

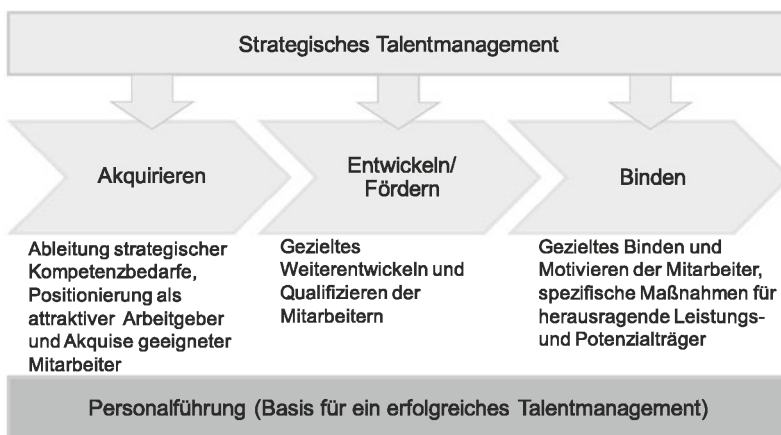
Teil I: Strategisches Talent- management in China

Warum schaffen es einige Unternehmen, ihre ehrgeizigen strategischen Ziele für China zu verwirklichen, während andere in China scheitern oder hinter ihren Zielen zurückbleiben? In vielen Fällen liegen die Ursachen für Erfolg bzw. Misserfolg von Unternehmen in China in der Verfügbarkeit geeigneter Talente begründet. Die Schaffung von Rahmenbedingungen und einer Unternehmenskultur, in welcher dem Talentmanagement eine große Bedeutung beigemessen wird, ist einer der zentralen Schlüssel dafür, in China nachhaltig erfolgreich zu sein.

Die übergeordnete Zielsetzung eines strategischen Talentmanagements besteht darin, die Unternehmensziele und die Unternehmensentwicklung durch die Bereitstellung der richtigen Kompetenzen zum richtigen Zeitpunkt nachhaltig zu unterstützen. Dies klingt zunächst einfach, ist allerdings nicht immer ein leichtes Unterfangen. Die Unternehmensberatung Boston Consulting Group prognostiziert, dass es für Unternehmen in Zukunft leichter sein wird, Kapital zu beschaffen, als geeignete Talente auf umkämpften Arbeitsmärkten wie dem chinesischen zu finden. Denn chinesische Talente werden – wie bereits dargestellt – in der Regel von mehreren Arbeitgebern umworben und erhalten alternative Arbeitsplatzangebote, aus denen sie auswählen können. Vor diesem Hintergrund bedarf es besonderer Anstrengungen der Arbeitgeber in China, jene Talente für sich zu gewinnen, sie zu entwickeln und nachhaltig an das Unternehmen zu binden.

Aus welchen Elementen besteht nun ein strategisches Talentmanagement, das Unternehmen dazu befähigt, den „War for Talents“ am chinesischen Arbeitsmarkt für sich zu entscheiden? Und was bildet die Basis für die Umsetzung eines erfolgreichen Talentmanagements? Einen Überblick hierzu liefert die nachfolgende **Abbildung I.1**:

Abbildung I.3: Elemente eines strategischen Talentmanagements



Zu einem strategischen Talentmanagement zählen die Aufgaben, Talente

- zu akquirieren,
- zu entwickeln und zu fördern und
- an das Unternehmen zu binden.

Basis für ein erfolgreiches Talentmanagement bildet die *Personalführung*, die das Bindeglied zwischen den einzelnen Elementen des Talentmanagements darstellt.

Diese Aufgabenfelder sind von Arbeitgebern so auszugestalten, dass sie sich stimmig zueinander ergänzen und möglichst synergetisch ineinandergreifen. Hierzu ein paar konkrete Beispiele:

- Ein Arbeitgeber, der zwar durch intensives Personalmarketing stark im Akquirieren von neuen Mitarbeitern ist, jedoch nicht aktiv Maßnahmen ergreift, um geeignete Entwicklungsperspektiven für chinesische Mitarbeiter zu schaffen und aufzuzeigen, wird es mit hoher Wahrscheinlichkeit schwer haben, sich nachhaltig als attraktiver Arbeitgeber in China zu positionieren und die besten Mitarbeiter für sich gewinnen zu können.
- Ebenso wird ein Arbeitgeber mit erheblichen Mängeln in der Personalführung Probleme haben, die besten Mitarbeiter nachhaltig an das Unternehmen binden zu können. Dies gilt insbesondere in einem Land wie China, in welchem einer kultur- und situationsadäquaten Personalführung und dem Aufbau von vertrauensvollen Arbeitsbeziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeitern ein erheblicher Stellenwert bei der Loyalisierung von Mitarbeitern zukommt.
- Ein Arbeitgeber hingegen, der akquirierte Mitarbeiter in ihren Bedürfnissen und Potenzial versteht und darauf aufbauende Entwicklungsschritte mit flankierenden Qualifizierungsbausteinen anbietet sowie in Führungskräfte investiert, die vertrauensvolle und belastbare Arbeitsbeziehungen zu ihren Mitarbeitern aufbauen, wird mit großer Wahrscheinlichkeit einen höheren Grad der Mitarbeiterbindung erreichen können.

Nachfolgend werden zunächst die einzelnen Elemente des dargestellten Talentmanagement-Ansatzes detailliert und in ihren Wechselwirkungen erläutert. Im anschließenden Teil II wird dezidiert auf die Personalführung in China als Grundlage des strategischen Talentmanagements und insbesondere auf kulturelle Besonderheiten der Führung eingegangen.