

| Teil II: Erfolgreiche Personalführung

Im Teil I wurde dargelegt, aus welchen Elementen ein strategisches Talentmanagement für China besteht. Doch die beschriebenen Aufgaben und damit verbundenen Instrumente und Prozesse allein garantieren noch keine nachhaltige Motivation und Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Den Führungskräften kommt hierfür eine entscheidende Rolle und Bedeutung zu. Mitarbeiter verlangen von ihnen eine Vorbildfunktion im Hinblick auf das Vorleben der Unternehmenswerte und des persönlichen Beitrags und Engagements zur Erreichung der Unternehmensziele. Neben fachlichen Aufgaben sind Führungskräfte insbesondere auch für die Personalführung ihrer Mitarbeiter verantwortlich. Wichtig sind dabei eine interkulturelle und zwischenmenschliche Sensibilität der Führungskräfte für chinesische Mitarbeiter sowie ein ausgeprägtes Fingerspitzengefühl, wie diese zu führen und zu begeistern sind. Die Art und Weise, wie Mitarbeiter geführt werden, beeinflusst maßgeblich die Motivation und die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen.

In China lässt sich immer wieder beobachten, wie im Unternehmen durch den Wechsel einer oberen Führungskraft und damit durch eine andere Führungsqualität die Fluktuation innerhalb kürzester Zeit von 5 auf 35 Prozent hochschnellen oder auch umgekehrt von einer enorm hohen auf eine geringe Fluktuationsrate absacken kann. Daher müssen sich Führungskräfte ihrer exponierten Stellung in Bezug auf die Mitarbeiterbindung stets bewusst sein. Auch liegt die Identifikation von Talenten und deren Förderung und Forderung maßgeblich in den Händen der Führungskräfte. Mit anderen Worten bleiben sämtliche Maßnahmen eines strategischen Talentmanagements trotz aller Bemühungen des Personalmanagements unwirksam, wenn sie nicht durch persönliches Engagement der Führungskräfte vorangetrieben und umgesetzt werden. So hängt es sehr stark auch von der Führungsqualität der Führungsmannschaft in China ab, wie erfolgreich das Engagement in China sein wird.

Wie bereits angeklungen, gilt die Loyalität der chinesischen Mitarbeiter in erster Linie Personen und damit der Führungskraft und den Kollegen und nur nachrangig dem Unternehmen. So erfährt der Grundsatz, dass Mitarbeiter sehr oft nicht Unternehmen, sondern Führungskräfte verlassen, gerade im beziehungs- und harmonieorientiertem China eine besondere Bedeutung. Werden Mitarbeiter auf Führungspositionen in China gesetzt, die zwar hervorragende Fachkräfte sind, jedoch aufgrund ihrer sozialen Fähigkeiten schwach in der Personalführung im chinesischen Führungskontext sind, so führt dies direkt zu einer erhöhten Fluktuationsrate. Alle westlichen Expatriates, die in China Mitarbeiter führen, müssen sich daher ihrer besonderen Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung der Talentmanagement-Ziele bewusst sein, die wiederum direkten Einfluss auf die Realisierung der übergeordneten strategischen Ziele für China nimmt.

Eine Befragung von 150 chinesischen MBA-Absolventen und Senior-Managern an chinesischen Standorten von internationalen Firmen hat ergeben, dass 48 Prozent der chinesischen Manager bereits ein Arbeitsverhältnis beendet haben, weil es zu Kommunikationsmissverständnissen mit der ausländischen Führungskraft gekommen war. Ferner wurde angeführt, dass die ausländischen Vorgesetzten die chinesische Art des Denkens nicht verstanden und sich chinesische Mitarbeiter nur oberflächlich in das Unternehmen integriert gefühlt haben.¹⁴ Dieses Problem ist weit verbreitet und besteht grundsätzlich auf beiden Seiten:

- Gerade bei der disziplinarischen Personalführung berichten westliche Führungskräfte immer wieder, dass sie die kulturellen Unterschiede zu ihren chinesischen Mitarbeitern besonders stark zu spüren bekommen.
- Chinesische Mitarbeiter und Kollegen wiederum bemängeln oftmals unzureichendes Feingefühl westlicher Führungskräfte in der Personalführung.

Aufgrund der großen kulturellen Unterschiede kommt es häufig zu offen sichtbaren Problemen in der Mitarbeiterführung. Oft genug allerdings erkennen westliche Führungskräfte erst gar nicht die bestehenden Probleme in der Führung, auch wenn ihre chinesischen Mitarbeiter diese deutlich wahrnehmen. Allerdings sind gerade die unerkannten Probleme in der Personalführung besonders riskant, da sie zu negativen Konsequenzen wie innerer Kündigung oder erhöhter Fluktuation der Mitarbeiter führen können, ohne dass von Unternehmensseite rechtzeitig gegengesteuert werden kann.

Was zeichnet nun westliche Führungskräfte aus, die in China erfolgreich Personal führen und denen es gelingt, ihre chinesischen Mitarbeiter zu entwickeln, zu motivieren und an das Unternehmen zu binden?

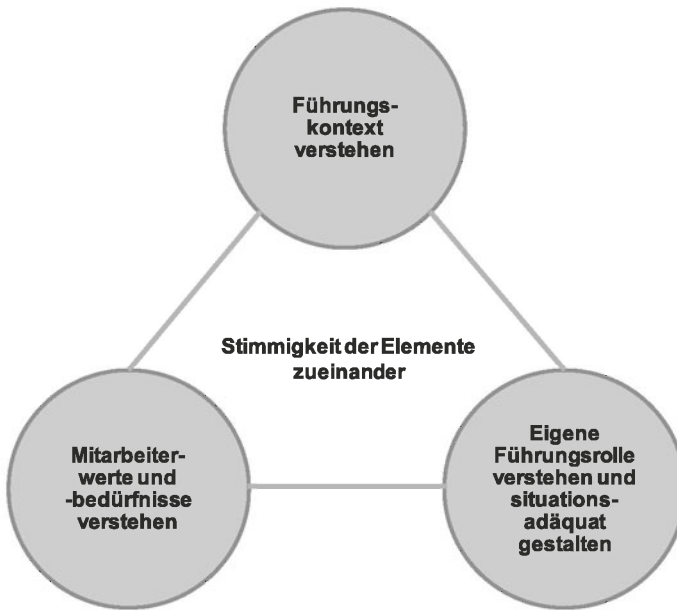
Westliche Führungskräfte, die erfolgreich chinesische Mitarbeiter führen, wenden einen kultur- und situationsadäquaten Führungsansatz an. Dies umfasst mehrere Aspekte:

- Sie verstehen den chinesischen Führungskontext und dessen kulturspezifischen Besonderheiten.
- Ferner verstehen sie die Werte und Bedürfnisse ihrer chinesischen Mitarbeiter und berücksichtigen diese in ihrem Führungsverhalten.
- Darüber hinaus verstehen und definieren sie ihre eigene Führungsrolle in China und gestalten diese situationsadäquat aus.

¹⁴ Vgl. zu dieser Studie Feldmann (2006), S.1-4.

Abbildung II.1 veranschaulicht das Rahmenmodell zur kultur- und situationsadäquaten Führung in China. Wichtig dabei ist, dass die einzelnen Elemente dieses Rahmenmodells stimmig zueinander sind.

Abbildung II.1: Elemente einer situations- und kulturadäquaten Führung



Grundsätzlich kann es keinen „allgemeingültigen“ Führungsstil geben, der für alle chinesischen Mitarbeiter einheitlich angewendet werden kann. Dafür ist das Land China zu groß und seine Einwohner zu heterogen. Vielmehr ist es erforderlich, den konkreten Führungskontext des eigenen Verantwortungsbereichs sowie die individuellen Werte und Bedürfnisse seiner chinesischen Mitarbeiter zu verstehen. Auf dieser Basis kann situativ und individuell geführt und das eigene Führungsverhalten stimmig daran ausgerichtet werden.

Die einzelnen Elemente werden nachfolgend detailliert beleuchtet und anhand von ausgewählten Erfahrungsberichten westlicher Expatriates in China praxisnah erörtert.