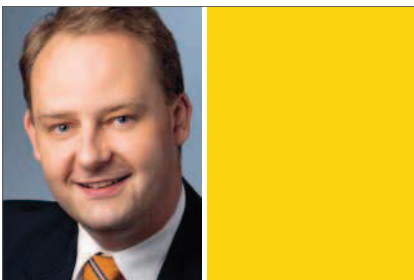


Drum prüfe, wer sich ewig bindet

In China kämpfen heimische Mittelständler mit einer hohen Fluktuation der Arbeitnehmer. Wichtig ist deswegen das richtige Talent-Management, um diese zu binden. VON **PATRICK SOUREK**

Die Zeilen aus Schillers Lied von der Glocke sind im Reich der Mitte wohl bekannt. Für ein paar hundert Yuan mehr, für den kürzeren Arbeitsweg, ja sogar für das bessere Essen in der Kantine sind Mitarbeiter in China bereit, ihren Arbeitgeber zu wechseln. Kollegen, die nach dem Neujahrsfest einfach nicht mehr zur Arbeit kommen, oder eine ganze Abteilung, die von heute auf morgen ihre Loyalität versagt und zur Konkurrenz wechselt: Das ist leider Realität auf dem chinesischen Arbeitsmarkt.



ZUR PERSON

Patrick Sourek hat Politische Wissenschaften und Staatsrecht studiert und war als Trainer in der VR China, in Hongkong und der Mongolei in der Personalentwicklung tätig. Zu seinen Schwerpunkten zählen interkulturelles Projektmanagement, deutsch-chinesisches Führungskräfte- und Expatriate Training. Seit 2012 ist er bei den Carl Duisberg Centren als Interkultureller Trainer und China-Experte tätig.

www.cdc.de

Stand vor zehn Jahren noch der Schutz des geistigen Eigentums im Mittelpunkt der meisten Chinatrainings, lässt sich seit ein paar Jahren ein anderes, wenn auch verwandtes Thema lokalisieren: Wie kann ich Mitarbeiter langfristig an mein Unternehmen binden? Denn der ungewollte Abfluss von Know-how ist auch eine Form des Verlustes von geistigem Eigentum.

Andere Länder, andere Sitten

Dreh- und Angelpunkt einer strategischen Personalführung in China ist ein kluges Talent-Management (TM). Kernelemente jedes TM-Systems sind die Achsen Attraction, Development Retention und Placement, die ihre Gültigkeit kulturübergreifend bewiesen haben. Aber: Wer denkt, er könne sein in Deutschland bewährtes TM-Konzept eins zu eins kopieren und in China anwenden, hat sich gewaltig geirrt. Neben einer sinnvollen Ergänzung wie betrieblichen Vorsorgeleistungen oder zusätzlichen Urlaubstagen je nach Dauer der Betriebszugehörigkeit sind kulturspezifische Besonderheiten zu berücksichtigen. Was heißt das konkret?

1 Akzeptanz von hierarchischen Stufen

Hat man sich hier in den letzten 20 Jahren stets bemüht, Hierarchien einzuebnen und möglichst flach zu halten, sind diese in China umso bedeutsamer. Sie geben dem Einzelnen Sicherheit und Status, Anerkennung und Bestätigung. Ein möglichst vielstufiges, aber auch transparentes Hierarchiesystem mit

unterschiedlichen Kompetenzstufen ist ein in China durch deutsche Mittelständler bereits in der Praxis erprobtes Mittel, um Mitarbeiter längerfristig zu binden.

2 Einbeziehen der Familie

Wo bei uns direkt die Compliance-Alarmglocke schrillt, sind in China familienbezogene Boni sehr gerne gesehen. Davon zeugt die Erfolgsgeschichte der seit 30 Jahren im chinesischen Ningbo ansässigen Polymax Group. Gründer Ulrich Maeder fördert Söhne und Töchter von Mitarbeitern, die mehr als 15 Jahre im Unternehmen sind, in der Weiterbildung und sichert ihnen einen Arbeitsplatz zu. Schulgeld, Fahrtkosten für Verwandtenbesuche zum chinesischen Neujahrsfest oder einfach mal ein roter Umschlag bei besonderen Gelegenheiten sind ein stärkeres Mittel zur Bindung von Mitarbeitern als jede Gehaltserhöhung.

3 Lernen und Entwickeln

Lernen und Lehren haben in China einen anderen Stellenwert als bei uns. Einem Mitarbeiter das Gefühl zu geben, dass er wenig weiß und noch viel lernen muss auf dem Weg nach oben, ist ein denkbar schlechtes Motivationsmittel. Einen profunden Lehr- und Ausbildungsplan, der sich direkt ins TM einfügt, gibt Mitarbeitern Transparenz über ihren Lernweg und lässt sie selbst erkennen, welche Kompetenzen sie noch ausbauen müssen. Ein fehlendes Professionskonzept ist leider in vielen Branchen immer noch vorzufinden. ■