



Chinesische Personalentwicklung Mitarbeiterbindung - die chinesische Sicht

Lesen Sie, wie Heidi Wang die Diskussion um Mitarbeiterbindung in China um aufschlussreiche und wertvolle Hinweise bereichert. Eine Stellungnahme, die um so mehr aufzeigt, was internationale Firmen in China beachten sollten, um Mitarbeiter erfolgreich zu binden.

Heidi Wang

Leitende Projektmanagerin bei einem großen chinesischen Automobilzulieferer.



Probleme chinesischer Arbeitgeber:

1. Es fehlt an systematischem Training und Vision

Solche Fälle kommen in chinesischen Unternehmen sehr häufig vor. Ein Beispiel ist das Unternehmen Huawei, aber auch auf traditionelle, staatliche chinesische Unternehmen trifft dies oftmals zu. Anstelle der systematischen Schulung der Mitarbeiter wird oft über Tutoren geschult. Neue Mitarbeiter lernen über den Tutor zwar viel über die Produkte und Prozesse des Unternehmens, auch mit Bezug zur Praxis. Auf der anderen Seite führt dies allerdings oft dazu, dass junges Personal zu viel durch die persönliche Meinung des Tutors beeinflusst wird und einige Informationen auf Unternehmensebene nicht kommuniziert werden. Die Mitarbeiter fühlen sich so zwar als Teil ihrer kleinen Arbeitsgruppe, der sie angehören, nicht jedoch als Teil des ganzen Unternehmens. Volkswagen beispielsweise unterhält eine ganze Akademie für Weiterbildungen. So etwas fehlt oft in chinesischen Unternehmen. Das Management bei VW hingegen ordnet der Weiterbildung und der Unternehmensvision eine hohe Priorität zu, vom Produktionsarbeiter zur Führungskraft werden alle Mitarbeiter geschult.

2. Fehlende Unternehmenskultur

Eine gute und gesunde Unternehmenskultur ist der Schlüssel zur Mitarbeitermotivation und –zufriedenheit. Die Mitarbeiter fühlen sich so mehr als Teil des großen Teams. Das Unternehmen könnte viel für sich und die Mitarbeiter tun, wie zum Beispiel durch die Einführung eines Familientags, mehr Weiterbildungsmaßnahmen für das Team, aber auch ein Betriebskindergarten oder eine firmeninterne Haustierbetreuung wären gute Ansätze. Das chinesische Volk hat eine starke Familienaffinität. Es wäre schön, wenn sich die Mitarbeiter in ihrem Unternehmen wie zu Hause fühlen würden, am besten als Teil einer großen Familie. Wenn sie sich wie Familienmitglieder fühlen, trägt dies zur Verbesserung des Verantwortungsgefühls bei und sie tun alles für ihre Firma.

3. Hierarchie, die Einflüsse des Konfuzius

Die Lehre des Konfuzius bestimmt seit über 2000 Jahren die chinesische Wertekultur. Sie kann dazu benutzt werden, das Regieren oder Diktieren zu erleichtern, sie kann als Ideologie oder Gehirnwäsche genutzt werden. „Des Kaisers Willen zu folgen“ gilt als Schlüsseltugend für viele Menschen. Ebenso sind die „drei Leitlinien“ immer noch dominant im alten China: Der Kaiser leitet seine Gefolgschaft, der Vater leitet seinen Sohn und der Ehemann leitet eine Ehefrau. Dieser 2000 Jahre alte Grundsatz ist immer noch im Denken der Menschen verankert, auch im modernen China. Hierarchie spielt auch eine große Rolle im chinesischen Management. Ich habe viele Fälle erlebt, in denen das Management lieber Befehle erteilt anstatt die Meinung der Mitarbeiter zu respektieren. Sie lehren ihre Gefolgschaft, fragen sie aber nicht





nach ihrer Meinung. Manche Manager bevorzugen es, wenn die Menschen lediglich blind folgen, ohne zu hinterfragen. Es gibt sogar Manager, die den militärischen Stil bevorzugen, weshalb die Erläuterungen zu direkter Führung im „guanxi“-System in Sabine Machwürths Artikel sehr wichtig sind.

In einem hierarchischen System wie diesem verhalten sich die Tutoren oft wie „Könige“ ihrer kleinen Gruppe. Wenn die Regeln und das System eines Unternehmens nicht vollständig sind, spielt die persönliche Meinung des Managements eine große Rolle und kann mitunter auch Entscheidungen auf Unternehmensebene beeinflussen. Dies kann dazu führen, dass Mitarbeiter der jungen Generation das Unternehmen verlassen, weil ihren Ideen zu wenig Respekt und Raum gezollt wird. Wenn das Management nicht zeigt, wie wichtig die Mitarbeiter des Unternehmens sind, kann es keine Loyalität von ihnen erwarten. Hier ist Vertrauen die Basis.

4. Die Lücke zwischen älteren Mitarbeitern und jungen Talenten

Zu den Problemen der Hierarchie kommt die große Lücke der Bildungs- und kulturellen Hintergründe hinzu.

Seit den 1980ern ist China rapide gewachsen, was dramatische gesellschaftliche Veränderungen mit sich brachte. Die Generation, die in der Ära des Wandels aufgewachsen ist und mit Einflüssen verschiedenster Kulturen in Berührung gekommen ist, hat keine Angst vor Veränderungen und ist offen für Neues. Nehmen Sie als Beispiel die Automotive Industrie. Das europäische Denken für Technologie und die damit verbundenen Qualitätsansprüche sind auf dem höchsten Niveau. Genau dieses technische Denken mit der Prämisse, erfolgreich zu sein, ist für chinesische Unternehmen brandneu. Ich habe erlebt, dass viele junge Talente aufgrund der engstirnigen Sicht des Managements frustriert sind.

5. Management Problem: Keine Geschichte

Mercedes-Benz feiert in diesem Jahr sein 128-jähriges Bestehen. In China hingegen gibt es aufgrund der schwankenden politischen Umstände weder lang existierende Unternehmen, noch Unternehmer. Das macht es nicht leicht für das Top-Management, denn sie müssen ihre eigenen Wege finden. Es gibt keine niedergeschriebene Geschichte, aus dem sie ihre Erfahrungen schöpfen können.

Es wurde nicht gelernt, Know-How niederzuschreiben und weiterzugeben, wodurch dieselben Fehler wieder und wieder passieren. Daher ist das richtige Management immer ein großes Thema für den Arbeitgeber. Positiv hingegen ist, dass Management als eigenes Berufsfeld mittlerweile zum Trend in China geworden ist.

6. Regeln etablieren und umsetzen

Dieser Punkt wird, meiner Meinung nach, kein großes Problem für chinesische Unternehmen darstellen, wenn sie wollen. Zum Beispiel bei Automobilzulieferern sind die Regeln und Verantwortungen vom Verband der Automobilindustrie und anderen Institutionen klar definiert. Durch die strikten Regeln und klar definierten Verantwortungen gibt es dem „guanxi“-System keine Einflussmöglichkeiten.

Die Probleme der Arbeitnehmer:

1. Gewerkschaften fehlen

Aufgrund von Tradition und kulturellen Hintergründen funktionieren Gewerkschaften in China ganz anders als in Europa. Es gibt im industriellen Bereich keine Gewerkschaften. Ebenso fehlt den Arbeitern eine entsprechende Lobby. In manchen Branchen gibt es keine Arbeitszeitenregelungen und Urlaub kann nicht gewährleistet werden. Das Problem trifft ebenso auf Mitarbeiter mit „Schreibtischjobs“ zu und stellt eines der größten Probleme für die Mitarbeiterzufriedenheit in chinesischen Firmen dar.

2. Es fällt schwer „nein“ zu sagen

Wir alle wissen, dass die meisten Chinesen es nicht mögen, nein sagen zu

müssen, und ebenso wenig, ein Nein als Antwort zu bekommen. Aber wir brauchen keine Ja-Sager, denn dann könnten wir unser Geld ebenso gut in Roboter investieren. Mitarbeiter sollten nachdenken und sich trauen, zu falschen Entscheidungen auch mal „nein“ zu sagen. Und wenn es Vorbehalte gibt, ein NEIN direkt auszusprechen, dann gibt es immer noch tausend Möglichkeiten, auf andere Weise „nein“ zu sagen.

3. Komplexes Denken erlernen

Es gibt Defizite im komplexen, ganzheitlichen Denken. Fragen wie: „Was kann passiert sein?“, „Was ist der Grund?“, „Welche Alternativen haben wir?“, „Wie kann ich es überprüfen?“ und „Welche Dinge können parallel erledigt werden?“ fallen vielen Chinesen schwer.

Ich werde nie vergessen, wie mein Tutor einmal sagte „Wir Chinesen sind sehr intelligent, denn wir erfinden das Brandpulver... aber wir verwendeten es nur für Feuerwerkskörper.“

A small version of the MTI logo, consisting of the letters 'MTI' in a bold, black, sans-serif font, positioned on a light blue triangular background.

Zum Hintergrund von Heidi Wang/ Wenjing Wang

Unternehmenshintergrund:

Heidi Wang arbeitet bei Harbin, einem sich in chinesischem Privatbesitz befindlichem Automobilzulieferer mit 18-jähriger Geschichte. Der Automobilzulieferer stellt elektronische Bauteile für Automobilhersteller aus Europa, den USA und China her.

Ihr Arbeitsumfeld:

Projektmanagerin für VW Group, Mercedes Benz, BMW, Ford, Volvo und weitere chinesische Kunden, ebenso ist sie zuständig für das Business Development in Europa. Sie verbringt ca. 8-10 Wochen jährlich in Deutschland.

Ihre Ausbildung:

Sie hat einen Master an der Universität Peking absolviert mit einem kurzen Aufenthalt an der Harvard Universität.