

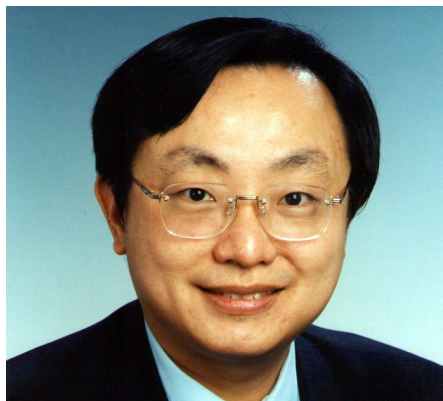
Das Thema Mitarbeiterbindung in China wird immer wichtiger, denn durch eine hohe Fluktuation der Mitarbeiter geht wertvolles Know-how verloren. Gründe hierfür sind, dass deutsche Unternehmen in China in einem für sie fremden Kulturkreis arbeiten und von Mitarbeitern umgeben sind, die anders denken, sich anders verhalten und anders arbeiten. Hier entsteht sehr schnell ein Fremdgefühl. Hinzu kommt das neue Selbstbewusstsein einer jungen, gut ausgebildeten Generation, die deshalb auch eine große Stellenauswahl auf dem chinesischen Arbeitsmarkt hat. Hier kann die Asia-Pacific Management Consulting GmbH (APMC) die notwendige Unterstützung bieten, um die Fluktuation der chinesischen Mitarbeiter entscheidend zu senken und um die Loyalität dieser Mitarbeiter zu gewinnen.

*Welche Erwartungen sehen Sie, Herr Dr. Lin, bei chinesischen Mitarbeitern an deutsche Unternehmen?*

**Dr. Kuang-Hua Lin:** Jede Nation hat ein gewisses Image in China. Chinesen, die das höchste Einkommen wünschen und notfalls alles dafür opfern wollen, bewerben sich bei amerikanischen Unternehmen in China. Diejenigen, denen ein schneller Aufstieg wichtig ist, bewerben sich bei chinesischen Unternehmen. Bei deutschen Unternehmen in China bewerben sich überwiegend Chinesen, die zwar leistungsfähig und -bereit sind, aber auch Wert auf ihr Privat- und Familienleben legen. Sie erwarten gute Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie eine leistungsorientierte und marktgerechte Bezahlung. Von ihrem Chef bzw. Vorgesetzten erwarten sie einen fairen und offenen Umgang sowie ein Vorbild, wenn nicht sogar eine Vaterfigur.

*Was rät APMC grundsätzlich im Umgang mit chinesischen Mitarbeitern?*

**Dr. Kuang-Hua Lin:** Wir sollten diesen Erwartungen gerecht werden, d.h. Familienwerte im Unternehmen hochhalten und den Mitarbeitern ein Zugehörigkeitsgefühl vermitteln; fair und offen mit Mitarbeitern umgehen; Mitarbeiter fordern (realistische Ziele setzen) und fördern (ausbilden, schulen und unterstützen); leistungs- und marktgerechte Gehälter zahlen sowie regel-



## Warum ist die Mitarbeiterbindung in China so wichtig?

Dr. Kuang-Hua Lin, Geschäftsführer der Asia-Pacific Management Consulting GmbH sowie Vice President HR Asia des börsennotierten Schweizer Unternehmens Dätwyler AG für den Geschäftsbereich Sealing Solutions.

Asia-Pacific Management Consulting GmbH

Asia-Pacific Management Consulting GmbH

Königsallee 28, 40212 Düsseldorf

Tel: +49-(0)211-82 89 42-0

E-mail: [apmc@asia-pacific.de](mailto:apmc@asia-pacific.de)

Internet: <http://www.asia-pacific.de>

mäßig Führungs- bzw. Feedback-Gespräche mit Mitarbeitern führen. Der Geschäftsführer sollte bereit und in der Lage sein, die Vorbildfunktion zu übernehmen.

*Wie unterscheidet sich die Mitarbeitermotivation in Deutschland von China?*

**Dr. Kuang-Hua Lin:** Chinesen sind ein emotionales Volk. Deshalb spielt bei der Mitarbeitermotivation und -bindung das „Herz“ (Emotion) eine größere Rolle als das Gehirn (Logik). Persönliche Kontakte und Umgang mit den Vorgesetzten sowie mit dem Geschäftsführer spielen eine wesentlich wesentlich wichtigere Rolle bei der Motivation in China als in Deutschland.

*Wie gelingt es Ihrer Ansicht nach, einem deutschen Unternehmen den Aufbau von*

*Loyalität bei seinen Mitarbeitern in China sicherzustellen?* **Dr. Kuang-Hua Lin:** Chinesen können Loyalitätsgefühle nur zu Personen, die sie achten und respektieren, entwickeln. Loyalität zu einer Firma (anstatt zu einer Person) ist schwer denkbar. D.h. deutsche Unternehmen können die Loyalität der Mitarbeiter in China in der Regel nur über die Führungskräfte vor Ort sichern. Deshalb müssen deutsche Unternehmen in China Führungskräfte einsetzen, die von dem Mitarbeiter geachtet und respektiert werden können, um eine hohe Loyalität der Mitarbeiter zu gewährleisten.

*Welche Fehler begehen Ihrer Ansicht nach deutsche Unternehmen bei der Kommunikation mit chinesischen Mitarbeitern?*

**Dr. Kuang-Hua Lin:** Häufigste Fehler sind fehlende oder unqualifizierte Führungs- und Feedback-Gespräche mit Mitarbeitern, so dass Mitarbeiter einen falschen Eindruck von ihrer persönlichen Leistung sowie Entwicklungsmöglichkeit bekommen. Viele Kündigungen bzw. die Mitarbeiterfluktuation sind darauf zurückzuführen. Da viele Chinesen konfliktscheu sind, neigen viele chinesische Vorgesetzte dazu, ihre Mitarbeiter bei einer Evaluierung immer nur zu loben, anstatt ehrlich deren Schwäche aufzuzeigen. So bekommen Mitarbeiter auch nie die Chance, sich zu bessern.

*Wie beurteilen Sie die Aussagekraft chinesischer Zeugnisse für deutsche Unternehmer?* **Dr. Kuang-Hua Lin:** Ein Zeugnis vom ehemaligen Arbeitgeber bietet lediglich die Möglichkeit, die zuständige Person persönlich anzurufen und eine ehrliche Meinung über den Bewerber unter vier Augen zu bekommen.

Eine „Zeugnis“-Sprache wie in Deutschland, bei der man trotz Lob erkennen kann, ob diese positive Bewertung auch als solche gemeint ist, gibt es in China nicht. Fälschungen der Uni-Zeugnisse sind so verbreitet, dass alle Universitäten in China einen Online-Zugang anbieten, damit der HR-Manager online prüfen kann, ob das Zeugnis echt ist oder nicht.

Das Interview führte cks media.