

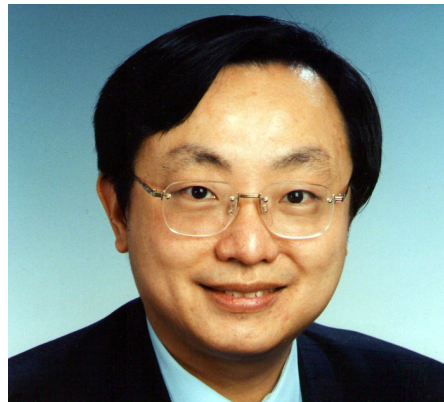
Das Thema Mitarbeiterbindung in China wird immer wichtiger, denn durch eine hohe Fluktuation der Mitarbeiter geht wertvolles Know-how verloren. Gründe hierfür sind, dass deutsche Unternehmen in China in einem für sie fremden Kulturkreis arbeiten und von Mitarbeitern umgeben sind, die anders denken, sich 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.

## TRANSLATION FROM GERMAN

Personnel Consultancy

### Why is employee loyalty so important in China?

Dr Kuang-Hua Lin, Managing Director of Asia-Pacific Management Consulting GmbH and Vice-President (HR Asia) of the Swiss listed company Dätwyler AG for its Sealing Solutions business unit.

**Asia-Pacific Management Consulting GmbH**

Königsallee 28, D-40212 Düsseldorf

Tel: +49 (0)211 828 9420

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

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

The subject of employee loyalty is becoming ever more important in China as valuable expertise is often lost due to a high degree of staff turnover. Reasons for this are that German companies in China work in a cultural context that is unfamiliar to them and are surrounded by employees who think differently, behave differently and work differently. This easily leads to a feeling of being foreign. Often, this also develops a new assertiveness in the young, well-qualified generation that now has access to a wide range of jobs in the Chinese job market. In this respect, Asia-Pacific Management Consulting GmbH (APMC) is able to offer the support necessary to obtain substantial reductions in turnover among Chinese personnel and win the loyalty of these employees.

*Dr Lin, based on your observations, what expectations do Chinese employees have of German companies?*

**Dr Kuang-Hua Lin:** Each country has a certain image within China. Chinese employees wishing to achieve the highest income levels and who would be willing to give up everything for this goal, if necessary, will tend to apply for jobs with American companies in China. Those for whom it is important to be promoted quickly will submit their applications to Chinese companies. Employees applying for jobs in German companies in China are mainly candidates who are efficient and willing to perform but who also attach importance to their private and family life. They expect both good training opportunities and performance-based remuneration in line with market conditions. Of their superiors, they expect a fair and open approach towards their employees as well as a role model, if not also a father figure.

*What does APMC typically advise when dealing with Chinese employees?*

**Dr Kuang-Hua Lin:** We should meet these expectations, i.e. we need to maintain family values in companies and instill in employees a sense of belonging; treat employees in a fair and open way; challenge (by setting realistic goals) and develop employees (through education, training and support); pay performance-based salaries in line with market conditions and regularly conduct management and feedback discussions with employees. The managing director should be prepared and able to serve as an example.

*How does employees motivation vary in Germany and China?*

**Dr Kuang-Hua Lin:** The Chinese are an emotional people. This is why the heart plays a greater role than the head when it comes to employee motivation and employee loyalty. With regard to motivation, personal contact and interaction with both superiors and the managing director play a much more important role in China than in Germany.

*In your view, how is it possible for a German company to build loyalty among its employees in China?*

**Dr Kuang-Hua Lin:** The Chinese tend only to develop a sense of loyalty towards people they honor, value and respect. It is difficult to imagine developing loyalty towards a company (instead of towards a person) – that is to say, as a rule, German companies can only guarantee the loyalty of their employees in China via their senior executives on site. German companies must therefore deploy senior executives in China who will be valued and respected by the employee in order to ensure a high degree of loyalty among their employees.

*In your view, what kind of mistakes do German companies make when communicating with their Chinese employees?*

**Dr Kuang-Hua Lin:** The most common mistakes lie in management or feedback discussions with employees – either they never take place or they lack clear, honest feedback. Employees therefore obtain a false impression of their individual performance and their possibilities for development. A significant proportion of resignations and employee turnover can be explained by this fact. Since many Chinese people shy away from conflict, many Chinese superiors tend only to praise their employees during an evaluation instead of honestly and constructively highlighting their weaknesses. Thus, employees are never given the opportunity to improve their performance.

*In your view, how important are Chinese letters of reference to German entrepreneurs?*

**Dr Kuang-Hua Lin:** A letter of reference issued by a former employer merely offers the opportunity to call the candidate's former manager personally and obtain an honest opinion about the applicant in private.

The sort of codified "letter-of-reference language" that exists in Germany – whereby employers can tell, despite the praise, whether a positive assessment is truly an endorsement – does not exist in China. Falsifications of university certificates are so widespread that all universities in China provide online facilities to enable HR managers to check whether the certificate is authentic.

The interview was conducted by cks media.

*Published in: Infoline by manager magazin, November 2013*

*German title: „Warum ist die Mitarbeiterbindung in China so wichtig?“*