



LOKALE MANAGER GEFRAGT

Deutsche Firmen besetzen Schlüsselpositionen in China immer noch gerne mit Managern aus der Heimat. Doch Kostenvorteile, wachsende Kompetenz und längerfristige Bindung sprechen für chinesische Kräfte. Die Frage ist nur: Wie findet und hält man sie?



FOTO: DAIMLER

Chinesische Mitarbeiter sind in der dortigen Fertigung unentbehrlich. Auch auf Managementebene sind sie immer stärker gefragt.

Rund drei Jahrzehnte ist es her, dass der erste Santana vom Band des Shanghai Volkswagen Joint Ventures gerollt ist. Seitdem hat sich China für die deutsche Automobilindustrie zum wichtigsten Produktionsstandort außerhalb des Heimatmarkts und zum bedeutendsten Absatzmarkt entwickelt.

Nach Befragungen deutscher Unternehmen vor Ort zählt das Thema Personal zu den größten geschäftlichen Herausforderungen, gleich nach den schnell ansteigenden Lohnkosten (siehe Ranking auf S. 19).

Die Frage lautet also: Wie findet und hält man qualifiziertes Personal für Schlüsselpositionen?

Da auf dem chinesischen Arbeitsmarkt dem steigenden Bedarf an Führungskräften nur eine begrenzte Anzahl qualifizierter Kräfte gegenübersteht, dürfte sich der Konkurrenzdruck ungebremst fortsetzen.

NACHTEIL FÜR ZULIEFERER

Besonders schwer wird es für deutsche Zulieferer, die im Kampf um die besten Köpfe mit den prestigeträchtigen internationa-

len OEMs konkurrieren. Auch lokale Automobilhersteller sind in den letzten Jahren in der Gunst gut ausgebildeter Manager gestiegen.

Wer keine wettbewerbsfähige Vergütung zahlt und keine attraktiven Anreize schaffen kann, wird seine besten Manager in China daher rasch an die Konkurrenz verlieren.

Wollten deutsche Automobilunternehmen Schlüsselpositionen in China besetzen, so griffen sie bis vor einigen Jahren insbesondere in der Aufbauphase in erster Linie auf Expatriates, kurz Expats zurück, also auf

ins Ausland entsendete Fachkräfte. Heute setzen viele Unternehmen vermehrt auf die Kompetenz gut ausgebildeter chinesischer Führungskräfte oder auf sogenannte lokale Expats, die bereit sind, sich längerfristig an den Standort in China zu binden, und mit den kulturellen Unterschieden bereits vertraut sind.

Ein weiterer Grund dafür, dass sich deutsche OEMs und Zulieferer aktiv am Arbeitsmarkt vor Ort umsehen, liegt an den zusätzlichen Kosten, die für die Entsendung von Expats entstehen. Dazu gehören beispielsweise die Bereitstellung einer Wohnung auf Firmenkosten und Zulagen für das Schulgeld der Kinder.

Das klassische Expat-Modell, das auf eine befristete Entsendung von drei bis fünf Jahren mit anschließender Rückkehrgarantie in die deutsche Zentrale setzt, scheint zunehmend der Vergangenheit anzugehören.

Deutsche Manager sind jedoch weiterhin dort begehrt, wo spezielles Expertenwissen gefragt ist, etwa in der Entwicklung oder in der Qualitätssicherung.

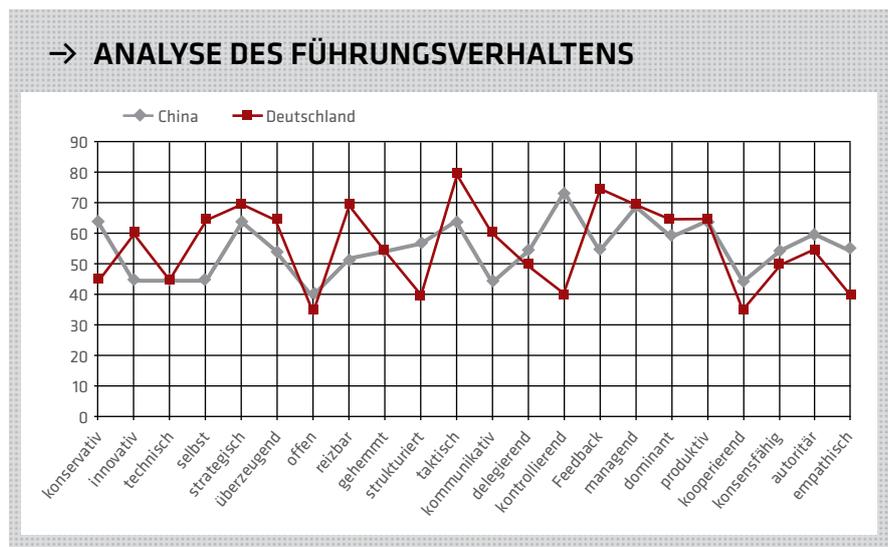
Auch in der obersten Führungsebene setzen einige Unternehmen weiterhin auf Expats, die als Bindeglied zwischen der Muttergesellschaft und der Chinaorganisation agieren. Oftmals wird dann entweder der Posten des Geschäftsführers oder des Finanzleiters der Chinagesellschaft mit einem Expat besetzt.

Da die Bewertung des Führungsstils chinesischer Manager in der Praxis häufig mit Vorurteilen behaftet ist und somit mögliche Potenziale ungenutzt bleiben, ist es hilfreich, sich einige Unterschiede im Führungsverhalten im Vergleich zu deutschen Managern vor Augen zu führen.

SPEZIFISCHES FÜHRUNGS- VERHALTEN

Mit diesem Thema hat sich das EU SME Centre in Peking, das mittelständische europäische Unternehmen beim Markteintritt in China unterstützt, im Rahmen einer umfangreichen internationalen Befragung beschäftigt. Dort wurde deutlich, dass beispielsweise die Kommunikations- und Innovationsfähigkeit deutscher Führungskräfte stärker ausgeprägt ist. Dagegen pflegen chinesische Führungskräfte im Vergleich einen eher kooperativen Führungsstil und treten empathischer in Erscheinung.

Die Erkenntnisse der Studie tragen zu einem besseren Verständnis für die jeweiligen Führungsstile bei; sie helfen dabei, Ent-



Bei deutschen Führungskräften sind die Kommunikations- und Innovationsfähigkeit stärker ausgeprägt, während chinesische Führungskräfte im Vergleich eher kooperativ führen und empathischer in Erscheinung treten.

wicklungsfelder sowohl der deutschen als auch der chinesischen Manager aufzudecken und gezielt zu fördern.

Einige Personalberater haben sich genau auf die Besetzung dieser erfolgskritischen Schlüsselpositionen spezialisiert. Doch wer einen lokalen Anbieter beauftragt, muss aufpassen: Oftmals fehlt diesem das Ver-

ständnis für die spezifischen Anforderungen des Auftraggebers. Das kann dann zu einem wenig zielgerichteten Massenrecruiting führen.

Auch die Vertraulichkeit bei der Direktsprache potenzieller Kandidaten wird häufig nicht ausreichend gewährleistet. In einigen Fällen werden selbst bei den eigenen Klienten Kandidaten aktiv abgeworben.

Für den Auftraggeber ist es daher wichtig, im Vorfeld die Qualität des Personalberaters zu evaluieren. Ein seriöser Anbieter sollte einen strukturierten Suchprozess vorlegen können.

Zudem sollten im Vorfeld verbindliche Standards vereinbart werden. Dazu gehört beispielsweise, dass kostenlos nach einem Ersatzkandidaten gesucht wird, wenn der Kandidat das Unternehmen noch vor Ablauf der Probezeit verlässt beziehungsweise vom Unternehmen als nicht geeignet eingestuft wird.

Neben Qualität ist Schnelligkeit ein entscheidender Faktor im Kampf um die besten Talente. Wer sich für die Personalentscheidung zu lange Zeit nimmt, läuft Gefahr, die besten Kandidaten an die Konkurrenz zu verlieren.

Ebenso wichtig sind die eignungsdiagnostische Kompetenz und das interkulturelle Feingefühl des Beraters, damit dieser in einem persönlichen Interview herausfinden kann, ob der Kandidat für die gesuchte Vakanz in Frage kommt oder nicht. <

Oliver Liegel ist Leiter des Automotive-Recruiting bei der Personalberatung Signium.



Qualifizierte Mitarbeiter in China zu finden, ist für Firmen eine Top-Herausforderung.