

RALF HÜBNER

Richtig aufstellen

Mit schlüssigen Konzepten überzeugen

Mit steigendem Druck auf Unternehmen in China wird immer deutlicher, dass Probleme bei der Besetzung von Positionen zu einem großen Teil aus der Beschaffenheit des chinesischen Arbeitsmarktes herrühren. Auch wenn sich das Land schnell entwickelt, es fehlen ausreichend chinesische Kandidaten mit langjährigen Berufserfahrungen in Führungspositionen.

Die Jahr für Jahr immer besser ausgebildeten, jungen enthusiastischen chinesischen Absolventen müssen ihre Berufs- und Führungserfahrungen in gut organisierten Unternehmen mit positiver Werte- und Unternehmenskultur erst noch sammeln, ehe sie wichtige Positionen übernehmen können. Bei strenger Beachtung von qualifizierten Anforderungsprofilen für obere Führungspositionen in China zeigt sich meist schnell, dass exakt passende chinesische als auch Expatriate-Kandidaten sehr rar sind.

Problemen stellen. Niederlassungen und Beteiligungen deutscher Unternehmen in China sind in vielen Fällen junge Unternehmen, die erst weniger als zehn oder zwanzig Jahre bestehen. Dass sich junge Unternehmen Problemen stellen müssen, ist ein normaler Prozess, erschwert aber vor allem Positionsbesetzungen mit chinesischen Kandidaten.

Hinzu kommen Probleme, die in der Struktur der Unternehmen selbst zu suchen sind. Nach wie vor übertragen deutsche Mutterunternehmen vielfach automatisch die sich aus der Marktposition im Heimatmarkt ableitenden positiven Faktoren für die Rekrutierung von Top-Führungskräften oder Mittelmanagement auf China. Bekanntheit des Unternehmens und seiner Produkte sowie der Marke oder öf-

fentliche Reputation im Heimatmarkt nützen nicht viel, wenn das chinesische Tochterunternehmen nicht gut aufgestellt ist. Bei Marktneueintritten ist es selbstverständlich richtig, gegenüber Kandidaten zu betonen, dass in China dieselben hohen Maßstäbe wie in Deutschland angesetzt werden. Gerade chinesische Kandidaten werden aber sehr skeptisch, wenn Unternehmen für China von einem Erfolgsautomatismus ausgehen. In vielen Fällen ziehen sie ihre Bewerbungen zurück. Chinaerfahrene deutsche Kandidaten auf der Managementebene legen ebenso hohe Maßstäbe an das China-Konzept von Unternehmen und stehen nicht zur Verfügung, wenn es aus ihrer Sicht nicht schlüssig ist.

»Deutsch« allein zieht nicht mehr. So reicht zum Beispiel der Ansatz, ein deutsches mittelständisches Unternehmen zu sein, nicht mehr aus, um Kandidaten für Top- und Mittelpositionen überzeugen zu können. Deutsche Unternehmen haben in China zwar allgemein einen guten Ruf. Sie sollten aber realistisch einschätzen, wie hoch die Anziehungskraft für einen chinesischen Bewerber ist. Gute Kandidaten erwarten eine persönliche Chance, eingebettet in ein schlüssiges Geschäftsmodell, nicht nur einen nächsten Arbeitsplatz.

Durch die anhaltende Unsicherheit der internationalen Märkte und das Potenzial Chinas rücken chinesische Tochterfirmen, die lange ohne große Aufmerksamkeit aus dem Mutterhaus oder ohne echte Einbindung in die



Auf der Karriereleiter muss es aufwärts gehen.

Gruppe gewirtschaftet haben, stärker in den Blick. Wechselt das Top-Management in der Muttergesellschaft, kommt es oft auch zu Geschäftsführungswechseln in China. Vergessen wird dabei allgemein, dass sich über Jahre in Geschäftsbereichen der Muttergesellschaft oder Tochterfirmen in anderen Ländern und selbstverständlich auch bei der zweiten Führungsebene in China eine bestimmte Herangehensweise an das Geschäft oder ein bestimmter Managementstil entwickelt haben, die ein von außen neu rekrutierter Geschäftsführer nicht in kurzer Zeit ändern kann. Wenn persönliche Neuanfänge in China nicht vom Top-Management des Mutterhauses mit einer unmissverständlichen Linie im ganzen Unternehmen flankiert und unterstützt werden, haben es in China neu eingesetzte Geschäftsführer schwer.

Angebote Chance entscheidet. Um den hohen Idealen von Stellenbe-

Ralf Hübner

ist Geschäftsführer der Hübner Consulting
– Executive Search in China.
ralf.huebner@huebnerconsult.com

schreibungen deutscher Unternehmen in China gerecht zu werden, führt der direkte Weg oft zu Kandidaten auf höherer Ebene oder auf höherer Ebene in größeren Unternehmen. Soweit solchen Kandidaten eine bessere Chance angeboten werden kann und die Gehaltsstruktur eine passende Dotierung der Position möglich macht, ist die Rekrutierung zwar kompliziert, aber möglich. Entscheidend ist immer die angebotene Chance.

In jedem Fall empfiehlt es sich, den Einkommensrahmen auf Marktkongruenz zu prüfen. Was nicht dem Marktniveau entspricht, ist nicht besetzbar. Der Ansatz, Kandidaten aus Regionen mit geringeren Einkommen zu gewinnen, ist nicht nachhaltig. Das Beschäftigungsverhältnis kann bei der ersten oder zweiten Gehaltsanpassungsrunde zerbrechen. Wenn Anforderungen an Kandidaten am oberen Ende des möglichen Gehaltsrahmens liegen, muss eine größere Anzahl an Kandidaten berücksichtigt werden, um zum Ziel zu kommen. Auf Anforderungen aus der Stellenbeschreibung zu verzichten, stellt den Sinn der Stellenbeschreibung, wenn nicht sogar die Position selbst in Frage.

Grundsätzlich sollten sich Unternehmen, die neu im chinesischen Markt sind, genau über Gepflogenheiten und Gehälter informieren. Der Ansatz, dass Kandidaten erst beweisen müssen, was sie können, ist nicht zielführend. Chinesische Führungskräfte sind in Sachen Vertragsverhandlungen keine einfachen Partner. Kandidaten für Positionen im Mittelmanagement haben nicht immer das klare Gefühl, ab wann sie den Bogen bei Gehaltsforderungen überspannen. Gute chinesische Kandidaten verfügen oft über mehr als nur ein Angebot für eine Position. Das sollten potenzielle Arbeitgeber beachten.

Die fehlende geografische Flexibilität ist bei chinesischen Kandidaten für Positionen im Mittelmanagement am deutlichsten ausgeprägt. Haben sie Familie und Kind sowie eine Eigentumswohnung, kommt ein Umzug selten in Frage. Selbst chinesische Geschäftsführer mit hohem Einkommen scheuen Familienumzüge. Sie sind aber ebenso wie Berufsanfänger vergleichsweise regional flexibler. Eine Kombination

aus Umfeldbedingungen steht Familienumzügen entgegen. An kleineren Standorten wandelt sich dieser Aspekt ins Positive: Mitarbeiter stehen langfristig am Ort zur Verfügung.

Erheblicher Einsatz ist zudem erforderlich, um eine qualifizierte Referenz einzuholen. Sofern Kandidaten in anderen deutschen Firmen in China gearbeitet haben, stehen die Dinge positiv. Bei Karrierestationen in anderen westlichen Firmen ist es dagegen kompliziert oder das Resultat nicht befriedigend.

Wer entscheidet? Dem Druck auf China-Tochterunternehmen, einen höheren Anteil am Gesamtergebnis von Firmen zu erwirtschaften, folgt die größere Einbindung von Managern aus Unternehmenszentralen bei Personalentscheidungen zur zweiten und dritten Ebene in China. Das kann leicht zu Spannungen zwischen China-Organisationen und Firmenzentrale führen

und erfordert von beiden Seiten eine intensive Kommunikation. Verfolgt das Mutterunternehmen mit einer Positionsbesetzung ein ganz bestimmtes Ziel, muss die Richtlinienkompetenz bei der Besetzung der Position beim Mutterunternehmen liegen. Bei Nachfolgebesetzungen sollte das Wort der China-Organisation bei der Kandidatenauswahl schwerer wiegen.

Ist im Übrigen ein Anstellungsvertrag besiegelt, bedarf es im Allgemeinen weiterer Mühe, um sicherzustellen, dass die ausgewählten Kandidaten ihre Positionen auch antreten. Gerade bei den nach 1980 und nach 1990 Geborenen zeigt die Praxis, dass es keinen Automatismus gibt. Diese Altersgruppe stellt ihre eigenen Wünsche und Ideale über alles. Daraus ergibt sich, dass einer umfassenderen Personalarbeit durch Unternehmensführungen, Linienmanager und Personalleiter in Zukunft eine noch höhere Bedeutung zukommt. ■