

HRM der Georg Fischer in China:

Erfolgsfaktoren im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte

Georg Fischer kann seine Wachstumsstrategie in China nur erfolgreich umsetzen, wenn das HR-Management strategisch intelligente Konzepte für den Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften, die hohe Fluktuation, kulturelle Unterschiede zum Westen und starke Personalkostensteigerungen entwickelt. / Von Stephan Wittmann*

Für einen global tätigen Industriekonzern wie Georg Fischer (GF) ist China sowohl ein attraktiver Markt mit grossem Wachstumspotenzial als auch ein kostengünstiger Fertigungsstandort. 1993 tätigte GF seine erste Investition in China und gründete ein Joint Venture zur Entwicklung und Produktion von Elektroerosionsmaschinen für den Werkzeug- und Formenbau. Heute ist GF mit allen drei Kerngeschäften GF Automotive, GF Piping Systems und GF AgieCharmilles und über 20 Konzerngesellschaften, darunter 11 Produktionsstätten, in China präsent. In den letzten acht Jahren ist der Umsatz im Durchschnitt um 30 Prozent pro Jahr gewachsen, die Zahl der Mitarbeitenden liegt heute bei rund 1700. Diese stürmische Entwicklung in China spiegelt sich in der Corporate Governance von GF wider. Im Frühjahr 2006 wurde mit Zhiquiang Zhang erstmals ein chinesischer Staatsbürger in den Verwaltungsrat eines europäischen Unternehmens gewählt.

Herausforderungen für das HR-Management in China

Das starke Wachstum, das in den letzten Jahren organisch, d. h. ohne Akquisitionen, erzielt wurde, stellt grosse Anforderungen an das HR-Management. So wurden in den vergangenen drei Jahren im Durchschnitt jedes Jahr 250 neue Stellen geschaffen, zu-

sammen mit der bei rund 10 Prozent liegenden Fluktuation mussten damit über 350 Rekrutierungen pro Jahr bewältigt werden. Dass es bei der erfolgreichen Umsetzung der Wachstumsstrategie in China in noch viel stärkerem Mass als an anderen Orten auf das HR-Management ankommt, liegt an einigen Besonderheiten des chinesischen Umfeldes:

Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften

Die Rekrutierung gelernter Facharbeiter und Techniker ist schwierig, da es in China wenige Qualifizierungsmassnahmen gibt, die mit der im deutschsprachigen Raum verbreiteten Berufsausbildung vergleichbar sind. Sehr angespannt ist der Arbeitsmarkt für erfahrene chinesische Führungskräfte. Dies hat vor allem damit zu tun, dass erst die jüngere Managergeneration der heute bis 45-Jährigen in einem durch Wettbewerb und internationale Vernetzung geprägten Umfeld «sozialisiert» wurde und entsprechende Kompetenzen mitbringt. Bis Mitte der 80er-Jahre hat das staatliche Bildungssystem keinerlei westliches Managementwissen vermittelt, und nur wenige Studierende konnten eine Ausbildung in westlichen Sprachen durchlaufen. Die jährlich über 300 000 Ingenieure, die heute die Hochschulen verlassen, verfügen wie-

derum meist nicht über genügend praktische Erfahrungen.

Unterschiedliche Landeskultur

Eine wichtige Einflussgrösse auf den Geschäftserfolg ist, inwieweit es gelingt, dass Mitarbeitende aus China, Expatriates aus dem Westen und Auslandchinesen angesichts unterschiedlicher kultureller Werte und Verhaltensweisen konstruktiv zusammenarbeiten und Missverständnisse vermeiden. Ein Beispiel unter vielen mag dies verdeutlichen: Die Hierarchieorientierung ist in China deutlich ausgeprägter als im Westen. Vorgesetzte müssen sich deshalb im Verhältnis zu ihren Mitarbeitenden ihrer herausgehobenen Position viel stärker bewusst sein. Erforderlich sind klare Entscheidungen und Anweisungen. Führung durch Zielvereinbarung (MBO) nach westlichem Verständnis birgt die Gefahr, dass die Freiheit in der Wahl der Mittel zur Zielerreichung als fehlendes Interesse der Vorgesetzten ausgelegt wird. Das hat zur Folge, dass diese ihre Führungsrolle verlieren und Mitarbeitende ihre Loyalität aufgeben.

Hohe Fluktuation

Die Fluktuationsrate bei den GF-Gesellschaften in China liegt mit rund 11 Prozent deutlich über dem Konzerndurchschnitt.



Foto: GF

China ist sowohl ein attraktiver Markt mit grossem Wachstumspotenzial als auch ein kostengünstiger Fertigungsstandort.

Eine Umfrage von Mercer Consultants im Jahr 2006 hat ergeben, dass die Verweildauer der 25- bis 35-jährigen Nachwuchskräfte im Zeitraum von 1997 bis 2005 von drei bis fünf Jahren auf ein bis zwei Jahre

gefallen ist. Schmerzhaft ist insbesondere, dass es meist Mitarbeitende mit am Markt besonders nachgefragten Qualifikationen sind, die in der Regel aufgrund höher dotierter Angebote die Firma verlassen.

Steigende Personalkosten

Zwar liegen die Arbeitskosten in China noch immer deutlich unter jenen in Mitteleuropa, die jährlichen Lohnzuwächse – insbesondere im Bereich der höher Qualifi-

zierten – liegen jedoch überwiegend im zweistelligen Bereich. Bei Führungskräften sind zum Teil erratische Marktbewegungen nach oben zu beobachten, insbesondere in den ohnehin bereits recht «teuren» Zentren wie Shanghai oder Beijing. Die Vergütung erfahrener chinesischer Manager nähert sich immer mehr einem internationalen Niveau an.

Erfahrungen für das Gewinnen, Halten und Entwickeln von Schlüsselpersonen

In den vergangenen Jahren hat GF zunehmend gelernt, wie das HR-Management in China unter diesen schwierigen Rahmenbedingungen seinen Beitrag zum Geschäftserfolg leisten kann. Zu den wichtigsten Erfahrungen gehören:

Ein professionelles HR-Management vor Ort aufbauen

Entsprechend der GF-Personalpolitik wurden in GF-Firmen chinesische HR-Verantwortliche etabliert, die in zunehmendem Masse die Rolle als HR-Business-Partner erfüllen können. Dazu beigetragen hat erstens, dass GF die im Konzern bewährten «westlichen» HR-Prozesse und Instrumente (von Stellenbeschreibungen über Fluktuationskennzahlen bis zu Aufbau und Pflege von variablen Vergütungssystemen) Schritt für Schritt in den chinesischen Firmen eingeführt hat. Zweitens ist der HR-Ausbildung der chinesischen HR-Manager und Geschäftsführer grosse Beachtung geschenkt worden und die Manager sind in internen und externen Schulungen mit dem State-of-the-Art des HR-Managements vertrautgemacht worden. Wichtig war es auch, als Ergänzung zu den lokalen HR-Organisationen eine China-weite Koordination von strategisch wichtigen Themen wie Führungskräftebildung und -vergütung zu etablieren.

Die «richtigen» Mitarbeitenden gewinnen und einsetzen

Ein zentraler Erfolgsfaktor liegt darin, die richtige Mischung zwischen lokalen Kräften und Expatriates zu finden. Mittelfristig ist es ein klares personalpolitisches Ziel, das Geschäft mit lokalen Managern zu betreiben. Eine zu schnelle «Lokalisierung» birgt aber die Gefahr, dass wichtiges Know-how und organisatorische Netzwerke nicht übertragen werden. Eine zu lang-

«Der Arbeitsmarkt für erfahrene chinesische Führungskräfte ist sehr angespannt.»

same «Lokalisierung» wiederum führt dazu, dass das Geschäft allenfalls zu lange nach «westlichen» Erfolgsmustern betrieben wird und chinesische Führungstalente in ihrer Entwicklung blockiert werden.

In einem hartumkämpften Arbeitsmarkt der Fach- und Führungskräfte ist es entscheidend, dass sowohl durch das Employer Branding als auch in den Bewerbungsgesprächen die richtigen Schwerpunkte gesetzt werden, um die Fach- und Führungskräfte vom eigenen Unternehmen als bevorzugten Arbeitgeber zu überzeugen. Entgegen der landläufigen Erwartung, für die Gewinnung käme es vor allem auf ein hohes Gehalt an, zeigen aktuelle Studien wie z. B. die Towers Perrin Global Workforce Study 2007–2008, dass für chinesische Bewerber zwei «nicht-monetäre» Faktoren, die Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten (Rang 1) sowie Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten (Rang 2), die wichtigsten Treiber für die Arbeitgeberattraktivität darstellen. Entsprechend gilt es, in diesen Bereichen Schwerpunkte zu setzen und durch konkrete Massnahmen im Bereich Talentmanagement zu überzeugen.

Die ausgetrockneten Rekrutierungspools verlangen auch ein kreatives Vorgehen bei der Suche nach unentdeckten Quellen. Gute Erfolge konnte GF mit chinesischen Rückkehrern aus dem westlichen Ausland erzielen. Auslandchinesen, gerade auch aus den Ländern Südostasiens, bieten ein interessantes Potenzial, da sie mit ihrer Verwurzelung in der chinesischen Tradition sowie in ihrer Managementenerfahrung in Wettbewerbswirtschaften als Brückenbauer zwischen den Kulturen fungieren können. Kritisch an dieser Lösung sind jedoch der Import westlicher Saläre nach China sowie das allfällige Auftreten von

Akzeptanzproblemen bei den Festlandchinesen.

Leistungsträger und Toptalente an das Unternehmen binden

Mit erheblichem Aufwand rekrutierte und mit viel Engagement ausgebildete Fach- und Führungskräfte werden von Konkurrenten hemmungslos abgeworben. Das HR-Management ist gefordert, zusammen mit der Geschäftsleitung die Ursachen hoher Fluktuationsraten zu ergründen sowie Konzepte und Instrumente einer adäquaten Mitarbeiterbindung zu optimieren. Es zeigt sich dabei, dass die klassischen Retentions-Instrumente wie aufgeschobene Entlohnung oder vertragliche Bindung (z. B. durch Vertragsstrafen oder Rückzahlungsverpflichtungen von Weiterbildungskosten) wenig wirksam sind. Zum einen erschweren sie die Rekrutierung, zum anderen werden allfällige Einbussen beim wechselnden Mitarbeitenden häufig ohnehin von abwerbenden Unternehmen kompensiert.

Auch wenn in China niemand allein wegen der Unzufriedenheit mit dem Salär abspringt, kommt der Gewährleistung der Marktgerechtigkeit bei der Honorierung eine sehr grosse Bedeutung zu. Dazu bedarf es angesichts grosser regionaler Unterschiede in den Salärniveaus und in rascher Folge geschehenden Anpassungen einer genauen Identifikation des relevanten Salärmarktes und der kontinuierlichen Beobachtung der Entwicklungen.

Die wichtigsten Bindungsanreize für Leistungsträger in Schlüsselpositionen sind klar in den Bereichen der Unternehmenskultur und der Führungsbeziehungen zu suchen. In einem landeskulturellen Umfeld, in dem das Harmoniestreben besonders ausgeprägt ist, kommt der Entwicklung und Pflege eines guten Betriebsklimas ein erheblicher Stellenwert für die Integration der Mitarbeitenden und die Stärkung ihres Zugehörigkeitsgefühls zu. Neben den guten Beziehungen zu den Kollegen (und deren Familien) spielt das Verhältnis zum un-

«In China muss sehr viel Zeit und Energie in die Pflege und den Ausbau der zwischenmenschlichen Beziehungen investiert werden.»

mittelbaren Vorgesetzten eine zentrale Rolle. Für die (chinesischen wie westlichen) Führungskräfte bedeutet dies, dass sie viel Zeit und Energie in die Pflege und den Ausbau der zwischenmenschlichen Beziehungen investieren müssen, um die persönliche Loyalität der Leistungsträger zu erwerben.

Kompetenzen entwickeln und Karrieren ermöglichen

Ein weiteres wichtiges Bindungsinstrument sind mittelfristige Karriereangebote, die gerade für ambitionierte Führungs- und Führungsnachwuchskräfte höchste Priorität geniessen. Aus Sicht des HR-Managements gilt es, einfache, aber funktionierende Management-Development-Prozesse zu installieren, die in individuell zugeschnittene Entwicklungspläne münden.

Daneben hat der Auf- und Ausbau der Management- und Führungskompetenzen für Führungskräfte aller Ebenen sowohl aus Sicht der Personalmarktattraktivität als auch zum Schliessen von Lücken bei erfolgskritischen Kompetenzen eine grosse Bedeutung. Im Rahmen der GF Academy ist deshalb ein massgeschneidertes Programm mit vier je dreitägigen Modulen entwickelt worden, das die Teilnehmer in die Lage versetzt, sich selbst und ihre Projekte professioneller zu managen sowie ihre Mitarbeitenden und ihre Teams zielgerichteter zu führen. Um mit diesem Programm auch das mittlere Management zu erreichen, wird es von chinesischen Trainern auf Chinesisch durchgeführt. Nachdem mittlerweile die erste Gruppe alle Module durchlaufen hat, können erste Schlüs-



*Dr. Stephan Wittmann ist im internationalen Industriekonzern Georg Fischer verantwortlich für das HR-Management der weltweit rund 13 000 Mitarbeitenden.

stephan.wittmann@georgfischer.com

RÉSUMÉ DE CET ARTICLE

Chine: les RH sont un des facteurs clés du succès

Au cours de ces dernières années, Georg Fischer, avec ses 20 sociétés affiliées, a pu augmenter son chiffre d'affaires de 30 % par année en moyenne. Les collaborateurs sont au nombre de 1700. Chaque année, il faut recruter du personnel supplémentaire. Le succès des RH dépendra de la bonne gestion des difficultés - essentiellement le manque de personnel et de managers qualifiés, la fluctuation élevée, les différences culturelles avec l'Occident et le fort accroissement des coûts du personnel. Pour cette raison, on a mis sur pied une gestion locale des RH. Lors du recrutement et du placement des collaborateurs, on cherche à créer un mélange optimum de personnel local et expatrié. Pour garder les collaborateurs dans l'entreprise, on s'occupe avec une énergie particulière de la culture d'entreprise et des rapports entre collaborateurs. Par ailleurs, le développement des compétences et l'offre de carrières à moyen terme représentent des instruments supplémentaires pour garder les collaborateurs dans l'entreprise.

se gezogen werden. Die Feedbacks der Teilnehmenden selbst als auch die aus ihren Organisationen sind überwiegend sehr positiv. Sie zeigen, dass das Ziel erreicht wurde, Verhaltensweisen und Instrumente zu erlernen, die unmittelbar am Arbeitsplatz in einem chinesischen Kontext nutzbringend einsetzbar sind.

Mit einem Wirtschaftswachstum von jährlich rund 10 Prozent, grossen Absatzmärkten und (noch) wettbewerbsfähigen Personalkosten ist China ein attraktiver Geschäftsstandort. Es zeigt sich jedoch, dass HR-Themen in China anspruchsvoll und kompliziert sind und sich sehr schnell zu einem veritablen Wachstumshindernis entwickeln können. Umso wichtiger ist es, dass das HR-Management in chinesischen Tochtergesellschaften strategisch intelligente Konzepte für die drängenden Herausforderungen wie den Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften, die hohe Fluktuation, kulturelle Unterschiede zum Westen und starke Personalkostensteigerungen entwickelt und damit zu einem Schlüsselfaktor für den Geschäftserfolg wird.



Sind Sie **sicher**, dass **alle** ihre ausländischen MitarbeiterInnen oder Consultants eine Aufenthalts- und Arbeitsbewilligung **besitzen** ?

Comro & Partner AG

recruiting & immigration

Bachtelstrasse 5 • Postfach • 8401 Winterthur

Phone +41 52 202 69 24 • Fax +41 52 202 69 25 • Mobile 079 - 263 42 40

www.comro-partner.ch