

Lügen im Lebenslauf

PERSONALSUCHE | Der Krieg um Talente ist in China voll entbrannt. Die Fluktuation ist hoch, und qualifizierte Arbeitskräfte sind rar. Mittelständler berichten, wie sie dennoch gutes Personal finden.

Der chinesische Bewerber log dreist: Im Lebenslauf verlängerte er seine Arbeit bei einem internationalen Konzern einfach um einige Jahre, seine Position blies er auf. Als Peter Schaumann, Chinachef des Schaltherstellers Marquardt, ihn mit diesen Fälschungen konfrontierte, drohte dieser ihn umzubringen. „Der chinesische Bewerbermarkt hat sich in jüngster Zeit massiv verändert“, resümiert der noch immer geschockte Schaumann. „Viele Kandidaten machen falsche Angaben und reagieren äußerst aggressiv, wenn man sie damit konfrontiert.“

Recruiting-Alltag in China. Lügen in Lebensläufen nehmen zu, Unternehmen und Personalberater überprüfen inzwischen routinemäßig alle Angaben und rufen bei mindestens drei ehemaligen Arbeitgebern an. „Wer im Lebenslauf lügt, kommt auf unsere schwarze Liste“, sagt Kammy Kwang, Leiterin des Shanghai-Büros der Personalberatung FJK Consultants, des

asiatischen Spin-offs von Kienbaum. „Selbst wenn er der perfekte Kandidat wäre, werden wir darauf hinwirken, dass er nicht eingestellt wird.“

Der chinesische Arbeitsmarkt ist heute ein Bewerbermarkt. Die Zahl der Erwerbstätigen steigt nicht mehr. Zwar ist die Zahl der Menschen, die einen Job suchen, noch immer hoch, aber viele verfügen nicht über die passende Qualifikation. Die Folge: Die internationale Unternehmen buhlen um einen immer knapper werdenden Bewerberpool. Zudem werden lokale Firmen attraktiver für die umworbenen Kandidaten.

Gleichzeitig leiden die Unternehmen unter der hohen Wechselneigung ihrer Mitarbeiter – scheuen sich aber nicht davor, selbst bei Konkurrenz und Kunden zu wildern. Einige Unternehmen schrauben deshalb bereits ihre Anforderungen an die Kandidaten herunter und packen noch ein weiteres Training, eine zusätzliche Reise, einen neuen Bonus ins ohnehin üppige

Gehaltspaket. Viel Spielraum besteht angesichts der jüngsten Gehaltssteigerungen allerdings nicht mehr: „Einige Vertriebspositionen sind in China bereits besser bezahlt als in Deutschland“, meint Kwang.

Der Kampf um Mitarbeiter tobt auf sämtlichen Hierarchieebenen, quer durch alle Branchen und Funktionen, von Automotive, Halbleiter und IT über Konsumgüter bis hin zu den neuen Forschungs- und Entwicklungseinheiten. „Der Markt ist so eng, das ist nicht mehr rational, sondern verrückt“, sagt Kwang. „Für die Manager hier ist es schwierig, diese Situation dem Headquarter in Deutschland zu erklären.“

Auch Peter Schaumann wirbt um Verständnis für die angespannte Situation in China, wenn er in der Zentrale seines Unternehmens ist. Der Rietheimer Schalthersteller ist seit 1996 in China aktiv. Als Schaumann 2007 General Manager China wurde, hatte die chinesische Tochter 200 Mitarbeiter, fünf Jahre später sind es schon mehr als viermal so viel. Schaumann besetzte sämtliche Führungspositionen mit Chinesen. „Wenn diese nicht mit Landsleuten besetzt sind, kündigen die chinesischen Mitarbeiter“, sagt der 48-Jährige.

Das starke Wachstum bietet Bewerbern und Mitarbeitern gute Karriereperspektiven und macht Marquardt zu einem attraktiven Arbeitgeber. Gleichzeitig hat das Un-

ternehmen die Einstellungskriterien heruntergeschraubt: War früher Englisch Voraussetzung, so ist es nun allein für Führungskräfte Pflicht. Fachliche Grundlagen werden erwartet, für das spezifische Fachwissen sorgt Marquardt selbst. „Dadurch hat sich der Bewerberpool vergrößert, und wir konnten die Zeit, bis eine Stelle besetzt ist, von 100 auf 60 Tage verringern“, resümiert Schaumann.

Üblich sind in China sechs bis neun Monate, bis ein Bewerber für eine hoch qualifizierte Stelle gefunden ist, weiß Kammy Kwang von FJK Consultants. Aber mehr als ein Drittel derjenigen, die zugesagt haben, treten den Job erst gar nicht an.

Als die Personalberatung jüngst internationale Unternehmen nach den größten Herausforderungen im Chinageschäft befragte, belegten Personalthemen denn auch die obersten Plätze: Qualifizierte Mitarbeiter zu finden und zu halten sowie steigende Lohnkosten sind die Themen, die deutschen Managern in China Kopfschmerzen bereiten.

Sind die neuen Mitarbeiter erst mal an Bord, heißt das noch lange nicht, dass sie bleiben. Die Fluktuation ist überall in China hoch. In manchen Regionen wechselt sogar jeder vierte Arbeitnehmer einmal im Jahr den Job, hat FJK Consultants herausgefunden. In besonders begehrten Bereichen wie Forschung und Entwicklung ist es sogar jeder zweite. Marquardt kann sich mit einer Wechselquote von zehn Prozent glücklich schätzen.

PAINTBALL UND KARTFAHREN

Zwar kennt kaum jemand das schwäbische Unternehmen in China. Doch als mittelständisches Familienunternehmen hat Marquardt in dem Land mit seinem ausgeprägtem Familiensinn einen Bonus. „Wir werden als Familienunternehmen wahrgenommen“, freut sich Schaumann. „Diesen Aspekt stellen wir im täglichen Miteinander in den Vordergrund.“

Einmal im Jahr veranstaltet Marquardt für seine Beschäftigten einen Familientag, an dem Partner, Eltern und Kinder den Arbeitsplatz besuchen. Der deutsche Chef kocht mit den Mitarbeitern, mietet ein Fitnessstudio für sie, lädt sie zu Paintball oder Kartfahren ein. Gemeinsam unterstützen sie Leukämiepatienten und Schulen für Kinder von Wanderarbeitern.

Die Ideen für diese Aktivitäten kommen von den Mitarbeitern. Nur als sie Schaumann baten, ein Mitarbeiter-Dating-Event zu organisieren, da sie wegen der Arbeit



keine Möglichkeiten hätten, Partner kennenzulernen, zögerte er Deutsche dann doch. Demnächst zieht der Schaltherproduzent in neue, farbenfrohe Räume nahe am Shanghaier Flughafen Pudong. Der Chef zeigt Transparenz im Glasoffice, auf der vierten Etage befindet sich ein Garten.

Auch das Gehalt muss stimmen. Generell zahlen mittelständische Unternehmen mit Produkten ohne High-Tech-Appeal mehr, heißt es bei FJK Consultants. „Allein ausschlaggebend ist das Gehalt allerdings nicht“, weiß Kammy Kwang. „Es gibt immer jemanden, der bereit ist, mehr zu zahlen.“

Was auf dem hart umkämpften Bewerbermarkt vor allem zählt, sind Karriereperspektiven und Trainings. Auch Marquardt hat inzwischen ein High-Potential-Programm eingeführt, die erste Mitarbeiterin geht für drei Jahre nach Deutschland, um als Teamleiterin Controlling zurückzukehren. Marquardts Talente führen ein Karrierbuch, in das sie persönliche Ziele, Urkunden und Schulungsbestätigungen heften. Dieses ist nicht wie eine Personalakte in Schubladen der Personalabteilung verschlossen, sondern liegt bei den Mitarbeitern auf dem Tisch. Schaumann musste allerdings auch seine chinesischen Führungskräfte erst noch von dem High-Potential-Programm überzeugen. „Es dauerte, bis sie verstanden, dass man seine Karriere auch entwickeln kann, indem man andere fördert.“

Trainings verstärken die Bindung zum Unternehmen, meint auch Alice Cheung,

HR-Manager der Metro-Einkaufstochter MGB. „Ein Vertrag ist letztlich nur ein Stück Papier, damit kann man keinen Mitarbeiter für das Unternehmen begeistern. Wer gehen will, geht ohnehin.“ Das Headquarter der Metro-Tochter ist in Hongkong angesiedelt, von hier aus werden die 550 Mitarbeiter gesteuert – 100 von ihnen arbeiten in der Volksrepublik und kaufen dort für die Metromärkte weltweit ein.

Die Branche ist klein, und Einkäufer sind selbstbewusste, fordernde Mitarbeiter mit Geschäftssinn. Die Fluktuation bei MGB Hongkong und China liegt bei knapp 25 Prozent. „Als ich hier anfang, konnte ich diese Zahlen kaum glauben“, sagt Cheung und kommentiert lakonisch: „Man hat viel Freude beim Einstellen.“

Um Mitarbeiter zu halten, investiert MGB in Trainings und Reisen. „Auch wenn ich ihnen aktuell keine Beförderung anbieten kann, bereite ich sie jetzt schon darauf vor und schule sie. Wenn sie dann Teamleiter werden, sind sie dafür bereit“, erklärt Cheung die Strategie. Gern stellt sie Uni-Absolventen ein, obwohl junge Berufstätige häufig wechseln. „Selbst wenn uns junge Mitarbeiter bereits nach zwei oder drei Jahren verlassen, haben sie eine fundierte Ausbildung erhalten und sprechen gut über uns als Arbeitgeber.“

AGGRESSIVE ABWERBE-ATTACKEN

Die hohe Fluktuation ist auch Ergebnis des intensiven Wettbewerbs zwischen den Unternehmen um qualifizierte Mitarbeiter. „Vor Weihnachten hatten wir wieder aggressive Abwerbe-Attacken“, berichtet Andrea Beddies, Vice President HR Asia Pacific des Duft- und Aromenherstellers Symrise. Aber sie gesteht: „Auch wir suchen im direkten Umfeld unserer Industrie.“ Ihr Rat: Um hervorragende Mitarbeiter zu gewinnen, brauche man eine überzeugende und verständliche Unternehmensstrategie, um mit einfachen Worten erklären zu können, was man erreichen will.

Dabei hilft, dass deutsche Unternehmen in China generell als verlässlich und nicht als Anhänger einer Hire-and-fire-Politik gelten. So sehr unterscheidet sich die Personalarbeit in China gar nicht von der zu Hause, sinniert Beddies. „Wir nutzen die Instrumente zur Mitarbeiterbindung, die überall ihre Gültigkeit haben“, sagt die Deutsche. „Aber sie müssen auf China zugeschnitten sein: Hier ist alles schneller und aggressiver. Es erinnert mich das an Deutschland in den Sechzigerjahren.“

astrid oldekop | wiwo-global@wiwo.de



Bewerberggespräch
Marquardt-Chef
Schaumann prüft

FOTO: MICHAEL RYAN