

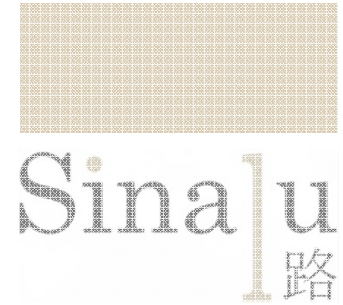


## Recruitment in China – Herausforderungen & Risiken

August 2011, Dr. Thu-Ly Truong

# Gliederung

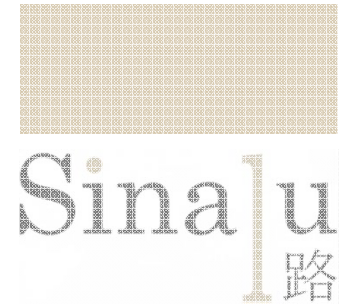
---



- 1. Ausgangslage – die Gegenpole**
- 2. Recruitment Regionen & Kanäle**
- 3. Rechtliche Grenzen des Recruitments**
- 4. Herausforderungen & Risiken**



## Ausgangslage – die Gegenpole

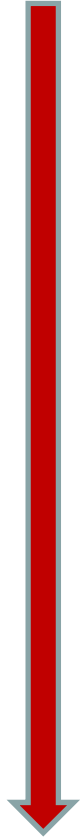


### Angebotsseite

- Sinkende Geburtenrate
- Präferenz für Ballungszentren
- Nachwirkungen der Kulturrevolution
- Mangelndes Bildungssystem
- Hohe Fluktuationsraten (15% - 20%)

### Nachfrageseite

- Stetiges Wirtschaftswachstum
- Zunahme von
  - Mitarbeiterintensiven Unternehmen
  - Westlichen Unternehmen aller Größen
  - chinesischen Unternehmen, die MAs ins Ausland entsenden



# Recruitment-Regionen

---



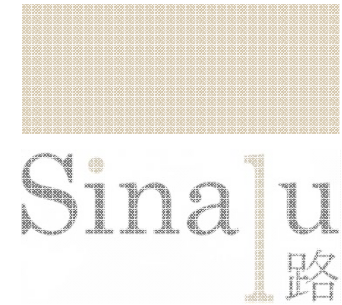
1. Vor Ort in China
2. Chinesen aus „Sonderregionen“ und Übersee-Chinesen
3. Chinesische Absolventen/Professionals in Deutschland und anderen Ländern mit guten Deutsch-/Englischkenntnissen
4. Deutsche & andere Nationalitäten mit guten Englisch- u./od. Chinesischkenntnissen & China-Erfahrung



# Recruitment-Kanäle

---

- Homepage
  - Firmeninterne Pool
  - Jobbörsen: z.B. ChinaHR, zhaopin
  - Headhunters
  - Social Media: LinkedIn, Renren
  - Praktikanten / Nebenjobber
  - Websites von Handelskammern
  - **Mitarbeiterempfehlungen**
  - **Ehemalige Mitarbeiter**
  - Karriereforen und Jobmessen an Hochschulen
  - Konkurrenzfirmen: Abwerben
- Beachte:** rechtliche Grenze, Art. 99 Labor Law



# Rechtliche Grenzen des Recruitment

**Praxisbeispiel:** „wu guan duan zheng“ (五官端正)



Employment Promotion Law, Women's Rights and Interests Law, Labor Law, Notice on Managing and Servicing Migrant Workers

## Rechtlich geschützte Kategorien

- Geschlecht
- Volkszugehörigkeiten/Minderheiten
- Behinderte
- Kranke
- Wanderarbeiter

## Rechtlich ungeschützte Kategorien

- Alter
- Äußeres, Größe, Gewicht

**Interviewfragen: keine gesetzliche Regelung**  
**(Beschränkungen für ausl. Repräsentanzen)**



# Herausforderungen

---

## **Immenser zeitlicher Aufwand:**

- Flut an ungeeigneten Bewerbern
  - „Erfolg ist von Glück abhängig-Philosophie“
- Nach westlichen Standard „unmögliche“ Layouts der CVs
- Fehlende qualifizierte Zeugnisse
- Universitätszeugnis allein nicht aussagekräftig
- Gefälschte Abschlusszeugnisse und Biographien
  - ❖ Dangan-Bescheinigung
  - ❖ Detektei
  - ❖ Bewerbungstest
- Erfordernis, Auskunft/Referenzen einzuholen
- Bedeutung & Erfordernis von vorgeschalteten Telefoninterviews

## Risiken

---

### Neue Werthaltungen

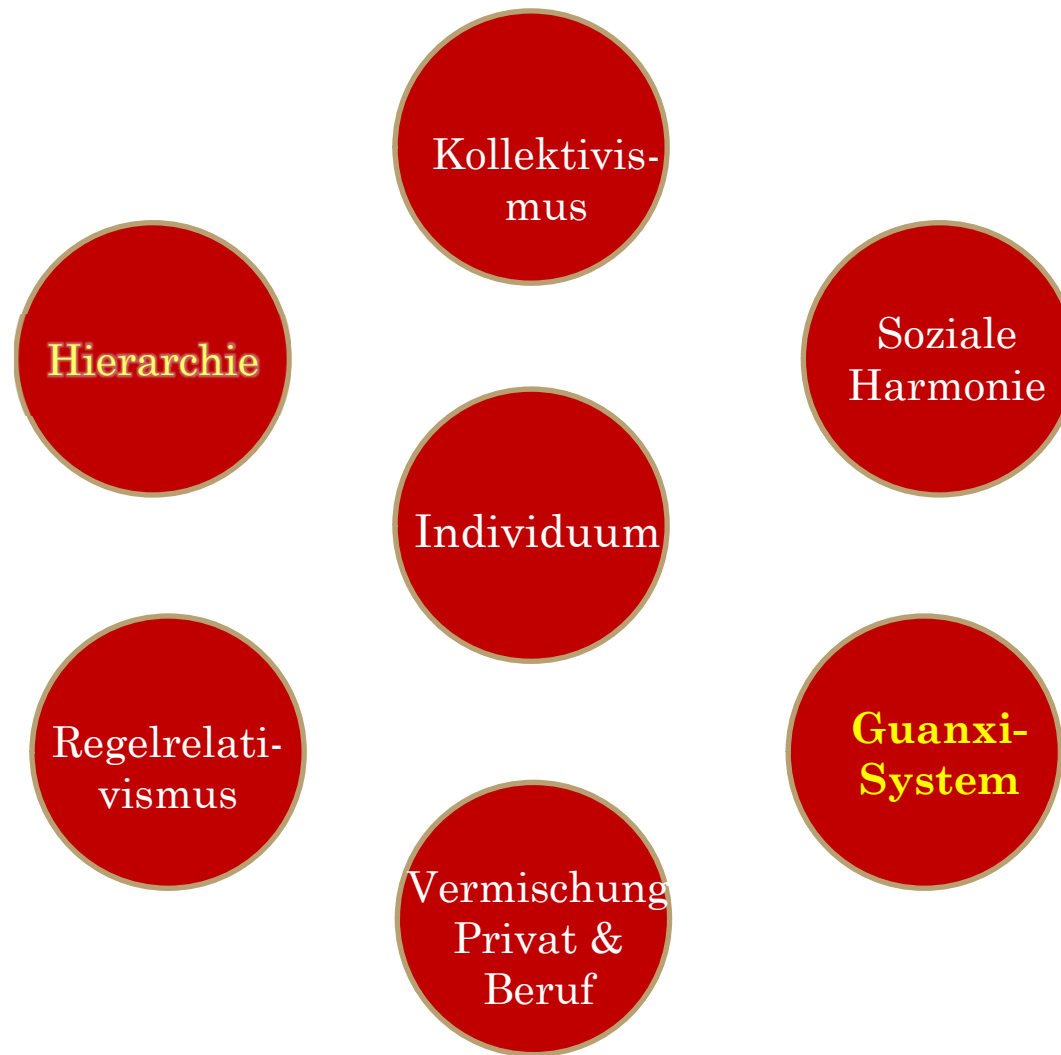
- Materialismus: „Work hard and get rich.“
- Vormarsch des Individualismus
- Erhöhte Gehaltsforderungen, die interne Vergütungsstruktur sprengen
- MA tritt trotz unterschriebenen Vertrag nicht an bzw.
- nimmt unterschriebenen Vertrag lediglich als Druckmittel für einen anderen pot. AG
- **Fehlbesetzung:**
  - mangelnde Eignung
  - +
  - mangelnde Loyalität / schnelle Abwanderung



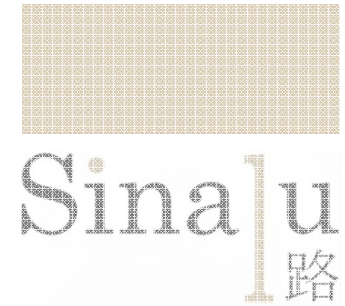


# Traditionelle chinesische Kulturstandards

---



# Erziehungs- & Bildungssystem



## Konfuzianismus in Familie und Schule

Familie	Schule/Universität
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pietät</li><li>• Gehorsam</li><li>• Schweigen ist Gold</li><li>• Erziehung zielt auf „Wirk-Bewusstsein“ ab</li><li>• Erziehung und Schulausbildung äußerst wichtig</li><li>• Mensch ist Produkt seiner sozialen und schulischen Formung</li><li>• Gesicht wahren sehr wichtig</li><li>• Man traut eher Autoritätspersonen als anonymen Institutionen oder Gesetzen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mehrere Hierarchiestufen in jeder Klasse</li><li>• Passive Lernmethoden: Vorlesung einzige Lehrmethode</li><li>• Fragen dürfen nur bei Aufforderung gestellt werden</li><li>• Kein Widerspruch gegenüber Lehrer erlaubt (76% der Schüler in Großstädten haben Angst, mit ihren Lehrern zu sprechen)</li><li>• Betonung von Disziplin u. kollektivistisches Verhalten</li></ul>

- verhindert Kreativität & praktische Anwendung des Wissens
- immenses theoretisches Wissen, wissenshungrig



## (Kreative) Lösungsansätze

---

- Rekrutierung weltweit & unabhängig von Nationalität
- Auf eine „deutsche“ Stelle in China mehrere Mitarbeiter
- Personalentwicklungsmaßnahmen bspw. fachfremder, aber talentierter Absolventen
- „Analoge Anwendung“ von Fähigkeiten branchenfremder (Young) Professionals bspw. im Sales-Bereich

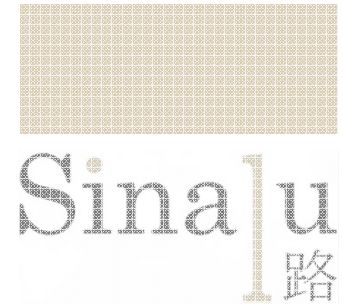
### **Beachte:**

Chinesen sind sehr offen für neue Wege.

„(Roh-)Diamanten“ vermarkten sich in China nicht unbedingt als solche.

# Die „bunte chinesische Gesellschaft“

---



China, ein Land der Extremen

➡ Unterschiedliche Charaktereigenschaften & Bedürfnisse

➤ Unterschiedliche Generationen

- Die „verlorene Generation“
- „Die Zwischengeneration“
- „Generation Y / Generation der hungrigen Tiger“

➤ Regionale Unterschiede

- Ost-West, Nord-Süd, städtisch-ländlich
- Dialekte
- „Bananen“

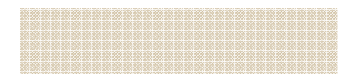


# Recruitment und Fluktuation

---

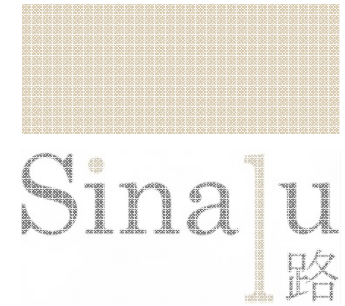


- ❖ Fokus auf Absicherung vor „untrennbaren“ Mitarbeitern nicht situationsgerecht
- ❖ „Eierlegende Wollmilchsau“ nicht existent
- ❖ Bedeutung von Jobtiteln & dynamischen Karrierestufen
- **Fragestellungen:**
  - Welche Kandidaten sind geeignet für Vakanz **UND**
  - bergen geringeres Risiko eines baldigen Abwanderns?
  - Welche äußeren Faktoren deuten auf „Fluktuationsgefahr“ hin?
  - „Gibt es Persönlichkeitstypen, die von vornherein fluktuationsresistenter sind ohne dabei weniger ehrgeizig und talentiert zu sein?“



# These

---



Der ideale, fluktuationsresistentere Mitarbeiter ist:

- talentiert, d.h. u.a. neugierig, offen, wissenshungrig, kritisch,
- intrinsisch motiviert
- leidenschaftlich
- sozial eingestellt

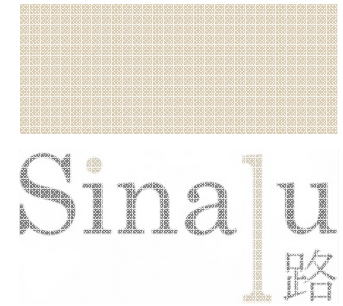
Die erforderlichen Rahmenbedingungen

- Ständig lernende welt- und minderheitenoffene Unternehmenskultur, die MAs in ihrer individuellen Entwicklung fördert, als „Familienmitglied“ ansieht und behandelt, unabhängig von ihrer Position.
- Top Down Approach:
  - Von essentieller Bedeutung sind die richtigen Führungskräfte!



## Zusammenfassung & Empfehlung

---



Betreibt Benchmarking und „Management by walking around“!

Stellt Nachfolgeregelungen bzw. back up-Systeme auf!

Denkt in Netzwerken!

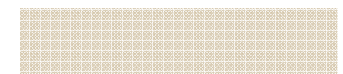
Legt Wert auf die sozialen Merkmale und Selbstmotivation der Kandidaten!

Seid kreativ, insbesondere in der „analogen Anwendungen“ von Fähigkeiten!

Schafft eine weltoffene, diversity-geschulte und flexible Organisation!

Zieht Kandidaten emotional an und bindet sie emotional!

**Gewinnt Ihr den Menschen für Euch, gewinnt Ihr das Business!**





Herzlichen Dank für Eure  
Aufmerksamkeit!

August 2011, Dr. Thu-Ly Truong