

# Abgeworben im Reich der Mitte

**AUSBLICK.** Deutsche Fach- und Führungskräfte mit guten Sprachkenntnissen sind in China gefragt. Viele Expats bleiben dort, denn die Übernahmeangebote sind attraktiv.

Von **Winfried Gertz**

Nachdem er mitten in der Nacht von der Abwerbung des deutschen Werkleiters erfährt, nimmt Siegfried Baumeister die nächste Maschine Richtung Fernost. Kaum im chinesischen Werk angekommen, ruft er die Belegschaft zusammen. „Unsere Kultur und unser Zusammenhalt stehen nicht auf dem Spiel, wenn Führungskräfte kündigen“, beruhigt er die aufgewühlten Chinesen. Das zu erfahren, erinnert sich der einstige Personalchef von Voss Automotive, lag den Beschäftigten besonders am Herzen.

Inzwischen sind knapp 2.500 deutsche Firmen in China vertreten. Abgesehen von etwa einhundert Konzernen, so eine neue Statistik der Deutschen Außenhandelskammer in Peking, entfällt der Löwenanteil auf mittelständische Betriebe, die einen riesigen Absatzmarkt erschließen wollen. Mit dem Auftrag, das Geschäft in Gang zu setzen und möglichst schnell auszubauen, werden Fach- und Führungskräfte entsandt, die nach getaner Arbeit eigentlich wieder nach Deutschland zurückkehren sollen.

Um sie ist im chinesischen Arbeitsmarkt ein erbitterter Wettstreit entflammt. „Erfolgreiche deutsche Expats bleiben oft nicht lange für ein Unternehmen tätig“, sagt Isabel Wiedenroth, CEO von SinoGermanTrade.com. „Sie werden mit besseren Positionen und attraktiver Entlohnung abgeworben.“ Zwingende Voraussetzung: Anders als früher, muss man neben dem Fachwissen auch interkulturell sattelfest sein und Chinesisch

sprechen. Schließlich scharren auch chinesische Mitbewerber, die exzellente Abschlüsse von deutschen Universitäten vorweisen können, bereits mit den Hufen, so Wiedenroth.

## Ingenieure sind besonders begeht

Wer in China als Fach- und Führungskraft die Marke „Made in Germany“ repräsentiert, ist seit jeher angesehen. Dieser Nimbus wird durch den aktuellen „Transformationsprozess“ zusätzlich verstärkt. Der Staat will seine Industrieproduktion nachhaltiger gestalten und setzt vermehrt auf automatisierte Fertigung. Deshalb kaufen chinesische Unternehmen zunehmend Hightech-Produkte aus Deutschland ein, beobachtet Oliver Prüfer, Leiter der HR-Abteilung in der Deutschen Auslandshandelskammer. „Begeht sind Fach- und Führungskräfte aus Ingenieurwesen, Maschinen- und Anlagenbau, Informations- und Kommunikationstechnik sowie IT-Sicherheit, nicht zuletzt wegen einer zunehmenden Digitalisierung der Produktion (Industrie 4.0).“

Dass der Trend, deutsche Experts abzuwerben, sich in China und seinen Anrainern künftig weiter ausprägen wird, davon ist Christian Sommer, Geschäftsführer des German Centre Shanghai, felsenfest überzeugt. Als Beispiel verweist er auf einen zuvor für einen deutschen Chemiekonzern tätigen Experten, der inzwischen in einer chinesischen IT-Firma für die Beziehungen zum deutschen Markt verantwortlich sei.

Die Abwanderungswünsche ihrer Expats trifft die meisten deutschen Betriebe tief ins Mark. Zwar sind noch die

wechselwilligen Fach- und Führungskräfte gegenüber den wie geplant zurückkehrenden weit in der Minderzahl, wie auch Stefan Geiger, Geschäftsführer vom Chinaforum Bayern, betont. Vor allem bei namhaften Konzernen seien ihnen so gute Konditionen sicher, dass sie nur selten ihren Arbeitgeber verlassen. „Wer würde so eine komfortable Position freiwillig räumen?“

Doch im Mittelstand sieht das ganz anders aus. „Können chinesische Konzerne dank ihrer Größe unzufriedenen Führungskräften berufliche Alternativen in der Region anbieten“, sagt Oliver Liegel, Personalberater bei Ginkgo Search Partners in Peking, „sind Mittelständler deutlich stärker vom Verlust ihrer Expats bedroht.“ Wie Liegel beobachtet, liebäugeln zwei Gruppen mit beruflichen Kurswechseln. Während Expats in den Dreißigern vor allem Aufgaben mit Entwicklungs- und Gestaltungspotenzial reizen, übernehmen erfahrene Führungskräfte in den Fünfzigern bei organisatorischen Veränderungen, Kostensenkung und Personalabbau das Kommando. Die in wirtschaftlichen Krisen typischen Aufgaben seien für „erfolgsverwöhnte chinesische Führungskräfte neu“, so Liegel.

## Unternehmenskultur als Bindeglied

Warum auch immer Expats mit dem Gedanken spielen, sich von ihrem Arbeitgeber zu verabschieden: Unternehmen sollten alles daran setzen, dass es erst gar nicht dazu kommt. „Man kann kaum verhindern, dass gute Leute abgeworben werden“, sagt Baumeister. „Es sei



© KOJI SHI / THINKSTOCKPHOTOS.DE

**Ein herzlicher Empfang ist deutschen Expats in China sicher. Oft folgen verlockende Übernahmeangebote.**

denn, man investiert in eine Unternehmenskultur, die Bindung schafft.“ Für Voss Automotive heißt das etwa, dass alle internationalen Mitarbeiter genauso behandelt werden wie ihre deutschen Kollegen. Wer sich je in China einen Eindruck verschafft hat, wird bestätigen, wie weit viele Unternehmen von solchen Zielen entfernt sind.

Ebenso schwer fällt vielen auch die Auswahl und Vorbereitung ihrer Expats. Mangels personellen Alternativen kommt es bei der Auswahl zu teils bizarren Verfahren, beobachtet die in Deutschland und China tätige interkulturelle Trainerin Nan Li. Oft werde für die Entsendung jemand von außen rekrutiert oder ein Mitarbeiter vorgeschlagen, über dessen Qualifikation man im Zweifel sei. „Es wird sogar gelost.“

Doch für Expats, die nicht hinreichend auf die in China gänzlich anderen Bedingungen vorbereitet worden sind, betont Jonas Polfuß, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Ostasienkunde der Universität Münster und interkultureller Trainer, sind Probleme vorprogrammiert. Chinesische Mitarbeiter erwarten zum Beispiel eine völlig andere Führungs- und Kommunikationskultur. „Das ist Anlass für Reibereien.“ Ebenfalls problematisch ist aus Sicht der Expats der Zeitunterschied. „Morgens muss man mit

chinesischen Kunden sprechen, während die deutsche Zentrale bis zum Feierabend um 17 Uhr mit Feedback rechnet. In China ist es dann bald Mitternacht“, so Polfuß. Man sollte diese anspruchsvollen Aufgaben nicht verschweigen, sondern Expats am besten gründlich darauf vorbereiten.

### **Hier Frust, dort materielle Verlockung**

Galten Expats vor Jahren noch als Stars, sei von dieser Aura nicht mehr viel übrig geblieben, beobachtet Brigitte Hild von der Unternehmensberatung Going Global in München. Viele fühlen sich im Heimatunternehmen unprofessionell behandelt. „Fällt der Arbeitgeber in seiner Wertschätzung gegenüber dem eigenen Mitarbeiter deutlich zurück, wird ein Absprung attraktiver“, warnt Hild.

Wie man seine Expats möglichst lange bei der Stange hält, ist alles andere als Hexerei. Wer bereits eine erfolgreiche Entsendung verbuchen kann, tut sich laut Polfuß als Arbeitgeber leichter, individuell auf seine Expats einzugehen. So ließen sich Projekte in Etappen gliedern mit mehr oder weniger problembehafteten Marksteinen. Zur Zufriedenheit trägt ebenfalls bei, dem Expat rechtzeitig einen Karriereplan zu präsentieren. „So weiß er genau, was auf dem Spiel steht, würde er sich für einen beruflichen Wechsel in China entscheiden“, erklärt

der China-Experte. Doch solche Tipps bleiben in vielen mittelständischen Unternehmen ungehört. Teilweise lassen sie Expats und ihre mitreisenden Familien jahrelang warten, bis das Projekt endlich starten kann. Doch belässt man die Beteiligten zu lange im Unklaren, wird man kaum eine tragfähige Verbindung zum Mutterhaus aufbauen, die in schwierigen Projektphasen unabdingbar ist.

Umgekehrt entwickelt sich mancher Berufsweg von Expats anders als erhofft. Einige wollen als Berater reüssieren, überschätzen jedoch die eigene Kompetenz. „Wer stets in Konzernen gearbeitet hat, wird tendenziell beratungsresistente Mittelständler beim Eintritt in den chinesischen Markt nicht beraten können“, betont Sommer vom German Centre in Shanghai. Das Schicksal, nach bitteren Erfahrungen die Rückreise anzutreten, wartet auf manchen Glücksritter. Kaum hatte Voss Automotive den Verlust des Werkleiters verdaut, scheiterte dieser in seiner neuen Position. Frustriert und ohne Job kehrte er nach Deutschland zurück, erinnert sich Baumeister. „Ich kann Expats nur davor warnen, alleine den materiellen Verlockungen zu erliegen.“ ■

---

**WINFRIED GERTZ** ist freier Journalist in München

---