

PERSONALMARKT Wer seinen Mitarbeitern in China zu viel Freiheiten gibt, hat schon verloren

China: Kontrolle ist besse

Vier-Augen-Prinzip und permanente Kontrolle sind notwendig, wenn österreichische Unternehmen in China nicht auf den „tollen Onkel“ als Mitarbeiter reinfallen wollen.

„China ist eine andere Welt“, sagt Jürgen Kracht, Chef der Beratungsfirma Fiducia, die Büros in Hongkong, Peking, Shanghai und Shenzhen unterhält. Seit 30 Jahren berät Kracht deutsche und österreichische Unternehmen in China – unter anderem Siemens, Deutsche Telekom und Schering – und ist als Vortragender sehr gefragt.

WirtschaftsBlatt: Herr Kracht, mit wem fahre ich vor Ort besser? Europäer oder Chinesen?

Jürgen Kracht: Das kann man pauschal nicht sagen. Ich kann viele Entscheidungen in Österreich treffen. Aber für die Umsetzung sind die Leute vor Ort zuständig. Es kommt auf die Mischung an. Der Verkaufsleiter ist ein Einheimischer, der General Manager ein Europäer. Am besten einer, der ein paar Jahre dort ist und seine Fehler gemacht hat. Man braucht ein Jahr, um sich zurechtzufinden. Vor allem muss man lernen, die Wahrheit von den Fakten zu trennen.

Ein Beispiel, bitte!

Der chinesische Chef sagt: „Wir stellen Frau Wang ein – die ist die Beste.“ Jedes Mal hören sie dann, wie toll sie ist und dass sie unbedingt eine Gehaltserhöhung braucht. Bis sie draufkommen: Das ist seine Frau oder seine Tante! Das erleben wir tagtäglich.

Vertrauen ist also wichtig, Kontrolle aber doch besser...

Freiheiten werden oft missbraucht. Daher sollte immer das Vier-Augen-Prinzip gel-

China-Experte Jürgen Kracht hilft Firmen bei ihren Abenteuern in Fernost



ten. Es gibt einen General Manager und einen, der für die Finanzen zuständig ist. Siemens beispielsweise hat in jeder Firma eine Doppelspitze, fast alle Finanzleiter sind Europäer. Chinesen geben nicht gern Schwächen zu. Der Chef einer Firma ist der Kaiser. Wenn er sagt, wir machen Gewinn, dann wird die Bilanz so lange verschönert, bis das stimmt.

Bei vielen Aussagen ist also Vorsicht geboten?

Wenn sie zu viele Freiheiten geben, kann das gefährlich werden.

Mit einem Crashkurs für interkulturelles Management ist es nicht getan?

Ich sage immer: Fahrt hin und lasst euch den Wind um die Ohren blasen. Ein Beispiel: Bei uns ist die Unterschrift entscheidend, in China wertlos. Da gibt es einen Unterschriftenstempel. Wenn der Manager den missbraucht, ist die Firma tot. Beispiel Betriebsespionage: Mitarbeiter lassen sich anstellen, kopieren alle Unterlagen und schicken sie dem Onkel. Es gibt viele Abhängigkeiten. Ihr chinesischer Personalchef kann keine Leute kündigen,

weil er sonst Ärger mit seiner Verwandtschaft kriegt...

Was muss ich beim Recruiting beachten?

Viele Lebensläufe, Schulzertifikate etc. sind gefälscht. Man muss immer alles gegenchecken. Wir rekrutieren viel für ausländische Firmen und rufen die Kandidaten an. Viele legen gleich wieder auf, weil sie verschreckt sind, wenn sie mit einem Ausländer reden sollen. Solche Leute können sie nicht in eine ausländische Firma setzen.

Ist es schwer oder leicht, Mitarbeiter zu finden?

Es kommen ständig neue Firmen auf den Markt. Das Thema ist eher, wie halte ich die Mitarbeiter. In Shanghai werden ihnen jeden Tag Mitarbeiter „geklaut“. Die unterschreiben zwar den Arbeitsvertrag, erscheinen aber nicht, weil sie längst ein besseres Angebot haben.

Wie kann ich gegensteuern?

Viele Unternehmen gehen weg von grossen Städten. Anderswo muss ich mehr Geld in die Ausbildung stecken, dafür sind Mitarbeiter loyaler.

Das Interview führte
KATHRIN GULNERITS

k.gulnerits@wirtschaftsblatt.at