



28.06.2016

Essay von Tongwei YANG

Des Drachens Hunger nach Talenten

Herausforderungen für Human-Resources der Fertigungsindustrie in China vor dem Hintergrund „Made in China 2025“

Human-Resources werden in den Planungen zu „Made in China 2025“ massiv betont, weil Hersteller in China vor dem Hintergrund des Arbeitskräftemangels händierend nach Fachkräfte und innovationsfördernde Talente suchen. Unterm Strich müssen nun Sondermaßnahmen umgesetzt werden, um die Herausforderungen der weniger qualifizierten Arbeitskräftelandschaft und rückständigen Berufsausbildungen zu bewältigen. Auf der Suche nach Lösungen kooperiert China deshalb intensiv mit seinen ausländischen Geschäftspartnern – im Land oder im Ausland.

„Talent als Fundament“

Als eine direkte Antwort auf die von den Industrieländern vorgeschlagenen neuen Strategien der Industrialisierung, wie z. B. die deutsche „Industrie 4.0“ und die amerikanische „AMP 2.0“, ist der Plan „Made in China 2025“ vom chinesischen Staatsrat im Mai 2015 angekündigt worden. In aller Kürze besitzt dieser Plan das Ziel, die chinesische Fertigungsindustrie zu einer effizienten, innovativen und weltweit führenden Fertigungsindustrie zu modernisieren.ⁱ Als eine der fünf Leitlinien der „Made in China 2025“-

Initiative wird das Konzept „Talent als Fundament“ von der chinesischen Regierung angeführt, um die chinesische Fertigungsindustrie zu stärken.ⁱⁱ

Dekodierung: „Talent als Fundament“

Im Detail bedeutet „Talent als Fundament“ eine Stratifizierung des Talentsystems. Es gibt drei Typen von Talente zu entwickeln: erstens, Management Talente mit internationalen Kompetenzen. Sie unterstützen die Wandlung der Produkte von „Made in China“ zu qualitativen chinesischen Marken. Zweitens, Ingenieure, die in Industrien mit drängendem Talentmangel benötigt werden – vor allem innovationsfördernde Talente im Bereich R&D sind aufzubauen. Zuletzt müssen hochqualifizierte Techniker ausgebildet werden – inklusive Spezialisten für Kunden- und Wartungsdienstleistungen.ⁱⁱⁱ Diese drei Typen sollten in China als Talente der Fertigungsindustrie definiert werden. All diese Pläne und Maßnahmen benötigen eine intensive Kooperation zwischen der chinesischen Regierung, Unternehmen der Fertigungsindustrie (unabhängig von ihrer Größe oder Eigentumsform) sowie industriebezogene und ausbildungsorientierte Institutionen. Doch im Vergleich zu anderen Industrienationen werden in China gerade einmal 1,6% des BIPs für Forschung und Entwicklung verwendet (Deutschland nutzt 2,85%, Japan 3,48%).^{iv} Dies zeigt, dass China nur sehr geringe technologische Kapazitäten besitzt und sich noch immer in der Übergangsphase zur Industrie 3.0 (Elektrotechnik und IT) befindet. Laut Daten des nationalen Statistikamtes der VR China und dem Ministerium für Arbeitskräfte und Sozialsicherheit liegt der Anteil der hochqualifizierten Fachkräfte bei weniger als 5% aller angestellten Arbeitskräfte.^v Der Term „Hochqualifizierte Fachkräfte“ bezieht sich hierbei auf Techniker mit staatlich anerkannten Qualifikationen. Im Kontrast: in Deutschland besitzen 61% der Fachkräfte professionelle Qualifikationen, 16% der Fachkräfte besitzen dabei einen akademischen Hintergrund.^{vi} Obwohl China auf eine Gesellschaft zugreifen kann, die seit Jahren einen unvergleichlichen ökonomischen Aufschwung stemmt, bleibt es zunehmend eine große Herausforderung, die Talente der Zukunft zu finden.

Ein Bild ohne Details

Im offiziellen Dokument der „Made in China 2025“-Initiative werden keine konkreten Selektionskriterien für Talente der Fertigungsindustrie herausgearbeitet oder erwähnt. Der falsche Einsatz von Arbeitskräften – besonders im Management – kann jedoch große Effizienzverluste hervorrufen und den Modernisierungsprozess erheblich verlangsamen. Die gilt besonders für die, vom Phänomen der Vetternwirtschaft geplagten, chinesischen Familienfirmen, welche 44,92% aller chinesischen Firmen ausmachen.^{vii} Trotz fehlenden Richtlinien, sollten Unternehmen auf Grundlage bestimmter Bedürfnisse ihre eigenen Selektionskriterien für talentierte Fachkräfte in der Fertigungsindustrie entwickeln. Ausländische Firmen in China sollten nicht nur den Rekrutierungs- und Ausbildungsprozess in ihren Tochter- und Partnergesellschaften übersehen, sondern aktiv in Employer-Branding investieren, um die besten Talente anzusprechen. Besonders ausländische Unternehmen werden bereits aufgrund ihrer transparenten Unternehmenskultur und fairen Aufstiegschancen als attraktivere Arbeitgeber wahrgenommen.

Schlechte Fähigkeiten – schlechte Jobsicherheit

Für die flexiblen, gering qualifizierten Arbeitskräfte in China offenbaren sich mehrere Herausforderungen. Viele traditionelle Familienunternehmen oder

kleine chinesische Hersteller haben lange Jahre auf gering qualifizierte Arbeitskräfte gebaut – viele von ihnen sind unter dem Begriff „Wanderarbeiter“ aus ländlichen Gegenden bekannt. Sie werden ohne grundlegende Ausbildung angestellt und können einfach wieder entlassen werden, sollten Änderungen in der Produktion in Bezug zu Marktentwicklungen vorgenommen werden müssen. Die meisten dieser Arbeitskräfte können ihre Arbeitsplätze oft nicht über einen längeren Zeitraum sichern und so auch ihre Fähigkeiten nicht durch Erfahrung erweitern. Doch das Konzept „Made in China 2025“ kann ohne die Weiterentwicklung der gering qualifizierten Arbeitskräfte nicht funktionieren, welche für viele Firmen direkt in der Produktion arbeiten. Spezielle finanzielle Mittel sollten an lokale Sozialsicherungsbüros fließen, um die Jobsicherheiten gering qualifizierter Arbeitskräfte zu erhöhen. Zudem könnte die Effizienz und Nachhaltigkeit globaler Supply-Chains erhöht werden, sollten es möglich sein, die geringqualifizierten Arbeitskräfte in chinesischen Firmen zu professionalisieren. Dies wäre vor allem auch von internationalen Konzernen zu unterstützen, da diese die chinesischen Hersteller oft in ihre Fertigungsketten einbinden. Mit der finanziellen Unterstützung lokaler Behörden könnten große Unternehmen so ihr soziales, regionales Engagement auch im Rahmen der „Corporate Social Responsibility“ erhöhen, indem geringqualifizierte Arbeitskräfte gezielt weitergebildet werden. Dies wiederum könnte langfristig zu Reputationsgewinnen und steigenden Verkaufszahlen führen.

Die vernachlässigte Berufsausbildung

Berufsausbildungen werden in China vor dem Hintergrund von „Made in China 2025“ zu sehr vernachlässigt. Das Ausbildungssystem bringt nur wenige Talente mit interdisziplinären Kompetenzen hervor, da die traditionelle Gliederung und Gestaltung der Studiengänge nicht mehr auf die aktuellen Bedürfnisse der Unternehmen zugeschnitten zu sein scheinen.^{viii} Des Weiteren wird die Entwicklung der Soft-Skills unter dem traditionellen Fokus auf operative Fähigkeiten zu stark in den Hintergrund gerückt. Dies erschwert Absolventen den Anpassungsprozess am Arbeitsplatz extrem. Trotzdem hält die fehlende Kooperation zwischen Ausbildungsinstitutionen und Unternehmen in China die Entwicklung der Berufsausbildung noch immer stark zurück. Die enge Zusammenarbeit zwischen akademischen Einrichtungen und Unternehmen in Deutschland wäre für China ein dementsprechend gutes Vorbild. Deutsche Hersteller besitzen in dieser Hinsicht bereits langjährige Erfahrungen und erfolgreich funktionierende Strukturen. Für diese Unternehmen ergibt sich in China deshalb die Chance, nun in das Rennen um die besten chinesischen Talente einzusteigen und es zu gewinnen.

Niedriger sozialer Status für handwerkliche Fachkräfte

Die Planungen für „Made in China 2025“ werden zu großen Teilen von der chinesischen Regierung geplant und in Zusammenarbeit mit Ausbildungseinrichtungen umgesetzt. Das Engagement und die Unterstützung der eigentlichen Bevölkerung sind hingegen gering. Dies zeigt einen weiteren Grund für den Fachkräftemangel in China auf: Die niedrige Wertschätzung von Fachkräften der Fertigungsindustrie ist ein kulturell bedingtes Problem der chinesischen Gesellschaft. In der chinesischen Feudalzeit besaßen Handwerker den zweiten niedrigsten gesellschaftlichen Rang. Bis heute bleibt diese Wahrnehmung weitestgehend unverändert, während Regierungsbeamten und erfolgreichen Geschäftsmännern der

höhere Stellenwert in der sozialen Rangfolge zugesprochen wird. Obwohl Arbeitskräfte mit spezifischen, handwerklichen Fähigkeiten massiv benötigt werden und sich von chinesischen Firmen auch dementsprechend gut vergütet sehen, besitzen diese Firmen meist keine spezifischen und langfristigen Karrierepläne für diese Arbeitskräfte. In Deutschland werden entsprechende Fachkräfte früher oder später auch für Tätigkeiten im Management verwendet, während dies nicht der Normalfall in China ist. Als Vorbilder sollten ausländische Hersteller in China vorweggehen, und chinesischen Arbeitskräften genau solche Möglichkeiten eröffnen. Fachkräfte mit Potential könnten beispielsweise für eine Zeit in die ausländischen Firmensitze entsendet werden, um sie dort auf Management-Tätigkeiten vorzubereiten. Langfristig muss jedoch die chinesische Regierung dafür Sorge tragen, das soziale Bild von Handwerkern und entsprechenden Fachkräften gesellschaftlich ins rechte Licht zu rücken und entsprechende Maßnahmen in chinesischen Unternehmen zu fördern und unterstützen.

Ausblick

Was das Personalmanagement anbelangt, hat die Fertigungsindustrie in China noch einen weiten Weg vor sich, um zu Industrienationen wie Deutschland aufzuschließen. Das gut entwickelte Netz von wissenschaftlichen Institutionen und Unternehmen, das praktische deutsche duale Ausbildungssystem und das starke Engagement von Gewerkschaften in Unternehmen sind wertvolle Referenzen für China und eignen sich für Zielsetzungen im Rahmen von „Made in China 2025“. Andererseits sollten deutsche Firmen einen genauen Blick auf chinesische Manager werfen, um besser zu verstehen, wie persönliche und geschäftliche Beziehungen in China zu gestalten sind und wie Arbeitsprozesse im Team von der zwischenmenschlichen Harmonie profitieren können. Der große Bedarf an hochqualifizierten Handwerkern und Fachkräften in China hat zudem große Möglichkeiten für deutsche Unternehmen geschaffen, in das Rennen um die besten Talente einzusteigen. Für die chinesische Seite ist es dabei wichtig, von den deutschen Partnern Gebrauch zu machen und mit ihrer Hilfe und Expertise das Personalmanagement in chinesischen Firmen zu modernisieren.

Dr. K&K ChinaConsulting

Postfach 3201
30032 Hannover

phone +49 (0) 511.807 24-20
fax +49 (0) 511.807 24-60

email: info@ChinaConsulting.org
net: www.ChinaConsulting.org



Copyright, 2016 © Dr. K&K ChinaConsulting

-
- ⁱ Liu, S. X. (2016). Innovation Design: Made in China 2025. Design Management Review, 27(1), 52-58.
 - ⁱⁱ The State Council of the People's Republic of China.
 - ⁱⁱⁱ Ministry of Industry and Information Technology of the People's Republic of China.
 - ^{iv} Shao Yongyu, 2015, Strategic vision and outlook of "Made in China 2025 (Part 2)" Mizuho China Monthly, September
 - ^v National Bureau of Statistics of the People's Republic of China, Ministry of Human Resources and Social Security of the People's Republic of China.
 - ^{vi} Statistik Bundesagentur für Arbeit.
 - ^{vii} Ministry of Industry and Information Technology of People's Republic of China, Bureau for Performance Inspection & Coordination
 - ^{viii} Lian, W.L.& Guo, G.L.,(2016). Route Analysis of Realizing Higher Vocational Education Modernization in China Under Innovation and Enterprise Education Background. Higher Education of Social Science, 10(4).