



Trennung ohne Groll

Die globale Wirtschaftskrise zwingt auch deutsche Unternehmen in China dazu, Mitarbeiter zu entlassen. Um einen nachhaltigen Imageschaden zu vermeiden, ist ein bedachtes und auf die Landeskultur angepasstes Vorgehen unerlässlich.

VON DANIELA FEHRING :: China ist längst in der globalisierten Wirtschaftswelt angekommen und damit auch inmitten ihrer internationalen Krise. Die schnelle Internationalisierung Chinas als „Werkbank der Welt“ hat dazu geführt, dass die globale Wirtschaftskrise das Land heftiger gepackt hat als erwartet. Wo für deutsche Firmen in China lange das Rekrutieren und Halten von Mitarbeitern im Vordergrund stand, müssen sich die Personaler heute auch mit dem Thema Entlassung befassen.

Mit dem Begriff „Entlassung“ konnten die Chinesen bis in die frühen 90er Jahre nicht viel anfangen. Man sprach von „auf Arbeit Wartenden“, die monatlich eine kleine finanzielle Unterstützung erhielten. Da chinesische Familien mehrheitlich intakt waren, nahmen sie die Wartenden auf und sorgten für sie, bis sie wieder im Arbeitsmarkt untergebracht waren.

Entlassung ist kein Fremdwort mehr

Mit der Einführung des neuen Arbeitsrechts am 1. Januar 2008 wurden Entlassungen deutlich erschwert. Problemlos möglich sind sie nur noch während der Probezeit oder bei

ernsthaften Verstößen des Arbeitnehmers gegen die Regeln am Arbeitsplatz – etwa wenn ein Mitarbeiter seine Pflichten verletzt und damit der Firma hohen Schaden zufügt oder ein Arbeitnehmer sich kriminell verhält. Diese strengen Regeln wurden von der chinesischen Regierung sehr bewusst zur Eindämmung unmoralischer Verhaltensweisen der eigenen Unternehmer eingeführt. Gleichzeitig machte Beijing den Firmen klar, dass eine Konzentration auf die einfache Massenproduktion im Süden Chinas nicht mehr geduldet wird und das Werk entweder ins Hinterland verlegt oder im Süden eine höhere Wertschöpfung erreicht werden muss.

„Pleiteklausel“ wird zum Notausgang

Genau zu diesem Zeitpunkt aber schlug die globale Finanz- und Wirtschaftskrise zu und nahm einigen Unternehmern Entscheidungen ab. Nach wie vor gilt die „Pleiteklausel“ von 1995, die Entlassungen bei Insolvenz zulässt. Damit entgingen die Firmeninhaber einer Verlegung ins Hinterland oder einer Investition in höherwertige Produktionen. Einige Unternehmer setzten sich einfach ab und überließen die Arbeiter



ihrem Schicksal. Gegen dieses willkürliche Verhalten richtete sich der heftige und zu Gewaltakten führende Unmut der Arbeiter Ende des vergangenen Jahres, der auch von den deutschen Medien aufgegriffen wurde.

Anfang 2009 hat die Wirtschaftskrise allerdings auch große chinesische Namen erfasst, wie beispielsweise den Computerhersteller Lenovo oder den weltweit führenden Produzenten von Solarmodulen Suntech Power Holding. Und auch deutsche Unternehmen in China können sich diesem Negativtrend nicht mehr entziehen. Wenn Aufträge annulliert werden und die Ertragslage rückläufig ist, ist die Entlassung von

Inbesondere Produktionsstätten in Südchina sind von Insolvenzen bedroht. Zu Protesten der Belegschaft führte hier das unverantwortliche Verhalten einiger Unternehmer.

Mitarbeitern oft unvermeidlich. Allerdings stellt sich die Frage, welche Risiken bei Entlassungen in der Volksrepublik bestehen und ob sich die in Deutschland übliche Vorgehensweise, bei der ökonomische Gesichtspunkte die mitmenschlichen Aspekte häufig überwiegen, nach China übertragen lässt.

In China informiert der Entlassene als erstes seine Familie und seinen Freundeskreis. Dabei wird über das Vorgehen der Firma intensiv diskutiert. Je „kaltblütiger“ die Entlassung war – ohne Absicherung, ohne Abfindung oder wenn der Betroffene durch die Presse davon erfährt – desto tiefer sinkt das Ansehen des Unternehmens. Nicht selten geben ehemalige Mitarbeiter, die sich falsch behandelt fühlen, ihrem Unmut in Blogs Ausdruck. Diese Informationen werden in der „Shanghai Labour Daily“ oder anderen lokalen Blättern der Gewerkschaft publiziert. Das einmal beschädigte Image lässt sich später, wenn die Wirtschaft in China wieder auf Touren kommt, nur schwer wiederherstellen. Chinesen haben ein langes Gedächtnis und schauen genau darauf, wer ihnen gerade in schlechten Zeiten beisteht.

Irreparable Imageschäden drohen

Eine rein ökonomische, „harte“ Entlassung kann auch zu hohen internen Opportunitätskosten wie Effizienz- und Motivationsverlust bis hin zur Sabotage führen. So sabotierten die chinesischen Mitarbeiter eines deutschen Produzenten, der in Schieflage geraten war, die Umsetzung der angeordneten Sparmaßnahmen. Die verbliebenen Vertriebsmitarbeiter sollten ihren Kunden den Lieferstopp von mehreren Produkten ankündigen. Nach einigen Monaten stellte das deutsche Management vor Ort fest, dass die Kunden von nichts wussten und sich auf die Versorgung mit den Produkten verlassen hatten. Die Verhandlungen endeten im Eklat. Die Deutschen erhielten Hausverbot, ihr Ruf im Markt war schwer beschädigt.

Entlassungen müssen dem Image jedoch nicht zwangsläufig schaden und lassen sich in manchen Fällen sogar positiv vermarkten. Ein beeindruckendes Beispiel bot eine Schweizer Firma, die ein ehemaliges chinesisches Staatsunternehmen übernahm. Dem Management wurde schnell klar, dass ein Teil der Belegschaft entlassen werden musste. Um einen Imageschaden zu vermeiden, beauftragte die Fir-

ma einen Berater damit, 90 von 260 Mitarbeitern sozialverträglich zu entlassen. Der Berater bezog eine kleine Wohnung in den Silos der Mitarbeiter und ließ die Tür offen. Die natürliche Neugierde der Chinesen siegte schon nach kurzer Zeit. Dass diese „Langnese“ Chinesisch sprach, war schon ungewöhnlich, dass er aber wie sie in einer einfachen chinesischen Wohnung lebte, das konnten die ehemaligen Staatsangestellten kaum fassen. In täglichen Gesprächen öffneten sie sich und so erfuhr er von ihren Sorgen und Vorstellungen. Gleichzeitig konnte der Berater ihnen die Absichten der Schweizer Firma auf informellem Weg nahe bringen. Über einen Zeitraum von mehreren Wochen ergab sich folgende Lösung: Einige Mitarbeiter akzeptierten eine Abfindung, um sich selbstständig zu machen. Die Besten erhielten interessante Karriereangebote. Den Älteren, die sprachlich und fachlich weniger gut ausgebildet und ohne Chancen auf dem freien Markt waren, wurden Weiterbildungskurse verordnet.

Aufwändige Maßnahmen zahlen sich aus

Dies ist zwar eine sehr aufwendige Methode, Entlassungen vorzunehmen. Jedoch zeigt sie, dass sich das frühzeitige Kommunizieren und individuelle Eingehen auf die Mitarbeiter auszahlt und das Image nachhaltig fördert. Weitere mögliche Maßnahmen sind:

- Statt Entlassungen kann ein Einsatz für Zukunftsprojekte angeboten werden. Damit wären die besten Arbeitnehmer hoch motiviert und die Topleute daran interessiert, dem Unternehmen treu zu bleiben.
- Überdenken der Mitarbeiterplatzierung: Wird das Potenzial der Belegschaft voll ausgeschöpft? Sind alle Mitarbeiter ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt? Lassen sich Aufgaben anders verteilen?

Sind Entlassungen unumgänglich, kommen Unterstützungsangebote gut an, zum Beispiel:

- ein Replacement-Coach, der bei der Suche nach einem neuen Job hilft. Auch das gibt es unterdessen in China.
- Weiterbildungsangebot, das die Marktchancen erhöht.
- Spezialpakete für Entlassene, die sich bereit erklären, für eine Wohltätigkeitsorganisation – z. B. im Zusammenhang mit dem Erdbeben von Sichuan – zu arbeiten.

Wenn mitarbeiterorientierte Maßnahmen bei Entlassungen ergriffen werden, sollten diese auch kommuniziert werden, zum Beispiel in Interviews mit lokalen Zeitungen. Ein positiv geprägtes Medienimage hält dann auch möglichen Beschwerden in Blogs stand.

Mit solch sozialverträglichen Vorgehensweisen beweisen deutsche Unternehmen in China, dass sie bereit sind, sich im Land der Mitte verantwortlich und langfristig zu engagieren. Damit schaffen sie einen nachhaltigen Erfolgsfaktor, der Talente anzieht und auch in Gesprächen mit der lokalen Bürokratie viele Türen öffnet. ❖

.....
Daniela Fehring ist Inhaberin von China Partner und auf die interkulturelle Beratung von internationalen, in Asien tätigen Unternehmen spezialisiert. Kontakt: daniela.fehring@t-online.de, Tel. +49 (0) 6173-64280, www.china-partner.de.