

HR in Asien: Kommunikation ist Trumpf

Bei der Suche, Ausbildung und Bindung von Talenten kommen in Asien immer häufiger innovative Instrumente der Mitarbeiterkommunikation zum Einsatz.

Von Sandra Wagner

MÜNCHEN. In Asien hat sich das Rekrutieren und Binden qualifizierter Mitarbeiter für deutsche Unternehmen inzwischen zu einem zentralen Erfolgsfaktor und handfesten Problem entwickelt. Der Mangel an fachkundigen und erfahrenen Bewerbern für Schlüsselpositionen in Entwicklung, Produktion, Marketing und Vertrieb ist in vielen asiatischen Ländern markant, auch im Rechnungswesen fehlt es an Talenten. Dazu kommt, dass die jungen und ambitionierten Asiaten ausgesprochen wechselwillig sind. Sie suchen ständig neue Möglichkeiten und sind immer auf dem Sprung.

Das Personalwesen muss auf diese Herausforderung mit neuen Methoden und Instrumenten reagieren. Die Kommunikation steht dabei im Mittelpunkt. Mitarbeiterorientierte Unternehmenskommunikation muss heute nicht nur das Recruiting unterstützen, sondern auch Personal schulen und binden. Denn Mitarbeiter, die informiert und beteiligt werden, fühlen sich wertgeschätzt und sind motivierter. Sie sind stärker an das Unternehmen gebunden und neigen seltener zu einem Arbeitsplatzwechsel.

Bei der Personalkommunikation müssen Unternehmen penibel auf die kulturellen Besonderheiten Asiens achten. Asiaten sind sehr viel mehr am Kollektiv orientiert als Europäer und Amerikaner. Wichtig ist nicht so sehr das Individuum, sondern die Familie, Gruppe und Community. Große Unterschiede gibt es auch zwischen den Nationen. Thailänder sind noch stärker als Chinesen auf die Wahrung des Gesichts bedacht, Kommunikation sollte dort immer die Harmonie der Gruppe bewahren und niemals offen Kritik äußern. In Indonesien und Korea herrschen sehr strenge und starre Hierarchien, aber auch eine ausgeprägte soziale Orientierung. Den Unterprivilegierten wird geholfen, viele indonesische Unternehmen spenden jedes Jahr einen größeren Geldbetrag für wohltätige Zwecke. Schwierig wird es in Malaysia. Dort existieren gleich drei unterschiedliche Geschäftskulturen – die indische, chinesische und die muslimisch geprägte malaiische Kultur. Hier kommt es bei der Gestaltung der Kommunikation darauf an, vorab zu klären, welchen Kulturen die Mitarbeiter angehören. Die Tabelle zeigt die wich-

Kommunikation	im Westen	in Asien
Kommunikationsziel	Transaktion, Akquisition	Beziehungen, Bewahrung
Adressat	Individuen	Gruppen, Communities
Adressatenbewertung	Menge, Qualität	Wertbeitrag
Distanz zu Adressaten	Entfernt	Nah
Markenfokus	Produkt, Eigenschaften, Funktionen	Kultur, soziale und geistige Werte
Kommunikationsmodell	Sender-Empfänger, Stimulus-Response	Interaktion, Dialog, Netzwerk
Metapher	Pfeil	Kreis
Intention	Sicht des Kommunikators durchsetzen	Austausch und Konsens mit Partnern
Kultur	Auf Zielgruppen fokussiert	Gemeinsam mit Partnern
Inhalt	Standard, individualisiert	Einzigartig
Genre	Report, Fakten, Hintergründe	Geschichten, Legenden, Mythen
Medienkonzept	Multi-Media	Cross-Media, 360-Grad-Ansatz
Struktur	Isolierte Kontaktpunkte	Nahtlose Kommunikation
Kanäle	One size fits all	Angepasst
Tools	Parallel eingesetzte Einzelinstrumente	Netzwerk-Instrumente
Wichtigster Effekt	Image	Identität, Markenpersönlichkeit

© Chinabrand Consulting, 2013

tigste Unterschiede zwischen der Kommunikation im Westen und in Asien.

Print- und Onlinemedien kombinieren

In Asien sind Mitarbeiterzeitschriften im Kommen, hier scheuen viele Unternehmen weder Geld noch Mühe. Der chinesische Konzern Haier gibt seit 1989 seine Wochenzeitschrift „Haier Ren“ mit dem Ziel heraus, in der Belegschaft die Unternehmenskultur zu fördern. Der südkoreanische Konzern LG Electronics veröffentlicht monatlich die Mitarbeiterzeitschrift „LG Pride“, um die Belegschaft zeitnah über Entscheidungen des Managements zu informieren.

Mitarbeitermagazin entgegen. Durch die Möglichkeit der visuellen Darstellung von Szenen können Markenwerte gezeigt und emotional erlebbar gemacht werden. Eine Mitarbeiterzeitschrift macht es möglich, eine Marke in einer fremden Kultur auch nach innen zu führen.

Zurzeit findet in Asien eine starke Wendung hin zur elektronischen Kommunikation statt. Beispiel China: Das Marktforschungsinstitut IDC fand heraus, dass bereits 87% der befragten Unternehmen eine Chatfunktion im Intranet einsetzen. 60% nutzen ein Bulletin Board System, und 50% betreiben einen Blog. Auch andere Formen der elektronischen Kommunikation sind bei asiatischen Unternehmen beliebt. Der Hongkonger Seilbahnbetreiber Ngong Ping 360 passt seine Mitarbeiterkommunikation an die jüngere Belegschaft an. Fernsehbildschirme informieren die Mitarbeiter über Firmenveranstaltungen und jene Verantwortlichen, die gerade Dienst haben. Zudem kommuniziert Ngong Ping mit seinen Mitarbeitern auch über SMS. Kuwait Financial House Malaysia publiziert den Newsletter „The Dunes“, welcher neben Unternehmensnachrichten auch die Rubrik „Fun@Work“ enthält, in der über Arbeitnehmeraktivitäten berichtet wird.

Social Media im Unternehmen

Mit der Einrichtung von Blogs, Chatrooms, Foren, Wikis und Intranet-Seiten kommen viele asiatische Unternehmen dem wachsenden Bedürfnis ihrer Mitarbeiter nach Dialogen nach. Sie informieren ihre Arbeitnehmer nicht nur, sondern ermöglichen ihnen auch den Austausch mit Kollegen oder Vorgesetzten. Das chinesische Einzelhandelsunternehmen CR Vanguard hat ebenso wie das japanische Unternehmen Nikon für einige Geschäftsbereiche den Salesforce Chatter eingerichtet, ein privates soziales Netzwerk für Unternehmen. In diesem Netzwerk können die Mitarbeiter miteinander kommunizieren, Dokumente hoch- und runterladen, sich in Gruppen austauschen und ihren Status aktuell halten. Salesforce Chatter wird vom Management und den Mitarbeitern gemeinsam genutzt. Bei Cisco Systems gibt es firmeninterne Intranets, die auf die einzelnen asiatischen Regionen ausgerichtet sind. Die Angestellten können innerhalb der Intranets miteinander in Kontakt treten. Das Unternehmen nutzt außerdem Blogs, Videos und Live-Übertragungen, um mit seinen Mitarbeitern zu kommunizieren.

China Mobile, die Bank of China und Nokia China nutzen eine Cloud Community (KDWeibo), die Funktionen wie Mitarbeiterkommunikation, Datenaustausch und Ideen-Sharing integrieren. Die Cloud Community erleichtert den Austausch zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten und wird für die Mitarbeiterinformation ebenso wie für die Kommunikation bei Entscheidungsprozessen oder das Brainstorming eingesetzt. Dass diese innovativen

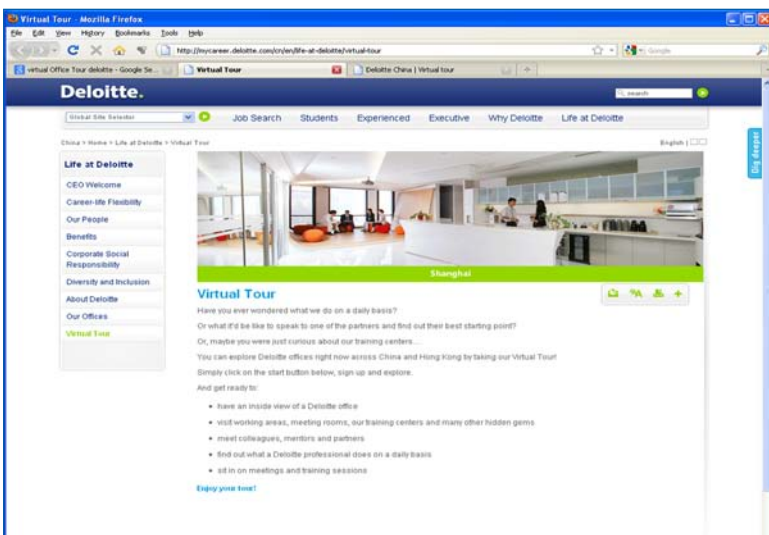


ABBILDUNG: DELOITTE-WEBSITE

Social Recruiting - Beispiel „Virtual Office Tour“ von Deloitte

Bei Mitarbeiterzeitschriften ist es wichtig, die richtigen Inhalte zu publizieren. Asiatische Unternehmen berichten besonders gerne über Dinge, die das Kollektiv stärken: firmeneigene Sportteams, CSR-Projekte von Kollegen, Belegschaftsausflüge oder Mitarbeiterfeiern an Festtagen. Ebenso beliebt sind Portraits von ausgezeichneten Kollegen oder herausragende Erfolgsgeschichten. In asiatischen Mitarbeiterzeitschriften finden sich Dankeschreiben von Kunden an einzelne Mitarbeiter sowie Portraits und Beiträge, die Arbeiter und Angestellte selbst geschrieben haben. Durch den großen Raum, den die Mitarbeiter in einer Zeitschrift einnehmen, zeigt ein Unternehmen seine Wertschätzung.

Ein großer Vorteil von Mitarbeiterzeitschriften ist, dass über sie die Unternehmensmarke auch ohne theoretische Erklärungen gut vermittelt werden kann. Viele asiatische Fach- und Führungskräfte verstehen den Kern, die Werte oder das Image der Marke ihres ausländischen Arbeitgebers nicht und können sie deshalb auch nicht bei ihren Kunden vermitteln. Dem wirkt ein professionell gestaltetes

Formen der Kommunikation junge Talente anziehen und binden, liegt auf der Hand.

Die Personalabteilungen können die interne Kommunikation dazu nutzen, Mitarbeitern gezielte Jobangebote zukommen zu lassen. Sie kämpfen dadurch gegen die Verlockungen des Stellenmarktes. Denn in Asien sind viele Beschäftigte dauerhaft bei Online-Jobportalen registriert – auch wenn sie einen Job haben. Dadurch erhalten sie ständig neue Offerten in ihren Posteingang, die dem eigenen Unternehmen Konkurrenz machen.

Social Media sind ein beliebtes Instrument des Recruiting und der Kommunikation. Die Onlinekommunikation über Social Media hat den Vorteil, dass ein echter Dialog stattfindet und alle Mitarbeiter daran teilhaben können. Michelin nutzt in China zum Beispiel TWiki, um den Wissens- und Datenaustausch zwischen Mitarbeitern zu fördern. Für Personalabteilungen sind Wikis und Foren besonders interessant, da sie den Unternehmen erweiterte Möglichkeiten für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter bieten. In Foren können sich neue Mitarbeiter beispielsweise schon vor ihrem ersten Arbeitstag mit ihren neuen Kollegen austauschen, und Unternehmenswikis ermöglichen den Neuen das Verstehen von Unternehmensjargons und Abläufen und damit ein schnelleres Eingewöhnen.

Bei der Einführung von Social Media in Unternehmen muss aber berücksichtigt werden, dass deren Nutzung auch Gefahren mit sich bringt. Mitarbeiter sollten im Umgang mit diesen Medien geschult werden, damit sie wissen, welche Inhalte gepostet werden dürfen und welche nicht. Dadurch wird die Weitergabe sensibler Informationen und mögliche Reputationsschäden vorgebeugt. Zudem sollte bei der Einführung elektronischer Mitarbeiterkommunikation in Asien darauf geachtet werden, dass viele Arbeitsplätze noch keinen Computerzugang haben und damit eine große Gruppe der Mitarbeiter von der Kommunikation ausgeschlossen wäre.

Sandra Wagner ist Beraterin bei
Chinabrand Consulting in München.
Kontakt: swagner@chinabrand.de

Social Recruiting

Abgesehen von der Kommunikation mit bereits eingestellten Mitarbeitern sind Medien der Onlinekommunikation für die Personalabteilungen eine innovative Methode, neue Mitarbeiter zu rekrutieren. Ein interessantes Beispiel ist die „Virtual Office Tour“ von Deloitte. Verpackt als Online-Spiel können Interessenten die Büroräume von Deloitte in Shanghai, Beijing oder Hongkong virtuell besichtigen und dabei versteckte grüne Punkte sammeln.

Die Beliebtheit von Social Media, vor allem bei den Nachwuchskräften, ermöglicht heute ein Personalmanagement via Internet. So machen Unternehmen auf Facebook Werbung für sich als Arbeitgeber und streben nach besonders vielen „Likes“ von Talenten. IBM Philippines postet zum Beispiel regelmäßig Stellenausschreibungen auf seiner Facebook-Seite, und der indische Konzern Infosys informiert seine Follower durch Twitter über neue Jobangebote.

Bei asiatischen Recruitern besonders populär sind LinkedIn, Facebook und diverse lokale Anbieter wie Renren oder Sina Weibo. So greift auch Walmart bei seinem Recruiting in Asien bevorzugt auf LinkedIn zurück. Auch Arbeitssuchende nutzen diese Kanäle. Der Kelly Global Workforce Index Survey fand heraus, dass bereits einer von fünf Jobsuchenden aus Singapur Social Media verwendet. Unternehmen müssen aber evaluieren, welche Portale und Maßnahmen geeignet sind, um sich von der Konkurrenz abzuheben und die Aufmerksamkeit der Nachwuchskräfte auf sich zu ziehen.

Zu den Aufgaben deutscher Unternehmen in Asien zählt auch, herauszufinden, wie die Konkurrenz kommuniziert, d.h. welche Kanäle, Formate und Inhalte gewählt werden. Die Personalkommunikation sollte sich in Asien auch immer am Konzept des Employer Branding orientieren. Die Etablierung einer bekannten und angesehenen Arbeitgebermarke ist heute in Asien besonders wichtig, weil eine bekannte Employer Brand die begehrten Talente stärker anzieht. Die zunehmende Zahl der Arbeitgeber-Rankings wie „Top Employers China“ oder „Universum Asia Top 50 Ideal Employers“ setzen hier ein klares Zeichen. . ♦