

China – Zuverlässigkeit und Höflichkeit bei vertrauensvoller Mitarbeiterführung

Wer in China erfolgreich Mitarbeitende führen will, muss sich der grossen kulturellen Unterschiede bewusst sein und sich anpassen. Dann kann er mit Leuten rechnen, auf deren Loyalität er sich oft stärker verlassen kann als bei westlichen Mitarbeitenden.

Von Marco Daugalies

__In den letzten Jahren haben westliche Unternehmen ihre Präsenz in China aufgebaut und insbesondere in jüngster Zeit weiter ausgebaut. Hier kam und kommt es weiterhin aufgrund der stark unterschiedlichen Mentalitäten und stark unterschiedlichen Kulturhintergründe sehr häufig zu offen sichtbaren – und oft zu von den westlichen Mitarbeitenden nicht erkannten – Problemen bei der Führung von chinesischen Mitarbeitenden. Die Unternehmen sehen sich mit einer Fluktuationsrate von über 20 Prozent konfrontiert. Besonders Führungskräfte, die wenig Erfahrung mit von der chinesischen Kultur haben, und kaum um die vorhandenen Besonderheiten bei der Mitarbeiterführung wissen, haben grosse Schwierigkeiten, die Loyalität ihrer Mitarbeitenden für das Unternehmen zu erhöhen und auf diese Weise die Fluktuation zu reduzieren. Zu erwähnen ist, dass die Mitarbeiterloyalität in China grundsätzlich relativ gering ist und dass häufig durchaus ganze Teams abgeworben werden.

Aufbauende Kritik fördert Loyalität

Zu den grössten Herausforderungen, die ausländische Arbeitskräfte und die sie begleitenden Familien überwinden müssen, gehören die grossen Unterschiede in der Kultur. Chinesen haben in der langen Entwicklung ihrer Kultur gelernt, mit Widersprüchen und scheinbaren Gegensätzen zu leben – eine Haltung, die in Asien allgemein verbreitet ist. Hierbei ist zu erwähnen, dass die chinesische Wahrnehmung in eine innere und eine äussere unterteilt ist.

Die äussere Wahrnehmung beinhaltet das Fremde beziehungsweise Unbekannte, den Alltag auf der Strasse, die unbekannt Menschen, zu denen keine enge Verbindung besteht. Die innere Wahrnehmung beinhaltet Vertrautes, beispielsweise die Familie, Freunde, Verwandte und gute Kollegen. Hier zeigen sich Chinesen als freundliche und zuverlässige Menschen, mit Höflichkeit und Verbindlichkeit.

Um Vertrauen und Loyalität der lokalen Mitarbeitenden zu gewinnen, muss ein Manager sein Unternehmen, beziehungsweise sein Team, wie ein Vater führen. Es muss eine absolute Vertrauensbasis aufgebaut werden, Distanz darf nicht vorhanden sein. Insbesondere muss eine geäusserte Kritik immer so vermittelt werden, dass sie als sachlich und aufbauend empfunden wird und nicht als persönliche Kritik gewertet werden kann. Denn dadurch könnte der Mitarbeitende sein Gesicht verlieren.

Wenn westliche Manager diese Unterschiede beachten und die kulturelle Kluft überwinden, können sie mit sehr loyalen Mitarbeitenden rechnen, deren Loyalitätsgrad sogar über dem von westlichen Mitarbeitenden liegen kann.

Die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit in China beinhaltet auch die Berücksichtigung von zahlreichen rechtlichen Aspekten. Allerdings ist hierbei grundsätzlich zu bemerken, dass gesetzliche Regelungen nicht einheitlich angewendet werden und die meisten Regelungen und insbesondere auch Gerichtsurteile der unterschiedlichen Provinzen nicht veröffentlicht werden.

Das chinesische Arbeitsrecht wurde 1995 eingeführt. Allerdings besteht weit verbreitet der Eindruck, dass in China kein «echtes» Arbeitsrecht besteht. Dieser Eindruck entstand und wurde verstärkt durch die zahlreichen Veröffentlichungen in der Presse über die katastrophalen Arbeitsbedingungen in vielen chinesischen Fabriken. Auch die Tatsache, dass die zwingenden Vorschriften oft umgangen werden, obwohl das chinesische Arbeitsrecht im Rahmen seines Anwendungsgebietes als verbindlich gilt sowie zum überwiegenden Teil zwingendes Recht darstellt, verstärkt diesen Eindruck.

Tatsächlich ist aber das chinesische Arbeitsrecht durchaus sowohl auf nationaler als auch auf lokaler Ebene umfangreich normiert, und per 1. Januar 2008 wird auch ein neues Arbeitsvertragsrecht in China in Kraft treten, das den Arbeitnehmerschutz weiter verstärken soll.

Das chinesische Sozialversicherungsrecht, das in den letzten Jahren einigen Reformen unterzogen wurde, kennt bisher für ausländische Arbeitnehmende grundsätzlich keine Sozialversicherungspflicht. Auch hat China bisher nur mit wenigen ausländischen Staaten ein Sozialversicherungsabkommen abgeschlossen; so besteht beispielsweise mit der Schweiz kein Abkommen. Es ist daher nicht immer einfach, die ausländischen Arbeitkräfte und die sie begleitenden Familienmitglieder ausreichend gegen die Risiken Unfall, Krankheit, Tod, Invalidität und Alter zu versichern. Nicht immer lässt sich während des Einsatzes in China die Versicherung im Heimatland weiterführen. Häufig müssen Unternehmen deshalb noch zusätzlich eine internationale Krankenversicherung oder internationale Vorsorge abschliessen, damit die Risiken versichert sind.

Hohe Strafen für Steuerhinterziehung

In der Vergangenheit (auch heute noch) haben einige ausländische Arbeitskräfte für ihre Tätigkeit in China keine Arbeitsgenehmigungen beantragt, sondern haben Touristenvisa zur Einreise benutzt und dann anschliessend vor Ort ohne entsprechende Arbeitsgenehmigung gearbeitet. Die Rechtsvorschriften sagen dagegen klar aus, dass alle Ausländer eine Einreise-, Ausreise- beziehungsweise Durchreisegenehmigung in China benötigen und Ausländer, die in China arbeiten möchten, eine Arbeitsgenehmigung beim zuständigen örtlichen Arbeitsamt beantragen müssen.

Die chinesischen Behörden haben aufgrund der hohen Anzahl an Missbrauchsfällen in den letzten Jahren ihre Bemühungen sehr verstärkt, solche Fälle aufzudecken und die Arbeitskräfte sowie deren Unternehmen zu sanktionieren. Auch die Bemühungen zur Aufdeckung von zu

niedrig deklarierten Einkommen wurden intensiviert und die immer öfter entdeckten Vergehen mit hohen Strafen belegt. Bis zum fünffachen des fälligen Betrages, zusätzlich zu der ohnehin zu zahlenden Steuer, müssen die überführten Steuerhinterzieher abliefern. Die Behörden schrecken auch nicht davor zurück, Unternehmensinhabern die Erlaubnis zu entziehen oder die Aufenthaltserlaubnis für ungültig zu erklären.

Alle in China tätigen Privatpersonen sind verpflichtet, sich beim örtlichen Steuerbüro zu melden und monatlich eine Steuererklärung einzureichen sowie die Steuerpflichtungen innerhalb der ersten sieben Tage des Folgemonats zu begleichen. Üblicherweise behält der Arbeitgeber die monatliche Steuer vom Salär ein und führt diese direkt an die Steuerbehörde ab. Der maximale Steuersatz für das Einkommen beträgt 45 Prozent, und der Steuertarif verläuft progressiv.

Kulturelle Herausforderungen

In der Regel erhalten Ausländer, die in China arbeiten, zusätzlich zu ihrem Grundgehalt verschiedenartige Zulagen. Gemäss den chinesischen Einkommenssteuerbestimmungen sind an ausländische Angestellte in Geldform ausbezahlte Nebenleistungen einkommenssteuerpflichtig. Hingegen existiert für gewisse Sachleistungen, die bargeldlos oder als Rückerstattung erfolgen, eine Einkommenssteuerbefreiung – zumindest für einen befristeten Zeitraum, beispielsweise für die ersten fünf Jahre.

Wie erkennbar ist, sind mit einem Arbeitseinsatz in China zahlreiche kulturelle Herausforderungen zu meistern, und die bestehenden Regelungen in den Bereichen Arbeitsrecht, Steuern, Sozialversicherung und Bewilligungen sind schon im Vorfeld und während des Aufenthaltes zu beachten, damit der Aufenthalt in China für den Entsandten und die begleitenden Familienmitglieder erfolgreich verläuft. ■



Marco Daugalies,

Diplom-Betriebswirt, ist Managing Partner und Vorsitzender der GL von CONVINUS.

info@convinus.com, www.convinus.com