

Ulrike Tagscherer

Mobilität und Karriere in der VR China - Chinesische Führungskräfte im Transformationsprozess

Eine qualitativ-empirische Analyse
chinesischer Führungskräfte in deutsch-chinesischen Joint Ventures,
100% Tochtergesellschaften und Repräsentanzen

流动性



晋升

烏麗

Ulrike Tagscherer:

Mobilität und Karriere in der VR China –
Chinesische Führungskräfte im Transformationsprozess

Eine qualitativ-empirische Analyse chinesischer Führungskräfte
in deutsch-chinesischen Joint-Ventures,
100% Tochtergesellschaften und Repräsentanzen

HEIDELBERGER GEOGRAPHISCHE ARBEITEN

Herausgeber: Dietrich Barsch, Hans Gebhardt und Peter Meusbürger

Schriftleitung: Paul Reuber und Klaus Sachs

Heft 109

Im Selbstverlag des Geographischen Instituts der Universität Heidelberg

1999

Mobilität und Karriere in der VR China – Chinesische Führungskräfte im Transformationsprozess

Eine qualitativ-empirische Analyse
chinesischer Führungskräfte in
deutsch-chinesischen Joint-Ventures,
100% Tochtergesellschaften und Repräsentanzen

von

Ulrike Tagscherer

mit 8 Karten, 31 Abbildungen und 19 Tabellen

(mit englischer Summary)

Im Selbstverlag des Geographischen Instituts der Universität Heidelberg

1999

Die vorliegende Arbeit wurde von der Geowissenschaftlichen Fakultät der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg als Dissertation angenommen.

Tag der mündlichen Prüfung: 6. Juli 1999

Gutachter: Prof. Dr. Peter Meusbürger

Gutachterin: Prof. Dr. Susanne Weigelin-Schwiedrzik

ISBN 3-88570-109-X

Titelfotos und Bildnachweis

Chinesischer Manager • Kurt Fuchs
China Countryside • Ulrike Tagscherer
Shanghai - Nanjing Lu • Ulrike Tagscherer

VORWORT

Die Motivation für die vorliegende Dissertation reicht bis zu meiner Diplomarbeit über bildungsgeographische Disparitäten in der VR China zurück. Das Herausgreifen der chinesischen Führungskräfte aus der Gesamtbevölkerung entspricht meinem Wunsch nach einer Untersuchung, die das Individuum ins Zentrum des Forschungsinteresses rückt. Die chinesischen Führungskräfte haben deshalb mein besonderes Interesse geweckt, weil sie eine herausragende Rolle im gegenwärtigen Transformationsprozess der VR China spielen. Bei der Bearbeitung dieses Themas stellte die Verbindung von Geographie und Sinologie stets eine Herausforderung für mich dar.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Professor Dr. Peter Meusburger für die Betreuung dieser Arbeit. Seine stete Diskussionsbereitschaft und vertrauensvolle Unterstützung sowie seine vielfältigen Anregungen haben sehr zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen. Ich danke auch Frau Professor Dr. Susanne Weigelin-Schwiedrzik für ihr Interesse an der vorliegenden Arbeit sowie für die Übernahme des Koreferats. Aus ihren Kenntnissen über die VR China kamen immer wieder hilfreiche Anregungen und viele fruchtbare Diskussionen. Beiden Personen möchte ich dafür danken, dass sie die Interdisziplinarität dieser Arbeit von Anfang an gefördert haben.

Für die finanzielle und freundliche Unterstützung im letzten Drittel der Dissertation durch das Büro der Frauenbeauftragten der Universität Heidelberg im Rahmen des Hochschulsonderprogramms III des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg bedanke ich mich ebenfalls herzlich. Der Kurt-Hiehle-Stiftung danke ich für einen Zuschuss zu den Reise- und Druckkosten meiner Promotion. Den an meiner Untersuchung beteiligten Menschen danke ich für ihre Unterstützung und den besuchten Firmen für die Bereitschaft zur Kooperation.

Ich bedanke mich bei allen Freundinnen, Freunden und Bekannten, die in irgendeiner Weise zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben. Für ihr offenes Ohr zu jeder Tages- und Nachtzeit und über die Grenzen von Kontinenten hinweg bedanke ich mich ganz herzlich bei meiner Freundin Astrid Wander. Besonders danken möchte ich auch Katja Hansen und Dr. Caroline Kramer für anregende Gespräche und Diskussionen sowie Anmerkungen zu Entwürfen dieser Arbeit. Kerstin Weber, Stefan Jäger und Doris Moser danke ich für das Durchsehen des Manuskripts.

Stellvertretend für all die Menschen, die mir in der VR China hilfreich zur Seite standen, danke ich an dieser Stelle Frau Ning Hanyue, Herrn Gao Yan, Frau Li Yin, Frau Jiang Xin Ru und Herrn Guo Ping für die liebevolle Aufnahme in ihren Familien.

Mein größter Dank jedoch gilt Michael, Nevine und Kenneth für ihre Hilfe und Unterstützung während der Dissertation sowie ihrem Verständnis für die damit verbundenen kürzeren und längeren Trennungen. Mit ihrer Bereitschaft zu einem unkonventionellen Familienleben und ebensolchen Arbeitszeiten haben sie diese Arbeit erst ermöglicht.

INHALTSVERZEICHNIS

Tabellenverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VII
Kartenverzeichnis	IX
Glossar chinesischer Begriffe	XI
1 Einleitung	1
2 Stand der Forschung	7
2.1 Transformationsforschung	7
2.1.1 Begriffliche Klärung und Definition	8
2.1.2 Transformation in Mittel- und Osteuropa	9
2.1.3 Der Transformationsprozess in der VR China	12
2.2 Führungskräfteforschung	18
2.2.1 Definition von Führungskraft	21
2.2.2 Das Mobilitätsverhalten von Führungskräften	22
2.2.3 Führungskräfte im Transformationsprozess	22
2.3 Joint-Venture-Forschung und die Rolle ausländischer Direktinvestitionen	25
3 Aufbau und Konzeption der Befragung	31
3.1 Interview, Fragebogen und Pretest	31
3.2 Die untersuchten Unternehmen	32
3.3 Die untersuchten Regionen	39
3.3.1 Verteilung der untersuchten Regionen	39
3.3.2 Wirtschaftliche Situation der Untersuchungsregionen	41
3.4 Auswahl und sozio-demographische Merkmale der befragten chinesischen Führungskräfte	45
4 Ausbildung und Qualifikation von chinesischen Führungskräften	49
4.1 Das chinesische Bildungssystem	49
4.1.1 Bildung seit Beginn des 19. Jahrhunderts	49
4.1.2 Die schulischen und universitären Einrichtungen	51
4.1.3 Das Ausbildungsniveau der chinesischen Bevölkerung	53
4.2 Hochschulbildung	57
4.2.1 Zugangsberechtigung zu den Hochschulen	57
4.2.2 Hochschulranking	59
4.2.3 Die besuchten Hochschulen	61
4.2.4 Die studierten Fachrichtungen	63
4.2.5 Studiendauer und Abschlussart	66
4.3 Sprachkenntnisse	67
4.4 Auslandsstudium	71

5 Regionale Mobilität von chinesischen Führungskräften	75
5.1 Mobilitätsforschung	75
5.1.1 Begriffsbestimmung und Definition	75
5.1.2 Ausgewählte Konzepte der Mobilitätsforschung im chinesischen Kontext	77
5.2 Regionale Mobilität in der VR China - Beschränkungen und Möglichkeiten	83
5.2.1 Das Haushaltsregistrierungssystem (<i>hukou</i> -System)	84
5.2.2 Die Wanderungsrichtung	86
5.2.3 Soziodemographische Eigenschaften der Migrantinnen und Migranten	89
5.2.4 Migrationen und berufliche Mobilität	91
5.3 Regionale Mobilität der befragten Führungskräfte	92
5.3.1 Regionale Herkunft	92
5.3.2 Wohnortwechsel	95
5.3.3 Wanderungsrichtung und Mobilitätsmuster	96
5.4 Motive für Wohnortwechsel	100
5.5 Auslandsaufenthalte	103
5.5.1 Dauer der Auslandsaufenthalte	106
5.5.2 Motive für Auslandsaufenthalte	107
6 Karrieremobilität von chinesischen Führungskräften	113
6.1 Ansätze zur sozialen Mobilität und zur Karrieremobilität	113
6.2 Entstehung eines Arbeitsmarkts und Arbeitsreformen	115
6.3 Karriereerfolg: Das Einkommen	118
6.4 Karrieremuster und typische Karriereverläufe	126
6.4.1 Führungskräfte mit einem Gehalt über 20.000 Yuan	126
6.4.2 Führungskräfte mit einem Gehalt zwischen 5000 und 20.000 Yuan	130
6.4.3 Führungskräfte mit einem Gehalt unter 5000 Yuan	133
6.5 Die Rekrutierung von chinesischen Führungskräften	137
6.5.1 Wie haben die Führungskräfte ihre Stelle gefunden?	138
6.5.2 Wie rekrutieren die Firmen?	139
6.5.3 Nach welchen Kriterien rekrutieren die Unternehmen?	144
6.6 Firmenwechsel von chinesischen Führungskräften	145
6.6.1 Zusammenhang von regionaler und beruflicher Mobilität	149
6.6.2 Firmenwechsel nach Alter, Geschlecht, Beschäftigungsdauer und Art der Rekrutierung	149
6.7 Positionswechsel von chinesischen Führungskräften	153

6.8	Fluktuation von chinesischen Führungskräften	156
6.8.1	Verweildauer in den Unternehmen.	156
6.8.2	Bewertung eines hypothetischen Firmenwechsels	158
6.8.3	Möglichkeiten zur Minderung der Fluktuationsbereitschaft	167
7	Die interkulturelle Problematik.	171
7.1	Vorteile der Auslandsunternehmen für chinesische Führungskräfte	172
7.2	Nachteile der Auslandsunternehmen für chinesische Führungskräfte. . .	176
7.3	Miteinander oder gegeneinander? - das Zusammenspiel der Kulturen . .	184
7.4	Probleme mit chinesischen Führungskräften aus der Sicht der General Manager	186
7.5	Vorbereitung auf die Zusammenarbeit.	191
7.5.1	Vorbereitung der deutschen Führungskräfte	191
7.5.2	Vorbereitung der chinesischen Führungskräfte	195
7.6	Aus Fehlern lernen?	197
8	Zusammenfassung und Ausblick.	199
A	Fragebogen.	215
A.1	Interview für chinesische Führungskräfte (deutsche Übersetzung)	215
A.2	Interview für chinesische Führungskräfte (chinesisch)	220
A.3	Interview für General Manager	225
B	Gehaltszettel einer Arbeitskraft.	229
	Literatur.	231
	Summary	255

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 3.1: Art der untersuchten Unternehmen.	33
Tabelle 4.1: Ranking der 20 besten Hochschulen der VR China	60
Tabelle 4.2: Hochschulen, die mit zwei oder mehr Absolventinnen und Absolventen an der Untersuchung beteiligt sind	62
Tabelle 4.3: Fremdsprachenkenntnisse der befragten chinesischen Führungskräfte	68
Tabelle 4.4: Arten des Fremdsprachenerwerbs der befragten chinesischen Führungskräfte	70
Tabelle 5.1: Regionale Herkunft der befragten chinesischen Führungskräfte nach Provinzen	93
Tabelle 5.2: Mobilitätsmuster der befragten chinesischen Führungskräfte	98
Tabelle 5.3: Motive der Auslandsaufenthalte der befragten chinesischen Führungskräfte	108
Tabelle 6.1: Charakteristische Merkmale von chinesischen Führungskräften nach ihrem Karriereerfolg	137
Tabelle 6.2: Methoden der untersuchten Firmen zur Rekrutierung von chinesischen Führungskräften	139
Tabelle 6.3: Bewertung der Rekrutierungskriterien für chinesische Führungskräfte durch die General Manager der untersuchten Unternehmen	144
Tabelle 6.4: Muster beruflicher Abstiege der befragten chinesischen Führungskräfte	155
Tabelle 7.1: Vorteil „Entwicklungsmöglichkeiten“ mit Unterkategorien	173
Tabelle 7.2: Vorteil „Arbeitsorganisation“ mit Unterkategorien	174
Tabelle 7.3: Vorteil „Management“ mit Unterkategorien	175
Tabelle 7.4: Nachteil „Verständigung“ mit Unterkategorien	177
Tabelle 7.5: Nachteil „Arbeitsmethoden“ mit Unterkategorien	179
Tabelle 7.6: Nachteil „Entlohnung/Fürsorge“ mit Unterkategorien.	180
Tabelle 7.7: Problem „Zwischenmenschliche Beziehungen“ mit Unterkategorien	186

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 3.1: Zugehörigkeit der untersuchten Unternehmen zu den Wirtschaftszweigen	34
Abbildung 3.2: Branchenzugehörigkeit der untersuchten Unternehmen	35
Abbildung 3.3: Beschäftigte der untersuchten Unternehmen nach Branchen . . .	36
Abbildung 3.4: Alter der untersuchten Unternehmen	38
Abbildung 4.1: Die am häufigsten studierten Fachrichtungen der befragten chinesischen Führungskräfte	65
Abbildung 4.2: Studiendauer je befragter Führungskraft in Jahren	67
Abbildung 4.3: Fremdsprachenkenntnisse der befragten chinesischen Führungskräfte nach Geschlecht	69
Abbildung 5.1: Faktoren, welche das Mobilitätsverhalten in der VR China beeinflussen	81
Abbildung 5.2: Motive der befragten chinesischen Führungskräfte für einen Wohnortwechsel	100
Abbildung 5.3: Auslandsaufenthalte der befragten chinesischen Führungskräfte, die länger als ein Jahr dauerten	107
Abbildung 5.4: Häufigkeit der beruflichen Auslandsaufenthalte der befragten chinesischen Führungskräfte	110
Abbildung 5.5: Die aus beruflichen Gründen meistbesuchten Länder der befragten chinesischen Führungskräfte	111
Abbildung 6.1: Gehalt der befragten chinesischen Führungskräfte nach Klassen (in Yuan)	120
Abbildung 6.2: Verteilung der Gehälter von 22 Führungskräften, die weniger als 5000 Yuan verdienen	121
Abbildung 6.3: Gehalt der befragten chinesischen Führungskräfte nach Altersklassen	123
Abbildung 6.4: Zusammenhang zwischen Gehalt und Anzahl der Auslandsaufenthalte der befragten chinesischen Führungskräfte	125
Abbildung 6.5: Häufigkeit der Firmenwechsel der befragten chinesischen Führungskräfte	147
Abbildung 6.6: Anteil der Firmenwechsel der befragten chinesischen Führungskräfte nach Altersklassen und Beschäftigungsjahren .	151
Abbildung 6.7: Häufigkeit der beruflichen Auf- und Abstiege der befragten chinesischen Führungskräfte	154

Abbildung 6.8: Verweildauer der befragten chinesischen Führungskräfte bei früheren Arbeitgebern	157
Abbildung 6.9: Verweildauer der befragten chinesischen Führungskräfte beim aktuellen Arbeitgeber	158
Abbildung 6.10: Bewertung eines hypothetischen Firmenwechsels durch die befragten chinesischen Führungskräfte	160
Abbildung 6.11: Bewertung eines hypothetischen Firmenwechsels nach dem Geschlecht der befragten chinesischen Führungskräfte	162
Abbildung 6.12: Bewertung eines hypothetischen Firmenwechsels nach dem Alter der befragten chinesischen Führungskräfte	163
Abbildung 6.13: Bewertung eines hypothetischen Firmenwechsels nach den Positionen der befragten chinesischen Führungskräfte	165
Abbildung 7.1: Vorteile eines Auslandsunternehmens aus der Sicht der befragten chinesischen Führungskräfte nach Kategorien	172
Abbildung 7.2: Nachteile eines Auslandsunternehmens aus der Sicht der befragten chinesischen Führungskräfte nach Kategorien	176
Abbildung 7.3: Probleme der befragten chinesischen Führungskräfte mit ausländischen Kolleginnen und Kollegen nach Kategorien	184
Abbildung 7.4: Probleme der westlichen General Manager mit chinesischen Führungskräften nach Kategorien	187
Abbildung 7.5: Probleme der westlichen General Manager mit chinesischen Führungskräften: Unterkategorien mit mehr als zwei Nennungen.	188
Abbildung 8.1: Faktoren, welche die regionale Mobilität der befragten chinesischen Führungskräfte beeinflussen	201

KARTENVERZEICHNIS

Karte 3.1: Die Provinzen der VR China	40
Karte 3.2: Bedeutsame Städte der VR China	41
Karte 3.3: Standorte und regionale Verteilung der untersuchten Unternehmen . .	42
Karte 4.1: Analphabetenquote der chinesischen Bevölkerung nach Provinzen 1990 in %	54
Karte 4.2: Chinesische Bevölkerung mit Hochschulbildung 1990 je 100.000 Personen	55
Karte 4.3: Ausbildungsniveau der chinesischen Bevölkerung nach höchstem Schulabschluss	56
Karte 5.1: Regionale Herkunft der befragten chinesischen Führungskräfte nach Provinzen	94
Karte 5.2: Gegenwärtige Wohnorte der befragten chinesischen Führungskräfte .	95

GLOSSAR CHINESISCHER BEGRIFFE

Renminbi	Währung
Yuan	Währung
shehuizhuyi shichang jingji	sozialistische Marktwirtschaft
guanxi	Netzwerke, Beziehungen
minban-Schulen	vom Volk finanzierte Schulen
xueshi	bachelor
shoushi	master
boshi	Doktor
putonghua	Hochchinesisch
baoming gaokao	formelle Bewerbung
zhengzhi shencha	politische Bewertung
shenti jiancha	Gesundheitsuntersuchung
zhiyuanbiao	persönliche Wunschliste
hukou	Haushaltsregistrierung
danwei	Arbeitseinheit
liudong renkou	Wanderarbeiterinnen und -arbeiter
tie fanwan	Eiserne Reisschüssel
dingti	Vererbung des Arbeitsplatzes
laodong hetongzhi	Arbeitsvertragssystem
dang'an	Personalakte
rencai jiaoliu shichang	Talentmarkt
zhaopinahui	Jobbörse
zou houmen	durch die Hintertür gehen

1 EINLEITUNG

Die Volksrepublik China ist derzeit eines der Länder mit den höchsten wirtschaftlichen Wachstumsraten. Gleichzeitig beinhaltet die Transformation des Wirtschaftssystems ein enormes Spannungspotential sowohl im politischen als auch im sozialen Bereich. Hinzu kommt, dass die Auswirkungen der Asienkrise auch im Transformationsprozess der VR China deutlich zu spüren sind. So werden zunehmend negative Folgen in den Bereichen Exporte, Investitionen und im Finanzsystem sichtbar. Nach HEILMANN (1998, 1238) werden die nächsten fünf Jahre die schwersten Jahre seit Beginn der Reformpolitik sein. Allerdings ist die VR China im Gegensatz zu vielen anderen asiatischen Ländern durch eine stabile Regierung gekennzeichnet. Damit sind weiterhin gute Chancen gegeben, dass die VR China den durch die Asienkrise verschlechterten Bedingungen aktiv begegnen kann.

Seit Anfang der 90er Jahre ist das Wirtschaftswachstum in der VR China durch eine außerordentlich große Dynamik gekennzeichnet. Das Bruttosozialprodukt wuchs Anfang der 90er Jahre jährlich um durchschnittlich 9%. Das Bruttoinlandsprodukt belief sich im Jahre 1995 auf 5.770 Mrd. RMB¹ und erhöhte sich damit real um 10,2% gegenüber dem Vorjahr. Vorläufige Zahlen weisen für 1998 ein Wirtschaftswachstum von 7,8% aus (C.A., 1998, 1305). Für das Jahr 1999 ist ein Wachstum von 8% anvisiert.

Seit Mitte der 80er Jahre ist der Export Motor des Wachstums, sein Anteil am Bruttosozialprodukt stieg von 8% 1980 auf 20% 1992. Das Außenhandelsvolumen belief sich 1998 auf 324 Mrd. US\$; der Außenhandelsüberschuss in Höhe von 43,6 Mrd. US\$ war um fast 8% höher als 1997² (C.A., 1999, 15). Kaum eine andere Nation hat derzeit ein derartig hohes Wirtschaftswachstum zu verzeichnen. Dennoch muss auch die chinesische Regierung eingestehen, dass es durch die Auswirkungen der Asienkrise schwer sein wird, das angestrebte Wirtschaftswachstum zu erreichen. Dies jedoch ist notwendig, um die sozialen Folgen des gegenwärtigen Transformationsprozesses abfedern zu können.

Die hohe wirtschaftliche Dynamik der VR China steigert das Interesse ausländischer Investoren, wodurch China zu einem Magnet für ausländische Direktinvestitionen geworden ist. Seit der Reform von 1979 entstehen überall im Land neue Unternehmen mit ausländischer Beteiligung. Gab es 1980 erst 20 Joint Ventures in der VR China, so waren es Ende 1987 bereits 3900 dieser Unternehmensformen.

-
1. Die Umtauschraten für RMB (auch Yuan genannt) liegen bei 5,52RMB für eine DM und 8,31RMB für einen US\$ (SCHÜLLER, 1999a, 80/20).
 2. Bei diesen Zahlen handelt es sich in der Regel um offizielle Angaben der chinesischen Regierung. Die Verlässlichkeit dieser Daten wird häufig bezweifelt, so z.B. auch von der Weltbank. Doch selbst nach Berechnungen der Weltbank mit eigenen Preisindices liegt die VR China mit einem durchschnittlichen Wachstum von 6,8% zwischen 1978 und 1995 unter den zehn wachstumsstärksten Ländern der Welt (SCHÜLLER, 1999b, 151).

Inzwischen haben auch sehr viele deutsche Unternehmen Joint Ventures mit chinesischen Unternehmen gegründet. Deutsche Unternehmen investierten bis 1993 in 574 Projekte in der VR China mit einem Investitionsvolumen von 1,5 Mrd. US\$. Allein 1993 war die Zahl der zugesagten Projekte um 58% größer als im Vergleich zum Gesamtzeitraum von 1979-1992. Deutschland ist mit einem Anteil von 42,3% der größte Handelspartner Chinas innerhalb der Europäischen Union. An der Spitze der 500 umsatzstärksten Auslandsunternehmen in der VR China steht seit mehreren Jahren eine deutsch-chinesische Kooperation.

Die Joint Ventures spielen eine wichtige Rolle bei der Transformation des Wirtschaftssystems. Sie ermöglichen der chinesischen Seite den Zugang zu Devisen, zu fortschrittlicher Technologie, zu Management Know-how und zu höherwertigen Produkten für den Export, um auf ausländischen Märkten Fuß zu fassen. Dies alles wiederum trägt dazu bei, dem Ziel der Modernisierung näher zu kommen. Durch Joint Ventures wird den Chinesinnen und Chinesen auch eine Tür in die Forschungs- und Entwicklungszentren des Westens geöffnet. Chinesische Unternehmen mit Auslandskapital trugen 1995 mit insgesamt 39,1% zum Außenhandel der VR China bei. Joint Ventures sind daher in den Augen der chinesischen Regierung ein wichtiger Eckpfeiler der wirtschaftlichen Entwicklung.

Gleichzeitig mit der Zunahme ausländischer Firmen steigt auch die Nachfrage nach hochqualifizierten Führungskräften in der VR China. So kommt es zu mehr Wettbewerb zwischen den ausländischen Unternehmen um Führungskräfte (vgl. auch BOSSE & SCHÜLLER, 1998, 1331). Außerdem konkurrieren seit den 90er Jahren auch eine Reihe von Staatsunternehmen mit den Auslandsunternehmen um hervorragend ausgebildete Führungskräfte, da die Reform der Staatsbetriebe und die Umstellung auf ein effizientes Managementsystem dort eine wachsende Zahl von Hochqualifizierten erfordern.

Der Erfolg der deutsch-chinesischen Unternehmensformen hängt in entscheidendem Maße von den chinesischen Führungskräften ab. Die kooperierenden Unternehmen streben mit der Gründung eines solchen Unternehmens oft sehr unterschiedliche Ziele an und bewegen sich somit in einem Spannungsfeld von relativer Autonomie und gegenseitiger Abhängigkeit, das häufig dazu führt, dass der für die Stabilität der Kooperationsbeziehung unverzichtbare Gleichgewichtszustand zwischen den Parteien nur labilen Charakter hat. Geringfügige Störungen können somit zu einer Gefahr für die Kooperation werden. Umso wichtiger ist es, dass die Führungskräfte innerhalb des Joint Ventures eine gemeinsame Ebene finden, um diesem Druck von außen etwas entgegenzusetzen und um das Joint Venture erfolgreich zu leiten. Den interorganisationalen Teilgruppen kommt somit bei der Führung von Joint Ventures eine entscheidende Bedeutung zu.

Aus diesen Gründen rückt die Rekrutierung von einheimischen Führungskräften (*local managers*) immer mehr in den Vordergrund. Bei den vielen Vorteilen, die *local managers* haben (geringere Kosten, Sprachkenntnisse, Kenntnisse von Kultur und

Umwelt), scheinen bisher ihre Nachteile schwerer bewertet worden zu sein (*andere* Qualifikation, keine Stammhauserfahrung). Diese Strategie der Einstellung von einheimischen Führungskräften wird auch als *localisation* bezeichnet.

Doch die typischen Merkmale und Einstellungen dieser chinesischen Führungskräfte sind noch weitgehend unbekannt. Sie stehen deshalb im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung. Dabei richtet sich der Fokus auf ihre regionale Mobilität, ihre Karrieremobilität sowie ihre Einstellungen zu den Auslandsunternehmen und den ausländischen Führungskräften. Damit soll Licht in eine Gruppe gebracht werden, die bisher nur selten im Mittelpunkt des wissenschaftlichen Interesses stand. Außerdem soll ein Beitrag zum besseren Verständnis des Mobilitätsverhaltens der chinesischen Führungskräfte geleistet werden.

Das Hauptinteresse der vorliegenden Arbeit liegt auf dem regionalen und beruflichen Mobilitätsverhalten von chinesischen Führungskräften sowie auf der Analyse des Zusammenhangs zwischen beiden Mobilitätsformen. Desweiteren stehen die Einstellungen, Wertschätzungen und inneren Haltungen der chinesischen Führungskräfte gegenüber ihrer Arbeit, den Auslandsunternehmen sowie den ausländischen Führungskräften im Mittelpunkt des Forschungsinteresses. Daraus ergibt sich auch die Forschungskonzeption des empirischen Teils der Arbeit.

Kapitel 2 dieser Arbeit gibt zunächst einen Überblick über den Stand der Transformationsforschung, da diese den größeren Rahmen der vorliegenden Arbeit darstellt. Dabei werden wesentliche Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Transformationsprozesse in Mittel- und Osteuropa und in der VR China herausgearbeitet. Die Bedeutung ausländischer Direktinvestitionen und Kooperationsunternehmen sowie die besondere Rolle der Führungskräfte im Transformationsprozess werden ebenfalls erläutert.

Der Aufbau der Untersuchung, ihre Durchführung in der VR China sowie die ausführliche Beschreibung von Untersuchungsregionen, Untersuchungsfirmen und der befragten chinesischen Führungskräfte stehen im Mittelpunkt von Kapitel 3. Wie sind die untersuchten Firmen auf die einzelnen Provinzen und Städte verteilt, in welchen Wirtschaftszweigen und Branchen sind sie aktiv? Auch die Frage nach der soziodemographischen Situation der befragten Führungskräfte ist Gegenstand der Analyse.

Daran anschließend werden in die Ausbildungsschritte und Ausbildungsmöglichkeiten sowie typische Merkmale der Ausbildung in der VR China, die zu einer Karriere erst befähigen, erläutert. Welchen charakteristischen Mustern unterliegt die Ausbildung der chinesischen Führungskräfte? Kommen sie von bestimmten Hochschulen, die quasi als Kaderschmieden fungieren? Sind bestimmte Fachrichtungen dominant und prädestinieren ihre Absolventinnen und Absolventen für die Übernahme von Führungsverantwortung in Gemeinschaftsunternehmen? Welche Fremdsprachen lernen die befragten Führungskräfte und wie werden diese erlernt? In diesem Kapitel wird versucht, die Rolle der Sprachkenntnisse und des Auslandsstudiums für einen positiven Karriereverlauf herauszufiltern.

Regionale Mobilität wird in der VR China durch das Haushaltsregistrierungssystem eingeschränkt. Doch kommt es seit Beginn des Transformationsprozesses zu wesentlich mehr Mobilität als in den drei Jahrzehnten zuvor. Inwiefern hat sich der Transformationsprozess auf die regionale Mobilität der chinesischen Führungskräfte ausgewirkt? Sind die chinesischen Führungskräfte räumlich wirklich so immobil, wie ihnen von deutscher Seite nachgesagt wird? In wird zunächst ein Überblick über den theoretischen Hintergrund der Mobilitätsforschung gegeben. Dabei ist die Anwendbarkeit der Mobilitätsmodelle und -theorien auf die VR China von Bedeutung. In einem zweiten Schritt wird die Mobilität in der VR China anhand der einschlägigen Literatur näher beschrieben. Daran anschließend erfolgt die Analyse der regionalen Mobilität der befragten chinesischen Führungskräfte sowie die Einordnung der gewonnenen Ergebnisse in die allgemeine Forschung. Es wird die Frage gestellt, ob sich bei der beobachteten räumlichen Mobilität bestimmte Mobilitätsmuster erkennen lassen. Auch nach den Ursachen der beobachteten räumlichen Mobilität wird gefragt. Welche Erklärungen gibt es für das unterschiedliche räumliche Mobilitätsverhalten in China im Vergleich zu anderen Ländern, sind die Unterschiede eher strukturell oder politisch bedingt oder sind es eher kulturelle Unterschiede, die dafür verantwortlich sind? Als Besonderheit der regionalen Mobilität werden die Auslandsaufenthalte der chinesischen Führungskräfte mit in die Analyse eingeschlossen. Auch hier richtet sich das Interesse auf die Frage, welche Ursachen Auslandsaufenthalte haben. Zudem wird das Augenmerk darauf gerichtet, ob sich regionale Mobilität in Form von Auslandsaufhalten positiv auf die Karriere der chinesischen Führungskräfte auswirkt.

Kapitel 6 beschreibt die Karrieremobilität der chinesischen Führungskräfte. Seit der Abschaffung der Beschäftigung auf Lebenszeit in den 80er Jahren ist in der VR China ein Arbeitsmarkt im Entstehen begriffen, der in unterschiedlichen Räumen unterschiedlich entwickelt ist. Dadurch kommt es seit den 90er Jahren zu verstärkter beruflicher Mobilität. Besonders den chinesischen Führungskräften wird eine hohe Fluktuation nachgesagt. Nachdem die wichtigsten theoretischen Ansätze zur Erklärung beruflicher Mobilität erläutert wurden, wird die Entstehung des Arbeitsmarkts in der VR China beschrieben. Hier will die Arbeit versuchen, erste Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt festzuhalten, zu analysieren und zu interpretieren. Daran anschließend richtet sich der Fokus der Untersuchung auf die Gehaltssituation der befragten chinesischen Führungskräfte sowie auf typische Karriereverläufe.

Die Frage nach dem Wie und Wo der Rekrutierung hat sich bei den in Deutschland geführten Interviews als ein zentrales Thema im Zusammenhang mit Führungskräften in der VR China erwiesen. Deshalb wird in der Befragung sowohl nach den Rekrutierungsmethoden der Firmen, den Rekrutierungskriterien der General Manager sowie der Art und Weise, wie die Führungskräfte ihren derzeitigen Arbeitsplatz gefunden haben, gefragt³. Dabei interessiert vor allem, ob es Faktoren gibt, die von der

3. In der vorliegenden Untersuchung waren alle General Manager männlich, weshalb hier die weibliche Form nicht verwendet wird.

Mehrheit der westlichen General Manager als wichtig bzw. unwichtig für die Rekrutierung erachtet werden. Welche Institutionen oder Medien können in der VR China zur Rekrutierung von Führungskräften genutzt werden? Unterscheiden sich sowohl Rekrutierungsmethoden wie auch Rekrutierungskriterien in der VR China von denen im Westen? Gibt es Erklärungen für diese Unterschiede? Zudem stellt sich die Frage, ob sich ein Zusammenhang zwischen der Rekrutierungsmethode und der beruflichen Mobilität (Fluktuation) herausstellt.

Im weiteren Verlauf des sechsten Kapitels werden sowohl die Firmenwechsel als auch die Positionswechsel der chinesischen Führungskräfte betrachtet. Dabei wird dem Zusammenhang zwischen räumlicher und beruflicher Mobilität besondere Beachtung geschenkt. Treten beide Ereignisse im Lebensverlauf synchron auf, gibt es überhaupt einen Zusammenhang zwischen Karrieremobilität und räumlicher Mobilität, und wie lassen sich solche Zusammenhänge erklären?

Während von deutscher Seite oft auf die mangelnde räumliche Mobilität hingewiesen wird, wird gleichzeitig über eine hohe Fluktuation, d.h. Arbeitsplatzmobilität, in den Unternehmen geklagt. In der vorliegenden Arbeit wird der Versuch unternommen, aufzuzeigen, welche Gründe zu einer hohen Fluktuation in den Auslandsunternehmen führen. Daraus abgeleitet werden Lösungsmöglichkeiten angeboten, die den Verbleib von hochqualifizierten Führungskräften im Auslandsunternehmen fördern.

Unternehmenskooperationen und in ganz besonderem Maße Unternehmenskooperationen mit Partnern aus unterschiedlichen Kulturkreisen weisen durch ihre stark interaktionsorientierte Form der Zusammenarbeit ein hohes Konfliktpotential auf. Dies resultiert aus der Gegensätzlichkeit und Unvereinbarkeit von Werten, Verhaltensweisen oder Machtinteressen der Partnerunternehmen. In diesem Zusammenhang soll der interkulturelle Aspekt in näher beleuchtet werden. Zunächst werden dazu die Einstellungen zu den Auslandsunternehmen erfragt, in dem nach den Vor- und Nachteilen der Unternehmen gefragt wird.

In einem weiteren Schritt interessieren die Probleme, die chinesische Führungskräfte mit den ausländischen Führungskräften haben, sowie umgekehrt die Probleme der westlichen Führungskräfte mit den chinesischen Hochqualifizierten. Welche Rolle spielen Sprachkenntnisse und Auslandserfahrung und damit interkulturelle Kompetenz für die Zusammenarbeit in einem Kooperationsunternehmen? Wie wichtig ist interkulturelle Kompetenz bei der Rekrutierung der chinesischen Führungskräfte?

Der Vorbereitung der westlichen und der chinesischen Führungskräfte auf die sie erwartende Situation in den Auslandsunternehmen wird danach Aufmerksamkeit geschenkt. Darauf aufbauend werden Vorschläge erarbeitet, wie die Zusammenarbeit der beiden verschiedenen Kulturen in einem Gemeinschaftsunternehmen sinnvoll gestaltet werden kann. Wie können die vorhandenen Probleme beseitigt oder zumindest minimiert werden?

Den Abschluss der Arbeit bildet ein zusammenfassendes Schlusskapitel (Kapitel 8), in dem die wesentlichen Ergebnisse der Arbeit noch einmal kurz dargestellt werden und in dem ein Ausblick auf die Zukunft gewagt wird.

2 STAND DER FORSCHUNG

2.1 Transformationsforschung

Die wissenschaftlichen Veröffentlichungen zum Transformationsprozess haben seit 1989 sprunghaft zugenommen. Dabei sind die Wirtschaftswissenschaften am stärksten vertreten, aber auch Forschungen aus den Bereichen der Soziologie, der Geographie und der Politischen Wissenschaft sowie zahlreicher Nachbarwissenschaften befassen sich mit dem Wandel des politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Systems in den ehemaligen sozialistischen Planwirtschaften.

Die Transformationsforschung ist durch das Fehlen einer einheitlichen und geschlossenen Theorie gekennzeichnet¹. Die wirtschaftswissenschaftliche Transformationsforschung knüpft aber im wesentlichen an neoklassische Ordnungstheorien an. Sie unterstellt, dass rasche Privatisierung und Preisliberalisierung geeignete Mittel sind, um nach einer kurzen Krise zu einem schnellen Wachstum zu kommen (vgl. z.B. KLOTEN, 1991, 22). HERRMANN-PILLATH (1993, 12) bezeichnet dies als „wachstumstheoretisch naiv“ (vgl. auch HEBERER, 1993, 3). Stattdessen schlägt er die Verknüpfung mit der Neuen Wachstumstheorie vor. Die Neue Wachstumstheorie hebt drei wesentliche Faktoren hervor: a) positive externe Effekte tragen erheblich zum Wachstum bei, b) staatliche Eingriffe zur Erzielung positiver externer Effekte können notwendig sein, auch wenn sie aus neoklassischer Sicht wettbewerbsmindernd sind und c) das Humankapital ist der Schlüsselfaktor für wirtschaftliches Wachstum.

HERRMANN-PILLATH (1993, 13) schreibt dazu: „Wenn nämlich während einer Transformation die Wachstumsraten der Wirtschaft optimiert werden sollen, besteht die zentrale Anforderung darin, den institutionellen Wandel so zu gestalten, dass die Zerstörung von Humankapital möglichst minimiert und die Bildung neuen Humankapitals möglichst maximiert wird“. Es wird der Transformationsforschung angelastet, dass sie bisher die Bedeutung des Humankapitals nicht ausreichend berücksichtigt. Dies gilt sowohl für den Transformationsprozess in den mittel- und osteuropäischen Ländern als auch für die Volksrepublik China. Dabei spielt das Fehlen eines ausreichenden Humankapitalstockes gerade für die Misserfolge in der Transformation in den Ländern der ehemaligen Sowjetunion² eine erklärende Rolle. Keine noch so große Investition oder internationale finanzielle Hilfe kann Früchte tragen, wenn die Personen fehlen, die die Transformation tragen können (ZWASS, 1995, 24).

-
1. KOLLMORGEN (1994, 387-388) weist allein für die Sozialwissenschaften zwölf theoretische Ansätze zur Transformation aus. Ebenso zahlreich sind die Theorieansätze zur Transformationsproblematik aus den Wirtschaftswissenschaften, an die die vorliegende Arbeit anknüpft.
 2. Auf den Zusammenbruch der ehemaligen Sowjetunion und die Entwicklungen in den Nachfolgestaaten soll hier nicht näher eingegangen werden. Eine Übersicht über diese Problematik wird in ZWASS (1995) gegeben, speziell zu Russland siehe STEINLE et al. (1996).

2.1.1 Begriffliche Klärung und Definition

Zunächst erfordert der Begriff der Transformation eine Klärung, da er nicht einheitlich gebraucht und neben Begriffen wie Transition, Modernisierung, Strukturwandel und ähnlichem verwendet wird. Der Begriff der *Transformation*³ bezeichnet den Wechsel des wirtschaftlichen Systems der zentralen Planwirtschaft zur Marktwirtschaft, eingeschlossen der dazwischen liegenden Transformationsstadien. Transformation bezeichnet somit einen aktiven Handlungsprozess, bei dem das Endziel bekannt ist (CSÉFALVAY, 1997; FASSMANN, 1997; HERRMANN-PILLATH, 1995, 1993; HEBERER, 1993; KLOTEN, 1991⁴). Vor allem für die Länder Mittel- und Osteuropas geschieht es häufig, dass der Begriff der Transformation nicht nur auf die Transformation vom Plan zum Markt, sondern auch auf die Entwicklung von einem zentral gelenkten Einparteiensystem zu einem pluralistischen und vor allem demokratisch legitimierten Mehrparteiensystem angewendet wird, bzw. diesen politischen Wandel beinhaltet. Mit Blick auf die VR China wird in der vorliegenden Arbeit der Begriff der Transformation auf den wirtschaftlichen Systemwandel beschränkt. Auswirkungen und Folgen des wirtschaftlichen Transformationsprozesses auf das politische und soziale System der Transformationsländer werden damit aber in keiner Weise verneint.

Im Gegensatz zu Transformation beschreibt der Begriff der *Transition*⁵ einen passiven Übergang innerhalb eines wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Systems. Transition ist eine sozioökonomische Umstrukturierung innerhalb eines bereits bestehenden Systems. Transitionen sind zudem durch immer wiederkehrende Zyklen gekennzeichnet, die zu regionalen Schwerpunktverschiebungen führen können. So vollzieht sich in den entwickelten Nationen seit den 70er Jahren eine neue Transition, die unter den Stichworten *Fordismus* und *Postfordismus* allgemein anerkannt ist (CSÉFALVAY, 1997, 14). Für die Prozesse, die seit Ende der 80er Jahre in den ehemaligen Planwirtschaften stattfinden, ist der Begriff der Transition damit nicht zutreffend.

Der Begriff der *Modernisierung*⁶ wird verwendet für den Übergang von der vorindustriellen oder traditionellen Gesellschaft zu einer modernen (Industrie-)Gesellschaft.

-
3. Transformation kommt von dem lateinischen Wort *transfere*, was mit hinübertragen, hinüberbringen, versetzen, verschieben und auch umbilden, verwandeln übersetzt werden kann.
 4. Eine völlig andere Auffassung vertritt dagegen LANG (1995, 3): Er fasst Transformation als Sonderfall der Modernisierung auf. Diese Auffassung wird hier nicht geteilt.
 5. Transition kommt von dem lateinischen Wort *transire* und bedeutet Übergang, Überlaufen, Übertritt, Durchgang.
 6. Die Arbeiten, Theorien und Modelle zur Modernisierung sind zahlreich und sollen hier nicht weiter verfolgt werden. Es sei jedoch hingewiesen auf FOURASTIE (1979), FLORA (1974), FRIEDMANN (1966) sowie ROSTOW (1960). Wenn in der vorliegenden Arbeit von Modernisierung gesprochen wird, dann nicht im Sinne einer nach westlichem Vorbild ablaufenden Entwicklung. Dies wird der Modernisierungsforschung auch häufig negativ angelastet. Kulturelle Besonderheiten und nationale Entwicklungswege werden damit eindeutig bejaht (vgl. auch XU, 1998, 108ff).

Modernisierung ist damit zunächst ein sehr langfristiger Entwicklungsprozess, in dem politische Handlungen wenig ausrichten. Zudem wird mit dem Begriff der - auch nachholenden - Modernisierung die Einmaligkeit der historischen Ereignisse verkannt. Aus diesen Gründen eignet er sich nicht zur Beschreibung der Prozesse weder in Mittel- und Osteuropa noch in der VR China seit 1989 (CSEFALVAY, 1997, 12-13; FASSMANN, 1997, 31). *Strukturwandel* entpolitisiert den gesamten Prozess noch mehr und ist am wenigsten geeignet, die gegenwärtigen Prozesse und Strukturen in den Transformationsländern zu beschreiben. Mit dem Begriff *Aufholprozess* wird die Behauptung aufgestellt, dass es sich bei den Veränderungen in den ehemals sozialistischen Ländern um ein Aufholen, und damit lediglich um eine zeitversetzte Entwicklung handelt. Auch dies wird dem einmaligen Charakter der Entwicklungen und Ereignisse in den ehemals kommunistischen Staaten nicht gerecht (FASSMANN, 1997, 31).

Bedeutsam ist, dass der Prozess der Transformation durchaus aus verschiedenen untergeordneten Teilprozessen bestehen kann, die sowohl einen Systemwandel, eine Modernisierung, einen Strukturwandel als auch Aufholprozesse beinhalten können. Diese können als einzelne Dimensionen der Transformation aufgefasst werden. Transformation kann deshalb nicht mit einem einzelnen dieser Begriffe gleichgesetzt werden. Auch deshalb nicht, weil diese von der Vorstellung geprägt sind, dass die Staaten Mittel- und Osteuropas zeitversetzt eine Entwicklung durchlaufen, die in den restlichen europäischen oder westlichen Staaten bereits abgeschlossen ist. Die unterschiedlichen historischen Ausgangsbedingungen, sowie das unterschiedliche „sozialistische Erbe“ (FASSMANN, 1997, 31) beeinflussen die Transformationsprozesse ganz wesentlich und führen zu jeweils eigenen spezifischen Ausprägungen der Transformation in den einzelnen Ländern.

2.1.2 Transformation in Mittel- und Osteuropa

Die Transformationsprozesse in Mittel- und Osteuropa sind durch drei wesentliche Elemente gekennzeichnet, um die sich auch die Transformationsforschung bemüht. Dies ist zum einen der monetäre Bereich mit einer Liberalisierung des Preissystems, dem Aufbau eines Geld- und Kreditsystems, einer Abschaffung des staatlichen Außenhandelsmonopols und damit Schaffung eines Außenwirtschaftssystems sowie der Herausbildung eines funktionsfähigen Finanzsystems mit dem Aufbau von neuen Geld- und Finanzmärkten. Zum zweiten Kernfaktor des Transformationsprozesses zählen der Unternehmenssektor mit Privatisierungen und der Entflechtung alter Wirtschaftsstrukturen sowie eine Industriepolitik, die die Strategie für die industrielle Entwicklung vorgibt. Neben der Schaffung funktionsfähiger Gütermärkte ist auch die Herausbildung eines Arbeitsmarkts von Bedeutung für den Transformationsprozess. Die Bildung des Arbeitsmarkts steht dabei in engem Zusammenhang mit den sozialen, rechtlichen, politischen und kulturellen Rahmenbedingungen, die zusammen das dritte Element der Transformation bilden. Darunter fallen die Implementierung eines Verwaltungssystems, eines Rechtssystems, eines politischen Systems so-

wie die Entwicklung eines angepassten Bildungssystems, vor allem mit einer Änderung der Lehrinhalte sowie die Veränderung der individuellen Einstellungen der Menschen in den Transformationsländern (BREZINSKI, 1997, 145).

Es ist in der wissenschaftlichen Literatur⁷ sowie unter westlichen und östlichen Ökonomen unumstritten, dass diese Elemente wesentliche Bestandteile der Transformationsprozesse in den ehemaligen sozialistischen Ländern Mittel- und Osteuropas sind. Uneinigkeit herrscht jedoch darüber, welchen Ablauf und welche Reihenfolge die einzelnen Transformationsschritte haben sowie mit welcher Geschwindigkeit diese Schritte vorgenommen werden sollen.

Hervorgehoben wird bei den Forschungen über die Schrittfolge der Transformation (*sequencing*), dass die Gleichzeitigkeit der Schaffung marktwirtschaftlicher Elemente mit der Abschaffung der Steuerungselemente des alten Systems entscheidend für die Systemtransformation ist (PAPPENBERGER, 1995; SCHNEIDER, 1992; SCHMIEDING, 1991). Auf die Frage nach der Schrittfolge gibt es noch keine allgemeingültige Antwort, die sich auf eine ökonomische Theorie stützen könnte. So gehen die Meinungen über die Reihenfolge der einzelnen Transformationsmaßnahmen weit auseinander (PAPPENBERGER, 1995, 40ff). Hier spielen die spezifischen regionalen Bedingungen eines Landes die entscheidende Rolle. In einigen Ländern, spielt die Frage nach der Schrittfolge eine untergeordnete Rolle, weil nach einer Reihe von Einzelschritten deutlich abzusehen ist, welche Schritte als nächstes notwendig sind (SCHNEIDER, 1992).

In den Forschungen über die Geschwindigkeit (*timing*) des Wandels werden zwei unterschiedliche Standpunkte vertreten: a) soll die Transformation Schritt für Schritt stattfinden, ohne die Menschen und Institutionen zu überfordern, sozusagen in einem graduellen Übergang (*gradualism*) oder ist b) eine umfassende Transformation in einem Schwung, die Bündelung von Einzelmaßnahmen am Erfolg versprechensten (*abruptness*, *big-bang*-Ansatz oder auch Schocktherapie) (PAPPENBERGER, 1995; SCHEMPP, 1992; SCHNEIDER, 1992). Manche Autorinnen und Autoren vertreten auch eine Mischung aus beiden Ansätzen, d.h. eine Kombination aus kleinen und großen Schritten (z.B. LEVCIK, 1994; KLOTEN, 1991). Dabei ist mit *timing* sowohl der Startzeitpunkt der Transformationsschritte als auch die Geschwindigkeit ihrer Umsetzung gemeint. Die Geschwindigkeit der Transformation hängt auch wesentlich von der Unterstützung von außen ab, sprich von den westlichen Industrienationen und deren internationalen Institutionen (BREZINSKI, 1997; SCHNEIDER, 1992). Hier spielt vor allem die Tatsache eine Rolle, dass sich die Weltwirtschaft gerade während des sich entwickelnden Transformationsprozesses der mittel- und osteuropäischen Länder in einer Phase weltweiter Rezession befindet. Dies erschwert den Übergang in neue marktwirtschaftliche Ordnungen in den Transformationsländern.

7. Weiterführende Bibliographien über die große Zahl an Literatur über die Transformation haben KOLLMORGEN (1994, 400-428) und SCHWARZ (1993) zusammengestellt.

Die Diskussion um die zukünftige politische Richtung der ehemaligen Planwirtschaften in Mittel- und Osteuropa dreht sich vor allem um die folgenden Fragen: Sind die Länder a) auf dem Weg zum Kapitalismus, b) auf dem Weg zu Pseudo-Demokratien oder neoliberalen autoritären Regimes, ähnlich wie in Lateinamerika oder c) gibt es einen „dritten Weg“ zwischen Kapitalismus und Realsozialismus (JUCHLER, 1992). ZIEMER (1997) beschäftigt sich intensiv mit den maßgeblichen innenpolitischen Kräften im Transformationsprozess Osteuropas, so mit dem politischen System, den staatlichen Institutionen, den Parteien, dem Militär, den Kirchen, den Gewerkschaften und den Massenmedien. Besonders in der Soziologie, aber auch in zahlreichen anderen Wissenschaften hat die Modernisierungstheorie einen Aufschwung durch die Transformation im Osten erfahren (MÜLLER, 1995; ZAPF, 1994, 1992, 1990). Allerdings hat die tatsächliche Entwicklung in Mittel- und Osteuropa nach 1991 zu mehr Zurückhaltung bezüglich des modernisierungstheoretischen Optimismus geführt (vgl. MÜLLER, 1995).

Zu den wesentlichen Bereichen der wirtschaftlichen Transformation gehören der monetäre Bereich, das Geld- und Kreditwesen sowie das Außenwirtschaftssystem. Im monetären Bereich dominieren die Maßnahmen zur Preisliberalisierung, der Abbau von Preissubventionen sowie die Ablösung von administrativer Preis- und Lohnbildung. Zur Reform des Geld- und Kreditwesens ist die Schaffung eines zweistufigen Bankensystems mit einer unabhängigen Zentralbank und privaten Geschäftsbanken notwendig. Im Bereich des Außenwirtschaftssystems müssen das staatliche Monopol abgeschafft werden und der freie Devisenverkehr für ausländische Unternehmen zugelassen werden (BREZINSKI, 1997, 144ff).

Bei der Privatisierung der Staatsunternehmen und der Dezentralisierung geht die Tendenz dahin, dass es nicht so schnell möglich sein wird, alle Staatsunternehmen zu privatisieren und dass sich Forschung und Praxis auch mit dem Thema beschäftigen müssen, wie die Staatsbetriebe möglichst rentabel funktionieren können. Die Problemfelder der Privatisierung sind: Die Entflechtung der Großbetriebe, die Behandlung der ehemaligen Eigentümerinnen und Eigentümer, die Bestimmung des Wertes des Staatseigentums sowie die Durchführung der Privatisierung. Die Dezentralisierung wird als notwendig (aber nicht hinreichend) für das Gelingen der Transformation betrachtet. Dies betrifft jedoch nicht nur das Staatsbudget, sondern erfordert eine grundsätzliche Revision des Staatsaufbaus sowie die Schaffung neuer und rechtlich klar abzugrenzender Körperschaften (BREZINSKI, 1997; WAGENER, 1997; WELFENS, 1997; CORNELSEN, 1992; HEDTKAMP, 1992; NORTH, 1992; SINN & SINN, 1991; KORNAL, 1990; SCHMIEDING, 1990). SCHNEIDER (1992) untersucht den Einfluss von ausländischem Kapital auf den Transformationsprozess und kommt dabei zu dem Ergebnis, dass Kapitaltransfers eine beträchtliche Schubwirkung haben und die Transformation beschleunigen.

Seit Mitte der 90er Jahre sind auch eine Reihe von Studien über den Arbeitsmarkt und die Arbeitsmarktpolitik in den ehemaligen sozialistischen Staaten entstanden (CSÉFALVAY, 1997, 1995a, 1995b; FASSMANN, 1997; SCHULTE, 1996; FASS-

MANN & LICHTENBERGER, 1995). Die Studie von JACOB & JASPER (1992) befasst sich mit dem Wandel von Qualifikation und Qualifizierung im Transformationsprozess und dessen Bedeutung für die Menschen. In diesem Zusammenhang stehen auch Arbeiten, die sich mit dem Wandel der sozialen Sicherungssysteme in diesen Ländern befassen (GÖTTING, 1998; BOROCH, 1997; IMF, 1995).

Das System von Angebot und Nachfrage wurde auch auf Wohnungen, Gebäude sowie Grund und Boden angewendet. Die Schaffung von Wohnungs-, Immobilien- und Bodenmärkten sind eine Folge dieser Transformation. Vor allem in der regionalen Geographie finden die neuen Disparitäten im Bodenmarkt, im Immobilienmarkt und im Wohnungsmarkt große Aufmerksamkeit (FASSMANN, 1997; SCHMIDT, 1997; CSÉFALVAY, 1995a, 1995b; FASSMANN & LICHTENBERGER, 1995; KOVACS & WIESSNER, 1995).

In der regionalen Transformationsforschung wird darauf hingewiesen, dass die einzelnen Maßnahmen der Transformation neben den unerwünschten sozialen Folgen auch zu erheblichen regionalen Verschiebungen und Veränderungen führen können (FASSMANN, 1997, 33). Diese regionalen Auswirkungen sind in der Regel weder beabsichtigt noch vorhergesehen. Sie beziehen sich in Mittel- und Osteuropa vor allem auf die Differenzierung von Stadt und Land (KORCELLI, 1997) sowie die Funktion und Neubewertung von Standorten und Regionen, unter anderem auch von Grenzregionen (GRIMM, 1997). Ebenso große Beachtung innerhalb der regionalen Transformationsforschung erfahren die differierenden Voraussetzungen und Strategien der Transformation in den einzelnen Ländern. Denn obgleich sie alle eine gemeinsame Grundlage der transformationspolitischen Maßnahmen haben, zeigen sich doch spezifische Wege und Ausprägungen, für die auch die historische Entwicklung verantwortlich ist (vgl. auch FASSMANN, 1997, 35).

2.1.3 Der Transformationsprozess in der VR China

Der Ausgangspunkt des Modernisierungs- und Reformprozesses in der VR China war davon geprägt, dass die chinesische Regierung nie einen *Systemwandel*, sondern eine *Systemverbesserung* vertrat. Erst nach 1989 bestand zunehmend Legitimationsbedarf für die durchgeführte Wirtschaftspolitik, so dass es 1992 auf dem 14. Parteitag der Kommunistischen Partei Chinas zu der Formulierung des Ziels der *sozialistischen Marktwirtschaft* (*shehuizhuyi shichang jingji*) kam. Sozialistische Marktwirtschaft bedeutet damit *Marktwirtschaft im Sozialismus*.

Der Transformationsprozess ist damit nicht das Ergebnis eines vorher festgelegten Transformationsprogramms, sondern entstand als Reaktion auf die allgemeine wirtschaftliche Stagnation, die Krise der Agrarproduktion, Versorgungsengpässe in den Städten, eine gewisse Unzufriedenheit der Bevölkerung sowie die prekäre Haushaltslage (vgl. HEBERER, 1993, 1; HERRMANN-PILLATH, 1993, 21). Die Entwick-

lung in der VR China ist damit in der Anfangsphase Ergebnis eines Reformprozesses. Das heißt, es kam zu Veränderungen in Einzelbereichen, nicht aber zu Veränderungen des Wirtschaftssystems als solches. Diese Reformen fanden in vielen Bereichen nach der *trial and error*-Methode statt⁸.

Erst seit Beginn der 90er Jahre kann von einer Transformation des Wirtschaftssystems gesprochen werden. Im Verlauf dieses Transformationsprozesses wird die bestehende sozialistische Warenwirtschaft in das System der sozialistischen Marktwirtschaft umgewandelt. Dabei stehen alte Institutionen zur Disposition und neue marktwirtschaftliche Institutionen werden geschaffen. Vor allem die Dezentralisierung der wirtschaftlichen Entscheidungen, die Einführung eines Kapitalmarkts (Bankenreform und Zulassung der Börsen in Shanghai und Shenzhen 1990) sowie die Einführung eines Arbeitsmarkts rechtfertigen die Bezeichnung Transformation für den wirtschaftlichen Wandel, der sich in der Volksrepublik China vollzieht (SCHÜTZE, 1995).

Das Beispiel der VR China zeigt Einmaliges in der Geschichte, nämlich die Transformation von einer sozialistischen Planwirtschaft zu einem Marktsystem unter der Herrschaft einer Kommunistischen Partei. KLOTEN (1991, 35) negierte noch 1991 diese Möglichkeit: „Der Wandel der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung wird sich erst nach Aufgabe sozialistischen Zentralismus“, also des Rückzugs der Kommunistischen Partei aus weiten Bereichen des ökonomischen und staatlichen Geschehens realisieren lassen“. Zwar gibt er zu bedenken, dass in einer Anfangsphase ein autoritärer Staat seine Ziele leichter durchsetzen kann als bei gleichzeitiger Entwicklung einer demokratischen Parteienpluralität. Langfristig sieht er jedoch Demokratie und Marktwirtschaft als zusammenpassend und -gehörig an (KLOTEN, 1991, 37). In der VR China zeigt sich jedoch, dass Demokratie und Marktwirtschaft kein „Kuppelprodukt“ sind⁹ und dass die Herrschaft der Kommunistischen Partei nicht automatisch zu wirtschaftlichem Abschwung führen muss (RADTKE, 1994, 65; HEBERER, 1993, 1).

Warum konnte der Kommunistischen Partei Chinas das gelingen, was den anderen Kommunistischen Parteien in Europa zum Verhängnis wurde? Worin unterscheiden sich die Ausgangsbedingungen der Transformationsprozesse in Mittel- und Osteuropa und der Volksrepublik China? Welches sind die unterschiedlichen Rahmenbedingungen für den Verlauf der Transformationen?

8. Ausführliche Darstellungen zu den wesentlichen Reformschritten in der VR China sind mittlerweile zahlreich, beispielhaft seien hier nur HERRMANN-PILLATH, (1995), SCHÜTZE (1995) sowie ZANDER & RICHTER (1992) erwähnt.

9. Auch die Entwicklungen in den ostasiatischen Schwellenländern widerlegen die Annahme, dass marktwirtschaftliche Politik nicht in autoritären Ordnungen funktionieren kann (RADTKE, 1994, 65; HEBERER, 1993, 1).

Als Antwort können die folgenden Faktoren genannt werden¹⁰:

- die durch Nationalismus bestimmte Form des chinesischen Kommunismus
- *hausgemachte* Machtergreifung durch die Kommunistische Partei Chinas und nicht durch die sowjetische Rote Armee
- Abweichung vom sowjetischen Vorbild und Suche nach einem chinesischen Entwicklungsweg, dadurch Entstehung eines besonderen Charakters des chinesischen Planungssystems
- kulturell und historisch bedingte Unterschiede in der Form der gesellschaftlichen Interaktion
- die sozio-kulturelle Disposition wie z.B. die Unternehmenskultur
- die negativen Erfahrungen der Kulturrevolution, dadurch Schwächung des antireformerischen Potentials in den politischen Eliten
- Existenz einer wohlhabenden chinesischen Wirtschaftsgemeinschaft außerhalb der VR China

Von diesen Ausgangsbedingungen sollen hier die unterschiedliche Form der gesellschaftlichen Interaktion und die Unternehmenskultur näher erläutert werden, da ihr Einfluss auf den unterschiedlichen Verlauf des Transformationsprozesses sehr groß ist.

Die traditionelle chinesische Kultur betont die wirtschaftliche Funktion der Familie. Jedes Individuum soll sich für den Wohlstand der Familie einsetzen. Zwar hat sich Konfuzius nur sehr wenig über die Wirtschaft geäußert, doch seine Betonung der Familie hat sich als wesentliche kulturelle Wertvorstellung gehalten. Durch den Transformationsprozess wurde der Familiensinn und das Clanbewusstsein wieder verstärkt und ist zu einer wichtigen Triebkraft der Transformation geworden (XU, 1998, 40ff; HERRMANN-PILLATH, 1995, 172ff). Auch das kulturelle Erbe der staatlichen Einheit spielt eine große Rolle, ebenso wie der geringe Grad der Selbstbindung an formale Regeln. Stattdessen gibt es eine hohe Akzeptanz flexibler, informeller Verhaltensnormen, die auch durch lange persönliche Reziprozität zwischen Personen gekennzeichnet sind. In kultureller Hinsicht beeinflusst auch die *Herrschaft durch Menschen* anstelle einer *Herrschaft durch Gesetz* die sozialen Beziehungen im chinesischen Kulturraum und zählt mit als Ursache für die erstaunliche Flexibilität des chinesischen Transformationsprozesses (zu diesen Faktoren vgl. ausführlich HERRMANN-PILLATH, 1995, 172ff; 1993b, 42ff).

Die typische chinesische Unternehmenskultur zeigt sich vor allem in den chinesischen Gemeinden außerhalb der VR China. Die chinesischen Unternehmerinnen und Unternehmer zeichnen sich dadurch aus, dass sie sehr gewinnstrebend, unabhängig und bemerkenswert risikobereit sind. Die entstehenden Unternehmen neigen nicht zu Zersplitterung und Segmentation, sondern bleiben meist klein und überschaubar. Es

10. Diese Zusammenstellung geht im wesentlichen auf HEBERER (1993, 1) und HERRMANN-PILLATH (1995, 158-177) zurück.

werden Geschäftsbeziehungen und Unter-Vertragssysteme aufgebaut, um die Flexibilität der Unternehmen zu gewährleisten. Diese Netzwerke wachsen trotz staatlicher Kontrolle und ihr Erfolg geht auf private Eigeninitiative und nicht auf staatliches Eingreifen zurück. Diese Unternehmenskultur wurde im Zeitraum zwischen Gründung der VR China und ca. 1979 vollkommen unterdrückt. Seit Beginn der Reformen und verstärkt in den 90er Jahren knüpfen die Unternehmerinnen und Unternehmer an diese Kultur an und die Unterschiede zum Unternehmertum außerhalb der VR China verschwinden zunehmend (CHAN & CHIANG, 1994, 32ff).

Diese unterschiedlichen Ausgangsbedingungen haben auch dazu geführt, dass sich der Transformationsprozess in der VR China anders gestaltet als in den ehemaligen Ostblockstaaten. In der wissenschaftlichen Literatur besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass es sich beim Transformationsprozess in der VR China um eine *evolutionäre* Transformation handelt (HERRMANN-PILLATH, 1995; ZHONG, 1995; HEBERER, 1993; KRUG, 1990). Der große Unterschied zu den Transformationsprozessen in Ost- und Mitteleuropa ist, dass die Transformation in der VR China *schrittweise* durchgeführt wird und dass sie *nicht* von einer Entmachtung der kommunistischen Institutionen begleitet ist. Der zweite große Unterschied zu den europäischen Transformationsländern ist die Bedeutung, die das Staatseigentum spielt. Die Privatwirtschaft spielt im Vergleich zum staatlichen Sektor eine untergeordnete, wenn auch deutlich wachsende Rolle (XU, 1998, 115). Gleichzeitig ist für die Entwicklungen in der VR China kennzeichnend, dass die Regierung lange Zeit das Ziel vertrat, eine kapitalistische Marktwirtschaft *nicht* erreichen zu wollen (HERRMANN-PILLATH, 1995, 156ff).

KLOTEN (1991, 8) macht in diesem Zusammenhang darauf aufmerksam, dass Evolutionen keine Transformationen sind. Transformation ist nur die politisch intendierte grundlegende Restrukturierung eines Wirtschaftssystems, jedoch nicht die Umgestaltung eines Wirtschaftssystems, das den Erhalt des Bestehenden bezweckt. Er erkennt aber auch an, dass zuerst nur Reformen intendiert sein können, die dann aber zu systemtransformierenden Veränderungen führen. Diese wiederum können sich dann zu neuen Leitbildern und einem weitergehenden Wandel entwickeln (KLOTEN, 1991, 9). Diese Definition lässt sich sehr gut auf die VR China übertragen, wo es in den 80er Jahren zu einer Reihe von Reformen kam, die den Weg für die Transformation des Wirtschaftssystems in den 90er Jahren bereitet haben.

Vor allem über die Auswirkungen der wirtschaftlichen Transformation auf das politische System gibt es unterschiedliche Ansichten. Wichtig ist festzuhalten, dass es in der VR China nicht zur Transformation des politischen Systems gekommen ist. Gleichzeitig lässt sich jedoch nicht verhindern, dass sich die wirtschaftliche Transformation auch auf die Gesellschaft und die Politik auswirken. Einige Autorinnen und Autoren vertreten die Ansicht, dass die Privatisierung der Wirtschaft das politische System in seinem Innersten zersetzen und zu graduellem politischem Wandel führen wird (BRESLIN, 1996, 17; HEBERER, 1993, 1; zu potentiellen Entwicklungswegen des politischen Systems siehe auch WEBER, 1996, 25ff).

Eine viel diskutierte Frage im Zusammenhang mit dem sozialen und politischen Wandel ist, in welche Richtung sich die chinesische Gesellschaft entwickeln bzw. wohin der chinesische Systemwandel führen wird. Zum einen wird auf das Entstehen einer Zivilgesellschaft (*civil society*) im Sinne einer politischen Demokratisierung hingewiesen, wofür vor allem der Wunsch nach einer Einschränkung der staatlichen Machtposition und die aufkommenden Partizipationsinteressen von jüngeren Intellektuellen, neuen Eliten und jüngerer Arbeiterschaft sprechen. Zum anderen dreht sich die Diskussion über die Herausbildung einer Entwicklungsdiktatur, die unter dem Begriff des *Neo-Autoritarismus* geführt wird. Hierfür spricht der Wunsch der Bevölkerung nach einer stabilen Entwicklung und der Vermeidung von Chaos und dramatischen Veränderungen, welcher in der chinesischen Kultur aufgrund konfuzianischer Traditionen sehr ausgeprägt ist. Zusammen mit dem Interesse an der Steigerung des Wohlstandes und der sozialen Sicherung kann dies zu einem *law and order*-Denken und damit eher zu einer Entwicklungsdiktatur führen (HERRMANN-PILLATH, 1995, 175; KRAUS, 1994; HEBERER, 1993; zur Diskussion um die Entstehung einer Zivilgesellschaft vgl. auch WEIGELIN-SCHWIEDRZIK, 1999, 60 und CHEVRIER, 1995).

Während die Richtung des politischen Wandels noch nicht deutlich zu erkennen ist, tritt der soziale Wandel, der sich im Laufe der Reformen und der Transformation vollzogen hat, wesentlich deutlicher zu Tage. Die chinesische Regierung vermeidet es, von sozialem Wandel zu sprechen, stattdessen spricht sie von Modernisierung. Diese Modernisierung ist jedoch gleichbedeutend mit wirtschaftlicher Modernisierung. Zur Begründung führt die Regierung an, dass soziale und politische Stabilität die entscheidenden Faktoren für den Erfolg der wirtschaftlichen Modernisierung sind. Dennoch kommt es im Laufe des Transformationsprozesses zu umfassenden gesellschaftlichen Veränderungsprozessen, bei dem moderne Lebensformen und Werte an die Stelle traditioneller treten¹¹ (vgl. HEBERER, 1993, 4). Der soziale Wandel zeigt sich in der VR China in einer zunehmenden Individualisierung und in einem allgemeinen Wertewandel. Dabei lösen sich alte Wertvorstellungen auf und neue entstehen, wie z.B. Wettbewerbsdenken, Verantwortlichkeit, Effizienz usw. Die Entstehung der Privatwirtschaft spielt bei der Neubewertung sozialer Verhaltensnormen (z.B. Bewertung von Scheidung, Zusammenleben ohne Trauschein etc.) eine entscheidende Rolle. Der Wertewandel vollzieht sich nach HEBERER (1993, 20) schneller in Regionen mit hoher sozialer Mobilität. Es kommt zu einer Entideologisierung, an die Stelle von Sozialismus tritt Patriotismus. Auch der Konfuzianismus und die Religionen gewinnen wieder an Bedeutung.

Was das *timing* und *sequencing* im chinesischen Transformationsprozess angeht, gibt es derzeit nur wenige Studien, da der *big-bang*-Ansatz aufgrund der politischen Ver-

11. An dieser Stelle sei auf die Arbeit von GRANSOW & LI (1995) verwiesen. Sie untersuchen den sozialen Wandel und den Wertewandel sowie die Einstellungen zum Modernisierungsprozess anhand von Befragungen in der VR China zu Beginn der 90er Jahre. Die Veränderung der Wertvorstellungen ist auch Thema der Arbeit von YÜ (1992).

hältnisse derzeit weitgehend ausgeschlossen ist (SCHNEIDER, 1992; KUEH, 1990). Dennoch gibt es Stimmen, die auch für die VR China die Durchführung eines größeren Reformpakets in einem großen Schritt befürworten. Andererseits verwenden viele Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler die VR China gerne als Idealbeispiel dafür, wie der gradualistische Ansatz zum Erfolg geführt werden kann. Genau dies wird aber von kritischen Autorinnen und Autoren bezweifelt, die die Schwächen des gradualistischen Ansatzes in der VR China aufzudecken versuchen (HERRMANN-PILLATH, 1995; RAISER, 1994).

Das umfangreichste Forschungsgebiet im chinesischen Transformationsprozess stellen die ordnungspolitischen Probleme dar. In diesem Zusammenhang werden Inflation, Währungsordnung, Preisniveau, Staatsverschuldung und die Reform des Steuerwesens diskutiert (ZHONG, 1995; KRAUS, 1994; ZANDER & RICHTER, 1992; HERRMANN-PILLATH, 1991, 1990a). Wesentlicher Schwerpunkt der Veröffentlichungen war Mitte der 90er Jahre die Bankenreform, der Kapital- und Aktienmarkt sowie die Zinsen (vgl. auch SCHÜLLER, 1996).

Weitere zentrale Forschungsfragen sind die offene und verdeckte Arbeitslosigkeit, die Reform des Beschäftigten- und des Sozialversicherungssystems und die Flexibilisierung des Arbeitsmarkts (HEBEL & SCHUCHER, 1997; SCHÄDLER et al., 1996; WARNER, 1996; HU, 1994; HEBERER, 1990; HERRMANN-PILLATH, 1990a). Auch die Rolle der Auslandschinesinnen und -chinesen und das Familiensystem sind Gegenstand der Forschungen über den Transformationsprozess (XU, 1998; KRUG, 1990; REDDING, 1990). Die wohlhabende Wirtschaftsgemeinschaft der Auslandschinesinnen und -chinesen wird als ein wesentlicher Faktor für das wirtschaftliche Wachstum im Transformationsprozess betrachtet (HERRMANN-PILLATH, 1995, 159). Weniger Beachtung wird in der wissenschaftlichen Literatur bisher der Entstehung eines Rechtssystems geschenkt (WEBER, 1996, 26).

Zu den Bereichen des Transformationsprozesses, die in der wissenschaftlichen Literatur Beachtung finden, gehört auch die Industrialisierung des ländlichen Raums der VR China (vgl. WEIGELIN-SCHWIEDRZIK & HAUFF, 1999). Die sogenannten *township enterprises* spielen inzwischen u.a. eine wichtige Rolle bei der Bekämpfung der Arbeitslosigkeit im ländlichen Raum. Gleichzeitig erwirtschaften sie bereits einen erheblichen Anteil am chinesischen Bruttosozialprodukt.

In einer Reihe von Studien werden Fragen zu den zunehmenden regionalen Disparitäten im Verlauf des Transformationsprozesses untersucht, die sowohl zwischen als auch innerhalb einzelner Provinzen zutage treten (vgl. BRESLIN, 1996; HERRMANN-PILLATH, 1995; GOODMAN, 1994; HEBERER, 1993, 24; ZANDER & RICHTER, 1992, 151ff). Dabei ist es unübersehbar, dass der Transformationsprozess zu einer Zunahme von Regionalismus und Lokalismus geführt hat. Darunter fallen die Verselbstständigungstendenzen der Provinzen von der Zentrale (Regionalismus) sowie von den Kreisen und Bezirken von den Provinzregierungen (Lokalismus) (siehe auch CHEN, 1996). Diese folgen zum Teil traditionellen Mustern, wie sie be-

reits vor Gründung der Volksrepublik China bestanden haben. Zum anderen Teil ergeben sich neue Regionalismen aus der wirtschaftlichen Verflechtung von Regionen (GOODMAN, 1994, 11).

BRESLIN (1996, 19) betrachtet sogar die Möglichkeit, die nationale Einheit der Volksrepublik China für die Zukunft in Frage zu stellen. Hauptmotor dieser Entwicklung könnten die prosperierenden südlichen Provinzen, allen voran Guangdong, sein. Eine Reihe von Ursachen, wie z.B. die Rohstoffzufuhr aus den Inlandsprovinzen, könnten diese Entwicklung jedoch wirksam verhindern. Ebenso fraglich ist, wer die Nutznießer einer solchen Zersplitterung sind. Ihr Fazit lautet, dass die Gefahr für die Kommunistische Partei weit größer einzuschätzen sei, als das Ende der nationalen Einheit. GOODMAN (1994, 11ff) vertritt dagegen die Auffassung, dass eine zunehmende Dezentralisierung nicht zwangsläufig zu Konflikten zwischen Zentrum und Peripherie führen muss. Stattdessen erfordert die Größe des Landes eine Dezentralisierung, die bereits heute durch Verhandlungen zwischen Zentral- und Provinzregierungen gekennzeichnet ist. Zudem gab es seit Gründung der VR China schon immer regionale Ausprägungen nationaler Politik: „Local variation in the implementation of national policy was a principle ...“ (GOODMAN, 1994, 12). SHUE (1988) verweist im gleichen Zusammenhang auf die Unfähigkeit der Kommunistischen Partei, bis in die Lokalitäten vorzudringen. Die chinesischen Bauern verfügen daher schon seit langem über ein großes Maß an Selbstorganisation und Autonomie.

Regionalisierungstendenzen existierten auch während anderer Phasen der chinesischen Geschichte, nämlich immer dann, wenn der Zentralstaat geschwächt war. Es gibt viele Beispiele für einen ausgeprägten Regionalismus in der chinesischen Geschichte, am ausgeprägtesten war er vielleicht in der Zeit der *warlords* (1917-1927) (GOODMAN, 1994, 3). Die zunehmenden räumlichen Disparitäten der heutigen Zeit haben ihre Ursache vor allem in der Dezentralisierung der wirtschaftlichen Entscheidungsprozesse, doch spielen auch andere Faktoren eine Rolle, wie die Uneinigkeit der politischen Elite über den zukünftigen Weg der Reformen, der zersplitterte Prozess der Entscheidungsfindung innerhalb der Regierung sowie das Nebeneinander von Plan- und Marktmechanismen (vgl. BRESLIN, 1996). ZANDER & RICHTER (1992, 158) sehen eine der Hauptursachen für die zunehmende Regionalisierung in der uneinheitlichen Steuerpolitik und damit im Finanzsystem. Uneinigkeit besteht in der Frage, ob die prosperierenden Küstenprovinzen langfristig in einem sogenannten *spill-over* oder *trickle-down*-Effekt auch auf die Inlandsprovinzen ausstrahlen werden, oder ob es zu einem sich weiter vertiefenden Wohlstandsgefälle kommen wird.

2.2 Führungskräfteforschung

Vor diesem Hintergrund der Transformation sollen die Führungskräfte als Träger dieser Entwicklung untersucht werden. Zusätzlich zur Transformation stellt die Globalisierung eine weitere Herausforderung für die Wirtschaft der VR China dar. Da Wachstumsraten auch in den Industrienationen immer schwieriger zu erzielen sind

und Investitionen in die Produktion bzw. in Sachmittel schon lange keine Wettbewerbsvorteile mehr sichern, werden Investitionen in das Humankapital, in die menschlichen Ressourcen zu einem entscheidenden Standortfaktor. Besonders im Zuge der Informationstechnologie werden hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte zu *dem* entscheidenden Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

Damit bildet die Ressource Humankapital den eigentlichen Erfolgsfaktor eines Unternehmens. Die Führungskräfte nehmen dabei eine besondere Schlüsselposition ein: Sie sind durch Entwicklung und Implementierung von Wertschöpfungsstrategien, die Herausbildung des betrieblichen Normensystems und die Organisationsentwicklung maßgeblich an der Bildung des Sozialpotentials des gesamten Unternehmens beteiligt. Führungskräfte beeinflussen mit ihrem Wissen und Können in entscheidendem Maße die Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg eines Unternehmens. Eine Fehlbesetzung in den höchsten Führungsebenen kann Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen haben, die nicht oder nur schwer wieder rückgängig zu machen sind.

Die Transformation von einer Plan- zu einer Marktwirtschaft stellt eine gewaltige Herausforderung für die Führungskräfte dar. Der Erfolg des Transformationsprozesses und damit auch die Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft in der Transformation hängen davon ab, ob die Führungskräfte dieser Herausforderung gewachsen sind. Von den Führungskräften hängt auch die Dynamik ab, mit welcher Chancen ergriffen und Probleme angegangen werden. Führungskräfte sind eine zentrale Zielgruppe bei der Analyse von Transformationsprozessen, weil sie an Entscheidungsschnittstellen agieren, an denen Ziele entwickelt, Pläne gemacht und Ressourcen verteilt werden. Zudem hat die Qualität ihrer Entscheidungen zum Teil existenzielle Bedeutung für die Personen, für die sie die Führungsverantwortung tragen. Führungskräfte müssen im Transformationsprozess in einem von Unklarheit und Unsicherheit bestimmten Kontext unter hohem Zeit- und Erfolgsdruck handeln. Durch die zusätzliche Bewältigung eines krisenanfälligen Bewusstseins- und Organisationsentwicklungsprozesses sind die Anforderungen an Führungskräfte im Transformationsprozess größer als bei Führungskräften in Marktwirtschaften, die im allgemeinen in einem mehr oder weniger stabilen und sicheren Umfeld agieren. Das hohe Maß an Komplexität, Unsicherheit und Dynamik der Umwelt im Transformationsprozess erfordert ein Denken der Führungskräfte, das mit der Ambivalenz von Veränderungen umgehen kann.

Umso verwunderlicher erscheint es, dass dem Qualifikationsniveau, der Mobilität und den Karrierepfaden von Führungskräften bisher so wenig Beachtung geschenkt wurde. Obwohl die Bedeutung von Humankapital bereits im 19. Jahrhundert erkannt worden war, konnte sich eine eigenständige Managementlehre, in die die Personalentwicklung eingebettet ist, erst nach dem Zweiten Weltkrieg herausbilden. Die geringe Beachtung von Humanressourcen im Managementbereich lässt sich zum Teil durch die Schwierigkeiten erklären, die die Messung des Einflusses von Humanressourcen auf die wirtschaftliche Entwicklung mit sich bringt¹².

Bei der Betrachtung der Mobilität von Führungskräften überwiegen Studien, die die Stationen der Karrieren sowie die Motive, Erwartungen und Fähigkeiten der Führungskräfte analysieren. In diesem Zusammenhang wird den Motiven für einen Arbeitsplatzwechsel besondere Beachtung geschenkt. Das Mobilitätsverhalten von Führungskräften wird sowohl in den Dimensionen des Unternehmenswechsels (Fluktuation) und des Wechsels der Hierarchieebene (vertikale Mobilität) als auch in den Dimensionen des Wohnortwechsels (regionale Mobilität), des Wechsels der Branche und des Wechsels des Einsatz- oder Sachgebiets untersucht (vgl. BERTHEL, 1995; DOMSCH & KRÜGER-BASENER, 1995; PIPPKE & WOLFMAYER, 1976; DRÖLL & DRÖLL, 1974).

Für die Bundesrepublik Deutschland ist die Fluktuationsmobilität die am stärksten betriebswirtschaftlich untersuchte Mobilitätsform. Dies gilt auch für Führungskräfte (DOMSCH & KRÜGER, 1981; PIPPKE & WOLFMAYER, 1976; RIPPE, 1974). Daneben wird auch die vertikale Mobilität von Führungskräften erörtert. Aus personalwirtschaftlicher Sicht wird sie im Rahmen von Karrierepfaden, Laufbahnentwicklung und Personalentwicklungsplanung diskutiert (vgl. MENTZEL, 1992; BRÖCKER, 1991; KOCH, 1981; MAIER, 1980; ECKARTSTEIN, 1971). Seit den 70er Jahren wird die vertikale Mobilität stärker aus individueller Sicht beschrieben. Dabei überwiegen Studien, die nach den Bestimmungsgründen für vertikale Mobilität suchen (KÖNIG, 1990).

Im Gegensatz zu diesen Ansätzen hat die komparative Management- oder Führungsforschung die Untersuchung der Unterschiede und Ähnlichkeiten von Managementsystemen unter unterschiedlichen organisationalen Rahmenbedingungen zum Ziel. Unter der Bezeichnung länder- oder kulturvergleichende Managementforschung orientiert sie sich hauptsächlich an dem Vergleich von Managementsystemen in unterschiedlichen Ländern, Kulturkreisen und politisch-ökonomischen Systemen. Steht dabei die Personalwirtschaft im Vordergrund, wird auch von interkulturellem Personalmanagement gesprochen (vgl. KUMAR, 1988).

Dabei können Makro- und Mikroperspektive voneinander getrennt werden. Unter den Makroansätzen existieren universelle ökonomische Entwicklungsphasen, und die Managementinstrumente sind universell an den jeweiligen ökonomischen Entwicklungsstand adaptierbar. Der Mikroansatz orientiert sich dagegen an verhaltenswissenschaftlichen, intraorganisationalen Faktoren. Untersucht werden primär die Managementphilosophien, Werthaltungen und Einstellungen in unterschiedlichen Kulturräumen. In zahlreichen verhaltensorientierten Studien stehen die Zufriedenheit der Führungskräfte, ihre Karrierevorstellungen, ihre Aufstiegsmöglichkeiten oder ihr Führungsstil im Vordergrund.

12. MEUSBURGER (1998, 34-41) beschreibt ausführlich, welche methodischen Schwierigkeiten bei der quantitativen Erfassung der Auswirkungen von Wissen auf die wirtschaftliche Entwicklung auftreten.

2.2.1 Definition von Führungskraft

Unter dem Begriff *Führen* wird „die Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktion in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen“, verstanden (STAEHLE, 1991, 303). Führung umfasst damit eine Vielzahl von Denk- und Handlungsweisen im Bezug auf Information, Motivation, Kommunikation, Interaktion, Koordination und Verhaltensweisen. Kurz gesagt bedeutet *Führen* „Aktivieren mit Zielfunktion“ (KNEISSLE, 1997, 13) oder „Steuerung der multipersonalen Problemlösung“ (RÜHLI, 1992, 2). Unter einer *Führungskraft* wird im allgemeinen eine Person verstanden, die die oben definierte Aufgabe des *Führens* übernimmt.

Bei den Führungskräften der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um leitende Angestellte in deutsch-chinesischen Joint Ventures, 100% Tochterunternehmen und Repräsentanzen, die über die hierarchische Ebene im Unternehmen definiert sind. In den meisten Fällen ist die Tätigkeit des *Führens* nur über die Position ermittelbar. Die Ausübung der unmittelbaren Tätigkeit des *Führens* konnte auch in der vorliegenden Arbeit nicht überprüft werden. Aufgrund des unterschiedlichen Führungsstils und -verhaltens zwischen den Kulturen kommt es in den Gemeinschaftsunternehmen zudem immer wieder zu Diskrepanzen bezüglich des *Führens* von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Unter Führungsstil soll hier die „Kombination aus Einstellungen, Werten und Verhaltensintentionen“ (SCHULTZ-GAMBARD, 1994, 174) verstanden werden, die im wesentlichen das Handeln von Führungskräften bestimmt. So haben die chinesischen Managerinnen und Manager zwar häufig eine relativ hohe Position innerhalb der Organisationshierarchie eingenommen, werden aber den von westlicher Seite gestellten Anforderungen an die Führungsfähigkeiten nicht gerecht. Da es im Einzelfall jedoch nicht überprüfbar ist, welche Person ihren Führungsaufgaben gerecht wird und da es schwierig ist, die von der Kultur abhängigen Unterschiede dabei mit zu berücksichtigen, soll in der vorliegenden Studie von Führungskräften gesprochen werden, wenn die befragten Personen eine Leitungsfunktion bzw. eine gewisse (höhere) Position innerhalb der Organisationshierarchie einnehmen. In der Regel sind dies die beiden obersten Ebenen der Unternehmensorganisation. Dabei stellen der General Manager und der Deputy General Manager die erste Ebene dar. In der zweiten Ebene befinden sich in der Regel die Leiterinnen und Leiter von Abteilungen, wie zum Beispiel Leiterin/Leiter der Personalabteilung, der Finanzabteilung, der Marketingabteilung usw.

Synonym zum Begriff der Führungskraft werden die Begriffe Managerin/Manager benutzt. Dieser Begriff lässt sich auf alle untersuchten Personen anwenden. Im gleichen Zusammenhang wird auch von Hochqualifizierten gesprochen, da es sich bei allen befragten Personen um Personen mit Hochschulabschluss handelt¹³.

13. Mit Ausnahme von zwei Personen, die ihre gehobene Position ohne Hochschulabschluss erreicht haben. Gleichwohl trifft aufgrund ihrer beruflichen Erfahrung und Qualifizierung auch auf sie die Bezeichnung Hochqualifizierte zu.

2.2.2 Das Mobilitätsverhalten von Führungskräften

Es gilt mittlerweile als bewiesen, dass Führungskräfte in westlichen Ländern häufiger und über größere Distanzen wandern als Erwerbspersonen mit vergleichsweise niedrigerem Ausbildungsniveau (vgl. die klassischen Studien von BLAU & DUNCAN, 1967 und von LIPSET & BENDIX, 1959; aber auch OWEN & GREEN, 1992, 30; SCHLOTTMANN & HERZOG, 1984, 75). Diese Selektivität von Wanderungen nach dem Ausbildungsniveau wird auch als Ergebnis eines regionalen Ausgleichsprozesses zwischen dem Angebot und der Nachfrage nach Arbeitsplätzen unterschiedlicher Qualifikation interpretiert. Dies wiederum hängt zusammen mit den regionalen Disparitäten des Arbeitsplatzangebots. Bei verhaltenstheoretischen Ansätzen ist das Informationsniveau die erklärende Variable für eine zunehmende Mobilität in Zusammenhang mit dem Ausbildungsniveau (vgl. GATZWEILER, 1975; HOFFMANN-NOWOTNY, 1970). Durch ihr höheres Informationsniveau können Hochqualifizierte bei Unzufriedenheit mit der beruflichen Stellung eher Alternativen in anderen Räumen mit in ihre Entscheidung einbeziehen.

Dadurch dass hochqualifizierte Arbeitsplätze regional nicht gleich verteilt sind bedeutet dies, dass Führungskräfte in Richtung dieser Arbeitsplätze wandern müssen, wenn sie ein berufliches Fortkommen wünschen. MEUSBURGER (1992, 267ff) weist dabei explizit auf die Funktion des Wissens und die Rolle von „Information und Kommunikation“ als Standortfaktor von Höherqualifizierten hin. Dadurch konzentrieren sich die Arbeitsplätze von Höherqualifizierten auch innerhalb des Siedlungssystems (MEUSBURGER, 1995, 85ff; 1992, 268ff; 1980, 53).

Der Arbeitsmarkt für Führungskräfte und Hochqualifizierte ist daher von räumlich größerer Ausdehnung, so dass bei beruflich bedingten Wanderungen wesentlich größere Distanzen zurückgelegt werden müssen. Gleichzeitig nimmt mit zunehmender Höhe der bereits erreichten Karriereposition die Zahl der nächsthöheren Positionen ab. WAGNER (1989) bezeichnet dies als *ceiling-Effekt*, d.h. die Wahrscheinlichkeit, in der gleichen Organisation und am gleichen Ort eine höhere Position einzunehmen, nimmt mit dem Fortschreiten der Karriere ab. Somit steigt die Wahrscheinlichkeit für Führungskräfte, im Rahmen der Weiterentwicklung ihrer Karriere mobil zu werden.

2.2.3 Führungskräfte im Transformationsprozess

Der ökonomische Transformationsprozess bleibt nicht auf den wirtschaftlichen Bereich allein beschränkt, sondern zeigt u.a. auch Auswirkungen auf Individuen, Gesellschaft und Organisationen. Für den Managementbereich von Unternehmen bedeutet der Transformationsprozess den Wandel von Institutionen und Organisationskulturen, aber auch von Sozialisationsverläufen, individuellen Wertorientierungen, Fähigkeiten, Kenntnissen und Mustern sozialen Handelns der Beschäftigten und insbesondere der Führungskräfte (LANG, 1995, 4).

Der Bereich des Managements und des Führungspersonals hat bei der wissenschaftlichen Beschäftigung mit dem Transformationsprozess Ostdeutschlands sowie Mittel- und Osteuropas nur wenig Beachtung gefunden (vgl. auch POHLMANN & SCHMIDT, 1995). Zwar gibt es eine Reihe von Studien über Kader und Leiterinnen und Leiter in den sozialistischen Planwirtschaften vor der Wende (z.B. LADENSACK, 1981), doch existieren nur wenige Studien über die Veränderungen in deren Karrieren, Vorstellungen und Werten seit 1989 (LANG, 1995). Die Untersuchungen über Führungskräfte in den ehemaligen Ostblockstaaten soll in erster Linie dazu dienen, die Schwierigkeiten und Probleme, aber auch die Chancen und Möglichkeiten der Managerinnen und Manager beim Übergang zur Marktwirtschaft zu analysieren (vgl. GLOTZ & LADENSACK, 1995; HARCASA, 1995; LENGYEL, 1995; BODAY, 1993; PIEPER, 1992). Die Studien über Führungskräfte im Transformationsprozess nehmen in dem Maße zu, in dem deutlich wird, dass durch finanzielle und politische Maßnahmen allein wenig erreicht werden kann. Dabei steht die Rolle der Führungskräfte im Transformationsprozess im Vordergrund (JUNGHANS, 1994; LADENSACK, 1994; MARR, 1994), aber auch konkrete Probleme wie die Arbeitsplatzunsicherheit (SCHRAMM, 1994) oder die Wertorientierung und das Organisationsverständnis (LANG, 1995).

Die Führungsfunktionen im Sozialismus waren von dem Anspruch geprägt, dass die Werktätigen immer mehr in den Entscheidungsprozess einbezogen werden sollten. Dadurch sollte mehr Initiative bei der Arbeit und eine stärkere Identifikation mit der Gesellschaft erreicht werden. In der Praxis wurde ein autoritärer Führungsstil durchgesetzt, bei dem Entscheidungen von Untergeordneten hingenommen wurden. Aufgrund des Anspruchs der kollektiven Führung kam es zum Verzicht vieler Leiterinnen und Leiter auf die Realisierung ihres Führungsanspruchs und gleichzeitig zu einer Entkoppelung von Leistung und Belohnung. Am Ende stand „Beziehungsarbeit statt Führungsarbeit“ (KNEISSLE, 1997, 11). Dies wurde durch die unterschiedliche Form der Rekrutierung noch begünstigt, die in der Regel nach den Kriterien der sozialen Herkunft und der Parteizugehörigkeit und nicht nach Qualifikation und Leistung erfolgte (MEUSBURGER, 1997; LENGYEL, 1995).

In der Transformation von einer Plan- zu einer Marktwirtschaft sehen die Führungskräfte einer Fülle von neuen Aufgaben entgegen. Mit diesen neuen Aufgaben, wie zum Beispiel Ökonomisierung, Qualifizierung, Motivierung, beschäftigt sich die derzeitige Führungsforschung. Auch Fragen von Personalauswahl und -entwicklung finden in der Literatur Beachtung (vgl. LANG, 1995; LADENSACK, 1994). Neuere Arbeiten beschäftigen sich auch mit dem Führungsstil in den von Transformationen geprägten Ländern (KNEISSLE, 1997; SCHULTZ-GAMBARD, 1994).

Bei den Managerinnen und Managern der Planwirtschaften stehen hauptsächlich Defizite in den Bereichen Management, Kompetenz und Führungsqualifikation im Vordergrund. Insgesamt sind sich die Forschenden einig, dass das Grundwissen in vielen Bereichen Defizite aufweist, dass diese aber aufgrund der hohen Lernbereitschaft relativ schnell aufgeholt werden können (LADENSACK, 1994, 34). Viel schwieriger

ist es und viel länger dauert es jedoch, Defizite bei den sozialen Kompetenzen aufzuholen. Hierzu zählen vor allem Selbstvertrauen, Kontaktfähigkeit, Kontaktfreude, Aufgeschlossenheit, Flexibilität, Spontaneität und Einfühlungsvermögen. Ebenso groß sind die Defizite im Bereich der Führungskompetenz. In diesen Bereichen wirken die sozialistischen Verhaltensmuster und ihre ideologischen Grundlagen noch immer prägend (vgl. JUNGHANS, 1994; LADENSACK, 1994).

Ein qualitativer Mangel an hochqualifizierten Führungskräften wird oft beklagt (KANTZENBACH, 1992). Nach Schätzungen verfügen ungefähr die Hälfte der Managerinnen und Manager in Ostdeutschland über eine zufriedenstellende berufliche Kompetenz, während 40% für ihren Beruf ungeeignet eingeschätzt werden. 12% werden als überdurchschnittlich gut qualifiziert eingestuft (HENTZE & LINDNER, 1992; MYRITZ, 1992). Dies erklärt sich aus den unterschiedlichen Rekrutierungsmethoden im sozialistischen System sowie den unterschiedlichen Anforderungen, die damals an die Führungskräfte gestellt wurden.

In diesem Zusammenhang tritt auch immer wieder die Frage auf, ob die Leiterinnen und Leiter der zentralistischen Planwirtschaften den Anforderungen der neuen Wirtschaftsordnung gerecht werden können, oder ob nur neue, nicht vom alten System geprägte Führungskräfte den Aufgaben der Transformation und der Marktwirtschaft gewachsen sind (MARR, 1994, 64; vgl. auch LADENSACK, 1994, 38-39). Je nachdem, wie diese Antwort ausfällt, stellt sich daran anschließend die Frage über die Art und Weise, wie Managementtraining aussehen kann, um effektiv zu sein bzw. um den erwünschten Qualifikationsnutzen für die Führungskräfte zu erbringen (vgl. PIEPER, 1993).

Das Managementdefizit wird damit zu einer zentralen Frage des Transformationsprozesses. Denn die Nichtberücksichtigung des meritokratischen Prinzips führt zu erheblichen Problemen und Verlusten. Die Tatsache, dass es nicht genügend Menschen mit ausreichenden unternehmerischen Fähigkeiten und Kompetenzen gibt, behindert den gesamten wirtschaftlichen Wandlungsprozess. Neue Technologien, Erfindungen, Patente etc. haben wenig Nutzen für die wirtschaftliche Entwicklung, wenn sie von Fehlentscheidungen eines wenig oder nicht ausreichend qualifizierten Managements begleitet werden. Wie sehr der Mangel an einem ausreichend qualifizierten Management oder Defizite in der Qualifikation von Führungskräften den wirtschaftlichen Transformationsprozess behindern, zeigt sich besonders auffällig in Russland und den ehemaligen sozialistischen Staaten Mittel- und Osteuropas (vgl. auch EBERWEIN & THOLEN, 1996, 143).

Auch für den Transformationsprozess der VR China gehört der Managementbereich zu den wenig beachteten Bereichen. Fast alle Studien, die sich mit der Rekrutierung und Qualifizierung von Führungskräften in der VR China befassen, haben die *Expatriates* zum Inhalt ihrer Forschung (vgl. BITTNER & REISCH, 1994). Doch auch hier fehlen Studien über den Zusammenhang zwischen Auslandsentsendung und dem Karriereerfolg.

In neuester Zeit erscheinen jedoch immer wieder einzelne Artikel über die *local manager*, wodurch deutlich wird, dass die Bedeutung dieser Personengruppe zunehmend erkannt und ihrer Rolle Rechnung getragen wird. Was den chinesischen Führungskräften in der Praxis vorgeworfen wird, deckt sich nahezu vollständig mit den Defiziten, die den Managerinnen und Managern aus den mittel- und osteuropäischen Transformationsländern angelastet werden: Defizite in den Bereichen Management, Führung und ein Mangel an Kompetenz und Qualifikation.

Ein Thema, das in der westlichen Forschung große Beachtung findet, sind Unterschiede im Führungsverhalten. Dabei sind der Führungsstil, die Rolle der chinesischen Unternehmensführung sowie die Person der Unternehmerin/des Unternehmers wichtige Determinanten, die bei der Analyse im Blickpunkt stehen. (vgl. HERRMANN-PILLATH, 1997; CHILD & LIU, 1995; JAGO et al., 1995; CHAN & CHIANG, 1994; HOFSTEDÉ, 1993, 1988; DÜLFER, 1991; REDDING, 1990; KUMAR, 1988; KELLER, 1982). Diese Untersuchungen betonen die große Bedeutung des interkulturellen Managements und verweisen darauf, dass sich dieses in extremer Weise auf die Funktionsfähigkeit und damit auf den Erfolg von Unternehmungen im Ausland auswirkt.

Die Qualifikation und das Mobilitätsverhalten von chinesischen Führungskräften waren bisher noch nicht Gegenstand der wissenschaftlichen Forschung. Zu erwähnen ist zu diesem Themenbereich lediglich die Studie von HILDEBRANDT & LIU (1988), die sich ansatzweise mit der Qualifikation und den Karrieremustern von chinesischen Managerinnen und Managern beschäftigt. Mit Karrierepfaden und zunehmender Mobilität von chinesischen Arbeitskräften in Verlauf der wirtschaftlichen Reformen, jedoch nicht von Führungskräften, setzt sich die Studie von DAVIS (1992) auseinander.

Erwähnenswert ist an dieser Stelle auch die Arbeit von WANG (1996) über berufliche Mobilität in der VR China. Allerdings fand die Erhebung für diese Studie bereits 1986-87 statt und erfasst neue Phänomene des Transformationsprozesses nicht. Auch geht diese Studie lediglich von hypothetischen und nicht von tatsächlich ausgeführten Firmenwechselln aus. Somit wurde bisher weder den chinesischen Führungskräften noch deren Mobilitätsverhalten sowohl im räumlichen als auch im beruflichen Sinne die wissenschaftliche Beachtung geschenkt, die sie aufgrund ihrer herausragenden Rolle im Transformationsprozess der VR China erhalten müssten. Dieses Forschungsdefizit möchte die vorliegende Studie zumindest teilweise beseitigen und Anstöße für die weitere Beschäftigung mit diesem Thema bieten.

2.3 Joint-Venture-Forschung und die Rolle ausländischer Direktinvestitionen

Die Bedeutung ausländischer Direktinvestitionen für die Wirtschaftsentwicklung der VR China hat in den 90er Jahren erheblich zugenommen. Für die Wirtschaftsentwicklung von Bedeutung sind Direktinvestitionen durch den großen Kapitalzufluss,

den Transfer von Humankapital in Form von Wissen und Management Know-how, den Beitrag zur Beschäftigung von Arbeitskräften sowie die Außenhandelsintegration Chinas.

Während das Engagement ausländischer Firmen in der VR China in den 80er Jahren gemäßigt verlief, stieg es im Verlauf der 90er Jahre rapide an. Das Volumen ausländischer Direktinvestitionen (ADI) stieg zwischen 1990 und 1997 um das sechsfache, von ca. zehn Mrd. US\$ auf mehr als 64 Mrd. US\$. Damit veränderte sich auch der Anteil, mit dem die ausländischen Direktinvestitionen zum gesamten ausländischen Kapitalzustrom beitrugen, von 34% auf 70% im gleichen Zeitraum (BOSSE & SCHÜLLER, 1998, 1320). Für den Anstieg der Investitionen Anfang der 90er Jahre spielt nicht zuletzt auch die Reise Deng Xiaopings in den Süden 1992 eine Rolle, bei der er der Öffnungspolitik Nachdruck verlieh¹⁴. Entscheidend waren aber auch veränderte Anreize für ausländische Investoren sowie der offizielle Beschluss der Regierung auf dem 14. Parteitag 1992 über die Einführung einer sozialistischen Marktwirtschaft.

Unternehmen mit Auslandskapital tragen inzwischen auch in erheblichem Umfang zur Beschäftigung in der VR China bei. Die Zahl der Beschäftigten in diesen Unternehmen stieg von 4,8 Mio. Arbeitskräften 1991 auf fast 18 Mio. Beschäftigte 1996. Damit waren 1996 rund 9% der städtischen Arbeitskräfte in Unternehmen mit Auslandskapital tätig (BOSSE & SCHÜLLER, 1998, 1324).

Die Außenhandelsintegration Chinas zeigt sich in der Tatsache, dass das Land inzwischen zum elftgrößten Exporteur aufgestiegen ist. Devisen, die aus dem Außenhandel stammen, bilden einen Grundstein für die Reduktion der externen Verschuldung. Unternehmen mit Auslandskapital waren 1991 mit 17% an den Gesamtexporten beteiligt. Ihr Anteil erhöhte sich bis 1997 auf 41% (BOSSE & SCHÜLLER, 1998, 1324).

Die rechtliche Grundlage zur Gründung von Joint Ventures in der VR China wurde 1979 mit dem Gesetz über die Gründung von Equity Joint Ventures gelegt. Seitdem hat ihre Zahl rapide zugenommen. 1986 kam das Gesetz über die Gründung rein ausländischer Firmen, sogenannter *wholly foreign owned enterprises* (WFOE) oder 100% Tochtergesellschaften, hinzu. 1988 folgte dann das Gesetz über die Gründung von Contractual Joint Ventures (ORTMANN, 1992). Damit war bis Ende der 80er Jahre der gesetzliche Rahmen für internationale Direktinvestitionen in der VR China gelegt¹⁵.

14. Zur Bedeutung der *Reise nach Süden* siehe HERMMANN-PILLATH (1995, 155) und WEIGELIN-SCHWIEDRZIK (1993).

15. An dieser Stelle sei darauf verwiesen, dass es durchaus unterschiedliche Ansichten über die Effekte von ausländischen Direktinvestitionen gibt. Die eine Seite sieht Direktinvestitionen als einzigen Motor für Fortschritt und wirtschaftliche Entwicklung, während die andere Seite sie als moderne Vollstrecker eines Neokolonialismus begreift (vgl. ausführlich ORTMANN, 1992 und MERTEN, 1985).

Für den Zeitraum von 1979 bis 1993 spielten die asiatischen *newly industrialized economies* (NIEs) mit 85% die größte Rolle bei den ausländischen Direktinvestitionen in der VR China. Allein Hongkongs Anteil lag bei 73% aller ausländischer Investitionen. Bis 1997 hat sich dies verändert, heute stammen noch 41% der ADI aus Hongkong, die Bedeutung der asiatischen NIEs ist mit insgesamt 57% der ADI zurückgegangen. Dagegen hat der Anteil der ADI aus den Industrienationen zugenommen, allein die Investitionen aus Japan haben sich im Zeitraum zwischen 1993 und 1997 auf 8% verdoppelt (BOSSE & SCHÜLLER, 1998, 1323). Asiatische Länder nehmen aber insgesamt die Führung bei den ADI ein. Für die große Bedeutung der asiatischen Länder spielen geographische und kulturelle Nähe eine Rolle, aber auch die Pflege von guten Beziehungen (*guanxi*¹⁶) zu Behörden und Funktionären.

Die ausländischen Direktinvestitionen in der VR China zeigen starke regionale Disparitäten. So entfielen Ende der 90er Jahre fast ein Viertel aller ADI auf die Provinz Guangdong im Südosten des Landes. Auch die Provinzen Fujian, Jiangsu und Shandong konnten ihren Anteil an den ADI stark erhöhen (BOSSE & SCHÜLLER, 1998, 1323). Die regionalen Disparitäten sind hauptsächlich die Folge einer Politik, die die Küstenprovinzen durch Sonderwirtschaftszonen¹⁷ und geöffnete Städte für ausländische Investorinnen und Investoren besonders attraktiv erscheinen lassen. Besonders die Inlandsprovinzen und die Provinzen im Westen des Landes sind aufgrund ihres wirtschaftlichen Entwicklungsniveaus und ihrer relativen Abgelegenheit bisher nicht in der Lage, ausländische Investoren anzuziehen.

Joint Ventures und 100% Tochtergesellschaften produzieren einen kleinen, aber wachsenden Anteil am gesamtwirtschaftlichen Output. Sie sind extrem wichtig für den Transfer von Wissen und Technologie¹⁸. Sie haben größere Autonomie im Personalbereich als inländische Unternehmen und können - zumindest theoretisch - leichter Entlassungen vornehmen. Dafür zahlen sie Gehälter, die 120-150% der lokal üblichen Gehälter in Staatsbetrieben ausmachen, um hochqualifizierte Führungskräfte zu rekrutieren und zu halten (SCHÄDLER & GUTERMUTH, 1996, 118). Zwi-

16. WANG (1994, 32) beschreibt das Phänomen der persönlichen Interaktion in der VR China sehr treffend mit den folgenden Worten: *guanxi* is „a personal relation network of unlimited exchange of mutual benefits“.

17. Diese Sonderwirtschaftszonen sind im einzelnen Shenzhen, Zhuhai und Shantou in der Provinz Guangdong sowie Xiamen in der Provinz Fujian. Zu den Aufgaben der Sonderwirtschaftszonen gehören das Erzielen von Devisen durch den Handel mit dem Ausland, Technologietransfer, Transfer von Management Know-how sowie die Schaffung von Arbeitsplätzen. Die vorübergehende Bevorzugung der Küstenprovinzen und der Sonderwirtschaftszonen sollte als Katalysator für die Modernisierung der Inlandsprovinzen fungieren.

18. Allerdings stellen YOUNG & LAN (1997, 672) in ihrer Studie über ausländische Direktinvestitionen in der Küstenstadt Dalian fest, dass der Know-how-Transfer wesentlich geringer ausfällt, als dies nach dem technologischen Niveau der Investoren zu erwarten wäre. Zudem unterscheiden sich die Transferraten nach Nationalität der Investoren.

schen den Regionen und Unternehmen, aber auch innerhalb der Unternehmen existiert eine deutliche Lohndifferenzierung, wodurch Lohnunterschiede deutlich verstärkt werden.

Die Arbeitsplätze in ausländischen Kooperationsunternehmen sind attraktiv und mehr als einhundert Bewerbungen auf eine offene Stelle sind die Regel (WARNER, 1996, 148). 1994 betrug der Durchschnittslohn in chinesischen Staatsbetrieben ca. 380 Yuan, dagegen lag er in sino-U.S.-amerikanischen Joint Ventures bei mehr als 2000 Yuan. Die höchsten Löhne werden in ausländischen Unternehmen in den Küstengebieten gezahlt. In den kleineren Joint Ventures mit Firmen aus Hongkong oder Taiwan, die sich im Perlflossdelta oder im Hinterland befinden, liegt die Lohnhöhe deutlich niedriger (SCHÄDLER et al., 1996, 119).

Dadurch schaffen ausländische Firmen und Joint Ventures im Transformationsprozess einen eigenen Teilarbeitsmarkt im Gastland, auf dem ein deutlich höheres Lohnniveau herrscht und der sich durch formelle und informelle Qualifikationsanforderungen von anderen Arbeitsmärkten abgeschottet hat (FASSMANN & LICHTENBERGER, 1995). Die für den Führungsaspekt aus gruppenspezifischer Sicht bedeutende interaktionale Dimension, die sich mit der Analyse und Gestaltung von interpersonellen Prozessen und Strukturen bei Unternehmenskooperationen befasst, weist in der Literatur immer noch ein Defizit auf (MÜLLER-STEWENS, 1995).

Unternehmenskooperationen und in ganz besonderem Maße solche mit Partnern aus unterschiedlichen Kulturkreisen weisen durch ihre stark interaktionsorientierte Form der Zusammenarbeit ein hohes Konfliktpotential auf. Dies resultiert aus der Gegensätzlichkeit und Unvereinbarkeit von Werten, Verhaltensweisen oder Machtinteressen der Partnerunternehmen. Mit dem Konflikt zwischen den Stammhäusern und der Kooperationseinheit beschäftigen sich empirische Studien ebenso wie mit der Kulturabhängigkeit der Führung (KELLER, 1982; HOFSTEDDE, 1980) oder den Konflikten, die durch die Besetzung von Führungspositionen innerhalb des Gemeinschaftsunternehmens entstehen (KILLING, 1983).

Die Literatur über Joint Ventures beschäftigt sich in erster Linie mit dem Management und dem wirtschaftlichen Erfolg von Joint Ventures (GOLDENBERG, 1990). Ist es wirklich so viel schwieriger, ein Joint Venture in der VR China erfolgreich zu leiten als in anderen Ländern? Worin liegen die Unterschiede zwischen Joint Ventures in China und anderen Ländern? (vgl. BEAMISH, 1988; HARRIGAN, 1987; KILLING, 1983). Relativ wenige Studien gibt es über die Ursachen dieser Unterschiede bzw. darüber, wie die *performance* eines Joint Ventures verbessert werden kann (BRONDER, 1993). Nur wenige Autorinnen und Autoren beschäftigen sich mit der Schwierigkeit eines Human Resources Management in Ländern mit kommunistischen Machtstrukturen (z.B. PROBST, 1995). Selten stehen interkulturelle Probleme im Vordergrund.

Eine Ausnahme ist die Studie von HOON-HALBAUER (1994), die sich vor allem mit den interkulturellen Problemen bei der Zusammenarbeit von deutschen und chinesischen Führungskräften sowie Arbeiterinnen und Arbeitern in deutsch-chinesischen Joint Ventures befasst. Sie konzentriert sich nach einer Exploration von neun Joint Ventures in der VR China auf zwei Joint Ventures, deren Beschäftigte sie ausführlich untersucht. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass sich interkulturelle Probleme, vor allem im Bereich der Kommunikation, erheblich auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Joint Ventures auswirken.

3 AUFBAU UND KONZEPTION DER BEFRAGUNG

Zu Beginn des Projekts wurden mehr als 400 Firmen angeschrieben, die in der VR China tätig und in einer Liste der Bundesstelle für Außenhandelsinformation (BfAI) veröffentlicht sind. Die Resonanz war insgesamt sehr positiv, obwohl sich eine ganze Reihe von Unternehmen aufgrund ihrer personellen Ausstattung vor Ort oder ihres geringen zeitlichen Bestehens nicht an der Untersuchung beteiligen konnten.

Nach einem halben Jahr zeichnete sich bei ca. 35 Unternehmen eine Kooperationsmöglichkeit ab. In einigen Fällen gab es direkte Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner in der VR China, in anderen Fällen gab es zunächst eine Ansprechperson in Deutschland, mit der Kontakt geknüpft werden konnte. Bei 13 dieser Unternehmen wurden offene Leitfadenterviews geführt, um zu einer besseren Einschätzung der Situation der chinesischen Führungskräfte und der Unternehmen vor Ort zu kommen. Schon hier zeichnete sich ab, dass die Wirtschaft ein großes Interesse an einer solchen Studie hat und die Repräsentantinnen und Repräsentanten in Deutschland ganz unterschiedliche Auffassungen von der Lage in der VR China haben.

Die durch diese explorativ-felderschließende Experten-Interviews erhaltenen Informationen führten zur Ausarbeitung der Fragebogen für die chinesischen Führungskräfte sowie für die westlichen General Manager. Diese Fragebogen wiederum dienten als Grundlage für die Interviews in der VR China.

3.1 Interview, Fragebogen und Pretest

Es war von Anfang an beabsichtigt, die Interviews mit den chinesischen Führungskräften persönlich zu führen. Grundlage war die Annahme, dass dadurch die Einstellung der chinesischen Führungskräfte zur Untersuchung positiv beeinflusst würde. Die mit solchen Untersuchungen noch nicht vertrauten chinesischen Führungskräfte hätten bei einer postalischen Befragung wahrscheinlich mit sehr viel mehr Ablehnung reagiert. Um möglichst lückenlose Angaben zu bekommen, schien ein standardisiertes Interview die beste Untersuchungsmethode zu sein. Ein großer Teil der Fragen waren geschlossen, d.h. die Antworten waren gegeben und die Interviewpersonen konnten sich für eine oder mehrere Antworten entscheiden. Dieser Teil des Interviews bezog sich hauptsächlich auf die Erfassung der regionalen und beruflichen Mobilität im Lebensverlauf sowie das Rekrutierungsverhalten.

Der zweite Teil des Interviews zielte auf andere Faktoren, wie beispielsweise Vor- und Nachteile der Kooperationsunternehmen. Hintergrund dieser Frage war die Erfassung der allgemeinen Zufriedenheit sowie der möglichen Motive, in einem Kooperationsunternehmen zu bleiben bzw. es zu verlassen. Diese Fragen waren offen, damit die ganze Bandbreite der Gründe erfasst werden konnte.

Der Fragebogen für die chinesischen Führungskräfte wurde auf chinesisch geschrieben, da auch die Interviews auf chinesisch geführt wurden (vgl. Anhang A.2 und die Übersetzung desselben in Anhang A.1). In einem anschließenden Arbeitsschritt wurden die Fragebogen an im Ausland lebende Chinesinnen und Chinesen mit akademischer Ausbildung verschickt. Dieser Pretest diente zum einen der sprachlichen Ausarbeitung, und zum anderen wurde anhand der Antworten versucht, mögliche westliche Sichtweisen, die in der VR China keine sinnvollen Antworten liefern, so weit wie möglich auszuschalten.

Der Fragebogen für die General Manager war auf deutsch geschrieben und wurde bei Bedarf ins Englische übersetzt (vgl. Anhang A.3). Er enthielt überwiegend Fragen zu den Unternehmen, zur Rekrutierung und zur Vorbereitung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Darüber hinaus wurden diese General Manager, die bis auf wenige Ausnahmen immer nicht-chinesischer Herkunft waren, über die Probleme bei der Zusammenarbeit mit chinesischen Führungskräften befragt. Auch diese Fragebogen wurden in einem Pretest an deutsche Führungskräfte mit Erfahrung im Chinageschäft verschickt und die Ergebnisse zur Verbesserung der Fragebogen umgesetzt.

Die Interviews mit den Mangerinnen und Managern in der VR China wurden, soweit die Personen keine Einwände hatten, auf Band aufgezeichnet und später transkribiert. Die Möglichkeit, die Bandaufnahme abzulehnen, wurde jeder Führungskraft explizit angeboten. Die General Manager wurden ohne Bandaufnahme interviewt, da zu erwarten war, dass der Informationsaustausch bzw. die Kommunikation ohne Aufzeichnung besser von statten gehe.

3.2 Die untersuchten Unternehmen

Zahlreiche Unternehmen in der VR China erklärten sich zur Unterstützung der vorliegenden Untersuchung bereit. Diese Unternehmen sind von ihrer Struktur, ihrer Größe, ihrer Branche, ihres Investitionsvolumens etc. sehr unterschiedlich. Von den 47 untersuchten Unternehmen sind die Hälfte Joint Ventures (vgl. Tabelle 3.1). Ein Viertel sind Repräsentanzen und 17% sind 100% Tochterunternehmen deutscher Firmen. Bei einem untersuchten Unternehmen handelte es sich um eine Filiale, in einem anderen Fall um ein Konsortium aus mehreren deutschen Firmen. Vor allem große multinationale Firmen sind in den letzten Jahren dazu übergegangen, sogenannte Holdings¹ zu gründen, von denen aus das China- bzw. Asiengeschäft geleitet wird. In der vorliegenden Untersuchung wurden in den drei untersuchten Holdings keine

1. Das Holding-Modell gewinnt für viele multinationale Unternehmen stark an Bedeutung, weil sich damit leichter der Bedarf an komplexeren Strukturen für die Landesorganisationen verwirklichen lassen (JAHNKE, 1998, 43). Die Holding-Organisation kann vor allem im Bereich von Personalrekrutierung und -ausbildung, Marktentwicklung, Consulting-Service, Kreditbeschaffung, Bündelung von Einkaufsaktivitäten auf lokalen und internationalen Märkten, Assistenz bei der Vermarktung, Ausgleich von Devisenkonten sowie bei finanziellen Unterstützungen Gestaltungspotentiale und Vorteile bieten (JAHNKE, 1998, 51).

chinesischen Führungskräfte befragt, sondern mit den deutschen Führungskräften Experten-Interviews geführt. Gleichzeitig wurde in der Holding entschieden, welche einzelnen Unternehmen des jeweiligen Unternehmensverbands an der Untersuchung teilnahmen.

Tabelle 3.1: Art der untersuchten Unternehmen

Art der Unternehmen	Anteil
Joint Venture	50%
Repräsentanz	23%
Tochterunternehmen	17%
Holding	6%
Konsortium	2%
Filiale	2%

Quelle: eigene Erhebung

Die Joint Ventures der vorliegenden Untersuchung weisen in den meisten Fällen eine deutsche Mehrheit auf (62%). Eine chinesische Mehrheit hatten 24% der Gemeinschaftsunternehmen und in 14% waren die Mehrheitsverhältnisse paritätisch verteilt.

Ende der 90er Jahre ist ein Trend hin zu mehr 100% Tochterfirmen zu erkennen. Landesweit gehörten Ende 1996 schon 29% aller Unternehmen mit Auslandskapital zu dieser Unternehmensform, 1997 waren es bereits 35% (BOSSE & SCHÜLLER, 1998, 1322). Die Mehrheitsverhältnisse in den Joint Ventures wandeln sich hin zu einer Mehrheitsbeteiligung der ausländischen Firmen. Ende 1996 hatte in 66% der Joint Ventures die chinesische Seite die Mehrheit, in 23% war dies die ausländische Seite und 11% waren paritätisch aufgeteilt (C.A., 1998, 269-270). Die Wahl der Rechtsform hängt sehr davon ab, ob ein chinesischer Partner unbedingt benötigt wird. Ein 100% Tochterunternehmen zu gründen gilt dann als sinnvoll, wenn ausreichende Erfahrungen auf dem chinesischen Markt vorhanden sind und ein eigenes Kunden- und Lieferantennetzwerk besteht (BOSSE & SCHÜLLER, 1998, 1323). Die Zunahme an 100% Tochterfirmen geht auch darauf zurück, dass bestehende Joint Ventures vom ausländischen Partner übernommen werden. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn die Schwierigkeiten mit dem chinesischen Partner groß und der Nutzen von ihm gering sind. Einer Untersuchung in 70 Unternehmen in der VR China zufolge sollen 100% Tochterunternehmen höhere Gewinne erzielen als Joint Ventures. Als Ursache dafür werden die Schwierigkeiten mit dem chinesischen Partner in Joint Ventures genannt. Der Untersuchung nach ist der chinesische Partner häufig

nicht am Erfolg des Joint Ventures interessiert, sondern benutzt dieses als Mittel, um an Kredite zu kommen, um diese dann in andere Wirtschaftsbereiche des chinesischen Partners zu investieren (C.A., 1998, 1112).

Betrachtet man die Zugehörigkeit zu den Wirtschaftszweigen, so sind die meisten Unternehmen in der Industrie tätig (57%), gefolgt von Dienstleistungen, Handel sowie Transport/Verkehr mit jeweils 12% bzw. 10% der Unternehmen (vgl. Abbildung 3.1). 7% der Unternehmen sind in dem Bereich der Informationsdienstleistungen tätig und die restlichen 2% betätigen sich im Bereich Banken/Versicherungen.

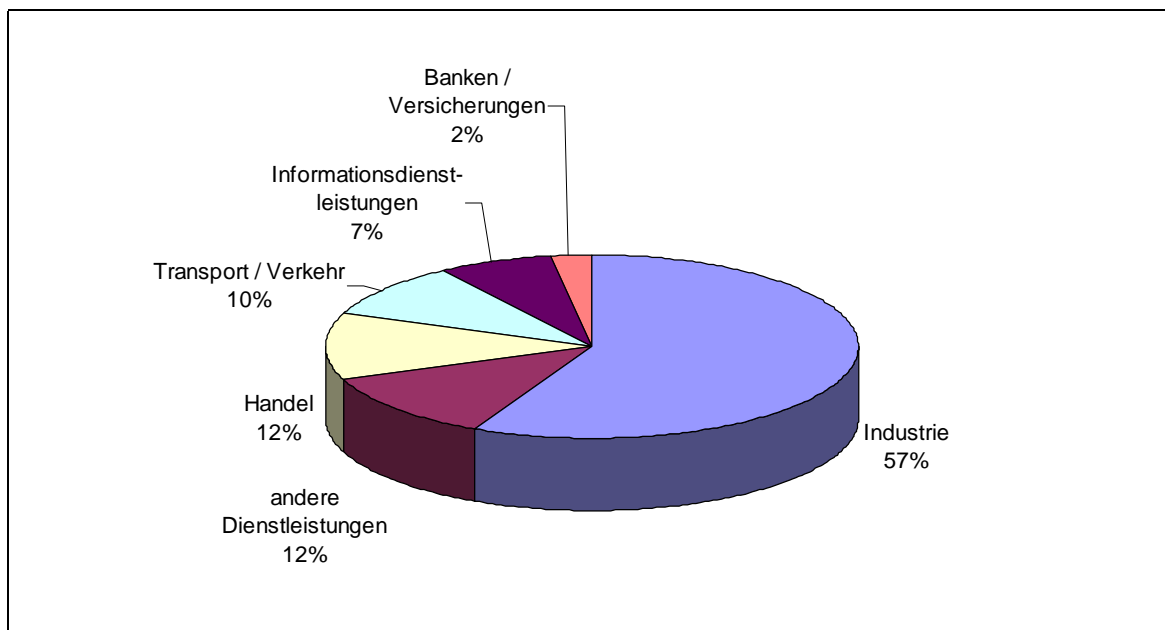


Abbildung 3.1: Zugehörigkeit der untersuchten Unternehmen zu den Wirtschaftszweigen
Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

Wesentlich differenzierter stellt sich die Branchenzugehörigkeit dar (Abbildung 3.2). Fast drei Viertel der Unternehmen gehören den Branchen Chemie, Elektrotechnik und Kraftfahrzeuge an. Die restlichen 28% verteilen sich auf insgesamt sechs weitere Branchen, wobei hier die Branchen Maschinen/Metall und Textil/Bekleidung/Leder mit jeweils 8% noch eine größere Rolle spielen.

Auch die Zahl der Beschäftigten in den untersuchten Unternehmen variiert sehr stark. Insgesamt sind in den 39 Unternehmen² fast 31.000 Personen beschäftigt. Die geringste Beschäftigtenzahl liegt bei einer Person in einer gerade neu gegründeten Re-

2. Aufgrund des begrenzten Zeitbudgets der befragten General Manager liegen nicht für alle Unternehmen alle Informationen vollständig vor. Daher erreicht die Gesamtmenge nicht immer 44.

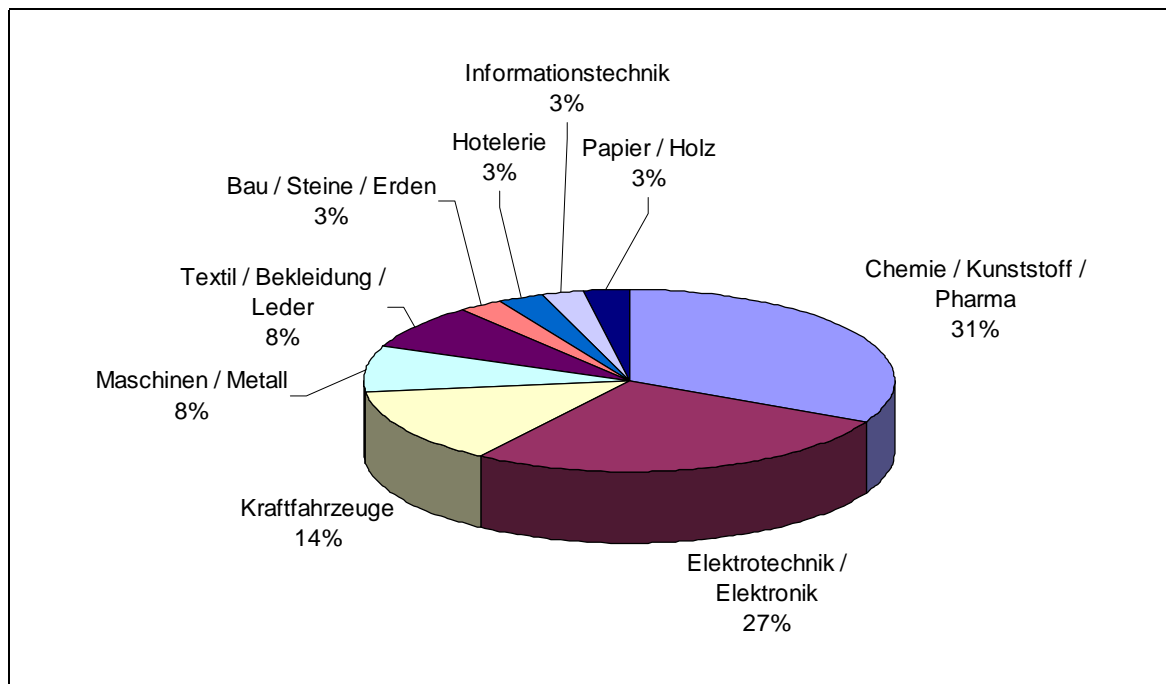


Abbildung 3.2: Branchenzugehörigkeit der untersuchten Unternehmen
Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

präsenz in der Kunststoffbranche. Das größte Unternehmen beschäftigt mehr als 11.000 Personen und gehört zur Chemiebranche. Die Größe eines Unternehmens ist ein guter Indikator dafür, wieviel die Firmen in die Aus- und Weiterbildung ihrer Fach- und Führungskräfte investieren können. Je kleiner das Unternehmen, desto weniger finanzielle Mittel sind in der Regel für die - relativ teuren - Management-Schulen vorhanden. Gleichzeitig sind in kleinen Unternehmen die Führungskräfte weniger entbehrlich als in großen. Als entscheidender Faktor für die Personalentwicklung kommt auch die Größe des Mutterkonzerns hinzu. In kleinen und mittleren Unternehmen werden häufig auch kaum Gedanken an weitere Qualifikationsmaßnahmen verschwendet. Hier scheint die Vorstellung zu dominieren, dass die chinesischen Führungskräfte durch Nachahmung mehr lernen als auf Seminaren.

Allgemein gilt, je größer ein Unternehmen ist, desto eher lohnen sich eigene Fortbildungsmaßnahmen für die Unternehmen und desto eher werden sie auch für notwendig gehalten. Im Idealfall werden solche Maßnahmen von der übergeordneten Holding übernommen, die so die Synergieeffekte optimal nutzen kann. Die Gründung einer Holding wiederum ist u.a. an die Höhe des Investitionskapitals gebunden, das sich in der Regel auch in der Größe der Unternehmen widerspiegelt.

Die Größe der Firmen unterscheidet sich erheblich nach Branchen. Dabei kommt die Dominanz der Branchen Chemie, Kraftfahrzeuge und Elektrotechnik deutlich zum Vorschein, in denen rund 88% der Beschäftigten arbeiten (siehe Abbildung 3.3).

Auffällig ist hier, dass in der Automobilbranche, zu der 14% der Unternehmen gehören, 36% der Beschäftigten arbeiten. Darin spiegelt sich die Größe der Firmen in dieser Branche wider. Die sechs Unternehmen der Automobilbranche haben Beschäftigtenzahlen zwischen 70 und 6000 Personen.

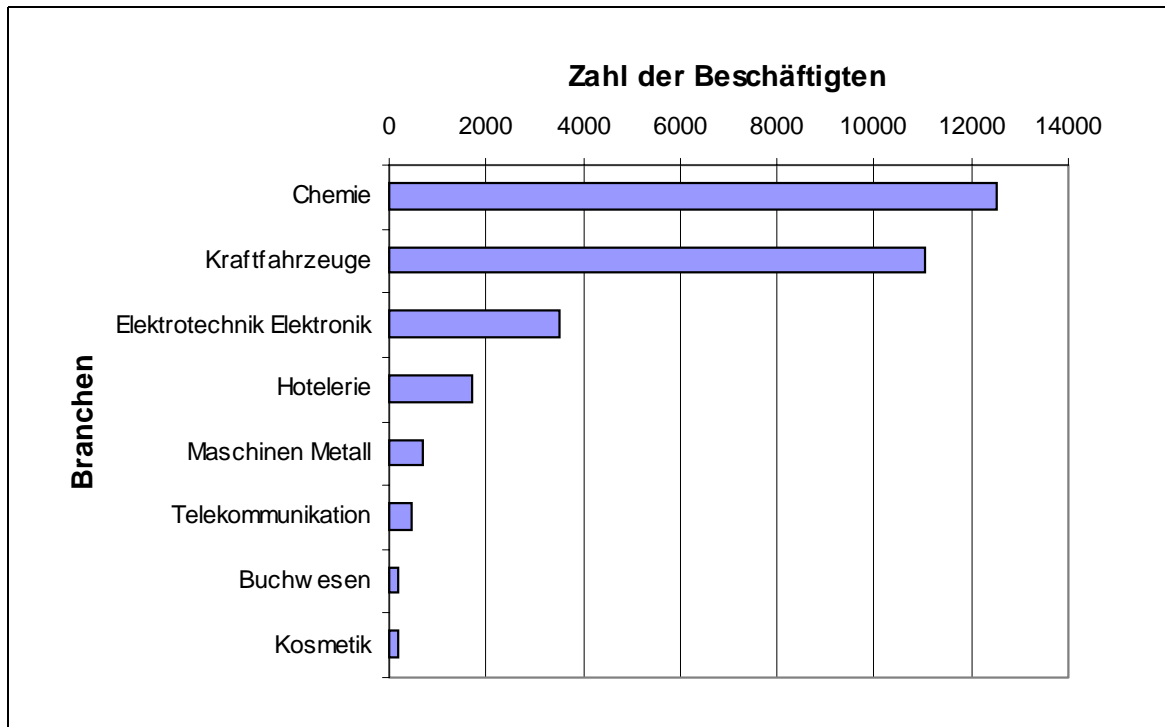


Abbildung 3.3: Beschäftigte der untersuchten Unternehmen nach Branchen
Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

In der vorliegenden Untersuchung ist der Anteil aller ausländischen Beschäftigten mit 0,64% an der gesamten Beschäftigtenzahl der untersuchten Unternehmen sehr gering. Ganz anders verhält sich der Anteil der ausländischen Führungskräfte an allen Führungskräften. Hier liegt der Anteil bei fast einem Drittel, nämlich 29,33%. Davon wiederum sind 30% Deutsche und 60% andere ausländische Führungskräfte.

Die Bewertung der Zahl der ausländischen Führungskräfte ist unterschiedlich. So wird in den letzten Jahren tendenziell eine Abnahme der ausländischen Führungskräfte angestrebt. In der Gründungsphase und den ersten Jahren danach kann aber nach Aussage westlicher General Manager nicht auf ausländische Führungskräfte verzichtet werden. Je länger ein Unternehmen existiert, desto wahrscheinlicher lässt sich eine *localisation*-Strategie erfolgreich durchführen. Denn dann ist zum einen der Erfahrungsschatz im chinesischen Umfeld gewachsen und zum anderen wird es wahrscheinlicher, dass chinesische Führungskräfte durch Aus- und Weiterbildung die Funktionen und Positionen der westlichen Führungskräfte einnehmen können.

Eine repräsentative Untersuchung des Beratungsunternehmens AT Kearney in der VR China hat gezeigt, dass Unternehmen mit einem höheren Anteil lokaler Führungskräfte erfolgreicher agieren als andere. In den erfolgreichen Unternehmen lag das Verhältnis von ausländischen und lokalen Führungskräften bei 1:2, dagegen lag es bei den nicht profitabel agierenden Unternehmen bei 4:5 (BOSSE & SCHÜLLER, 1998, 1332; C.A., 1998, 1112). Allerdings wird in der Untersuchung kein Bezug auf die Dauer der Existenz der Unternehmen genommen, so dass hier dieser Einfluss nicht berücksichtigt werden kann (C.A., 1998, 1112).

In den für die vorliegende Untersuchung untersuchten Unternehmen wurde häufig betont, dass der Anteil der chinesischen Führungskräfte in Zukunft erhöht werden soll. Im Gegenzug möchte man, auch aus finanziellen Gründen³, so weit wie möglich auf westliche bzw. nicht-chinesische Führungskräfte verzichten. Gleichzeitig wurde aber auch zugegeben, dass man von diesem Ziel noch weit entfernt sei und für die absehbare Zukunft noch eine ganze Reihe von nicht-chinesischen Führungskräften benötigt werde.

Das Alter der Unternehmen ist nicht nur für den Anteil der ausländischen Führungskräfte von Interesse. Aus dem Alter der Firmen wird auch ersichtlich, über wieviel China-Erfahrung sie verfügen. Je länger die Unternehmen bestehen, desto eher ist zu erwarten, dass sie sich auf dem chinesischen Markt etabliert haben, die größten kulturellen Hindernisse überwunden sind und aus den Fehlern der Anfangszeit gelernt wurde. Joint Ventures und Tochterunternehmen von multinationalen Firmen spiegeln dies allerdings nur begrenzt wider. In diesem Fall kann ein Joint Venture gerade gegründet worden sein, aber die China-Erfahrung des Partners ist durch eine Vielzahl anderer Unternehmen bereits sehr groß. Dennoch ist das Alter der Unternehmen auch hier von Bedeutung, da die interkulturelle Kommunikation zwischen den Partnern bei jeder neuen Unternehmung von vorne beginnt.

Das durchschnittliche Alter der untersuchten Unternehmen liegt bei 4,9 Jahren⁴. Die jüngsten Unternehmen sind weniger als ein Jahr alt, die beiden ältesten bestehen seit 15 Jahren (vgl. Abbildung 3.4). Dabei wurde nicht die Präsenz eines Konzerns in der VR China berücksichtigt, sondern nur das konkrete Alter des untersuchten Unternehmens. Immerhin können einige der untersuchten Konzerne auf eine lange Firmenpräsenz in China zurückschauen. Das junge Alter bzw. die kurze Zeit des Bestehens der Unternehmen zeigt sich im Median, der bei 3,6 Jahren liegt, noch deutlicher als beim durchschnittlichen Alter. Der Median sagt damit aus, dass die Hälfte der Unternehmen weniger als vier Jahre in der VR China aktiv ist.

3. Neuere Zahlen aus dem Jahr 1997 geben das Jahreseinkommen chinesischer Führungskräfte in ausländischen Unternehmen mit rund 48.000 US\$ an. Zum Vergleich haben westliche Managerinnen und Manager im Jahr ein Gesamtgehalt von rund 270.000 US\$ (C.A., 1997, 851-852). Die Angaben für chinesische Führungskräfte scheinen hier allerdings erheblich höher als in der vorliegenden Untersuchung zu sein. Eine Erklärung dafür ist in dem Artikel nicht zu finden.

4. Die Angaben liegen in diesem Fall von 41 Unternehmen vor.

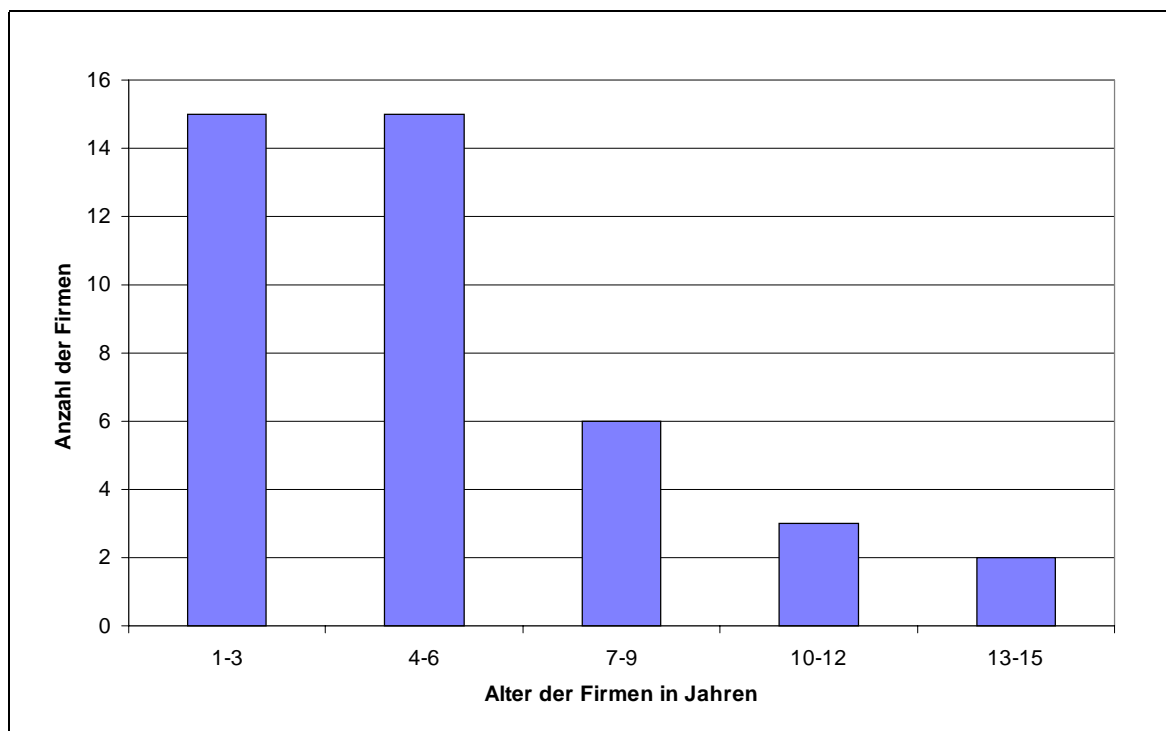


Abbildung 3.4: Alter der untersuchten Unternehmen
Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

Damit ist die Hälfte der Unternehmen sehr neu im China-Geschäft und verfügt noch nicht über viel Erfahrung im chinesischen Umfeld. Dadurch erklärt sich auch ein Teil der Schwierigkeiten in den Unternehmen, die sehr häufig auftreten, wie zum Beispiel die geringen Gewinne, aber auch die Schwierigkeiten, mit der Kultur und den Menschen umzugehen. Viele General Manager der untersuchten Unternehmen wollten keine Angaben zum Umsatz machen. Das liegt zu einem großen Teil daran, dass die meisten Unternehmen (noch) keine schwarzen Zahlen schreiben und über ihre Verluste nicht reden wollen. Zum einen erklärt sich dies aus der kurzen Zeit, die die Unternehmen bestehen. Zum anderen scheint es für westliche Firmen generell sehr schwierig zu sein, sich auf dem chinesischen Markt so gut zurechtzufinden, dass sie in der Lage sind, Gewinne zu erzielen. Diese Einschätzung bestätigt auch eine Untersuchung in der VR China. Das Beratungsunternehmen AT Kearney stellte 1998 in einer Untersuchung von 70 multinationalen Unternehmen mit insgesamt fast 300 Projekten fest, dass mehr als die Hälfte davon keine Gewinne erzielt (C.A., 1998, 1111).

Bei den 19 Unternehmen, die auf die Frage nach dem Umsatz geantwortet haben, beträgt der durchschnittliche Umsatz 129 Millionen DM, der Median liegt jedoch weit niedriger, nämlich bei 29 Millionen DM. Insgesamt gesehen sind die Umsätze eher bescheiden. Ein deutscher Manager meinte in diesem Zusammenhang, dass der Großteil der deutschen Unternehmen nicht nach China gehe, um dort Gewinne zu er-

zielen. Die große Triebkraft für Investitionen in der VR China ist die Annahme, dass Asien bzw. die asiatischen Märkte in der Zukunft eine enorme Bedeutung haben werden. Wenn dies so ist, dann wollen die Firmen präsent sein, ihre Kinderkrankheiten überwunden haben und dann erst wird es auch um Gewinne gehen. Daran scheint auch die Entwicklung der Asienkrise nichts zu ändern. Heute bedeutet eine Investition in der VR China eine Investition in die Zukunft. Damit wird die langfristige Perspektive vieler deutscher Investoren sichtbar. Dies unterscheidet sich deutlich von anderen asiatischen Investoren, besonders von japanischen Unternehmen. Diese sind eher kurzfristig orientiert, sehen die VR China als billiges Lohnland und exportieren die meisten der dort gefertigten Produkte wieder nach Japan. Ihre kurzfristige Sichtweise führt auch dazu, dass sie kaum in die Aus- und Weiterbildung von chinesischem Personal investieren und keine Personalentwicklung betreiben (BOSSE & SCHÜLLER, 1998, 1332).

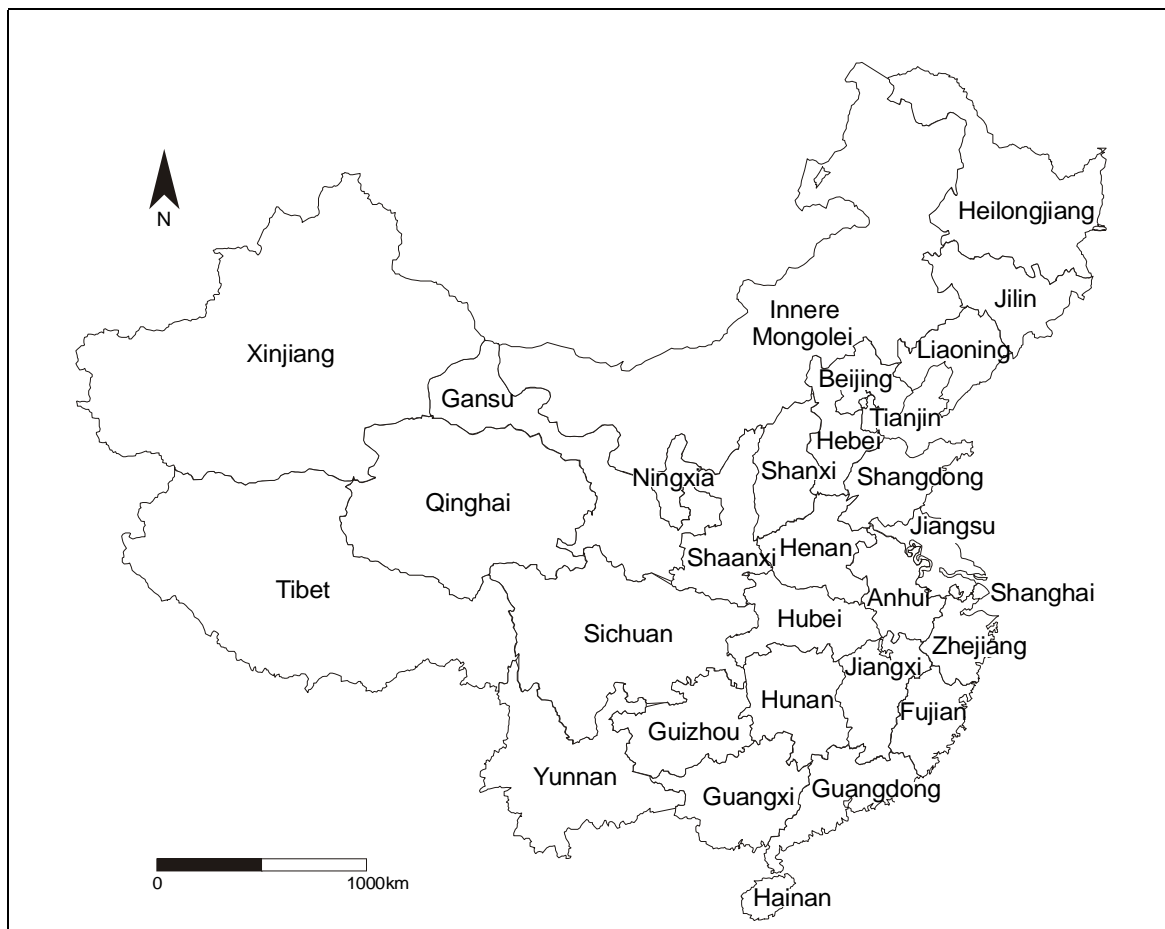
Zudem darf nicht vergessen werden, dass ein Unternehmen in der VR China auch ein gewisses Prestige besitzt. Die Angaben zum Investitionsvolumen wurden im Gegensatz zum Umsatz wiederum eher bereitwillig genannt und liegen von 29 Firmen vor. Im Durchschnitt beträgt das Investitionsvolumen ca. 321 Millionen DM. Das niedrigste Investitionsvolumen liegt bei einer Million DM, das Maximum wird mit 3,5 Milliarden DM erreicht. Auch hier ist der Median sehr aussagekräftig, er liegt bei 35 Millionen DM. In den Fällen, in denen das Investitionsvolumen über dem Durchschnitt lag, entstand der Eindruck, dass die westlichen Führungskräfte sehr stolz auf die Investitionen waren. Dies scheint also durchaus auch etwas mit Prestige zu tun zu haben.

3.3 Die untersuchten Regionen

3.3.1 Verteilung der untersuchten Regionen

In Karte 3.1 sind die einzelnen Provinzen der VR China dargestellt. Die darauf folgende Karte 3.2 zeigt die wichtigsten Städte der VR China. Dies sind die drei provinzenfreien und regierungsunmittelbaren Städte Beijing, Tianjin und Shanghai sowie die Provinzhauptstädte. Die Stadt Chongqing in der Provinz Sichuan, die seit 1997 ebenfalls regierungsunmittelbare Stadt ist, ist in der Kartengrundlage noch nicht berücksichtigt. Alle für die vorliegende Untersuchung besuchten Städte sind besonders gekennzeichnet.

Die Unternehmen, die sich an der Untersuchung beteiligt haben, konzentrieren sich auf die Ostküste, und hier auf die am meisten entwickelten Städte, ganz besonders auf Beijing, Shanghai, Tianjin, Nanjing und Guangzhou (siehe Karte 3.3). Insgesamt lässt sich eine Konzentration von Auslandsfirmen in der Küstenregion beobachten. In der Maschinenbaubranche beispielsweise befinden sich 82% aller Auslandsprojekte in den Küstenregionen (C.A., 1998, 269).

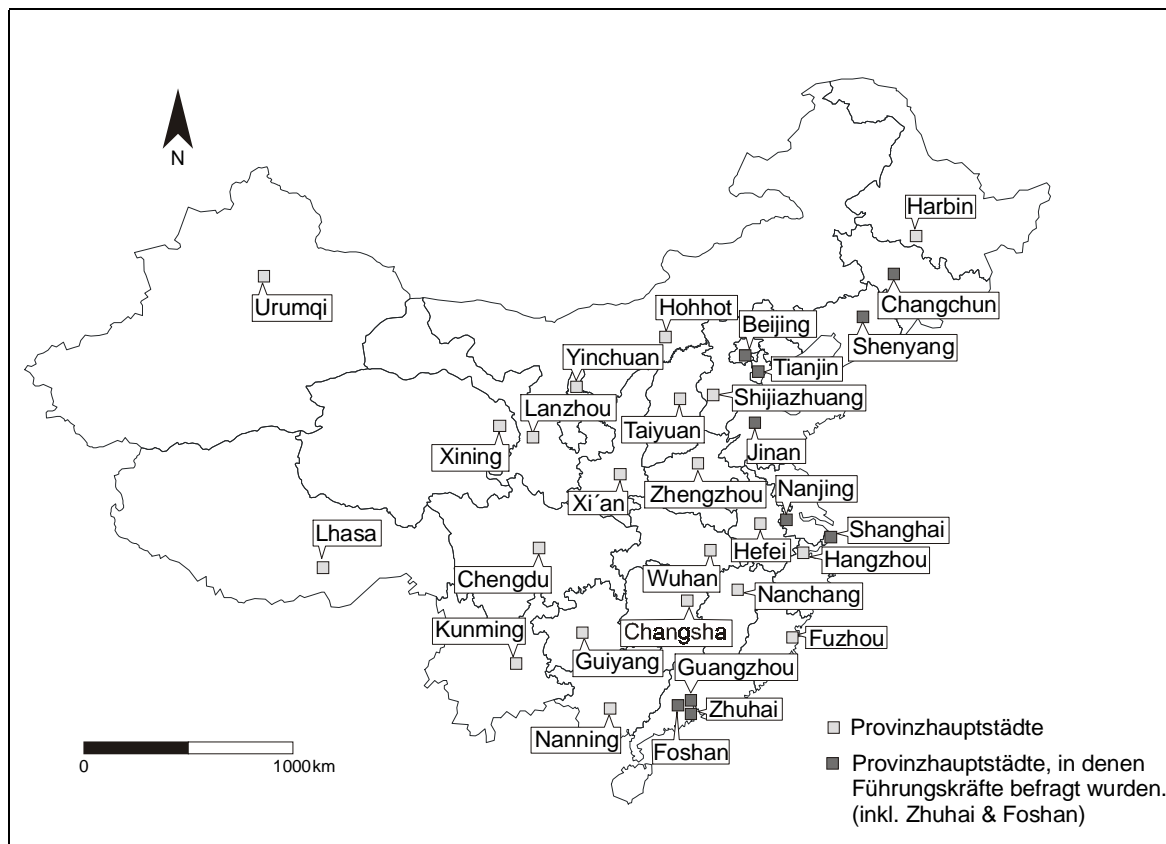


Karte 3.1: Die Provinzen der VR China
 Bearbeitung und Kartographie: U. Tagscherer

In der vorliegenden Untersuchung befand sich die Mehrheit der untersuchten Firmen in den beiden Städten Shanghai und Beijing (13 bzw. 12 Unternehmen). Fünf der untersuchten Auslandsunternehmen befanden sich in Nanjing, und jeweils drei Firmen in Tianjin und Jinan. In Changchun und Zhuhai wurden zwei Unternehmen und in Shenyang, Guangzhou und Foshan je eine Firma untersucht.

Auch bei den befragten Führungskräften lag der Schwerpunkt auf Beijing und Shanghai, da sich dort die meisten Unternehmen niedergelassen haben. Die Verteilung der Führungskräfte auf die Orte ist insofern typisch, dass in diesen beiden Großstädten tatsächlich auch die meisten aller chinesischen Hochqualifizierten beschäftigt sind.

So wurden in Shanghai 31 Personen befragt, was einem Drittel der Untersuchungspersonen entspricht. In Beijing waren es 17 Personen und in Nanjing 14, was ein weiteres Drittel ausmacht. Danach folgen Tianjin, Foshan und Changchun mit jeweils sechs Untersuchungspersonen. In Shenyang und Changchun wurden jeweils vier und in Guangzhou und Zhuhai jeweils drei chinesische Führungskräfte interviewt.



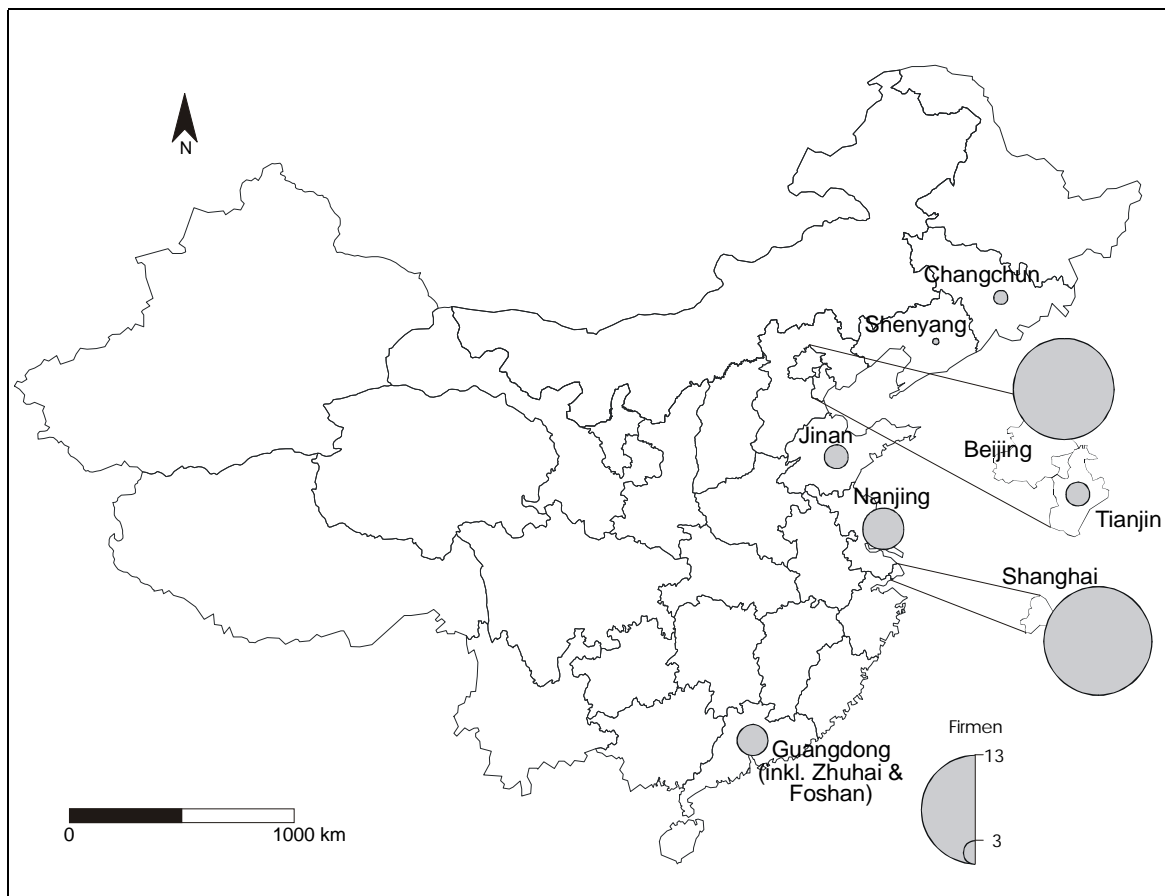
Karte 3.2: Bedeutsame Städte der VR China

Bearbeitung und Kartographie: U. Tagscherer

3.3.2 Wirtschaftliche Situation der Untersuchungsregionen

Shenyang. Shenyang ist die Hauptstadt der Provinz Liaoning, hat eine Bevölkerung von 6,6 Millionen Menschen und liegt am Nordufer des Hunhe. Shenyang besitzt eine besondere Bedeutung als Transport- und Bankenzentrum Nordchinas. Es kann auf reiche Bodenschätze zurückgreifen und ist einer der bedeutendsten Industriestandorte der VR China. Die Stadt erwirtschaftete 1994 mehr als 20% des gesamten Bruttoinlandsproduktes der Provinz Liaoning. Der Tertiärsektor hat dabei den Sekundärsektor anteilmäßig am Bruttoinlandsprodukt fast eingeholt (45,7% und 46,2%).

Shenyang hat eine breitgefächerte industrielle Basis, die sich auf die Bereiche Maschinenbau, Metallurgie, Arzneimittelherstellung, Erdölverarbeitung sowie Textil und Elektronik stützt. Es wurde eine große wirtschaftliche Entwicklungszone ausgewiesen, die ausländische Investoren anziehen soll. Für den Nordosten Chinas ist Shenyang das Tor zur Welt, was durch die Präsenz ausländischer Konsulate und Büros von führenden ausländischen Unternehmen widerspiegelt wird (vgl. KRIEG et al., 1998, 426).



Karte 3.3: Standorte und regionale Verteilung der untersuchten Unternehmen
Entwurf und Kartographie: U. Tagscherer

Changchun. Changchun ist in der nördlichen Provinz Jilin gelegen und ist Provinzhauptstadt. 6,6 Millionen Menschen leben in Changchun, das als die „Autostadt“ bekannt ist (KRIEG et al., 1998, 402). Der größte Kraftfahrzeughersteller der VR China, das Automobilwerk Nr. 1 stellt in Changchun LKWs her. Weitere wichtige Industriebetriebe sind in den Bereichen Maschinenbau, Elektronik, Leichtindustrie, Textilindustrie sowie chemische Industrie angesiedelt. Eine wichtige Rolle für Changchun spielen auch die Changchuner Filmstudios.

In Changchun wurden im Jahre 1994 33% des Bruttoinlandsprodukts der Provinz erwirtschaftet. Der primäre Sektor ist im Vergleich zu den anderen untersuchten Städten mit 22% noch sehr gut vertreten. Der sekundäre Sektor hat einen Anteil am gesamten Bruttoinlandsprodukt von 50%. Die restlichen 28% verteilen sich auf den tertiären Sektor (KRIEG et al., 1998, 402). 1994 gab es 84 Joint Ventures in der Stadt. Zu den wichtigsten Exportmärkten gehören die Republik Korea und Russland. In Changchun gibt es 32 Universitäten und Fachhochschulen sowie 101 Forschungsinstitute. Damit ist Changchun auch das wissenschaftliche Zentrum der Provinz Jilin. Seit 1993 gibt es in Changchun zwei wirtschaftliche Entwicklungszonen.

Beijing. Die Hauptstadt Beijing ist das politische, kulturelle, wirtschaftliche und wissenschaftliche Zentrum des Landes und hat 12,5 Millionen Einwohnerinnen und Einwohner. Das Bruttoinlandsprodukt betrug 1995 3% des gesamten chinesischen Bruttoinlandsprodukts (KRIEG et al., 1998, 36). Die Wirtschaftsstruktur Beijings ist durch einen hohen Anteil der Erwerbstätigen im tertiären Sektor geprägt. Der Anteil der in der Landwirtschaft Beschäftigten ist mit weniger als 6% äußerst gering. 2188 der insgesamt fast 11.000 Betriebe Beijings sind Joint Ventures mit ausländischen Beteiligungen, Privatgesellschaften und Aktiengesellschaften.

In Beijing befinden sich einige der renommiertesten chinesischen Hochschulen, darunter auch die bekannte Beijing-Universität sowie die Qinghua-Universität. Insgesamt befinden sich fast 8% aller chinesischen Forschungsinstitute in der Hauptstadt (vgl. KRIEG et al., 1998, 47-48).

Tianjin. Die Stadt Tianjin ist eine weitere der vier regierungsunmittelbaren und damit provinzzfreien Städte⁵ der VR China mit einer Bevölkerung von fast 9,5 Millionen Menschen. Von großer Bedeutung sind die Salzgewinnung, sowie die Erdöl- und Erdgasvorkommen der Stadt. Das Bruttoinlandsprodukt betrug 1995 1,5% des gesamtchinesischen Bruttoinlandsprodukts (KRIEG et al., 1998, 601). Der dominierende Sektor ist der sekundäre Sektor. Die Stadt möchte bis zum Jahr 2010 das Wirtschafts-, Handels- und Finanzzentrum Nordchinas werden. Bezüglich des Angebots und der Qualität der Bildungseinrichtungen folgt Tianjin gleich hinter Beijing und Shanghai. Die berühmte Nankai-Universität hat neben anderen deutschen Hochschulpartnerschaften auch eine Partnerschaft mit der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg.

Jinan. Jinan, das am Südufer des Huanghe liegt, ist die Provinzhauptstadt von Shandong⁶. 5,4 Millionen Menschen leben in Jinan, wo 9% des Bruttoinlandsprodukts Shandongs erwirtschaftet werden. Der sekundäre Sektor hatte 1994 einen Anteil am Bruttoinlandsprodukt von 48% und der tertiäre Sektor von 39%. Die Bahnstrecke von Beijing nach Shanghai geht durch Jinan. Im Osten der Stadt gibt es die Entwicklungszone *Jinan High & Technical Development Zone*, in der die Ansiedlung von Unternehmen der Mikroelektronik, Informationstechnologie und Umweltschutztechnologie angestrebt wird (KRIEG et al., 1998, 504).

Nanjing. Die Hauptstadt der Provinz Jiangsu hat 5,2 Millionen Einwohnerinnen und Einwohner. Die Provinz Jiangsu ist nach den Stadtstaaten die am dichtesten besiedelte Provinz der VR China. Nanjing liegt am Unterlauf des Changjiang und ist wichtiger Verkehrsknotenpunkt der Provinz. Es ist auch das wirtschaftliche und kulturelle Zentrum. Zu den wichtigsten Industriestandbeinen gehören Elektronik, Maschinen-

5. Die vier provinzzfreien Städte sind Beijing, Shanghai, Tianjin und seit 1997 Chongqing. Als regierungsunmittelbare Städte unterstehen sie als eigene Verwaltungseinheit direkt der Zentrale in Beijing.

6. Das Bundesland Bayern hat Shandong zu seiner Partner-Provinz erklärt. Weitere Informationen zu Kooperationen in Shandong siehe STEINMANN & KUMAR (1988).

bau und Chemie. Das Bruttoinlandsprodukt der Stadt machte 1994 11,6% der gesamten Provinz aus (KRIEG et al., 1998, 360). Zu Nanjing zählen insgesamt fünf wirtschaftliche Entwicklungszonen und insgesamt gibt es in der Stadt mehr als 1500 Joint Ventures und Tochterfirmen, die 1998 31% der Deviseneinnahmen der Stadt erwirtschafteten.

Shanghai. Die regierungsunmittelbare Stadt Shanghai hat eine Bevölkerung von 14,2 Millionen Menschen und ist einer der bedeutendsten Industriestandorte⁷. Durch die ideale Lage im Changjiang-Delta hat der Seehafen der Stadt zu großer wirtschaftlicher Bedeutung verholfen. In Shanghai wurde 1995 ein Bruttoinlandsprodukt von 4,2% des Landes erwirtschaftet (KRIEG et al., 1998, 524). Auch hier ist der Anteil der Landwirtschaft sehr gering, den größten Anteil am Bruttosozialprodukt haben die Industrie (58%) und der tertiäre Sektor (40%). Privatunternehmen, Joint Ventures und Unternehmen mit gemischtem Eigentum machten 1994 bereits 35% aller Shanghai-Unternehmen aus (1988: 7,6%) (KRIEG et al., 1998, 527).

Shanghai wurde 1984 für die Außenwirtschaft geöffnet und erhielt das Recht, über Projekte mit ausländischen Investitionen bis zu 30 Millionen US\$ selbstständig zu entscheiden. Für bestimmte Investitionen sind ähnliche Sonderbedingungen geboten wie in den Sonderwirtschaftszonen. Die Kommission für Auslandsinvestitionen in Shanghai hofft, das Volumen der Auslandsinvestitionen in der Stadt bis zum Jahr 2000 auf 7,5 Milliarden US\$ vertraglich zugesagter Investitionen ansteigen zu lassen. Dabei sollen die Investitionen hauptsächlich in die Bereiche Biotechnologie, pharmazeutische Produkte, neue Werkstoffe, Mikroelektronik und Umweltschutztechnologie gelenkt werden. Dazu plant die Stadt vor allem eine Verbesserung der städtischen Infrastruktur, der rechtlichen Rahmenbedingungen für Auslandsinvestitionen sowie eine Beschleunigung der Genehmigungsverfahren von Auslandsinvestitionen (C.A., 1997, 1197).

Im Bildungsbereich kann Shanghai durchaus mit Beijing konkurrieren. Im Jahre 1994 beherbergte die Stadt 46 Universitäten, unter denen die Fudan-Universität eine der führenden Universitäten für das Studium der Gesellschaftswissenschaften ist. Daneben sind die Tongji-Universität und die Jiaotong-Universität bekannt.

Guangzhou. Guangzhou ist die Hauptstadt der ganz im Süden gelegenen Provinz Guangdong. Guangzhou liegt im Mündungsbereich des Zhujiangs und die Bevölkerung besteht aus fast 6,4 Millionen Menschen. Guangzhous Bruttoinlandsprodukt machte 1994 annähernd 21% des Provinzproduktes aus. Dabei übernimmt der tertiäre Sektor (47,0%) die Führung vor dem sekundären Sektor (46,8%) und der Landwirtschaft (6,2%). Der tertiäre Sektor soll nach dem Willen der Provinzregierung in den nächsten zwölf Jahren um durchschnittlich 14% im Jahr wachsen. Die Stadt verfügt über große Warenbörsen, Einzelhandelshäuser und eine Reihe von Auslands-

7. Eine ausführliche Darstellung der Stadt Shanghai findet sich in dem Band SHANGHAI - CHINAS TOR ZUR WELT (1997).

banken bzw. deren Niederlassungen. Die Stadt besitzt internationale Bedeutung und bemüht sich weiterhin, das Investitionsklima zu verbessern. Obwohl sich die Lebensbedingungen in Guangzhou zunehmend verbessern, hat die Stadt große Probleme mit dem Zustrom von Arbeitskräften aus ärmeren ländlichen Gebieten (KRIEG et al., 1998, 128). Guangzhou möchte das größte Messezentrum Südostasiens werden. In der Stadt werden besonders viele Investitionen von Unternehmen aus Hongkong getätigt (1994: 78%). Die Unternehmen mit Auslandsbeteiligung führten 1994 mehr als 40% aller Exporte der Stadt aus. In dem gleichen Jahr gab es insgesamt 400 solcher Unternehmen in Guangzhou, das über eine ganze Reihe von wirtschaftlichen Sonderzonen verfügt (vgl. KRIEG et al., 1998, 129).

Zhuhai. Zhuhai liegt im Süden der Provinz Guangdong. In Zhuhai gibt es sowohl den Stadtbezirk Zhuhai sowie die Sonderwirtschaftszone Zhuhai, die sich im Süden der Stadt an der Grenze zu Macao befindet⁸. 1994 lebten 331.000 Menschen in der Sonderwirtschaftszone, die durch die Nähe zu Hongkong (eine Stunde per Seeweg), Macao und Guangzhou ausgezeichnet ist. Sie liegt im Mündungsgebiet des Zhujiangs und in den letzten Jahren wurde besonders in den Ausbau des Hafens investiert, um die Exportbedingungen Zhuhais weiter zu verbessern. 1994 wurden 3% aller Exporte Guangdongs über diese Sonderwirtschaftszone abgewickelt. Die wichtigsten Exportgüter sind Elektronik, Leichtindustrie, Lebensmittel und Baustoffe (KRIEG et al., 1998, 132). Wichtigste Handelspartner in allen Bereichen sind Hongkong und Macao.

Foshan. Ebenfalls in der Provinz Guangdong liegt die bezirksfreie Stadt Foshan. Zu Foshan zählen zwei Stadtbezirke, drei kreisfreie Städte und eine kreisfreie Stadt unter direkter Provinzverwaltung.

3.4 Auswahl und sozio-demographische Merkmale der befragten chinesischen Führungskräfte

Befragt wurden Führungskräfte chinesischer Herkunft der ersten beiden Ebenen eines Unternehmens. Dabei gilt der General Manager in der Regel als Ebene eins. Da die einzelnen Unternehmen sehr verschieden sind, sind auch ihre inneren Organisationsstrukturen sehr unterschiedlich. Deshalb kann es auch durchaus vorkommen, dass eine Führungskraft im Firmenorganigramm weiter unten rangiert, von den Aufgaben her aber einer Führungskraft der Ebene eins und zwei in einem anderen Unternehmen entspricht. Dies trat in einigen Fällen auf, in denen die Führungskräfte sehr jung waren und auch vom deutschen Partner auf eine gewisse Altershierarchie unter den chinesischen Führungskräften geachtet werden musste. In der Regel wurde mit dem General Manager vorher abgeklärt, welche Personen zum definierten Personenkreis gehören.

8. Zur Entwicklung der Stadt und der Sonderwirtschaftszone Zhuhai zwischen 1980 und 1990 siehe DINTER (1993).

An der Untersuchung haben 94 chinesische Führungskräfte teilgenommen. Diese wurden anhand von teilstandardisierten Interviews befragt. Die qualitativ-empirische Sozialforschung als Grundlage der vorliegenden Untersuchung richtet ihr Interesse auf sprachliche Äußerungen. Dabei geht es darum, subjektiv vermeinten Sinn oder objektive Bedeutungen, die mit Handlungen einhergehen, aufzudecken. Ziel ist die Entschlüsselung des subjektiven Sinns im sozialen Handeln der Menschen. An erster Stelle steht das Verstehen von Einzelindividuen, dem die Konstruktion von Handlungstypen, von Idealtypen folgt. Ausgangspunkt dieses Verstehens ist die Beschreibung des zu untersuchenden Gegenstands. Am Ende des Erkenntniswegs steht dann die Generalisierung der Ergebnisse als Verallgemeinerungsprozess (MAYRING, 1990, 6-9). Mittels sinnvoller quantitativer Analyse kann an einigen Stellen die Verallgemeinerbarkeit zusätzlich abgesichert werden.

Demzufolge wird hier die Auffassung vertreten, dass die Situation der in der vorliegenden Arbeit beschriebenen Führungskräfte der Situation von chinesischen Führungskräften in Auslandsunternehmen im Allgemeinen entspricht und daher weitgehend übertragbar ist. Einer etwaigen Kritik, die sich auf die für quantitative Methoden geringe Fallzahlen richtet, muss entgegnet werden, dass es mit hohen Fallzahlen nicht mehr möglich ist, dem Subjekt der Untersuchung gerecht zu werden (vgl. auch LAMNEK, 1993, 3). Da Einstellungen und Wertvorstellungen der chinesischen Führungskräfte aber eindeutig im Mittelpunkt des Interesses der vorliegenden Untersuchung stehen, sind qualitative Methoden weitaus besser geeignet, ihre Situation zu beschreiben.

Unter den 94 befragten Führungskräften waren 20% Frauen. Dies übertrifft den Anteil der weiblichen Führungskräfte in deutschen Firmen. Der Frauenanteil an allen Erwerbstätigen in der VR China betrug 1986 mehr als 36%. Mehr als 82% aller Frauen im erwerbsfähigen Alter sind berufstätig (LI & JIANG, 1991, 127). Mit einem Anteil von 20% an allen befragten Führungskräften liegen die Frauen in den Führungspositionen also unter dem Durchschnitt aller Erwerbstätigen. Dies spiegelt die Tatsache wider, dass auch in der VR China höhere Positionen eher mit Männern besetzt werden, wenn auch in nicht so starkem Ausmaß wie in einem Teil der westlichen Länder. 84% der befragten Führungskräfte sind verheiratet, 15% sind ledig und nur 1% ist geschieden⁹.

Die Durchsetzung der Ein-Kind-Politik scheint zumindest unter den Führungskräften kein Problem darzustellen. 51 der Befragten haben ein Kind, 35 haben kein Kind. Das trifft besonders auf die jüngeren Führungskräfte zu. Das Durchschnittsalter der Personen ohne Kind liegt unter 30 Jahren, bei den Personen mit einem Kind liegt der Durchschnitt zehn Jahre höher bei fast 40 Jahren. Lediglich sieben der befragten Führungskräfte haben zwei Kinder und nur in einem Fall waren es drei Kinder. Im

9. Im Verlauf des gesellschaftlichen Wandels seit der Öffnungspolitik ist auch die Scheidungsrate in der VR China angestiegen. Zwischen 1981 und 1991 stieg sie landesweit von 3,7% auf 8,7% an. In den Großstädten sind die Scheidungsraten besonders hoch, in Beijing betrug sie 1991 mehr als 16% (C.A., 1998, 17).

Durchschnitt sind die Personen mit zwei Kindern über 50 Jahre alt. Insgesamt liegt die durchschnittliche Kinderzahl bei 0,7. Wenn eine Familie zwei Kinder hat, dann muss dies nicht zwangsläufig im Widerspruch zur Ein-Kind-Politik stehen. Nach offizieller Regelung darf zum Beispiel eine Familie dann zwei Kinder bekommen, wenn in den beiden Generationen zuvor jeweils nur ein Kind geboren wurde.

Eine primäre und sekundäre Schulbildung ist bei allen befragten chinesischen Führungskräften vorhanden. Alle 94 Befragten haben die Grundschule absolviert. Seit den 80er Jahren dauert die Grundschule sechs Jahre, davor war sie in den meisten Gebieten auf fünf Jahre beschränkt. Nach der Grundschule folgen die jeweils dreijährige untere und obere Mittelschule. 80 Personen haben die untere Mittelschule besucht, 70 Personen auch die obere Mittelschule und bei 13 Personen gab es eine kombinierte Form von oberer und unterer Mittelschule. Sieben Personen konnten die obere Mittelschule aufgrund der Kulturrevolution nicht besuchen. Sie konnten aber dennoch später ein Studium aufnehmen, ebenso wie die anderen vier Personen, die aus unbekanntem Gründen die obere Mittelschule nicht besucht haben.

Interessant ist die Betrachtung der Altersstruktur. Die befragten Führungskräfte sind im Durchschnitt 37 Jahre alt und somit sehr jung¹⁰. Dabei dominiert die Altersklasse der 30-34-Jährigen, gefolgt von den Altersklassen der 25-29-Jährigen und der 35-39-Jährigen. Die insgesamt relativ junge Altersstruktur der chinesischen Führungskräfte erklärt sich vor allem durch die Kulturrevolution. Dadurch, dass während der Kulturrevolution Hochschulen geschlossen wurden und die Ausbildung von hochqualifizierten Kräften der Massenbildung weichen musste, fehlt heute eine ganze Generation an Fach- und Führungskräften. Vor allem Hochqualifizierte, die älter als 50 Jahre sind und über ausreichend Erfahrung verfügen, fehlen fast vollständig.

In diesem Zusammenhang spielt auch die Bewertung von Ausbildung und Qualifikation während der Kulturrevolution eine Rolle. Während im China der Kaiserzeit Bildung und Erziehung sehr hoch angesehen waren und Literaten und Beamte innerhalb der konfuzianischen Gesellschaft großes Prestige genossen, erfuhr Bildung während der Kulturrevolution eine deutliche Abwertung. Diese Geringschätzung führte unter anderem auch dazu, dass Intellektuelle während dieser Zeit deutlich weniger verdienten als Arbeiterinnen und Arbeiter. Seit Beginn der Reformen scheint sich jedoch eine Abkehr von maoistischen Ideen zu zeigen, denn das Prestige, das geistige Berufe besitzen, hat wieder deutlich zugenommen (WANG, 1996, 85).

Die optimale Besetzung der Positionen mit hohen Qualifikationsanforderungen stellt eines der größten Probleme der in der VR China ansässigen ausländischen Unternehmen dar. Grundsätzlich wird von den deutschen Führungskräften ein Mangel an hochqualifizierten chinesischen Führungskräften zwischen 45 und 55 Jahren beklagt. Den jüngeren Führungskräften fehlt es nicht unbedingt an Qualifikation, sondern an

10. Drei der befragten Personen wollten keine Angaben zu ihrem Alter machen.

Erfahrung. Besonders im hierarchiebetonten China ist es zudem sehr schwierig, junge, qualifizierte Personen höher einzustufen als altgediente Kader aus dem chinesischen Stammhaus.

4 AUSBILDUNG UND QUALIFIKATION VON CHINESISCHEN FÜHRUNGSKRÄFTEN

4.1 Das chinesische Bildungssystem

Eine ausführliche Beschreibung des chinesischen Bildungssystems, vor allem seiner historischen Entwicklung, würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Für interessierte Leserinnen und Leser findet sich eine sehr kurze und prägnante Zusammenfassung der historischen Entwicklung des chinesischen Bildungssystems in PRICE (1970, 38-40). Ausführliche Beschreibungen über die historische Entwicklung des chinesischen Bildungssystems finden sich in WEGGEL (1993). Die Entwicklung des Bildungssystems vor Gründung der Volksrepublik wird in LINDSAY (1971) beschrieben, für die Zeit seit Gründung der Volksrepublik siehe SEEBERG (1990), HAYFORD (1987), HAWKINS (1983), PRIESTLEY (1971), PEPPER (1970), PRICE (1970). Für die aktuelle Beschreibung des chinesischen Bildungswesens sei auf WEGGEL (1993), HENZE (1992), HU & SEIFMAN (1987) sowie BASTID (1984) hingewiesen.

4.1.1 Bildung seit Beginn des 19. Jahrhunderts

Vor Beginn des 19. Jahrhunderts war Bildung in China im Wesentlichen die Ausbildung von Eliten. Der Bildungsbegriff erfuhr im Verlauf des 19. Jahrhunderts eine Ausdehnung, blieb aber dennoch weitgehend elitär. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts machten sich westliche und japanische Einflüsse auf das Bildungssystem stärker bemerkbar, nachdem zuvor die Missionsschulen erstmals westliche Bildungsvorstellungen nach China gebracht hatten (SEEBERG, 1990, 40). Höhere Bildung war traditionell eine Domäne der Männer¹. Die Wende im Bereich der Frauenbildung wurde Anfang dieses Jahrhunderts durch die Missionseinrichtungen ermöglicht. Nachdem die ersten Chinesinnen durch die Missionen eine Ausbildung im Ausland erhalten hatten, wurden die ersten Schulen für Mädchen gegründet. Die erste Hochschule für Frauen war die 1905 gegründete Yanjing-Universität in Beijing². Danach nahm der Anteil der Frauen an der Hochschulbildung kontinuierlich zu. Bis Anfang des 20. Jahrhunderts war das Bildungssystem in China privat finanziert und auf die Ausbildung von Eliten beschränkt. Nach und nach wurde aus dem privaten und auf Eliten ausgerichteten Schulsystem ein staatlich finanziertes und auf die Ausbildung aller Bevölkerungsschichten gerichtetes Bildungswesen. Jedoch war die Anzahl der Schulen noch sehr begrenzt. Dies änderte sich mit dem Einfluss der Kommunistischen

-
1. GROELING-CHE (1990, 18-19) schreibt hierzu wörtlich: „Im alten China erhielten die Frauen keine Möglichkeit, private oder öffentliche Schulen zu besuchen. Im Unterschied zu Jungen wurden Mädchen als schwächlich und unbedeutend eingeschätzt. Lesen und Schreiben wurde ihnen, falls es diese Möglichkeit überhaupt gab, von Familienangehörigen beigebracht“.
 2. Zur Geschichte der Yanjing Universität siehe GROELING-CHE (1990).

Partei Chinas, die ab 1934 in den von ihnen befreiten Gebieten sogenannte *minban*-Schulen gründeten. Diese *minban*-Schulen waren vom Volk finanzierte Schulen, die es nur auf dem Land gab. Sie wurden in der Regel von Kommunisten oder ihnen nahestehenden Lehrkräften geleitet. Sie waren ohne feste Stunden- oder Lehrpläne, in denen die Bewohnerinnen und Bewohner selbst über den Lehrinhalt entscheiden konnten (HAYFORD, 1987, 163; LINDSAY, 1971, 31).

Seit der Gründung der Volksrepublik China 1949 kam es zu einem Ausbau des allgemeinen Schulwesens, und die Massenerziehung stand im Vordergrund. In der Anfangszeit fand eine starke Orientierung an der Sowjetunion statt. Ende der 50er Jahre wurde aufgrund der finanziellen Belastungen durch den Ausbau der Schulen die Errichtung von *minban*-Schulen verstärkt. Damit fällt der erste maoistische Eingriff in das Bildungswesen in die Zeit des *Großen Sprung nach vorne*. Die finanzielle Verantwortung wurde dadurch den Kommunen übertragen. Die bildungspolitische Zielsetzung lautete *Rot und Experte*, d.h. die/der *gebildete Werktätige mit sozialistischem Bewußtsein* wurde gefordert. In diese Zeit fallen auch die Gründung von Halb-Arbeit-Halb-Studium-Schulen, bei denen die Schülerinnen und Schüler die Hälfte der Zeit in Fabriken und auf den Feldern verbrachten (HU & SEIFMAN, 1987, 14; PRIESTLEY, 1971, 118). Das Bildungssystem bestand in dieser Zeit aus einer fünf- bis sechsjährigen Grundschule sowie einer jeweils dreijährigen unteren und oberen Mittelschule. Ein Teil der Mittelschulen hatte berufsbildende Funktion. Daran schlossen sich die Hochschulen und Fachhochschulen an.

Zu einem Rückschlag bei der Entwicklung des Bildungswesens kam es während der *Großen Proletarischen Kulturrevolution* 1966 bis 1976³. Lehrerinnen und Lehrer wurden verfolgt und gemeinsam mit den Schülerinnen und Schülern zu körperlicher Zwangsarbeit entsandt. Dadurch war kein geregelter Schulbetrieb mehr möglich. Sämtliche Fach- und Hochschulen wurden von 1966 bis 1969 geschlossen. Staatliche Schwerpunktschulen⁴, die es bis dahin in allen Teilen des Landes gegeben hatte, wurden abgeschafft. Die Grund- und Mittelschuldauer wurde von zwölf Jahren auf neun Jahre herabgesetzt. Das auf Massenbildung ausgerichtete Schulwesen bestand aus Ganztags- und Halbtagschulen, Morgen-, Mittag- und Abendklassen sowie aus Schichtunterricht (vgl. WEGGEL, 1993, 478). Der Besuch der Hochschulen während der Kulturrevolution war vor allem durch die politische und ideologische Überzeugung der Kandidatinnen und Kandidaten geprägt. Die Bewerberinnen und Bewerber mussten entweder Arbeiterinnen/Arbeiter, Bäuerinnen/Bauern oder Soldatin/Soldat sein und von ihrer Einheit für das Studium einer bestimmten Fachrichtung vorgeschlagen werden. Nach Studienende sollte die Absolventin bzw. der Absolvent wieder zur Einheit zurückkehren, die sie/ihn entsandt hatte.

3. Inoffiziell endete die Kulturrevolution bereits 1971.

4. Schwerpunktschulen sind Eliteschulen mit hochqualifiziertem Lehrkörper, die nur besonders begabte Schülerinnen und Schüler aufnehmen. Sie verfügen über die neuesten Unterrichtsmaterialien, die besten Einrichtungen und haben die beste finanzielle Ausstattung. Durch schwere Aufnahmeprüfungen sollen sie besonders talentierte Jugendliche finden, fördern und ausbilden.

Erst 1971 konnten die Hochschulen den Lehrbetrieb wieder aufnehmen und 1973 wurde die erste Aufnahmeprüfung durchgeführt. Das heißt, dass es ab 1973 neben der politischen Überprüfung auch zu einer Wissensprüfung kam. Nach dem Ende der Kulturrevolution begann die Phase der Wiederherstellung auch im Bildungswesen. Der Schulbetrieb wurde wieder aufgenommen und ein Teil der Lehrkräfte rehabilitiert. Zu den wichtigsten Änderungen seit der Kulturrevolution gehören vor allem die Wiedereinführung des Leistungsprinzips, die Wiedereinführung von Privat- und Schwerpunktschulen, die Verlängerung der Schuldauer auf zwölf Jahre und die Anpassung des Lehrinhaltes an die neue Politik der *Vier Modernisierungen*⁵.

1979 begann eine Phase der Konsolidierung, die durch zunehmende Kritik und öffentliche Diskussionen im Bildungsbereich gekennzeichnet war. Die wichtigsten Neuerungen der 80er Jahre waren die Einführung der neunjährigen Schulpflicht 1986 und die Verbesserung der Ausbildung der Lehrkräfte. Nach den Studierendenprotesten auf dem Platz des Himmlischen Friedens in Beijing am 4. Juni 1989 schlug der Bildungskurs der Regierung wieder um. Zunächst wurde der Zugang zu den Hochschulen erschwert und die ideologische Durchdringung auf allen Bildungsebenen wieder verstärkt.

4.1.2 Die schulischen und universitären Einrichtungen

Bis in die 50er Jahre unterschied man eine untere und obere Stufe der *Grundschule*. 90% der Arbeiter- und Bauernkinder brachen jedoch nach der dreijährigen unteren Stufe den Schulbesuch ab. 1952 wurde die durchgängige fünfjährige Grundschuldauer eingeführt, die später auf sechs Jahre ausgedehnt wurde (PRIESTLEY, 1971, 60; BARENDSEN, 1971, 158). Heute dauert die Grundschule sechs Jahre, in einigen wirtschaftlich weniger entwickelten Gebieten auch fünf Jahre.

Die *sekundären Bildungseinrichtungen* sind allgemeine und berufsbildende Mittelschulen, technische Mittelschulen und Facharbeiterschulen. Die allgemeinen Mittelschulen werden in eine jeweils drei Jahre dauernde untere und obere Stufe unterschieden. Der Besuch der unteren Mittelschule ist seit Einführung der neunjährigen Schulpflicht im Jahre 1986 Pflicht. Sowohl beim Übertritt von der Grundschule in die untere Mittelschule als auch beim Übertritt in die obere Mittelschule finden Aufnahmeprüfungen statt. Da dies jedoch dem Sinne der Schulpflicht widerspricht, hat die Stadt Beijing als erste die Aufnahmeprüfung von der Grundschule in die untere Mittelschule für das Schuljahr 1998/99 abgeschafft. Dadurch müssen die Kinder nun auch die Mittelschule in ihrer Nähe besuchen und können sich die Mittelschule nicht

5. Die *Vier Modernisierungen* beziehen sich auf die Modernisierung von Industrie, Landwirtschaft, Wissenschaft und Technik sowie dem Militär. Bis 1980 wollte man ein unabhängiges und relativ umfassendes Industrie- und Wirtschaftssystem aufbauen. Zu den entwicklungspolitischen Zielen der *Vier Modernisierungen* vgl. PFENNIG et al. (1983, 70) sowie LOUVEN (1988), zu den Auswirkungen der *Vier Modernisierungen* auf das Bildungswesen vgl. HENZE (1988).

mehr aussuchen. Damit endet - zumindest in Beijing- eine Praxis, die in den letzten Jahren dazu führte, dass sich wohlhabende Eltern besonders gute und teure Mittelschulen für ihre Kinder aussuchen konnten. Gleichzeitig bedeutet dies die Abschaffung der Schwerpunktmittelschulen auf der unteren Stufe, obwohl einige wenige mit staatlicher Genehmigung bestehen bleiben werden. Jedoch machen es die großen regionalen Unterschiede im Ausbildungsniveau und die Disparitäten bei der Einführung der Schulpflicht schwer, diese Regelungen in nächster Zeit landesweit anzuwenden (C.A., 1998, 401-402).

Bei den technischen Mittelschulen werden sowohl landwirtschaftliche als auch industrielle Schulen unterschieden. Auf der Ebene der oberen Mittelschule gibt es Facharbeiterschulen, die in der Regel ebenfalls drei Jahre dauern. Zusätzlich gibt es sogenannte Berufsschulen, die neben einer allgemeinen Mittelschulbildung auch noch bestimmte berufsbildende Inhalte vermitteln. Auf der Ebene der sekundären Bildungseinrichtungen gibt es außerdem noch pädagogische Schulen zur Lehrkräfteausbildung.

Tertiäre Bildungseinrichtungen setzen sich aus Universitäten und Fachhochschulen zusammen. Dabei werden drei Arten von Regelstudien unterschieden: Fachhochschulstudium, Grundstudium und Postgraduiertenstudium. Die Regelstudienzeit für das Fachhochschulstudium liegt zwischen zwei und drei Jahren, für das Grundstudium wird eine Studienzeit von vier bis fünf Jahren veranschlagt. Das Magisterstudium, das sich an das Grundstudium anschließen kann, dauert weitere zwei bis drei und ein Promotionsstudiengang drei bis vier Jahre. Die akademischen Grade, die erworben werden können, sind der Bachelor (*xueshi*), der Magister (*shoushi*) und der Doktor (*boshi*). Dies alles ist in einem im August 1998 verabschiedeten und davor lange Zeit diskutierten Hochschulgesetz festgelegt (C.A., 1998, 802-805).

Dieses Hochschulgesetz gibt den (staatlichen) Hochschulen auch weitgehende Autonomie und setzt auf Dezentralisierung des Hochschulsystems. Doch wird diese Autonomie gleichzeitig durch das Festhalten an Parteikomitees an den Hochschulen eingeschränkt. Dennoch muss der Staat den Hochschulen mehr Autonomie gewähren, je mehr er sich aus der Finanzierung der Hochschulen zurückzieht. Das Hochschulgesetz regelt auch die Studiengebühren, die in der Regel alle Studierenden bezahlen müssen (C.A., 1998, 802-805).

Den Hochschulen wird generell vorgeworfen, dass sie durch die schwierigen Aufnahmeprüfungen viel zu elitär bzw. exklusiv seien. Noch größer ist die Kritik, wenn es um die Effektivität und Wirtschaftlichkeit der Hochschulen geht. Die große Zahl von kleinen Universitäten, die ihren wenigen Studierenden möglichst alle Fakultäten anbieten, können nicht mit den Anforderungen, die der Transformationsprozess und die angestrebte Modernisierung des Landes an sie stellen, Schritt halten. Hinzu kommt, dass die zentralistische Verwaltung, wie sie vor dem Hochschulgesetz bestand, jegliche Initiativen der Hochschulen verhinderte. Das größte Problem, das bei der Behebung dieser Mißstände auftritt, ist die Finanzierung. Daher wird als Lö-

sungsweg vorgeschlagen, mehr auf die Gründung von nicht-staatlichen Hochschulen zu setzen, die sich primär aus den Studiengebühren finanzieren (C.A., 1998, 400-401). Dann allerdings muss der Staat verstärkt mit Stipendien und Darlehen für finanziell benachteiligte Studierende reagieren, um die Chancengleichheit zu wahren (WORLD BANK, 1997, 57ff).

4.1.3 Das Ausbildungsniveau der chinesischen Bevölkerung

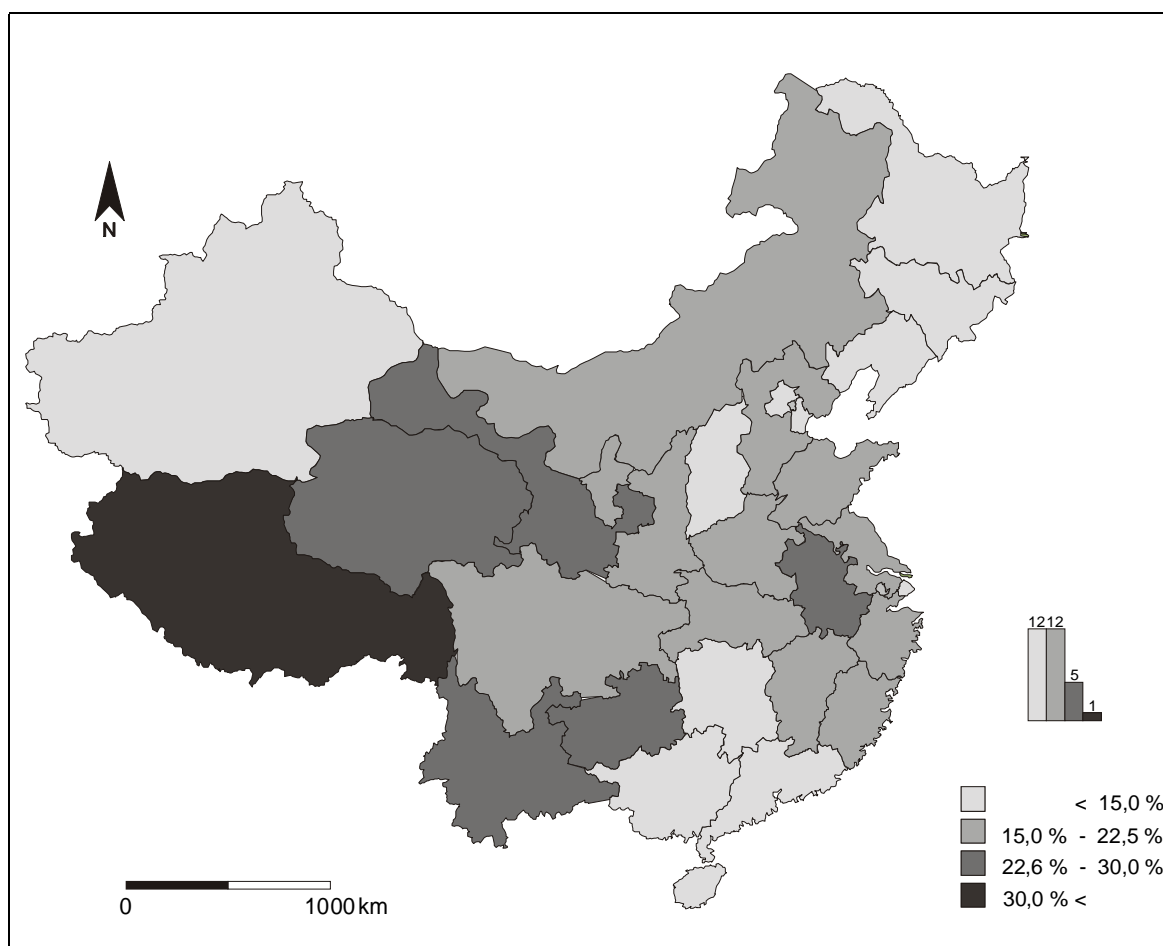
In der letzten Volkszählung aus dem Jahr 1990 lag die Analphabetenquote⁶ bei 15,8% der Gesamtbevölkerung über 15 Jahren (BERKNER, 1991, 195). Im Vergleich dazu waren 1982 noch fast 24% der Bevölkerung nicht lese- und schreibkundig. Die gegenwärtigen Verbesserungen werden jedoch durch das Problem des vorzeitigen Schulabbruchs⁷ (*dropouts*) geschmälert. Jedes Jahr brechen eine große Zahl (schätzungsweise mehr als neun Millionen) von Jugendlichen die Schule ohne Abschluss ab. Dies liegt zum einen an der wirtschaftlichen Situation der Eltern, die sich entweder das Schulgeld nicht leisten können, oder aber ihre Kinder zur Mithilfe im Haus oder auf dem Feld benötigen. Andererseits spielt es für die hohe Rate der *dropouts* auch eine Rolle, wie leicht Jugendliche ohne Abschluss eine Arbeit finden. Gerade in den wirtschaftlich prosperierenden Provinzen werden zahlreiche Verdienstmöglichkeiten für ungelernete Arbeitskräfte angeboten, so dass ein Abschlusszeugnis den Jugendlichen nutzlos erscheint. Andere Ursachen für das Problem des vorzeitigen Schulabbruchs liegen im Erziehungswesen und der Organisation der Schulen. Die Folge sind eine steigende Zahl von nicht lese- und schreibkundigen Jugendlichen und jungen Erwachsenen, die alle Bemühungen zur Abschaffung des Analphabetentums in Frage stellen (TAGSCHERER, 1994, 47-78).

Die Erfolge im Bildungswesen werden auch durch die Umgehung der Schulpflicht der Kinder der Wanderbevölkerung beeinträchtigt. Neueste Studien belegen, dass die Wanderarbeiterinnen und -arbeiter nicht mehr in Gruppen, sondern vielmehr in Familien wandern. Dadurch erhöht sich die Zahl der schulpflichtigen Kinder, die mit wandern, erheblich. In der Vergangenheit bestand die Schulpflicht für Kinder von Migrantinnen und Migranten am Heimatort. Dies war aber nur praktikabel, wenn ein Elternteil oder Teile der Familie oder Verwandte am Heimatort geblieben sind. Da dies immer seltener der Fall ist, wurde die Regelung erlassen, dass die Kinder ihre Schulpflicht am Zielort wahrnehmen müssen. Dies setzt die Zielregionen unter gro-

6. Zur allgemeinen Definition von Analphabetentum siehe SEEBERG (1990, 17) und für die VR China siehe HAYFORD (1987, 152) und BELDE (1982, 5). Für die VR China gilt als lese- und schreibkundig, wer mehr als 3000 Zeichen beherrscht. Zwischen 1500 und 3000 Zeichen wird von Halbanalphabetinnen/-en gesprochen. Zu beachten ist auch, dass bei Volkszählungen nur das Hochchinesisch (*putonghua*) herangezogen wird. Dies wiederum erklärt die hohen Analphabetenquoten in den Gebieten der nationalen Minderheiten, vor allem in Tibet (vgl. TAGSCHERER, 1994, 80-81).

7. Zu Ausmaß, Ursachen und Lösungen des Problems des vorzeitigen Schulabbruchs siehe TAGSCHERER (1994, 47ff).

ßen Druck, da sie zum einen Gastkinder in öffentliche Schulen aufnehmen und zum anderen spezielle Schulen für die Kinder von Wanderarbeiterinnen und -arbeitern errichten müssen (vgl. C.A., 1998, 268).



Karte 4.1: Analphabetenquote der chinesischen Bevölkerung nach Provinzen 1990 in %

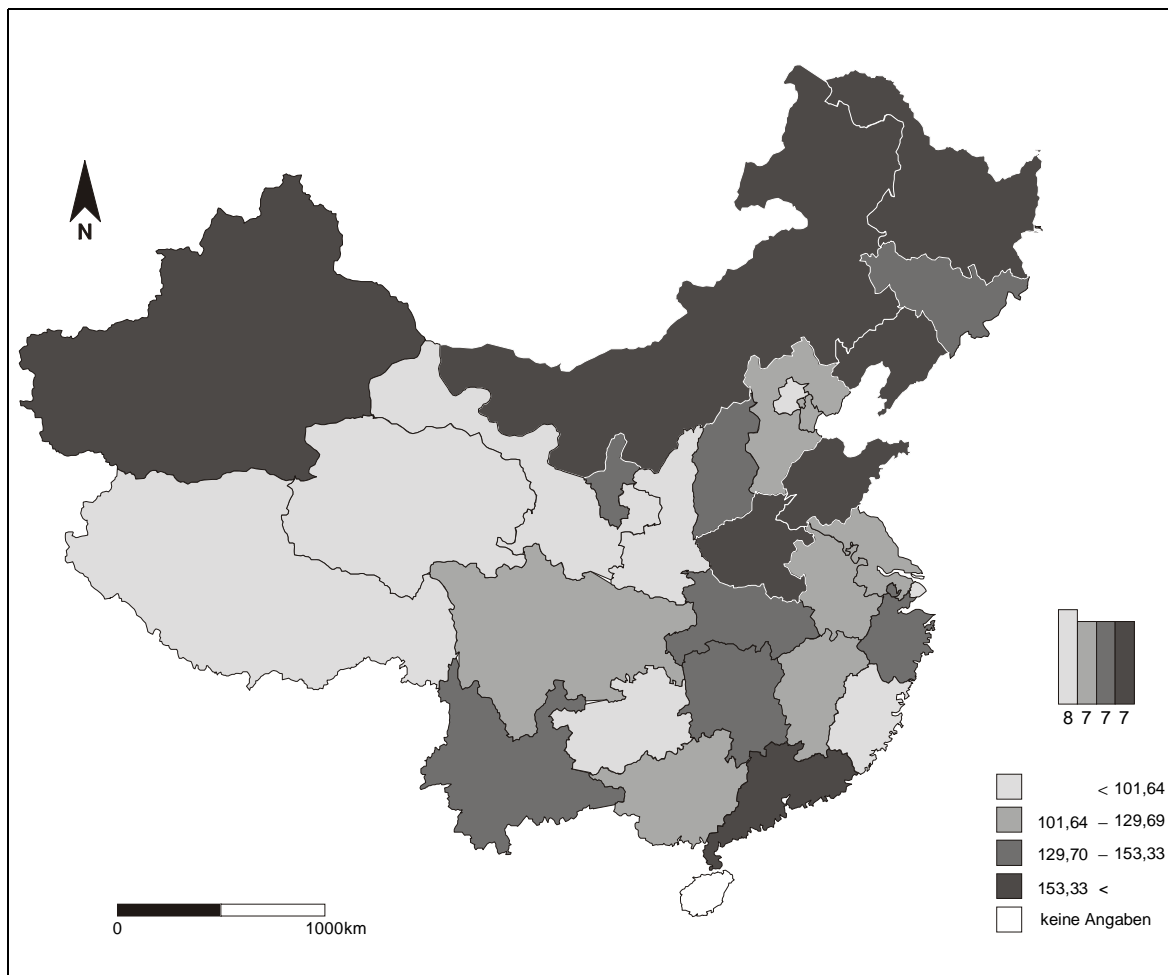
Quelle: TAGSCHERER, 1994, 85

Die regionalen Disparitäten in der Analphabetenquote sind groß und reichen von 44% in Tibet⁸ bis zu 8,7% in Beijing (ZHONGGUO DI SI RENKOU PUCHA DE ZHUYAO SHUJU, 1991, 30). Karte 4.1 zeigt die nationale Verteilung der Analpha-

8. Diese extrem große Zahl der nicht lese- und schreibkundigen Bevölkerung in Tibet erklärt sich zu einem großen Teil dadurch, dass nur die Kenntnis des Han-Chinesisch erfasst wird. Die tibetische Bevölkerung hat jedoch eine eigene Sprache und Schrift, deren Kenntnis in den Volkszählungen nicht erfasst wird. Gleichzeitig spiegelt sich darin auch ein indirekter Protest gegen die Han-chinesische Regierung wider. Zum Teil gilt diese Aussage auch für andere Gebiete nationaler Minderheiten in der VR China.

betenquote nach Provinzen. Hinter der durchschnittlichen Analphabetenquote von 15,8% für 1990 verbergen sich mehr als 180 Millionen Menschen. Eine Analphabetenquote von weniger als 10% weisen die Städte Beijing und Tianjin sowie die Provinz Jilin auf. In Shanghai beispielsweise liegt die Analphabetenquote bei 11%, in Guangdong bei 10,5%. Sehr hohe Analphabetenquoten haben neben Tibet auch Qinghai (28%), Gansu (28%), Yunnan (25%), Guizhou (24%), Anhui (24%) und Ningxia (22%).

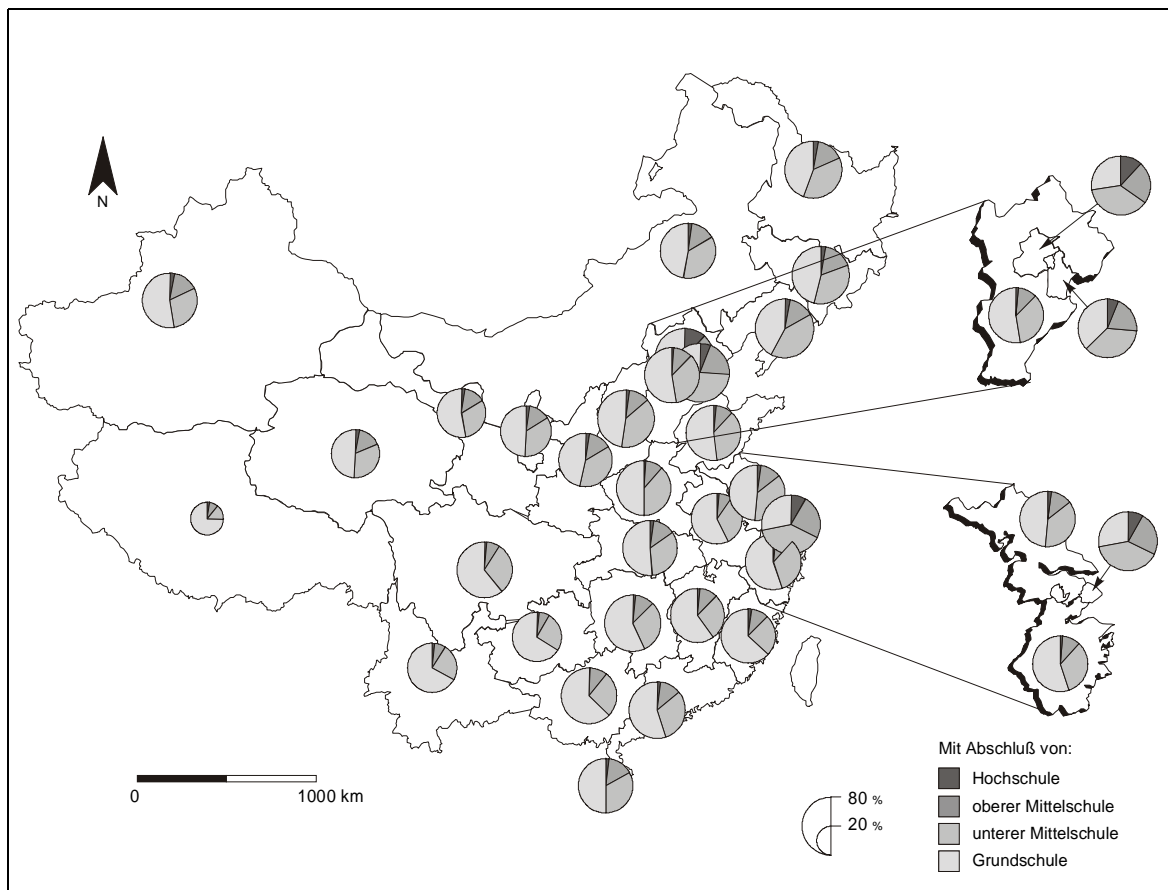
Damit bestätigen die Analphabetenquoten das bekannte und vielfach belegte gesellschaftliche und ökonomische West-Ost-Gefälle. Die Provinzen und Städte mit den niedrigsten Analphabetenquoten liegen alle im Osten des Landes (einzige Ausnahme ist Xinjiang im Nordwesten). Umgekehrt liegen mit Ausnahme von Anhui alle Provinzen mit sehr hohen Analphabetenquoten im Westen des Landes (vgl. Karte 4.1).



Karte 4.2: Chinesische Bevölkerung mit Hochschulbildung 1990 je 100.000 Personen

Quelle: TAGSCHERER, 1994, 98

Nach Ergebnissen der Volkszählung von 1990 hatten 8% der Bevölkerung über 15 Jahren die obere Mittelschule besucht und rund 1,5% der erwachsenen Bevölkerung konnten einen Hochschulabschluss aufweisen. In Karte 4.2 ist die Verteilung der Bevölkerung mit Hochschulbildung je 100.000 Personen dargestellt. Den höchsten Anteil an Personen mit Hochschulbildung weisen die drei Städte Beijing, Shanghai und Tianjin auf, gefolgt von den Provinzen Liaoning, Jilin, Heilongjiang, Shaanxi und Xinjiang. Zur Zeit gibt es in der VR China rund 2000 Hochschulen, wovon 1036 staatliche Hochschulen sind. Diese Hochschulen haben zusammen rund 5,7 Millionen Studierende. Die Städte Beijing, Tianjin und Shanghai verfügen gemeinsam über 13% aller Hochschulen des Landes.



Karte 4.3: Ausbildungsniveau der chinesischen Bevölkerung nach höchstem Schulabschluss

Quelle: TAGSCHERER, 1994, 101

Das allgemeine Ausbildungsniveau der erwachsenen chinesischen Bevölkerung ist in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen. Vor allem die Bevölkerung in den provinzenfreien Städten und den nordöstlichen Provinzen weist ein sehr hohes Ausbildungsniveau auf. Insgesamt kann von einem deutlichen Ost-West-Gefälle im Ausbil-

dungsniveau⁹ gesprochen werden. Aber auch innerhalb der Provinzen gibt es sehr große Disparitäten, die vor allem von der Stadt-Land-Dichotomie geprägt sind. Während die städtische Bevölkerung über eine relativ gute schulische Infrastruktur verfügt und auch die Qualität der Ausbildung ein gewisses Niveau erreicht hat, gibt es auf dem Land noch große Bildungsdefizite. Dort verfügten 1990 nur ca. 40% der Bevölkerung über einen Grundschulabschluss (SCHUCHER, 1999, 51). Die Karte 4.3 zeigt das Ausbildungsniveau der Bevölkerung nach dem höchsten erreichten Schulabschluss.

Es kann festgehalten werden, dass sich das Ausbildungsniveau der Erwerbstätigen seit dem Reformbeginn deutlich erhöht hat. Das allgemein niedrige Qualifikationsniveau der Arbeitskräfte stellt dennoch eines der größten arbeitsmarktpolitischen Probleme in der VR China dar (vgl. SCHUCHER, 1999, 51).

Im Verlauf des Transformationsprozesses verändern sich sowohl die Anforderungen an die Arbeitskräfte als auch bestehende Qualifikationen entwertet werden. Zwar hat seit den 80er Jahren die berufliche Ausbildung eine Stärkung erfahren, doch hat das Qualifikationsniveau noch nicht die erforderliche Höhe erreicht. Die Berufsbildung ist immer noch das schwächste Glied im chinesischen Bildungssystem.

Die höchsten Bildungsdefizite gibt es bei der Bevölkerung im ländlichen Raum. Auffällig ist dabei, dass das Ausbildungsniveau der ländlichen Migrantinnen und Migranten höher ist als das der nicht wandernden ländlichen Bevölkerung. So behindert das geringe Ausbildungsniveau der ländlichen Bevölkerung auch die Entwicklung der ländlichen Industrie, so vor allem bei der Einführung von neuen Produktionstechniken und den technischen Entwicklungsmöglichkeiten (SCHUCHER, 1999, 52).

4.2 Hochschulbildung

4.2.1 Zugangsberechtigung zu den Hochschulen

Die Zugangsberechtigung zu den Hochschulen ist national weitgehend einheitlich geregelt und gleichzeitig auch sehr umstritten. Sie umfasst ein ausführliches Prozedere, bevor die Absolventinnen und Absolventen der oberen Mittelschule zu den Examina zugelassen werden. Die vier wichtigsten Schritte dabei sind

- die formelle Bewerbung (*baoming gaokao*)
- die politische Bewertung (*zhengzhi shencha*)
- die Gesundheitsuntersuchung (*shenti jiancha*) und
- die persönliche Wunschliste (*zhiyuanbiao*).

9. Zu den Ursachen dieses West-Ost-Gefälles siehe ausführlich TAGSCHERER (1994, 91-101).

Dann erst können die Schülerinnen und Schüler an den landesweiten Eintrittsexamina teilnehmen. Vor 1966 wurden diese vier Schritte vor den Examina vorgenommen. 1977 und 1978 dagegen wurden die letzten drei Schritte nur von den Kandidatinnen und Kandidaten verlangt, die das Examen bereits bestanden hatten. Danach kehrte man vor allem aus administrativen Gründen zur ursprünglichen Praxis zurück, doch gibt es immer noch Unterschiede von Provinz zu Provinz (PEPPER, 1984, 45-67).

Eine Auswirkung im räumlichen Sinne hat von den oben beschriebenen vier Zulassungsvoraussetzungen lediglich die persönliche Wunschliste, worauf die Bewerberinnen und Bewerber ihre Präferenzen bezüglich der Fachrichtung sowie bezüglich der Hochschule angeben können. Im Ganzen gesehen vermeiden die Studierenden, eine Hochschule anzugeben, die in einer anderen Provinz liegt. Sie konzentrieren sich bei ihren Präferenzen auf die herausragenden Hochschulen in der unmittelbaren Nähe ihres Heimatortes. Dies gilt noch mehr, wenn sie in der Großstadt aufgewachsen sind. In diesem Falle bevorzugen sie sogar eine lokale Hochschule gegenüber einer Schwerpunkthochschule in der näheren Umgebung. Ursache dafür sind nicht nur die geringeren Anforderungen der lokalen Hochschule, sondern vor allem die Garantie, bei der Zuteilung eines Arbeitsplatzes in der Region zu bleiben, während bei den Schwerpunkthochschulen ein nationaler Verteilungsplan zugrunde liegt, bei dem der spätere Arbeitsort nicht mit dem Heimatort identisch sein kann (PEPPER, 1984, 64).

PEPPER nennt dies den „*homing instinct*“ (1984, 65), der in den 80er Jahren sogar noch stärker ausgeprägt war als in den Jahren zuvor oder in der Zeit vor der Kulturrevolution. Die Jugendlichen bewerben sich heute nicht einmal für Hochschulen außerhalb ihrer Heimatprovinzen und noch weniger wollen sie einen Arbeitsplatz außerhalb ihrer Heimatprovinzen zugeteilt bekommen. Dieser Trend wird zusätzlich noch dadurch verstärkt, dass die Zahl der Studienplätze für lokale Bewerberinnen und Bewerber weitaus größer ist als für Studierende aus anderen Provinzen, was sich wiederum stark auf die Wahrscheinlichkeit auswirkt, einen Studienplatz zu bekommen.

Noch schlechter sieht die Situation an Hochschulen bzw. Fachrichtungen aus, die von vornherein auf die Arbeit im ländlichen Raum vorbereiten (PEPPER, 1984, 66). Hierunter fallen Fachrichtungen wie Agrarwissenschaft, Forstwissenschaft, Medizin und Institutionen zur Ausbildung von Lehrkräften. Es wird heute davon ausgegangen, dass nur Studierende aus dem ländlichen Raum nach dem Studium auch dorthin zurückkehren bzw. eine Stelle auf dem Land annehmen. Diese Annahme ging in das Aufnahmeverfahren dahingehend ein, dass ländliche Hochschulen in einigen Fällen niedrigere Eintrittsvoraussetzungen erfordern. Damit soll möglichst vielen Studierenden aus ländlichen Regionen der Eintritt in eine solche Hochschule ermöglicht werden.

Erfüllen die Kandidatinnen und Kandidaten die Zulassungsvoraussetzungen, dann können sie an den *Examina* teilnehmen. Diese finden jährlich landesweit an drei aufeinanderfolgenden Tagen im Juli statt. Insgesamt finden die Prüfungen in neun Fä-

chern statt, wovon fast alle eine Dauer von zwei Stunden haben. Die Wahl der Fremdsprache bleibt den Kandidatinnen und Kandidaten überlassen. Die häufigsten Fremdsprachen, die gewählt werden, sind Englisch, Russisch oder Japanisch, gefolgt von Französisch, Spanisch und Deutsch. Entscheidend ist die Punktzahl, die das Minimum zur Zulassung darstellt (*minimum passing score, mps*). Diese Quote ist die Relation zwischen der Anzahl der Studienplätze und den höchsten Punktzahlen, die insgesamt erreicht wurden. Im Prinzip können für jede Hochschule und jede Fachrichtung einer Hochschule einer jeden Provinz oder Stadt die *mps* determiniert werden. Am wichtigsten sind jedoch die *mps* der Provinzen (PEPPER, 1984, 76-78).

Seit Beginn des Jahres 1998 wird über eine Reform der Hochschuleingangsprüfung diskutiert. Dabei werden den Hochschulen mehr Vollmachten bei der Durchführung der Prüfungen und bei der Auswahl der Prüfungsfächer zugestanden. Pflicht sind nur noch Chinesisch, Mathematik und eine Fremdsprache. Die anderen Prüfungsfächer können sich die Hochschulen selbst aussuchen. Diese Regelung galt 1998 jedoch probeweise nur für Shanghai.

Im Vergleich zu den 80er Jahren kann sich ein großer Teil der Studierenden heute selbst bei einer Universität seiner Wahl bewerben. Die Hochschulen wiederum können sich aus der Zahl der Bewerberinnen und Bewerber die am meisten geeigneten Personen aussuchen. Der andere Teil der Studierenden studiert nach Plan und wird auch staatlich finanziert, dies gilt besonders für Mangelfächer wie beispielsweise Agrarwissenschaft. Voraussetzung bleibt aber für alle Studierenden immer noch, dass sie die staatliche Aufnahmeprüfung bestanden haben.

4.2.2 Hochschulranking

Obwohl die chinesische Regierung es inzwischen offiziell ablehnt, ein Hochschulranking zu veröffentlichen, scheint es in der VR China allgemein bekannt zu sein, an welcher Stelle des *rankings* eine Hochschule steht. Die chinesische Regierung lehnt ein solches *ranking* nach Auskunft in der chinesischen Botschaft ab, weil sich die Finanzierungen und damit die Ausstattungen der Hochschulen in den letzten Jahren sehr stark unterscheiden. Damit sei eine Vergleichbarkeit nicht mehr gewährleistet. Dennoch gibt es besonders attraktive Universitäten, die in Tabelle 4.1 aufgelistet sind.

Unter den besten 20 Hochschulen sind fünf Hochschulen aus Beijing, drei aus Shanghai und zwei aus Tianjin. Dies unterstreicht die Bedeutung dieser Städte im Hinblick auf Bildung und Wissenschaft für die VR China.

Diese Hochschulen sind alle Mitgliedshochschulen im *Projekt 211*. Das *Projekt 211* hat das Ziel, ca. 100 chinesische Universitäten zu Spitzenuniversitäten mit Weltniveau zu machen. Diese Hochschulen sollen im 21. Jahrhundert mit den weltweit besten Universitäten konkurrieren können. Hierzu erhalten sie eine besondere finanzia-

Tabelle 4.1: Ranking der 20 besten Hochschulen der VR China

Rang	Name der Hochschule (Ort)	Ort
1	Beijing Daxue	Beijing
2	Qinghua Daxue	Beijing
3	Fudan Daxue	Shanghai
4	Nankai Daxue	Tianjin
5	Nanjing Daxue	Nanjing
6	Jilin Daxue	Jilin
7	Zhongshan Daxue	Guangzhou
8	Xiamen Daxue	Xiamen
9	Zhejiang Daxue	Hangzhou
10	Wuhan Daxue	Wuhan
11	Sichuan Daxue	Chengdu
12	Renmin Daxue	Beijing
13	Beijing Shifan Daxue	Beijing
14	Shanghai Jiaotong Daxue	Shanghai
15	Xi'an Jiaotong Daxue	Xi'an
16	Shanghai Tongji Daxue	Shanghai
17	Harbin Gongye Daxue	Harbin
18	Beijing Hangkong Daxue	Beijing
19	Tianjin Daxue	Tianjin
20	Lanzhou Daxue	Lanzhou

Quelle: Interview vom 20.01.1999

elle Unterstützung. Im Juni 1998 wurden ca. 60 Universitäten für das Projekt ausgewählt, wovon in der obigen Tabelle die ersten 20 genannt sind. Zuvor gab es eine Reihe von Vorbereitungen der Universitäten, die sich um Aufnahme in das Projekt bemühten. Hierzu zählen die Verbesserung und Modernisierung der Ausstattung, Intensivierung der Forschungstätigkeiten und Ausweitung der Kapazitäten für Forschung und Lehre, um sich dem internationalen Standard anzupassen. Auch ha-

ben sich in einigen Fällen mehrere kleinere Universitäten zu einer großen Hochschule zusammengeschlossen, so z.B. die neue Universität Zhejiang. Von den ehemaligen Schwerpunkthochschulen wird heute kaum noch gesprochen. Stattdessen werden sie durch die Mitgliedschaft im *Projekt 211* ersetzt.

4.2.3 Die besuchten Hochschulen

Zwei der befragten Managerinnen und Manager haben keine Hochschule besucht, alle anderen Personen haben mindestens eine zweijährige Hochschulausbildung. An der Frage nach der besuchten Hochschule soll untersucht werden, ob es *Kaderschmieden* gibt, d.h. Hochschulen, von denen verstärkt Führungskräfte für ausländische Kooperationsunternehmen rekrutiert werden. Betrachtet man zu diesem Zweck alle Hochschulen, an denen mehr als zwei Personen studiert haben, so zeigt sich in Tabelle 4.2 das folgende Ergebnis.

Es ist bemerkenswert, dass die befragten Führungskräfte nur sehr selten aus den besten Universitäten des Landes kommen. Dies deutet daraufhin, dass die Firmen nicht nach Hochschulen rekrutieren. Dieses Ergebnis könnte auch dahingehend interpretiert werden, dass die Absolventinnen und Absolventen der besten Universitäten häufig in die Spitze von Partei und Regierung aufgenommen werden und somit den ausländischen Unternehmen nicht zur Verfügung stehen. Auch die Größe des hier vorliegenden Samples muss dabei berücksichtigt werden. Die einzige Ausnahme bildet die Tongji-Universität in Shanghai, an der sieben Absolventinnen und Absolventen ihr Studium absolviert haben. Dies läßt sich sicherlich auf die historisch gewachsene Beziehung zwischen Deutschland und der Tongji-Universität erklären.

Die Tongji-Universität wurde 1907 von einem deutschen Arzt gegründet und war zunächst eine medizinische Hochschule. Deshalb haben Deutschlandkontakte eine lange Tradition an der Tongji-Universität. Lange Zeit war Deutsch Unterrichtssprache und auch heute findet ein Teil des Unterrichts wieder auf Deutsch statt.

Die Tongji-Universität ist heute das wichtigste Bindeglied zwischen deutscher und chinesischer Wissenschaft. Dies wurde durch die Gründung eines chinesisch-deutschen Hochschulkollegs an der Tongji-Universität im Februar 1998 bestätigt. Dieses Hochschulkolleg bietet zweisprachige Aufbaustudiengänge an. Ein Teil der dort lehrenden Professorinnen und Professoren kommt aus Deutschland, der andere Teil kommt aus der VR China. Die Stiftungslehrstühle werden von deutschen und chinesischen Unternehmen finanziert. Deutsch-chinesische Joint Ventures sind damit auch die späteren potentiellen Arbeitgeber dieser Absolventinnen und Absolventen. Die ersten Studierenden begannen mit dem Sommersemester 1998. Obwohl die hier befragten Managerinnen und Manager nicht dieser speziellen Förderung unterlagen, scheint die Ausbildung an der Tongji-Universität offensichtlich ihren Sinn zu erfüllen. Studierende erhalten hier eine besondere Vorbereitung auf Deutschland, die

Tabelle 4.2: Hochschulen, die mit zwei oder mehr Absolventinnen und Absolventen an der Untersuchung beteiligt sind

Name der besuchten Universität*	Ort	Anzahl der Personen
<i>Tongji Daxue</i>	Shanghai	7
<i>Fudan Daxue</i>	Shanghai	6
Shanghai Daxue	Shanghai	5
<i>Shanghai Jiaotong Daxue</i>	Shanghai	4
Shanghai Huadong Ligong Daxue	Shanghai	3
Shanghai Keji Daxue	Shanghai	3
1. Beijing Waiguoyu Xueyuan	Beijing	2
2. Beijing Waiguoyu Xueyuan	Beijing	2
Huainan Kuangye Xueyuan	Huainan	2
Jilin Keji Daxue	Jilin	2
Luoyang Waiyu Xueyuan	Luoyang	2
Beifang Jiaotong Daxue	Beijing	2
<i>Qinghua Daxue</i>	Beijing	2
Shandong Gongye Daxue	Jinan	2
<i>Sichuan Daxue</i>	Chengdu	2
Tianjin Huagong Zhigong Daxue	Tianjin	2
Wuhan Huazhong Ligong Daxue	Wuhan	2

Quelle: eigene Erhebung und Auswertung

(*Die Hochschulen, die zu den besten 20 Hochschulen des Landes zählen, sind kursiv gekennzeichnet.)

deutsche Kultur und deutsche Wertvorstellungen. Die deutsch-chinesischen Unternehmen in Shanghai scheinen ihre Führungskräfte verstärkt unter Absolventinnen und Absolventen der Tongji-Universität zu rekrutieren.

Auffällig ist auch, dass es sich an vorderster Stelle nur um Universitäten in Shanghai handelt. Dies lässt sich einerseits zwar aus der Tatsache erklären, dass gut ein Drittel der Befragten aus Shanghai kommt (31 Personen), doch andererseits könnte bei 17 Personen aus Beijing und 14 Personen aus Nanjing auch dort die eine oder andere

Hochschule häufiger besucht sein. Dies ist jedoch nicht der Fall. So haben beispielsweise in Beijing jeweils zwei Personen die 1. und 2. Fremdsprachenhochschule sowie die Qinghua Universität besucht. Deshalb sollen die chinesischen Führungskräfte, die in Shanghai studiert haben, im folgenden genauer betrachtet werden.

In Shanghai haben insgesamt 36 chinesische Führungskräfte ihr Hochschulstudium absolviert. Es sind damit fünf Personen mehr, als dort befragt wurden. Von diesen 36 Führungskräften sind 22 in Shanghai geboren und weitere vier Personen sind in ihrer Kindheit nach Shanghai gezogen. Damit haben 72% der Shanghaier Studierenden bereits vor dem Studium in Shanghai gewohnt. Dies zeigt wiederum, dass der Zugang zu den besten Universitäten des Landes in großem Maße durch den Wohnort bestimmt ist bzw. den Schülerinnen und Schülern aus Shanghai bessere Ausbildungschancen offenstehen als Schülerinnen und Schülern anderer Wohnorte (Ausnahme Beijing).

Von diesen 72% sind wiederum 81% der chinesischen Managerinnen und Manager auch nach dem Studium in Shanghai geblieben und haben ihren Wohnort nicht gewechselt. Von den verbleibenden 19%, die ihren Wohnort gewechselt haben, sind alle bis auf eine Person heute wieder in Shanghai wohnhaft. Diejenige Führungskraft, die von Shanghai nach Guangzhou gezogen ist, bemüht sich derzeit ebenfalls um eine Rückkehr nach Shanghai.

Die 14 chinesischen Führungskräfte, die in Shanghai studiert haben, dort aber nicht geboren sind, sind wesentlich mobiler als diejenigen, die in Shanghai geboren sind. 43% dieser Personen sind nach dem Studium wieder aus Shanghai weggezogen, während 56% in Shanghai geblieben sind. Damit werden internationale Forschungsergebnisse auch für chinesische Führungskräfte in Shanghai bestätigt, die besagen, dass die in einen Ort zugezogenen Bevölkerungsteile mobiler sind als die ortsansässige Bevölkerung.

4.2.4 Die studierten Fachrichtungen

Was die Fachrichtungen angeht, so wird den Studierenden die Präferenz der Naturwissenschaften, ein geringes Interesse an Sozialwissenschaften, Pädagogik, Ingenieurwesen und eine gewisse Angst vor Philosophie und Politikwissenschaften nachgesagt (PEPPER, 1984, 62). Was die geschlechtsspezifischen Unterschiede betrifft, so bevorzugen Frauen die Sprachwissenschaften, Medizin und Pädagogik. Diejenigen Frauen, die sich für Naturwissenschaften interessieren, bewerben sich vorwiegend für Fachrichtungen wie Analytische Chemie, bei der Labor- und nicht Feldarbeit im Vordergrund steht (PEPPER, 1984, 66-67).

In den 80er Jahren kam es zu der Ausbildung von 1300 Spezialfachern. Dies führte dazu, dass die Studierenden aufgrund ihrer sehr engen Spezialisierung nur sehr begrenzt einsetzbar waren. Im Rahmen der angestrebten Hochschulreformen kam es

1993 zu einer Reduzierung auf 504 Studienfächer. 1998 beschloß die chinesische Regierung eine weitere Reduzierung auf 249 Fächer und elf Fakultäten, die zu Beginn des Jahres 1999 in Kraft trat. Diese elf Fakultäten sind Philosophie, Wirtschaftswissenschaft, Rechtswissenschaft, Pädagogik, Literaturwissenschaft, Geschichtswissenschaft, Naturwissenschaft, Ingenieurwissenschaft, Agrarwissenschaft, Medizin und Betriebswirtschaftslehre. Ziel dieser Reduzierung des Fächerkatalogs ist zum einen eine Verbesserung des Zugangs zum Arbeitsmarkt für Führungskräfte und zum anderen eine Anpassung an internationale Normen (C.A., 1998, 680).

Die untersuchten Firmen sind in vielen verschiedenen Branchen und Wirtschaftszweigen tätig, was sich auch in den Fachrichtungen widerspiegelt, die ihre Führungskräfte studiert haben. Geht man von deutschen oder westlichen Verhältnissen aus, dann wären in den oberen Führungsebenen verhältnismäßig viele Wirtschaftswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler und Juristinnen und Juristen zu erwarten. Für die VR China trifft dies nicht zu, da gerade diese beiden Fachrichtungen lange Zeit geradezu Stiefkinder der chinesischen Hochschulpolitik und -förderung waren. Beide Fachrichtungen erfahren erst seit den 90er Jahren eine Zunahme an Studierenden und einen gezielten Ausbau ihrer Studiengänge. Legt man die Aussage PEPPERS zugrunde, dann wäre zu erwarten, dass die Naturwissenschaften übermäßig häufig vertreten sind, wohingegen die Sozialwissenschaften unterrepräsentiert sein müssten. Besonders auffällig bei der Belegung der Studienfächer ist die Tatsache, dass keine Führungskraft Rechtswissenschaft studiert hat. Daran läßt sich die geringe Bedeutung erkennen, die den Rechtswissenschaften in früheren Jahren zugemessen wurde. Eine weitere Erklärung für das Fehlen jüngerer Rechtswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler unter den Führungskräften könnte sein, dass die Absolventinnen und Absolventen der Rechtswissenschaft dringend vom Staat für den Aufbau eines funktionsfähigen Justizwesens benötigt werden, so dass sie auch nach Ausbau der Rechtswissenschaften an den Universitäten eher selten in die Wirtschaft eintreten.

Abbildung 4.1 stellt alle Studienfächer dar, die von mindestens zwei Personen studiert wurden. Die Wirtschaftswissenschaften stehen gemeinsam mit Chemie an erster Stelle mit 14 Absolventinnen und Absolventen. Dies erklärt sich teilweise daraus, dass hier alle Studienfächer, die im Allgemeinen zu den Wirtschaftswissenschaften zählen, die man bisher in der VR China aber als Einzelstudiengang studieren konnte, unter diesem Oberbegriff subsumiert wurden. Hierunter fallen Fachrichtungen wie Finanzwesen, Personalwesen oder Business Management. Ein abgeschlossenes komplettes wirtschaftswissenschaftliches Hochschulstudium nach deutschen Vorstellungen haben sechs dieser Managerinnen und Manager. Streng genommen rangieren die Wirtschaftswissenschaften damit erst an vierter Stelle der studierten Fächer, noch hinter dem Studienfach Englisch. Drei weitere Absolventinnen und Absolventen haben das Fach Betriebswirtschaftslehre studiert.

Die Fachrichtung Chemie kann ebenfalls in Einzelstudiengänge gegliedert werden. Darunter zählen Einzelstudiengänge wie Organische oder Anorganische Chemie, Chemieingenieurwesen usw. Die hohe Anzahl der Chemie-Absolventen steht im Zu-

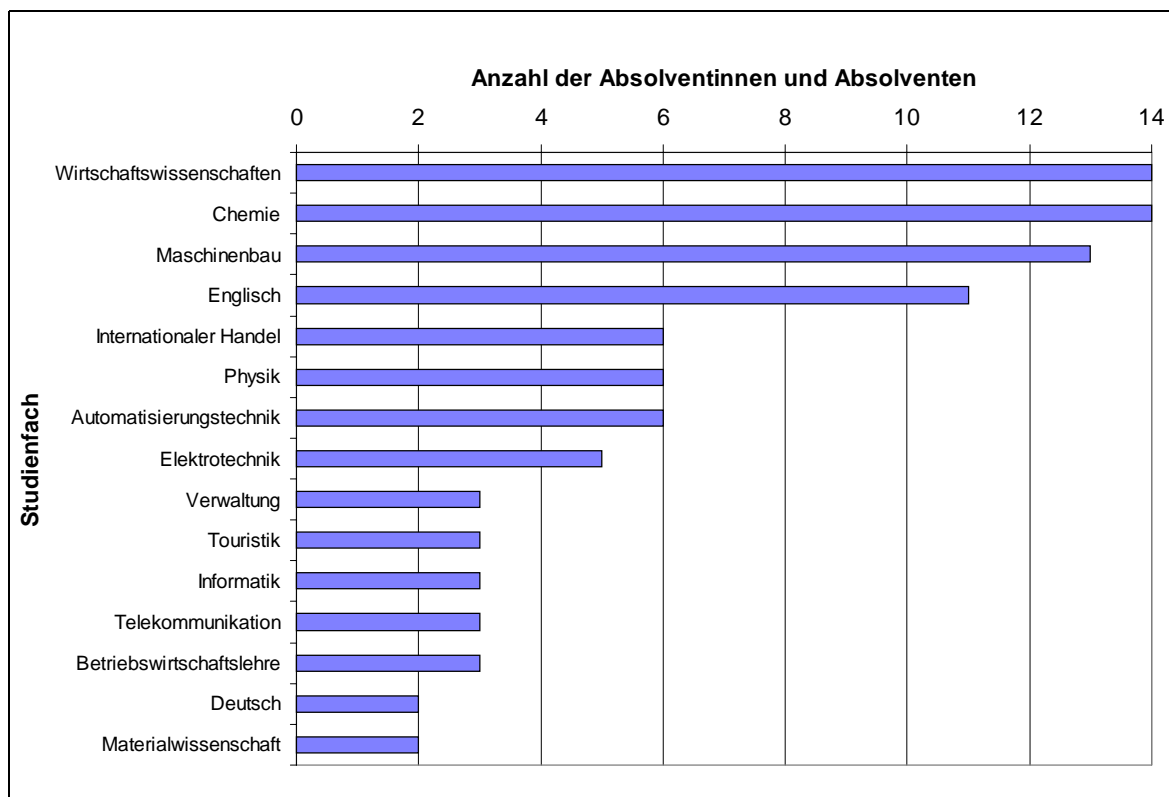


Abbildung 4.1: Die am häufigsten studierten Fachrichtungen der befragten chinesischen Führungskräfte
Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

sammenhang mit der Zugehörigkeit der Unternehmen zur Branche Chemie/Kunststoff/Pharma. 13 Absolventinnen und Absolventen kommen aus dem Bereich Maschinenbau.

Dass das Studienfach Englisch an bereits vierter Stelle der häufigsten Studienfächer steht, die die chinesischen Führungskräfte studiert haben, ist eine Besonderheit des gegenwärtigen chinesischen (Teil-)Arbeitsmarkts der Auslandsunternehmungen. Hier wird deutlich, wie wichtig Sprachkenntnisse eingeschätzt werden, ist es in diesen Fällen doch die einzige berufliche Qualifikation, die die Bewerberinnen und Bewerber mit in das Unternehmen bringen.

Für einige Firmen ist es durchaus von Vorteil, Führungskräfte mit ausgezeichneten Sprachkenntnissen zu beschäftigen, denen sie die notwendigen Fachkenntnisse im *training on the job* vermitteln. Nimmt man hier die beiden Absolventinnen bzw. Absolventen des Studiengangs Deutsch hinzu, so haben ebenso viele Führungskräfte ein sprachpraktisches¹⁰ Studium absolviert wie ein Maschinenbaustudium. Dies steht im deutlichen Gegensatz zur Beschäftigungspraxis in Deutschland, wo Sprachwissenschaftlerinnen und Sprachwissenschaftler in den oberen Führungsebenen nur selten vertreten sind.

Absolventinnen und Absolventen der Fachrichtung Elektrotechnik stehen hier nicht so weit vorne, wie es die Branchenzugehörigkeit der Firmen erwarten lässt. Zählt man jedoch die Absolventinnen und Absolventen des Faches Automatisierungstechnik hinzu, dann kommt man auf elf Personen und damit wären es ebenso viele Absolventinnen und Absolventen wie in Anglistik. Diese Zusammenfassung ist sicher teilweise legitim, zum anderen Teil könnte die Automatisierungstechnik aber auch das Fach Maschinenbau ergänzen, so dass eine eindeutige Zuordnung in diesem Fall nicht stattfinden kann.

4.2.5 Studiendauer und Abschlussart

Die meisten Studiengänge in der VR China dauern vier bis fünf Jahre und enden mit dem an das amerikanische System angepassten Abschluss des *bachelor* (B.A.). Eine Reihe von Studiengängen hat eine dreijährige Dauer. Schließt sich an den B.A. noch ein *master*, so verlängert sich die Studienzeit in der Regel um weitere zwei bis drei Jahre. Diejenigen Führungskräfte in der Untersuchung, die einen Dokortitel haben, haben diesen im Ausland, und zwar entweder in Deutschland oder in den USA gemacht. Abbildung 4.2 zeigt die durchschnittliche Studiendauer je Person, unabhängig von der Abschlussart, da diese nicht gezielt erfragt wurde und nur in einigen Fällen vorliegt.

Die durchschnittliche Studiendauer je Führungskraft beträgt 4,3 Jahre und liegt damit etwas über der Regelstudienzeit von vier Jahren. Dies kommt daher, dass eine Reihe von Personen mehrere Studiengänge absolviert haben. Betrachtet man deshalb die durchschnittliche Dauer je Studiengang, so liegt der Mittelwert bei 3,7 und damit unter der Regelstudienzeit.

Insgesamt haben 14 Hochqualifizierte mehr als einen Studiengang absolviert. Drei Personen davon haben jeweils drei Studiengänge besucht, die anderen zwei Studiengänge. Damit haben 15% der Befragten mehr als ein Studienfach studiert. Fünf der Führungskräfte mit mehreren Studienfächern haben im zweiten Studiengang die gleiche Fachrichtung gewählt wie im ersten Studiengang. In der Regel haben sie nach dem *bachelor* den *master* gemacht. Die restlichen neun Managerinnen und Manager haben ihr Zweitstudium in einer anderen Fachrichtung absolviert wie das Erststudium. Dabei handelt es sich nicht um Aufbaustudiengänge, sondern in fast allen Fällen um komplette Studiengänge, wovon häufig ein Studiengang im Inland und einer im Ausland absolviert wurde.

10. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass es sich bei den Sprachstudiengängen nicht um sprachwissenschaftliche Studiengänge im deutschen Sinne handelt. Stattdessen sind dies rein sprachpraktische Studiengänge, ähnlich der Ausbildung an Dolmetscher- oder Übersetzungsinstituten. Die Absolventinnen und Absolventen erhalten keine wissenschaftliche Ausbildung.

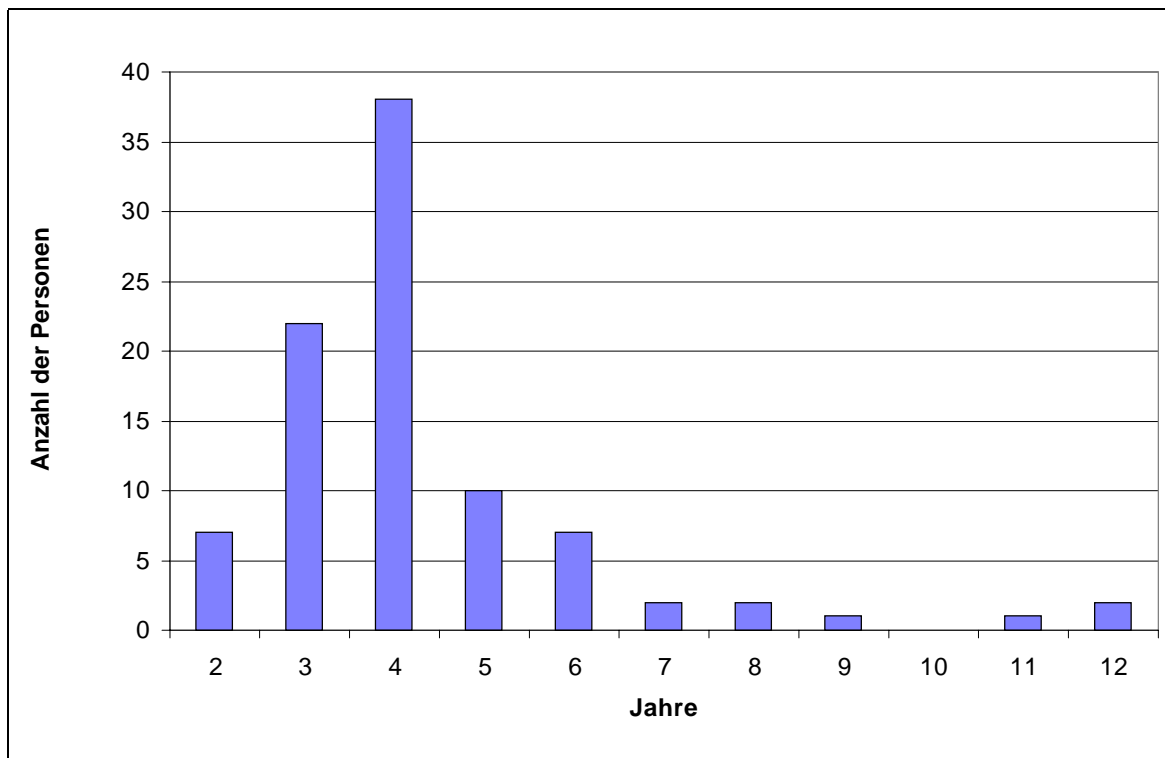


Abbildung 4.2: Studiendauer je befragter Führungskraft in Jahren
Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

4.3 Sprachkenntnisse

Auf die Rolle der Fremdsprachenkenntnisse wurde bereits in einigen anderen Kapiteln immer wieder am Rande verwiesen. Heute wird bereits an der Mittelschule Englisch unterrichtet, in vielen Fällen bekommen die Schulkinder am Wochenende sogar private Nachhilfestunden von Muttersprachlerinnen und Muttersprachlern. Auf die Englischkenntnisse ihrer Kinder legen die Eltern heute mehr Wert denn je. Bei den Eingangsprüfungen zur Hochschule wird an erster Stelle Englisch gewählt, an zweiter Stelle folgen Russisch und Japanisch (vgl. Kapitel 4.2.1). Im Gegensatz zu vielen anderen Ländern müssen in der VR China alle Hochschulstudierenden neben ihrem eigentlichen Studienfach auch eine Fremdsprache belegen. Vor der Kulturrevolution lag Russisch an erster Stelle, heute wird am häufigsten Englisch belegt¹¹.

Dies bestätigt sich auch bei der Betrachtung, welche Fremdsprachen von den Befragten gesprochen werden. An erster Stelle steht eindeutig Englisch mit 82 Personen, wie Tabelle 4.3 zeigt. Darunter sind mindestens sieben Personen mit sehr dürftigen

11. Auf die Rolle der Fremdsprachen in der sekundären Ausbildungsebene verweist ROSS (1992). Sie beschreibt auch die historische Entwicklung der Fremdsprachenausbildung seit dem 19. Jahrhundert und die entsprechende Einstellung gegenüber Fremdsprachen von seiten der jeweiligen Regierung.

Kenntnissen, die für wichtige Kommunikation mit den ausländischen Kolleginnen und Kollegen eine Dolmetscherin oder einen Dolmetscher benötigen. Hingegen sprechen mindestens 26 Personen gutes oder sehr gutes Englisch. In der Regel wurde das Niveau der Sprachkenntnisse nicht erfragt, doch offenbarte sich dies in manchen Fällen schnell während der Interviews.

Tabelle 4.3: Fremdsprachenkenntnisse der befragten chinesischen Führungskräfte

Fremdsprache	Personen
englisch	82
deutsch	21
japanisch	17
russisch	6
französisch	6
keine	11

Quelle: eigene Erhebung

Die zweithäufigste Fremdsprache ist Deutsch und wird von 21 Personen gesprochen. Hierbei ist auffällig, dass alle, die Deutsch sprechen, auch Englisch sprechen, selbst wenn Deutsch die erste Fremdsprache ist. Dies ist sicher nicht repräsentativ für alle chinesischen Führungskräfte, sondern typisch für Führungskräfte in mit Deutschland verbundenen Unternehmen. Gleich nach den Deutschkenntnissen kommen Japanischkenntnisse. Jeweils sechs Managerinnen und Manager sprechen Russisch oder Französisch. Besonders die Russischkenntnisse sind bei den meisten der Manager nicht mehr besonders flüssig, da der aktive Sprachtausch weitgehend fehlt. Es gibt keine weibliche Führungskraft, die Russisch spricht. Bei den Russischkenntnissen wäre zu erwarten gewesen, dass sie nur ältere Personen besitzen, die vor der Kulturrevolution studiert haben. Dies ist jedoch nicht der Fall, von den sechs Managern, die Russisch sprechen, sind nur zwei über 50 Jahre alt, die vier anderen sind jünger als 40 Jahre. Der jüngste Manager mit Russischkenntnissen hat sein Studium 1994 abgeschlossen. Damit ist die Annahme eines deutlichen Zusammenhangs zwischen den Russischkenntnissen und dem Alter zumindest für die untersuchten Führungskräfte widerlegt.

Von 93 Managerinnen und Managern, die Angaben über ihre Sprachkenntnisse gemacht haben, sprechen elf überhaupt keine Fremdsprache. 42 Personen sprechen eine Fremdsprache und 30 Personen zwei Fremdsprachen. Dass eine Person drei Fremd-

sprachen spricht, ist mit zehn Personen im Vergleich dazu eher selten. Bei den Personen mit Sprachkenntnissen in drei Fremdsprachen gibt es auch die deutlichsten geschlechtsspezifischen Unterschiede, wie Abbildung 4.3 zeigt.

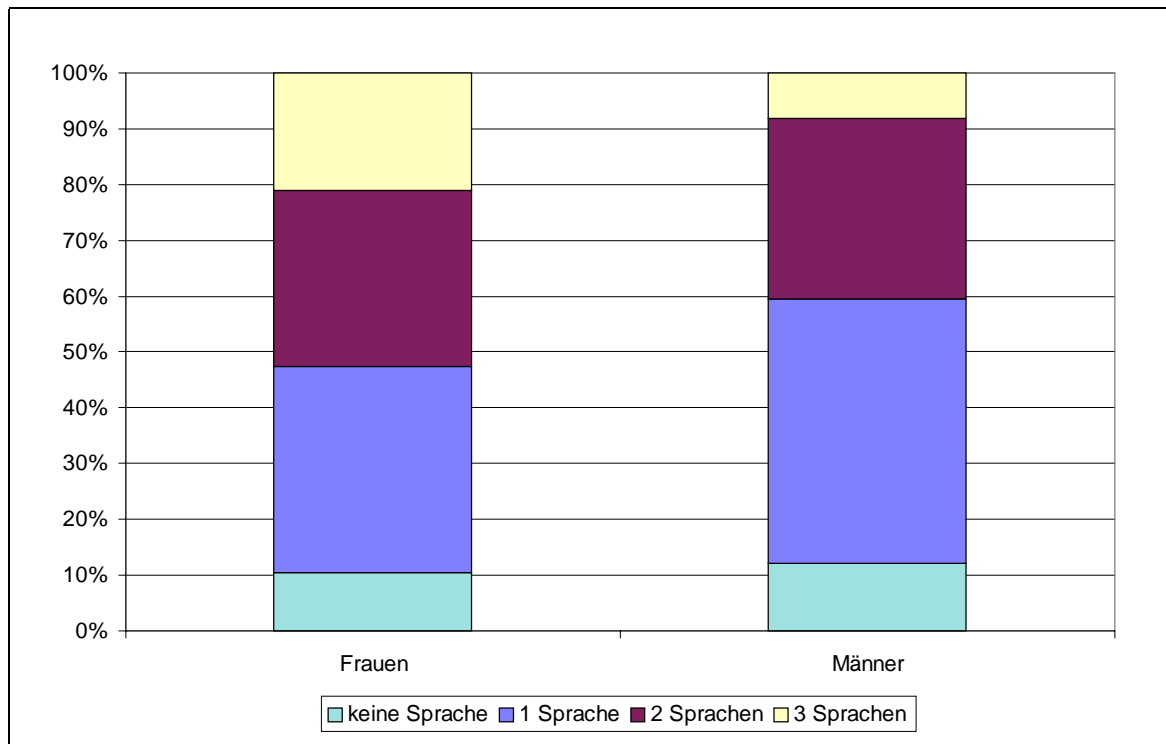


Abbildung 4.3: Fremdsprachenkenntnisse der befragten chinesischen Führungskräfte nach Geschlecht
Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

Es sind vor allem die Managerinnen, die drei Fremdsprachen sprechen. 21% der Frauen sprechen drei Fremdsprachen, im Gegensatz dazu verfügen nur 8% der Männer über Kenntnisse in drei verschiedenen Sprachen.

Im Vorfeld der Interviews wurde die Überlegung angestellt, dass die Qualität der Sprachkenntnisse eine große Bedeutung für die Kommunikation hat und deshalb erfasst werden sollte. Da die Interviews jedoch eine gewisse zeitliche Grenze hatten, musste weitgehend darauf verzichtet werden. Stattdessen wurde erfragt, wie und wo die Sprachkenntnisse erworben wurden. Damit wurde ein Instrument gewonnen, mit dem grobe Aussagen über die Qualität der Fremdsprachenkenntnisse gemacht werden können.

Generell kann gesagt werden, dass die jüngeren Managerinnen und Manager, die ihre Sprachkenntnisse an der Universität oder bereits in der Schule erworben haben, in den meisten Fällen über sehr gute Sprachkenntnisse verfügen, auch wenn sie nicht

längere Zeit im Ausland waren. Dagegen sind die Sprachkenntnisse, die bei der Arbeit oder in Sprachkursen erworben werden, eher dürftig. Die große Mehrheit der Managerinnen und Manager hat ihre Fremdsprachenkenntnisse an der Universität erworben, wie Tabelle 4.4 zeigt. An zweiter Stelle steht der Spracherwerb durch Schule und Universität. Diese beiden Arten des Spracherwerbs machen fast 70% aller Fälle aus.

Zehn der Befragten haben ihre Sprachkenntnisse an der Universität in China und durch ein Auslandsstudium erworben. Ihre Sprachkenntnisse sind mit Abstand sicher die besten unter allen Befragten. Ebenfalls in zehn Fällen wurde eine Sprache nur in der Schule gelernt, diese Sprachkenntnisse dürften deshalb nur dürftig sein. Weitere Wege, um eine Fremdsprache zu erlernen waren Sprachkurse, die Arbeit und das autodidaktische Aneignen einer Sprache.

Tabelle 4.4: Arten des Fremdsprachenerwerbs der befragten chinesischen Führungskräfte

Art des Spracherwerbs*	Sprache
Universität	62
Schule und Universität	28
Universität und Auslandsstudium/-aufenthalt	10
Schule	10
Sprachkurs	9
Arbeit	6
autodidaktisch	6

Quelle: eigene Erhebung

(*Mehrfachnennungen waren möglich)

Insgesamt weisen elf der befragten 94 Führungskräfte keinerlei Sprachkenntnisse auf. Wie zu erwarten ist, liegt das durchschnittliche Alter der Personen ohne Sprachkenntnisse bei 46 Jahren. Alle Personen, die jünger als 38 Jahre sind, verfügen über Sprachkenntnisse in wenigstens einer Fremdsprache. Damit besteht ein Zusammenhang zwischen Alter und Fremdsprachenkenntnissen. Da die westlichen Partner in der Regel keine chinesischen Führungskräfte ohne Fremdsprachenkenntnisse einstellen, deutet dies darauf hin, dass es vor allem die Managerinnen und Manager ohne Sprachkenntnisse sind, die vom chinesischen Partner ins Joint Venture entsandt wurden, ungeachtet ihrer sprachlichen Kompetenz. Von den elf Personen ohne Sprachkenntnisse sind zwei Frauen und ihr Anteil ist damit ungefähr genauso groß wie an

der gesamten Untersuchungsgruppe. Bei beiden Frauen handelt es sich ebenfalls um vom chinesischen Partner entsandte Führungskräfte, sie unterscheiden sich in dieser Hinsicht nicht von den männlichen Führungskräften.

Aufgrund dieser statistischen Analyse der Fremdsprachenkenntnisse entsteht ein relativ positiver Eindruck. Die Situation sieht dennoch nicht ganz so gut aus, wie das im ersten Moment scheinen mag. Führt man sich vor Augen, wie wichtig und zentral Kommunikation in einem Gemeinschaftsunternehmen ist, so erscheinen 12% der Führungskräfte ohne Sprachkenntnisse eine große Zahl. Betrachtet man die Positionen, die diese Managerinnen und Manager im Unternehmen einnehmen, so erscheint dies noch gravierender. Von diesen elf Personen sind zwei General Manager bzw. Direktor ihres Unternehmens, vier weitere sind Deputy General Manager. Gerade diese Personen stehen aber an der Schnittstelle zwischen chinesischem und deutschem Unternehmen und die Tatsache, dass sie nur über Dolmetscher mit den westlichen Führungskräften kommunizieren können, wirft ein schlechtes Licht auf die gegenwärtige Situation in den Gemeinschaftsunternehmen.

Hierin spiegelt sich die Politik der chinesischen Staatsbetriebe wider, die bisher vor allem auf Loyalität und nicht auf Eignung und Kompetenz ihrer Entsandten achteten. Gleichzeitig erschien der deutschen Seite das Vorhandensein von Sprachkenntnissen nicht so wichtig, als dass man in den Verträgen darauf bestanden hätte.

Durch die Sprachausbildung an den Universitäten wird sich dieses Problem im Laufe der nächsten Jahre aber von selbst lösen, da heute alle jüngeren Managerinnen und Manager über Sprachkenntnisse verfügen. Gleichzeitig steigen die Möglichkeiten der jungen Leute, ins Ausland zu gehen oder Sprachunterricht von Muttersprachlerinnen und -sprachlern zu erhalten, wodurch sich diese Situation ebenfalls verbessert.

4.4 Auslandsstudium

Im Jahre 1978 begann die chinesische Regierung zum erstenmal seit 1949 damit, eine große Anzahl von Studierenden und Lehrenden ins westliche Ausland zu schicken, in der Hoffnung, den Westen in den Bereichen Wissenschaft und Technologie einzuholen (ZWEIG, 1995, 1). Die erste Gruppe chinesischer Studierenden, die nach der Kulturrevolution nach Westdeutschland kam, traf bereits 1975 mit finanzieller Unterstützung des Deutschen Akademischen Auslandsdienstes (DAAD) in Heidelberg ein. Die chinesische Regierung hatte erkannt, dass sie es nicht alleine schaffen würde, die dringend benötigten Fach- und Führungskräfte alleine auszubilden. Seitdem haben fast 300.000 Chinesinnen und Chinesen im Ausland studiert und das Auslandsstudium ist zu einem festen Bestandteil der tertiären Bildung geworden. Zielländer der Studierenden sind vor allem die USA, wo mehr als die Hälfte der Auslandsstudierenden gewesen ist. Danach folgen Japan, Kanada, Australien, Großbritannien, Frankreich, Deutschland und Rußland (C.A., 1998, 599 nach GUANGMING RIBAO, 28.06.1998, 4).

Insgesamt wird das Auslandsstudium trotz gewisser Probleme positiv bewertet. Das größte Problem besteht für die chinesische Regierung in der geringen Rückkehrquote. Im Durchschnitt kehrten bisher nur 30% eines Jahrgangs in die VR China zurück. Deshalb versucht die Regierung seit 1996 mit neuen Maßnahmen dieses Problem in den Griff zu bekommen. Hierzu gehört, dass sich die Auslandsstudierenden vertraglich zur Rückkehr verpflichten, Bürgen angeben und eine Kautions von bis zu 50.000 Yuan hinterlegen müssen. Damit wurden bisher sehr gute Erfahrungen gemacht. Bis August 1998 sollen 85% der Stipendiatinnen und Stipendiaten von 1997 zurückgekehrt sein. Der Rest habe die geforderte Entschädigung an den Staat gezahlt (C.A., 1998, 899).

Den größten Zugang zu Auslandsstudien scheinen nach der Auswertung von ZWEIG die Kinder von Intellektuellen und hoch- bzw. mittelrangigen Kadern zu haben. 44% ihrer Untersuchungspersonen kamen aus Beijing und 18% aus Shanghai. Damit haben Studierende dieser beiden Städte offensichtlich größere Chancen als anderswo im Land, zum Studium ins Ausland zu gehen (1995, 2)¹².

Bei den staatlich unterstützten Stipendiatinnen und Stipendiaten werden hauptsächlich ältere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ausgewählt. Studierende ohne Examen können jetzt nur noch als Selbstzahlerinnen und -zahler im Ausland studieren. Die Zahl der staatlich geförderten Auslandsstipendien ging 1998 um mehr als die Hälfte zurück (1997: 3420; 1998: 1709). Gründe wurden dafür keine angegeben, aber es kann vermutet werden, dass dieser Rückgang wirtschaftliche Ursachen hat (C.A., 1998, 899).

Insgesamt haben acht der befragten chinesischen Managerinnen und Manager ein vollständiges Studium im Ausland absolviert. Ein Manager war während seines Studiums an der Shanghai Jiaotong-University im Rahmen eines Studienaustauschs acht Wochen in Konstanz.

Von den acht Managerinnen und Managern war ein Manager in Australien, wo er ein dreijähriges Studium in Finance/Accounting absolviert hat. Eine Managerin hat drei Jahre in Belgien studiert, eine Angabe über ihre Fachrichtung liegt nicht vor. Die anderen sechs Managerinnen und Manager haben alle in Deutschland studiert. Die Studiengänge, die sie studiert haben sind Touristik, Wirtschaftsingenieurwesen, Betriebswirtschaftslehre und Materialwissenschaft. Zwei dieser sechs Manager und Managerinnen haben ein Promotionsstudium in Deutschland absolviert und zwar in Chemischer Verfahrenstechnik und in Volkswirtschaftslehre. Damit haben die Hälfte derer, die in Deutschland studiert haben, ein wirtschaftswissenschaftliches Studium absolviert. Dies spielte sicherlich eine große Rolle bei ihrer Einstellung.

12. ZWEIG befragte 273 chinesische Studierende, Lehrende und Forschende in verschiedenen Städten der USA im Jahr 1993 mit der Absicht, den chinesischen *brain drain* in die USA zu untersuchen.

Prinzipiell lehnen westliche Managerinnen und Manager solche chinesischen Führungskräfte, die ein Auslandsstudium haben oder längere Zeit im Ausland gelebt haben, eher ab. Ihre Argumente dafür sind, dass die Auslandschinesinnen und -chinesen häufig Schwierigkeiten bei der Reintegration in der VR China haben und sie von den Kolleginnen und Kollegen nicht akzeptiert werden. Andererseits fordern sie die gleiche Bezahlung wie ein Expatriate, ohne jedoch die gleichen Probleme und Schwierigkeiten im Alltag zu haben, für die die Bezahlung der Expatriates ein gewisser Ausgleich sein soll.

Dennoch konnte festgestellt werden, dass die Chinesinnen und Chinesen mit Auslandsstudium eine gewisse Mittlerfunktion in den Unternehmen wahrnehmen. Vor allem aufgrund ihrer sehr guten Sprachkenntnisse und Kenntnisse in der Kultur des ausländischen Partners haben sie in der Regel kaum Probleme mit der ausländischen Seite. Gleichzeitig verstehen sie aber die Regeln und Strukturen, die das Land und seine Politik vorgeben, so dass sie eine ganz besondere Rolle in den Unternehmen einnehmen. Zwar bedeutet dies auch, dass sie manchmal *zwischen den Stühlen* sitzen, da sie beide Seiten verstehen, aber keine optimale Lösung für beide Seiten finden können. Hier kommt es dann sehr auf die Persönlichkeit der jeweiligen Führungskraft an, wie sie diese Situation bewältigt. Auch die Frage der Akzeptanz unter den chinesischen Kolleginnen und Kollegen scheint entgegen der allgemeinen Annahme mehr eine Frage von Persönlichkeit und Fachkompetenz zu sein als eine Frage, ob eine Führungskraft im Ausland studiert hat oder nicht.

5 REGIONALE MOBILITÄT VON CHINESISCHEN FÜHRUNGSKRÄFTEN

5.1 Mobilitätsforschung

Verschiedene wissenschaftliche Disziplinen wie beispielsweise Demographie, Geographie, Soziologie, Ökonomie und Geschichtswissenschaft haben in den letzten hundert Jahren verschiedene Ansätze entwickelt, um Mobilitätsprozesse zu erklären. Je nachdem, auf welchem Aspekt das Augenmerk liegt, variieren folglich sowohl die Fragestellungen als auch die Methoden zur Erklärung von Mobilität. Die Literatur zu diesem Thema ist reichhaltig, so dass ein annähernd vollständiger Überblick unmöglich erscheint. Aus diesem Grund werden an dieser Stelle nur einige ausgewählte Ansätze und Theorien betrachtet, die für die Situation der VR China von Bedeutung sind.

5.1.1 Begriffsbestimmung und Definition

Unter *Mobilität* versteht man in Anlehnung an die Definition von MACKENSEN (et al., 1975, 8) die Bewegung von Individuen innerhalb definierter Einheiten eines Systems. Von *räumlicher* oder *regionaler* Mobilität spricht man folglich, wenn es sich bei den Einheiten um verschiedene Einheiten eines räumlichen Systems handelt, so zum Beispiel zwischen Regionen, Städten oder Ländern. *Soziale* Mobilität ist dementsprechend definiert als der Wechsel eines Individuums zwischen Einheiten eines sozialen Systems, wie beispielsweise in Berufen, Positionen (KILLISCH, 1979, 2).

Schon zu Anfang des Jahrhunderts unterscheidet SOROKIN (1927) die soziale Mobilität in *vertikale* und *horizontale* Mobilität. Dabei bezeichnet vertikale Mobilität den sozialen Auf- oder Abstieg innerhalb sozialer Schichten eines Systems und horizontale Mobilität Änderungen der sozialen Position ohne Änderung der Statushierarchie (MAREL, 1980, 13; KILLISCH, 1979, 2). Geographische oder räumliche Mobilität wird von SOROKIN als eine Form der horizontalen Mobilität verstanden, zu der er auch Migrationen (Wanderungen) zählt.

HEBERLE (1928, 219ff) widerspricht dieser Auffassung und schlägt dagegen vor, den Begriff der horizontalen Mobilität ausschließlich auf Veränderungen zwischen gleichrangigen Statuspositionen zu verwenden und räumliche Mobilität nicht darunter zu subsumieren (vgl. KILLISCH, 1979, 4; ALBRECHT, 1972, 24ff). Seine Begründung dafür ist, dass es durchaus zu räumlichen Veränderungsprozessen von Gruppen oder Individuen kommen kann, die keine Veränderung der sozialen Struktur bedeuten¹.

1. HEBERLEs (1928, 219ff) zur Erklärung dienendes Beispiel ist ein wandernder Volksstamm, bei dem kein Mitglied durch die Wanderungen seine soziale Position verändert.

Zur besseren Operationalisierbarkeit werden in dieser Arbeit soziale und regionale Mobilität in Anlehnung an HEBERLE voneinander getrennt. Gleichwohl soll damit der Feststellung SOROKINs nicht widersprochen werden, dass regionale Mobilität in vielen Fällen mit sozialer Mobilität einhergeht.

Der Begriff der regionalen, räumlichen oder geographischen Mobilität beinhaltet auch *Migrationen* (Wanderungen). Wanderungen im Sinne einer Verlagerung des Wohnstandorts werden dabei häufig nach der zurückgelegten Distanz (Nah-/Fernwanderung bzw. intra-/interregionale Migration), der Dauer der Wanderung (z.B. permanent, semi-permanent) und der Wanderungsrichtung (z.B. Land-Stadt-Wanderung) unterschieden (vgl. KILLISCH, 1979, 7ff; RÖDER, 1974, 24ff). Es wird dabei jedoch betont, dass fast jeder Wechsel des Wohnstandorts gleichzeitig eine Veränderung des sozialen Interaktionsprozesses beinhaltet, d.h. dass in der Regel ein sehr enger Zusammenhang zwischen räumlicher und sozialer Mobilität besteht (vgl. RÖDER, 1974, 85-86).

Die vorliegende sozialgeographische Arbeit versucht, geographische und sozialwissenschaftliche Blickwinkel zu verbinden, um Zusammenhänge zwischen den Mobilitätsformen zu erkennen. Daraus ergibt sich der Bedarf einer genauen Begriffsdefinition. Im folgenden wird von räumlicher Mobilität oder regionaler Mobilität gesprochen, wenn es sich um Bewegungen innerhalb von räumlich definierten Einheiten handelt. Die Begriffe räumlich und regional werden synonym verwendet.

In Hinblick auf soziale Mobilität wird von Karrieremobilität, Arbeitsplatzmobilität oder beruflicher Mobilität gesprochen. Berufliche Mobilität beinhaltet hierbei nicht den Wechsel des Berufes, z.B. vom Physiker zum Softwareentwickler, sondern bezeichnet die Bewegungen und Veränderungen innerhalb hierarchischer Berufspositionen, wie von der Abteilungsleiterin bzw. dem Abteilungsleiter zur Managerin bzw. zum Manager.

Berufe sind in der VR China nicht in dem Maße ausgeprägt wie in Deutschland und viel schwieriger zu erfassen. Zudem ist es schwierig, die Veränderungen von Berufen im Sinne sozialer Auf- oder Abstiege zu bewerten. Ausgeprägter als vielleicht in Deutschland ist dagegen das Denken in Hierarchien und damit verbunden die Erfassung von hierarchischen Positionen, ungeachtet der einzelnen Berufe. Aus diesem Grund sollen die Begriffe berufliche Mobilität und Karrieremobilität die Bewegungen innerhalb von Statushierarchien beschreiben.

Auch die Betrachtung von sozialer Mobilität in Form der Intergenerationenmobilität wurde in Erwägung gezogen. Aufgrund der Schwierigkeiten bei der Erfassung des sozialen Status der Vätergeneration durch die Kulturrevolution wurde aber auf diese Analyse verzichtet.

5.1.2 Ausgewählte Konzepte der Mobilitätsforschung im chinesischen Kontext

Die räumliche Mobilitätsforschung betrachtet Mobilität vorwiegend aus zwei Perspektiven, die sich u.a. durch die Ansiedlung auf unterschiedlichen Aggregatebenen voneinander unterscheiden:

- die *Makroebene*: Auf ihr wird analysiert, welche objektiven, strukturellen Bedingungen dem Wanderungsverhalten zugrunde liegen,
- die *Mikroebene*: Auf ihr wird untersucht, welche Bedürfnisse, Motive usw. des einzelnen für Wanderungen entscheidend sind (WAGNER, 1989, 20).

Zu beiden Perspektiven gibt es mittlerweile zahlreiche verschiedene Ansätze zur Erklärung von Mobilitätserscheinungen. Diese sollen im folgenden kurz erläutert werden, ohne jedoch einen Anspruch auf Vollständigkeit erheben zu wollen. Dabei steht die Anwendung der theoretischen Konzepte auf die VR China im Mittelpunkt des Interesses.

Die ältesten Ansätze basieren auf dem *push-pull-Ansatz*, worunter auch Gravitations- und Distanzmodelle subsumiert werden. Dabei wird davon ausgegangen, dass räumliche Mobilitätsprozesse das Ergebnis von sozioökonomischen Abstoßungsprozessen (*push*-Faktoren) und/oder Anziehungsfaktoren (*pull*-Faktoren) zwischen ungleichen Regionen sind. Im Zentrum stehen dabei Stärke und Richtung von Wanderungsströmen zwischen Raumeinheiten, die durch Einwohnerzahlen und Wanderungsdistanz erfasst werden (RAVENSTEIN, 1972; ZIPF, 1946; vgl. zusammenfassend auch FRANZ, 1984, 53; KILLISCH, 1979, 16ff; RÖDER, 1974, 156ff; ALBRECHT, 1972, 92ff). Recht schnell erfolgte eine Modifizierung dieser Modelle, unter anderem von STOUFFER (1940) und durch HÄGERSTRAND (1957).

Ein Teil der Wanderungsgesetze von RAVENSTEIN (1885) können auch auf die VR China übertragen werden, so zum Beispiel dass die Mobilität abnimmt, je weiter zwei Orte voneinander entfernt sind, oder das allgemeine Übergewicht ökonomischer Wanderungsmotive. Eine Reihe von anderen Gesetzen, so zum Beispiel die bevorzugte Wanderung von Frauen, lassen sich nicht übertragen bzw. bedürfen noch genauerer Untersuchung (SCHARPING, 1997, 14). Wirtschaftsgeographen wie Walter Christaller oder August Lösch beeinflussten die Arbeit von SKINNER (1977), der seine Forschungen auf die Rolle der Marktorte im hierarchischen Städtesystem Chinas konzentrierte. Seine Untersuchungen beziehen sich auf die Zeit vor der Gründung der VR China und er kommt zu dem Schluss, dass die funktionale Integration der einzelnen Regionen Chinas äußerst gering war (SCHARPING, 1997, 14).

Mit dem Verlauf der Wirtschaftstransformation und der teilweisen Lockerung der Migrationspolitik bzw. der Umgehung von bestehenden Regelungen scheinen ausgeprägte *push*- und *pull*-Faktoren aufzutreten. Als *push*-Faktoren werden für den ländlichen Raum der VR China die große Zahl der überschüssigen landwirtschaftlichen Arbeitskräfte genannt. Als *pull*-Faktor wirkt die große Attraktivität der Boom-Städte

der Ostküste, die mit ihrer schnellen wirtschaftlichen Entwicklung eine große Anziehungskraft haben. Die Theorie der *intervening obstacles* von LEE bereichert diese einfachen Modelle um den persönlichen Faktor. *Push-* und *pull*-Faktoren können nicht ihre volle Wirkung entfalten, weil die Wahrnehmung des Individuums, der Erkenntnisstand, der Stand im Lebenszyklus, die Transportkosten sowie die gesetzlichen Rahmenbedingungen und das politische System das Mobilitätsverhalten beeinflussen bzw. hemmen (LEE, 1966). Die Theorie der *intervening obstacles*, insbesondere die Restriktionen durch die Politik und Gesetze sowie die Umgehung von Gesetzen durch persönliche Netzwerke, können für die VR China durchaus Gültigkeit beanspruchen. Einzig die Transportkosten spielen in der VR China eine untergeordnete Rolle (vgl. dazu auch SCHARPING, 1997, 16).

Der *Wohnungsmarktsansatz* ist dadurch gekennzeichnet, dass er intraregionale Mobilität erfasst, die durch das Angebot und die Nachfrage nach bestimmtem Wohnraum determiniert ist (KOCH, 1981, 89; FRIEDRICHS, 1973, 142ff). Es wird dabei angenommen, dass der Wohnungsbestand nach Merkmalen wie Lage, Miethöhe, Ausstattung und Alter differenziert ist, woraus sich wiederum Bedingungen für die räumliche Mobilität ableiten lassen. Wanderungen können nur dann vorgenommen werden, wenn am potentiellen Zielort (z.B. Stadtteil, Vorort, Stadt) freier Wohnraum zu einem ausreichend niedrigen Preis vorhanden ist. Gleichzeitig stellt das Eigentum an Wohnraum ein Hindernis für die räumliche Mobilität dar. Dieser Ansatz hat in der VR China für die Vergangenheit keinerlei Relevanz, da es ein Eigentum an Wohnungen nicht gab und nicht geben durfte. Mit der schrittweisen Liberalisierung des Wohnungsmarkts in den 90er Jahren und der damit verbundenen Möglichkeit, Wohneigentum zu erwerben, kann dieser Ansatz für die Zukunft ein gewisses Erklärungspotential besitzen.

Klassische *ökonomische Ansätze* erklären Migrationen von Erwerbstätigen im wesentlichen dadurch, dass sie durch regionale Lohnsatzdifferenzen ausgelöst werden. Sie basieren auf der Annahme, dass die unterschiedliche Ausstattung einzelner Regionen mit dem Produktionsfaktor Arbeit sowie die unterschiedliche Nachfrage und das unterschiedliche Angebot an Arbeitsplätzen den Auslöser von Wanderungen zwischen wirtschaftlich stärkeren und schwächeren Regionen darstellen (WAGNER, 1989, 29ff; FRANZ, 1984, 58; KILLISCH, 1979, 23; eine Bewertung ökonomischer Ansätze findet sich auch in RÖDER, 1974, 44ff). Stark verallgemeinert lassen sich mit diesem Ansatz in der VR China sowohl die West-Ost-Wanderungen als auch die Land-Stadt-Wanderungen erklären. Die Löhne sind in den Städten im allgemeinen höher als auf dem Land und im Osten des Landes werden höhere Gehälter bezahlt als im Zentrum oder im Westen.

Wesentlich besser für die VR China scheint der *sozialstrukturelle Ansatz Hoffmann-Nowotnys* zu passen. Dieser besagt, dass strukturelle Spannungen innerhalb des sozialen Systems einer Gesellschaft, ausgedrückt durch die Determinanten Macht und Prestige, zu Migrationen führen (HOFFMANN-NOWOTNY, 1970). Diese strukturellen Spannungen² werden verstanden als Ungleichgewichte zwischen der tatsäch-

lichen Verfügung über soziale Ressourcen und dem Anspruch, darüber zu verfügen. Damit wird Migration zu einem Mittel, um vertikale soziale Mobilität zu verwirklichen (HOFFMANN-NOWOTNY, 1970, 99; vgl. auch FRANZ, 1984, 63ff; ESSER, 1980, 111; ALBRECHT, 1972, 147ff). Nicht jede individuelle Anomie muss jedoch zu Migration führen. Zum einen muss das Ausmaß der Spannung groß genug sein, zum anderen können Personen, die Machtlosigkeit erfahren, ihre Wünsche auf ein Kollektiv oder einen Führer übertragen. WAGNER (1989, 36) schenkt dem Ansatz Hoffmann-Nowotnys große Beachtung, weil er einen der wenigen Versuch darstellt, „eine allgemeine, makrostrukturelle Erklärung der Migration zu formulieren“. Besonders für die Gegenwart der VR China kann dieser Ansatz Erklärungen für bestimmte Mobilitäterscheinungen liefern. So sind die Faktoren Macht und Prestige in dem sich im Transformationsprozess befindlichen China so bedeutend geworden, dass sie tatsächlich als Auslöser für Migrationen dienen können, wenn sie am derzeitigen Wohnort nicht erfüllt werden können.

Noch mehr Gewicht zur Erklärung von Mobilitätsprozessen in der VR China haben jedoch *arbeitsmarktstrukturelle Ansätze*. Mit diesen Ansätzen sollen Defizite anderer Ansätze behoben werden, indem regional unterschiedliches Wirtschaftswachstum, die ungleiche Verteilung von Produktionsorten und räumliche Disparitäten der Arbeitsmärkte berücksichtigt werden. Notwendige Voraussetzung für regional unterschiedliche Möglichkeiten zu sozialem Aufstieg und für den Einfluss von räumlicher Mobilität auf soziale Mobilität ist demnach das Vorhandensein von regionalen Disparitäten in der wirtschaftlichen Entwicklung. Die größten Disparitäten treten bei der regionalen Verteilung der Arbeitsplätze von Hoch- und Niedrigqualifizierten auf. Disparitäten bestehen aber auch im Lohnniveau, im sozialen Status der Erwerbstätigen, dem Anteil der Erwerbstätigen in den einzelnen Wirtschaftssektoren und dem Grad der Konzentration beruflicher Stellungen (KILLISCH, 1979, 23ff). Da gerade diese wirtschaftlichen Disparitäten gegenwärtig in der VR China enorm sind, lassen sich damit die großen Wanderungsströme der letzten Jahre sehr gut erklären. Allerdings muss berücksichtigt werden, dass es in der VR China über Jahrzehnte hinweg keinen Arbeitsmarkt gab. Dadurch konnten die Lohnunterschiede zwischen Stadt und Land ihre mobilitätsfördernde Wirkung erst gar nicht entfalten. Erst seit Beginn der Reformen und des Transformationsprozesses können arbeitsmarktstrukturelle Faktoren von Bedeutung sein (SCHARPING, 1997, 19). Die Entstehung eines Arbeitsmarkts, die Segmentierung desselben sowie große Gehaltsunterschiede zwischen Stadt und Land fungieren als wesentliche Anreize zur Aufnahme von regionaler Mobilität.

Hauptkritikpunkt aller genannten Ansätze auf der Makroebene ist ihre Nichtbeachtung individueller Handlungs- und Entscheidungsprozesse, die das Mobilitätsverhalten der Individuen bestimmen. Zudem muss ihrer Annahme, dass regionale Ungleichgewichte durch Migrationen abgebaut werden, entgegengehalten werden, dass

2. Die Theorie der strukturellen und anomischen Spannungen geht im wesentlichen auf HEINTZ (1968) zurück.

sich diese durch Wanderungen auch verstärken bzw. aufgebaut werden können. Den makroanalytischen Forschungsansätzen lassen sich mikroanalytische Ansätze der verhaltenswissenschaftlichen Forschungsrichtungen entgegenstellen, die Erklärungen für Mobilität auf der Ebene des Individuums suchen. Im Mittelpunkt des Forschungsinteresses stehen individuelle oder familiäre Bewertungs- und Entscheidungsprozesse und Motivationsstrukturen, die letztendlich zur Wanderung führen.

Auf die frühen entscheidungstheoretischen Arbeiten in der Migrationsforschung der 60er Jahre hatte das ökonomische Denken großen Einfluss. In dem von SJAASTAD (1962) entwickelten Ansatz wird der Mensch als wandernder *homo oeconomicus* begriffen, der bei seiner Entscheidung zur Wohnortverlagerung die beiden Faktoren Kosten und Nutzen gegeneinander abwägt und dementsprechend eine Migration vornimmt oder nicht. Bei diesem Kosten-Nutzen-Modell sind Einkommensverbesserungen und Transportkosten die wichtigsten Determinanten individueller Migrationsentscheidungen (vgl. FRANZ, 1984, 69ff). Dieser Ansatz erfuhr eine Weiterentwicklung durch WOLPERT (1965), indem er die Attraktivität eines Orts in Abhängigkeit von Alter, Lebenszyklus, Informationsniveau und dem Wahrnehmungsvermögen der Individuen sieht (FRANZ, 1984, 70; GATZWEILER, 1975, 34-35).

LANGENHEDER (1968) betrachtet in seinem verhaltenstheoretischen Ansatz das menschliche Verhalten als eine Funktion des Lebensraums. Verschiedene Bewusstseinsgrade bestimmen die Wahrscheinlichkeit von Handlungen (Migrationen). Seine Theorie basiert auf der Feldtheorie LEWINs, der menschliches Verhalten durch die Annahme eines Feldes interpretiert, in dem Kräfte wirksam sind, die das Verhalten des Einzelnen steuern (LEWIN, 1959; vgl. auch KILLISCH, 1979, 38ff; ALBRECHT, 1972, 145ff). Nicht berücksichtigt werden in westlichen Theorien die Rolle der Familie und die persönlichen Beziehungsnetzwerke, die das soziale Leben in der VR China überall durchziehen. Wahrnehmung und Informationsniveau werden in der VR China durch persönliche und verwandtschaftliche Beziehungen massiv beeinflusst. Über das persönliche Beziehungsnetzwerk werden Informationen über mögliche Zielorte, Wohnungen, Arbeitsplätze usw. weitergeben (SCHARPING, 1997, 16-17). Damit werden die Netzwerke zu einer wesentlichen Determinanten, die über die Wahrnehmung von Attraktivität und das Informationsniveau der Individuen entscheiden können.

Die Kritik an den verhaltenstheoretischen Ansätzen setzt am hohen Abstraktionsgrad und der mangelnden empirischen Überprüfbarkeit an. Individuelle Entscheidungen sind sehr komplexe Vorgänge, so dass daraus resultierende Theorien einen sehr hohen Abstraktionsgrad aufweisen. Zwangsläufig sinkt dadurch die Realisierbarkeit einer empirischen Überprüfbarkeit solcher Theorien. Entscheidend für die Betrachtung von Mobilitätsvorgängen in der VR China ist hier, dass bei allen Ansätzen von einem rational handelnden, frei entscheidenden Menschen ausgegangen wird. Für lange Zeit war diese Voraussetzung jedoch nicht gegeben, und damit verlieren die Ansätze ihre Erklärungskraft. Für die Zukunft bleibt abzuwarten, inwiefern einige dieser An-

sätze zur Erklärung von Mobilitätsprozessen herangezogen werden können. Hier besteht ein enormer Forschungsbedarf für die Wissenschaft. Die folgende Abbildung 5.1 verdeutlicht noch einmal, welche wesentlichen Einflussfaktoren die Entscheidung zur Mobilität in der VR China bestimmen und worin die wesentlichen Unterschiede zu anderen Ländern liegen.

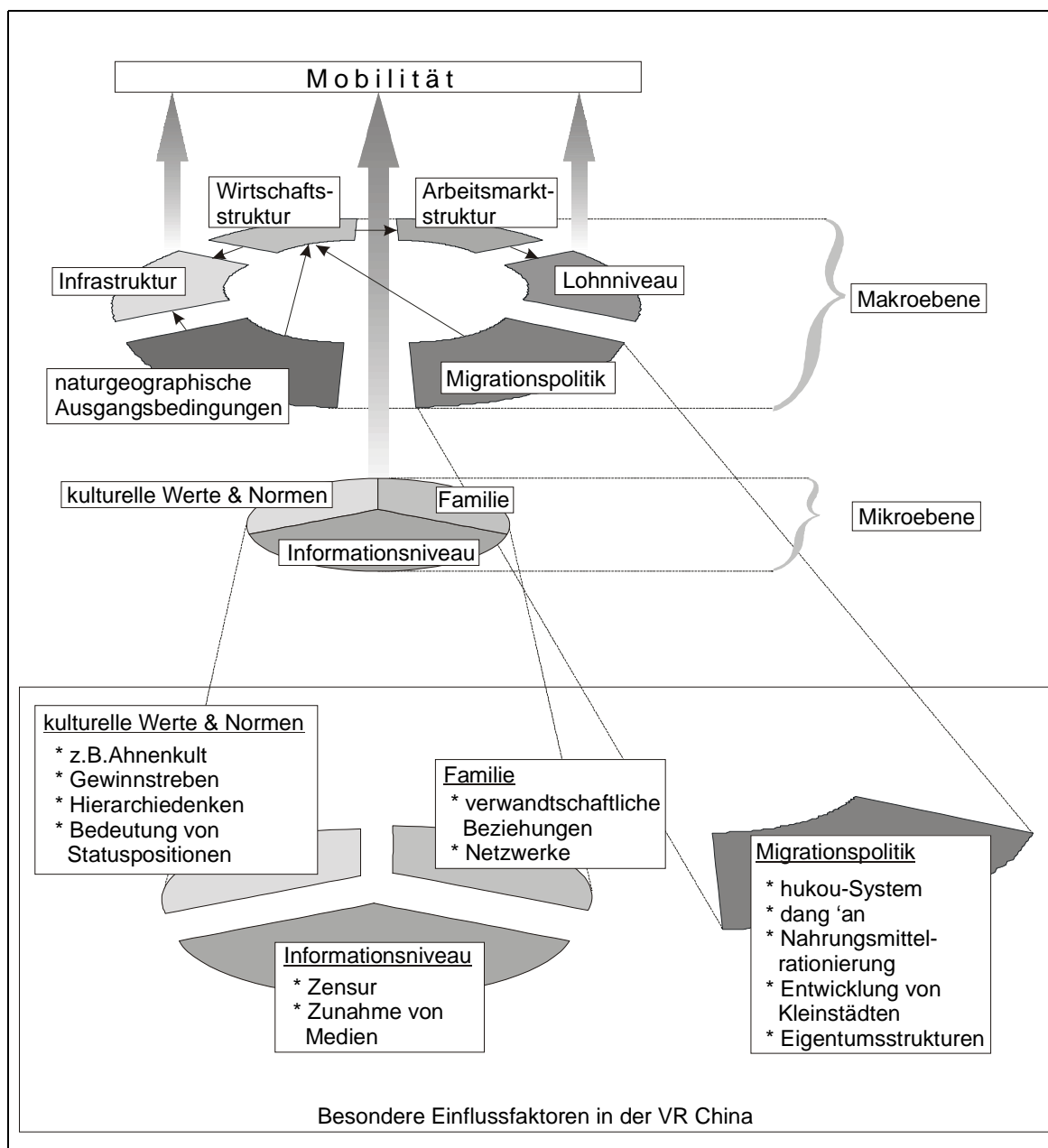


Abbildung 5.1: Faktoren, welche das Mobilitätsverhalten in der VR China beeinflussen

Quelle: eigene Darstellung

(die Pfeile bedeuten „hat Einfluss auf“)

Dabei werden die beiden Ebenen von Mikro- und Makroperspektive dargestellt. Auf der Makroebene beeinflussen Migrationspolitik, naturgeographische Gegebenheiten, Infrastruktur, Wirtschaftsstruktur, Arbeitsmarktstruktur und Lohnniveau im wesentlichen die Entscheidung für regionale Mobilität und das Mobilitätsverhalten. Mit Ausnahme der Migrationspolitik werden diese Faktoren auch in allgemeinen Mobilitätstheorien und -modellen, wie sie auf den vorangegangenen Seiten beschrieben wurden, genannt. Für Mobilitätsprozesse in der VR China ist die Migrationspolitik der chinesischen Regierung jedoch von besonderer Bedeutung: Sie erklärt einen großen Teil des Wanderungsverhaltens der letzten 40 Jahre und muss deshalb ausführlich betrachtet werden. Auf der Mikroebene tragen die Faktoren Informationsniveau, Familie sowie kulturelle Werte und Normen zur Migrationsentscheidung bei. Die für die VR China spezifischen Einflussfaktoren sind in ihren einzelnen Ausprägungen im unteren Teil der Abbildung noch einmal hervorgehoben.

Auf der Makroebene ist die Migrationspolitik *der* china-spezifische Einflussfaktor. Eine derart strikte Migrationspolitik ist in anderen Ländern weitgehend unbekannt. Vor allem in Entwicklungsländern kommt es häufig zu einem Mega-Wachstum der Metropolen (wie z.B. Mexiko-City) und damit verbunden auch zur Slumbildung. Dies hat die rigorose Migrationspolitik in der VR China mit dem System der Haushaltsregistrierung bisher erfolgreich verhindern können. Die teilweise Lockerung der Migrationspolitik im Verlauf des Transformationsprozesses reicht allerdings nicht aus, um die Bedeutung der Migrationspolitik obsolet zu machen. Voraussichtlich wird die chinesische Regierung auch in absehbarer Zeit nicht auf die Kontrolle und den Versuch der Lenkung von Migrationen verzichten. Ebenfalls zur Migrationspolitik zählen das System der Personalakte (vgl. Seite 117) und die Zuteilung von Grundnahrungsmitteln an die städtische Bevölkerung (siehe Seite 84). Beide Faktoren verlieren derzeit ihre einst bestimmende Funktion, sind aber immer noch wirksam. Die regionale Mobilität in der VR China wird auch durch die Politik der Entwicklung der Kleinstädte bestimmt. Damit einher gehen auch große Barrieren für den Zuzug in die Großstädte (vgl. Seite 88). Insgesamt wirkt sich die Migrationspolitik eindeutig hemmend auf regionale Mobilität in der VR China aus.

Die Determinanten der Mikroebene können alle als china-spezifisch betrachtet werden. Der Einfluss der kulturellen Werte kann ebenso wie die anderen Faktoren sowohl positiv als auch negativ auf die Entscheidung zur Mobilität wirken. Die kulturellen Werte und Normen umfassen mehr, als hier aufgeführt werden kann. Beispielhaft sei auf den Ahnenkult verwiesen, der sich hemmend auf die Mobilitätsbereitschaft auswirkt. Es kann für Einzelpersonen oder Familien wichtig sein, an dem Ort ihren Ahnen zu gedenken, an dem dies seit Generationen getan wird. Einschränkend hierzu muss gesagt werden, dass der Ahnenkult Migrationen ins Ausland zu keiner Zeit verhindert hat. Als weitere wichtige Werte und Normen sind das Denken in Hierarchien und die große Bedeutung von Statuspositionen zu nennen (vgl. KIRSCH & MACKSCHEIDT, 1990, 417; LAU, 1990, 244). Das weitverbreitete Gewinnstreben (siehe auch XU, 1998; LI, 1997, 5) gehört zu den Werten, die im Verlauf des Transformationsprozesses entstanden oder wiedergekehrt sind. Nicht nur der

Transformationsprozess, sondern auch der Konfuzianismus fördern das Streben nach Wohlstand. In der konfuzianisch geprägten Gesellschaft hat die oder der Einzelne nach Wohlstand und Wohleben seiner Familie zu streben. Damit unterstützt die oder der Einzelne alle Entwicklungen, die dem Wohlergehen der Familie dienlich sind (vgl. LAU, 1990, 255).

Auf die Mobilität übertragen bedeutet dies, dass Mobilität in dem Moment gefördert wird, in dem sie dem Wohlergehen der Familie dient. Auf der Mikroebene hat in der VR China die Familie einen erheblichen Anteil am Mobilitätsverhalten. Dabei können verwandtschaftliche und persönliche Beziehungen das Informationsdefizit zum Teil ausgleichen, das durch die immer noch verbreitete offizielle Zensur entsteht. Entscheidend ist hier auch, dass durch die Nicht-Verfügbarkeit von Medien aus anderen Provinzen, z.B. Zeitungen, das Informationsniveau über mögliche Zielorte sehr gering ist (vgl. SCHARPING, 1997, 26). Mit den Reformen und dem Transformationsprozess hat sich auch die Verbreitung von Medien wie Zeitungen, Radio und Fernsehen verbessert. In den Städten ist auch eine zunehmende Verbreitung des Internets zu beobachten. Dadurch steigt das Informationsniveau über potentielle Zielorte deutlich an. Es kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass auf der Mikroebene und damit auf der Ebene des Individuums die Faktoren Familie, Kultur und Informationsniveau erheblichen Einfluss auf die Entscheidung zur Mobilität in der VR China haben.

5.2 Regionale Mobilität in der VR China - Beschränkungen und Möglichkeiten

Nach MA (1994a, 9) waren Wanderungen zwischen ländlichen Gebieten oder in andere Länder das Grundmuster der Migrationen in China vor Gründung der Volksrepublik. Zwar gab es auch zu der Zeit Wanderungen zu den Städten hin, doch waren sie anteilmäßig gering. „Traditional routes consisted of peasants from Shandong, Hebei and Anhui travelling across the Bohai Sea to the Northeast; farmers from Hebei and Shanxi going to Neimenggu and the Great Bend of the Yellow River; farmers from the Central Plains going to border areas like Shaanxi, Gansu, Ningxia to reclaim wasteland; and peasants leaving Fujian, Guangdong and Guangxi to take employment in the plantations of Southeast Asia“ (MA, 1994a, 9). In China ist es schon immer durch Naturkatastrophen oder politische Unruhen zu Wanderungsbewegungen gekommen, die diesem Grundmuster folgten (BANNISTER, 1987, 309).

Mit Gründung der Volksrepublik, vor allem aber seit Mitte der 50er Jahre wurden Migrationen jeder Art unter starke staatliche Kontrolle gestellt. Jede einzelne Wanderung muss genehmigt und registriert werden. Grundlage dieser Regelung ist das Gesetz über die Haushaltsregistrierung in Verbindung mit der Rationierung von Getreide und anderen Nahrungsmitteln in den Städten. In dieser Zeit waren Wanderungen nicht das Ergebnis von Individualentscheidungen, sondern wurden vom Staat angeordnet.

5.2.1 Das Haushaltsregistrierungssystem (*hukou*-System)

Das Haushaltsregistrierungssystem gibt es seit 1958. In erster Linie sollen mit dem *hukou*-System dauerhafte Wohnortverlagerungen kontrolliert und verhindert werden, um damit die soziale Ordnung im Land zu sichern. Jedes Individuum in der VR China hat einen offiziellen Wohnort. Für die städtische Bevölkerung wird dies auf der Ebene der Nachbarschaftskomitees, für die ländliche Bevölkerung auf der Brigadeebene vom Staatlichen Sicherheitsbüro aufgezeichnet und registriert. Dabei handelt es sich um eine strikte Trennung zwischen Stadt- und Landbewohnerinnen und -bewohnern. Um den Wohnort dauerhaft verändern zu können, benötigt die wandernde Person die Genehmigung der zuständigen Behörden im Herkunfts- und/oder Zielort (vgl. GOLDSTEIN & GOLDSTEIN, 1991, 618ff; BANNISTER, 1987, 336).

Eine Person, die vom Land in die Stadt wandern möchte, muss bei der örtlichen Polizei eine Genehmigung der städtischen Behörde vorweisen, damit sie eine Registrierungskarte erhalten kann, die sie dann innerhalb von zehn Tagen am Zielort vorlegen muss, um den Wechsel offiziell zu machen. Der Wechsel in eine Stadt ist mit einer Reihe von staatlichen Vergünstigungen verbunden, wie zum Beispiel der Bereitstellung von Wohnraum und Essensrationen (Getreide, Öl, etc.). Bewohnerinnen und Bewohner des ländlichen Raums haben keine ähnlichen Vergünstigungen von der Kommune zu erwarten. Die Einschränkung der Migrationen war daher zunächst wirtschaftlich begründet, um die Kosten des Staates nicht durch eine ausufernde städtische Bevölkerung in die Höhe zu treiben. Die Kontrolle der Migrationen durch das *hukou*-System war so effektiv, dass in den letzten 30 Jahren im Durchschnitt pro Jahr nicht mehr als 2% der Bevölkerung ihren Wohnort verlegt haben (YAN, 1991, 212). Gleichzeitig war das Wachstum der städtischen Bevölkerung ungewöhnlich niedrig. Sie wuchs von 17% 1970 auf 21% 1982 (WANG, 1997, 155). Heute liegt der Anteil der städtischen Bevölkerung bei ca. 29% (BANNISTER, 1997b, 340).

1977 wurde die Kontrolle über die städtischen *hukous* sogar noch verstärkt, indem Personen mit ländlichem *hukou* bei einer Heirat mit einer Person aus der Stadt ihren Haushalt nicht in die Stadt verlegen konnten. Kam die Mutter vom Land und der Vater aus der Stadt, so bekamen die Kinder automatisch eine Registrierung auf dem Land. Mit der Einführung des Haushaltverantwortlichkeitssystems in der Landwirtschaft im Jahre 1979, bei dem die bäuerliche Bevölkerung ihre Überschüsse selbst vermarkten und den Gewinn behalten kann und der Förderung von Privatunternehmen, wurde die Versorgungslage auf dem Land drastisch verbessert. Damit fiel aber auch eine der größten Barrieren für die Land-Stadt-Wanderung: Die Zuteilung von Getreiderationen an die städtische Bevölkerung verlor ihre Bedeutung, da die ländliche Bevölkerung von nun an alle Produkte in den Städten kaufen konnte, wenn auch anfangs zu etwas höheren Preisen, da die Preise für die städtische Bevölkerung immer noch subventioniert waren. Durch diese Maßnahmen war die Umgehung der offiziellen Registrierung ohne große persönliche Nachteile zu erleiden, möglich geworden (GOLDSTEIN & GOLDSTEIN, 1991, 620).

Seit den 80er Jahren hat die Mobilität in der VR China vor allem mit den wirtschaftlichen Reformen deutlich zugenommen. Ursache dafür sind zum einen die 150-250 Millionen überschüssigen Arbeitskräfte aus der Landwirtschaft, die in den industriellen und tertiären Sektor transferiert werden müssen. Zum anderen sind Arbeitsmärkte im Entstehen begriffen, für die eine Mobilitätsbereitschaft der Arbeitskräfte von Bedeutung ist. Und auch die Entstehung der Sonderwirtschaftszonen und der offenen Küstenstädte erfordern die Zuwanderung von zahlreichen Arbeitskräften. Die chinesische Regierung hat dies erkannt und so kam es im Laufe der 80er Jahre zu einer Reihe von Erleichterungen bei der Veränderung der Registrierung. 1984 wurden erstmals seit Einführung des *hukou*-Systems Wanderungen vom Land in kleine Marktstädte (*towns*) erlaubt. Seit 1992/93 ist die Zuteilung von Getreiderationen ganz abgeschafft. Der Staat gibt stattdessen finanzielle Kompensationen durch das Gehalt für steigende Preise von Agrarprodukten (WANG, 1997, 160).

Heute sind *hukous* sogar käuflich zu erwerben. Dabei variieren die Preise von Region zu Region stark. Zum Beispiel bietet die Stadt Shanghai für Personen, die mehr als 200.000 US\$ investieren oder Wohnraum von mehr als 100 qm erwerben, die Möglichkeit, einen blauen *hukou* zu erlangen. Der ursprüngliche *hukou* in Shanghai ist rot. Die Farbe des *hukous* hat keinen Einfluss auf die Art der Registrierung. Sie macht aber deutlich, dass Inhaberinnen und Inhaber des blauen *hukous* entweder reich, oder aber zumindest nicht ursprünglich in Shanghai geboren sind (Interview vom 09.06.1997).

Migrationen, die durch eine Veränderung der Haushaltsregistrierung definiert sind, erfassen seit den 80er Jahren nur noch einen geringen Teil der Bevölkerungsbewegungen in der VR China. Die häufigste Form der Mobilität sind temporäre Wanderungen von einigen Tagen bis mehreren Jahren, die ohne die Verlegung des Haushaltes stattfinden (GOLDSTEIN & GOLDSTEIN, 1991, 623ff). Diese temporären Migrationen, vor allem vom ländlichen Raum in die Stadt, haben seit der Einführung des Haushaltverantwortlichkeitssystems im ländlichen Raum drastisch zugenommen. Dies spiegelt sich in der immensen Zahl an Wanderarbeiterinnen und Wanderarbeitern (*liudong renkou*) wider, die ohne offizielle Registrierung auf der Suche nach Arbeitsplätzen migrieren. Die Ursache für die große Zahl an temporären Wanderungen liegt darin, dass nur diejenigen Land pachten können, die auch dort registriert sind. Wer eine Registrierung in der Stadt anstrebt, verliert damit den Anspruch auf Land. So bleiben die meisten Migrantinnen und Migranten an ihrem Herkunftsort registriert. In der Mehrheit der Fälle wandern Einzelpersonen und der andere Teil der Familie bleibt am Herkunftsort. Die Zahl der Wanderarbeiterinnen und -arbeiter liegt schätzungsweise bei 80 Millionen Menschen³ (MA, 1997, 57). Davon wandern jedoch nicht alle vom Land in die Stadt. Ohne offizielle Registrierung hat die *floating*

3. BANNISTER (1997a, 76) nennt die Zahl von 75-90 Millionen Menschen, die 1995 zur *floating population* zählten; Informationen der CIA, die aus dem Internet erhältlich sind, sprechen von 60-100 Millionen Menschen.

population aber noch immer keinen Zugang zu bestimmten städtischen Dienstleistungen wie Schule, medizinische Versorgung und eine Reihe von Arbeitsplätzen, für die eine städtische Registrierung vorgeschrieben ist.

Als Ursache des Anstiegs der Wanderbevölkerung seit Mitte der 80er Jahre werden drei Faktoren angesprochen:

- der Rückgang staatlicher Kontrolle und damit die Möglichkeit zu mehr Eigeninitiative
- die hohe ländliche Unterbeschäftigung
- die hohe Nachfrage nach billigen Arbeitskräften in den Küstenprovinzen und Städten (KRIEG & SCHÄDLER, 1995, 53)

Migrationen sind für die Gemeinden des ländlichen Raums zu einem Mittel geworden, um mit den überschüssigen Arbeitskräften umzugehen und den neuen Herausforderungen zu begegnen, die eine Verbesserung der Lebensqualität bedeuten. Migrantinnen und Migranten erzielen häufig vergleichsweise hohe Einkommen, womit sie den Lebensstandard ihrer Familien auf dem Land erhöhen und Investitionen im Heimatort tätigen können. Der Austausch zwischen städtischen und ländlichen Lebens- und Arbeitsweisen fördert die technische Entwicklung auf dem Land. Für die Städte wiederum bedeuten die Wanderarbeiterinnen und -arbeiter zum einen einen Gewinn im Hinblick auf die Tätigkeiten und Serviceleistungen, die sie bieten und durch ihre enorme Wirtschaftskraft. Zum anderen entgehen die Wanderarbeiterinnen und -arbeiter der offiziellen Kontrolle und bringen eine Reihe von Problemen für die städtische Infrastruktur, soziale Sicherheit und die Umwelt mit und reduzieren damit den städtischen Lebensstandard. Auch die Zunahme an Kriminalität in den Städten wird oft den Migrantinnen und Migranten angelastet (WANG, 1997, 155-167; CHEN, 1996, 330-332). Die große Herausforderung für die chinesische Regierung ist die Suche nach einem geeigneten Mittel, die inzwischen erwünschten Migrationen zu kontrollieren und zu lenken, welche besser zur gegenwärtigen Situation des Landes passt als das überkommene *hukou*-System (WANG, 1997, 155-163).

5.2.2 Die Wanderungsrichtung

Die interregionalen Wanderungsströme gingen nach 1949 zum einen aus den östlichen⁴ Provinzen in die zentralen Provinzen und umgekehrt, und zum anderen aus den östlichen und zentralen Provinzen in die nord- und südwestlichen Provinzen (ZHENG, 1994, 91). Dabei war die Hauptrichtung bis 1978 westwärts gerichtet,

4. Nach der Definition von ZHENG (1994, 89-91) gehören die Provinzen Liaoning, Hebei, Shandong, Jiangsu, Zhejiang, Fujian, Guangdong und Hainan, sowie die drei Städte Beijing, Tianjin und Shanghai zu den östlichen Provinzen. Zu den zentralen Provinzen zählen Heilongjiang, Jilin, Innere Mongolei, Shanxi, Henan, Anhui, Hebei, Hunan und Jiangxi. Der Nordwesten wird aus Shannxi, Gansu, Ningxia, Qinghai und Xinjiang gebildet, während der Südwesten aus Sichuan, Guangxi, Guizhou, Yunnan und Tibet besteht.

während sie seit 1978 ostwärts gerichtet ist (ZHENG, 1994, 93). Im Zeitraum von 1985 bis 1990 waren zwei Drittel der Wanderungen intraregional, fanden also innerhalb der Provinzgrenzen statt. Ein Drittel der Wanderungen war interregional und ging damit über die Provinzgrenzen hinaus (BANNISTER, 1997a, 77).

MA (1994b, 193) unterscheidet seit Gründung der VR China drei Phasen, die durch eine unterschiedliche Mobilitätspolitik gekennzeichnet sind. Die erste Phase reicht von 1949-1957 und ist durch freie Wanderungen zwischen Stadt und Land gekennzeichnet. Zwar musste auch in dieser Zeit jede Wanderung registriert werden, doch gab es keine Restriktionen hinsichtlich der Zielregionen oder der wandernden Personen. Die zweite Phase ist durch die Einschränkung von Wanderungen und die strenge Kontrolle derselben gekennzeichnet und dauerte von 1958-1984. Seit 1984 spricht er von einer halb eingeschränkten und halb freien Migrationspolitik, die bestimmte Wanderungen erlaubt, andere dagegen einschränkt (z.B. besonders die Migrationen in Städte mit mehr als einer Million Einwohnerinnen und Einwohnern). LI & JIANG (1991, 129) bezeichnen die gegenwärtige Migrationspolitik auch als „*one-way migration policy*“, bei der Wanderungen vom ländlichen Raum in die Städte, von kleinen in große Städte und von Inlands- in Küstenprovinzen streng kontrolliert und eingeschränkt sind. Dagegen sind Migrationen in die jeweils andere Richtung durchaus erlaubt und oft sogar erwünscht (vgl. auch BANNISTER, 1987, 229).

Alle drei Phasen der Mobilitätspolitik lassen sich nach MA (1994b, 195) auch nach der vorherrschenden Wanderungsrichtung unterscheiden. In der ersten Phase gingen die zwei Hauptrichtungen der Wanderungen zum einen vom ländlichen Raum in die Städte und zum anderen sehr traditionell vom ländlichen Raum in die Grenzregionen. Für die zweite Phase war es dagegen typisch, dass der große Strom der Menschen von Städten in den ländlichen Raum ging und weiterhin Bewohner von ländlichen Räumen in Grenzregionen wanderten. In dieser Phase spielte die Verschickung von städtischen Jugendlichen aufs Land die entscheidende Rolle (BANNISTER, 1987, 307ff). Nur sehr wenige Menschen wanderten zur Aufnahme von Arbeit in Richtung der Städte. In der dritten Phase drehte sich ohne staatliches Zutun die Richtung um und die Wanderungen erfolgten von den ländlichen Räumen in die Städte, wobei es immer in die nächstgrößere Stadt ging. Zu diesen Migrationen gehören auch diejenigen, die in der vorherigen Phase aufs Land geschickt wurden und wieder zurückkehrten. Diese „*return migration*“ (BANNISTER, 1987, 310) war in fast allen Fällen politisch weder erlaubt noch erwünscht, fand aber doch in sehr großem Ausmaß statt (vgl. auch MA, 1994b, 195; YAN, 1991, 221ff).

Die Verschickung von städtischen Jugendlichen und auch Erwachsenen in die ländlichen Räume ist ein einzigartiges Phänomen der Kulturrevolution, das keine bekannte Parallelität in anderen Ländern kennt. Diese von der Regierung bestimmte Mobilitätsform kehrt die bekannten Wanderungen vom Land in die Stadt komplett um und sorgt damit für eine Entwicklung, die entgegen internationalen Trends verläuft. Die in den Städten geborenen Jugendlichen wurden in ländliche Räume ihrer Heimatprovinzen, manchmal aber auch in entfernte Grenzregionen geschickt. Dort

sollte durch harte Arbeit und durch Entbehrungen aller Art ihr revolutionärer Enthusiasmus gestärkt werden. Auf dem Land, so wurde immer wieder propagiert, könnten sie ihrem Land und sich selbst am besten dienen (BANNISTER, 1987, 307). Die Jugendlichen hatten keine Wahl, weder ob sie migrieren wollten noch wohin sie gehen wollten. In den meisten Fällen wurden Jugendliche zwischen 15 und 25 Jahren verschickt, die noch nicht verheiratet waren. Häufig wurden auch ganze Klassen in die gleiche Region geschickt, damit sie sich gegenseitig behilflich sein konnten. Herkunftsstädte waren hauptsächlich Beijing, Shanghai, Tianjin, Nanjing, Hangzhou, Wuhan, Chengdu und Chongqing. Zielprovinzen waren Shanxi, Innere Mongolei, Heilongjiang, Yunnan, Shaanxi und Xinjiang (BANNISTER, 1987, 308). Die meisten der aufs Land verschickten Jugendlichen wollten wieder zurück in die Städte kehren, doch dies war ihnen nicht gestattet. 1981 wollten beispielsweise mehr als 3000 Menschen aus Xinjiang nach Shanghai zurückkehren, doch die Stadt schickte sie wieder zurück⁵ (BANNISTER, 1987, 310).

Die massiven intraregionalen Wanderungen, die sich seit den 80er Jahren in der VR China beobachten lassen, sind die Antwort auf weitreichende soziale Veränderungen des Landes (DAY, 1994, 4). Dabei nimmt die Zahl der Wanderungen, anders als in anderen Ländern, nicht mit der Größe des Orts zu, sondern nimmt aufgrund der Politik "*control the growth of large cities, rationally develop medium-sized cities and actively develop small cities and towns*" (zitiert nach WANG, 1994, 28) mit der Größe der Orte ab. Dies gilt sowohl für Frauen wie auch für Männer. Nur bei den Wanderungen in die ländlichen Räume stimmt das Muster mit denen anderer Länder überein, dass die Zahl der Wanderungen mit der Größe des Orts zunimmt.

Auf der Suche nach den Ursachen für die beobachteten Mobilitätsmuster werden von verschiedenen Autorinnen und Autoren unterschiedliche Faktoren angeführt. So nennt ZHENG (1994, 97ff) drei Faktoren als ausschlaggebend, nämlich das unterschiedliche Entwicklungsniveau der Regionen, was sich in deutlichen Gehaltsunterschieden manifestiert, als zweites die regionale Verteilung von Städten und Bevölkerung innerhalb des Landes und als dritten Faktor die staatliche Politik. Zur chinesischen Besonderheit zählen vor allem zwei Dinge, die als Erklärung für die unterschiedlichen Mobilitätsmuster in der VR China im Vergleich zu anderen Industrie- und Entwicklungsländern geführt haben: Zum einen ist die staatliche Kontrolle der Wanderungen im Hinblick auf Zahl, Richtung und Zusammensetzung der Wandern den wesentlich größer und zum anderen wurde die Land-Stadt Wanderung so weit eingeschränkt, dass 1976 18% der chinesischen Bevölkerung in Städten lebten, genauso viele wie zehn Jahre zuvor (MA, 1994b, 204). Dies wurde zuvor weltweit noch nicht beobachtet und läuft allen Trends der sozialen Entwicklung und der Urbanisierung anderer Länder entgegen. Eine weitere Besonderheit ist die Tatsache, dass Familienangehörige nicht mitwandern dürfen und zum Teil auch nicht können, da sie sonst das Anrecht zur Landpacht verlieren. Dies liefert die Erklärung für den großen

5. Zu den Auswirkungen, die die Landverschickung sowohl auf die Herkunfts- wie auch auf die Zielregionen hatte, vergleiche BANNISTER (1987, 311-312).

Anteil an *temporären* Wanderungen, bei denen die Migrantinnen und Migranten ihren Wohnsitz nicht endgültig verlegen, sondern nach wenigen bis mehreren Jahren wieder in ihren Ausgangsort zurückkehren (BANNISTER, 1997a, 74).

Der chinesischen Regierung ist es mit ihrer Migrations- und Urbanisierungspolitik durchaus gelungen, das Wachstum der großen Städte zu hemmen und das der kleineren Städte zu fördern. Die große Herausforderung bzw. die große Unbekannte für die Zukunft ist die Frage, wie sich die Migrantinnen und Migranten verhalten werden, nachdem sie einige Zeit in Kleinstädten und mittleren Städten gelebt haben. Werden sie sich zu einer dauerhaften Niederlassung entscheiden, oder werden sie schrittweise weiter in Richtung der Großstädte wandern und sich am Ende in den größten Städten des Landes wiederfinden? LAQUIAN bemerkt dazu, dass die Migrationsforschung hier eine Antwort hat, die die Wanderung in die Großstädte nahelegt. Doch gleichzeitig unterscheiden sich fast alle Migrationsmuster in China von denen anderer Entwicklungs- und Industrienationen, so dass internationale Forschungsergebnisse hier keine große Relevanz haben dürften. Die Erfahrung hat gezeigt, dass sich das Verhalten der Wandernden durch staatliche Eingriffe (z.B. Haushaltsregistrierung) verändern lässt. Es wird deshalb interessant sein zu beobachten, inwiefern die wirtschaftliche Entwicklung in der VR China solche staatlichen Maßnahmen außer Kraft setzen und das Verhalten der Wandernden beeinflussen wird (LAQUIAN, 1991, 263).

5.2.3 Soziodemographische Eigenschaften der Migrantinnen und Migranten

Die Personen, die in der VR China wandern, unterscheiden sich zum einen von denen in anderen Ländern und haben gleichzeitig aber auch eine Reihe von Eigenschaften mit ihnen gemeinsam.

Was die *regionale Herkunft* der wandernden Personen betrifft, so kommen sie entgegen den Beobachtungen in anderen Ländern zum größten Teil aus Städten und nicht aus dem ländlichen Raum. Erst an zweiter Stelle stehen die Land-Stadt-Wanderungen. Dies ist das Resultat der staatlichen Politik, die Wanderungen in eine Stadt eher erlaubt, wenn die betreffende Person bereits zuvor in einer Stadt ähnlicher Größe registriert war⁶ (ZHENG, 1994, 95-96).

Nach einer repräsentativen Studie, die 1986 mit Hilfe des *United Nations Fund for Population Activities* in 74 Städten von 16 Provinzen durchgeführt wurde, waren rund die Hälfte aller Migrantinnen und Migranten, die in Richtung der Städte wan-

6. GOLDSTEIN & GOLDSTEIN (1994, 71) stellen jedoch fest, dass die staatliche Politik nicht so effektiv ist, wie dies gewünscht wird, da in den Großstädten mit mehr als einer Million Menschen rund 45% der Migrantinnen und Migranten aus dem ländlichen Raum und den kleinen Städten des ländlichen Raums kommen im Gegensatz zu 37% aus anderen Großstädten und mittleren Städten.

dernten, schon zuvor in Städten wohnhaft. Dies ist bei dem hohen Anteil der ländlichen Bevölkerung an der gesamten Bevölkerung der VR China sehr bemerkenswert (WANG, 1994, 30), lässt sich aber durch die staatliche Mobilitätspolitik erklären.

So stellen BANNISTER (1997a, 78), WANG (1994, 35), YU & DAY (1994) und ZHENG (1994, 94) fest, dass sich die mobilsten Bevölkerungsteile ähnlich wie in entwickelten Ländern auf die *Altersgruppe* zwischen 15 und 29 Jahren verteilen. Darunter wiederum sind die 20-24-Jährigen am mobilsten (YU & DAY, 1994, 103). Auf die Gruppe der 15-29-Jährigen entfallen 45% aller Migrationen, auf die Altersklasse der 30-45-Jährigen nur noch 15% der Wanderungen (WANG, 1994, 35). Bezüglich des *Geschlechts* sind Männer häufiger an den Wanderungen beteiligt als Frauen (ZHENG, 1994, 94). Dies spiegelt die sozioökonomische Dominanz der Männer in der chinesischen Gesellschaft wider (YU & DAY, 1994, 108).

Auffällig für die VR China ist auch, dass das *Ausbildungsniveau* der Wandernden besonders hoch ist. 7% der bei ZHENG (1994, 94) untersuchten Migrantinnen und Migranten hatten einen Universitätsabschluss. Zum Vergleich haben weniger als 1% der Gesamtbevölkerung einen Universitätsabschluss und selbst Beijing, das durch die Konzentration an tertiären Bildungseinrichtungen einen besonders hohen Anteil an Hochqualifizierten aufweist, hat einen Bevölkerungsanteil mit Hochschulabschluss von 5%. Unterscheidet man noch zusätzlich nach der Größe des Zielorts, so sind 6% der Wandernden in Landstädte (*towns*) Hochqualifizierte, bei Wanderungen in die Großstädte mit mehr als einer Million Einwohnerinnen und Einwohner sind Hochqualifizierte sogar mit 13% beteiligt (YU & DAY, 1994, 111). Auch BANNISTER (1997a, 78) kommt zu dem Ergebnis, dass Hochqualifizierte in der VR China stärker an Wanderungen beteiligt sind als Personen mit niedrigem Ausbildungsniveau. Die einzige Ausnahme davon sind Frauen mit niedrigem Ausbildungsniveau, die häufiger aufgrund einer Heirat wandern als hochqualifizierte Frauen. Folglich sind auch in der VR China Hochqualifizierte besonders mobil, auch wenn ihre Anzahl an allen Wandernden aufgrund des hohen Bevölkerungsanteils an Bauern und Arbeitern relativ gering ist. Dieses Ergebnis wird auch durch die Betrachtung der *Berufsstruktur* bestätigt, bei der mehr als 45% Arbeiter und Bauern sind, bei denen aber die Wanderungsraten von *technicians*⁷ für die Zukunft von Bedeutung sein werden.

Als Ursache für die höhere Wanderungsbeteiligung von Hochqualifizierten nennen YU und DAY (1994, 112) die gegenwärtige Arbeitsmarktstruktur der Volksrepublik China. Dies liegt im Trend mit Beobachtungen in westlichen Ländern. Für Hochqualifizierte ist es aufgrund ihres Ausbildungsniveaus zudem auch leichter, die Genehmigung für einen Wohnortwechsel zu erhalten.

7. Die Berufsstruktur wird nicht eindeutig nach Qualifikation unterschieden, so dass die *technicians* die einzige Gruppe sind, die in der Untersuchung von YU & DAY (1994, 111) mit Sicherheit zur Gruppe der Hochqualifizierten gehören.

Die *Motive* der Wandernden sind vielfältig, doch konzentrieren sich die meisten Gründe auf ökonomische und familiäre Gründe sowie auf die Rückkehr vom Militärdienst. Dabei unterscheiden sich die Motive von Frauen von denen der Männer. Während Frauen in erster Linie aus familiären Gründen (45%), ökonomischen Gründen (24%) und aufgrund einer Heirat (18%) wandern, wandern Männer hauptsächlich aus ökonomischen (51%) und familiären Gründen (24%), sowie aufgrund der Demobilisierung vom Militärdienst (10%) (GOLDSTEIN & GOLDSTEIN, 1994, 78; vgl. auch BANNISTER, 1997, 81ff; 1987, 227). Da familiäre Gründe in allen Altersklassen eine besondere Rolle spielen, unterscheiden sich chinesische Migrantinnen und Migranten von den Wandernden in anderen Ländern. Auch SCHARPING (1997, 16) hebt die besondere Bedeutung der *kinship ties* für die regionale Mobilität der VR China hervor. Informationen über potentielle Zielorte werden über Familienangehörige und Bekannte weitergeben (vgl. auch Abbildung 5.1) und die Zusammenführung von Familien gilt in der VR China als wesentliches Wanderungsmotiv.

Mit zunehmendem Alter nehmen berufliche Motive der Wandernden zu, während ausbildungsbedingte Motive abnehmen (Yu & DAY, 1994, 104). Dies unterstützt die Humankapitaltheorie, die besagt, dass sich Investitionen in das eigene Humankapital hauptsächlich zu Beginn und in der frühen Erwerbsphase lohnen (LIN & DAY, 1994, 172). Personen, die aufgrund ihrer Ausbildung wandern, wandern hauptsächlich in Städte mit mehr als einer Million Einwohnerinnen und Einwohnern, was in der Regel die Provinzhauptstädte und die provinzfremen Städte sind, da diese mit besseren Ausbildungsmöglichkeiten ausgestattet sind. So waren zum Beispiel 1983 in Beijing 20% aller Migrantinnen und Migranten für eine Ausbildung in die Stadt gekommen (BANNISTER, 1987, 227). Aber auch die beruflich bedingten Wanderungen gehen in erster Linie in die Städte Beijing, Shanghai, Tianjin und Guangdong, und hier vor allem in das Perflussdelta.

5.2.4 Migrationen und berufliche Mobilität

LIN und DAY (1994, 161ff) haben in ihrer Studie untersucht, ob sich die Migrationen positiv oder negativ auf den beruflichen Erfolg und den beruflichen Aufstieg der Wandernden auswirken. Sie kommen dabei zu dem Ergebnis, dass die meisten Personen durch ihre Wanderung aufgestiegen sind und sich häufig ein Wechsel von *non-white collar* zu *white collar*⁸ Berufen vollzogen hat. Der Karriereerfolg kann jedoch nach Alter, Geschlecht, regionaler Herkunft, Ausbildung und Dauer des Aufenthaltes unterschieden werden. Die jüngeren Personen können demnach ihr Einkommen durch Wanderungen eher verbessern als ältere Personen. Und Männer profitieren mehr als Frauen durch Migrationen in Form eines beruflichen Aufstiegs. Gleichzeitig

8. Die Unterscheidung von *blue collar worker* und *white collar worker* stammt aus den USA und wurde zur Unterscheidung von Arbeiterinnen und Arbeitern und von im Büro tätigen Angestellten benutzt. Im Deutschen kann die Bezeichnung *white collar worker* am ehesten mit Kopfarbeiterinnen und -arbeitern wiedergegeben werden.

können Personen, die aus Städten kommen, ihre berufliche Position in größerem Maße verbessern als Personen aus dem ländlichen Raum. Dabei spielt auch die Ausbildung eine große Rolle, denn je höher das Ausbildungsniveau, desto schneller und höher der berufliche Aufstieg im Zielort.

Der berufliche Erfolg kann auch am Einkommen festgemacht werden. Das Einkommen steigt bei wandernden Personen schneller als bei sesshaften, und bei Wanderungen in sehr große Städte schneller als bei Wanderungen in kleine Städte (LIN & DAY, 1994, 166-167). Auch hier besteht der Zusammenhang zwischen Karriereerfolg und Alter und Ausbildungsniveau wie in vielen anderen Ländern, denn die jüngeren Migrantinnen und Migranten hatten höhere Einkommenszuwächse als ältere und je höher das Ausbildungsniveau, desto höher war auch das Gehalt (LIN & DAY, 1994, 169-170).

5.3 Regionale Mobilität der befragten Führungskräfte

5.3.1 Regionale Herkunft

Die Mehrheit der befragten chinesischen Führungskräfte kommt aus einer Stadt. 83 von 94 Befragten sind in einer Stadt geboren. Davon sind 74 Managerinnen und Manager in einer Stadt mit mehr als einer Million Einwohnerinnen und Einwohnern geboren. Acht Führungskräfte und damit weniger als 9% stammen aus dem ländlichen Raum⁹. Von diesen acht Personen, die aus dem ländlichen Raum kommen, sind fünf Personen aufgrund des Studiums in eine Stadt gezogen. Zwei Führungskräfte sind in ihrer Kindheit mit den Eltern bereits vom Land in die Stadt gezogen und eine Führungskraft hat diesen Umzug aufgrund des Berufs unternommen.

Unter den Herkunftsstädten dominieren Shanghai (23 Personen), Beijing (9), Tianjin (7) und Nanjing (5). Betrachtet man die regionale Herkunft nach Provinzen, so kommen die Führungskräfte nicht aus allen Provinzen des Landes, sondern lediglich aus 17 der 30 Provinzen und provinzfremen Städte. Nach Shanghai steht an zweiter Stelle die Provinz Jiangsu, gefolgt von Beijing, Tianjin und den Provinzen Jilin, Shandong und Guangdong (vgl. Tabelle 5.1). Vor allem aus den nord- und südwestlichen Provinzen sowie aus den Gebieten, in denen verstärkt nationale Minderheiten leben, kommt keine der befragten Führungskräfte. Die regionale Verteilung der Herkunft der befragten Führungskräfte wird in Karte 5.1 noch einmal verdeutlicht.

Wie sind diese Besonderheiten zu bewerten? Die Tatsache, dass sehr wenige Führungskräfte aus dem ländlichen Raum kommen, kann dahingehend interpretiert werden, dass zum einen die staatliche Politik der strengen Kontrolle der Land-Stadt-Wanderung sehr gut funktioniert hat bzw. funktioniert. Zum anderen konzentrieren

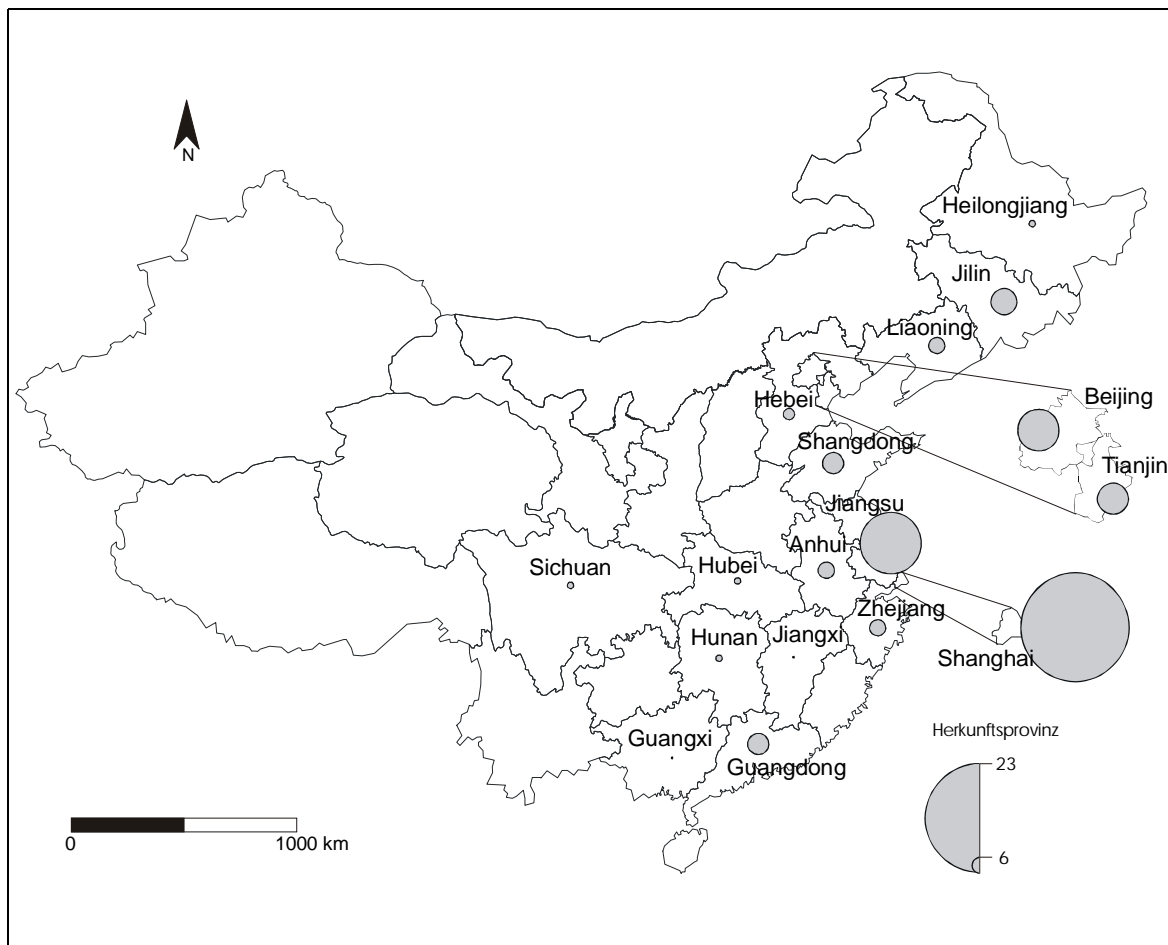
9. Von drei Personen fehlen hierzu die Angaben.

Tabelle 5.1: Regionale Herkunft der befragten chinesischen Führungskräfte nach Provinzen

Provinz	Zahl der Personen
Shanghai	23
Jiangsu	13
Beijing	9
Tianjin	7
Jilin	6
Shandong	5
Guangdong	5
Anhui	4
Zhejiang	4
Liaoning	4
Hebei	3
Hubei	2
Heilongjiang	2
Chongqing	2
Hunan	2
Jiangxi	1
Guangxi	1

Quelle: eigene Erhebung

sich bildungswillige Schichten eher in den Städten, während bildungsferne Schichten eher auf dem Land angesiedelt sind. Zudem können die ländlichen Räume nicht die gleichen schulischen und beruflichen Ausbildungschancen wie die Städte bieten. Das heißt, dass das Ausbildungsniveau der ländlichen Bevölkerung nicht an das der städtischen Bevölkerung heranreicht. Denn theoretisch bekommt jede Schülerin bzw. jeder Schüler mit einer gewissen Punktzahl bei der Aufnahmeprüfung zur Hochschule die Möglichkeit, eine Hochschule zu besuchen. Der Besuch einer Hochschule ist damit eine legale Möglichkeit, vom Land in die Stadt zu ziehen. Zumindest bei den untersuchten Führungskräften tritt dieser Fall eher selten auf. Damit stimmt dieses Er-



Karte 5.1: Regionale Herkunft der befragten chinesischen Führungskräfte nach Provinzen

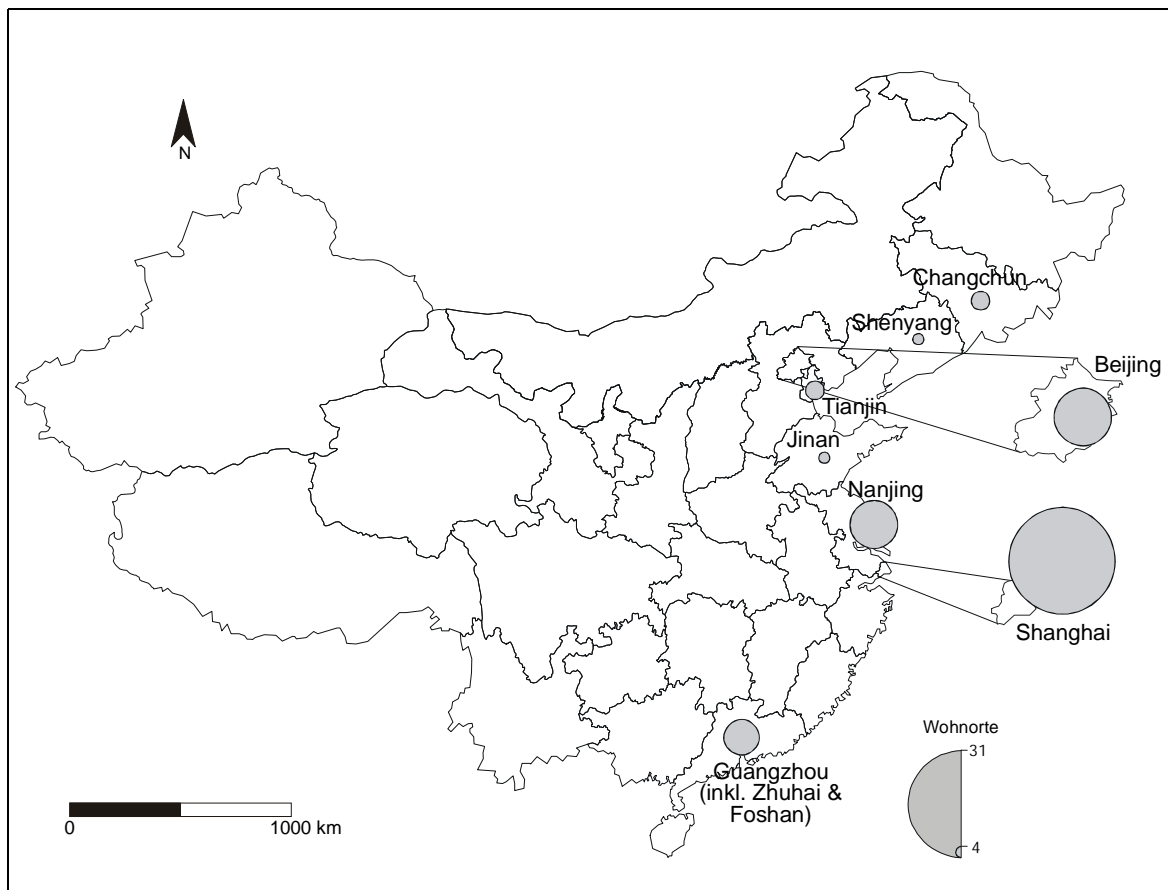
Entwurf und Kartographie: U. Tagscherer

gebnis mit den Aussagen über das Mobilitätsverhalten der chinesischen Bevölkerung überein. Sowohl in der Gesamtbevölkerung wie auch unter den befragten chinesischen Führungskräften kommt die Mehrheit der räumlich mobilen Personen aus Städten und nicht aus dem ländlichen Raum. Dies steht eindeutig im Zusammenhang mit der Migrationspolitik der chinesischen Regierung.

Die Herkunft der chinesischen Führungskräfte aus den östlichen und zentralen Provinzen resultiert aus den Standorten der Firmen, die sich ausschließlich im östlichen Küstenbereich befinden. Darin spiegelt sich aber auch die besondere Bindung an die Herkunftsregion (-provinz) in der VR China wider. Diese sehr starke Verankerung der Menschen an ihre Herkunftsregion wird auch mit Lokalismus und Regionalismus bezeichnet. Die Bevölkerung der VR China fühlt sich zunächst an den Geburtsort, dann an den Kreis, die Provinz und dann erst an China gebunden (GOODMAN, 1994, 11).

5.3.2 Wohnortwechsel

Die Mehrheit der befragten Führungskräfte wohnte zur Zeit der Befragung (Sommer 1997) in Shanghai (31), gefolgt von Beijing (17) und Nanjing (14). Jeweils sechs der Interviewten wohnen in Foshan, Changchun und Tianjin. Vier der befragten Managerinnen und Manager leben in Shenyang und ebenso viele in Jinan. Die geringste Zahl der Befragten kommt aus Guangzhou und der Sonderwirtschaftszone Zhuhai mit jeweils drei Personen, wie Karte 5.2 zeigt. Die regionale Verteilung der Wohnorte der befragten chinesischen Führungskräfte ist durch die regionale Verteilung der untersuchten Firmen gegeben.



Karte 5.2: Gegenwärtige Wohnorte der befragten chinesischen Führungskräfte
Entwurf und Kartographie: U. Tagscherer

Wie häufig haben die befragten chinesischen Führungskräfte ihren Wohnort gewechselt? Im Durchschnitt haben die chinesischen Führungskräfte 1,6mal ihren Wohnort gewechselt. Von den 94 befragten Personen wohnen insgesamt 36 Personen in ihrem Geburtsort, ohne zwischenzeitlich den Wohnort gewechselt zu haben. Damit haben diejenigen Führungskräfte, die ihren Wohnort gewechselt haben, im Durchschnitt 2,8

Wohnortwechsel zu verzeichnen. Die Mehrheit der sesshaften Führungskräfte lebt in den drei provinzfremen Städten Shanghai (17), Tianjin (6) und Beijing (5). Viel interessanter ist es jedoch zu sehen, wie mobil die Befragten aus einer Stadt sind. Aufgrund der sehr geringen Fallzahlen in den meisten Städten lohnt sich hier nur die Betrachtung der Städte Shanghai, Beijing und Nanjing. Auffällig ist, dass 54% der Shanghaier Managerinnen und Manager Shanghai nie verlassen haben, wohingegen es in Beijing nur 29% und in Nanjing sogar nur 14% der Personen sind.

Es ist schwierig, eine Erklärung für diese nicht vorhandene Mobilität der befragten Führungskräfte zu finden, da in der vorliegenden Untersuchung nur die Ursachen für *erfolgte* Mobilität erfragt wurden. Aufgrund der Auswertungen anderer Autorinnen und Autoren liegt eine Ursache darin, dass diese Führungskräfte bereits an den Orten mit der größten Anziehungskraft für Wandernde leben und es damit an anderen Orten nur eine geringe Anzahl an *pull*-Faktoren gibt, die eine Migration aus einer der Großstädte heraus bewirken könnten.

Für die Menschen in der VR China scheint es eine Hierarchie unter den Städten zu geben. Von einer höher rangigen Stadt in eine Stadt mit geringerem Status zu ziehen ist für die meisten Chinesinnen und Chinesen ausgeschlossen. Für politisch ambitionierte Personen rangiert Beijing als das politische Zentrum an erster Stelle. Für den Bildungsbereich und die Schicht der Intellektuellen gilt diese Hierarchie ebenfalls. Die zwei besten Universitäten des Landes befinden sich in Beijing. Diese Hierarchie gilt jedoch nicht für den Wirtschaftsbereich und die befragten chinesischen Führungskräfte. Die wirtschaftlichen Zentren des Landes sind derzeit sowohl Shanghai als auch Guangzhou. Dies erklärt zu einem gewissen Teil, weshalb Führungskräfte aus Shanghai nicht das Bestreben haben, nach Beijing zu migrieren. Aus ihrer Sicht befinden sie sich bereits im attraktivsten Wirtschaftszentrum des Landes. Damit kann auch erklärt werden, weshalb 54% der Führungskräfte aus Shanghai ihren Wohnort noch nie gewechselt haben, während es in Beijing nur 29% der chinesischen Führungskräfte sind. Für die befragten chinesischen Führungskräfte gilt die Behauptung, dass sie nicht bereit sind, in eine Stadt mit niedrigerem Status zu wechseln, nicht in gleichem Maße wie für die Gesamtbevölkerung. Solange sie ihren *hukou* in Shanghai oder Beijing behalten, sind sie für gute berufliche Karrieremöglichkeiten bereit, für eine begrenzte Zeit an einen anderen und weniger attraktiven Ort zu ziehen. Dauerhafte Wohnortwechsel in solche Orte sind aber auch für die Führungskräfte nur schwer vorstellbar. Im Gegensatz zu diesen sesshaften Führungskräften haben 62% der befragten Managerinnen und Manager ihren Wohnort mindestens einmal gewechselt.

5.3.3 Wanderungsrichtung und Mobilitätsmuster

An dieser Stelle interessiert die Frage, in welche Richtung die Migrationen stattgefunden haben. Neigen die Managerinnen und Manager dazu, vom Land in die Stadt zu gehen, von dort ins nächste Zentrum? Oder zieht es sie sofort in die Hauptstadt?

Gehen sie auch aus der Stadt aufs Land bzw. aus der Großstadt in die Kleinstadt? Ganz wichtig ist hier auch die Frage, ob sie nach einem Ortswechsel wieder an den Ausgangsort ihrer Mobilität zurückkehren. Entsprechen die Mobilitätsmuster der befragten Führungskräfte den Ergebnissen, wie sie einleitend von anderen Untersuchungen beschrieben wurden?

Bei dem am häufigsten anzutreffenden Mobilitätsmuster ziehen die Manager von ihrem Geburtsort in einen anderen Wohnort 1, gehen dann zu Wohnort 2 oder auch 3 und kehren in einem (zumindest vorläufigen) letzten Schritt zurück zum Geburtsort oder einem ihrer früheren Wohnorte. Dabei kann es auch vorkommen, dass zwischen den Umzügen zu den Wohnorten 2 oder 3 bereits schon einmal zum Ausgangsort zurückgekehrt wird, dass es also zweimal zu einer Rückkehr zum Ausgangsort kommt (Ausgangsort kann sowohl der Geburtsort als auch ein früherer Wohnort sein). Dieses Muster tritt bei insgesamt 18 Personen auf. Diese Rückkehr zum Geburtsort wird von BANNISTER (1987, 310) nur von den in den Städten geborenen und aufs Land verschickten Jugendlichen der 70er und 80er Jahre beschrieben. Andererseits sind Rückwanderungen auch im westlichen Kontext bekannt. WAGNER (1990b, 225) beschreibt für die USA, dass ein Viertel aller Zweitwanderungen Rückwanderungen sind.

In der vorliegenden Untersuchung gehen 36% aller Zweitwanderungen zurück zum Ausgangsort. Bei 25% der Zweitwanderungen ist die Rückkehr zum Ausgangsort die (vorläufig?) letzte Station der Wanderungen, bei 11% folgte auf die Rückwanderung eine Wanderung in einen anderen Ort. Wenn man bedenkt, dass insgesamt 38% der befragten chinesischen Führungskräfte heute noch an ihrem Geburtsort wohnen, und 25% der Wanderungen der restlichen Personen zurück an den Ausgangsort gingen, dann wohnt heute mehr als die Hälfte der Untersuchungspersonen an ihrem Geburtsort. Dies scheint für Führungskräfte ein sehr hoher Anteil zu sein. Es kann hier nicht beurteilt werden, ob chinesische Führungskräfte häufiger oder weniger häufig zurückwandern als andere Bevölkerungsgruppen in der VR China. Im Vergleich zu Führungskräften in westlichen Gesellschaften kehren chinesische Führungskräfte aber sehr viel häufiger an ihren Ausgangsort zurück. Auch hier muss die Ursache im sehr stark ausgeprägten Regionalismus und Lokalismus der chinesischen Bevölkerung gesucht werden.

Beim zweiten Mobilitätsmuster kann ein eindeutiges Muster für die Ursachen der Mobilität festgestellt werden. Die Führungskräfte verlassen aufgrund des Studiums ihren Geburtsort und ziehen in Wohnort 1. Nach dem Studium gehen sie aus beruflichen Gründen zu Wohnort 2 und bleiben dort. Dieses Muster (Geburtsort, Wohnort 1, Wohnort 2) tritt insgesamt bei zwölf Managerinnen und Managern auf, wobei auf zehn Personen die oben genannten Gründe zutreffen. In dem einen Fall, bei dem dieser Grund nicht vorlag, war für beide Mobilitätsschritte die Familie ausschlaggebend, im anderen Fall war es der Beruf, der zu den Wohnortverlagerungen führte. Weitere drei Befragte folgten dem gleichen Mobilitätsmuster, nur mit dem Unterschied, dass

sie mehr als zwei Wohnorte hatten. Die Migration aufgrund der Ausbildung spielt in der gesamten Bevölkerung eine gewisse Rolle, bei der Ausbildung in tertiären Bildungseinrichtungen sogar eine herausragende Rolle (vgl. YU & DAY, 1994, 106).

Ähnlich viele Personen (11) sind von ihrem Geburtsort in einen anderen Wohnort gezogen und dort geblieben, haben damit also nur einen Ortswechsel vollzogen und sind nicht zu ihrem Geburtsort zurückgekehrt. In sechs Fällen ist die Familie für den Umzug verantwortlich und meistens waren die Befragten zu der Zeit des Umzuges noch Kinder, die mit ihren Eltern umgezogen sind. Sie haben daher an ihrem Wohnort Fuß gefasst und sind auch für Studium und Beruf an diesem Ort geblieben. Vier Managerinnen und Manager sind aufgrund des Studiums und eine Führungskraft aufgrund der Ausbildung in einen anderen Wohnort gezogen, an dem sie dann wohnhaft geblieben sind.

Aus dem Mobilitätsverhalten der chinesischen Führungskräfte lässt sich ein weiteres Muster herauskristallisieren. Dabei wandern die Personen von ihrem Geburtsort in einen anderen Wohnort und kehren nach einer gewissen Zeit wieder an ihren Geburtsort zurück. Dieses Muster trifft für acht der befragten Personen zu. Sechs dieser Personen haben beide Mobilitätsschritte aus beruflichen Gründen vollzogen, während für zwei Personen das Studium den ersten Schritt und der Beruf den zweiten Schritt ausgelöst hat. Fasst man diese Personen mit denjenigen zusammen, die zwar mehrere Wohnortwechsel haben, aber am Ende wieder an ihren Ausgangsort zurückgekehrt sind, dann sind dies 26 Personen und damit mehr als ein Viertel aller Befragten.

In fünf Fällen sind die Personen von ihrem Geburtsort in mehrere andere Wohnorte gewandert. Dazwischen sind sie zu irgendeinem Zeitpunkt an ihren Ausgangsort zurückgekehrt, haben diesen dann aber wieder verlassen und sind (bis jetzt) nicht wieder dorthin zurückgekehrt. Tabelle 5.2 beschreibt noch einmal zusammenfassend die wesentlichen Muster der beobachteten Mobilität der chinesischen Führungskräfte.

Tabelle 5.2: Mobilitätsmuster der befragten chinesischen Führungskräfte

Muster	Richtung*	Anzahl der Personen
I	GO - WO1 - WO2,3.. - GO	18
II	GO - WO1 - WO2	12
III	GO - WO1	11
IV	GO - WO1 - GO	8

Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

(*GO = Geburtsort, WO = Wohnort)

Land-Stadt und/oder Stadt/Land und/oder Stadt/Stadt? Bei der Betrachtung der Zuzüge nach Beijing (9), Shanghai (10) oder Nanjing (11) gibt es sowohl Zuzüge aus dem ländlichen Raum, als auch aus anderen Großstädten. Während die Zuzüge aus anderen Städten, vor allem aus Städten gleicher Größe, politisch nicht unterbunden werden, sind die Zuzüge aus ländlichen Räumen politisch nicht erwünscht.

Die Wegzüge der in den drei Städten Beijing, Shanghai und Nanjing Geborenen sind mit jeweils zwei Wegzügen sehr gering. Ein in Beijing geborener Manager ging nach Zhuhai, einer nach Shanghai. Eine in Shanghai geborene Person zog aus Shanghai weg nach Nanjing und eine nach Guangzhou. Aus Nanjing zog ein dort geborener Befragter nach Shanghai und einer nach Beijing. Es ist interessant zu sehen, wie wenig Austausch zwischen diesen drei großen Städten stattfindet, obwohl die politischen Restriktionen zwischen diesen Städten nicht annähernd so groß sind wie bei Migrationen aus kleineren Städten und ländlichen Räumen. Die Zugehörigkeit zu einem Raum (hier: einer Stadt) scheint in der VR China weitaus ausgeprägter zu sein, als dies in westlichen Gesellschaften der Fall ist.

Wegzüge aus Großstädten in ländliche Räume konnten hier nicht erfasst werden, da die Befragungen ausschließlich in Großstädten stattfanden. Die in der Retrospektive festgestellte regionale Mobilität ging nur in den Fällen von der Stadt in den ländlichen Raum, in denen die Managerinnen und Manager während der Kulturrevolution aufs Land geschickt wurden. Der Schritt von der Stadt in den ländlichen Raum ist für die meisten Managerinnen und Manager einfach unvorstellbar. Dies bestätigt auch die Aussage eines deutschen Managers, der über mehrere Jahre das Anfangsstadium eines Joint Ventures im ländlichen Raum geleitet hat. Das größte und dominanteste Problem des gesamten Joint Ventures ist die Tatsache, dass keine Führungskraft bereit ist, dorthin zu ziehen. Selbst das Angebot, in der nächsten, 70 km entfernten Sieben-Millionen-Stadt zu wohnen und zusätzlich zum ohnehin sehr hohen Gehalt ein Auto zu erhalten, reicht nicht aus, um eine geeignete Führungskraft anzuziehen. In diesem Fall musste die Stelle des Deputy General Managers mit einer Person besetzt werden, von der das *board of directors*¹⁰ von Anfang an überzeugt war, dass dies nicht die richtige Person für diese Stelle ist. Bei der Planung des Joint Ventures wurde der Faktor der Personalbeschaffung vollkommen vernachlässigt. Stattdessen stand im Anfangsstadium die Suche nach dem besten chinesischen Partner im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Der Mangel an Führungskräften im ländlichen Raum ist für diesen deutschen Manager Grund genug, dass dieses Joint Venture kein zweites Mal zustande käme. Dies spiegelt die geringe Bereitschaft von großstädtischen Führungskräften wider, ihren Wohnsitz in kleinere Städte oder in den ländlichen Raum zu verlegen.

10. Das *board of directors* entspricht dem Vorstand des Unternehmens. Es wird in der Regel mit der gleichen Anzahl an Personen von beiden Partnern besetzt. Dabei stellt der eine Partner den *chairman*, der andere Partner den *vice-chairman*. In einigen Fällen wird nach drei bis vier Jahren rotiert, in anderen Fällen ist die Besetzung des *boards* genau umgekehrt wie in der Geschäftsleitung. D.h. stellt der ausländische Partner den General Manager, so stellt der chinesische Partner den *chairman* im *board of directors*.

5.4 Motive für Wohnortwechsel

Bei der Beschreibung von Wohnortwechseln stellt sich auch immer die Frage nach den Motiven für die beobachtete Mobilität. Die Befragten sollten zu jedem ihrer Wohnortwechsel auch die Gründe angeben, um eben diese Ursachen festzustellen.

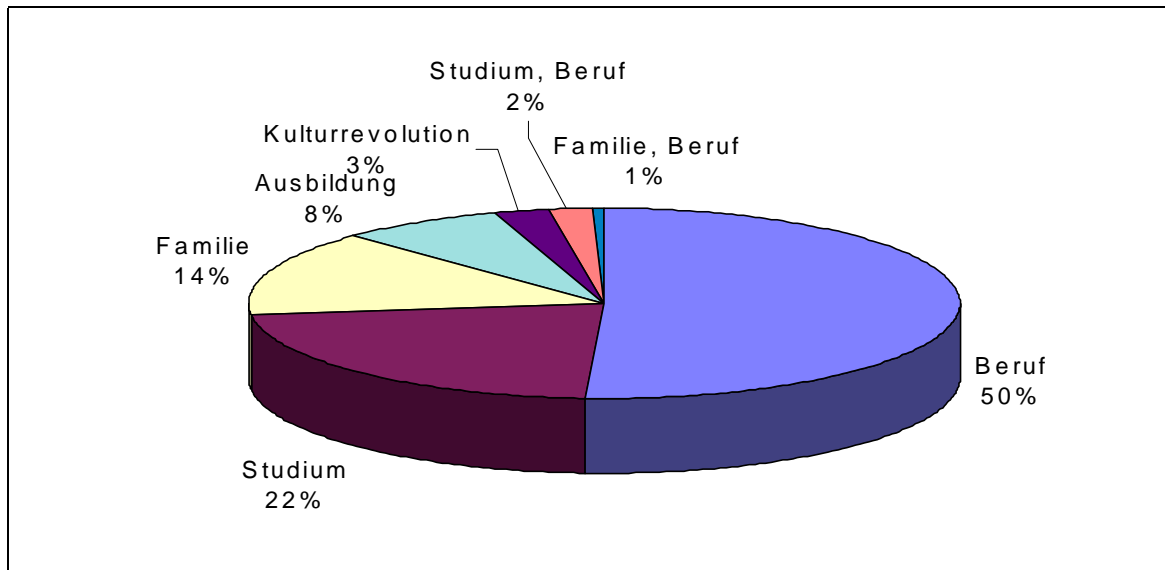


Abbildung 5.2: Motive der befragten chinesischen Führungskräfte für einen Wohnortwechsel

Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

Die allgemeine Einschätzung bei den deutschen Führungskräften ist diejenige, dass es in der VR China nicht zu einer räumlichen Mobilität aufgrund des Berufs kommt. Die chinesischen Managerinnen und Manager werden grundsätzlich als sehr immobil bezeichnet. Im Vergleich zu westlichen Ländern mag diese Behauptung durchaus zutreffen. Doch entgegen allen pessimistischen Einschätzungen entsteht die Hälfte aller Wohnortwechsel aus beruflichen Gründen (siehe Abbildung 5.2). Die chinesischen Führungskräfte wandern, wie einleitend gezeigt werden konnte, wesentlich häufiger als andere chinesische Erwerbstätige und ihre Mobilitätsraten haben steigende Tendenz, so dass ZHENG (1994, 95) in ihnen die mobilste Bevölkerungsschicht der Zukunft sieht. An zweiter Stelle der Motive steht das Studium mit fast einem Viertel der genannten Gründe. Die Studierenden zieht es hauptsächlich in Großstädte und natürlich vor allem nach Beijing und Shanghai.

In 14% der beobachteten Umzüge ist ein Wohnortwechsel der Eltern die Ursache, so dass der Wohnortwechsel bereits in der Kindheit stattgefunden hat. 8% der Ortswechsel fanden aufgrund einer Ausbildung statt, wie zum Beispiel Sprachkurse etc. Lediglich vier (3%) Nennungen fielen auf die Kulturrevolution und damit die Landverschickung als Umzugsgrund. Aufgrund der Altersstruktur der Befragten hätte die-

ser Anteil weitaus größer ausfallen können. Es wird deshalb vermutet, dass es nur wenige der aufs Land Verschiedenen später in die Führungsetagen der Unternehmen geschafft haben. Weitere 3% der Wohnortwechsel waren nicht eindeutig einer Ursache zuzuordnen, sondern hatten mehrere Faktoren, die zu einem Umzug führten.

Wie in Abbildung 5.2 erkennbar ist, werden die meisten Wohnortwechsel aus *beruflichen* Gründen unternommen. 46 der befragten Managerinnen und Manager haben ihren Wohnort aus beruflichen Gründen ein- oder mehrmals gewechselt. Insgesamt kommt es zu 144 beruflich bedingten Ortswechseln. Die Herkunftsorte dieser Personengruppe lassen sich aufgrund ihrer Unterschiedlichkeit kaum zusammenfassen. Sechs Personen kommen aus Shanghai, drei aus Beijing und jeweils zwei Personen aus Tianjin und Nanjing. Auch hier dominieren die Führungskräfte, die nicht in den drei provinzfremen Städten Beijing, Shanghai und Tianjin geboren sind. Die Führungskräfte, die aus beruflichen Gründen mobil sind, sind in der Mehrheit entweder auf dem Land oder in Klein- und Mittelstädten geboren.

Die Zielstädte dieser Managerinnen und Manager sind an erster Stelle Nanjing (12 Fälle), Shanghai (9) und Beijing (8). Diesen Städten folgen Changchun (5), Foshan (5) und die Sonderwirtschaftszonen Zhuhai (4) und Shenzhen (3). Dass die beiden Sonderwirtschaftszonen Zhuhai und Shenzhen hier auftauchen ist nicht verwunderlich, da es zum einen kaum Personen gibt, die dort geboren. Und zum anderen gibt es kaum andere als berufliche Gründe, die zu einem Umzug in eine der Sonderwirtschaftszonen locken. Ähnlich verhält es sich mit Foshan, wo keine der befragten Personen geboren ist. Somit müssen alle, die dort arbeiten, auch einen Wohnortwechsel dorthin vollzogen haben.

Ins Ausland sind aus beruflichen Gründen insgesamt sieben Personen gezogen. Davon hatten drei Managerinnen und Manager zwei verschiedene Wohnorte im Ausland. Die Zielländer waren Deutschland (5 Fälle), USA (2), Großbritannien (2), Japan (1) und Irland (1).

Mobilität, die durch das *Studium* bedingt war, kann zum einen nach den Geburtsorten und zum anderen nach den Zielorten der wandernden Führungskräfte untersucht werden. In den 35 Fällen, in denen die Befragten einen Wohnortwechsel aufgrund ihres Studiums unternommen haben, sind die Geburtsorte nicht die Großstädte und vor allem nicht die Städte Beijing und Shanghai, sondern ländliche Kreise oder Kreisstädte. Aus den beiden Städten Beijing und Shanghai stammen jeweils nur eine bzw. zwei Personen, die für ihr Studium den Wohnort gewechselt haben.

Alle drei Fälle sind *nicht* typisch für die Wohnortwechsel durch ein Studium. Der Wohnortwechsel der ersten Managerin aus Beijing fällt in die Zeit der Kulturrevolution, während der sie gleichzeitig mit dem Beginn des Studiums auch in die Armee eintrat. Nach der Kulturrevolution kehrte sie sofort wieder nach Beijing zurück. Von den in Shanghai geborenen Personen hat eine Managerin zum Studium nach Beijing

gewechselt, der zweite in Shanghai geborene Manager ist nach Darmstadt gezogen. Typisch für den Wechsel des Wohnorts aufgrund des Studiums sind Personen, die zum Beispiel in Luhe, Liaoyuan, Jixian oder Panjin geboren sind.

Die Zielorte sind in der Regel die drei provinzfremen Städte oder die Provinzhauptstädte. Von den insgesamt 35 Personen, die ihren Wohnort aufgrund des Studiums oder Studiums und Beruf gewechselt haben, sind sieben nach Shanghai, sechs nach Beijing, fünf nach Wuhan und jeweils zwei nach Nanjing und Chengdu gezogen. Weitere acht Personen sind zum Studium ins Ausland gegangen (vgl. Kapitel 4.4).

Bei der Betrachtung der sich an das Studium anschließenden Mobilität kann festgestellt werden, dass mit drei Personen nur sehr wenig Befragte an ihrem Studienort blieben. Vier weitere Managerinnen und Manager kehrten an ihren Studienort zurück, nachdem sie zunächst in anderen Orten gewohnt und/oder gearbeitet hatten. Dagegen kehrten 14 Personen nach dem Studium an den Ort zurück, an dem sie vor dem Studium gewohnt hatten. Ebenfalls 14 Personen zogen nach dem Studium in einen anderen Ort, der nicht ihr Wohnort vor dem Studium war.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die regionale Mobilität aufgrund des Studiums immer vom ländlichen Raum in die Stadt führt, jedoch nicht von einer Großstadt in die andere. Die Mobilität von einer Großstadt in die andere ist äußerst gering und bedarf besonderer Umstände. Gleichzeitig zieht es die Managerinnen und Manager aus den beiden provinzfremen Städten Beijing und Shanghai nur in ganz seltenen Fällen an einen anderen Studienort, selbst der Austausch zwischen diesen beiden Städten ist minimal. Die überragende Stellung der Beijinger und Shanghaier Hochschulen im gesamten Universitätsleben in der VR China kann dafür als Ursache verantwortlich gemacht werden. Zudem entspricht dieses Muster den politischen Gegebenheiten, wobei die Aufnahme eines Studiums zu den wenigen Fällen gehört, in denen Personen aus ländlichen Räumen eine offizielle Registrierung in einer Stadt erhalten können.

8% der befragten Führungskräfte (10 Personen) haben für ihre *Ausbildung* den Wohnort gewechselt. Zwei von ihnen haben aus diesem Grund sogar zweimal den Wohnort gewechselt. Die Hälfte dieser Personen stammt aus den großen Städten Beijing, Shanghai, Tianjin, Nanjing und Jinan, die andere Hälfte kommt aus kleineren Städten oder aus dem ländlichen Raum. Ihr Ziel war in vier Fällen Shanghai, sowie je einmal Beijing, Nanjing, Wuhan und Xi'an. Die anderen Ortswechsel gingen nach Deutschland, und zwar nach Berlin, München, Stuttgart und Oldenburg.

Typisch für diese Personen ist, dass sie nach ihrer Ausbildung in einen Wohnort gezogen sind, in dem sie zuvor noch nicht gewohnt haben. Lediglich drei Managerinnen und Manager entsprechen nicht diesem Muster. Von diesen drei Personen sind zwei Personen an den Ort zurückgekehrt, an dem sie vor der Ausbildung gewohnt haben und eine Person ist an dem Wohnort geblieben, in dem sie die Ausbildung gemacht hat.

Es kann somit festgehalten werden, dass die Mehrheit der Wohnortwechsel der befragten chinesischen Führungskräfte aus beruflichen Gründen stattfindet. Führungskräfte, die aus dem ländlichen Raum oder aus Klein- und Mittelstädten kommen, haben häufiger ihren Wohnort aus beruflichen Gründen gewechselt als Führungskräfte aus Großstädten. Fast ein Viertel aller Wohnortwechsel ist aufgrund der Aufnahme eines Hochschulstudiums erfolgt. Aufgrund der Konzentration von Hochschulen in den Großstädten müssen die im ländlichen Raum geborenen Führungskräfte mobiler sein als die in den Städten geborenen Führungskräfte. Ein weiterer Teil der beobachteten Wohnortwechsel der befragten chinesischen Führungskräfte geht auf Wohnortwechsel der Eltern zurück. Auch Wohnortwechsel aufgrund einer Ausbildung spielen mit 8% noch eine gewisse Rolle als Motiv für die beobachteten Wohnortwechsel.

Setzt man dies in ein Verhältnis mit den Ergebnissen, die die Mobilitätsforschung für die Gesamtbevölkerung erzielt hat, so stellt sich als wesentlicher Unterschied heraus, dass die befragten chinesischen Führungskräfte *kein geschlechtsspezifisches* Mobilitätsverhalten aufweisen (vgl. Seite 91). Weibliche Führungskräfte wandern ebenso häufig und ebenso weit wie ihre männlichen Kollegen. Auch bestätigt sich nicht, dass männliche Führungskräfte mehr durch Wanderungen in Form beruflichen Aufstiegs profitieren. Die Motive der weiblichen Führungskräfte unterscheiden sich nicht von denen ihrer männlichen Kollegen.

Bei den Motiven, die zu einer Migration führen, zeigen sich jedoch deutliche Unterschiede zwischen der Gesamtbevölkerung und den befragten Führungskräften. Für die befragten chinesischen Führungskräfte stehen ökonomischen Gründe an erster Stelle (dies deckt sich mit den Motiven aller Männer), doch an zweiter Stelle steht das Studium als Wandermotiv. Familiäre Gründe spielen für die befragten Führungskräfte so gut wie keine Rolle, während dies sowohl bei den Frauen wie auch bei den Männern in der Gesamtbevölkerung an erster und zweiter Stelle der Motive steht. Die in der Untersuchung beobachtete Mobilität bezog sich immer auf die Migrationen der Eltern im Kindesalter der Untersuchungspersonen und nicht auf die Familienzusammenführung im Erwachsenenalter, nicht auf Heirat und nicht auf verwandtschaftliche Folgemigrationen. Während ausbildungsbedingte Motive bei der Gesamtbevölkerung nicht als wesentlich ausgemacht wurden, hat fast ein Drittel aller beobachteten Wanderungen der chinesischen Führungskräfte aufgrund von Studium und Ausbildung stattgefunden. Damit existiert bezüglich der *Motive für regionale Mobilität* ein weiterer wesentlicher Unterschied zwischen den befragten chinesischen Führungskräften und der Gesamtbevölkerung vorzuliegen.

5.5 Auslandsaufenthalte

Von den insgesamt befragten 94 Managerinnen und Managern waren 68 Personen ein- oder zweimal im Ausland, während 26 Personen die VR China bisher noch nie verlassen haben. Die 68 Personen mit Auslandsaufenthalt waren im Durchschnitt sechsmal im Ausland.

Geschlechtsspezifische Unterschiede sind in diesem Fall groß. Es kann festgestellt werden, dass das Maximum bei den Managerinnen mit acht Auslandsaufenthalten weitaus niedriger liegt als das Maximum bei den Managern mit 25 Auslandsaufenthalten. Mehr als 20% der Manager haben mehr als acht Auslandsaufenthalte und liegen damit noch über dem Maximum der Managerinnen.

Bei der Betrachtung des Zusammenhangs zwischen Altersstruktur und Auslandsaufenthalten lässt sich kein statistischer Zusammenhang erkennen. Betrachtet man das Alter derjenigen, die nur einen Auslandsaufenthalt hatten und vergleicht es mit denjenigen, die mehr als zehn Auslandsaufenthalte hatten, dann ergibt sich ein durchschnittliches Alter von 37 bzw. 45 Jahren. Damit liegt das Durchschnittsalter der Managerinnen und Manager mit vielen Auslandsaufenthalten zwar tatsächlich höher als das der Personengruppe mit wenig Auslandsaufenthalten, doch ist die Differenz nicht sehr groß.

Zudem kann nicht gesagt werden, dass eine Person je älter sie ist, umso mehr Auslandsaufenthalte aufweist. Die Zahl der Auslandsaufenthalte wird vor allem durch andere Determinanten bestimmt. Eine dieser Determinanten ist die Politik, die lange Zeit den Kontakt zum Ausland verhinderte bzw. verbot. Ein weiterer wichtiger Faktor ist, ob eine Person im Ausland studiert hat bzw. einen längeren Auslandsaufenthalt hatte. Dieser wurde in vielen Fällen dazu genutzt, zumindest kurzzeitig in andere Länder zu reisen.

Es bietet sich hier an, die zwei Manager mit den meisten Auslandsaufenthalten näher zu betrachten. Der Manager mit den meisten Auslandsaufenthalten (ca. 50-60¹¹) ist 53 Jahre alt, verheiratet, hat zwei Kinder und arbeitet als General Manager in einem Joint Venture. Er verdient mehr als 20.000 Yuan im Monat und hat einen Firmenwagen mit Fahrer, der auch zu privaten Zwecken genutzt werden kann. Alle seine Auslandsaufenthalte hat er aus beruflichen Gründen gemacht. Als General Manager geht er viel zu Tagungen und Konferenzen und viele seiner Reisen waren kürzer als eine Woche. Seine Englischkenntnisse sind ausgezeichnet.

Er hat in der VR China bereits an drei verschiedenen Orten gewohnt, weist also auch eine gewisse räumliche Mobilität innerhalb Chinas auf. Er arbeitet schon seit zwölf Jahren bei ausländischen Arbeitgebern und hat keine nennenswerten Probleme im Umgang und in der Zusammenarbeit mit ausländischen Personen. Auf die Frage nach den Problemen mit ausländischen Kolleginnen und Kollegen antwortete er, dass er viel eher mit chinesischen Landsleuten Probleme hätte als mit Ausländerinnen und Ausländern, weil in China das System der *guanxi* so weit verbreitet sei. Von diesen *guanxi* und den Verpflichtungen durch Familie und Verwandte versucht er sich sowohl im beruflichen wie auch im privaten Bereich zu befreien. Dieser chinesische

11. Aus Zeitgründen wurden davon nur 25 Aufenthalte näher beschrieben und in der Statistik mit den besuchten Ländern erfasst.

Manager war nach subjektivem Empfinden der kompetenteste und aufgeschlossenste Manager, der an der Untersuchung teilgenommen hat. Er war die einzige Führungskraft, die als *global player* bezeichnet werden kann.

Der zweite Manager war 27-mal im Ausland gewesen. Dies kam vor allem durch seine Arbeit in einer staatlichen Import- und Export-Firma, sowie durch die Arbeit in einem kleinen Tochterunternehmen einer deutschen Firma. Das Tochterunternehmen entstand auf seine eigene Initiative hin, er kannte von seiner früheren Arbeit einen deutschen Unternehmer, mit dem er gemeinsam das Tochterunternehmen auf die Beine gestellt hat. Er ist sein eigener Chef, seine Frau ist Deputy General Managerin im gleichen Unternehmen und beide verdienen 2000 Yuan im Monat. Er betonte, dass er die Höhe seines Gehalts selbst bestimmen kann, doch dass er nicht mehr haben wollte, als er davor im Staatsunternehmen verdient hat. Er ist 51 Jahre alt, verheiratet und hat ein Kind.

Er spricht sehr gut Englisch und noch ein wenig japanisch. Er war aus beruflichen Gründen vier Jahre in den USA und ein Jahr in Deutschland. Seit 1977 war er jedes Jahr mit Ausnahme der Zeit, in der er in den USA war, für ein bis zwei Monate in Deutschland. Alle seine Auslandsaufenthalte hatten berufliche Gründe. Dieser Manager zeichnet sich wie auch der erste Manager dadurch aus, dass er keinerlei Probleme mit dem ausländischen Partner hat, sondern dass er im Gegenteil sehr aufgeschlossen ist. Er ist die ideale Besetzung für die Position, die er hat und er hat keine erkennbaren Schwierigkeiten mit dem deutschen Stammhaus.

Beide Manager sind Beispiele für erfolgreiche Führungskräfte in der VR China und für optimale Besetzungen ihrer Position. Die Vermutung liegt hier nahe, dass ein Zusammenhang zwischen den Auslandsaufenthalten und dem beruflichen Erfolg der Führungskräfte bestehen könnte. Leider lässt sich dies statistisch nicht nachweisen, denn weder besteht ein statistischer Zusammenhang zwischen der Position einer Person und der Zahl ihrer Auslandsaufenthalte, noch zwischen Alter oder Geschlecht oder Gehalt oder sonstigen erfassten Parametern.

Hier stellt sich sofort die Frage, ob es einen Zusammenhang zwischen den Auslandsaufenthalten und dem Gehalt als Messinstrument des beruflichen Erfolgs gibt. Bei der Betrachtung der Zahl der Auslandsaufenthalte und dem Gehalt gibt es keinen statistisch nachweisbaren Zusammenhang. Auch zwischen der durchschnittlichen Dauer der Auslandsaufenthalte einer Person und ihrem Gehalt lässt sich kein Zusammenhang nachweisen. Wird dagegen die Summe der Zeit genommen, die eine Managerin oder ein Manager im Ausland verbracht hat und stellt man dies in Korrelation mit dem Gehalt dieser Person, so wird ein leichter statistischer Zusammenhang erkennbar. Der Zusammenhang ist so gerichtet, dass je länger eine Person im Ausland war, desto höher ist ihr Gehalt. Diese Korrelation wird mit dadurch hervorgerufen, dass diejenigen chinesischen Managerinnen und Manager, die im Ausland studiert oder längere Zeit im Ausland gearbeitet haben, ein vergleichsweise sehr hohes Gehalt erhalten.

Welche Länder wurden bei den Auslandsaufenthalten besucht? Insgesamt waren die Befragten in 44 verschiedenen Ländern, wovon 19 Länder jeweils nur einmal besucht wurden. Zwölf Länder wurden zwischen zwei- und neunmal besucht. Dreizehn Länder wurden jeweils mehr als zehnmals besucht. Bei den Ländern, die am häufigsten besucht wurden, liegt Deutschland mit 115 Aufenthalten bzw. 30% aller Auslandsaufenthalte an erster Stelle. Dies hängt eindeutig damit zusammen, dass es durch den deutschen Partner die Möglichkeit gibt, nach Deutschland zu reisen. Hier kann es auch vorkommen, dass einige Führungskräfte bereits mehr als einmal in Deutschland waren. An zweiter Stelle der am häufigsten besuchten Länder stehen die USA und Frankreich, in die jeweils 9% der Aufenthalte gingen.

5.5.1 Dauer der Auslandsaufenthalte

Wie lange waren die chinesischen Führungskräfte im Ausland? Ein Auslandsaufenthalt dauerte im Durchschnitt vier Monate und eine Woche. Die Managerinnen und Manager mit längeren Auslandsaufenthalten waren am häufigsten in Deutschland (7 Personen), gefolgt von den USA (4) und Australien (2). Jeweils eine Person war längere Zeit in Belgien, Großbritannien, Nigeria und in Schweden.

Bei denjenigen Führungskräften, bei denen kein Auslandsaufenthalt mehr als ein halbes Jahr dauerte, waren die meisten jeweils für eine Woche (39% aller Aufenthalte) oder zwei Wochen (19%) im Ausland. 13% der Auslandsaufenthalte dauerten vier Wochen, weitere 10% drei Wochen. Insgesamt dauerten 90% aller Auslandsaufenthalte weniger als ein Jahr, und davon wiederum 80% zwischen einer und vier Wochen.

Auch wenn die Mehrheit der Auslandsaufenthalte nur sehr kurz war, so ist dennoch die Betrachtung derjenigen Auslandsaufenthalte von besonderem Interesse, die länger als ein Jahr dauerten. Von den 17 Auslandsaufenthalten, die länger als ein Jahr dauerten, war der längste zwölf Jahre. Im Durchschnitt waren die Befragten, die mindestens einen Auslandsaufenthalt hatten, der länger als ein Jahr dauerte, 4,5 Jahre im Ausland. Fünf Auslandsaufenthalte dauerten ein bis zwei Jahre. Ebenfalls fünf Aufenthalte hatten eine Länge von zwei bis drei Jahren, wie Abbildung 5.3 zeigt.

Es kann angenommen werden, dass es einen Zusammenhang zwischen der beruflichen Position und der Zahl der Auslandsaufenthalte gibt. Je höher die Position ist, desto häufiger kann die Möglichkeit bestehen, ins Ausland zu gehen. Dieser Zusammenhang kann auch umgekehrt sein, dass Personen mit viel Auslandserfahrung in höhere Positionen gelangen. Der Zusammenhang zwischen Position und Zahl der Auslandsaufenthalte ist statistisch jedoch nicht nachweisbar. Dennoch ist auffällig, dass die Personen auf Positionen des General Managers oder des Deputy General Managers im Durchschnitt neun Auslandsaufenthalte aufweisen, während die Manager und Deputy Manager 4,3 und die Gruppe der Abteilungsleiter fünf Auslandsaufenthalte aufweisen. Damit wird bestätigt, dass in den oberen Führungsebenen tat-

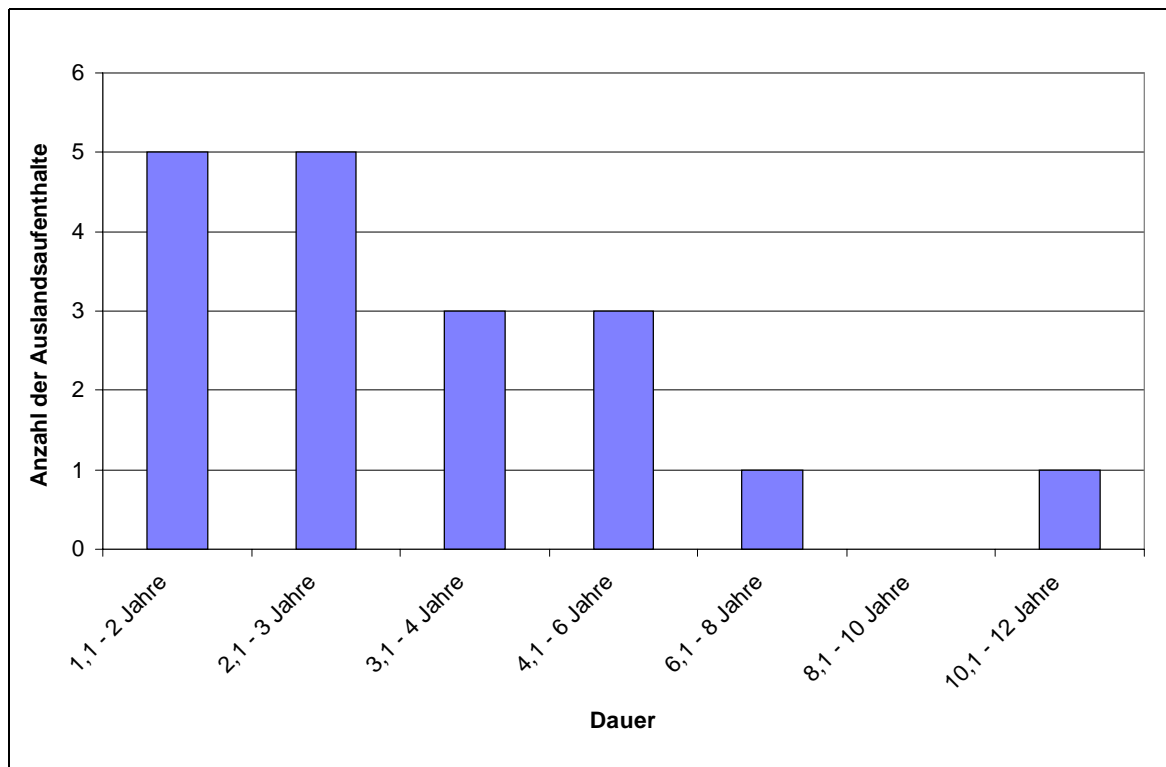


Abbildung 5.3: Auslandsaufenthalte der befragten chinesischen Führungskräfte, die länger als ein Jahr dauerten
Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

sächlich mehr Auslandsaufenthalte auftreten. Es kann dadurch aber nicht geklärt werden, ob viele Auslandsaufenthalte eine höhere Position oder ob höhere Positionen die Zahl der Auslandsaufenthalte begünstigen. Zu beachten ist hier, dass der Umkehrschluss nicht gilt: Es kann nicht behauptet werden, dass je niedriger die Position, umso geringer auch die Zahl der Auslandsaufenthalte ist.

5.5.2 Motive für Auslandsaufenthalte

Welche Gründe hatten die Managerinnen und Manager für ihre Auslandsaufenthalte? Fanden sie mehrheitlich aus beruflichen Gründen oder für die Ausbildung statt und welche Rolle spielen Urlaubsreisen? Die große Mehrheit der internationalen Mobilität fand aus beruflichen Gründen statt (siehe Tabelle 5.3). Dies spiegelt die Politik in der VR China wider, in der Auslandsaufenthalte noch immer nicht nach Belieben möglich sind.

Vor allem während der Kulturrevolution war es gänzlich unmöglich, ins Ausland zu reisen. In den Fällen, in denen es möglich war, kam als Ausland nur das *sozialistische Ausland* in Frage. Dies erklärt auch, weshalb für viele Mannagerinnen und Manager

in der Bewertung ihres Kooperationsunternehmens die Möglichkeit, ins Ausland zu gehen, eine besonders große Rolle spielt. An zweiter Stelle der Gründe stehen überraschenderweise Urlaubsreisen ins Ausland mit 20% aller Auslandsaufenthalte.

Tabelle 5.3: Motive der Auslandsaufenthalte der befragten chinesischen Führungskräfte

Gründe	Aufenthalte (n=390)
Beruf ^a	282 (73%)
Urlaubsreise	76 (19%)
Ausbildung ^b	23 (6%)
Studium	9 (2%)

Quelle: eigene Erhebung

a. Hierunter fallen auch nicht eindeutig zuordenbare Fälle wie Beruf und Urlaubsreise.

b. Hierunter fallen auch nicht eindeutig zuordenbare Fälle wie Ausbildung und Beruf, Ausbildung und Urlaubsreise.

Die restlichen 8% verteilen sich auf die Gründe Ausbildung und Studium. Neun Personen haben ein Auslandsstudium absolviert und 23 Aufenthalte im Ausland dienen der Ausbildung. Die Personen mit Auslandsstudium werden ausführlich im Kapitel 4.4 beschrieben. Diejenigen, die einen Teil ihrer *Ausbildung* im Ausland erhalten haben, waren hauptsächlich in Deutschland (6 Personen) und USA (5). Die anderen Aufenthalte verteilen sich auf Schweden (3), Schweiz (2), Australien (2) sowie Dänemark, Frankreich, Großbritannien, Niederlande und Thailand mit jeweils einem Aufenthalt. Dies zeigt zum einen, dass die chinesischen Führungskräfte teilweise bereits mit einer gewissen Auslandserfahrung eingestellt werden, die sie sich in anderen Unternehmen erworben haben. Zum anderen zeigt es, dass die deutschen Stammhäuser ihre chinesischen Führungskräfte nicht nur nach Deutschland entsenden, sondern die Möglichkeit nutzen, sie auch in eigene Unternehmen in andere Ländern zu entsenden, sofern diese Option besteht.

Die Ausbildungen sind von ganz unterschiedlicher Dauer und reichen von einer Woche bis zu acht Jahren¹². Vier Aufenthalte dauerten vier Wochen und weitere drei Aufenthalte acht Wochen, ein Aufenthalt zwölf Wochen. Bis zu einem halben Jahr

12. In diesem Falle handelt es sich um eine Kombination von Ausbildung und Berufstätigkeit; die Führungskraft hat im Ausland einen Dokortitel erworben, wollte die Promotion aber als Ausbildung und nicht als Studium gewertet wissen.

waren zwei Führungskräfte im Ausland. Jeweils drei Personen waren für ihre Ausbildung ein Jahr bzw. eineinhalb Jahre im Ausland. Nur eine Person war zwei Jahre und ebenfalls eine Person war drei Jahre zur Ausbildung im Ausland.

Zahlreiche Führungskräfte waren aufgrund von *Urlaubsreisen* im Ausland. Insgesamt sind 20% aller Auslandsaufenthalte Urlaubsreisen. Von den befragten chinesischen Führungskräften haben 25% schon einmal eine Urlaubsreise ins Ausland gemacht. Doch mehr als die Hälfte aller Urlaubsreisen wurden von den neun Managerinnen und Managern gemacht, die auch im Ausland studiert haben. Dies deutet darauf hin, dass im Gastland die erleichterte Möglichkeit zu reisen genutzt wurde und dass die Restriktionen, von der VR China ins Ausland zu reisen, immer noch sehr groß sind.

Die längste Urlaubsreise, die eine Führungskraft gemacht hat, dauerte ein halbes Jahr und ging nach Deutschland. Die zweitlängste Urlaubsreise hatte eine Dauer von acht Wochen und führte die Führungskraft nach Großbritannien. Alle anderen Urlaubsreisen hatten eine Dauer von ein bis vier Wochen, für 15 Urlaubsreisen fehlen die Zeitangaben. Die große Mehrheit der Urlaubsreisen dauerte eine Woche oder wenige Tage (39 Urlaubsreisen), weitere neun Urlaubsreisen hatten eine Dauer von zwei Wochen, gefolgt von vier Urlaubsreisen mit dreiwöchiger Dauer und drei Urlaubsreisen mit vierwöchiger Dauer. Es ist ein Charakteristikum dieser Urlaubsreisen, dass sie sehr kurz sind. Besonders die Auslandsstudierenden haben zahlreiche kurze Urlaubsreisen in die benachbarten Länder, vor allem innerhalb Europas, gemacht.

Die Mehrheit der Urlaubsreisen ging nach Frankreich (12) und in die Niederlande (8). Erst an dritter Stelle stehen Urlaubsreisen nach Deutschland, wohin ebenso wie nach Österreich je sechs Urlaubsreisen gingen. Dies erklärt sich daraus, dass einige Führungskräfte aus beruflichen Gründen oder aufgrund des Studiums in Deutschland waren und von hier aus kurze Urlaubsreisen in die Nachbarländer gemacht haben. Fünf Urlaubsreisen gingen nach Thailand, gefolgt von Belgien (4), Malaysia (3), Schweiz (3) und Luxemburg (3). Mit Thailand und Malaysia sind nur zwei asiatische Länder unter den acht meistbereisten Ländern vertreten.

282 aller Auslandsaufenthalte wurden aus *beruflichen* Gründen unternommen. Hier spiegelt sich wider, wie gering die Möglichkeiten sind, aus anderen Gründen ins Ausland zu kommen. Die Arbeit in einem Gemeinschafts- oder Tochterunternehmen bietet daher die ansonsten eher seltene Möglichkeit, ins Ausland reisen zu können. (Vergleiche auch die Nennungen der Vorteile in Kapitel 7.1).

Dies unterscheidet die befragten chinesischen Führungskräfte auch deutlich von der Gesamtbevölkerung. Durch die Arbeit in einem Auslandsunternehmen und den Kontakt zum ausländischen Stammhaus des Partners haben sie häufiger und leichter die Möglichkeit ins Ausland zu reisen. Für andere Teile der chinesischen Bevölkerung ist ein Auslandsaufenthalt dagegen immer noch mit erheblichem Aufwand und häu-

fig mit einer langen Wartezeit bis zur endgültigen Erledigung aller Formalitäten verbunden, abgesehen von den Kosten eines Auslandsaufenthaltes, die sich die wenigsten Menschen in der VR China leisten können.

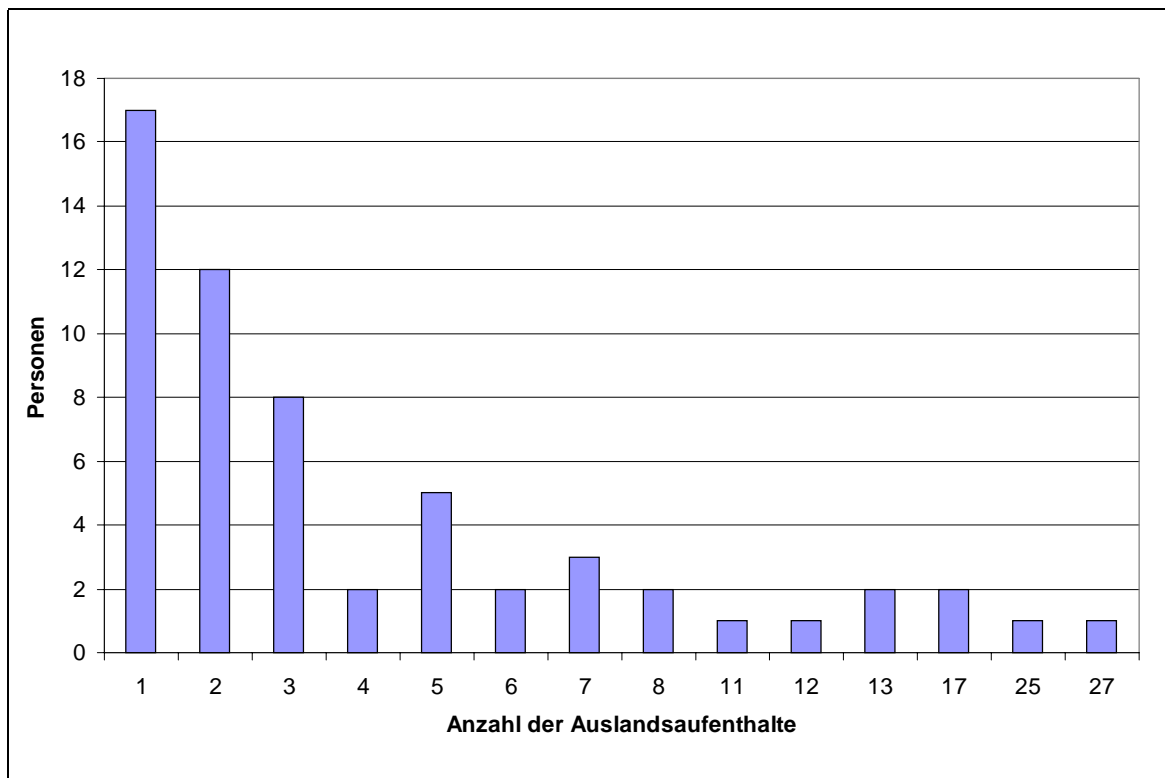


Abbildung 5.4: Häufigkeit der beruflichen Auslandsaufenthalte der befragten chinesischen Führungskräfte
Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

Von den 94 befragten Führungskräften waren 59 Managerinnen und Manager aus beruflichen Gründen im Ausland. Im Durchschnitt war jede Person fünfmal in anderen Ländern. Die Hälfte dieser 59 Führungskräfte war weniger als dreimal im Ausland. Wie Abbildung 5.4 zeigt, waren die meisten Managerinnen und Manager ein- oder zweimal im Ausland. Acht Personen waren dreimal und weitere fünf Personen waren fünfmal im Ausland. Mehr Auslandsaufenthalte hatten dann jeweils nur noch eine oder zwei Personen. Insgesamt waren 15 Personen mehr als fünfmal aus beruflichen Gründen im Ausland.

Versucht man, einen Zusammenhang zwischen der Position einer Person und der Zahl oder der Dauer ihrer beruflichen Auslandsaufenthalte herzustellen, so gelingt dies nicht. Die Zahl der beruflichen Auslandsaufenthalte scheint unabhängig von der gegenwärtigen Position (Korrelationskoeffizient -0,42) der Managerinnen und Manager zu sein. Ebenso wenig gibt es direkte Korrelationen zwischen der Zahl oder

Dauer der Auslandsaufenthalte aus beruflichen Gründen und dem Alter oder dem Geschlecht der Personen. Dies dürfte hauptsächlich an der Zahl der Untersuchungspersonen liegen, die für die Berechnung statistischer Zusammenhänge etwas gering ist.

Insgesamt waren die befragten Führungskräfte aus beruflichen Gründen in 37 verschiedenen Ländern. Die Länder, die von mehr als neun Personen besucht wurden, sind Deutschland, USA, Frankreich, Singapur, Großbritannien, Malaysia, Japan, Italien und die Schweiz.

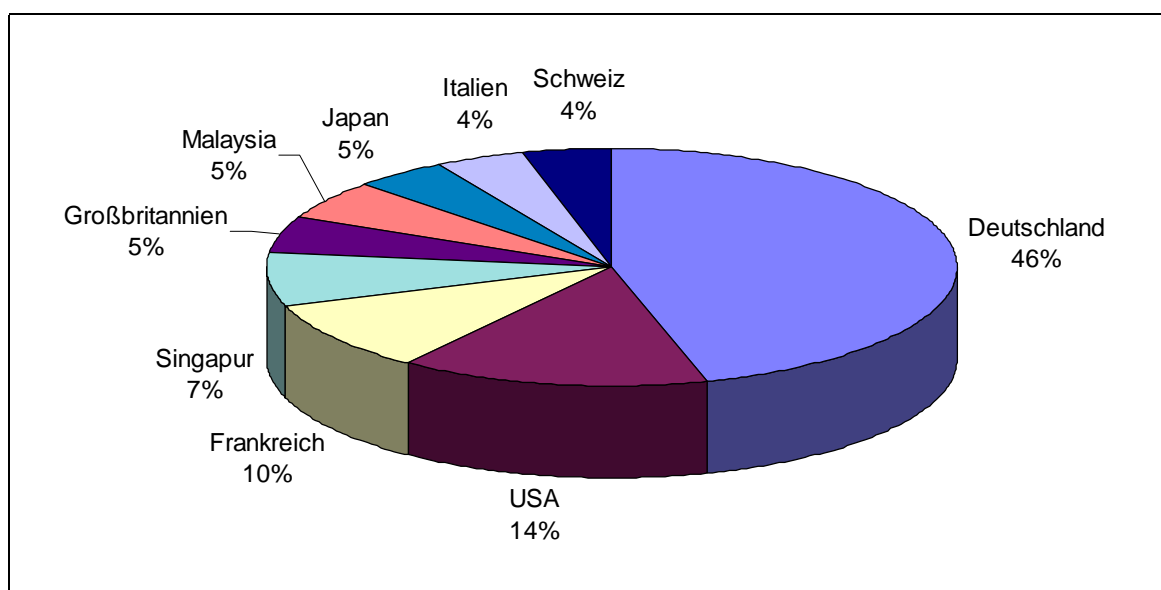


Abbildung 5.5: Die aus beruflichen Gründen meistbesuchten Länder der befragten chinesischen Führungskräfte
Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

Damit ging der große Teil aller Auslandsaufenthalte, die aus beruflichen Gründen stattfanden, nach Deutschland mit insgesamt 99 Aufenthalten (siehe Abbildung 5.5). Hier zeigt sich die Bedeutung Deutschlands als Joint Venture-Partner oder als Stammhaus. 31 Aufenthalte gingen in die USA, das sind immerhin 14% aller Aufenthalte aus beruflichen Gründen. An dritter Stelle steht mit 10% der Aufenthalte Frankreich, das bei den Urlaubsreisen bereits an erster Stelle stand (vgl. Seite 109). 7% der Aufenthalte gingen nach Singapur, damit waren immerhin noch 16 Managerinnen und Manager aus beruflichen Gründen im Stadtstaat Singapur. Von den neun am häufigsten besuchten Ländern liegen fünf in Europa, drei in Asien und eins in Nordamerika.

Die Auslandsaufenthalte, die aus beruflichen Gründen stattfanden, sind von ganz unterschiedlicher Dauer. Im Durchschnitt war jede Person insgesamt neun Monate aus beruflichen Gründen im Ausland. Die beiden kürzesten Aufenthalte dauerten eine

Woche. Der Manager mit den meisten Auslandsaufenthalten kommt auch auf die höchste Summe an Zeit, die er im Ausland war, nämlich insgesamt auf mehr als sieben Jahre.

Die durchschnittliche Dauer je beruflichem Auslandsaufenthalt beträgt 13 Wochen bzw. drei Monate und eine Woche. Der längste Aufenthalt dauerte vier Jahre, gefolgt von einem zweijährigen Aufenthalt. Alle anderen Auslandsaufenthalte hatten eine Dauer von weniger als einem Jahr. 60% der beruflichen Auslandsaufenthalte dauerten eine bis vier Wochen. Dadurch wird deutlich, dass die Firmen dazu neigen, ihre chinesischen Führungskräfte auf *kurze* Reisen ins Ausland zu schicken. Selbst für die Ausbildung sind Auslandsaufenthalte von mehreren Wochen eher die Ausnahme. Dieses Ergebnis wird auch durch die Aussagen westlicher Führungskräfte bestätigt, die es ablehnen, die chinesischen Managerinnen und Manager für Ausbildung und Beruf längere Zeit ins Ausland zu schicken. Ihrer Meinung verändern sie durch längere Auslandsaufenthalte ihre Wertvorstellungen oft derart, dass sie später Reintegrationsschwierigkeiten haben. Kaum eine Firma wäre bereit, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter länger als ein halbes Jahr ins Ausland zu schicken. Ein an der Untersuchung beteiligtes Hotelunternehmen hat in einem Jahr mehr als 14 Personen verloren, die zu Ausbildungszwecken nach Deutschland geschickt worden waren. Trotz dieser negativen Erfahrung werden weiterhin jährlich sechs Führungskräfte bzw. angehende Führungskräfte zur längeren Ausbildung (ca. ein Jahr) nach Deutschland entsandt, da der Nutzen höher als der mögliche Schaden eingeschätzt wird.

6 KARRIEREMOBILITÄT VON CHINESISCHEN FÜHRUNGSKRÄFTEN

6.1 Ansätze zur sozialen Mobilität und zur Karrieremobilität

Das Interesse an sozialer Mobilität nahm 1927 mit dem Erscheinen des Werks von SOROKIN *Social Mobility* in den Vereinigten Staaten seinen Anfang. Dabei wurde der Intergenerationenmobilität von Anfang an die größte Bedeutung beigemessen. Erst viel später wuchs das Interesse an Prozessen der Karrieremobilität und der dazugehörigen Theorieentwicklung.

Eine der ersten klassischen Studien ist die Studie von BLAU und DUNCAN, die bei ihrem *Statuszuweisungsansatz* individuelle Ressourcen in den Vordergrund der Betrachtung stellen (BLAU & DUNCAN, 1967). Der berufliche Status, den ein Individuum im Lebensverlauf erreicht, steht dabei in direkter Abhängigkeit mit der sozialen Herkunft, der Intelligenz, den Fähigkeiten und der Ausbildung. Dieser Ansatz hat einen wichtigen Beitrag zur empirischen Mobilitätsforschung geleistet und findet auch in der gegenwärtigen Forschung seinen Niederschlag (vgl. HANDL et al., 1977). Die Kritik an dem Ansatz bezieht sich auf die Ausklammerung von Faktoren der Meso- oder Makroebene wie z.B. Arbeitsmarkt, wirtschaftliche Entwicklung, Produktionssystem etc. (vgl. BLOSSFELD, 1985, 178; GRANOVETTER, 1981, 11ff) und auf die fehlende Berücksichtigung der zeitlichen Dimension (vgl. MAYER, 1979).

Einen wichtigen und ebenfalls das Individuum in den Mittelpunkt stellenden Beitrag zur Mobilitätsforschung leistet die *Humankapitaltheorie* (vgl. TUMA, 1985; MINCER, 1974; BEKKER, 1964). Dieser neoklassische Ansatz basiert auf einer Kosten-Nutzen-Rechnung. Es wird davon ausgegangen, dass Individuen in ihrer Ausbildungsphase und ihrer frühen Erwerbsphase in ihr Humankapital investieren. Die getätigten Kosten werden im späteren Berufsleben durch höhere Einkommen und bessere Berufschancen ausgeglichen. Die Kritik an diesem Ansatz lautet, dass Ursachen und Häufigkeit von sozialen Mobilitätsprozessen nicht erklärt werden (BLOSSFELD, 1985, 178). Auch wird darauf hingewiesen, dass der Nutzen von Ausbildung und Qualifikation bei unterschiedlichen Arbeitsmarktstrukturen auch unterschiedlich groß sein kann.

Diese unterschiedlichen Strukturen des Arbeitsmarkts finden in der *Segmentationstheorie* ihren Niederschlag (LUTZ, 1979; SENGENBERGER, 1978a, 1978b; DOERINGER & PIORE, 1971). Demnach zerfällt der Arbeitsmarkt in Teilarbeitsmärkte oder Segmente, die durch ökonomische und politische Kräfte im Arbeitsprozess hervorgerufen werden. DOERINGER unterscheidet dabei einen internen und einen externen Arbeitsmarkt, während SENGENBERGER (1978a) und LUTZ (1979) betriebliche, fachliche und Jedermannsarbeitsmärkte ausmachen. Zu den arbeitsmarkttheoretischen Ansätzen gehört auch die *Vacancy-Competition Theorie* (SO-

RENSEN, 1975, 1977), wonach Beschäftigte nur dann mobil werden können, wenn eine freie Stelle verfügbar ist. Damit ist die Schaffung freier Stellen der zentrale Mobilitätsmechanismus und nicht die Veränderung individueller Ressourcen (vgl. BLOSSFELD, 1989, 45).

Für die VR China wird von SOLINGER (1997) die Segmentationstheorie befürwortet, sie widerspricht aber der dualen Arbeitsmarkttheorie von DOERINGER & PIORE. Statt einem zweigeteilten Arbeitsmarkt teilt sie den chinesischen Arbeitsmarkt in drei große Segmente ein, die jeweils wiederum in zahlreiche kleinere Segmente unterteilt sind. Dies scheint der Situation des Arbeitsmarkts näher zu kommen als die duale Arbeitsmarkttheorie.

Im Gegensatz zu den oben beschriebenen Ansätzen und Theorien stellt die *Lebensverlaufsforschung* einen Versuch dar, makro- und mikroanalytische Forschungsansätze miteinander zu verbinden (vgl. MAYER, 1987; KOHLI, 1978, 1985). Sie hat ihren Ursprung in der Lebens-Zyklus-Theorie, die besagt, dass „zu gewissen Zeitpunkten im Ablauf eines Lebens Handlungen notwendig oder üblich sind, die zu geographischer Mobilität führen können“ (ALBRECHT, 1972, 120). Dabei spielen besonders die Schul- und Berufsausbildung sowie der Eintritt ins Berufsleben eine große Rolle. Die Annahme des Lebenszyklusansatzes beruht darauf, dass der Ein- bzw. Austritt aus diesen sozialen Institutionen (dazu zählen auch Ehe, Partnerschaft und Familie) zahlreiche Verhaltensänderungen bewirkt und je nach Stellung im Lebenszyklus dominante Aktivitäts- und Einstellungsmuster existieren (WAGNER, 1989, 48). Durch die Partizipation an diesen institutionalisierten Lebensbereichen sind die Individuen auch räumlich festgelegt. Häufig wird eine synchrone Beziehung zwischen räumlicher und sozialer Mobilität angenommen, auch wenn diese keine zwingende Bedingung ist (WAGNER, 1989, 49).

Neben anderen Forschungsfragen richtet sich die Lebensverlaufsforschung vor allem auf die Frage des Zusammenhangs zwischen räumlicher und sozialer Mobilität im Lebensverlauf und darauf, welche gesellschaftlichen Bedingungen (regionale Disparitäten) diesen Zusammenhang beeinflussen (WAGNER, 1989, 50-51). Dabei wird der Tatsache, dass räumliche Mobilität in vielfältiger Weise dem sozialen Wandel unterliegt, dadurch Rechnung getragen, dass die Kohortenzugehörigkeit der Individuen systematisch berücksichtigt wird¹ (BLOSSFELD, 1989, 16ff).

Die Lebensverlaufsforschung kam in den 70er Jahren aus den USA nach Deutschland (ELDER, 1985; DUNCAN, 1975; ROSSI & ORNSTEIN, 1973; COLEMAN, 1971). Wichtige Impulse kamen auch aus Norwegen (FEATHERMAN & SORENSEN,

1. Durch die Kohortenanalyse lassen sich z.B. strukturelle Veränderungen des Bildungs- und Beschäftigungssystems feststellen, die Teil eines sozialen Wandels sind (vgl. BLOSSFELD, 1989; KOHLI, 1985). Inwieweit Mobilität in Form von Migrationen zur Modernisierung beiträgt, soll aufgrund der anders ausgelegten Ziele dieser Arbeit an dieser Stelle nicht weiter verfolgt werden. Interessierte seien verwiesen auf die Arbeiten von RÖDER (1974, 38ff), LERNER (1970) und SIEBERT (1970).

1983), Israel (MATRAS, 1983) und Frankreich (COURGEAU, 1985). In Deutschland hat sich besonders MAYER mit dem Sonderforschungsbereich *Mikroanalytische Grundlagen der Gesellschaftspolitik* der Deutschen Forschungsgemeinschaft um die Etablierung der Lebensverlaufsforschung bemüht (vgl. dazu BLOSSFELD, 1989, 1986; MAYER & TUMA, 1989; HUININK, 1988; MAYER, 1987, 1979).

Im Gegensatz zu subjektiven Biographien werden in der Lebensverlaufsforschung Ereignisse im Lebensverlauf objektiv und repräsentativ erhoben, so dass Lebensverläufe quantitativ rekonstruiert und standardisiert werden können. Durch die zeitliche Dimension kann der Lebensverlauf in Ereignissequenzen zerlegt werden (z.B. Schule, Ausbildung, Beruf). Diese Ereignisse innerhalb des Lebensverlaufs stehen im Zusammenhang mit räumlichen Mobilitätserscheinungen. Dadurch implizieren soziale Veränderungen auch räumliche Veränderungen, wie zum Beispiel Veränderungen im Karriereverlauf.

Die vorliegende Arbeit bezieht sich - soweit die vorhandenen Daten dies erlauben - auf die Methoden der Lebensverlaufsforschung. Durch die Interviews wurde versucht, sowohl die räumlichen Veränderungen als auch die Auf- und Abstiegsmobilität der Karrieren zu erfassen. Dabei gehen historische, politische und wirtschaftliche Faktoren auf der Makroebene ebenso mit ein wie Wandermotive, Einstellungen und Wertschätzungen der Individuen auf der Mikroebene. Durch die quantitative und qualitative Interpretation der Ergebnisse soll untersucht werden, inwieweit ein Zusammenhang zwischen räumlicher und sozialer Mobilität besteht und welche gesellschaftlichen Determinanten einen Einfluss darauf haben. Die Stärke des Ansatzes liegt damit auf der Verknüpfung von makro- und mikroanalytischen Forschungsmethoden.

6.2 Entstehung eines Arbeitsmarkts und Arbeitsreformen

Es ist davon auszugehen, dass Karrieren von Führungskräften und Hochqualifizierten auch in der VR China durch regionale Disparitäten im Arbeitsplatzangebot bestimmt werden. Doch wie sieht der Arbeitsmarkt in der VR China aus? Gibt es ihn überhaupt und wenn ja, in welchem Ausmaß?

Ausgangspunkt der Reformen im Arbeitsmarkt und Beschäftigungssystem war das System der *Eisernen Reisschüssel* (*tie fanwan*). Dieses System stammt aus den 50er Jahren und war zum Schutz von Facharbeiterinnen und -arbeitern erlassen worden, galt jedoch bald danach für alle städtischen Arbeitskräfte. Nach dem Schulabschluss wurde den Arbeitskräften ein Arbeitsplatz zugeteilt. In den meisten Fällen wurde dabei keine Rücksicht auf Fähigkeiten und Vorlieben genommen. Die zugeteilte Arbeitseinheit (*danwei*) wiederum sorgte für die Haushaltsregistrierung (*hukou*). Die Beschäftigung war eine Anstellung auf Lebenszeit und die Beschäftigten wurden durch ihre Arbeitseinheit mit Sozialleistungen versorgt. Eine chinesische Besonderheit war dabei die Vererbung des Arbeitsplatzes (*dingti*). Bei der Pensionierung

konnte der Arbeitsplatz an nahe Verwandte vererbt werden. Diese Praxis wurde 1986 offiziell abgeschafft, existiert aber in Regionen mit hoher Jugendarbeitslosigkeit vereinzelt weiter (WARNER, 1996, 139).

In den 80er und 90er Jahren gab es eine Reihe von Bestimmungen, Maßnahmen und Gesetzen, die wesentlich zum Entstehen eines Arbeitsmarkts beigetragen haben². Dazu zählt an erster Stelle das Arbeitsvertragssystem (*laodong hetongzhi*) vom Juli 1986. Dieses Gesetz regelt, dass bei Neuanstellungen nur noch befristete Arbeitsverträge geschlossen werden dürfen. Gleichzeitig wurden drei weitere Bestimmungen erlassen: Erstens die Verpflichtung zur öffentlichen Rekrutierung, zweitens die Ausweitung der Kündigungsmöglichkeiten und drittens der Aufbau eines außerbetrieblichen Sozialversicherungssystems. Doch zeigten diese Regelungen nicht den gewünschten Erfolg. Vor allem trug das Nebeneinander von fest angestellten und auf Zeit angestellten Arbeitskräften nicht zu der gewünschten Effizienzsteigerung bei. Deshalb wurde im Februar 1992 die Umwandlung von Festverträgen in Zeitverträge erlassen. Gleichzeitig wurde jedoch die Möglichkeit geschaffen, dass besonders dringend benötigte Fach- und Führungskräfte auch unbefristete Verträge erhalten konnten. Dies sollte der hohen Fluktuation von gut qualifiziertem Personal Einhalt gebieten (HEBEL & SCHUCHER, 1997, 127-129).

Ende der 80er Jahre kam es zu großen Lohnreformen. Zuvor waren die Lohnstufen landesweit einheitlich festgelegt, jetzt fielen sie in die Entscheidungsautonomie der Unternehmen. Dadurch kam es aber auch zu einer Zunahme der Gehaltsunterschiede der Arbeitskräfte. Für eine gewisse Zeit wird dies von der Regierung befürwortet, um die gewünschte Effizienzsteigerung zu erzielen und die Unterschiede werden als Flexibilität interpretiert (WARNER, 1996, 142). Seit Beginn der 90er Jahre zählen Qualifikation und Motivation mehr als Seniorität und politische Treue. Die Arbeitsplatzmobilität nimmt seit den 90er Jahren auch in den Staatsbetrieben zu, besonders bei Hochqualifizierten und Facharbeiterinnen und Facharbeitern. Insgesamt sind Arbeitsplatzwechsel einfacher geworden (vgl. SCHUCHER, 1999, 50; DAVIS, 1992, 1064). 1993 ließen sich mehr als eine Million Personen aus dem technischen und dem Managementbereich in Personalbörsen registrieren, weil sie einen neuen Arbeitsplatz wünschten. Nach neuesten Schätzungen möchte jede dritte hochqualifizierte Führungskraft ihren Arbeitsplatz wechseln, wobei ausländische Unternehmen einen hohen Stellenwert als potentielle Arbeitgeber haben (WARNER, 1996, 143).

Die chinesische Regierung strebt für die Zukunft eine Kombination von staatlicher Kontrolle und marktwirtschaftlicher Regulierung auf dem Arbeitsmarkt an. Sie hofft, durch beschäftigungsfördernde Maßnahmen die Arbeitslosigkeit in Grenzen zu halten³. Gleichzeitig sollen sich Arbeitskräfte ihre Arbeitsplätze und Firmen ihre Arbeitskräfte frei aussuchen können. Überschüssige Arbeitskräfte aus dem ländlichen

2. Zu Reformmaßnahmen und zur Entstehung eines Arbeitsmarkts geben die Arbeiten von WARNER (1996) und SCHUCHER (1998) detaillierte Analysen.

Raum sollen in die ländliche Industrie wechseln (SCHUCHER, 1999, 49). Dies alles setzt die Zunahme von beruflicher Mobilität voraus. Eine zunehmende berufliche Mobilität erfordert jedoch auch eine entsprechende Qualifikation der Beschäftigten.

Kennzeichnend für die berufliche Mobilität in der VR China ist die Tatsache, dass Arbeitskräfte aus dem ländlichen Raum ein wesentlicher Faktor für Prozesse der beruflichen Mobilität sind. Die städtischen Erwerbstätigen sind im Gegensatz dazu noch relativ immobil geblieben. Auch spielt derzeit der Generationenwechsel eine größere Rolle als der Arbeitsplatzwechsel. Im Vergleich zu den Vätern ergibt sich nach einer chinesischen Studie (nach SCHUCHER, 1999, 50) eine Verlagerung von landwirtschaftlichen zu nicht-landwirtschaftlichen Tätigkeiten bei den Söhnen sowie ein Wechsel in höherqualifizierte Positionen. Ein drittes Merkmal sind Arbeitsplatzwechsel aus kollektiven, privaten und anderen nicht-staatlichen Unternehmensformen. Im Vergleich dazu sind Arbeitsplatzwechsel im Staatssektor noch äußerst gering (SCHUCHER, 1999, 50).

Hindernisse für eine höhere berufliche Mobilität von städtischen Beschäftigten sieht SCHUCHER in den Überresten der Planwirtschaft und den administrativen Eingriffen in das Beschäftigungssystem (1999, 50). Neben *hukou*-System, staatlicher Allokation von Arbeitskräften und der Verwaltung von Personalakten⁴ (*dang'an*) ist es vor allem das System der *danwei* mit betrieblichen Vergünstigungen (besonders Wohnungen) und sozialer Absicherung, das eine höhere berufliche Mobilität behindert. Daneben wird aber auch die Ansicht vertreten, dass die bisherigen Arbeitsreformen zu einer kompletten Umwandlung der städtischen Gesellschaftsstrukturen führen können. Als Grund für diese mögliche Umwandlung wird die abnehmende Bedeutung der *danwei* durch die Reformen genannt (DAVIS, 1992, 1064).

Im Arbeitsgesetz, das im Januar 1995 in Kraft trat, wurden die Arbeitsreformen mit weiteren Lohn- und Sozialreformen verbunden. Dies sollte verhindern, dass kleine Teilreformen scheiterten. Das Arbeitsgesetz gilt für alle Arbeitsverhältnisse, unabhängig von der Eigentumsform der Unternehmen. Das Gesetz beschreibt die Kontrollfunktionen der Behörden und formuliert Rechtsnormen für Arbeitsverträge. Es enthält auch Schutzbestimmungen für die Arbeitskräfte sowie Regelungen für Ar-

3. Nach Einschätzung von chinesischen Ökonomen wird für Anfang 1999 mit einer städtischen Arbeitslosigkeit von 8-9% gerechnet. Die Zahl der städtischen Arbeitslosen würde dann bei 15-18 Mio. Menschen liegen (C.A., 1998, 1307). WANG (1998, 475) spricht von 7,5% für Anfang 1998. Landesweit liegt die offizielle Arbeitslosenrate bei ca. 3% (SCHÜLLER, 1999a, 80/20; WANG, 1998, 464), westliche Schätzungen geben die städtische Unterbeschäftigung mit 15% und die Unterbeschäftigung in der Landwirtschaft mit 30% an (SCHÜLLER, 1999a, 80/20).

4. Eine Personalakte gibt es für jede chinesische Arbeitnehmerin und jeden chinesischen Arbeitnehmer. Sie enthält Angaben zur Person, zu Ausbildung und Qualifikation, zu beruflichem Werdegang sowie Abschlusszeugnisse bei einem Arbeitsplatzwechsel. Sie ist den Arbeitskräften nicht zugänglich. Ihr Vorliegen ist Voraussetzung für Lohnzahlungen und Sozialleistungen. Im neuen Arbeitsgesetz wird die Pflicht zur Führung von Personalakten nicht erwähnt. Es lässt sich daraus schließen, dass die Bedeutung der Personalakte mit dem Entstehen eines freien Arbeitsmarkts abnehmen wird (PROBST, 1995, 9).

beitsstreitigkeiten⁵. Besonders bemerkenswert ist, dass ausdrücklich das Recht auf freie Berufswahl angesprochen wird, wodurch es in der Zukunft durchaus zu mehr beruflicher Mobilität kommen kann (PROBST, 1995, 13). Trotz aller Reformmaßnahmen ist die VR China noch sehr weit von einem freien und einheitlichen Arbeitsmarkt entfernt.

Besonders stark getrennt sind die Arbeitsmärkte von Städten (ca. 170-200 Mio. Arbeitskräfte) und ländlichen Räumen (ca. 450-480 Mio. Arbeitskräfte) (WANG, 1998, 464; SCHÄDLER & GUTERMUTH, 1996, 109). Hier existieren hohe Barrieren, die vor allem die Beschäftigung von ländlichen Arbeitskräften in den Städten verhindern sollen (SCHUCHER, 1998, 743ff). Mit den ca. 100 Mio. Wanderarbeiterinnen und -arbeitern sind die Grenzen zwischen den beiden Segmenten des Arbeitsmarkts jedoch zunehmend fließend. WANG (1998, 459) spricht von einer weiteren Teilung des chinesischen Arbeitsmarkts. Diese Teilung besteht zum einen aus einem lokalen und gegen die Beschäftigung von auswärtigen Arbeitskräften abgeschotteten Segment. In diesem Segment sind hauptsächlich die Beschäftigten von Kollektivunternehmen und der ländlichen Industrie tätig. Zum anderen besteht der chinesische Arbeitsmarkt aus einem schnell wachsenden, nationalen Segment. Dieser Teil ist durch die Millionen an wandernden Arbeitskräften, einem unternehmerfreundlichen soziopolitischen Umfeld, der Koexistenz von massiver Unterbeschäftigung sowie einer von in den Staatsunternehmen Beschäftigten betriebenen Schattenwirtschaft gekennzeichnet (WANG, 1998, 460). Die treibenden Kräfte für die Entstehung eines nationalen Arbeitsmarkts waren die zahlreichen ausländischen Unternehmen sowie die inländischen Privatunternehmen. Noch kann sich die chinesische Regierung auf das Mittel der Haushaltsregistrierung zur Kontrolle des nationalen Arbeitsmarkts berufen. Die Bedeutung des nationalen Arbeitsmarkts und sein soziopolitisches Veränderungspotential nehmen aber in dem Maße zu, wie die Zahl der städtischen Arbeitslosen, der Wanderarbeiter und der in der Schattenwirtschaft Tätigen zunimmt (WANG, 1998, 460).

6.3 Karriereerfolg: Das Einkommen

Im Rahmen der Betrachtung von räumlicher Mobilität und Einkommen kommt es aufgrund von verschiedenen Ansätzen zu der Hypothese, dass mit zunehmendem Einkommen ein Arbeitsplatzwechsel auch mit zunehmenden Such- und Opportunitätskosten einhergeht und diese die Wahrscheinlichkeit von Migrationen verringern (vgl. WAGNER, 1990b, 228ff). Diese These konnte durch wissenschaftliche Studien jedoch nicht bestätigt werden. Generell muss das Einkommen nicht mit räumlicher Mobilität ansteigen. Vor allem kurzfristig kann räumliche Mobilität auch mit Einkommensverlusten verbunden sein. Räumliche Mobilität schlägt sich eher langfristig im Einkommen nieder (vgl. BARTEL, 1979).

5. Für eine ausführliche Darstellung des Arbeitsgesetzes sei auf PROBST (1995, 13-17) verwiesen.

Es gibt drei Maße, mit denen die wichtigsten Dimensionen der Arbeit in der VR China gemessen werden können. Da ist zum einen die Schichtung des Arbeitsplatzes (*workplace stratification*), das Gehalt und das Berufsprestige (WANG, 1996, 83). Die Schichtung des Arbeitsplatzes beinhaltet drei Schichten: staatlich, kollektiv und privat. Da es sich bei den untersuchten Unternehmen ausschließlich um ausländische Kooperationsunternehmen handelt, kann diese Dimension nicht berücksichtigt werden. Das Berufsprestige ist ebenfalls ein besonderer Faktor in der VR China, vor allem deshalb, weil es lange Zeit üblich war, dass Intellektuelle, die allgemein ein hohes Prestige genießen, niedrigere Löhne erhielten als Arbeiterinnen und Arbeiter, die ein geringes Prestige genießen. Da es sich bei den befragten Personen ausschließlich um Hochqualifizierte handelt, scheidet auch die Betrachtung dieser Dimension aus. Erfasst werden kann dagegen das Gehalt als wesentliche Dimension der Arbeit. Es wird angenommen, dass das Gehalt auch eine wesentliche Dimension von beruflichen Karrieren darstellt.

In der vorliegenden Studie wird deshalb zur Messung von Karriereerfolg das durchschnittliche monatliche Einkommen benutzt. Dies geschieht zum einen, weil die Befragten in den meisten Fällen Angaben zu ihrem Einkommen gemacht haben, und zum zweiten, weil es momentan ein gutes Messinstrument für beruflichen Erfolg darstellt. Denn auch in der VR China sind „gute Leute teuer“, wie es eine westliche Führungskraft formulierte⁶. Dabei soll untersucht werden, inwieweit sich das Gehalt durch die regionale und berufliche Mobilität verändert und welchen Einfluss diese beiden Variablen auf das Einkommen haben.

Bei der Frage nach dem monatlichen Gehalt mögen die Antworten nicht immer ganz ehrlich gewesen sein, doch in den meisten Fällen waren die Befragten auch hier ganz offen. Die Managerinnen und Manager haben ihr Gehalt eher niedriger angegeben als es tatsächlich der Fall war und es war kein Fall erkennbar, in dem ein höheres Gehalt angegeben wurde. Dadurch, dass mehrere Personen in einem Unternehmen befragt wurden, konnten die Angaben auch relativ leicht eingeschätzt werden. Allen Führungskräften wurde die Möglichkeit gegeben, keine Angaben zum Gehalt zu machen. In einem Unternehmen machten alle vier befragten Führungskräfte keine Angaben zu ihrem Gehalt und verwiesen darauf, dass dies in ihrer Firma geheim sei. Ansonsten waren es nur Einzelfälle, in denen auf die Angabe des Gehalts verzichtet wurde. Bei dem angegebenen Gehalt handelt es sich um das Netto-Gehalt. Mehrmals gaben die Führungskräfte sowohl Netto- als auch Bruttolohn an, wobei im Durchschnitt eine Differenz von ca. 1000 Yuan auftrat.

In einem Joint Venture der Chemiebranche wurde ein Gehaltszettel vorgelegt (siehe Anhang B), anhand dessen man die Aufwendungen erkennen kann, die für eine Arbeitskraft vom Unternehmen geleistet werden. Die Gehaltsunterschiede entstehen durch unterschiedliche Höhen von *special allowance*, Bonus und Unterstützung für

6. Die Entwicklung des Gehalts als Messinstrument für berufliche Mobilität im Transformationsprozess der VR China betont auch WANG (1996, 50-51).

den Wohnungsfonds. Das Gehalt besteht nur zur Hälfte aus dem Grundlohn, die andere Hälfte sind anderweitige Unterstützungen und Aufwendungen. Der in der Untersuchung erfragte Netto-Lohn beinhaltet diese besonderen Aufwendungen bereits.

Das durchschnittliche Gehalt der befragten Führungskräfte⁷ liegt bei 7064 Yuan im Monat und liegt damit über dem, was in Staatsunternehmen in den Führungsebenen verdient wird. Auch wenn die Mehrheit der Befragten weniger als 7000 Yuan im Monat verdient, so gibt es auch eine Reihe von Führungskräften mit sehr hohem Gehalt. Sieben Personen erhalten ein monatliches Gehalt, das über 20.000 Yuan liegt⁸.

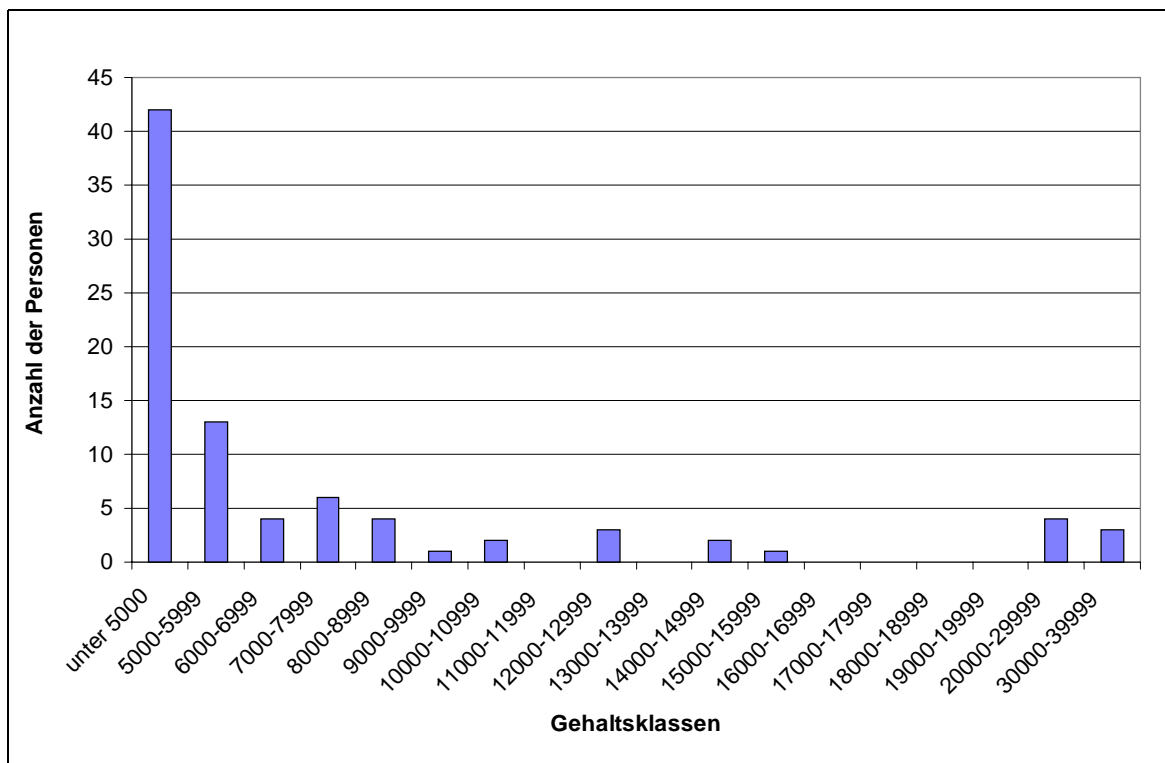


Abbildung 6.1: Gehalt der befragten chinesischen Führungskräfte nach Klassen (in Yuan)
Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

Abbildung 6.1 zeigt die Verteilung der Gehälter der befragten chinesischen Führungskräfte nach Gehaltsklassen. Der Median der Gehälter liegt genau bei 5000 Yuan. Das heißt, dass die Hälfte aller Befragten weniger als 5000 Yuan verdient. Aus

7. Die Angaben über die Höhe des Gehalts liegen von 85 Führungskräften vor.

8. Damit liegen die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung im Trend mit Ergebnissen aus anderen Untersuchungen. Eine Untersuchung in Auslandsunternehmen in Shanghai zeigte, dass das durchschnittliche Gehalt im *senior management* bei 4600 Yuan im Monat liegt. Das Maximum wird mit 25.000 Yuan und das Minimum mit 1000 Yuan verdient (MA, 1998, 6).

diesem Grund soll das Gehalt derer, die weniger als 5000 Yuan verdienen, noch einmal genauer untersucht werden. Insgesamt beziehen 42 Personen ein Gehalt unter 5000 Yuan. Davon haben 20 Personen die Gehaltsklasse bis 4999 Yuan angekreuzt, die restlichen 22 Personen haben zusätzlich eine genaue Angabe zu ihrem Gehalt gemacht. Auf diese genauen Gehälter soll hier näher eingegangen werden (siehe Abbildung 6.2).

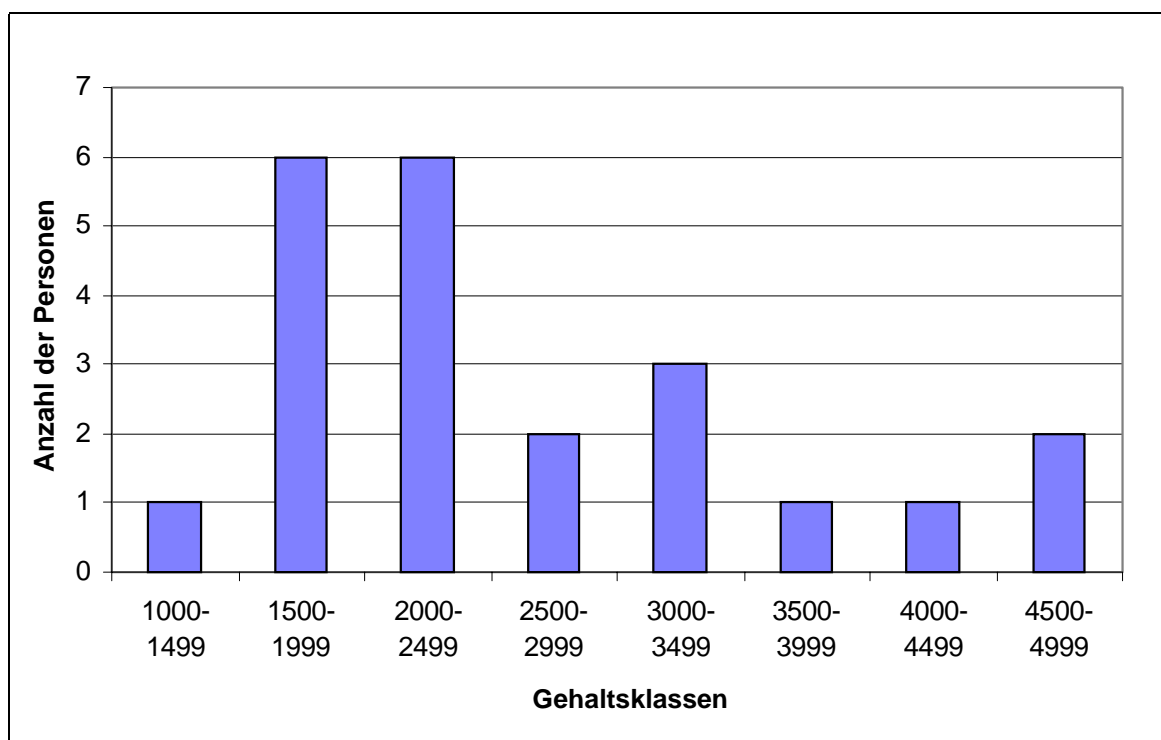


Abbildung 6.2: Verteilung der Gehälter von 22 Führungskräften, die weniger als 5000 Yuan verdienen
Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

Es ist bemerkenswert, dass 13 Befragte ein Gehalt erhalten, das weniger als 2500 Yuan beträgt. Lediglich drei dieser 22 Personen haben ein monatliches Gehalt von mehr als 4000 Yuan. Dies liegt zum einen daran, dass ein großer Teil der Führungskräfte noch relativ jung ist und zum anderen spielen auch regionale Standorte eine Rolle. So werden zum Beispiel in Changchun oder Shenyang weitaus geringere Löhne gezahlt als in Beijing oder Shanghai. Entscheidend für die Höhe des Gehalts ist auch der chinesische Partner des Joint Ventures. Dieser achtet in der Regel darauf, dass die Gehälter im Joint Venture nicht extrem viel höher liegen als im Stammhaus.

Es lohnt sich auch die Betrachtung der sieben Personen, die mehr als 20.000 Yuan im Monat verdienen. Es sind fünf Manager und zwei Managerinnen, die sich auf unterschiedlichen Positionen befinden. Jeweils drei von ihnen sind General Manager

oder Managerin und Manager, einer ist Abteilungsleiter. Die beiden Frauen sind 30 bzw. 44 Jahre alt, die männlichen Führungskräfte sind 33, 35, zweimal 39 und 53 Jahre alt. Mit durchschnittlich 39 Jahren sind sie damit kaum älter als der Gesamtdurchschnitt, der bei 37 Jahren liegt.

Diese sieben Managerinnen und Manager haben im Durchschnitt elf Auslandsaufenthalte absolviert und waren im Durchschnitt 5,5 Jahre im Ausland. Sie sprechen fast alle zwei oder drei Fremdsprachen, ein Manager spricht ausschließlich Englisch. Alle anderen sechs sprechen sowohl Englisch als auch Deutsch. Zwei dieser Führungskräfte haben ihr Wirtschaftsstudium in Deutschland absolviert.

Aufgrund der Ergebnisse aus der Karriereforschung in westlichen Ländern ist zu erwarten, dass die Gehälter der Führungskräfte mit zunehmendem Alter ansteigen. Die Gehälter der befragten chinesischen Führungskräfte steigen jedoch nicht stetig mit zunehmendem Alter. Die Personen mit den höchsten Gehältern sind die 35-39-jährigen Führungskräfte. Ihr Gehalt liegt im Durchschnitt bei 8750 Yuan. Sie sind Ende der 50er und Anfang der 60er Jahre geboren und haben ihr Studium nach 1976 begonnen. Damit hat ihre Bildung nur bedingt unter der Kulturrevolution gelitten und wenn auch die Schulzeit nicht in geregelter Rahmen ablief, so waren zumindest die Studienbedingungen wieder akzeptabel. Auch waren seit 1975 Auslandsstudienaufenthalte möglich, so dass diese Altersklasse davon profitieren konnte. Diese Altersklasse verdient mehr als die jüngeren Jahrgänge, deren Ausbildung zum Teil zwar besser sein mag, aber denen es noch an Erfahrung fehlt.

Die hohen Gehälter der Altersklasse der 50-54-jährigen Führungskräfte in Abbildung 6.3 sind aufgrund der geringen Personenzahl nicht interpretierbar. Es kann jedoch angenommen werden, dass es zwischen dem Gehalt der benachbarten Klassen liegt. Im vorliegenden Fall waren es vier außergewöhnlich hochqualifizierte chinesische Führungskräfte, die aufgrund ihres Wissens und ihrer beruflichen Erfahrung dieses hohe Gehalt erhalten haben. Ihre Erfahrungen haben sie in verschiedenen Staatsunternehmen gesammelt. Drei von ihnen hatten durch ihre Funktionen und Positionen in den Staatsunternehmen die Möglichkeit, sehr oft ins Ausland zu reisen. Einer der Manager hat sehr lange in den USA gelebt. Es kann aber nicht angenommen werden, dass die Erfahrung und die Höhe des Gehalts repräsentativ für diese Altersklasse sind.

Bei der Unterscheidung nach dem Geschlecht der chinesischen Führungskräfte zeigt sich, dass sich die Gehälter von Managerinnen und Managern um fast 1000 Yuan im Monat unterscheiden. Dabei sind es die Frauen, die das höhere Gehalt haben. Sie verdienen im Durchschnitt 7714 Yuan, wohingegen das Gehalt der Männer bei 6890 Yuan liegt. Dies spiegelt sich auch in der subjektiven Wahrnehmung wider, dass die Frauen in der Regel über eine bessere Qualifikation verfügen und die kompetenteren Führungskräfte sind. Diese Erfahrung wurde auch von zwei deutschen General Managern bestätigt, die lieber chinesische Frauen in Führungspositionen berufen als Männer, weil diese mit den Aufgaben und der Führung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser zurechtkommen. Auch wird den Frauen nachgesagt, dass sie sich bes-

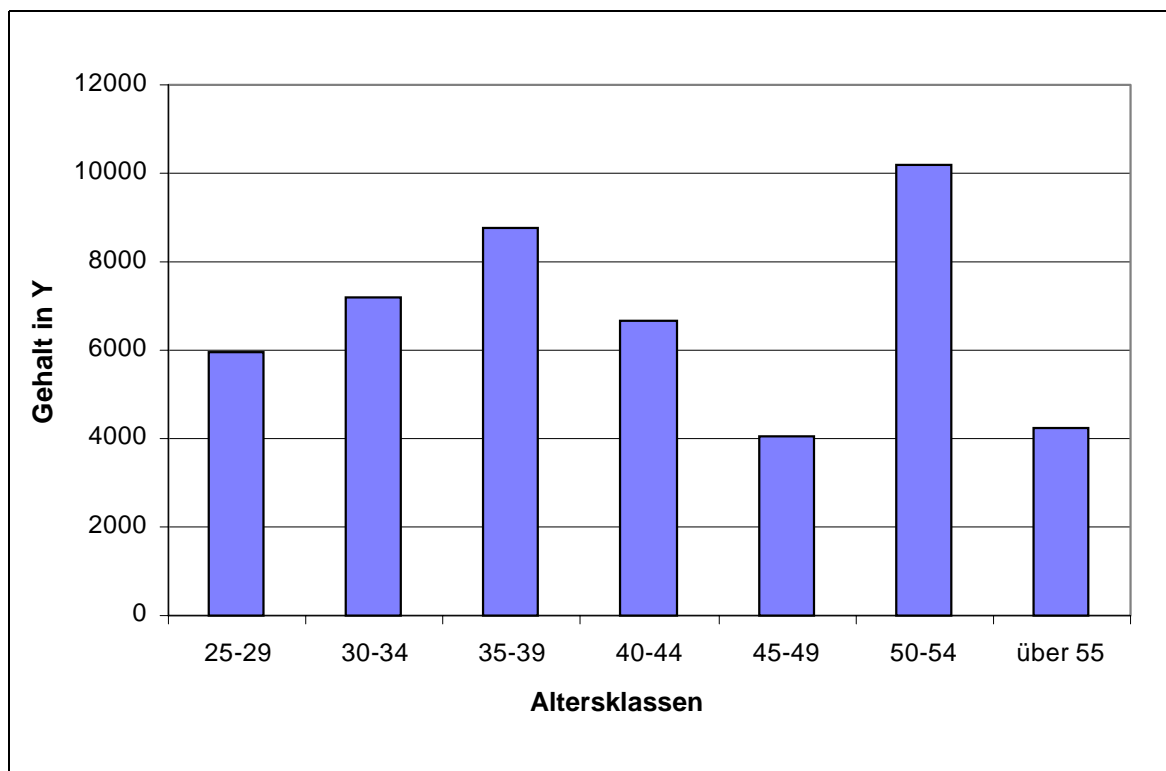


Abbildung 6.3: Gehalt der befragten chinesischen Führungskräfte nach Altersklassen
Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

ser an die Anforderungen und Erwartungen der westlichen Seite anpassen können. Wie in Kapitel 4.3 gezeigt werden konnte, verfügen die Managerinnen über bessere Sprachkenntnisse als ihre männlichen Kollegen. Dies könnte durchaus auch als ein Faktor gesehen werden, der die Höhe des Gehalts beeinflusst.

Die Gehälter der chinesischen Führungskräfte unterscheiden sich wesentlich nach der Art des Unternehmens. Dies reduziert die Aussagekraft des Gehalts zur Messung von Karriereerfolg, solange die Karrieren nicht nach der Unternehmensart unterschieden werden. Aufgrund der Datenlage werden hier die durchschnittlichen Gehälter von Joint Ventures, 100% Tochterfirmen und Repräsentanzen betrachtet. Am niedrigsten liegt das Gehalt in den Joint Ventures mit 5500 Yuan. Die durchschnittlichen Gehälter in Tochterfirmen und Repräsentanzen unterscheiden sich nur geringfügig und betragen 9000 bzw. 9500 Yuan. Dies bedeutet, dass eine erfolgreiche Führungskraft in einem Joint Venture nicht das gleiche Gehalt für die gleiche Leistung wie eine Führungskraft in einer Tochterfirma oder einer Repräsentanz erhält. Es wurde an dieser Stelle auch untersucht, ob ein Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und dem Gehalt existiert. Die Betriebsgröße scheint bei den deutsch-chinesischen Kooperationsunternehmen derzeit keinen Einfluss auf das Gehalt der Führungskräfte zu haben.

Aus den Gehaltsunterschieden zwischen Joint Ventures und Tochterfirmen/Repräsentanzen lässt sich schließen, dass westliche Firmen durchaus bereit sind, für gutes Personal auch mehr zu bezahlen. Gleichzeitig scheint sich das Fehlen eines chinesischen Partners positiv auf die Höhe des Gehalts auszuwirken. In Repräsentanzen sind in der Regel 1-20 Personen beschäftigt, die sich selbst um ihre Wohnung kümmern müssen, wodurch die Höhe des Gehalts beeinflusst wird. Dagegen unterscheiden sich Joint Venture und Tochterfirma weder in Größe noch in Wohnungsfrage (beide setzen mehrheitlich auf Wohnungsfonds), so dass hier wirklich das Fehlen des chinesischen Partners als ausschlaggebender Faktor für die unterschiedliche Gehaltshöhe angesehen werden kann.

Ein deutscher Manager, der die Finanzabteilung eines Joint Ventures leitet, erklärt die Schwierigkeiten mit dem chinesischen Partner bei der Einstellung von neuen Führungskräften. Er wäre gerne bereit, für eine hochqualifizierte Führungskraft ein entsprechendes Gehalt zu zahlen. Doch dies scheitert am chinesischen Partner, der darauf besteht, dass das Gehalt der neuen Person nicht über dem Gehalt der anderen chinesischen Managerinnen und Manager liegen darf. Diese wurden aber bei der Gründung des Joint Ventures vom chinesischen Stammhaus übernommen und erhalten ein niedrigeres Gehalt, als derzeit üblich oder sie erhalten noch immer bestimmte Vergünstigungen (z.B. Wohnung, Kindergarten etc.) durch das Staatsunternehmen, wodurch ihr Gehalt niedriger ausfällt. Aufgrund dieses Gehaltdilemmas ist es für ihn so gut wie unmöglich, hochqualifizierte Führungskräfte zu rekrutieren.

In der vorliegenden Untersuchung konnte kein Zusammenhang zwischen der Position und dem Gehalt einer Führungskraft festgestellt werden (Korrelationskoeffizient 0,17). Weder haben Personen auf der Position des General Managers das höchste Gehalt, noch bewegt sich das Gehalt bei Abteilungsleitern in den unteren Bereichen. Damit unterscheiden sich chinesische Führungskräfte wesentlich von westlichen Führungskräften, bei denen sich die Höhe des Gehalts auch nach der erreichten Position auf der Karriereleiter richtet. Der Zusammenhang zwischen Karriereerfolg und räumlicher Mobilität verdient an dieser Stelle besondere Aufmerksamkeit. Es stellt sich die Frage, ob sesshafte Personen genauso hohe Gehälter erhalten wie mobile Personen und damit, welchen Einfluss die regionale Mobilität auf die Karriere hat.

Bei den befragten Führungskräften zeigt sich sehr deutlich, dass sich das Gehalt der Personen, die ihren Geburtsort noch nie verlassen haben, ausschließlich in den unteren Gehaltsklassen bewegt (Durchschnitt: 5600 Yuan). Das maximale Gehalt, das eine sesshafte Führungskraft verdient, liegt bei 15.000 Yuan im Monat. Dabei konzentriert sich das Gehalt der meisten Sesshaften unter 5000 Yuan. Auch Personen mit nur einem Wohnortwechsel im Lebensverlauf verdienen ein Gehalt in der gleichen Höhe. Keine Person mit nur einem Wohnortwechsel verdient mehr als 12.000 Yuan. Bereits bei zwei Wohnortwechseln steigt das Gehalt jedoch bis 25.000 Yuan im Monat an. Nicht alle Personen, die zwei oder mehr Wohnortwechsel haben, haben auch ein hohes Gehalt (Durchschnitt: 8700 Yuan). Jedoch haben alle Personen mit einem

hohen Gehalt (mehr als 15.000 Yuan) mindestens zwei Wohnortwechsel. So haben die drei Führungskräfte, die mehr als 30.000 Yuan verdienen, drei, fünf und acht Wohnortwechsel in ihrem Lebensverlauf aufzuweisen. Auch wenn ein direkter statistischer Zusammenhang an dieser Stelle nicht hergestellt werden kann, so zeigen die Ergebnisse doch deutlich, dass ein Zusammenhang zwischen räumlicher und beruflicher Mobilität besteht.

Es stellt sich in diesem Zusammenhang auch die Frage, welche Rolle die räumliche Mobilität im Sinne von Auslandsaufenthalten spielt. Macht es für den Verlauf der Karriere einen Unterschied, ob ein Wohnortwechsel ins Ausland oder im Inland erfolgte? Das Gehalt derer, die ein Studium im Ausland abgeschlossen haben, liegt mit 17.400 Yuan sehr deutlich über dem Durchschnitt von 7064 Yuan. Diese fünf Personen verdienen das zweieinhalbfache ihrer Kolleginnen und Kollegen. Darunter sind zwei Führungskräfte, die 30.000 Yuan im Monat verdienen. Berücksichtigt man das niedrige Gehalt in den Joint Ventures im Vergleich zu den anderen Unternehmensarten so ist der Gehaltsunterschied wirklich beachtlich, da drei dieser Personen aus Joint Ventures kommen. Abbildung 6.4 zeigt den Zusammenhang zwischen der Höhe des Gehalts und der Anzahl der Auslandsaufenthalte je Person. Es lässt sich er-

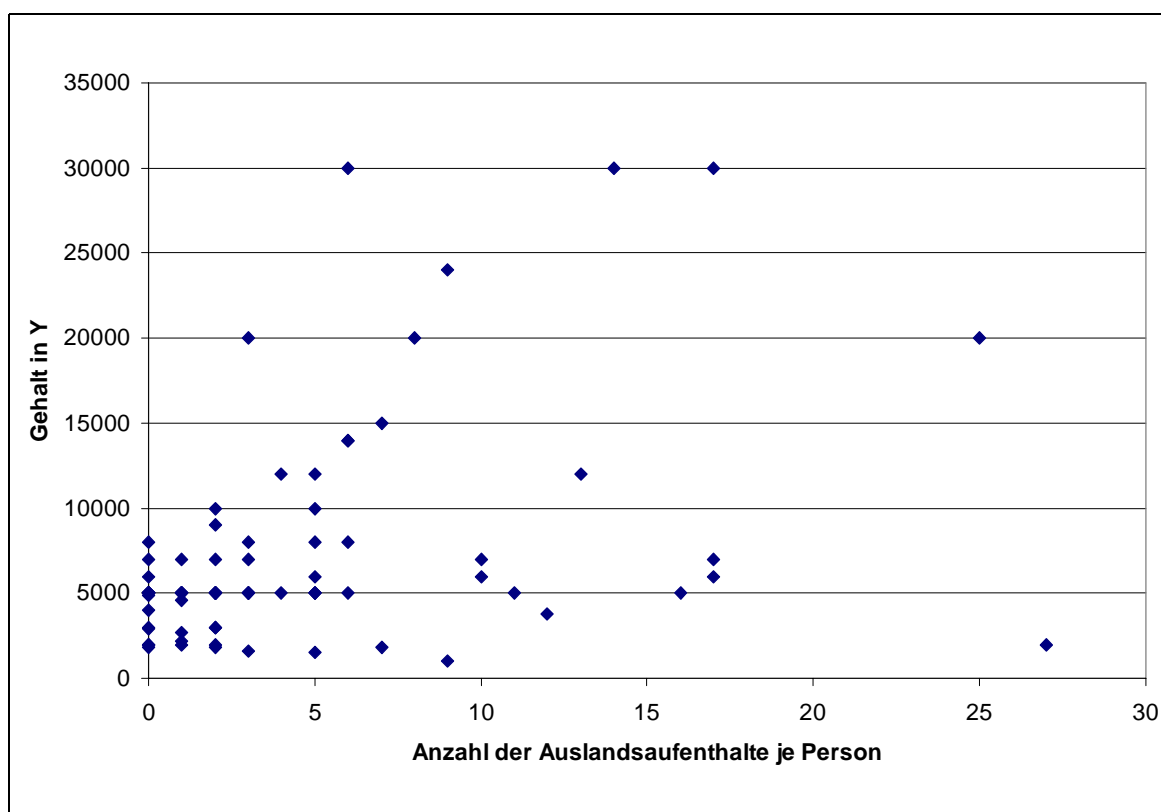


Abbildung 6.4: Zusammenhang zwischen Gehalt und Anzahl der Auslandsaufenthalte der befragten chinesischen Führungskräfte
Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

kennen, dass Personen ohne Auslandsaufenthalte nur sehr niedrige Gehälter aufweisen, während Personen mit mehreren Auslandsaufenthalten eher dazu neigen, ein höheres Gehalt zu beziehen. Betrachtet man das Gehalt aller Personen, die länger als ein Jahr ohne Unterbrechung im Ausland waren (also nicht nur diejenigen, die im Ausland studiert haben), so ist noch immer ein überdurchschnittliches Gehalt festzustellen. Diese Personen verdienen im Durchschnitt 12.100 Yuan.

Fazit: Es kann hier festgehalten werden, dass regionale Mobilität in Form von mehr als zwei Wohnortwechseln im Lebensverlauf die Höhe des Gehalts und den Karriereverlauf positiv beeinflusst. Weiterhin hat sich gezeigt, dass die Wanderungsdistanz, in diesem Falle ins internationale Ausland, einen positiven Einfluss auf die Karriere von chinesischen Führungskräften hat. Ebenso wichtig scheint die Dauer der Auslandsaufenthalte zu sein. Je länger eine Führungskraft im Ausland gelebt hat, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit für einen beruflichen Aufstieg. Es wird dadurch deutlich, dass ein positiver Zusammenhang zwischen räumlicher Mobilität und Karrieremobilität (gemessen am Einkommen) besteht.

6.4 Karrieremuster und typische Karriereverläufe

Nachdem gezeigt wurde, dass ein positiver Zusammenhang zwischen regionaler Mobilität und dem Karriereverlauf der chinesischen Führungskräfte besteht, stellt sich im Folgenden die Frage, wie die Karrieren der befragten chinesischen Führungskräfte typischerweise aussehen. Um eine bessere Vorstellung von charakteristischen Karriereverläufen, aber auch von Einstellungen über die Arbeit, das Auslandsunternehmen und die westlichen Führungskräfte zu bekommen, hat ein Blick auf eine Reihe ausgewählter Führungskräfte eine große Aussagekraft. Diese Führungskräfte wurden so ausgewählt, dass sie nicht nur für sich alleine stehen, sondern charakteristisch für einen ganz bestimmten *Typ* einer chinesischen Führungskraft sind. Diese *Typen* unterscheiden sich ganz wesentlich durch die Höhe ihres Gehalts, anhand dessen sie im Folgenden unterschieden werden.

Dabei wird auf ihre sozio-demographische Situation, ihre Ausbildung, ihre Wohnort- und Firmenwechsel ebenso eingegangen wie auf die Art der Rekrutierung und ihre Einstellungen zum Auslandsunternehmen und westlichen Führungskräften.

6.4.1 Führungskräfte mit einem Gehalt über 20.000 Yuan

Managerin A. Die Managerin ist 44 Jahre alt, verheiratet und hat ein zehnjähriges Kind. Sie arbeitet in einer 100% Tochterfirma in der Sonderwirtschaftszone Zhuhai, ihr Kind lebt bei ihr, ihr Mann, der in Nanjing geboren ist, arbeitet in der Sonderwirtschaftszone Shenzhen. Sie ist in Beijing geboren und hat dort auch ihr Englisch-Studium 1983 nach vierjähriger Studienzeit beendet. Nach dem Studium arbeitete sie vier Jahre als Lehrerin an einer Schule in Beijing. Zwei Jahre arbeitete sie anschlie-

ßend bei der staatlichen Regierungsverwaltung in Beijing. Anschliessend verließ sie China und ging nach Europa, um Deutsch und Englisch zu lernen. Nach einem Jahr Aufenthalt in Deutschland ging sie nach Großbritannien und arbeitete in London als Sekretärin in einer Firma. Nach einem weiteren Jahr wechselte sie die Firma und arbeitete für eine französische Firma in London, wo sie sich von der Sekretärin zur Finanzbuchhalterin hocharbeitete. Nachdem sie zwei Jahre bei dieser Firma gearbeitet hatte, suchte sie eine neue Herausforderung und fand eine Stelle als Assistentin des Geschäftsführers in einer jüdischen Firma in London. Sie hat damit dreimal ihren Wohnort und viermal ihren Arbeitgeber gewechselt.

Ihr Gehalt betrug als Lehrerin in Beijing weniger als 200 Yuan im Monat. Bei ihrer letzten Anstellung in London waren es umgerechnet 18.000 Yuan im Monat. Im Moment liegt ihr Gehalt zwischen 20.000 und 30.000 Yuan im Monat. Davon erhält sie ca. 10500 in Yuan und den anderen Teil in Hongkong Dollar. Dies erhöht den Wert des Gehalts. Zusätzlich zum Gehalt bezahlt die Firma das Schulgeld für die Tochter, die Wohnungsmiete und die Rentenversicherung.

Die Stelle in der jetzigen Firma fand sie durch eine Stellenanzeige, die ihre Schwester in der Zeitung gesehen hatte. Da sie gerne wieder zurück in die VR China, aber aufgrund ihrer Erfahrungen keinesfalls mehr in ein Staatsunternehmen wollte, war die Möglichkeit, in einer von Deutschen geführten Firma in der Sonderwirtschaftszone Zhuhai zu arbeiten, die ideale Lösung.

Zu ihren Aufgaben im Unternehmen gehören Verwaltung, Finanzen, Personalwesen und Öffentlichkeitsarbeit. Diese Position hat sie von Beginn ihrer Anstellung inne und mittlerweile arbeitet sie drei Jahre in dem Unternehmen. Außer in Deutschland und Großbritannien war sie auch sieben Monate zum Studium in den USA. Neben Englisch und Deutsch spricht sie zudem Französisch, das sie auf der Universität gelernt hat.

Sie selbst findet, dass ihr ihre Stelle in dem 100% Tochterunternehmen die optimale Möglichkeit bietet, um ihre Lebenserfahrung einzusetzen. Hier kann sie all ihr Wissen und ihre Erfahrungen einbringen. Sie liebt den internationalen Kontakt und die unterschiedlichen Mentalitäten. Sie sieht sich selbst als Brücke zwischen ausländischen und chinesischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und nimmt diese Rolle sehr gerne wahr. In ihrem Unternehmen sieht sie gegenwärtig keine Nachteile, und sie hat auch keine Probleme mit den ausländischen Kolleginnen und Kollegen. Der einzige Grund, weshalb sie die Firma wechseln würde, ist die Familienzusammenführung. Im Gegensatz zu vielen chinesischen Eheleuten findet sie die räumliche Trennung ihrer Familie auf Dauer nicht hinnehmbar.

Manager B. Dieser Manager ist 53 Jahre alt, verheiratet und hat zwei Kinder im Alter von 17 und 21 Jahren. Seine in Tianjin geborene Frau arbeitet in einem Krankenhaus in Beijing. Er selbst ist in einem ländlichen Kreis der Provinz Hebei geboren. Mit fünf Jahren zog er mit seinen Eltern in eine Stadt in der gleichen Provinz und ver-

brachte dort auch seine gesamte Schulzeit. Mit 25 Jahren kam er zum Studium nach Beijing, wo er in fünf Jahren den Abschluss in der Fachrichtung Maschinenbau machte.

Nach dem Studium war sein erster Arbeitsplatz bei der staatlichen Schiffsbaufabrik in Beijing, wo er insgesamt neun Jahre arbeitete. Anschließend arbeitete er zwei Jahre in einer Repräsentanz von General Electrics in Beijing. Sieben weitere Jahre war die Repräsentanz des westlichen Partners seines heutigen Joint Ventures sein Arbeitgeber. Nachdem das westliche Unternehmen umstrukturiert wurde, arbeitete er weitere fünf Jahre für die Firma. Seit einem Jahr ist er der General Manager eines neugegründeten Joint Ventures im Elektronikbereich, das zu 90% dem ehemaligen Arbeitgeber gehört. Er weist insgesamt zwei Wohnort- und drei Firmenwechsel auf, wobei alle Wohnortwechsel vor seinem Eintritt in das Erwerbsleben stattgefunden haben.

Sein Gehalt stieg von anfangs 80 Yuan im Staatsunternehmen auf 7000 Yuan fast 20 Jahre später. Heute liegt sein Gehalt zwischen 20.000 und 30.000 Yuan, dazu kommt ein Firmenwagen, der nur ihm zur Verfügung steht. Die Stelle bei dem westlichen Unternehmen hat er über die staatliche Vermittlungsfirma gefunden. Seine jetzige Position als General Manager ergab sich durch seinen Aufstieg innerhalb eines multinationalen Unternehmens in der VR China. Dieses Unternehmen ist jetzt der westliche Partner des Joint Ventures. In dem Joint Venture arbeiten derzeit keine ausländischen Expertinnen und Experten oder Arbeiterinnen und Arbeiter. Für kurzzeitige Schulungen wird die Firma jedoch immer wieder von ausländischen Fach- und Führungskräften besucht.

Er spricht sehr gut Englisch, was er sich autodidaktisch beigebracht hat. Er kann problemlos kommunizieren und den Gesprächen auf internationalen Konferenzen folgen. Insgesamt war er 50 bis 60mal im Ausland, die Aufenthalte waren alle beruflich bedingt und meistens handelte es sich um Konferenzen oder Konzernsitzungen. Unter den am häufigsten besuchten Ländern sind die USA, wo er zum Teil mehrere Monate war, Deutschland, Schweiz, Schweden und Italien mit mehrmaligen Aufenthalten von zwei bis fünf Wochen Dauer.

Die Arbeit in einem Joint Venture hat für ihn mindestens sieben Vorteile, die ihm spontan eingefallen sind. Er kann in einem flexiblen Unternehmen ohne Staatskontrolle viel über das westliche Management, das Know-how und die Technik lernen. Vorteilhaft findet er, dass es sich um ein gut gehendes Geschäft handelt und dass die Beziehungen zwischen den Menschen viel einfacher sind. Er ist sogar der Meinung, dass er sich selbst dadurch verändert und einen anderen Charakter bekommen hat. Im Privatleben stören ihn inzwischen viele chinesische Eigenheiten, so z.B. der enge Familienzusammenhalt und die Besuche von Verwandten. Als einen Vorteil des Auslandsunternehmens sieht er die hochentwickelte Technologie, ebenso wie die Möglichkeit, ins Ausland gehen zu können. Als letztes nennt er das gute Umfeld einer internationalen Firma und das hohe Gehalt als Vorteile.

Daneben gibt es für ihn auch Nachteile, nämlich den großen Druck, mit seinem Unternehmen auch Gewinn machen zu müssen. Andere Nachteile sieht er für sich persönlich nicht, aber er weiß, dass für viele Angestellte die unterschiedlichen Gehälter zwischen ausländischen und chinesischen Führungskräften ein großes Problem darstellen. Seinen Arbeitsplatz würde er wechseln, wenn er Probleme mit den Kolleginnen und Kollegen hätte, oder wenn die Position seiner Qualifikation nicht entspräche. Ein höheres Gehalt, bessere Aufstiegschancen, Wohnungsprobleme oder private Gründe könnten ihn dagegen kaum zu einem Firmenwechsel veranlassen.

Manager C. Dieser Manager ist mit 33 Jahren der jüngste der drei beschriebenen Führungskräfte mit einem hohen Gehalt. Er ist in Shanghai geboren und verheiratet. Seine Frau ist vier Jahre jünger, ebenfalls in Shanghai geboren und studiert derzeit in Deutschland.

Er ging in Shanghai zur Schule und studierte an der Tongji Universität Materialwissenschaft. Sein fünfjähriges Studium beinhaltete ein Jahr Deutschstudium. Nach dem Studium arbeitete er drei Jahre in der Sonderwirtschaftszone Shenzhen für eine Firma aus Hongkong. Dort war er am Ende Gebietsmanager für China und erhielt ein Gehalt von umgerechnet 19.000 Yuan im Monat, ausbezahlt in Hongkong Dollar. Für ein halbes Jahr ging er aus beruflichen Gründen nach Tokyo, danach studierte er in Deutschland Logistik. Nach seinem Studium begann er in Deutschland im Stammhaus des gegenwärtigen Arbeitgebers zu arbeiten. Dieser schickte ihn für zwei Monate in ein Tochterunternehmen nach Callow, Irland, bevor er zum Tochterunternehmen nach Shanghai kam. Folglich kann er auf fünf Wohnort- und vier Firmenwechsel zurückblicken.

In diesem Unternehmen hat er sieben Monate als Manager im Planungsbereich gearbeitet, bevor er seine jetzige Position als Manager der Material- und Logistikabteilung antrat. Auf dieser Position verdient er mehr als 30.000 Yuan im Monat, weil er von Deutschland entsandt ist. Dadurch entstehen ihm weitere Vorteile und auch die Rückkehr nach Deutschland bleibt ihm offen. Seine Stelle hat er durch eine Blindbewerbung nach dem Studium gefunden. Er wurde sofort mit der Option für das Tochterunternehmen in China eingestellt.

Er spricht Deutsch und Englisch, hat beides an der Universität gelernt und seine Deutschkenntnisse in vier Jahren Deutschlandaufenthalt verbessert. Er war 16mal im Ausland, davon beruflich ein halbes Jahr in Japan und vier Jahre in Deutschland für Studium und Beruf. Seine ein- bis dreiwöchigen Reisen führten ihn unter anderem in die USA, Kanada, Frankreich, Großbritannien, Spanien, Portugal, und Griechenland, um nur einige seiner Stationen zu nennen.

Er schätzt es sehr, dass er in seiner Position das anwenden kann, was er gelernt hat. Er kann mit beiden Seiten gut auskommen und der Übergang von Deutschland nach China fiel ihm leicht. Das sehr viel höhere Gehalt ist auch ein großer Vorteil für ihn. Außerdem schätzt er seine Zukunftsaussichten für sehr gut ein, vor allem weil er

weiß, wie Deutschland ist und wie ein Unternehmen in Deutschland funktioniert. Nachteilig an einem Tochterunternehmen findet er, dass man immer Chinese bleibt und nie auf einer Stufe mit den ausländischen Führungskräften steht. Außerdem können die ausländischen Führungskräfte China oft nicht verstehen, zum Beispiel Zusammenhänge mit Regierung und Politik, was dann zu Missverständnissen führen kann. Das Nicht-Verstehen ist für ihn auch das größte Problem, das er mit seinen ausländischen Kolleginnen und Kollegen hat.

Seinen Arbeitsplatz würde er wechseln, wenn der finanzielle Anreiz groß ist oder wenn die Möglichkeit zu beruflichem Aufstieg gegeben wäre. Auch Probleme mit Kolleginnen und Kollegen und private Gründe könnten bei einem Arbeitsplatzwechsel eine Rolle spielen. Wo sich eine Firma befindet, spielt für ihn dagegen keine Rolle, er hält sich für absolut mobil. Weder der *hukou* noch die *dang'an* sind für ihn von Bedeutung.

Diese drei Führungskräfte stehen stellvertretend für Personen, die ihre Position vor allem aufgrund ihrer Ausbildung, Qualifikation, Arbeit und Erfahrung im Ausland erhalten haben. Ihre Gehälter sind die höchsten, die bezahlt werden. Sie sind sowohl von der Qualifikation als auch von der Persönlichkeit für ihre Arbeit in einem Gemeinschaftsunternehmen prädestiniert. Sie schätzen den Kontakt mit der Außenwelt und können sich die Arbeit in einem rein chinesischen Betrieb nicht mehr vorstellen. Zudem sind sie räumlich mobil und Veränderungen bereiten ihnen keine Schwierigkeiten.

6.4.2 Führungskräfte mit einem Gehalt zwischen 5000 und 20.000 Yuan

Managerin D. Die Managerin ist 33 Jahre alt, verheiratet und hat ein Kind von sieben Jahren. Ihr Ehemann ist in Changchun geboren, 34 Jahre alt und arbeitet bei der Luftwaffe. Die Managerin ist in Shanghai geboren und arbeitet in einem Joint Venture in Shanghai. Sie wohnt schon immer in Shanghai, hat dort auch die Schule und die Universität absolviert. Nachdem sie in vier Jahren ihren *bachelor* in Deutsch an der Tongji Universität gemacht hat, hat sie dort weitere zweieinhalb Jahre Linguistik und Interkulturelle Kommunikation studiert und mit dem Magister abgeschlossen.

Nach ihrem Studium arbeitete sie drei Jahre an der Universität als Dozentin mit einem Gehalt von 1200 Yuan im Monat. Ihr Arbeitsplatzwechsel zur Dolmetscherin am Deutschen Konsulat in Shanghai bedeutete einen finanziellen Aufstieg und ein Einkommen von 4500 Yuan im Monat.

Nachdem sie ein Jahr als Dolmetscherin gearbeitet hatte, kam sie zu dem Joint Venture, in dem sie gegenwärtig arbeitet. Dort wurde sie zunächst ein halbes Jahr als Assistentin des General Managers eingestellt, danach übernahm sie die Leitung der Personalabteilung für ein weiteres halbes Jahr. Seit eineinhalb Jahren ist sie nun führende Managerin der Marketing-Abteilung und verdient ca. 14.500 Yuan im Mo-

nat. Dazu kommen noch 2000 Yuan für das Wohnungsdarlehen, das ihr die Firma zahlt. Sie hat demnach ihren Wohnort noch nie gewechselt, aber zweimal einen Firmenwechsel vorgenommen.

Ihre Stelle im Joint Venture hat sie über Bekannte gefunden. Sie kannte einen guten chinesischen Freund des jetzigen General Managers, der damals noch Projektleiter war, und kam so zu ihrer Stelle. Sie spricht fließend Deutsch und Englisch und war mittlerweile fünfmal in Deutschland. Diese fünf Aufenthalte machen zusammen ein Jahr aus und fanden alle aus beruflichen Gründen statt, zusätzlich hat sie noch eine dreiwöchige Urlaubsreise nach Österreich unternommen.

Das Gute an einem Joint Venture ist für sie eindeutig das höhere Gehalt und die Tatsache, dass man immer Neues lernen kann. Dadurch kann sie sich selbst entwickeln und auch die Möglichkeit, viel ins Ausland zu gehen, dient ihrer eigenen Weiterbildung. Dies alles fördert die Konkurrenzfähigkeit und ihre Karriereentwicklung. Das einzig Negative an ihrer Arbeit ist die Tatsache, dass sie zu wenig Zeit für die Familie hat. Mit den ausländischen Kolleginnen und Kollegen hat sie das Problem, dass es sehr schwierig ist, ihnen Verständnis für die Situation und Lebensumstände in China nahe zu bringen. Häufig fehlt es gerade in diesem Bereich an Verständnis von der deutschen Seite. Der wichtigste Grund für sie, ihren Arbeitsplatz zu wechseln, wäre, dass ihre Qualifikation nicht zu den Anforderungen passt. Keine Rolle spielt dagegen die räumliche Mobilität. Wenn ihr die Arbeit woanders gefiele, ginge sie auch dort hin.

Dieser Karriereverlauf ist typisch für junge Personen, die eine ausgezeichnete Qualifikation und sehr viel Offenheit mitbringen. Sie haben auffällig wenig Schwierigkeiten mit den ausländischen Kolleginnen und Kollegen und sind häufig der Meinung, dass ein ausländisches Unternehmen der richtige Arbeitsplatz für sie sei. Aufgrund ihrer besonderen Qualifikation, die sie sich in relativ kurzer Zeit erworben haben, erhalten sie auch ein für ihr Alter außergewöhnliches Gehalt. Bemerkenswert ist dabei, dass sie keine wirtschaftswissenschaftliche Qualifikation mitbringen. Statt dessen erwerben sie sich ihre berufliche Qualifikation im Laufe des Erwerbslebens. Dazu sind sie auch bereit, den Arbeitsplatz zu wechseln und in verschiedenen Unternehmen zu arbeiten.

Manager E. Manager E ist 29 Jahre alt, verheiratet und hat kein Kind. Seine Frau arbeitet in der Repräsentanz einer Computerfirma aus Hongkong. Beide sind in Shanghai geboren. Der Manager war aus beruflichen Gründen jeweils ein halbes Jahr in Nanjing und in Qingdao. Zur Schule und zur Universität ist er in Shanghai gegangen. Er hat vier Jahre lang an der Pädagogischen Hochschule in Shanghai Biologie studiert. Daran anschließend arbeitete er zwei Jahre als Dozent an einer Hochschule, wo er 300 Yuan verdiente. In dieser Zeit war er beruflich nicht ausgelastet und hatte viel Freizeit, die er dann zum Studium von Informatik und Managementlehre genutzt hat. Da er viel im Selbststudium erlernt hat, hat er keinen zertifizierten Abschluss in diesen Fächern.

Nachdem ihn die Arbeit an der Universität nicht ausfüllte und er dort keine Zukunft sah, fand er eine Stelle als Supervisor der Computerabteilung in einem neueröffneten U.S.-amerikanischen Joint Venture in Shanghai. Auf diese Stelle hatte er sich schriftlich beworben und nach einer Prüfung erhielt er die Stelle. Dort erhielt er ein monatliches Gehalt von 1200 Yuan. Ein Jahr später wechselte er zu einer anderen amerikanischen Computerfirma (100% Tochter), ebenfalls in Shanghai. Für diese Firma war er sowohl in Nanjing als auch in Qingdao. Er wurde als Consulting Manager eingestellt und verdiente 1500 US\$ im Monat (ca. 12.500 Yuan). Er hat dreimal seinen Wohnort und ebenso oft seinen Arbeitgeber gewechselt.

Von seiner gegenwärtigen Stelle hat er über einen *Headhunter*⁹ erfahren. Daraufhin hat er selbst bei diesem Tochterunternehmen angerufen und sich beworben. Er verdient jetzt ca. 8500 Yuan und arbeitet als Consultant in der Position eines Managers/Abteilungsleiters. Zum Gehalt kommen noch Zahlungen der Firma in einen Wohnungsfonds dazu.

Englisch hat er sowohl in der Schule wie auch an der Universität gelernt. Die Arbeitssprache in seiner jetzigen Firma ist halb Englisch und halb Chinesisch, da der einzige Deutsche im Unternehmen Chinesisch spricht. Sprache und Kommunikation sind für ihn daher kein Problem. Er war bereits zwei Monate in den USA, viermal einige Tage in Singapur und zwei Wochen in Malaysia. Alle Auslandsaufenthalte waren beruflich bedingt.

Für ihn ist die Weltoffenheit und das globale Verständnis seiner Firma von großer Bedeutung. Er kann mit der Welt kommunizieren und ist nicht nur auf China beschränkt. Und er kann sein Humankapital auch schon in jungen Jahren erhöhen und muss für einen beruflichen Aufstieg nicht warten, bis er das richtige Alter erreicht hat. Das zählt für ihn zu den großen Vorteilen seines Arbeitsplatzes. Aber er sieht auch Nachteile, nämlich dass er zwar viel Geld, aber keine Zeit mehr hat und auch die Familie zu kurz kommt. Für seine eigene Entwicklung findet er es etwas schwierig, dass er nicht weiß, wie lange diese Firma noch bestehen wird. Deshalb kann er nicht weit in die Zukunft schauen.

Probleme mit ausländischen Kolleginnen und Kollegen, Kundinnen und Kunden oder dem Chef hat er absolut keine, und das betont er ausdrücklich. Durch seine Arbeit hat er mit Menschen aus vielen verschiedenen Kulturen zu tun und dies bereitet ihm keinerlei Schwierigkeiten. Der unterschiedliche kulturelle Hintergrund kann ein Problem sein, wenn man Freunde finden will, aber es ist kein Problem bei der Arbeit. Er würde sich eine neue Stelle suchen, wenn er mit seiner Firma unzufrieden wäre, oder ein höheres Gehalt und bessere Aufstiegschancen in Aussicht ständen. Völlig

9. *Headhunter*-Agenturen sind Servicestellen, die im Auftrag einer Firma geeignete Führungskräfte auf dem Markt suchen. Häufig übernehmen diese *Headhunter*-Agenturen auch eine Vorauswahl der Kandidatinnen und Kandidaten. Diese werden in der Regel von anderen Firmen abgeworben.

unbedeutend sind für ihn Versicherungen, Wohnung, Privates und räumliche Mobilität. Dadurch, dass er tatsächlich schon mehrmals für eine Firma den Arbeitsort gewechselt hat, kann er dies im Gegensatz zu vielen anderen glaubhaft versichern.

Dieser Manager steht beispielhaft für sehr junge Manager, die sehr viel Eigeninitiative aufbringen und bewusst an der eigenen Karriere arbeiten. Sie sind noch sehr jung, aber sehr kompetent und erzielen bereits ein beachtliches Gehalt. Ihre Qualifikation haben sie durch *learning by doing* und selten durch das Hochschulstudium erworben. Sie haben bereits öfter ihren Arbeitgeber gewechselt und darauf geachtet, dass sie sich bei jedem Wechsel beruflich verbessern.

6.4.3 Führungskräfte mit einem Gehalt unter 5000 Yuan

Managerin F. Die Managerin ist 26 Jahre und in Nanjing, in der Provinz Jiangsu, geboren. Sie ist ledig und hat kein Kind. Sie arbeitet in einem Joint Venture in Nanjing, das im Elektrotechnikbereich tätig und sehr erfolgreich ist.

Ihre Schulausbildung hat sie in Nanjing absolviert, ebenso wie ihr Englisch-Studium. In einem dreijährigen Studiengang erwarb sie den Abschluss an der Pädagogischen Hochschule in Nanjing. Bis heute hat sie noch an keinem anderen Ort außer Nanjing gelebt. Anschließend an das Studium arbeitete sie zwei Jahre in dem Staatsunternehmen, das der Partner des Joint Ventures ist, in dem sie jetzt arbeitet. Dort war sie eine Büroangestellte und verdiente 500 Yuan im Monat. Diese Managerin weist somit nur einen Firmenwechsel auf.

Der Direktor des Staatsunternehmens hat sie bei der Gründung des Joint Ventures angesprochen, ob sie bereit wäre, in dem Joint Venture zu arbeiten. Die deutsche Seite war nach Überprüfung ihrer Qualifikation und Persönlichkeit mit der Einstellung einverstanden. Zunächst hatte sie die Position einer Sekretärin im Personalbereich, doch wurden ihr immer mehr Kompetenzen eingeräumt, so dass sie nach einem Jahr die Leitung der Personalabteilung übernehmen konnte. Ihr Gehalt liegt bei mehr als 3000 Yuan im Monat. Da sie noch nicht verheiratet ist, wohnt sie bei ihren Eltern und die Wohnungsproblematik spielt für sie keine Rolle. Sie hat Englisch in der Schule und auf der Universität gelernt. Sie spricht keine andere Fremdsprache und war noch nicht im Ausland.

In dem Joint Venture gefällt ihr, dass sie mehr Wissen aufnehmen kann als im Staatsunternehmen und dass sie so ihre eigene Stärke aufbauen kann. Sie schätzt außerdem die große Selbstständigkeit, die ihr im Joint Venture zugebilligt bzw. von ihr gefordert wird. Als dritten Vorteil nennt sie, dass kein Wert auf persönliche Beziehungen (*guanxi*) gelegt wird, sondern stattdessen nur die eigene Leistung zählt. Als Nachteil erscheint ihr, dass man bei der Arbeit immer gefordert ist und sich nie ausruhen kann, doch meint sie sofort anschließend, dass das ja auch wieder etwas Positives sei und sie somit keine richtigen Nachteile sehen würde. Probleme mit den ausländischen

Kolleginnen und Kollegen und dem Chef hat sie nicht, auch wenn unterschiedliche Sichtweisen immer da sind. Ihren Arbeitsplatz würde sie wechseln, wenn sie keine Aufstiegsmöglichkeiten sehen würde oder wenn sie keine soziale Absicherung in ihrem Unternehmen hätte. Auch für ein höheres Gehalt würde sie ihren Arbeitsplatz wechseln.

Diese Managerin ist typisch für die ganz junge Generation, die bereits in die oberste Führungsetage eingestiegen ist und eine große Verantwortung trägt. Sie wird von ihren Chefs unterstützt und gefördert. Diese Führungskräfte genießen das Vertrauen der deutschen Seite und haben gleichzeitig auch keine Probleme mit der chinesischen Seite. Sie werden häufig auf Weiterbildungskurse geschickt und später auch für einige Zeit ins deutsche Stammhaus entsandt.

Manager G. Dieser Manager ist 31 Jahre alt und in Jilin geboren. Das ist ungefähr einhundert Kilometer von seinem momentanen Wohnort Changchun entfernt. Er ist verheiratet, seine Frau ist in Changchun geboren und arbeitet im gleichen Staatsunternehmen, wie ihr Ehemann zuvor gearbeitet hat. Sie haben kein Kind.

Dieser Manager hat seine Schulzeit in Jilin verbracht, für das Studium der Physik ist er nach Shanghai gegangen. Dort hat er an der Fudan Universität in vier Jahren seinen Abschluss gemacht. Direkt nach dem Studium hat er in einem Staatsunternehmen in Changchun als Techniker begonnen. In den sechs Jahren, in denen er dort gearbeitet hat, hat er sich auf die Position des Managers für Entwicklung und Qualitätskontrolle hochgearbeitet. Sein Gehalt stieg von 100 auf 400 Yuan im Monat. Er betonte aber, dass das Gehalt nichts mit seiner Positionsveränderung zu tun hatte, sondern ausschließlich mit der allgemeinen Lohnsteigerung in dieser Zeit. Seine jetzige Stelle als Manager/Abteilungsleiter hat er über eine Zeitungsannonce gefunden. Außerdem hat ein Freund bereits im Joint Venture gearbeitet und ihm geholfen. Seine Englischkenntnisse hat er in der Schule und an der Universität erworben, wo er zwei Jahre lang auch Englisch gelernt hat. Er spricht keine andere Sprache und war aus beruflichen Gründen sechs Wochen in Deutschland, um das deutsche Stammhaus kennenzulernen. Er hat zweimal seinen Wohnort und einmal seinen Arbeitgeber gewechselt.

Am Joint Venture gefällt ihm an erster Stelle das höhere Gehalt und an zweiter Stelle, dass er viel Neues im technischen und im Managementbereich lernen kann. Nachteilig findet er, dass sich die Firma nicht um die Wohnung kümmert. Weil die Wohnungspreise so hoch sind, ist das für ihn ein Problem. Seinen Arbeitsplatz würde er für ein höheres Gehalt und eine gute Wohnung wechseln, aber auch wenn die Karriereaussichten in einer anderen Firma besser wären, würde er schnell gehen.

Managerin F und Manager G sind typisch für eine Reihe von jungen Führungskräften, die gerade auf der Karriereleiter nach oben klettern und die über eine sehr gute fachliche Qualifikation verfügen. Allerdings haben sie diese Qualifikation durch *learning by doing* erworben und in der Regel nicht im Studium. Die Männer sind häu-

fig ohne Kanten und Ecken und zeigen wenig Persönlichkeit im Gegensatz zu den Frauen. Diese Führungskräfte interessiert vor allem das Geld und die Möglichkeit, aufzusteigen. Alles andere erscheint Nebensache.

Manager H. Manager H arbeitet ebenfalls in einem Joint Venture, und zwar in Jinan in der Provinz Shandong. Er ist 45 Jahre alt und ist in einem kleinen Ort in der Nähe von Jinan geboren. Er ist verheiratet und hat ein Kind. Seine Frau ist ebenfalls in Jinan geboren und arbeitet in einem staatlichen Krankenhaus.

Die Grundschule hat er noch in seinem Geburtsort beendet, die Mittelschule und die Universität hat er in Jinan besucht. In den 70er Jahren studierte er zweieinhalb Jahre Elektrotechnik an der Universität in Jinan. In den 80er Jahren besuchte er zum zweitenmal eine Universität und studierte drei Jahre lang Verwaltungswissenschaft.

Nach dem Abschluss der oberen Mittelschule begann er in Jinan bei dem chinesischen Staatsbetrieb zu arbeiten, der der chinesische Partner des Joint Ventures ist. Dort hat er 24 Jahre lang gearbeitet, bevor er zum Joint Venture kam. Auch während seiner Studienzeiten war er in dieser Firma angestellt. In das Joint Venture wurde er vom Staatsbetrieb entsandt. Er hat somit einmal seinen Wohnort gewechselt, und zwar mit seinen Eltern, also noch vor Beginn der Erwerbstätigkeit. Der einzige Arbeitsplatzwechsel, den er vorgenommen hat, war vom chinesischen Partner des Joint Ventures in das Joint Venture.

Im Staatsbetrieb war er anfangs Techniker, dann Workshop-Leiter und stieg über die Position des Technologischen Leiters auf zum Projektmanager. In den 70er Jahren betrug sein Gehalt 43 Yuan im Monat und vor seinem Wechsel ins Joint Venture verdiente er 900 Yuan im Monat. Momentan ist er Manager der Verwaltung und verdient ungefähr 3000 Yuan im Monat.

Für wichtige Gespräche braucht er einen Dolmetscher, da er nur über minimale Englischkenntnisse verfügt. Das Joint Venture ermöglichte ihm zwei Besuche in Deutschland, einmal für zwei Monate und einmal für einen Monat. Ansonsten verfügt er nicht über Auslandserfahrung. Das einzig Positive an dem Joint Venture ist, dass er seine eigenen Fähigkeiten weiterentwickeln und viel von den ausländischen Fachkräften lernen kann. Auch gefällt ihm das angenehme Arbeitsumfeld (neues Gebäude, neue Computer, Telefon, Fax usw.).

Nachteile und Probleme gibt es dagegen genug für ihn. Da ist zuerst das Problem mit der Wohnung. Weil er nicht mehr im Staatsunternehmen arbeitet, konnte er sich entweder eine neue Wohnung suchen oder aber seine bisherige Wohnung kaufen. Da das Joint Venture einen Wohnungsfonds hat, hat er sich für den Kauf der Wohnung entschieden. Seine Wohnung hat ihn 2,5 Millionen Yuan gekostet, aber für die Mitarbeiter im Staatsbetrieb kostet die gleiche Wohnung nur 200.000 Yuan. Seinen Kredit muss er in 15 Jahren zurückzahlen, sein Kollege im Staatsbetrieb hat dafür hingegen 30 Jahre Zeit. So zahlt er bei einem monatlichen Einkommen von 3000 Yuan derzeit

1200 Yuan zurück. Er findet, dass sogar einer einfachen Sekretärin mehr Geld bleibt als ihm. Zudem stört es ihn sehr, dass sein Gehalt im Vergleich zu den Gehältern der Deutschen so niedrig ist.

Probleme mit den Kolleginnen und Kollegen sowie mit dem Chef hat er auch, vor allem durch die fehlenden Sprachkenntnisse und damit durch einen Mangel an Kommunikation. Aber auch die unterschiedlichen Denk- und Sichtweisen aufgrund des unterschiedlichen kulturellen Hintergrunds führen zu Problemen. Das größte Problem ist seiner Ansicht nach, dass die Deutschen nie auf die chinesische Seite hören, ja, dass sie noch nicht einmal zuhören und so tun, als hätten die chinesischen Führungskräfte keine Erfahrung in jeglicher Hinsicht. Zudem sind die Deutschen verschwenderisch. Und sie akzeptieren finanzielle Dreiecksbeziehungen¹⁰ nicht, obwohl das wirklich typisch chinesisch ist und wunderbar funktioniert.

Dieser Manager steht für eine Reihe von unzufriedenen Führungskräften, die über 45 Jahre alt sind, vom chinesischen Partner entsandt wurden und sich im Joint Venture alles andere als wohl fühlen. Das Interview dauerte relativ lang, weil er während der Fragen anfing, sich den ganzen Unmut über das Joint Venture von der Seele zu reden. Er hat sehr über die deutschen Führungskräfte geschimpft. Von solchen Führungskräften weiß die deutsche Seite meistens, dass sie gern alles entsprechend ihren alten Gewohnheiten aus dem Staatsunternehmen haben wollen. Doch mangelt es diesen chinesischen Führungskräften oft an der notwendigen Qualifikation oder am Willen zur Zusammenarbeit, so dass die deutsche Seite keine Notwendigkeit sieht, hier etwas zu ändern. Die chinesischen Führungskräfte wiederum spüren, dass man sie nicht für kompetent hält und reagieren mit Blockaden auf alles, was an sie herangetragen wird. Am liebsten würde man sich von diesen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern trennen, doch da dies selten möglich ist¹¹, wird der status quo beibehalten, was den Arbeitsablauf im Gemeinschaftsunternehmen jedoch erheblich behindern kann.

Die Ergebnisse dieses Kapitels sind in Tabelle 6.1 noch einmal zusammenfassend dargestellt. Herausstechende Merkmale der Führungskräfte mit einem hohen Einkommen sind ihre sehr guten Auslandserfahrungen, große räumliche und berufliche Mobilität, ihr mittleres Alter sowie ihre sehr große Kontaktfreudigkeit, Offenheit und Flexibilität zusammen mit einer sehr starken Persönlichkeit. Führungskräfte mit einem mittleren Einkommen unterscheiden sich von ihnen durch ihre geringere Auslandserfahrung, ihr sehr junges Alter und eine viel geringere räumliche wie auch berufliche Mobilität. Aber auch sie zeigen viel Kontaktfreude und Flexibilität sowie eine gewisse Portion Eigeninitiative. Im Gegensatz dazu haben chinesische Führungs-

10. Diese Dreiecksbeziehung war desöfteren Gegenstand der Interviews und sieht grob vereinfacht so aus, dass Firma A einer Firma B Geld gibt. Firma B wiederum hat einer Firma C Geld gegeben und so gibt am Ende Firma C Firma A das Geld zurück.

11. Rein rechtlich gesehen sind Kündigungen in Gemeinschaftsunternehmen möglich. Dennoch wird von dieser Möglichkeit nur selten Gebrauch gemacht, insbesondere bei Führungskräften. Auch bei Fachkräften sind Kündigungen selten. Diese werden im Fall grober Verstöße innerhalb des chinesischen Stammhauses versetzt und nicht entlassen.

Tabelle 6.1: Charakteristische Merkmale von chinesischen Führungskräften nach ihrem Karriereerfolg

charakteristische Merkmale	hohes Gehalt	mittleres Gehalt	niedriges Gehalt
Alter	mittleres Alter	sehr jung	jung bzw. älter*
Qualifikation	sehr gut	sehr gut	gut bzw. schlecht
Fremdsprachen	sehr gut	sehr gut	gut bzw. schlecht
Auslandsaufenthalte	viele	wenig bis keine	wenig bis keine
Kontaktfreudigkeit	groß	groß	mittel bzw. gering
Flexibilität	groß	groß	mittel bzw. gering
räumlich mobil	sehr mobil	mobil	nicht mobil
Arbeitsplatzwechsel	mehr als 5	2-3	maximal 2
Art der Rekrutierung	Eigeninitiative	Eigeninitiative	Entsendung
Persönlichkeit	stark, offen	„jung“	schwach (bei Frauen stärkere Persönlichkeit als bei Männern)

Quelle: eigene Erhebung und Auswertung

(* Sind zwei Angaben gemacht, dann bezieht sich die erste Angabe auf junge Führungskräfte, die zweite auf ältere Führungskräfte)

kräfte mit einem niedrigen Gehalt wenig bis keine Auslandserfahrung, wenn sie älter sind auch keine bis wenig Fremdsprachenkenntnisse, sie sind sehr immobil, unflexibel und wurden vom chinesischen Partner ins ausländische Unternehmen entsandt.

6.5 Die Rekrutierung von chinesischen Führungskräften

Um verstehen zu können, wie und wodurch es zu beruflicher Mobilität von chinesischen Führungskräften in der VR China kommen kann, muss auch ein Blick auf die Rekrutierungsmethoden geworfen werden. Dabei stehen sowohl die Managerinnen und Manager als auch die Firmen im Zentrum des Interesses.

Für die befragten Führungskräfte waren die Berufsaussichten nach Abschluss des Studiums ausgesprochen gut. Der Staat garantierte den Absolventinnen und Absolventen von staatlichen Hochschulen nach dem Abschluss eine staatliche Stelle. Aus der Finanzierung des Studiums leitete der Staat das Recht ab, über die Studierenden *verfügen* zu können. Aus diesem Grund bestimmte der Staat das berufliche Einsatzfeld der Absolventinnen und Absolventen. Diese Praxis hat sich in den 90er Jahren geändert und heute keinen Bestand mehr.

1994 durften an ausgewählten Hochschulen erstmals Studiengebühren erhoben werden, seit 1997 ist diese Regelung auf alle Hochschulen ausgedehnt worden. Mit dem Rückzug des Staates aus der Finanzierung des Studiums verlieren die Studierenden das Recht auf eine staatliche Stellenzuteilung. Ebenso verliert der Staat das Recht auf Zuteilung. Die Absolventinnen und Absolventen müssen sich nun selbst um eine Stelle kümmern. 1998 mussten sich ca. 10% dieses Abschlussjahrgangs selbst auf die Suche nach einem Arbeitsplatz machen, 1999 sollen es bereits 50% sein. Bis zum Jahr 2001 soll diese Regelung auf alle Studierenden angewendet werden (C.A., 1997, 1192).

Die Vermittlung von Hochschulabsolventinnen und -absolventen wird zunehmend schwieriger. Dies liegt vor allem an den wirtschaftlichen Problemen zahlreicher Staatsunternehmen, die eher Personal abbauen als einstellen. Gleichzeitig haben die jungen Hochqualifizierten sehr große Erwartungen an Stellung, Position und Gehälter. Solche Stellen sind aber rar und die Erwartungen damit oft nur schwer erfüllbar. Großer Bedarf an Hochqualifizierten besteht in Kleinstädten, unterentwickelten und entfernten Inlandsprovinzen sowie in der ländlichen Industrie im allgemeinen. Hochqualifizierte sind jedoch nur selten bereit, die Großstädte zu verlassen und in den ländlichen Raum zu ziehen. Auch mangelt es an Führungskräften, die bereit sind, in den Inlandsprovinzen zu arbeiten.

6.5.1 Wie haben die Führungskräfte ihre Stelle gefunden?

Die Mehrheit der chinesischen Führungskräfte wurde vom chinesischen Partner entsandt (26%). Fast ebensoviele Personen haben ihre gegenwärtige Stelle durch Bekannte gefunden (22%). Diese beiden Rekrutierungsformen machen zusammen fast 50% aller Rekrutierungen aus und sind damit die beiden dominanten Rekrutierungsmethoden. Interessanter ist die Betrachtung der Rekrutierungsmethoden, die auf dem freien Markt basieren. Immerhin 16% der Einstellungen erfolgten auf eine Zeitungsannonce hin und weitere 12% der Befragten haben ihre Stelle durch Eigeninitiative erlangt. Dies schließt nicht automatisch aus, dass sie vorher beim chinesischen Partner gearbeitet haben. Das restliche Viertel setzt sich zusammen aus Rekrutierung über staatliche Vermittlungsfirmen (7%), über *Headhunter* (6%), Vermittlung der Hochschulen (4%) und Rekrutierung durch die chinesische Partnerfirma auf dem freien Arbeitsmarkt (5%).

Durch die Aktivitäten einer Firma an Hochschulen, wie zum Beispiel durch Stipendien, Ausstattung der Labors, Finanzierung der Lernmittel oder Vergabe von Diplomarbeiten wurde nur eine Person rekrutiert. Dennoch lässt sich damit keine Aussage über die Effektivität dieser Rekrutierungsmethode machen, da nicht überprüft werden kann, wieviele Studierende durch solche Aktivitäten überhaupt von deutschen Firmen gehört und sich dessen später erinnert haben. Wie häufig die Firmen überhaupt auf dieses Mittel der Rekrutierung zurückgreifen, zeigt sich auch in Tabelle 6.2.

Tabelle 6.2: Methoden der untersuchten Firmen zur Rekrutierung von chinesischen Führungskräften

Rekrutierungsmethode	Anzahl der Nennungen
aus dem chinesischen Stammhaus	20
Mund-zu-Mund-Propaganda	18
Zeitungsannoncen	16
Jobbörsen	10
Headhunter	8
Aktivitäten an Hochschulen	6
Vermittlung der Hochschulen	6
Auslandschinesinnen und -chinesen	2
von anderen Joint Ventures/Konkurrenz	2

Quelle: eigene Erhebung

6.5.2 Wie rekrutieren die Firmen?

Bei den Interviews, die in Deutschland mit Führungskräften geführt wurden, zeichnete sich bereits ab, dass eines der Hauptprobleme in der VR China die Rekrutierung von hochqualifiziertem Führungspersonal darstellt. Seit 1993 kommt es zu einem verstärkten Wettbewerb um qualifiziertes Personal. Das liegt zum einen an der Zunahme der Auslandsunternehmen, zum anderen aber auch an der Reform einiger Staatsunternehmen, die ihren Führungskräften nun ebenfalls höhere Löhne und interessantere Positionen anbieten können. Die Auslandsunternehmen verzeichnen derzeit Personalengpässe vor allem in den Bereichen: Finanzierung, Rechnungswesen, Außenhandel, Absatz, Software-Entwicklung und Kommunikation (SCHÄDLER & GUTERMUTH, 1996, 111). Zu keinem anderen Themenbereich gibt es wider-

sprüchlichere Aussagen wie zu den Erfolgsaussichten einzelner Rekrutierungsmethoden. Betont eine westliche Führungskraft, wie erfolgreich beispielsweise Zeitungsannoncen seien, so findet ihre Kollegin oder ihr Kollege, dass dies die schlechteste aller Methoden sei.

Auch wenn man in den Firmen gerne eine allgemeingültige Antwort auf die Frage der idealen Rekrutierung hätten, so kann es diese nicht geben. Die Rekrutierungsmethode ist von den unterschiedlichsten Faktoren abhängig. Der wichtigste Faktor ist der Personenkreis, der gesucht wird. Sucht man z.B. eine Führungskraft im Sinne eines *global players*, so wird sicherlich nur die Suche über eine *Headhunter*-Agentur in Frage kommen. Will man dagegen junge Leute, die noch nicht von der Struktur in einem Staatsunternehmen geprägt sind und in deren Ausbildung man selbst investieren will, so sind sogenannte Talentmärkte (*rencai jiaoliu shichang*), Jobbörsen¹² (*zhaopin*) und Aktivitäten an Hochschulen die geeigneten Methoden.

Aber auch andere Faktoren spielen eine große Rolle. So müssen beispielsweise in Joint Ventures in der Regel die Führungskräfte des chinesischen Partners rekrutiert werden. Im günstigen Fall (für das deutsche Unternehmen) hat der chinesische Partner aber nur Vorschlagsrecht und der westliche Partner trifft die endgültige Entscheidung über die Einstellung. Verfügen die Kandidatinnen und Kandidaten nicht über die geforderte Qualifikation, sollte auch die Möglichkeit bestehen, auf dem freien Arbeitsmarkt zu suchen. Leider sieht die gängige Praxis in den Unternehmen anders aus und die chinesische Seite entsendet vielfach Personal ohne Mitsprache des westlichen Partners. Dies führt häufig zu Missverständnissen, Unmut und Problemen, da die deutschen Führungskräfte die chinesischen Führungskräfte für unqualifiziert halten und deshalb die Verantwortung für Entscheidungen nicht abgeben. Gleichzeitig berufen sich die chinesischen Führungskräfte auf die Kompetenz, die sie Kraft ihrer Position innehaben und blockieren wichtige Entscheidungen. Vor allem der notwendige Kommunikations- und Informationsfluss wird dadurch von beiden Seiten unterbrochen. Dies führt dann zu der oft beobachteten Situation, dass die beiden Seiten gegeneinander, statt miteinander arbeiten. Besonders häufig tritt dies auf, wenn der westliche General Manager und die/der chinesische Deputy General Manager nicht zu einer fruchtbaren Kommunikation über die Ziele des Gemeinschaftsunternehmens fähig sind, sondern sich lediglich als Vertretungen des jeweiligen Stammhauses sehen.

Dagegen fällt dieses Problem bei 100% Tochterfirmen weg. Hier ist man nicht gezwungen, unqualifizierte Bewerberinnen und Bewerber eines chinesischen Partners zu übernehmen. Tochterunternehmen können aber größere Probleme mit der Loyalität ihrer Führungskräfte haben. In den Joint Ventures sind die Führungskräfte häufig

12. Jobbörsen sind regelmäßige Veranstaltungen der Industrie- oder Arbeitsbehörden, die Firmen und Personal direkt zusammenführen. Sie sind bei Auslandsunternehmen sehr beliebt, weil sie geringe Kosten und eine große Beteiligung seitens der Führungskräfte aufweisen (SCHÄDLER & GUTERMUTH, 1996, 116).

in irgendeiner Form an den chinesischen Partner gebunden, sei es durch Wohnung, Schule oder andere Vergünstigungen, so dass es großer Anreize bedarf, ehe sich eine Führungskraft zum Firmenwechsel entschließt. Dies ist in 100% Tochterfirmen nicht gegeben und ein wenig höheres Gehalt kann bereits zum Arbeitsplatzwechsel führen. Dennoch ist nach Aussage der westlichen General Manager die Fluktuation in Tochterfirmen nicht automatisch größer. Die Ursachen für die Fluktuation scheinen in anderen Bereichen zu liegen.

Für die Rekrutierung von großer Bedeutung ist der Standort des Unternehmens. Wird in Beijing, Shanghai oder einer der anderen großen Städte nach Führungskräften gesucht, so treten dabei weit weniger Schwierigkeiten auf, als wenn etwas abseits der großen Städte oder gar im ländlichen Raum Führungskräfte gesucht werden. Hochqualifizierte sind oft nicht bereit, in periphere Räume zu ziehen oder längere Fahrzeiten in Kauf zu nehmen. Begünstigt wird dieses Verhalten durch die Konzentration und das große Angebot an hochqualifizierten Arbeitsplätzen in den Großstädten. Nach Aussage eines deutschen Managers mussten in einem Unternehmen, das ca. 70 km von der nächsten Millionenstadt entfernt ist, bereits Stellen mit Personen besetzt werden, die man von vorneherein als nicht geeignet einschätzte, weil keine anderen Bewerber vorhanden waren. Der Ort und sein möglicher Einzugsbereich sollte deshalb bei der Wahl des Joint Venture Partners nicht unterschätzt werden.

Von den 91 Antworten, die auf die Frage nach der üblichen Rekrutierungsmethode gegeben wurden (Mehrfachnennungen waren möglich), war die Rekrutierung aus dem chinesischen Stammhaus die häufigste Rekrutierungsmethode mit 20 Nennungen. An zweiter Stelle steht die Rekrutierung über Mund-zu-Mund-Propaganda (18 Nennungen), das heißt, dass die General Manager sehr darauf vertrauen, dass sich offene Stellen im Bekanntenkreis ihrer Angestellten herumsprechen und sich darunter auch geeignete Bewerberinnen und Bewerber finden. Dies steht in engem Zusammenhang mit der persönlichen Art der interpersonalen Kommunikation und der Bedeutung der Familie in der VR China. So sind die verwandtschaftlichen und persönlichen Netzwerke sehr gut zur Rekrutierung von Personal einzusetzen. Tabelle 6.2 zeigt die Methoden, welche die untersuchten Firmen zur Rekrutierung von chinesischen Führungskräften einsetzen mit der Häufigkeit ihrer Nennungen.

Nur zwei Nennungen weniger entfielen auf Zeitungsannoncen, wobei in drei Fällen die Einschränkung gemacht wurde, dass man damit keinen Erfolg habe, in vier Fällen wurde dagegen auf sehr gute Erfolge hingewiesen. In zwei Fällen konnte man sowohl von positiven wie negativen Erfahrungen mit Zeitungsannoncen berichten. Dabei lassen sich keine Unterschiede bei der Art des Unternehmens und bei den Orten der Firmen feststellen.

Wie schwierig es sein kann, chinesische Führungskräfte über Zeitungsannoncen zu rekrutieren, zeigt das Beispiel einer Firma in Beijing. In dem konkreten Fall erhielt die Firma über 400 Bewerbungen auf eine Stellenanzeige in der englischsprachigen Tageszeitung *China Daily*. Nach mehrmaliger Durchsicht der Bewerbungsunterlagen

gen blieb jedoch keine einzige Kandidatin/Kandidat für die zu besetzende Stelle übrig. Da die Methode sehr kosten- und zeitintensiv gewesen war, wollte die Firma nicht noch mehr investieren und suchte schließlich doch noch drei Bewerbungen aus, worüber letztendlich eine Einstellung erfolgte. Bei der Suche von wirklich hochqualifizierten Führungskräften wird diese Firma in Zukunft nur noch über *Headhunter*-Agenturen gehen.

Ein weiteres Problem, das bei Zeitungsannoncen auftritt, und von dem gleich mehrere westliche Führungskräfte zu berichten wussten, ist die Tatsache, dass den Stellenanforderungen in der Regel keine Beachtung geschenkt wird. Das heißt, die chinesischen Führungskräfte bewerben sich auf eine Stelle, ganz gleich ob sie die geforderten Voraussetzungen mitbringen oder nicht. Auch scheint es ein weitverbreitetes Phänomen zu sein, dass die chinesischen Managerinnen und Manager dazu neigen, sich als allwissend zu verkaufen. In den Worten eines deutschen Managers: „Die Chinesinnen und Chinesen können laut ihren Bewerbungen einfach alles“. Es bleibt deshalb sehr zeitintensiv, in Gesprächen die wahren Fähigkeiten und Qualifikationen festzustellen.

Zehn Nennungen entfielen auf die Jobbörsen, die meist von staatlichen Stellen oder vom Arbeitsamt organisiert sind. Hier finden die Firmen vor allem junge Leute, die noch keine oder nur geringe Berufserfahrungen haben. An fünfter Stelle der häufigsten Rekrutierungsmethoden stehen bereits die *Headhunter*-Agenturen¹³ mit acht Nennungen. Dies ist mit ca. 15.000 US\$ für eine Führungskraft im mittleren Management die kostenintensivste Rekrutierungsmethode. In den Augen der meisten Führungskräfte ist sie das Geld dennoch wert, da nur so wirklich gute Leute rekrutiert werden können. Hierüber bestehen jedoch unterschiedliche Ansichten, es gibt auch Firmen, die die Rekrutierung über *Headhunter* generell ablehnen, zum einen aus finanziellen Gründen, zum anderen aus Gründen der fehlenden Loyalität.

Ein deutscher Manager, der bereits seit acht Jahren in der VR China tätig ist, bezeichnete das Loyalitätsproblem als nebensächlich. Zwar gab er an, dass auch in seinem Unternehmen gute Leute im besten Fall zwei Jahre bleiben, doch gab er zu bedenken, dass auch in anderen Ländern (wie zum Beispiel in Deutschland) gute Führungskräfte die Firma wechseln, sobald ein verlockenderes Angebot da ist. Es sei deshalb keiner chinesischen Führungskraft zu verübeln, wenn sie/er versucht, sich in finanzieller oder weiterbildender Hinsicht zu verbessern. Dies sei bei der großen Nachfrage an Hochqualifizierten ein hinzunehmender Tatbestand und lohne nicht der Suche nach Lösungen. „Damit muss man leben, wenn man gute Leute will“. Für die Rekrutierung von Hochqualifizierten schalte er immer eine *Headhunter*-Agentur ein.

Die Rekrutierung über Aktivitäten der Firmen an Hochschulen sowie die Vermittlung durch Universitäten erhielten jeweils sechs Nennungen. Zusammengefasst

13. 1995 sollen in Shanghai bereits 30 lokale und zehn ausländische *Headhunter*-Agenturen existiert haben, die nach hochqualifizierten Führungskräften gesucht haben (SCHÄDLER & GUTERMUTH, 1996, 117).

sind sie damit für die Rekrutierung von Hochschulnachwuchs bedeutender als die Jobbörsen. Es sei aber noch einmal darauf verwiesen, dass nur eine der befragten Führungskräfte ihren Arbeitsplatz durch die Aktivitäten einer Firma an den Hochschulen gefunden hat (vgl. Kapitel 6.5.1).

Versucht man die Rekrutierungsmethoden nach Art der Unternehmen zu differenzieren, so ergeben sich keine großen Unterschiede. Allerdings scheinen Tochterfirmen häufiger über *Headhunter*-Agenturen zu rekrutieren als Joint Ventures. Dies dürfte zum einen daran liegen, dass die Tochterunternehmen alle Führungskräfte auf dem freien Markt suchen müssen und sie keinen chinesischen Partner haben, der bei einer so teuren Rekrutierungsmethode seinen Protest einlegt. Auffällig ist auch, dass die untersuchten Tochterfirmen keine Kontakte zu Hochschulen oder Professoren für die Rekrutierung suchen. Als Rekrutierungsmethoden dominieren hier eindeutig *Headhunter*, Mund-zu-Mund-Propaganda und Zeitungsannoncen.

In den Joint Ventures wird erwartungsgemäß am häufigsten aus dem chinesischen Stammhaus rekrutiert. Ungefähr gleichbedeutend sind Mund-zu-Mund-Propaganda und Zeitungsannoncen und erst an letzter Stelle sind *Headhunter* genannt. Obwohl gesetzlich vorgeschrieben, werden die Führungskräfte in den Repräsentanzen nicht nur über staatliche Vermittlungsstellen gesucht. Wichtiger noch als die FESCO¹⁴ ist auch hier die Mund-zu-Mund-Propaganda. Zudem spielen Hochschulkontakte, *Headhunter* und die Rekrutierung von Auslandschinesinnen und -chinesen eine Rolle. Hier scheint der Spielraum tatsächlich größer zu sein, als dies die Gesetzgebung erlaubt, da Repräsentanzen laut Gesetz nur Personal über die staatliche Vermittlungsstellen einstellen dürfen.

Die Unterscheidung nach einzelnen Städten, in denen die Firmen lokalisiert sind, ergibt keine signifikanten Unterschiede. Es scheint daher keine Rolle zu spielen, in welcher Stadt sie mit welcher Rekrutierungsmethode Erfolg haben. Die sich stellenden Probleme scheinen eher überall gleich zu sein und es liegt die Vermutung nahe, dass sie eher kulturspezifisch als raumspezifisch sind. Es kann jedoch vermutet werden, dass sich die Rekrutierungsmethoden im ländlichen Raum von denen in den Städten unterscheiden, aufgrund der geringen Fallzahl kann hierzu jedoch keine Aussage gemacht werden. Bei der Auswahl der Rekrutierungsmethode scheint es auch keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich des Alters der Unternehmen zu geben. Es wäre zu erwarten, dass jüngere Unternehmen noch nicht in der Lage waren, ausreichend Hochschulkontakte aufzubauen und diese Rekrutierungsmethode deshalb seltener auftritt. Dies konnte durch die Untersuchung jedoch nicht bestätigt werden.

14. Die Foreign Enterprise Service Co. (FESCO) besaß lange Zeit ein Monopol bei der Vermittlung von Personal an ausländische Unternehmen. Mit der Entstehung weiterer Arbeitsvermittlungsstellen hat sich dieses Monopol inzwischen jedoch aufgelöst. Die Vermittlungsstellen verleihen das Personal an die Unternehmen, geben den Beschäftigten eine Beschäftigungsgarantie und übernehmen Sozialleistungen wie Wohnung, behalten dafür aber 50-75% des Gehalts als Verwaltungsgebühr ein (SCHÄDLER & GUTERMUTH, 1996, 115).

Auch Firmen, die seit weniger als zwei Jahren in der VR China tätig sind, hatten bereits Aktivitäten an Hochschulen unternommen oder durch die Vermittlung von Hochschulen Personal eingestellt.

6.5.3 Nach welchen Kriterien rekrutieren die Unternehmen?

Den westlichen und chinesischen General Managern wurde ein Fragenkatalog vorgelegt, bei dem sie die einzelnen Rekrutierungskriterien von 1 bis 5 bewerten sollten. 1 entspricht dabei sehr wichtig, 5 bedeutet entsprechend vollkommen unwichtig. Die Rekrutierungskriterien lauten Fachliche Qualifikation, Persönliche Eignung, Sprachkenntnisse (Englisch), Hochschulzeugnis, Interkulturelle Kompetenz und Akzeptanz unter den chinesischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Tabelle 6.3: Bewertung der Rekrutierungskriterien für chinesische Führungskräfte durch die General Manager der untersuchten Unternehmen

Kriterium	Bewertung
Fachliche Qualifikation	1,5
Persönliche Eignung	1,6
Sprachkenntnisse (Englisch)	1,8
Hochschulzeugnis	2,3
Interkulturelle Kompetenz	2,5
Akzeptanz	2,5

Quelle: eigene Erhebung

Tabelle 6.3 zeigt die durchschnittliche Bewertung, die die General Manager den Kriterien gegeben haben. Das wichtigste Kriterium ist wie erwartet die fachliche Qualifikation, gefolgt von der persönlichen Eignung und den Sprachkenntnissen. Von geringerer Bedeutung für die General Manager bei der Rekrutierung von chinesischen Führungskräften sind auch Hochschulzeugnisse. Das Absolvieren einer Hochschule oder Fachhochschule gilt zwar als Voraussetzung, doch haben die Noten nach Aussagen der westlichen Managerinnen und Manager nur einen begrenzten Aussagewert und sind für die Einstellung nicht bedeutend.

Auffällig ist, wie wenig Bedeutung das Vorhandensein von interkultureller Kompetenz hat. Unter interkultureller Kompetenz wurde jede Art von internationaler Erfahrung sowie Eigenschaften wie Empathie, Anpassungsfähigkeit und Frustrationstoleranz verstanden. Wenn man bedenkt, wie verschieden die deutsche und die chinesische Kultur voneinander sind und welche Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit von Führungskräften beider Kulturen in der Regel entstehen, dann ist die geringe Bewertung von interkultureller Kompetenz nicht nachvollziehbar. Die Frage der Akzeptanz war sowohl auf Auslandschinesinnen und -chinesen, wie auch auf Nord-Süd-Unterschiede in der Mentalität gerichtet. In manchen Fällen wurde ein klares Nein für die Rekrutierung von Personal aus Taiwan, Hongkong oder Übersee ausgesprochen, weil man schlechte Erfahrungen gemacht hatte. In anderen Fällen spielt die Herkunft keine Rolle bei der Rekrutierung. Von allen Kriterien wird von den westlichen General Manager auf die Akzeptanz am wenigsten Wert gelegt (gleiche Bewertung wie interkulturelle Kompetenz).

6.6 Firmenwechsel von chinesischen Führungskräften

Wie vorher beschrieben (siehe Kapitel 6.2) waren Firmenwechsel für lange Zeit ein fast unbekanntes Phänomen in der VR China. Erst seit Beginn des Transformationsprozesses kommt es zu einer Zunahme beruflicher Mobilität. Hauptursache ist die Abschaffung der Beschäftigung auf Lebenszeit und die Einführung von Arbeitsverträgen. Die Hypothese, dass es zu verstärkter Mobilität kommt, wenn sich die Parameter des wirtschaftlichen Systems ändern (z.B. Produktionsweise, Produktionsziele etc.), bestätigt sich auch für die VR China. So hat gegen Ende der 90er Jahre die berufliche Mobilität im Vergleich zur Vergangenheit deutlich zugenommen (vgl. BANISTER, 1997a, 72; DAVIS, 1992, 1064).

In der soziologischen Forschung wird davon ausgegangen, dass Firmenwechsel¹⁵ dann stattfinden, wenn sich das Verhältnis von eigenen Leistungen bzw. dem, was die Arbeitskraft in eine Organisation einbringt und dem, was die Arbeitskraft von der Organisation zurückbekommt (z.B. Lohn, Prestige usw.) nicht im Gleichgewicht befindet (WANG, 1996, 14-15). Dabei gibt es zwei Faktoren, die die Bewertung des Gleichgewichts beeinflussen können: Zum einen der subjektive Wunsch zu einem Firmenwechsel, der wiederum von der Zufriedenheit der Person in der Organisation abhängt und zum anderen die subjektiv empfundene Leichtigkeit, mit der ein Firmenwechsel vorgenommen werden kann. Das heißt, dass eine Person nur dann den Arbeitsplatz wechselt, wenn an einer anderen Stelle ein Arbeitsplatz zur Verfügung steht (vgl. WANG, 1996, 15). Wichtig ist dabei, dass die Zufriedenheit einer Person individuell wahrgenommen wird und nicht allein die Reaktion auf materielle Anreize und spezifische Faktoren der Organisation ist. WANG (1996, 19) konstatiert für die

15. In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe Firmenwechsel und Arbeitsplatzwechsel synonym verwendet, da die erfragten Arbeitsplatzwechsel immer Firmenwechsel beinhalteten. Wechsel des Arbeitsplatzes *innerhalb* eines Unternehmens wurden durch die Positionsänderungen erfasst.

VR China, dass Arbeitsplatzwechsel eines der wichtigsten Mittel zu sozialer Aufwärtsmobilität darstellen. Firmenwechsel sind damit individuelle Aktionen, um das größtmögliche Ergebnis aus der Erwerbsarbeit zu erzielen.

Seit Beginn der Reformen haben drei wesentliche Veränderungen dazu beigetragen, dass Firmenwechsel und damit berufliche Mobilität häufiger auftreten:

- Arbeitsplatzwechsel sind nun nicht mehr allein die Sache des Staates, sondern liegen in der Verantwortung von Arbeitseinheit (*danwei*) oder lokaler Regierung
- Arbeitsplatzwechsel können nun aus individueller Motivation heraus erfolgen, sie sind nicht mehr auf Personen, die „Probleme gemacht haben“ (WANG, 1996, 77), beschränkt
- Informationen über andere Firmen und mögliche neue Arbeitgeber sind leichter zugänglich geworden.

Wie sieht die Arbeitsplatzmobilität für die befragten Führungskräfte aus? Für die befragten chinesischen Führungskräfte in den ausländischen Unternehmen zeigt sich folgendes Ergebnis: Werden die Wechsel von einem Arbeitgeber zum anderen betrachtet, dann haben die chinesischen Führungskräfte der Untersuchung im Durchschnitt zwei Firmenwechsel absolviert (siehe Abbildung 6.5). Damit haben sie in ihrem Erwerbsleben im Durchschnitt drei Arbeitgeber gehabt. Vergleicht man dies mit westlichen Zahlen, so erscheinen zwei Arbeitsplatzwechsel sehr wenig.

In Westdeutschland haben die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Durchschnitt 5,9 Arbeitgeber in ihrem Erwerbsleben und damit 4,9 Arbeitsplatzwechsel. Russische Beschäftigte wechseln durchschnittlich 7-mal den Arbeitsplatz, während japanische Beschäftigte durchschnittlich 2,6 Arbeitgeber im Erwerbsleben aufweisen. Im internationalen Vergleich gleichen die Mobilitätsraten der chinesischen Beschäftigten am ehesten der von japanischen Beschäftigten. Für chinesische Erwerbstätige wird für Anfang der 90er Jahre eine Zahl von durchschnittlich weniger als zwei Arbeitgebern im Erwerbsleben genannt (DAVIS, 1992, 1066; vgl. auch WANG (1996, 70)).

Die Ursache für diese geringe Arbeitsplatzmobilität ist in der bisherigen Beschäftigung auf Lebenszeit zu suchen, die bis 1986 für alle Beschäftigte bestand (vgl. Kapitel 6.2). Noch heute basieren nicht alle Beschäftigungsverhältnisse auf Verträgen, lediglich Neueinstellungen müssen durch Arbeitsverträge vorgenommen werden. Zusammen mit dem Haushaltsregistrierungssystem hat die Anstellung auf Lebenszeit eine berufliche Mobilität bis in die 80er Jahre weitgehend verhindert.

Im Vergleich zu allen chinesischen Erwerbstätigen haben die Führungskräfte der vorliegenden Untersuchung mit fast drei Arbeitgebern überdurchschnittlich viele Arbeitsplatzwechsel. Allerdings sind die Vergleiche aufgrund des unterschiedlichen Untersuchungszeitraums wenig sinnvoll und können nur als Anhaltspunkte dienen. Dennoch kann hieraus geschlossen werden, dass die chinesischen Führungskräfte der

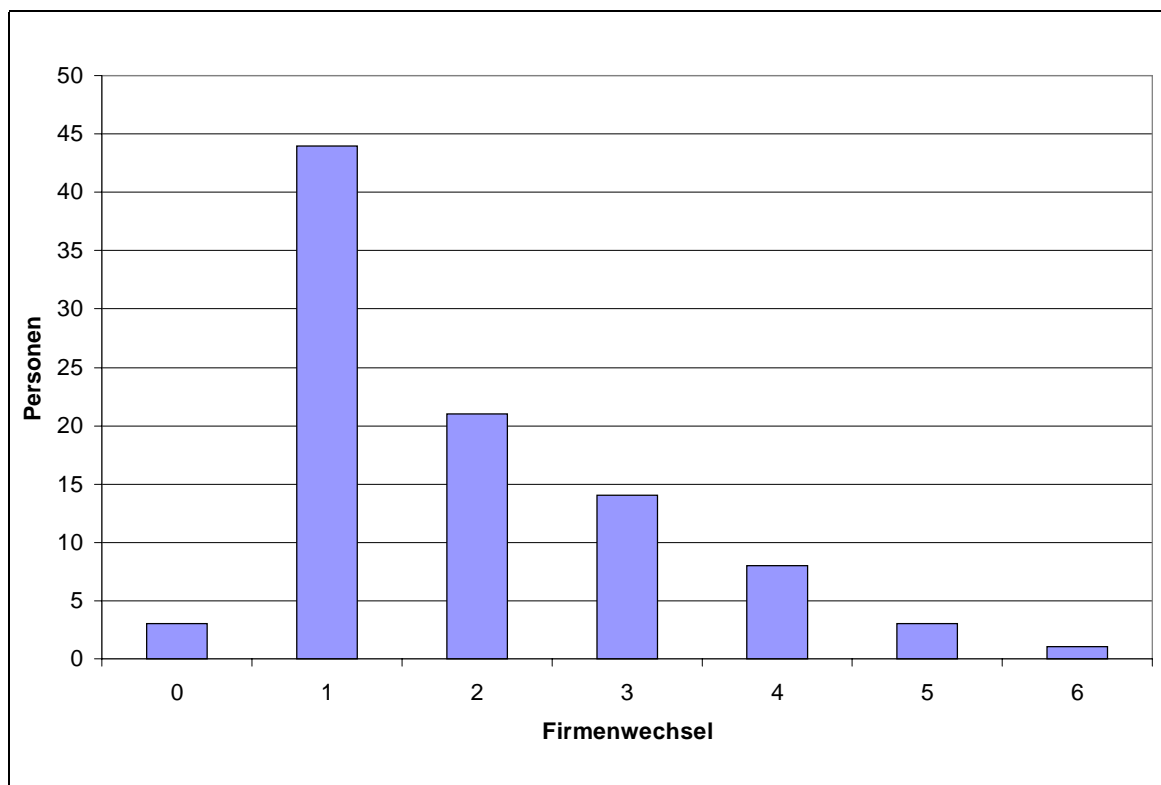


Abbildung 6.5: Häufigkeit der Firmenwechsel der befragten chinesischen Führungskräfte
Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

Auslandsunternehmen beruflich mobiler sind als die Gesamtbevölkerung der VR China. Die Führungskräfte in den Auslandsunternehmen nutzen in sehr großem Maße die neuen Möglichkeiten, die der Transformationsprozess für sie bietet. Joint Ventures und andere Auslandsunternehmen mussten von Anfang an chinesisches Personal mittels Arbeitsverträgen einstellen. Dadurch ist auch rechtlich immer die Möglichkeit zur Kündigung sowohl durch die Führungskraft wie auch durch den Arbeitgeber gegeben. Vor allem durch die extrem große Nachfrage an hochqualifizierten Führungskräften schafft dies ein Bewusstsein für Karriere und berufliche Weiterentwicklung. Firmenwechsel und damit berufliche Mobilität wird als Mittel gesehen, die eigene Karriere weiter zu entwickeln.

Im Vergleich zu europäischen Mobilitätsraten sind drei Arbeitgeber im Erwerbsleben immer noch vergleichsweise niedrig. Obwohl diese Werte nicht direkt vergleichbar sind, veranschaulichen sie die unterschiedliche Größenordnung beruflicher Mobilität in den einzelnen Ländern. Es ist davon auszugehen, dass in Deutschland die Zahl der Arbeitgeber für Führungskräfte noch höher liegt als 5,9 für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Dass die berufliche Mobilität der Führungskräfte in der VR China mit ca. drei Arbeitgebern im Erwerbsleben so gering ist, kann auf das Erbe des Sozialismus zurückgeführt werden. Gleichzeitig haben die Interviews mit den

chinesischen Führungskräften gezeigt, dass sich dies in der Zukunft mit Sicherheit ändern wird, beziehungsweise sich diese Situation gegenwärtig stark verändert. Für die Zukunft wird auch in der VR China mit höheren Mobilitätsraten, besonders für die Führungskräfte, zu rechnen sein. Die Anforderungen, die die wirtschaftliche Entwicklung an die Arbeitskräfte der VR China stellt, erfordern ein großes Maß an beruflicher Mobilität und Flexibilität. Dies wird fast zwangsläufig zu mehr beruflicher Mobilität führen, sofern der Staat keine einschränkenden Maßnahmen unternimmt.

Die Aufhebung der *Eisernen Reisschüssel* und die damit verbundene Einführung von Arbeitsverträgen bedeuten für die chinesischen Führungskräfte (wie auch andere Beschäftigte) eine große Unsicherheit. Diese Unsicherheit war lange Zeit vollkommen unbekannt und es hat sich in den durchgeführten Interviews gezeigt, dass sich die befragten Führungskräfte häufig sehr schwer damit tun. Diese Unsicherheit wird auch bei den Führungskräften in den mittel- und osteuropäischen Transformationsländern und in den Neuen Bundesländern beobachtet. Die Unsicherheit des Arbeitsplatzes wird dort als wesentlicher Grund für die geringe Motivation der Arbeitskräfte betrachtet (vgl. SCHRAMM, 1994).

Insgesamt haben drei Führungskräfte keinen früheren Arbeitgeber gehabt, d.h., dass diese Führungskräfte direkt von der Universität eingestellt wurden, einer davon direkt von einer westlichen Universität. Am häufigsten hatten die Führungskräfte nur einen Arbeitgeber, bevor sie in das Kooperationsunternehmen eingetreten sind. Dies gilt für 47% der befragten Führungskräfte. Weitere 22% der chinesischen Führungskräfte haben immerhin zwei Arbeitsplatzwechsel (und damit insgesamt drei Arbeitgeber) und 15% der Interviewten haben dreimal ihren Arbeitsplatz gewechselt. Mehr als drei Arbeitsplatzwechsel haben 13% der Führungskräfte vorgenommen.

17% aller befragten chinesischen Führungskräfte kommen direkt vom chinesischen Partner und haben damit nur einen Arbeitsplatzwechsel. Nimmt man in diesem Fall korrekterweise die Anzahl der Beschäftigten in allen Joint Ventures (da Tochterfirmen und Repräsentanzen keine chinesischen Partner haben), dann kommen 25% aller in einem Joint Venture angestellten Führungskräfte vom chinesischen Partner und haben nur einmal ihren Arbeitsplatz gewechselt. Betrachtet man all diejenigen Personen, die nur einen Firmenwechsel vorgenommen haben, dann macht der Anteil der Führungskräfte, die direkt vom Joint Venture Partner kommen, 36% aus.

Der Manager mit der maximalen Anzahl an Arbeitsplatzwechseln hat sechsmal seinen Arbeitgeber gewechselt. Ansonsten ist nichts Besonderes an diesem Manager, das seine hohe berufliche Mobilität erklären könnte. Er hat weder sehr gute Fremdsprachenkenntnisse, noch zahlreiche Auslandsaufenthalte. Auffällig ist nur, dass er insgesamt fünfmal seinen Wohnort gewechselt hat, einmal aufgrund des Studiums und viermal aus beruflichen Gründen. Hier stellt sich die Frage, ob es *generell* einen Zusammenhang zwischen der Zahl der Firmenwechsel und der Zahl der Wohnortwechsel gibt.

6.6.1 Zusammenhang von regionaler und beruflicher Mobilität

Wechseln die chinesischen Führungskräfte häufig ihren Arbeitsplatz gemeinsam mit ihrem Wohnort oder finden die Arbeitsplatzwechsel im allgemeinen am gleichen Wohnort statt? Diese Frage stellt sich bei der Betrachtung der Kombination von Firmen- mit Wohnortwechseln. Kommt es bei diesen Wechseln verstärkt zu beruflichen Aufstiegen, oder werden die Investitionen in die eigene Karriere auf lange Sicht hin getätigt, d.h. dass nach dem Firmenwechsel ein beruflicher Aufstieg erfolgt?

Bei insgesamt 34% der Firmenwechsel fand gleichzeitig ein Wohnortwechsel statt. Dies bedeutet, dass zwei Drittel aller Firmenwechsel ohne Wohnortwechsel stattfinden. Diese Wechsel wurden von 29% der Befragten ausgeführt. Betrachtet man die kombinierten Firmenwechsel und Wohnortwechsel auf der individuellen Ebene, so lässt sich festhalten, dass eine Person fünfmal Arbeitsplatz und Wohnort gewechselt hat. Weitere drei Führungskräfte haben viermal Wohnort und Arbeitsplatz gewechselt. Die Mehrheit der Managerinnen und Manager weisen einen oder zwei Arbeitsplatzwechsel mit Wohnortwechsel auf, nämlich 20 Personen.

Sucht man nach einem statistischen Zusammenhang zwischen der Häufigkeit, mit der eine Person ihren Arbeitsplatz gewechselt hat, und der Häufigkeit der Wohnortwechsel, so lässt sich kein Zusammenhang feststellen. Es wäre zu erwarten gewesen, dass diejenigen Führungskräfte, die sehr häufig ihre Firma wechseln, auch mehr Ortswechsel, und umgekehrt die Führungskräfte mit wenig Firmenwechseln auch wenig Ortswechsel haben. Dies kann bei den befragten Managerinnen und Managern nicht bestätigt werden, der Korrelationskoeffizient liegt bei 0,3.

Betrachtet man ausschließlich diejenigen Managerinnen und Manager, die drei und mehr Firmenwechsel absolviert haben, dann ist der Zusammenhang mit den Wohnortwechseln schon enger und liegt bei 0,42. Dagegen kann bei den Führungskräften mit wenig Firmenwechseln kein Zusammenhang mit der Zahl ihrer Wohnortwechsel beobachtet werden. Damit ist der Zusammenhang zwischen regionaler Mobilität und der Häufigkeit von Arbeitsplatzwechseln nicht so ausgeprägt, wie er sich zwischen regionaler Mobilität und Karrieremobilität gezeigt hat. Dies bedeutet wiederum, dass die Zahl der Arbeitsplatzwechsel keinen so großen Einfluss auf eine positive Karriereentwicklung wie die räumliche Mobilität hat (vgl. Seite 126).

6.6.2 Firmenwechsel nach Alter, Geschlecht, Beschäftigungsdauer und Art der Rekrutierung

Laut Aussagen der deutschen Führungskräfte neigen ältere Führungskräfte dazu, so gut wie keine Firmenwechsel vorzunehmen. Stattdessen arbeiten sie schon immer in dem Staatsunternehmen, das der chinesische Partner des Joint Ventures ist. Dies unterscheidet sich sehr von westlichen Führungskräften, die mit zunehmendem Alter auch zunehmend mehr Arbeitsplatzwechsel aufweisen. Nach Angaben westlicher

Führungskräfte hat die jüngere Generation im Gegensatz dazu trotz ihrer geringeren Zeit im Erwerbsleben mehr Arbeitsplatzwechsel vorgenommen als die ältere Generation, da sie angeblich nicht die gleiche Loyalität zum chinesischen Partner besitze und die Fluktuation gerade unter jüngeren Führungskräften angeblich sehr hoch sei.

In Abbildung 6.6 wird versucht, die Firmenwechsel der chinesischen Führungskräfte nach Alterskohorten im Verhältnis zu ihrer gesamten Zeit im Erwerbsleben zu sehen. Es zeigt sich, dass sich die chinesischen Führungskräfte zwischen 40 und 59 Jahren ganz extrem von den Managerinnen und Managern zwischen 20 und 39 Jahren unterscheiden. Studien über westliche Führungskräfte zeigen, dass die meisten Führungskräfte in den ersten fünf oder zehn Jahren nach Eintritt in das Beschäftigungssystem besonders mobil sind und die Mobilitätsraten danach deutlich geringer werden (vgl. KÖSTLIN, 1995). Dieses Ergebnis ist nicht auf die Führungskräfte in der VR China übertragbar.

Wie Abbildung 6.6 zeigt, kann dies nur für die jüngsten zwei Kohorten übertragen werden. In der Kohorte der 20-29-Jährigen haben 96% der Firmenwechsel bereits in den ersten fünf Jahren nach Eintritt in das Beschäftigungssystem stattgefunden. In der darauffolgenden Kohorte der 30-39-Jährigen haben die meisten Firmenwechsel in den ersten zehn Jahren der Beschäftigung stattgefunden (82% der Wechsel dieser Kohorte). Danach nehmen ihre Mobilitätsraten deutlich ab. Diese Kohorte ist zwischen 1958 und 1967 geboren und trat schätzungsweise zwischen 1980 und 1989 ins Erwerbsleben ein. Damit sind sie in einer Zeit der zunehmenden Öffnung nach außen und der Reformen ins Erwerbsleben eingetreten. 1986 begann die Einführung von Arbeitsverträgen und damit das Ende der Beschäftigung auf Lebenszeit. Dies scheint die Häufigkeit der Firmenwechsel stark begünstigt zu haben.

Das Mobilitätsverhalten der beiden jüngeren Kohorten der 20-39-Jährigen scheinen dagegen die Ergebnisse der Humankapitaltheorie zu bestätigen. Diese Kohorten nutzen die erleichterten Möglichkeiten zu beruflichen Veränderungen, wie sie im Transformationsprozess entstanden sind. Vor allem die Kohorte der 30-39-Jährigen zeigt eine deutliche Abnahme der Mobilitätsrate nach zehn Jahren. Hier scheint die größte Mobilität tatsächlich in den ersten zehn Jahren nach Berufseintritt stattzufinden.

Damit kann die Vermutung aufgestellt werden, dass sich das berufliche Mobilitätsverhalten der chinesischen Führungskräfte dem westlicher Gesellschaften angleicht. WANG (1994, 95) konnte in ihrer Studie feststellen, dass im allgemeinen die jüngeren Arbeitskräfte in der VR China beruflich mobiler sind als die älteren Arbeitskräfte. Sie stellt zudem fest, dass auch für Erwerbstätige in der VR China die Wahrscheinlichkeit eines Arbeitsplatzwechsels mit der Höhe des Ausbildungsniveaus zunimmt. Dies bestätigt damit die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung.

Die politischen Verhältnisse und die Arbeitsmarktpolitik der chinesischen Regierung scheinen das Mobilitätsverhalten chinesischer Führungskräfte am deutlichsten zu prägen. Die Annahmen der Humankapitaltheorie, die besagt, dass Mobilitätsvorgän-

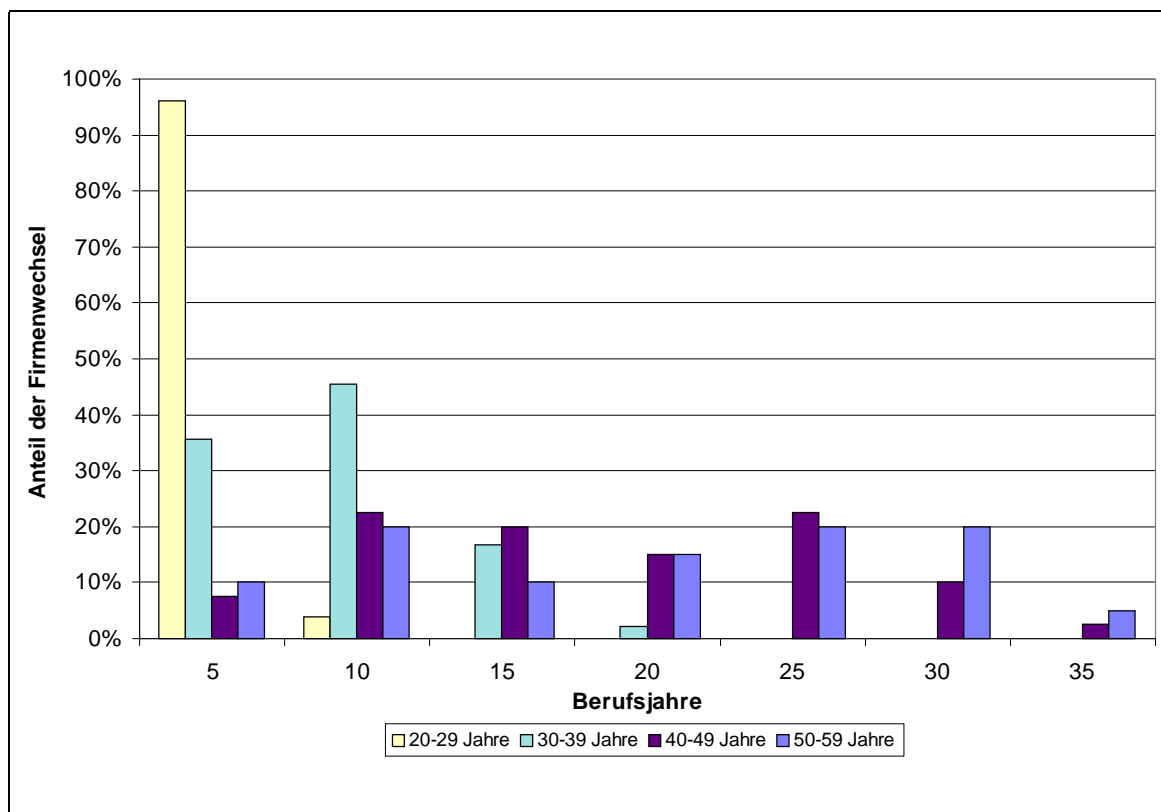


Abbildung 6.6: Anteil der Firmenwechsel der befragten chinesischen Führungskräfte nach Altersklassen und Beschäftigungsjahren
Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

ge Investitionen sind, die sich am ehesten in den ersten Berufsjahren lohnen, wurde durch die Verhinderung von Arbeitsplatzmobilität außer Kraft gesetzt. Die chinesischen Führungskräfte, die zwischen 40 und 59 Jahren alt und noch vor der Machtübernahme Deng Xiaopings 1978 ins Erwerbsleben eingetreten sind, haben insgesamt relativ wenig Firmenwechsel.

Die vorgenommenen Firmenwechsel konzentrieren sich dabei nicht auf die ersten fünf oder zehn Jahre nach Berufseintritt, sondern sind nach 20 Jahren im Beschäftigungssystem so hoch wie in den ersten zehn Jahren. Das heißt, dass die älteren chinesischen Managerinnen und Manager von der Liberalisierung des Arbeitsmarkts profitieren und ihnen noch ausreichend offene Stellen zur Verfügung stehen, die zu einer positiven Karriereentwicklung beitragen. Wenn eine Führungskraft nach 20, 25 oder 30 Jahren ihren Arbeitsplatz verlässt, dann kann davon ausgegangen werden, dass dies nur geschieht, wenn es mit einer Aufwertung an Macht oder Prestige verbunden ist. Die Arbeitsplätze in den Joint Ventures, Tochtergesellschaften und Repräsentanzen sind besonders aufgrund des höheren Gehalts attraktiv. Obwohl viele Managerinnen und Manager die Unsicherheit des Arbeitsplatzes stört (vgl. Kapitel 7.2), nehmen sie diese in Kauf und verlassen das Staatsunternehmen. 41% der chine-

sischen Führungskräfte der beiden ältesten Kohorten sind dabei vom chinesischen Partner ins Gemeinschaftsunternehmen entsandt. Mehr als die Hälfte der über 40-Jährigen hat damit den Firmenwechsel aus eigener Initiative vorgenommen.

Dies steht im deutlichen Gegensatz zu westlichen Gesellschaften, in denen die berufliche Mobilität nach Ablauf der ersten zehn Jahre nach Berufseintritt deutlich abnimmt. Die Ursache für diesen Unterschied ist im Transformationsprozess, der wirtschaftlichen Entwicklung und damit im übergroßen Angebot an offenen Stellen im Führungsbereich zu suchen. Für die älteren Führungskräfte der VR China bietet der Transformationsprozess die Möglichkeit, sich beruflich und auch finanziell zu verbessern. Dass auch ältere Führungskräfte zur Aufgabe einer gewissen Sicherheit in den Staatsunternehmen und der Aufnahme eines gewissen Risikos bereit sind, kann auch mit der Einstellung zu lebenslangem Lernen, das für die chinesische Kultur sehr typisch ist, in Verbindung gebracht werden.

Zwischen dem beruflichen Mobilitätsverhalten und dem Geschlecht der Befragten konnte kein Zusammenhang gefunden werden. Beide Geschlechter scheinen ähnlich mobil bzw. immobil zu sein. Vielleicht ist auch die Gesamtmenge etwas zu klein, um hier definitive Aussagen machen zu können. Es wird aufgrund der Interviews jedoch angenommen, dass weder das Geschlecht noch der Familienstand Auswirkungen auf das Mobilitätsverhalten haben, sondern dass dies von anderen Faktoren bestimmt wird.

In ihrer Studie hat DAVIS (1992, 1082) bei den von ihr untersuchten Arbeitskräften in Shanghai geschlechtsspezifische Unterschiede im Mobilitätsverhalten festgestellt. Dabei scheint die berufliche Mobilität von Frauen viel stärker durch den Lebenszyklus bestimmt zu werden als die von Männern. Firmenwechsel von Frauen über 30 Jahren werden häufig durch Veränderungen im Lebenszyklus (Heirat, Kinder) hervorgerufen. Firmenwechsel von männlichen Arbeitskräften scheinen hingegen mehr durch den Arbeitsplatz und makroökonomische Politikwechsel beeinflusst zu werden (DAVIS, 1992, 1083). Allerdings bezieht sich DAVIS auf Arbeitskräfte im Allgemeinen und nicht auf Führungskräfte. Im Gegensatz dazu bestätigt die Studie von WANG (1996, 95) das in der vorliegenden Untersuchung erzielte Ergebnis, dass das Geschlecht keinen Einfluss auf den Wechsel des Arbeitsplatzes bzw. der Firma hat.

Interessant ist im Zusammenhang mit den Firmenwechseln auch die Frage, ob die Art der Rekrutierung Auswirkungen auf die Häufigkeit von Arbeitsplatzwechseln hat. Obwohl hier keine sehr großen Unterschiede festgestellt werden können, lassen sich doch einige Aussagen davon ableiten. Wie oben beschrieben, liegt die Zahl der durchschnittlichen Firmenwechsel bei zwei. Bei der Rekrutierung durch Zeitung, FESCO oder Eigeninitiative entspricht die Zahl der Wechsel fast genau dem Durchschnitt mit 2,2, 2,2 und 2,1. Dagegen haben diejenigen chinesischen Managerinnen und Manager, die ihren Arbeitsplatz dadurch erhalten haben, dass sie vom chinesischen Partner entsandt wurden, im Durchschnitt 1,4-mal ihren Arbeitsplatz gewechselt. Überdurchschnittlich oft haben solche Managerinnen und Manager ihren Ar-

beitsplatz gewechselt, die ihren gegenwärtigen Arbeitsplatz durch *Headhunter* bekommen haben. Sie haben im Durchschnitt mehr als dreimal ihren Arbeitsplatz gewechselt.

Dies würde den Aussagen westlicher Führungskräfte entsprechen, die es bei der Rekrutierung durch den chinesischen Partner als Vorteil betrachten, dass ihre Führungskräfte eine gewisse Loyalität gegenüber dem chinesischen Partner haben und nicht ganz so schnell das Joint Venture wieder verlassen. Ebenso wird damit die Aussage bestätigt, dass Führungskräfte, die durch *Headhunter* rekrutiert wurden, beim nächsten lukrativen Angebot die Firma sofort wieder verlassen.

6.7 Positionswechsel von chinesischen Führungskräften

Im folgenden sollen die Wechsel der chinesischen Führungskräfte von einer hierarchischen Position zu einer anderen untersucht werden. Dabei kann unterschieden werden, ob ein Positionswechsel synchron mit einem Arbeitsplatzwechsel und/oder einem Ortswechsel stattgefunden hat.

Die befragten Führungskräfte sind in sehr unterschiedlichen Berufsfeldern tätig und die Vergleichbarkeit der Positionen ist mit Problemen behaftet. In den Interviews wurde daher bei der Beschreibung der Positionsveränderungen in der Regel danach gefragt, ob es sich dabei um einen Auf- oder Abstieg handelte bzw. ob sich die neue Position auf der gleichen hierarchischen Organisationsebene befand. Als Aufstieg ist somit der Wechsel von der Position des Abteilungsleiters auf die Position des Assistant Managers oder des Managers zu werten. Auch der Wechsel vom Ingenieur zum Manager wird als Aufstieg betrachtet. Umgekehrt gilt der Wechsel von der Position des Managers auf die Position des Abteilungsleiters oder des Consultants als beruflicher Abstieg.

Insgesamt wurden 195 Positionswechsel von 89 Personen beobachtet. Dies bedeutet, dass diese 89 Managerinnen und Manager im Durchschnitt 2,2-mal die Position gewechselt haben. 82% aller Positionswechsel sind berufliche Aufstiege, 18% sind Abstiege. Die Häufigkeitsverteilung der beruflichen Auf- und Abstiege sind in Abbildung 6.7 dargestellt. Das Maximum der Positionswechsel liegt bei acht Wechseln, das Minimum bei keinem Positionswechsel. Die Mehrheit der Befragten hat einen Positionswechsel absolviert (46%) und dieser war ein beruflicher Aufstieg. 30% der befragten Personen haben zweimal ihre Position gewechselt, und auch dies waren immer Aufstiege. Drei berufliche Aufstiege durch Positionswechsel haben 12% und vier Aufstiege 9% der Managerinnen und Manager.

Insgesamt sind 18% der Positionswechsel berufliche Abstiege. Von den 89 Personen mit Positionswechsel haben 69% keinen Abstieg und 25% einen Abstieg zu verzeichnen. Sie machen damit 94% der Führungskräfte aus. Die restlichen Personen haben zwei berufliche Abstiege durch Positionswechsel (5%) und 1% der Hochqualifizierten hat drei Abstiege.

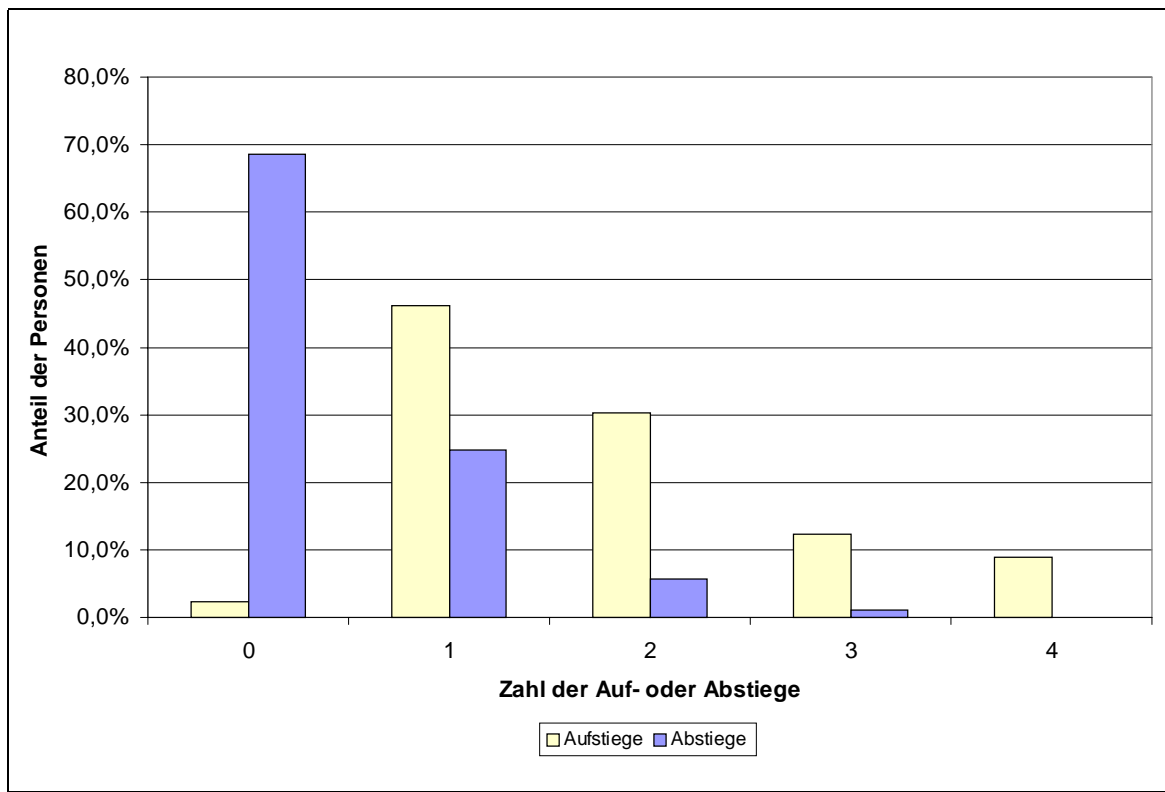


Abbildung 6.7: Häufigkeit der beruflichen Auf- und Abstiege der befragten chinesischen Führungskräfte
Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

Gibt es ein Muster für berufliche Abstiege? Lässt sich erkennen, wann und warum chinesische Führungskräfte bereit sind, ihre Position zu wechseln und einen Abstieg in Kauf nehmen? Gibt es einen Zusammenhang zwischen beruflichen Abstiegen und räumlicher Mobilität? Die Betonung der Hierarchie durch die chinesische Kultur bzw. den Konfuzianismus lässt vermuten, dass sich chinesische Führungskräfte besonders schwer tun, wenn sie berufliche Abstiege zu verzeichnen haben.

Insgesamt sind es 28 von 89 Führungskräfte, die in ihrer Karriere einen oder mehrere Abstiege zu verzeichnen haben. Bei zehn dieser Führungskräfte steht der Abstieg an letzter Stelle ihrer Positionswechsel. Nur zwei Personen haben zwei Abstiege hintereinander in Kauf genommen, beide sind danach aber wieder aufgestiegen und zwar auf die gleiche Position, wie sie vor ihrem ersten Abstieg innehatten.

Bei 16 Hochqualifizierten folgte auf den Abstieg sofort wieder ein Aufstieg. Neunzehn Abstiege fanden beim Eintritt in das Gemeinschaftsunternehmen statt, in den meisten Fällen folgte darauf wieder ein Aufstieg innerhalb des Gemeinschaftsunternehmens. Auch bei denjenigen, bei denen der Abstieg an letzter Stelle steht, ist zu erwarten, dass sie nach einer gewissen Zeit innerhalb des Unternehmens aufsteigen können.

Sucht man nach einem Muster, nach dem Auf- und Abstiege von statten gehen, so fallen trotz der geringen Personenzahl immerhin drei Muster ins Auge. Das erste und von fünf Personen besetzte Muster lautet Aufstieg-Aufstieg-Abstieg. Die nächsten beiden Muster werden von jeweils vier Personen besetzt und lauten Abstieg-Aufstieg und Aufstieg-Abstieg-Aufstieg (vgl. Tabelle 6.4).

Tabelle 6.4: Muster beruflicher Abstiege der befragten chinesischen Führungskräfte

Muster	Richtung	Anzahl der Personen
I	Aufstieg - Aufstieg - Abstieg	5
II	Abstieg - Aufstieg	4
III	Aufstieg - Abstieg - Aufstieg	4

Quelle: eigene Erhebung und Auswertung

Es ist im Falle der beruflichen Abstiege durchaus auch denkbar, dass ein Abstieg in der Position nicht automatisch ein finanzieller Abstieg bedeutet. Vor allem in den Fällen, in denen der Abstieg beim Eintritt in das ausländische Unternehmen stattgefunden hat, kann ein beruflicher Abstieg durchaus mit einer finanziellen Verbesserung einhergehen. Dies wird in der Untersuchung bestätigt, denn in zwölf Fällen hat sich der Abstieg nicht im Gehalt niedergeschlagen, in einem Fall ist das Gehalt geblieben und lediglich bei fünf Personen sind beruflicher und finanzieller Abstieg zusammengefallen¹⁶.

Es gilt hier zu bedenken, dass ein Positionsabstieg persönlich dennoch als Aufstieg gewertet werden kann, wenn z.B. die Kompetenz oder Verantwortung im neuen Unternehmen aufgrund anderer Strukturen größer ist als in der alten Firma, bei der man eine höhere Position innehatte, aber weniger Kompetenz oder Verantwortung trug. Gleichzeitig bleibt zu berücksichtigen, dass der Eintritt in ein Kooperationsunternehmen mit einem Prestigegewinn verbunden sein kann, auch wenn er von einem Positionsabstieg begleitet ist. Dadurch kann ein Positionsabstieg dennoch als beruflicher Aufstieg gewertet werden. Zudem bieten die Gemeinschaftsunternehmen wesentlich bessere Entwicklungsmöglichkeiten für ihre Führungskräfte, so dass von vornherein gute Aussichten bestehen, dass auf den beruflichen Abstieg ein Aufstieg folgen könnte. Positionsabstiege können auch beim Wechsel von einem unbekanntem Joint Venture zu einem bekanntem Joint Venture mit einem Prestigegewinn verbunden sein, so dass sie als berufliche Aufstiege gewertet werden können.

16. Zehn Personen haben keine ausreichenden Angaben zu ihrer früheren Gehaltssituation gemacht.

6.8 Fluktuation von chinesischen Führungskräften

6.8.1 Verweildauer in den Unternehmen

Die kurze Verweildauer chinesischer Führungskräfte bei ihren Arbeitgebern stellt für fast alle ausländischen Unternehmen in der VR China ein großes Problem dar. Was aus der Sicht des Individuums als Firmenwechsel bezeichnet wird, wird aus der Sicht der Unternehmen als Fluktuation bezeichnet. Eine Fluktuationsrate von Hochqualifizierten in Guangzhou von 25% im Jahr 1995 bedeutet, dass 25% der Führungskräfte eines Unternehmens in einem Jahr die Firma verlassen. Die Fluktuationsrate wird auch als *turnover rate* bezeichnet. Die Fluktuationsraten sollen in Guangzhou am höchsten sein, gefolgt von Shanghai und Beijing (Interview vom 23.07.1997).

In den besuchten Unternehmen ist die hohe Fluktuation von chinesischen Hochqualifizierten ein Problem, auch wenn die berufliche Mobilität der Einzelpersonen im internationalen Vergleich noch gering ist. Bereits bei den Interviews in Deutschland wurde darauf hingewiesen, wie schnell die chinesischen Führungskräfte ihren Arbeitsplatz wechseln. Dabei wurde vor allem auf die extremen Kosten dieser Fluktuation hingewiesen. Aber auch für den Erfolg eines Auslandsunternehmens spielt die Eindämmung der hohen Fluktuation und damit der Verbleib der Führungskräfte im Unternehmen eine ganz wesentliche Rolle. Die hohe Fluktuationsrate von chinesischen Führungskräften zählt zu den drei größten Problemen, mit denen ausländische Unternehmen in der VR China konfrontiert sind (GOODALL & BURGERS, 1998, 50).

Die meisten Unternehmen suchen nach Mitteln, um die Fluktuation der chinesischen Führungskräfte einzudämmen. Allerdings sind die wenigsten erfolgreich, wenn es um geeignete Maßnahmen geht, die Führungskräfte im Unternehmen zu halten. Um bei den befragten Führungskräften Aussagen über ihre Fluktuation machen zu können, wird im folgenden ihre Verweildauer bei früheren und bei jetzigen Arbeitgebern beschrieben. Am Ende wird der Versuch unternommen, aus den positiven Erfahrungen einiger Unternehmen Lösungsvorschläge für dieses Phänomen zu erarbeiten.

Im Durchschnitt haben die chinesischen Führungskräfte sechs Jahre bei ihren früheren Arbeitgebern gearbeitet. Der Median liegt in diesem Fall bei 3,5 Jahren, was bedeutet, dass genau die Hälfte der Führungskräfte weniger als 3,5 Jahre bei einer Firma beschäftigt war. Das Minimum der Beschäftigung bei früheren Firmen liegt bei vier Monaten, während das Maximum bei 26 Jahren liegt (vgl. Abbildung 6.8).

Auch bei der Verweildauer in der aktuellen Firma gibt es große Schwankungen, die mit dem Gründungszeitraum der Unternehmen zusammenhängen. Im Durchschnitt arbeiten die Führungskräfte drei Jahre und vier Monate bei ihrem gegenwärtigen Arbeitgeber. Der Median liegt in diesem Fall bei zwei Jahren und neun Monaten. Der kürzeste Zeitraum, den eine Führungskraft beim jetzigen Arbeitgeber beschäftigt ist,

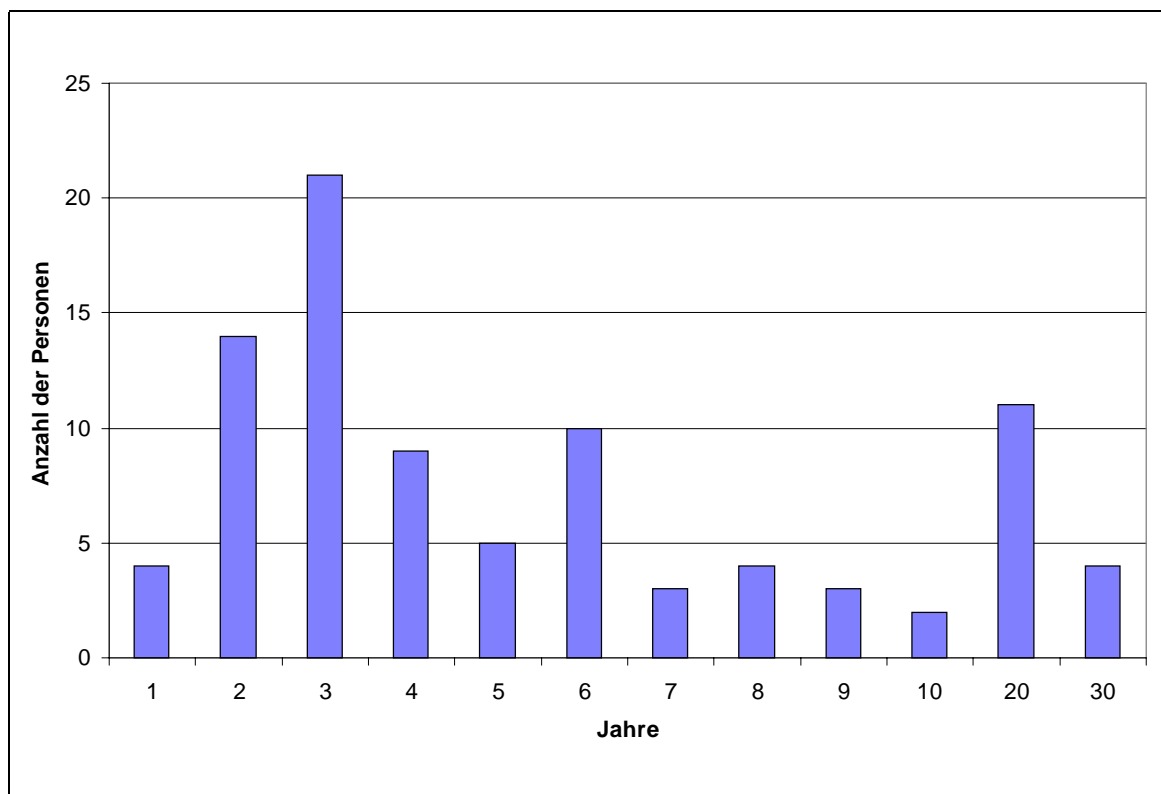


Abbildung 6.8: Verweildauer der befragten chinesischen Führungskräfte bei früheren Arbeitgebern
Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

sind drei Monate, der längste Zeitraum sind 15,5 Jahre (vgl. Abbildung 6.9). Damit bestätigt dieses Ergebnis die Aussage zweier deutscher Führungskräfte, die meinten, dass hochqualifizierte chinesische Führungskräfte ihren Arbeitsplatz im Schnitt alle zwei Jahre wechseln. Mit drei Jahren liegt der Durchschnitt in der Untersuchung etwas höher als die Angaben der deutschen Führungskräfte.

Andere Untersuchungen kommen zu dem Ergebnis, dass chinesische Führungskräfte der mittleren und oberen Ebenen der Auslandsunternehmen im Durchschnitt nach 8-12 Monaten das Unternehmen wieder verlassen. Die Fluktuationsrate für Auslandsunternehmen in Beijing und Shanghai wird für 1997 mit 12%, die für Guangzhou mit 17% angegeben (GOODALL & BURGERS, 1998, 50).

Die größte Gruppe in der vorliegenden Untersuchung, nämlich 30% der Befragten, arbeitet seit drei Jahren bei ihrem momentanen Arbeitgeber. Diese Gruppe wird gefolgt von 20% der Führungskräfte, die seit zwei Jahren in der aktuellen Firma beschäftigt sind. Immerhin 14% der Befragten sind schon fünf Jahre in ihrem Unternehmen beschäftigt und zusammen mit denjenigen, die länger als fünf Jahre im gegenwärtigen Unternehmen arbeiten, machen sie fast genau ein Drittel der befragten Personen aus.

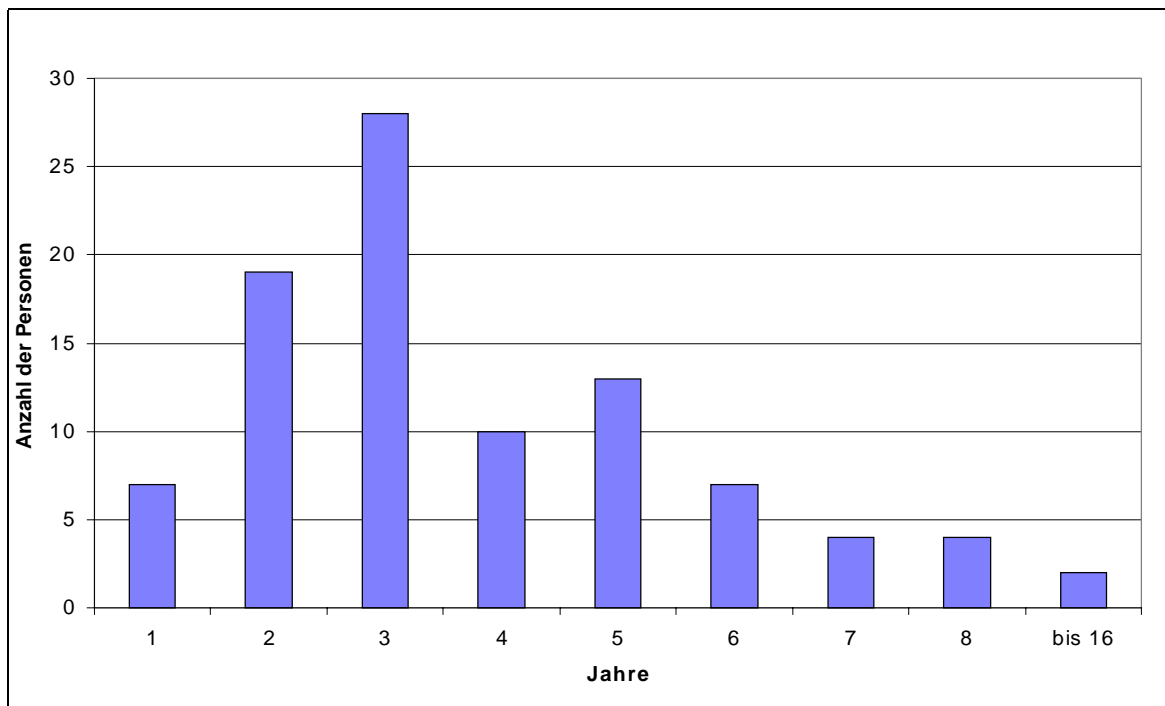


Abbildung 6.9: Verweildauer der befragten chinesischen Führungskräfte beim aktuellen Arbeitgeber
Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

Zusammenfassend kann hier festgehalten werden, dass die hohe Nachfrage nach hochqualifizierten chinesischen Führungskräften für ihre hohe Fluktuationsrate verantwortlich ist. Heute sollen bereits für jede qualifizierte chinesische Führungskraft zehn offene Stellen zur Verfügung stehen (GOODALL & BURGERS, 1998, 50). Deshalb ist es von großem Interesse, die Ursachen für die Bereitschaft zum Firmenwechsel zu erkennen, um mögliche Gegenmaßnahmen ergreifen zu können.

6.8.2 Bewertung eines hypothetischen Firmenwechsels

Um herauszufinden, welche Faktoren für die chinesischen Führungskräfte beim Firmenwechsel eine Rolle spielen, wurden ihnen zehn Faktoren genannt, die sie von 1 (sehr wichtig) bis 5 (unwichtig) bewerten sollten. Zusätzlich gab es eine Rubrik *Sonstiges*, in die Faktoren eingetragen werden konnten, die nach Meinung der Managerinnen und Manager fehlten bzw. für sie eine besondere Rolle für einen Firmenwechsel spielen. Durch diese Betrachtung kann zum einen herausgefiltert werden, welche Gründe für die chinesischen Führungskräfte bedeutsam sind, wenn es um Fluktuation geht. Zum anderen bietet sie die Möglichkeit, sich Gedanken darüber zu machen, wie die Hochqualifizierten im Unternehmen gehalten werden können. Besonders für die Personalentwicklung können daraus Schlüsse gezogen werden, wie der Fluktuation von hochqualifizierten Kräften entgegengewirkt werden kann. Zu den einzelnen Fak-

toren wurden auf Wunsch der Befragten noch nähere Angaben gemacht, um die Bewertung leichter zu machen bzw. um die einzelnen Faktoren klar zu stellen. Die Fragen, die sich die befragten Personen stellen mussten, waren:

Würde ich meinen Arbeitsplatz wechseln,

- wenn das gegenwärtige Gehalt zu niedrig wäre bzw. in einer anderen Firma ein höheres Gehalt geboten würde?
- wenn ich in der jetzigen Firma keine Aufstiegschancen bzw. in einer anderen Firma bessere Aufstiegschancen hätte?
- wenn ich mit meinem Arbeitsplatz unzufrieden wäre?
- wenn ich zu wenig Verantwortung hätte bzw. mir von oben nicht genügend Eigenverantwortung übertragen würde?
- wenn meine Qualifikation nicht auf die Stelle passen würde, die ich innehabe?
- wenn ich Probleme mit den Kolleginnen und Kollegen hätte?
- wenn ich keine ausreichende soziale Absicherung hätte bzw. diese in einer anderen Firma besser wäre?
- wenn die Wohnungsfrage in einer anderen Firma besser gelöst wäre?
- wenn mich die jetzige Firma an einen anderen Standort versetzen würde?
- wenn familiäre Gründe dafür sprechen würden?

Wenn die Bereitschaft der befragten chinesischen Führungskräfte sehr groß war, für einen dieser Punkte einen Firmenwechsel vorzunehmen, dann sollte mit 1 bewertet werden. Wenn sie einen Faktor für wichtig, aber nicht sehr wichtig hielten, dann mit 2 usw. Der Wert 3 bedeutet, dieser Faktor ist mir nicht wichtig, aber auch nicht unwichtig. Spielte ein Faktor keine Rolle für einen Firmenwechsel, dann sollte mit 5 und damit mit unwichtig bewertet werden. Die einzelnen Wertungen können somit auch als Gradmesser für die Bereitschaft dienen, mit der ein Firmenwechsel vorgenommen wird. Wer einen Faktor für sehr wichtig hält, ist auch leicht zu einem Wechsel bereit, wenn ihr/ihm auf einem anderen Arbeitsplatz eine Verbesserung angeboten wird. Wird ein Faktor für weniger wichtig erachtet, dann lockt auch eine Verbesserung nicht so sehr und die Bereitschaft zu einem Arbeitsplatzwechsel sinkt.

In Abbildung 6.10 sind die einzelnen Faktoren mit dem Mittelwert ihrer Bewertung durch alle Befragten dargestellt. Dadurch wird deutlich, welche Faktoren für die Gesamtheit der Hochqualifizierten die größte bzw. die geringste Bedeutung haben und in welchem Verhältnis die einzelnen Faktoren zueinander stehen. Am wichtigsten bei der Bewertung eines Arbeitsplatzwechsels ist für alle Führungskräfte die Möglichkeit, beruflich *aufsteigen* zu können (1,9). Das Weiterkommen, die Fortsetzung der Karriere ist es, die den größten Stellenwert genießt. Fast ebenso wichtig sind *finanzielle* Gründe, d.h. das Gehalt (2,0). Damit wird die Behauptung der westlichen Führungskräfte untermauert, dass ihre chinesischen Führungskräfte die Firma verlassen, sobald sie ein höheres Gehalt bekommen können.

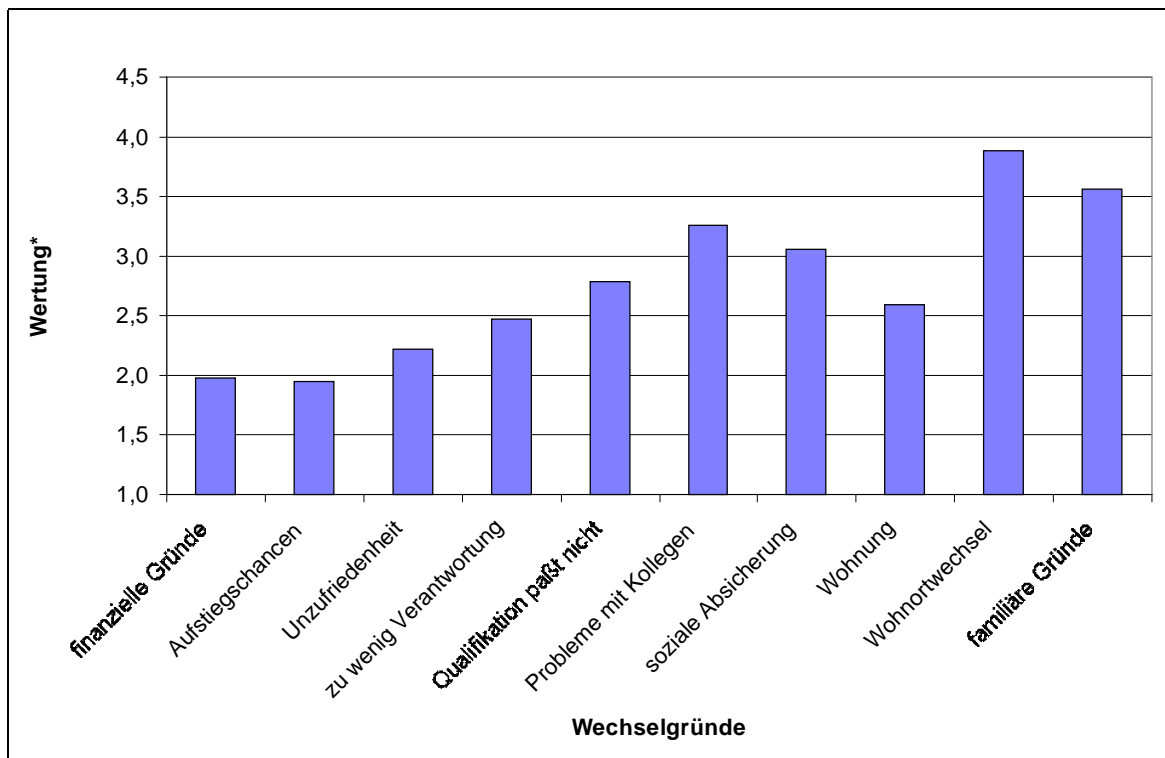


Abbildung 6.10: Bewertung eines hypothetischen Firmenwechsels durch die befragten chinesischen Führungskräfte
 Quelle: eigene Erhebung und Darstellung
 (*Wertung: 1 = sehr wichtig, 5 = unwichtig)

An dritter Stelle steht die *Unzufriedenheit* mit dem gegenwärtigen Arbeitsplatz (2,2). Diese Unzufriedenheit ist unspezifisch, sie beschreibt mehr das Gefühl, mit dem man täglich zur Arbeit geht. Viele Managerinnen und Manager haben darunter auch die Unzufriedenheit mit der Zukunft der Firma verbunden. Wenn es einer Firma schlecht geht, wenn die Zukunft nicht gut aussieht, dann sind sie mit ihrer Firma unzufrieden und sehen sich nach einem neuen Arbeitsplatz um.

Für einen Arbeitsplatzwechsel sind auch die Faktoren *zu wenig Verantwortung* (2,5) und *Wohnung* (2,6) von Bedeutung. Beide liegen noch unter dem Wert 3, der quasi die Mitte in der Bewertungsskala bildet. Der Wert 3 bedeutet, dieser Faktor ist nicht besonders wichtig, aber er ist auch nicht unwichtig. Über dem Wert 3 liegen die vier restlichen Faktoren *soziale Absicherung* (3,1), *Probleme mit Kolleginnen und Kollegen* (3,3), *familiäre Gründe* (3,6) und *Wohnortwechsel* (3,9).

Dies entspricht auch dem persönlichen Eindruck, der in den Interviews gewonnen wurde, dass die beiden letztgenannten Faktoren zwar nicht völlig unwichtig sind, aber auch keine große Rolle für einen Firmenwechsel spielen. Dabei ist besonders interessant, dass ein Wohnortwechsel von allen Befragten als wenig wichtig beurteilt wurde, obwohl sie selbst nur sehr wenig räumliche Mobilität aufweisen. Hieraus

könnte geschlossen werden, dass die Bereitschaft zu regionaler Mobilität bei den chinesischen Führungskräften generell vorhanden ist, dass aber die institutionellen Restriktionen größer sind, als dass sie derzeit problemlos überwunden werden könnten.

Unter der Rubrik *Sonstiges* konnten die Befragten angeben, was ihrer Meinung nach entscheidend für einen Arbeitsplatzwechsel ist, was aber in dem vorgelegten Antwortkatalog nicht aufgeführt war. Elf Personen machten dazu eigene Angaben und bewerteten diese jeweils mit sehr wichtig (1). Hier lassen sich einzelne Punkte nur sehr schwer zusammenfassen, da jede Person eine etwas andere Auffassung vertreten hat. Aber immerhin drei Nennungen entfallen auf die Arbeitsbedingungen und das Arbeitsumfeld. Aber auch Faktoren wie die allgemeine Politik, die Gerechtigkeit des Chefs, die Zukunft der Firma (zwei Nennungen) oder die Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften innerhalb des Unternehmens wurden als ausschlaggebend genannt.

Deutliche geschlechtsspezifische Unterschiede können in den Befragungen nicht festgestellt werden. Im Allgemeinen neigen die Frauen dazu, die einzelnen Faktoren wichtiger einzuordnen als die Männer. Lediglich die Frage der Wohnung bewerten die Frauen (2,7) weniger wichtig als die Männer (2,6). Doch dieser Unterschied ist minimal. Es ist jedoch schwierig daraus abzuleiten, dass die weiblichen Führungskräfte eher dazu bereit sind, ihren Arbeitsplatz zu wechseln als ihre männlichen Kollegen. Dies konnte auch durch Aussagen von westlichen Führungskräften nicht bestätigt werden. Viel eher liegt die Vermutung nahe, dass die Frauen weniger darum bemüht waren, ein ausgeglichenes Bild zu präsentieren, sondern viel eher die Wertung *sehr wichtig* für einen Punkt vergeben haben als die Männer.

Bei einigen Faktoren lassen sich dennoch geschlechtsspezifische Unterschiede erkennen (vgl. Abbildung 6.11). Beim Punkt soziale Absicherung kommen geschlechtsspezifische Unterschiede am meisten zum Ausdruck. Während die Frauen diesem Faktor den Wert 2,6 gaben, belegten die Männer ihn mit der Wertung 3,2. Für die Frauen wäre es auch eher ein Grund den Arbeitsplatz zu wechseln, wenn ihre Qualifikation nicht zu der Position passt, die sie ausüben. Die Managerinnen bewerten diesen Punkt mit 2,4, die männlichen Kollegen mit 2,9. Auch wenn es am Arbeitsplatz zu Problemen mit den Kolleginnen und Kollegen kommt, sind die Frauen offensichtlich schneller zu einem Wechsel bereit (2,9) als die Männer (3,3).

Während die geschlechtsspezifischen Unterschiede bei einem hypothetischen Firmenwechsel nicht sehr groß sind, lassen sich aufgrund des Alters deutlichere Unterschiede feststellen. Um eine gewisse Übersichtlichkeit zu wahren, wurden hier alle Altersklassen zu zwei Klassen zusammengefasst: Die Gruppe der unter 40-Jährigen und die Gruppe ab 40 Jahren (vgl. Abbildung 6.12).

Bei der Betrachtung der Punkte, die für die *älteren* Führungskräfte wichtiger sind als für die jüngeren, zeigt sich folgendes Bild. Die größten Abweichungen ergeben sich bei der Frage nach den Problemen mit den Kolleginnen und Kollegen als möglichem

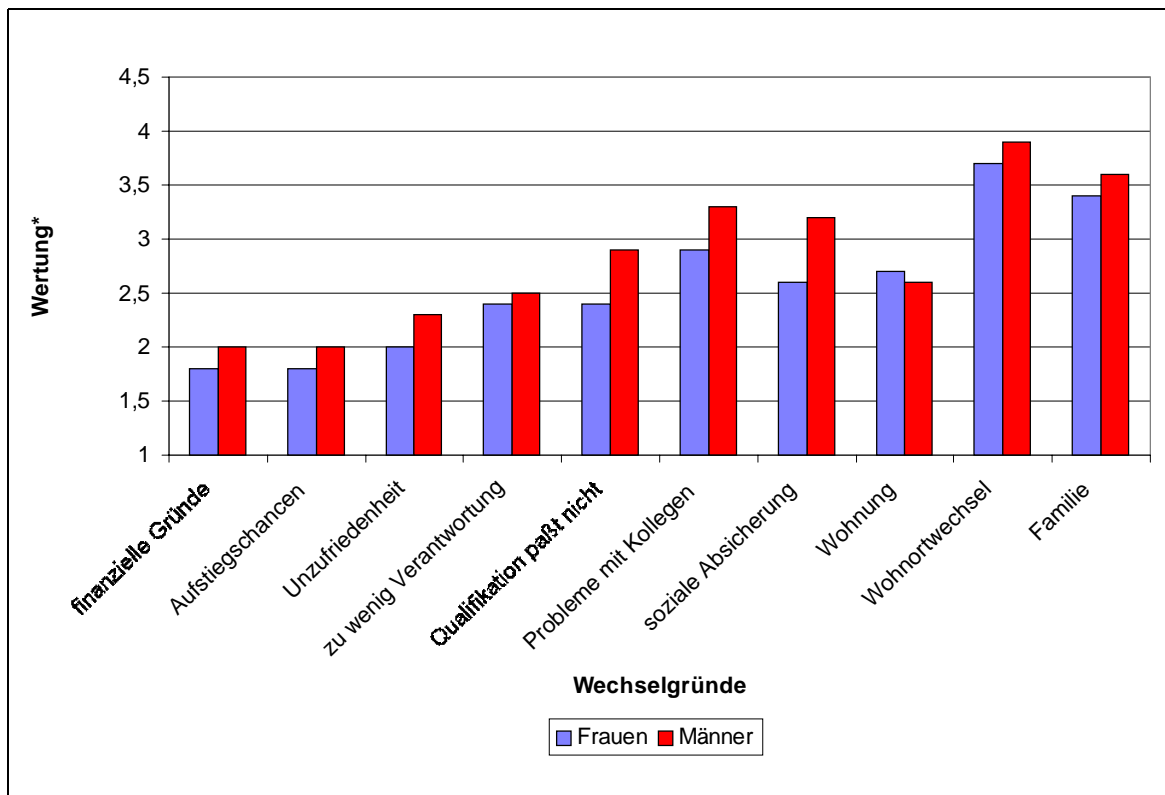


Abbildung 6.11: Bewertung eines hypothetischen Firmenwechsels nach dem Geschlecht der befragten chinesischen Führungskräfte
 Quelle: eigene Erhebung und Darstellung
 (*Wertung: 1 = sehr wichtig, 5 = unwichtig)

Grund für einen Arbeitsplatzwechsel. Für die älteren Führungskräfte spielt dieser Faktor mit der Wertung 2,9 eine größere Rolle als für die jüngeren, die diesen Punkt mit 3,4 bewerten. Hier stellt sich gleich die Frage nach der Ursache für diesen Unterschied. In den Gesprächen entstand der Eindruck, dass die jungen Leute durch die klare Abgrenzung ihrer Arbeitsbereiche in einem Kooperationsunternehmen weniger von der Gunst der Kolleginnen und Kollegen abhängig sind und sich dessen auch ganz bewusst sind. Für den beruflichen Aufstieg benötigen sie nicht die Gunst der Kolleginnen und Kollegen, sondern einzig und allein ihre Leistung zählt.

Dagegen ist es bei den Managerinnen und Managern über 40 Jahren vielleicht noch mehr im Bewusstsein, dass man Kolleginnen und Kollegen braucht, um empor zu kommen und dass deshalb Harmonie für sie sehr viel bedeutender ist. Für die älteren Führungskräfte ist die langfristige Einbindung in ein Unternehmen auch eine Möglichkeit, um einem möglichen Arbeitsplatzverlust zu begegnen. Sie legen aus diesem Grund sehr viel mehr Gewicht auf die Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen. Im Gegensatz dazu vertrauen die jüngeren Führungskräfte auf sich und ihre Fähigkeiten. Die Meinung von Kolleginnen und Kollegen ist für sie weniger wichtig. Dies steht auch in engem Zusammenhang zur Teambezogenheit der unterschiedlichen Al-

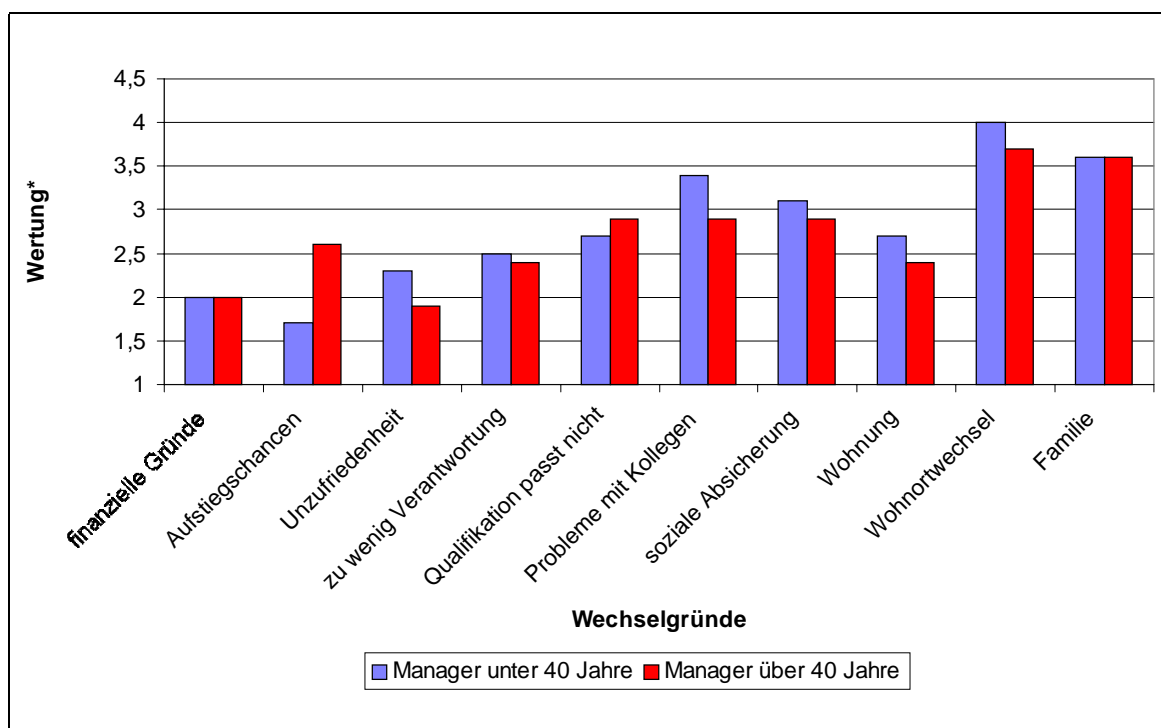


Abbildung 6.12: Bewertung eines hypothetischen Firmenwechsels nach dem Alter der befragten chinesischen Führungskräfte
 Quelle: eigene Erhebung und Darstellung
 (*Wertung: 1 = sehr wichtig, 5 = unwichtig)

tersgruppen. Während die älteren Führungskräfte aufgrund ihrer Prägung in Staatsbetrieben sehr teamorientiert arbeiten, haben ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen sehr früh gelernt, dass sie selbst Verantwortung übernehmen können, dafür aber auch alleine für Fehler verantwortlich gemacht werden können. Ältere Führungskräfte dagegen verteilen die Verantwortung häufig auf die Gruppe. Deshalb schätzen ältere Führungskräfte die Stimmung unter Kolleginnen und Kollegen höher ein als jüngere Führungskräfte.

Für die Managerinnen und Manager über 40 Jahren kann auch eine allgemeine Unzufriedenheit zu einem Firmenwechsel führen. Vielleicht haben in diesem Falle die jüngeren Hochqualifizierten eine höhere Frustrationstoleranz und solange es keinen konkreten Grund gibt, verbleiben sie eher auf ihrem Arbeitsplatz. Unter Unzufriedenheit wurde in diesem Zusammenhang häufig die Zukunft des Unternehmens verstanden. Dies erklärt zu einem Teil die beobachteten altersspezifischen Unterschiede. Für ältere Führungskräfte ist die Zukunft des Unternehmens deshalb von großer Bedeutung, weil sie mit zunehmenden Alter ihre Aussichten auf dem Arbeitsmarkt schlechter einschätzen. Wenn sie befürchten, dass das Gemeinschaftsunternehmen nicht mehr lange besteht, dann neigen sie dazu, sehr früh das Unternehmen zu wechseln. Jüngere Führungskräfte bewerten ihre Karrierechancen als sehr positiv, so dass sie einer solchen Entwicklung mit mehr Gelassenheit begegnen können.

Auch die Wohnungsfrage und der Faktor Wohnortwechsel sind für die Führungskräfte über 40 Jahren wichtiger als für die jüngeren. Dies entspricht auch dem Bild, das in den Interviews gewonnen werden konnte: Jüngere Hochqualifizierte machen sich um diese Faktoren weniger Gedanken, solange Gehalt und Aufstiegschancen stimmen. Hier kommt hinzu, dass es den älteren Managerinnen und Managern sicherlich schwer fällt, von der angestammten Wohnung Abschied zu nehmen, wenn sie das Staatsunternehmen verlassen. Oder sie finden es ungerecht, dass sie andere Preise für die gleiche Wohnung wie vorher zahlen müssen (vgl. Seite 135). Aus diesen Gründen spielt die Wohnungsfrage für sie schon eine Rolle bei der Überlegung, ob sie ihren Arbeitsplatz wechseln.

Keinerlei Unterschiede gibt es bei den finanziellen Gründen, die von beiden Altersgruppen mit wichtig (2,0) bewertet wurden. Einigkeit gibt es auch darin, dass die Familie als Grund für einen Arbeitsplatzwechsel kaum eine Rolle spielt (3,6). Nur geringfügige Unterschiede, die auf das Alter zurückgehen, gibt es bei dem Punkt soziale Absicherung und zu wenig Verantwortung auf der ausgeübten Position.

Bei der Betrachtung der Punkte, denen die *jüngeren* Führungskräfte eine größere Priorität als die älteren Führungskräfte einräumen, fällt folgendes auf: Was die Aufstiegschancen betrifft, so unterscheiden sich die beiden Klassen sehr stark. Für die jüngeren Führungskräfte ist dies eindeutig der wichtigste Punkt, der sie zu einem Arbeitsplatzwechsel veranlassen könnte (1,7). Dagegen bewerten die Führungskräfte über 40 Jahren diesen Aspekt mit 2,6 und damit steht er erst an sechster Stelle in der Bedeutung für einen Firmenwechsel. Hier stellt sich die Frage, ob sich dies damit erklärt, dass die älteren Führungskräfte bereits höhere Positionen innehaben und für sie ein Aufstieg nicht mehr so bedeutend ist, weil sie mit dem Erreichten zufrieden sind. Diese Frage muss im Rahmen der Untersuchung negativ beantwortet werden, da es keinen statistischen Zusammenhang zwischen dem Alter und der Position gibt. Das heißt, dass ältere Führungskräfte nicht automatisch höhere Positionen und umgekehrt jüngere Führungskräfte nicht zwangsläufig niedrigere Positionen inne haben.

Nachdem die Betrachtung der geschlechtsspezifischen Unterschiede und der altersbedingten Unterschiede abgeschlossen ist, stellt sich die Frage, ob es deutlich erkennbare Unterschiede in der Bewertung der Gründe für einen Firmenwechsel gibt, die von der gegenwärtigen Position der jeweiligen Person abhängig sind. Diese sind in Abbildung 6.13 dargestellt.

Die Gruppe der Abteilungsleiter¹⁷ würde sehr schnell für ein höheres Gehalt wechseln (1,7). Dagegen nimmt die Fluktuationsbereitschaft aus rein finanziellen Gründen bei höheren Positionen ab und erreicht bei den General Managern die Wertung 2,6. Je niedriger die Position und das Gehalt, desto wichtiger sind finanzielle Anreize

17. Wird hier von *Positionen* wie Abteilungsleiter, Manager usw. gesprochen, so wird nur die männliche Form gebraucht. Bezieht sich die Bezeichnung auf die befragten *Personen*, wird weiterhin an der Nennung sowohl weiblicher als auch männlicher Formen festgehalten.

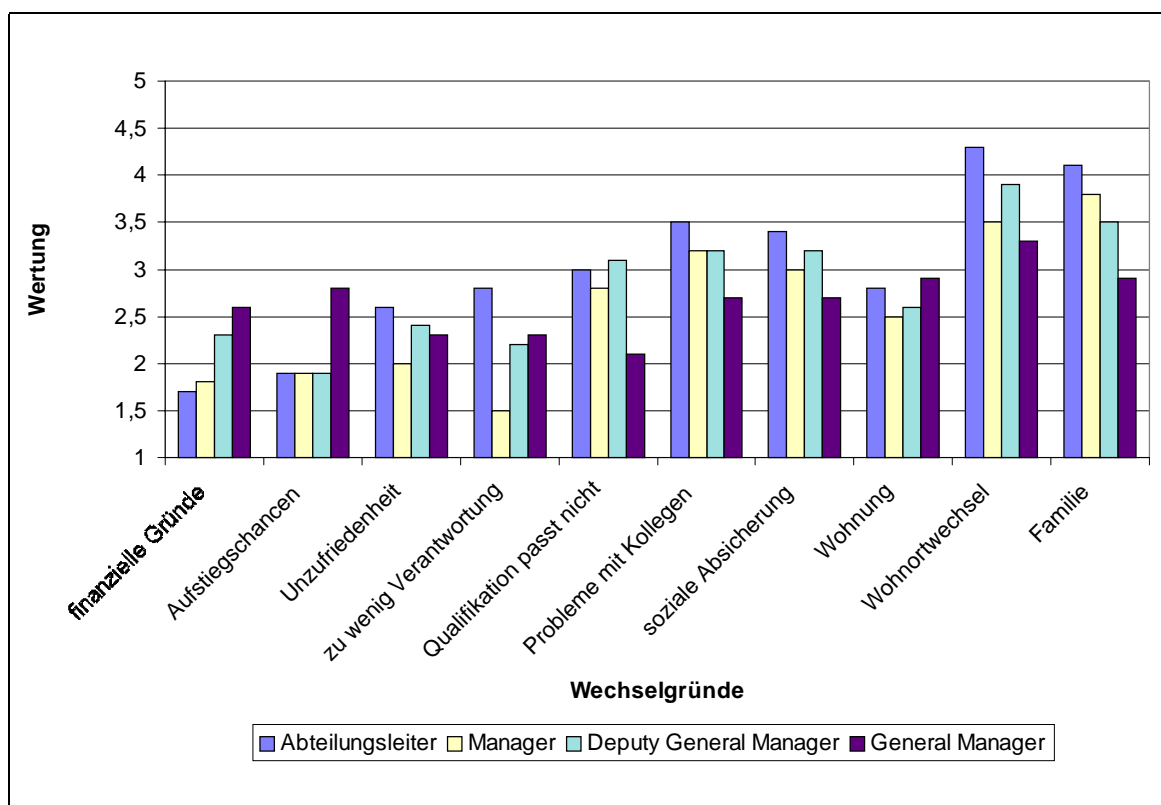


Abbildung 6.13: Bewertung eines hypothetischen Firmenwechsels nach den Positionen der befragten chinesischen Führungskräfte
Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

für die Fluktuationsbereitschaft einzuschätzen. Anders verhält es sich dagegen bei der Frage nach den beruflichen Aufstiegschancen. Bessere berufliche Karriereaussichten sind sowohl für die Abteilungsleiter, die Manager wie auch für die Deputy General Manager ein gleich wichtiger Faktor, was die Mobilitätsbereitschaft angeht. Alle drei Gruppen bewerten diesen Punkt mit 1,9. Dagegen rangiert der berufliche Aufstieg als Grund für einen Firmenwechsel bei den General Managern erwartungsgemäß viel weiter hinten und wird mit der Wertung 2,8 belegt. Für diese Personengruppe ist die Karriere auf dem Höhepunkt und die meisten sind mit der Erhaltung des *status quo* zufrieden. Die insgesamt große Bedeutung, die Aufstiegschancen für alle Positionsgruppen haben, steht in engem Zusammenhang mit dem Statusdenken in der chinesischen Kultur¹⁸.

Personen mit Managerfunktionen betrachten den Faktor Verantwortung als den wichtigsten Grund, der sie zu einem Firmenwechsel veranlassen könnte. Dies hebt sich deutlich von allen anderen Positionen ab. Für die Manager scheint es eine sehr

18. Zur Bedeutung des Statusdenkens und von Hierarchien in der chinesischen Gesellschaft siehe XU (1998, 48ff), LAU (1990, 244) und KIRSCH & MACKSCHEIDT (1990, 413ff).

große Rolle zu spielen, wieviel Verantwortung sie auf ihrer Position erhalten. Haben sie das Gefühl, dass man ihnen nicht genügend zutraut oder vertraut, dann sind sie sehr schnell zu einem Firmenwechsel bereit. Dies steht im Gegensatz zu der Behauptung vieler deutscher Führungskräfte, die sich darüber beklagen, dass ihre chinesischen Führungskräfte nicht bereit sind, Verantwortung für ihr eigenes Handeln zu übernehmen. Statt dessen wird hier deutlich, dass Verantwortung zumindest für die Positionsgruppe der Manager, die ja die Mehrheit der Befragten bilden, der entscheidende Faktor für die Fluktuationsbereitschaft ist. Es ist an dieser Stelle auch zu bedenken, dass viele westliche Managerinnen und Manager die Verantwortung auch gar nicht an ihre chinesischen Kolleginnen und Kollegen abgeben wollen, zum einen weil sie sie für nicht ausreichend qualifiziert halten und zum anderen, weil sie dann selbst Kompetenzen abtreten müssten.

Für die anderen Personengruppen spielt die Verantwortung eine viel geringere Rolle. Die Abteilungsleiter scheinen am wenigsten Interesse an Eigenverantwortung zu haben. Zwischen der Gruppe der Deputy General Manager und der General Manager hätten durchaus auch größere Unterschiede auftreten können. In vielen Fällen wird von einem Kompetenzgerangel zwischen westlichem General Manager und chinesischem Deputy General Manager berichtet. Dies hätte sich darin niederschlagen können, dass die chinesischen Deputy General Manager schnell den Arbeitsplatz wechseln, wenn sie Aussichten auf eine Stelle haben, die mit mehr Verantwortung ausgestattet ist. Dagegen wäre von den General Managern zu erwarten gewesen, dass Verantwortung für sie eine untergeordnete Rolle spielt. Doch für beide Gruppen ist der Faktor Verantwortung fast gleich bedeutend und wird immerhin für die Entscheidung für einen Arbeitsplatzwechsel als wichtig bewertet. Die Befragung zeigt, dass für beide Gruppen der Faktor Verantwortung für ihre Bereitschaft zum Firmenwechsel wichtig ist. Für mehr Verantwortung würden sie zwar nicht so schnell wie die Manager ihren Arbeitsplatz wechseln, doch immerhin rangiert dieser Faktor bei den Deputy General Managern an zweiter Stelle aller Faktoren und bei den General Managern ebenfalls an zweiter Stelle gemeinsam mit dem Faktor Unzufriedenheit mit dem Unternehmen.

Dass die eigene Qualifikation nicht optimal zur Aufgabe bzw. Funktion passt, ist vor allem für die General Manager ein Grund zum Arbeitsplatzwechsel (2,1). Für alle anderen Positionsgruppen ist die Qualifikation eher gleichgültig und wird mit 3 bewertet.

Probleme mit den Kolleginnen und Kollegen würden für alle vier Positionsgruppen eher selten zu einem Arbeitsplatzwechsel führen. Lediglich für die General Manager sind Probleme mit Kolleginnen und Kollegen etwas wichtiger, vielleicht, weil sie auf die Zusammenarbeit mit ihren Angestellten angewiesen sind. Die soziale Absicherung, womit vor allem Krankenversicherung, Arbeitslosenversicherung und Rentenversicherung gemeint sind, spielt eine ähnliche Rolle wie die Probleme mit Kolleginnen und Kollegen und wird mit „nicht wichtig“ aber auch „nicht unwichtig“ bewertet.

Dagegen wird dem Faktor der Wohnungsfrage von allen Positionsgruppen eine größere Bedeutung beigemessen. Allerdings liegt er in der Bewertung zwischen 2,5 und 2,9 und gehört damit zu den Faktoren, die zwar keine Priorität bei einem Firmenwechsel haben, die aber dennoch nicht unbedeutend sind. In den meisten Fällen kommt die Frage nach der Wohnung sicherlich ergänzend zu anderen Faktoren hinzu und beeinflusst so die Entscheidung zur Fluktuation.

Mit Wertungen von 4,3 und 4,1 sind Wohnortwechsel und familiäre Gründe bei der Entscheidung für oder gegen einen Arbeitsplatzwechsel für die Gruppe der Abteilungsleiter nur wenig wichtig. Ähnlich verhält es sich mit der Gruppe der Manager und der Deputy General Manager. Sie bewerten diese Faktoren zwischen 3,5 und 3,9. Auch für die General Manager spielen der Wechsel eines Wohnortes oder die Familie nur eine untergeordnete Rolle, jedoch bewerten sie beide Punkte etwas wichtiger als alle anderen Gruppen (3,3 und 2,9).

6.8.3 Möglichkeiten zur Minderung der Fluktuationsbereitschaft

Welche Schlüsse lassen sich nun aus der Bewertung der Fluktuationsbereitschaft ziehen? Welche Konsequenzen kann dies für Unternehmen haben, die versuchen, ihre chinesischen Führungskräfte im Unternehmen zu halten und das in sie investierte Kapital zu nutzen? Zur Beantwortung dieser Fragen scheint die Betrachtung der geschlechtsspezifischen Unterschiede nicht besonders ergiebig zu sein. Dagegen lohnt sich die getrennte Betrachtung der Führungskräfte zum einen nach ihrem Alter und zum anderen nach ihren unterschiedlichen Positionen.

Die wichtigste Erkenntnis aus der Betrachtung der alterstypischen Bewertungen ist die, dass für die jüngere Generation der berufliche Aufstieg und damit ihre Karrierechancen an erster Stelle stehen. Die Führungskräfte über 40 Jahre erachten dies dagegen nicht so sehr als Grund für einen Arbeitsplatzwechsel. Für sie sind eine allgemeine Unzufriedenheit und finanzielle Gründe wichtiger.

An dieser Stelle können auch die Unternehmen aktiv werden, wenn es darum geht, ihre Führungskräfte zu halten. Den jüngeren Hochqualifizierten ist es wichtig, dass sie sich im Unternehmen hocharbeiten können und deshalb ist Personalentwicklungsplanung unabdingbar. Dies haben auch GOODALL & BURGERS in ihrer Studie über 80 hochqualifizierte Führungskräfte, die aus der *China Europe International Business School* (CEIBS), einer der führenden Management-Schulen der VR China, hervorgegangen sind, festgestellt. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass an erster Stelle der Ursachen für einen Firmenwechsel „inadequate career development opportunities“ stehen (GOODALL & BURGERS, 1998, 51). Den chinesischen Führungskräften klare berufliche Ziele in einem überschaubaren Zeitraum zu bieten, sollte für die Unternehmen zur Selbstverständlichkeit werden. Die Bedürfnisse der älteren Führungskräfte zu befriedigen scheint dagegen schwieriger, da Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit sehr pauschale Faktoren sind und eigentlich beinhalten, dass alles rund-

herum stimmen muss. Hier lässt sich sicher nur schwer ansetzen. Für beide Gruppen spielt die finanzielle Situation eine große Rolle, hier ist daher auch die Möglichkeit zur Handlung gegeben.

Sehr hilfreich ist auch die Unterteilung der Führungskräfte nach ihren Positionen, denn daraus erwachsen offensichtlich die größten Bedürfnisunterschiede. Dazu werden bei den vier Positionsgruppen jeweils die wichtigsten drei Punkte heraus genommen und zwar in der Wichtigkeit ihrer Wertung.

Die Gruppe der Abteilungsleiter ist hier die Gruppe mit der niedrigsten Position. Sie würden am schnellsten für ein höheres Gehalt (1,7), bessere Aufstiegschancen (1,9) und wegen der Unzufriedenheit mit dem Unternehmen ihren Arbeitsplatz wechseln. Es ist daher vorstellbar, dass diese Gruppe sowohl mit finanziellen wie auch mit beruflichen Anreizen zum Bleiben veranlasst werden kann.

Die Personen mit Managerfunktionen wollen Verantwortung (1,5), ein gutes Gehalt (1,8) und gute Aufstiegschancen (1,9). Ist dies gegeben, sind sie nur sehr schwer zu einem Arbeitsplatzwechsel zu motivieren. Auffällig ist hier vor allem, dass es die Verantwortung ist, die an erster Stelle steht, ein Faktor, der von deutscher Seite zu meist völlig konträr eingeschätzt wird.

Für die Gruppe der Deputy General Manager stehen Aufstiegschancen (1,9) und Verantwortung (2,2) ganz vorn, gefolgt von finanziellen Gründen (2,3). Hier wird deutlich, was zuvor nicht erkennbar war: Vor allem Kompetenzstreitigkeiten sind hier entscheidend. Dass ihnen im Endeffekt nur eine geringe Verantwortung übertragen wird, führt zu einer großen Fluktuationsbereitschaft und noch viel häufiger zu einem internen Gegeneinander-Arbeiten. Auch hier lässt sich über Veränderungen nachdenken, auch wenn diese Situation oft daher rühren mag, dass die Position mit der in westlichen Augen falschen Person besetzt ist. Entscheidend für die Motivation und das Halten im Unternehmen ist für diese Personengruppe auch die Möglichkeit, weiter aufzusteigen, d.h. konkret, dass sie, wenn das Unternehmen in chinesische Hand übergeht bzw. die *localisation* so weit wie möglich fortgeschritten ist, den Posten des General Managers einnehmen können. An dieser Aussicht scheinen sich sehr viele Deputy General Manager zu orientieren. In einigen Unternehmen wurden bereits feste Zeitpläne erarbeitet, wann ein westlicher und wann ein chinesischer General Manager das Unternehmen leiten wird. Dies trägt mit Sicherheit dazu bei, dass die Deputy General Manager kein Interesse an einem Wechsel haben.

In der Gruppe der General Manager dürfte grundsätzlich die geringste Fluktuationsbereitschaft bestehen. So geben diese Personen auch keinen Grund an, den sie für sehr wichtig für einen Arbeitsplatzwechsel halten. Wichtig sind für sie die Gründe Qualifikation (2,1), Verantwortung (2,3) und Unzufriedenheit (2,3). Bei allen drei Punkten lässt sich für die Unternehmen nur schwer ansetzen und deshalb soll dies hier unbewertet stehen bleiben.

Was wurde von den Firmen bisher getan, um die Fluktuation der chinesischen Führungskräfte zu verringern? Bei den Interviews waren nur sehr wenig konkrete Maßnahmen erkennbar, mit denen die Firmen versuchen, ihre Führungskräfte im Unternehmen zu halten. Zum einen werden Kredite zur Wohnungsfinanzierung gegeben, wodurch die Führungskräfte an das Unternehmen gebunden werden sollen. Dies ist eine neue Erscheinung, die an Bedeutung gewinnt, je mehr der Wohnungsmarkt liberalisiert und Wohnungseigentum gefördert wird. Diese Maßnahme beeinflusst die finanzielle Situation der Führungskräfte beträchtlich und scheint daher durchaus ein geeignetes Mittel zur Fluktuationsminderung zu sein.

Bei einer *Roundtable*-Diskussion deutscher Unternehmen in Shanghai wurde angedacht, bei einem Arbeitsplatzwechsel die Ausbildungskosten in Höhe von 20.000 bis 30.000 Yuan zurückzufordern. Hierzu kam aber sofort die Kritik der wenigen anwesenden Chinesinnen und Chinesen, die darauf verwiesen, dass das Rechtsverständnis noch lange nicht so weit gediehen sei, dass eine solche Maßnahme wirkungsvoll sei. Die wenigsten könnten eine solche Summe zurückzahlen und sie könnte auch nicht eingefordert werden, so dass es niemanden abschrecken würde, den Arbeitsplatz zu wechseln. Wäre die Summe niedriger, bestehe jedoch die Gefahr, dass die abwerbenden Firmen die Gebühr bezahlen und dadurch Fluktuation nicht verhindert werden kann.

In einem Fall wurde berichtet, dass für alle Führungskräfte konkrete Personalentwicklung betrieben wird. Dazu gehört auch, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr früh wissen, welche Position als nächstes frei wird, d.h. welche Chancen sie haben. Gleichzeitig treten mehrere Führungskräfte um eine Position in Konkurrenz zueinander und nur die/der Beste steigt auf. Hinzu kommen Weiterbildungen und -qualifizierung, die ebenfalls ihre Chancen auf ein berufliches Weiterkommen sichern. Dies scheint den in der Untersuchung gewonnenen Ergebnisse am ehesten zu entsprechen und kann mit Sicherheit als eine Maßnahme zur Fluktuationsminderung empfohlen werden.

Das gleiche Ergebnis zeigt auch eine Untersuchung an 80 chinesischen Führungskräften einer bedeutenden Management-Schule in Shanghai. Für die Zufriedenheit der Führungskräfte waren die beiden Faktoren „promotion prospects“ und „responsibilities“ von größter Bedeutung. Von den chinesischen Führungskräften, die in der genannten Untersuchung bereit waren zu einem Wechsel, wusste nur ca. ein Viertel von einem Personalentwicklungsplan. Im Gegensatz dazu waren sich mehr als die Hälfte der nicht wechselbereiten Führungskräfte über ihren eigenen Personalentwicklungsplan im Unternehmen bewusst (GOODALL & BURGERS, 1998, 52). In einer anderen Untersuchung über fünf Joint Ventures in Shanghai im Sommer 1997 konnte ein weiterer Faktor festgemacht werden, der dazu beiträgt, die Fluktuation unter chinesischen Führungskräften einzudämmen. In allen fünf untersuchten Unternehmen legten die Führungskräfte großen Wert auf den Stolz für die in den Unternehmen hergestellten Produkte. Einfaches aber wirksames Mittel scheint ein geeignetes Firmenlogo sowie die Verteilung von Tassen, Mützen, Tüchern usw. zu sein (BEAMER, 1998, 57).

Sowohl aus der vorliegenden Untersuchung wie auch aus den Ergebnissen anderer Untersuchung kann somit festgehalten werden: Die Kombination aus Aus- und Weiterbildung, zusammen mit klaren Zielen für die Karriereentwicklung sowie gezielte finanzielle Anreize scheinen einen sehr guten Maßnahmenkatalog darzustellen, wie chinesische Führungskräfte in einem Auslandsunternehmen gehalten werden können. Die Identifikation der Führungskräfte mit der Firma und den Produkten oder Leistungen des Unternehmens sollten unbedingt berücksichtigt werden.

7 DIE INTERKULTURELLE PROBLEMATIK

Um festzustellen, welche Faktoren für die chinesischen Führungskräfte bei der Entscheidung für ein deutsch-chinesisches Gemeinschaftsunternehmen bzw. ein deutsches Unternehmen von Bedeutung sind, wurden sie nach den Vor- und Nachteilen gefragt, in einem solchen Unternehmen zu arbeiten. Hintergrund dieser Fragen war auch die Klage über die hohe Fluktuation und die Suche nach deren Ursachen. Oder anders ausgedrückt, was muss für eine chinesische Managerin oder einen chinesischen Manager gegeben sein, damit sie/er sich wohlfühlt und nicht den Arbeitsplatz wechselt und welche Anreize kann ein Unternehmen schaffen, um die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhöhen und sie damit zum Bleiben zu bewegen?

Die Frage war bewusst offen gehalten worden ohne die Vorgabe von Antworten. Es war im Vorfeld der Studie nicht absehbar, wie ehrlich oder offen auf eine solche Frage geantwortet werden würde. Es hat sich dann aber gezeigt, dass die chinesischen Managerinnen und Manager diese Frage sehr ernst genommen und sich die Antworten gut überlegt haben. Häufig war diese Frage Auslöser für ein Gespräch über ihre persönliche Situation im Unternehmen und so kamen weit mehr Informationen zu Tage als ursprünglich erwartet wurde. Dies ist auch die Erklärung dafür, dass die Interviews zwischen 20 Minuten und zwei Stunden dauerten.

In einigen Fällen wurde die Frage nach den Nachteilen von den chinesischen Führungskräften auch dazu benutzt, sich den Unmut über die deutsche Seite von der Seele zu reden. Hier war es die *neutrale* Seite der Wissenschaft, die zum Reden anregte und von der keinerlei Nachteile im Arbeitsleben zu erwarten waren. Selbstverständlich hat alles seine zwei Seiten und hätte man die deutsche Seite auf die Aussagen der Chinesinnen und Chinesen angesprochen, hätte sich sicher vieles relativiert. Doch dazu fehlte die Zeit und es konnte auch nicht das Ziel der Untersuchung sein.

Ebenso wenig wäre es im Interesse der chinesischen Führungskräfte gewesen, mit ihren Klagen zur deutschen Seite zu gehen. Wäre dies beabsichtigt gewesen, wären sicherlich nicht so ehrliche Antworten gegeben worden. Zudem entstand in einigen Fällen der Eindruck, dass eine wirkliche Problemlösung, bei der an der eigenen Haltung auch etwas zu verändern wäre, von den chinesischen Führungskräften gar nicht gewünscht wird. Die Klagen hatten offensichtlich eher den Zweck, sich Luft zu verschaffen.

Hinzu kommt, dass viele deutsche Managerinnen und Manager gar nicht so genau wissen, wie ihre chinesischen Kolleginnen und Kollegen die Situation sehen. Sie wissen zwar oft, dass sie anderer Meinung sind, aber ein richtiger Meinungs-austausch findet selten statt. Auch deshalb sollen hier die Aussagen der chinesischen Managerinnen und Manager ohne Bewertung durch die deutsche Seite wiedergegeben werden.

7.1 Vorteile der Auslandsunternehmen für chinesische Führungskräfte

Während die westlichen Managerinnen und Manager fast durchweg der Meinung sind, dass das einzige, was für ihre chinesischen Kolleginnen und Kollegen zählt, das Gehalt sei, steht das vergleichsweise gute Gehalt erst an dritter Stelle aller Nennungen. Doch immerhin die Hälfte der Befragten nannte das Gehalt als einen wichtigen Vorteil ihrer Beschäftigung in einem Gemeinschaftsunternehmen. An erster Stelle stehen jedoch mit 31% aller Nennungen die Entwicklungsmöglichkeiten, die damit fast doppelt so viele Nennungen wie der Faktor Gehalt erzielten. 85 Nennungen entfielen auf den Vorteil der besseren Entwicklungsmöglichkeiten, das heißt, dass 90% der Befragten die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln, als einen Vorteil an einem Joint Venture, einer Repräsentanz oder an einem Tochterunternehmen schätzen. Abbildung 7.1 zeigt die Verteilung der Vorteile auf die einzelnen Kategorien.

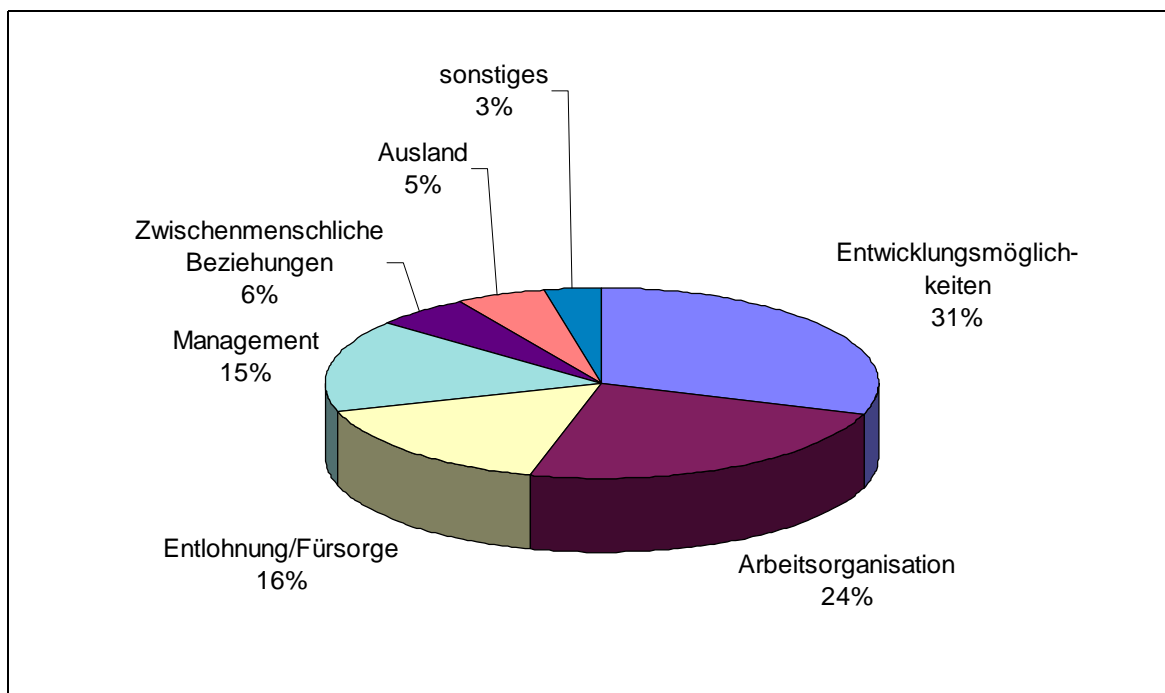


Abbildung 7.1: Vorteile eines Auslandsunternehmens aus der Sicht der befragten chinesischen Führungskräfte nach Kategorien
Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

In den Bereich *Entwicklungsmöglichkeiten* fallen unter anderem die Entwicklung der eigenen Fähigkeiten, das Erlernen von Neuem und der Aufstieg entsprechend den eigenen Fähigkeiten (siehe Tabelle 7.1). Hierin zeigt sich, wo die Managerinnen und Manager Vorteile vor allem gegenüber den traditionellen Staatsunternehmen sehen. Dort sehen sie sich in ein hierarchisches System eingesperrt, in dem sie nur aufsteigen, wenn die älteren Führungskräfte in den Ruhestand gehen und man vorher die

notwendigen Beziehungen aufgebaut hat; und wo man oft auf Stellen sitzt, die mit dem Studium, der Ausbildung oder der Qualifikation nichts zu tun haben. Deshalb ist es für sie von großer Bedeutung, dass sie sich aus eigener Kraft entsprechend ihren Fähigkeiten hocharbeiten können. Sie schätzen in diesem Zusammenhang sehr, dass man durch seine eigenen Fähigkeiten etwas erreichen kann, dass die Arbeitsbeziehungen offen und fair sind und man sich nicht um die Beziehungen (*guanxi*) kümmern muss. Der Aufstieg vollzieht sich nach klar definierten Regeln und Gesetzen, die für alle gleich gelten. Berufliche Verbesserungen lassen sich so schneller vollziehen und sind auch den jüngeren Generationen nicht verwehrt. Dies ist ein wesentlicher Motivationsfaktor für die befragten Führungskräfte.

Die chinesischen Managerinnen und Manager sehen auch, dass sie sich durch die Arbeit in einem Gemeinschaftsunternehmen oder ausländischen Unternehmen für den chinesischen Arbeitsmarkt sehr gut weiterqualifizieren und sie sehen für sich eine gute Zukunft bzw. die Möglichkeit einer sehr guten Karriereentwicklung. Sie denken, dass sie in den Auslandsunternehmen sehr gute Möglichkeiten zur Aus- und Weiterbildung haben¹. Auch die Erweiterung des geistigen Horizonts und die Öffnung gegenüber fremden Menschen und Dingen wird als Vorteil gesehen, wodurch sich die eigenen Interessen erweitern. Ein Manager meint, ihm würden die Augen geöffnet; ein anderer schätzt die Möglichkeit, anders denken zu lernen, besonders hoch ein.

Tabelle 7.1: Vorteil „Entwicklungsmöglichkeiten“ mit Unterkategorien

Kategorie: Entwicklungsmöglichkeiten	Anzahl der Nennungen
Entwicklung der eigenen Fähigkeiten	29
Erlernen von Neuem	17
Aufstieg entsprechend den eigenen Fähigkeiten	13
gute Zukunft, gute Karriereentwicklung	12
Erweiterung des geistigen Horizonts	7
Weiterbildung und -qualifizierung	7
praktische Umsetzung theoretischen Wissens	4
Summe:	85

Quelle: eigene Erhebung und Auswertung

1. Die Bedeutung, die Weiterbildung für chinesische Führungskräfte im allgemeinen hat, beschreibt auch MELVIN (1998).

Die *Arbeitsorganisation* steht an zweiter Stelle der Vorteile. Vor allem die klaren Arbeitsanweisungen und -zuständigkeiten finden bei den chinesischen Managerinnen und Managern großen Anklang. Dass die Chefin oder der Chef erklärt, weshalb etwas gemacht werden muss, erscheint ihnen als Vorteil gegenüber dem Staatsunternehmen, wo viele Vorgaben für sinnlos erachtet werden, die aber trotzdem befolgt werden müssen. Von Vorteil ist auch die klare Abgrenzung der Arbeitsbereiche, innerhalb derer selbstständig entschieden und gehandelt werden kann. Da eine Position mit klaren Kompetenzen verbunden ist, ist es auch leichter, sich durchzusetzen. Grundsätzlich profitieren die chinesischen Managerinnen und Manager davon, dass klare Verhältnisse herrschen und sie nicht auf die vielbeschriebenen *guanxi* achten müssen.

Die Managerinnen und Manager arbeiten zudem gern in einem guten Arbeitsumfeld mit gutem Arbeitsklima und denken, dass sie durch das ausländische Unternehmen lernen, effizient zu arbeiten. Die Möglichkeit zu selbstständiger Arbeit und die Übernahme von Verantwortung werden ebenso als Vorteil gesehen wie die Tatsache, dass die Arbeit eine Herausforderung für sie darstellt. Dabei wurde oftmals geantwortet, dass es von Vorteil ist, viel zu tun zu haben und nicht sinnlos herumzusitzen. Dies bezieht sich auf die Tätigkeiten in Staatsunternehmen, wo aufgrund der Überbesetzung an Arbeitskräften häufig sinnlose Tätigkeiten oder Nichtstun bezahlt wurde (siehe Tabelle 7.2).

Tabelle 7.2: Vorteil „Arbeitsorganisation“ mit Unterkategorien

Kategorie: Arbeitsorganisation	Anzahl der Nennungen
klare Arbeitsorganisation	19
Effizienz	12
Arbeit als Herausforderung	11
Arbeitsumfeld, Arbeitsklima	8
Selbstständigkeit	7
Verantwortung	7
Summe:	67

Quelle: eigene Erhebung und Auswertung

Fast ebenso wichtig wie das Gehalt ist auch das *Management* in den Unternehmen. Die Unterkategorien dieses Faktors werden in Tabelle 7.3 dargestellt. Die Managerinnen und Manager sehen es als Vorteil, dass sie westliche Managementmethoden, westliches Know-how und die fortschrittliche Technik lernen können. Für viele

spielt auch die Internationalität des Managements eine Rolle. Ein Manager hofft, dass er durch die Erfahrung in einem internationalen Unternehmen später selbst einmal zum *global player* werden kann.

Tabelle 7.3: Vorteil „Management“ mit Unterkategorien

Management	Anzahl der Nennungen
westliches Management	29
Internationalität des Managements	8
westliches Know-how und Technik	5
Summe:	43

Quelle: eigene Erhebung und Auswertung

Die letzten zwei Kategorien beziehen sich auf *zwischenmenschliche Beziehungen* und das *Ausland*. Für die chinesischen Managerinnen und Manager ist es ein Vorteil, dass in einem Gemeinschaftsunternehmen die Beziehungen zur Chefin oder zum Chef und zu den Kolleginnen und Kollegen einfacher sind, vor allem weil die Altershierarchie wegfallen und man sich nicht um die sonst üblichen Beziehungen kümmern müsse. Dadurch werde das Arbeiten wesentlich erleichtert. Ein Manager sieht es in diesem Zusammenhang als vorteilhaft an, dass sich das Unternehmen nicht in sein Privatleben einmische und z.B. keinen Einfluss auf die Wahl der Schule seines Kindes usw. nehme. Alle Antworten, die in diesen Bereich fallen, beziehen sich auf einfachere oder weniger komplizierte Beziehungen zu den Mitmenschen im Unternehmen. Daraus lässt sich ableiten, dass viele Managerinnen und Manager ohne die ihnen nachgesagten immer üblichen *guanxi* besser zurecht kommen und es sogar schätzen, dass sie diese in einem nach westlichen Vorstellungen geleiteten Unternehmen nicht benötigen. Dies sollte westliche Managerinnen und Manager darin bestärken, offene und klare Verhältnisse auch unter den chinesischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu fördern und bezüglich Offenheit, Vertrauen, Information usw. keine Unterschiede zwischen den Nationalitäten zu machen.

Von Vorteil sehen die chinesischen Führungskräfte auch die Möglichkeit, ihre Sprachkenntnisse zu verbessern und ins Ausland zu gehen. In einem Land wie der VR China, das sich lange Zeit gegenüber dem Ausland verschloss und dessen Bevölkerung lange Zeit nicht frei reisen durfte und wo es auch heute noch Einschränkungen bezüglich der Reisefreiheit gibt, spielt die Möglichkeit, durch das Unternehmen ins Ausland zu kommen, verständlicherweise eine positive Rolle. Die Arbeit in einem Unternehmen mit ausländischer Beteiligung kommt auch dem Erwerb und der Verbesserung ihrer Fremdsprachenkenntnisse zu gute und wird deshalb sehr geschätzt.

7.2 Nachteile der Auslandsunternehmen für chinesische Führungskräfte

Den meisten chinesischen Managerinnen und Managern fiel es nicht ganz so leicht, drei Nachteile eines Gemeinschafts- oder Tochterunternehmens zu finden. Dies könnte unter anderem auch daran liegen, dass die chinesischen Führungskräfte aufgrund ihrer kommunistisch geprägten Sozialisation immer noch Schwierigkeiten haben, direkte Kritik zu äußern bzw. sich immer noch schwer damit tun. Dies wird auch von Führungskräften aus den ehemals sozialistischen Staaten Mittel- und Osteuropas berichtet. Auch die konfuzianische Tradition mit der Vermeidung von offenem Widerspruch, ähnlich wie z.B. in Japan, kann hier als Erklärung herangezogen werden. Während die befragten Führungskräfte im Durchschnitt je drei Vorteile finden konnten, waren es bei den Nachteilen im Durchschnitt 1,7. Die Frage lautete: Nennen sie die drei wichtigsten Nachteile, die sie bei der Arbeit in ihrem Unternehmen wahrnehmen. Als Gedankenhilfe wurde auch die Frage gestellt, was die Befragten an dem Unternehmen stört, in dem sie gerade arbeiten. Einige Managerinnen und Manager bezogen die Nachteile auch auf den Vergleich zum Staatsunternehmen. Abbildung 7.2 zeigt die genannten Nachteile nach ihrer Verteilung.

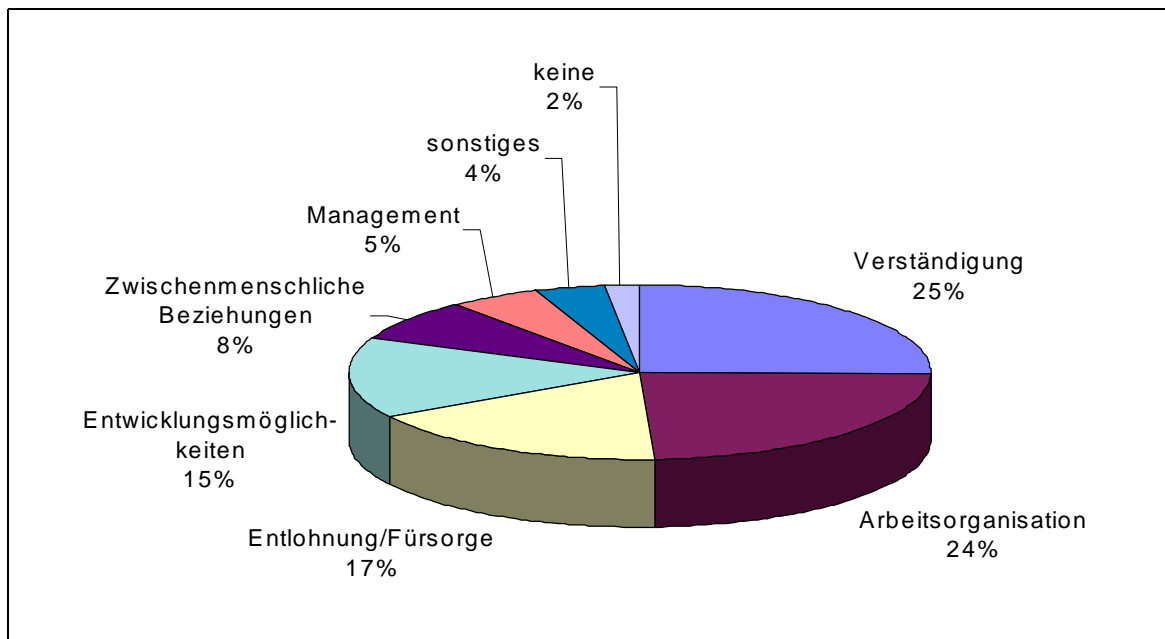


Abbildung 7.2: Nachteile eines Auslandsunternehmens aus der Sicht der befragten chinesischen Führungskräfte nach Kategorien
Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

In drei Fällen wurde sogar angegeben, dass es keinerlei Nachteile gäbe. In einem Falle scheint dies der Tatsache zu entsprechen, in einem der anderen Fälle war es dagegen offensichtlich, dass es Probleme im Joint Venture gab, über die jedoch nicht gesprochen werden sollte.

Am häufigsten wird die *Verständigung* als Nachteil erwähnt. Unter die Kategorie Verständigung fallen die Probleme, die durch die unterschiedlichen Kulturen hervorgerufen werden, das gegenseitige Nicht-Verstehen ebenso wie die fehlende Kommunikation und Probleme mit der Sprache (siehe Tabelle 7.4).

Tabelle 7.4: Nachteil „Verständigung“ mit Unterkategorien

Kategorie: Verständigung	Anzahl der Nennungen
unterschiedlicher kultureller Hintergrund	15
fehlendes Verständnis füreinander	14
mangelnde Kommunikation	7
Sprachbarriere	3
Summe:	39

Quelle: eigene Erhebung und Auswertung

Offensichtlich entstehen für mehr als ein Drittel der Befragten die größten Nachteile dadurch, dass sich die beiden Seiten nicht ausreichend verstehen. Häufig wurde darauf hingewiesen, dass es schwierig sei, der deutschen Seite China zu erklären und es meistens bei einem Unverständnis für die chinesischen Besonderheiten bleibe. Es wird auch zugegeben, dass es oft schwierig ist, die deutsche Seite zu verstehen. Die meisten Missverständnisse entstehen dadurch, dass unter den Managerinnen und Managern kein Verständnis für den unterschiedlichen kulturellen Hintergrund vorhanden ist. In einer anderen Aussage wird das Fehlen des Verständnisses für die unterschiedliche Geschichte beider Nationen als Hauptproblem genannt.

Sprachprobleme werden nur dreimal genannt, was sich auch dadurch erklärt, dass die Chinesinnen und Chinesen zum einen teilweise sehr gute Sprachkenntnisse haben und zum anderen ihre Sprachkenntnisse manchmal besser einschätzen, als sie tatsächlich sind. Die Sprachprobleme werden bei der Frage nach den Problemen mit ausländischen Kolleginnen und Kollegen wesentlich häufiger genannt. Es scheint, dass die unterschiedliche Sprache nicht als ein genereller Nachteil in einem Gemeinschaftsunternehmen betrachtet wird, aber dennoch Ursache für viele Probleme mit Chefin oder Chef und Kolleginnen und Kollegen ist. Trotz der anscheinend niedrigen Sprachbarriere kommt es dennoch nicht zu einer funktionierenden Kommunikation. Generell wird in den Gemeinschaftsunternehmen sehr über die mangelnde Kommunikation miteinander geklagt, sieben Managerinnen und Manager gaben es als *den* großen Nachteil eines Gemeinschaftsunternehmens an.

An dieser Stelle lohnt sich ein Blick in die Neuen Bundesländer nach der Wende 1989. Dort wird angenommen, dass aufgrund der großen Unsicherheiten im Transformationsprozess für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens ein besonderer Bedarf an Transparenz und Kommunikation besteht. Deshalb kommt der Gestaltung des Kommunikationssystems eine zentrale Aufgabe innerhalb der Organisationen zu (vgl. MARR, 1994, 62). Es fehlt jedoch an vielen Stellen an einem funktionierenden Kommunikationssystem, was sich wiederum auf die Entwicklung der Unternehmen und die Transformation auswirkt. Beachtet man nun, wie wichtig die Rolle der Kommunikation innerhalb der Bundesrepublik Deutschland, also innerhalb des gleichen Sprach- und Kulturraums, eingeschätzt wird, dann ergibt sich in einem fremden Sprach- und Kulturraum ein wesentlich höherer Bedarf an einem funktionierenden Kommunikationssystem. Dies verleiht der Klage über mangelnde Kommunikation in den Gemeinschaftsunternehmen in der VR China zunehmende Bedeutung.

Ein chinesischer Manager stellt fest, dass die Direktheit der Deutschen sich bei Außenkontakten als nachteilig auswirkt, weil bei den chinesischen Kundinnen und Kunden, Zulieferern etc. mehr über Umwege zu erreichen sei als auf dem direkten Weg. Würden die deutschen/westlichen Managerinnen und Manager China besser verstehen, würden sie von vielerlei Fehlschlägen verschont bleiben. Noch deutlicher hat sich das Problem der mangelhaften Verständigung bei der Frage nach den Problemen mit den ausländischen Kolleginnen und Kollegen herauskristallisiert.

Ebenfalls ein Drittel der Befragten denkt, dass sich die *Arbeitsorganisation* nachteilig auswirkt. Hierunter fällt vor allem die hohe Arbeitslast und der dadurch entstehende große Druck auf die Managerinnen und Manager. Fast ein Viertel der Befragten beklagt sich über den Leistungsdruck. Ein Manager findet die Arbeitslast zu schwer und sieht es als Problem, dass er sich während der Arbeitszeit nicht ausruhen kann. Für acht Managerinnen und Manager sind die Arbeitsmethoden nicht an die chinesischen Bedürfnisse angepasst und deshalb ein Nachteil. Dass er machen muss, was der Chef sagt, auch wenn es für die chinesischen Gegebenheiten falsch sein mag, stellt ein Manager als großen Nachteil heraus. Fünfmal wurde als Nachteil genannt, dass keine Zeit mehr für die Familie und Freizeit bleibe, weil man so viel arbeiten müsse (siehe Tabelle 7.5). Für andere Managerinnen und Manager dagegen ist dies eher ein Vorteil, schließlich wird in elf Fällen ausgesagt, dass es ein positiver Faktor sei, dass immer etwas zu tun sei, es kein sinnloses Herumsitzen gäbe und die Arbeit generell eine Herausforderung darstelle.

Erstaunlicherweise beklagen drei Managerinnen und Manager eine mangelnde Flexibilität der Unternehmen. Dies verwundert zunächst, da den westlich geprägten Unternehmen mehr Flexibilität zugeschrieben wird als den alten, verkrusteten chinesischen Staatsunternehmen. Auf Nachfrage wurde erläutert, dass die Ausländerinnen und Ausländer viel zu sehr an Regeln festhalten würden, dass es keine Ausnahmen gibt, weder im personellen Bereich noch in anderen Bereichen. Dadurch könnten sich die Gemeinschaftsunternehmen nicht an den chinesischen Markt anpassen und wür-

Tabelle 7.5: Nachteil „Arbeitsmethoden“ mit Unterkategorien

Kategorie: Arbeitsmethoden	Anzahl der Nennungen
Leistungsdruck, Arbeitslast	21
ungeeignete Arbeitsmethoden	8
keine Freizeit, Familie	5
mangelnde Flexibilität	3
Summe:	37

Quelle: eigene Erhebung und Auswertung

den sich selbst schaden. Dies deckt sich mit Erfahrungen von Führungskräften in den ehemaligen Planwirtschaften Osteuropas. Aufgrund des Agierens innerhalb eines Systems der Mangelwirtschaft haben die ehemaligen Leiter ein besonderes Talent entwickelt, ein Unternehmen unter Umgehung bestimmter Regeln oder durch Ausnutzen besonderer Hintertüren funktionsfähig zu halten. Das starre Festhalten an Regeln erscheint daher häufig als Mangel an Flexibilität.

Allerdings muss auch berücksichtigt werden, dass ein chinesischer Manager unter mangelnder Flexibilität die Tatsache verstand, dass er nicht einfach zu Hause bleiben kann, um ein Familienmitglied zum Arzt zu begleiten. Ein anderer beschwerte sich darüber, dass es feste Arbeitszeiten dafür gibt, zu denen er morgens in der Firma sein muss und abends nach Hause kann.

Die Nennungen von 29% der Befragten fallen in die Kategorie *Entlohnung/Fürsorge*. Hierzu zählen das Problem der Wohnungen, die allgemeine soziale Wohlfahrt und die Gehaltsfrage (vgl. Tabelle 7.6). Zehnmal wird die unzureichende Versorgung mit Wohnungen genannt. In einigen Fällen gibt es besondere Wohnungsfonds für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Gemeinschaftsunternehmen, mit dessen Hilfe Wohnungseigentum erworben werden kann. Für die chinesischen Managerinnen und Manager ist das eine völlig neue Situation und im Vergleich zu ihrer früheren Beschäftigung in Staatsunternehmen, bei dem das Wohnen fast umsonst war, bedeutet diese finanzielle Belastung einen großen Nachteil.

Es kann in diesem Zusammenhang vermutet werden, dass das Problem die jüngeren Managerinnen und Manager weniger belastet als die Älteren. Doch das durchschnittliche Alter derjenigen, die das Wohnungsproblem als Nachteil sehen, liegt bei 35 Jahren und ist damit fast identisch mit dem Durchschnitt aller Befragten mit 37 Jahren. Dies lässt darauf schließen, dass es sich dabei nicht um ein altersspezifisches Problem handelt.

Tabelle 7.6: Nachteil „Entlohnung/Fürsorge“ mit Unterkategorien

Kategorie: Entlohnung/Fürsorge	Anzahl der Nennungen
Wohnung	10
soziale Wohlfahrt	9
Gehalt	8
Summe:	27

Quelle: eigene Erhebung und Auswertung

Dass das Wohnungsproblem bei 94 Befragten nur zehnmal genannt wird, bedeutet gleichzeitig, dass für die Mehrheit der Managerinnen und Manager das Thema Wohnung ausreichend gelöst ist. Mehrere Managerinnen und Manager betonen, dass das Wohnen kein Problem darstelle, weil ihre Ehepartner eine Wohnung von deren Unternehmen mieten können. Andere wiederum machen deutlich, dass sie gerne bereit seien, sich selbst um ihre Wohnung zu kümmern und sie dies nicht von einem Gemeinschaftsunternehmen erwarten würden, sofern das Gehalt den finanziellen Mehraufwand beinhalte.

Dagegen fällt es einer anderen Managerin ganz besonders schwer, dass sie sich selbst um ihre Wohnung kümmern muss. Zwar ist ihr Gehalt entsprechend hoch, so dass sie sich eine Wohnung mieten kann. Doch bewegt sie sich in einer ihrer Meinungen nach eher rechtsfreien Raum, da ihr Vermieter sie vor die Tür setzen kann, wann immer er will. Außerdem muss sie bestimmten, von ihm festgelegten Regeln folgen, wie zum Beispiel keine Wanddekoration anzubringen usw. Dies würde zu einer täglichen Belastung für die Managerin. Dazu muss gesagt werden, dass diese Managerin lange Zeit in Deutschland gelebt und studiert hat und sich sehr an die deutsche Rechtsordnung gewöhnt hat. Deshalb fällt es ihr vergleichsweise schwerer als anderen Kolleginnen und Kollegen, dass sie rechtlich nicht so abgesichert ist, wie sie das aus Deutschland gewohnt ist.

Exkurs: Wo wohnen die chinesischen Führungskräfte eines Joint Ventures, Tochterunternehmens oder einer Repräsentanz? Prinzipiell wird die Wohnungsfrage ganz unterschiedlich gelöst. Repräsentanzen sind in der Regel zu klein, um ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Wohnungen zur Verfügung stellen zu können. Daher sind die Gehälter in Repräsentanzen generell höher als in Joint Ventures oder Tochterfirmen. Bei Joint Ventures ist es häufig der Fall, dass der chinesische Partner weiterhin die Wohnungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Joint Venture stellt. In anderen Fällen werden Wohnungsfonds eingerichtet, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Kauf von Wohnungseigentum ermöglichen. In den letzten Jahren ist der Wohnungsfond zur gängigen Praxis geworden. Davor wurde teilweise auch

Wohnungseigentum von den Unternehmen erworben oder neu gebaut und den Angestellten zur Verfügung gestellt. Da dies aber immer dann zu Problemen führt, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Firma verlassen, wird das heute nur noch sehr selten praktiziert. Außerdem ist es eine sehr teure Angelegenheit und wird auch deshalb mehrheitlich abgelehnt. Viele Firmen, die heute noch Wohneigentum für ihre Mitarbeiter haben, möchten dies in Zukunft durch einen Wohnungsfond ersetzen.

Dennoch gibt es auch Kritik an den Wohnungsfonds. In einem Fall gehört einem Joint Venture ein großes Grundstück, das bei der Gründung des Unternehmens bereits für den Bau von Wohnungen vorgesehen war. Doch weil sich mittlerweile die Wohnungspolitik in der Holding geändert hat, kommt es nicht zum Bau der Wohnungen. Für die Managerinnen und Manager ist es in dieser Stadt aber äußerst schwierig, angemessenen Wohnraum zu finden und da das Joint Venture sehr klein ist, wären auch die Kosten für den Bau der Wohnungen nicht so hoch, dass es das Joint Venture sehr belasten würde. Der General Manager dieses Joint Ventures plädiert deshalb dafür, keine generelle Wohnungspolitik für Gesamtchina vorzugeben, sondern das von Fall zu Fall und von Region zu Region immer wieder neu zu entscheiden, um damit die jeweils optimale Lösung zu finden. Es spricht vieles dafür, dass es sehr auf die räumlichen Besonderheiten ankommt, welche Form der Wohnungsbereitstellung die Optimale ist.

Fast ebenso oft wie die Wohnungsproblematik wird die mangelnde soziale Fürsorge kritisiert. Damit sind vor allem die fehlende Bereitstellung von Kindergärten, Schulen, Krankenstationen usw. gemeint. Dieser Faktor dürfte aber an Bedeutung verlieren, da in Zukunft auch die Staatsunternehmen ihren Angestellten immer weniger soziale Leistungen anbieten können. Der Aufbau eines sozialen Sicherungssystems außerhalb der *danwei* ist gerade im Aufbau begriffen und die Nachfrage nach privaten Lebensversicherungen u.ä. boomt momentan. Deshalb wird sich in absehbarer Zeit kaum jemand mehr darüber beschweren, dass die soziale Wohlfahrt eines Unternehmens zu gering ist.

Abgesehen davon sind die Gemeinschaftsunternehmen durch Gesetz verpflichtet, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abzusichern. So müssen sie sowohl Krankenversicherung, Arbeitslosenversicherung wie auch Rentenversicherung anbieten. Es ist daher anzunehmen, dass sich die Managerinnen und Manager mehr darauf beziehen, dass sie sich selbst um einen Kindergarten- oder Schulplatz für ihre Kinder kümmern müssen usw.

In acht Fällen wird es von den Managerinnen und Managern als Nachteil empfunden, dass sie im Vergleich zu ihren ausländischen Kolleginnen und Kollegen viel weniger verdienen. Das scheint in den Joint Ventures, Tochterunternehmen und Repräsentanzen einer der größten Spannungspunkte überhaupt zu sein. Dieser Punkt wird fast in jedem Unternehmen in irgendeiner Form angesprochen, zum einen von den westlichen General Managern und zum anderen von den chinesischen Managerinnen und Managern. Auch wenn hier nur acht Nennungen gemacht werden, ist dieses Problem

allgegenwärtig. Die Gehälter, die eine von Deutschland entsandte Führungskraft bekommt, liegen um ein Vielfaches höher als die Gehälter von hochqualifizierten chinesischen Führungskräften². Es kann hier nicht darüber geurteilt werden, inwiefern dies gerechtfertigt ist. Es kann nur aufgezeigt werden, dass dies immer wieder ein Stein des Anstoßes in den Unternehmen ist, der von Anfang an mitberücksichtigt werden muss. Diesem Punkt stehen gleichzeitig auch Aussagen westlicher Führungskräfte entgegen, die behaupten, dass sich die Gehälter von wirklich guten chinesischen Führungskräften kaum noch von denen der Expatriates unterscheiden. Große finanzielle Unterschiede gehen ihrer Meinung nach nur auf die unterschiedliche Leistung zurück und müssen daher in keiner Weise gerechtfertigt werden. In der vorliegenden Untersuchung ist jedoch der Eindruck entstanden, dass es äußerst selten zu Annäherungen zwischen den Gehältern der chinesischen und westlichen Führungskräften kommt. Eine Bewertung der Gehaltsunterschiede soll an dieser Stelle jedoch nicht erfolgen.

Von allen Nennungen bezüglich der Nachteile entfallen 23 Nennungen auf die Kategorie *Entwicklungsmöglichkeiten*. Alle Nennungen entfallen dabei auf die Unterkategorie Unsicherheit des Arbeitsplatzes. Das kommt zum einen dadurch, dass die Gemeinschaftsunternehmen immer auf Zeit gegründet sind und nach einer gewissen Zeit aufgelöst werden oder vollständig an den chinesischen Partner übergehen. Viele der Managerinnen und Manager möchten aber nicht mehr zurück zum Joint Venture Partner oder in ein anderes Staatsunternehmen. Für viele fehlt deshalb eine langfristige Perspektive. Zum anderen wird diese Arbeitsplatzunsicherheit auch durch die Tradition der lebenslangen Beschäftigung verstärkt, bei der es nicht zu Kündigungen kam. Ein Teil der Managerinnen und Manager kann mit der Tatsache, dass bei schlechter Leistung Entlassung droht, nur sehr schwer umgehen und sie betrachten dies als große Belastung. In Studien über Führungskräfte in Ostdeutschland wurde festgestellt, dass die Arbeitsplatzunsicherheit sich besonders negativ auf die Arbeitszufriedenheit und die Motivation auswirkt (SCHRAMM, 1994). Dies kann aus subjektivem Beobachten auch für die befragten chinesischen Führungskräfte gelten.

Die Tatsache, dass das durchschnittliche Alter der Personen, die die Unsicherheit des Arbeitsplatzes als Nachteil angeben, bei 33 Jahren und damit noch unter dem Durchschnitt aller Befragten (37 Jahre) liegt, deutet darauf hin, dass es vor allem das Fehlen einer langfristigen Perspektive im Gemeinschaftsunternehmen ist, was die Managerinnen und Manager als Nachteil empfinden. Die Hälfte der Nennungen kommt von Managern, die jünger als 31 Jahre sind. Verständlicherweise mag dieses Problem

2. SCHÄDLER & GUTERMUTH (1996, 120) verweisen darauf, dass die Gehälter ausländischer Arbeitskräfte den internationalen Marktpreisen entsprechen und damit von der lokalen Gehaltssituation abgekoppelt sind. Sie liegen daher um ein Vielfaches höher als lokale Löhne. Sie bestätigen die Tatsache, dass die Gehaltsunterschiede immer wieder Anlass für Unstimmigkeiten zwischen den Unternehmensparteien sind.

eine 50-jährige Managerin oder Manager nicht mehr beunruhigen, da sie/er wahrscheinlich bis zu ihrer/seiner Pensionierung im Gemeinschaftsunternehmen arbeiten kann. Für die jüngeren Führungskräfte scheint dies jedoch ein Problem darzustellen.

An fünfter Stelle der Nachteile stehen die *zwischenmenschlichen Beziehungen*. Hier wird die Ungleichheit von Ausländerinnen und Ausländern und Chinesinnen und Chinesen betont (sechs Nennungen). Es bleibt offensichtlich immer ein großer Unterschied zwischen den Nationalitäten bestehen und die verschiedenen Nationalitäten in einem Unternehmen werden selten wirklich gleich behandelt. Am meisten stört die chinesischen Managerinnen und Manager dabei die Überheblichkeit der Ausländerinnen und Ausländer, ihre Arroganz und dass sie China oder die chinesische Bevölkerung gar nicht verstehen wollen. Zwei Managerinnen und Manager berichten, dass sie die meiste Zeit am Tag darauf verwenden müssen, den ausländischen Kolleginnen und Kollegen zu erklären, wie China ist, und am Ende glauben sie es nicht einmal. Auf diesen Themenbereich wird auch bei der Frage nach den Problemen mit ausländischen Kolleginnen und Kollegen besonders hingewiesen.

Aber auch die Tatsache, dass den Beziehungen eine persönliche Ebene fehlt, wird hier sechsmal genannt. Eine Managerin und ein Manager in unterschiedlichen Unternehmen machen die Feststellung, dass den zwischenmenschlichen Beziehungen der *human touch* fehle. Ein anderer Manager findet es von Nachteil, dass seinen Chef keine privaten Probleme interessieren. Andere Managerinnen und Manager haben das Gefühl, dass sich im Notfall niemand für sie interessiert oder es stört sie, dass nichts gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen unternommen wird, sondern nach der Arbeit immer getrennte Wege gegangen werden. Im Gegensatz dazu sagen 14 Führungskräfte bei der Frage nach den Vorteilen aus, dass die menschlichen Beziehungen in einem von westlichen Führungskräften geführten Unternehmen viel einfacher und weniger kompliziert sind, besonders weil nicht auf Beziehungen und Hierarchien geachtet werden muss (siehe Kapitel 7.1). Auch hier scheint die Medaille eben zwei Seiten zu haben.

Alle acht Nennungen aus der Kategorie *Management* beziehen sich auf Probleme mit den zwei Stammhäusern. Dies sind Probleme, die ausschließlich in den Joint Ventures auftreten. Für eine Reihe der Managerinnen und Manager ist es schwierig, beiden Seiten gerecht zu werden. Arbeiten sie zu gut mit den Ausländerinnen und Ausländern zusammen, kann es Schwierigkeiten mit dem chinesischen Partner geben. Erschwert wird eine gute Zusammenarbeit durch die Tatsache, dass die ausländischen Führungskräfte selten länger als fünf Jahre in den Unternehmen arbeiten. Wer danach an die Führungsspitze kommt, weiß niemand. In einigen Fällen ist sogar schon im Voraus klar, dass die/der chinesische Deputy General Managerin/Manager nach einer gewissen Zeitspanne zur General Managerin/Manager aufsteigen wird. Deshalb bleibt es für die chinesischen Führungskräfte wichtig, sich die Gunst von beiden Seiten zu erhalten. Da es aber häufig zu Meinungsverschiedenheiten zwischen den beiden Seiten kommt, fühlen sie sich nach eigenen Aussagen deshalb häufig, als ob sie „zwischen zwei Stühlen sitzen“ würden.

7.3 Miteinander oder gegeneinander? - das Zusammenspiel der Kulturen

Bei den Problemen, die die chinesischen Führungskräfte mit ihren ausländischen Kolleginnen und Kollegen haben, tauchen einige Bereiche wieder auf, die bereits bei den Nachteilen eines Kooperationsunternehmens eine Rolle gespielt haben. Abbildung 7.3 zeigt die Verteilung der Probleme auf die einzelnen Kategorien.

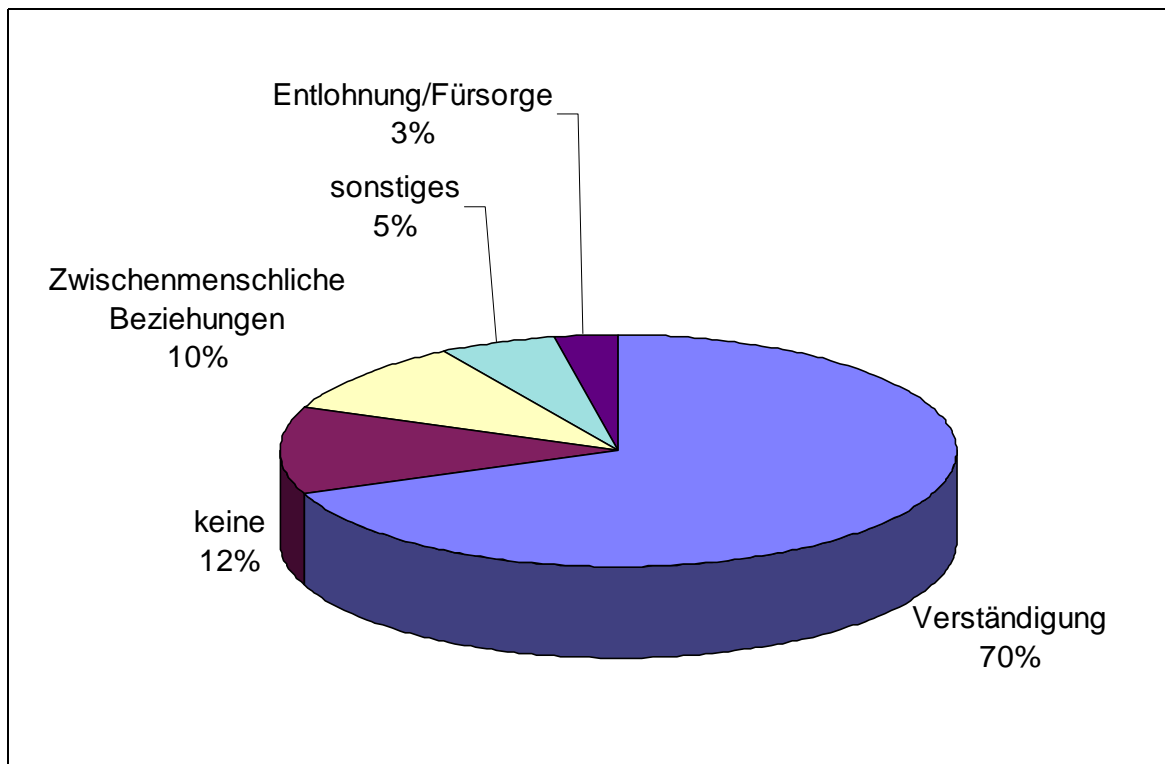


Abbildung 7.3: Probleme der befragten chinesischen Führungskräfte mit ausländischen Kolleginnen und Kollegen nach Kategorien
Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

70% der Nennungen entfallen auf die Kategorie *Verständigung*. Insgesamt sind 94 Personen an der Untersuchung beteiligt, davon haben 20 Personen keine Probleme mit ihren Kolleginnen und Kollegen genannt und insgesamt beziehen sich die Probleme 113-mal auf die *Verständigung*. Das heißt, dass im Durchschnitt jede und jeder ein Problem hat, das mit der *Verständigung* zusammenhängt und die Hälfte der Befragten sogar zwei Probleme in diesem Bereich genannt hat.

Zur Kategorie *Verständigung* zählen Kultur (31), Kommunikation (31), gegenseitiges Verständnis (27) und Sprache (24). Diese Problembereiche stehen aber nicht unabhängig nebeneinander, sondern sind eng miteinander verknüpft. Aufgrund der unterschiedlichen Kultur und der Sprachbarriere findet keine zufriedenstellende

Kommunikation statt und deshalb kommt es auch nicht zu einem gegenseitigen Verständnis. Allein der Alltagsablauf ist im Bezug auf Sprache und Kommunikation schon von zahlreichen Problemen begleitet. In der Regel müssen alle Dokumente eines Unternehmens in den Sprachen Englisch und Chinesisch erstellt werden. Dies gilt auch für die gesamte interne Korrespondenz, sofern die Englischkenntnisse der chinesischen Führungskräfte nicht ausreichend sind. Hinzu kommt der Einsatz von Dolmetscherinnen und Dolmetschern bei allen Sitzungen des Managements. Für den Fall, dass diese ausfallen, müssen auch die Sitzungen ausfallen. In der Praxis kann dies dazu führen, dass Entscheidungen einseitig getroffen werden, obwohl eine Abstimmung mit dem Partner notwendig gewesen wäre. Dies trägt wiederum erheblich zu einer Verschlechterung der Arbeitsbeziehungen zwischen den Partner bei.

Immerhin 20-mal wurde geantwortet, dass es keine Probleme mit den ausländischen Kolleginnen und Kollegen gäbe. Bei der genaueren Betrachtung dieser Managerinnen und Manager, kann festgestellt werden, dass sie sich hinsichtlich des Alters nicht vom Durchschnitt unterscheiden. Sie sprechen aber alle mindestens eine Fremdsprache, im Durchschnitt sogar fast zwei Fremdsprachen. In 19 Fällen sprechen sie Englisch und acht Managerinnen und Manager sprechen Deutsch. Bis auf vier waren alle bereits im Ausland und zwar im Durchschnitt 2,8 Jahre. Dabei haben sie durchschnittlich acht Länder besucht, und das fast immer aus beruflichen Gründen oder für das Studium. 13 Managerinnen und Manager waren bereits in Deutschland, drei davon haben sogar in Deutschland studiert, zwei weitere haben einen Teil ihrer Ausbildung in Deutschland absolviert. Daraus kann gefolgert werden, dass Sprachkenntnisse einen großen Teil zum gegenseitigen Verständnis beitragen können, ebenso wie die Kenntnis der fremden Kultur. So konnte keine Person ohne Sprachkenntnisse von sich behaupten, keine Probleme mit ausländischen Kolleginnen und Kollegen zu haben.

17 Nennungen entfallen auch auf Probleme bei den *zwischenmenschlichen Beziehungen*. Dabei stört es die chinesischen Führungskräfte am meisten, dass sie unterschiedlich behandelt werden. Die ungleiche Behandlung ist immer wieder Thema bei dieser Frage. Es wird auch kritisiert, dass den chinesischen Managerinnen und Managern von den ausländischen Führungskräften nicht genügend Vertrauen bzw. nicht das gleiche Vertrauen wie untereinander entgegengebracht wird. Für drei Managerinnen und Manager ist es ein Problem, dass es nicht zu Freundschaften zwischen ausländischen und chinesischen Führungskräften kommt. Dafür werden wiederum die ungleiche Behandlung und das fehlende Vertrauen verantwortlich gemacht (vgl. Tabelle 7.7).

Fünf Managerinnen und Manager haben ein Problem damit, dass sie weitaus weniger verdienen als ihre ausländischen Kolleginnen und Kollegen. Ihr Wunsch wäre gleiches Geld für gleiche Leistung und sie wollen nicht verstehen, dass es gute Gründe gibt, weshalb ein Expatriat mehr verdienen sollte als eine chinesische Führungskraft (vgl. auch Seite 181).

Tabelle 7.7: Problem „Zwischenmenschliche Beziehungen“ mit Unterkategorien

Kategorie: Zwischenmenschliche Beziehungen	Anzahl der Nennungen
Ungleichheit zwischen ausländischen und chinesischen Personen	11
fehlendes Vertrauen	3
keine Freundschaften	3
Summe:	17

Quelle: eigene Erhebung und Auswertung

7.4 Probleme mit chinesischen Führungskräften aus der Sicht der General Manager

Das Aufeinandertreffen der unterschiedlichen Kulturen, Werte und besonders der unterschiedlichen Führungsstile und -philosophien führt sehr häufig zu Schwierigkeiten in den Joint Ventures, Repräsentanzen und Tochterunternehmen. Welche Probleme sind es, mit denen die westlichen Managerinnen und Manager durch die chinesischen Führungskräfte konfrontiert werden? Gibt es Probleme, die überall auftreten, also quasi typisch oder charakteristisch für die Zusammenarbeit mit chinesischen Führungskräften sind? Um dies herauszufinden, wurden die General Manager gefragt, welches die häufigsten und größten Probleme sind, die sie mit ihren chinesischen Führungskräften haben. Die Spannweite der Antworten ist vielfältig und sehr weit gestreut, ohne dass sich die Zahl der Nennungen wesentlich voneinander unterscheidet (siehe Abbildung 7.4). Kein Problem kristallisiert sich damit als dominierend heraus. Es kann deshalb die Behauptung aufgestellt werden, dass es keine führungskräftespezifischen Probleme gibt. Stattdessen scheinen die auftretenden Probleme sehr stark von den einzelnen Persönlichkeiten und der jeweiligen Situation in den Unternehmen abzuhängen.

Probleme in den Bereichen Verständigung, Arbeitsorganisation, Qualifikation und Management werden am häufigsten genannt. Etwas weniger Antworten beziehen sich auf die Kategorien zwischenmenschliche Beziehungen und Mobilität.

Da die Spannweite der Antworten so groß ist, lohnt sich ein Blick in die Unterkategorien (siehe dazu Abbildung 7.5). Am häufigsten mit acht Nennungen wurde das Problem der *Verantwortung* genannt. Die westlichen General Manager beklagen, dass ihre chinesischen Führungskräfte nicht bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Es scheint den chinesischen Führungskräften schwerzufallen, Verantwortung

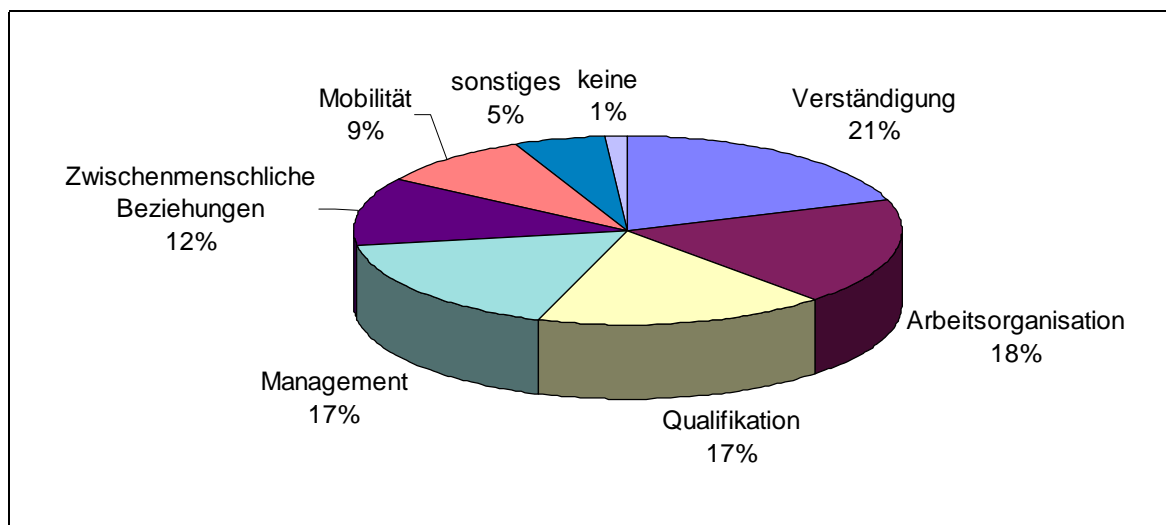


Abbildung 7.4: Probleme der westlichen General Manager mit chinesischen Führungskräften nach Kategorien
Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

für die eigene Leistung zu übernehmen und bei Fehlern dafür gerade zu stehen. Dies führt auch zu einem Ausweichen vor Entscheidungen, so dass eigentlich routinemäßige Entscheidungen lange Zeit nicht getroffen werden, wodurch das Unternehmen sehr schwerfällig wird. Bei diesem Punkt wird auch bemängelt, dass die Führungskräfte nur eine geringe Kritikfähigkeit besitzen, was den Umgang mit ihnen erschwert. Hier wäre mehr Offenheit gefragt und die Führungskräfte müssen lernen, Fehler als natürlichen Arbeitsvorgang anzuerkennen und ihre Fehler nicht mehr zu verheimlichen.

Die Vermeidung von offenen Konflikten steht in enger Verbindung mit dem Konfuzianismus. KIRSCH & MACKSCHEIDT (1990, 421) schreiben dazu: „Wer seinem Gegenpart widerspricht, gibt damit kund, dass er ihn letztlich für einen schurkischen Usurpator, für einen Asozialen hält, dass er der Ansicht ist, dass der andere als gesellschaftliches Wesen nicht existiert. Was bei oberflächlicher Betrachtung als Meinungsverschiedenheit aussehen mag, wird von den Konfliktgegnern als Kampf um die gesellschaftliche Existenz erlebt“. Offene Kritik und offener Widerspruch sind von der Gefahr begleitet, das Gesicht zu verlieren und ins gesellschaftliche Nichts zu fallen. Dadurch hat die Konfliktvermeidung eine lange Tradition in der chinesischen Gesellschaft. Die unzureichende Kenntnis über den unterschiedlichen Umgang mit Konflikten in der chinesischen und den westlichen Gesellschaften erschweren die Zusammenarbeit in den Auslandsunternehmen erheblich.

Sieben weitere Nennungen entfallen jeweils auf die Kategorien unterschiedliche Kultur, Mangel an Führungsqualität und das Problem der Altershierarchie. Die *unterschiedliche Kultur* spielt ja auch bei den Problemen der chinesischen Managerinnen und Manager mit ihren ausländischen Kolleginnen und Kollegen eine Rolle.

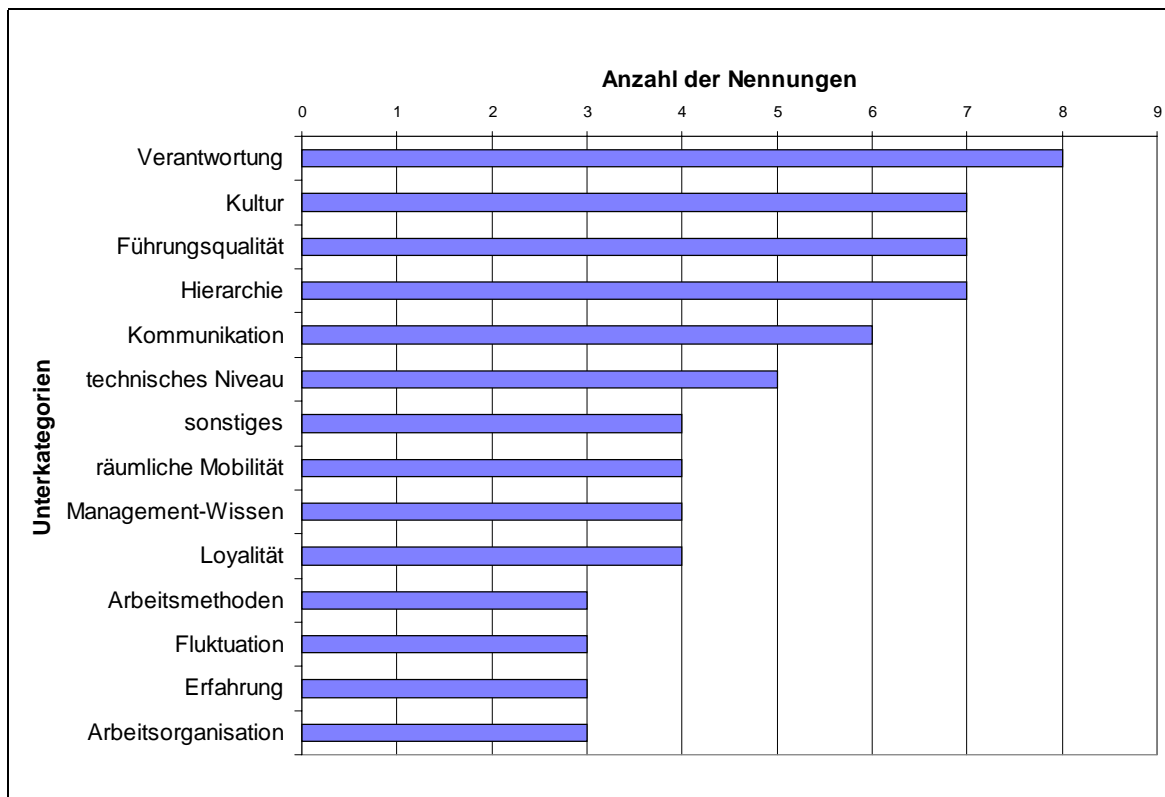


Abbildung 7.5: Probleme der westlichen General Manager mit chinesischen Führungskräften: Unterkategorien mit mehr als zwei Nennungen
Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

Dass es auch für die General Manager ein Problem ist, ist daher sehr interessant. Ihre Aussagen beziehen sich häufig darauf, dass die Chinesinnen und Chinesen sich nicht von ihrer Kultur, Geschichte oder Mentalität lösen können, wodurch Probleme bei der Zusammenarbeit entstehen. Einer der General Manager meint, dass sich die chinesischen leitenden Angestellten „wie Kinder benehmen“, dass er „kein rationales Denken und Handeln“ feststellen kann. Andere General Manager führen eine mangelnde Belastbarkeit, fehlendes Durchsetzungsvermögen, schnelle Überforderung beim Lernen und ein fehlendes systematisches Denken auf die Kulturunterschiede zurück.

Der von den westlichen General Managern erwähnte Vorwurf eines Mangels an rationalem Handeln der chinesischen Führungskräfte wird von XU (1998, 117-118) wie folgt erklärt: Durch die Reformen und die Transformation wird der alte (konfuzianische) Familiensinn wieder gestärkt. Die Menschen fühlen sich ihren Familien (oder Clans) stärker verbunden, den Menschen außerhalb der Familie bringen sie jedoch nur Gleichgültigkeit entgegen. Im Wirtschaftsleben zeigt sich dies, indem innerhalb der Familie Brüderlichkeit gilt (Binnenmoral), außerhalb der Familie aber Ausbeutung und Betrug sanktioniert werden (Außenmoral). Durch die Durchsetzung der Außenmoral verfällt die soziale Moral immer mehr. Die Bedeutung der Familie

und der persönlichen Beziehungen auch im Wirtschaftsleben erschweren die Herausbildung von rationalem Recht, rationalem Denken und Handeln und machen den Weg frei für Korruption, Umgehung von Regeln und Gesetzen und dem Gehen durch die Hintertür (*zou houmen*).

Der Mangel an *Führungsqualität* (im westlichen Sinne) ist weit verbreitet und deckt sich mit den Aussagen vieler General Manager, dass sich unter ihren chinesischen Managerinnen und Managern keine Führungskräfte im westlichen Sinne befinden, d.h. dass ihre chinesischen Führungskräfte nicht in der Lage sind, andere Menschen zu führen. Die Diskrepanz zwischen westlichem und chinesischem Führungsstil sei so groß, dass es kaum möglich sei, die Führungsphilosophie der chinesischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ändern. Außerdem brächten sie im Bezug auf Führung zu viele schlechte Erfahrungen mit ins Unternehmen. Dies lasse sich nur durch die Einstellung von Hochschulabsolventinnen und -absolventen umgehen. Diese verfügen dann wiederum nicht über die gewünschte Erfahrung, die eine Führungskraft auszeichnet. Ein anderer Manager meint, dass Führungsfähigkeiten zwar antrainiert werden können, dass dies aber ein sehr mühsamer und langwieriger Prozess ist. Auf das Problem, dass es im oberen Führungsbereich keine chinesischen Führungskräfte gibt, wurde bereits hingewiesen.

Das noch weit verbreitete System der *Altershierarchie* macht den ausländischen Firmen ebenfalls zu schaffen. Sie sind hin und her gerissen zwischen der Achtung gewisser Hierarchien, um die sie quasi nicht herum kommen, soll der chinesische Partner nicht verärgert werden und der Notwendigkeit der Unterstützung von Managerinnen und Managern, die die entsprechende Leistung erbringen, aber noch nicht das richtige Alter haben. In diesem Bereich ist es immer eine Gratwanderung und erfordert sehr viel Fingerspitzengefühl der ausländischen Seite. Besonders beklagt wird dabei die Schwierigkeit der Teambildung und des Aufbaus einer flachen Hierarchie im Unternehmen, weil Seniorität und Hierarchiedenken noch fest in den Köpfen der chinesischen Managerinnen und Manager verankert ist.

Ebenso schwierig erscheint den westlichen Managerinnen und Managern in diesem Zusammenhang auch das Durchschauen von Ränkespielen sowie der Fraktionsbildung unter den chinesischen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und Führungskräften. Das Senioritätsprinzip sowie die Fraktionsbildung behindern zusätzlich die Integration von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die von außerhalb des chinesischen Partners kommen. Sie werden schnell ausgegrenzt und von wichtigen Informationen abgeschnitten. Auch führt dies leicht zu Problemen bei der Einstellung von neuen Führungskräften, da deren Gehalt nicht über dem der bereits eingestellten liegen darf. Dadurch kann die Rekrutierung von wirklich guten Managerinnen und Managern zu einem großen Problem werden.

Insgesamt beziehen sich sechs Nennungen auf den Mangel an *Kommunikation* bzw. die Schwierigkeiten bei der Kommunikation. Ein Manager beschreibt das so: „Das Schlimmste ist, dass die Führungskräfte nie sagen, dass sie etwas nicht wissen. Da-

durch kommt es an den notwendigen Stellen nicht zu einem Informationsaustausch und das Problem ist da. Bis sie merken, wo es hakt, ist es oft schon zu spät“. Aber auch die Tatsache, dass man nie an die Wurzeln eines Problems durchdringen kann, weil keine/keiner spricht, oder das Zurückhalten von Informationen wird von den westlichen Managerinnen und Managern als Problem in ihren Unternehmen betrachtet. Eine westliche Personalmanagerin bemerkte dazu, dass es für sie die größte Schwierigkeit bei der Arbeit sei, dass sie immer herausfinden müsse, wo der Kern der Probleme liege. Das was nach außen gesagt oder als Problem genannt würde, sei oft nur vorgeschoben und es koste sie sehr viel Zeit und Energie, die dahinterliegenden *tatsächlichen* Probleme zu erkennen. Dies steht wiederum im Zusammenhang mit der kulturell bedingten Vermeidung von offenen Konflikten in der chinesischen Gesellschaft und der Neigung, auch dann nach außen Harmonie auszustrahlen, wenn im inneren längst keine Harmonie mehr vorhanden ist.

Interessant ist auch hier der Vergleich mit den Problemen, die die chinesischen Führungskräfte mit den ausländischen Kolleginnen und Kollegen haben. Dort steht die Verständigung an erster Stelle und auch der Mangel an Kommunikation wird für viele Probleme verantwortlich gemacht. Dagegen sehen die ausländischen General Manager die Probleme mit ihren chinesischen Führungskräften zunächst in anderen Bereichen und erst an fünfter Stelle im Bereich Kommunikation. Sie scheinen daher mit einer besseren Kommunikation ihre Probleme nicht lösen zu können. Andererseits deutet dies auch darauf hin, dass die chinesischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr Information und Kommunikation für eine gute Zusammenarbeit erwarten, als das die General Manager für nötig halten. Vielleicht spiegelt dies aber auch das Gefühl der chinesischen Managerinnen und Manager wider, dass man ihnen nicht in gleichem Maße wie Expatriates vertraut und ihnen nicht alle Informationen gibt, die sie gerne hätten.

Weiterhin wird das unzureichende *technische Niveau* der chinesischen Führungskräfte beklagt. In diesem Fall sind die Angaben aber schwer zu bewerten, den in den zahlreichen Interviews wurde oft darauf hingewiesen, dass gerade das technische Niveau der chinesischen Managerinnen und Manager ihren ausländischen Kolleginnen und Kollegen in nichts nachsteht. Dagegen soll es vielmehr im Managementbereich fehlen. Dies wird auch in vier Fällen als problematisch eingestuft, und der Mangel an betriebswirtschaftlichem Denken scheint ein Problem zu sein.

Genauso problematisch schätzen die General Manager die *Loyalität* ihrer Managerinnen und Manager ein. Das Problem der Loyalität überschneidet sich mit dem Problem der chinesischen Managerinnen und Manager mit den zwei Stammhäusern. In vielfacher Hinsicht stehen sie zwischen den Fronten der beiden Stammhäuser und wissen nicht, wem gegenüber sie loyal sein sollen. Nach Aussage der General Manager entscheiden sie sich häufig für die Loyalität gegenüber dem chinesischen Partner und nicht für die Loyalität gegenüber dem Gemeinschaftsunternehmen. Besonders schwierig ist dies bei Verhandlungen, wo es zu einem Interessenskonflikt zwischen den Positionen des Gemeinschaftsunternehmens und den Positionen des chinesi-

schen Partners kommen kann. Bei den Widersprüchen, die zwischen dem nach westlichen Regeln geführten Unternehmen und dem chinesischen Partner oder der chinesischen Mentalität auftreten, erwarten die General Manager, dass sich ihre chinesischen Führungskräfte für das Gemeinschaftsunternehmen entscheiden und gegenüber den chinesischen Interessen auch einmal *nein* sagen können. Das Problem der Loyalität dürfte allerdings auch auf einen Teil der ausländischen Führungskräfte zutreffen. Für diese gilt in noch größerem Ausmaß als für chinesische Führungskräfte, dass der Einsatz im Joint Venture als ein Karriereschritt innerhalb des Stammhauses betrachtet wird. Das Resultat ist häufig eine größere Loyalität gegenüber dem Stammhaus als gegenüber dem Gemeinschaftsunternehmen (PROBST, 1995, 25).

Ein Problem ist für vier General Manager die geringe räumliche *Mobilitätsbereitschaft* ihrer chinesischen Führungskräfte. Das gilt für die bereits eingestellten Managerinnen und Manager wie auch bei der Rekrutierung von hochqualifiziertem Personal. Im Gegensatz dazu ist die berufliche Mobilität in Form der Fluktuation sehr hoch und wurde in drei Fällen als eines der wichtigsten Probleme genannt. Zu den Problemen, die weniger als viermal genannt wurden, zählen außerdem: Arbeitsmethoden, Erfahrung, Arbeitsorganisation, Ungleichheit zwischen ausländischen und chinesischen Führungskräften, Firmenphilosophie, Wissen, Sprache und Denkweise.

Hier ist noch interessant, welche Probleme die General Manager mit den Arbeitsmethoden ihrer chinesischen Führungskräfte haben. Da fehlt es zum einen an der Fähigkeit zu planen und zu organisieren und zum anderen an der Organisation der eigenen Arbeit nach Prioritäten anstatt nach der Vorgabe des Chefs oder der eigenen Improvisation. Ein westlicher Manager beklagte, dass die Aufmerksamkeit für Details vollkommen fehle. Er müsse sich immer wieder mit Problemen auseinandersetzen, die er eigentlich für völlig unnötig halte. Lediglich ein General Manager wusste auf die Frage nach den Problemen mit chinesischen Führungskräften keine Antwort bzw. sagte aus, dass er keine großen Probleme mit ihnen habe.

7.5 Vorbereitung auf die Zusammenarbeit

7.5.1 Vorbereitung der deutschen Führungskräfte

Den westlichen General Managern wurde die Frage gestellt, ob sie bzw. die deutschen Führungskräfte in irgendeiner Form auf die Arbeit in der VR China vorbereitet wurden. Von den 39 Befragten müssen vier chinesische Befragte herausgenommen werden, in deren Unternehmen keine ausländischen Führungskräfte (und Angestellte) arbeiten. Sie konnten zu diesem Punkt nicht befragt werden.

Zwölf General Manager antworteten mit Nein, d.h. sie sind in keiner Weise auf die Situation in der VR China vorbereitet worden. Auf die Frage, weshalb sie nicht vorbereitet wurden, gab es die unterschiedlichsten Antworten. Drei Personen antwor-

ten, dass in ihrem Fall eine ausreichende Auslandserfahrung vorhanden sei, so dass keine Notwendigkeit zur Vorbereitung bestanden hätte. In zwei Fällen ist sogar eine ausreichende China-Erfahrung vorhanden gewesen, die die Vorbereitung überflüssig machte. Drei General Manager wurden nicht vorbereitet, weil keine Zeit zur Vorbereitung war und weil niemand daran gedacht hatte, dass eine Vorbereitung sinnvoll oder notwendig sein könnte. In vier Fällen wurden keine näheren Angaben darüber gemacht, weshalb die Vorbereitung nicht stattgefunden hat.

Fünfzehn Personen haben eine Vorbereitung auf die Arbeit in der VR China bekommen. Diese Vorbereitung war in den meisten Fällen der Besuch von betriebsexternen (13 Nennungen³) und betriebsinternen Seminaren (9 Nennungen). In einem Fall hat ein betriebsinternes Seminar in der VR China gemeinsam mit den im Joint Venture arbeitenden chinesischen Führungskräften stattgefunden. Dies wurde von dem Befragten als besonders hilfreich für beide Seiten empfunden und zur Nachahmung weiterempfohlen. Sechsmal wurden die Betroffenen zu Sprachkursen geschickt, die allerdings eher die Englischkenntnisse im Auge hatten, als dass sie Chinesisch vermitteln sollten. Zwei der befragten General Manager konnten vor ihrem Arbeitsantritt eine Schnupperreise in die VR China machen. Ein General Manager hatte zusätzlich auch die Möglichkeit, eine zweite Schnupperreise mit seiner Familie zu machen, um sich auf die kommende Aufgabe vorzubereiten. Die Schnupperreisen wurden von beiden Personen als ideale Vorbereitung empfohlen. Ansonsten gab es in einem Fall eine Vorbereitung durch Kolleginnen und Kollegen, die bereits in der VR China gearbeitet hatten und in einem Fall kam zur Ergänzung von Seminaren die Vorbereitung durch unterschiedliche Medien wie z.B. Videos hinzu.

Unabhängig von dem Ja oder Nein oder Wie der Vorbereitung wurden die General Manager gefragt, ob sie die erhaltene Vorbereitung für ausreichend halten. Sieben Personen antworteten mit Ja, ihre Vorbereitung sei ausreichend gewesen. Zur Begründung sagte ein General Manager, dass man ohnehin nur vor Ort lernen kann und es deshalb keine sinnvolle Vorbereitung in Deutschland geben könnte. Ein zweiter hält die Vorbereitung generell für sinnvoll, würde aber immer versuchen, Führungskräfte mit China-Erfahrung zu finden. Die restlichen fünf Personen gaben keinerlei Erklärung ab, weshalb sie ihre Vorbereitung für ausreichend halten.

Unzureichend fanden 14 General Manager die Vorbereitungen, die sie ihren Aufenthalt in der VR China erhalten haben. An dieser Stelle wurde ihnen die Möglichkeit geboten, Verbesserungsvorschläge für die Vorbereitung zu machen bzw. ihre Idealvorstellung einer Vorbereitung zu äußern. Fünf General Manager fanden, dass ein umfangreiches Angebot an internen und externen Seminaren sowie Sprachkurse eine Selbstverständlichkeit sein müssten. Dagegen fanden drei General Manager, dass es keine optimale Vorbereitung geben könne, weil die China-Erfahrung einer Führungskraft nicht zu ersetzen sei. Das heißt, auch die beste Vorbereitung in Deutschland kann nicht das vermitteln, was für die Arbeit in der VR China eigentlich notwendig

3. Mehrfachnennungen waren möglich.

wäre. Ihr Verbesserungsvorschlag läuft darauf hinaus, nur Führungskräfte mit China-Erfahrung einzustellen. Jeweils zwei Personen befürworteten eine Schnupperreise sowie einen Aufenthalt von ein bis zwei Monaten, bei dem sowohl in das neue Unternehmen, wie auch in andere Joint Venture im Land hineingeschnuppert werden kann. Diese Aufenthalte sollten gleichzeitig durch Seminare über das Land und die Kultur sowie mit einem chinesischen Sprachkurs begleitet werden.

Es gab noch drei weitere Vorschläge, die hier vorgestellt werden sollen. So hält es ein General Manager für absolut notwendig, dass die gesamte Führungsriege im Gemeinschaftsunternehmen, also ausländische wie chinesische Führungskräfte, ein interkulturelles Training erhält. Nur so kann die Möglichkeit für ein gegenseitiges Verständnis geschaffen werden. Da der Mangel an gegenseitigem Verständnis Ursache für einen großen Teil der in den Kooperationsunternehmen auftretenden Probleme ist (vgl. Kapitel 7.3), bekommt dieser Vorschlag eine ganz besondere Bedeutung.

Ein weiterer Vorschlag lautet, dass die Vorbereitung in Deutschland durchaus sehr kurz sein kann, dass dafür aber nach einem halben Jahr Arbeit in der VR China ein sehr intensives und längeres Training stehen sollte. Denn erst nachdem man in der VR China gelebt und gearbeitet hat, kann man die Zusammenhänge verstehen. Deshalb kann jede Vorbereitung außerhalb der VR China nur oberflächlich sein und ihr Nutzen ist vergleichsweise gering. Ein anderer General Manager machte den Vorschlag, für Neuankömmlinge Patenschaften mit bereits seit längerer Zeit in der VR China lebenden Expatriates anzustreben. Dadurch könnten vor allem die Anfangsschwierigkeiten gemildert und das Einleben erleichtert werden.

Bei allen Vorschlägen wird deutlich, wie wichtig die Erfahrungen sind, die in der VR China gemacht wurden oder werden. Doch leider lassen sich nicht alle Positionen mit chinaerfahrenen Führungskräften besetzen. In diesem Fall scheinen Seminare und Sprachkurse im Ausgangsland sowie eine mehrwöchige Reise in die VR China die optimale Vorbereitung für Führungskräfte zu sein. Chinesischkenntnisse sind durchaus wünschenswert, werden aber nur von zwei General Managern als Voraussetzung für eine erfolgreiche Tätigkeit gesehen. Es ist zu betonen, dass genau diese beiden General Manager selbst über ausgezeichnete Chinesischkenntnisse verfügen und die Unternehmen von beiden auffällig gut funktionieren, schwarze Zahlen schreiben und das Betriebsklima auch für Außenstehende spürbar positiv ist. Für die Auf- oder Nachbereitung der bei der Arbeit in der VR China gemachten Erfahrungen sowie für ein verständnisvolles Zusammenarbeiten zwischen den Führungskräften der unterschiedlichen Kulturen scheinen interkulturelle Seminare vor Ort die beste Möglichkeit zu sein. Dadurch können aufgetretene Spannungen, Probleme und Missverständnisse aufgearbeitet werden und durch den Bezug zum eigenen Unternehmen muss nicht mit pauschalen Argumenten gearbeitet werden.

Von allen besuchten Firmen ist nur ein Fall bekannt, in dem die Führungskräfte beider Seiten gemeinsam an einem Seminar teilgenommen haben. Dies ist mit großem Erfolg geschehen und sowohl Deutsche wie auch Chinesinnen und Chinesen haben

unabhängig voneinander von diesem Seminar berichtet. In einem weiteren Unternehmen wurde etwas Ähnliches zwar angedacht, scheiterte aber immer wieder an der praktischen Umsetzung oder nach Angaben der deutschen Seite an der Bereitschaft der chinesischen Seite, daran teilzunehmen.

Besonders die Reisen in die VR China zur Vorbereitung auf die neue Situation werden vielfach als nicht durchführbar, weil zu kostenintensiv, bezeichnet. Dem hält ein General Manager gegenüber, dass er von den Kosten, die eine Fehlbesetzung das Unternehmen kostet, problemlos alle Bewerbungskandidaten zu einer Reise in die VR China und damit in das Unternehmen senden kann. Er geht davon aus, dass bei einer Betrachtung vor Ort die ungeeigneten Kandidaten zum einen von alleine einen Rückzieher machen und zum anderen viel leichter erkennbar sind als bei der Vorstellung in Deutschland. Die Kosten, die durch eine Fehlbesetzung mit deutschen Führungskräften für ein Unternehmen entstehen, sind immens. Eine einzige falsche Entscheidung kann in diesem Fall gleich mehrere Millionen kosten. Es erscheint daher sehr unverständlich, dass die Firmen nicht bereit sind, mehr in die Auswahl und die Vorbereitung ihrer Führungskräfte zu investieren.

Für Unternehmen, die eine gewisse Größe haben, lassen sich viele Maßnahmen betriebsintern regeln. Für kleine und mittelständische Unternehmen bieten verschiedene Consulting-Agenturen sowie Institute betriebsexterne Seminare an. Auch in der VR China gibt es mittlerweile zahlreiche Unternehmensberatungen und Consulting-Agenturen, die Seminare vor Ort anbieten. Die Kosten dafür sind nicht gerade niedrig, doch wird der Nutzen in jedem Fall höher liegen als die Kosten. Dies wird besonders bei der Betrachtung des Kapitels 7.3 deutlich, in dem die Probleme mit Kolleginnen und Kollegen beschrieben sind.

Fazit. Als Zusammenfassung aus diesem Teil der Befragung bleibt festzuhalten, dass die Vorbereitung auf das Arbeiten in der VR China mit einer einzigen Ausnahme als sehr wichtig betrachtet wird. Gleichzeitig muss festgestellt werden, dass die wenigsten der untersuchten Unternehmen bereit sind, in die Vorbereitung ihrer Führungskräfte auf die Situation, den Markt, die Kultur und die Lebensweise in der VR China zu investieren. Dies kann mit als Ursache für die großen Probleme in den deutschen Gemeinschaftsunternehmen gesehen werden.

Die Vorbereitung besteht im Idealfall aus der Kombination von interkulturellen Seminaren, Sprachkursen und dem Austausch mit Personen, die bereits in der VR China tätig sind oder waren. Hilfreichster Baustein der Vorbereitung ist eine mehrwöchige Reise in die VR China, um sowohl Land, Leute wie auch das zukünftige Unternehmen kennen zu lernen. Falls eine Führungskraft von ihrer Familie begleitet wird, ist auch diese mit in die Vorbereitung einzubeziehen, um auch ihr die Möglichkeit einer Chinareise zu bieten. Vor Ort ist nach einer gewissen Zeit der Orientierung und der ersten Erfahrungen ein intensives interkulturelles Training von Vorteil, an dem idealerweise auch die im Unternehmen arbeitenden chinesischen Führungskräfte teilnehmen.

7.5.2 Vorbereitung der chinesischen Führungskräfte

Genau an diesem Punkt, der Vorbereitung der chinesischen Führungskräfte auf die Zusammenarbeit mit ausländischen Führungskräften, setzt der nächste Fragenkatalog an. Hier wurden den westlichen General Managern folgende Fragen gestellt:

- Werden die chinesischen Führungskräfte auf die Zusammenarbeit mit einem deutschen Unternehmen vorbereitet (z.B. Kultur, Unternehmensphilosophie, Führungsstil, Sprache etc.)?
- Wenn ja, wie sieht diese Vorbereitung aus?
- Wenn nein, wäre eine Vorbereitung sinnvoll?
- Wenn ja, warum? Bitte begründen Sie.
- Wenn nein, warum nicht? Bitte begründen Sie.

Die General Manager von zwölf Unternehmen antworteten, dass ihre chinesischen Führungskräfte eine Vorbereitung erhalten haben, in 16 Unternehmen war dies nicht der Fall. In fünf Unternehmen besteht kein Bedarf, weil entweder keine ausländischen Führungskräfte beschäftigt sind oder weil sich die ausländischen Führungskräfte den chinesischen Gegebenheiten so gut angepasst haben, dass eine Vorbereitung nicht notwendig ist. Die verbleibenden sechs General Manager haben zu diesem Fragenkatalog keine Angaben gemacht.

Die zwölf General Manager, deren chinesische Führungskräfte vorbereitet werden, wurden nach der Art der Vorbereitung gefragt. In fünf Fällen⁴ besteht die Vorbereitung in internen und externen Seminaren oder in interkulturellem Training. Vier Unternehmen schicken ihre Führungskräfte ins deutsche Stammhaus, für drei weitere Unternehmen sind internationale Auslandsaufenthalte das Mittel der Vorbereitung. Zwei General Manager gaben an, dass sie ihre chinesischen Managerinnen und Manager zu internationalen Management-Kursen an chinesische Hochschulen oder in *Business Schools* schicken. Es wurde betont, dass dies eine sehr effektive und im Vergleich zu einem Auslandsaufenthalt sehr kostengünstige Methode der Vorbereitung sei. Nur in einem Fall wurden den chinesischen Führungskräften Sprachkurse angeboten.

Keine Vorbereitung erhalten die chinesischen Führungskräfte aus 16 Unternehmen und damit die Mehrheit der Managerinnen und Manager. Auf die Frage, ob sie eine Vorbereitung der chinesischen Führungskräfte für sinnvoll erachten, antworteten neun General Manager mit Ja und vier mit Nein, drei machten keine Angaben hierzu. Auch zwei General Manager, deren chinesische Führungskräfte vorbereitet werden, erachten diese Vorbereitung für nicht sinnvoll. Beide haben jedoch keine Angaben darüber gemacht, weshalb sie zu dieser Meinung kamen. Die Begründungen, die die anderen General Manager für ihre jeweiligen Antworten gegeben haben, sind sehr interessant und sollen deshalb im Folgenden beschrieben werden.

4. Auch hier waren Mehrfachnennungen möglich.

Warum erachten Sie eine Vorbereitung für nicht sinnvoll? Auf diese Frage wurde in zwei Fällen geantwortet und beide Antworten sind ganz unterschiedlich. Die erste Antwort lautet: Eine Vorbereitung der chinesischen Führungskräfte ist zu kostenintensiv, weil die Führungskräfte zu schnell wechseln. Ganz davon abgesehen, wird von den chinesischen Managerinnen und Managern ohnehin Anpassung an die westliche Unternehmensführung erwartet. Die zweite Antwort wurde wie folgt gegeben: „Wir sind eine chinesische Firma und haben damit auch chinesische Arbeitsmethoden. Es besteht deshalb kein Bedarf an einer Vorbereitung der chinesischen Führungskräfte“. Diese Antwort trifft auch für ein weiteres Unternehmen zu, bei dem der General Manager keine Antwort auf diese Frage gegeben hat, weil es seiner Meinung nach nichts gibt, worauf die chinesischen Führungskräfte vorbereitet werden müssen.

Diese beiden Positionen spiegeln zwei besonders typische Unternehmensstrategien in der VR China wider. Da ist zum einen die Strategie, die ein Festhalten am westlichen Führungsstil beinhaltet und damit von der chinesischen Seite Anpassung erwartet. Zum anderen ist es eine sehr china-bezogene Strategie, die versucht, sich den chinesischen Gegebenheiten anzupassen. Die zweite Strategie war jedoch bei den besuchten Unternehmen nur selten anzutreffen.

Warum erachten Sie eine Vorbereitung für sinnvoll? Auf diese Frage gab es nur eine direkte Antwort, die zweimal genannt wird: Eine Vorbereitung ist sinnvoll, weil es auf beiden Seiten Sprach- und Verständnisschwierigkeiten gibt (eine einseitige Vorbereitung der Deutschen ist daher nur die halbe Arbeit). Die anderen Antworten beziehen sich darauf, wie diese Vorbereitung aussehen sollte. Zwei General Manager fordern regional angepasste Seminare für die chinesischen Führungskräfte. Ansonsten werden kurze Deutschlandaufenthalte und regelmäßige Gesprächsrunden zwischen den Führungskräften beider Kulturen angeregt. Drei Personen sehen einen dringenden Handlungsbedarf hinsichtlich der Vorbereitung der chinesischen Managerinnen und Manager, zwei davon haben jedoch keine genaue Vorstellung davon, wie diese Vorbereitung aussehen könnte. Der dritte General Manager hat auch keine genaue Vorstellung, aber in dem von ihm geleiteten Unternehmen wurde als erster Schritt eine Betriebszeitung gegründet, bei der beide Seiten zur Zusammenarbeit aufgerufen sind.

Fazit. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Vorstellungen über eine sinnvolle Vorbereitung der chinesischen Managerinnen und Manager bei weitem nicht so konkret sind wie bei der Vorbereitung der deutschen Führungskräfte. Auch wird die Vorbereitung der chinesischen Führungskräfte viel weniger praktiziert. Die Mehrheit der befragten westlichen General Manager spricht sich für eine Vorbereitung der chinesischen Führungskräfte aus, vor allem deshalb, weil es auf beiden Seiten zu Verständnisschwierigkeiten kommt. Gleichzeitig bringen die Expatriates auch Teile ihrer Kultur und ihrer Wertvorstellungen mit in das Unternehmen hinein, so dass es wichtig ist, dass sich die chinesischen Führungskräfte damit auseinandersetzen können. Dies geschieht idealerweise in interkulturellen Seminaren. Zudem kann das Verständnis der chinesischen Seite durch Auslandsbesuche unterstützt und gefördert werden.

7.6 Aus Fehlern lernen?

Als Ergänzung zur vorherigen Frage wurde abschließend die Frage gestellt, was die General Manager in Hinsicht auf das leitende Personal anders machen würden, wenn sie die Verhandlungen für ihr Joint Venture noch einmal führen könnten bzw. wenn sie ein zweites Mal vor der Gründung des Unternehmens stünden.

Auf diese Frage haben die General Manager von Joint Ventures die meisten Antworten gegeben. Insgesamt haben zwölf Personen geantwortet, davon sind zehn aus Joint Ventures. Zwei Leiter kommen aus Repräsentanzen. Beide haben geantwortet, dass die Rekrutierung von Personal auf dem Arbeitsmarkt ohne Einmischung einer staatlichen Institution wie der FESCO für sie die optimale Lösung wäre. Gleichzeitig liegt die Abschaffung der FESCO nicht in ihren Händen und bleibt damit in erster Linie Wunschenken.

Eindeutig in die gleiche Richtung zielen die Antworten der anderen General Manager. Insgesamt sechsmal beziehen sie sich auf völlige Freiheit bei Personalentscheidungen ohne jegliche Einmischung des chinesischen Partners. Hier besteht offensichtlich der größte Änderungsbedarf, hier entstehen die meisten Probleme. Sei es zum einen, dass mehr Personal übernommen werden muss als wirklich benötigt oder sei es zum anderen, dass leitende Positionen vom chinesischen Partner ohne oder mit geringer Mitsprache der deutschen Seite (fehl-)besetzt werden. Sind solche Praktiken erst einmal vertraglich festgeschrieben, ist es nahezu unmöglich, sich mehr Autonomie bei den Personalentscheidungen zu verschaffen. Häufig werden bei Vertragsverhandlungen die Personalentscheidungen nur zu leicht dem chinesischen Partner übertragen, weil die deutsche Seite vor allem im technischen Bereich viel Freiheiten haben möchte. Dabei ist sich die deutsche Seite nicht darüber im Klaren, welcher Schaden durch eine unzufriedenstellende Personalpolitik für das Unternehmen entstehen kann.

Interessanterweise hat kein General Manager eines Tochterunternehmens einen Änderungsvorschlag für den personellen Bereich gemacht. Für diese General Manager gibt es nichts, was sie hinsichtlich ihrer Personalpolitik ändern wollten. Dies bestätigt die Vermutung, dass die meisten Probleme im personellen Bereich durch die Zusammenarbeit mit dem chinesischen Partner kommen. Die absolute Autonomie bei Personalentscheidungen, die in einem Tochterunternehmen vorhanden ist, scheint zumindest einen Teil der Probleme zu lösen, die in anderen Kooperationsunternehmen auftreten. Allerdings muss hier relativierend angemerkt werden, dass die Loyalität der Führungskräfte in den Joint Ventures oft höher ist als in den Tochterunternehmen, da sie sich an den chinesischen Partner gebunden fühlen. Ein westlicher Manager eines 100% Tochterunternehmens meinte dazu: „Wer schnell kommt, geht auch schnell wieder“.

Die übrigen Antworten spiegeln die Erfahrungen wider, die einzelne General Manager in ihren Unternehmen gemacht haben. Ein General Manager würde nie wieder einen chinesischen Deputy General Manager an seiner Seite haben wollen und diese

Position ganz abschaffen. Ein anderer musste feststellen, dass sie in der Anfangsphase mehr Expatriates benötigt hätten als im Vertrag festgeschrieben war, konnte dies jedoch kaum ändern. Ein dritter Manager würde nie wieder ein 50-50 Joint Venture gründen, sondern immer für klare Mehrheiten sorgen. Damit könnte er zwar Probleme nicht ausschalten, aber aufgrund der eindeutigen Mehrheit könnten Entscheidungen, auch personeller Art, wesentlich schneller getroffen werden und das Joint Venture leidet nicht an der ewigen Verzögerung von Entscheidungen. Am Ende bleibt hier noch festzuhalten, dass es zwei General Manager gibt, die in ihren Unternehmen (Joint Ventures) im personellen Bereich keinen Änderungsbedarf sehen.

Fazit: Aus den Aussagen der westlichen General Manager kann abgeleitet werden, dass der Auswahl, der Rekrutierung und der Qualifikation der chinesischen Führungskräfte eine entscheidende Bedeutung für Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens zukommt. Dies sollte bei der Planung eines Gemeinschaftsunternehmens stets berücksichtigt werden. Die voreilige Überlassung der Personalentscheidungen an den chinesischen Partner, vor allem um sich mehr Entscheidungsbefugnisse in anderen Bereichen des Unternehmens zu sichern, ist keine erfolgversprechende Strategie. Ein hohes Maß an Autonomie bei Personalentscheidungen ist eindeutig von großem Vorteil für das gesamte Auslandsunternehmen.

8 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

1992 hat die Regierung der VR China Abschied genommen von der zentralistischen Planwirtschaft und versucht, eine sozialistische Marktwirtschaft zu errichten, bei der allerdings das Staatseigentum die dominierende Eigentumsform bleiben soll. Im Gegensatz zu den zum Teil abrupt verlaufenden Transformationen in Mittel- und Osteuropa versucht die VR China ihren eigenen Weg zu gehen. Dieser Weg ist durch zwei besondere Merkmale gekennzeichnet: Erstens wird der Transformationsprozess schrittweise und graduell vorangebracht, der Übergang zu marktorientierten Preisen, die Kürzung staatlicher Subventionen und die Reform des Finanz- und Steuersystems erfolgen allmählich. Zweitens spielen die staatlichen Betriebe für die Nationalökonomie noch immer eine bedeutende Rolle, während die Privatwirtschaft eine untergeordnete Rolle spielt. Die VR China ist seit Mitte der 90er Jahre zu einer der größten Handelsnationen geworden und konnte so ihre Attraktivität für ausländische Investoren zunehmend steigern. 1997 betrug das Volumen ausländischer Direktinvestitionen in der VR China mehr als 64 Mrd. US\$. Ausländische Unternehmen tragen inzwischen auch in erheblichem Umfang zur Beschäftigung in den Städten bei. 1996 waren rund 9% der städtischen Beschäftigten in Unternehmen mit Auslandskapital tätig (BOSSE & SCHÜLLER, 1998, 1324).

Sowohl durch die Transformation des Wirtschaftssystems wie auch durch die Zunahme der Unternehmen mit Auslandskapital ist die Nachfrage nach hochqualifizierten chinesischen Führungskräften in den 90er Jahren drastisch gestiegen. Diese Führungskräfte stehen im Zentrum des Transformationsprozesses der VR China, da sie den Wandel von Institutionen, Organisationskulturen, aber auch von Sozialisationsverläufen, Wertorientierungen und Mustern sozialen Handelns in den Unternehmen maßgeblich mitbestimmen.

Die Analyse der regionalen Mobilität hat gezeigt, dass sich das Mobilitätsverhalten chinesischer Führungskräfte von dem unterscheidet, was aus der Literatur über die regionale Mobilität der chinesischen Bevölkerung bekannt ist. Für viele der befragten chinesischen Führungskräfte hat das Haushaltsregistrierungssystem inzwischen seine Bedeutung weitgehend verloren. Die Führungskräfte werden räumlich mobil, ohne ihren Wohnsitzwechsel offiziell registrieren zu lassen, und ohne dass ihnen daraus Nachteile entstünden. Dies gilt sowohl für jüngere wie auch für ältere chinesische Führungskräfte, für die jüngere Generation jedoch noch etwas mehr als für die ältere. In diesem Punkt entspricht das Verhalten chinesischer Führungskräfte dem der Wanderbevölkerung, die ebenfalls ohne offizielle Registrierung räumlich mobil ist. Dagegen gilt dies für die Mehrheit der chinesischen Bevölkerung nicht. Für sie weist das Haushaltsregistrierungssystem immer noch eine gewisse - wenn auch abnehmende - Bedeutung auf.

Der große Teil der räumlich mobilen Bevölkerung der VR China stammt aus Städten und nicht aus dem ländlichen Raum. Dies gilt auch für die befragten mobilen chinesischen Führungskräfte, die zu 83% aus Städten kommen. Die Herkunft der mobilen

chinesischen Bevölkerung und Führungskräfte aus Städten entspricht nicht den Mustern, die aus westlichen Gesellschaften oder anderen Entwicklungsländern bekannt sind. Die Erklärung für diese Besonderheit ist die chinesische Migrationspolitik: Wohnortwechsel aus einer Stadt in eine andere Stadt werden eher befürwortet als Wohnortwechsel aus dem ländlichen Raum in eine Stadt. Dies hängt zusammen mit einer Politik, die Klein- und Mittelstädte entwickeln, das Wachstum der Großstädte dagegen eindämmen will. So erhalten Personen aus dem ländlichen Raum inzwischen zwar die Möglichkeit, in Klein- und Mittelstädte zu migrieren, die Großstädte bleiben ihnen aber immer noch verwehrt. Der Wechsel von einer Großstadt in die andere ist dagegen kaum noch Restriktionen unterworfen. Vor allen Dingen berufliche Wechsel sind dann relativ leicht möglich, wenn der frühere Arbeitgeber dem Wechsel zustimmt.

Für die geringe Zahl von chinesischen Führungskräften, die in der vorliegenden Untersuchung aus dem ländlichen Raum stammen, können noch zwei weitere Gründe angeführt werden:

- Bildungswillige Bevölkerungsschichten konzentrieren sich auch in der VR China in den Städten, während bildungsferne Schichten eher im ländlichen Raum leben. Dadurch sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass eine Person aus dem ländlichen Raum die gleichen Chancen für eine berufliche Karriere in der Stadt hat wie eine in einer Stadt geborene Person. Dies stimmt mit international beobachteten Mustern überein.
- Die schulische Ausbildung in den ländlichen Räumen der VR China erreicht in der Regel nicht die gleiche Qualität wie in den Städten. Damit sinken die Chancen der Bevölkerung des ländlichen Raums für die Studienaufnahme an einer Hochschule und damit auf eine Karriere in einem Auslandsunternehmen einer Großstadt. Dies entspricht Beobachtungen aus anderen Entwicklungsländern.

Das regionale Mobilitätsverhalten der befragten chinesischen Führungskräfte unterscheidet sich auch hinsichtlich geschlechtsspezifischer Faktoren deutlich vom Verhalten der Gesamtbevölkerung. Bei Wanderungen innerhalb der VR China sind Männer überdurchschnittlich häufig beteiligt. In der vorliegenden Untersuchung dagegen sind weibliche Führungskräfte innerhalb der VR China räumlich ebenso mobil wie ihre männlichen Kollegen. Die Ursache dafür kann in ihrem hohen Ausbildungsniveau und den damit verbundenen beruflichen Ansprüchen liegen. Beruflicher Erfolg und eine positive Karriereentwicklung sind für die weiblichen Führungskräfte ebenso wichtig wie für männliche Führungskräfte. Dies erklärt auch, weshalb sich die Motive der wandernden Führungskräfte von den Motiven der Gesamtbevölkerung unterscheiden. Für die chinesische Bevölkerung gilt, dass Frauen vorwiegend aus familiären und ökonomischen Gründen und aufgrund von Heirat wandern. Männer wandern überwiegend aus ökonomischen und familiären Gründen sowie der Entlassung aus dem Militärdienst (GOLDSTEIN & GOLDSTEIN, 1994, 78). Die Motive der weiblichen Führungskräfte der Untersuchung unterscheiden sich im Gegensatz dazu nicht von denen der männlichen Führungskräfte. Für beide Geschlechter stehen

ökonomische Gründe an erster Stelle, gefolgt von Studium und Ausbildung, die zusammen vier Fünftel der Wohnortwechsel hervorgerufen haben. Familiäre Gründe spielen bei den Führungskräften nur in dem Sinne eine Rolle, dass die befragten Führungskräfte im Kindes- oder Jugendalter mit ihren Eltern gewandert sind. Andere familiäre Gründe, wie zum Beispiel Heirat, wurden in den Interviews nicht genannt. Auch bezüglich des Zusammenhangs zwischen regionaler und beruflicher Mobilität zeigen die befragten Führungskräfte keine geschlechtsspezifischen Unterschiede. Für die Bevölkerung wird dagegen gesagt, dass Männer in der Regel mehr von Wanderungen in Form von beruflichem Aufstieg profitieren als Frauen (LIN & DAY, 1994, 161ff). Für das Nicht-Vorhandensein von diesbezüglichen geschlechtsspezifischen Unterschieden können wiederum das hohe Ausbildungsniveau und hohe berufliche Ambitionen der weiblichen Führungskräfte verantwortlich gemacht werden.

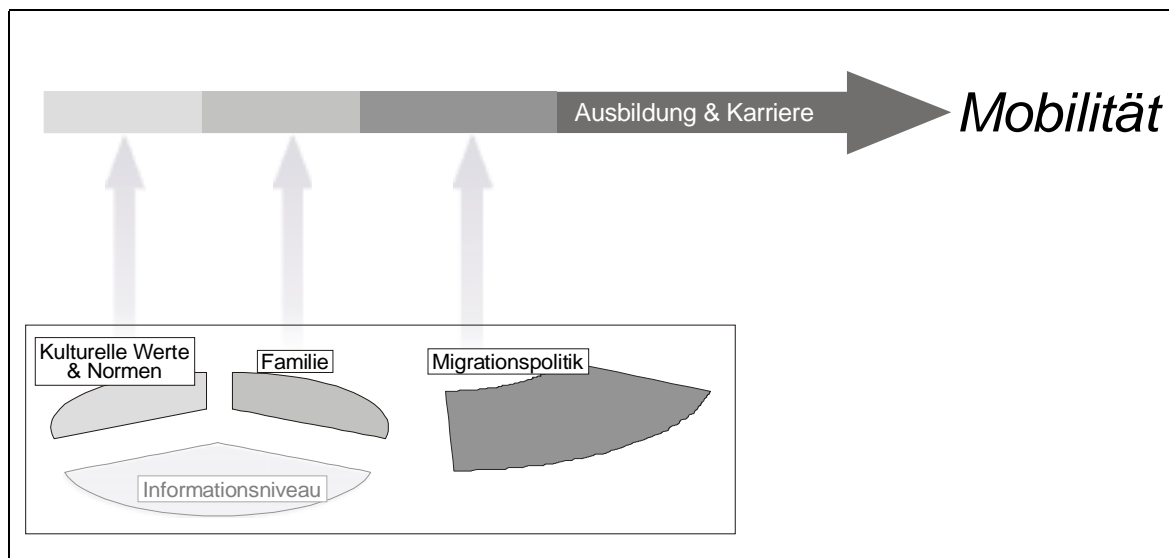


Abbildung 8.1: Faktoren, welche die regionale Mobilität der befragten chinesischen Führungskräfte beeinflussen

Quelle: eigene Darstellung

(die Länge der Pfeilabschnitte entspricht der Bedeutung des jeweiligen Faktors)

Aus der in der Arbeit vorgenommenen Analyse der regionalen Mobilität der befragten chinesischen Führungskräfte muss die Annahme, dass ihr Mobilitätsverhalten kulturspezifisch und damit einzigartig ist, eindeutig verneint werden. Wirksam für die regionale Mobilität der Führungskräfte sind vor allem die Ausbildung der Führungskräfte sowie ihre hohen beruflichen Aspirationen, Ansprüche und Erwartungen, wie in vielen westlichen Ländern auch. Abbildung 8.1 zeigt in Anlehnung an Abbildung 5.1 die wichtigsten Einflussfaktoren, welche auf das Mobilitätsverhalten der befragten chinesischen Führungskräfte einwirken. Der Kasten auf der rechten unteren Seite enthält mit den Segmenten die Faktoren, die in der Literatur als china-spezifisch dargestellt werden. Kulturelle Werte und Normen, die Familie und das Infor-

mationsniveau sind Faktoren der Mikroebene, der Faktor Migrationspolitik ist auf der Makroebene wirksam. Der Pfeil im oberen Abschnitt der Abbildung gibt die Faktoren wider, die das regionale Mobilitätsverhalten der chinesischen Führungskräfte beeinflussen. Im Gegensatz zu den Ergebnissen der Gesamtbevölkerung können die einzelnen Faktoren für die befragten chinesischen Führungskräfte gewichtet dargestellt werden. Dabei entspricht die Länge der Pfeilabschnitte der Bedeutung des jeweiligen Einflussfaktors. Die beobachteten Wohnortwechsel sind in der Hälfte der Fälle beruflich motiviert. Zusammen stehen Studium und Ausbildung an zweiter Stelle der Motive, die die Führungskräfte zu einem Wohnortwechsel veranlassen. Ausbildung und Karriere sind damit *der* wesentliche Faktor, der chinesische Führungskräfte dazu bewegt, räumlich mobil zu werden.

Von Bedeutung für die regionale Mobilität der Führungskräfte ist auch die Migrationspolitik der chinesischen Regierung, jedoch in weit geringerem Ausmaß als für den Rest der Bevölkerung. Vor allem das Haushaltsregistrierungssystem spielt für die befragten Führungskräfte keine große Rolle mehr. Ebenso wenig wirken sich Eigentumsverhältnisse mobilitätshemmend auf die chinesischen Führungskräfte aus, da sie inzwischen ihre Wohnungen in der Regel mit Hilfe von Wohnungsfonds der ausländischen Unternehmen selbst finanzieren. Dadurch sind sie unabhängig von der staatlichen Wohnungszuteilung geworden. Das System der Personalakte hat für die Führungskräfte ebenfalls an Bedeutung verloren, da die ausländischen Unternehmen in vielen Fällen bereit sind, die Personalakten von den früheren Arbeitgebern käuflich zu erwerben, falls diese nicht mit dem Wechsel der betroffenen Führungskraft einverstanden sind und zunächst versuchen, die Personalakte zurückzuhalten.

Traditionelle Vorstellungen, wie zum Beispiel der Respekt vor dem Alter und die Verbundenheit mit den Ahnen, die für einen großen Teil der Bevölkerung wieder neue Bedeutung erlangt haben und durch die starke Verbundenheit mit den familiären Ursprüngen das Mobilitätsverhalten beeinflussen können, spielen für die befragten Führungskräfte offensichtlich keine Rolle. Andere traditionelle Werte wie Gewinnstreben und Hierarchiebewusstsein prägen zwar die Führungskräfte, nicht aber ihr Mobilitätsverhalten. Die relativ geringe Bedeutung des Konfuzianismus ist zum einen dadurch zu erklären, dass in der Zeit nach Gründung der VR China durch den Sozialismus und den Maoismus eine Entfremdung von den Wurzeln des Konfuzianismus stattgefunden hat. Zum anderen haben westliche Ideen, Vorstellungen und Werte im Verlauf der Reformen und der Transformation Einfluss auf die Ausbildung und das Denken der chinesischen Führungskräfte gewonnen. Durch die Arbeit in ausländischen Unternehmen wird dieser Einfluss bei den befragten Führungskräften noch verstärkt. Eine große Zahl der befragten chinesischen Führungskräfte vermittelte dabei den Eindruck, dass sie sich mit westlichen Werten identifiziert und sich dabei auch wohlfühlt. Für einige andere, eher ältere Führungskräfte kann dagegen behauptet werden, dass sie sich in einem gewissen Zwiespalt zwischen beiden Kulturen befinden. Zum einen gibt es eine Reihe von westlichen Einstellungen, vor allem das Management und die Arbeitsorganisation betreffend, die sie sehr positiv finden.

Wenn es jedoch um zwischenmenschliche Beziehungen, den Kontakt mit anderen Firmen etc. geht, dann bevorzugen sie eindeutig traditionelle Werte und Haltungen. Dies führt sie in einen gewissen Widerspruch, der sich auch nach außen zeigt.

Das Informationsniveau, das für die Mobilität der Gesamtbevölkerung eine Rolle spielt, wirkt sich auf das Mobilitätsverhalten der befragten chinesischen Führungskräfte nicht einschränkend aus. Diese sind sehr gut über potentielle Zielorte sowohl im In- wie auch im Ausland informiert. Die Führungskräfte kennen sowohl die unterschiedliche Wirtschaftsentwicklung wie auch die Disparitäten im Lohnniveau innerhalb der VR China. Weder die Zunahme der verschiedenen Medien, noch die Zensur können somit als Erklärung für Unterschiede im Mobilitätsverhalten der befragten chinesischen Führungskräfte herangezogen werden.

Was den Zusammenhang zwischen regionaler Mobilität und Karrieremobilität betrifft, konnte ein positiver Zusammenhang festgestellt werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn die chinesischen Führungskräfte im Ausland studiert oder aus anderen Gründen längere Zeit im Ausland verbracht haben.

Aus der Untersuchung geht weiterhin hervor, dass es charakteristische Merkmale gibt, die erfolgreiche von weniger erfolgreichen chinesischen Führungskräften unterscheiden. Bedeutsam für eine erfolgreiche Karriere sind eine sehr gute berufliche Qualifikation, sehr gute Fremdsprachenkenntnisse, zahlreiche Auslandsaufenthalte, Kontaktfreudigkeit und Flexibilität ebenso wie eine große regionale wie berufliche Mobilität, verbunden mit viel Eigeninitiative und einer starken, offenen Persönlichkeit. Das höchste durchschnittliche Gehalt erzielen Managerinnen und Manager im Alter zwischen 35 und 39 Jahren. Dass ältere Führungskräfte in der Regel ein geringeres Einkommen erzielen, erklärt sich dadurch, dass ihre Schul- und Berufsausbildung in die Zeit der Kulturrevolution fiel. Vor allem der Hochschulbesuch während der Kulturrevolution hat die chinesischen Führungskräfte nicht mit den notwendigen Qualifikationen ausgestattet, die zu einer erfolgreichen Karriere in einem Auslandsunternehmen befähigen. Zudem war es diesen Managerinnen und Managern nicht möglich, im Ausland zu studieren oder sich im Ausland weiterzubilden, so dass ihnen ein weiterer wichtiger Baustein der Qualifikation fehlt. Im Gegensatz zu westlichen Ländern zählen somit ältere Führungskräfte in der VR China nicht zu den Personen mit der wertvollsten Berufserfahrung und dem höchsten Gehalt. Manche Auslandsunternehmen lehnen ältere chinesische Führungskräfte aufgrund deren langer Sozialisation in Staatsunternehmen ab. Denn die für Auslandsunternehmen *schlechten* Angewohnheiten können von älteren Führungskräfte im Gegensatz zu jüngeren Führungskräften nach Annahme der westlichen Seite nicht mehr abgelegt werden.

Die Tatsache, dass diese älteren chinesischen Führungskräfte dennoch in Auslandsunternehmen tätig sind, liegt an den Formen der Rekrutierung. Die Mehrheit der chinesischen *Führungskräfte* hat ihre gegenwärtige Stelle entweder durch eine Entsendung durch ein chinesisches Staatsunternehmen oder durch Bekannte gefunden. Die chinesischen Staatsunternehmen entsenden sehr oft nicht die qualifiziertesten Füh-

rungskräfte ins Gemeinschaftsunternehmen, sondern die loyalsten oder die in der Hierarchie am weitesten oben stehenden Führungskräfte. Die Folge davon ist die Beschäftigung von Führungskräften, die nach westlicher Vorstellung keine Führungsfunktion in einem Gemeinschaftsunternehmen haben sollten. Die Stellenvermittlung durch Bekannte, d.h. durch persönliche und verwandtschaftliche Netzwerke, ist für gesellschaftliche Interaktionen in der Volksrepublik China charakteristisch. Dies unterscheidet sich deutlich von deutschen Rekrutierungsmethoden, in denen Netzwerke zwar auch wichtig sind, aber für die Rekrutierung von Führungskräften lange nicht die Bedeutung wie in der VR China haben. Vor allem werden in westlichen Kulturen solche Netzwerke zur Rekrutierung nicht so zugegeben und öffentlich befürwortet wie in der VR China, da ihnen der negative Beigeschmack der Vetternwirtschaft anhängt.

Auch bei den Methoden, die die untersuchten *Firmen* zur Rekrutierung von hochqualifiziertem Personal einsetzen, stehen die Rekrutierung aus dem chinesischen Stammhaus und die Rekrutierung durch Mund-zu-Mund-Propaganda an erster Stelle. Dass westliche Führungskräfte für die Rekrutierung von chinesischen Führungskräften auf dieses Mittel zurückgreifen, liegt daran, dass insgesamt bei der Personalrekrutierung eine große Unsicherheit besteht, weil in diesem Bereich kulturelle Unterschiede am deutlichsten zu spüren sind. Der Mangel an Sicherheit bei der Einschätzung von Bewerberinnen und Bewerbern wird dadurch versucht zu kompensieren, dass eine Person, mit der ich gute Erfahrungen gemacht habe, vielleicht eine Person vorschlägt, mit der ich die gleichen guten Erfahrungen machen werde. Auch die Rekrutierung über Headhunter-Agenturen ist eine Form der Kompensation dieser Unsicherheit, weil die Rekrutierung jemandem überlassen wird, der mehr Erfahrung im Umgang mit chinesischen Führungskräften sowie der chinesischen Kultur insgesamt hat. Die geringe Bedeutung, die Hochschulzeugnissen beigemessen wird, liegt darin begründet, dass die westlichen Führungskräfte nicht wissen, wie sie diese einschätzen sollen. Die Rekrutierung und damit auch die Einschätzung von chinesischen Führungskräften ist damit mit einer enormen Unsicherheit von Seiten der westlichen Führungskräfte verbunden.

Zusätzlich zu den beiden oben genannten Rekrutierungsmethoden nutzen die Firmen auch Zeitungsannoncen und Jobbörsen für die Rekrutierung von Führungspersonal. Über die Rekrutierung durch Zeitungsannoncen werden sowohl positive als auch negative Erfahrungen berichtet. In der Regel bewerben sich viele Führungskräfte auch auf Stellen, deren Stellenprofil sie nicht erfüllen. Dies führt zu einer Flut von Bewerbungen, von denen mitunter keine die geforderten Qualifikationen erfüllt. Andere Unternehmen berichten dagegen von guten Erfahrungen mit Stellenanzeigen in Zeitungen. Jobbörsen werden besonders dann genutzt, wenn in die weitere Ausbildung der betreffenden Führungskraft in dem neuen Unternehmen investiert werden kann. Dies gilt auch für Aktivitäten an Hochschulen oder die Rekrutierung durch Vermittlung der Hochschulen. Durch diese Rekrutierungsmethoden werden hauptsächlich junge und noch weitgehend unerfahrene Führungskräfte rekrutiert. Der Vorteil der unerfahrenen Führungskräfte liegt eindeutig darin, dass sie keine *schlechten* Ange-

wohnheiten (aus westlicher Sicht) aus den Staatsunternehmen mitbringen. Für die Rekrutierung von hochqualifizierten chinesischen Führungskräften, die im Gegensatz dazu über ausreichende internationale und berufliche Erfahrung verfügen sollen, scheint die Rekrutierung über Headhunter-Agenturen die einzige erfolversprechende Methode zu sein. Dies wiederum ist mit Abstand die teuerste Rekrutierungsmethode.

Zu den wichtigsten Kriterien, die für die Rekrutierung von chinesischen Führungskräften entscheidend sind, zählen nach Aussagen der westlichen General Manager oder Personalmanagerinnen und -managern die fachliche Qualifikation, die persönliche Eignung sowie Englischkenntnisse. Als weniger wichtig werden Hochschulzeugnisse aufgrund ihrer geringen Aussagekraft eingeschätzt. Sowohl auf interkulturelle Kompetenz als auch auf die Akzeptanz der Führungskräfte unter den Angestellten wird bei der Rekrutierung von Führungskräften so gut wie nicht geachtet. Angesichts der Probleme, die durch die Zusammenarbeit der beiden Kulturen entstehen, ist die mangelnde Berücksichtigung interkultureller Kompetenz bei der Rekrutierung nicht verständlich. Die Schwierigkeiten und Fehlbesetzungen in den Unternehmen können Kosten in Millionenhöhe verursachen, wenn z.B., wie in einem der untersuchten Unternehmen, die Produktion nach drei Monaten aufgrund von Schwierigkeiten in den Führungsebenen des Joint Ventures wieder eingestellt werden muss. Hier können sowohl chinesische Führungskräfte mit Auslandserfahrung als auch westliche Führungskräfte mit China-Erfahrung sehr positiv wirken. An dieser Stelle ist ein Umdenken der Firmen gefordert, die solchen Überlegungen bisher wenig Beachtung geschenkt bzw. die fachliche und persönliche Qualifikation viel weiter in den Vordergrund gestellt haben.

Berufliche Mobilität in Form von Firmenwechseln hat seit Beginn der 90er Jahre stark zugenommen, nachdem sie in den Jahren vor 1986 weitgehend unterbunden war. Ursache für diese Zunahme ist der Rückzug des Staates aus der Zuteilung von Arbeitsplätzen, so dass mehr Raum für Eigenverantwortung und Eigeninitiative geschaffen wurde. Die Abschaffung der Beschäftigung auf Lebenszeit und die Anstellung durch Arbeitsverträge bilden dafür die Grundlage. Zum anderen sind Informationen über mögliche neue Arbeitgeber leichter zugänglich geworden.

Für die 80er Jahre kam eine Untersuchung zu dem Ergebnis, dass Beschäftigte in Shanghai im Durchschnitt weniger als zwei Arbeitgeber im Erwerbsleben haben (DAVIS, 1992, 1066). Die befragten chinesischen Führungskräfte der vorliegenden Untersuchung weisen dagegen fast drei Arbeitgeber im bisherigen Erwerbsleben auf. Sie zeigen somit mehr berufliche Mobilität als in der Studie von DAVIS. Leider wird durch die unterschiedliche Personengruppe sowie die unterschiedlichen Befragungszeitpunkte ein direkter Vergleich nicht ermöglicht. Es ist jedoch anzunehmen, dass die überdurchschnittliche Zahl von Firmenwechseln in der vorliegenden Untersuchung sowohl auf das hohe Ausbildungsniveau wie auch auf die große Nachfrage an Hochqualifizierten im Transformationsprozess zurückgehen. Aufgrund der Inter-

views mit den chinesischen Führungskräften wird angenommen, dass sich die beruflichen Mobilitätsraten von Führungskräften in der VR China in der Zukunft sehr stark den Mobilitätsraten von westlichen Führungskräften anpassen werden.

Die Führungskräfte in den Auslandsunternehmen sind inzwischen in großem Ausmaß von westlichen Wertvorstellungen geprägt. Obwohl die befragten chinesischen Führungskräfte dies nicht explizit zum Ausdruck gebracht haben, kann dennoch vermutet werden, dass sich eine Reihe von ihnen in einem Spannungsfeld zwischen alten traditionellen Werten und neuen Werten, die sich im Laufe der wirtschaftlichen Transformation herausgebildet haben, befinden kann. Wie stark westliche oder neue Wertvorstellungen sich unter den chinesischen Führungskräften in Auslandsunternehmen bereits durchgesetzt haben, zeigt die Analyse von hypothetischen Firmenwechseln.

Als wichtigste Motive, die zu einem Firmenwechsel führen können, werden berufliche Aufstiegschancen, finanzielle Gründe und die Unzufriedenheit mit dem gegenwärtigen Arbeitgeber genannt. Die Motive lassen bestimmte geschlechtsspezifische Unterschiede erkennen. Für weibliche Führungskräfte ist die soziale Absicherung ein wesentlicher Faktor für einen Firmenwechsel. Weibliche Führungskräfte legen mehr Wert als Männer darauf, dass ihre Stelle zu ihrer Qualifikation passt. In den Interviews wurde der Eindruck gewonnen, dass Frauen in Führungspositionen über eine bessere berufliche Qualifikation verfügen als ihre männlichen Kollegen. Es ist möglich, dass darin die Ursache für die höhere Bewertung einer Übereinstimmung von Stellenanforderung und ihrer Qualifikation liegt. Probleme mit anderen Führungskräften sind für die befragten Frauen eher ein Motiv für einen Firmenwechsel als für Männer. Wie bei westlichen Managerinnen kann dies damit begründet werden, dass Frauen tendenziell mehr zur Teamarbeit neigen als Männer und damit mehr Wert auf die Beziehungen zu anderen Managerinnen und Managern legen. Für die männlichen Führungskräfte ist dagegen die Wohnungsproblematik wichtiger als für die weiblichen Führungskräfte. Über die Ursache dafür kann hier spekuliert werden, dass die weiblichen Führungskräfte oft in einer durch die Arbeitseinheit des Ehemanns gestellten Wohnung leben und deshalb der Wohnung als Motiv für einen Firmenwechsel weniger Gewicht beimessen.

Die Motive für einen Firmenwechsel zeigen deutliche Differenzen zwischen verschiedenen Altersklassen. Lediglich die große Bedeutung finanzieller Gründe und die geringe Rolle familiärer Motive werden sowohl von jüngeren (unter 40 Jahren) als auch von älteren Führungskräften (ab 40 Jahren) gleich bewertet. Für die jüngeren Führungskräfte hat die Möglichkeit zu beruflichem Aufstieg oberste Priorität für einen Firmenwechsel. An zweiter Stelle für einen Firmenwechsel stehen finanzielle Gründe. Im Gegensatz dazu sind die zwei wichtigsten Motive, die die ältere Generation zu einem Firmenwechsel veranlassen, die Unzufriedenheit mit dem Unternehmen und die Höhe des Gehalts. Der berufliche Aufstieg spielt für die ältere Generation nicht die große Rolle wie für die jüngeren Führungskräfte.

Für die Motive zu einem Firmenwechsel erweist sich die differenzierte Betrachtung der chinesischen Führungskräfte nach ihren Positionen als sinnvoll. Dazu werden die Führungskräfte in die Positionsgruppen Abteilungsleiter, Manager, Deputy General Manager und General Manager eingeteilt. Aufschlussreich ist die Betrachtung der drei wichtigsten Faktoren jeder Positionsgruppe. Die Gruppe der Abteilungsleiter wechselt die Firma für ein höheres Gehalt, für beruflichen Aufstieg und aufgrund von Unzufriedenheit im gegenwärtigen Unternehmen. Die Gruppe der Manager unterscheidet sich deutlich davon. Hier steht an erster Stelle das Maß an Verantwortung, das ihnen zugeteilt wird. Ein Mehr an Verantwortung ist für diese Gruppe *der* wesentliche Faktor für einen Firmenwechsel. An zweiter und dritter Stelle der Motive folgen finanzielle Gründe und beruflicher Aufstieg.

Die Führungskräfte in den ehemaligen sozialistischen Staaten Mittel- und Osteuropas werden häufig kritisiert, weil sie nicht bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Dies gilt in gleichem Maße für die durch den Sozialismus geprägten Führungskräfte in der VR China. Da im Konfuzianismus die Gruppe und nicht das Individuum im Vordergrund steht, neigen chinesische Führungskräfte in der Regel dazu, Verantwortung nicht alleine, sondern in der Gruppe zu übernehmen. Beide Annahmen scheinen jedoch nicht für die befragten chinesischen Führungskräfte in Managerpositionen gültig zu sein. Der in den Interviews gewonnene Eindruck legt die Vermutung nahe, dass die befragten Managerinnen und Manager in den Auslandsunternehmen bereits sehr stark von westlichen Wertvorstellungen und Arbeitshaltungen geprägt sind und sich ein individuelles Verantwortungsbewusstsein herausgebildet hat.

Die Gruppe der Deputy General Manager nennt als wichtigstes Motiv für einen Firmenwechsel den beruflichen Aufstieg. Dies kann damit erklärt werden, dass sie sich für sehr kompetent halten und von ihrer wahrgenommenen Verantwortung und Aufgabe her der Meinung sind, dass sie durchaus in der Lage wären, die Rolle des General Managers einzunehmen. Die Übernahme der Leitung des Gemeinschaftsunternehmens betrachten viele Deputy General Manager als ihr Karriereziel. An zweiter Stelle der Motive folgt die Übernahme von mehr Verantwortung. Häufig vertreten die chinesischen Deputy General Manager die Auffassung, dass ihnen vom westlichen General Manager nicht genügend Verantwortung übertragen wird. Sie fühlen sich dadurch nicht entsprechend ihrer Position behandelt und neigen deshalb dazu, aus diesem Grund die Firma zu wechseln. Dass die Faktoren beruflicher Aufstieg und Verantwortung von der Gruppe der Deputy General Manager an erster Stelle genannt werden, spiegelt die großen Kompetenzstreitigkeiten wider, die sehr häufig zwischen (westlichem) General Manager und (chinesischem) Deputy General Manager auftreten. Erst an dritter Stelle werden finanzielle Gründe genannt.

Im Gegensatz dazu sind in der Gruppe der General Manager finanzielle Gründe nicht unter den ersten drei Motiven für einen Firmenwechsel zu finden. Stattdessen haben eine zur Stellenanforderung passende Qualifikation, die Übernahme von Verantwortung und die Unzufriedenheit mit dem Unternehmen eindeutig Priorität vor anderen

Faktoren. Insgesamt besteht in der Gruppe der General Manager die geringste Fluktuationsbereitschaft: Sie bewerten im Gegensatz zu den anderen Positionsgruppen keinen Faktor als sehr wichtig für einen Firmenwechsel.

Anhand der Analyse und Interpretation des hypothetischen Firmenwechsels können Maßnahmen erarbeitet werden, wie Firmen der hohen Fluktuation von hochqualifizierten Führungskräften begegnen können. Der Betonung von Aufstiegsmöglichkeiten durch die befragten Führungskräfte sollte durch klar vermittelte und überschaubare Personalentwicklungsplanung Rechnung getragen werden. Diese Maßnahmen, zusammen mit der Möglichkeit, an Aus- und Weiterbildungsprogrammen sowohl betriebsintern wie auch betriebsextern teilzunehmen, scheint vor allem für jüngere Führungskräfte sehr erfolgversprechend zu sein.

Eine Reihe von Firmen versucht, ihre chinesischen Führungskräfte durch Wohnungskredite an sich zu binden. Dieses Mittel scheint für männliche Führungskräfte effektiver zu sein als für weibliche, da Frauen den Wohnungsaspekt als weniger wichtig betrachten als Männer. Für die weiblichen Führungskräfte ist dagegen das Verhältnis zu anderen Führungskräften im Unternehmen sehr wichtig. Grundsätzlich sollte die Schaffung einer angenehmen Arbeitsatmosphäre und die Lösung von Konflikten zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Selbstverständlichkeit für alle Unternehmen sein, da sich dies bei allen Führungskräften positiv auf die Zufriedenheit auswirkt. In Verbindung mit angemessenen finanziellen Anreizen und einer positiven Identifikation mit dem Unternehmen sind hiermit die wichtigsten Maßnahmen erarbeitet worden, durch die die hohe Fluktuation von chinesischen Führungskräften reduziert werden kann.

Im Rahmen von Firmenwechseln kommt es auch zu Positionswechseln, die sich in Form von Auf- und Abstiegen niederschlagen. Von 89 chinesischen Führungskräften hat nur ein Drittel einen beruflichen Abstieg zu verzeichnen. Zwei Drittel haben dagegen noch keinen Abstieg in ihrem Erwerbsleben zu verzeichnen. Mehr als die Hälfte aller beruflichen Abstiege fand beim Eintritt in das Auslandsunternehmen statt, bei den meisten folgte auf den Abstieg wieder ein Aufstieg innerhalb des Gemeinschaftsunternehmens. Auch bei den Führungskräften, bei denen der Abstieg zur Zeit der Befragung der letzte Positionswechsel war, ist zu erwarten, dass sie nach einiger Zeit wieder aufsteigen werden.

Für die Beurteilung der Positionswechsel muss berücksichtigt werden, dass sich ein Positionsabstieg nicht zwangsläufig im Gehalt niederschlägt. So kann ein Abstieg beim Eintritt in ein Gemeinschaftsunternehmen durchaus mit einer Gehaltssteigerung verbunden sein. Ebenso bedeutet der Einstieg in ein Auslandsunternehmen einen Prestigegewinn, so dass der Abstufung in der Position (z.B. von der Managerin zur Abteilungsleiterin) dennoch als persönlicher Aufstieg gewertet werden kann. Diese subjektive Wahrnehmung wird durch ein mehr an Verantwortung und Kompetenz im Gemeinschaftsunternehmen noch verstärkt. Die Gemeinschaftsunternehmen bieten den Führungskräften zudem größere Aufstiegschancen, besonders bei guten

Leistungen. Dies ist mit dafür verantwortlich, dass die chinesischen Führungskräfte beim Eintritt in ausländische Unternehmen bereit sind, einen Positionsabstieg in Kauf zu nehmen.

Was macht die Auslandsunternehmen so begehrt als Arbeitgeber, dass die chinesischen Führungskräfte auch Abstiege in Kauf nehmen? Welche Vorteile bieten die ausländischen Unternehmen ihren chinesischen Führungskräften? Zur Beantwortung dieser Frage bietet sich die Analyse von Vorteilen und Nachteilen einer Beschäftigung in einem ausländischen Unternehmen mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse an. Daraus können wiederum Anhaltspunkte auf die Frage gewonnen werden, wie die Zufriedenheit der chinesischen Führungskräfte im Auslandsunternehmen sichergestellt werden kann.

Den größten Vorteil sehen die befragten chinesischen Führungskräfte in den beruflichen und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten, die ihnen das Auslandsunternehmen bietet. Unter den Entwicklungsfähigkeiten werden zum einen die Entwicklung der eigenen Fähigkeiten und das Erlernen von Neuem, aber auch beruflicher Aufstieg entsprechend den eigenen Fähigkeiten und nicht nach Seniorität subsumiert. Besonders der letzte Faktor spiegelt den Gegensatz zu den Staatsunternehmen wider und wird sehr oft von jüngeren Führungskräften genannt. Diese Führungskräfte haben zuvor im Staatsunternehmen erlebt, dass sie zwar gute Leistung bringen, aber nicht aufsteigen können. Deshalb schätzen sie es sehr, dass ihre Karriere von ihrer eigenen Leistung und nicht von ihrem Alter und der im Unternehmen eingenommenen Hierarchie abhängig ist. Die starke Betonung der Entwicklungsmöglichkeiten deckt sich fast vollständig mit der Bewertung der Motive für einen Firmenwechsel. Auch dort stehen berufliche Entwicklung und Aufstiegschancen an erster Stelle. Es muss deshalb noch einmal betont werden, dass eine sinnvolle, überschaubare und klare Karriereplanung sowie ein dem beruflichen Aufstieg dienliches Aus- und Weiterbildungsprogramm innerhalb eines Unternehmens zu den wesentlichsten Faktoren zählen, um die Fluktuationsbereitschaft chinesischer Führungskräfte zu verringern.

Als großen Vorteil betrachten die chinesischen Führungskräfte die Arbeitsorganisation in ausländischen Unternehmen. Klare Arbeitsanweisungen, Aufgabenverteilung sowie effizientes Arbeiten werden dabei am häufigsten genannt. Auch selbstständiges und verantwortungsvolles Arbeiten sind eindeutige Vorteile eines Auslandsunternehmens. Dies steht im Widerspruch zu Aussagen westlicher Führungskräfte, die sich in fast allen Fällen darüber beklagen, dass die chinesischen Führungskräfte nicht in der Lage sind, effizient zu arbeiten, dass sie nicht wüssten, wie man Prioritäten in der Arbeit setze und sich deshalb oft in Details verlieren würden. Auch ein Mangel an Selbstständigkeit und Verantwortungsbewusstsein der chinesischen Führungskräfte wird von Seiten der deutschen Führungskräfte immer wieder beklagt. Diese Diskrepanz in der Wahrnehmung mag an den unterschiedlichen Wertmaßstäben der Befragten liegen. So sehen die westlichen Führungskräfte die chinesischen Führungskräfte im Vergleich zu sich selbst als wenig effizient, selbstständig und verantwortungsvoll. Die chinesischen Führungskräfte, die in der Regel aus den Staatsunter-

nehmen kommen, betrachten sich dagegen im Vergleich zu ihrer Arbeit im Staatsunternehmen bzw. ihren dortigen Kolleginnen und Kollegen durchaus als effizient und selbstständig. Für die Zusammenarbeit wichtig erscheint hier, dass die chinesischen Führungskräfte westliche Arbeitsmethoden deutlich bevorzugen. Dies sollte westliche Führungskräfte darin bestärken, eine klare Arbeitsorganisation im Unternehmen zu fördern sowie die Selbstständigkeit und die Übernahme von Verantwortung der chinesischen Führungskräfte zu unterstützen. Denn es gibt auch westliche Führungskräfte, die sich für so überlegen halten, dass sie nicht bereit sind, Verantwortung abzugeben. Dies beschädigt das Arbeitsklima und steht damit einer erfolgreichen Zusammenarbeit im Wege. Die langsame Übertragung von Verantwortung kann dagegen schnell zum Erfolg führen, denn die chinesischen Führungskräfte sind sehr lernwillig und schätzen die Übertragung von Verantwortung sehr hoch ein.

Erst an dritter Stelle der Vorteile für die chinesischen Führungskräfte steht das Gehalt. Der finanzielle Aspekt erhält nur die Hälfte der Nennungen der Kategorie Entwicklungsmöglichkeiten. Die Entlohnung und die dazugehörige Fürsorge ist für die chinesischen Führungskräfte durchaus von Bedeutung, aber sie hat lange nicht so einen großen Stellenwert, wie westliche Führungskräfte annehmen. In den Interviews mit deutschen Führungskräften wurde sehr oft betont, dass die Fluktuation vor allem deshalb so hoch sei, weil chinesische Führungskräfte für „ein paar Yuan mehr“ sofort den Arbeitsplatz wechseln würden. „Dagegen kann man gar nichts machen“, war die dominierende Einstellung.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit widersprechen dieser Haltung. Finanzielle Anreize sind nur ein Mittel von vielen, das die Fluktuationsbereitschaft von chinesischen Führungskräften beeinflusst. Viel wichtiger sind, wie bereits oben beschrieben, die berufliche Entwicklung und ein positiver Karriereverlauf. Selbstverständlich können leistungsabhängige Zusatzzahlungen o.ä. zusätzlich zur Personalentwicklungsplanung sinnvoll eingesetzt werden. Aber das Gehalt ist nicht der einzige Faktor, der für chinesische Führungskräfte entscheidend ist. Es besteht jedoch auch die Möglichkeit, dass die chinesischen Führungskräfte aus traditionellen Gründen das Gehalt nicht immer an erster Stelle genannt haben. Diese Tradition kommt zum einen aus dem Konfuzianismus, bei dem Geld oder der Handel allgemein nur gering geschätzt wurden, zum anderen spielt der Sozialismus eine Rolle, bei dem materielle Werte ebenfalls keine Wertschätzung erfahren haben. Aus der großen Offenheit, mit der die befragten chinesischen Führungskräfte auf Fragen bezüglich des Gehalts geantwortet haben, kann aber geschlossen werden, dass sie mit dieser Tabuisierung inzwischen gebrochen haben.

So wie die Gemeinschaftsunternehmen eine Reihe von positiven Aspekten für chinesische Führungskräfte bieten, so weisen sie auch gewisse Nachteile auf. Den größten Nachteil sehen chinesische Führungskräfte in den Schwierigkeiten bei der Verständigung. Dabei sind fehlende Sprachkenntnisse nicht so wichtig. Viel entscheidender sind der unterschiedliche kulturelle Hintergrund und damit verbunden der Mangel an Verständnis für die jeweils andere Seite. Hinzu kommt das Fehlen einer funktionie-

renden Kommunikation zwischen chinesischen und westlichen Führungskräften. Fast ebenso negativ werden die hohe Arbeitslast und der Leistungsdruck von den chinesischen Führungskräften empfunden. Auf den Aspekt der finanziellen Leistungen und der Fürsorge durch das Auslandsunternehmen nehmen nur wenige Nennungen Bezug. Nachteilig wirken sich in diesem Bereich das Wohnungsproblem, die allgemeine soziale Wohlfahrt und die Höhe des Gehalts im Vergleich zu westlichen Führungskräften aus.

Nicht alle negativen Aspekte von Auslandsunternehmen ermöglichen die Ableitung von Handlungsstrategien für die Eindämmung der hohen Fluktuationsbereitschaft chinesischer Führungskräfte. Vor allem die sozialen Leistungen wie das Betreiben von eigenen Schulen, Krankenhäusern usw., die die *danweis* der Staatsunternehmen früher zu leisten vermochten und an denen chinesische Führungskräfte mitunter ihre neuen Arbeitgeber messen, können von Auslandsunternehmen nicht geleistet werden. Aufgrund der Reformen in der Staatsindustrie und der zunehmenden Einstellung dieser auf die Erfordernisse der Marktwirtschaft führen bereits heute dazu, dass auch die Staatsunternehmen solche Leistungen nicht mehr erbringen können. Auch die Schwierigkeiten mit der großen Arbeitslast und dem Leistungsdruck der chinesischen Führungskräfte bieten wenig Handlungsspielraum für Veränderungen durch die Unternehmen. Anders verhält es sich dagegen mit der Verständigung zwischen den kulturell unterschiedlich geprägten Führungskräften im Unternehmen.

Dies wird noch deutlicher, wenn die Probleme untersucht werden, die chinesische Führungskräfte mit westlichen Führungskräften haben. Hier stehen mit mehr als zwei Dritteln der Nennungen Verständigungsprobleme an erster Stelle. Dazu zählen Probleme, die durch die Kultur, die Kommunikation, mangelndes gegenseitiges Verständnis und die Sprachbarriere hervorgerufen werden. Während die Schwierigkeiten bei der Verständigung in einem Viertel der Fälle als Nachteil eines Gemeinschaftsunternehmens genannt werden, werden sie für mehr als zwei Drittel aller Probleme mit den westlichen Führungskräften verantwortlich gemacht. Werden ergänzend dazu auch die Probleme betrachtet, die westliche Führungskräfte mit ihren chinesischen Kolleginnen und Kollegen haben, dann erscheinen Kommunikation und Verständnis erst an fünfter Stelle der Nennungen.

Daraus kann gefolgert werden, dass für die Problemwahrnehmung der westlichen Seite Kommunikation und Verständigung nur eine untergeordnete Rolle spielen. Im Gegensatz dazu sehen die chinesischen Führungskräfte in einer mangelhaften Verständigung die Erklärung für die meisten ihrer Probleme. Dieses Ergebnis kann dahingehend interpretiert werden, dass Kommunikation und gegenseitiges Verständnis unter den Führungskräften für die chinesische Seite wesentlich wichtiger sind als für die westliche Seite. Dies erklärt sich daraus, dass die chinesische Kultur im Allgemeinen und die chinesische Unternehmensführung im Besonderen viel mehr personenbezogen sind als die westliche Kultur, die dagegen als eher sachbezogen bezeichnet wird (vgl. CHILD & LU, 1995, 589).

Eine Reihe von Problemen liegen für die chinesischen Führungskräfte im zwischenmenschlichen Bereich. Zwischenmenschliche Probleme finden im Gegensatz dazu unter den westlichen Führungskräften keine Beachtung. Dies erklärt sich ebenfalls aus der stärker personenorientierten Form der gesellschaftlichen Interaktion in der VR China, die sich auch im Wirtschaftsbereich niederschlägt.

Die große Bedeutung von Verständigung und zwischenmenschlichen Beziehungen für die chinesischen Führungskräfte erlaubt Rückschlüsse darauf, wie ihre Zufriedenheit im Unternehmen verbessert werden kann. Keinesfalls sollte die Regelung zwischenmenschlicher Beziehungen von den Auslandsunternehmen hinten angestellt werden oder unberücksichtigt bleiben. Stattdessen empfiehlt sich, der gegenseitigen Verständigung die notwendige Aufmerksamkeit zu schenken. Beziehungen zwischen den Führungskräften und der Leitung des Unternehmens sollten klar und offen sein. Ein Interesse an der Person und ihrer familiären Situation schafft ein Klima, in dem sich chinesische Führungskräfte ernst genommen fühlen. Eine Einmischung in das Privatleben, wie sie in Staatsunternehmen vorkommen kann, wird von den chinesischen Führungskräften dagegen eindeutig abgelehnt. Diese Nicht-Einmischung bedeutet jedoch nicht, dass die Vorgesetzten kein Interesse am Wohlergehen der Person und ihrer Familie zeigen sollen. Im Gegenteil, diese Art der Fürsorge wird sogar erwartet. An dieser Stelle kommen wiederum unterschiedliche Auffassungen über die Reichweite von Privatsphäre in den beiden Kulturen zum Tragen. Es kann durchaus vorkommen, dass die deutsche Seite etwas als Einmischung versteht, was die chinesische Seite als Interesse und Wahrnehmung der Fürsorgepflicht betrachtet.

Die großen Schwierigkeiten, die durch den Mangel an gegenseitigem Verständnis entstehen, stehen in engem Zusammenhang mit dem Wissen über die jeweils andere Kultur, deren Handlungsmuster und Wertvorstellungen, aber auch deren Unternehmensphilosophien und Führungsstile. In den an der vorliegenden Untersuchung beteiligten Firmen ist es die Ausnahme und nicht die Regel, dass die Führungskräfte auf die Zusammenarbeit in einem Auslandsunternehmen vorbereitet werden. Dies gilt für westliche, und noch viel mehr für chinesische Führungskräfte. Ursache für eine unzureichende Vorbereitung der westlichen Führungskräfte ist zum einen der Zeitdruck: Die Entscheidungen für eine Auslandsentsendung fallen so kurzfristig, dass keine Zeit zur Vorbereitung auf die Situation in der VR China bleibt. Zum anderen wird in Deutschland oftmals kein Bedarf zur Vorbereitung der westlichen Führungskräfte gesehen, vor allem dann nicht, wenn diese bereits über Auslandserfahrung verfügen. Die Ergebnisse der Befragung zeigen jedoch, dass eine im internationalen Ausland erfolgreiche Führungskraft nicht automatisch im chinesischen Umfeld Erfolg haben muss. Ganz im Gegenteil, es gibt immer wieder hochqualifizierte Führungskräfte, die an ihren Aufgaben in der VR China scheitern. Daraus ergibt sich, dass eine Vorbereitung auch von international erfahrenen Führungskräften in jedem Fall ratsam erscheint.

Für die mangelnde Vorbereitung der chinesischen Führungskräfte ist die Einstellung der westlichen Seite entscheidend: In den meisten der befragten Unternehmen wird die Annahme vertreten, dass sich die chinesischen Führungskräfte den westlichen Verhaltensmustern und Arbeitsmethoden anpassen müssen. Aus diesem Grund wird kein Bedarf für eine Vorbereitung der chinesischen Führungskräfte gesehen.

In einem untersuchten Unternehmen wurde im Gegensatz dazu die Haltung vertreten, dass es sich bei diesem Tochterunternehmen um eine chinesische Firma handle, und dass somit sich die deutsche Seite anpassen und im Gegenzug dazu die chinesische Seite keine Vorbereitung erhalten müsse. Dies ist eine Ausnahme, schon allein deshalb, weil in dem Unternehmen nur eine deutsche Führungskraft arbeitet. Diese deutsche Führungskraft ist bereits seit acht Jahren in der VR China tätig ist und spricht fließend Chinesisch. Von den 47 untersuchten Unternehmen gab es in drei Unternehmen westliche General Manager mit mehrjähriger China-Erfahrung und guten Chinesisch-Kenntnissen. In zwei dieser Unternehmen war die Alltagssprache aller Führungskräfte Chinesisch. In allen drei Fällen zeichneten sich die wenigen ausländischen Führungskräfte durch sehr gute Sprachkenntnisse aus. Alle drei Unternehmen sind erfolgreich in der VR China tätig und vermittelten den Eindruck von zufriedenen Führungskräften und einem angenehmen Arbeitsklima.

Die deutschen bzw. westlichen General Manager der untersuchten Unternehmen betonten immer wieder, dass chinesische Sprachkenntnisse für westliche Führungskräfte zwar wünschenswert, aber in keinem Falle notwendig seien. Dieser Aussage kann hier nicht zugestimmt werden. Es mag zwar zutreffen, dass Chinesisch-Kenntnisse, die in der Regel immer mit weitreichenden Kenntnissen über die chinesische Geschichte, Kultur, Politik und Gesellschaft verbunden sind, nicht für alle ausländischen Führungskräfte in einem Gemeinschaftsunternehmen notwendig sind. Aber die Untersuchung hat gezeigt, dass in allen Unternehmen, in denen westliche Führungskräfte mit Chinesisch-Kenntnissen und China-Erfahrung tätig sind, weitaus weniger Probleme auftreten als in Unternehmen, in denen dies nicht der Fall ist. Führungskräfte mit chinaspezifischem Wissen übernehmen in den Unternehmen eine *Mittlerrolle*, sie fördern die gegenseitige Verständigung, erleichtern die Kommunikation und das Verständnis füreinander. Die gleiche *Brückenfunktion* können auch chinesische Führungskräfte mit Deutschland-Erfahrung und Deutsch-Kenntnissen übernehmen.

Hinzu kommt ein weiterer ganz wesentlicher Faktor, der die Bedeutung von chinesischen Sprachkenntnissen betont: Mit dem Sprechen der chinesischen Sprache zeigt die Sprecherin bzw. der Sprecher einen gewissen Respekt vor dem Land, seiner Kultur und seiner Sprache. Dies wiederum erbringt ihr oder ihm den Respekt des chinesischen Gegenübers und schafft ein Klima, in dem sich die chinesische Seite verstanden fühlt, weil die ausländische Seite damit die Partikularität der chinesischen Kultur anerkennt. Das große Missverständnis zwischen chinesischer und deutscher Seite scheint darin zu liegen, dass die deutsche Seite annimmt, dass die Wirtschaft eines Landes nach globalen oder universellen Regeln funktioniert, während die chinesi-

sche Seite für sich in Anspruch nimmt, dass die chinesische Wirtschaft, ebenso wie das Land und seine Kultur, durch eine besondere Partikularität gekennzeichnet ist. Die Kommunikation in chinesischer Sprache macht in diesem Kontext deutlich, dass die Partikularität des Landes anerkannt wird und bildet damit die Grundlage für ein erfolgreiches Agieren in der VR China.

Ableitend aus diesen Ergebnissen wird deshalb abschließend die Forderung aufgestellt, dass der Wert, den die Kenntnis der jeweils anderen Kultur für die Zusammenarbeit in einem Kooperationsunternehmen hat, bei der Rekrutierung von Führungskräften viel stärker berücksichtigt werden muss. Dieser Wert lässt sich primär nicht in Mark oder Yuan ausdrücken, langfristig gesehen ist es aber einer *der* bedeutendsten Faktoren, die über Erfolg oder Misserfolg eines ausländischen Unternehmens in der VR China entscheiden können.

Diese Forderung beinhaltet auch ein gezieltes und auf das Unternehmen und seine Führungskräfte zugeschnittenes interkulturelles Training. Ziel einer solchen Vorbereitung ist nicht die Übernahme von westlichen Werten durch die chinesischen Führungskräfte oder vice versa. Das Hauptargument solcher interkulturellen Seminare und Veranstaltungen ist die Förderung des gegenseitigen Verständnisses. Es kann deutlich machen, welche Erklärungen und welche Wurzeln hinter einem gewissen Verhalten einer Führungskraft stehen. Dies schafft Probleme nicht beiseite, sondern bietet Möglichkeiten, gezielt zu reagieren und gemeinsame Handlungsstrategien zu entwickeln.

ANHANG A

FRAGEBOGEN

A.1 Interview für chinesische Führungskräfte (deutsche Übersetzung)

1 Räumliche Mobilität

1.1 Geburtsort: _____

1.2 derzeitiger Wohnort:

Stadt: _____

Provinz: _____

seit: _____

1.3 frühere Wohnorte:

	1.)	2.)	3.)	4.)	5.)
Stadt:	_____	_____	_____	_____	_____
Provinz:	_____	_____	_____	_____	_____
Zeitraum:	_____	_____	_____	_____	_____

1.4 Welches waren die Gründe für den Wohnortwechsel?

	1.)	2.)	3.)	4.)	5.)
familienorientierte Mobilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
wohnungsorientierte Mobilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ausbildungsorientierte Mobilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
berufs- und karriereorientierte Mobilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstiges	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.5 Ausbildungsverlauf

Grundschule:

Stadt: _____

Provinz: _____

Abschlußjahr: _____

untere Mittelschule

Stadt: _____

Provinz: _____

Abschlußjahr: _____

obere Mittelschule

Stadt: _____

Provinz: _____

Abschlußjahr: _____

Universität

Stadt: _____

Provinz: _____

Fachrichtung: _____

Studiendauer: _____

Jahr des Abschlusses: _____

Name der Universität: _____

2 Karriereverlauf

2.1 Seit wann arbeiten Sie in dieser Firma?

Jahr ____ Monat ____ Tag ____

2.2 Welche Position haben Sie derzeit inne?

Funktionsbereich:

- General Management
- Finanzen
- Personalmanagement / Organisation
- Marketing / Vertrieb
- PR / Öffentlichkeitsarbeit
- Forschung / Entwicklung / Konstruktion
- Logistik / Materialwirtschaft
- Andere

Position:

- Unternehmer / Aufsichtsrat
- Vorstandsmitglied / Geschäftsführer
- Bereichsleiter / Hauptabteilungsleiter
- Mitarbeiter im Stab des Unternehmens
- Abteilungsleiter
- Gruppenleiter
- Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben
- Andere

2.3 Seit wann haben Sie diese Position?

Jahr ____ Monat ____ Tag ____

2.4 Wie hoch ist Ihr monatliches Einkommen in RMB?

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="radio"/> bis 4999 | <input type="radio"/> 5000 - 5999 |
| <input type="radio"/> 6000 - 6999 | <input type="radio"/> 7000 - 7999 |
| <input type="radio"/> 8000 - 8999 | <input type="radio"/> 9000 - 9999 |
| <input type="radio"/> 10.000 - 10.999 | <input type="radio"/> 11.000 - 11.999 |
| <input type="radio"/> 12.000 - 12.999 | <input type="radio"/> 13.000 - 13.999 |
| <input type="radio"/> 14.000 - 14.999 | <input type="radio"/> 15.000 - 15.999 |
| <input type="radio"/> 16.000 - 16.999 | <input type="radio"/> 17.000 - 17.999 |
| <input type="radio"/> 18.000 - 18.999 | <input type="radio"/> 19.000 - 19.999 |
| <input type="radio"/> 20.000 - 29.999 | <input type="radio"/> mehr als 30.000 |

2.5 Welche zusätzlichen Leistungen erhalten sie von ihrer Firma (Wohnung, Auto, andere Vergünstigungen)?

2.6 Hatten Sie zuvor eine andere Position in dieser Firma? Welche (siehe 2.2)?

Position: _____

Zeitraum: _____

2.7 Haben Sie davor in einer anderen Firma/Institution gearbeitet?

ja nein

wenn ja:

1.) 2.) 3.) 4.) 5.)

Firma: _____

Stadt: _____

Provinz: _____

Zeitraum: _____

2.8 Welche Position hatten Sie in dieser anderen Firma (siehe 2.2)?

1.) _____

2.) _____

3.) _____

4.) _____

5.) _____

2.9 Wie hoch war Ihr dortiges Einkommen (siehe 2.4)?

1.) _____

2.) _____

3.) _____

4.) _____

5.) _____

3 Rekrutierung

3.1 Wie haben Sie diesen Arbeitsplatz gefunden?

durch JV-Vertrag

durch Stellenanzeige in der Zeitung

durch Bekannte/Verwandte

durch Aktivitäten dieser Firma an einer Hochschule

durch Vermittlung der Hochschule

andere: _____

3.2 Was betrachten Sie als Vorteile/Nachteile, in einem Joint Venture zu arbeiten?

Vorteile: _____

Nachteile: _____

3.3 Nennen Sie die 3 größten Probleme bei der Zusammenarbeit mit den ausländischen Kollegen

3.4 Bewerten Sie die folgenden Gründe, weshalb Sie in eine andere Firma wechseln würden:

	sehr wichtig	–	–	–	unwichtig
	1	2	3	4	5
finanzielle Gründe, höheres Gehalt	0	0	0	0	0
Aufstiegschancen oder bessere Position in einer anderen Firma	0	0	0	0	0
Unzufriedenheit mit der jetzigen Firma	0	0	0	0	0
zu wenig Verantwortung auf der gegenwärtigen Position	0	0	0	0	0
eigene Qualifikation paßt nicht zu dieser Stelle	0	0	0	0	0
Probleme mit Kollegen	0	0	0	0	0
soziale Absicherung	0	0	0	0	0
Wohnraumprobleme	0	0	0	0	0
familiäre Gründe	0	0	0	0	0
Wohnortwechsel	0	0	0	0	0
Sonstiges	0	0	0	0	0

4 Auslandserfahrung

4.1 Haben Sie Fremdsprachenkenntnisse?

ja nein

wenn ja:

Sprachen:

wo erworben: _____

4.2 Waren Sie schon einmal im Ausland?

o ja o nein

wenn ja:

1.) 2.) 3.) 4.) 5.)

Land: _____

Dauer: _____

4.3 Nennen Sie den Zweck des Auslandsaufenthaltes

	1.)	2.)	3.)	4.)	5.)
Studium	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beruf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Besuch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstiges:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5 Angaben zur Person

5.1 Alter: _____

5.2 Geschlecht:

o weiblich o männlich

5.3 Familienstand:

o ledigo verheiratet o verwitweto geschieden

5.4 Angaben zur Partnerin / zum Partner:

Geburtsort: _____

Alter: _____

Arbeitsplatz: _____

5.5 Angaben zu Kindern:

Zahl der Kinder: _____ Alter der Kinder: _____

A.2 Interview für chinesische Führungskräfte (chinesisch)

1 流动性

1.1 出生地: _____

1.2 目前住址:

城市: _____

省: _____

自何时起: _____

1.3 以前住址:

1.) 2.) 3.) 4.) 5.)

城市:

省: _____

自何时到何时: _____

1.4 住址变迁原因?

	1.)	2.)	3.)	4.)	5.)
因家庭原因而迁动	0	0	0	0	0
因住宅条件而迁动	0	0	0	0	0
因教育机会而迁动	0	0	0	0	0
因工作原因而迁动	0	0	0	0	0
其他	0	0	0	0	0

1.5 学历

小学

城市: _____

省: _____

哪年毕业: _____

高中

城市: _____

省: _____

哪年毕业: _____

初中

城市: _____

省: _____

哪年毕业: _____

大学

城市: _____

省: _____

专业: _____

学习年限: _____

哪年毕业: _____

大学名称: _____

2 工作经历

2.1 您从何时起在这家公司工作?

年 ____ 月 ____ 日 ____

2.2 您现在的职位?

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>职能范围:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> 管理 <input type="radio"/> 财务 <input type="radio"/> 组织 / 人事管理 <input type="radio"/> 销售 / 市场 <input type="radio"/> 公共关系 <input type="radio"/> 研究 / 开发 / 设计 <input type="radio"/> 调度 / 物资管理 <input type="radio"/> 其他: _____ | <p>职位:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> 企业所有者 / 监委会成员 <input type="radio"/> 总经理 <input type="radio"/> 经理 <input type="radio"/> 企业领导班子成员 <input type="radio"/> 部门主管 <input type="radio"/> 科室主管 <input type="radio"/> 其他: _____ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

2.3 您何时起担任现在的职位?

年 ____ 月 ____ 日 ____

2.4 您以前在这个公司的职位?

1.)	2.)	3.)	4.)	5.)
职位: _____	_____	_____	_____	_____
时间: _____	_____	_____	_____	_____

2.5 您收入有多少?(人民币/月)

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="radio"/> 比 4999 少 | <input type="radio"/> 13.000-13.999 |
| <input type="radio"/> 5000-5999 | <input type="radio"/> 14.000-14.999 |
| <input type="radio"/> 6000-6999 | <input type="radio"/> 15.000-15.999 |
| <input type="radio"/> 7000-7999 | <input type="radio"/> 16.000-16.999 |
| <input type="radio"/> 8000-8999 | <input type="radio"/> 17.000-17.999 |
| <input type="radio"/> 9000-9999 | <input type="radio"/> 18.000-18.999 |
| <input type="radio"/> 10.000-10.999 | <input type="radio"/> 19.000-19.999 |
| <input type="radio"/> 11.000-11.999 | <input type="radio"/> 20.000-29.999 |
| <input type="radio"/> 12.000-12.999 | <input type="radio"/> 比 30.000 多 |

2.6 收入以外的资助 (汽车, 房子, 等等)?

2.7 您以前的工作单位

	1.)	2.)	3.)	4.)	5.)
工作单位:	_____	_____	_____	_____	_____
城市:	_____	_____	_____	_____	_____
省:	_____	_____	_____	_____	_____
时间:	_____	_____	_____	_____	_____

2.8 您以前的职位 (见 2.2)

- 1.) _____
- 2.) _____
- 3.) _____
- 4.) _____
- 5.) _____

2.9 您以前的收入 (见 2.5)

- 1.) _____
- 2.) _____
- 3.) _____
- 4.) _____
- 5.) _____

3 招聘情况

3.1 您怎样找到这份工作的?

- 通过合资企业合并
- 通过报纸的征聘启事
- 通过朋友, 亲戚介绍
- 通过公司在高校的宣传活动
- 通过高校介绍
- 其他: _____

3.2 您认为在一个合资企业工作的优点, 缺点各有哪些?

优点: _____

缺点: _____

3.3 请您举出与外国同事一起工作中三个最大的问题:

3.4 请您对下列潜在的“跳槽”因素进行评估

	十分重要	-	-	-	不重要
	1	2	3	4	5
经济原因, 如高工资	0	0	0	0	0
升迁机会	0	0	0	0	0
对现在所在公司的不满	0	0	0	0	0
现在所在职位的责任度不够高	0	0	0	0	0
自身条件不合适	0	0	0	0	0
与同事关系有问题	0	0	0	0	0
社会保险	0	0	0	0	0
住房问题	0	0	0	0	0
住宅变动	0	0	0	0	0
个人家庭原因	0	0	0	0	0
其他:	0	0	0	0	0

4 国外经验

4.1 您在与外国同事共事中需不需要翻译?

- 需要 不需要

如果不需要:

您使用哪门外语:

您在哪学习的这门外语:

4.2 您是否具备工作语以外的外语知识

- 具备 不具备

如果具备:

哪门外语:

在哪学习的:

4.3 您是否到过国外?

- 是 不是

如果是:

	1.)	2.)	3.)	4.)	5.)
哪些国家	_____	_____	_____	_____	_____
多长时间	_____	_____	_____	_____	_____

4.4 在国外逗留原因

	1.)	2.)	3.)	4.)	5.)
学业	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
工作	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
旅游	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
探亲	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5 个人简历

5.1 出生年月: _____

5.2 性别:

- 女 男

5.3 婚姻状况:

- 未婚 已婚 丧偶 离异

5.4 配偶情况:

出生地: _____

出生年月: _____

工作单位: _____

5.5 子女人数: _____

子女出生年月: _____

A.3 Interview für General Manager

1 Angaben zum Joint Venture

1.1 Wann wurde das JV gegründet?

1.2 Welche Partner sind beteiligt und wie sind die Mehrheiten?

a) deutsche Seite: _____

b) chinesische Seite: _____

1.3 Um welche Art von Unternehmen handelt es sich?

- Contractual JV
- Equity JV
- 100% Tochter
- andere: _____

1.4 Branche

- Maschinen / Metall
- Chemie / Kunststoffe / Pharma
- Rohstoffe / Erdöl / Energie
- Kraftfahrzeuge
- Elektrotechnik / Elektronik
- Bau / Steine / Keramik
- Papier / Holz
- Nahrungs- und Genußmittel
- Textil / Bekleidung / Leder
- Andere: _____

Wirtschaftszweig

- Industrie
- Handel
- andere Dienstleistungen
- Transport / Verkehr
- Banken / Versicherungen
- Unternehmensberatung
- Andere: _____

1.5 Art der Geschäftstätigkeit

Import seit _____
 Export seit _____
 Kompensationsverträge seit _____
 Lizenzverträge seit _____
 Produktion seit _____
 Repräsentanz seit _____

bisher nur Vertragsverhandlungen, angestrebt wird

1.6 Zahl der Beschäftigten in diesem Unternehmen: _____

davon:

Chinesen _____

Deutsche _____

Andere (welche):

1.7 Zahl der Führungskräfte in diesem Unternehmen (1. und 2. Ebene): _____

davon:

Deutsche _____

Chinesen _____

Andere (welche):

1.8 Wie hoch ist das bisherige Investitionsvolumen? _____

1.9 Wie hoch war der Umsatz 1996 (ungefähr)? _____

2 Rekrutierung von Führungskräften

2.1 Werden die Deutschen vom Unternehmen auf China vorbereitet?

ja nein

wenn nein, warum nicht?

wenn ja, wie?

eigenes Literaturstudium

Medien

betriebsinternen Seminare

betriebsexterne Seminare

Kollegen / Vorgesetzte mit China-Erfahrung

Consulting-Agenturen

Sprachkurse

Sonstige: _____

Halten Sie das für ausreichend?

ja nein

falls nein, was wäre zu verbessern?

2.2 Werden die Chinesen auf die Zusammenarbeit mit einem deutschen Unternehmen vorbereitet (z.B. auf die deutsche Kultur, Unternehmensphilosophie, Führungsstil, Sprache etc.)?

ja nein

wenn ja, wie?

wenn nein, würden Sie es für sinnvoll erachten, wenn sie vorbereitet würden?

ja nein

Begründung:

2.3 Wie rekrutieren Sie Ihr chinesisches Führungspersonal?

- interne Stellenausschreibungen
- aus dem dt./internat. Stammhaus
- aus dem chinesischen Stammhaus
- direkter Kontakt mit Chinesen, die im Ausland studiert haben
- vom chinesischen Arbeitsmarkt über:
 - FESCO
 - Zeitungsannoncen
 - Aktivitäten der Firma an Hochschulen
 - Vermittlung der Hochschulen
 - Von anderen JV
 - Mund-zu-Mund-Propaganda, Freunde, Verwandte
- Andere: _____

2.4 Nach welchen Kriterien werden Ihre chinesischen Führungskräfte rekrutiert?

	sehr wichtig	→	→	→	unwichtig
	1	2	3	4	5
Fachliche Qualifikation/ Berufliche Erfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abschlußzeugnisse von Hochschulen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persönliche Eignung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interkulturelle Kompetenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sprachkenntnisse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Akzeptanz unter den chine- sischen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.5 Nennen Sie die 3 wichtigsten Probleme beim Einsatz von chinesischen Führungskräften

2.6 Wenn Sie die Verhandlungen für Ihr Joint Venture noch einmal führen könnten, was würden Sie in Hinblick auf die Personalentwicklung grundlegend anders machen?

3 Angaben zur Person

3.1 Geburtsjahr: _____

3.2 Geschlecht:

weiblich männlich

3.3 Nationalität: _____

3.4 Familienstand:

- ledig
- verheiratet
- verwitwet
- geschieden
- Zahl der Kinder: _____

ANHANG B

GEHALTSZETTEL EINER ARBEITSKRAFT

Pay Month	Name	Department	Position			
March 1997	XY	XY	Worker			
Salary minimum	1088.00	Coeff	160.00			
Item	Amount	Deduction	Base	in %	Paid by Employee	Paid by Company
Basic Wage	565.00					
Price Allowance	110.00					
Magazine Allowance	14.00					
Transportation Allowance	9.00					
Haircut Allowance	16.00					
Suburb Allowance	9.00					
Shifting Allowance	50.00					
Overtime Allowance	0.00					
Chem Industry Allowance	90.00					
Summer, Winter Allowance	28.50					
Mono Child Allow	2.50					
Lunch Subsidy	120.00					
Special Allowance	119.00		396.00	30.00		
Bonus	84.00					
Lodging Allowance	33.00		660.00	5.00		

Pay Month	Name		Department		Position	
March 1997	XY		XY		Worker	
Salary minimum	1088.00		Coeff	160.00		
Item	Amount	Deduction	Base	in %	Paid by Employee	Paid by Company
Housing Res.		72.00	654.00	22.00	72.00 11%	72.00 11%
Pension		43.00	1075.00	34.00	43.00 4%	322.50 30%
Absence		0.00				
Income Tax		6.75				
Total	1250.00	121.75				
Nettogehalt			1128,25			

LITERATUR

- ALBACH, H. (1993): Zerrissene Netze. Berlin.
- ALBACH, H. (1990): Dritte Wege und Königswege. Wirtschaftliche Reform und Integrationsprozesse von Bundesrepublik und DDR. München.
- ALBRECHT, G. (1972): Soziologie der geographischen Mobilität. Stuttgart.
- ALTVATER, E. (1991): Ist das Wirtschaftswunder wiederholbar? Ein Leistungsvergleich zwischen Währungsreform 1948 und Währungsunion 1990. In: Blätter für die deutsche und internationale Politik, 36, 6, 695-707.
- AU, H. & HEUER, H. & ZHANG, X. (1996): Die ausländische China-Holding - Ein neues Investitionsvehikel in der VR China. In: China Aktuell, 07/96, 691-700.
- AUTORENGEMEINSCHAFT (1997): Arbeitsmarktentwicklung und aktive Arbeitsmarktpolitik im ostdeutschen Transformationsprozess 1990-1996. Nürnberg, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, IAB Werkstattbericht, 5, 21.2.1997.
- BANNISTER, J. (1997A): China: internal and regional migration trends. In: Scharping, T. (Hrsg.): Floating population and migration in China. The impact of economic reforms. Hamburg, Mitteilungen des Instituts für Asienkunde, 284, 72-97.
- BANNISTER, J. (1997B): China: Population dynamics and economic implications. In: Joint Economic Committee, Congress of the United States (Hrsg.): China's economic future. Challenges to U.S. policy. Armonk / London, 339-360.
- BANNISTER, J. (1987): China's changing population. Stanford, California.
- BARENDSSEN, R.D. (1971): Planned reforms in the primary and secondary school system in communist China. In: Fraser, S.E. (Hrsg.): Education and communism in China: an anthology of commentary and documents. London, 151-166.
- BARTEL, A.P. (1979): The migration decision: what role does job mobility play? In: American Economic Review, 69, 775-786.
- BASTID, M. (1984): Chinese educational policies in the 1980's and economic development. In: The China Quarterly, 98, 189-219.
- BEAMER, L. (1998): Bridging business cultures. In: The China Business Review, Mai-Juni, 54-58.
- BEAMISH, P. (1988): Multinational joint ventures in developing countries. London.
- BECKER, G.S. (1964): Human Capital. A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. New York.

- BELDE, K. (1982): Saomang. Kommunistische Alphabetisierungsarbeit im ländlichen China von Jiangxi-Sowiet bis Ende des Großen Sprungs nach Vorn (1933-66). Bochum.
- BERKNER, A. (1991): Ergebnisse der 4. Volkszählung in der Volksrepublik China. In: Petermanns Geographische Mitteilungen, 3, 195-199.
- BERTHEL, J. (1995): Karriere und Karrieremuster von Führungskräften. In: Kieser, A. & Reber, G. & Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart, 1285-1298.
- BETTIGNIES, H.-C. DE (1996) (HRSG.): Business transformation in China. London u.a.O.
- BIOSOT, M. & XING, G.L. (1991): The nature of managerial work in China. In: Campell, N. & Plasschaert, S.R.F. & Brown, D.H (Hrsg.): The changing nature of management in China. Greenwich, 57-79.
- BITTNER, A. & REISCH, B. (1994): Interkulturelles Personalmanagement. Wiesbaden.
- BLAU, P. M. & DUNCAN, O. D. (1967): The American occupational structure. New York.
- BLOSSFELD, H.-P. (1989): Kohortendifferenzierung und Karriereprozess. Frankfurt a.M. / New York.
- BLOSSFELD, H.-P. (1986): Bildungsverläufe im historischen Wandel. Eine Längsschnittanalyse über die Veränderung der Bildungsbeteiligung im Lebenslauf dreier Geburtskohorten. Frankfurt a.M. / Mannheim. SfB 3, Arbeitspapier 225.
- BLOSSFELD, H.-P. (1985): Berufseintritt und Berufsanalyse. Eine Kohortenanalyse über die Bedeutung des ersten Berufes in der Erwerbsbiographie. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 18, 177-197.
- BODAY, P. (1993): Von der Kaderarbeit bis zur Wirtschaftsführung mit menschlichen Ressourcen. In: Personalführung, 1, 64-67.
- BOGUE, D.J. (1959): Internal migration. In: Hauser, P.M. & Duncan, O.D. (Hrsg.): The study of population. Chicago, 486-509.
- BOHNET, A. & WALDKIRCH, K. (1990): Chinas Wirtschaftsreform und der Konfuzianismus. Einige Anmerkungen zu diesbezüglichen Ausführungen von G. Kirsch und K. Mackscheidt. In: Krieger, S. & Trauzettel, R. (Hrsg.): Konfuzianismus und die Modernisierung Chinas. Mainz, 434-443.
- BOLTE, K. (1959): Sozialer Aufstieg und Abstieg. Eine Untersuchung über Berufsprestige und Berufsmobilität. Stuttgart.

- BOROCH, W. (1997): Transformation und soziale Sicherung: Zum Spannungsverhältnis von Wirtschafts- und Sozialpolitik im Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft. In: Cassel, D. (Hrsg.): Institutionelle Probleme der Systemtransformation. Berlin, Schriften des Vereins für Socialpolitik, 254, 123-139.
- BOSSE, F. & SCHÜLLER, M. (1998): Ausländische Direktinvestitionen in der VR China: Neuere Entwicklungen in den 90er Jahren und die besondere Rolle Japans. In: China Aktuell, 12/98, 1320-1333.
- BRESLIN, S. (1996): The changing centre/province paradigm and the policy-making process in post-Mao China. In: Bettignies, H.-C. de (Hrsg.): Business transformation in China. London u.a.O., 3-24.
- BREZINSKI, H. (1997): Der Stand der wirtschaftlichen Transformation. In: Brunner, G. (Hrsg.): Politische und ökonomische Transformation in Osteuropa. Berlin, Osteuropaforschung, 36, 143-172.
- BRÖCKER, H.F. (1991): Managementkarrieren in Europa. Stuttgart.
- BRONDER, C. (1993): Kooperationsmanagement. Frankfurt a.M.
- CARROLL, G.R. & MAYER, K.U. (1986): Job-shift patterns in the Federal Republic of Germany: the effects of social class, industrial sector, and organizational size. In: American Sociological Review, 51, Juni, 323-341.
- CASSEL, D. (1990) (HRSG.): Wirtschaftssysteme im Umbruch. Sowjetunion, China und die industrialisierten Marktwirtschaften zwischen internationalem Anpassungszwang und nationalem Reformbedarf. München.
- CHAN, K.B. & CHIANG, C.S.N. (1994): Stepping out. The making of chinese entrepreneurs. New York u.a.O.
- CHEN, W. (1996): Transition and transition problems in China: a theoretical explanation. In: Journal of East Asian Affairs, Sommer/Herbst, 309-336.
- CHEVRIER, Y. (1995): La question de la société civile, la Chine et le chat du Cheshire. In: Edudes chinoises, XIV, 2, 155-251.
- CHILD, J. & LU, Y. (1995): Führungsforschung / Führung in China. In: Kieser, A. & Reber, G. & Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart, 586-594.
- CHINA AKTUELL (C.A.)(1999): U25: Außenhandelsentwicklung 1998. 01/99, 15.
- CHINA AKTUELL (1998): U28: Vorläufige Wirtschaftsergebnisse für 1998. 12/98, 1305.
- CHINA AKTUELL (1998): U31: Kredite der Zentralregierung zur Unterstützung von Arbeitslosen und Rentnern. 12/98, 1307.
- CHINA AKTUELL (1998): U17: Nur wenige multinationale Unternehmen machen Gewinne. 10/98, 1111-1112.

- CHINA AKTUELL (1998): U16: Weniger Auslandsstudenten mit staatlichen Stipendien. 09/98, 899.
- CHINA AKTUELL (1998): U9: Hochschulgesetz verabschiedet. 08/98, 802-805.
- CHINA AKTUELL (1998): U11: Hochschulreform: Revidierter Studienfächerkatalog. 07/98, 680.
- CHINA AKTUELL (1998): U14: Zwanzig Jahre Auslandsstudium. 06/98, 599.
- CHINA AKTUELL (1998): U16: Kritik am bestehenden Hochschulsystem. 04/98, 400-401.
- CHINA AKTUELL (1998): U17: Abschaffung der Aufnahmeprüfung zur Mittelschule. 04/98, 401-402.
- CHINA AKTUELL (1998): U26: Regelung des Schulbesuchs für Kinder von Wanderarbeitern. 03/98, 268.
- CHINA AKTUELL (1998): U29: Zunehmendes Engagement ausländischer Unternehmen in Chinas Maschinenbau. 03/98, 269-270.
- CHINA AKTUELL (1998): U20: Anstieg der Scheidungsrate. 01/98, 16-17.
- CHINA AKTUELL (1997): U22: Berufsaussichten für Hochschulabsolventen. 12/97, 1192.
- CHINA AKTUELL (1997): U31: Wie Auslandsunternehmen qualifizierte Arbeitskräfte halten können. 12/97, 1197-1198.
- CHINA AKTUELL (1997): U18: Der 15. Parteitag zur Wirtschaftsreform und -entwicklung. 09/97, 843-845.
- CHINA AKTUELL (1997): U25: Abschwächung des Einkommensanstiegs für Manager in Auslandsunternehmen. 09/97, 851-852.
- COLEMAN, J. (1971): Resources for social change. New York.
- CORNELSEN, D. (1992): Privatisierung in Mittel- und Osteuropa - sind Erfahrungen aus Ostdeutschland übertragbar? In: Gahlen, B. et al. (Hrsg.): Von der Plan- zur Marktwirtschaft. Eine Zwischenbilanz. Tübingen, 101-115.
- COURGEAU, D. (1985): Interaction between spatial mobility, family and career life-cycle: A French survey. In: European Sociological Review, 1, 2, 139-162.
- CSÉFALVAY, Z. (1997): Aufholen durch regionale Differenzierung? Von der Plan- zur Marktwirtschaft - Ostdeutschland und Ungarn im Vergleich. Stuttgart, Erdkundliches Wissen, 122.
- CSÉFALVAY, Z. (1995A): Ostmitteleuropa im Umbruch. In: Meusburger, P. & Klinger, A. (Hrsg.): Vom Plan zum Markt. Eine Untersuchung am Beispiel Ungarns. Heidelberg, 19-28.

- CSÉFALVAY, Z. (1995B): Raum und Gesellschaft Ungarns in der Übergangsphase zur Marktwirtschaft. In: Meusburger, P. & Klinger, A. (Hrsg.): Vom Plan zum Markt. Eine Untersuchung am Beispiel Ungarns. Heidelberg, 80-98.
- DAVIS, D. (1992): Job mobility in post-Mao cities. Increases on the margin. In: *The China Quarterly*, 132, 1062-1085.
- DAY, L.H. & MA, X. (1994) (HRSG.): Migration and urbanization in China. Armonk.
- DE JONG, G.F. & GARDNER, R.W. (1981): Migration decision making. New York.
- DIETZ, R. (1993): Eigentum und Privatisierung aus systemtheoretischer Sicht: ein Beitrag zur Theorie der Transformation. Wien.
- DIETZ, R. (1992): From command to market economies - an exchange theoretical view. Wien, Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche, Forschungsberichte, 185.
- DINTER, W.K. (1993): Die Entwicklung der südchinesischen Stadt und Sonderwirtschaftszone Zhuhai (1980-1990). Hamburg, Mitteilungen des Instituts für Asienkunde, 222.
- DOERINGER, P. & PIORE, M. (1971): Internal labor markets and manpower analysis. Lexington, Mass.
- DOMSCH, M. & KRÜGER-BASENER, M. (1995): Mobilität und Fluktuation von Führungskräften. In: Kieser, A. & Reber, G. & Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart, 1565-1578.
- DOMSCH, M. & KRÜGER, M. (1981): Mobilität von Führungskräften und Personalberatung. In: Interview und Analyse, 1981, 488-492.
- DRÖLL, R. & DRÖLL, W. (1974): Karrieren. 10.000 Lebensläufe auf dem Prüfstand. Welche Faktoren bestimmen den Berufsweg? Frankfurt a.M.
- DÜLFER, E. (1991): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen. München / Wien.
- DUNCAN, O. D. (1975): Analysis of the first six years of the panel study of income dynamics. Ann Arbor: University of Michigan.
- EBERT, E. (1997): Einkommen und Konsum im Transformationsprozess. Vom Plan zum Markt - vom Mangel zum Überfluss. Opladen, KSPW: Transformationsprozesse, 24.
- EBERWEIN, W. & THOLEN, J. (1996): Russische Wirtschaftsmanager auf dem Weg vom Plan zum Markt? In: Steinle, C. & Bruch, H. & Lawa, D. (Hrsg.): Management in Mittel- und Osteuropa. Konzepte - Praxis - Perspektiven. Frankfurt a.M., 142-163.

- ECKARTSTEIN, D. VON (1971): Laufbahnplanung für Führungskräfte. Berlin.
- EDUCATIONAL ATLAS OF CHINA (1995). Shanghai: The National Center for Education Development Research.
- EISENSTADT, S.N. (1990): Über die Beziehung zwischen Konfuzianismus, Entwicklung und Modernisierung. In: Krieger, S. & Trauzettel, R. (Hrsg.): Konfuzianismus und die Modernisierung Chinas. Mainz, 444-450.
- ELDER, G. (1985): Life course dynamics. Trajectories and transitions, 1968-1980. Ithaca, N.J.
- ESSER, H. (1980): Aspekte der Wanderungssoziologie. Assimilation und Integration von Wanderern, ethnischen Gruppen und Minderheiten. Eine handlungstheoretische Analyse. Darmstadt / Neuwied.
- FASSMANN, H. (1997): Regionale Transformationsforschung - Theoretische Begründung und empirische Beispiele. In: Mayr, A. (Hrsg.): Regionale Transformationsprozesse in Europa. Leipzig: Institut für Länderkunde, Beiträge zur Regionalen Geographie, 44, 30-47.
- FASSMANN, H. & LICHTENBERGER, E. (1995): Märkte in Bewegung: Metropolen und Regionen in Ostmitteleuropa. Wien.
- FEATHERMAN, D. & SORENSEN, A. (1983): Societal transformation in Norway and changes in the life course transition into adulthood. Madison.
- FINDLAY, A. (1990): A migration channels approach to the study of high level manpower movements: A theoretical perspective. In: International Migration, 28, 15-22.
- FINDLAY, A. & GOULD, W.T.S. (1989): Skilled international migration: A research agenda. In: Area, 21, 3-11.
- FLORA, P. (1974): Modernisierungsforschung. Zur empirischen Analyse der gesellschaftlichen Entwicklung. Opladen.
- FOURASTIE, J. (1979): Les trente glorieuses ou la révolution invisible de 1946 à 1975. Paris.
- FRANZ, P. (1984): Soziologie der räumlichen Mobilität. Frankfurt / New York.
- FRIEDMANN, J. (1966): Regional development policy: a case study of Venezuela. Cambridge.
- FRIEDRICHS, J. (1973): Methoden empirischer Sozialforschung. Reinbek b. Hamburg.
- GATZWEILER, H.-P. (1975): Zur Selektivität interregionaler Wanderungen. Ein theoretisch-empirischer Beitrag zur Analyse und Prognose altersspezifischer interregionaler Wanderungen. Bonn Bad Godesberg, Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung.

- GIDDENS, A. (1990): *The consequence of modernity*. Stanford, California.
- GLOTZ, P. & LADENSACK, K. (1995): Personeller Wandel im Management ostdeutscher Unternehmen. In: Schmidt, R. & Lutz, B. (Hrsg.): *Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland*. Berlin, 245-272.
- GÖTTING, ULRIKE (1998): Transformation der Wohlfahrtsstaaten in Mittel- und Osteuropa. Eine Zwischenbilanz. *Opladen, Gesellschaftspolitik und Staatstätigkeit*, 15.
- GOLDENBERG, S. (1990): *Management von Joint Ventures. Fallbeispiele aus Europa, USA, China und Japan*. Wiesbaden.
- GOLDSTEIN, S. & GOLDSTEIN, A. (1994): Permanent and temporary migration differentials. In: Day, L.H. & Ma, X. (Hrsg.): *Migration and urbanization in China*. Armonk, 43-88.
- GOLDSTEIN, S. & GOLDSTEIN, A. (1991): Migration in China: methodological and policy challenges. In: Poston, D.L. & Yaukey, D. (Hrsg.): *The population of modern China*. New York / London, 617-632.
- GOODALL, K. & BURGERS, W. (1998): Frequent fliers. In: *The China Business Review*, Mai-Juni, 50-52.
- GOODMAN, D.S.G. (1994): The politics of regionalism: economic development, conflict and negotiation. In: Goodman, D.S.G. & Segal, G. (Hrsg.): *China deconstructs. Politics, trade and regionalism*. London / New York, 1-20.
- GRANOVETTER, M. (1981): Toward a sociological theory of income differences. In: Berg, I. (Hrsg.): *Sociological perspectives on labor markets*. New York, 11-47.
- GRANSOW, B. & LI, H. (1995): Chinas neue Werte. Einstellungen zu Modernisierung und Reformpolitik. *München, Berliner China Studien*, 26.
- GRIMM, F.-D. (1997): Grenzen und Grenzregionen im mittleren und östlichen Europa. In: Mayr, A. (Hrsg.): *Regionale Transformationsprozesse in Europa*. Leipzig: Institut für Länderkunde, *Beiträge zur regionalen Geographie*, 44, 79-90.
- GROELING-CHE, H.-W. VON (1990): *Frauenhochschulbildung in China (1907-1937)*. Weinheim / Basel, *Ergebnisse der Frauenforschung*, 22.
- HAFERKAMP, H. & SMELSER, N.J. (1992): Introduction: Social change and modernity. In: Haferkamp, H. & Smelser, N.J. (Hrsg.): *Social change and modernity*. Berkeley, 1-36.
- HÄGERSTRAND, T. (1957): Migration and area. Survey of a sample of Swedish migration fields and hypothetical considerations on their genesis. In: Hannerberg, D. & Hägerstrand, T. & Odeving, B. (Hrsg.): *Migration in Sweden*. Lund, *Lund Studies in Geography*, 13, 27-158.

- HANDL, J. & MAYER, K.U. & MÜLLER, W. (1977): Klassenlagen und Sozialstruktur. Frankfurt a.M.
- HARCSA, I. (1995): Ungarische Kader in den Achtziger Jahren. In: Meusburger, P. & Klinger, A. (Hrsg.): Vom Plan zum Markt. Heidelberg, 270-284.
- HARRIGAN, K.R. (1987): Strategies for joint ventures. Lexington, MA.
- HAWKINS, J.N. (1983): Education and social change in China - an introduction. In: Hawkins, J.N. (Hrsg.). Education and social change in the People's Republic of China. New York, 3-49.
- HAYHOE, R. (1989): China's universities and the open door. Armonk / London.
- HAYFORD, C.W. (1987): Literacy movements in modern China. In: Arnove, R.F & Graff, H.J. (Hrsg.): National literacy campaigns. Historical and comparative perspectives. New York, 147-171.
- HEBEL, J. & SCHUCHER, G. (1997): Recent changes in the chinese labour system and new approaches to labour market policies. In: Scharping, T. (Hrsg.): Floating population and migration in China. Hamburg, Mitteilungen des Instituts für Asienkunde, 284, 119-148.
- HEBEL, J. & SCHUCHER, G. (1992): Zwischen Arbeitsplan und Arbeitsmarkt. Strukturen des Arbeitssystems in der VR China. Hamburg.
- HEBEL, J. (1986): Beschäftigungsprobleme in der VR China. In: Internationales Asienforum., 3/4, 301-325.
- HEBERER, T. (1993): Transformation des chinesischen Systems oder sozialer Wandel? Eine Untersuchung zum Verhältnis von ökonomischen, gesellschaftlichen und politischen Wandlungsprozessen. Köln, Berichte des Bundesinstitut für ostwissenschaftliche und internationale Studien, 28-1993.
- HEBERER, T. (1990): „Konfuzianische“ Tradition und „chinesische Ethik“ - Wirkung auf die Gegenwart. In: Heberer, T. & Weigelin, R. (Hrsg.): Xiandaihua. Versuch einer Modernisierung. Entwicklungsprobleme der VR China. Unkel/Rhein / Bad Honnef, 223-234.
- HEBERER, T. (1984): Beschäftigungsprobleme in der VR China. In: Asien, 12, 37-55.
- HEBERER, T. & TAUBMANN, W. (1998): Chinas ländliche Gesellschaft im Umbruch. Urbanisierung und sozio-ökonomischer Wandel auf dem Lande. Opladen / Wiesbaden.
- HEBERER, T. & WEIGELIN, R. (1990) (HRSG.): Xiandaihua. Versuch einer Modernisierung. Entwicklungsprobleme der VR China. Unkel/Rhein / Bad Honnef.

- HEBERLE, R. (1928): Besprechung von P. A. Sorokin „social mobility“. In: *American Journal of Sociology*, 34, 219-225.
- HEDTKAMP, G. (1992): Dezentralisierung und Privatisierung. In: Gahlen, B. et al. (Hrsg.): *Von der Plan- zur Marktwirtschaft. Eine Zwischenbilanz*. Tübingen, 87-100.
- HEILMANN, S. (1998): Chinesische Gratwanderung: Reformpolitik unter dem Druck der „Asienkrise,“. In: *China Aktuell*, 11/98, 1238-1243.
- HEINTZ, P. (1968): *Einführung in die soziologische Theorie*. Stuttgart.
- HENTZE, J. & LINDNER, K. (1992): *Manager im Vergleich. Daten aus Deutschland und Osteuropa*. Bern / Stuttgart.
- HENZE, J. (1992): The formal education system and modernization: an analysis of developments since 1978. In: Hayhoe, R. (Hrsg.): *Education and modernization. The chinese experience*. Oxford u.a.O., 103-139.
- HENZE, J. (1988): Von der „Pädagogischen Revolution“ zur „Pädagogischen Modernisierung“: Chinas Bildungspolitik nach der Kulturrevolution (1976-1988). In: *Ostkolleg der Bundeszentrale für Politische Bildung (Hrsg.): VR China im Wandel*. Bonn, *Studien zur Geschichte und Politik*, 267, 131-155.
- HERRMANN-PILLATH, C. (1997): *Unternehmensführung im chinesischen Kulturraum: Elemente und Prozesse*. Duisburg, *Duisburger Arbeitspapiere zur Ostasienwissenschaft*, 36/1997.
- HERRMANN-PILLATH, C. (1995): *Marktwirtschaft in China: Geschichte-Strukturen-Transformation*. Opladen.
- HERRMANN-PILLATH, C. (1993A): *China*. Köln.
- HERRMANN-PILLATH, C. (1993B): *China: Paradoxe Transformation oder Modell? Köln*. *Berichte des Bundesinstituts für ostwissenschaftliche und internationale Studien*, 3-1993.
- HERRMANN-PILLATH, C. (1991): *Institutioneller Wandel, Macht und Inflation in China: ordnungstheoretische Analysen zur politischen Ökonomie eines Transformationsprozesses*. Baden-Baden.
- HERRMANN-PILLATH, C. (1990A): China zwischen „kapitalistischem Sozialismus“ und „sozialistischem Kapitalismus“? Notwendigkeit und Grenzen ordnungspolitischer Entscheidungen. In: Cassel, D. (Hrsg.): *Wirtschaftssysteme im Umbruch. Sowjetunion, China und die industrialisierten Marktwirtschaften zwischen internationalem Anpassungszwang und nationalem Reformbedarf*. München, 294-326.
- HERRMANN-PILLATH, C. (1990B): *Lebensrisiken, soziale Sicherung und Krise der Reformpolitik der VR China*. Köln. *Berichte des Bundesinstituts für ostwissenschaftliche und internationale Studien*, 28-1990.

- HERRMANN-PILLATH, C. (1990C): Wann wird es besser? Theoretische Anmerkungen zum Problem der Messung von Fortschritt bei Transformationsprozessen. Köln. Berichte des Bundesinstituts für ostwissenschaftliche und internationale Studien, 54-1990.
- HERRMANN-PILLATH, C. (1989A): Die chinesische Wirtschaftspolitik in der Phase beschleunigter Inflation: Neue theoretische und empirische Analysen. Köln.
- HERRMANN-PILLATH, C. (1989B): Staatseigentum ohne Zukunft? Chinesische Wissenschaftler diskutieren neue Eigentumsformen im Sozialismus. Köln. Berichte des Bundesinstituts für ostwissenschaftliche und internationale Studien, 17-1989.
- HILDEBRANDT, H. & LIU, J. (1988): Career and education patterns of Chinese managers. In: *The China Business Review*, Nov.-Dez., 36-38.
- HOFFMANN-NOWOTNY, H.-J. (1970): Migration. Ein Beitrag zu einer soziologischen Erklärung. Stuttgart.
- HOFSTEDE, G. (1993): . Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen - Organisationen - Management. Wiesbaden.
- HOFSTEDE, G. (1991): *Cultures and organizations: software of the mind*. London.
- HOFSTEDE, G. (1988): The confucius connection: from cultural roots to economic growth. In: *Organizational Dynamics*, 4-21.
- HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverley Hills / London.
- HOON-HALBAUER, S.K. (1994): *Management of sino-foreign joint ventures*. Lund: Lund University Press, Lund Studies in Economics and Management, 22.
- HU, S.M. & SEIFMAN, E. (1987) (HRSG.): *Education and socialist modernization. A documentary history of education in the People's Republic of China, 1977-1986*. New York.
- HU, Z. (1994): Social protection, labor market rigidity, and enterprise restructuring in China. International Monetary Fund, Washington, Paper on Policy Analysis and Assessment, PPAA/94/22.
- HUININK, J. (1988): Methoden der explorativen Kohortenanalyse. In: *Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft*, 14, 69-87.
- IMF, (1995): *Social safety nets for economic transition: options and recent experience*. International Monetary Fund, Washington, Paper on Policy Analysis and Assessment, Expenditure Policy Devison Staff, PPAA/95/3.
- JACOB, K. & JASPER, G. (1992): *Arbeitsmarktrelevante Veränderungen der Qualifikation im Transformationsprozess*. Berlin.

- JAGO, A. ET AL., (1995): Interkulturelle Unterschiede im Führungsverhalten. In: Kieser, A. & Reber, G. & Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart, 1226-1239.
- JAHNKE, M. (1998): Die Holding-Organisation für Auslandskonzerne in der VR China. In: Asien, 66, Januar, 42-61.
- JUCHLER, J. (1992): Ende des Sozialismus - Triumph des Kapitalismus? Eine vergleichende Studie moderner Gesellschaftssysteme. Zürich.
- JUNGHANS, M. (1994): Die Veränderung der Managementanforderungen im Rahmen der Transformation. In: Rosenstiel, L. von (Hrsg.): Führung im Systemwandel. München, 67-98.
- KANTZENBACH, E. (1992): Von der Plan- zur Marktwirtschaft. Eine Zwischenbilanz. Initiierung des Wettbewerbs. In: Gahlen, B. et al. (Hrsg.): Von der Plan- zur Marktwirtschaft. Eine Zwischenbilanz. Tübingen, 119-132.
- KAPPELHOFF, P. & TECKENBERG, W. (1987): Intergenerationen- und Karriere-mobilität in der Bundesrepublik Deutschland und in den Vereinigten Staaten. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 39, 302-329.
- KELLER, E. VON (1995): Kulturabhängigkeit der Führung. In: Kieser, A. & Reber, G. & Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart, 1397-1406.
- KELLER, E. VON (1982): Management in fremden Kulturen. Bern.
- KILLING, J.P. (1983): Strategies for joint ventures success. London / Canberra.
- KILLISCH, W.F. (1979): Räumliche Mobilität. Kiel, Kieler Geographische Schriften, 49.
- KIRSCH, G. & MACKSCHEIDT, K. (1990): Die chinesische Wirtschaftsreform - Ordnungspolitik in einem konfuzianischen Land. In: Krieger, S. & Trauzettel, R. (Hrsg.): Konfuzianismus und die Modernisierung Chinas. Mainz, 412-433.
- KLOTEN, N. (1991): Die Transformation von Wirtschaftsordnungen. Tübingen, Walter Eucken Institut, Vorträge und Aufsätze, 132.
- KNEISSLE, J.E. (1997): Führung im Transformationsprozess. Lüneburg: Universität Lüneburg, Arbeitsbericht, 176.
- KOCH, H.-E. (1981): Grundlagen und Grundprobleme der betrieblichen Karriere-planung. Frankfurt a.M.
- KÖNIG, W. (1990): Berufliche Mobilität in Deutschland und Frankreich. Konsequenzen von Bildungs- und Beschäftigungssystemen für Frauen und Männer 1965-1970. Frankfurt a.M.

- KÖSTLIN, S. (1995): Führungskräfte und Hochqualifizierte in Vorarlberg - regionale und soziale Herkunft, Ausbildungsniveau und regionale und soziale Mobilität. Heidelberg.
- KOHLI, M. (1985): Die Institutionalisierung des Lebenslaufs. Historische Befunde und theoretische Argumente. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 37, 1-29.
- KOHLI, M. (1978): Soziologie des Lebenslaufs. Darmstadt.
- KOLLMORGEN, R. (1994): Auf der Suche nach Theorien der Transformation. Überlegungen zu Begriff und Theoretisierung der postsozialistischen Transformationen. In: Berliner Journal für Soziologie, 4, 3, 381-428.
- KORCELLI, P. (1997): Entwicklungstendenzen und Perspektiven der mittel- und osteuropäischen Städte und Städtesysteme. In: Mayr, A. (Hrsg.): Regionale Transformationsprozesse in Europa. Leipzig: Institut für Länderkunde, Beiträge zur regionalen Geographie, 44, 48-56.
- KORNAI, J. (1990): The road to a free economy. Shifting from a socialist society. New York.
- KOVACS, Z. & WIESSNER, R. (1995): Die Umgestaltung des Budapester Wohnungsmarkts unter dem Einfluss von Marktwirtschaft und Wohnungspolitik. In: Meusburger, P. & Klinger, A. (Hrsg.): Vom Plan zum Markt. Eine Untersuchung am Beispiel Ungarns. Heidelberg, 229-248.
- KRAUS, W. (1994): Plan und Markt im Transformationsprozess der Volksrepublik China. In: Herrmann-Pillath, C. (Hrsg.): Wirtschaft und Gesellschaft im Übergang vom Plan zum Markt. Stuttgart / New York, 99-121.
- KRIEG, R. ET AL. (1998): Provinzportraits der VR China. Geographie, Wirtschaft, Gesellschaft. Hamburg, Mitteilungen des Instituts für Asienkunde, 289.
- KRIEG, R. & SCHÄDLER, M. (1995): Soziale Sicherheit im China der neunziger Jahre. Hamburg, Mitteilungen des Instituts für Asienkunde, 245.
- KRIEGER, S. & TRAUZETTEL, R. (1990) (HRSG.): Konfuzius und die Modernisierung Chinas. Mainz.
- KRUG, B. (1993): China Weg zur Marktwirtschaft. Eine politisch-ökonomische Analyse der Wirtschaftstransformation 1978-1988. Marburg.
- KRUG, B. (1990): Theoretische Grundlagen des Reformprozesses in der VR China: Wirtschaftspolitischer Konzeptionswandel als Reflex politisch-ökonomischen Umdenkens. In: Cassel, D. (Hrsg.): Wirtschaftssysteme im Umbruch. Sowjetunion, China und die industrialisierten Marktwirtschaften zwischen internationalem Anpassungszwang und nationalem Reformbedarf. München, 276-293.
- KUEH, Y.Y. (1992): Foreign investment and economic change in China. In: The China Quarterly, 131, 637-690.

- KUEH, Y.Y. (1990): Chinese economic reforms: approach, vision, and constraints. In: Cassel, D. (Hrsg.): Wirtschaftssysteme im Umbruch. Sowjetunion, China und die industrialisierten Marktwirtschaften zwischen internationalem Anpassungszwang und nationalem Reformbedarf. München, 255-275.
- KUMAR, B.N. (1988): Interkulturelle Managementforschung. Ein Überblick über Ansätze und Probleme. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 17, 389-394.
- LADENSACK, K. (1994): Führung im Wandel - Prozesse und Probleme bei der gesellschaftlichen Transformation. In: Rosenstiel, L. von (Hrsg.): Führung im Systemwandel. München, 13-48.
- LADENSACK, K. (1981): Arbeits- und Lebensweise der Leiter. Berlin.
- LAMNEK, S. (1993): Qualitative Sozialforschung. Bd. 1: Methodologie. Weinheim.
- LANG, R. (1995): Unternehmenskultur und Managementbildung im ostdeutschen Transformationsprozess. Chemnitz: Technische Universität Zwickau, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Arbeitspapier 06.
- LANGENHEDER, W. (1968): Ansatz zu einer allgemeinen Verhaltenstheorie in den Sozialwissenschaften. Dargestellt und überprüft an Ergebnissen empirischer Untersuchungen über Ursachen von Wanderungen. Köln / Opladen.
- LAQUIAN, A. (1991): Urbanisation in China. In: Wang, J. & Hull, T.H. (Hrsg.): Population and development planning in China. Singapur, 235-263.
- LAU, K.K. (1990): Eine Interpretation der konfuzianischen Tugenden und ihrer Bedeutung für die Modernisierung Chinas. In: Krieger, S. & Trauzettel, R. (Hrsg.): Konfuzianismus und die Modernisierung Chinas. Mainz, 242-263.
- LEE, E.S. (1966): A theory of migration. In: Demography, III, 1, 47-57.
- LENGYEL, G. (1995): Kader und Manager. Unterschiedliche Muster der Rekrutierung von Führungskräften in der Planwirtschaft. In: Meusburger, P. & Klinger, A. (Hrsg.): Vom Plan zum Markt. Heidelberg, 249-269.
- LERNER, D. (1970): Die Modernisierung des Lebensstils. Eine Theorie. In: Zapf, W. (Hrsg.): Theorien des sozialen Wandels. Köln / Berlin, 362-381.
- LEVCIK, F. (1994): Die Transformation der Wirtschaft im Osten. Wien: Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche, Reprint-Serie, 151.
- LEWIN, K. (1959): Field theory in social science. Selected theoretical papers. London.
- LI, H. & JIANG, Z. (1991): Population and employment. In: Wang, J. & Hull, T.H. (Hrsg.): Population and development planning in China. Singapur, 107-136.

- LI, S. (1997): Globalisierung und chinesische Kultur. Trier: Zentrum für Ostasien-Pazifik-Studien, Occasional Papers Nr. 5.
- LIN, Y.S. & DAY, L.H. (1994): The economic adjustment of migrants in urban areas. In: Day, L.H. & Ma, X. (Hrsg.): Migration and urbanization in China. Armonk, 155-180.
- LINDSAY, M. (1971): The educational system: early communist origins, 1939-1946. In: Fraser, S.E. (Hrsg.): Education and communism in China: an anthology of commentary and documents. London, 27-48.
- LIPSET, S.M. & BENDIX, R. (1959): Social mobility in industrial society. Los Angeles.
- LOUVEN, E. (1988): Reform und Modernisierung der chinesischen Wirtschaft seit 1976. In: Ostkolleg der Bundeszentrale für Politische Bildung (Hrsg.): VR China im Wandel. Bonn, Studien zur Geschichte und Politik, 267, 100-117.
- LUTZ, B. (1979): Qualifikation und Arbeitsmarktsegmentation. In: Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 33, 45-73.
- MA, C. (1998): Foreign funded enterprises in China: the difficult task of talent-keeping and its impact on wage-structure. In: China Newsletter, 132, 1, 2-9.
- MA, X. (1997): New trends in population migration in China. In: Scharping, T. (Hrsg.): Floating population and migration in China. Hamburg, Mitteilungen des Instituts für Asienkunde, 284, 56-71.
- MA, X. (1994A): The survey: objectives and organization. In: Day, L.H. & Ma, X. (Hrsg.): Migration and urbanization in China. Armonk, 9-24.
- MA, X. (1994B): Changes in pattern of migration in urban China. In: Day, L.H. & Ma, X. (Hrsg.): Migration and urbanization in China. Armonk, 193-216.
- MACKENSEN, R. & VANBERG, M. & KRÄMER, K. (1975): Probleme regionaler Mobilität. Göttingen, Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, 19.
- MAIER, K.-D. (1980): Organisationale Karriereplanung. Frankfurt a.M.
- MAREL, K. (1980): Inter- und intraregionale Mobilität. Eine empirische Untersuchung zur Typologie der Wanderer am Beispiel der Wanderungsbewegungen der Städte Mainz - Wiesbaden 1973-1974. Wiesbaden.
- MARR, R. (1994): Die Rolle der Führungskräfte im Prozess der Transformation eines Wirtschaftssystems von der Plan- zur Marktwirtschaft. In: Rosenstiel, L. von (Hrsg.): Führung im Systemwandel. München, 49-66.
- MATRAS, J. (1983): The impact of life history surveys on stratification research. Detroit.

- MAYER, K.U. (1987): Lebenslaufforschung. In: Voges, W. (Hrsg.): Methoden der Biographie- und Lebenslaufforschung. Opladen, 51-73.
- MAYER, K.U. (1979): Lebensverläufe und Wohlfahrtsentwicklung. Antrag auf Einrichtung und Finanzierung des Sfb 3 „Mikroanalytische Grundlagen der Gesellschaftspolitik“. Frankfurt a.M. / Mannheim, 181-217.
- MAYER, K.U. & TUMA, N.B. (1989) (HRSG.): Event histories in life course research. Madison.
- MAYRING, P. (1990): Einführung in die qualitative Sozialforschung. München.
- MELVIN, S. (1996): Training the troops. A key piece of the China business puzzle is a well-trained local staff. In: The China Business Review, März/April, 22-28.
- MENTZEL, W. (1992): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung. Freiburg.
- MERTEN, P. (1985): Know-How Transfer durch multinationale Unternehmen in Entwicklungsländer. Ein System Dynamics Modell zur Erklärung und Gestaltung von Internationalisierungsprozessen der Montageindustrien. Berlin.
- MEUSBURGER, P. (1998): Bildungsgeographie. Wissen und Ausbildung in der räumlichen Dimension. Heidelberg / Berlin.
- MEUSBURGER, P. (1997): Spatial and social inequality in communist countries and in the first period of the transformation process to a market economy: The example of Hungary. In: Geographical Review of Japan, 70 (Ser. B.), 126-143.
- MEUSBURGER, P. (1995): Wissenschaftliche Fragestellungen und theoretische Grundlagen der Geographie des Bildungs- und Qualifikationswesens. In: Münchner Geographische Hefte, 7, 5-97.
- MEUSBURGER, P. (1992): Die Aufgaben und Forschungsschwerpunkte einer Geographie des Bildungs- und Qualifikationswesens. In: Bildungsforschung und Bildungspraxis - Education et recherche, 14, 259-282.
- MEUSBURGER, P. (1990A): Die regionale Herkunft der Heidelberger Professoren. In: Mitteilungen des Hochschulverbandes, 36, 21-25.
- MEUSBURGER, P. (1990B): Die regionale und soziale Rekrutierung der Heidelberger Professoren zwischen 1850 und 1932. In: Meusburger, P. & Schmude, J. (Hrsg.): Bildungsgeographische Studien über Baden-Württemberg. Heidelberger Geographische Arbeiten, 88. Heidelberg, 187-239.
- MEUSBURGER, P. (1980): Beiträge zur Geographie des Bildungs- und Qualifikationswesens. Regionale und soziale Unterschiede des Ausbildungsniveaus der österreichischen Bevölkerung. Innsbruck, Innsbrucker Geographische Studien, 7.

- MEUSBURGER, P. & KLINGER, A. (1995) (HRSG.): Vom Plan zum Markt. Eine Untersuchung am Beispiel Ungarns. Heidelberg.
- MINCER, J. (1974): Schooling, experience, and earnings. New York.
- MÜLLER, K. (1995): Der osteuropäische Wandel und die deutsch-deutsche Transformation. Zum Revisionsbedarf modernisierungstheoretischer Erklärungen. In: Schmidt, R. & Lutz, B. (Hrsg.): Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland. Berlin, 1-42.
- MÜLLER-STEWENS, G. (1995): Unternehmenskooperation und Führung (Fusion, Allianz, Joint Ventures). In: Kieser, A. & Reber, G. & Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart, 2063-2074.
- MYRITZ, R. (1993): Management-Kompetenz ostdeutscher Führungskräfte. In: Personal, 1, 10-13.
- MYRITZ, R. (1992) (HRSG.): Manager in Ostdeutschland. Eine Dokumentation von Chancen und Risiken in der betrieblichen Personalarbeit von Unternehmen in den neuen Bundesländern. Köln.
- NORTH, D.C. (1992): Privatization, incentives, and economic performance. In: Siebert, H. (Hrsg.): Privatization. Symposium in honor of Herbert Giersch. Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel. Tübingen, 3-16.
- ORTMANN, B. (1992): Ausländische Direktinvestitionen in Entwicklungsländern. Mit dem Beispiel Volksrepublik China. Frankfurt a.M.
- OWEN, D. & GREEN, A. (1992): Migration patterns and trends. In: Champion, T. & Fielding, T. (Hrsg.): Migration processes and patterns. London / New York, 17-40.
- PAPPENBERGER, K. (1995): „Sequencing“ und „timing“ im Transformationsprozess. Darstellung und Bewertung alternativer Vorgehensweisen beim Übergang zur marktwirtschaftlichen Ordnung. Bayreuth, Schriften zur Nationalökonomie, 16.
- PARNREITER, C. (1994): Migration und Arbeitsteilung. AusländerInnenbeschäftigung in der Weltwirtschaftskrise. Wien.
- PEPPER, S. (1984): China's universities. Ann Arbor.
- PEPPER, S. (1970): Education and political development in communist China. Berkeley.
- PFENNIG, W. & FRANZ, H. & BARTHEL, E. (1983): Volksrepublik China. Eine politische Landeskunde. Berlin.
- PIEPER, R. (1993): Managementtraining in Osteuropa. Wiesbaden, neue betriebswirtschaftliche forschung nbf, 107.

- PIEPER, R. (1992): Karriere in der Planwirtschaft. In: Myritz, R. (Hrsg.): Manager in Ostdeutschland. Köln, 35-55.
- PIPPKE, W. & WOLFMAYER, P. (1976): Die berufliche Mobilität von Führungskräften in Wirtschaft und Verwaltung. Ein empirischer Vergleich ihrer Berufswegänge und deren Bestimmungsfaktoren. Baden-Baden, Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft, 16.
- POHLMANN, M. & SCHMIDT, R. (1995): Management in Ostdeutschland. In: Schmidt, R. & Lutz, B. (Hrsg.): Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland. Berlin, 217-243.
- POMFRET, R. (1996): Asian economies in transition. Reforming centrally planned economies. Cheltenham.
- PRICE, R.F. (1970): Education in Communist China. London.
- PRIESTLEY, K.E. (1971): Education in the People's Republic of China: Beginnings. In: Fraser, S.E. (Hrsg.): Education and communism in China: an anthology of commentary and documents. London, 49-80.
- PROBST, H.-J. (1995): Human Resources in einem deutsch-chinesischen Joint Venture. Praxiserfahrungen am Beispiel der Beijing Lufthansa Center Co. Ltd. Duisburg, Duisburger Arbeitspapiere zur Ostasienwirtschaft, 22/1995.
- RADTKE, D. (1994): Soziale Marktwirtschaft- eine Option für Transformations- und Entwicklungsländer? Köln, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, 107.
- RAISER, M. (1995): Die Rolle des Staates in der Systemtransformation: Die Erfahrungen der VR China. In: Die Weltwirtschaft, 3, 340-362.
- RAISER, M. (1994): Lessons for whom, from whom? The transition from socialism in China and Central Eastern Europe compared. Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel, Kiel Working Paper, nr. 630.
- RAVENSTEIN, E.G. (1972): Die Gesetze der Wanderung I / II. In: Szell, G. (Hrsg.): Regionale Mobilität. München, 41-94.
- REDDING, G.S. (1990): The spirit of chinese capitalism. Berlin.
- RIPPE, W. (1974): Die Fluktuation von Führungskräften in der Wirtschaft. Berlin.
- RÖDER, H. (1974): Ursachen, Erscheinungsformen und Folgen regionaler Mobilität. Ansätze zu ihrer theoretischen Erfassung. Münster, Beiträge zum Siedlungs- und Wohnungswesen und zur Raumplanung, 16.
- ROSENSTIEL, L. VON (1994) (HRSG.): Führung im Systemwandel. München.
- ROSS, H. (1992): Foreign language education as a barometer of modernization. In: Hayhoe, R. (Hrsg.): Education and modernization. The chinese experience. Oxford u.a.O., 239-254.

- ROSSI, P. & ORNSTEIN, M. (1973): The impact of labor market entry factors: Illustrations from the Hopkins Social Accounts Project. In: Müller, W. & Mayer, K.U. (Hrsg.): Social stratification and career mobility. Paris, 269-311.
- ROSTOW, W.W. (1960): The stages of economic growth. A non-communist manifesto. Cambridge.
- RÜHLI, E. (1992): Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmensführung: Führungsstil, Führungsmodelle, Führungsrichtlinien, Mitwirkung und Mitbestimmung. Bern, Schriftenreihe des Instituts für betriebswissenschaftliche Forschung an der Universität Zürich, 70.
- SCHÄDLER, M. & GUTERMUTH, A. (1996): Arbeitsmarkt und Beschäftigung in der VR China: Bedingungen für Unternehmen mit ausländischer Beteiligung. In: Bass, H. H. & Wohlmuth, K. (Hrsg.): China in der Weltwirtschaft. Hamburg, Mitteilungen des Instituts für Asienkunde, 271, 108-126.
- SCHARPING, T. (1997): Studying migration in contemporary China: models and methods, issues and evidence. In: Scharping, T. (Hrsg.): Floating population and migration in China. The impact of economic reforms. Hamburg, Mitteilungen des Instituts für Asienkunde, 284, 9-55.
- SCHEMPP, U. (1992): Gradualism oder Abruptness im Transformationsprozess? Eine erste Annäherung. Stuttgart, Diskussionsbeiträge aus dem Institut für Volkswirtschaftslehre, Universität Hohenheim.
- SCHLOTTMANN, A.M. & HERZOG, H.W. (1984): Career and geographic mobility interactions: Implications for the age selectivity of migration. In: The Journal of Human Resources, 19, 1, 72-86.
- SCHMIDT, A. (1998): Zur Abwanderung von Hochqualifizierten aus Vorarlberg. Heidelberg.
- SCHMIDT, H. (1997): Urbane Transformationsprozesse im Spiegel des Bodenmarktes der Stadt Leipzig. In: Mayr, A. (Hrsg.): Regionale Transformationsprozesse in Europa. Leipzig: Institut für Länderkunde, Beiträge zur regionalen Geographie, 44, 57-78.
- SCHMIEDING, H. (1991): Deutschlands Weg zur Marktwirtschaft: Die westdeutsche Währungsreform von 1948 und die gesamtdeutsche Währungsunion von 1990 im Vergleich. In: Ordo, 42, 189-211.
- SCHMIEDING, H. (1990): Unschätzbare Vorteile. Ostdeutschland: Staatsunternehmen sollen umgehend privatisiert werden. In: Wirtschaftswoche, 44, 171-175.
- SCHNEIDER, H. K. (1992): Tempo und Schrittfolge des Transformationsprozesses. In: Gahlen, B. et al. (Hrsg.): Von der Plan- zur Marktwirtschaft. Eine Zwischenbilanz. Tübingen, 3-21.

- SCHRAMM, F. (1994): Welche Rolle spielt die Arbeitsplatzunsicherheit in der Transformation? In: Rosenstiel, L. von (Hrsg.): Führung im Systemwandel. München, 99-120.
- SCHUCHER, G. (1999): Chinas Beschäftigungsstrukturen im Wandel? In: China Aktuell, 01/99, 45-54.
- SCHUCHER, G. (1998): Probleme der Personalpolitik in staatseigenen Unternehmen. In: China Aktuell, 07/98, 741-752.
- SCHÜLLER, M. (1999A): PRC social and economic data. In: China Aktuell, 01/99, 80/20-81/21.
- SCHÜLLER, M. (1999B): Chinas Wirtschaftsentwicklung im Zeichen der Asienkrise. In: China Aktuell, 02/99, 150-159.
- SCHÜLLER, M. (1996): Wirtschaft. In: China Aktuell, 96/03, 255-258.
- SCHULTE, E. (1996): Staatliche Arbeitsmarktpolitik im Transformationsprozess ausgewählter Staaten Osteuropas. Mainz.
- SCHULTZ-GAMBARD, J. (1994): Führungsstile im Ost-West-Vergleich: Ergebnisse und Implikationen für Personalentwicklungsmaßnahmen. In: Rosenstiel, L. von (Hrsg.): Führung im Systemwandel. München, 169-190.
- SCHÜTZE, W. (1995): China im Wandel. Freie Wirtschaft und Herrschaft der Partei. Studie zu den innenpolitischen Auswirkungen der chinesischen Wirtschaftsreform. Lüneburg.
- SCHWARZ, R. (1995): Chaos oder Ordnung? Einsichten in die ökonomische Literatur zur Transformationsforschung. Marburg.
- SCHWARZ, R. (1993): Kommentierte Literaturübersicht zur Transformationsforschung. 1. Ökonomische Rahmenbedingungen der Transformation. Berlin, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, WZB-papers, P 93-003.
- SEEBERG, V. (1990): Literacy in China. The effect of the national development context and policy on literacy levels, 1949-79. Bochum.
- SENGENBERGER, W. (1978A): Arbeitsmarktstruktur. Ansätze zu einem Modell des segmentierten Arbeitsmarkts. Frankfurt / New York.
- SENGENBERGER, W. (1978B): Einführung: Die Segmentation des Arbeitsmarkts als politisches und wissenschaftliches Problem. In: Sengenberger, W. (Hrsg.): Der gespaltene Arbeitsmarkt. Frankfurt a.M. / New York, 15-42.
- SHANGHAI - CHINAS TOR ZUR WELT (1997). Institut für Asienkunde in Zusammenarbeit mit der Landeszentrale für politische Bildung. Hamburg.
- SHUE, V. (1988): The reach of the state. Sketches of the chinese body politic. Stanford.

- SHUN, C. (1990): Die chinesische Gesellschaft, der chinesische Konfuzianismus und die Modernisierung Chinas. In: Krieger, S. & Trauzettel, R. (Hrsg.): Konfuzianismus und die Modernisierung Chinas. Mainz, 480-489.
- SIEBERT, H. (1970): Regionales Wirtschaftswachstum und interregionale Mobilität. Tübingen.
- SINN, G. & SINN, H.-W. (1991): Kaltstart: volkswirtschaftliche Aspekte der deutschen Vereinigung. Tübingen.
- SJAASTAD, L.A. (1962): The costs and returns of human migration. In: The Journal of Political Economy, 70, 5, 80-93.
- SKINNER, G. W. (1977): Cities and the hierarchy of local systems. In: Skinner, G. W. (Hrsg.): The city in late imperial China. Stanford, 275-351.
- SOLINGER, D. (1997): Migrant petty entrepreneurs and a dual labor market? In: Scharping, T. (Hrsg.): Floating population and migration in China. Hamburg, Mitteilungen des Instituts für Asienkunde, 284, 98-118.
- SORENSEN, A. (1977): The structure of inequality and the process of attainment. In: American Sociological Review, 42, 965-978.
- SORENSEN, A. (1975): The structure of intragenerational mobility. In: American Sociological Review, 40, 456-471.
- SOROKIN, P. A. (1927): Social mobility. New York.
- STAEHLE, W. H. (1991): Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München.
- STEINLE, C. & BRUCH, H. & LAWA, D. (1996) (HRSG.): Management in Mittel- und Osteuropa. Konzepte - Praxis - Perspektiven. Frankfurt a.M.
- STEINMANN, H. & KUMAR, B.N. (1988): Shandong: Standort für betriebliche Kooperationen. München.
- STOUFFER, S.A. (1940): Intervening opportunities: A theory relating mobility and distance. In: American Sociological Review, 5, 845-867.
- SUN, L. (1994): Das ummauerte Ich. Die Tiefenstruktur der chinesischen Mentalität. Leipzig.
- TAGSCHERER, U. (1994): Bildungsgeographische Disparitäten in der Volksrepublik China. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Heidelberg.
- TUMA, N. B. (1985): Effects of labor market structure on job shift patterns. In: Heckman, J. & Singer, B. (Hrsg.): Longitudinal analysis of labor market data. Cambridge, 327-363.

- WAGENER, H.-J. (1997): Privateigentum und Unternehmenskontrolle in Transformationswirtschaften. In: Cassel, D. (Hrsg.): Institutionelle Probleme der Systemtransformation. Berlin, Schriften des Vereins für Socialpolitik, 254, 165-188.
- WAGNER, M. (1990A): Regionale Herkunft und Lebenslauf. In: Bertels, L. & Herlyn, U. (Hrsg.): Lebenslauf und Raumerfahrung. Opladen, 123-143.
- WAGNER, M. (1990B): Wanderungen im Lebensverlauf. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 31, 212-238.
- WAGNER, M. (1989): Räumliche Mobilität im Lebensverlauf. Eine empirische Untersuchung sozialer Bedingungen der Migration. Stuttgart.
- WAGNER, M. (1987): Bildung und Migration. In: Raumforschung und Raumordnung, 3, 97-106.
- WANG, FEI-LING (1998): Floaters, moonlighters, and the underemployed: a national labor market with chinese characteristics. In: Journal of Contemporary China, 7, 19, 459-475.
- WANG, FENG (1997): The breakdown of a great wall: recent changes in the household registration system of China. In: Scharping, T. (Hrsg.): Floating population and migration in China. Hamburg, Mitteilungen des Instituts für Asienkunde, 284, 149-165.
- WANG, G. (1992): China and the Chinese Overseas. Singapur.
- WANG, Q. (1996): Job change in urban China. Frankfurt a.M., Europäische Hochschulschriften, 281.
- WANG, W. (1994): An overview of the pattern of internal migration and reasons for migrating. In: Day, L.H. & Ma, X. (Hrsg.): Migration and urbanization in China. Armonk, 25-42.
- WANG, X. (1990): Zu den Auswirkungen des politischen und wirtschaftlichen Systems in China auf die konfuzianische Ethik. In: Krieger, S. & Trauzettel, R. (Hrsg.): Konfuzianismus und die Modernisierung Chinas. Mainz, 287-295.
- WARNER, M. (1996): Economic reform, industrial relations and human resources management in China in the early 1990s. In: Bettignies, H.-C. de (Hrsg.): Business transformation in China. London u.a.O., 133-152.
- WEBER, M. (1973): Soziologie - Universalgeschichtliche Analysen - Politik. Stuttgart.
- WEBER, M. (1996): China: from a quasi-free market economy to a more democratic system? In: Bettignies, H.-C. de (Hrsg.): Business transformation in China. London u.a.O., 25-35.

- WEGGEL, O. (1993): Wo steht China heute? Die Rückkehr der Tradition und die Zukunft des Reformwerks: Werkzeuge der Macht. Teil VIII, Nr. 3: Erziehung und Lernen. In: China Aktuell, 05/93, 459-491.
- WEICK, C. (1995): Räumliche Mobilität und Karriere. Eine individualstatistische Analyse der baden-württembergischen Universitätsprofessoren unter besonderer Berücksichtigung demographischer Strukturen. Heidelberg, Heidelberger Geographische Arbeiten, 101.
- WEIGELIN-SCHWIEDRZIK, S. & HAUFF, D. (1999) (HRSG.): Ländliche Unternehmen in der Volksrepublik China. Berlin, Schriften zu Regional- und Verkehrsproblemen in Industrie- und Entwicklungsländern, 64.
- WEIGELIN-SCHWIEDRZIK, S. (1999): Ländliche Unternehmen in der VR China: ein Beitrag zur Diskussion über das Verhältnis von Staat und Gesellschaft. In: Weigelin-Schwiedrzik, S. & Hauff, D. (Hrsg.): Ländliche Unternehmen in der Volksrepublik China. Berlin, Schriften zu Regional- und Verkehrsproblemen in Industrie- und Entwicklungsländern, 64, 59-77.
- WEIGELIN-SCHWIEDRZIK, S. (1993): Politik und Ökonomie in der innerchinesischen Debatte über die Zukunft der VR China. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, B51/93, 14-26.
- WELFENS, P.J.J. (1997): Privatisierungen, Wettbewerb und Strukturwandel im Transformationsprozess. In: Brunner, Georg (Hrsg.): Politische und ökonomische Transformation in Osteuropa. Berlin, Osteuropaforschung, 36, 173-202.
- WOLPERT, J. (1965): Behavioural aspects of the decision to migrate. In: Papers of the Regional Science Association, 15, 159-169.
- WOLTER, A. (1997): Globalisierung der Beschäftigung. Multinationale Unternehmen als Kanal der Wanderung Höherqualifizierter innerhalb Europas. Baden-Baden, Schriftenreihe des Europa-Kollegs Hamburg zur Integrationsforschung, 18.
- WORLD BANK (1997) (HRSG.): China. Higher education reform. Washington, D.C., A World Bank country study.
- XU, Y. (1998): Der chinesische Weg zur Modernisierung. Probleme und Perspektiven. Kassel.
- YAN, H. (1991): Population distribution and internal migration in China since the early 1950s. In: Wang, J. & Hull, T.H. (Hrsg.): Population and development planning in China. Singapur, 212-234.
- YOUNG, S. & LAN, P. (1997): Technology Transfer to China through Foreign Direct Investment. In: Regional Studies, 31, 7, 669-679.
- YU, X. & DAY, L.H. (1994): Demographic characteristics of the migrants. In: Day, L.H. & Ma, X. (Hrsg.): Migration and urbanization in China. Armonk, 103-128.

- YÜ, X. (1992): Kulturelle Hintergründe des chinesischen Wirtschaftssystems und seine marktwirtschaftliche Transformation. Paderborn.
- ZANDER, E. & RICHTER, S. (1992): China am Wendepunkt zur Marktwirtschaft? Heidelberg.
- ZAPF, W. (1994): Modernisierung, Wohlfahrtsentwicklung und Transformation: soziologische Aufsätze 1987-1994. Berlin.
- ZAPF, W. (1992): Die Transformation in der ehemaligen DDR und die soziologische Theorie der Modernisierung. WZB-papers, Wissenschaftszentrum Berlin, nr. P92-104. Berlin.
- ZAPF, W. (1990): Modernisierung und Modernisierungstheorien. Eröffnungsvortrag zum 25. Deutschen Soziologentag. WZB-papers, Wissenschaftszentrum Berlin, nr. P90-104. Berlin.
- ZELINSKY, W. (1971): The hypothesis of the mobility transition. In: The Geographical Review, 61, 219-249.
- ZHENG, Z. (1994): Inter-regional migration to cities and towns. In: Day, L.H. & Ma, X. (Hrsg.): Migration and urbanization in China. Armonk, 89-102.
- ZHONG, H. (1995): Die Umgestaltung des öffentlichen Finanzsystems der VR China im Reformprozess: ein Beitrag zur Theorie der Transformation von Wirtschaftsbedingungen. Berlin.
- ZHONGGUO DI SI CI RENKOU PUCHA DE ZHUYAO SHUJU, 1991. (Major figures of the fourth national population census of China). Gouwuyuan renkou pucha bangongshi bian (edited by the National Population Census Office under the State Council). Beijing.
- ZIEMER, K. (1997): Politischer Wandel in Osteuropa: Die maßgeblichen innenpolitischen Kräfte. In: Brunner, G. (Hrsg.): Politische und ökonomische Transformation in Osteuropa. Berlin, Osteuropaforschung, 36, 11-44.
- ZIPF, G.K. (1946): The P1P2/ D hypothesis: on the intercity movement of persons. In: American Sociological Review, 11, 667-686.
- ZWASS, A. (1995): From failed communism to underdeveloped capitalism. Transformation of Eastern Europe, the Post-Soviet Union and China. Armonk / London.
- ZWEIG, D. (1995): China's brain drain to the United States: views of overseas Chinese students and scholars in the 1990's. Berkeley.

SUMMARY

Mobility and career in the People's Republic of China - Chinese managers in the process of economic transformation

Since the beginning of the 1990's a transformation of the economic system has occurred in the People's Republic of China. In 1992, the Chinese government officially declared their economic system to be a *market economy*. While economic transformation in the countries of middle and eastern Europe are more or less radical or abrupt, the Chinese government searches for their own way of transformation. This includes the keeping of state ownership and a step by step or gradual transformation.

In the mid 1990's the People's Republic of China has become one of the world's biggest and most important trading nations. For this reason it attracts investors from all over the world, including Germany.

The growing number of foreign funded companies is resulting in the increasing need for high qualified Chinese managers. These high qualified managers are right in the middle of the transformation process. They are determining the change of institutions and organisations as well as the values of persons and patterns of peoples socialisation.

But who are these managers? How and where are they educated? To answer these questions, the study takes a closer investigation on their educational background. All of them have graduated from university. Interestingly, there is no special university where managers are preferably recruited. Except Shanghai Tongji University, which has a long tradition of being connected to Germany and where seven out of ninety-four managers gained their higher education.

The other questions about these high qualified Chinese managers are concerned with their spatial mobility as well as their job mobility. From the view of Western companies Chinese managers are considered to be spatial immobile, not willing to leave their birthplaces. On the other hand they are said to be *job hoppers*, leaving a company as quick as they come.

Since the 1950's, spatial mobility was restricted by the government through the household registration system. For the Chinese managers the household registration system seems to have lost its impact and importance. They start to move from one place to the other without getting official registration. While in earlier times this was combined with hard conditions especially getting food supplies, they now don't have any negative sides. Therefore it will be much easier in the future to be spatial mobil, particularly for the managers who move for job reasons and have a good financial basis.

The reasons and motivations for spatial mobility of the Chinese managers interviewed is mostly determined by job and educational reasons. Together, education and employment are responsible for more than three quarters of all spatial mobility.

These high qualified managers also show more spatial mobility in form of moves to other countries than other parts of the population. This is due to their high education background and the fact that they are working with a foreign company. The result of this case study shows that international experience has a positive impact on the career development of Chinese managers.

While spatial mobility was strictly limited, job mobility was also almost impossible. Until 1986, the system of the *iron rice bowl* was valid. This meant life-long employment. Since then people are mostly employed by contracts. This development has slowly led to the emergence of a national labour market, though not at all homogeneous. At the same time government reduces allocation of university graduates. This gives them more space to look for a job by themselves. As the government reduces the payment of students, they get the right to look for employment. At the end of the 1990's it has become much easier to realise job shifts and develop their own career.

What seems to be a positive development for the individual manager is a quite negative one for the companies. The fluctuation of high qualified Chinese managers is enormous, resulting in extremely high costs for the companies.

The most often cited reasons for job shifts of Chinese managers are improving their own career, increasing their income and reducing their dissatisfaction with their current workplace or company. For some managers the lack of responsibility at their job leads to job shifts. This is remarkable because western managers often complain about the unwillingness of Chinese managers to take responsibility. Trying to reduce the high turnover of Chinese managers has important economic implications for organisations. A positive and clear communicated career development as well as good payment are the keys in reducing the extremely high fluctuation.

What makes foreign funded companies attractive for high qualified Chinese managers? What are the advantages and disadvantages of working in a foreign company? From the point of view of the Chinese managers, the most attractive points of a joint venture, wholly foreign owned enterprise or a representative office are the possibility of career development, a clear and efficient organisation of work and the high income compared to Chinese companies. The most often mentioned disadvantages are understanding, the high working pressure and the small income compared to the expatriates.

Establishing business in foreign countries usually causes a lot of problems due to the different cultural backgrounds. The same phenomenon is valid for managers of different cultures working together. In this case study, two thirds of all problems of the Chinese managers are related to understanding. This includes problems with the dif-

ferent cultures, communication and language. In most of the visited companies these problems lead to a work situation which can be described as *against each other* rather than *with each other*. Conflicts of power and interests are dominating every day business.

It is therefore important, that this situation changes in companies where there are Westerners with a long and good experience in China. A similar positive role can be taken by Chinese managers who have lived and studied abroad. Both types of managers seem to function as *bridges* between the cultures and are therefore most important for the success of a foreign company in China.

HEIDELBERGER GEOGRAPHISCHE ARBEITEN*

- Heft 1 Felix Monheim: Beiträge zur Klimatologie und Hydrologie des Titicacabeckens. 1956. 152 Seiten, 38 Tabellen, 13 Figuren, 3 Karten im Text, 1 Karte im Anhang. DM 12,--
- Heft 4 Don E. Totten: Erdöl in Saudi-Arabien. 1959. 174 Seiten, 1 Tabelle, 11 Abbildungen, 16 Figuren. DM 15,--
- Heft 5 Felix Monheim: Die Agrargeographie des Neckarschwemmkegels. 1961. 118 Seiten, 50 Tabellen, 11 Abbildungen, 7 Figuren, 3 Karten. DM 22,80
- Heft 8 Franz Tichy: Die Wälder der Basilicata und die Entwaldung im 19. Jahrhundert. 1962. 175 Seiten, 15 Tabellen, 19 Figuren, 16 Abbildungen, 3 Karten. DM 29,80
- Heft 9 Hans Graul: Geomorphologische Studien zum Jungquartär des nördlichen Alpenvorlandes. Teil I: Das Schweizer Mittelland. 1962. 104 Seiten, 6 Figuren, 6 Faltafeln. DM 24,80
- Heft 10 Wendelin Klaer: Eine Landnutzungskarte von Libanon. 1962. 56 Seiten, 7 Figuren, 23 Abbildungen, 1 farbige Karte. DM 20,20
- Heft 11 Wendelin Klaer: Untersuchungen zur klimagenetischen Geomorphologie in den Hochgebirgen Vorderasiens. 1963. 135 Seiten, 11 Figuren, 51 Abbildungen, 4 Karten. DM 30,70
- Heft 12 Erdmann Gormsen: Barquisimeto, eine Handelsstadt in Venezuela. 1963. 143 Seiten, 26 Tabellen, 16 Abbildungen, 11 Karten. DM 32,--
- Heft 17 Hanna Bremer: Zur Morphologie von Zentralaustralien. 1967. 224 Seiten, 6 Karten, 21 Figuren, 48 Abbildungen. DM 28,--
- Heft 18 Gisbert Glaser: Der Sonderkulturanbau zu beiden Seiten des nördlichen Oberrheins zwischen Karlsruhe und Worms. Eine agrargeographische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung des Standortproblems. 1967. 302 Seiten, 116 Tabellen, 12 Karten. DM 20,80
- Heft 23 Gerd R. Zimmermann: Die bäuerliche Kulturlandschaft in Südgalicien. Beitrag zur Geographie eines Übergangsgebietes auf der Iberischen Halbinsel. 1969. 224 Seiten, 20 Karten, 19 Tabellen, 8 Abbildungen. DM 21,--
- Heft 24 Fritz Fezer: Tiefenverwitterung circumalpiner Pleistozänschotter. 1969. 144 Seiten, 90 Figuren, 4 Abbildungen, 1 Tabelle. DM 16,--

*. Nicht aufgeführte Hefte sind vergriffen.

- Heft 25 Naji Abbas Ahmad: Die ländlichen Lebensformen und die Agrarentwicklung in Tripolitanien. 1969. 304 Seiten, 10 Karten, 5 Abbildungen.
DM 20,--
- Heft 26 Ute Braun: Der Felsberg im Odenwald. Eine geomorphologische Monographie. 1969. 176 Seiten, 3 Karten, 14 Figuren, 4 Tabellen, 9 Abbildungen.
DM 15,--
- Heft 27 Ernst Löffler: Untersuchungen zum eiszeitlichen und rezenten klimagenetischen Formenschatz in den Gebirgen Nordostanatoliens. 1970. 162 Seiten, 10 Figuren, 57 Abbildungen.
DM 19,80
- Heft 29 Wilfried Heller: Der Fremdenverkehr im Salzkammergut - eine Studie aus geographischer Sicht. 1970. 224 Seiten, 15 Karten, 34 Tabellen. DM 32,--
- Heft 30 Horst Eichler: Das präwürmzeitliche Pleistozän zwischen Riss und oberer Rottum. Ein Beitrag zur Stratigraphie des nordöstlichen Rheingletschergebietes. 1970. 144 Seiten, 5 Karten, 2 Profile, 10 Figuren, 4 Tabellen, 4 Abbildungen.
DM 14,--
- Heft 31 Dietrich M. Zimmer: Die Industrialisierung der Bluegrass Region von Kentucky. 1970. 196 Seiten, 16 Karten, 5 Figuren, 45 Tabellen, 11 Abbildungen.
DM 21,50
- Heft 33 Jürgen Blenck: Die Insel Reichenau. Eine agrargeographische Untersuchung. 1971. 248 Seiten, 32 Diagramme, 22 Karten, 13 Abbildungen, 90 Tabellen.
DM 52,--
- Heft 35 Brigitte Grohmann-Kerouach: Der Siedlungsraum der Ait Ouriaghel im östlichen Rif. 1971. 226 Seiten, 32 Karten, 16 Figuren, 17 Abbildungen.
DM 20,40
- Heft 37 Peter Sinn: Zur Stratigraphie und Paläogeographie des Präwürm im mittleren und südlichen Illergletscher-Vorland. 1972. 159 Seiten, 5 Karten, 21 Figuren, 13 Abbildungen, 12 Längsprofile, 11 Tabellen.
DM 22,--
- Heft 38 Sammlung quartärmorphologischer Studien I. Mit Beiträgen von K. Metzger, U. Herrmann, U. Kuhne, P. Imschweiler, H.-G. Prowald, M. Jauß †, P. Sinn, H.-J. Spitzner, D. Hiersemann, A. Zienert, R. Weinhardt, M. Geiger, H. Graul und H. Völk. 1973. 286 Seiten, 13 Karten, 39 Figuren, 3 Skizzen, 31 Tabellen, 16 Abbildungen.
DM 31,--
- Heft 39 Udo Kuhne: Zur Stratifizierung und Gliederung quartärer Akkumulationen aus dem Bièvre-Valloire, einschließlich der Schotterkörper zwischen St.-Rambert-d'Albon und der Enge von Vienne. 1974. 94 Seiten, 11 Karten, 2 Profile, 6 Abbildungen, 15 Figuren, 5 Tabellen.
DM 24,--

- Heft 41 Gerd Kohlhepp: Agrarkolonisation in Nord-Paraná. Wirtschafts- und sozialgeographische Entwicklungsprozesse einer randtropischen Pionierzone Brasiliens unter dem Einfluß des Kaffeeanbaus. Wiesbaden: Franz Steiner Verlag 1974. DM 94,--
- Heft 42 Werner Fricke, Anneliese Illner und Marianne Fricke: Schrifttum zur Regionalplanung und Raumstruktur des Oberrheingebietes. 1974. 93 Seiten. DM 10,--
- Heft 43 Horst Georg Reinhold: Citruswirtschaft in Israel. 1975. 307 Seiten, 7 Karten, 7 Figuren, 8 Abbildungen, 25 Tabellen. DM 30,--
- Heft 44 Jürgen Strassel: Semiotische Aspekte der geographischen Erklärung. Gedanken zur Fixierung eines metatheoretischen Problems in der Geographie. 1975. 244 Seiten. DM 30,--
- Heft 45 Manfred Löscher: Die präwürmzeitlichen Schotterablagerungen in der nördlichen Iller-Lech-Platte. 1976. 157 Seiten, 4 Karten, 11 Längs- und Querprofile, 26 Figuren, 8 Abbildungen, 3 Tabellen. DM 30,--
- Heft 49 Sammlung quartärmorphologischer Studien II. Mit Beiträgen von W. Essig, H. Graul, W. König, M. Löscher, K. Rögner, L. Scheuenpflug, A. Zienert u.a. 1979. 226 Seiten. DM 35,--
- Heft 51 Frank Ammann: Analyse der Nachfrageseite der motorisierten Naherholung im Rhein-Neckar-Raum. 1978. 163 Seiten, 22 Karten, 6 Abbildungen, 5 Figuren, 46 Tabellen. DM 31,--
- Heft 52 Werner Fricke: Cattle Husbandry in Nigeria. A study of its ecological conditions and social-geographical differentiations. 1993. Second Edition (Reprint with Subject Index). 344 S., 33 Maps, 20 Figures, 52 Tables, 47 Plates. DM 42,--
- Heft 55 Hans-Jürgen Speichert: Gras-Ellenbach, Hammelbach, Litzelbach, Scharbach, Wahlen. Die Entwicklung ausgewählter Fremdenverkehrsorte im Odenwald. 1979. 184 Seiten, 8 Karten, 97 Tabellen. DM 31,--
- Heft 58 Hellmut R. Völk: Quartäre Reliefentwicklung in Südostspanien. Eine stratigraphische, sedimentologische und bodenkundliche Studie zur klimamorphologischen Entwicklung des mediterranen Quartärs im Becken von Vera. 1979. 143 Seiten, 1 Karte, 11 Figuren, 11 Tabellen, 28 Abbildungen. DM 28,--
- Heft 59 Christa Mahn: Periodische Märkte und zentrale Orte - Raumstrukturen und Verflechtungsbereiche in Nord-Ghana. 1980. 197 Seiten, 20 Karten, 22 Figuren, 50 Tabellen. DM 28,--

- Heft 60 Wolfgang Herden: Die rezente Bevölkerungs- und Bausubstanzentwicklung des westlichen Rhein-Neckar-Raumes. Eine quantitative und qualitative Analyse. 1983. 229 Seiten, 27 Karten, 43 Figuren, 34 Tabellen.
DM 39,--
- Heft 62 Grudrun Schultz: Die nördliche Ortenau. Bevölkerung, Wirtschaft und Siedlung unter dem Einfluß der Industrialisierung in Baden. 1982. 350 Seiten, 96 Tabellen, 12 Figuren, 43 Karten.
DM 35,--
- Heft 64 Jochen Schröder: Veränderungen in der Agrar- und Sozialstruktur im mittleren Nordengland seit dem Landwirtschaftsgesetz von 1947. Ein Beitrag zur regionalen Agrargeographie Großbritanniens, dargestellt anhand eines W-E-Profiles von der Irischen See zur Nordsee. 1983. 206 Seiten, 14 Karten, 9 Figuren, 21 Abbildungen, 39 Tabellen.
DM 36,--
- Heft 65 Otto Fränze et al.: Legendenentwurf für die geomorphologische Karte 1:100.000 (GMK 100). 1979. 18 Seiten.
DM 3,--
- Heft 66 Dietrich Barsch und Wolfgang-Albert Flügel (Hrsg.): Niederschlag, Grundwasser, Abfluß. Ergebnisse aus dem hydrologisch-geomorphologischen Versuchsgebiet "Hollmuth". Mit Beiträgen von D. Barsch, R. Dikau, W.-A. Flügel, M. Friedrich, J. Schaar, A. Schorb, O. Schwarz und H. Wimmer. 1988. 275 Seiten, 42 Tabellen, 106 Abbildungen.
DM 47,--
- Heft 68 Robert König: Die Wohnflächenbestände der Gemeinden der Vorderpfalz. Bestandsaufnahme, Typisierung und zeitliche Begrenzung der Flächenverfügbarkeit raumfordernder Wohnfunktionsprozesse. 1980. 226 Seiten, 46 Karten, 16 Figuren, 17 Tabellen, 7 Tafeln.
DM 32,--
- Heft 69 Dietrich Barsch und Lorenz King (Hrsg.): Ergebnisse der Heidelberg-Ellesmere Island-Expedition. Mit Beiträgen von D. Barsch, H. Eichler, W.-A. Flügel, G. Hell, L. King, R. Mäusbacher und H.R. Völk. 1981. 573 Seiten, 203 Abbildungen, 92 Tabellen, 2 Karten als Beilage.
DM 70,--
- Heft 71 Stand der grenzüberschreitenden Raumordnung am Oberrhein. Kolloquium zwischen Politikern, Wissenschaftlern und Praktikern über Sach- und Organisationsprobleme bei der Einrichtung einer grenzüberschreitenden Raumordnung im Oberrheingebiet und Fallstudie: Straßburg und Kehl. 1981. 116 Seiten, 13 Abbildungen.
DM 15,--
- Heft 72 Adolf Zienert: Die witterungsklimatische Gliederung der Kontinente und Ozeane. 1981. 20 Seiten, 3 Abbildungen; mit farbiger Karte 1:50 Mill.
DM 12,--
- Heft 73 American-German International Seminar. Geography and Regional Policy: Resource Management by Complex Political Systems. Editors: John S. Adams, Werner Fricke and Wolfgang Herden. 1983. 387 Pages, 23 Maps, 47 Figures, 45 Tables.
DM 50,--

- Heft 74 Ulrich Wagner: Tauberbischofsheim und Bad Mergentheim. Eine Analyse der Raumbeziehungen zweier Städte in der frühen Neuzeit. 1985. 326 Seiten, 43 Karten, 11 Abbildungen, 19 Tabellen. DM 58,--
- Heft 75 Kurt Hiehle-Festschrift. Mit Beiträgen von U. Gerdes, K. Goppold, E. Gormsen, U. Henrich, W. Lehmann, K. Lüll, R. Möhn, C. Niemeitz, D. Schmidt-Vogt, M. Schumacher und H.-J. Weiland. 1982. 256 Seiten, 37 Karten, 51 Figuren, 32 Tabellen, 4 Abbildungen. DM 25,--
- Heft 76 Lorenz King: Permafrost in Skandinavien - Untersuchungsergebnisse aus Lappland, Jotunheimen und Dovre/Rondane. 1984. 174 Seiten, 72 Abbildungen, 24 Tabellen. DM 38,--
- Heft 77 Ulrike Sailer: Untersuchungen zur Bedeutung der Flurbereinigung für agrarstrukturelle Veränderungen - dargestellt am Beispiel des Kraichgaus. 1984. 308 Seiten, 36 Karten, 58 Figuren, 116 Tabellen. DM 44,--
- Heft 78 Klaus-Dieter Roos: Die Zusammenhänge zwischen Bausubstanz und Bevölkerungsstruktur - dargestellt am Beispiel der südwestdeutschen Städte Eppingen und Mosbach. 1985. 154 Seiten, 27 Figuren, 48 Tabellen, 6 Abbildungen, 11 Karten. DM 29,--
- Heft 79 Klaus Peter Wiesner: Programme zur Erfassung von Landschaftsdaten, eine Bodenerosionsgleichung und ein Modell der Kaltluftentstehung. 1986. 83 Seiten, 23 Abbildungen, 20 Tabellen, 1 Karte. DM 26,--
- Heft 80 Achim Schorb: Untersuchungen zum Einfluß von Straßen auf Boden, Grund- und Oberflächenwässer am Beispiel eines Testgebietes im Kleinen Odenwald. 1988. 193 Seiten, 1 Karte, 176 Abbildungen, 60 Tabellen. DM 37,--
- Heft 81 Richard Dikau: Experimentelle Untersuchungen zu Oberflächenabfluß und Bodenabtrag von Meßparzellen und landwirtschaftlichen Nutzflächen. 1986. 195 Seiten, 70 Abbildungen, 50 Tabellen. DM 38,--
- Heft 82 Cornelia Niemeitz: Die Rolle des PKW im beruflichen Pendelverkehr in der Randzone des Verdichtungsraumes Rhein-Neckar. 1986. 203 Seiten, 13 Karten, 65 Figuren, 43 Tabellen. DM 34,--
- Heft 83 Werner Fricke und Erhard Hinz (Hrsg.): Räumliche Persistenz und Diffusion von Krankheiten. Vorträge des 5. geomedizinischen Symposiums in Reisenburg, 1984, und der Sitzung des Arbeitskreises Medizinische Geographie/Geomedizin in Berlin, 1985. 1987. 279 Seiten, 42 Abbildungen, 9 Figuren, 19 Tabellen, 13 Karten. DM 58,--
- Heft 84 Martin Karsten: Eine Analyse der phänologischen Methode in der Stadtklimatologie am Beispiel der Kartierung Mannheims. 1986. 136 Seiten, 19 Tabellen, 27 Figuren, 5 Abbildungen, 19 Karten. DM 30,--

- Heft 85 Reinhard Henkel und Wolfgang Herden (Hrsg.): Stadtforschung und Regionalplanung in Industrie- und Entwicklungsländern. Vorträge des Festkolloquiums zum 60. Geburtstag von Werner Fricke. 1989. 89 Seiten, 34 Abbildungen, 5 Tabellen. DM 18,--
- Heft 86 Jürgen Schaar: Untersuchungen zum Wasserhaushalt kleiner Einzugsgebiete im Elsenzthal/Kraichgau. 1989. 169 Seiten, 48 Abbildungen, 29 Tabellen. DM 32,--
- Heft 87 Jürgen Schmude: Die Feminisierung des Lehrberufs an öffentlichen, allgemeinbildenden Schulen in Baden-Württemberg, eine raum-zeitliche Analyse. 1988. 159 Seiten, 10 Abbildungen, 13 Karten, 46 Tabellen. DM 30,--
- Heft 88 Peter Meusburger und Jürgen Schmude (Hrsg.): Bildungsgeographische Studien über Baden-Württemberg. Mit Beiträgen von M. Becht, J. Grabitz, A. Hüttermann, S. Köstlin, C. Kramer, P. Meusburger, S. Quick, J. Schmude und M. Votteler. 1990. 291 Seiten, 61 Abbildungen, 54 Tabellen. DM 38,--
- Heft 89 Roland Mäusbacher: Die jungquartäre Relief- und Klimageschichte im Bereich der Fildeshalbinsel Süd-Shetland-Inseln, Antarktis. 1991. 207 Seiten, 87 Abbildungen, 9 Tabellen. DM 48,--
- Heft 90 Dario Trombotto: Untersuchungen zum periglazialen Formenschatz und zu periglazialen Sedimenten in der "Lagunita del Plata", Mendoza, Argentinien. 1991. 171 Seiten, 42 Abbildungen, 24 Photos, 18 Tabellen und 76 Photos im Anhang. DM 34,--
- Heft 91 Matthias Achen: Untersuchungen über Nutzungsmöglichkeiten von Satellitenbilddaten für eine ökologisch orientierte Stadtplanung am Beispiel Heidelberg. 1993. 195 Seiten, 43 Abbildungen, 20 Tabellen, 16 Fotos. DM 38,--
- Heft 92 Jürgen Schweikart: Räumliche und soziale Faktoren bei der Annahme von Impfungen in der Nord-West Provinz Kameruns. Ein Beitrag zur Medizinischen Geographie in Entwicklungsländern. 1992. 134 Seiten, 7 Karten, 27 Abbildungen, 33 Tabellen. DM 26,--
- Heft 93 Caroline Kramer: Die Entwicklung des Standortnetzes von Grundschulen im ländlichen Raum. Vorarlberg und Baden-Württemberg im Vergleich. 1993. 263 Seiten, 50 Karten, 34 Abbildungen, 28 Tabellen. DM 40,--
- Heft 94 Lothar Schrott: Die Solarstrahlung als steuernder Faktor im Geosystem der sub-tropischen semiariden Hochanden (Agua Negra, San Juan, Argentinien). 1994. 199 Seiten, 83 Abbildungen, 16 Tabellen. DM 31,--

- Heft 95 Jussi Baade: Geländeexperiment zur Verminderung des Schwebstoffaufkommens in landwirtschaftlichen Einzugsgebieten. 1994. 215 Seiten, 56 Abbildungen, 60 Tabellen. DM 28,--
- Heft 96 Peter Hupfer: Der Energiehaushalt Heidelbergs unter besonderer Berücksichtigung der städtischen Wärmeinselstruktur. 1994. 213 Seiten, 36 Karten, 54 Abbildungen, 15 Tabellen. DM 32,--
- Heft 97 Werner Fricke und Ulrike Sailer-Fliege (Hrsg.): Untersuchungen zum Einzelhandel in Heidelberg. Mit Beiträgen von M. Achen, W. Fricke, J. Hahn, W. Kiehn, U. Sailer-Fliege, A. Scholle und J. Schweikart. 1995. 139 Seiten. DM 25,--
- Heft 98 Achim Schulte: Hochwasserabfluß, Sedimenttransport und Gerinnebettgestaltung an der Elsenz im Kraichgau. 1995. 202 Seiten, 68 Abbildungen, 6 Tabellen, 6 Fotos. DM 32,--
- Heft 99 Stefan Werner Kienzle: Untersuchungen zur Flußversalzung im Einzugsgebiet des Breede Flusses, Westliche Kapprovinz, Republik Südafrika. 1995. 139 Seiten, 55 Abbildungen, 28 Tabellen. DM 25,--
- Heft 100 Dietrich Barsch, Werner Fricke und Peter Meusburger (Hrsg.): 100 Jahre Geographie an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg (1895-1995). 1996. DM 36,--
- Heft 101 Clemens Weick: Räumliche Mobilität und Karriere. Eine individualstatische Analyse der baden-württembergischen Universitätsprofessoren unter besonderer Berücksichtigung demographischer Strukturen. 1995. 284 Seiten, 28 Karten, 47 Abbildungen und 23 Tabellen. DM 34,--
- Heft 102 Werner D. Spang: Die Eignung von Regenwürmern (Lumbricidae), Schnecken (Gastropoda) und Laufkäfern (Carabidae) als Indikatoren für auentypische Standortbedingungen. Eine Untersuchung im Oberrheintal. 1996. 236 Seiten, 16 Karten, 55 Abbildungen und 132 Tabellen. DM 38,--
- Heft 103 Andreas Lang: Die Infrarot-Stimulierte-Lumineszenz als Datierungsmethode für holozäne Lössderivate. Ein Beitrag zur Chronometrie kolluvialer, alluvialer und limnischer Sedimente in Südwestdeutschland. 1996. 137 Seiten, 39 Abbildungen und 21 Tabellen. DM 25,--
- Heft 104 Roland Mäusbacher und Achim Schulte (Hrsg.): Beiträge zur Physiogeographie. Festschrift für Dietrich Barsch. 1996. 542 Seiten. DM 50,--
- Heft 105 Michaela Braun: Subsistenzsicherung und Marktpartizipation. Eine agrargeographische Untersuchung zu kleinbäuerlichen Produktionsstrategien in der Province de la Comoé, Burkina Faso. 1996. 234 Seiten, 16 Karten, 6 Abbildungen und 27 Tabellen. DM 32,--

- Heft 106 Martin Litterst: Hochauflösende Emissionskataster und winterliche SO₂-Immissionen: Fallstudien zur Luftverunreinigung in Heidelberg. 1996. 171 Seiten, 29 Karten, 56 Abbildungen und 57 Tabellen. DM 32,--
- Heft 107 Eckart Würzner: Vergleichende Fallstudie über potentielle Einflüsse atmosphärischer Umweltnoxen auf die Mortalität in Agglomerationen. 1997. 256 Seiten, 32 Karten, 17 Abbildungen und 52 Tabellen. DM 30,--
- Heft 108 Stefan Jäger: Fallstudien von Massenbewegungen als geomorphologische Naturgefahr. Rheinhessen, Tully Valley (New York State), Yosemite Valley (Kalifornien). 1997. 176 Seiten, 53 Abbildungen und 26 Tabellen. DM 29,--
- Heft 109 Ulrike Tagscherer: Mobilität und Karriere in der VR China – Chinesische Führungskräfte im Transformationsprozess. Eine qualitativ-empirische Analyse chinesischer Führungskräfte in deutsch-chinesischen Joint-Ventures, 100% Tochtergesellschaften und Repräsentanzen 254 Seiten, 8 Karten, 31 Abbildungen und 19 Tabellen. DM 39,--

HEIDELBERGER GEOGRAPHISCHE BAUSTEINE*

- Heft 1 D. Barsch, R. Dikau, W. Schuster: Heidelberger Geomorphologisches Programmsystem. 1986. 60 Seiten. DM 9,--
- Heft 7 J. Schweikart, J. Schmude, G. Olbrich, U. Berger: Graphische Datenverarbeitung mit SAS/GRAPH - Eine Einführung. 1989. 76 Seiten. DM 8,--
- Heft 8 P. Hupfer: Rasterkarten mit SAS. Möglichkeiten zur Rasterdarstellung mit SAS/GRAPH unter Verwendung der SAS-Macro-Facility. 1990. 72 Seiten. DM 8,--
- Heft 9 M. Fasbender: Computergestützte Erstellung von komplexen Choroplethenkarten, Isolinienkarten und Gradnetzentwürfen mit dem Programmsystem SAS/GRAPH. 1991. 135 Seiten. DM 15,--
- Heft 10 J. Schmude, I. Keck, F. Schindelbeck, C. Weick: Computergestützte Datenverarbeitung - Eine Einführung in die Programme KEDIT, WORD, SAS und LARS. 1992. 96 Seiten. DM 15,--
- Heft 11 J. Schmude und M. Hoyler: Computerkartographie am PC: Digitalisierung graphischer Vorlagen und interaktive Kartenerstellung mit DIGI90 und MERCATOR. 1992. 80 Seiten. DM 14,--
- Heft 12 W. Mikus (Hrsg.): Umwelt und Tourismus. Analysen und Maßnahmen zu einer nachhaltigen Entwicklung am Beispiel von Tegernsee. 1994. 122 Seiten. DM 20,--
- Heft 13 A. Zipf: Einführung in GIS und ARC/INFO. 1996. 116 Seiten. DM 13,--
- Heft 14 W. Mikus (Hrsg.): Gewerbe und Umwelt. Determinaten, Probleme und Maßnahmen in den neuen Bundesländern am Beispiel von Döbeln / Sachsen. 1997. 86 Seiten. DM 15,--
- Heft 15 M. Hoyler, T. Freytag, R. Baumhoff: Literaturdatenbank Regionale Bildungsforschung: Konzeption, Datenbankstrukturen in ACCESS und Einführung in die Recherche. Mit einem Verzeichnis ausgewählter Institutionen der Bildungsforschung und weiterführenden Recherchehinweisen. 1997. 70 Seiten. DM 12,--

Versandadresse siehe Rückseite

*. Nicht aufgeführte Hefte sind vergriffen.

Bestellungen an:

Selbstverlag des Geographischen Instituts
Universität Heidelberg
Berliner Straße 48
D-69120 Heidelberg

Fax: 06221/544996



www.yinminyinhua.com

敬 笔 心 闻



右不老歌可致
建康长寿

壬申孟冬吉月

清史稿卷一百一十五



己丑年十月

