

Human Resources in einem deutsch-chinesischen Joint Venture

- Praxiserfahrungen am Beispiel der Beijing Lufthansa Center Co. Ltd. -

H.J. Probst

Human Resources in einem deutsch-chinesischen Joint Venture

Inhaltsverzeichnis

1. Die Beijing Lufthansa Center Co. Ltd.	
- ein internationales Equity Joint Venture im Dienstleistungsbereich	1
2. Personalrekrutierung in der Gründungsphase des Joint Ventures	
- Quellen und Konditionen	2
2.1 Mögliche Rekrutierungsquellen	6
2.1.1 Chinesische Mitarbeiter	6
2.1.2 Ausländische Mitarbeiter	9
2.2 Personalrekrutierung in der Beijing Lufthansa Center Co. Ltd.	10
2.2.1 Chinesische Mitarbeiter	10
2.2.2 Ausländische Mitarbeiter	11
2.2.3 Probleme	12
3. Arbeitsvertragliche Regelungen - Bedingungen, Kosten und Fristen	13
3.1 Der Rechtsrahmen - Arbeitsgesetz der Volksrepublik	
China vom 5.7.1994	13
3.1.1 Grundsätzliche gesetzliche Pflichten der Arbeitgeber	13
3.1.2 Arbeitsverträge	14
3.1.3 Arbeitnehmervertretungen und Schlichtung	
von Arbeitsstreitigkeiten	17
3.2 Gesetzliche Regelungen zur Tätigkeit von	
Gewerkschaften in Joint Ventures	17
3.3 Praxisbeispiel	18
3.3.1 Chinesische Mitarbeiter	18
3.3.2 Ausländische Mitarbeiter	20
4. Alltag der Zusammenarbeit im Joint Venture	22
4.1 Das internationale Management-Team vor Ort	22
4.2 Probleme der Zusammenarbeit	24
4.3 Das Organization Manual - Regeln der Zusammenarbeit	26
4.4 Arbeits- und Lebensbedingungen der chinesischen Mitarbeiter	29
4.5 "Politik am Arbeitsplatz"	
- Rolle von Partei, Jugendverband und Gewerkschaft	30

Human Resources in einem deutsch-chinesischen Joint Venture¹

- Praxiserfahrungen am Beispiel der Beijing Lufthansa Center Co. Ltd. -

1. Die Beijing Lufthansa Center Co. Ltd. - ein internationales Equity Joint Venture im Dienstleistungsbereich

Im Zuge der seit 1978 betriebenen Öffnungspolitik der Volksrepublik China stieg in Beijing Mitte der achtziger Jahre sprunghaft der Bedarf an modern ausgestatteten Hotels, Apartments, Büroräumen und anderen Versorgungseinrichtungen mit westlichem Standard. Vor diesem Hintergrund vereinbarten die Deutsche Lufthansa AG und die Stadtregierung Beijings die Errichtung eines multifunktionalen Service-Centers, das vor allem vielreisenden internationalen Geschäftsleuten als umfassende "logistische Basis" in einem damals weniger vertrauten Umfeld dienen sollte². Ein entsprechender Joint-Venture-Vertrag wurde im Dezember 1986 unterzeichnet und im Mai 1992 konnte das Beijing Lufthansa Center als eines der damals größten deutsch-chinesischen Gemeinschaftsprojekte nach einer reinen Bauzeit von ca. 38 Monaten eröffnet werden.

Zur Realisierung des Vorhabens wurden auf seiten der Deutschen Lufthansa AG und der Stadtregierung Beijings zunächst in der Bundesrepublik bzw. in China rechtlich

¹ Beitrag des Verfassers auf der China-Konferenz von MANAGEMENT CIRCLE in Frankfurt am Main am 25.04.1995. Verfasser war von Juli 1991 bis November 1993 als Leiter des Büros der internationalen Geschäftsführung der Beijing Lufthansa Center Co. Ltd. in Peking tätig.

² Das Ende Mai 1992 in Betrieb genommene Center umfaßt ein Hotel mit 540 Zimmern, ca. 160 Apartments, 120 Büros, 15 Verkaufs- und Ausstellungsräume sowie ein Department Store (Yansha Shopping City) mit ca. 40,000 m² Verkaufsfläche. Innerhalb des Bürogebäudes besteht das Regus Business Center, das auf 500 m² Gesamtfläche kleinere Büroräume für Tages- oder Wochenmieter zur Verfügung stellt und eine breite Palette von Bürodienstleistungen anbietet (u.a. Platzhalter-Service, Sekretariatsleistungen, Sekretärinnen-Assessment, Chinesisch-Übersetzungen, Kontakthanbahnung sowie - im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten - Unterstützung bei der Neuregistrierung von Niederlassungen ausländischer Unternehmen). Hinzu kommen Einrichtungen der medizinischen Betreuung, der Reise- und Finanzdienstleistungen, ein Fitness-, Squash- und Tennis-Center sowie ein Kindergarten.

selbständige Projektgesellschaften³ gebildet, die dann gemeinsam ein in Beijing registriertes Equity Joint Venture unter der Bezeichnung Beijing Lufthansa Center Co. Ltd. gründeten. Während der Projektphase schlossen sich die DEG sowie der koreanische Konzern DAEWOO als weitere Gesellschafter dem Gemeinschaftsunternehmen an. Das registrierte Kapital beläuft sich heute auf 140 Mio. DM (Gesamtprojektumfang 495 Mio. DM).

Während die chinesische Seite im wesentlichen die mit ca. 50% des Stammkapitals bewerteten Nutzungsrechte für den Grund und Boden als ihren Anteil einbrachte, schoß die deutsche Seite Geldmittel in gleicher Höhe ein und veranlaßte die Projektfinanzierung durch ein deutsches Bankenkonsortium.

Die Baukredite wurden über Hermes und CITIC (China International Trust and Investment Corporation) gesichert; die Verwendung der finanziellen Mittel, einschließlich der Kreditziehungen in der Bauphase bzw. der Rückzahlung der Kredite nach Inbetriebnahme des Centers, wird durch ein spezielles Finance Committee des Joint Ventures unter deutschem Vorsitz kontrolliert.

Das Joint Venture schloß seinerseits Verträge mit den Bauunternehmen⁴ (Construction Contract) sowie mit dem Betreiber des Centers, der Kempinski Hotels S.A. (Operation Contract).

Als Eignergeseellschaft und registrierte juristische Person ist die Joint-Venture-Gesellschaft der Ansprechpartner aller zuständigen chinesischen Behörden, darunter im Bereich der Personalverwaltung und der Betreuung der ausländischen Mitarbeiter. Aus administrativen und fachlichen Gründen wurden jedoch Teilaufgaben im Human Resources Management (einschließlich Rekrutierung, Personalführung und Berufstraining) an den Center-Betreiber bzw. die Bauunternehmen delegiert.

Der Joint-Venture-Vertrag und die Articles of Association reflektieren die gesetzlichen Regelungen zur paritätischen Besetzung der wichtigsten Führungspositionen des Unternehmens (s. Bild 1) und regeln die Kompetenzen des Managements, die im Organisationshandbuch (Organization Manual) weiter präzisiert werden.

Das Joint Venture selbst beschäftigt derzeit im eigenen Verwaltungsbereich noch ca. 20 Mitarbeiter, darunter 4 Expatriates (in der Bau- und Projektphase ca. 60 / 11). In Abstimmung mit dem Joint-Venture-Management sind ca. 1,300 Mitarbeiter

³ Auf deutscher Seite: BEIJING Lufthansa German Center GmbH & Co. KG, an der die Deutsche Lufthansa AG (über Lufthansa Hotelgesellschaft), die Kempinski Hotels S.A. sowie die Bauunternehmen Philipp Holzmann AG und Bilfinger & Berger BauAG beteiligt sind. Während der Projektphase schlossen sich die DEG sowie der koreanische Konzern DAEWOO dem Joint Venture an. Auf chinesischer Seite: Beijing Municipal Tourist Commodity Supply & Service Corporation - eine 100%-Tochter der Stadtregierung, administrativ dem Städtischen Komitee für Handel unterstellt.

⁴ Die Bauunternehmen (Philipp Holzmann AG, Bilfinger & Berger BauAG, China State Construction Engineering Corporation) schlossen ihrerseits untereinander ein ausschließlich projektbezogenes Contractual Joint Venture.

permanent für den Center-Betreiber tätig, davon 6% Expatriates in leitenden Positionen.

Bild 1: siehe auf Seite 3 am Ende des Dokuments

Bild 2: siehe auf Seite 4 am Ende des Dokuments

Bild 3: siehe auf Seite 5 am Ende des Dokuments

2. Personalrekrutierung in der Gründungsphase des Joint Ventures - Quellen und Konditionen

Bereits in der Gründungsphase des Joint Ventures fallen wesentliche Vorentscheidungen darüber, in welchem Umfang der ausländische Investor seine geschäftlichen Interessen für die Laufzeit des Gemeinschaftsvorhabens personell abzusichern vermag. Während das Verhandeln des Joint-Venture-Vertrages und der Articles of Association in der eigenen Hand liegen, ist der ausländische Investor bei der Rekrutierung von chinesischem Personal oft auf Mittler angewiesen, die ihm Zugang zu den einzelnen Rekrutierungsquellen schaffen. Deshalb hängt viel von der Auswahl eines mit den örtlichen Gegebenheiten vertrauten Geschäftsführers bzw. von der Bereitschaft des einheimischen Joint-Venture-Partners ab, die verschiedenen Quellen aktiv zu erschließen.

2.1. Mögliche Rekrutierungsquellen (Übersicht)

Für die Rekrutierung von Mitarbeitern stehen mehrere Quellen zur Verfügung, deren Auswahl von der Größe des Gemeinschaftsprojektes und dem Charakter der Investition, aber auch vom Umfang des eigenen Involvements des ausländischen Investors abhängen.

2.1.1. Chinesische Mitarbeiter

a) Übernahme von Mitarbeitern aus dem Betrieb des Joint-Venture-Partners

Die Übernahme von Mitarbeitern des chinesischen Joint-Venture-Partners hat den Vorteil, daß in kurzer Zeit funktionsfähige Strukturen verfügbar sind. Dies kann insbesondere im Bereich der industriellen Fertigung ein wesentlicher Aspekt sein. Auf jeden Fall bleibt dem ausländischen Investoren zunächst die zeitaufwendige Suche nach geeigneten lokalen Mitarbeitern erspart und er grenzt das Risiko ein, in der sehr kritischen Anfangszeit des Gemeinschaftsunternehmens u.U. eine falsche Wahl getroffen zu haben, die es erschwert, das Unternehmen schrittweise personell aufzubauen. Für administrative Aufgaben, darunter die Abwicklung der behördlichen Genehmigungsprozedur, stehen sofort entsprechendes Know-How und Verbindungen zur Verfügung.

Als vertragliche Form der Übernahme kommen mehrere Optionen in Frage, darunter die einzelvertragliche Übernahme im Rahmen eines direkten Anstellungsverhältnisses zwischen dem Mitarbeiter und der Joint-Venture-Gesellschaft oder die Übernahme in Form eines Arbeitskräfte-Überlassungsvertrages zwischen dem Joint Venture und dem chinesischen Stammbetrieb (sogenannte Secondment-Verträge).

Secondment-Verträge können gleichermaßen für einzelne Arbeitnehmer oder für komplette Teams vereinbart werden. (Vgl. auch nachfolgende Angaben zur Praxis in der Beijing Lufthansa Center Co. Ltd.).

Im Falle der Entscheidung für einen Secondment-Vertrag ist das Gemeinschaftsunternehmen von der direkten Verantwortung für Entlohnung und Sozialleistungen sowie von der Personalaktenverwaltung der betreffenden Mitarbeiter entlastet. Statt dessen zahlt das Joint Venture eine vertraglich vereinbarte Summe für die erbrachte Dienstleistung an das Partnerunternehmen (Secondment-Fee). Die in Secondment-Verträgen vereinbarten Zahlungen des Joint Ventures werden nur zu einem relativ geringen Teil an die betreffenden Mitarbeiter als Gehälter weitergegeben. Der Stammbetrieb versorgt die Mitarbeiter jedoch mit Wohnraum, was das Joint Venture aus eigener Kraft - wenn überhaupt - erst im Verlaufe seiner geschäftlichen Entwicklung anbieten könnte.

Ein Nachteil dieses Rekrutierungsweges kann darin bestehen, daß der ausländische Investor nur begrenzt Einfluß auf die konkrete Auswahl - und folglich auf die fachliche Eignung - der Mitarbeiter nehmen kann. Sofern komplette Strukturen des inländischen Partnerbetriebes übernommen werden, kommt hinzu, daß sich die persönliche Identifikation der auf diese Weise rekrutierten Mitarbeiter mit den Interessen des Joint Ventures nur sehr langsam ausprägen wird; psychologisch bleiben die Mitarbeiter in ihrem Stammbetrieb verwurzelt. Bestehende interne Hierarchien oder informelle Berichtskanäle werden de facto mit übernommen. Da das Joint Venture keinen direkten Einfluß auf die Umverteilung der Secondment-Fee auf die einzelnen Mitarbeiter hat, ist eine differenzierte, leistungsbezogene Vergütung schwierig durchzusetzen. Auch die Unterstützung jüngerer, förderungswürdiger Mitarbeiter ist komplizierter als bei einer Direkteinstellung.

b) Arbeitskräftevermittlung für ausländische Firmenrepräsentanzen und Unternehmen (FESCO)

Die Rekrutierung über FESCO (Foreign Enterprise Service Corporation) ist beim heutigen Stand noch immer der einzige offizielle Kanal für die Anwerbung chinesischer Mitarbeiter von Representative Offices⁵. FESCO versucht, den Arbeitsmarkt für chinesische Mitarbeiter ausländischer Unternehmen und Repräsentanzen weitgehend zu monopolisieren. Dies ist relativ teuer und garantiert ebenfalls nicht die Verfügbarkeit von fachlich qualifiziertem Personals.

Auch bei dieser Rekrutierungsform bleibt FESCO der eigentliche Arbeitgeber des chinesischen Mitarbeiters. Ein erheblicher Teil der Dienstleistungsgebühr wird von FESCO als staatlichem Devisenbringer einbehalten, so daß die

⁵ Ausländische Firmenvertretungen dürfen laut Gesetz nicht direkt chinesisches Personal einstellen (vgl. Denton Hall Beijing, in China Economic Review, January 1995, S. 18)

Zahlung von leistungsorientierten Vergütungszuschlägen zunächst nur FESCO selbst zugute kommt. (Anfangs wurden ca. 10% der vertraglichen Zahlung an den Mitarbeiter weitergegeben, derzeit beläuft sich der entsprechende Satz auf ca. 45%). FESCO selbst legt für die Überlassung von Arbeitskräften verbindliche Tarife fest, einschließlich der Gehaltserhöhungen. Für Verhandlungen besteht wenig Spielraum.

Andererseits übernimmt FESCO ebenfalls die Sozialleistungen und die Personalaktenverwaltung für den Mitarbeiter (einschließlich Wohnung) und ist bereit, bei mangelnder Eignung Mitarbeiter relativ unkompliziert und kurzfristig auszutauschen. Bei längerer Erkrankung des Mitarbeiters stellt FESCO einen Ersatzmitarbeiter zur Verfügung.

Der Weg über FESCO kann eine Option sein, wenn keine größeren Teams benötigt werden und vor allem fremdsprachliche und administrative Kenntnisse gefordert sind. Die über FESCO vermittelten Arbeitskräfte gelten als politisch fest integriert, linientreu, diszipliniert und zuverlässig.

c) Zentren für Personalaustausch

Die Zentren für Personalaustausch (Talent Exchange Centers / *Rencai Jiaoliu Zhongxin*) sind in den vergangenen Jahren in größeren Städten wie Beijing und Shanghai als Keimform rechtlich selbständiger Arbeitsvermittlungen entstanden. Administrativ unterstehen sie der örtlichen Arbeitsverwaltung. Sie agieren jedoch ihrer praktischen Vermittlungstätigkeit relativ selbständig und sind berechtigt, die Personalakten der an ausländische Unternehmen oder Joint Ventures vermittelten Arbeitnehmer zu führen.

Arbeitssuchende können sich bei den Zentren unter Angabe ihrer Qualifikation und ihrer beruflichen Zielvorstellungen registrieren lassen, um an in- oder ausländische Unternehmen vermittelt zu werden. Nach Kenntnis des Verfassers bleiben die Zentren im Vermittlungsprozeß weitgehend passiv und überlassen es interessierten Arbeitgebern, Anfragen einzureichen. In diesem Sinne sind die Zentren zur Zeit eher mit einer "Börse" zu vergleichen als mit europäischen Personalvermittlungen. Dennoch erfreuen sie sich wachsender Beliebtheit auch unter Chinesen, die in eigener Initiative einen Arbeitsplatzwechsel anstreben.

Die Rekrutierung über die Austauschzentren kann zur Folge haben, daß der neue Arbeitgeber u.U. für Wohnraumbeschaffung des Mitarbeiters verantwortlich wird. Letzteres kann jedoch in der Praxis durch Gehaltszuschläge kompensiert werden, die den Arbeitnehmer in die Lage versetzen, sich selbst um Wohnraum zu kümmern.

Ein offensichtlicher Vorteil der Austauschzentren besteht darin, daß ausländische Investoren die Auswahl von Fachkräften nach eigenen Kriterien selbst vornehmen können. Es kann unterstellt werden, daß Fachkräfte, die sich bei diesen Zentren registrieren lassen, überdurchschnittlich qualifiziert

sind und über ausreichende Risikobereitschaft verfügen, sich aus traditionellen Sozialstrukturen ausgliedern. Damit verbunden ist das Potential für fachliche Selbständigkeit, Flexibilität und Initiative.

d) Rekrutierung durch die örtlichen Arbeitsverwaltungen

Die örtlichen Arbeitsverwaltungen sind nach wie vor eine wesentliche Rekrutierungsquelle, sofern eine größere Anzahl von neuen Arbeitnehmern eingestellt werden soll, die u.U. noch auszubilden sind (z.B. Schulabgänger). Vor allem für die Organisation der Lehrausbildung können sie koordinierend wirksam werden.

e) Fachinstitute und Universitäten

Für die Rekrutierung von Fachmanagern sind die zahlreichen Fachinstitute und Universitäten eine interessante Quelle. Sie kann erschlossen werden über institutionelle Mittler (z.B. Fachministerien, die als Leitinstitutionen von wissenschaftlichen Einrichtungen fungieren) oder über Kontakte mit Fachkräften im Vorfeld der Joint-Venture-Gründung. Dabei sind insbesondere Austauschwissenschaftler interessant, die an westlichen Hochschulen Forschungsaufenthalte absolvieren und neben solidem Fachwissen zumeist auch über exzellente Fremdsprachenkenntnisse verfügen.

f) Inserate in der chinesischsprachigen Presse

Kurze Stellenausschreibungen in ausgewählten Abendzeitungen (z.B. BEIJING WANBAO für Peking) erreichen breitere Zielgruppen. Die Tageszeitungen haben keine ausreichend hohen Auflagen und bieten in der Regel keinen Stellenmarkt an. Stellenausschreibungen in der englischsprachigen chinesischen Presse (z.B. CHINA DAILY) sind für die Rekrutierung chinesischer Mitarbeiter keine empfehlenswerte Option, da sie auch von englischkundigen Chinesen nicht regelmäßig gelesen wird.

Jede der genannten Quellen weist Vor- und Nachteile auf, deren individuelle Bewertung - wie eingangs erwähnt - letztlich vom Charakter der Investition und des Joint Ventures abhängt. Als Hauptquellen könnten die Übernahme von Mitarbeitern aus dem Stammbetrieb des Joint-Venture-Partners sowie die Rekrutierung über FESCO und die Zentren für Personalaustausch gelten. Aus Sicht der langfristigen Interessen der chinesischen Arbeitnehmer spielt hierbei die Tatsache eine Rolle, daß die *Personalakte* bei einer staatlich anerkannten Stelle aufbewahrt und für einen zukünftigen Arbeitsplatzwechsel zur Verfügung steht. Dieser Aspekt begrenzt in gewisser Weise eine freie Rekrutierung.

Exkurs:

PERSONALAKTEN werden für jeden chinesischen Arbeitnehmer angelegt, sobald er sein erstes Arbeitsverhältnis eingeht. Sie enthalten Angaben zur Person, zur Qualifikation und zum beruflichen Werdegang sowie Abschlußzeugnisse bei Arbeitsplatzwechsel. Die Akte begleitet den Arbeitnehmer bei beruflichen Transfers und ihr Vorliegen beim aktuellen Arbeitgeber ist Voraussetzung für Lohnzahlung sowie für die Gewährung von Sozialleistungen. Aus den Angaben in der Personalakte leiten sich u.a. der progressive Urlaubsanspruch des Arbeitnehmers (traditionell 1 Tag pro Arbeitsjahr ab 5. Beschäftigungsjahr) sowie sein Anspruch auf statusbildende Titel in Abhängigkeit von der Anzahl der Berufsjahre (z.B. "Senior Engineer" für Ingenieure) ab.

Für Aufbewahrung und Zugang zum Inhalt der Akten gilt ein sehr striktes Regime, das in der Regel nicht einmal den betreffenden Arbeitnehmern Einblick in die eigene Akte gestattet. Die Akten werden bei Transfers dem neuen Arbeitgeber versiegelt überstellt. Die in ihnen enthaltenen Beurteilungen des Arbeitnehmers sind diesem deshalb im Wortlaut nicht bekannt und eine formelle Kenntnisnahme ist nicht beabsichtigt. Ausländer haben grundsätzlich kein Recht auf Einsichtnahme, so daß in Joint Ventures nur der chinesische Partner mit dem Inhalt der Personalakte vertraut ist.

Im neuen Arbeitsgesetz ist an keiner Stelle auf die Pflicht zur Führung von Personalakten durch den Arbeitgeber verwiesen. Es kann angenommen werden, daß die soziale Bedeutung dieser Dokumentation in dem Maße abnehmen wird, wie sich ein freier Arbeitsmarkt entwickelt, der mit Vertragsfreiheit bei der Vereinbarung von Gehältern, Urlaub und anderen Sozialleistungen einhergeht. Die vom neuen Arbeitsgesetz vorgesehene Einführung unabhängiger, staatlich anerkannter Berufsprüfungsgremien wird die Notwendigkeit aufheben, Berufstitel aus der Anzahl der aktenkundigen Berufsjahre abzuleiten.

2.1.2. Ausländische Mitarbeiter (Expatriates)

Hier ist angesichts des Kostenniveaus zunächst grundsätzlich zu entscheiden, in welchem Umfang überhaupt ausländische Mitarbeiter eingestellt werden müssen. In der Regel werden dies Mitarbeiter für gehobene Leitungsfunktionen sein, die vor allem in der Anfangsphase des Joint Ventures betriebliche Strukturen eigenständig aufbauen und branchenspezifisches Know-How vermitteln. Von Vorteil sind chinesische Sprachkenntnisse, die zumindest eine Basisverständigung ermöglichen.

Neben der Delegierung eigener Mitarbeiter oder der Rekrutierung in Drittländern (u.a. Hongkong) stehen als Rekrutierungsquellen vor Ort u.a. zur Verfügung:

a) Andere Joint Ventures oder ausländische Firmenvertretungen

Erfahrungsgemäß erhalten die größeren ausländischen Firmenrepräsentanzen bzw. Gemeinschaftsunternehmen ständig Bewerbungen, so daß sich

Nachfragen bei den entsprechenden Personalabteilungen oder Chief Representatives lohnen können.

b) Informeller Expatriate-Arbeitsmarkt

Eine beachtliche Zahl von Expatriates ist daran interessiert, sich längerfristig in China anzusiedeln und bemüht sich daher nach Ablauf der zumeist zeitlich befristeten Verträge um neue Aufträge. Diese Quelle kann sowohl durch informelle Gespräche vor Ort als auch über die Nutzung von Blindbewerbungen nach publizierter Joint-Venture-Gründung erschlossen werden.

c) Inserate in der internationalen und chinesischen Presse

Als Medien für Stellenausschreibungen in Ostasien bieten sich u.a. an:

- South China Morning Post (Tageszeitung; Hongkong)
- Asian Wall Street Journal (Tageszeitung; Hongkong)
- Far Eastern Economic Review (Wochenmagazin; Hongkong)
- Englischsprachige chinesische Presse (CHINA DAILY; Beijing)

2.2. Personalrekrutierung in der Beijing Lufthansa Center Co. Ltd.

Im Falle der Beijing Lufthansa Center Co. Ltd. wurden bereits im Joint-Venture-Vertrag konkrete Verantwortlichkeiten für die Personalausstattung des Gemeinschaftsunternehmens in der Anfangsphase vereinbart. Dies betraf sowohl die Besetzung der Führungspositionen (vgl. Bild 1) als auch die Bereitstellung von Fachkräften für die operativen Ebenen (vgl. Bild 3).

2.2.1. Chinesische Mitarbeiter

Aus dem Joint-Venture-Vertrag ergab sich, daß die chinesische Seite qualifiziertes einheimisches Personal für das Management sowie für den technischen und administrativen Bereich vorzuschlagen hatte. Daraus resultierte ein Secondment-Vertrag des Partnerunternehmens mit dem Joint Venture, auf dessen Grundlage ein komplettes Team von ca. 35 Mitarbeitern des chinesischen Stammbetriebes in das Gemeinschaftsunternehmen übernommen wurde. Als Gegenleistung zahlte das Joint Venture als Secondment-Fee eine fünfstellige monatliche Festsumme in ausländischer Währung an den chinesischen Partner.

Diese Regelung gestattete einen relativ komplikationslosen Einstieg in die Projektrealisierung. Da der chinesische Joint-Venture-Partner fest in die Verwaltungsstruktur der Stadtregierung Beijings eingebunden war, gab es in der Lizenzierung und bei der Zuweisung von kontingentierten Ressourcen keine unlösbaren Probleme.

Qualifikationsniveau und Zusammensetzung des mit Secondment überlassenen chinesischen Mitarbeiterteams erwiesen sich insgesamt als projektfördernd. Hauptprobleme waren der Mangel an Fremdsprachenkenntnissen auf Seiten der Spitzenmanager sowie - objektiv entwicklungsbedingt - mangelnde Erfahrungen im internationalen Marketing und in moderner Bürokommunikation (PC-Nutzung). Alle leitenden Angestellten hatten einen Hochschulabschluß und verfügten über langjährige Erfahrungen im chinesischen Finanz- und Verwaltungsbereich. Die chinesischen Dolmetscher waren überdurchschnittlich gut ausgebildet.

2.2.2. *Ausländische Mitarbeiter*

Auch die deutschen Partner des Projektes delegierten auf der Basis von Secondment-Verträgen leitende Mitarbeiter in das Joint Venture. Dies betraf vor allem die kaufmännische Leitung, das ingenieurtechnische Management und das Hotelmanagement, d.h. Bereiche in denen auf chinesischer Seite Mitte der achtziger Jahre noch keine dem Projekt adäquaten internationalen Erfahrungen vorhanden waren (z.B. Projektfinanzierung mit internationalen Banken, Baukontrolle von anspruchsvollen Großprojekten; Wirtschaftlichkeitsrechnungen; Marketing für internationale Zielgruppen eines Luxushotels; hochwertige internationale Gastronomie).

Die wenigen ausländischen Angestellten, deren Stellen nicht ausdrücklich in den Vertragsdokumenten des Joint Ventures genannt waren (Mitarbeiter im Büro der Geschäftsführung und in der Finanzabteilung), wurden bereits in der Projektphase als sogenannte "Local Expatriates" mit befristeten Einzelverträgen nach Direktbewerbungen beim Joint Venture eingestellt. Die Zusammensetzung des Expatriate-Teams im Beijing Lufthansa Center Projekt war international, als Mittlersprache diente Englisch (Vertragssprachen: Englisch und Chinesisch). Einige der Local Expatriates verfügten über ausreichende Chinesisch-Kenntnisse, um Dolmetschen oder Anweisungen des Managements weiterleiten zu können.

Die Einstellung von ausländischen Mitarbeitern war nur möglich, wenn diese den Residence Status erworben hatten oder unmittelbar nach Einstellung beantragten. Dieser Status war in jedem Fall befristet. Er setzte die Erteilung eines entsprechenden Einreisevisums sowie eine ärztliche Untersuchung voraus. In der Beijing Lufthansa Center Co. Ltd. war der chinesische Partner laut Joint-Venture-Vertrag verpflichtet, sich um diese Belange zu kümmern. Dies erfolgte in der Praxis mit großem persönlichen Engagement der betreffenden chinesischen Kollegen. Sofern im Management über die Einstellung eines ausländischen Mitarbeiters Konsens erzielt wurde, klappte die nachfolgende Abwicklung der administrativen Schritte reibungslos. Weder bei der Erteilung von Visa noch bei der Gewährung von Aufenthaltsgenehmigungen gab es größere Probleme.

Exkurs:

Der **GENEHMIGUNGSWEG** für die Direkteinstellung von ausländischen Mitarbeitern gliederte sich im einzelnen wie folgt:

- Unterzeichnung des Arbeitsvertrages durch das Joint Venture
- Genehmigung des Arbeitsvertrages durch die für das Joint Venture zuständige chinesische Fach- (Leit-) Behörde
- Offizielles Einladungsschreiben des Joint Ventures für den einzustellenden Mitarbeiter, das auch vom Stammbetrieb des Joint-Venture-Partners abzustempeln war
- Genehmigung der Einreise zur Arbeitsaufnahme durch das örtliche Büro für Auswärtige Angelegenheiten
- Benachrichtigung der zuständigen Auslandsvertretung der VR China, bei welcher das Einreisevisum erteilt werden soll, durch das Büro für Auswärtige Angelegenheiten
- Kostenpflichtige Visaerteilung durch die Auslandsvertretung an den ausländischen Mitarbeiter unter Vorlage des Einladungsschreibens, wobei in der Regel Visa für mehrere Einreisen erteilt wurden; die Gültigkeit der Visa ist befristet
- Beantragung des Residence Status spätestens zehn Tage nach Einreise (i.e. polizeiliche Meldung und ärztliche Untersuchung)
- Erteilung des Residence Status durch die Behörde für Inneres der Stadtregierung

Die Einstellung von Expatriates, deren Aufenthaltserlaubnis abgelaufen ist oder die mit einem Touristenvisum eingereist sind, kann Probleme aufwerfen. Ein Touristenvisum berechtigt nicht zu längerem Aufenthalt in China und ist keine gültige Voraussetzung für den Abschluß eines Arbeitsvertrages. Ein Langfristvisum kann nur von einer Auslandsvertretung erteilt werden, die Umwandlung von Touristen- in Langfristvisa vor Ort in China ist nicht möglich. Im Beispiel der Beijing Lufthansa Center Co. Ltd. mußten einige neu einzustellende ausländische Mitarbeiter vor Arbeitsaufnahme noch einmal ins Ausland reisen, um dort das längerfristige Visum zu erwerben.

Die Expatriate-Arbeitsverträge des Beijing Lufthansa Center Joint Ventures enthielten eine Klausel, mit der sich der Arbeitgeber für den Fall absichert, daß dem Angestellten die Aufenthaltserlaubnis entzogen oder nicht verlängert wird. In diesem Fall würde das Arbeitsverhältnis innerhalb von zwei Wochen enden.

2.2.3. Probleme

Alle Secondment-Arrangements waren auf die Projektphase befristet. Nach Eröffnung des Beijing Lufthansa Centers wurden sie abgelöst von der Direkteinstellung sowohl chinesischer als auch ausländischer Mitarbeiter. Dies war verbunden mit dem Versuch seitens des (ausländischen) Managements nicht mehr benötigte Stellen abzubauen. Dabei trat das Problem auf, daß sich der chinesische Joint-Venture-Partner unter Berufung auf die rechtliche und soziale Verantwortung für seine Mitarbeiter nur sehr zögernd bereit fand, die redundanten Positionen abzubauen, da eine Wiedereingliederung der betreffenden Mitarbeiter in den Stammbetrieb nicht möglich war. Teile des ingenieurtechnischen Personals und

einige Mitarbeiter mit Spezialaufgaben (z.B. Zollspezialisten) konnten schließlich in den Personalbestand des Hotelbetreibers integriert werden (vgl. Bild 2), womit eine sinnvolle Weiterverwendung garantiert war. Für den Verwaltungsbereich mußten zunächst alle chinesischen Mitarbeiter, die unter der ursprünglichen Secondment-Vereinbarung in das Joint Venture gekommen waren, in die Direktanstellung übernommen werden, obwohl die von ihnen besetzten Stellen zum Teil überflüssig geworden waren oder durch fremdsprachlich besser qualifizierte neue Mitarbeiter besetzt werden sollten. Die Restrukturierung nach ca. ein Jahr in Anspruch.

3. Arbeitsvertragliche Regelungen - Bedingungen, Kosten und Fristen

3.1. Der Rechtsrahmen - Arbeitsgesetz der Volksrepublik China vom 5.7.1994

Das am 1. Januar 1995 in Kraft getretene Arbeitsgesetz ist Bestandteil der Bemühungen des chinesischen Gesetzgebers, die Verantwortlichkeiten von Staat, örtlichen Verwaltungen und arbeitgebenden Einheiten im Übergang zur Marktwirtschaft neu zu definieren. Deutlich zeichnet sich mit dem Gesetz ab, daß die früher umfassende staatliche Reglementierung nunmehr von makrowirtschaftlicher Steuerung und Formulierung allgemeiner Rechtsnormen durch den Staat ersetzt wird. So trägt der Staat nach dem neuen Gesetz nicht mehr die unmittelbare Verantwortung für Arbeitsbeschaffung, sondern wird lediglich verpflichtet - und dies wohl entsprechend den historischen Möglichkeiten - die Arbeitsbeschaffung durch gesamtwirtschaftliche Steuerung, Förderung der Unternehmen sowie Ermutigung beruflicher Selbständigkeit zu fördern. Ausdrücklich wird das Recht der Arbeitnehmer auf freie Berufswahl angesprochen, woraus in der gesellschaftlichen Praxis erhöhte Mobilität erwachsen kann.

Das Gesetz unterscheidet nicht zwischen den verschiedenen Eigentums- und Rechtsformen von Unternehmen, sondern ist gültig für alle "arbeitgebenden Einheiten", d.h. auch für Joint Ventures oder rein ausländische Unternehmen. *Direkte Regelungen* werden getroffen zu den Grundrechten und -pflichten der Arbeitnehmer und den Pflichten der Arbeitgeber. Das Gesetz umreißt die Kontrollfunktionen der örtlichen Behörden und formuliert Rechtsnormen für den Inhalt von Arbeitsverträgen - einschließlich Vergütung, Arbeitszeit, Urlaub und Erholung - sowie für Arbeitsschutz und Arbeitsstreitigkeiten.

Gleichzeitig bleiben wesentliche Fragen offen, die im Arbeitsgesetz zwar angesprochen, aber nur zur weiteren Ausarbeitung *delegiert* werden können. Dies betrifft u.a. die *Schaffung eines nationalen Arbeits- und Sozialversicherungssystems*, das die bisherige betriebliche Verantwortung ablöst, sowie eines *nationalen Berufsbildungssystems*, das eine Klassifizierung von Berufen ebenso wie die Definition beruflicher Standards und einheitlicher Kriterien für Berufsabschlüsse sowie allgemeiner Rechtsnormen für die Tätigkeit staatlich anerkannter unabhängiger Berufsprüfungsgremien enthält. An die örtlichen Regierungen ab Kreisebene delegiert das Gesetz die Ausarbeitung und Realisierung von Berufsberatungs- und Arbeitsvermittlungssystemen, die Festlegung von Durchführungsbestimmungen für Arbeitsverträge sowie die Fixierung des regionalen Niveaus von Minimalgehältern.

Allein dieser Katalog von offenen Fragen zeigt den trotz aller Fortschritte noch mangelhaften Stand der Arbeits- und Sozialgesetzgebung in China - und verdeutlicht damit die vergleichsweise hohe Verantwortung, die einzelne Unternehmen bis heute für die sozialen Belange ihrer Mitarbeiter tragen.

3.1.1. Grundsätzliche gesetzliche Pflichten der Arbeitgeber

Das Gesetz erteilt den Arbeitgebern folgende wesentliche Auflagen:

- Formulierung und Realisierung **detaillierter innerbetrieblicher Regeln und Bestimmungen** auf der Grundlage des Arbeitsgesetzes
- Zulassung der Tätigkeit von **Gewerkschaften** und **Arbeitnehmervertretungen**
- Abschluß von **Arbeitsverträgen** mit den Arbeitnehmern (individuell oder "kollektiv")
- Praktizierung eines Systems des **Arbeitsschutzes**
- Sicherung **innerbetrieblicher Berufsbildung**
- Praktizierung eines **innerbetrieblichen Sozialversicherungssystems** in Ergänzung zum nationalen System
- Gewährung von Zutritt der **Arbeitsinspektoren**

3.1.2. Arbeitsverträge

Das Gesetz sieht vor, daß jeder Arbeitsvertrag die nachfolgenden Punkte enthalten muß:

- Definition der vertragschließenden Parteien
- Dauer des Arbeitsverhältnisses
- Bestimmung der Tätigkeit des Mitarbeiters ("Arbeitsinhalt")
- Arbeitsschutz und Arbeitsbedingungen
- Vergütung
- Arbeitsdisziplinarische Regelungen
- Bedingungen zur Aufhebung des Vertrages
- Verantwortlichkeiten im Falle der Verletzung vertraglicher Bestimmungen

Vertragschließende Parteien

Das Arbeitsgesetz läßt sowohl individuelle als auch "kollektive" Arbeitsverträge zu.

Als Vertragspartner für "kollektive" Arbeitsverträge kommen gewählte Arbeitnehmervertretungen direkt oder vermittels der Gewerkschaftsorganisation in Frage. Ein Kollektiv-Vertrag muß allen Arbeitnehmern zur Kenntnis gebracht und formell von der Belegschaftsvertretung bestätigt werden. Danach ist er der zuständigen Arbeitsbehörde vorzulegen. Er tritt in Kraft, sofern letztgenannte Behörde innerhalb von 15 Tagen keine Einwände geltend macht. Kollektiv-Verträge sind bindend für alle beteiligten Arbeitnehmer. Einzelvertragliche Regelungen, die daneben bestehen können, dürfen nicht schlechter als die der Kollektiv-Verträge sein. Das Mindestalter eines Arbeitnehmers beträgt 16 Jahre, wobei der Arbeitgeber gesetzlich verpflichtet ist, die Altersgruppe von 16 bis 18 Jahren regelmäßig medizinisch zu betreuen.

Aus dem Gesetz ergibt sich ferner, daß ein Arbeitgeber eventuell für wirtschaftliche Verluste aufkommen muß, die dem früheren Arbeitgeber eines neu eingestellten Arbeitnehmers durch dessen nicht vertragskonforme Beendigung des bisherigen Arbeitsverhältnisses entstanden sind.

Probezeit und zeitliche Frist des Arbeitsvertrages

- Das Gesetz läßt die Vereinbarung einer Probezeit bis zu 6 Monaten zu
- Die Zeitdauer des Vertrages kann entweder eine klar definierte Zeitspanne oder eine auf den zu erbringenden Arbeitsumfang bezogene Befristung sein. Artikel 20 schreibt vor, daß bei Vertragsverlängerung nach 10 Jahren ununterbrochener Tätigkeit des Mitarbeiters beim gleichen Arbeitgeber eine sogenannte "flexible" Frist vereinbart werden soll, was defacto die Überleitung in ein unbefristetes Vertragsverhältnis bedeutet.

Kündigung und Kündigungsfristen

- Der Arbeitgeber kann dem Arbeitnehmer *mit einer Frist von 30 Tagen* kündigen,
 - sofern sich der Arbeitnehmer trotz Ausbildung als ungeeignet für die Tätigkeit erweist
 - bei krankheitsbedingter Unfähigkeit des Arbeitnehmers, den vor seiner Krankheit eingenommenen Arbeitsplatz oder einen alternativen Arbeitsplatz auszufüllen, sofern die Krankheit nicht durch die Arbeit verursacht wurde
 - falls sich die zum Zeitpunkt des Vertragsschlusses gegebenen objektiven Bedingungen grundlegend verändert haben und die vertragschließenden Seiten keine Einigung über eine Anpassung des Vertrages an die neuen Bedingungen erzielen konnten
 - wenn das Unternehmen bankrottgefährdet und zur Umstrukturierung (Arbeitskräfteabbau) gezwungen ist; im Falle der erneuten Rekrutierung von Arbeitskräften innerhalb von 6 Monaten nach einem solchen Personalabbau hat die Wiedereinstellung Priorität vor Neueinstellung
- Dem Arbeitnehmer kann ferner *ohne vorgeschriebene Frist* gekündigt werden,
 - wenn er sich während der Probezeit als ungeeignet erweist
 - bei schwerwiegender Verletzung der Arbeitsdisziplin bzw. der Arbeitsbestimmungen des arbeitgebenden Unternehmens
 - wenn er schwerwiegende wirtschaftliche Verluste aufgrund ernster Pflichtversäumnisse zu verantworten hat
 - bei strafrechtlicher Verfolgung

- *Keine* Kündigung kann ausgesprochen werden,
 - bei partieller oder vollständiger Arbeitsunfähigkeit aufgrund von Berufskrankheiten oder Arbeitsunfällen
 - bei laufender medizinischer Behandlung eines Arbeitnehmers
 - während der Schwangerschaft sowie während der Stillzeit

Der Arbeitnehmer hat seinerseits das Recht, mit einer Frist von 30 Tagen zu kündigen. Er kann fristlos kündigen während der Probezeit sowie in Fällen der Gewaltanwendung bzw. Rechtsverletzung seitens des Arbeitgebers.

Bei Kündigungen durch den Arbeitgeber besteht ein Mitspracherecht der Gewerkschaften bzw. der gewählten Arbeitnehmervertretungen.

Arbeitszeit, freie Tage und Urlaub

- 8-Stunden-Tag; maximal 44 Stunden pro Woche im Durchschnitt
- 1 Tag pro Woche frei
- Gesetzlich vorgeschriebene freie Tage:
 - Neujahrstag (1.1.)
 - Frühlingsfest
 - Tag der Arbeit (1. Mai)
 - Nationalfeiertag (1.10.)
- Anspruch auf bezahlten Urlaub beginnt nach Ablauf des ersten Vertragsjahres; hierzu werden vom Staatsrat noch Richtlinien erlassen

Vergütung

- Vergütungsformen und -niveau können von den Unternehmen selbst in Abhängigkeit von Besonderheiten der jeweiligen Branche und der wirtschaftlichen Situation des Betriebes festgelegt werden; die Rolle des Staates beschränkt sich hier auf makrowirtschaftliche Regulierung; gleichzeitig soll ein System von Minimallöhnen eingeführt werden, dessen Standards von den Regierungen auf Provinzebene festzulegen sind
- Arbeitsvertraglich vereinbarte Löhne dürfen nicht unter dem regional gültigen Niveau der Minimallöhne liegen (letztere sind noch zu definieren)
- Bei der Definition der Standards für die Minimallöhne sind zu berücksichtigen:
 - Mindest-Lebenhaltungskosten für den Mitarbeiter sowie seine Familie
 - das Durchschnittsniveau der Gesellschaft insgesamt
 - das Niveau der Arbeitsproduktivität
 - die Arbeitsmarktsituation
 - Unterschiede im wirtschaftlichen Entwicklungsniveau einzelner Regionen

- Löhne und Gehälter sind monatlich in Geld auszuzahlen
- Sozialversicherungszahlungen in dafür vorgesehene nationale Fonds sind obligatorisch; sie sichern Pensionsansprüche, Ansprüche im Krankheitsfall, Ansprüche aufgrund von Berufskrankheiten, Arbeitslosigkeit und Schwangerschaft. Darüber hinaus sind die Unternehmen aufgefordert, ergänzende betriebliche Sozialregelungen zu treffen. Die Arbeitnehmer sind aufgefordert, durch Sparkonten eigene Vorsorge zu praktizieren

Berufsbildung / Training

- Der Arbeitgeber ist gesetzlich verpflichtet, ein innerbetriebliches Berufsbildungssystem aufzubauen; für maschinell-technische Tätigkeiten ist ein Pre-Job Training obligatorisch
- Es ist vorgesehen, ein System von Berufsprüfungen und -zeugnissen einzuführen

3.1.3. Arbeitnehmervertretungen und Schlichtung von Arbeitsstreitigkeiten

Das Arbeitsgesetz sieht die Interessenvertretung der Arbeitnehmer entweder durch die betriebliche Gewerkschaftsorganisation oder über Mandat durch die Belegschaftsversammlung (Delegierte) als Verhandlungspartner gegenüber dem Arbeitgeber vor.

Im Falle von Arbeitsstreitigkeiten ist eine Schlichtung auf drei Ebenen vorgesehen:

- *1. Instanz:* Schlichtungsausschüsse in den Betrieben

Die Schlichtungsausschüsse setzen sich aus Vertretern der Arbeitnehmer und des Arbeitgebers sowie der Gewerkschaft zusammen. Vorsitzender des Schlichtungsausschusses ist der Gewerkschaftsvertreter.

- *2. Instanz:* Betrieblicher Arbitrage-Ausschuß

Der betriebliche Arbitrage-Ausschuß setzt sich zusammen aus Vertretern der zuständigen Verwaltungsbehörde (lokale Arbeitsverwaltung), Gewerkschaftsvertretern sowie Arbeitgebervertretern. Vorsitzender des Ausschusses ist der Vertreter der lokalen Arbeitsverwaltung.

- *3. Instanz:* Örtliches Gericht

3.2. Gesetzliche Regelungen zur Tätigkeit von Gewerkschaften in Joint Ventures⁶

Die Tätigkeit von Gewerkschaften in Joint Ventures ist gesetzlich geregelt. Dabei sind für das Management der Gemeinschaftsunternehmen in erster Linie die Bestimmungen relevant, die sich auf Joint Ventures direkt beziehen⁷; das "Gewerkschaftsgesetz der Volksrepublik China" regelt die grundsätzliche gesellschaftliche Stellung der Gewerkschaften.

Die Gewerkschaftsorganisationen innerhalb der Joint Ventures sind sogenannte Grundeinheiten des Gesamtchinesischen Gewerkschaftsverbandes mit eigener Rechtskörperschaft. Für die Arbeitgeber ist relevant, daß Mitglieder eines gewählten betrieblichen Gewerkschaftskomitees (zu wählen ab 25 Gewerkschaftsmitglieder) nicht ohne Zustimmung des Komitees entlassen werden können. Nach Abschluß der jeweiligen Wahlperiode sind Komiteemitglieder wieder voll in den Arbeitsprozeß zu integrieren.

Das Joint Venture ist gesetzlich verpflichtet, der Leitung der betrieblichen Gewerkschaftsorganisation die materiellen Voraussetzungen für deren Tätigkeit zu gewähren (z.B. Büro, Räumlichkeiten für Veranstaltungen) sowie monatlich 2% der Bruttogehaltssumme aller Mitarbeiter auf ein Gewerkschaftskonto zu überweisen. Dabei spielt die Tatsache keine Rolle, wie hoch der Anteil der Gewerkschaftsmitglieder an der Belegschaft tatsächlich ist. Berechnungsgrundlage sind sämtliche Gehälter, die vom Joint Venture gezahlt werden.

3.3. Praxisbeispiel (Stand 1994; Beispiel Beijing Lufthansa Center Co. Ltd.)

3.3.1. Chinesische Mitarbeiter

a) Format der Arbeitsverträge

Ein in der Beijing Lufthansa Center Co. Ltd. verwendeter Standard-Arbeitsvertrag für Hotelmitarbeiter enthält folgende Punkte:

- Vertragschließende Parteien
- Unternehmenszweck (entsprechend der Geschäftslizenz) und Hinweis auf die Laufzeit des Joint Ventures
- Position und Titel des Angestellten

⁶ Vgl. auch Abschnitt "Politik am Arbeitsplatz" in dieser Ausarbeitung

⁷ Vgl. "Bestimmungen der Stadt Beijing über Gewerkschaften in Joint-Venture-Betrieben" vom 3.11.1990

- Verpflichtungen des Arbeitgebers (Gehaltszahlung, "gute und sichere Arbeitsbedingungen", Zuweisung einer Tätigkeit in Übereinstimmung mit den Fähigkeiten des Angestellten)
- Verpflichtungen des Arbeitnehmers (Arbeitsleistung zur Förderung des Geschäftszwecks, Einhaltung der Hausregeln)
- Probezeit (3 Monate; innerhalb der Probezeit 7 Tage Kündigungsfrist bei Lohnfortzahlung für 2 Wochen)
- Dauer des Anstellungsverhältnisses (mit Verlängerungsklausel)
- Arbeitszeit (6 Tage, 8 Stunden)⁸
- Kompensation von Überstunden (entweder freie Tage oder 200% des Grundgehaltes für die Zeitspanne der Überstunden); Nachtschicht-Zusatzvergütung (Arbeit nach 23:00 Uhr)
- Urlaubsanspruch (erstmalig nach Ablauf des ersten Beschäftigungsjahres), Modus der Inanspruchnahme von Urlaubstagen
- Sonderurlaub ("Familienurlaub" für arbeitsplatzbedingt getrennt lebende Ehegatten, Urlaub bei Eheschließungen und in Trauerfällen)
- Lohnfortzahlung im Krankheitsfall (14 Arbeitstage im Jahr)
- Regelungen für unbezahlten (Sonder-) Urlaub
- Vergütung (entsprechend "eigener Gehaltsskala" des Arbeitgebers), einschließlich Währung (Renminbi) und Zusammensetzung des Gehaltes
- Bonuszahlungen und Vergütungs-Sonderleistungen zu bestimmten wiederkehrenden Ereignissen (Frühlingsfest, Tag der Arbeit, Nationalfeiertag, Neujahr)
- Arbeitsbekleidung (branchenspezifisch)
- Sozialleistungen (Erstattung Arztkosten im Krankheitsfall, Einzahlungen in Pensionsfonds)
- Kündigungsregelungen (Frist von 30 Tagen, Verpflichtung zur Angabe des Kündigungsgrundes seitens des Arbeitnehmers; Verpflichtung des Arbeitnehmers zur Rückzahlung von betrieblichen Ausbildungskosten im Falle der Eigenkündigung, Kompensationszahlung für betriebliche Verluste wegen Nichteinhaltung der Kündigungsfrist)
- Konfliktregelung (Vermittlung durch die Gewerkschaftsorganisation als erster Instanz, danach Gerichtsweg)
- Vertragsänderungen (beiderseitige Zustimmungspflicht)
- Genereller Verweis auf Mitarbeiterhandbuch als indirekter Bestandteil des Vertrages

Der entsprechende Vertragsvordruck ist zweisprachig (Englisch und Chinesisch). Beide Sprachfassungen tragen nach Unterzeichnung die gleiche Rechtskraft. Dieser Standardvertrag wird derzeit überarbeitet, entspricht aber in den Grundnormen auch dem neuen Arbeitsgesetz.

⁸ Seit 1. Mai 1995 gilt als allgemeine Norm die Fünf-Tage-Arbeitswoche, nachdem bereits seit 1993 samstags nur noch halbtags gearbeitet wurde.

b) Inhaltliche Aspekte (Auswahl)

Vergütung

Die Durchschnittsgehälter für Angestellte in den chinesischen Großstädten wie Beijing und Shanghai sind in den letzten Jahren sprunghaft gewachsen. Waren im Hotelgewerbe (Joint Venture Hotels) in Beijing 1991 noch Angestellten-Gehälter für qualifiziertere Mitarbeiter (Collegeabschluss, gute Fremdsprachenkenntnisse, Hotelfach-Erfahrungen) zwischen 600 und 900 RMB monatlich marktüblich, so nähert sich der Durchschnitt derzeit 1,000 bis 1,500 RMB an. Spitzengehälter überschreiten die 2,500 RMB-Marke. Jahrelang war die Anzahl der Arbeitsjahre der entscheidende Faktor für Vergütung und Urlaubsanspruch. Heute gilt dies nicht mehr uneingeschränkt und die wachsende Nachfrage nach jüngeren, fachlich bzw. fremdsprachlich qualifizierten Mitarbeitern schlägt sich in den Gehaltsforderungen nieder. Im betrachteten Beispielunternehmen bewarb sich bereits 1993 eine chinesische Sekretärin/Assistentin, die zwei Fremdsprachen erlernt und erste Erfahrungen in der englischsprachigen Textverarbeitung gemacht hatte, mit einer Gehaltsforderung von 2,000 Renminbi pro Monat.

Sofern Angestellte über die Medienwerbung oder aus Zentren für Personalaustausch rekrutiert werden, müssen u.U. Gehaltszuschläge für Wohnraumbeschaffung in Höhe einer Monatsmiete in Ansatz gebracht werden. In Beijing beläuft sich der dafür marktübliche Wert derzeit auf ca. 500 RMB⁹. Einige Firmenvertretungen stellten ausgewählten chinesischen Mitarbeitern vorübergehend sogar Wohnraum in Joint-Venture-Apartmenthäusern zur Verfügung, wo die Mietpreise zum damaligen Zeitpunkt (1993) bei 30 bis 35 USD pro m²/Monat lagen. Dies ist sicherlich ein Extremfall, der jedoch die Marktsituation widerspiegelte.

Im Beijing Lufthansa Center Joint Venture, einschließlich der Betreibergesellschaft, wurde die Gehaltsfindung für chinesische Mitarbeiter, die einzelvertraglich einzustellen waren, dem einheimischen Joint-Venture-Partner überlassen, der mit den lokalen Usancen enger vertraut war. Er hielt sich allerdings weitgehend an die Lohnskala der Staatsunternehmen, was sich zwar kostengünstig auswirkte, aber die hohe Personalfluktuationsrate nicht eindämmte, da andere Hotelbetreiber flexibler auf die Entwicklung des Arbeitsmarktes reagierten.

Wohnraum

Das Joint Venture erwarb Wohnraum für chinesische Mitarbeiter aus dem sogenannten kommerziellen Wohnungsbau. Die Verteilung der Wohnungen

⁹ Die private Untervermietung von Wohnraum in den kommunalen Wohngebieten ist offiziell nicht zugelassen, wird aber offenbar toleriert. Die Wohnraumbeschaffung selbst kann dem betroffenen Mitarbeiter überlassen werden.

wurde einem speziellen Komitee (unter Einfluß der Gewerkschaft) überlassen, auf das die ausländischen Joint-Venture-Partner bewußt keinen Einfluß nahmen.

Verköstigung

Allen Mitarbeitern stand eine Betriebskantine zur Verfügung, deren Mahlzeiten vom Joint Venture subventioniert wurden. Externe Mitnutzer der Kantine bezahlten zwischen 6 und 15 RMB pro Mahlzeit. Die Unterstützung von chinesischen Mitarbeitern durch sogenanntes Essengeld ist marktüblich.

Dauer des Anstellungsverhältnisses

Im betrachteten Unternehmen sind die Arbeitsverträge des administrativen Personals der Joint-Venture-Eigentumsgesellschaft auf ein Jahr befristet. Die Frist kann fortlaufend um jeweils ein Jahr verlängert werden.

Die Dauer des Anstellungsverhältnisses der Management-Positionen (Deputy General Manager) ist in den Articles of Association festgelegt; sie beträgt im konkreten Beispiel vier Jahre.

3.3.2 Ausländische Mitarbeiter

Ausländischen Mitarbeitern wurden im betrachteten Unternehmen ausschließlich zeitlich befristete Verträge angeboten. Die Befristung variierte zwischen einem Jahr (ggf. mit Verlängerungsklausel) und vier Jahren (Geschäftsführer). Gehaltsfindung und Gewährung von Sonderkonditionen variierten naturgemäß von Fall zu Fall, wobei einige der u.g. Standards marktüblich waren.

Vergütung

Gehälter wurden grundsätzlich entweder in US-Dollar oder in DM gezahlt. Zumeist sah der Vertrag die direkte Überweisung der Gehälter vom Finanzinstitut des Joint Ventures auf ein Gehaltskonto des Mitarbeiters im Ausland vor, wobei die Überweisungskosten in Einzelfällen vom Joint Venture getragen wurden. Die übrigen ausländischen Mitarbeiter richteten Devisenkonten bei einem der chinesischen Finanzinstitute ein (Bank of China, CITIC Bank). Auch hierbei gab es keine Restriktionen hinsichtlich der Überweisung ins Ausland.

Die vereinbarten Gehälter waren Nettogehälter. Alle Arbeitsverträge enthielten die Verpflichtung des Arbeitnehmers, entsprechend den Rechtsnormen Einkommenssteuer zu zahlen. Gleichzeitig war es marktüblich, daß die Lohnsteuer vom Joint Venture entrichtet und in Gestalt der Zahlung einer "Living Allowance", deren Umfang nicht unter dem abzuführenden Lohnsteuerbetrag liegen sollte, separat in den Vertrag aufgenommen wurde.

Weitere Vergütungsbestandteile waren im Einzelfall:

- Schulgelder (ca. 6,000 USD p.a.)
- Urlaubsreisekosten (1 Heimflug pro Jahr)
- Verschiedene Formen der Versicherung

Sonstige Leistungen

- Freie Nutzung von Wohnraum für den Mitarbeiter
(Hotelzimmer oder Apartment; Mietpreise ca. 50 USD pro m²/Monat)
- Übernahme der Umzugskosten durch das Joint Venture
(wertmäßige Begrenzung auf 3,000 bis 5,000 USD)
- Hotelspezifische Leistungen
- Nutzung eines Firmenfahrzeugs (nur Geschäftsführung)

Exkurs:

Die **NUTZUNG EINES FIRMENFAHRZEUGES** durch ausländische Mitarbeiter (Selbstfahrer) setzt eine besondere Zulassung des entsprechenden Fahrzeuges sowie den Erwerb des chinesischen Führerscheins voraus. Letzterer wird nach einer Fahrtauglichkeitsuntersuchung ausgestellt, wobei der ausländische Führerschein bei der Behörde für Inneres zu deponieren ist. Die Anzahl der Sonderzulassungen von Pkw für Joint Ventures zu vergünstigten Bedingungen ist kontingentiert und richtet sich - ebenso wie die Anzahl der importierten Fahrzeuge pro Unternehmen - nach dem Gesamtumfang des Investments.

Marktüblich ist auch die Nutzung eines Firmenwagens mit chinesischem Kraftfahrer, der mit den lokalen Verkehrsbedingungen besser vertraut ist. Eine Rolle spielt hierbei zweifellos, daß bei Unfällen sehr häufig dem ausländischen Beteiligten die Schuld zugesprochen wird.

Generell ist aufgrund der noch immer begrenzten Möglichkeiten der Freizeitgestaltung in Städten wie Beijing - insbesondere bei der Delegierung von Familien mit Kindern - die Verfügbarkeit eines Pkw oft ein wesentlicher Aspekt. Ausflüge in das Umland sind mit den öffentlichen Verkehrsmitteln nicht zumutbar, Taxis müßten für den ganzen Tag gemietet werden (einschließlich Essengeld für den Taxifahrer). Landschaftlich reizvolle Gegenden sind den Taxifahrern jedoch oft nicht bekannt oder sie sind aufgrund der Entfernungen bzw. Straßenverkehrsbedingungen nicht gewillt, dorthin zu fahren.

Für den Verleih von Mietwagen an Selbstfahrer standen bis Ende 1993 in Beijing nur wenige einheimische Unternehmen zur Verfügung, die zumeist nur chinesische Fahrzeuge anbieten. Oft ist die Anmietung mit Kraftfahrer obligatorisch.

Die Nutzung eines privaten Pkw nach Einfuhr aus dem Ausland unterliegt der gesonderten Zulassungspflicht, wobei eine Gebühr zu entrichten ist, die sich nach dem Zeitwert des Fahrzeuges richtet. Bei Neuwagen kann dies sehr teuer sein. Die Wertermittlung stützt sich auf den Kaufbeleg, wird aber von den chinesischen Zulassungsbehörden aufgrund international üblicher Tabellen nachgeprüft.

4. *Alltag der Zusammenarbeit im Joint Venture* **- *Probleme der Auswahl, der Qualifikation, der Verständigung und des fachlichen Zusammenspiels***

4.1. *Das internationale Management-Team vor Ort*

Über die positionelle Zusammensetzung des Managementteams werden sich die Joint-Venture-Partner von vornherein einigen. Grundlage dafür ist das Joint-Venture-Gesetz, in welchem die paritätische Besetzung der Führungspositionen und des Board of Directors vorgegeben ist (Artikel 6).

Im Falle der Beijing Lufthansa Center Co. Ltd. legten der Joint-Venture-Vertrag und die Articles of Association fest, daß der *Chairman of the Board* von der chinesischen Seite und der *Vice-Chairman* (später zwei Vice-Chairmen) von der ausländischen Seite eingesetzt werden. Im Management besetzte die ausländische Seite die Position des General Managers, die chinesische Seite die des Deputy General Managers (s. Bild 1). Die Kandidaten für die Positionen des General Managers und der Deputy General Managers waren vom Board of Directors zu bestätigen. Dies betraf auch einige Executive-Positionen im kaufmännischen und ingenieurtechnischen Bereich.

Unter diesen Bedingungen konnte der ausländische Partner nur auf die von ihm direkt zu besetzenden Positionen unmittelbar Einfluß nehmen. Vorbehalte gegenüber der Personalauswahl bei den anderen Positionen konnten mittelbar (über den Board of Directors) geltend gemacht werden - spätestens zum Zeitpunkt einer eventuellen Vertragsverlängerung.

Ausgehend von den Erfahrungen des betrachteten Unternehmens sollten bei der Personalauswahl für die vom ausländischen Joint-Venture-Partner zu besetzenden Positionen eine Reihe von Kriterien beachtet werden, die in der täglichen Zusammenarbeit ein Rolle spielen:

Fachkompetenz

Die chinesische Seite erwartet vom ausländischen Partner - neben finanziellen und technologischen Aspekten - immer die Bereitschaft und Fähigkeit zum Transfer von branchenspezifischem Know-How bzw. Managementenerfahrungen. In der Gewichtung der Qualifikationsmerkmale der vom ausländischen Partner eingesetzten Manager ist dies der wichtigste Aspekt. Überzeugendes Fachwissen wird den Entscheidungsprozeß bei divergierenden Interessen der Partner im Einzelfall bedeutend erleichtern. Es wird davon ausgegangen und erwartet, daß der ausländische Partner aufgrund seiner fachlichen Kompetenz entscheidend den Erfolg oder Mißerfolg des Gemeinschaftsunternehmens beeinflusst. Die Zusammenarbeit ist um so besser, je überzeugender kompetente Sachargumente vorgetragen werden können.

Soziale Kompetenz und Landeskenntnis

Die Fähigkeit, sich im Umgang mit dem chinesischen Partner auf dessen landesinterne Entscheidungswege und Lebensbedingungen einzustellen, ist oft ein wesentlicher Aspekt, der die "Chemie" der Zusammenarbeit bestimmt. Mangelnde Bereitschaft, die Komplexität der administrativen und teilweise politischen Einbindung der chinesischen Managementkollegen zu berücksichtigen, führen zu Spannungen und Mißverständnissen, die sich auf das Klima im gesamten Unternehmen auswirken können. Es ist wichtig, daß der ausländische Partner das Abkapseln der ausländischen Mitarbeiter verhindert und Erscheinungen der Überheblichkeit konsequent entgegenwirkt.

Zur sozialen Kompetenz gehört auch, daß den chinesischen Mitarbeitern die Möglichkeit der fachlichen Qualifizierung im Arbeitsprozeß gegeben wird - durch Gespräche, Diskussionen, einfühlsame Korrektur von Mängeln, gezieltes Delegieren von Aufgaben und schrittweise Erweiterung der fachlichen Selbständigkeit. Der Qualifikationseffekt kann ein wesentliches Motiv für besser ausgebildete chinesische Arbeitnehmer sein, sich generell für ein Joint Venture als Arbeitgeber zu entscheiden. Die konkrete Auswahl des Joint Ventures kann dann vom Image abhängen, das sich das Joint Venture auch als sozial kompetenter Arbeitgeber erworben hat.

Fremdsprachenkenntnisse

Die heutige Generation von chinesischen Managern - in der Altersgruppe zwischen 45 und 55 Jahren - verfügt nur sehr begrenzt über Fremdsprachenkenntnisse. Daraus ergibt sich in der täglichen Zusammenarbeit oft die Notwendigkeit, auf chinesische Dolmetscher zurückzugreifen, was zu Zeit- und Informationsverlusten führen kann. Aus dieser Sicht sind - neben den ohnehin erwarteten fundierten Englischkenntnissen - auch Chinesisch-Kenntnisse von Vorteil, die zumindest die operative Abstimmung erheblich vereinfachen können.

Sofern bei der personellen Entscheidung für die *chinesischen Mitglieder des Managementteams* Einfluß geltend gemacht werden kann, sollten deren Status, Kontakte und informellen Beziehungen innerhalb der bestehenden Strukturen von Staat oder Regionalverwaltung eine Rolle spielen. Gerade unter Bedingungen der Transformationsprozesse in China kann es für den Erfolg des Joint Ventures wesentlich sein, die Übersicht über Genehmigungswege zu behalten und gute persönliche Beziehungen zu den Entscheidungsträgern zu pflegen.

4.2. Probleme der Zusammenarbeit

Interessenlage der Joint-Venture-Partner

Das gemeinsame Interesse am Erfolg des Joint Ventures schließt im Einzelfall Interessenkonflikte oder unterschiedliche Prioritätssetzung nicht aus. Interessenkonflikte können u.a. auftreten, wenn das chinesische Partnerunternehmen in die Entscheidungsstrukturen des staatlichen Wirtschaftssektors eingebunden ist und ggf. Weisungen der zuständigen Leitbehörde, die im Einzelfall nicht den betrieblichen Interessen des Joint Ventures entsprechen, berücksichtigen muß.

In Falle der Beijing Lufthansa Center Co. Ltd. gehörte der eigene Joint-Venture-Partner zur gleichen Verwaltungseinheit wie der Hauptmieter von Gewerbefläche innerhalb des Centers. In der internen Hierarchie der Leitinstitution war der Mieter sogar höher plazierte als der Joint-Venture-Partner. Dies wirkte sich objektiv hemmend auf die Verhandlungen über mietvertragliche Regelungen aus.

Weitere Beispiele betrafen die Auswahl von Zulieferern (Ausland oder China), die Nutzung von Kraftfahrzeugen (für chinesische Manager oft ein unverzichtbares Statussymbol, dessen Größe sich nach der Stellung in den örtlichen Hierarchien richtet) sowie den Abbau des Personalbestandes bzw. die Einbindung ausländischer Experten.

Die Notwendigkeit der Inanspruchnahme von ausländischen Konsultanten zu den international üblichen Tarifen (vor allem im ingenieurtechnischen Bereich) war für die deutschen Gesellschafter eine Frage der Qualität und des internationalen Know-How. Demgegenüber plädierte die chinesische Seite unter Hinweis auf die Kosten dafür, einheimische Kräfte zu niedrigeren Tarifen zu nutzen. Daraus resultierte gelegentlich eine Verzögerung in der Projektabwicklung. Dieses Thema bezog sich analog auch auf die Einstellung von Expatriates zur Unterstützung des General Managers, wo die chinesische Seite einheimischen Kandidaten den Vorrang geben wollte und folglich den entsprechenden Arbeitsvertrag monatelang nicht unterzeichnete.

Entscheidungsmechanismen

Im Joint-Venture-Vertrag und den Articles of Association der Beijing Lufthansa Center Co. Ltd. war festgelegt, daß der General Manager die unmittelbare

Führungsverantwortung im Tagesgeschäft des Unternehmens trägt und dabei von seinem Stellvertreter unterstützt wird. Wichtige Entscheidungen waren mit dem chinesischen Deputy abzustimmen. Dies war u.a. in der Absicht festgelegt worden, in jedem Fall die Rechtsnormen und Landesbedingungen Chinas, mit denen die chinesische Seite vertraut war, gebührend zu berücksichtigen. In der Praxis wirkte diese Klausel jedoch als genereller Kontrollmechanismus der chinesischen Seite, so daß letztlich alle Geschäftsentscheidungen von deren Zustimmung abhängig und die Entscheidungskompetenz des General Managers erheblich einschränkt waren. Dieses Problem potenzierte sich noch, als ein weiterer Joint-Venture-Partner zur Gesellschaft stieß und ebenfalls die Position eines Deputy General Managers besetzte.

Um die daraus resultierende Patt-Situation im Management zu überwinden, mußte ein Sonderausschuß des Board of Directors eingesetzt werden. Der Sonderausschuß gelangte zu dem Kompromiß, relativ eigenständige geschäftliche Verantwortlichkeiten innerhalb des Managements einzuführen, mit denen die komplizierte und zeitaufwendige Suche nach einem Konsens zwischen General Manager und dessen Deputies auf ein Minimum eingeschränkt und die Handlungsfähigkeit des Unternehmens verbessert werden sollten. Das Ergebnis war eine Kompetenzumverteilung an die Deputy General Managers zulasten der Alleinentscheidungsbefugnis des Geschäftsführenden Direktors.

Loyalitäten

Eine in Beijing veröffentlichten Studie über das Joint Venture der Deutschen Lufthansa AG mit der chinesischen Luftfahrtbehörde (CAAC), AMECO, die den Untertitel "Von der 'Zusammenlegung des Kapitals *ohne* Kooperation der Partner' zur 'Zusammenlegung des Kapitals *und* Zusammenarbeit der Partner"¹⁰ trägt, werden aus chinesischer Sicht kooperationshemmende Haltungen des chinesischen Partners im AMECO Joint Venture aufgezählt. Dazu gehört u.a. das differenzierende Denken in den Kategorien "chinesische Seite - ausländische Seite" im Gegensatz zum Denken in Kategorien eines gemeinsamen Projektes. Allzu oft stehen bei leitenden chinesischen Mitarbeitern nicht die Interessen des Gemeinschaftsunternehmens, sondern die des eigenen Stammbetriebes an erster Stelle der Erwägungen. Dies behindert die Herausbildung von Loyalität gegenüber dem Joint Venture und kann sich psychologisch negativ auf das Engagement der chinesischen Mitarbeiter auswirken. Nicht selten ergeben sich daraus erhebliche Verzögerungen im Entscheidungsprozeß, da die chinesischen Manager häufig keine eigenen Entscheidungen ohne Rücksprache mit der Muttergesellschaft treffen wollen. Es ist auch nicht auszuschließen, daß bereits erteilte Zustimmung zu gemeinsamen Entscheidungen im Management des Joint Ventures wieder zurückgenommen wird, nachdem der Muttergesellschaft im Nachgang berichtet wurde (partiell aus Unsicherheit, partiell aus Gründen der Berichtspflicht).

¹⁰ Vgl. Wang Zhile, Erfolgreiche Zusammenarbeit - Breite Perspektiven. Deutsche Direktinvestitionen in China, Verlag für Gesellschaftswissenschaften, Beijing 1994, S. 107 ff. (chin.)

Hinzu kommt - und dies gilt sinngemäß auch für einen Teil der ausländischen Manager - daß der Einsatz im Joint Venture vordergründig als Karriereschritt innerhalb der Strukturen des Stammbetriebes betrachtet wird. Daraus resultiert zwangsläufig größere Loyalität gegenüber dem jeweils delegierenden Stammunternehmen als gegenüber dem Joint Venture.

Kommunikationsprobleme

Im betrachteten Beispielunternehmen waren alle Dokumente in zwei Sprachfassungen - Englisch und Chinesisch - zu erstellen. Dies betraf nicht nur Grundsatzdokumente und Verträge, sondern auch sämtliche interne Korrespondenz, da die chinesischen Manager nicht über ausreichende Englischkenntnisse verfügten. Die Folge war ein hoher Zeitaufwand für die Übersetzung von Hausmitteilungen und die Beschäftigung von Übersetzern in jeder einzelnen Struktureinheit. Bei allen Sitzungen des Managements oder auch operativen Abstimmungen von Terminen mußten Dolmetscher eingesetzt werden. Der Zeitaufwand für Meetings verdoppelte sich. Im Falle der Abwesenheit der Dolmetscher fand entweder keine Kommunikation statt oder die Flut von schriftlichen Hausmitteilungen für spätere Übersetzung nahm zu, weil auch auf ausländischer Seite keiner der Manager Chinesisch sprach. Nicht selten kam es vor, daß Termine, die in Hausmitteilungen übermittelt wurden, aufgrund mangelnder Übersetzerkapazität bereits überschritten waren oder nicht zustande kamen, weil der Empfänger die Übersetzung des Memos zu kurzfristig oder erst nach dem Termin erhielt.

Das sprachliche Problem führte in dringenden Angelegenheiten dazu, daß bei Abwesenheit von Dolmetschern aus Zeitgründen Entscheidungen einseitig getroffen wurden, obwohl eine Abstimmung im Management-Team angemessen gewesen wäre. Letzteres zog nicht nur atmosphärische Probleme nach sich, sondern warf partiell auch Sachprobleme auf, wenn bei einseitigen Entscheidungen bestimmte Grundlagen nicht ausreichend berücksichtigt waren oder der chinesische Partner in der Sache andere Auffassungen vertrat und sich nicht zur Umsetzung der ohne ihn getroffenen Entscheidung verpflichtet fühlte.

4.3. *Das Organization Manual - Regeln der Zusammenarbeit*

Die Articles of Association der Beijing Lufthansa Center Co. Ltd. sahen vor, daß der Board of Directors administrative Regeln für die Gestaltung des Joint Ventures beschließt. Dazu gehörten u.a.:

- Aufgabenverteilung und Zusammenarbeit im Management
- Disziplinarische und andere Regelungen für die Mitarbeiter
- Vergütungssystem und Arbeitsorganisation
- Sozialleistungen
- Finanzwesen (Zeichnungsbefugnisse etc.)

Diese Regelungen wurden im Organization Manual (Organisationshandbuch) ausformuliert.

Organisationsstruktur des Unternehmens

- Management (General Manager und Deputy General Manager(s))
- Verwaltungsabteilung
 - Personalverwaltung
 - Dolmetscher
 - Archiv (Dokumentation)
- Finanzen und Rechnungswesen
- Ingenieurtechnische Abteilung

Stellenbeschreibungen und Entscheidungskompetenzen

Managementprinzip

"Managementsystem auf der Grundlage der Verantwortung des General Managers unter Führung durch den Board of Directors. ... Der Deputy General Manager unterstützt (assists) den General Manager in dessen Tätigkeit. In wichtigen Angelegenheiten konsultiert der General Manager den Deputy General Manager".

General Manager / Deputy General Manager(s)

- i. Entscheidungen *ohne Bestätigung durch den Board of Directors* (Auswahl)
 - Vertretung des Joint Ventures nach außen, darunter Unterzeichnung von Anträgen und Korrespondenz mit den örtlichen Behörden
 - Freigabe von Zahlungen an Vertragspartner (Baufirmen)
 - Entscheidung über Einstellung, Entlassung und Vergütung von Personal, das nicht vom Board of Directors eingesetzt wird; Unterzeichnung von Anstellungsverträgen
 - Entscheidung über den Erwerb von Ausrüstungsgegenständen
- ii. Entscheidungen, die eine *ausdrückliche Zustimmung des Board of Directors* erforderten (Auswahl)
 - Finanzielle Bindung des Unternehmens außerhalb der vom Board of Directors festgelegten Limits
 - Einstellung oder Entlassung sowie Vergütung der Executives, insbesondere des Financial Controllers, sowie Bestellung der Wirtschaftsprüfer
 - Grundsätzliche organisatorische Regelungen des Unternehmens
 - Rechtsstreitigkeiten/Gerichtsfälle
 - Gewinnverwendung und Investitionsplanung

Chief Financial Controller (Auswahl) (entsandt von dt. bzw. korean. Seite)

- Aufbau der englischsprachigen Version der Buchhaltung
- Prüfung von Verträgen des Joint Ventures mit Dritten vor deren Unterzeichnung auf Wirtschaftlichkeit und Budgetierung
- Ko-Unterzeichnung von Bankanweisungen in Abwesenheit des General Managers
- Beratung des Managements in Angelegenheiten der Finanzen, Budgeterstellung, Verträge
- Unterweisung des Leiters des Rechnungswesens (Chief Accountant)
- Budgetkontrolle
- Überprüfung aller Zahlungen
- Versicherungsangelegenheiten des Unternehmens
- Berichterstattung an die kreditgebenden Banken (mit Zustimmung des General Managers)
- Erstellung der Inventarlisten
- Unabhängige Berichterstattung an den Board of Directors im Falle falscher Verwendung von budgetierten Finanzmitteln durch das Management

Chief Accountant (Auswahl) (chin. Seite)

- Steuerliche Angelegenheiten (darunter Verhandlung von Steuerermäßigungen), Zusammenarbeit mit der chinesischen Zollverwaltung
- Operativer Umgang mit Devisen
- Aufbau des Buchhaltungssystems und Information der zuständigen Finanz- und Steuerbehörden
- Erarbeiten und Sicherstellung von Zahlungsprinzipien und Zahlungsweise des Unternehmens
- Unterzeichnung der Bankschecks und anderer zahlungsauslösender Dokumente
- Management der operativen Bankkonten
- Erarbeiten der jährlichen Bilanzen und deren Präsentation vor Wirtschaftsprüfern
- Information des Managements über neue gesetzliche Bestimmungen Chinas im Finanzbereich

Ingenieurtechnische Abteilung

(Bauspezifische Aufgaben, darunter Gewährleistung der technischen Abnahme durch die Behörden)

Verwaltungsabteilung (Auswahl)

- Erarbeiten / Erneuerung von Lizenzen bzw. offiziellen Anträgen sowie Korrespondenz mit Behörden
- Übersetzungen
- Archivierung von Dokumenten (gesetzlich vorgeschrieben)
- Bearbeitung von Auslandsreisen
- Betreuung der ausländischen Mitarbeiter (Visa, Residence Permits)
- Personalverwaltung der aus dem chinesischen Partnerunternehmen übernommenen Angestellten (einschl. Verwaltung der Personalakten)
- Sicherheit / Brandschutz
- Beschaffung und Verwaltung der Büroausrüstung
- Protokollarische Vorbereitung von Meetings aller Art
- Verwaltung der Firmenfahrzeuge, Anleitung der Kraftfahrer

Zeichnungsbefugnisse für zahlungsauslösende Dokumente

In diesem Teil des Organisationshandbuches wurde festgelegt, wer zur Unterzeichnung von Zahlungsdokumenten berechtigt war. Als Prinzip galt die Überkreuz-Zeichnung, so daß jeder der Joint-Venture-Partner den Zahlungsausgang kontrollieren konnte (z.B. General Manager /dt./ und Chief Accountant /chin./ oder Deputy General Manager /chin./ und Chief Financial Controller /dt./). Nach Bankvorschrift mußte in jedem Fall ein Vertreter der chinesischen Seite des Joint Ventures mitzeichnen. Zahlungsanweisungen waren zuerst von den zuständigen Ressortleitern auf sachliche Richtigkeit zu prüfen.

Wirksamkeit des Organisationshandbuches

In der täglichen Zusammenarbeit erwies sich im betrachteten Beispielunternehmen das Organisationshandbuch als hilfreich bei der Einteilung der generellen administrativen Verantwortlichkeiten.

Die praktische Wirksamkeit war jedoch in jeder Phase von der Kooperation innerhalb des Managements abhängig und hing von zahlreichen subjektiven Faktoren ab. Vor allem im Bereich der Sicherung von Arbeitsdisziplin und Koordinierung, litt sie darunter, daß die chinesischen Mitarbeiter nicht direkt beim Joint Venture angestellt waren. So berichtete der Leiter der Verwaltungsabteilung, der zudem über keinerlei Fremdsprachenkenntnisse verfügte, ausschließlich an den chinesischen Deputy General Manager. Anweisungen, die direkt vom General Manager kamen, wurden vom Leiter der Verwaltungsabteilung intern erst noch mit dem Deputy General Manager abgestimmt. Der General Manager war oft nicht über Aktivitäten des chinesischen Verwaltungspersonals informiert (einschließlich Urlaub und Abwesenheit) und hatte wenig Möglichkeiten, hier steuernd einzugreifen.

4.4. Arbeits- und Lebensbedingungen der chinesischen Mitarbeiter - Möglichkeiten und Kosten der Einflußnahme auf Qualifikation, Motivation und Loyalität

Obgleich die Mitarbeit in einem Joint Venture von vielen jüngeren Chinesen noch immer als ein Privileg und Statussymbol betrachtet wird, sind die Joint Ventures weder gehaltlich noch im Angebot von modernen Arbeitsplätzen und Qualifikationsmöglichkeiten konkurrenzlos. Insbesondere in der Elektronikbranche werden auch von rein chinesischen Korporationen hohe Gehälter gezahlt und gute Arbeitsbedingungen geboten. Der Wettbewerb unter den Joint Ventures auf dem Arbeitsmarkt nimmt zu. Deshalb ist es für die Sicherung eines stabilen und qualifizierten Mitarbeiterbestandes von Bedeutung, welche betrieblichen Leistungen zusätzlich zu marktgerechter Vergütung geboten werden können.

Im untersuchten Beispielunternehmen umfaßte der Leistungskatalog u.a.:

- Berufspraktika für eine ausgewählte Gruppe von Management Trainees in Deutschland (1 Jahr); die Kosten wurden von der deutschen Seite getragen
- Erwerb von kommerziell angebotenen Wohnungen und Vergabe an förderungswürdige Mitarbeiter; die Aufwendungen beliefen sich auf mehrere Millionen DM und wurden als Investition vom Board of Directors genehmigt
- Erwerb und Einsatz eines Mitarbeiterbusses für die Anfahrt zur Arbeitsstelle; in Einzelfällen wurden Taxifahrten von/zur Wohnung bezahlt, wenn die Situation Überstunden erforderte (nach 20:00 Uhr gab es in Beijing keine Busverbindungen zu entfernteren Stadtbezirken); das Fahrzeug wurde vom deutschen Joint-Venture-Partner zur Verfügung gestellt
- Sicherung einer warmen Mahlzeit am Tag (entweder Kantine oder Essengeld bei Vereinbarung über Mittagsversorgung in einem nahe gelegenen Restaurant); die Kosten halten sich in Grenzen (Standard sind ca. 10 bis 15 RMB pro Tag/Person)
- Einrichtung von Duschräumen
- Schaffung von Übernachtungsmöglichkeiten (Dormitory) für Mitarbeiter in der Spätschicht (bis 01:30 Uhr) wegen der hohen Sicherheitsrisiken bei nächtlichen Heimfahrten in Beijing
- Einrichtung eines Fernsehzimmers (Klubraum) mit Verleih von Videobändern
- Bestellung von chinesischen Zeitungen und Einrichtung einer betriebseigenen Bibliothek
- Präsente zu Anlässen wie Frühlingsfest oder Geburtstagen
- Fußballteam
- Gemeinsame Ausflüge in die Umgebung Beijings und gemeinsame Abendveranstaltungen (z.T. von den ausländischen Mitarbeitern privat finanziert)

4.5. **"Politik am Arbeitsplatz" - Rolle von Partei, Jugendverband und Gewerkschaft**

Die internationale Wirtschaftskooperation Chinas mit dem Westen hat im Ergebnis einer mehr als fünfzehnjährigen Entwicklung eine Eigendynamik erreicht, die nur noch begrenzt von der personellen Konstellation in den höchsten Entscheidungsgremien der Volksrepublik China abhängt. Sie ist jedoch im traditionellen Konzept der Nutzung des Auslandes für die nationale Selbststärkung verwurzelt, das mit dem Versuch einhergeht, ausländische Einflüsse auf die Rolle von monetären, technologischen und administrativ-technischen Instrumenten jenseits direkter Auswirkung auf nationale Traditionen und gewachsene politische Strukturen zu begrenzen. Obwohl die praktischen Konsequenzen dieses Konzepts seit Anfang der neunziger Jahre durch die Erkenntnis abgeschwächt wurden, daß Wirtschaftsreformen die Schaffung befördernder politischer Instrumente bedingen und in nicht geringem Maße auch eine "Modernisierung" des traditionellen chinesischen Weltbildes mit sich bringen, betrachtet die chinesische Führung nach wie vor die Gewährleistung der innenpolitischen Stabilität und die Sicherung ihrer vollen Souveränität bei der Bestimmung des Schrittmaßes im gesellschaftlichen Transformationsprozeß als unantastbar.

Das Bestreben, mit dieser Maxime chinesisch-ausländische Joint Ventures kontrolliert in den Gesamtprozeß der Wandlung des Landes einzubinden, wirkt sich vielschichtig auch auf die Zusammenarbeit zwischen Chinesen und Ausländern in Gemeinschaftsunternehmen aus. Es prägt das Denken der chinesischen Mitarbeiter und führt zur Übernahme von politischen Strukturen in das Gemeinschaftsprojekt.

Positiv betrachtet, kann ein bewußtes Aufgreifen der offiziellen Thesen der Reform- und Öffnungspolitik, aber auch das emotionslose, distanzierte Respektieren von politischer Aktivität chinesischer Mitarbeiter in dieser Richtung, dem Klima der Zusammenarbeit förderlich sein. Konfrontation und offene Versuche, "Politik am Arbeitsplatz" zu unterbinden oder - im Gegenzug - von westlichen Positionen aus selbst aktiv zu betreiben, werden Auswirkungen auf das Betriebsklima und das persönliche Verhältnis zum chinesischen Partner haben. Sachliche, landeskundliche Information über das Herkunftsland, die Bundesrepublik Deutschland, das Alltagsleben der Deutschen, Kultur, Bildungsmöglichkeiten und Rechtsstaatlichkeit sind willkommen, solange die Bedingungen der Bundesrepublik nicht als Wertmaßstab für China dargestellt werden. Der Slogan "voneinander lernen" wird auf chinesischer Seite noch heute gern zitiert.

Im allgemeinen kann davon ausgegangen werden, daß bei Übernahme eines kompletten Teams der chinesischen Seite in das Joint Venture auch Organisationsformen der **Kommunistischen Partei (KPCh)** und des **Kommunistischen Jugendverbandes (KJV)** übernommen werden, die im hier betrachteten Beispiel disziplinarisch im Mutterunternehmen des Joint-Venture-

Partners verankert sind.¹¹ Im Falle von AMECO wirkte die Gewerkschaftsorganisation defacto auch als Parteiorganisation.¹²

Ihre Funktion ist auf die chinesischen Mitarbeiter beschränkt. Ihre Aktivitäten sind in der Regel kein Gegenstand von Gesprächen mit ausländischen Kollegen. Meetings der Parteigruppen finden zum Teil in der Arbeitszeit statt. Dabei wird dem Management (auf Nachfrage) zur Begründung der Abwesenheit lediglich mitgeteilt, die Betreffenden hätten Aufträge für die chinesische Joint-Venture-Party zu erledigen. Die Durchsetzung der Rechenschaftspflicht über Abwesenheit vom Arbeitsplatz erweis sich als kompliziert.

Inhaltlich orientieren sich diese Aktivitäten u.a. auf folgende Schwerpunkte:

- Überwindung der wachsenden politischen Indifferenz unter jüngeren chinesischen Angestellten
- Information der chinesischen Mitarbeiter über internationale Entwicklungen und Durchsetzung von politischen Sprachregelungen in der Bewertung des Herkunftslandes des ausländischen Joint-Venture-Partners unter Berücksichtigung der aktuellen Tendenzen in den zwischenstaatlichen Beziehungen mit der VR China
- Interne Erörterung von Personalfragen, darunter Delegierungen zu Training-Programmen im Ausland; Entgegennahme von Berichten und politische Auswertung von Auslandsreisen chinesischer Mitarbeiter
- Einflußnahme auf die "Arbeitsmoral" (Ausrichtung im Sinne der Interessenlage des chinesischen Joint-Venture-Partners), Auseinandersetzung mit "moralischem Fehlverhalten" (speziell auch gegenüber Ausländern, wenn dies zu Störungen der betrieblichen Harmonie oder Verletzung von Interessen des chinesischen Joint-Venture-Partners führte)
- Unterbindung der "unkritischen Übernahme" von Wertvorstellungen ausländischer Kollegen.

Die tatsächliche Wirkung derartiger Aktivitäten auf chinesische Mitarbeiter des Joint Ventures kann an dieser Stelle nicht verallgemeinernd bewertet werden. Die Erfahrungen des Verfassers bestätigen allerdings eine deutliche politische Entkrampfung in China, woraus sich größere Spielräume für Kollegialität, konstruktive fachliche Zusammenarbeit und damit verbundene persönliche Beziehungen ergeben. Dies betrifft in bestimmten Grenzen auch den offenen

¹¹ In Staatsunternehmen, die in der Mehrheit bei größeren Investprojekten noch immer zu den primären Ansprechpartnern gehören, waren jahrzehntelang die Betriebssekretäre der KPCh stellvertretende Betriebsdirektoren, die auch Einfluß auf unternehmerische Grundsatzentscheidungen nehmen konnten. Obwohl die Führung des Landes im Zuge der Wirtschaftsreformen die personelle Verflechtung von "staatlicher Leitung" (Fachmanagement) und "politischer Leitung" (Einflußnahme der Betriebsparteiorganisationen) zu überwinden sucht und die Funktion der Betriebsparteisekretäre auf rein ideologisch-erzieherische Aspekte beschränken will, ist in der Praxis die Einmischung der Betriebsparteisekretäre in Fachentscheidungen noch nicht überwunden.

¹² Vgl. Wang Zhile, a.a.O., S. 126/27.

Meinungsaustausch zu inneren Entwicklungsprozessen des Landes und zu internationalen Entwicklungen.

Waren Familienbesuche ausländischer Mitarbeiter bei chinesischen Kollegen noch vor wenigen Jahren problematisch (und auf chinesischer Seite grundsätzlich berichtspflichtig), so hat sich auch hier in letzter Zeit eine Entspannung vollzogen. Persönliche Freundschaften zwischen chinesischen und ausländischen Mitarbeitern werden toleriert, sofern sich daraus keine als "politische Einmischung" definierbaren Konsequenzen ergeben. Eheschließungen und Auswandern der chinesischen Ehepartner ins Ausland unterliegen zwar unverändert einem langen behördlichen Genehmigungsprozeß, werden aber im allgemeinen nicht mehr behindert.

Im Unterschied zur Tätigkeit der KPCh und des KJV sind Existenz und Wirken **betrieblicher Gewerkschaftsorganisationen** in Joint Ventures gesetzlich vorgeschrieben. Im Joint Venture Vertrag und den Articles of Association der Beijing Lufthansa Center Co. Ltd. wird direkt darauf Bezug genommen.

Im eigenen Selbstverständnis sind die Gewerkschaftsorganisationen ein Kanal zur Förderung des beruflichen Engagements und zur Klärung sozialer Belange des Unternehmens. Ihre Leitungen betonen die Bereitschaft zur Kooperation mit dem Management. In der Praxis des hier beschriebenen Beispiels ist die Gewerkschaftsorganisation u.a. involviert in

- Generelle Interessenartikulation der (chinesischen) Mitarbeiter gegenüber dem Joint Venture Management; in dieser Befugnis sind Gewerkschaftsvertreter berechtigt, an Sitzungen des Board of Directors teilzunehmen (kein volles Stimmrecht, aber Recht auf Meinungsäußerung)
- Zuweisung von Wohnraum an Mitarbeiter
- Mitsprache bei der Arbeitsplatzgestaltung (dies läuft im wesentlichen auf die Gewährleistung gleicher Arbeitsbedingungen von Expatriates und chinesischen Mitarbeitern hinaus)
- Mitsprache bei der Formulierung grundsätzlicher arbeitsvertraglicher Regelungen (Standardverträge) für chinesische Mitarbeiter
- Mitsprache bei der Gewährung von Urlaub und freien Tagen (Gewährleistung von gesetzlichen Regelungen); Mitsprache bei der Arbeitszeitgestaltung - z.B. bei Wochenendarbeit im Austausch für zusammenhängende freie Tage anlässlich des Frühlingsfestes (sofern dies in vergleichbaren Betrieben auch praktiziert und von staatlicher Seite empfohlen wird)
- Klärung von Umfang und Abwicklung betrieblicher Versorgungsleistungen (z.B. Kantine, Transport chinesischer Mitarbeiter von und zur Arbeitsstelle, Sonderversorgung zu traditionellen chinesischen Feiertagen)
- Mitsprache bei der Verwendung des betrieblichen Sozialfonds im Rahmen der entsprechenden Kommission
- Organisation von Betriebsausflügen und gemeinschaftlichen Kulturveranstaltungen

In Ausübung ihrer Tätigkeit ist für die Gewerkschaftsvertreter der tatsächliche gewerkschaftliche Organisationsgrad der chinesischen Mitarbeiter wenig relevant. Die ausländischen Mitarbeiter werden in der Regel nicht in gewerkschaftliche Aktivitäten und Interessenvertretung einbezogen.

Im hier betrachteten Joint Venture (bei insgesamt ca. 1,300 Angestellten, einschließlich Hotelmitarbeitern) bestand die betriebliche Gewerkschaftsleitung aus zwei hauptberuflichen Mitarbeitern und 3 bis 5 weiteren Mitgliedern, darunter 1 Kraftfahrer. Zur Nominierung der Gewerkschaftsleitung werden in der Belegschaft formell Wahlen durchgeführt, über deren Ergebnis das Management informiert ist.

Die bereits genannte Überweisung von monatlich 2% der Bruttolohnsumme aller Mitarbeiter, einschließlich der ausländischen Mitarbeiter, an ein überbetriebliches Konto des Gesamtchinesischen Gewerkschaftsverbandes war nicht umlagefähig und hing nicht von der Anzahl der Gewerkschaftsmitglieder im Unternehmen ab. Berechnungsgrundlage sind die Bruttolöhne und -gehälter vor Abzug der Lohnsteuer. Nach Kenntnis des Verfassers hat die betriebliche Gewerkschaftsorganisation nur begrenzten Zugriff auf das überbetriebliche Gewerkschaftskonto. In Einzelfällen kann damit gerechnet werden, daß bestimmte gewerkschaftlich geförderte Sonderleistungen (z.B. zum traditionellen Frühlingsfest) separat und zusätzlich zu finanzieren sind.

Der Versuch, die Gehälter der hauptamtlichen Gewerkschaftsmitarbeiter dem Joint Venture aufzubürden, wurde im hier beschriebenen Beispiel vom Management zurückgewiesen (formell waren die betreffenden Mitarbeiter nicht direkt beim Joint Venture sondern beim chinesischen Stammbetrieb eingestellt und auf Basis des o.g. Secondment-Vertrages in das Gemeinschaftsunternehmen gekommen). Auf Betriebskosten wurden jedoch ein Büro und ein Pkw zur Verfügung gestellt.

Obwohl nach dem chinesischen Gewerkschaftsgesetz Streiks als Kampfmittel gesetzlich zulässig sind, begrenzt die politische Einbindung der Gewerkschaften in die Interessenstruktur des chinesischen Staates bzw. der chinesischen Gesellschafter des Joint Ventures die praktische Relevanz von Streiks erheblich. Da auch der chinesische Joint-Venture-Partner streikbedingte Verluste hinnehmen müßte, kann in der Praxis - zumindest für den Hotelbereich - davon ausgegangen werden, daß gewerkschaftlich initiierte Streiks äußerst selten bleiben.

Insgesamt kann wohl konstatiert werden, daß der in den achtziger Jahren noch große Stellenwert politischer Haltungen im Umgang mit Ausländern einer entideologisierten, pragmatischen und sachbezogenen Zusammenarbeit gewichen ist. Dies hebt jedoch den Nationalstolz der Chinesen nicht auf, der in dem Maße wächst, wie die VR China den Anschluß an das Niveau entwickelter Industrieländer schafft.

Bild 3

**Beijing Lufthansa Center Company Ltd.
 Bereitstellung von Leitenden Mitarbeitern durch die Joint-Venture-Partner**

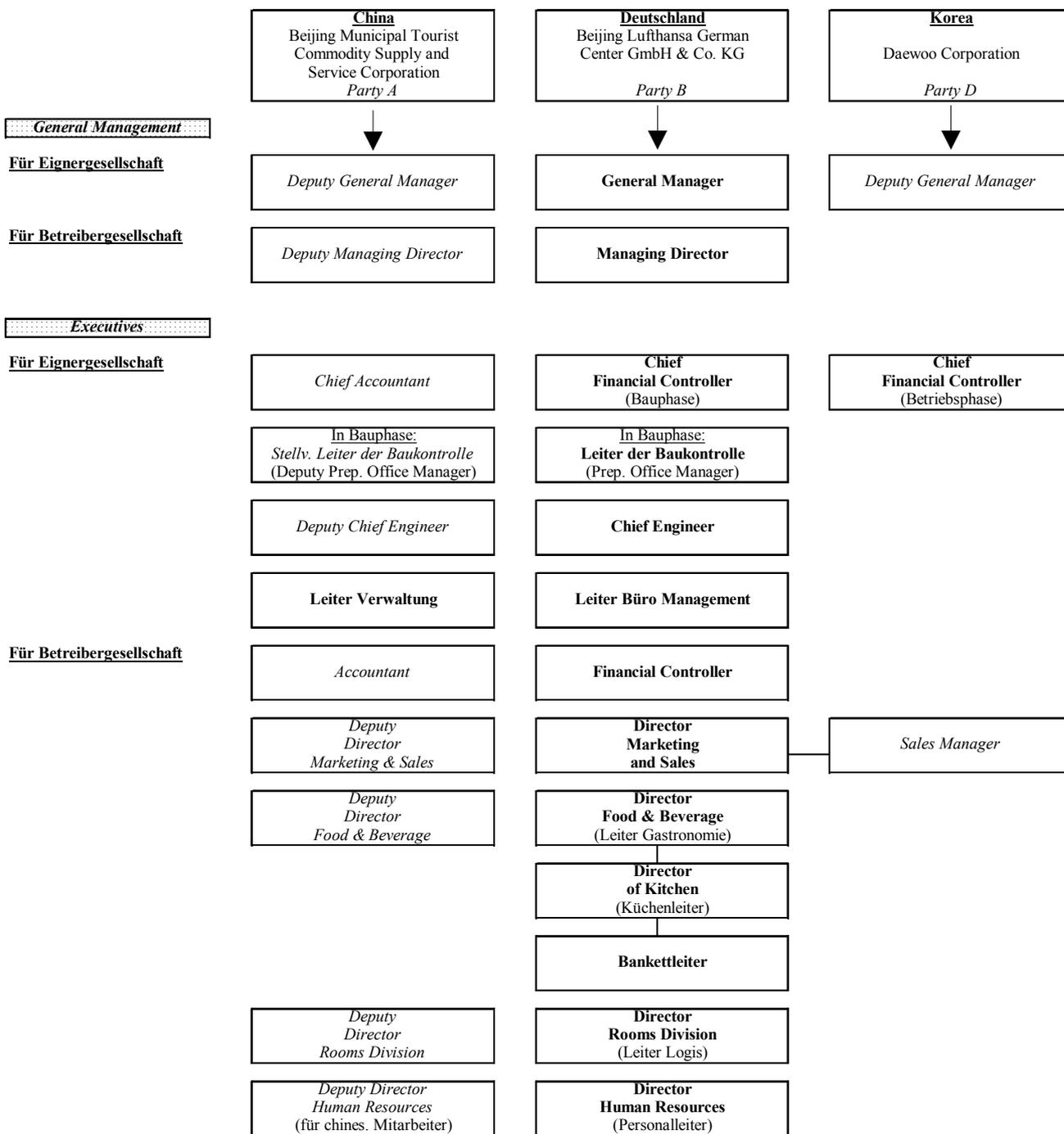


Bild 1

Führungspositionen im Joint Venture
(Beijing Lufthansa Center Co. Ltd.)

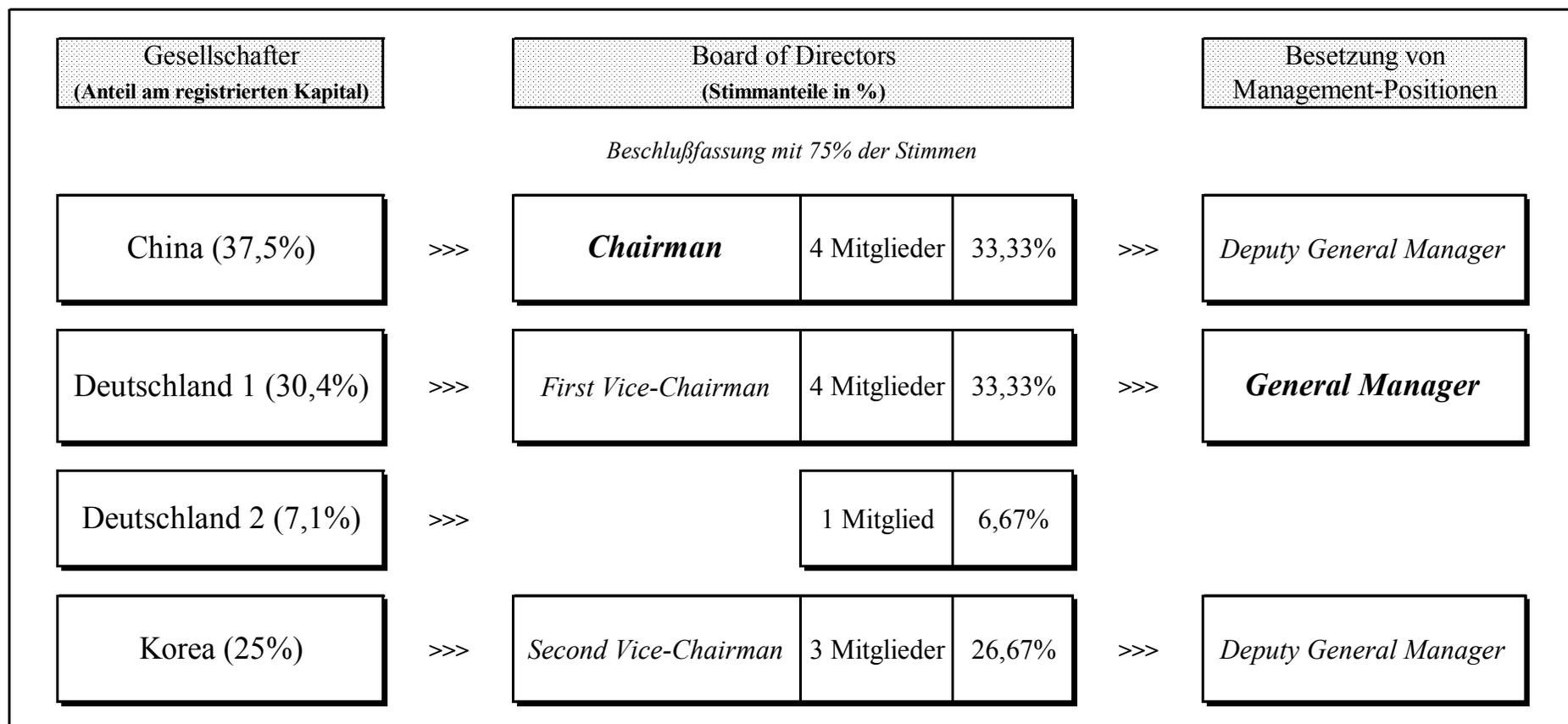


Bild 2

Management Chart des Joint Ventures Beijing Lufthansa Center Co. Ltd.
 (vereinfachte Darstellung)

