

Chinas künftiger Arbeitsmarkt und die Folgen der neuen Arbeitsgesetze (globaler Prägung)

Das Adecco Institut

Das Institut fördert die Kommunikation zum Thema Arbeit und deren Auswirkungen auf die Gesellschaft zwischen allen beteiligten gesellschaftlichen Gruppen – Regierungen, Arbeitgebern, Gewerkschaften und Arbeitnehmern.

Mittels primärer und sekundärer Forschung sowie durch Gedankenaustausch, Konferenzen und Veranstaltungen, bietet das Institut eine auf die Zukunft gerichtete und tatsächengestützte Perspektive zu innovativen Ansätzen, um Organisationen und Regionen zu helfen, Arbeitsmarktfähigkeit, Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern.

Die weltweite Reichweite Adeccos bereichert das Institut. Mit mehr als 6.600 Agenturen in über 70 Ländern und Regionen betreut Adecco über 4 Millionen Arbeitskräfte pro Jahr. Adeccos Mitarbeiter sind täglich mit den wirtschaftlichen und demographischen Realitäten konfrontiert, die sowohl eine Herausforderung sind als auch die Geschäftsziele der Kunden unterstützen.

Das Adecco Institut wird von London aus geführt und verfügt über einen Beirat. Das Institut kann auf sämtliche Ressourcen der Adecco Gruppe zurückgreifen.

Unsere Arbeit in China

Das Adecco Institut ist sehr interessiert an den Entwicklungen des Arbeitsmarktes in China und an den dynamischen und schnell wachsenden Geschäftsbeziehungen zu Industriestaaten.

Wir unterstützen die Forschung zum chinesischen Arbeitsmarkt aktiv und verbreiten die Ergebnisse. In den letzten drei Jahren finanzierten wir Forschungsvorhaben der *Universität Warwick*¹ (Vereinigtes Königreich) zum Thema Arbeitsrechtsreformen in China, förderten Studenten im Aufbaustudium aus China und finanzierten akademische Austauschprogramme, hochrangige Diskussionen und arbeitsbezogene Veröffentlichungen in China. Wir gaben ebenfalls ein Forschungsprojekt an der *Shanghai Academy of Social Sciences* (SASS)² in Auftrag. Dort soll es um die Untersuchung von Arbeitsmarkttrends und eine Hochrechnung der Verfügbarkeit von Qualifikationen und Talenten gehen.

Anlässlich von Geschäftsveranstaltungen hat das Institut bereits erste Ergebnisse veröffentlicht, z.B. bei einer Rede vor der HR-Arbeitsgruppe der Europäischen Handelskammer in China im Juli 2007.

Dieses Weissbuch soll einen Beitrag zur internationalen Verständigung leisten und beleuchtet Arbeitsmarktentwicklungen in China und ihre Auswirkungen für das Geschäftsleben und die Gesellschaft in Europa, Nordamerika sowie in den führenden Ländern Asiens.

¹ Das Forschungsteam der Warwick Universität steht unter der Leitung von Professor Alan Neal und dem Doktoranden Yan Dong, der vom Adecco Institut unterstützt wird. Zusätzlich fördert das Adecco Institut weitere Absolventen aus China 2007/2008 mit einer Konzentration auf Fragen zum Arbeitsmarkt.

² Die Forschungsmitarbeiter der SASS sind Hen Quan, Pingfang Zhu, Shejian Liu, Guanglin Xu und Yihai Li. Sie werden tatkräftig unterstützt von Shamus Mok, Leiter von McKinsey & Company's *China Knowledge Center* (CKC) Shanghai, und Ellen Mo, einem Forschungsanalysten des CKC.

Inhalt

- 4. Executive Summary
- 9. Der wirtschaftliche Kontext Chinas:
Superlative und Schwächen
- 18. Chinas Arbeitsmarkt und Fachkräftemangel
- 25. Reichweite und Auswirkungen der
Arbeitsreformen in China
- 32. Personalherausforderungen in China
- 41. Schlussfolgerungen
- 45. Anhänge:
 - Chinas Provinzen
 - Altersstruktur der Bevölkerung und steigende
Nichterwerbstätigen-Proportion in China
 - Unterschiede zwischen dem neuen und dem
alten Arbeitsvertragsgesetz
 - Bestimmungen des Arbeitsvertragsgesetzes
zur Personalvermittlung

Executive Summary

Ausländische Beobachter betrachten das Wirtschaftswachstum Chinas mit einer (wechselnden) Mischung aus Faszination, Ehrfurcht und Besorgnis. China verzeichnete im vergangenen Jahrzehnt einen Anstieg des BIPs von fast 10 Prozent pro Jahr, und das Jahreswachstum für 2007 beträgt fast 12%. Neben den makroökonomischen Aspekten hat Chinas beeindruckender Aufschwung viele Gesichter: von massiven Investitionen in die Infrastruktur und in Devisenreserven über die grossartig choreographierten Vorbereitungen für die Olympischen Spiele 2008 und die Expo 2010 bis hin zur schnell wachsenden „sanften Macht“ – gekennzeichnet durch die Unterstützung kultureller Massnahmen im Ausland, Investitionen und die politische Einflussnahme in Asien, Afrika und anderswo.

Nur wenige erwarten, dass sich das chinesische Wirtschaftswachstum ausreichend verlangsamt, um diese Trends zu verändern. Unterdessen hören wir immer häufiger vom Rückgang der Wettbewerbsfähigkeit und des Lebensstandards in den Industriestaaten. Vielleicht überrascht es kaum, dass „China“ an sich für viele in den Vereinigten Staaten, Europa und anderswo als Gefahr angesehen wird. Angesichts solch übertriebener Einschätzungen möchten wir einen etwas differenzierteren Blick auf den chinesischen Kontext und seine Ausrichtung richten. Ziel unseres Berichts ist die Untersuchung und Darstellung der Auswirkungen der chinesischen Arbeitsmarktreformen auf die Arbeitskräfte sowie auf in- und ausländische Unternehmen.

Während China tatsächlich unsere Welt verändert, müssen wir uns bewusst sein, dass China verschiedenen eigenen Sorgen Rechnung tragen muss. Der massive wirtschaftliche Wandel, ein immer stärkeres Ungleichgewicht bei der Einkommensverteilung, hohe Arbeitslosigkeit, ein wirtschaftliches Ungleichgewicht wie z.B. steigende Inflation und eine schnell alternde Erwerbsbevölkerung: jeder einzelne dieser Faktoren höhlt den Binnenarbeitsmarkt bereits von innen aus und kann, in Kombination mit anderen Faktoren, langfristig das chinesische Wirtschaftswachstum beträchtlich beschränken.

Zweifelsohne zählt der wachsende Mangel an Fachkräften zu den dringendsten Sorgen Chinas. Er führt zu schweren Problemen in den Bereichen Einstellung und Mitarbeiterbindung und ist somit ganz oben auf der Liste der Sorgen für in- und ausländische Unternehmen. Chinas kontinuierliches Wirtschaftswachstum und der Erfolg in- und ausländischer Unternehmen werden weitgehend von einem gut funktionierenden Arbeitsmarkt und Verbesserungen bei der Produktivität abhängen.

In China herrscht ein empfindlicher Mangel an qualifizierten Arbeitskräften in einer ganzen Reihe von Geschäftsfeldern: von der einfachen Fertigung über freiberufliche Dienstleistungen bis hin zu einfacheren Dienstleistungen im tertiären Sektor. Trotz des enormen Arbeitskräftepotentials bestimmt der Fachkräftemangel im Bereich des mittleren und gehobenen Managements und in anderen Schlüsselbereichen das Tempo für Chinas Geschäftswachstum. Tatsächlich herrscht in China Vollbeschäftigung in den Bereichen Fachkräfte, Techniker und Management – und die latente Nachfrage würde die gegenwärtige Grenze des Angebots um ein Vielfaches sprengen. Unterdessen hat die sich wandelnde Wirtschaftsstruktur grosse Auswirkungen auf Chinas künftigen Bedarf. Dienstleistungen machen gegenwärtig mehr als 60% aller neuen Arbeitsplätze in China aus, wobei der Gross- und Einzelhandel sowie das Hotel- und Gaststättengewerbe jetzt genauso viele Arbeitsplätze bieten, wie alle Stellen in der verarbeitenden Industrie und im Baugewerbe zusammen!

Die vom Adecco Institut in Auftrag gegebene Forschungsarbeit der Shanghai Academy of Social Science ergab, dass der Arbeitsmarkt 5 bis 10 Jahre mit Angebotsbeschränkungen in fünf Schlüsselbereichen für den Fachkräftemarkt zu kämpfen haben wird: Managementnachwuchs, englische Sprachkenntnisse, Personal im Bereich F&E, leitende Fachkräfte und Absolventen von Sekundar-Berufsschulen sowie Inhaber von Berufsqualifikationszeugnissen. In China mangelt es an einem Versorgungssystem mit gut vorbereiteten jungen Menschen. Wie in Europa oder Nordamerika, müssen sich auch chinesische Unternehmen immer öfter mit denselben Problemen der Haltung der *Generation Y* auseinandersetzen. Unterdessen sehen sie sich sehr hohen Abwanderungsquoten an Arbeitnehmern und einer beträchtlichen Lohnkosteninflation gegenüber. Die Auswirkungen solcher Trends sind für die Unternehmen oft bereits Realität. Es gibt Anzeichen dafür, dass sich Chinas Kostenbasis im Vergleich zu anderen asiatischen Ländern schnell wandelt.

China befindet sich inmitten der grössten Modernisierung der Arbeitsgesetze und Arbeitsmarktverordnungen seiner Geschichte. Einige darunter treten ab 1. Januar 2008 in Kraft. Diese neuen Gesetze werden China an Arbeitsmarktregelungen annähern, welche die internationalen bewährten Praktiken widerspiegeln und gesetzlich durchsetzbare, befristete und unbefristete Arbeitsverträge sowie weiterentwickelte Streitbeilegungsmechanismen unterstreichen. Auf oberster, politischer Ebene stehen diese neuen Gesetze auch in China ganz oben auf der Tagesordnung und läuten eine neue Ära ein – selbst wenn es in China kurzfristig selbstverständlich keinen wirklich flexiblen und deregulierten Arbeitsmarkt geben wird.

Die Arbeitsreformen in China zielen insbesondere auf individuelle Arbeitsschutzrechte ab. Hier gibt es Gesetzesvorlagen in vier Bereichen, zwei davon wurden bereits verabschiedet: Arbeitsverträge, Beschäftigungsförderung, Schlichtung bei Arbeitsplatzstreitigkeiten und soziale Sicherheit. Viele chinesische Arbeitnehmer sind sich gar nicht bewusst, dass neue Gesetze verabschiedet werden, die auf einen verbesserten Schutz für sie abzielen. In diesen Gesetzen geht es insbesondere um schriftliche Verträge, gleichen Lohn für gleiche Leistung und langfristige Arbeitsplatzsicherheit. Die internationale Geschäftswelt hat diesen Vorgang sehr wohl aufmerksam verfolgt – und einige ausländische Führungskräfte und Handelskammern in China kamen auch schnell auf einige Kritikpunkte zu sprechen. Allerdings stehen viele ausländische Unternehmen dem Wandel nun durchaus positiver gegenüber – insbesondere im Falle einer wirksamen Umsetzung dieser Massnahmen.

Wir sind folgender Auffassung: Während die neuen Gesetze ggf. langfristig zu einem Anstieg der Lohnstückkosten in China führen werden – teilweise durch Lohnerhöhungen – und es für die Unternehmen schwieriger wird, nicht benötigte Arbeitnehmer zu entlassen, wird es doch beträchtliche Vorteile für ausländische Firmen gemäss diesem neuen Rahmen geben. Das Muster der neuen Gesetze bietet einen strategischen Fahrplan für die kommenden 10 bis 15 Jahre, mit grösserer Klarheit und Sicherheit für die Unternehmensleitung hinsichtlich der künftigen Entwicklung der chinesischen Arbeitsregelungen. Die Reformen werden dazu beitragen, die schnelle Fluktuationsrate der Arbeitnehmer zu verlangsamen und mehr Transparenz in das Verfahren der Schlichtung bei Arbeitsplatzstreitigkeiten zu bringen. Sie bieten verbesserten Schutz für Geschäftsgeheimnisse und vertrauliche Unternehmensinformationen sowie gleichzeitig Anreize für Arbeitgeber, in die Ausbildung ihrer Arbeitskräfte zu investieren (eine Klausel zur „Wahrung der Betriebszugehörigkeit“). Sie gestatten ausdrücklich verschiedene Formen „flexibler Arbeit“ und die „Personalvermittlung“ durch Dritte, sofern vernünftige Sicherheitsmassnahmen ergriffen wurden. Vielleicht ist der wichtigste Aspekt, dass die chinesische Regierung die neuen Arbeitsgesetze in allen Provinzen viel konsequenter als bisher durchführen wird. Dies wäre somit die spektakulärste vertrauensbildende Reform des neuen Chinas.

Deswegen sind wir der Ansicht, dass sich Schutz und Flexibilität in Bezug auf den neuen chinesischen Arbeitsmarktrahmen die Waage halten. Im Allgemeinen ist dies ein gutes „Ergebnis“ und interessantes Beispiel für Chinas wachsende Offenheit, sich internationale bewährte Praktiken „anzusehen und davon zu lernen“ sowie diese dann auf die chinesischen Gegebenheiten anzupassen. So tragen Teile der neuen Arbeitsgesetze – insbesondere hinsichtlich der Bestimmungen zu den Arbeitsverträgen (und einige der Vorschläge hinsichtlich der Streitbeilegung) – eindeutig deutsche und britische Züge.

Aber es gibt selbstverständlich auch berechtigte Sorge darüber, ob chinesische Unternehmen die neue Gesetzgebung beachten werden. Wir haben jedoch das Gefühl, dass die Gesetze mehr nach innen, also auf die chinesischen Unternehmen hin ausgerichtet sind, statt auf ausländische Firmen. Das sollte mit Blick auf eine allmähliche, faire Durchführung der Gesetze optimistisch stimmen.

Unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Ausrichtung Chinas, des Fachkräftemangels und der Auswirkungen der grossen neuen Arbeitsgesetze wollen wir untersuchen, wie der Personalherausforderung in China am besten begegnet werden kann. Einige Aspekte gehen in die Tiefe und erfordern Anstrengungen und Veränderungen seitens der Politik, andere konzentrieren sich auf eigene Aktionen der Unternehmen.

Von der Makroebene aus betrachtet, fehlt es China an grundsätzlichen Instrumenten, wie einem korrekten Messverfahren zur Bestimmung der Beschäftigungszahlen bzw. der Arbeitslosenzahlen (z.B. anhand einer detaillierten Übersicht der freien Stellen). Dies schwächt die Ergebnisse im Forschungsbereich und die wirtschaftliche Entscheidungsfindung in der Politik. Zudem erhalten die Öffentlichkeit sowie das internationale Publikum einen falschen Eindruck über den Zustand des chinesischen Arbeitsmarktes. Das staatliche Sozialversicherungssystem Chinas dient der Beschränkung der Freizügigkeit der Arbeitnehmer und ist daher reformbedürftig; denn die Menschen geben nur zögernd den hohen Versicherungsschutz staatlicher Betriebe auf, um in den Privatsektor zu wechseln, wo weniger als 10% der Arbeitskräfte über eine Renten-, Kranken- und Arbeitsunfallversicherung verfügen.

Und schliesslich kann China enormen Schwung dadurch erzielen, dass die Qualität der Arbeitskräfte durch verbesserte Bildung und (technische) Ausbildung gewinnt. Wie in Europa würde auch hier die „Arbeitsmarktfähigkeit“ der Universitätsabsolventen schneller steigen, wenn China sich stärker auf die Verbesserung der Bildungsqualität statt auf eine grössere Quantität konzentrierte. Sowohl in Europa als auch in China müssen Staat, Schulen, Universitäten und Unternehmen beginnen, gemeinsam eine Brücke von der Welt der Schule zur Arbeitswelt zu schlagen. Die hermetische Trennung dieser beiden Welten ist ein Hauptfaktor für einen späteren Fachkräftemangel.

Auf unternehmerischer Ebene müssen alle Firmen genau analysieren, wie sie an die für sie passenden Beschäftigten kommen – und sie dann an den Betrieb binden können. Darauf gibt es nicht die eine, richtige Antwort. Hier greift der Menu-Approach, also die Auswahl aus einer Vielzahl von Möglichkeiten: in China ist eine gute Stellenbesetzung bereits die halbe Miete im Kampf um Talente. Hierfür wird auf verschiedene Quellen zurückgegriffen: z.B. Empfehlungen, eine zielgerichtete Präsenz auf dem Campus, Offenheit gegenüber Bewerbern aus dem staatlichen Sektor und gegenüber Rückkehrern nach China, die im Ausland studiert oder gearbeitet haben.

In der Zwischenzeit müssen sich die Unternehmen dem Thema Mitarbeiterbindung widmen. Warum verlassen Arbeitnehmer ein Unternehmen? Viele begründen dies mit höheren Löhnen, und Löhne müssen auf einem so heiss umkämpften Markt für Talente, wie dem chinesischen, regelmässig angepasst werden. Jedoch besteht oft ein Zusammenhang zwischen der hohen Abwanderungsrate und einem schwachen, direkten Vorgesetzten sowie dem Eindruck, dass die eigenen Aufstiegschancen in dem Unternehmen begrenzt sind. Wertvolle Anreize bieten in China Instrumente wie: betriebliche Ausbildungsprogramme, Zusatzleistungen, Optionen für die Laufbahnentwicklung, Mentoring und ein positives Arbeitsumfeld. Die Entwicklung einer betriebsinternen Führung wird immer wichtiger werden. Mittelfristig besteht die beste Strategie für die Entwicklung des Führungsstils im „Aufbau“ statt im „Einkauf“ von Talenten sowie in deren Lokalisierung. Bei unserer wissenschaftlichen Untersuchung stiessen wir auf hervorragende Beispiele: Carrefour China, Volkswagen Shanghai, Microsoft und McKinsey & Company.

Schliesslich und endlich gibt es in China eine grosse Aufgabe für diejenigen, die „Talente aufbauen“. Sie sollen bei der Aus- und Weiterbildung der Arbeitskräfte helfen und das Niveau der Qualifikation heben. Personaldienstleister bieten hierbei z.B. nicht nur flexible Lösungen für die Firmen und Wahlmöglichkeiten für die Arbeitnehmer, sie sind ebenfalls Lieferanten von praktischen arbeitsplatzspezifischen Ausbildungs- und Prüfungsprogrammen – genauso wie in Europa und Nordamerika auch. So wird sich China auch dem Thema lebenslanges Lernen als Schlüsselinstrument zur Sicherung einer besseren Qualifizierung seiner Arbeitskräfte widmen.

Der wirtschaftliche Kontext Chinas: Superlative und Schwächen

Angesichts der Omnipräsenz des Landes in den weltweiten Medienberichten braucht man China kaum vorzustellen. Fast alles, was wir über China hören, ist ein Superlativ. Es ist nahezu unmöglich, in diesem Zusammenhang Wörter wie „klein“ oder „beschränkt“ in den Aussagen über China zu hören. Bei diesem grössten wirtschaftlichen und sozialen Wandel in Friedenszeiten, den es in der Welt seit der Industriellen Revolution jemals gegeben hat, wird China zweifelsohne eine grosse Rolle spielen. Zum Teil hat dies damit zu tun, dass China seine eigene industrielle und post-industrielle Revolution in einen Zeitraum von wenigen Jahrzehnten komprimiert – für diesen Prozess brauchten Grossbritannien und die USA 200 bzw. 100 Jahre.

Ausländische Beobachter betrachten das Wirtschaftswachstum Chinas mit einer (wechselnden) Mischung aus Faszination, Ehrfurcht und Sorge. China verzeichnete im vergangenen Jahrzehnt einen Anstieg des BIPs von fast 10 Prozent pro Jahr, und das auf das Jahr bezogene Wachstum steigt 2007 auf ca. 12%. Aber selbstverständlich gibt es neben China noch andere, unglaubliche Wachstumsgeschichten: So ist z.B. Dubai dabei, seine Wirtschaftsmacht bis 2015 mit einer BIP-Wachstumsrate von 11% zu verdreifachen³. Auch ist China nicht der einzige aufkommende Riese. Indien verzeichnet ebenfalls ein schnelles Wachstum, mit einem gewaltigen Anstieg im IT-Bereich und anderen dienstleistungsbezogenen Industrien. Aber Dubai ist immer noch klein, und Chinas BIP steigt jährlich zwischen einem und sechs Prozentpunkten schneller als dasjenige Indiens, und dies auf einer bereits jetzt viel höheren Basis⁴. Bis 2020 wird China Japan überholen und ein Zehntel des weltweiten Ertrags erwirtschaften, doppelt so viel wie 2005, während Indien nur drei Prozent des weltweiten Ertrags erwirtschaften wird⁵.

Es gibt tausende multinationale Konzerne unterschiedlichster Grössen in China, einschliesslich ca. 95% der umsatzstärksten US-Unternehmen, die in der Fortune 500 gelistet werden (und ähnliche Quoten treffen auf europäische, japanische und koreanische Unternehmen zu)⁶. Über 100 Millionen Menschen arbeiten in den Fabriken Chinas, und das Perflussdelta nahe Hongkong ist heute das wahre Produktionszentrum der Welt. In dieser Region arbeiten 18 Millionen Menschen im verarbeitenden Gewerbe. Das sind mehr als

³ Financial Times, 24. Juli 2007. *Special Report on Dubai*. 2005 dient als Basisjahr.

⁴ China und Indien verzeichnen beide ein schnelles Exportwachstum mit 25-30% Anstieg jährlich in den vergangenen fünf Jahren. Indiens Gesamtexporte liegen allerdings 15% unter denen Chinas. Zudem verzeichnet China einen riesigen Handelsüberschuss in Höhe von über \$650 Milliarden (über die letzten 5 Jahre, mit Blick auf Trends für 2007). Indien hat zwischenzeitlich einen Bilanzverlust von \$150 Milliarden verbucht. Die Daten stammen aus „China-India Special Issue“, *China Briefing* Juli / August 2007. www.china-briefing.com.

⁵ Internationale Arbeitsorganisation (ILO), *Visions for Asia's Decent Work Decade: Sustainable Growth and Jobs to 2015*. August 2007, Seite 5. Wir sollten ebenfalls zur Kenntnis nehmen, dass China bei Kaufkraftparität (KKP) über fast 20% des Welt-BIP verfügt. Goldman Sachs prophezeit, dass auf Grundlage heutiger Trends, China in realen Werten die weltweit grösste Wirtschaftsmacht bis 2035 werden könnte.

⁶ McKinsey Quarterly, 2007 Nr. 4, *Bringing best practice to China*, Jimmy Hexter & Jonathan Woetzel

in den Vereinigten Staaten, wo 14 Millionen Menschen in diesem Bereich beschäftigt sind⁷. Mit den schnell wachsenden arbeitsplatzbezogenen und unternehmerischen Chancen, wird sich der Mittelstand bis 2015 in China mehr als verdreifachen und sich auf unfassbare 200 Millionen Menschen belaufen, die einen enormen lokalen Konsumgütermarkt schaffen und eine schnell wachsende Kaufkraft darstellen werden⁸. So überrascht die Prognose nicht, dass China sich bis 2025 zum weltweit grössten Luxusgütermarkt entwickeln wird.

Neben den makroökonomischen Aspekten hat Chinas beeindruckender Aufschwung viele Gesichter. Die lokale Infrastruktur verbessert sich mit atemberaubender Geschwindigkeit durch neue Strassen, Flughäfen und Schnellzug-Verbindungen europäischen Stils sowie ultramoderne Hafenanlagen. Shanghai hat fünf neue Metrolinien in fünf Jahren gebaut; Pekings olympische Infrastruktur wird vor Ablauf der geplanten Frist fertig gestellt⁹; und der unglaublich massive Drei-Schluchten-Damm wird 2009 ans Netz gehen und mit einem Knopfdruck zehn Prozent mehr Strom ins chinesische Stromnetz einspeisen. Bis 2010 wird China 12% des weltweiten Chemiemarktes ausmachen, doppelt so viel wie 1997¹⁰. Die Börsen in Shanghai und Hongkong handeln jährlich zusammen mit Aktien im Wert von mehr als \$1,5 Billionen, ein Viertel des Volumens der Börse von Tokio, aber mit einem starken Wachstum¹¹.

Tatsächlich sind von den 2.000 grössten weltweit börsennotierten Unternehmen bereits heute 90 mit Sitz in China / Hongkong. 130 gibt es im Vereinigten Königreich, 66 in Frankreich, 57 in Deutschland und 36 in der Schweiz. In Japan sind es 291 und in den Vereinigten Staaten 659. Chinas Anteil an weltweiten Riesen stellt somit ungefähr ein Drittel der grossen fünf EU-Volkswirtschaften zusammen oder jener Japans und ein Siebtel der USA dar. Wir alle spüren, in welche Richtung und mit welcher Geschwindigkeit sich dieser Anteil Chinas weiterentwickeln wird. China verzeichnet bereits heute fünf Unternehmen, die zu den Top 100 weltweit gehören (PetroChina, ICBC, CCB-China Construction Bank, Sinopec-China Petroleum, und Bank of China)¹².

China ist auch eine schnell wachsende „sanfte Macht“ mittels kultureller Auslandshilfe, Investitionen und politischer Einflussnahme in Asien, Afrika und anderswo¹³. Die Olympischen Sommerspiele 2008 in Peking und die Expo 2010 in Shanghai werden zwei der grössten staatlich finanzierten Veranstaltungen der Nachkriegszeit

⁷ The Atlantic, Juli / August 2007, Sonderausgabe China: *Why China's Rise is Good for the US*.

⁸ ILO, *op cit*, Seite 16

⁹ Der Vergleich mit dem Vereinigten Königreich ist beeindruckend: Der neue Terminal von London Heathrow brauchte 17 Jahre von der Planung bis (fast) zur Vollendung; das neue Wembleystadion wurde in 7 Jahren neu aufgebaut, und es gab bei der Eröffnung immer noch Probleme.

¹⁰ *Chemical Industry Special Report*, Financial Times, 18. September 2007. Der weltweite Umsatz wird sich bis 2010 auf \$2,4 Milliarden belaufen, und Chinas Chemiemarkt allein könnte rund \$280 Milliarden betragen.

¹¹ The Economist, 15. September 2007: *A special report on financial centers*. Hier gibt es ebenfalls eine Aktionärsrevolution: rund 50 Millionen Chinesen besitzen Aktienkonten, und wöchentlich kommen 1,5 Millionen neu hinzu.

¹² Forbes, Juli 2007, Sonderausgabe *Global Super Stars*.

¹³ The Economist, 31. März 2007, *Reaching for a renaissance, special report on China and its region*.

weltweit sein. China hat dafür die finanziellen Mittel – die Devisenreserven belaufen sich gegenwärtig auf überwältigende \$1,4 Billionen und steigen jährlich um hunderte von Milliarden – während die reine Grösse des „Staatsfonds“ (staatliche Investitionsmittel) in Europa und Nordamerika bereits Anlass zur Sorge gab. Die *China Investment Corporation* könnte heute buchstäblich jedes Unternehmen der Welt kaufen, wenn es ihr gestattet würde. Sie könnte dies tun, indem sie so ihre überschüssigen Devisenreserven angesichts höherer Rendite als auf amerikanische Staatsanleihen (US Treasuries) investierte. Zum Teil aus diesem Grund, sucht Deutschland nach einer neuen Gesetzgebung analog dem Vorbild der US-Verfahren für die Überprüfung und Genehmigung der Einfuhr ausländischer Direktinvestitionen¹⁴.

Da China mehr und mehr in die Weltwirtschaft eingebunden ist, werden sich jetzt dessen bewährte Praktiken zudem vermehrt zu den weltweit angewendeten, bewährten Praktiken wandeln. In China entwickelte Produkte werden auch weltweite Produkte werden. Chinas Wettbewerbsfähigkeit wird stetig steigen, wie der Druck auf die dort tätigen Unternehmen (hinsichtlich der Kostenkontrolle, dem Betrieb, der Technologie, usw.). Lernen, wie man in China, dem weltweit wettbewerbsstärksten Markt konkurrieren kann, wird den Unternehmen aufzeigen, wie sie auch anderswo hartnäckiger in den Wettbewerb eintreten können. Anders formuliert: wenn die Unternehmen erst einmal in China bestehen können, lassen sich daraus die notwendigen Lehren für das Überleben auf vielen anderen Märkten ziehen¹⁵.

Vielleicht ist für den Beobachter von aussen nicht sofort ersichtlich, dass die exportorientierten Unternehmen Chinas heute eher klein sind – viel kleiner als ihre Pendants aus Korea oder Japan – und oft viel beweglicher agieren: „Die Menschen denken, dass China mit billig gleichgesetzt werden kann, aber tatsächlich ist China vor allem schnell“, was die Geschwindigkeit anbelangt, mit der lokale Lieferanten auf die Kundennachfrage reagieren. Aus diesem Grund tätigen viele ausländische Firmen ihre Exporte mit lokalen Subunternehmern, um kostengünstige, chinesische Produzenten zu nutzen statt mit ihnen zu konkurrieren¹⁶. Um mehr in China zu verkaufen, werden amerikanische, europäische und japanische Unternehmen direkt und umfassend mit diesen ortsansässigen Unternehmen über das gesamte grosse chinesische Gebiet hinweg in Wettbewerb treten müssen. Die meisten Analysten erachten es als eher unwahrscheinlich, dass das chinesische Wirtschaftswachstum ausreichend nachlässt, um diese Trends zu ändern. Selbst wenn sich Chinas Wirtschaft schnell verlangsamen und „nur“ um fünf bis sechs Prozent wachsen sollte, würde dies die doppelte oder dreifache Wachstumsrate der meisten grossen Industriestaaten bedeuten. Im Falle Japans würde es sich um ca. ein vierfaches Wachstum handeln. Eine schnellere Verlangsamung wäre nur bei grossen Ereignissen zu erwarten, z.B. im Falle eines plötzlichen Stillstands des Welthandels oder der explosionsartigen Aufwertung einer Währung

¹⁴ Financial Times, „We need rules for sovereign funds“, 8. August 2007, Kommentar von Jeffrey Garten

¹⁵ McKinsey, *op cit.*

¹⁶ The Atlantic, *op cit.*

(mindestens 50% bis 100%. Aber dennoch würden die USA weiterhin über ein bilaterales Handelsdefizit mit China verfügen, selbst wenn der Dollar gegenüber dem Renminbi¹⁷ um 45% abgewertet würde), oder für den Fall, dass Chinas grosser Bestand an ungelernten Arbeitskräften ausgehen sollte. All dies scheint aber in der nahen Zukunft, d.h. in den nächsten 2 - 5 Jahren, unwahrscheinlich – und eine Rezession in China entspräche auch kaum einem Freudenszenario für den Rest der Welt!

Unterdessen hören wir immer öfter vom Rückgang der Wettbewerbsfähigkeit und des Lebensstandards in Industriestaaten. So liegen beispielsweise in den Vereinigten Staaten die Reallöhne für Arbeitnehmer mit mindestens einem Bachelor-Abschluss inflationsbereinigt fast auf demselben Niveau wie 2000 (obwohl dies besser ist, als die Situation derjenigen ohne Abschluss). Der Prozentsatz der 25 - 29jährigen, die bis zu diesem Niveau ausgebildet wurden, sank unterdessen. Es sieht so aus, als ob die jetzige Generation junger Amerikaner weniger gut ausgebildet ist als ihre Eltern¹⁸. Tatsächlich fielen die Durchschnittseinkommen amerikanischer Arbeitnehmer 2005 geringer aus als im Jahr 2000 – das fünfte Jahr in Folge mit niedrigeren Einkünften – und das sogar noch vor dem Abschwung 2007! Für amerikanische Arbeitnehmer bedeutet dies seit 1945 erstmalig ein kontinuierliches Sinken der Löhne bei gleichzeitig steigenden Kosten für das Gesundheitswesen und einem Rückgang ihrer Ruhestandsbezüge¹⁹. In vielerlei Hinsicht ähnelt dies den Trends in Europa und Japan.

Vielleicht überrascht es kaum, dass das Ergebnis einer Erhebung unter 2000 amerikanischen Managern vom Juli 2007 ergab, dass ihre grösste Angst mit einem Wort zusammengefasst werden kann: China²⁰. Angesichts solch übertriebener Einschätzungen möchten wir ein etwas differenzierteres Bild über den chinesischen Kontext und seine Ausrichtung zeichnen. Ziel unseres Berichts ist es, die Auswirkungen der chinesischen Arbeitsmarktreformen auf die Arbeitskräfte sowie auf in- und ausländische Unternehmen zu untersuchen und darzulegen.

Chinas Wirtschaftswachstum: auf tönernen Füssen?

Während tatsächlich China dabei ist, die Welt zu verändern, müssen wir uns bewusst sein, dass China auch durchaus eigenen Grund zur Sorge hat. Jeder einzelne dieser Faktoren untergräbt bereits heute den nationalen Arbeitsmarkt und kann in Kombination das chinesische Wirtschaftswachstum im Laufe der Zeit erheblich begrenzen. Mehr noch: Wir müssen an die alte Binsenweisheit denken und „uns vor starren Vorhersagen“ über Jahrzehnte hinweg „hüten“; denn, wenn

¹⁷ McKinsey Quarterly, 2007 Nr. 3, von Diana Farrell und Susan Lund

¹⁸ Business Week, *The Future of Work*, Sonderausgabe, 20.-27. August 2007

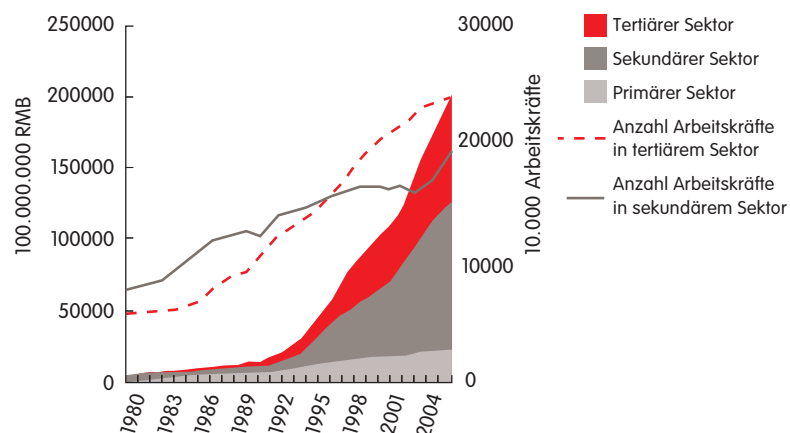
¹⁹ Boston Globe, 21 August 2007, *More Americans making ends meet with less money*, Zitat aus Statistischen Angaben des amerikanischen Bundesfinanzamtes *Internal Revenue Service (IRS)*.

²⁰ Business Week, op cit. Fast die Hälfte aller Manager bezeichnet „China“ als ihre Hauptsorge; zu den sonstigen Faktoren gehören „Wall Street“, Chefs, Ehepartner und Computer.

überhaupt, treffen diese nur in den allerseltensten Fällen zu²¹. Und so wird sich das auch für China zeigen. Es ist wichtig, über die Superlative und die meist irrationalen Ängste von aussen hinwegzusehen, um den wahrscheinlichen Verlauf des chinesischen Arbeitsmarktes und seine Entwicklung über das kommende Jahrzehnt richtig einzuschätzen.

1. China muss noch einen **massiven wirtschaftlichen Umbruch** durchleben und sich von einem kontrollierten und staatlich gelenkten, hin zu einem offeneren, wettbewerbs- und wirtschaftsorientierten System entwickeln; vom Vertrauen auf Tätigkeiten des primären Sektors hin zu einer Mischung aus Industrie- und (immer häufiger) Dienstleistungssektor – mit dem einhergehenden enormen sozioökonomischen Wandel und der geographischen Freizügigkeit der Arbeitskräfte. Nur wenige Beobachter von aussen sind sich der Tatsache bewusst, dass der Dienstleistungssektor bereits vor einem Jahrzehnt den Industriesektor in China als Hauptbeschäftigungsquelle überholt hat und 2006 bereits ein Drittel aller Arbeitsplätze ausmachte. Ein Viertel aller Beschäftigten arbeiteten zu der Zeit für die Industrie. Die meisten Arbeitsplätze werden im Dienstleistungsgewerbe geschaffen, und in zehn Jahren werden 40% der chinesischen Arbeitnehmer im Dienstleistungssektor²² beschäftigt sein. Dies zeugt von einem mehr als angemessenen Wachstum des Anteils der Dienstleistungen am BIP „Mehrwert“. Gemäss Prognose des China Center for Economic Research der Tsinghua Universität²³ sieht es so aus, dass, sobald das chinesischen Standardeinkommen das Niveau mässig entwickelter Staaten erreicht, der Anteil der Dienstleistungen am BIP von heute 37% auf 55% steigen wird. Der Anteil des Industriesektors wird von heute 50% auf knapp einen Drittel sinken. (Siehe nachstehende Grafik).

Mehrwert und Anzahl der Arbeitskräfte



Quelle: SASS (2007)

²¹ Z.B. gab es die weit verbreitete Sorge über weltweite Nahrungsmittelvorräte vor der „Grünen Revolution“ in den 1950er und 1960er Jahren; US Ängste, dass Japan die amerikanische Wirtschaft bis Ende der 1980er Jahre überholen würde; die Sorge über den drohenden Ausbau der Flotte der Sowjetunion in den 1970er Jahren, der die Vormachtstellung auf weltweiten Schifffahrtsstrassen zur Folge gehabt hätte. Nichts davon ist eingetreten.

²² SASS Schätzung für das Adecco Institut

²³ Chinas Pendant zum Massachusetts Institute of Technology (MIT) mit guten, internationalen Wissenschaftsverbindungen.

2. Es gibt „viele Chinas“: Man kann das Ausmass der Herausforderungen für den chinesischen Arbeitsmarkt angesichts seiner geografischen Dimension, seiner Grösse und seiner Vielfalt kaum übertreiben. Die drastischen Entwicklungsunterschiede zwischen den Provinzen im Südosten des Landes und den ländlichen Provinzen im Binnenland (insbesondere im äussersten Westen und im Norden des Landes) bedeuten, dass wir über die vielen Gesichter Chinas nachdenken sollten, statt über einen einheitlichen, nationalen Arbeitsmarkt. Das Bild der Spitzentechnologie und des Fortschritts im 21. Jahrhundert, das sich in Shanghais Skyline widerspiegelt, steht im krassen Gegensatz zur traditionellen Schwerindustrie der Provinz Heilongjiang im Nordosten des Landes oder auch zu den Provinzen entlang der Seidenstrasse im Nordwesten.

Die Position der Staatsbetriebe in Beziehung zum wachsenden Privatsektor unterscheidet sich je nach Provinz stark. In den südöstlichen Küstenprovinzen Chinas, von Shanghai bis Shenzhen, erwies sich das Wirtschaftswachstum als phänomenal, gefördert durch den Status als „Sonderwirtschaftszone“, und durch den flexiblen Ansatz mit Blick auf die Verordnungen. Doch war dieser Magnet für von aussen kommende Investitionen in den meisten Provinzen nicht vorhanden, so dass die Regionen mit viel Schwerindustrie im Nordwesten des Landes weiterhin von Staatsbetrieben dominiert werden und viele Binnenprovinzen ein erheblich bescheideneres Wirtschaftswachstum verzeichnen. Diese Unterschiede zeigen sich deutlich anhand des Ausmasses der Beschäftigungsquote im Privatsektor in bestimmten Regionen und anhand der enormen Unterschiede mit Blick auf die Arbeitskräftemobilität in ganz China. Der Reiz neuer Beschäftigung und höherer Löhne sowie die Bilder von „Modernität“ und „Fortschritt“ veranlassen Landarbeiter aus dem Binnenland (insbesondere aus vorwiegend landwirtschaftlich geprägten Regionen), die Gelegenheit zu ergreifen, in die Städte im Südosten oder nach Peking zu ziehen. Noch vor 30 Jahren lebten nur ca. 18% der Bevölkerung Chinas in Städten. Heute sind es 45%.

3. Die Kluft zwischen arm und reich im Raum Asien ist in China mittlerweile am stärksten ausgeprägt, nach einem Jahrzehnt, in dem die Einkommensverteilung immer mehr in eine Schieflage geriet. Hier wie anderswo auch, sind die grössten Nutzniesser der Globalisierung die gut ausgebildeten Kräfte mit arbeitsmarktfähigen Fachkenntnissen. Seit 2000 hat sich das Pro-Kopf-Einkommen der obersten 10% der städtischen chinesischen Haushalte fünfmal so schnell entwickelt, wie das der unteren 10% (und die Einkommensverteilung in den ländlichen Gebieten ist sogar noch unausgewogener). Dies ergibt sich aus dem schnelleren Wachstum der Löhne für qualifizierte, im Gegensatz zur ungelernten Arbeit. Zudem hat ein Produktivitätsanstieg meist keine Auswirkung auf die Arbeitnehmer. Von 1998 bis 2005 fiel der Lohnkostenanteil des BIPs von 53% auf 41%²⁴.

²⁴ Internationale Arbeitsorganisation (ILO), *Visions for Asia's Decent Work Decade: Sustainable Growth and Jobs to 2015*. (August 2007).

Im Vergleich zu Chinas schnellem Anstieg der Wachstumsraten beim BIP, verhielt sich das Beschäftigungswachstum eher langsam²⁵. So bleibt zum Teil die Arbeitslosigkeit auf einem sehr hohen Niveau. In den Städten herrscht wahrscheinlich eine Arbeitslosenquote von 10-15%, in ländlichen Gebieten sind es zum Teil sogar bis zu 30% – und dort leben mehr als 700 Millionen Menschen – mehr als die Hälfte der Bevölkerung. China wird mehr als 100 Millionen neuer Arbeitsplätze bis 2015 schaffen müssen, um die aufgrund der wirtschaftlichen Umstrukturierung entlassenen Arbeitnehmer, Migranten aus den ländlichen Gebieten und die neu hinzukommenden Kräfte auf dem Arbeitsmarkt aufzufangen. Die Sozialversicherung bietet nur einen geringen Schutz. Auch deckt sie nur einen sehr geringen Anteil der Menschen ab und schliesst grosse Teile der ländlichen Bevölkerung, der Migranten und viele privatwirtschaftlichen Arbeitnehmer in den Städten aus (obwohl deren Anzahl steigt)²⁶. So überrascht es nicht, dass die erste Priorität der Regierung, die Förderung neuer Arbeitsplätze ist.

Wir sollten allerdings festhalten, dass – obgleich Chinas Einkommensverteilung nicht so ausgewogen ist wie in Indien – die ärmsten Bürger in China relativ stärker vom (noch aussergewöhnlicheren) Wirtschaftswachstum profitieren und somit über eine grössere Kaufkraft verfügen, als ihre indischen Kollegen²⁷. Die Arbeitsplätze in China (Fabriken, Geschäfte, Hotels) sind in der Regel beschäftigungsintensiver als in reichen Ländern. Dies hat dazu beigetragen, dass China eine der grössten Meisterleistungen in der Geschichte bei der Bekämpfung absoluter Armut erzielte, indem Millionen Menschen aus Not und Elend befreit wurden. Ein grosser Faktor besteht darin, dass 40% der ländlichen Haushaltseinkommen von den 200 Millionen innerstaatlichen Migranten stammen, die Geld zurück nach Hause schicken – und jährlich kommen ca. 4 Millionen weitere hinzu.

4. China sieht sich **kurz- bis mittelfristigen einem wirtschaftlichen Ungleichgewicht** gegenüber. Dies gilt insbesondere für den Inflationsdruck. Die Inflation erlebte ein Zehn-Jahres-Hoch von 6,5% im August 2007 und war von einem starken Preisanstieg für lokale Nahrungsmittel und importierte Rohstoffe wie z.B. Öl gekennzeichnet²⁸. Nationale Preise für Schweinefleisch und andere Fleischsorten sind 49% höher als im vergangenen Jahr, da Krankheiten die Lieferungen für den chinesischen Markt reduzierten. Die hohe Energieintensität Chinas, in Kombination mit dem starken Wirtschaftswachstum, führen zu einem strukturellen Druck für die Festsetzung der Kraftstoffpreise: China ist bereits ein grosser Nettoimporteur kohlenstoffhaltiger Kraftstoffe, der Energieverbrauch pro Einheit des BIPs ist 3,5mal so hoch wie in den USA (der Indiens

²⁵ Die Asiatische Entwicklungsbank (2005) stellte fest, dass Chinas Flexibilität beim Beschäftigungswachstum von 0,33 in den 1980er Jahren auf 0,129 in den 1990er Jahren zurückging. Hilbert (2007) bemerkte ebenfalls, dass sich das durchschnittliche BIP-Wachstum seit 1978 auf 9,4% belief, das Beschäftigungswachstum durchschnittlich 2,5% betrug, d.h. dass hier ein Rückgang bei der Flexibilität des Beschäftigungswachstums verzeichnet wurde.

²⁶ Professor Lin Jai, Prodekan, Juristische Fakultät, Renmin Universität, Peking. *Chinese social security legislation*. Vorträge anlässlich des Adecco-Warwick internationalen Kolloquiums über die Entwicklung der Arbeitsmarktregelungen in China, 8 - 9 Juni 2006, Universität Warwick.

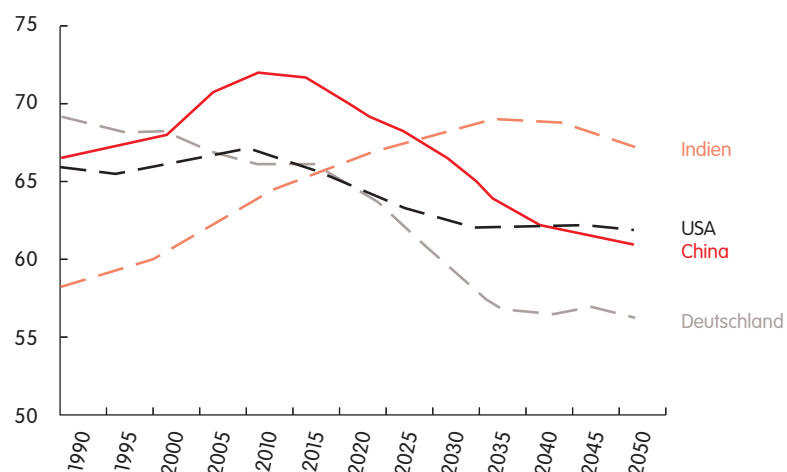
²⁷ Financial Times, *China's prosperity brings income gap*, 9. August 2007

²⁸ BBC Website, Montag, 13. August <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business>

ist 2,7mal höher), und der Abstand wächst²⁹. Und angesichts der übermässigen Liquidität erlebt China eine gewaltige Preisinflation bei den Vermögenswerten (beim Wohnungsbau, Beständen, Grund und Boden). Ganz egal, was die Ursache hierfür ist, die Inflation führt zu höheren Zinssätzen in China und verschlimmert den Druck auf die Lohnkosten. Örtliche Löhne steigen bereits zwei- bis dreimal so schnell wie in anderen Niedriglohnländern Asiens. Und anekdotisch kann festgestellt werden, dass zwar ein Teil der Lohnerhöhungen in den grossen Beschäftigungszonen auf die höhere Produktivität zurückgeführt werden kann, viel davon aber einfach nur auf höhere Löhne pro Einheit.

Und schliesslich gibt es in **China eine starke Arbeitskräftealterung**, so wie dies auch in Europa³⁰, Nordamerika und Japan zu beobachten ist. Für die übrigen grossen Länder in Asien (Indien, Pakistan, Vietnam und Indonesien) ist dies jedoch nicht festzustellen. Die Demographie ist inzwischen ein Grund zur Sorge, da das chinesische Arbeitskräftepotential weniger als 5% bis 2015 wachsen wird (siehe nachstehende Abbildung)³¹, und ein Drittel der chinesischen Bevölkerung wird bis zu dem Zeitpunkt älter als 50 sein (wohingegen 60% der Inder unter 30 sein werden)³². Chinas „Nicht-Erwerbstätigen-Proportion“ – alte und junge Leute als Proportion der Gesamtbevölkerung – wird ab 2015 aufgrund der Einkindpolitik rasch steigen (siehe Ziffer 1 und 2 von Anhang 2).

Langfristige Bevölkerungsentwicklung: 15- bis 64jährige in % der Gesamterwerbsbevölkerung (1990-2050)³³



Quelle: Hilbert (2007)

²⁹ UN Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (UNESCAP): *Economic and Social Survey of Asia and the Pacific 2007*

³⁰ Europa altert weltweit am schnellsten. Betrachtet man „Grosseuropa“ (EU 27, Russland, Ukraine, Norwegen, Island, Serbien, usw.), so gibt es bereits heute mehr Arbeitnehmer über 40 als unter 40. Das Arbeitskräftepotential Grosseuropas der unter 35jährigen ging seit 1993 stetig zurück. Bald schon wird ein jährlicher Rückgang von 2 Millionen junger Europäer für die Unternehmen als Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Europas Gesamtarbeitskräftepotential wird 2009 aufhören zu wachsen und danach einen Rückgang verzeichnen, sofern es nicht zu einer massiven und dauerhaften Einwanderung quer durch alle Regionen kommt.

³¹ ILO, *op cit.*

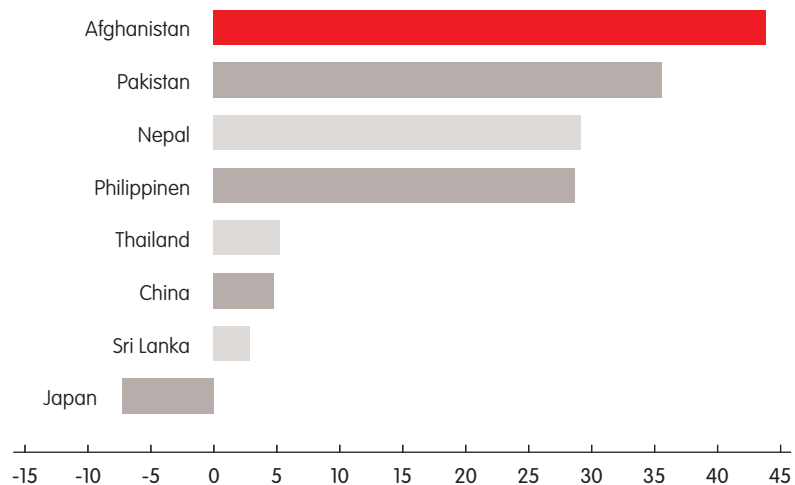
³² Global Demographics Ltd, in Financial Times, 19. September 2007, 'Chindia' not the unified powerhouse it appears to be

³³ Nur für Darstellungszwecke. Kinderarbeit ist gemäss chinesischem Recht (unter anderem) verboten.

Chinas künftiger Arbeitsmarkt

Der Bestand an Arbeitskräften zwischen 20 - 24 Jahren wird nach 2020 in China zurückgehen, und die Zahl der verfügbaren jungen Menschen schrumpft bereits heute, da immer mehr an die Universitäten gehen. Wie in Europa wird es in China über die kommenden 10 bis 30 Jahre zu einem massiven Austritt der Menschen aus dem Arbeitsmarkt und zu zusätzlichen Steuerlasten kommen (Kommentatoren sprechen bereits heute über ein Rentendefizit in China in ein paar Jahrzehnten), mit immer weniger jungen Menschen, die in die Unternehmen gehen und einer stetig hohen Zahl arbeitsloser und schlecht qualifizierter Menschen.

ILO-Prognose Arbeitskräftewachstum (%) in Asien, 2006-2015



Quelle: ILO: Economically Active Population Estimates and Projections Database, Version 5 (2006); United Nations Population Division: World Population Prospects: The 2006 Revision Population Database (2007).

Gemäss Prognose der Academy of Social Sciences Chinas, wird es bereits 2009 zu einem Mangel an Landarbeitern kommen, und in vielen Gebieten des Landes stehen bereits heute nur wenige, geeignete Arbeitskräfte zur Verfügung. Die Arbeitgeber passen ihre Erwartungen dementsprechend an und beschäftigen oft Arbeitskräfte, die knapp über 30 Jahre alt sind (früher wurden diese oft für sich wiederholende Tätigkeiten, z.B. in Fabriken, nicht berücksichtigt), jedoch werden die 40jährigen noch nicht berücksichtigt. Auch hier wird die demographische Realität letztlich mit der Zeit zu einer veränderten Einstellung führen.³⁴

Zweifelsohne ist der wachsende Mangel an qualifizierten Arbeitskräften eines der dringlichsten Probleme, mit denen sich China auseinandersetzen muss und steht auf der Liste der Prioritäten der ausländischen und lokalen Geschäftsanliegen ganz oben. Er

³⁴ New York Times, 29. August 2007, *Wages are on the rise in China as young workers grow scarce.*

führt unvermeidlich zu schweren Problemen in den Bereichen Personaleinstellung und Mitarbeiterbindung an die Unternehmen. Das anhaltende Wirtschaftswachstum in China und der Erfolg ausländischer und nationaler Unternehmen ergeben sich weitgehend aus gut funktionierenden Arbeitsmärkten und einer verbesserten Produktivität.³⁵

Chinas Arbeitsmarkt und Fachkräftemangel

In den Diskussionen vom Juli 2007 des Adecco Instituts mit ausländischen Unternehmen in China zeigte sich, dass der Mangel an qualifizierten Fachkräften im mittleren und gehobenen Management sowie in anderen Schlüsselbereichen tatsächlich das Tempo für das Wirtschaftswachstum in China bestimmt – und zwar trotz des enormen Arbeitskräftepotentials. So erklärten in einer neueren Erhebung 600 Führungskräfte von multinationalen Konzernen, die quer durch Asien Geschäfte tätigen, dass ihre Hauptsorge in China der Fachkräftemangel sei. Zu den Top Five auf der Sorgenliste der Unternehmen in China gehören: Fluktuation der Arbeitnehmer und Lohnkosteninflation sowie der Mangel an Rechtssicherheit und die Bürokratie. Dies trifft auf fast jede Industrie und jeden Sektor zu.³⁶

Tatsächlich besteht in China Vollbeschäftigung in den Bereichen Fachkräfte, Techniker und Management – und die latente Nachfrage würde die gegenwärtige Grenze des Angebots um ein Vielfaches sprengen. Die Nachfrage des privaten Sektors nach Managern steigt jährlich um mindestens 20%. Insbesondere herrscht grosser Bedarf an Führungskräften in den Bereichen der Fertigung, der Finanzen, des Handels, der Logistik und hinsichtlich der Organisation von Forschung und Entwicklung, bei den Projekten, technischen Diensten und Human Resources³⁷. So geht das McKinsey Global Institute davon aus, dass in den kommenden zehn Jahren 75.000 neue Führungskräfte in China benötigt werden. Momentan gibt es davon jedoch nur zwischen höchstens 3.000 und 5.000!

Gemäss der chinesischen Academy of Personnel Science benötigt Chinas verarbeitendes Gewerbe bereits heute 12 Millionen qualifizierter Arbeitnehmer. Vielleicht überrascht es umso mehr, dass im Bereich der Dienstleistungen der freien Berufe 3,3 Millionen Beschäftigte fehlen, von Anwälten über Finanzexperten bis hin zu Dolmetschern³⁸. Der Finanzsektor in China bietet ein anschauliches Bild. Hier herrscht ein ernsthafter Mangel an passenden Bewerbern, der China bei der Expansion des Handels und sonstiger Bankgeschäfte behindert. So gibt es in China zum Beispiel lediglich 100 ausgebildete Aktuar, während es in den kommenden fünf

³⁵ Christoph Hilbert, *Chinese labor market – trends and consequences for investments*. AI Thesenpapier, Juni 2007. Hilbert ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB).

³⁶ The Economist, 18. August 2007. *Capturing talent – Asia's skills shortage*

³⁷ SASS, *op cit*

³⁸ South China Morning Post, 16. Juni 2007

Jahren wahrscheinlich einen Bedarf von vielleicht 5.000 geben wird³⁹. Während

- ausländische Banken ihr Know-how mitbringen und die Ortskräfte im Bereich der Finanzdienstleistungen ausbilden,
- ab den späten 1990er Jahren die chinesischen Universitäten finanzbezogene Programme anboten,
- viele dieser Absolventen in Shanghai bleiben
- und es einen ständigen Rückstrom von Arbeitskräften nach China gibt, die sowohl Erfahrung als auch Qualifizierung zurück ins Land bringen, sieht doch der Bedarf so aus, dass China einen kritischen Mangel an Personal für Finanzdienstleistungen, insbesondere – aber nicht nur – auf oberster Ebene aufweist.

Bis 2010 wird es zu einem erheblichen Mangel an Ingenieuren für neue Materialien, Krankenschwestern, F&E Spezialisten für Kfz, Piloten und Wartungskräfte für Flughäfen geben – um nur einige Spezialgebiete zu nennen. Die chinesische Regulierungsbehörde hat aufgehört, Bewerbungen zur Gründung neuer Fluggesellschaften bis 2010 entgegenzunehmen. Zum Teil geschieht dies zur Abmilderung des Engpasses an Arbeitskräften, der sich aus dem schnellen Wachstum des Sektors ergibt⁴⁰. Insgesamt werden das Beschäftigungsangebot und die Nachfrage je nach Industrie unterschiedliche Auswirkungen haben. So wird es im Finanz-, Fertigungs-, IT- und Dienstleistungssektor eine stärkere Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften geben, während in den Bereichen des Einzelhandels, im herstellenden Gewerbe und bei einigen bescheidenen Dienstleistungstätigkeiten die Nachfrage nach geringer qualifizierten Mitarbeitern weiterhin stark sein wird.

Tatsächlich werden *mehr als 60% der neuen Arbeitsplätze in China im Dienstleistungssektor geschaffen*. Dem stehen 37% im Industrie- und weniger als 3% im Primärsektor (d.h. Landwirtschaft, Fischerei und Forstwirtschaft)⁴¹ gegenüber. Am schnellsten wächst der Arbeitsmarkt Chinas in den Bereichen des tertiären Sektors, z.B. beim Transportwesen, den IT-Dienstleistungen und bei der Software, in den Bereichen Gross- und Einzelhandel, im Hotel- und Gaststättengewerbe, in der Bildung, in den Bereichen Medien und Unterhaltung, beim Finanzwesen, den Immobilien, den unternehmerischen und technischen Dienstleistungen, bei F&E, der Sicherheit und im Gesundheitswesen. Der Gross- und Einzelhandel sowie das Hotel- und Gaststättengewerbe bieten den chinesischen Arbeitskräften mittlerweile genauso viele Arbeitsmöglichkeiten wie die verarbeitende Industrie und das Baugewerbe zusammen⁴².

³⁹ Financial Times, 3. April 2007, Zitat von Richard Yorke, China-Chef der HSBC

⁴⁰ Dow Jones, 1. August 2007. *China stops taking applications for new airlines until 2010*. Die Fluggesellschaften Chinas (Festland) beförderten im 2. Quartal 2007 46 Millionen Fluggäste. Dies ist ein Anstieg von fast 20% verglichen mit demselben Zeitraum 2006.

⁴¹ Die Hauptgeschäftstätigkeiten im primären Sektor in China sind Land- und Forstwirtschaft, Viehzucht und Fischerei; der Sekundärsektor umfasst die verarbeitende Industrie, den Bergbau, die Energie-, Gas- und Wasserversorgung sowie das Baugewerbe.

⁴² Die SASS hat errechnet, dass im heutigen China 80% der Beschäftigungschancen in folgenden Bereichen liegen: Verarbeitendes Gewerbe (28%), Gross- und Einzelhandel (19%), Hotel- und Gaststättengewerbe (12%), Haushalts- und sonstige Dienstleistungen (11%),

Chinas HR-Paradox

Chinas Mangel an qualifizierten Arbeitskräften ist gekennzeichnet durch fünf Grundkomponenten⁴³, die sich zu einem „Human-Resources-Paradox“ zusammenfügen. Dies besteht darin, dass es in einem Land mit 1,3 Milliarden Menschen nicht genug der richtigen Talente gibt.

1. Es herrscht eine **grosse Kluft zwischen Angebot und Nachfrage nach Schlüsselqualifikationen**. Einerseits herrscht zwischen ausländischen und chinesischen Unternehmen ein wachsender Wettbewerb. Seit dem Jahr 2000 ist die Zahl der von ausländischen Unternehmen eingestellten Arbeitnehmer allein um bis zu 20% pro Jahr gestiegen. Dieser Trend wird sich fortsetzen. Je nach Art des Arbeitgebers machen inzwischen ausländische Unternehmen verblüffende 21% aller lokalen Arbeitsmöglichkeiten aus – und die restlichen sind stark von chinesischen Privatunternehmen geprägt⁴⁴. Chinesische Unternehmen, die in der Wertschöpfungskette nach oben wollen, benötigen ebenfalls Zugang zu diesem Pool an Talenten. Oft können sie auch ein Arbeitsumfeld bieten, das den chinesischen Arbeitskräften kulturell bekannt ist und ihnen die Gelegenheit des schnellen Aufstiegs bietet.

Andererseits erneuern viele (in- und ausländische) Unternehmen ihre Tätigkeiten in China, um auf dem Binnenmarkt wettbewerbsfähig zu sein, in die Bereiche Produktion und Export technologisch hochwertiger Produkte einzusteigen und vor Ort mehr F&E zu betreiben. Es werden mehr Industriedesign-Zentren gebaut, in denen Produkte entworfen und nicht nur zusammengebaut werden. Intel wird hochwertige Ingenieurs- und Design-Arbeitsplätze in einer grossen Chipfabrik in Nordchina gründen, Microsoft und Google eröffneten Forschungszentren in Peking (nicht nur Büros zur Bedarfsdeckung des lokalen Marktes), und British Telecom kündigte soeben ein €50 Millionen F&E Zentrum in Shanghai an, mit Plänen für weiteres, schnelles Wachstum. All diese Trends verschärfen den bereits bestehenden, empfindlichen Mangel an Führungs- und technischen Fachkräften – und somit den Kostendruck.

Die vom Adecco Institut in Auftrag gegebene Forschungsarbeit der SASS in China ergab, dass der Arbeitsmarkt über einen Zeitraum von 5 bis 10 Jahren in fünf Schlüsselbereichen für den Fachkräftemarkt mit Angebotsbeschränkungen zu kämpfen haben wird. Insbesondere wird es an Talenten im Management mangeln. Es wird ebenfalls eine grosse Kluft zwischen Angebot und Nachfrage bei Arbeitskräften mit Englischkenntnissen geben. Des Weiteren wird es zu wenig F&E Personal geben, und dieses wird auch künftig unzureichend qualifiziert sein. Letztlich wird es langfristig mangeln an leitenden Fachkräften, Absolventen von Sekundar-Berufsschulen und an Inhabern von Berufsqualifikationszeugnissen.

⁴³ Beebe A. und Cheng L. *Winning in China's mass market – new business models, new operations for profitable growth*, IBM Institute for Business Value (2007), plus Analyse der SASS und des Adecco Instituts.

⁴⁴ Privatunternehmen machen jeweils 30,6%, Gesellschaften mit „beschränkter Haftung“ 16,3% und Partnerschaften 12,7% aus. Nur 7,5% sind staatseigene Unternehmen und Kollektive (SASS).

- Die Nachfrage nach **Führungsqualitäten und Führungskräften** stellt durchweg den grössten Bedarf der in China tätigen Unternehmen dar. In diesem immer stärker vom Wettbewerb geprägten lokalen Markt, müssen sich die Unternehmen im Bereich des Managements zunächst einen Vorteil verschaffen. Die grösste Lücke besteht in folgenden Bereichen: spezialisierte Leitbilder im Management der neuen Industrien, des Finanzwesens, des Handels, des Versands und der Logistik. Es fehlt an Leitern der Produktion unter den Arbeitern, Projektmanagern und Technical Service Managern (einschliesslich Produktion, Qualitätskontrolle, Human Resources, Business Services wie z.B. Einkauf) und Verwaltungsfachkräften. Gemäss Prognose der SASS werden bis 2010 Unternehmen einen Bedarf an 350.000 qualifizierten Senior Managern haben (mit mehr als 10 Jahren Berufserfahrung als Manager) und gar 500.000 bis 2017 – und das Angebot reicht hierfür bei weitem nicht aus.
- Es **mangelt dramatisch an Englischkenntnissen**, d.h. an Menschen, die in der Lage sind, englische Texte zu lesen, zu schreiben, sich auf Englisch zu unterhalten und tägliche Arbeiten in einem ausländischen Unternehmen durchzuführen. Betrachtet man alle Inhaber eines Master-Abschlusses, die 10% der chinesischen Bachelors und die Absolventen der Junior Colleges, die das CET 6 Sprachzeugnis erwarben, so erfüllen nur 10% darunter die Anforderungen ausländischer Unternehmen. Zwischen 1995 und 2005 gab es nur 236.000 neue Absolventen mit echten Englischkenntnissen. Diese Zahl wird aber zwischen 2006 und 2010 auf 486.000 steigen. Die SASS schätzt, dass angesichts des Zustroms der Rückkehrer aus Übersee, China bis 2010 über ungefähr 700.000 Arbeitskräfte mit Universitätsausbildung und Englischkenntnissen verfügen wird. Leider wird von diesen nur ein Bruchteil über die von ausländischen Unternehmen gesuchten Management-, technischen oder sonstigen Qualitäten verfügen. Diese Lücke wird sich kurzfristig nicht schliessen lassen und den Fachkräftemangel in China noch weiter betonen⁴⁵.
- China sieht sich einem grossen **Mangel an Talenten im F&E Bereich** gegenüber (sie werden die „Talente der Talente“ genannt). Immer mehr multinationale Konzerne gründen in China Forschungseinrichtungen. Ihre Triebfeder sind Pläne für eine nationale Expansion in China und der Wunsch nach einer besseren Verteilung globaler Ressourcen. Als Drehkreuze der grossen Universitäten und Forschungsinstitute ziehen Peking und Shanghai multinationale F&E Zentren an, die im Gegenzug vom Fluss der Informationen und des Wissens sowie von hochwertigen Human Resources profitieren. Die meisten F&E Mitarbeiter in China werden von privaten Forschungszentren oder Entwicklungsabteilungen beschäftigt. Gegenwärtig gibt es nur 600.000 solcher Arbeitskräfte in grossen und mittelgrossen Industrieunternehmen in China (ungefähr 500.000 arbeiten in

⁴⁵ Im Zuge der Öffnung Chinas wird dem Erlernen des Englischen grössere Bedeutung beigemessen. Ein grosser Trend unter den Jüngeren sind Englischkurse an privaten Akademien, die von ihren Familien finanziert werden.

chinesischen, ca. 70.000 in ausländischen Unternehmen und die verbleibenden 40.000 arbeiten für Firmen in Hongkong, Macao oder Taiwan). Gemäss Prognose der SASS wird in China das qualifizierte F&E Personal um 10% pro Jahr wachsen und bis 2010 ca. 1 Million und 2017 ca. 1,9 Millionen Mitarbeiter zählen – und selbst das reicht noch nicht aus.

- Es gibt eine grosse Nachfrage nach **Fachkräften mit geprüften, spezialisierten technischen Qualifikationen**. Chinas Zeugnisssystem für berufliche Qualifikationen ist ein wichtiges Element für das Arbeits- und Beschäftigungssystem in China. Es gibt solche Ausbildungszeugnisse für Immobilienmakler, psychologische Berater, Logistikmanager, Rechtsanwälte, Reiseführer, Buchhalter und viele andere mehr. Von 2000 bis 2005 waren ca. 14% bis 19% aller registrierten Arbeitsplatzbewerber in China Inhaber solcher Ausbildungszeugnisse (der Jahresdurchschnitt beläuft sich auf ca. 16%). Während die Gesamtzahl der geprüften technischen Fachkräfte jährlich steigt, bleibt ihre Zahl insgesamt im Bestand der Arbeitskräfte verhältnismässig auf einem enttäuschend niedrigen Niveau.
- **Der kurzfristige Mangel an mittleren und höher qualifizierten Technikern** übersteigt bereits den Bedarf für Fachkräfte im Ingenieurwesen. Dies wird sich kurz- und auch mittelfristig weiter fortsetzen.

2. Es fehlt in China an **gut auf den Arbeitsmarkt vorbereiteten jungen Menschen**. Jährlich kommen in China fast 5 Millionen Universitätsabsolventen hinzu. In Amerika sind es nur knapp über eine Million. Allein im Ingenieurwesen gibt es in China 600.000 Absolventen. In den USA sind es 70.000. Trotz dieses grossen Angebots finden Unternehmen aber nur wenige, die als ausreichend „arbeitsmarktfähig“ gelten. Hier wird oft auf die Zahl von nur 10% der Absolventen verwiesen, die in der Lage sind, für die grossen multinationalen Konzerne zu arbeiten⁴⁶. Zusätzlich zu dem Mangel an Sozialkompetenz und Sprachen ist der tatsächliche Bestand verfügbarer Absolventen weit geringer als der Bedarf der Unternehmen in China. (Selbstverständlich ist dies auch die einmalige Chance für private Investition in Bildung – einschliesslich durch ausländische Anbieter).

Alles ist relativ. Auch in der EU gibt es unzählige schlecht ausgebildete und gering qualifizierte junge Menschen, was zu einer hohen Jugendarbeitslosenquote führt. In Europa beträgt sie ca. 17% (doppelt so hoch wie die Gesamtarbeitslosenquote), und in China ist die Lage noch schlechter mit fast 30% Jugendarbeitslosigkeit. Aus unternehmerischer Sicht fehlt es den Universitätsabsolventen sowohl an Qualität als auch an Erfahrung. Heute gibt es in China bereits fünfmal so viele Absolventen wie noch im Jahr 2000 (und schätzungsweise 25mal so viele wie in den späten 1970er Jahren).

⁴⁶ Farrell und Grant *McKinsey Quarterly* (2005)

Dies zeugt deutlich von der neuen Ausrichtung der höheren Bildung „auf die breite Masse“, die sich in Europa zu Beginn der 1990er Jahre entwickelte. Sie ging einher mit dem Verlust der individuellen Qualität und dem grossen Problem der Aufnahme der Jugendlichen in den heutigen Arbeitsmarkt.

Interessanterweise besteht ein Grossteil des Problems in China und in Europa in der Haltung der jungen Menschen selbst. Oft sind die Studenten sehr wählerisch, wenn es darum geht, ein Arbeitsplatzangebot anzunehmen oder nicht. Sie bestehen häufig auf einem „guten Arbeitsplatz“ anstelle einer einfachen „Festanstellung“. Sie erwarten hohe Löhne, eine gute Position und entsprechende Aufstiegschancen – und das alles vom ersten Tag an! In Europa und den USA wird in diesem Zusammenhang oft von der *Generation Y* gesprochen. Sie vereint grosse Qualitäten in sich, es mangelt ihr aber an einigen grundlegenden Qualitäten, die am Arbeitsplatz benötigt werden, wie z.B. Kommunikationsfähigkeit, Teamarbeit, gutes Benehmen im Büro, Geschäftssinn – kurzum: sie bedürfen noch der Aufsicht, und es kann schon einmal zu unangemessenen Erwartungshaltungen kommen. In China gibt es auch einen deutlichen Unterschied zwischen den Arbeitsmarktfähigkeiten der Jugendlichen (und ihrem Verständnis des Arbeitsmarktes) und den tatsächlichen Bedürfnissen der Unternehmen. Oder einfach gesagt: die Schulen und Universitäten in China – wie die in Europa – bringen unzureichende Zahlen angemessen ausgebildeter junger Menschen mit der richtigen Einstellung und den richtigen zwischenmenschlichen Instrumenten hervor⁴⁷.

3. Unternehmen sehen sich einer **hohen Abwanderungsquote** gegenüber. Der Mangel am Zustrom neuer Talente plus die starke Nachfrage seitens der Unternehmen sorgt für weit überdurchschnittlich hohe Abwanderungsquoten (mindestens 20% höher als der weltweite Durchschnitt). Die Wahrscheinlichkeit des Wechsels der Arbeitsstelle ist bei den qualifizierten Berufsanfängern zwar am höchsten, doch ist ihr Wechsel für die Unternehmen weniger schmerzlich als die Abwanderungsquote der mittleren Managementebene. In China sind einige der klassischen Symptome eines „ausser Rand und Band“ geratenen Arbeitsmarktes zu beobachten. Viele Beschäftigte sehen 12 bis 18 Monate Betriebszugehörigkeit als normal an. Die Treue zum Unternehmen lässt nach. Immer wieder gibt es Geschichten von leistungsschwachen Mitarbeitern, die entweder entlassen wurden oder von selbst kündigten, aber trotzdem 2 bis 3mal soviel bei einem anderen Unternehmen verdienten. Angesichts dieser Lage finden es einige Unternehmen besonders nützlich, auf mehr und bessere Personalvermittler in China zurückzugreifen.

4. Als Ergebnis solchen Drucks gibt es in China eine **beträchtliche Lohnkosteninflation**: bei den Beschäftigten mit Niedriglöhnen gibt es einen jährlichen Lohnzuwachs um 8%. Dies liegt deutlich über der

⁴⁷ The Daily Telegraph, 13. September 2007. *Tesco boss says too many leave school without basic skills*. Der CEO von Tesco, dem grössten Einzelhandelskonzern im Vereinigten Königreich, erläuterte, dass die geringen Lese- und Rechenkenntnisse der Schulabgänger ein grosses Problem für die Wirtschaft darstellen und sein Unternehmen viele Mühen auf sich nehmen muss, um Abhilfe in Form von Lehrgängen / Schulungen bereitzustellen. 5% der Schulabgänger im Vereinigten Königreich haben gar keine Qualifikation, ein Viertel ist sehr dürftig qualifiziert.

Inflationsrate. Bei den qualifizierteren Arbeitnehmern steigen die Löhne noch viel stärker. Zudem greifen die in China tätigen Unternehmen auch auf die „Titelinflation“ und die „Inflation von Verantwortung“ zurück. Lokale Manager ohne nennenswerte Berufserfahrung bekommen wohlklingende Titel und grosse Verantwortung übertragen, die sie in Industriestaaten niemals erhalten würden. Dies dient als nützliches Instrument, um sie länger an das Unternehmen zu binden⁴⁸. Schätzungen zeigen, dass ein lokaler General Manager eines multinationalen Konzerns 20% mehr verdienen kann als sein Pendant in den Vereinigten Staaten, obwohl er nur über 75% der Qualifikation verfügt! Auch gibt es häufig den Eindruck, dass die Führungskräfte in China übermässig hohe Titel tragen und überbezahlt sind. (Realisten weisen darauf hin, dass dies eben der Marktpreis für ihre Fähigkeiten ist, von denen zwei ihre Kenntnisse in Mandarin und ihr lokales Wissen sind.)

5. Chinas **Erwerbsquote sinkt stetig** – insbesondere aufgrund des Vermögenseffekts und der Bevölkerungsalterung. Einige Gruppen senken ihre Arbeitszeit, und Frauen in den Haushalten scheiden aus dem Arbeitsmarkt aus, so dass die Erwerbsquote von Frauen schneller sinkt als die der Männer⁴⁹. Das allgemeine Beschäftigungsniveau war gleichmässig unter 60%, wobei stets beträchtlich mehr Menschen als Landarbeiter registriert waren – wenn auch in den vergangenen Jahren ein dramatischer Anstieg der Arbeitnehmer in den Städten verzeichnet wurde.

Die Konsequenzen dieser Trends sind für die Unternehmen deutlich spürbar. So glaubt z.B. der Eigentümer von Hoover und Vax (Techtronic Industries), dass der Druck durch Inflation und Lohnkosten in Südchina diese Region veranlassen wird, künftig die Fertigungskapazitäten anderswo auszuweiten. Dies ist eines der deutlichsten Signale von einem grossen Exportproduzenten, dass nämlich China einige seiner Kostenvorteile verlieren könnte⁵⁰. Wir können auch Anzeichen von der sich wandelnden Kostenbasis Chinas am Wachstum Vietnams als Verlagerungsziel erkennen. Bereits heute ist dies Asiens wachstumsschnellster Markt ausserhalb Chinas, mit jungen, sehr gut ausgebildeten Fachkräften und das drittgrösste ausländische Software-Dienstleistungsziel in Südostasien⁵¹.

Wir sehen durchaus grosse Ähnlichkeiten zwischen den heutigen oder auch zukünftigen Herausforderungen für Unternehmen in China und denen, die in Europa und Nordamerika tätig sind. Auf Unternehmens- und Makroebene kann ebenfalls ein Austausch zwischen den Lehren und den erforderlichen Antworten des Marktes stattfinden. Tatsächlich sind es in vielen Fällen dieselben Unternehmen, die in China und in OECD-Staaten tätig sind – und entsprechend gibt es in vielen Wirtschaftsregionen einen Fachkräftemangel.

⁴⁸ The Economist, *op cit*.

⁴⁹ Zeng Xiangquan, Dekan der School of Labor Relations and Human Resources, Renmin Universität, Peking. „Chinese employment strategy: research on the measurement of employment and unemployment“.

⁵⁰ The Daily Telegraph, 23. August 2007, *Hoover owner looks at moving out of China*.

⁵¹ People Management, 26. Juli 2007. Schätzungen des Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) gehen von 80.000 Absolventen im IT-Sektor im vietnamesischen Bestand an Arbeitskräften aus. Jährlich kommen 9.000 hinzu.

Reichweite und Auswirkungen der Arbeitsreformen in China

In gewissem Masse sind wir Zeugen eines starken, internationalen Trends: In Europa, China und sogar in den Vereinigten Staaten (im Vorfeld der Präsidentschaftswahlen 2008) werden grosse Arbeitsmarktreformen diskutiert. So wurde z.B. in den vergangenen zwei Jahren das Wort „Flexicurity“ das Zauberwort in Europa. Genauer gesagt: es wurde von Brüssel wieder entdeckt. Die EU zielt auf die Sicherung eines hohen Niveaus der Arbeitsmarktflexibilität für die Unternehmen ab. Daneben soll aber auch eine deutliche Arbeitsplatzsicherheit der Arbeitnehmer gesichert sein. Europa diskutiert hier über das richtige Gleichgewicht zwischen diesen Zielen in einer vom Wettbewerb geprägten Welt. Einigkeit konnte allerdings noch nicht erzielt werden.

Inzwischen erlebt China gerade die grösste Modernisierung der Arbeitsgesetze und der Arbeitsmarktregulierungen aller Zeiten. Einige davon treten am 1. Januar 2008 in Kraft. Diese neuen Gesetze werden China an Arbeitsmarktregelungen annähern, welche die internationalen bewährten Praktiken widerspiegeln und gesetzlich durchsetzbare, befristete und unbefristete Arbeitsverträge sowie weiterentwickelte Streitbeilegungsmechanismen unterstreichen. Diese neuen Gesetze sind eine Priorität auf der höchsten politischen Ebene in China und stellen ein wichtiges Verbindungsstück dar. Neue Gesetze treten durch den Gesetzgebungsprozess in Kraft (obwohl es selbstverständlich *nicht* sofort zu einem wirklich flexiblen und deregulierten chinesischen Arbeitsmarkt kommen wird).

Chinas Arbeitsmarktreformen beziehen sich in erster Linie auf Rechte zum individuellen Arbeitsschutz⁵². Der gegenwärtige Regelungsrahmen stützt sich auf das Arbeitsgesetz von 1994, das am 1. Januar 1995 in Kraft trat. Dieses Gesetz spiegelte einen echten Referenzrahmen der 1980er Jahre wider. Es befasste sich mit den Aspekten der Staatsbetriebe und mit den klassischen sozialistischen Gewerkschaftstätigkeiten in den Unternehmen. Insbesondere angesichts der schnellen Privatisierung ist dieser Zusammenhang für chinesische Umstände nicht mehr passend. Daher hat die nationale Führungsriege in vier Bereichen neue Gesetzesvorlagen unterbreitet: (i) Arbeitsverträge; (ii) Beschäftigungsförderung; (iii) Schlichtung von Arbeitsplatzstreitigkeiten; und (iv) soziale Sicherheit.

Am 29. Juni 2007 wurde das **neue Arbeitsvertragsgesetz** vom Nationalen Volkskongress erlassen, das ab 1. Januar 2008 in Kraft treten wird. Das Gesetz versucht den Ausgleich zwischen besserem Beschäftigungsschutz der Arbeitnehmer ohne gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen auf dem Markt übermässig zu beschränken. Ziel ist es, Arbeitnehmer und Arbeiter zu ermutigen, formelle, (weitgehend) feste Arbeitsverträge abzuschliessen.

⁵² Es gibt eine Sonderregelung für Gewerkschaften und keine „Tarifverhandlung“ nach westeuropäischem Verständnis.

Während der Entwurfsphase gab es durchaus grosse Spannungen (es ging hier vor allem um die „Schutzinstinkte“ des Erstentwurfs. Diesem wurde vorgeworfen, mit modernen Verordnungen in Konflikt zu sein, die „flexible“ Praktiken ermutigten, z.B. zeitlich befristete Arbeitsverträge oder den Rückgriff auf Personaldienstleister). Diese wurden weitgehend zugunsten unternehmerischer Flexibilität gelöst. Chinas Führung will das schnelle Wirtschaftswachstum und die Modernisierung des Arbeitsmarktes klar anspornen⁵³.

Am 29. August 2007 wurde das **Beschäftigungsförderungsgesetz** verabschiedet. Es wird wahrscheinlich ebenfalls am 1. Januar 2008 in Kraft treten. Man kann durchaus der Auffassung sein, dass dies die klarste Aussage zur künftigen Ausrichtung der chinesischen Arbeitsmarktregelungen und des Arbeitsgesetzes ist. Hier wird der Rahmen für die künftige Arbeitsmarktentwicklung gesteckt, und (unter anderem) werden Massnahmen zur Bekämpfung der Diskriminierung gegenüber inländischen Migranten eingeführt. Migration ist wohl die grösste Herausforderung für das chinesische Arbeitsgesetz, insbesondere angesichts der damit verbundenen sozialen und politischen Probleme.

Das Gesetz verspricht „Beschäftigungsförderung, die Entwicklung harmonischer Arbeitsverhältnisse, die Verbesserung der positiven Interaktion zwischen wirtschaftlicher Entwicklung und Beschäftigungsexpansion und das Erreichen einer sozialen Harmonie und Stabilität“ (Artikel 1). Dies ist ein bekannter Rahmen für eine moderne Beschäftigungsförderung. Die chinesischen Behörden legen ihre künftigen Versprechen dar sowie die Bewilligungen für Haushaltsansätze, um diesen Versprechen auch gerecht zu werden. Die Verantwortung für die Umsetzung wird auf die Provinzebene oder die darunter liegenden Ebenen der öffentlichen Verwaltung übertragen. Chinas Regulierungsbehörden liessen sich hier klar von den Lehren und Erfahrungen anderer inspirieren – insbesondere von den Bereichen der EU Sozial- und Beschäftigungspolitik.

Die vorgeschlagene Massnahme steckt den Kontext für Ausbildungs- und Laufbahnbegleitung und für die verbesserte Mobilität der Arbeitnehmer (dies muss im Zusammenhang mit den vorgeschlagenen Reformen des Haushaltsmeldesystems „Hukou“ gesehen werden). Auch geht es um Anreize zur Ermutigung der Arbeitnehmer und der Unternehmen, in qualifizierte Arbeitnehmer und Mitarbeiterbindung zu investieren. Es gibt detaillierte Bestimmungen zum Thema Antidiskriminierungsmassnahmen zur Verbesserung der Position der Wanderarbeiter. Diese unterstreichen, dass die „Regierung eine Strategie verabschieden soll, die schrittweise Arbeitsbeziehungen, Lohnzahlungsmechanismen und die Sozialversicherung verbessern soll, die für eine flexible Beschäftigung angemessen sind“ (Artikel 22). Damit wird die Ausrichtung des Arbeitsvertragsgesetzes von 2007 bekräftigt.

⁵³ Tatsächlich wurden während des Entwurfsprozesses die verschiedenen Parteien ausgewogen miteinbezogen (fast 200.000 Einzelpersonen hatten ihre Stellungnahme eingereicht, als der Erstentwurf 2005 zur Anhörung kam). Der erste veröffentlichte Entwurf fiel sehr radikal aus, mit strengen Regeln, die für die Unternehmen sehr kostspielig und nur schwer umsetzbar gewesen wären; mit der Zeit wurden die Gesetzesvorschläge pragmatischer und berücksichtigten die Interessen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Der gesamtchinesische Gewerkschaftsbund All-China Federation of Trade Unions (ACFTU) spielte eine aktive Rolle im Gesetzgebungsverfahren. Das neue Gesetz zeugt von seinem bedeutenden Einfluss.

Ein zweiter Gesetzesentwurf hinsichtlich der **Beilegung von Arbeitsstreitigkeiten (im Wege der Schlichtung und des Schiedsverfahrens)** wurde dieses Jahr vom Nationalen Volkskongress gebilligt. Jedoch kann mit der Verabschiedung des Gesetzes nicht vor Frühjahr 2008 gerechnet werden⁵⁴. Die schnell anwachsende Zahl der Arbeitsstreitigkeiten in China bereitet seit 2 bis 3 Jahren vermehrt Sorge. Die Anzahl der zugelassenen Arbeitsstreitigkeiten im Weg der individuellen Streitbeilegung mit Hilfe des Systems der „sozialistischen Arbeitsschlichtung“ ist von 50.000 Einzel- und Kollektivstreitigkeiten vor zehn Jahren auf inzwischen 350.000 gestiegen (und betroffen sind inzwischen knapp 1,3 Millionen Arbeitskräfte)⁵⁵. Die Reform der Verwaltungsvorschriften hinsichtlich der Mediation, und der Ablauf der „Sozialistischen Arbeitsschlichtung“ hat sich zur Priorität des Ministeriums für Arbeit und Soziale Sicherheit entwickelt.

Mit dem neuen Gesetzesvorschlag wird versucht, die Betonung eher auf die Streitbeilegung auf Unternehmensebene zu legen. Dadurch soll verhindert werden, dass sich solche Streitigkeiten zu formellen „Streitsachen“ entwickeln. Wo eine institutionelle Streitbeilegung notwendig ist, wird die Betonung auf der Modernisierung und der Verbesserung des professionellen Ansatzes der etablierten Arbeitsstreitschlichtungsausschüsse liegen. Diese fällen Verwaltungsurteile bei Einzelstreitfällen über die Zahlung von Löhnen oder Sozialabgaben sowie bei Kündigungen. Eine wichtige Entwicklung seit 2003 ist der in Shenzhen gegründete besondere „Arbeitsschiedsgerichtshof“, und dieses Modell wird jetzt in 15 Provinzen getestet (d.h. in 50% der Regionen Chinas).

Seit mehr als fünf Jahren wird an einem neuen **Sozialversicherungsgesetz** in China gearbeitet. Es soll den Bürgern allgemeine Sozialversicherungsleistungen bringen. China studierte hierbei eingehend die verschiedenen Systeme in Europa – insbesondere in Deutschland und dem Vereinigten Königreich – und viel Zeit und Mühe wurde für Know-how und hochrangige Beratung hinsichtlich des Betriebs dieser Systeme in ihren jeweiligen, nationalen Zusammenhängen verwendet. Es kam zwischen 2002 und 2006 zu beträchtlichen Fortschritten bei der Schaffung einer Grundlage des Sozialversicherungsrahmens. Jüngste Probleme haben allerdings diese etwas gebremst, so dass vor Ende 2007 nicht mit einem Vorlagenentwurf vor dem Nationalen Volkskongress gerechnet werden kann.

Auswirkung auf den Arbeitsmarkt

Viele Arbeitnehmer in China sind sich der Verabschiedung dieser neuen Gesetze über Arbeitnehmerschutz durch die Hervorhebung der Bedeutung schriftlicher Arbeitsverträge, gleicher Bezahlung für gleiche Arbeit und langfristiger Arbeitsplatzsicherheit nicht bewusst. Die internationale Geschäftswelt hat diesen ganzen Prozess aber sehr aufmerksam verfolgt. Einige ausländische Geschäftsleute und Handelskammern in China haben schnell ihre Sorge formuliert, dass die neuen Regeln ggf. die sehr freie und recht unbürokratische

⁵⁴ Insbesondere scheint klar, dass die Massnahme nicht zum Zeitpunkt des Inkrafttretens des Arbeitsvertragsgesetzes und des Beschäftigungsförderungsgesetzes am 1. Januar 2008 wirksam wird.

⁵⁵ China Statistical Yearbook, 2006

Behandlung der Arbeitnehmer beschränken könnten und die kostenbedingte Attraktivität des chinesischen Arbeitsmarktes sinken könnte. Ausländische Firmen brachten ebenfalls ihre Besorgnis zum Ausdruck, dass die chinesischen Wettbewerber die neuen Bestimmungen einfacher umgehen und so in Zukunft weitere Kostenvorteile für sich erwirtschaften könnten.

Viele ausländische Unternehmen stehen diesem Wandel allerdings inzwischen durchaus positiver gegenüber. Sie sind zuversichtlicher, dass, wenn die Umsetzung gut funktionieren wird, dies insbesondere für gute Unternehmen nichts Negatives bedeutet, weil diese bestrebt sind, die Gesetze strikt zu achten. So herrscht bei Staatsbetrieben und Privatunternehmen künftig grössere Chancengleichheit. Für gesetzestreue Unternehmen können Kosten gemäss dem neuen Gesetz verwaltet, kontrolliert und sogar vermieden werden. Das neue Arbeitsvertragsgesetz behandelt insbesondere die Arbeitsbedingungen der gering qualifizierten und ungelernten Arbeitnehmer, obwohl sich gerade diese dessen am wenigsten bewusst sind (Servicepersonal in Restaurants, Verkäufer, Mitarbeiter in Friseursalons, Hotelangestellte usw.). Mit der Zeit wird sich zeigen, dass, je kenntnisreicher die Arbeitnehmer hinsichtlich der gesetzlichen Bestimmungen werden desto besser können sie auch ihre Rechte durchsetzen⁵⁶. Dies zeigt sich zurzeit bereits im Südosten des Landes, von Shanghai bis Shenzhen.

Wir glauben, dass die neuen Gesetze wahrscheinlich dazu beitragen werden, die Lohnstückkosten mit der Zeit in China anzuheben. Zum Teil geschieht dies aufgrund von Lohnerhöhungen. Auch wird es schwieriger werden, unerwünschte Arbeitnehmer zu entlassen. Man darf aber nicht die bedeutenden Vorzüge für die ausländischen Unternehmen aufgrund des neuen gesetzlichen Rahmens ausser Acht lassen.

1. Die neuen Gesetze signalisieren einen **strategischen Fahrplan für die kommenden 10-15 Jahre**. So gibt es für die Unternehmensleitung grössere Klarheit und Sicherheit über die künftige Ausrichtung und Art der chinesischen Arbeitsmarktregeln. Das wichtigste Arbeitsgesetz stammt von 1994, und es wurde offensichtlich, dass die neue chinesische Wirtschaft ganz klar eines neuen Regelwerks und neuer Leitlinien bedarf.

2. Die Arbeitsmarktreformen können dazu beitragen, **die schnelle Fluktuationsrate der Arbeitnehmer zu verlangsamen**. Die Schwundquote in der Belegschaft Chinas kann, je nach Sektor, schnell 20% bis 30% betragen. Sie ist somit doppelt so hoch wie der weltweite Durchschnitt. In einigen Bereichen des verarbeitenden Gewerbes war sie noch vor drei Jahren so gut wie gar nicht in den Fabriken feststellbar, liegt aber heute bereits bei 20%. Für Unternehmen bedeutet ein Gesetz, das langfristige Arbeitsverhältnisse fördert – wenn dies auch Einschränkungen für bestimmte Arten der Abwanderung mit sich bringt – dass die Arbeitskräftefluktuation reduziert und weniger kostspielig werden kann.

⁵⁶ Knowledge@Wharton, 15 de agosto de 2007. Despite Good Intentions, *China's New Labor Law Leaves as Many Issues Unresolved as it Addresses*.

3. Die neuen Gesetze werden für **grössere Verfahrensklarheit** sorgen. Chinesische Behörden orientierten sich an internationalen Erfahrungen für mögliche Modelle der Streitbeilegung. Insbesondere waren sie am „dualen Modell“ des Vereinigten Königreichs interessiert. Dort gibt es Schlichtungsverfahren parallel und ergänzend zum Gerichtsverfahren innerhalb des Systems der Arbeitsgerichte. Dies führte zu einem Pilotprojekt für die Streitbeilegung mit Hilfe eines so genannten Arbeitsschiedsgerichtshofs. Der erste davon entstand in Shenzhen, in der Folge wurde er in ca. der Hälfte der Provinzen der VR China eingesetzt. Das Experiment zeigt klar, dass durch die Ausstattung mit angemessenen Ressourcen, der Streitbeilegungsprozess professioneller gestaltet werden kann. Er lässt sich somit sehr effizient in Chinas bestehende Verwaltungsinstitutionen für die Streitbeilegung einbinden.

4. Es gibt in den Gesetzen Bestimmungen zu **Wettbewerbsbeschränkungen** bei Arbeitsverträgen. Diese Vorkehrungen zielen darauf ab, Geschäftsgeheimnisse zu wahren und enthalten detaillierte Regeln über Inhalt und Kündigung von Arbeitsverträgen sowie Anreize für Arbeitgeber, in Aus- und Fortbildungsmassnahmen für ihre Arbeitnehmer während der Laufzeit ihres Vertrages im Unternehmen zu investieren. Diese Gesetze scheinen, unter bestimmten Umständen, Absprachen zuzulassen, durch die einzelne Arbeitnehmer sich verpflichten würden, die vom Unternehmen gezahlten Ausbildungskosten zurückzuzahlen, sollten sie das Unternehmen vorzeitig verlassen. Leitende Arbeitnehmer würden sich ebenfalls verpflichten, die Vertraulichkeit des Unternehmenswissens zu bewahren.

5. Das Arbeitsvertragsgesetz sieht **ausdrücklich viele Formen der „flexiblen Arbeit“** vor, die sich auf den modernen Arbeitsmärkten weltweit entwickelt haben. So sind befristete Arbeitsverträge, „zweckbefristete Arbeitsverträge“ und Verträge über Personaldienstleister alle zulässig, sofern die Sicherheit in Form der Transparenz in einem schriftlichen Arbeitsvertrag gegeben ist. (Siehe Anhang 4, Text des Arbeitsvertragsgesetzes über die Vermittlung von Arbeitskräften / Personalvermittlung). Ebenso wichtig ist, dass die meisten der übermässig beschränkenden Vorschriften über die Verwendung von flexiblen Formen der Arbeit aus den früheren Gesetzesentwürfen für das neue Gesetz gestrichen wurden. Die Sanktionen gegen gesetzeswidrige Handlungen mit Blick auf die neuen gesetzlichen Bestimmungen scheinen hingegen ihrem Zweck zu entsprechen.

Da das Gesetz detaillierte Bestimmungen über die Tätigkeiten der Personalvermittlung durch die Personalvermittlungsunternehmen, d.h. Personaldienstleister enthält, wird es das Wachstum dieses für China immer wichtigeren HR-Tools fördern. Zeitarbeit kann den Unternehmen Flexibilität bieten. Sie können sich so dem sich wandelnden Bedarf an Fachkräften anpassen. In diesem

Zusammenhang sollten wir das schnelle Wachstum dieser Branche in Europa (mit einer Steigerung bei der Stellenvermittlung in Deutschland 2007 um 40% verglichen mit dem Vorjahr) und in den Vereinigten Staaten betrachten, wo fast 3 Millionen Zeitarbeiter täglich vermittelt werden. 1990 waren es nur 1 Million.

6. Die potentiellen Kosten für die Arbeitgeber fallen relativ gering aus. Das Arbeitsvertragsgesetz zielt insbesondere auf die geringer qualifizierten und ungelernten Arbeitnehmer ab. Somit beschränkt es auch die Entschädigung, die ein Arbeitnehmer bei Aufhebung eines Vertrags erhalten kann. Die Kostenspirale wird für die Unternehmen somit nicht ausser Kontrolle geraten, selbst wenn sie im Zuge des Streitbeilegungsprozesses unterliegen.

Insgesamt schafft so der neue Rahmen des chinesischen Arbeitsgesetzes den Ausgleich zwischen Arbeitsschutz und Flexibilität. Allgemein betrachtet ist dies ein gutes „Ergebnis“ und ein interessantes Beispiel für die wachsende Bereitschaft, sich ausländische bewährte Praktiken „anzuschauen und davon zu lernen“ und diese dann auch auf die chinesischen Gegebenheiten anzupassen. Die neuen Arbeitsgesetze – insbesondere hinsichtlich der Arbeitsverträge (sowie einige der Vorschläge zur Streitbeilegung) – tragen eindeutig deutsche und britische Züge. Unterdessen scheint das Beschäftigungsförderungsgesetz mit der begleitenden Bestimmung gegen Diskriminierung aufgrund des Geschlechts oder der Behinderung zum Teil von der Gesetzgebung in den USA inspiriert zu sein. Freilich werden europäische und nordamerikanische Gewerkschaften und Interessenverbände ggf. ihre Ansichten über China angesichts all dieser Entwicklungen aktualisieren müssen.

Wichtig ist auch, dass all diese Veränderungen zu dem grösseren Muster der chinesischen internationalen Verträge passen. Dies gilt insbesondere für die Ratifizierung bestimmter ILO-Verträge und für den Beitritt Chinas am Dezember 2001 zur Welthandelsorganisation (WTO). Die chinesische Regierung versucht, eine stärkere Rolle innerhalb der ILO zu spielen und beabsichtigt die Ratifizierung von Übereinkommen und Empfehlungen. Auch wenn sich dies nicht auf das Kernstück, nämlich auf die Übereinkommen Nr. 87 und Nr. 98 bezieht, wo es um die Vereinigungsfreiheit und Tarifverhandlungen geht, gab es doch spürbare Fortschritte bei anderen Schlüsselinstrumenten – insbesondere hinsichtlich der Gleichbehandlung am Arbeitsplatz.

Ratifizierung der Schlüsselübereinkommen der ILO durch China

Jahr	Übereinkommen	Thema	Ratifizierung in VR China
1930	Nr. 29	Zwangsarbeit	Nicht ratifiziert
1948	Nr. 87	Vereinigungsfreiheit und Schutz des Vereinigungsrechtes	Nicht ratifiziert
1949	Nr. 98	Vereinigungsrecht und Kollektivverhandlungen	Nicht ratifiziert
1951	Nr. 100	Gleichheit des Entgelts	2. November 1990
1957	Nr. 105	Abschaffung der Zwangsarbeit	Nicht ratifiziert
1958	Nr. 111	Diskriminierung (Beschäftigung und Beruf)	12. Januar 2006
1973	Nr. 138	Mindestalter	8. August 2002
1999	Nr. 182	Schlimmste Formen der Kinderarbeit	8. August 2002

Quelle: ILO Genf

Seit dem Beitritt zur WTO musste sich China rechtlichen Themen in Schlüsselbereichen wie dem Urheberrecht und anderen Aspekten des Handelsvertragsrechts widmen. Chinesische Arbeitgeber stehen unter immer grösseren Druck von multinationalen Unternehmen und deren Politik der „Corporate Social Responsibility“. Tragische Unfälle und Einzelfälle von schlechter Behandlung von Arbeitnehmern in verschiedenen Wirtschaftssektoren (insbesondere im Bauwesen und im Bergbau) haben die Regulierungsbehörden veranlasst, neue Massnahmen zur Verbesserung der Qualität des Arbeitsumfelds und zum Schutz der Gesundheit, der Sicherheit und des Wohlergehens der chinesischen Arbeitnehmer zu ergreifen.

Selbstverständlich kann man sich legitim Sorgen machen, ob sich chinesische Unternehmen an die neue Gesetzgebung halten werden. Wir sind jedoch überzeugt, dass die Gesetze eher auf lokale denn speziell auf ausländische Unternehmen abzielen. Dies sollte mit Blick auf eine gerechte und wirksame Umsetzung optimistisch stimmen.

Auf breiterer Ebene gibt es merklich Sorge, dass sowohl die europäische Debatte um „Flexicurity“ als auch die chinesischen Gesetzesreformen einen fundamentalen Punkt übersehen könnten: *die beste individuelle Beschäftigungssicherheit liegt in Qualifikation und Fertigkeiten*. Angesichts der Globalisierung wird für den Einzelnen wie für die Gesamtgesellschaft in der Zukunft die Qualifikation viel wichtiger sein als alle erdenklichen sozialen Schutzmechanismen zusammen, vom gesetzlichen Mindestlohn bis zum Kündigungsschutz. Auf die Weltwirtschaft wird der weltweite Arbeitsmarkt folgen, wenn auch mit beträchtlichem zeitlichen Abstand.

Personalherausforderungen in China

Einige Aspekte sind tief verwurzelt und bedürfen nachhaltiger staatlicher Anstrengungen und Veränderungen in öffentlicher Politik, andere konzentrieren sich auf unternehmerische Tätigkeiten.

Makroebene

China **fehlt es an einem wissenschaftlichen Massnahmensystem für Beschäftigung und Arbeitslosigkeit**. Dies schwächt die Ergebnisse akademischer Forschung sowie die wirtschaftliche Entscheidungsfindung der Regierung und facht öffentliche Missverständnisse über den Zustand des chinesischen Arbeitsmarktes an. Eine Messung der Arbeitskräftenachfrage, d.h. eine *Erhebung über freie Stellen*, wäre für die HR-Planung in den Unternehmen ein wertvolles Instrument, um die Arbeitskräfte über Chancen und Trends zu unterrichten sowie für effektive staatliche Massnahmen (dies geschah in den USA seit den 1950er Jahren, in vielen EU Ländern ab den 1960er Jahren). Erhebungen liefern Einzelheiten zum lokalen Stellenangebot, unterteilt nach Industrie, Beruf und Qualifikation. Chinas bestehender Datensatz ist eher gering. Deswegen ist die Einordnung in folgenden Bereichen schwierig: offene Stellen in den Unternehmen, Arbeitsplatzverluste und -gewinne (d.h. Nettoveränderung auf der Beschäftigungsebene in Unternehmen), Arbeitsproduktivität oder flexible Beschäftigung, was 45% der Gesamtbeschäftigung⁵⁷ entsprechen könnte.

Das nationale **Sozialversicherungssystem dient der Beschränkung der Freizügigkeit der Arbeitnehmer**. Ein Problem liegt im Rentensystem des öffentlichen Sektors – wo die endgültige Rente vom letzten gezahlten Gehalt, der Gesamtlebensarbeitszeit und dem gängigen Lohn eines Arbeitnehmers im öffentlichen Dienst abhängig ist (Renten sind mit der gegenwärtigen Höhe der staatlichen Löhne gekoppelt und steigen, wenn letztere dies tun). Es gibt also ein wachsendes Gefälle zwischen den Renten aus dem öffentlichen und dem privaten Sektor. Die Rente eines leitenden Staatsbeamten kann schon einmal mehr als doppelt so hoch ausfallen wie die eines ranggleichen Managers aus dem Privatsektor. Dies ist ein massives Hindernis für die Freizügigkeit der Arbeitnehmer. Es gibt ebenfalls eine grosse Kluft bei der Sozialversicherung: 95% der Arbeitnehmer in Staats- und Genossenschaftsbetrieben sind sozial versichert, verglichen mit nur 15% bis 20% in Privatunternehmen und in Unternehmen mit Auslandskapital.

Nur zögerlich wenden sich die Menschen von der hohen Sozialversicherungsversorgung im öffentlichen Dienst dem Privatsektor zu. Dies kompliziert die Probleme der Personalvermittlung im Privatsektor, wo weniger als 10% Renten-, Kranken- und Arbeitsunfallversicherungsschutz haben. Es ist ohnehin schwierig, die Versicherungsleistungen geographisch zu übertragen,

⁵⁷ Zeng Xiangquan, Dekan der School of Labor Relations and Human Resources, Renmin Universität, Peking: *Chinese employment strategy: research on the measurement of employment and unemployment*

und wenn dies geschieht, gibt es Leistungsabschläge. Während viele Städte den Arbeitnehmern helfen, ihre lokalen Versicherungen nach aussen zu transferieren, sind sie viel weniger willens, den Transfer in die Städte zu akzeptieren. Für einen Umzug in die Stadt bedeutete dies für die Arbeitnehmer, ihre Sozialversicherung zu verlassen und somit ihre akkumulierten Leistungen zu verlieren⁵⁸.

Schätzungen der OECD (2006) besagen: Wenn China die Beschränkung der Freizügigkeit der Arbeitnehmer lockern würde – insbesondere durch die Reform des Haushaltsmeldesystems (Hukou) – könnte das BIP um bis zu 2% steigen, die Einkommensunterschiede beträchtlich sinken und Binneninvestitionen gefördert werden; denn so würde es den Unternehmen erleichtert, quer durch die Provinzen Chinas zu expandieren. Nur die komplette Abschaffung des *Hukou* kann zu wirklicher Freizügigkeit der Arbeitnehmer und der Qualifikationen führen, die für eine moderne und flexible Wirtschaft notwendig ist. Ohne Reform wird es weiterhin zu Problemen bei der Arbeitskraftmobilität kommen, einschliesslich eines beträchtlichen Missverhältnisses zwischen dem Ort der verfügbaren qualifizierten Arbeitnehmer und dem, der Nachfrage. Dies wird den wirtschaftlichen Fortschritt und die Wettbewerbsfähigkeit Chinas weiter unterminieren⁵⁹.

Die Steigerung der Qualität der Arbeitskräfte durch **verbesserte Bildung und technische Ausbildung** wird mittel- und langfristig von grosser Bedeutung sein. Gleiches gilt auch für Europa. Der Anteil der Gesamtausgaben der öffentlichen Hand für Bildung, Gesundheit und Wissenschaft ist in China im vergangenen Jahrzehnt zurückgegangen. Der Anteil hierfür am BIP liegt weit unter dem, der meisten vergleichbaren Entwicklungsmärkte (obwohl die privaten Ausgaben für Bildungseinrichtungen weltweit zu den höchsten gehören). Im Vergleich zu anderen Ländern derselben Entwicklungsstufe, steht das chinesische Bildungssystem gut da. Die geringen öffentlichen Ausgaben für die Bildung haben zu einem weit verbreiteten Ungleichgewicht geführt, bei denen städtische Gebiete und Küstenprovinzen viel mehr ausgeben als ländliche Gebiete und Regionen im Landesinneren oder im Westen des Landes. Zusammen mit ähnlichen Trends im Bereich der Gesundheitsausgaben führt dies zu deutlich unterschiedlichen Ergebnissen in folgenden Bereichen: Alphabetisierungsgrad, Unterrichtsjahre und Lebenserwartung sind in ländlichen Gebieten viel geringer als in den Städten⁶⁰.

Für eine langfristige Qualitätsverbesserung des Arbeitskräftepotentials bedarf es folgender Massnahmen:

- China muss das Übel an der Wurzel packen, indem die *Grundbildung in ländlichen Gebieten verbessert* wird. Während die Alphabetisierungsquote im Allgemeinen mit 11% Analphabeten unter den über 15jährigen als positiv bewertet wird, gibt es dramatische Unterschiede zwischen Männern und

⁵⁸ He Wenjong, Direktor des Insurance Institute of China, Zhejiang Universität: *Free movement of the labor force and improvement in the social insurance system of China*

⁵⁹ Alan Neal, *A Quality Workforce for the Global Economy: Can China Deliver High Skills Vocational Training and Flexible Labor Market Regulation?* Warwick-Adecco Forschungsbericht (August 2007)

⁶⁰ Alan Neal, *op cit*.

Frauen (6% Männer gegenüber 16% Frauen) und zwischen den Provinzen. In Yunnan, Gansu, Guizhou und Qinghai gibt es eine Analphabetenquote von mehr als 20%, ganz zu schweigen von Tibet (45%, bei Frauen sind es sogar 56%). Viele Talente gehen in benachteiligten Regionen aufgrund grundlegender Defizite im ländlichen Bereich und wegen des relativ hohen Schulgelds in den Grossstädten verloren. Studenten aus ländlichen Gebieten, die in den Universitäten und Colleges in Peking studierten, hatten in den 1980er Jahren einen Anteil von 30%, heute hat sich ihr Anteil halbiert (15%)⁶¹.

- Wie in Europa auch *muss die berufliche Ausbildung in China dringend entwickelt werden* anstatt nur in die höhere Bildung zu investieren. Chinas Massnahmen im Ausbildungsbereich sind einfallsslos, trotz der neuerlichen Betonung dieses Bereichs zur Unterstützung der sich wandelnden Nachfrage nach Arbeitskräften. (Einschliesslich Ausbildungsanreizen für Unternehmen gemäss dem neuen Beschäftigungsförderungsgesetz und besonderer Massnahmen gemäss Arbeitsvertragsgesetz von 2007)⁶². Mit mehr und mehr Fabriken, die sich einem Mangel an Fachkräften gegenüber konfrontiert sehen, bekamen ca. 96% der Berufsschulabgänger des letzten Jahres nach ihrem Abschluss eine Stelle. Hier sei darauf hingewiesen, dass die chinesische Regierung zwischen 2006 und 2010 Investitionen in Höhe von US\$ 1,3 Milliarden in berufsbildende und technische Schulen für die Ausbildung qualifizierter Arbeitnehmer tätigen wird.
- Chinas *höhere Bildung muss sich von einem theorie- zu einem praxisbetonten Lehrplan wandeln*; deutlich ist, dass die Qualifizierung der Schüler und Studenten nach Beendigung der formellen Ausbildung nicht zu den sich wandelnden Bedürfnissen der chinesischen Wirtschaft passt. Insbesondere entspricht die geographische Lage der passend ausgebildeten Bürger oft nicht den Orten, an denen diese besonderen Qualifikationen am dringendsten benötigt werden. China will eine Reform des höheren Bildungswesens. Im Frühjahr 2007 gab es eine strategische Überprüfung der Universitäten⁶³. Wie auch immer dieser Wandel sich gestaltet: China muss sich diesen Problemen widmen, die durch die Dezentralisierung des Bildungswesens und die regionalen Ungleichgewichte bei den Bildungschancen verursacht wurden.

⁶¹ China Daily, 7. Juni 2007. Familien auf dem Land haben mit steigenden Gebühren zu kämpfen: So können z.B. Wohnung, Schulgeld, Bücher usw. an einer technischen Hochschule in der Provinz 11.000 Yuan pro Jahr pro Studenten kosten, eine Bauernfamilie verdient aber im Gegenzug vielleicht nur 8.000 Yuan pro Jahr. South China Morning Post, 26. September 2007, *The grade escape*

⁶² In China gibt es 3.200 *Technical Schools* für die Ausbildung qualifizierter Techniker. Eingeschlossen sind 300 Einrichtungen für Fortgeschrittene mit ca. 2 Millionen eingeschriebenen Studenten. Auch gibt es 3.500 staatliche Berufsbildungszentren und 17.350 nichtstaatliche Ausbildungszentren, in denen fast 11 Millionen Menschen ausgebildet werden. Die Berufsbildung spielt im tertiären Bildungsbereich eine immer stärkere Rolle.

⁶³ China verfügt über ca. 2.000 *höhere Bildungsstätten*, einschliesslich 1.400 Universitäten (bei den restlichen handelt es sich um Einrichtungen der Erwachsenenbildung). Insgesamt sind 10 Millionen Studenten eingeschrieben. Jährlich gibt es 3,5 Millionen Studienanfänger. In der Erwachsenenbildung sind insgesamt 2,5 Millionen Menschen eingeschrieben, davon sind die Hälfte jährlich Studienanfänger. China verfügt ebenfalls über 0,5 Millionen Studenten im Aufbaustudium, die Hälfte davon sind Neuzulassungen pro Jahr (80% Masterprogramme und 20% Promotionsstudien). Chinas Gesamtzahl an Universitäten ist interessanterweise ungefähr genauso hoch wie in der EU-15 und in den USA (allerdings hört damit die Vergleichbarkeit auch im Grossen und Ganzen auf).

Wie McKinsey betonte, würde die „Arbeitsmarktfähigkeit“ chinesischer Universitätsabsolventen schneller steigen, wenn die Politiker in der **Ausbildung mehr auf die Verbesserung der Qualität anstelle der Quantität setzen würden**. Einige chinesische Experten nehmen das indische, höhere Bildungswesen als Modell. Dort lässt sich eine relativ hohe Quote an Absolventen feststellen, die einen Arbeitsplatz finden. Dies ergibt sich aus dem nachfrageorientierten Lehrplan (insbesondere im IT-Sektor), der recht passablen Bezahlung der Lehrkräfte sowie aus einer guten Verwaltung und der Konzentration in Indien auf wissensbasierte Industriezweige. Insbesondere ist das Fehlen praktischer Fertigkeiten und die mangelhaften Englischkenntnisse ein Hemmschuh für die Entwicklung Chinas hin zu einer dienstleistungsorientierten Industrie, wie z. B. IT-Outsourcing, auf das sich Indien bereits seit einem Jahrzehnt spezialisiert hat.

Sowohl in Europa als auch in China müssen die Regierungen, Schulen, Universitäten und Unternehmen anfangen, **Brücken zwischen Schul- und Arbeitswelt bauen**. Diese hermetische Trennung zwischen beiden Welten ist ein Hauptfaktor für den späteren Mangel an qualifizierten Arbeitnehmern. Wir unterbreiteten beispielsweise den Vorschlag, dass alle europäischen Schulen künftig mit professionellen Managern für diesen Übergang zusammenarbeiten sollten, die die Schüler und Studenten auf das Arbeitsleben vorbereiten – und zwar drei Jahre vor ihrem Abschluss beginnend. Warum dieses Modell nicht auf China ausweiten?

Unternehmensebene

Unternehmen brauchen in der Regel einen **starken Namen als Arbeitgeber**. Dies ist entscheidend für hochkalibrige Bewerber (weniger für die Mitarbeiterbindung). Einige der Unternehmen können bis zu 30% niedrigere Löhne zahlen als ihre Wettbewerber, wenn ihr Markenname als Unternehmen sehr positive Assoziationen bei den Menschen weckt. Zu den beliebtesten Arbeitgebern unter Chinas Absolventen gehören die staatseigene China Mobile, gefolgt von IBM, Proctor & Gamble und Google. Während 49% der Studenten das Ziel haben, für einen multinationalen Konzern zu arbeiten, befindet sich die Popularität der staatseigenen Unternehmen im Aufwind, weil bei den internationalen Unternehmen eine „gläserne Decke“ vermutet wird⁶⁴. Selbstverständlich hat nicht jedes Unternehmen diesen Markenvorteil, und auf jeden Fall müssen alle Unternehmen sorgfältig untersuchen, wie sie die richtigen Arbeitskräfte finden und diese an ihr Unternehmen binden. Hierauf gibt es nicht die eine, richtige Antwort. Hier greift vielmehr der Menu-Approach, also die Auswahl aus einer Vielzahl von Möglichkeiten.

In China bedeutet eine **gute Personalvermittlung bereits die halbe Miete im Kampf um Talente**. Dafür bedarf es angemessener Instrumente, Überprüfung der Bewerber, ausführlicher Bewerbungsgespräche und Kreativität. Selbst wenn 50% eines

⁶⁴ Universum Communications Umfrage unter 16.400 Absolventen und Berufsanfängern in China, Juli 2007.

Bestands gut qualifizierter Arbeitskräfte wieder verloren geht, ist dies besser als eine 100%ige Bindung nur mässig qualifizierte Mitarbeiter. Unternehmen brauchen einen strukturierten Einstellungsplan, der sich im Idealfall aus verschiedenen Quellen speist:

- *Empfehlungen* sind ein hervorragendes Mittel, um Zugang zu einem engen Bestand qualifizierter Arbeitskräfte zu gelangen. Ein gut strukturiertes Referenzprogramm kann bis zu 25% der Neueinstellungen ausmachen, wenn der Prozess des Bewerbungsgesprächs und die Kommunikation mit den Bewerbern gut laufen (selbst wenn das Unternehmen einen Bewerber nicht einstellt, wird in der Regel nicht schlecht über die entsprechende Person geredet). Mundpropaganda ist in China von entscheidender Bedeutung, bei dieser grossen Anzahl verfügbarer Arbeitsplatzchancen.
- Eine *zielgerichtete Präsenz* auf dem Campus, um das Interesse der leistungsstarken Studenten zu wecken. McKinsey & Company stellt sich auf ausgewählten Campus-Standorten den Studenten vor. So entstand ein nützlicher Kanal für Nachwuchs-Berater und Forscher.
- Der *staatliche Sektor* kann auch gute Bewerber hervorbringen, wenn Unternehmen übertragbare Fertigkeiten herausarbeiten und Coaching sowie effektive Entwicklungsunterstützung bereitstellen. Hierbei geht es u.a. um Manager mit Sprachkenntnissen, die auf die Exportambitionen Chinas ausgerichtet waren, Menschen mit ausgedehnter Erfahrung in Regierungsarbeit oder die als Verbindungsleute zu ausländischen Institutionen fungierten – all dies kann bestimmten Industrien und Dienstleistungen nützlich sein.
- *Rückkehrer nach China*, die im Ausland studierten oder arbeiteten, sind eine wertvolle Quelle für Talente. In China herrscht weltweit der grösste Brain Drain, also die Abwanderung gut qualifizierter Arbeitskräfte. Weniger als 30% der Studenten, die zwischen 1978 und 2006 studierten, sind nach China zurückgekehrt. Der Nettozustrom ist in den vergangenen zwei Jahren wieder gestiegen. Inzwischen kommen 145.000 pro Jahr zurück, während sich die Zahl der Abwanderung auf 120.000 (wird bis 2010 auf 200.000 steigen) beläuft⁶⁵. Die Anzahl der chinesischen Universitätsstudenten allein in Grossbritannien schnellte 2007 auf 51.000 in die Höhe und umfasst somit 15% sämtlicher Überseestudenten des Landes. Besonders gut sind sie im Bereich der „wirtschaftlich relevanten“ postgraduierten Abschlüsse, z.B. im Ingenieurwesen und in der Wissenschaft, vertreten⁶⁶.

⁶⁵ The Guardian, 7. Juni 2007

⁶⁶ The Daily Telegraph, 13. September 2007. *Number of Chinese students in UK soars.*

Rückkehrer sind durch Chinas Wirtschaftsaufschwung, die vielen Arbeitgeber aus aller Welt und die grösseren Anreize seitens der chinesischen Regierung angezogen (z.B. gibt es für hoch qualifizierte Arbeitnehmer Ausnahmeregelungen hinsichtlich des Haushaltsmeldesystems, und ihre Kinder bekommen Studienplätze an den Top-Universitäten). Shanghai ist das bevorzugte Ziel. Ein Drittel derjenigen, die dorthin gehen, sind hochrangige Manager, Ingenieure oder Unternehmer. Sie sehen sich der Konkurrenz aus dem eigenen Land gegenüber und müssen ihre Erwartungen zügeln. Sie bleiben aber eine solide Talentquelle. 2008 wird Shenzhen Jobbörsen in Nordamerika, Europa und Australien abhalten, die Spitzenkräfte ansprechen sollen. Solch staatlich geförderte Jobbörsen haben relativ grosse Auswirkungen. Ca. 10.000 Rückkehrer kamen nach Shenzhen im Juni 2007 (einige waren von Anreizen für Unternehmensgründungen angezogen). Die Region nahm 150.000 Techniker und Führungskräfte aus Übersee in den vergangenen 20 Jahren auf, die Hälfte von ihnen kam allein in den letzten zwei Jahren⁶⁷. Peking erleichtert ebenfalls die Rückkehr von Chinesen aus Übersee: in den vergangenen 10 Jahren kehrten ca. 60.000 Akademiker nach Peking zurück und gründeten Unternehmen in 23 speziellen Industrieparks.

Unterdessen **müssen sich die Unternehmen dem Problem der Mitarbeiterbindung widmen**. Warum verlassen Arbeitnehmer die Unternehmen? Für viele sind höhere Löhne Motivation. Häufige Lohnanpassungen sind in einem so heiss umkämpften Markt der Talente wie China ein Muss. Lohnanpassungen in einer „S-Kurve“ können ein nützliches Mittel sein: nach Ablauf von z. B. zwei Jahren, gibt es einen höheren Lohnanstieg oder es kommt zu einer grossen Bonuszahlung für Mitarbeiter, die drei Jahre im Betrieb bleiben. Jedoch hängt die grosse Abwanderungsquote eng mit schwachen Führungskräften und mit dem Gefühl der Mitarbeiter zusammen, dass ihre Aufstiegschancen begrenzt sind. Wertvolle Instrumente, um in China zusätzliche Anreize zu schaffen, sind Dinge wie:

- *Berufsbegleitende Schulungs- und Ausbildungsprogramme.* Zweifelsohne interessieren sich Chinas Arbeitnehmer insbesondere für Weiterbildungschancen. So werden lokale F&E Mitarbeiter bei Cisco in Shanghai rekrutiert und bleiben aufgrund solcher Faktoren, wie betriebsinterner Schulungen (zu allen möglichen Themen, vom Halten von Vorträgen bis zur Entscheidungsfindung)⁶⁸. Unterdessen fand Microsoft heraus, dass Englischfortbildungen zwar ggf. bis zu 15% der Gesamtpersonalkosten ausmachen, sich dies aber mit Blick auf die Mitarbeiterstabilität auszahlt.
- *Zusatzleistungen.* Renten, örtliche Wohnbeihilfen, Versicherungen, Reisen, Mahlzeiten oder ein kürzerer Anfahrtsweg: viele Angebote sind möglich, damit die Belegschaft dem Unternehmen treu bleibt. Lenovo, das Unternehmen, das IBM's PC Business kaufte, ist Vorreiter bei den betrieblichen Rentenversicherungen in China.

⁶⁷ China Daily, 22. August 2007

⁶⁸ Business Week, *op cit*

Im Juli 2006 wurde ein Rentenversicherungssystem als Teil des Angebots an 10.000 Mitarbeiter in China eingeführt. Es nutzt die Ping An Endowment Insurance (Risikolebensversicherung eines chinesischen Unternehmens, an der die HSBC ein Grossaktionär ist). Die American International Insurance führte kürzlich das erste Beitragsprimat in China ein, um Unternehmen in Peking, Guangzhou, Shanghai und Shenzhen Angebote zu unterbreiten und den Arbeitgebern verschiedene Wahlmöglichkeiten zu offerieren, aus denen sie für ihre Arbeitnehmer wählen können⁶⁹.

- *Optionen zur Laufbahnentwicklung*, z.B. Jobrotation, starke Zielsetzungen für individuelle Entwicklungspläne und Einsätze in Übersee sind attraktive Elemente, sowohl im Bereich der Einstellung als auch für die Arbeitsplatzbindung⁷⁰. Emerson Engineering fand heraus, dass sich qualifizierte Arbeitskräfte von ihnen angesprochen fühlten und bei ihnen blieben, indem sie zum Teil „in China“ Design- und Fertigungsteams einrichteten (dies trägt zu 85% des lokalen Umsatzes bei).
- *Mentoring und ein positives Arbeitsumfeld* sind beides starke Anreize. Dafür benötigt man aber selbstverständlich auch eine gute Gruppe inspirierter Führungskräfte.

Und schliesslich wird **die betriebsinterne Entwicklung von Führungsqualitäten in China immer wichtiger**. Wir glauben, dass mittelfristig die beste Entwicklungsstrategie im Bereich Führungsqualitäten eine doppelte Ausrichtung haben muss: (1) Talente „aufbauen“ statt sie „einzukaufen“ und (2) Talente lokalisieren. Selbstverständlich benötigt man hierfür Investitionen in Humankapital, solides Engagement und eine langfristige Perspektive für die „Humankapitalrendite“. Dies ist in China nicht einfach. Der Markt der Talente ist „heiss umkämpft“. Aber für gute Unternehmen ist dies der richtige Weg in die Zukunft. Nachstehende Beispiele illustrieren vielleicht am besten, wie gute Unternehmen in Europa und Nordamerika normalerweise funktionieren. Wir denken, dass diese Fallbeispiele auch für den chinesischen Kontext erwähnenswert sind:

(A) McKinsey & Company, eine der führenden Beratungsfirmen weltweit, geniesst eine sehr erfolgreiche Stellung in der VR China und bietet ein Programm für chinesische Talente mit hohem Potential namens „Asia House“ mit Sitz in Europa. Die ca. 40 oder auch mehr Menschen, die dieses Programm gewählt haben, sind in der Regel Absolventen aus Top-Universitäten in China (und aus anderen Ländern Asiens) oder sie verfügen über mehrjährige Berufserfahrung. Sie arbeiten ein Jahr an Projekten in Europa (verlängerbar auf zwei Jahre), bilden ihr eigenes „globales Wissen“, erarbeiten sich gewerbliche und funktionelle Kompetenzen sowie Beratungsfertigkeiten. Die Teilnehmer des Asia House Programms schätzen das Vertrauen und die Investitionen, die ihnen entgegengebracht werden. Die grosse Mehrheit unter ihnen kehrt nach Abschluss des Programms zu

⁶⁹ Hilbert (2007), *op cit*

⁷⁰ People Management, 26. Juli 2007. Allerdings hörten wir in China von einem grossen deutschen Chemieunternehmen, das Probleme damit hatte, qualifizierte Mitarbeiter zu ermutigen, sich nach Deutschland versetzen zu lassen – sie möchten lieber in die USA, nach Australien, usw.

aufregenden Karrierechancen nach China in die Unternehmen zurück. So tragen sie zur Festigung dieser so immens wichtigen Schiene der mittleren Führungskräfte bei, die in allen Unternehmen in China so dringend benötigt und dort so konsolidiert werden sollen.

(B) Carrefour China: als weltweit zweitgrösste und in Europa grösste Einzelhandelsgruppe hat sich Carrefour stark vergrössert, seit sie nach China kam. Es gibt inzwischen 35 Carrefour Verbrauchergrossmärkte in 24 Städten. Damit ist Carrefour eindeutig Marktführer. Um den Bedarf an Führungskräften zu decken, rekrutierte die Gruppe MBA Absolventen der Sino-French School of Management (ein Joint Venture zwischen China und Frankreich) und stellte ihnen ein strukturiertes Ausbildungs- und Eingliederungsprogramm zusammen. Sie fangen als Verkäufer an und wachsen in ihre Aufgaben in den Zweigstellen hinein. In der Folge gibt es Praktika in der Buchhaltung, in der HR-Abteilung usw. 90% des Managements von Carrefour China wurden in betriebsinternen Programmen ausgebildet und gefördert⁷¹.

(C) Volkswagen Shanghai hat langfristige Beziehungen zu den wichtigsten Schulen aufgebaut. Hier wurde eine Datenbank der Schüler erstellt, und es werden ihnen Praktika angeboten. VW bietet den Praktikanten praktische Erfahrungen und baut sie für die Laufbahn mit dem Joint Venture auf. Die Bewertungen der Schüler fliessen ebenfalls in das System ein. Sollten sie ausgewählt werden, nach Abschluss der Schule bei VW zu arbeiten, dann geht es für sie um eine dreijährige Ausbildung zum Manager, Experten oder Techniker, so dass ihre Fertigkeiten und Interessen in die für sie passenden Bahnen gelenkt werden können. Das Entgelt richtet sich nach Leistung und Beitrag für VW, nicht nach der eigentlichen Arbeitszeit. Techniker arbeiten z.B. von 9 bis 15 Uhr. Nach 15 Uhr können Aktivitäten gewählt werden, um zu lernen und weiter zu wachsen⁷².

(D) Microsoft ist der Auffassung, dass es trotz der Millionen von Universitätsabsolventen pro Jahr einen beträchtlichen Mangel an geeigneten Bewerbern gibt. Der Konzern verabschiedete eine Politik, um die Talente, die er benötigt, zu entwickeln:

- Zusammenarbeit mit universitären Forschungseinrichtungen. Praktikumsstudenten können praktische Kenntnisse in der Softwareentwicklung sammeln und sich so nach und nach für entsprechende Positionen eignen.
- Die Arbeit mit Universitäten, damit die Lehrpläne bedarfsgerechter für die Industrie gestaltet werden.
- Finanzierung von Forschungsprogrammen der Universitäten und Spenden von Geräten sowie Software für Lehrkräfte und Studenten. Solch öffentliche Fonds für das Gemeinwohl werten den Ruf gegenüber der Hauptzielgruppe auf.

⁷¹ SASS Forschung

⁷² SASS Forschung

Die Politik von Microsoft sorgt für eine stärkere Wettbewerbsposition auf dem Arbeitsmarkt. So gelingt es dem Konzern, die besten Studenten mit Zwischenzeugnis (Junior College) für ihre Ausbildungskurse zu gewinnen und diejenigen, die sich qualifizieren, in das Unternehmen nach ihrem Universitätsabschluss einzubinden.

Schliesslich und endlich gibt es in China **heutzutage eine grosse Aufgabe für diejenigen, die „Talente aufbauen“**. Sie sollen bei der Aus- und Weiterbildung der Arbeitskräfte helfen und das Niveau der Qualifikation heben. Personaldienstleister bieten hierbei z.B. nicht nur flexible Lösungen für die Firmen und Wahlmöglichkeiten für die Arbeitnehmer, sie sind ebenfalls Lieferanten von praktischen arbeitsplatzspezifischen Ausbildungs- und Prüfungsprogrammen in Europa und Nordamerika.

Adecco hat kosteneffiziente und auf Technologie basierende HR-Instrumente umgesetzt, z.B. ihre geschützte Xpert- Methodik zur Bewertung von Bewerbern, die dazu beiträgt, gut qualifizierte Beschäftigte mit Einsatzbereitschaft zu finden. In ähnlicher Weise hilft Adeccos Adjust HR-Programm bei der Definition und der Durchführung der Personalvermittlung sowie bei Kosteneinsparungen, z.B. über gross angelegte Fertigungs- oder Dienstleistungsvorgänge mit mehr als 1000 Zeitarbeitern können bis zu 20% der Kosten eingespart werden. In China gibt es grosse Chancen für grosse und kleinere Partnerschaften zwischen HR-Dienstleistern und ausländischen oder lokalen Unternehmen unter Achtung aller lokalen Gesetze, die sich sowohl an Arbeiter als auch Angestellte richten.

Schlussbemerkungen

Wir glauben, dass eine detaillierte Untersuchung des chinesischen Arbeitsmarktes und des Grades der Vorbereitung der Arbeitskräfte darauf angezeigt ist. China befindet sich inmitten einer bemerkenswerten Modernisierung der Arbeitsgesetze und der Arbeitsmarktregelungen. Einige davon werden am 1. Januar 2008 in Kraft treten, und alle werden dafür sorgen, dass sich China immer mehr den Arbeitsmarktregeln annähert, welche die internationalen bewährten Praktiken widerspiegeln. Dieser neue Gesetzesrahmen stellt eine Priorität auf höchster politischer Ebene in China dar, und zwar aus verschiedenen Gründen und erreicht so sehr schnell einen kritischen Zeitpunkt. Die Geschwindigkeit, mit der solch weit gefächerte Gesetzesänderungen wie auch andere wirtschaftliche Aspekte passieren, ist ein Markenzeichen für den wirtschaftlichen Aufschwung in China – auch wenn ein wirklich flexibler und deregulierter Arbeitsmarkt in China kurzfristig nicht kommen wird.

Viele ausländische Unternehmen sind den mittelfristigen Folgen der Veränderungen auf ihre Unternehmen und unternehmerischen Perspektiven in China gegenüber positiver und realistischer eingestellt. Ihr Optimismus wird in dem Masse wachsen, in dem die chinesische Regierung die neuen Gesetze wirksam und einheitlich umsetzen wird. Sachkundige Analysten und Geschäftsleute erwarten natürlich keine pauschale und sofortige Anwendung dieser Massnahmen in ganz China. Sie wissen um die Komplexität angesichts der geographischen Ausdehnung und der wirtschaftlichen Übergangsphase. Tatsächlich hat die EU schon immer zwischen nationaler und regionaler Anwendung einer vermeintlich einheitlichen Gesetzgebung unterschieden⁷³. Stattdessen halten Beobachter ein allmähliches, kontinuierliches Angleichen im Bereich Handel und Finanzen in China für möglich. Das Vertrauen wächst mit Blick auf ihre (korrekte) Einschätzung, nämlich dass die chinesische Regierung hauptsächlich an der Regulierung und der Einflussnahme gegenüber lokalen Unternehmen und ihrer Behandlung insbesondere der ungelernten Arbeitskräfte interessiert ist.

Das Adecco Institut ist der Auffassung, dass die endgültige Fassungen der neuen Gesetze – angesichts der grossen redaktionellen Veränderungen während des Entwurfsprozesses – überraschend ausgeglichen zwischen Schutz und Flexibilität gestaltet sind. Im Allgemeinen zeugen sie von einem guten „Ergebnis“ und sind ein interessantes Beispiel für die wachsende Bereitschaft Chinas, ausländische bewährte Praktiken anzusehen und davon zu lernen und diese dann auf die chinesischen Gegebenheiten anzupassen. Die neuen Arbeitsgesetze, insbesondere das (verabschiedete) Gesetz über Arbeitsverträge und das (anstehende) Gesetz über die Streitbeilegung tragen eindeutig Züge der EU.

⁷³ Die EU Gesetzgebung sollte einheitlich von allen Mitgliedstaaten und Regionen angewandt werden (mangels Einspruch gegen den Vertrag). In den vergangenen 50 Jahren sah die Realität allerdings so aus, dass *de facto* die Interpretation und Umsetzung dieser Regeln bestenfalls selektiv und uneinheitlich war, und dies galt insbesondere für bestimmte Länder – obwohl es einen sehr aktiven Europäischen Gerichtshof und eine starke Wettbewerbsbehörde gibt!

Auf jeden Fall ist es wichtig, sich einen Gesamteindruck zu verschaffen, wenn man die Ursprünge, die Reichweite und die wirklichen Auswirkungen des neuen Arbeitsmarktgefüges anschaut. Erstens hat China die einzigartige Chance, grundlegende Veränderungen umzusetzen. Anders als die historische Erfahrung in Westeuropa und Nordamerika, beginnen die chinesischen Initiativen der institutionellen Bildungsreform, der Beschäftigungsförderungsmaßnahmen und der Massnahmen der Modernisierung der Arbeitsmarktregulierung zu einem Zeitpunkt anhaltenden BIP-Wachstums. Das bedeutet, dass sich dieser Prozess zu einer Zeit vollzieht, in der die erforderlichen finanziellen Mittel viel eher verfügbar sind als in dem – historisch gesehen – weit bekannteren Kontext der Rezession, des Abschwungs der wirtschaftlichen Leistung und der steigenden Arbeitslosigkeit. Das Land, wie auch der Rest der Welt, bewegt sich in Richtung unruhigerer wirtschaftlicher Gewässer. Allerdings mit einem starken Fundament.

Zweitens ist die nationale Diskussion über Chinas Lohnkosten komplizierter. Neben dem schnellen Wachstum Chinas allgemeiner Kostenstruktur (niedrige absolute und relative Kosten waren ein grosses Element für Chinas schnelle Integration in die Weltwirtschaft seit den 1990er Jahren), hat China bereits damit begonnen, technologisch wertvollere Produkte und bedeutende „Soft Power“ zu exportieren. Insbesondere geht es hierbei um Kapital, einschliesslich der steigenden, nach aussen gerichteten ausländischen Direktinvestitionen. Angesichts dieses Wandels des grundlegenden Wirtschaftsmodells Chinas gibt es in den einflussreichen akademischen und politischen Kreisen des Landes immer häufiger die Diskussion, ob die lokalen Lohnkosten in Anbetracht Chinas grosser Handelsüberschüsse und der wachsenden Devisenreserven nicht tatsächlich zu gering sind. Einige argumentieren, dass anstelle einer grossen Höherbewertung der Währung, China eher schrittweise die Lohnkosten anheben sollte und so das soziale Wohlergehen und den Privatkonsum ebenfalls stimulieren würde (zugunsten der Arbeitnehmer oder Unternehmer, da es sich um eine Gegenleistung für Beschäftigung handelt)⁷⁴.

Die Realität auf den Märkten geht in Richtung steigender Lohnkosten. Die neuen Gesetze werden dies noch verschlimmern. Gleiches gilt für diese Debatte. Während es eine offene, in alle Richtungen gehende Diskussion gibt, ist sie doch örtlich konzentriert und wird von den Medien nur in geringem Umfang zur Kenntnis genommen – was den möglichen Auswirkungen nicht gerecht wird. Dem zugrunde liegt die zentrale Tatsache, dass China und seine Staatsführung aussergewöhnlich starkes Wirtschaftswachstum und Fortschritt für alle oder mindestens einen Grossteil der Bevölkerung benötigt, weil dies von grösster Bedeutung für den Zusammenhalt des Landes ist (angesichts der Vielfalt der „vielen Chinas“). Und dies überträgt sich ebenfalls und im Wesentlichen durch höhere Lohnkosten.

⁷⁴ Der Anteil des Konsums am chinesischen BIP liegt heute nur bei ungefähr 50 Prozent. Im Vergleich dazu liegt der internationale Durchschnitt bei mehr als 70 Prozent. Institutional Investor, September 2007, *How far will it fall?* S.113

Drittens wird China sowohl für inländische als auch für ausländische Unternehmen immer stärker vom Wettbewerb geprägt. Die Bedingungen für den Erfolg haben sich gewandelt. Ausländische Unternehmen „expandieren im ganzen Land in Richtung immer kleinerer Städte und bauen ihre Position so aus, dass sie den schnell wachsenden Teilen des chinesischen Mittelstands entspricht. Im Verlauf dieses Prozesses werden grössere Kosten für Verkauf, Vertrieb und Marketing verursacht, und es kommt zu einem starken Wettbewerb mit inländischen, chinesischen Konkurrenten“. Dadurch wird es umso wichtiger, die richtigen Bewerber einzustellen und sie an das Unternehmen zu binden; denn die Entwicklungsfähigkeit des chinesischen Arbeitskräftebestands wird für alle Positionen von entscheidender Bedeutung sein⁷⁵. Wir haben verschiedene Massnahmen auf betrieblicher und auf Makroebene entwickelt, die zur Beseitigung dieses Engpasses beitragen können.

Viertens fällt es ausländischen Unternehmen schwer, den stetigen Anstieg der lokalen Arbeitskosten wettzumachen. Sie werden eher das Bedürfnis verspüren, zu noch schnellerem Produktivitätswachstum zu gelangen. Wir denken jedoch nicht, dass dies ihr strategisches Investitionsverhalten in China ändern wird. Man bewegt sich weg vom „Kapital schlagen“ aus der relativ billigen Arbeitskraft und der Politik der Bevorzugung in China und hin zum Profitieren vom grossen inländischen Marktpotential. Unterdessen beginnen viele chinesischen Unternehmen damit, im Ausland Akquisitionen zu tätigen – und dieser Trend wird sich im kommenden Jahrzehnt stark weiterentwickeln. Der Mangel an inländischen qualifizierten Arbeitskräften wird noch keinen grossen Einfluss auf internationale Investitionen haben, da diese sich insbesondere aus der Suche nach Kapital, Technologie und Märkten speisen und nicht so sehr von Arbeitsbeschränkungen im Inland. Die Unternehmen in China senden ihre inländischen Manager normalerweise ins Ausland, wenn sie Auslandsinvestitionen tätigen. Dies geschieht aufgrund der hohen Arbeitskosten in Industriestaaten. So sind die Qualität und die Fertigkeiten der lokalen Manager ein ausschlaggebender Faktor für den Erfolg eines Überseeunternehmens.

Was auch immer der Wert und die Bedeutung dieser einzelnen Argumente sein mögen, (fast) alle stimmen zu, dass

- die marktorientierten Reformen und Öffnungsprozesse Chinas,
- der Schwung des schnellen Wirtschaftswachstums,
- der langfristige Übergang von einem „extensiven“ Wachstumsmodell (durch einfaches Hinzufügen von mehr Arbeitskraft und grösserer Leistungsfähigkeit) in Richtung eines intensiven Modells (verstärkte Nutzung von Kapital und Technologie)
- viel grössere und unabhängige F&E / innovative Fähigkeiten
- und der Wandel vom herstellenden hin zu dem Dienstleistungsgewerbe

⁷⁵ McKinsey Quarterly, 2007 Nr. 4, *op cit*

weit reichende Auswirkungen auf den chinesischen Arbeitsmarkt, insbesondere für qualifizierte Arbeitskräfte, haben wird.

Bereits heute ist die grösste Beschränkung für das unternehmerische Wachstum in China und Europa so etwas Profanes wie der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften. Wie der Vorsitzende des Adecco Instituts, Wolfgang Clement, auf einer Veranstaltung der Europäischen Handelskammer in China im Juli 2007 vor Vertretern von einhundert Unternehmen aus der EU sagte: „die Lösungen für Qualifikation und Talente beinhalten Massnahmen sowohl auf Mikro- als auch auf Makroebene. Sie brauchen Zeit. Nur wenige, glückliche Unternehmen werden hier eine Sofortlösung finden. Aber, dass Sie heute hier anwesend sind, zeugt von Ihrer Ernsthaftigkeit – und ich bin überzeugt, dass Sie Erfolg haben werden.“

Tatsächlich möchten wir Europa, Nordamerika, Japan und den Rest der Welt ermutigen, die Entwicklung und die künftige Ausrichtung Chinas sowie Chinas Platz in der Welt optimistisch zu sehen statt ängstlich und undefiniert über eine „chinesische Gefahr“ oder den *Furor Asiaticus* nachzudenken. Jetzt ist die Zeit für eine differenziertere Betrachtung Chinas gekommen. Die vielen, glänzenden Qualitäten und Errungenschaften des Landes sowie sein immenses Potential sind hervorzuheben. Gleichzeitig aber ist anzuerkennen, dass China potentiell sozio-ökonomisch auf tönernen Füßen steht und sich dramatischen Umweltherausforderungen stellen muss. All diese Hindernisse müssen von der Verwaltungs- und regionalen Regierungsebene behandelt werden, die sich selbst im Übergang befindet. In diesem Zusammenhang müssen transparente und gerechte Regeln in allen relevanten Bereichen – insbesondere beim Arbeitsmarkt – einfach die immer besser werdenden Wirtschaftsbeziehungen zwischen China und anderen Regionen sowie mit den Asien-Pazifik-Ländern erleichtern.

Anhänge

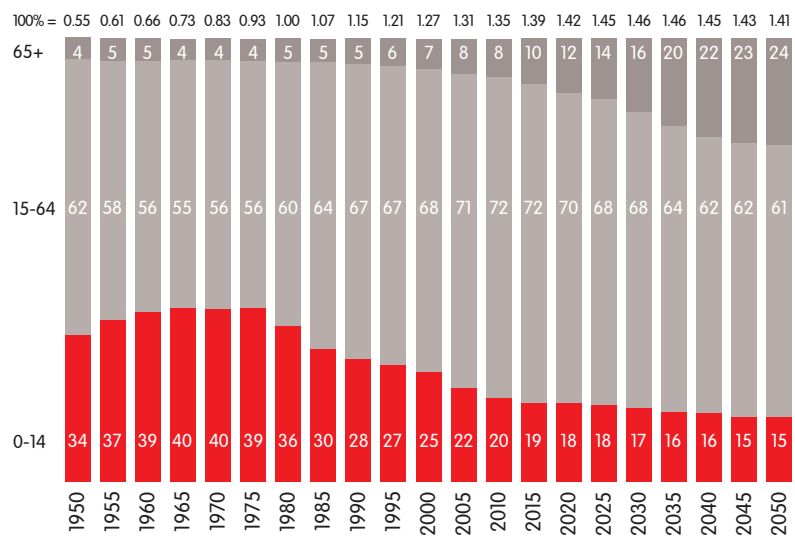
Anhang 1: Chinas Provinzen



Anhang 2: Altersstruktur der Bevölkerung und (demnächst) steigende Nichterwerbstätigen-Proportion in China⁷⁶

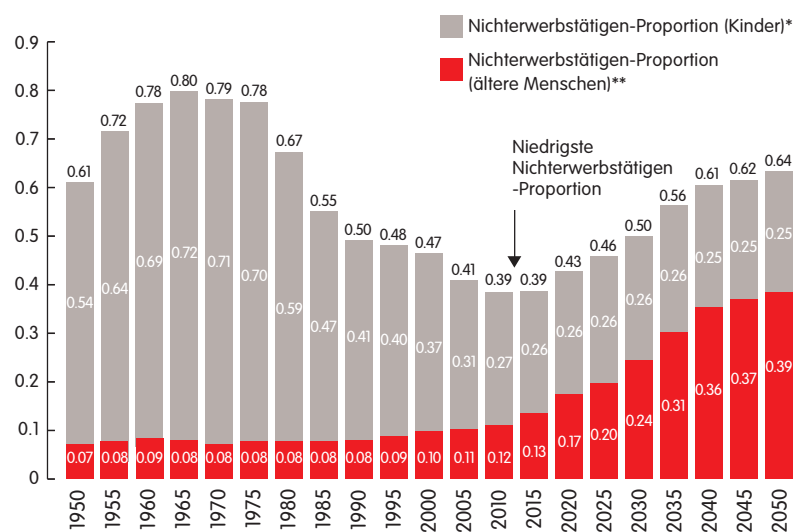
Diagramm 1: Altersstruktur der Bevölkerung in China

Einheit: mn



Quelle: United Nations Population Division

Diagramm 2: China wird demnächst den Vorteil einer geringen Nichterwerbstätigen-Proportion verlieren



* Nichterwerbstätigen-Proportion (Kinder) = Bevölkerung (Kinder, Alter < 15J.) / erwachsene Bevölkerung (zwischen 15 und 64J.)

**Nichterwerbstätigen-Proportion (ältere Menschen) = ältere Bevölkerungsgruppe (>64J.) / Erwachsene

Quelle: United Nations Population Division.

⁷⁶ Zahlen mit freundlicher Genehmigung von McKinsey & Company

Anhang 3: Unterschiede zwischen dem neuen und dem alten Arbeitsvertragsgesetz

Thema	Bestehendes Arbeitsrecht	Neues Gesetz	Grund
Laufzeit der Probezeit.	Die Probezeit soll längstens sechs Monate umfassen.	Probezeiten sind vertragsabhängig. Die höchstzulässige Probezeit ist ein Monat für Arbeitsverträge mit einer Laufzeit von weniger als einem Jahr, 2 Monate für Laufzeiten zwischen 1 und 3 Jahren und 6 Monate für Laufzeiten von 3 und mehr Jahren oder für flexible Verträge. Der Lohn während der Probezeit darf 80% des vertraglich festgelegten Lohns oder den Mindestlohn nicht unterschreiten.	Schutz der Interessen und der Rechte der Arbeitnehmer. Praktischer.
Laufzeit von Arbeitsverträgen.	Hat eine Person dauerhaft in derselben Einheit über einen Zeitraum von 10 Jahren oder mehr gearbeitet und die beteiligten Parteien einigen sich, die Laufzeit des Arbeitsvertrags zu verlängern, wird ein Arbeitsvertrag mit flexibler Laufzeit geschlossen, sofern dies der Arbeitnehmer wünscht.	Flexibler Vertrag wird ermutigt. Beantragt ein Arbeitnehmer die Vertragsverlängerung gemäss nachstehenden 3 Bedingungen, so wird ein Arbeitsvertrag mit flexibler Laufzeit unterzeichnet. 1. Der Arbeitnehmer hat zehn Jahre oder länger für denselben Arbeitgeber gearbeitet und die beteiligten Parteien stimmen einer Vertragsverlängerung zu. 2. Der Arbeitnehmer hat seit 10 Jahren oder länger für denselben Arbeitgeber gearbeitet oder er wird innerhalb der nächsten 10 Jahre das gesetzliche Rentenalter erreichen, wenn der Arbeitgeber das Arbeitsvertragssystem einführt oder das ihn beschäftigende staatseigene Unternehmen seine Arbeitsverträge infolge einer Restrukturierung neu abschliesst 3. Ein befristeter Vertrag wird verlängert, nachdem er zweimal hintereinander unterzeichnet wurde.	Schutz der Arbeit, könnte aber zu vorzeitiger böswilliger Kündigung führen.
Stellenabbau.	Der Arbeitgeber darf 50 Stellen abbauen, sofern er zuvor den Gewerkschaften bzw. den Arbeitnehmern und Arbeitern 30 Tage im Voraus die Umstände hierfür erklärte, ihre Stellungnahme einholte und der Arbeitsverwaltungsbehörde berichtete.	Der Arbeitgeber darf die Belegschaft um 20 oder mehr Personen oder um eine geringere Zahl als 20, die jedoch mehr als 10% der Gesamtzahl der Personen des Unternehmens ausmacht, reduzieren, wenn die Umstände hierfür 30 Tage im Vorfeld den Gewerkschaften und allen Arbeitnehmern mitgeteilt werden.	Zur Verhinderung willkürlicher Entlassungen und zum Arbeitsschutz.
Kollektivverträge.	Der Kollektivvertrag muss der Beschäftigtenvertreter versammlung oder der Gesamtheit der Beschäftigten und dem Arbeitgeber zur Diskussion und Verabschiedung unterbreitet werden.	Es können branchenweite Kollektivverträge oder Kollektivverträge mit Geltungsbereich unterhalb der Bezirksebene geschlossen werden.	Arbeitsschutz.

Anhang 4: Bestimmungen des Arbeitsvertragsgesetzes zur Personalvermittlung

Auszug aus dem Gesetz, Kapitel 5, Abschnitt 2, „Personalvermittlung“ (betreffend Artikel 57 bis 67). Es gibt ebenfalls Artikel zur Teilzeitarbeit.

Artikel 57. Personalvermittlungen müssen entsprechend den Vorschriften des Unternehmensgesetzes gegründet werden; ihr Stammkapital darf RMB 500.000 nicht unterschreiten.

Artikel 58. Personalvermittlungen sind Arbeitgeber im Sinne dieses Gesetzes und haben die Pflichten eines Arbeitgebers gegenüber ihren Arbeitnehmern zu erfüllen. Der zwischen einer Personalvermittlung und einem zu vermittelnden Arbeitnehmer geschlossene Arbeitsvertrag hat zusätzlich zu dem in Artikel 17 ⁷⁷ bestimmten Inhalt Angaben darüber zu enthalten, in welche Einheit der Arbeitnehmer vermittelt wird, den Zeitraum seiner Zuweisung und seine Position.

Die Arbeitsverträge zwischen Personalvermittlungen und zu vermittelnden Arbeitnehmern sind befristete Arbeitsverträge mit Laufzeiten von mindestens 2 Jahren. Die Personalvermittlungen zahlen den Arbeitslohn auf monatlicher Basis. In Zeiten, in denen keine Arbeitsmöglichkeit vorhanden ist, zahlt der Personalvermittler den Arbeitnehmern eine monatliche Entschädigung in Höhe des von der am Sitz der Personalvermittlung örtlich zuständigen Volksregierung festgelegten Mindestlohns.

Artikel 59. Bei der Vermittlung von Arbeitnehmern schliessen die Personalvermittlungen Vermittlungsverträge mit den Einheiten, die die Arbeitnehmer gemäss den Vermittlungsvereinbarungen aufnehmen (nachfolgend als „Aufnehmender“ bezeichnet). Die Vermittlungsverträge müssen Regelungen enthalten zur Position, wofür die Arbeitnehmer vermittelt werden, zur Anzahl der vermittelten Personen, zur Laufzeit der Vermittlung, Höhe und Zahlungsweise von Arbeitslohn und Sozialversicherungsbeiträgen sowie zur Haftung für einen Vertragsbruch.

Der Aufnehmende vereinbart die Laufzeit der Vermittlung mit der Personalvermittlung auf der Basis der tatsächlichen Anforderungen für die Position und darf nicht mehrere Vermittlungsvereinbarungen mit kurzer Laufzeit abschliessen, um einen fortlaufenden Arbeitsbedarfszeitraum abzudecken.

Artikel 60. Die Personalvermittlungen haben die vermittelten Arbeitnehmer über den Inhalt der Vermittlungsverträge zu informieren. Personalvermittlungen dürfen vom Arbeitslohn der Aufnehmenden, der gemäss dem Vermittlungsvertrag an die Arbeitnehmer gezahlt wird, keine Beträge als eigenen Gewinn einbehalten. Personalvermittlungen und Aufnehmender dürfen von den vermittelten Arbeitnehmern keine Vermittlungsgebühren verlangen.

⁷⁷ Artikel 17 besagt, dass Arbeitsverträge folgende Bestimmungen enthalten müssen: Laufzeit des Arbeitsvertrags, Tätigkeitsbeschreibung und Einsatzort, Arbeitsstunden / Pausen / Urlaub, Arbeitslohn, Sozialversicherung und Arbeitsschutz (Arbeitsbedingungen und Schutz vor beschäftigungsbedingten Gefahren).

Artikel 61. Wenn ein Arbeitnehmer von einer Personalvermittlung an einen Aufnehmenden in eine andere Region vermittelt wird, so müssen Arbeitslohn und Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmer im Einklang stehen mit den Massgaben des Ortes, an dem sich die Aufnahmeeinheit befindet.

Artikel 62. Der Aufnehmende ist verpflichtet,

- 1) die staatlichen Arbeitsstandards umzusetzen und diesen entsprechend Arbeitsbedingungen und Arbeitsschutz zu bieten;
- 2) die vermittelten Arbeitnehmer über die Anforderungen an eine Position und den Arbeitslohn zu informieren;
- 3) Überstundenzuschläge, Leistungsboni zu bezahlen und den Positionen angemessene Zusatzleistungen zu gewähren;
- 4) den vermittelten Arbeitnehmern die für ihre Positionen erforderliche berufliche Ausbildung zugute kommen zu lassen;
- 5) bei fortlaufender Vermittlung ein Lohnanpassungssystem zu verwirklichen.

Aufnehmende dürfen ihrerseits diese Arbeitnehmer nicht an andere Arbeitgeber vermitteln.

Artikel 63. Vermittelte Arbeitnehmer haben das Recht auf die gleiche Bezahlung wie die Arbeitnehmer des Aufnehmenden für die gleiche Arbeit. Sofern die aufnehmende Partei keine Arbeitnehmer auf der gleichen Position beschäftigt, bestimmt sich der Arbeitslohn nach der für Arbeitnehmer in der gleichen oder einer ähnlichen Position in der Region des Aufnehmenden gezahlten Vergütung.

Artikel 64. Vermittelte Arbeitnehmer haben das Recht, der Gewerkschaft ihrer Personalvermittlung oder der des Aufnehmenden rechtmässig beizutreten oder solche Zusammenschlüsse zum Schutz ihrer eigenen gesetzlichen Rechte und Interessen zu bilden.

Artikel 65. Vermittelte Arbeitnehmer können ihre Arbeitsverträge mit der Personalvermittlung gemäss Artikel 36 oder 38 kündigen.⁷⁸ [...]

Artikel 66. Die Vermittlung von Arbeitnehmern erfolgt im Allgemeinen für vorübergehende sowie für Hilfs- oder Ersatzpositionen.

Artikel 67. Ein Arbeitgeber darf keine Personalvermittlung gründen, um Arbeitnehmer an sich selbst oder seine verbundenen Einheiten zu vermitteln.

⁷⁸ Artikel 36 und 38 geben die allgemeinen Regelungen für die Kündigung und Beendigung von Arbeitsverträgen durch die Arbeitnehmer selbst wieder.