

Isabel Dettmer

HRM, Qualifizierung und Rekrutierung in China

Das Mismatch-Problem dargestellt
am Beispiel der Hotellerie

聘



Isabel Dettmer

HRM, Qualifizierung und Rekrutierung in China

Isabel Dettmer

HRM, Qualifizierung und Rekrutierung in China

Das Mismatch-Problem dargestellt am Beispiel
der Hotellerie

招聘难，用工荒



Würzburg
University Press

Dissertation, Julius-Maximilians-Universität Würzburg
Philosophische Fakultät, 2016
Gutachter: Prof. Dr. Björn Alpermann, Prof. Dr. Doris Fischer

Impressum

Julius-Maximilians-Universität Würzburg
Würzburg University Press
Universitätsbibliothek Würzburg
Am Hubland
D-97074 Würzburg
www.wup.uni-wuerzburg.de

© 2017 Würzburg University Press
Print on Demand

Coverdesign: Daniel Farò

ISBN: 978-3-95826-046-7 (print)
ISBN: 978-3-95826-047-4 (online)
URN: urn:nbn:de:bvb:20-opus-138955



Except otherwise noted, this document – excluding the cover – is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 DE License (CC BY-SA 3.0 DE):
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>



The cover page is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 3.0 DE License (CC BY-NC-ND 3.0 DE):
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/>

Meiner Familie,
meinem Freund und meiner *Meimei*,
die mich stets begleitet und unterstützt haben

Vorwort

Chinas Wirtschaft und Gesellschaft durchlaufen seit dreieinhalb Jahrzehnten einen rasanten Prozess der Transformation. Auch wenn sich die ökonomische Wachstumsdynamik zuletzt abschwächte, brachte dies den wirtschaftlichen Aufstieg Chinas und eine enorm gestiegene globale Bedeutung mit sich. Die große Herausforderung, der sich die chinesische Wirtschaftspolitik nun gegenüber sieht, besteht darin, das bisherige von Investitionen und Exporten abhängige Wachstumsmodell durch ein neues zu ersetzen. Dieses soll verstärkt auf Binnenkonsum und Dienstleistungen anstelle des verarbeitenden Gewerbes setzen. Zugleich hat sich aber auch die chinesische Gesellschaft grundlegend gewandelt. Allgemein gestiegene Lebensstandards und Bildungsniveaus in den jüngeren Generationen von Arbeitnehmern sorgen für ebenfalls wachsende Erwartungen, die Arbeitgeber nicht immer erfüllen können. Dies führt in vielen Branchen zu einem Mismatch zwischen verfügbaren Stellen und Bewerbern.

Wie die vorliegende Arbeit beispielhaft an der Hotelindustrie herausarbeitet, ist dies kein rein ökonomisches Problem. Vielmehr lässt sich das Mismatch-Problem allein unter Rückgriff auf die sozialen und kulturellen Besonderheiten Chinas erklären. Die Übertragung sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Ansätze, die ursprünglich auf westliche Gesellschaften gemünzt waren, auf China muss daher immer mit Bedacht vorgenommen werden, da an entscheidenden Stellen Unterschiede deutlich werden. So zeigt Isabel Dettmers Studie beispielsweise, dass die häufig von Arbeitgebern in China beklagte Sprunghaftigkeit ihrer Angestellten („job hopping“) keineswegs auf eine ich-bezogene Werteinstellung der jüngeren Generation zurückzuführen ist. Stattdessen beklagen die von ihr Befragten, dass sie zur Familiengründung auf höhere Gehälter angewiesen und diese nur durch häufige Arbeitsplatzwechsel zu realisieren seien. Aus ihrer Sicht liegen diesem Verhalten also sowohl rationale Überlegungen als auch familienbezogene Werte zugrunde, die für die chinesische Gesellschaft auch heute noch kennzeichnend sind.

Die Stärke dieses Buches liegt darin, solche Nuancen durch ihr multimethodisches Vorgehen aufzuspüren und zu erklären. Dabei verfällt Dettmer auch nicht in das entgegengesetzte Extrem eines kulturellen Essentialismus⁴, sondern sie basiert ihre Erläuterungen sehr klar auf gängigen wirtschaftswissenschaftlichen Ansätzen wie der Humankapitaltheorie und der Neuen Institutionenökonomik. Auch wenn ihr Fokus auf der Hotelbranche liegt, erarbeitet sie auf diese Weise viele Erkenntnisse, die in anderen Bereichen der chinesischen Wirtschaft ebenfalls Anwendung finden können. Diese Arbeit kann daher mit Gewinn von Sinologen, Wirtschaftswissenschaftlern und -praktikern gelesen werden.

Würzburg, den 13.10.2016

Prof. Dr. Björn Alpermann

Danksagung

Ich nutze diese Gelegenheit, mich bei einer Vielzahl von Menschen zu bedanken, die mich auf meinem Weg bis zum Abschluss der Dissertation begleitet und unterstützt haben.

Mein besonderer Dank gebührt meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Björn Alpermann, für die zahlreichen, konstruktiven Gespräche, in denen er sich stets viel Zeit für mich genommen hat. Ich danke ihm für die wertvollen Gedankenanstöße, die bedeutend zum Erfolg dieser Arbeit beigetragen haben. Ich hätte mir keinen besseren Wegbegleiter auf meinem wissenschaftlichen Werdegang vorstellen können.

Ganz herzlich danke ich auch Frau Prof. Dr. Doris Fischer, die mir als Zweitgutachterin sowie als Institutsleiterin stets Ansprechpartnerin war und mein Forschungsprojekt durch ihre Ideen und Anregungen sehr bereicherte.

In ganz besonderem Maße danke ich meinem Vater, meiner Schwester, meinem Partner sowie meinen Freunden für ihre seelische und moralische Unterstützung, indem sie mir in dieser Zeit stets Mut zugesprochen und mich durch alle Höhen und Tiefen meiner Arbeit begleitet haben.

Dem DAAD und BayCHINA habe ich die wichtige finanzielle Unterstützung in Form eines einjährigen und eines einmonatigen Stipendiums zu verdanken, welche die für dieses Projekt notwendige Feldforschung in China ermöglichte.

Ebenso danke ich meinen Kontaktpartnern Prof. Zou, Mrs. Ding, Mrs. Pan, Mrs. Tang sowie zahlreichen weiteren Experten, Interviewpartnern und Freunden in China, ohne deren Bereitschaft und Mithilfe vor Ort diese Arbeit nicht zu Stande gekommen wäre.

Würzburg, Dezember 2015

Isabel Dettmer

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	VII
Danksagung.....	IX
Abbildungsverzeichnis.....	XV
Tabellenverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XIX
Teil I: Vorüberlegungen und theoretische Grundlagen	1
1. Einleitung	3
1.1 Untersuchungsgegenstand.....	3
1.2 Fragestellung und Erkenntnisziele	5
1.3 Definitionen.....	7
1.4 Relevanz des Themas.....	10
1.5 Stand der Forschung	11
1.6 Methodische Herangehensweise und Erhebungsmethoden.....	13
1.7 Aufbau der Arbeit.....	15
2. Personalökonomische und -soziologische Arbeitsmarkttheorien.....	17
2.1 Die Neue Institutionenökonomik	18
2.1.1 Definition von Institution und Institutionsarten	19
2.1.2 Der Prinzipal-Agenten-Ansatz.....	23
2.1.3 Signal- und Screeningtheorie.....	27
2.2 Market Transition Theory.....	32
Teil II: Gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen auf Chinas Arbeitsmarkt	35
3. Der chinesische Arbeitsmarkt aus personalökonomischer Sicht	37
3.1 Entwicklung des Beschäftigungssystems in China	37
3.1.1 Reform- und Öffnungspolitik (1978-heute).....	39
3.1.2 Der heutige Arbeitsmarkt.....	41

3.2	HRM mit chinesischen Charakteristika.....	44
4.	Formelle und informelle Institutionen bei der Personalauswahl in China	51
4.1	Formelle Institutionen	51
4.1.1	Das chinesische Bildungssystem als soziale Institution – Struktur und Merkmale.....	51
4.1.2	Das chinesische <i>Hukou</i> -System.....	62
4.1.3	Arbeitsrechtliche Bestimmungen und Gesetze in China	65
4.2	Informelle Institutionen	68
4.2.1	Familie, Pietät und Humanität in China	68
4.2.2	<i>Guanxi</i> - das chinesische Beziehungsnetzwerk.....	70
5.	Die chinesische Hotellerie	77
5.1	Tourismus- und Hotelentwicklung in China	77
5.2	Chinas aktuelle Hotellandschaft	79
5.3	Beschäftigung und Ausbildungswege in der chinesischen Hotellerie	83
6.	Hypothesenaufstellung.....	87
Teil III: Empirische Analyse des Rekrutierungsprozesses in der chinesischen Hotellerie		89
7.	Methodik	91
7.1	Methodenwahl	91
7.2	Operationalisierung und Datensammlung.....	92
7.3	Samplestruktur.....	94
7.3.1	Befragte Arbeitgeber	97
7.3.2	Befragte Arbeitnehmer.....	98
8.	Mismatch-Analyse anhand formeller und informeller Institutionen	101
8.1	Rekrutierungskanäle und -techniken.....	101
8.2	Formelle Institutionen	111
8.2.1	Bildung, Qualifikation und <i>Suzhi</i>	112
8.2.2	<i>Hukou</i>	120
8.2.3	Arbeitsvertragsgesetz.....	122
8.3	Informelle Institutionen	125

8.3.1 Familie	125
8.3.2 <i>Guanxi</i>	129
8.4 Merkmale eines guten AG	137
8.5 Gründe für (Un-)Zufriedenheit von AN und AG.....	146
8.5.1 AN-Sicht: Zufriedenheit mit AG	146
8.5.2 AG-Sicht: Zufriedenheit mit Kandidaten	154
8.6 Zusammenfassung: Einflüsse von Institutionen und Werteverstärkungen.....	159
Teil IV: Résumé	165
9. Identifizierte Problembereiche der chinesischen Hotellerie	167
9.1 Unausgewogene Entwicklung der chinesischen Hotellerie	167
9.2 Zu niedriges Gehalt auf Frontline-Positionen	172
9.3 Schlechtes Image der Hotelbranche	183
9.4 Veraltete Managementtechniken und unausgereiftes HRM.....	192
9.5 Qualifizierungsprobleme und Arbeitsverdrossenheit	206
9.6 Unzureichende Interessenvertretung der Hotelbranche.....	214
9.7 Gesellschaftliche Faktoren	217
9.7.1 Die <i>nouveaux riches</i> Chinas als neue Hotelgäste	217
9.7.2 Der Generationenkonflikt: die 90er-Generation als neue Hauptarbeitskraft.....	220
9.8 Bisherige Lösungsansätze der Hotelbranche.....	225
10. Fazit	229
Literaturverzeichnis.....	235
Anhang.....	265

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Die „Blackbox - Signaling und Screening“ des chinesischen Rekrutierungsprozesses und seine formellen und informellen Einflussfaktoren auf Chinas Arbeitsmarkt	6
Abb. 2: Hotellerie als Wirtschaftsbereich des Tourismus	9
Abb. 3: Probleme in einer arbeitsteiligen Tauschwirtschaft	20
Abb. 4: Der Kreislauf des Institutionengefüges	22
Abb. 5: Agency-Beziehung zwischen Prinzipal und Agent	23
Abb. 6: Informations-Feedback-Kreislauf auf dem Arbeitsmarkt	30
Abb. 7: Employer Branding Faktoren aus Sicht der AN in China	42
Abb. 8: Traditionelles chinesisches Denken und seine kulturellen Grundwerte	46
Abb. 9: Das heutige chinesische Bildungssystem	52
Abb. 10: Absolventenzahlen chinesischer Hochschulen 2001-2015 (in 10.000)	59
Abb. 11: „Tiger und Fliegen zusammen erschlagen“: Auswirkungen von Xi Jinpings Anti-Korruptionskampagne auf die chinesische Hotelbranche	82
Abb. 12: Operationalisierung des untersuchten Forschungsobjekts mittels standardisierter Fragebögen	92
Abb. 13: Gegenüberstellung von AG- und AN-Fragebogen anhand von Signaling-/Screening-Merkmalen	93
Abb. 14: Feldforschungsrouten China 2011 und 2013/14	95
Abb. 15: Position der Befragten im Hotel zum Zeitpunkt der Befragung	99
Abb. 16: AG-Rekrutierungskanäle	101
Abb. 17: Genutzte Rekrutierungskanäle von AN	103
Abb. 18: Zuijia Dongfang 最佳东方 - das beliebteste chinesische Stellensuchportal in der Hotelbranche	104
Abb. 19: Gegenüberstellung von Antwortstruktur des AG- und AN-Fragebogens zu der Frage nach den meist benutzten Rekrutierungskanälen	105
Abb. 20: Impressionen von Campus-Jobmesse einer Erben-Universität	107
Abb. 21: Impressionen besuchter öffentlicher Talentmärkte	109
Abb. 22: Screening-Merkmale von AN bei der Rekrutierung aus AG- und AN-Sicht bei normalen Angestellten und bei Managern	112
Abb. 23: Bedeutung von <i>Guanxi</i> bei der Arbeitssuche; Bessere Rekrutierungsergebnisse durch <i>Guanxi</i>	130
Abb. 24: Merkmale eines guten AG aus AN-Sicht	137
Abb. 25: Karriereplan eines BA-Absolventen einer Fünf-Sterne-Hotelkette in Hangzhou	138
Abb. 26: AN-Sicht über die Hotelbranche als AG	147
Abb. 27: Zufriedenheitsgrad der AN mit der Hotelbranche als AG	148
Abb. 28: Einstiegsgehälter nach Bildungsabschluss in Hotelbranche	174
Abb. 29: Teufelskreis Personalkosten in der Hotelbranche	176
Abb. 30: Lösungsansätze der AG zur Bekämpfung von Vorurteilen gegenüber der Hotellerie	190
Abb. 31: Stereotypen von den drei Generationen (70er, 80er, 90er)	221
Abb. 32: <i>Zhuanxing</i> 转型 – Beispiel für Zielgruppenverschiebung in der chinesischen Hotellerie	226

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Gegenüberstellung von traditioneller Personalverwaltung und strategischem HRM	8
Tab. 2: Gegenüberstellung der Vorzüge von Interview und schriftlicher Befragung	14
Tab. 3: Überblick über vorhandene Agency-Probleme	25
Tab. 4: Überblick über Lösungsmöglichkeiten für Agencyprobleme aus Sicht von Prinzipal und Agent	26
Tab. 5: Aktuelle Zahlen zur chinesischen Hotelbranche aus dem 2. Quartalsbericht der CNTA (2015)	79
Tab. 6: Situation der Sternehotellerie nach Eigentümerschaft, 2014	80
Tab. 7: Vergleich des Umsatzes und der Gewinne in der chinesischen Hotelbranche, 2013/2014	81
Tab. 8: Angaben zu Beschäftigungs- und Bildungssituation in der Hotelbranche 2014	83
Tab. 9: Sampleübersicht von AG- und AN-Fragebogen	100
Tab. 10: t-Test zum Vergleich der Mittelwerte von AG- und AN-Antworten zu den benötigten Fähigkeiten von Angestellten und Managern	114
Tab. 11: Kreuztabelle aus den Variablen Bildungsstand und jetziges Gehalt	119
Tab. 12: Kreuztabelle mit den Variablen Bildungsgrad und jetzige Position der AN	119
Tab. 13: Für- und Gegenstimmen von <i>Guanxi</i> -Nutzung	131
Tab. 14: Kreuztabelle <i>Guanxi</i> -Nutzung und Eigentümerschaft des Hotels (N = 85)	134
Tab. 15: Kreuztabelle mit den Variablen <i>Guanxi</i> und Bildungsstand der AN	135
Tab. 16: Prozentuale Verteilung der Antwortmöglichkeit „Andere Merkmale eines guten AG“	138
Tab. 17: Kreuztabelle zu jetziger Eigentumsform des AG und gewählte Eigentumsform bei angenommener erneuter AG-Wahl	144
Tab. 18: Ordinale Regression I – Parameterschätzer zu den kategorialen Prädiktoren der abhängigen Variable Arbeitszufriedenheit	149
Tab. 19: Links: Kritikpunkte an heutigen Kandidaten; Rechts: Vergleich von früheren und heutigen Bewerbern; beide offene Antworten; Kategorien nach Prinzip der Häufigkeitsnennung erstellt	155
Tab. 20: Gegenseitig geforderte Screening-Merkmale (Wünsche und Anforderungen) von AG und AN	162
Tab. 21: Branchenvergleich des städtischen Durchschnittsgehalts in RMB (Nominalgehalt) von Neueingestellten in privaten (und staatlichen) Unternehmen, China 2012-2013	172
Tab. 22: Ordinale Regression II: Parameterschätzer zu den kategorialen Prädiktoren der abhängigen Variable Gehalt	177
Tab. 23: AG-Antworten zum externen Image der Hotelbranche	185
Tab. 24: Antwortkategorien zum Image der Hotelbranche aus Sicht von AN	188

Tab. 25: Ordinale Regression III – Parameterschätzer zu den kategorialen Prädiktoren der abhängigen Variable Image	189
Tab. 26: Ordinale Regression IV: Parameterschätzer zu der abhängigen Variable „mit Weiterbildung zufrieden“	202

Abkürzungsverzeichnis

AG	Arbeitgeber
AN	Arbeitnehmer
ArbG	Arbeitsgesetz
AVG	Arbeitsvertragsgesetz
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BA	Bachelor
BS	Berufsschule
CASS	China Academy of Social Sciences
CNTA	China National Tourism Administration
CTHA	China Tourist Hotels Association
GM	General Manager
HBS	Höhere Berufsschule
HRM	Human Resource Management
MBS	Mittlere Berufsschule
MNC	Multinational Corporation
MTT	Market Transition Theory
NIÖ	Neue Institutionenökonomik
OM	Obere Mittelschule
PAT	Prinzipal-Agenten-Theorie
SOP	Standard Operating Procedure
SST	Signal- und Screening-Theorie
TNC	Transnational Corporation
UM	Untere Mittelschule
UNWTO	United Nations World Tourism Organization
WTTC	World Travel & Tourism Council

**Teil I:
Vorüberlegungen und
theoretische Grundlagen**

1. Einleitung

1.1 Untersuchungsgegenstand

今天工作不努力，明天努力找工作。(赵琦)¹

Wer heute nicht fleißig arbeitet, sucht morgen fleißig nach Arbeit.

„China im Wandel“ ist das Schlagwort, wenn es um das „Reich der Mitte“ geht – sowohl in der Sinologie, in der Wirtschaft als auch in den Medien. Primär war damit das rapide wirtschaftliche Wachstum über die letzten Jahrzehnte gemeint, aber auch zunehmend die Veränderungen in politischen und sozialen Bereichen. Mit anderen Worten, Chinas ökonomischer Transformationsprozess hat auch einen anhaltenden institutionellen Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft hervorgerufen.

Die zweistelligen Wachstumsraten des Bruttoinlandsprodukts (BIP) sind heute passé. Mittlerweile nimmt die Regierung Kurs auf die sog. „Neue Normalität“ (*xin changtai* 新常态), die für einen strukturellen Wandel des gesamten bisherigen Wirtschaftsmodells steht.² Statt der Konzentration auf arbeitsintensive Produktion, Export und Investition stehen nun mehr Dienstleistungen, Konsum und Innovation im Fokus. Zu diesem Kurswechsel haben auch die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt mit beigetragen. Das hohe bisherige Wirtschaftswachstum konnte die chinesische Wirtschaft nicht zuletzt wegen des großen Arbeitskräfteangebots³ erreichen. Hierbei handelte es sich hauptsächlich um junge, billige, unqualifizierte Arbeitskräfte vom Land, deren Ströme mit der Überalterung der Bevölkerung jedoch zunehmend versiegen und die Exportwirtschaft durch steigende Löhne unter Druck setzen.⁴ Das Image Chinas als „Werkbank der Welt“ möchte die chinesische Regierung ablegen und stattdessen zu einer „Wissensökonomie“ (*zhishi jingji* 知识经济)⁵ werden. Erste Veränderungen zeichnen sich bereits ab: Der tertiäre Sektor hat 2013 erstmals mehr zum BIP beigetragen als der sekundäre.⁶ Im ersten Halbjahr 2015 ist der tertiäre Sektor sogar um 8,4% gewachsen im Vergleich zum Vorjahr.⁷

Für diese wirtschaftliche Transformation werden in China jedoch vor allem mehr qualifizierte Fachkräfte benötigt, nach denen die ausländischen wie inländischen Unternehmen auf dem chinesischen Arbeitsmarkt oft vergeblich suchen.⁸ Seit Ende der 90er Jahre das bis dahin angewandte chinesische Arbeitsallokationssystem (*fenpei* 分配) endgültig abgeschafft wurde, müssen heute Arbeitgeber (AG) und Arbeitnehmer (AN) selbstständig zueinander finden. Rekrutierung und Mitarbeiterbindung sowie die steigenden

1 Liu Xingwang 刘兴旺 (2006); Zhao Qi 赵琦 (2011); Shi Weiming 施伟明 (2014).

2 Vgl. Schüller (2015), o.S.

3 793.000 Mio. der 1,3 Mrd. Chinesen waren 2014 erwerbstätig (NBS (National Bureau of Statistics of China), China Statistical Yearbook, 2014).

4 Vgl. Schucher (2014), S. 736.

5 Fewsmith (2004), S.1.

6 2013: Tertiär 46,09%, Sekundär 43,89%, Primär 10,01% (NBS, China Statistical Yearbook, 2014).

7 Vgl. Schüller (2015), o.S.

8 Vgl. OWC (2012). o.S.

Lohnkosten stellen seit Jahren die größten Herausforderungen auf dem chinesischen Arbeitsmarkt dar.⁹ Der Engpass Personal hemmt das Wachstum Chinas und mindert seine Effizienz.¹⁰ Trotz des großen Akademikerangebots fehlt es China akut an Fachkräften. Dies ist umso erstaunlicher, als die Bildung nicht nur eine traditionell große Rolle in der chinesischen Kultur spielt, sondern auch zentraler Bestandteil des verfolgten „Entwicklungskonzeptes“ war, dem sog. „*kexue fazhan guan* 科学发展观“, die Leitidee der ehemaligen Hu-Wen-Regierung (2003 - 2013). Die Expansion des Hochschulsektors seit 1999 und die vereinfachten Hochschulzulassungsbedingungen haben in den darauffolgenden Jahren zu jährlich steigenden Absolventenzahlen sowie einer hohen Absolventenarbeitslosigkeit geführt.¹¹ Von den sieben Millionen Universitätsabsolventen im Jahr 2013 fand etwa jeder Dritte keine Arbeit. Ebenso viele Absolventen waren unzufrieden, da ihr ausgeübter Beruf nicht zu ihrer Ausbildung passt.¹² Das Mismatch-Problem des chinesischen Arbeitsmarktes ist augenscheinlich.¹³ Die auf Chinas Arbeitsmarkt derzeit stark vorhandene Fluktuation erschwert die Mitarbeiterbindung in Unternehmen. „Jobhopping“ (*tiaocao* 跳槽, zu dt.: „von Futtertrog zu Futtertrog springen“) – sogar über Branchengrenzen hinweg – ist zum neuen „Volkssport“ in China geworden.¹⁴

Bei einer von der Autorin durchgeführten empirischen Studie zur chinesischen Berufsausbildung 2009¹⁵ fiel auf, dass nur ein verschwindend geringer Anteil der befragten Studenten aus tourismusnahen Studiengängen nach dem Abschluss auch in der Tourismusbranche arbeiten möchte. Dieser Widerspruch lieferte den Ausgangspunkt für das vorliegende Forschungsprojekt. Nachforschungen ergaben, dass Chinas Hotellerie mit besonders hohen Fluktuationsraten von über 50% (2013) zu kämpfen hat.¹⁶ Die ehemals als stabil angesehene Schlüsselindustrie sieht sich heute mit dem in China oft zitierten Phänomen „Rekrutierungsengpass und Personalmangel“ (*zhaopin nan, yonggong huang* 招聘难, 用工荒)¹⁷ konfrontiert. Laut einer Umfrage von *chinahr.com* aus dem Jahr 2012 wählten über 92% der befragten AN bei einem Berufswechsel nicht erneut die Hotelbranche.¹⁸ Die aktuelle Situation stellt die Hotels vor große Herausforderungen bezüglich der Personalentwicklung und -organisation. Ausländische und inländische Hotels konkurrieren um die wenigen Talente am Arbeitsmarkt,¹⁹ während ihr Bedarf an Personal steigt. Prognosen des WTTC (World Tourism & Travel Council) gehen davon aus, dass die Tourismus- einschließlich der Hotelbranche im Jahr 2025 etwa 26,71 Mio. Jobs direkt zur

9 Vgl. Wirtschaftswoche (2015), o.S.; AHK Geschäftsklimaindex (2014), o.S.

10 Vgl. Klorer/Stepan (2015), S. 1-5.

11 Vgl. Bai (2006), S. 131ff.

12 Vgl. Schmidt (2014), o.S.

13 Ein Mismatch besteht grundsätzlich dann, wenn das Angebot (die Fähigkeiten der Arbeitssuchenden) mit der Nachfrage (den Anforderungen der Arbeitgeber) am Arbeitsmarkt nicht zusammenpasst (s. Kap. 1.3, Definitionen).

14 Vgl. Rimmele (2015), o.S.

15 Vgl. Dettmer (2010), S. 93.

16 Vgl. Chen (2014), S. 4.

17 AG-Fragebogen: Frage 3b), Nr. 28 und 67; Frage 11c), Nr. 107.

18 Vgl. Li (2014), o.S: Es handelt sich hierbei um eine von der Internetplattform *chinahr.com* durchgeführte Studie aus dem Jahr 2012 (2012 年中华英才网“第十届中国最佳雇主调查报告“).

19 Vgl. Haug (GTAI), (2014), o.S.

Gesamtbeschäftigung beisteuern wird. Bereits heute macht die Tourismusindustrie 2,6% des BIP aus – Tendenz steigend.²⁰

Um die Gründe für den Mismatch oder anders ausgedrückt die Verzerrungen auf Chinas Hotelarbeitsmarkt zu eruieren, muss man da ansetzen, wo Bildungsmarkt und Arbeitsmarkt aufeinandertreffen, und zwar bei der Rekrutierung im engeren Sinne bzw. dem Human Resource Management (HRM) von Unternehmen im weiteren Sinne. Damit die Tourismusindustrie weiterhin als Jobmotor für Chinas Arbeitsmarkt funktionieren kann, müssen Anforderungsprofile der AG und Fähigkeitsprofile der AN aufeinander abgestimmt sein. Qualifikationen, z.B. in Form von Bildungszertifikaten, die an allgemeinen oder berufsbildenden Institutionen erlangt werden können, haben auf Arbeitsmärkten die Funktion, dem AG die Fähigkeiten des AN zu signalisieren, damit Angebot und Nachfrage leichter zueinander finden.²¹ Da Märkte jedoch Unvollkommenheiten in Form von asymmetrischer Informationsverteilung aufweisen, kann diese Funktion gestört sein. Die Neue Institutionenökonomik (NIÖ) liefert mit der Signal- und Screeningtheorie (SST) Erklärungsansätze für solche personalökonomischen Probleme zwischen AG und AN. Es ist ein Anliegen dieser Arbeit, herauszufinden, welche „Signale“ auf Chinas (Hotel-)Arbeitsmarkt vorhanden und von Relevanz sind. Sie soll u.a. einen Beitrag zur Diskussion über das Voranschreiten meritokratischer Verteilungsprozesse im Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft in China leisten.

1.2 Fragestellung und Erkenntnisziele

Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, die Schnittstelle von Bildungs- und Arbeitsmarkt in China vor dem Hintergrund des vorhandenen formellen und informellen Institutionengefüges zu untersuchen. Es gilt herauszuarbeiten, welche marktwirtschaftlichen sowie sozio-kulturellen Bedingungen zu dem Mismatch zwischen Bildungs- und Arbeitsmarkt in der chinesischen (Sterne-)Hotellerie geführt haben. Die Untersuchung des HRM von Hotelunternehmen mittels unterschiedlicher Variablen wie Eigentümerschaft, Managementformen sowie geographisch-wirtschaftlicher Bedingungen des Standorts soll Aufschluss darüber geben, welche Faktoren Einfluss auf den Rekrutierungsprozess nehmen. Verstärkte Aufmerksamkeit wird im Rahmen der empirischen Analyse vor allem den bedeutendsten formellen und informellen Institutionen des Rekrutierungsprozesses geschenkt, deren Untersuchung als untergeordnete Fragestellung zu verstehen sind. Dazu gehören die in China vorhandenen Institutionen

- formeller Art (Bildungssystem/-zertifikate, *Hukou* 户口²² sowie die entsprechenden Arbeits- und Beschäftigungsgesetze) und
- informeller Art (*Guanxi* 关系²³, Familie), die die Arbeitsplatzsuche erleichtern oder erschweren.

20 WTTC (2015), S. 3f.

21 Vgl. Cedefop (2011), S. 1.

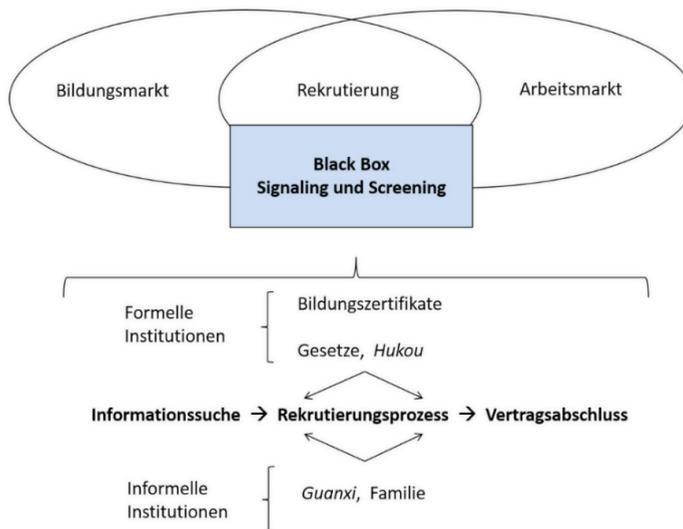
22 Chinesisches System zur Haushalts- bzw. Wohnsitzregistrierung.

23 Beziehungsnetzwerk/ Sozialkapital.

Abgerundet wird der Gang der Untersuchung, indem der Frage nachgegangen wird, inwieweit bei der Arbeitssuche das erworbene Humankapital über den chinesischen Bildungssektor ins Gewicht fällt oder inwieweit andere Faktoren (z.B. *Guanxi*) in China entscheidend sind.

Dem Untersuchungsziel folgend soll herausgefunden werden, welche Anforderungen die Arbeitgeber im Hotelgewerbe an die Absolventen²⁴ entsprechender Bildungsgänge stellen, et vice versa. Weiterhin wird hinterfragt, über welche Kanäle AG und AN zueinander finden.

Abb. 1: Die „Blackbox - Signaling und Screening“ des chinesischen Rekrutierungsprozesses und seine formellen und informellen Einflussfaktoren auf Chinas Arbeitsmarkt



Quelle: Eigene Darstellung

Hauptanliegen ist es somit, mehr Licht in die Black Box des HRM im Rekrutierungsprozess bzw. den „Signaling-und-Screening-Prozess“ zu bringen und zu eruieren, wie chinesische Hotels in China mit dem Mismatch aufgrund des sich wandelnden institutionellen Rahmenwerkes auf dem chinesischen Arbeitsmarkt umgehen. Die vorliegende Studie legt dabei besonderes Augenmerk auf die Absolventen, die nach bzw. kurz vor ihrem Bildungsabschluss erstmals eine Arbeitsstelle suchen, in Praktika jedoch schon einige Erfahrungen sammeln konnten oder noch nicht sehr lange in einem Hotel arbeiten. An ihnen lassen sich am besten der aktuelle Stand sowie Prognosen zur Zukunft der Branche aufstellen, da diese Generation die zukünftige Hauptarbeitskraft darstellt. Abbildung 1 fasst das Forschungsdesign zusammen.

24 Aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung bzw. besseren Lesbarkeit werden Berufs- und Gruppenbezeichnungen im weiteren Verlauf des Textes nur in der männlichen Form genannt, jedoch steht dieses auch für die weiblichen Arbeitskräfte, denen ein hoher Stellenwert im Gastgewerbe zukommt.

1.3 Definitionen

Im Folgenden werden die Begrifflichkeiten definiert, die für das Verständnis dieser Arbeit von Relevanz sind. Hierbei handelt es sich um die Begriffe HRM, Mismatch und Hotellerie.

HRM

HRM (Human Resource Management) ist der angelsächsische Begriff für Personalwesen bzw. -management. Zu den Hauptfunktionen des HRM zählt eine langfristige Abstimmung zwischen dem Leistungsniveau der Humanressourcen eines Unternehmens und den organisatorischen Leistungsanforderungen herbeizuführen. Dabei ist das Leistungsniveau von zwei Komponenten abhängig: der Leistungsfähigkeit (Qualifikation) und der Leistungsbereitschaft (Motivation) des Personals.²⁵

Das HRM besitzt keine eigenständige Theorie, sondern bedient sich mehrerer Theorien aus unterschiedlichen Disziplinen.²⁶ Zu den wichtigsten Modellen zählen der Michigan- und der Harvard-Ansatz (1984). Eine Definition zu dem Unternehmensbereich HRM im Rahmen des Michigan-School Ansatzes lautet:

„Die Aktivitäten des Human Resource Managements sind darauf ausgerichtet, das für die Umsetzung der Strategie in der entsprechenden Struktur quantitativ und qualitativ erforderliche Personal zu gewinnen, zu erhalten, weiterzuentwickeln und wirtschaftlich einzusetzen. Als Funktionsbereich leistet es so einen Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensstrategie.“²⁷

Mit der Entwicklung des HRM in den USA und Großbritannien in den 1980er Jahren fand ein Bedeutungswandel von der rein administrativen Personalabwicklung zu einem neuen entwicklungsorientierten und marktbezogenem Personalkonzept statt. Die Ressource Personal mit ihren besonderen Fähigkeiten und Eigenschaften wird seitdem als entscheidender Erfolgsfaktor im Wettbewerb definiert, die zusammen mit den übrigen Ressourcen des Unternehmens entsprechend der Unternehmensziele strategisch geführt, motiviert und entwickelt werden muss.²⁸ Dem traditionellen Personalansatz fehlte die langfristige Orientierung sowie die Verknüpfung mit der oberen Führungsebene.²⁹ In einem wettbewerbsorientiertem HRM vergibt der AG nicht die Arbeitsplätze, sondern er verkauft das Produkt „Arbeitsplatz“. Wenn Mitarbeiter über einen hohen Marktwert verfügen, unterziehen sie ihren Verbleib im Unternehmen auch nach der Beitrittsentscheidung immer wieder einer Revision. Deshalb wird der Ausgestaltung von Anreizsystemen besondere Bedeutung beigemessen.³⁰

Zu den Bereichen des HRM zählen die Personalstrategie, -planung, -beschaffung und -auswahl, der Personaleinsatz und die Arbeitsgestaltung, das Personalentgelt sowie die Per-

25 Vgl. Ringlstetter/Kaiser (2008), S. 5.

26 Vgl. Ringlstetter/Kaiser (2008), S. 5.

27 Devanna/Fombrun/Tichy (1984); zitiert bei Oechsler/Paul (2015), S. 68.

28 Vgl. Oechsler/Paul (2015), S. 72.

29 Vgl. Oechsler/Paul (2015), S. 71.

30 Vgl. Ringlstetter/Kaiser (2008), S. 58.

sonalführung, -entwicklung und -anpassung. Folgende Tabelle 1 fasst die Unterschiede zwischen dem traditionellen Personalmanagement und dem heute angewandten HRM zusammen:

Tab. 1: Gegenüberstellung von traditioneller Personalverwaltung und strategischem HRM

	Traditionelles Personalkonzept	Human Resource Management
Strategische Einordnung	Nachgelagerte betriebliche Funktion	Integrierter Bestandteil der Unternehmensstrategie
Aktivitätshorizont	Kurzfristig-reaktiv	Langfristig-proaktiv
Interessenperspektive	Konfliktorientiert	Harmonieorientiert
Kontrolle	Fremdkontrolle	Selbstkontrolle
Erfolgskriterien	Kostenreduktion	Intensivierung
Grundhaltung	Verwaltend	Unternehmerisch

Quelle: Oechsler/Paul (2015), S. 73.

Mismatch

Ein „Mismatch“ im arbeitsmarktbezogenen Kontext bedeutet, dass offene Stellen (Vakanzen) und Arbeitsuchende gleichzeitig bestehen und nicht zueinander finden, weil die Anforderungen von Arbeitsangebot und -nachfrage nicht zueinander passen.³¹ Eine Folge davon ist die sog. strukturelle Arbeitslosigkeit, welche eine Begleiterscheinung von dynamischen Volkswirtschaften ist.³² Grund dafür sind z.B. die mit der Verschiebung des Schwerpunkts einer Volkswirtschaft vom primären zum sekundären und tertiären Sektor verbundenen Anpassungsprozesse.³³

Desweiteren lässt sich ein Mismatch nach regionalen, sektoralen oder qualifikations-spezifischen Ursachen differenzieren.³⁴ So können z.B. die Qualifikationsanforderungen der vakanten Arbeitsplätze und die Qualifikationen der Arbeitssuchenden (Zeugnisse etc.) auseinanderfallen (qualifikationsspezifisches Mismatch). Möglich ist auch, dass Mobilitätshemmnisse vorherrschen (regionales Mismatch), unterschiedliche Vorstellungen über die Lohnhöhe bestehen (lohnbedingtes oder auch motivatorisches Mismatch) oder Informationsdefizite auftreten, d.h. den Arbeitslosen sind die offenen Stellen nicht bekannt.³⁵

Hotellerie

Die Hotellerie stellt zusammen mit der Gastronomie allgemein den größten und wichtigsten Teilbereich der Tourismusindustrie weltweit dar, ebenso in China. Die Tourismuswirtschaft besteht aus den drei großen Branchen Touristik, Verkehrswirtschaft und Gastgewerbe (s. Abb. 2).

31 Vgl. Brandt (1995), S. 34.

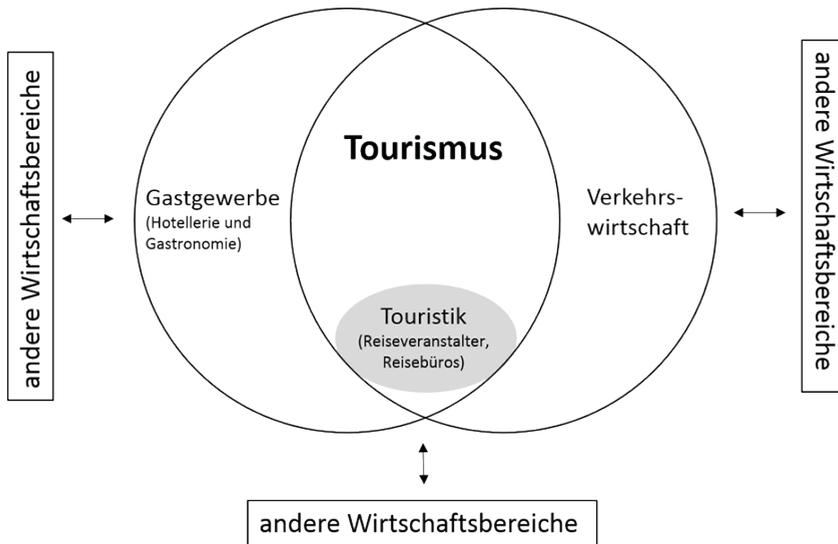
32 Vgl. Keller (2013), o.S.

33 Vgl. Oschmiansky (2010), o.S.

34 Vgl. Oschmiansky (2010), o.S.

35 Vgl. Christensen (2001), S. 507.

Abb. 2: Hotellerie als Wirtschaftsbereich des Tourismus



Quelle: Mundt (2013), S. 3; modifiziert.

Das Gastgewerbe setzt sich wiederum zusammen aus dem Beherbergungs- und Gaststättengewerbe, auch allgemein als Hotellerie und Gastronomie bezeichnet, obwohl genau genommen zu dem Gastgewerbe neben der Hotellerie (Hotels, Gasthöfe, Pensionen etc.) auch die Parahotellerie (Ferienwohnungen, Camping etc.) gezählt wird. Während die Hotellerie größtenteils tourismusabhängig ist, werden Gastronomieleistungen innerhalb und außerhalb des Hotels je nach Standort auch bzw. überwiegend von Einheimischen genutzt.³⁶ Allein die Touristik mit Reiseveranstaltern und Reisebüros bietet ausschließlich tourismusbezogene Dienstleistungen an.³⁷

Man unterscheidet bei der Eigentümerschaft zwischen Individual- oder Kettenhotellerie (auch „Markenhotellerie“). Beim Individualhotel befinden sich die Immobilie und das operative Geschäft in einer Hand. In Kettenhotels ist eine Entkopplung von Eigentümer und Betreiber (Manager) die Regel. Als Nachteile der Individualhotels werden das hohe finanzielle und unternehmerische Risiko genannt. Der Kettenhotellerie gereicht die geringe Mitwirkungsmöglichkeit des Betreibers bei der konzeptionellen Gestaltung oft zum Nachteil.³⁸

Der Begriff „Markenhotellerie“ trägt der allgemein schwierigen Definition der Kettenhotellerie Rechnung. Genau genommen ist z.B. ein Franchisebetrieb wirtschaftlich selbstständig und somit nicht als Hotelkette anzusehen wie bspw. ein Hotelkonzern. Lässt man jedoch die Betreiberstrukturen bei der Definition außer Acht und legt den Fokus stattdessen auf die transparenten Erkennungsmerkmale (die „Marke“), dann gelangt man zu

36 Vgl. Freyer (2006), S. 139f.

37 Vgl. Mundt (2013), S. 4.

38 Vgl. Freyer (2006), S. 148.

einer klareren Unterscheidung. Somit umfasst der Begriff „Markenhotellerie“ laut der Definition des DEHOGA (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband) und des IHA (Hotelverband Deutschland) sowohl die Hotelkonzerne als auch Hotelkooperationen und Franchisehotels.³⁹ Der Begriff „Kette“ wird in der vorliegenden Arbeit entsprechend dieser Definition verwendet.

International ist es üblich, Hotels nach Sternen zu klassifizieren, um die unterschiedlichen Standards besser bestimmen zu können. Es existiert jedoch keine einheitliche internationale Klassifizierung. Die gängigste Variante ist die Ein- bis Fünf-Sterne Einteilung von Hotels, die auch in China verwendet wird. Die Kategorisierung erfolgt je nach Land unterschiedlich entweder durch den Staat oder durch die Branchenverbände.⁴⁰

1.4 Relevanz des Themas

Das mangelnde Potenzial an Managementnachwuchs stellt chinesische wie ausländische Unternehmen in China vor eine Herkulesaufgabe. Durch die Lahmlegung des Bildungssystems zur Zeit der Kulturrevolution fehlen China heute zwei Managementgenerationen, die den Anforderungen des neuen Wirtschaftssystems gewachsen sind. Speziell mangelt es an berufs- und führungserfahrenen Kandidaten.⁴¹

Angesichts des Mangels an Fachkräften in China ist der Marktwert der AN gestiegen. Sie entscheiden nicht nur über den Beitritt in ein Unternehmen, sondern auch über ihren Verbleib. Letzterer hängt allgemein – nicht nur in China – in großem Maße von einem effektiven HRM sowie Anreizsystem des Unternehmens ab, das alle Beschäftigungsgruppen umfasst und sich nicht nur auf die Führungskräfte und das Top-Management reduziert.⁴² Das Erkennen der Wertevorstellungen und Präferenzen von AN entscheidet wiederum über die erfolgreiche Annahme und Umsetzung von HRM Praktiken des Unternehmens. Eine genauere Betrachtung der Werteverstärkungen aus Sicht der AN wie AG ist daher besonders vor dem Hintergrund interessant, dass mit den nach 1990 geborenen AN (Chin.: *Jiulinghou* 90 后; wörtl. übersetzt: Nach-90er; im Folgenden die 90er Generation (90er-G.) genannt) die zweite Generation der Ein-Kind-Politik herangewachsen ist, welche die zukünftige Hauptarbeitskraft auf Chinas Arbeitsmarkt darstellt.

Um einen Rahmen für die empirische Untersuchung zu setzen, konzentriert sich die vorliegende Arbeit auf die o.g. Problematik in der chinesischen Hotellerie, genauer der Sternhotellerie. Sie ist eine der größten und ältesten Branchen innerhalb des stetig wachsenden Dienstleistungssektors in China, der von der Regierung derzeit besonders gefördert wird. Die zunehmende Bedeutung der Hotellerie, Gastronomie und Tourismusindustrie kommt nicht zuletzt in der gesonderten Aufführung im Statistischen Jahrbuch Chinas seit 2010 zum Ausdruck.⁴³

39 Vgl. Hänssler (2008), S. 84f.

40 Vgl. Freyer (2006), S. 149ff.

41 Vgl. Dierkes/Hofmann (2013), S. 25; Fargel (2011), S. 19.

42 Vgl. Ringlstetter/Kaiser (2008), S. 57ff.

43 Vgl. China Statistical Yearbook (2010). Hotellerie, Gastronomie und Tourismus (*zhusu, canyin he lüyou* 住宿, 餐饮业和旅游) werden als eigenständiges Kapitel gelistet.

Da bisher keine Studien zum Mismatch in der chinesischen Hotelbranche im deutschen Raum existieren, soll mit der vorliegenden Arbeit diese Forschungslücke geschlossen werden. Zwar existieren vereinzelt englische Beiträge zur internationalen Diskussion (s.u. Kap. 1.5, Stand der Literatur). Diese spiegeln jedoch im Bereich Rekrutierung und Qualifizierung in der chinesischen Hotelbranche nicht mehr die aktuellen Entwicklungen wider.

Sowohl die Berufsausbildung als auch der Tourismus sind momentan wiederholt von großer Brisanz in China. Vor dem Hintergrund der zunehmend starken Nachfrage nach gut ausgebildetem Personal in Tourismusberufen wurden in China in den letzten 30 Jahren viele Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten an Universitäten sowie Berufsschulen im Bereich Tourismus- und Hotelmanagement geschaffen.⁴⁴ Insbesondere seit 1990 hat ein rapider quantitativer Ausbau höherer Tourismusausbildungsstätten stattgefunden, der jedoch nicht zwangsläufig mit einer qualitativen Steigerung einherging.⁴⁵

In dem im Mai 2011 veröffentlichten Fünf-Jahresplan (2011-2015) wurde erneut betont, dass sowohl die Entwicklung des Dienstleistungssektors – wobei der Tourismus explizit genannt wird – beschleunigt als auch der Binnenkonsum angekurbelt werden soll.⁴⁶ Beides wird dem weiteren Ausbau der Tourismusindustrie und der Berufsausbildung in China zu Gute kommen.

1.5 Stand der Forschung

Das Thema Rekrutierung und Qualifizierung in China ist bisher wenig erforscht,⁴⁷ vor allem aus der Sicht der AN. Cooke (2009) fand heraus, dass zwei Drittel der zwischen 1998 und 2007 veröffentlichten Studien in den bekanntesten internationalen Geschäfts- und Management Zeitschriften in englischer Sprache über HRM nur Manager interviewt haben, was zu einem einseitigen, verfälschten Blickwinkel geführt hat.⁴⁸ Denn in den meisten Fällen kommt es in China zu vollkommen entgegengesetzten Aussagen über die Effizienz des HRM, je nachdem, ob das Management oder die Mitarbeiter befragt werden.⁴⁹ Der multiperspektivische Ansatz dieser Arbeit in Form von AG- und AN-Befragungen trägt diesem Forschungsmissstand Rechnung.

Über den chinesischen Arbeitsmarkt existiert eine äußerst vielfältige Literatur. Eine volkswirtschaftliche Sichtweise wird z.B. von den Autoren Schucher (2014, 1999) und Hebel (2004, 1999) sowie Cai/Wang (2010) eingenommen. Zur Arbeitslosigkeit von Hochschulabsolventen hat Bai (2006) eine in diesem Zusammenhang oft zitierte Studie herausgebracht. Ebenso haben Xu (2012) und Hofmann (2010) zu Arbeitssuchmechanismen und Arbeitsbiographien im postsozialistischen China geforscht.

44 Vgl. Zhang/Fan (2006), S. 118ff; Wu/Ye (2004), S. 423

45 Vgl. Du (2003), S. 106.

46 Vgl. Kubach (2011), S. 5: Abschnitt IV „Förderung des Dienstleistungssektors“.

47 Vgl. Cooke (2012), S. 20.

48 Vgl. Cooke (2009), S. 6-40; insgesamt hat die Autorin 265 Artikel in 34 verschiedenen Management-Zeitschriften untersucht.

49 Vgl. Berger (2012), S. 45.

In dem Forschungsfeld Human Resource Management in China haben insbesondere die Autoren Warner (1993, 1997, 2008, 2009, 2010, 2011), Cooke (2005, 2009, 2010, 2012) und Rowley (2010, 2011) sowie Ding (2000) und Zhu/Dowling (2002) Studien veröffentlicht, in denen sie die Entwicklung und die Probleme von HRM in China aufzeigen. Obwohl die Zahl der Veröffentlichungen zu HRM in China zwischen 1978 und 2007 stark gestiegen ist, betonen Zheng/Lamond (2010), dass bisher nur wenig dahingehend erforscht ist, welchen Einfluss *Guanxi* auf die HR-Manager im Rekrutierungs- und Bindungsprozess von AN nehmen.⁵⁰ Speziell zum Thema *Guanxi* (*strong ties* und *weak ties*) in China bzw. auf Chinas Arbeitsmarkt haben Bian (1997, 2002) sowie Gold/Guthrie/Wank (2002) vertiefend geforscht. Hanser (2008), Otis (2009), Kelly (2011) und Hoffman (2010) beschäftigen sich mit dem chinesischen Arbeitsmarkt aus anthropologischer Sichtweise. Ihre Studien haben Themen wie den sozialen Status, soziale Ungleichheit sowie Chinas Übergang in die Moderne zum Inhalt. Dabei richten sie ihren Fokus ebenfalls insbesondere auf den Tertiärsektor von Chinas Arbeitsmarkt (z.B. dem Einzelhandel und der Sterne-Hotellerie Pekings).

Die chinesische Hotel- und Tourismusentwicklung betreffend sind vor allem die Autoren Zhang/Pine/Lam (2005) sowie Lew et al. (2003) zu nennen, die zwei Standardwerke zu diesem Thema herausgebracht haben. Darin wird die chronologische Entwicklung des chinesischen Tourismus seit der Reform- und Öffnungspolitik geschildert, wobei auf die einzelnen Tourismussektoren jeweils überblicksartig eingegangen wird; zwei kurze Kapitel sind in dem ersten Werk von Zhang/Pine/Lam (2005) dem Hotelarbeitsmarkt und -arbeitnehmern gewidmet.

Wissenschaftliche Artikel in internationalen Fachzeitschriften zu Eigentümerstruktur und Managementformen in Chinas Hotelindustrie haben Pine (2002), Kong/Zhang (2010), Cai (2000) und Gu (2006) publiziert. Es gibt einige wenige Studien, die sich mit der Arbeitnehmerseite in Chinas Hotelsektor beschäftigt haben; dazu zählen Kong/Baum (2006) sowie Huyton/Ingold (1999). Speziell zu den Problemen im HRM der Hotel- und vor allem Reiseveranstalterindustrie in China haben Zhang/Wu, E. (2004) eine kurze, jedoch prägnante Studie veröffentlicht, welche die Ergebnisse eines runden Tisches aus Tourismusbranchenvertretern zu den Rekrutierungsproblemen der Branche zusammenfasst. Studien zur chinesischen Tourismusbildung existieren überwiegend in der chinesischsprachigen Literatur (Wu/Ye, 2004; Wei, 2004; Ding, 2011; Bo/Wu, 2008) sowie vereinzelt auch in der englischsprachigen Literatur (Zhang/Fan, 2006; Du 2003). Darüber hinaus hat die Autorin selbst eine deutschsprachige Studie zu dem Thema veröffentlicht (Dettmer, 2010).

Die bisher vorhandene Literatur behandelt jedoch kaum die Schnittstelle von (höherer) Berufsausbildung und Arbeitsmarkt bezogen auf Chinas Hotelindustrie. Ebenso ist bisher keine Gegenüberstellung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmermeinungen zu den Arbeitsbeziehungen in der chinesischen Hotelbranche vorgenommen worden. Diese Forschungslücke soll die vorliegende wissenschaftliche Arbeit schließen.

50 Zheng/Lamond (2010), S. 47.

1.6 Methodische Herangehensweise und Erhebungsmethoden

Dem empirischen Teil der vorliegenden wissenschaftlichen Untersuchung wurde umfangreiches theoretisches sowie praktisches Hintergrundwissen des chinesischen Arbeitsmarktes, des Berufsausbildungssystems und der Tourismusbranche, speziell der Hotellerie, vorangestellt, um dadurch eine breite Basis für die Arbeit zu schaffen.⁵¹

Theoretische Grundlage dieser Arbeit bildet die Neue Institutionenökonomik (NIÖ) mit der in sie eingebetteten Signaling-Screening-Theorie (SST) als Problemlösungsansatz für die Agency-Problematik zwischen AG und AN (s. Kapitel 2.1).

Aufbauend auf diesen theoretischen Vorannahmen entstand ein sensibilisierendes Konzept, das als Grundlage für die Entwicklung eines Fragebogenleitfadens diente. Dieser ließ aufgrund seiner offenen Fragestellung Raum für andere Sichtweisen, die im Laufe der Datenerhebung gesammelt, analysiert und interpretiert wurden.⁵²

Das Instrumentarium für die empirische Erhebung setzte sich vorwiegend aus halbstrukturierten Experteninterviews und einer standardisierten schriftlichen Befragung zusammen, die online durchgeführt wurde, d.h. eine Triangulation von Methoden. Experteninterviews finden häufig Anwendung in der empirischen Sozialforschung, der Organisationsforschung, Bildungsforschung sowie Politikforschung.⁵³ Da in dieser Arbeit mit der Berufsaus- und Weiterbildung sowie dem HRM in chinesischen Unternehmen sowohl bildungspolitische Aspekte als auch Bereiche der Organisationsforschung behandelt werden, eignet sich das Experteninterview als passende Erhebungsmethode. Es hat den Vorteil, dass man durch die intensive Befragung eines kontext- oder berufsbezogen ausgewählten Experten eine Fülle detaillierter Informationen zum Thema erhält. Außerdem kommen durch die relativ offene Gesprächssituation (mittels eines halbstrukturierten Interviewleitfadens) sehr leicht neue Denkanstöße und Themen auf, die dem Untersuchungsgegenstand dienlich sind, indem sie das Fragenspektrum und den Erkenntnisgewinn erweitern.⁵⁴

Die standardisierte schriftliche Befragung war inhaltlich fokussierter, aber vom Erkenntnisgewinn her breiter angelegt als der mögliche Interviewkreis und verschaffte dadurch einen besseren Überblick über sozioökonomische Unterschiede und Hintergründe der befragten Unternehmen zu dem jeweiligen Forschungsthema. Ausgewertet wurden die standardisiert erhobenen Daten vor allem statistisch (mithilfe von SPSS (IBM)). Durch die größere Fallanzahl der zusätzlich durchgeführten standardisierten Erhebung mittels Online-Fragebogen ließen sich die subjektiven Aussagen aus den Interviews untermauern. Dies trug in erheblichem Maße zur Objektivität, Reliabilität und Validität der insgesamt gewonnenen Daten und Ergebnisse bei. Mithilfe des kombinierten Einsatzes verschiedener Erhebungstechniken sollten die jeweiligen Schwächen der einen Methode

51 Hebel (2004), Schucher (1999), Pine (2002), Lew et al. (2003), Zhang/Pine/Lam (2005), Zhang (2006) et al.

52 Vgl. Mayer (2009), S. 36.

53 Vgl. Meuser/Nagerl (2009), S. 466.

54 Vgl. Bernard (2006), S. 212.

durch die Stärken der anderen kompensiert werden et vice versa.⁵⁵ Folgende Tabelle 2 stellt die entscheidenden Vor- und Nachteile beider Erhebungsmethoden überblicksartig gegenüber:

Tab. 2: Gegenüberstellung der Vorzüge von Interview und schriftlicher Befragung

Aspekt	Experteninterview		Schriftliche Befragung	
Verlässlichkeit der Ergebnisse	Höher, durch mögliche Kontrolle der Situation und Adjustieren der Antworten	+	Geringer, durch weniger Kontrollmöglichkeit der Situation; keine Nachadjustierung möglich	-
Ehrlichkeit/ Verbindlichkeitsgrad der Antworten	Geringer aufgrund fehlender Anonymität; Größer durch Spontanität	- +	Größer durch Anonymität; Weniger Spontanität, da mehr Zeit zum Überlegen (bei offenen Antworten)	+ -
Verfälschende Einflüsse	Leichtere Vermeidung von Missverständnissen durch mögliches Nachfragen; Interviewer-Einfluss (durch Aussehen, Herkunft, Person, z.B. Westler interviewt Chinesen etc.)	+ -	Gefahr von Missverständnissen bei Antworten; Kein Interviewer-Einfluss (bei Online-Fragebogen)	- +
Gründlichkeit der Antworten	Größer, durch Möglichkeit weiterer Ausschweifungen; Geringer, durch Zeitdruck und begrenzt mögliche Konzentration	+ -	Geringer, durch Auslassungen und/ oder Platzmangel; Größer, durch ausreichende Zeit zum Nachdenken	- +
Beantwortungsmotivation	Größer durch unmittelbare Interviewsituation und motivierende Wirkung des Interviewers	+	Geringer durch Unverbindlichkeit der Situation und fehlende eigene Motivation der Befragten	-
Repräsentativität	Meist nur wenige Interviews möglich, da Aufwand zu groß; Keine Ausfallquote	- +	Größer, wenn hohe Rücklaufquote von Fragebögen; Geringer, wenn hohe Ausfallquote	+ -
Ökonomie	Geringer wegen des großen zeitlichen Aufwands	-	Größer (solange die Auswertung schnell vorstattengeht)	+

Quelle: Eigene Befragung und Darstellung.

55 Vgl. Alpermann (2009), S. 349f.

1.7 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist wie folgt aufgebaut: In Teil I, Kapitel 2, werden die für diese Studie relevanten personalökonomischen Arbeitsmarkttheorien erläutert. Dazu gehören die Neue Institutionenökonomik (NIÖ) mit der in sie eingebetteten Prinzipal-Agenten-Theorie (PAT) und Signaling- und Screening-Theorie (SST) sowie der Market Transition Theory (MTT).

In dem sich anschließenden Teil II werden der chinesische Arbeitsmarkt, seine Entwicklung und Besonderheiten (Kapitel 3.1), sowie das HRM mit seinen „chinesischen Charakteristika“ vorgestellt (Kapitel 3.2). Dieser Abschnitt enthält außerdem überblicksartig die in dieser Arbeit untersuchten formellen und informellen Institutionen des chinesischen Arbeitsmarktes (Kapitel 4), wozu das chinesische Bildungssystem, das *Hukou*-System, das chinesische Arbeitsrecht, die *Guanxi* und die Familie zählen. Das darauffolgende Kapitel 5 skizziert die Eckpfeiler der Entwicklung der chinesischen Tourismus- und Hotelindustrie sowie deren Beschäftigungs- und Ausbildungssituation. Die Hypothesen in Kapitel 6 schließen den Theorieteil der Arbeit ab.

Kapitel 7 leitet den Teil III ein, indem es die Operationalisierung und methodische Herangehensweise mit Umfang, Orten und Rahmenbedingungen der durchgeführten empirischen Untersuchung wiedergibt sowie die Samplestruktur vorstellt. Die Ergebnisse der empirischen Analyse der formellen und informellen Institutionen fasst das Kapitel 8 zusammen und schließt damit den Teil III ab.

Nachdem die Ergebnisse der empirischen Erhebung und Datenanalyse vorgestellt worden sind, folgt in Teil IV, dem Résumé, die Diskussion der Ergebnisse mit den zu dem Mismatch führenden, identifizierten Problembereichen der chinesischen Hotelbranche in Interdependenz zu der in Teil I und Teil II der Arbeit dargestellten Theorie. Die im Fazit gezogenen Schlussfolgerungen aus den gewonnenen Erkenntnissen bilden die Grundlage für einen Ausblick mit Vorschlägen für weiterführende Forschung.

2. Personalökonomische und -soziologische Arbeitsmarkttheorien

Ausgangspunkt der Überlegungen war, wie sich die Interdependenzen von Bildung und Arbeitsmarkt im derzeitigen China gestalten. Bildung spielt in allen modernen Gesellschaften eine Rolle bei der sozialen Stratifizierung. Industrie- wie Entwicklungsländer investieren in schulische und berufliche Aus- und Fortbildung, um die Fähigkeiten ihrer Arbeitskräfte und damit den Lebensstandard in der Gesellschaft zu erhöhen.⁵⁶ Humankapital in Form von schulischer und beruflicher Bildung trägt neben den verbesserten Chancen am Arbeitsmarkt auch zu einer Persönlichkeitsentfaltung bei und entscheidet über die Art der Teilnahme am gesellschaftlichen Leben.⁵⁷ Dabei zählt es jedoch zu den zentralen wirtschafts- und sozialpolitischen Herausforderungen einer modernen (Wissens-) Gesellschaft nicht nur möglichst vielen Menschen den Wissenszugang zu ermöglichen, sondern auch die Fähigkeiten bzw. die Produktivität der Menschen zu entwickeln, diese Möglichkeiten zu nutzen.⁵⁸

Die in der Bildungsökonomik angesiedelte Humankapitaltheorie von Gary S. Becker (1962)⁵⁹ geht davon aus, dass *ceteris paribus* die Investition in die Bildung eines Individuums umso höher ist, desto größer der monetäre Nutzen (Rendite) ist, den das Individuum später in Form von Einkommen daraus zieht. Als eine Erweiterung der neoklassischen Theorie vertritt die Humankapitaltheorie eine konservative Sichtweise, indem sie im Modell von einem „perfekten Markt“ ausgeht, auf dem eine ausgeglichene Arbeitsmarktallokation existiert.⁶⁰ Demnach dürften Arbeitslosigkeit und Fachkräftemangel nicht gleichzeitig existieren. Die Humankapitaltheorie steht daher in der Kritik nicht die reale Wirtschaftswelt abzubilden und sog. „Marktunvollkommenheiten“ bzw. die realen Bedingungen zwischen wirtschaftlichen Akteuren, z.B. AG und AN, außer Acht zu lassen.⁶¹ Durch das Ausklammern sämtlicher aufkommender Schwierigkeiten bei der Interaktion von Menschen und Institutionen in ihren Modellprämissen hat sich die Neoklassik von solch relevanten Fragen wie der Erklärung von Marktversagen (z.B. dem Mismatch) isoliert.⁶² Denn eine Investition in Humankapital führt nicht automatisch auf dem gesamten Arbeitsmarkt zu höherem Einkommen, sondern unterscheidet sich je nach Arbeitsmarktgruppe und Branchen. Auch die dem Arbeitsmarkt vorgelagerten Faktoren, wie Bildungsinstitutionen und sozialstrukturelle Unterschiede, können zu Ungleichheiten bei der beruflichen Erstplatzierung führen.⁶³ Problematisch ist in diesem Zusammenhang auch, dass bei der Rekrutierung die tatsächliche Produktivität eines potenziellen AN nicht direkt beobachtbar ist.⁶⁴ Da die Humankapitaltheorie aus volkswirtschaftlicher

56 Vgl. Pechar (2006), S. 26ff.

57 Vgl. Grömling (1996), S. 98.

58 Vgl. Pechar (2006), S. 23ff.

59 Becker (1962a), Becker (1962b).

60 Vgl. Schank (2011), S. 132.

61 Vgl. Abraham/Hinz (2008), S. 13f.

62 Vgl. Göbel (2002), S. 29.

63 Vgl. Dietrich/Abraham (2008), S. 72.

64 Vgl. Hinz/Abraham (2008), S. 38.

Sichtweise argumentiert, verfolgt sie jedoch von vornherein einen anderen Fokus. Sie ist nicht daran interessiert den Einzelfall zu klären. Insbesondere in Wirtschaftsbereichen, in denen die individuelle Produktivität schwer messbar ist und sich erst durch Professionalisierungsprozesse in der Arbeitslaufbahn entscheidet, welche Stellen im Unternehmen wahrgenommen werden (wie in der Hotelbranche), erscheint die Humankapitaltheorie zur Erklärung von Arbeitsmarktprozessen unzureichend.⁶⁵ Sie muss um Ansätze auf Mikroebene ergänzt werden, um Erklärungen für personalökonomische Probleme zu finden. Im Gegensatz zur Neoklassik bezieht die NIÖ ebenso wie ihre Vorgängerin, die Institutionenökonomik, den Einfluss von Institutionen auf Märkte und Gesellschaft in ihre Überlegungen mit ein (Kap. 2.1.1). Denn Arbeitsmärkte sind keine „normalen“ Märkte, sondern besitzen besondere Eigenschaften im Vergleich zu Gütermärkten. Der AN verkauft kein exakt bestimmbares Gut, sondern die Verfügungsrechte über seine Arbeitskraft an den AG.⁶⁶ Bei dieser Transaktion besteht im Vorhinein und im Nachhinein Unsicherheit zwischen den Vertragspartnern darüber, ob die richtige Wahl getroffen wurde. Die NIÖ berücksichtigt in ihrem Ansatz die offensichtliche Abweichung der Arbeitsmarktwirklichkeit von den rein theoretischen Modellen und ihren Prämissen der Neoklassik. Der hiermit verbundene „Prinzipal-Agenten-Ansatz“ (Kapitel 2.1.2) befasst sich mit arbeitsvertragstheoretischen Problemen der Personalauswahl und zeigt mit der „Signal- und Screening-Theorie“ (Kapitel 2.1.3) Lösungsmöglichkeiten für Mismatch-Probleme auf. Durch Chinas Übergang von einer Plan- zu einer Marktwirtschaft haben sich Verschiebungen im Verteilungssystem sowie Lücken im Institutionengefüge des Landes ergeben. Die Frage, die sich dabei in der Literatur immer wieder stellt, lautet, inwieweit alte Gefüge und Institutionen, wie *Guanxi* („Soziale Netzwerke“), während des Reformprozesses noch Einfluss nehmen, bzw. von Vorteil sind für die Individuen oder Schichten einer Gesellschaft, die sie (noch) nutzen können, oder inwieweit bereits neue Beurteilungskriterien, wie Humankapital, am Arbeitsmarkt greifen. Mit diesen Fragen beschäftigt sich die Market Transition Theory (MTT) von Victor Nee, die in Kapitel 2.2 als chinaspezifische Ergänzung der theoretischen Grundlagen vorgestellt wird.

2.1 Die Neue Institutionenökonomik

Die NIÖ versteht sich nicht als eigenständige, geschlossene Schule, sondern als ein wirtschaftstheoretischer Ansatz, der verschiedene Konzepte vereint, die unabhängig voneinander entwickelt wurden. Durch das relativ offene Forschungsprogramm ergeben sich zahlreiche Berührungspunkte mit anderen Disziplinen, wie den Sozial- und Regionalwissenschaften.⁶⁷

Mit der Theorie der NIÖ wird das realitätsferne Modell eines vollkommenen Marktes der Neoklassik revidiert, in dem Individuen über perfekte Informationen und unbegrenzte Rationalität verfügen („*homo oeconomicus*“), wodurch jegliche Transaktionen unmittelbar und kostenlos vonstattengehen. Stattdessen geht die NIÖ von unvollständig informierten

65 Vgl. Hinz/Abraham (2008), S. 39.

66 Vgl. Abraham/Hinz (2008), S. 17.

67 Vgl. Mummert (1995), S. 20.

und beschränkt rationalen Individuen aus. Sie schreibt zudem wirtschaftlichen Transaktionen Kosten zu, die Individuen durch Informationsbeschaffung bei Unsicherheit über nicht vorhersehbare Ausgänge von Transaktionen auf dem Markt entstehen.⁶⁸ Um die Gründe für das Marktversagen zu eruieren, bezieht die NIÖ dabei den jeweiligen institutionellen Kontext, in dem wirtschaftliche Akteure Entscheidungen treffen, sowie seine verhaltenskanalisierende Wirkung in ihre ökonomische Analyse mit ein.⁶⁹ Das Modell der NIÖ berücksichtigt die Möglichkeit, dass sich Individuen zur eigenen Nutzenmaximierung strategisch oder opportunistisch verhalten können, z.B. indem sie Informationen zurückhalten oder verzerren (asymmetrische Informationsverteilung).⁷⁰

Das „Neue“ an der NIÖ gegenüber der neoklassischen Ökonomik lässt sich folglich anhand zweier Modifikationen bei den Grundannahmen zusammenfassen: 1.) die beschränkte Informiertheit und Rationalität der Menschen und 2.) die Existenz von Transaktionskosten.⁷¹

Als Kern der NIÖ sind folgende drei unterschiedliche, aber sich ergänzende Theoriestränge weitgehend anerkannt:

- der Verfügungsrechtsansatz,
- der Prinzipal-Agenten-Ansatz (auch Agencytheorie genannt) und
- der Transaktionskostenansatz.⁷²

Für die Fragestellung dieser Arbeit ist insbesondere der aus dem personalökonomischen Kontext argumentierende Prinzipal-Agenten-Ansatz von Bedeutung, der sich mit der asymmetrischen Informationsverteilung zwischen Prinzipal (AG) und Agent (AN) befasst (s. Kapitel 2.1.2).

Um den wirtschaftstheoretischen Ansatz der NIÖ zu verstehen, gilt es jedoch zunächst zu klären, was sich hinter dem Begriff Institution verbirgt. Dazu wird im Folgenden zwei Fragen nachgegangen: 1.) Was sind Institutionen? und 2.) Welche verschiedenen Arten von Institutionen gibt es?

2.1.1 Definition von Institution und Institutionsarten

„Institutionen fallen nicht vom Himmel, sondern sind das Ergebnis kollektiver Wahlhandlungen.“⁷³ Gemeint ist damit, dass Institutionen aus der allgemeinen Akzeptanz der sie nutzenden Individuen einer Gesellschaft heraus entstehen. Folglich bezeichnet man als Institution die geschriebenen und ungeschriebenen Regeln und Normen einer Gesellschaft.⁷⁴ Anders ausgedrückt: Institutionen sind standardisierte, verlässliche Lösun-

68 Vgl. Menard/Shirley (2008), S. 1f.

69 Vgl. Voigt (2009), S. 14f.

70 Vgl. Mummert (1995), S. 40.

71 Vgl. Voigt (2009), S. 20ff.

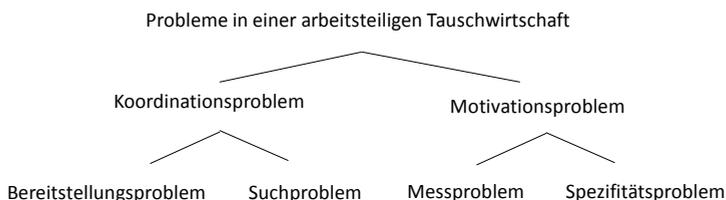
72 Vgl. Göbel (2002), Vorwort S. VII.

73 Voigt (2009), S. 80.

74 Vgl. Menard/Shirley (2008), S. 1.

gen für immer wiederkehrende Interaktionsprobleme (z.B. bei Informations- und Anreizproblemen zwischen Individuen).⁷⁵ Aus dieser Definition lässt sich die Hauptfunktion von Institutionen ableiten: die *Unsicherheitsreduzierung*. Sobald zwei Personen interagieren und ihre Handlungen voneinander abhängen, entsteht laut der Theorie der Institutionenökonomik eine strategische Unsicherheit, die durch Institutionen abgebaut werden kann bzw. soll.⁷⁶ Allen Institutionen gemein ist, dass sie dabei helfen, die Unvollkommenheiten in einer arbeitsteiligen Wirtschaft zu kompensieren. Folgende Graphik fasst die Probleme einer arbeitsteiligen Tauschwirtschaft (Marktwirtschaft) anschaulich zusammen:

Abb. 3: Probleme in einer arbeitsteiligen Tauschwirtschaft



Quelle: Göbel (2002), S. 30.

Zu den zwei Hauptproblemen einer Marktwirtschaft zählen demnach das *Koordinationsproblem* und das *Motivationsproblem* (s. Abb. 3). Das *Koordinationsproblem* umfasst alle Probleme einer arbeitsteiligen Wirtschaft, die durch begrenzt vorhandene Informationsverteilung seitens der Wirtschaftsakteure zu Stande kommen („Nichtwissen“).⁷⁷ Dieses existiert i.d.R. vor Vertragsabschluss. Es umfasst das *Bereitstellungsproblem* und das *Suchproblem*. Das *Bereitstellungsproblem* kommt durch die Tatsache zu Stande, dass Angebot und Nachfrage nicht perfekt aufeinander abgestimmt sind. Da weder die Anbieter die gesamte Nachfrage kennen noch die Nachfrager das gesamte Angebot, sind Fehlentwicklungen die Folge. So lässt sich z.B. das Phänomen eines Fachkräftemangels bei gleichzeitiger Arbeitslosigkeit erklären. Das *Suchproblem* umschreibt die Kosten der gegenseitigen Suche von Auftraggeber und Auftragnehmer. In Bezug auf den Rekrutierungsprozess wären das Kosten für Stellenangebote, Anzeigen, Headhunter, Marktforschung sowie die damit verbundene Mühe und Zeit.⁷⁸

Das *Motivationsproblem* umfasst alle Probleme beim Tauschhandel, die durch fehlende Anreize („Nichtwollen“) bei den Akteuren entstehen. Ohne Sanktionen besteht die Gefahr, dass die Akteure rein opportunistisch ihre eigenen Ziele auf Kosten anderer Akteure verfolgen.⁷⁹ Es umschreibt also die Unsicherheit zweier in Beziehung stehender Parteien vor und nach Zustandekommen des Vertrags. Sie können weder die Leistung des anderen eindeutig bewerten (*Messproblem*, s. Abb. 3) noch die Vertragspartner belie-

75 Vgl. Homann/Suchanek (2005), S. 100.

76 Vgl. Voigt (2009), S. 25.

77 Vgl. Picot/Dietl/Franck (2008), S. 7.

78 Vgl. Göbel (2002), S. 30f.

79 Vgl. Picot/Dietl/Franck (2008), S. 7.

big wechseln, wodurch die Gefahr der Abhängigkeit entsteht (*Spezifitätsproblem*, s. Abb. 3).⁸⁰ Aus den oben ausgeführten Problemen einer Marktwirtschaft lässt sich die Notwendigkeit funktionierender Regelsysteme, d.h. Institutionen, für eine Volkswirtschaft erklären. Mancur Olson, einer der Vordenker der Institutionenökonomik, stellte in diesem Zusammenhang treffend fest:

„Die einzig verbleibende plausible Erklärung für die großen Unterschiede im Wohlstand der Nationen liegt in den Qualitätsunterschieden ihrer Institutionen und der jeweiligen Wirtschaftspolitik.“⁸¹

Folglich besteht ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen Institutionen und wirtschaftlicher Entwicklung. Rückschließend ist es für die Analyse von Wirtschaftsprozessen von enormer Bedeutung, die Institutionen, oder anders ausgedrückt, die Regelwerke einer Gesellschaft zu kennen, um daraus wiederum Strategien zur Bewältigung von Problemen bei Interaktionen von Menschen herzuleiten. Zudem ist eine regelmäßige Überprüfung der vorhandenen Institutionen notwendig, um die Strategien und Maßnahmen an die sich eventuell gewandelte Realität anzupassen. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen zwei verschiedenen Institutionsarten, den formellen und den informellen Institutionen:

1. Formelle Institutionen sind gestaltete, schriftlich fixierte Regelwerke, wie etwa Gesetze oder Verträge, die Einfluss auf Politik und Gesellschaft eines Landes nehmen.
2. Informelle Institutionen umfassen z.B. Sitten, Gebräuche, Traditionen und Konventionen sowie Glaubens- und Wertevorstellungen.⁸²

Die meisten Ansätze der NIÖ beziehen sich auf formelle Institutionen. Douglass C. North hat sich in seiner Studie aus dem Jahr 1990⁸³ explizit mit dem Wandel und der Funktionsweise von informellen Institutionen beschäftigt. Er behauptet, dass in einem Transformationsprozess von Institutionen, in dem die formellen Institutionen (z.B. Gesetze, Richtlinien) sich ändern, die informellen Institutionen hinterherhinken:

„The formal rules change, but the informal constraints do not. In consequence, there develops an ongoing tension between informal constraints and the new formal rules, as many are inconsistent with each other. The informal constraints had gradually evolved as extensions of previous formal rules. [...] Although a wholesale change in the formal rules may take place, at the same time there will be many informal constraints that have great survival tenacity.“⁸⁴

80 Vgl. Göbel (2002), S. 31.

81 Olson (1996), S. 7; zitiert nach Voigt (2009), S. 14.

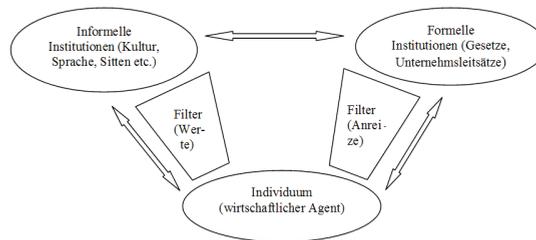
82 Vgl. Menard/Shirley (2008), S. 1.

83 North (1990).

84 North (1990), S. 91; zitiert bei Mummert (1995), S. 56.

Demnach besteht zwar eine Wechselwirkung zwischen formellen und informellen Institutionen, jedoch von inkonsistenter Natur. Die informellen Institutionen entwickeln sich i.d.R. langsamer als die formellen, d.h. sie weisen ein Trägheitsmoment auf – die Northsche Persistenzthese. Zudem sind informelle Institutionen schwer zu operationalisieren.⁸⁵ Fest steht jedoch, dass die Entscheidungsmöglichkeiten von Individuen sowohl von formellen als auch von informellen Institutionen eingeschränkt werden.⁸⁶ Bezogen auf die informellen Institutionen äußert sich dies in bestimmten Wertevorstellungen; bezogen auf die formellen Institutionen äußert sich dies in Reaktion (oder Nichtreaktion) auf bestimmte Anreize. Informelle Institutionen wirken wie ein „Filter“ für die kognitive Wahrnehmung der in ihnen lebenden Individuen. Entsprechend dieser kognitiven Modelle nehmen die Individuen ökonomische Reize unterschiedlich wahr:⁸⁷

Abb. 4: Der Kreislauf des Institutionengefüges



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Norths Theorie.

Das Ziel der NIÖ ist es dabei nicht, die Prozesse ökonomischen Wandels zu erklären, sondern die Anreize und Intentionen von Individuen zu verstehen, die sie zu ihrem Handeln bei der Verfolgung ihrer Ziele veranlassen.⁸⁸ Die Untersuchung des chinesischen Hotelarbeitsmarkts in der vorliegenden Arbeit beruht somit auf der Prämisse, dass sowohl formelle als auch informelle Institutionen auf den Rekrutierungsprozess in China Einfluss nehmen. Organisationen, Unternehmen und Betriebe sind in diesem Zusammenhang keine eigenständigen Institutionen, sondern entstehen vielmehr aus Institutionen. Sie sind ein künstlich geschaffenes, zweckgerichtetes und in ihrer Mitgliederzahl beschränktes Handlungssystem und kein selbst gewachsenes Regelwerk, das durch kollektive Anerkennung über die Zeit entstanden ist, wie Traditionen und Gesetze.⁸⁹ Aber man kann aus ihnen das Wirken von Institutionen ablesen. Mit anderen Worten, Institutionen sind die „Regeln eines Spiels“ und Organisationen die „(kollektiven) Akteure eines Spiels“.⁹⁰ Die reziproken Beziehungen zwischen den ausführenden Akteuren des Marktes werden in der NIÖ als „Agency-Beziehungen“ bezeichnet, wovon der Prinzipal-Agenten-Ansatz handelt.

85 Vgl. Mummert (1995), S. 59.

86 Vgl. Mummert (1995), S. 52.

87 Vgl. Mummert (1995), S. 55f.

88 Vgl. Menard/Shirley (2008), S. 2.

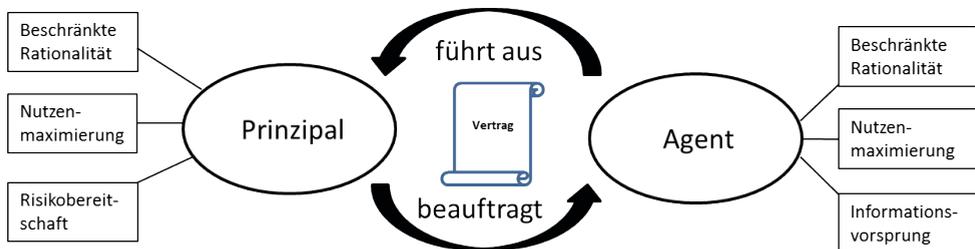
89 Vgl. Göbel (2002), S. 4f.

90 Vgl. Voigt (2009), S. 79.

2.1.2 Der Prinzipal-Agenten-Ansatz

Der Prinzipal-Agenten-Ansatz geht auf den Aufsatz von Jensen und Meckling aus dem Jahr 1976 zurück.⁹¹ Eine Agency-Beziehung beschreibt den gegenseitigen Einfluss von Menschen in einer arbeitsteiligen Wirtschaft. Sie kommt zu Stande, indem ein Auftraggeber (Prinzipal) eine andere Person, den Auftragnehmer (Agent), mit etwas beauftragt, wodurch eine vertragliche Abhängigkeitsbeziehung entsteht (s. Abb. 5). Der Prinzipal kann die Fähigkeiten, Kenntnisse, Absichten und Motive des Agenten nicht wirklich einschätzen. Dadurch besitzt der Agent einen Informationsvorsprung gegenüber dem Prinzipal, den er zu seinem eigenen Vorteil ausnutzen kann – das Phänomen der asymmetrischen Informationsverteilung. Beispielpaare für Prinzipal-Agenten-Beziehungen sind z.B.: Aktionär (P) und Manager (A), Käufer (P) und Verkäufer (A) oder eben Arbeitgeber (P) und Arbeitnehmer (A).⁹²

Abb. 5: Agency-Beziehung zwischen Prinzipal und Agent



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Göbel (2002), Kapitel II-4, S. 100ff.

Von der Grundannahme her sind beide Parteien darauf bedacht, den größtmöglichen Vorteil für sich herauszuziehen. Ihre Zielvorstellungen decken sich in den meisten Punkten nicht. Dadurch entsteht ein *Trade-off* (Zielkonflikt). Agency-Probleme sind somit ein Zusammenspiel aus: 1.) Informationsasymmetrie, 2.) Nutzenmaximierung und 3.) Zielkonflikten.⁹³ Alle Agency-Probleme sind im Endeffekt der Effizienz des Leistungsaustauschs abträglich. Das Hauptanliegen der Prinzipal-Agenten-Theorie besteht daher in einer möglichst optimalen Gestaltung des Vertrages zwischen Prinzipal und Agent. Optimal heißt, dass der Vertrag so gestaltet ist, dass einerseits das Risiko für den Prinzipal möglichst gering gehalten ist, andererseits die Vertragsbedingungen so ausfallen, dass der Agent sie akzeptiert.⁹⁴ Willigen beide Seiten ein, so kommt der Vertrag zustande. Der Rekrutierungsprozess ist damit zunächst einmal erfolgreich. Damit ist die Ursache der Agency-Probleme, die sog. asymmetrische Informationsverteilung, aber noch nicht gebannt. Denn es kann nicht nur vor Vertragsabschluss, sondern auch danach zu asymmetrischer Informationsverteilung kommen. Man unterscheidet hier

91 Jensen/Meckling (1976).

92 Vgl. Göbel (2002), S. 98f.

93 Vgl. Göbel (2002), S. 110.

94 Vgl. Voigt (2009), S. 84f.

vier unterschiedliche Arten von Informationsasymmetrie, die zu verschiedenen Phasen des Vertragsabschlusses auftreten⁹⁵:

1. *hidden characteristics* (verborgene Eigenschaften)
2. *hidden intention* (verborgene Absichten)
3. *hidden action* (verborgenes Handeln)
4. *hidden information* (verborgene Informationen)

Von diesen vier Typen handeln lediglich der erste und zweite Typ von vorvertraglichen Problemen. Da der Fokus dieser Arbeit auf der Rekrutierung, genauer die Neueinstellung, d.h. die vorvertraglichen Arbeitsbeziehungen, liegt, wird im Folgenden vor allem auf diese beiden Problemtypen eingegangen.

Das Problem der *hidden characteristics* (versteckte Eigenschaften des AN bzw. Agenten) findet sich in der Rekrutierungssituation eines neuen AN. Während der AN seine Stärken und Schwächen vergleichsweise gut kennt, sind seine Fähigkeiten dem Prinzipal nicht bekannt. Dadurch besteht die Gefahr, dass bei der Auswahl eine ungünstige Entscheidung getroffen wird. Diese Theorie der sog. „Negativauslese (*adverse selection*)“ geht auf Akerlof und seinen „Market for Lemons (zu Dt.: Zitronenmarkt)“⁹⁶ zurück. Zur Feststellung der Produktivität des AN orientiert sich der AG folglich an der „durchschnittlichen Qualität“ der AN, die ihm der Arbeits-/Bildungsmarkt bietet und setzt dementsprechend ein durchschnittliches Gehalt fest. Die qualifizierten AN fühlen sich davon nicht angezogen, sodass zum Schluss nur noch „Zitronen“, d.h. die schlecht qualifizierten AN, auf dem Markt zu finden sind. Um dieses Problem zu umgehen, bieten sich den wirtschaftlich agierenden Akteuren zwei Lösungsmechanismen an: *Signaling* und *Screening*. *Signaling* ist das Offenlegungsinstrument der über die Qualität des Produkts besser informierten Marktteilnehmer (AN) und *Screening* ist das Instrument der schlechter informierten Marktteilnehmer (AG) (s. Kap. 2.1.3).

Unternehmen versuchen die Agency-Kosten generell möglichst gering zu halten, da sie der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens schaden und somit seine Wettbewerbsfähigkeit mindern. Deshalb ist es entscheidend, welches Auswahlverfahren ein Unternehmen benutzt, da hierüber u.a. die Attraktivität für bestimmte Kandidaten gesteuert werden kann. Achtet ein Unternehmen z. B. ausschließlich auf gute Noten, so spricht sich dies unter Kandidaten herum und kann dazu führen, dass das Unternehmen Kandidaten anzieht, die nur gute Noten, aber keine Sozialkompetenzen (*Social Skills*) oder Praxiserfahrung aufzuweisen haben. Als Folge hätte das Unternehmen ebenfalls mit dem Agency-Problem der sogenannten Negativauslese zu kämpfen.⁹⁷

Das Problem bzw. das Risiko ergibt sich für den Prinzipal jedoch logischerweise erst mit dem Fall, dass der Agent überhaupt einen Grund hat, den Prinzipal zu täuschen (*hidden intention*), z. B. wegen mangelhafter oder fehlender Qualifikationen. Wenn der AN nichts zu verbergen hat, sinkt das Risiko für den AG. So haben fleißige Agenten (AN)

95 Vgl. Göbel (2002), S. 100.

96 Akerlof (1970).

97 Vgl. Voigt (2009), S. 86.

sogar meist ein Interesse daran, die Informationsasymmetrie aufzudecken, um sich dadurch von den anderen, schlechteren Bewerbern abzuheben.⁹⁸ Die Agenten bilden folglich keine interessenhomogene Gruppe. Zudem kann die Selektion des Vertragspartners von beiden Seiten ausgehen. Bei der Rekrutierung wählt i.d.R. der Prinzipal (AG) den Agenten (AN) aus. Es kann aber auch sein, dass der AN die Rolle des Prinzipals einnimmt, z. B. wenn er spezifisches Humankapital erwirbt, das er bei keinem anderen AG einsetzen könnte (*Commitment* eingehen). Damit würde für den AN jedoch gleichzeitig das Risiko steigen, da er von den Handlungen des AG bzw. den von ihm geschaffenen Institutionen (z.B. Verträge) abhängig wird.⁹⁹ Diese Gefahr der Ausbeutung eines Partners durch spezifisch getätigte Investitionen bezeichnet man auch als *Hold-up*-Problem. Je nachdem, wer hier die schwächere Position besitzt, ist der Gefahr ausgesetzt, ausgebeutet zu werden. Deshalb schrecken beide Parteien davor zurück (das sog. „*shirking*-Problem“, zu Dt.: Drückebergerei), unsichere Investitionen zu tätigen (z.B. bei Rekrutierung und Weiterbildung). Das *Hold-up* Problem tritt vor allem in der Personalentwicklung und Qualifizierung auf.¹⁰⁰ Ein Lösungsmechanismus für dieses Problem wäre z. B. das Hinterlegen einer Kautions als Sicherheit für den Prinzipal bei Fehlverhalten des Agenten (*Bonding*).¹⁰¹

Nach Vertragsabschluss entsteht zudem die Gefahr des sog. *moral hazard* (moralisches Risiko). Dieser Begriff umschreibt das Problem, dass der AG entweder nicht beobachten kann, ob sich der AN um die Arbeit „drückt“ (*hidden-action*-Problemtyp) oder aufgrund eigener mangelnder Fachkenntnisse nicht beurteilen kann, wie gut der AN seine Arbeit verrichtet (*hidden-information*-Problemtyp).¹⁰² Aber auch auf Seiten des AN kann Unsicherheit dahingehend bestehen, ob der AG dem AN das ausgemachte Arbeitsentgelt nach Vertragsabschluss auszahlt. Die folgende Tabelle 3 fasst alle o.g. Agency-Probleme zusammen:

Tab. 3: Überblick über vorhandene Agency-Probleme

Problemtyp	Entstehungszeitpunkt	Problem	Lösung
Hidden characteristics	Vor Vertragsschluss	Adverse selection	Signaling/Screening
Hidden intention	Vor/nach Vertragsabschluss	Adv. selection/ Hold up	Signaling/Screening
Hidden action	Nach Vertragsschluss	Shirking	Kontrollsysteme
Hidden information	Nach Vertragsschluss	Moral hazard	Anreizsysteme

Quelle: Göbel (2002), S. 100, modifiziert.

Die Lösung von Agency-Problemen zählt mit zu den Hauptaufgaben des HRM. Um eine effiziente Personalpolitik zu betreiben, muss das HRM eines Unternehmens die existierenden Marktunvollkommenheiten durch institutionelle Rahmenbedingungen in

98 Vgl. Göbel (2002), S. 295.

99 Vgl. Göbel (2002), S. 104.

100 Vgl. Göbel (2002), S. 291f.

101 Vgl. Göbel (2002), S. 117.

102 Vgl. Voigt (2009), S. 86f.

seine Überlegungen mit einbeziehen. Sind durch sichere Institutionen (Kontroll- und Anreizsysteme) gute Bedingungen auf dem jeweiligen Arbeitsmarkt geschaffen und damit das Motivationsproblem gesenkt, so müssten nach der Agency-Theorie AN sowie AG eher motiviert sein, in Humankapital bzw. Humanressourcen zu investieren. Dadurch würden beide Parteien auf lange Sicht die Qualifikationen der AN verbessern und gleichzeitig das Koordinationsproblem auf dem Arbeitsmarkt verringern.¹⁰³ Durch verbesserte Koordinationsmechanismen kann bei der Arbeitssuche wiederum das Motivationsproblem gesenkt werden. Wenn die AN schneller eine passende Stelle finden und zufriedener mit ihrer Arbeit sind, besteht weniger sog. *moral hazard* unter den AN¹⁰⁴ sowie weniger Risiko für *Jobhopping* (zu Dt.: häufiger Stellenwechsel). Da im Rekrutierungsprozess für beide Seiten Wechsel- und Suchkosten entstehen, ist mit einem Bestreben beider Vertragspartner zu rechnen, die Informationsasymmetrie aufzuheben und damit die Wechselkosten auf lange Sicht möglichst gering zu halten.¹⁰⁵ Dieses Beispiel zeigt, dass nicht nur Interessendivergenzen zwischen AG und AN existieren, sondern auch Interessenkonvergenzen. Das oberste Ziel von *Signaling* und *Screening* ist in diesem Zusammenhang, die Markttransparenz zu erhöhen, indem man Lösungsansätze für Agency-Probleme findet.¹⁰⁶ Zu diesen Lösungsansätzen zählen:

1. Reduktion der Informationsasymmetrie durch Kontrollmaßnahmen
2. Auflösung von Zielkonflikten durch geschickte Anreizgestaltung
3. Milderung des eigennütigen Verhaltens des Homo Oeconomicus durch Vertrauen¹⁰⁷

Tab. 4: Überblick über Lösungsmöglichkeiten für Agencyprobleme aus Sicht von Prinzipal und Agent

	Informationsasymmetrie Senken		Ziele harmonisieren		Vertrauen bilden	
	Prinzipal	Agent	Prinzipal	Agent	Prinzipal	Agent
Vor-Vertrags-Probleme	<i>Screening</i>	<i>Signaling</i>	Verschiedene Verträge zur Auswahl vorlegen	<i>Self-Selection</i> , Reputation	<i>Screening</i> in Bezug auf Vertrauenswürdigkeit	Reputation signalisieren
Nach-Vertrags-Probleme	Monitoring (Handeln des Agenten beobachten)	Reporting (transparentes Handeln ggü. Prinzipal)	Anreizverträge (nicht nur materieller Art) gestalten	Commitment (Bonding); Reputation	Vertrauensvorschuss; Vertrauen statt Kontrollen	Sozialkapital aufbauen

Quelle: Göbel (2002), S. 110; modifiziert.

Tabelle 4 listet abschließend alle vor- und nachvertraglichen Agency-Probleme mit ihren jeweiligen Lösungsmöglichkeiten auf und setzt sie zueinander in Bezug.

103 Vgl. Göbel (2002), S. 291.

104 Vgl. Göbel (2002), S. 295.

105 Vgl. Göbel (2002), S. 291ff..

106 Vgl. Göbel (2002), S. 110.

107 Vgl. Göbel (2002), S. 118.

Das Vertrauen zwischen Prinzipal und Agent ist für den Erfolg der Transaktion somit genauso wichtig wie der Informationsausgleich und die Interessenskongruenz. So können Lücken im Anreizsystem in bestimmten Situationen durch Vertrauen kompensiert werden et vice versa.¹⁰⁸ Werden diese drei Lösungsansätze im Human Resource Management eines Unternehmens erfolgreich umgesetzt, so lassen sich Personalkosten mindern, die andernfalls aus Fluktuation, Mismatch und allgemein nicht genutzten Ressourcen entstehen. Der Nobelpreisträger und Ökonom Kenneth Arrow fasste die Lösung für die Probleme der Prinzipal-Agenten-Beziehung wie folgt zusammen:

“One of the characteristics of a successful economic system is that relations of trust and confidence between principal and agent are sufficiently strong that the agent will not cheat even though it may be ‘rational economic behavior’.”¹⁰⁹

Der Staat und die Unternehmen sollten folglich ein Interesse daran haben, ausreichend Vertrauen zwischen Prinzipal und Agenten durch *Signaling* und *Screening* zu schaffen, damit so wenige Täuschungsversuche wie möglich seitens beider Parteien zu Stande kommen. Das folgende Kapitel erläutert zunächst kurz die Signal- und Screeningtheorie (SST), bevor es die zwei Lösungsinstrumente *Signaling* und *Screening* einzeln darstellt und sie in den personalökonomischen Kontext setzt.

2.1.3 Signal- und Screeningtheorie

Die Signaltheorie von Spence (1973)¹¹⁰ und die Screeningtheorie (Filtertheorie) von Arrow (1973)¹¹¹ und Stiglitz (1975)¹¹² stellen eine Konkurrenz zur Humankapitaltheorie und ihren Vertretern dar.¹¹³ Im Gegensatz zur Humankapitaltheorie gehen signal- und filtertheoretische Überlegungen von einer produktivitätsenthüllenden statt einer produktivitätssteigernden Funktion von Bildung aus. Die Leistungsfähigkeit eines Individuums sei naturgegeben und nicht direkt erkennbar.¹¹⁴ Erhöhte Bildungsinvestitionen führen demnach nicht automatisch zu einem verbesserten Arbeitsvermögen.¹¹⁵ Vielmehr fällt es den von Natur aus leistungsfähigeren Individuen leichter, höhere Bildungszertifikate zu erwerben, als ihrer Konkurrenz. Bildungszertifikaten und Bildungsinstitutionen kommt daher nur eine Signal- bzw. Filter- und Selektionsfunktion zu.¹¹⁶ Die AG bedienen sich dieser Signale als „Screening-instrument“, um ihre eigenen Informationskosten bei der Personalrekrutierung ge-

108 Vgl. Göbel (2002), S. 120.

109 Arrow (1968), S. 538.

110 Spence (1973).

111 Arrow (1973).

112 Stiglitz (1975).

113 Vgl. Becker/Hecken (2008), S. 139.

114 Vgl. Hummelsheim/Timmermann (2010b), S. 109

115 Vgl. Becker/Hecken (2008), S. 140.

116 Vgl. Hummelsheim/Timmermann (2010a), S. 128.

ring zu halten.¹¹⁷ Lohndifferenzen werden demnach von der *Screening*-Theorie nicht als Erträge unterschiedlicher Investitionen in Humankapital interpretiert, sondern als Reaktion der AG auf die Signale, die sie durch Bildungszertifikate erhalten.¹¹⁸ Was die Frage der Bildungsrenditen betrifft, kommt die SST zunächst zu der gleichen Schlussfolgerung wie die Humankapitaltheorie, dass höhere Bildung zu höheren Renditen führt. Spence und Arrow lenken den Blick jedoch auf formale Bildungstitel im Gegensatz zu Bildungsjahren.¹¹⁹ Da die Vertreter der SST die Veredelfunktion von Bildung bestreiten bzw. für zweitrangig halten, stehen sie der Bildungsexpansion skeptisch gegenüber. Wenn Bildung keine nennenswerte Steigerung der Fähigkeiten bewirkt, führt eine Ausweitung nur zu einer steigenden Inflation der Bildungstitel und einer Verschwendung an Ausbildungszeit.¹²⁰ Vertreter der SST geben zu Bedenken, dass die positive Korrelation zwischen Bildung und Einkommen nicht mit einer Kausalität gleichzusetzen ist.¹²¹

Im Folgenden werden die Signal-Theorie und die *Screening*-Theorie, die sich in ihrer Argumentation ähneln und auch explizit aufeinander Bezug nehmen, einzeln vorgestellt.¹²²

Signal-Theorie

In seinen zwei Werken „Job Market Signaling“ (1973) und „Market Signaling“ (1974) beschäftigt sich Spence mit Bildung als Signal auf dem Arbeitsmarkt. Im Kontext der Informationsasymmetrie meint *Signaling* (das Aussenden von Informationen) die beobachtbaren Handlungen von wirtschaftlich agierenden Individuen mit dem Zweck die anderen Marktteilnehmer vom Wert ihrer Produkte zu überzeugen. *Signaling* kann jedoch nur funktionieren, solange sich die Signalkosten unter den „Sendern“ ausreichend unterscheiden.¹²³ Die Theorie setzt voraus, dass die Signaling-Kosten unterschiedlich hoch ausfallen für die „Sender“ des Signals, sprich die Absolventen. Wenn ein AG nicht beurteilen kann, ob es sich um einen Sender mit hoher oder niedriger Produktivität handelt, wird er tendenziell einen niedrigeren Lohn zahlen.¹²⁴ Auf Dauer entwickelt sich daraus ein auf Akerlofs Theorie zurückgehender sog. „Zitronenmarkt“.¹²⁵ Wie bereits erwähnt, handelt es sich hierbei um einen Teilarbeitsmarkt, auf dem nur noch Zitronen, d.h. Arbeitskräfte von niedriger Produktivität, anzutreffen sind. Nur diese sind noch bereit, unter gegebenen Bedingungen (Lohn, Anreize etc.) in diesem Teilarbeitsmarkt zu arbeiten. Auf dem Zitronenmarkt ist das Phänomen der adversen Selektion vorherrschend. Spence zeigt, wie Akteure auf dem Arbeitsmarkt mittels Bildung als *Signaling*-Instrument einer solchen adversen Selektion durch Aufhebung der

117 Vgl. Becker, R. (2011), S. 28.

118 Vgl. Pechar (2006), S. 32f.

119 Vgl. Spangenberg/Mühleck/Schramm (2012), S. 6.

120 Vgl. Pechar (2006), S. 33.

121 Vgl. Hummelsheim/Timmermann (2010b), S. 109.

122 Vgl. Spangenberg/Mühleck/Schramm (2012), S. 6.

123 Vgl. Löfgren/Persson/Weibull (2002), S. 199.

124 Vgl. Löfgren/Persson/Weibull (2002), S. 200.

125 Akerlof (1970), „The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism“ (s. Litvz.).

Informationsasymmetrie begegnen können.¹²⁶ Dabei betrachtet er in seiner Forschung speziell die Unsicherheit des AG hinsichtlich der Fähigkeiten des AN. Allerdings ist der Forschungsansatz genauso gut auch in umgekehrter „Richtung“ anwendbar, z.B. wie AN über den Arbeitsmarkt und den AG informiert sind. Darauf verweist Spence in einer Fußnote seines Artikels aus dem Jahr 1973:

*„There are, of course, other informational gaps in the job market. Just as employers have less than perfect information about applicants, so also will applicants be imperfectly informed about the qualities of jobs and work environments. And in a different vein neither potential employees nor employers know all of the people in the market. The resulting activities are job search and recruiting. For the purpose of this essay I concentrate upon employer uncertainty and the signaling game that results.“*¹²⁷

Spence beschreibt den Rekrutierungsprozess in seinem Werk als *signaling game* bzw. als Lotteriespiel. Denn ähnlich wie bei einer Lotterie handelt es sich bei einer Einstellung im Normalfall um eine Investitionsentscheidung unter Unsicherheit. Der AG versucht daher über das gezahlte Gehalt das Risiko auszugleichen. Wäre der AG beispielsweise risikoneutral, entspräche das Gehalt genau der Grenzproduktivität (Leistungsfähigkeit) des AN. Je risikofreudiger der AG, desto höher ist das Gehalt des AN. Je risikoscheuer der AG, desto geringer ist das Gehalt des AN. Somit hängt viel davon ab, wie riskant der AG die „Lotterie“, d. h. die Rekrutierung, einschätzt. Dabei kann der AG die tatsächliche Grenzproduktivität des AN nicht vorhersehen. Der AG hat aber bestimmte Annahmen über die Grenzproduktivität des AN entsprechend seiner vorherigen gesammelten Erfahrungen. Das Einzige, was er sieht, sind die beobachtbaren Signale, die der AN aussendet, wie Ausbildung, Geschlecht, Alter, Hautfarbe, oder vorherige Arbeitszeugnisse etc.,¹²⁸ nicht aber die sog. *hidden characteristics*. Spence unterscheidet hier klar zwischen Signalen und Indizes. Die nicht veränderbaren Attribute, wie Geschlecht und Hautfarbe, sind für ihn Indizes. Lediglich die auf Eigeninitiative hin veränderbaren Attribute eines AN, wie Bildungsabschlüsse, sind in seinen Augen als „echte“ Signale zu titulieren. Das Alter verändert sich zwar auch, aber zählt für Spence zu den Indizes, weil es nicht auf eigene Initiative hin veränderbar ist.¹²⁹ Aus diesem Mix von Indizes und Signalen resultiert folglich das Gehalt. Die einzige Möglichkeit der Bewerber Einfluss auf die Höhe des Gehalts zu nehmen, besteht darin, die Signale zu verändern, was i.d.R. mit Kosten und Aufwand (s. Abb. 6) für sie verbunden ist.

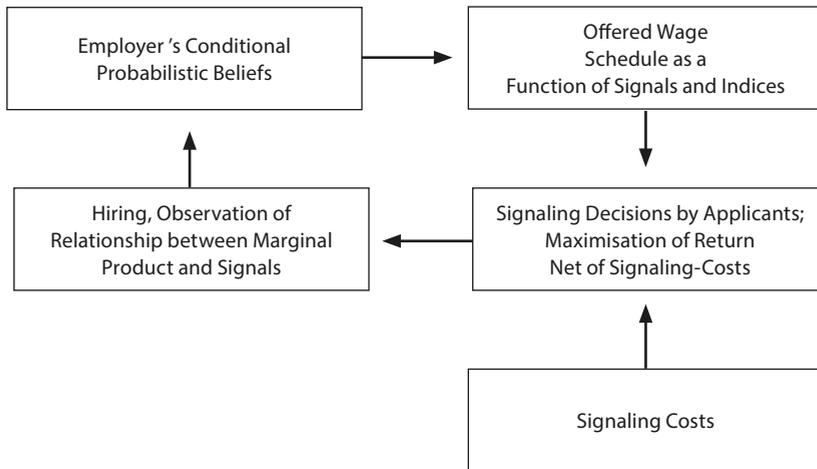
¹²⁶ Vgl. Löfgren/Persson/Weibull (2002), S. 199.

¹²⁷ Spence (1973), S. 356, Fußnote 1.

¹²⁸ Vgl. Spence (1973), S. 357f.

¹²⁹ Vgl. Spence (1973), S. 357.

Abb. 6: Informations-Feedback-Kreislauf auf dem Arbeitsmarkt



Quelle: Spence (1973), S. 359.

Für den AN stellt sich somit die Frage, ob eine Investition in Bildung ausreichend hohe Gehaltserträge bewirkt, um die Investition wieder auszugleichen. Spence hat hierzu einen „Informations-Feedback-Kreislauf“ zwischen AG und AN entworfen (s. Abb. 6), der den Ablauf des Rekrutierungs- und Qualifizierungsprozesses in Schritten darstellt. Demzufolge gelangen neue Marktinformationen durch Neueinstellungen zum AG. Letzterer beobachtet anschließend die Grenzproduktivität der AN im Verhältnis zu den Signalen und passt seine Wahrscheinlichkeitsannahmen entsprechend an. Als Folge verändern sich die Gehaltsstrukturen, denen sich potentielle AN gegenübersehen, was wiederum die Ausbildungsentscheidungen zukünftiger AN beeinflusst.

Aber auch der AG sendet durch das Image seines Unternehmens, z.B. in Form einer Unternehmenskultur, ein Signal an den AN aus, das zur Senkung der Informationsasymmetrie beitragen kann. Das sog. „Image“, die Reputation eines Unternehmens oder einer Branche, kann bei der Suche nach passenden AN helfen, indem es nur bestimmte Bewerber anzieht und somit quasi zu einer Selbstauswahl führt (*self-selection*).¹³⁰

Demnach ist der Signaling-Prozess während der Rekrutierung sowohl für AG als auch für AN als Nutzenmaximierer ein ständiges Abwägen von Kosten und Nutzen. Jeder möchte seine „Rendite“ gesichert wissen. Je mehr Signalkosten aufgebracht werden müssen, desto geringer ist die damit implizierte Arbeitsproduktivität (negative Korrelation).¹³¹ Deshalb wollen sich gute Leistungsträger durch das *Signaling* von ihren Konkurrenten abheben.¹³² Auf den Gütermärkten wäre ein solches Signal z.B. die Garantie auf das Produkt. Bildungszertifikate sind also im Endeffekt als eine Art „Garantieschein“ für Qualität zu verstehen. Voraussetzung dafür, dass ein Zeugnis überhaupt als Signal

130 Vgl. Göbel (2002), S. 267.

131 Vgl. Spence (1973), S. 358.

132 Vgl. Göbel (2002), S. 295.

gedeutet werden kann, ist jedoch erstens, dass kein „Zertifikatehandel“ betrieben wird und zweitens, dass jeder, der die Möglichkeit dazu besitzt, diesen Abschluss auch anstrebt.¹³³ Stimmen Signale, Beobachtungen und Erwartungen nicht überein, kommt es zum Mismatch und der Prozess beginnt von vorne.

Screening-Theorie

Ebenso wie beim *Signaling* geht es auch beim *Screening* darum, die asymmetrische Informationsverteilung aufzuheben und Vertrauen zu schaffen. Der Unterschied besteht darin, dass der Impuls der Handlung beim *Screening* vom schlechter informierten Akteur ausgeht. Durch *Screening* (dt.: Durchleuchten) versucht der schlechter informierte Marktteilnehmer (i.d.R. der AG) Informationen vom bzw. über den besser informierten Marktteilnehmer (i.d.R. den AN) zu gewinnen. Um seinen Nachteil aus der Informationsasymmetrie vor Vertragsschluss (ex ante) zu minimieren, „screent“ der AG den AN und filtert in dessen Folge die guten AN heraus. Das *Screening* umfasst alle Informationsaktivitäten des AG, um sich ein besseres Bild vom AN zu verschaffen, z.B.: Einstellungstests, Vorstellungsgespräche oder Informationseinholung über soziale Netzwerke.¹³⁴ Für ein umfassenderes Verfahren nutzt der AG in der Regel das Assessment-Center. Für ein schnelles Verfahren schaltet er einen Headhunter ein. Möchte er ein kostengünstigeres aber dafür zeitaufwendigeres Verfahren, so nutzt er im Allgemeinen Anzeigen und zieht hauptsächlich Bildungszertifikate zur Bewertung heran.¹³⁵ Welche Methode angewendet wird, ist entscheidend für den Erfolg der Selektion. Wird die falsche *Screening*-Methode verwendet, so kann ein laut Testergebnis passender Kandidat sich im Nachhinein als Fehlentscheidung herausstellen. Der Prinzipal muss seine *Screening*-Methoden regelmäßig anpassen, da sich der Wirkungsgrad des *Screening*-Instruments verschlechtert, je besser der Agent über die Vorgehensweise bei der Auswahl Bescheid weiß. Lebensläufe können bspw. „aufpoliert“ werden, sodass ein falsches Bild vom Kandidaten entsteht. Das Interesse des Agenten, seine tatsächlichen Fähigkeiten offenzulegen (*Signaling*), kann diesem Problem entgegenwirken.¹³⁶

Dabei steigt die Bedeutung von *Signaling* und *Screening* mit der beruflichen Qualifikation für eine Tätigkeit und umgekehrt sollte das Signal Bildung in ungelerten Berufen vergleichsweise schwächer ausfallen.¹³⁷

Eine weitere Möglichkeit stellt in diesem Zusammenhang die sog. *self selection* dar. Selbstselektion ist eine Mischung aus *Signaling* und *Screening*. Der Prinzipal bietet dem Agenten solche Arbeitsbedingungen an, die als Signal nur attraktiv auf „passende“ Agenten wirken und daher zu einer geeigneten Selbstausswahl führen.¹³⁸

Die Forschungen von Stiglitz zum *Screening* waren von besonderer Bedeutung für Entwicklungsstaaten. Er hat gezeigt, dass wirtschaftliche Anreize unter asymmetrischer Informationsverteilung kein akademisches Konstrukt sind, sondern ein konkretes

133 Vgl. Göbel (2002), S. 294.

134 Vgl. Göbel (2002), S. 110f.

135 Vgl. Voigt (2009), S. 86.

136 Vgl. Göbel (2002), S. 293f.

137 Vgl. McCall (1976); zitiert nach Li/Ding/Morgan (2008), S. 267.

138 Vgl. Göbel (2002), S. 295.

Phänomen mit weitreichendem Erklärungsgehalt bei der Analyse von Institutionen und Märkten in Entwicklungsländern sowie in entwickelten Ländern.¹³⁹ Vor allem in Entwicklungsländern oder Schwellenländern, wozu auch China (noch) gehört, herrscht eine verstärkte Unsicherheit durch ausgeprägte asymmetrische Informationsverteilung sowie unausgereifte formelle Institutionen vor. Dementsprechend liegen die Kosten für die Beschaffung von Arbeitsmarktinformationen viel höher als in entwickelten Industrieländern. Dadurch wächst wiederum die Bedeutung des Einholens von Informationen über informelle Kanäle, um Zeit und Aufwand zu sparen.¹⁴⁰

Bisher gibt es nur wenige Studien, die die SST auf China angewendet haben. Li/Ding/Morgan (2008) haben z.B. den Zusammenhang zwischen Arbeitssuchkanälen, Bildungsgrad und dem Ergebnis der Arbeitssuche untersucht. Sie haben herausgefunden, dass Arbeitssuchende mit hohem Bildungslevel in China ein starkes Signal an die AG aussenden und geringere Motivation besitzen informelle Kanäle zu nutzen. Dies werteten die Autoren als Bestätigung der Screening-Hypothese. Jedoch schenken die AG den Bildungssignalen nicht mehr Aufmerksamkeit, wenn formelle Suchkanäle genutzt wurden, im Vergleich zur Situation, wenn informelle Kanäle genutzt werden. Dies schwächt die These der Autoren.¹⁴¹

Nach wie vor besteht ein großer Forschungsbedarf, wie die Akteure auf dem chinesischen Arbeitsmarkt versuchen, die vorhandene Informationsasymmetrie auszugleichen. Die Market Transition Theory (MTT), die im Folgenden erläutert wird, befasst sich speziell mit dem Transformationsprozess Chinas Märkte.

2.2 Market Transition Theory

Die Märkte einer Gesellschaft, wozu auch der Arbeitsmarkt zählt, reflektieren im Endeffekt die Funktionalitäten und Dysfunktionalitäten des in einer Gesellschaft existierenden Regelwerks. Märkte schaffen sich nicht selbst, sondern sind eingebettet in ein soziales Gefüge. Andersherum bestimmt die Beschaffenheit des Arbeitsmarktes, seine formellen und informellen Institutionen, zu einem großen Teil, inwieweit der einzelne Bürger am wirtschaftlichen Wohlstand des Landes sowie am gesellschaftlichen Leben partizipieren kann.¹⁴²

Neben dem Humankapital spielen auch die sozialen Netzwerke eine entscheidende Rolle für den Einstellungsprozess – insbesondere in Ländern oder Gesellschaften, in denen Bildungs- oder Gesetzesinstitutionen nur geringes Vertrauen genießen. In solchen Situationen kann die Qualität des Netzwerks für den AG als Indikator für die Qualität und Loyalität des Bewerbers dienen. In China spielen soziale Netzwerke (*Guanxi*) eine vergleichbare Rolle.¹⁴³

139 Vgl. Löfgren/Persson/Weinbull (2002), S. 206.

140 Vgl. Strobl (2002), S.1, zitiert nach Li/Ding/Morgan (2008), S. 267.

141 Vgl. Li/Ding/Morgan (2008), S. 261.

142 Vgl. Abraham/Hinz (2008), S. 11.

143 Vgl. Jacka/Kipnis/Sargeson (2013), S. 111.

In seiner *Market Transition Theory* (MTT) behauptet ihr Begründer Victor Nee (1989, 1991, 1996),¹⁴⁴ dass in einer ökonomischen Transformationsphase von einer Plan- zur Marktwirtschaft, wie es in China seit 1978 der Fall ist, das politische Kapital (Partei-mitgliedschaft) und das soziale Kapital (Netzwerke) mit fortschreitender Reform und Ausweitung des Marktes (*marketization*) an Einfluss für die Wirtschaftsordnung verlieren, während meritokratische Verteilungsmechanismen (in Form von Humankapital) graduell zunehmen. Mit anderen Worten, Bildungsabschluss und Arbeitserfahrung zählen mehr als Beziehungen und Parteizugehörigkeit.¹⁴⁵ Zwar bedeutet dies nicht, dass die alten Institutionen damit vollkommen aufgelöst werden. Aber mit dem Entstehen der Marktwirtschaft haben nach Nees Theorie wirtschaftliche Akteure, wie Manager, Privatunternehmer und Fachkräfte – gegenüber politischen Akteuren größeres Gewicht erhalten.¹⁴⁶ Der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte ist gestiegen. Diese Entwicklung lässt darauf schließen, dass auch die Erträge aus dem erworbenen Humankapital, sprich das Einkommen, gestiegen sind.¹⁴⁷

Nees Theorie hat weitreichende Diskussionen in der Forschungswelt mit zum Teil sehr unterschiedlichen Ergebnissen über das Zusammenspiel von Markttransformation und Schichtungseffekten in der chinesischen und anderen Transformationsgesellschaften ausgelöst.¹⁴⁸ Bian/Logan (1996) behaupten z. B., dass der Anstieg an Einkommensungleichheit nicht allein in der Markttransformation begründet liegt, sondern dass die alten Ungleichheiten der Verteilung nur von den neuen Ungleichheiten des Marktmechanismus überlappt worden sind, anstatt von letzteren ersetzt zu werden.¹⁴⁹

Wu und Xie (2003)¹⁵⁰ fanden heraus, dass die höheren Erträge aus Bildungsinvestitionen sich lediglich auf die neu in den Markt eingetretenen Akteure beschränken. Damit stellten sie Nees These ebenfalls in Frage. Ihrer Meinung nach beruht ein Großteil der Kontroversen zu diesem Thema auf der Vernachlässigung der Faktoren individueller Mobilität, unterschiedlicher Erfahrungen (den Charakteristika der Arbeiter zwischen den Sektoren in Chinas Mischwirtschaft) und auf dem Sortierungsmechanismus selbst. Anders ausgedrückt: der Zusammenhang zwischen dem Hintergrund eines Individuums im Arbeitsmarkt und seinen Erträgen ist entscheidend. Ihre Schlussfolgerung war außerdem, dass sich Staats- und Marktsektor in der Bewertung von Humankapital nicht unterscheiden. Ebenso konnten Hauser/Xie (2005) keine signifikanten Unterschiede beim Vergleich von Einkommensanstieg durch Humankapital oder politisches Kapital feststellen. Beides bewirkte einen gleich hohen Einkommensanstieg.¹⁵¹ Studien von Knight/Yueh (2008) sowie von Jacka/Kipnis/Sargeson (2013) deuten sogar darauf hin, dass es in China durch den vermehrten Wettbewerb um Arbeit eher zu einer Zunahme als zu einer Abnahme von *Guanxi*-Gebrauch bei AG und AN gekommen ist.¹⁵²

144 Victor Nee (1989), (1991), (1996); für weitere Angaben s. Literaturverzeichnis.

145 Vgl. Xie/Wu (2008), S. 559.

146 Vgl. Nee/Cao (2004), S. 27.

147 Vgl. Nee/Cao (2004), S. 31.

148 Bian/Logan (1996), Zhou (2000), Walder (1996), Wu (2002), Wu/Xie (2003), Xie/Hannum (1996).

149 Vgl. Bian/Logan (1996), S. 745f; 755f.

150 Vgl. Wu/Xie (2003).

151 Vgl. Hauser/Xie (2005), S. 45.

152 Vgl. Knight/Yue (2008); Jacka/Kipnis/Sorgeson (2013), S. 111.

Auch Yang (1994) behauptet, dass der instrumentale Gebrauch von *Guanxi*, das sog. *Guanxi xue* 关系学, mit Chinas Übergang zu einer Marktwirtschaft noch an Bedeutung zugenommen hat.¹⁵³ Der Hauptpunkt ihrer Argumentation ist die Unterscheidung von *Guanxi*, den „normalen“ Beziehungen zwischen privaten Akteuren, Geschäftspartnern und Marktteilnehmern allgemein, sowie *Guanxi xue*, den negativ konnotierten Beziehungen, wodurch man Dinge politischer oder administrativer Art in die Wege leitet (*kao Guanxi xueban shouxu* 靠关系学办手续).¹⁵⁴ Dies ist ein Relikt aus den Praktiken der planwirtschaftlichen Ära Chinas, welche heute jedoch gegen das Gesetz verstoßen.¹⁵⁵ Bezogen auf die Jobsuche würde *Guanxi xue* beispielsweise bedeuten, dass man seine *Guanxi* durch ein „Bestechungsgeschenk“ verstärkt, um an eine Stelle in einem chinesischen Staatsunternehmen zu gelangen.¹⁵⁶

Die Diskussion zeigt, dass die Gültigkeit der MTT höchst umstritten ist. Mit Chinas Eintritt in die vierte Transformationsdekade ist die Diskussion um die Institutionentheorie und deren Potential zur weiteren Entfaltung noch lange nicht ausgeschöpft, sondern aktueller denn je zuvor.¹⁵⁷ Eine zentrale Aufgabe bei der Analyse von Marktübergängen sollte daher sein, herauszufinden, welche Rolle die jeweiligen Institutionen bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen ökonomischer Aktivitäten, z.B. der Arbeitssuche, spielen.¹⁵⁸ Deswegen wird das Augenmerk in der empirischen Analyse dieser Arbeit besonders auf die Bedeutung von Humankapital im Vergleich zu *Guanxi* bei der Arbeitssuche gerichtet.

Nach der Darlegung der teils westlichen, teils chinaspezifischen theoretischen Grundlagen folgt nun die Erläuterung des gesellschaftspolitischen Kontexts in China. Anhand des dargelegten theoretischen Rahmens soll gezeigt werden, wie sich der chinesische Bildungs- und Arbeitsmarkt entwickelt hat und welche formellen und informellen Institutionen auf den Rekrutierungs- und Qualifizierungsprozess in China Einfluss nehmen.

153 Yang (1994), S. 167.

154 Yang (1994), S. 172.

155 Vgl. Guthrie (1998), S. 255f., S. 262 und S. 273.

156 Vgl. Hanser (2002), S. 139.

157 Vgl. Nee/Opper (2009), S. 3.

158 Vgl. Nee/Cao (2004), S. 24.

Teil II: Gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen auf Chinas Arbeitsmarkt

眼高手低

*Hohe Erwartungen bei geringen Fähigkeiten.*¹⁵⁹

159 Wu/Ye (2004), S. 16.

3. Der chinesische Arbeitsmarkt aus personal-ökonomischer Sicht

3.1 Entwicklung des Beschäftigungssystems in China

Die Beschäftigungsstrukturen in Chinas planwirtschaftlicher Periode basierten auf der kommunistischen Ideologie, dass die Arbeiter die „Herren des Landes“ seien. Ebenso wie in anderen sozialistischen Staaten war auch in China Arbeit keine Ware, sondern eine staatlich verwaltete Ressource. Es herrschte keine freie Berufswahl, keine Gewerbe-freiheit bzw. Eigentumsschutz sowie keine Unternehmens- und Vertragsfreiheit. Die Besonderheit des chinesischen Systems lag in der Einzigartigkeit des *Danwei* (单位)-Systems begründet sowie in seiner extremen Form der Umsetzung.¹⁶⁰ Jeder Stadtbewohner gehörte einer *Danwei* an, der kleinsten „Einheit“ der chinesischen Gesellschaft und Lebensmittelpunkt für die städtische Arbeiterschaft. Hierzu zählten z.B. Unternehmen, Fabriken, Banken, Universitäten oder Krankenhäuser.¹⁶¹ Die *Danwei* versorgte ihre Mitglieder mit Essen, Unterkunft, Gehalt, Kleidung, medizinischer Versorgung, Alters- und Krankenversicherung, Schulbesuch der Kinder u.v.m.¹⁶² - ein „Rundumsorglospaket“ von der Wiege bis zur Bahre.¹⁶³ Als Mitglied einer städtischen *Danwei* waren einem die sog. „drei alten Eisernen (*jiu santie* 九三铁)“ garantiert: die lebenslange Beschäftigung („die Eiserne Reisschale“, *tiefanwan* 铁饭碗), zentral verwaltete Gehälter („das Eiserne Gehalt“, *tie gongzi* 铁工资) und staatlich kontrollierte Stellenberufung und -beförderung von Managementpersonal („der eiserne Sessel“, *tie jiaoyi* 铁交椅).¹⁶⁴ Allerdings ging mit dieser Versorgung auch gleichfalls eine strikte Kontrolle und vollkommene Abhängigkeit auf beruflicher sowie privater Ebene einher.¹⁶⁵ Zudem boten nicht alle *Danweis* die gleichen Leistungen an, wie es nach dem Egalitätsprinzip offiziell propagiert wurde. Trotz gleicher Löhne existierten je nach hierarchischer Stellung im System Unterschiede im Status der *Danwei* sowie den damit verbundenen Privilegien. Horizontaler Wechsel zwischen Arbeitsplätzen wurde weitestgehend unterbunden. Vertikaler Aufstieg funktionierte nach dem Senioritätsprinzip. Ausschlaggebend für einen Aufstieg in die nächste Hierarchieebene waren Faktoren wie Parteiloyalität, Konformität und Bildungsgrad. Kritik und nicht-konforme Ideen wirkten sich dahingehend negativ aus.¹⁶⁶

Die *Danwei* als Institution übernahm somit nicht nur eine wichtige ökonomische Funktion bei der Organisation der städtischen Gesellschaft, sondern auch eine politisch-soziale, indem sie bis ins kleinste Detail in das Leben der Bewohner der *Danwei* eingriff (z.B. bei der Heirat). Sie war die erste Anlaufstelle in allen Lebenslagen. Deshalb war es auch besonders wichtig, gute Beziehungen zur *Danwei* zu pflegen, da dies

160 Vgl. Naughton (1997), S. 170.

161 Vgl. Zhang (2005), S. 51.

162 Vgl. Peverelli/Song (2012), S. 40f.

163 Vgl. Warner (1997), S. 31.

164 Vgl. Warner (2008), S. 777.

165 Vgl. Yang (1994), S. 183f.

166 Vgl. Fischer (2001), S. 304.

die eigenen Lebensbedingungen sowie die der Familie positiv oder negativ beeinflussen konnte.¹⁶⁷

Die Vorteile der *Danwei* wurden einem aber nur über den Besitz einer städtischen Haushaltsregistrierung, den sog. *Hukou*, zuteil. Das *Hukou*-System sollte die Arbeitsmobilität in China auf ein Minimum reduzieren, indem es die Migration zwischen ländlichem und städtischem Arbeitsmarkt verbot. Versetzungen waren zwar möglich, z.B. aus personellen Gründen oder zur Familienzusammenführung. Aber es gestaltete sich sehr schwierig, eine Genehmigung dafür zu bekommen – insbesondere von einer kleinen zu einer großen Stadt bzw. vom Land in die Stadt.¹⁶⁸ Die chinesische Gesellschaft bestand zu Zeiten der Planwirtschaft im Grunde genommen aus zwei vollkommen voneinander abgeschotteten Teilgesellschaften. Arbeit integrierte den Menschen nicht in eine gesamtchinesische Gesellschaft, sondern in ein bestimmtes Segment der Gesellschaft, mit unterschiedlichen Lebenschancen.¹⁶⁹ Diese Situation besteht bis heute fort (s. Kapitel 4.1.2 Das *Hukou*-System).

Zusammen mit der Personalakte (*dang'an* 档案), welche private sowie berufliche und politische Angaben zur Person enthielt und durch das Amt für Personalangelegenheiten geführt wurde, besaß die Regierung mit dem *Danwei*- und *Hukou*-System drei wirkungsvolle arbeitsmarktpolitische Instrumente zur Kontrolle ihrer Arbeitskräfte. Dadurch war es ihr möglich, einerseits geographisch ein ausgeglichenes Verhältnis vorhandener Arbeitskraft zu schaffen. Andererseits konnte sie so auch soziale Kontrolle ausüben und gegebenenfalls Strafen bei politischem Fehlverhalten verhängen. Diese Mechanismen bildeten ein chinesisches Alleinstellungsmerkmal sozialistischer Kontrollformen im Vergleich zu anderen osteuropäischen Staaten.¹⁷⁰ Gleichzeitig verhinderte dieses System aber die Möglichkeit zur Reaktion auf einen Wandel des Arbeitsmarktes. Das System sorgte dafür, dass Arbeiter und Angestellte in der Stadt den Unternehmen völlig unabhängig von ihren Fähigkeiten und dem Arbeitskräftebedarf zugeteilt wurden, was zu Überbeschäftigung und der Akzeptanz von geringer Arbeitsproduktivität führte.¹⁷¹

In den 50er Jahren hatten Chinas Staatsunternehmen ein an die Sowjetunion angelehnte planwirtschaftliche Modell der Personalführung implementiert (*renshi guanli* 人事管理).¹⁷² Wie auch in anderen sozialistischen Staaten war die Beschäftigungspolitik seitdem durch folgende vier Merkmale gekennzeichnet: Vollbeschäftigung, zentrale Arbeitsallokation, lebenslange Beschäftigung und geringe Arbeitsmobilität. Zentrale Arbeitsallokation bedeutete, dass in der hochsozialistischen Phase der Staat ein Monopol auf alle städtischen Arbeitsplätze hatte. Die Regierung zahlte die Ausbildungskosten der Studenten und im Gegenzug arbeiteten alle Absolventen nach ihrem Abschluss dort für den Staat, wo er sie einsetzte, das sog. *fenpei*-System.¹⁷³ Einen Anspruch auf die Zuweisung zu städtischen Arbeitseinheiten durch die staatliche Arbeitsverwaltung hatten nur städ-

167 Vgl. Schädler (2006), S. 173.

168 Vgl. Zhu/Dowling (2002), S. 572.

169 Vgl. Hebel (2004), S. 42.

170 Vgl. Hoffman (2010), S. 56.

171 Vgl. Zhu/Dowling (2002), S. 571.

172 Vgl. Warner (2009), S. 7.

173 Vgl. Hoffman (2010), S. 53.

tische Schul- und Hochschulabsolventen.¹⁷⁴ Arbeitslosigkeit nach dem Abschluss war damit offiziell abgeschafft.¹⁷⁵ Wichtig ist hierbei zu unterscheiden, dass den Absolventen zwar das Recht auf Arbeit zugesprochen wurde, nicht jedoch das Recht der Berufswahl.¹⁷⁶ Der Zweck von Bildung war es, die zentralen Produktionspläne zu erfüllen. Das hieß dementsprechend auch, dass die Studienfachwahl Sache des Staates war und nicht nach den Interessen der Schüler oder Universitäten entschieden wurde. Arbeit war ebenfalls keine Ressource, die der individuellen Entwicklung der Person dienen sollte, sondern Teil der staatlichen Produktionspläne.¹⁷⁷ Jungen Absolventen wurde gesagt, dass sie ihre eigenen Ziele und Wünsche für die Ziele des Vaterlandes zurückstecken müssten. Sie waren eine „Schraube“ im System (Chin.: *luosiding jingshen* 螺丝钉精神).¹⁷⁸ Das allgemeine Wohl war wichtiger als die eigenen Wünsche und Bedürfnisse.¹⁷⁹

3.1.1 Reform- und Öffnungspolitik (1978-heute)

Die Reform- und Öffnungspolitik (*gaigekai fang* 改革开放) und der damit eingeleitete Übergang Chinas zu einer „sozialistischen Marktwirtschaft“ brachte grundlegende Veränderungen im Beschäftigungssystem, die aber erst Mitte der 90er Jahre verstärkt in Erscheinung traten. Ohne gleichzeitige, tiefgreifende Veränderungen im Beschäftigungssystem, hätte solch ein gewaltiges Wirtschaftswachstum, wie China es vollbracht hat, nicht stattfinden können. Nichtsdestotrotz vermied man in China bewusst eine „Schock-Therapie“ wie sie zuvor in der Sowjetunion stattgefunden hat, um einen totalen Zusammenbruch zu vermeiden. Stattdessen ging man den Weg der schrittweisen Reformierung des Systems.¹⁸⁰ Erst langsam begann die Regierung den Unternehmen und Arbeitern in Bezug auf die Personal- bzw. Berufswahl mehr Freiräume einzuräumen, sodass ein Arbeitsmarkt entstehen konnte.¹⁸¹

Zu den ersten städtischen Arbeitsmarktreformen Mitte der 80er bis Anfang der 90er Jahre zählten die Abwendung von der Vollbeschäftigungspolitik, die Zerschlagung der „Eisernen Reisschale“ sowie die Dezentralisierung der Beschäftigungspraktiken.¹⁸² Es setzte eine „Kommodifizierung von Arbeit“¹⁸³ ein, d.h. Arbeit wurde entgegen der kommunistischen Ideologie zur Ware. Dies geschah dadurch, dass man Arbeit verkaufte und Beziehungen zwischen den beiden Parteien, also AG und AN, über einen Arbeitsvertrag definierte. 1986 führte man erstmalig befristete Arbeitsverträge ein, zunächst aber nur für Neueinstellungen.¹⁸⁴ Die neuen Freiheiten brachten mehr Möglichkeiten,

174 Vgl. Hebel (2004), S. 16.

175 Vgl. Xu, F. (2012), S. 107.

176 Vgl. Hebel (2004), S. 45.

177 Vgl. Hoffman (2010), S. 53.

178 Vgl. Zhu/Dowling (2002), S. 572.

179 Vgl. Peverelli/Song (2012), S. 41.

180 Vgl. Bian/Logan (1996), S. 741.

181 Vgl. Chi/Freeman/Li (2012), S. 93.

182 Vgl. Zhu/Dowling (2002), S. 573.

183 Hebel (2004), S. 43.

184 Vgl. Hebel (2004), S. 15, in Fußnote.

aber auch mehr Unsicherheit in Form von Abhängigkeiten mit sich – Abhängigkeit vom Bildungssystem, von der Finanzkraft der Familie als auch von der individuellen Leistung.¹⁸⁵ Bereits in den frühen 1980er Jahren war immer mehr Kritik gegen das staatliche Stellenallokationssystem laut geworden, da die Stellenzuweisungen weder die Studienfächer der Absolventen (*duikou* 对口) noch deren individuelle Interessen berücksichtigten.¹⁸⁶ 1988 erklärte der Staat offiziell das Ende der bürokratischen Arbeitsstellenzuweisung von städtischen Hochschulabsolventen und Schulabgängern. Auch wenn dieser Prozess sich je nach Provinz unterschiedlich schnell durchsetzte, waren seitdem Arbeitsuchende allgemein dazu angehalten, sich selbst Arbeit zu suchen, z.B. auf den sog. „Talentmärkten“, über Arbeitsagenturen oder Ausschreibungen.¹⁸⁷ Ende der 90er Jahre wurde das *fenpei*-System dann endgültig abgeschafft und mit dem Prinzip der „gegenseitigen Selektion“ (*shuangxiang xuanze* 双向选择) ersetzt, wonach AN ihre AG selbst auswählten und umgekehrt. Universitäten hatten in diesem Zusammenhang die Aufgabe, die vorhandenen Talente (*rencai* 人才)¹⁸⁸ in den Arbeitsprozess zu „begleiten“ (*jiuye zhidao* 就业指导) und den Markt mit ausreichend Humankapital zu versorgen, womit das Zusammenführen von AG und Talenten, z.B. in Form von Empfehlungen durch die Universitäten oder arrangierten Treffen von Absolventen und Unternehmen auf Jobmessen, gemeint ist.¹⁸⁹ Trotz des neuen neoliberalen Kurses in der Beschäftigungspolitik, der dem Individuum mehr Selbstverantwortung bei der Arbeitssuche oktroyierte, befanden sich die Arbeitsuchenden jedoch weiterhin in einem Spannungsfeld zwischen Staat, Markt, Gesellschaft und ihren eigenen Zukunftsträumen, das eine besondere Form von „patriotischer Qualifizierung“ geprägt hat.¹⁹⁰ Zwar hat sich die Entscheidungsmacht von den staatlichen Planungsbüros zu den individuellen sozialen Akteuren verschoben, aber auch in der postsozialistischen Phase Chinas agiert der Staat bei der Berufswahl der Individuen weiterhin auf indirekte Weise, z.B. durch den Transfer von Haushaltsregistrierungen oder gezielter Propaganda, wie der einzelne durch eine Erhöhung seines Humankapitals zum Fortschritt des Landes beitragen kann.¹⁹¹

Während in den 80er Jahren noch die Staatsunternehmen und Unternehmen mit ausländischem Kapital die größte Anziehungskraft für Beschäftigte besaßen, gewannen die Privatunternehmen in den 90er Jahren an Attraktivität.¹⁹² Wegen der unsicheren Lage und schlechteren Bezahlung in den Staatsunternehmen stürzten sich vor allem jüngere, gut ausgebildete Erwerbstätige zu dieser Zeit in die Privatwirtschaft, das sog. *Xiahai* 下海-Phänomen, „wörtlich: ‚ins Meer [des Marktes] hinabsteigen‘, womit das Verlassen eines staatlichen Arbeitsplatzes zugunsten eines Arbeitsplatzes in der Privatwirtschaft bzw. in Unternehmen mit ausländischem Kapital bezeichnet wurde.“¹⁹³

185 Vgl. Hebel (2004), S. 44.

186 Vgl. Hoffman (2010), S. 59.

187 Vgl. Jacka/Kipnis/Sargeson (2013), S. 108

188 Damit sind AN mit akademischem Abschluss gemeint, im Gegensatz zu einfachen Arbeitskräften (*laodongli*).

189 Vgl. Hoffman (2010), S. 53.

190 Vgl. Hoffman (2010), S. 80ff.

191 Vgl. Hoffman (2001), S. 49; Hoffman (2003), S. 21f.

192 Vgl. Fischer (2001), S. 305.

193 Fischer (2001), S. 306.

Die späten 90er Jahre waren insbesondere von Massenentlassungen in Staatsunternehmen geprägt (*Xiagang* 下岗-Bewegung), die jedoch bereits in den 80er Jahren mit der Aufhebung der Arbeitsallokation an die Unternehmen begonnen hatte.¹⁹⁴ Wanderarbeiter strömten vom Land in die Städte und es entwickelten sich Unternehmenskooperationen verschiedenster Art.¹⁹⁵

3.1.2 Der heutige Arbeitsmarkt

Seit Anfang des 21. Jahrhunderts kam eine weitere große Arbeitslosengruppe hinzu: die Hochschulabsolventen (Chin.: *Yizu* 蚁族, „das Ameisenvolk“). Bereits im Jahr 2003 umfasste sie ein Fünftel der städtischen Erwerbslosen.¹⁹⁶ Die Kombination aus Bildungsexpansion und massivem Abbau von Arbeitsplätzen im Staatssektor, dem früheren Hauptarbeitgeber für Hochschulabsolventen, sorgte für kontinuierlich steigende Arbeitslosenzahlen.¹⁹⁷ Mittlerweile hat sich die schwierige Beschäftigungssituation von Hochschulabsolventen zu einem der zentralen Probleme des chinesischen Arbeitsmarkts entwickelt. Und jedes Jahr strömen weitere Millionen von arbeitssuchenden Hochschulabsolventen auf den chinesischen Arbeitsmarkt; 2015 waren es 7,5 Mio., mit einer Arbeitslosenquote von etwa 18,7% laut aktueller Studie der China Academy of Social Sciences (CASS) aus dem Jahr 2014.¹⁹⁸ Die Ursachen liegen zum einen in den strukturellen Veränderungen der Wertschöpfungskette vom verarbeitenden zum Dienstleistungssektor begründet, in Folge derer noch nicht genügend Stellen entstanden sind, um so viele Hochschulabsolventen zu absorbieren.¹⁹⁹ Zum anderen qualifiziert die Ausbildung ihre Absolventen nicht ausreichend für die späteren Anforderungen in der Arbeitspraxis (s. Kap. 4.1.1, „Das chinesische Bildungssystem“). Aufgrund des großen Wettbewerbs um die wenigen „guten“ bzw. passenden Stellen finden lediglich die Hochschulabsolventen der Eliteuniversitäten vergleichsweise einfache Arbeit. Die Mehrzahl der Hochschulabsolventen findet entweder eine Stelle, die nicht ihren Jobvorstellungen entspricht bzw. für die sie überqualifiziert ist, oder sie findet sich in der Arbeitslosigkeit wieder.²⁰⁰

Die damit einhergehende Unsicherheit auf Seiten der Absolventen über ihre Zukunft hat in den letzten Jahren dazu geführt, dass der Staatsdienst wieder zunehmend an Attraktivität als AG gewonnen hat – im Vergleich zu der Privatwirtschaft, die in den 90er Jahren besondere Anziehungskraft besaß.²⁰¹ Im Jahr 2013 hatten sich in China 1,2 Millionen Kandidaten auf 19.000 offene Beamtenstellen beworben, die zwar schlechter bezahlt sind als vergleichbare Stellen in der Privatwirtschaft, dafür aber mehr Stabilität und sozialen Status versprechen.²⁰² Weitere Gründe für die Entwicklung sind z.B. die weniger bis

194 Vgl. Fischer (2001), S. 309.

195 Vgl. Cao/Qian/Weingast (1997), S. 1f.

196 Hegel (2004), S. 21.

197 Vgl. Hegel (2004), S. 21.

198 Vgl. Yan, J. (2015), o.S.

199 Vgl. Rimmel (2011), o.S.

200 Vgl. Schmidt (2014), o.S.; Klorer/Stepan (2015), S. 4.

201 Vgl. Schucher (2014), S. 729.

202 Vgl. Durden (2013), o.S.

gar nicht wahrgenommene sog. „gläserne Decke“ in Staatsunternehmen. Dort werden Führungspositionen häufiger mit chinesischen Kräften besetzt im Gegensatz zu MNC (Multinational Corporations), die den Verlust von wertvollem Know-how in der Unternehmensführung durch Abwanderung oder Abwerbung durch die chinesische Konkurrenz fürchten.²⁰³ Aber auch ein kulturadäquater Führungsstil und Nationalstolz spielen hierbei eine Rolle.²⁰⁴ Der Managementstil hat ohnehin zunehmend an Bedeutung bei der Wahl des AG gewonnen. Attraktive AG in China zeichnen sich aus Sicht der Arbeitssuchenden laut einer aktuellen Umfrage von Antal International und Network HR (2012)²⁰⁵ neben einem attraktiven Gehalt und Zusatzzahlungen vor allem durch ihre Größe, ihr Image in der Öffentlichkeit und den Managementstil aus.

Abb. 7: Employer Branding Faktoren aus Sicht der AN in China, Stand 2012



Quelle: Antal International/Network HR (2012), S. 11.

Mit wenig Abstand dahinter rangierten die Faktoren Work-Life-Balance, Aufstiegs- und Weiterbildungschancen. Schlusslicht bildete die gut erreichbare Lage des Unternehmens innerhalb der Stadt (s. Abb. 7). Laut Medienberichten von China.daily (2013) ist die große Anziehungskraft, welche Tier-1 Städte, wie Peking, Shanghai und Shenzhen auf Absolventen ausüben, weiter ungebrochen.²⁰⁶ Als Hauptgründe für das Verlassen eines Unternehmens gaben die AN „keine Aufstiegschancen“ (15%) und „schlechte Bezahlung“ (15%) an.

203 Vgl. Baumanns (2012), o.S.

204 Vgl. Fargel (2013), zitiert bei Expat news, o.S.

205 Vgl. Antal International/Network HR (2012); 3.600 qualifizierte Berufstätige aus verschiedenen Städten (87% aus Tier-1-Städten Beijing, Shanghai und Guangzhou), Branchen und Fachrichtungen (Verarbeitende Industrie, Automobilbau, IT, Logistik, HR, Sales und Marketing) in China befragt.

206 Vgl. Chen/Xu (2012), o.S.

Eine weitere aktuelle Umfrage von Universum global (2014) namens „Ideal employer“ zeigt z.B., dass 58% der befragten chinesischen Hochschulabsolventen²⁰⁷ davon ausgehen, höchstens zwei bis drei Jahre bei ihrem ersten AG zu bleiben.²⁰⁸ Unabhängig von der Eigentums- oder Managementform sehen sich somit alle AG in China vor der Herausforderung ein attraktives Employer Branding zu schaffen, um die wenigen Talente an sich zu binden.

Im Statistischen Jahrbuch Chinas lässt sich in der Wirtschaftsstruktur eine deutliche Verschiebung der Gewichtung des BIP vom primären und sekundären hin zum tertiären Sektor erkennen. So stellte im Jahr 1978 der Sekundärsektor mit 47,9% noch die klare Mehrheit dar, während heute (2013) der tertiäre Sektor mit 46,1% eine knappe Mehrheit hat.²⁰⁹ Ebenso verhält es sich bei den offiziellen Statistiken zu den Beschäftigungszahlen. Waren 1978 noch 70% aller Erwerbstätigen im primären Sektor beschäftigt, sind heute 38,5% aller Erwerbstätigen im tertiären Sektor tätig.²¹⁰

Auch in demographischer Hinsicht haben sich tief greifende Veränderungen in China ergeben: Das Arbeitskräftepotential sinkt, die Nachfrage der Unternehmen steigt, vor allem nach Absolventen beruflicher und technischer Ausbildungsgänge.²¹¹ 2012 nahm die Zahl der Erwerbepersonen erstmalig ab.²¹² Mehrere Autoren haben für das Jahr 2015 den umstrittenen „Lewysian Turning Point“ vorhergesagt, womit der Wendepunkt in einem Entwicklungsland gemeint ist, an dem die Löhne der Arbeiter zwingend steigen, da kein überschüssiges Arbeitsangebot aus der Subsistenzwirtschaft mehr vorhanden ist.²¹³ Tatsächlich versiegen die jungen billigen Arbeitskräfte vom Land bereits seit längerem in China, vor allem in den arbeitsintensiven Industrien an der Ostküste. Die zweite Generation der Wanderarbeiter ist nicht mehr bereit, die Zweiklassengesellschaft durch das duale Wirtschaftsmodell (*dual economy*) protestlos hinzunehmen.²¹⁴ Damit einher gingen bereits landesweite Lohnerhöhungen in Folge von Protestwellen der Arbeiter in den Jahren 2008-2010.²¹⁵

Die Gestaltung von Arbeitskarrieren und Arbeitsbedingungen in China hat sich durch die teilweise Abschaffung von Mobilitätsbarrieren und Arbeitsplanung im Verlauf der letzten drei Jahrzehnte verändert.²¹⁶ Die Reform hat bewirkt, dass sich alte noch bestehende Institutionen mit neuen Institutionen überlappen und Lücken im Institutionengefüge entstanden sind. Das *Hukou*-System ist nach wie vor in Kraft.²¹⁷ Wenn auch die *Danwei* in ihrer Funktion der sozialen Sicherung an Bedeutung verloren hat, so nahm

207 51.387 Studenten von 103 chinesischen Universitäten wurden nach ihrem idealen Arbeitgeber befragt.

208 Vgl. Universum global (2014), o.S.

209 NBS (2014), Kapitel 1-3: 国民经济和社会发展结构指示; BIP 国内生产总值.

210 NBS (2014)

211 Vgl. Schucher (2014), S. 728.

212 Vgl. Schucher (2014), S. 703.

213 Vgl. Cai/Wang (2010), S. 78.

214 Vgl. Pun/Lu (2010), S. 495f..

215 Vgl. Lorenz (2010), o.S.

216 Vgl. Hebel (2004), S. 43.

217 Wang Fei-Ling (2004); Chan/Buckingham (2008).

die *Danwei*-Zugehörigkeit laut empirischer Erhebungen in den letzten Jahren noch immer Einfluss auf die Einkommenshöhe und den Status der Beschäftigten.²¹⁸

Die Überalterung der Gesellschaft als Folge der Ein-Kind-Politik und der Modernisierung Chinas sowie die abnehmenden wirtschaftlichen Wachstumsraten waren wesentliche Gründe für den neuen Kurs der chinesischen Regierung zur sog. „Neuen Normalität“.²¹⁹ Wie die Nachrichtenagentur *Xinhua*, das Sprachrohr der Partei, veröffentlicht, umfasst diese „Neue Normalität“ drei Bereiche: ein verlangsamtes Wachstum, eine Umstrukturierung des Wirtschaftsmodells hin zu mehr Dienstleistungen (mehr Binnenkonsum statt Export) und mehr Innovation statt Investition.²²⁰ Doch um das zu erreichen, braucht das Land vor allem Fachkräfte, an denen es nicht nur in quantitativer, sondern auch in qualitativer Hinsicht mangelt. Neben dem Ziel, eine harmonische Gesellschaft (*hexie shehui* 和谐社会) zu schaffen, ist es ebenfalls das erklärte primäre Ziel der heutigen, wie auch vorherigen chinesischen Regierung, den Fachkräftemangel zu bekämpfen, um langfristig gesehen die Wettbewerbsfähigkeit Chinas durch Innovationen zu erhöhen.²²¹ Wegen des in Kapitel 2.1.1 erläuterten Phänomens der „institutionellen Persistenz“ fällt es jedoch vielen Betrieben bzw. Unternehmen heute noch immer schwer, die alten Personalpraktiken (z.B. Senioritätsprinzip) abzulegen und stattdessen neue Leistungsbewertungskriterien (*Performance Management*) und Laufbahnentwicklungsprogramme (*Career Development*) umzusetzen.²²²

3.2 HRM mit chinesischen Charakteristika²²³

Mit der Globalisierung und den zahlreichen ausländischen Investitionen in China über MNC und JV (Joint Ventures) haben verstärkt westliche Elemente in Chinas Gesellschaft und Wirtschaftssystem Einzug gehalten. Neben den importierten Technologien sind auch neue (Personal-)Managementtechniken ins Land gelangt, welche die Beschäftigungsstrukturen verändert haben.²²⁴ Vor 1990 existierten in der Personalplanung weder spezifizierte Stellenbeschreibungen noch Stellenanalysen. Seit Mitte der 90er Jahre tauchte das Konzept HRM erstmalig als eigenständige Disziplin in der höheren Bildung auf. 1999 gab es etwa 30 höhere Bildungsinstitutionen, die Bachelorstudiengänge zu HRM anboten. Im Juli 2001 waren es bereits über 90 Universitäten. Doch nur die wenigsten HR-Manager in China verfügten zu Beginn des 21. Jahrhunderts selbst über eine fachspezifische Ausbildung.²²⁵

Da HRM-Strategien amerikanischen Ursprungs sind (s. Kap. 1.3), setzen sie westliche Kultur- und Denkkonzepte als Grundlage voraus, welche jedoch nur bedingt auf andere kulturelle Kontexte übertragbar sind. Die den westlichen Kulturen zugeschriebenen

218 Xie/Wu (2008).

219 Vgl. Schüller (2015), o.S.

220 Vgl. Wang, S. (2014), o.S.

221 Vgl. Cooke (2012), S. 9.

222 Vgl. Wang/Wang (2009), S. 178.

223 In Anlehnung an Warner (2009); er hat diesen Begriff geprägt.

224 Vgl. Fu/Kamenou (2012), S. 51.

225 Vgl. Cooke (2005), S. 204.

Charakteristika wie Rationalität, Meritokratie, Individualismus und kurzfristige Orientierung stehen dem idealisierten chinesischen Kulturkodex, der sich durch Holismus, Ambiguität (bzw. Uneindeutigkeit), Beziehungsorientierung und langfristige Orientierung auszeichnet, diametral entgegen.²²⁶ Folglich existieren bis dato sowohl Studien, die dem chinesischen HRM eine Konvergenz (Ding und Akhtar 2001; Zhu und Dowling 2002) als auch eine Divergenz (Gamble 2003, 2006; Han und Han 2009) zum westlichen HRM bescheinigen.²²⁷ Untersuchungen aus den 90er Jahren haben bereits gezeigt, dass das Konzept von HRM in China nicht exakt dem entspricht, was im Westen darunter verstanden wird. Daher rührt die Bezeichnung „HRM mit chinesischen Charakteristika“²²⁸ oder auch „konfuzianisches HRM“²²⁹. Gemeint ist, dass chinesische AN die westlichen HR-Praktiken auf Basis ihrer eigenen kulturell geprägten Wertvorstellungen interpretieren.²³⁰ Um welche spezifischen chinesischen Charakteristika es sich hierbei handelt, und welche den größten Einfluss nehmen, ist jedoch ebenfalls umstritten.

HRM in China ist ein höchst hybrides System, das Einflüsse aus dem Konfuzianismus, dem Kommunismus und der modernen Marktwirtschaft in sich vereint. Es befindet sich seit der Reform- und Öffnungszeit im kontinuierlichen Wandel von kollektivistisch zu individualistisch²³¹, „von ‚Plan zu Markt‘, von ‚egalitär zu nicht egalitär‘ und von ‚Status zu Vertrag“.²³² In diesem Prozess koexistieren Wandel und Kontinuität in den heutigen chinesischen Arbeitsbeziehungen parallel zueinander. So hat z.B. das kommunistische Erbe in Form von lebenslanger Beschäftigungspolitik bereits ein Ende gefunden, aber die Tradition der Lohngleichheit und *Guanxi* im Rekrutierungsprozess haben weiterhin Bestand.²³³

Einen aktuellen Erklärungsansatz zu der Frage, warum bzw. worin sich das chinesische HRM genau von dem westlichen HRM unterscheidet, liefert die aktuelle Studie von Li (2013) über traditionelle chinesische Denk- und Verhaltensmuster im HRM. Li konstatiert, dass es zu minimalistisch ist, Chinas kulturelle Grundwerte und Normen allein auf den Konfuzianismus zurückzuführen, da es zahlreiche weitere einflussreiche philosophische Strömungen im vormodernen China gab. Sie verweist mit dem „traditionellen chinesischen Denken“ auf die vorherrschenden Strömungen der Vor-Qin- und Han-Dynastie bis zu den Opiumkriegen Mitte des 19. Jahrhunderts, in deren Verlauf der Konfuzianismus sich mit dem Daoismus, Buddhismus und militärischem Strategiedenken mischte (s. Abb. 8).²³⁴

226 Vgl. Li (2013), S. 206.

227 Vgl. Cai/Morris/Chen (2012), S. 23.

228 Warner (1993), S. 45.

229 Warner (2010), S. 20.

230 Vgl. Fu/Kamenou (2012), S. 50.

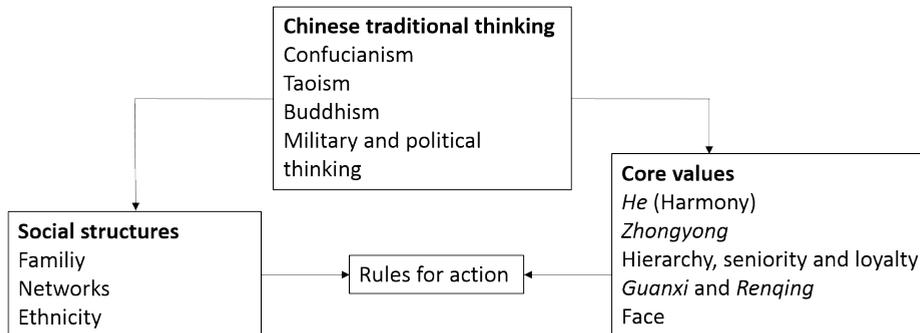
231 Vgl. Warner (2008), S. 788.

232 Warner (2008), S. 774.

233 Vgl. Hammer (2014), S. 585.

234 Vgl. Li (2013), S. 5.

Abb. 8: Traditionelles chinesisches Denken und seine kulturellen Grundwerte



Quelle: Li (2013), S. 5.

Für die Beständigkeit der chinesischen Kultur sorgten laut dieser Argumentation vor allem drei historisch bedingte Einflussfaktoren: 1.) Unsicherheit durch ein fehlendes Rechtsstaatssystem, was die Bedeutung von (familiären) Netzwerken verstärkt hat 2.) Hierarchiedenken, das auf konfuzianischen Wurzeln basiert und 3.) Personalismus, der den Mensch über die Bürokratie gestellt hat. Soziale Harmonie wird demnach im chinesischen Verständnis durch soziale Hierarchie gewahrt. Während im Westen Individualismus, Rationalität und Meritokratie die kulturellen Werte bestimmen,²³⁵ steht im chinesischen Denken ein holistischer, mehrwertiger Blick im Vordergrund.²³⁶ Harmonie (*he* 和), *Zhongyong* 中庸 („Maß und Mitte“)²³⁷, Hierarchie, Seniorität, Loyalität, *Guanxi/Renqing* (人情) und Gesichtswahrung stellen demnach die tragenden Grundwerte des chinesischen Denkens dar.

Vor allem *Guanxi* bilden ein immer wieder kehrendes Thema in der chinesischen Managementforschung. Mehrere Studien (Han/Han 2010, Fu/Kamenou 2012) fanden heraus, dass *Guanxi* als Rekrutierungsinstrument eine hohe Beharrlichkeit aufweisen. Andererseits existieren auch Studien (Gamble 2006), die behaupten, dass insbesondere jüngere chinesische AN die *Guanxi*-Praktiken, die vor allem in Staatsunternehmen besonders präsent sind, zunehmend als anstrengend empfinden und eher die westliche Herangehensweise bevorzugen, in der ein gutes Management *Guanxi* den Boden entzieht und somit obsolet macht.²³⁸

Hofstede's Vier- bzw. später erweitertes Fünf-Kulturdimensionen-Modell (1980, 1983, 1993, 2001), das die chinesische Kultur in die Kategorien „kollektivistisch“, „maskulin“, „hierarchisch“, „langzeitorientiert“ und „zurückhaltend“ einteilt, gilt als überholt, fehlerbehaftet und auf China nicht allgemein zutreffend, da nur Hong Kong und nicht Festland China untersucht worden ist.²³⁹ Neuere Studien (Faure und Fang, 2008) fanden zudem heraus, dass das gegenwärtige China einen bedeutenden Wertewandel erfahren hat bzw.

235 Vgl. Li (2013), S. 2f.

236 Vgl. Li (2013), S. 2.

237 Eins der „Vier Bücher“ im konfuzianischen Klassikerkanon, das von dem Weg (*dao*) für tugendhaftes Verhalten handelt, mit dem Ziel ein Edelmann (*junzi*) zu werden.

238 Vgl. Gamble (2006, 2011); zitiert bei Hammer (2015), S. 584.

239 Vgl. Fu/Kamenou (2012), S. 51.

immer noch durchläuft, wozu neue Elemente wie Individualismus, kurzfristige Orientierung und Materialismus zählen, die ebenfalls im Widerspruch zu dem Modell stehen.²⁴⁰ Allgemein wird in China bezüglich effektiver Managementtechniken den weichen Faktoren eine größere Rolle zugesprochen als den harten Faktoren. Studien zu diesem Thema zeigen auf, dass traditionelle chinesische Werte und Praktiken, wie *Guanxi*, Respekt vor dem Alter und der „menschliche Faktor“ (der Mensch steht über den Regeln im Betrieb) den entscheidenden Einfluss auf HR-Instrumente (Jobrotation, Mitarbeiterbewertung, Weiterbildung und Vergütung) nehmen.²⁴¹ Zu den Kriterien bei Personalentscheidungen zählen vorwiegend die Betonung von interner Beförderung und Rekrutierung, gruppenbasierte Boni, harmonische Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten sowie das Senioritätsprinzip.²⁴² Traditionelle chinesische Werte wie Gesichtswahrung, Respekt vor Älteren und ein ausgeprägtes Hierarchiedenken haben bislang leistungsbezogene Entlohnungsformen, Arbeitnehmerbeteiligung und flache Hierarchien als HR-Strategien verhindert.²⁴³ Die neue Generation fühlt sich jedoch weniger von maoistischen Traditionen angezogen als vielmehr von westlichen Praktiken. Studien zu diesem Thema zeigen z.B. eine vermehrte Offenheit der Belegschaft gegenüber westlichen HRM-Techniken, je größer der Anteil von jungem Personal an der Belegschaft ist.²⁴⁴

Auch wenn kulturelle Aspekte ein wichtiger Bestandteil der Erforschung des „HRM mit chinesischen Charakteristika“ sind, stellen diese nicht die einzigen Einflussfaktoren dar.²⁴⁵ Ein Großteil der Forschungsarbeiten beschäftigt sich erstens mit der städtischen Arbeiterschaft und zweitens mit empirisch leicht messbaren Daten, z.B. welchen positiven oder negativen Einfluss die unterschiedlichen Eigentums- und Managementformen (Joint Venture, MNC, TNC (Transnational Cooperation), Privat- und Staatsunternehmen) auf die Umsetzung von westlichem HRM in China haben.²⁴⁶ Aber auch die Unternehmensstrategie (Kostenreduzierung vs. Qualitätssteigerung), der Geschäftszweig (etablierte, innovationsarme Branche vs. neue, innovationsreiche Branche)²⁴⁷ sowie das sich wandelnde demographische Profil der Arbeitskräfte²⁴⁸ sind entscheidend. Für die Übernahme eines strategischen HRM nimmt auch die Unternehmenskultur entscheidenden Einfluss. Je entwicklungsorientierter die Unternehmenskultur bei den untersuchten chinesischen Unternehmen war, umso eher konnte ein modernes strategisches HRM adaptiert werden.²⁴⁹

Die Mehrzahl der Studien im Bereich HRM in China legt den Fokus auf in China operierende westliche Firmen (MNC, Joint Venture etc.), wobei das Erkenntnisinteresse eher auf den westlichen Firmen und ihren Problemen bei der Implementierung im chi-

240 Vgl. Faure/Fang (2008), zitiert bei: Fu/Kamenou (2012), S. 52.

241 Vgl. Fu/Kamenou (2012), S. 48.

242 Vgl. Cai/Morris/Chen (2012), S. 40f.

243 Vgl. Hammer (2014), S. 584.

244 Vgl. Hammer (2014), S. 585.

245 Vgl. Li (2013), S. 6.

246 Vgl. Zhu/Dowling (2002), S. 591f.

247 Vgl. Cooke (2012), S. 207.

248 Vgl. Warner (2009), S. 10.

249 Vgl. Cooke (2012), S. 205.

nesischen Kontext liegt, anstatt auf den chinesischen Firmen und ihren Problemen.²⁵⁰ Eine der wenigen, die sich konkret mit den Problemen des chinesischen HRM beschäftigt, ist die Autorin Cooke. In ihrem 2005 veröffentlichten umfassenden Werk zu HRM in China nannte sie folgende vier Punkte als größte Herausforderungen:

1. Fehlen eines an die aktuellen Bedürfnisse angepassten und auf China zugeschnittenen HRM-Ansatzes; es fehlt eine innerchinesische Debatte unter Wissenschaftlern und Experten zu dem Thema, was HRM in China bedeutet. Ein chinaspezifisches „Journal of Chinese Human Resource Management“ besteht z.B. erst seit 2010.²⁵¹ Stattdessen werden westliche Konzepte kritiklos übernommen.
2. Rekrutierungs- und Bindungsprobleme trotz Arbeitskräfteüberangebots; Absolventen sind nicht mehr bereit, für ein niedriges Einkommen und unter unsicheren Zukunftsperspektiven zu arbeiten. Der Wettbewerb um die wenigen Talente treibt die Gehälter in die Höhe.
3. Gleichzeitiger Mangel an Fähigkeiten und Mangel an Trainingsprogrammen, d.h. die Humankapitalentwicklung hinkt der wirtschaftlichen Entwicklung stark hinterher. Das Weiterbildungssystem variiert stark nach Eigentumsform, Region und Arbeitsmarktsegment; die Fluktuation hemmt die Weiterbildungsinvestitionen von Firmen; eine Konzentration auf Karriereplanung und Entwicklung von Humanressourcen findet kaum statt.
4. Veralterte Anreiz- oder Leistungssysteme, die wenig Motivation der AN für ihre Arbeit hervorrufen, vor allem in staatlichen Unternehmen. Es braucht ein weicherer HRM mit mehr Anreizen zu guter Arbeit, zum Beispiel durch Einbindung in Entscheidungsprozesse und einen guten Informationsaustausch.²⁵²

Aufgrund des Mangels an fähigem Managementpersonal ist es allgemeine Praxis in China, dass junge Manager sehr schnell in höhere Positionen befördert werden, obwohl sie (noch) nicht über die dazu nötige Erfahrung verfügen und dementsprechend mit mehr Herausforderungen zu kämpfen haben.²⁵³ Dies mag zum einen an den mangelnden Fähigkeiten und zum anderen an der noch teils ungeklärten Aufgabe des HRM in chinesischen Firmen liegen, wenn die Unternehmen noch über kein ordentliches HR-Maßnahmenbündel verfügen. Neben der Unsicherheit durch Unerfahrenheit herrscht somit zudem die Unsicherheit vor, wie ein effektives HRM aussehen soll, das sowohl den chinesischen Gegebenheiten als auch den internationalen Standards gerecht wird.²⁵⁴

Die Debatte darum, welche Richtung das chinesische HRM einschlagen wird, ist also noch lange nicht abgeschlossen. Es besteht jedoch die Gefahr, dass die chinesischen HR-Manager sich fehlleiten lassen von dem *Hype* um HRM und dabei ihre eigenen

250 Vgl. Lamond/Zheng (2010), S. 6.

251 2015 ist der sechste, halbjährliche Band bei Emerald erschienen.

252 Vgl. Cooke (2005), S. 201ff, Kernpunkte zusammengefasst.

253 Vgl. Wang B. (2011), S. 63.

254 Vgl. Cooke (2010), S. 28.

Wurzeln vergessen.²⁵⁵ Statt eine Konvergenz oder Divergenz anzustreben, erscheint eine dosierte Übernahme des westlichen HRM-Vorbilds mit Konzentration auf chinesische Besonderheiten, z.B. interpersonelle Beziehungen, als empfehlenswerter, da es langfristig größere Akzeptanz von Arbeitgebern und Arbeitnehmern verspricht.

Neuere Studien haben beobachtet, dass HRM in China in den letzten Jahren generell systematischer und ausgereifter geworden ist. Es ist die Übernahme anspruchsvoller Rekrutierungsmethoden zu beobachten, wie Assessment Center oder Persönlichkeits-tests, Mentoring und Coaching-Programme.²⁵⁶ Die Unterschiede bei HR-Praktiken zwischen Unternehmen unterschiedlicher Eigentumsformen sind schwächer geworden, was für eine Annäherung bzw. Standardisierung bei den HR-Praktiken spricht.²⁵⁷ Darüber hinaus haben verschiedene Studien zu diesem Thema aus den Jahren nach 2000 einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen neuen HR-Techniken und HR-Output in Form von erhöhter Arbeitnehmerzufriedenheit, mehr Arbeitsengagement und geringeren Fluktuationsabsichten gezeigt.²⁵⁸ Wie in der Theorie bereits dargelegt, hängt die Wirkung von Personalstrategien zu einem großen Teil von den jeweiligen formellen und informellen Institutionen einer Gesellschaft und ihrer Märkte ab. Das folgende Kapitel stellt die wichtigsten Institutionen vor, die für den Rekrutierungsprozess in China von besonderer Relevanz sind.

255 Vgl. Cooke (2010), S. 49.

256 Vgl. Cooke (2012), S. 201.

257 Vgl. Cooke (2010), S. 34.

258 Vgl. Cooke (2012), S. 204.

4. Formelle und informelle Institutionen bei der Personalauswahl in China

4.1 Formelle Institutionen

4.1.1 Das chinesische Bildungssystem als soziale Institution – Struktur und Merkmale

Das heutige chinesische Bildungssystem setzt sich wie jedes moderne Bildungssystem aus den Bildungsstufen Elementarstufe, Primarstufe, Sekundarstufe I und II, Tertiärbereich und Quartärbereich zusammen.²⁵⁹ Zudem besitzt es ein zweigliedriges Schulsystem, mit einem allgemeinbildenden und einem berufsbildenden Zweig (s. Abb. 9).

Seit 1986 besteht in China eine allgemeine neunjährige Schulpflicht²⁶⁰, die sich aus der sechsjährigen Grundschule und der dreijährigen Unteren Mittelschule (UM) bzw. Sekundarstufe I (*chuzhong* 初中) zusammensetzt. Wie aus der Abb. 9 ersichtlich wird, kann ein chinesischer Schüler nach der neunjährigen Schulpflicht wählen, ob er den akademischen oder den beruflichen Bildungszweig einschlägt. Der akademische Weg führt ihn auf die „Obere Mittelschule (OM)“ (*gaozhong* 高中). Der berufliche Zweig führt ihn auf die „mittlere Berufsschule (MBS)“ (*zhongzhi* 中职). In der Regel versuchen Eltern für ihre Kinder möglichst einen Platz an einer öffentlichen oder privaten OM mit gutem Ruf zu erlangen, um ihnen die bestmögliche Vorbereitung auf die anschließende Hochschulaufnahmeprüfung, die *Gaokao* 高考, zu ermöglichen. Für die Schüler, deren Punktzahl bei der *Gaokao*-Prüfung nicht ausreicht, um an einer Universität aufgenommen zu werden, besteht die Möglichkeit, entweder die *Gaokao* zu wiederholen oder in den berufsbildenden Zweig zu wechseln und dort einen Abschluss an einer höheren Berufsschule (HBS), der sog. *Gaozhi* 高职, zu erlangen. Die HBS gilt in China als „Aufgabebereich“ für diejenigen Oberen Mittelschüler des allgemeinbildenden Zweigs, die die *Gaokao* nicht geschafft haben.

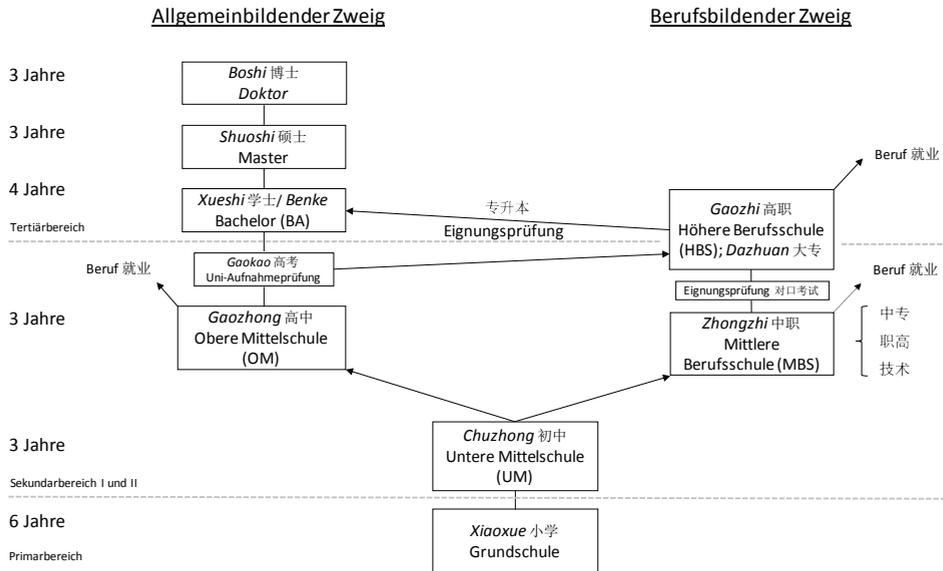
Diese Alternative über den berufsbildenden Zweig nutzt auch die überwiegende Mehrheit der Studenten im Studienfach Tourismus- und Hotelmanagement. Nur wenige der HBS-Schüler stammen aus der MBS, sondern von der OM.

Die Absolventen der MBS können nach erfolgreichem Abschluss der abgelegten Eignungsprüfung ihre Ausbildung an einer HBS fortsetzen oder direkt in den Arbeitsmarkt einsteigen. Mit dem Abschluss der HBS erhalten die Absolventen ein Abschlusszeugnis (*dazhuan* 大专), jedoch ohne akademischen Titel, weshalb sich dieser Abschluss in China keiner besonders großen Beliebtheit erfreut, da er von keinem hohen Status zeugt.

²⁵⁹ Vgl. Fu-Sheng Franke (2003), S. 202.

²⁶⁰ MOE (Ministry of Education of the People's Republic of China) (2006); 1986 erlassen, 2006 Revision.

Abb. 9: Das heutige chinesische Bildungssystem



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von erhobenen Feldforschungsdaten.

Seit einigen Jahren existiert die Möglichkeit, nach Abschluss der HBS an einer erneuten Zulassungsprüfung zur Universität teilzunehmen (*zhuanshengben* 专升本-Prüfung). Auf das Hochschulstudium werden dann Kurse aus der HBS teilweise angerechnet, sodass sich die Studienzeit des Bachelors (*benke* 本科) etwas verkürzen lässt.²⁶¹ Abgesehen von dieser Prüfung weisen die beiden Bildungszweige jedoch kaum Möglichkeiten für einen Wechsel auf.

Chinesische Universitäten, die einen Bachelor (BA) anbieten, sind in drei Ränge unterteilt.²⁶² Die erstklassigen *Yiben* (一本)-Universitäten zählen zu den Schlüsseluniversitäten des Landes, die im Rahmen des 211-Projekts oder 985-Projekts staatlich besonders gefördert werden, um Weltniveau zu erreichen. Die zweitklassigen *Erben* (二本)-Universitäten, wobei es sich meist um Provinzuniversitäten handelt, sind ebenfalls staatlich, jedoch weitaus schlechter ausgestattet und weniger gefördert. Sie finanzieren sich hauptsächlich über Studiengebühren. Die drittklassigen *Sanben* (三本)-Universitäten sind meist private, vom Bildungsministerium akkreditierte Hochschulen und haben den Ruf, über das qualitativ geringste Niveau zu verfügen. Die Universitäten zweiten und dritten Rangs werden vom Gros der Universitätsabsolventen besucht, während die Schlüsseluniversitäten der sozialen Elite vorbehalten sind. Dementsprechend groß ist der Konkurrenzkampf um

261 In Interviewgesprächen mit Bildungsexperten selbst erhobene Daten.

262 Mittlerweile hat eine Reform stattgefunden, wonach *Erben* und *Sanben*-Universitäten zu einer Kategorie (*lei* 类) zusammengefasst wurden. Demnach gibt es nun *Yilei* (一类)- und *Erlei* (二类)-Universitäten. Da die Interviewpartner aber ebenfalls noch die alte Einteilung verwendeten, wurde Letztere auch für diese Arbeit gewählt.

einen Studienplatz dort.²⁶³ Um einen der begehrten *White-Collar Jobs* (*bailing* 白领) zu erhalten, benötigt man heute mindestens einen Abschluss von einer *Yiben*-Universität oder viel Glück und gute Beziehungen.²⁶⁴

Rein quantitativ betrachtet hat Chinas Bildungswesen im Vergleich zum Beginn der Volksrepublik 1949 bis dato große Erfolge zu verbuchen.²⁶⁵ Nach den Berichten des Bildungsministeriums sind die „Zwei Grundlagen (*liangji* 两基)“, wozu sowohl die allgemeine neunjährige Schulpflicht als auch die Bekämpfung des Analphabetismus zählen, seit dem Jahr 2008 zu 99,8% landesweit durchgesetzt.²⁶⁶ In den letzten Jahren wurden vor allem der Hochschulsektor, der Sekundarschulsektor II und die frühkindliche Bildung enorm ausgebaut.²⁶⁷ Mittlerweile verfügt China über den größten Hochschulsektor der Welt. 2014 gab es 2529 Hochschulen im Land, wovon 1202 Universitäten und 1327 HBS waren.²⁶⁸

Mit Chinas wirtschaftlichem Aufstieg hat der Faktor Lebensqualität zunehmend Priorität bekommen und Bildung wird als Schlüssel dazu gesehen. Der harte Wettbewerb und das fehlende Sozialsystem verschärfen die ohnehin stark ausgeprägte Bildungsorientierung in chinesischen Familien.²⁶⁹ Der Wettbewerb um den besten Arbeitsplatz in China beginnt heute nicht erst nach dem Schulabschluss bzw. der Ausbildung, sondern bereits in der Vorschulbildung. Kein Elternteil möchte, dass sein Kind bereits „an der Startlinie verliert“.²⁷⁰ Seit der Ein-Kind-Politik liegt die ganze Hoffnung der Eltern und Großeltern (4-2-1 Problematik) auf dem einen „Drachenkind“ (*wangzi chenglong* 望子成龙),²⁷¹ was einen enormen Leistungs- und Erwartungsdruck für die Kinder bedeutet. Jedes chinesische Kind kennt den Kampf um die besten Noten, um auf die besten Schulen zu kommen, die es bestmöglich auf die berühmt-berüchtigte *Gaokao*-Prüfung vorbereiten sollen. Sie ist die alles entscheidende Prüfung im Leben eines chinesischen Schülers sowie Dreh- und Angelpunkt des chinesischen Bildungssystems. Besonders die OM, die auf die *Gaokao* vorbereitet, wird daher von Kindern, Eltern wie Lehrern als besonders anstrengend empfunden. Der allgemeine Leistungsdruck ist so stark, dass er sich auch auf alle darunterliegenden Klassen auswirkt – sogar bis zum Kindergarten.

Aufgrund ihres meritokratischen Charakters sowie wegen ihrer zentralen Organisation, der rigiden Umsetzung und der Konzentration auf Form statt auf Inhalte wird die *Gaokao* oft mit dem kaiserlichen Beamtenprüfungssystem verglichen.²⁷²

263 Vgl. Goldman (2011), S. 41f.

264 Vgl. Jacka/Kipnis/Sargeson (2013), S. 170.

265 Vgl. Schulte (2008), S. 509.

266 MOE (2008); Dies ist nicht unumstritten. Vor allem westliche Autoren misstrauen den Zahlen, da in ländlichen Gebieten und Minoritätengebieten der Analphabetismus durch fehlende Konsolidierungsarbeit leicht wieder ansteigen kann; aber eine Durchsetzung zu etwa 90% gilt als wahrscheinlich.

267 Vgl. Schulte (2014), S. 509f.

268 MOE (2015).

269 Ma (2007), S. 130f.

270 Allgemein gebräuchliche Redensart in China: „Lass Deine Kinder nicht gleich an der Startlinie verlieren. (*Bie rang haizi shu zai qipaoxian shang* 别让孩子输在起跑线上)“; zum Vgl. s. auch Strittmatter (2015).

271 Cockain (2012), S. 82.

272 Vgl. Yu/Suen (2004), S. 10ff.

Historische Wurzeln und Entwicklung des chinesischen Bildungssystems

Bildung stellte in China seit jeher ein Instrument für den sozialen Aufstieg dar. Das kaiserzeitliche Prüfungssystem (*keju* 科举) ermöglichte es theoretisch jedem männlichen Bürger durch das Ablegen der Beamtenprüfung in höhere Positionen aufzusteigen und somit seinen eigenen sozialen Status, wie auch den der Familie, zu erhöhen. „In den Büchern gibt es goldene Häuser und schöne Frauen wie Jade“²⁷³ lautet ein heute noch regelmäßig zitiertes Sprichwort, das den Ruhm von Bildungserfolg in der chinesischen Gesellschaft preist. Ziel allen Handelns war es, laut konfuzianischer Ideologie, die Kardinaltugenden zu befolgen, um dadurch „moralische Selbstvervollkommnung“ (*xiushen* 修身) zu erlangen, die wiederum allein durch das literarische Studium der Klassiker und lebenslanges Lernen zu erreichen war. Die Inhalte der Prüfungen bestanden zum Großteil darin, die konfuzianischen Klassiker und ihre Kommentare auswendig zu lernen. Literarische Bildung stellte somit lange Zeit die höchste Form von Bildung dar und schloss die charakterliche Bildung mit ein.²⁷⁴

In der konfuzianischen Staatsideologie kam die Selbstkultivierung erst dem Einzelnen, dann der Familie und schließlich der Gesellschaft zu Gute. In der Ständehierarchie besaßen somit traditionell Kaufleute den niedrigsten Rang in der Gesellschaft, darauf folgten Handwerker, Bauern und Gelehrte an oberster Stelle.²⁷⁵

Im Jahr 1905, kurz vor Untergang Chinas Dynastiegeschichte, endete das Beamtenprüfungssystem. Es folgten zahlreiche Versuche von chinesischen Bildungsreformern der Republikzeit, Chinas Prüfungssystem nach dem Vorbild westlicher Bildungssysteme gemäß utilitaristischer und pragmatischer Grundsätze zu modernisieren, um das Land mit produktiveren Humanressourcen zu versorgen.²⁷⁶ Das erste moderne chinesische Bildungssystem aus 1922 nahm sich zunächst am japanischen Modell (das wiederum auf dem preußischen beruhte) und später am amerikanischen Modell nach John Dewey ein Beispiel. Doch trotz der Vorbilder und Neuerungen blieb das Bildungssystem im Kern elitär, da der Großteil der Bevölkerung Analphabeten waren.²⁷⁷ Unter der Herrschaft Maos erfuhr die Bildung erneut einen ideologischen Wandel. Nach Gründung der Volksrepublik 1949 orientierte man sich zunächst am sowjetischen Vorbild. Nur wer „rot“ war, d.h. kommunistisch, konnte auch ein „Experte“ sein.²⁷⁸ Die Bewertung von Fachwissen und Fähigkeiten richtete sich nach der politischen Gesinnung. Der Klassencharakter überlagerte das gesamte Bildungssystem, was schließlich 1966 in der Kulturrevolution gipfelte, in der die Schulen geschlossen waren und Klassenfeinde (Intellektuelle und Bourgeoisie) durch die Roten Garden verfolgt und getötet wurden. Der Kulturrevolution fiel eine ganze Generation zum Opfer, der die Schulbildung zu großen Teilen oder gar ganz verwehrt blieb, die sog. „Verlorene Generation“. Der aktuelle Mangel an fähigem Managementpersonal auf Chinas Arbeitsmarkt ist zu großen Teilen genau diesem

273 Zitat aus dem *Rulin waishi* 儒林外史, Chin.: *Shuzhong ziyou huangjin wu, shuzhong ziyou yan ru yu* 书中自有黄金屋, 书中自有颜如玉.

274 Vgl. Seufert (2009), S. 128f.

275 Vgl. Schulte (2008), S. 92f.

276 Vgl. Schulte (2008), S. 91.

277 Vgl. Postiglione (2006), S. 82.

278 Vgl. Risler (1989).

Umstand geschuldet. Die heutige oberste Riege an Entscheidungsträgern setzt sich maßgeblich noch aus dieser Generation zusammen, die über keinerlei akademische oder internationale Ausbildung verfügt.²⁷⁹

In der Reform- und Öffnungspolitik erlangte Bildung ihren alten Ruhm wieder. Ob in der Stadt oder auf dem Land – chinesische Familien scheuen keine Kosten, um in die Ausbildung des einzigen Kindes zu investieren. Eine weltweite Studie der HSBC zum „Wert von Bildung“ (2014) ergab, dass in China 37% des Einkommens eines Familienhaushalts in die Bildung des Kindes investiert wird, Tendenz steigend.²⁸⁰ Bildungsinvestitionen stürzen in China immer wieder ganze Familien in den finanziellen Ruin.²⁸¹ Offiziell ist die neunjährige Schulpflicht gebührenfrei. Mittels diverser illegal erhobener Gebühren wurde die Finanzierungslast allerdings zu einem großen Teil auf die „sozialen Kräfte“, d.h. auf die Familienhaushalte, übertragen.²⁸² Da nicht alle Lokalregierungen und Familien finanziell gleich gut ausgestattet sind, entstand ein Teufelskreis, in dem schlechte (Aus-)Bildung zu einem Mangel an Humankapital in einer Region führt, was wiederum die dortige wirtschaftliche Entwicklung hemmt, die wiederum für schlechte (Aus-)Bildungsmöglichkeiten sorgt.²⁸³ Durch die Dezentralisierungspolitik der Regierung sowie der gleichzeitigen Diversifikation von Bildungsausgaben sind in China erhebliche regionale Disparitäten im Bereich Bildung entstanden. Eine gute Ausbildung hängt in verstärktem Maße vom Wohlstand der Familie anstatt von den Fähigkeiten des Einzelnen ab. Private Verschuldung in Verbindung mit zunehmender sozialer Ungleichheit und mangelnder Bildungsgerechtigkeit liefern möglichen Brennstoff für soziale Unruhen.²⁸⁴

Von der Prüfungsbildung zur Qualitätsbildung

Der traditionell stark auf Prüfungen und Rezitieren hin ausgerichtete Charakter des chinesischen Bildungssystems steht bereits seit den 80er Jahren in der Kritik. Die sog. „Prüfungsbildung (*yingshi jiaoyu* 应试教育)“²⁸⁵ behindere Chinas Weg zur Wissensgesellschaft, indem sie den Schülern durch das ständige Auswendiglernen jegliche Kreativität und Eigeninitiative raubt, was später zu mangelnder Produktivität führt. Das enorm hohe Lern- und Unterrichtspensum in Grund- und Mittelschule, das die Kinder zu bewältigen haben,²⁸⁶ stellt eine große psychische Belastung für die Schüler dar. Außerdem trägt der verstärkte Wettbewerb der Schulen um Einnahmen auf dem entstandenen und weiter anwachsenden Bildungsmarkt noch zusätzlich zur Beibehaltung und Umsetzung von prüfungsorientierter Bildung bei.²⁸⁷

Um den Stress zu reduzieren und ein an den internationalen Standard angepasstes Bildungssystem zu schaffen, das kreative Köpfe zur Entwicklung des Landes hervor-

279 Vgl. Fargel (2011), S. 19.

280 HSBC (2014), S. 7.

281 Vgl. QQ.com (2015), o.S.

282 Vgl. Kipnis/Li (2010), S. 338ff.

283 Vgl. Guo (2006), S. 57f.; Cheng Kai-Ming (1994), S. 801f.

284 Vgl. Lang/Mok/Stepan/Klorer (2015), o.S.

285 Kipnis (2006), S. 298; zuvor hieß sie auch *shengxue jiaoyu* 升学教育 = lernen, um in die nächste Stufe aufzusteigen.

286 Vgl. Schulte (2014), S. 532.

287 Vgl. Liu/Dunne (2009), S. 473.

bringt, versucht die chinesische Regierung daher bereits seit ihrer Einführung Ende der 90er Jahre vergeblich, das neue Bildungskonzept der „Qualitätsbildung“ (*suzhi jiaoyu* 素质教育) erfolgreich umzusetzen. Eine groß angelegte Curriculumreform zielte darauf ab, sich von der Inputsteuerung, d.h. dem bloßen Wissenserwerb, zu lösen und stattdessen den Fokus auf mehr Outputsteuerung zu legen.²⁸⁸ In diesem Zusammenhang sollten Klassen verkleinert, die Lehrerausbildung verbessert, Hausaufgaben reduziert und das eigenständige Denken der Schüler gefördert werden. Die Qualitätsbildung hatte einen ganzheitlicheren Ansatz zum Ziel, um aus den Kindern „Qualitätsmenschen“ zu machen. Denn die Qualitätsbildungs-Bewegung bzw. die „Bildung für Qualität“²⁸⁹, wie Kipnis (2006) sie nennt, ist aus dem Konzept des „Qualitätsmenschen“ entstanden, welches in Zusammenhang mit der Ein-Kind-Politik entwickelt worden war.²⁹⁰ Demnach sollte eine Erhöhung der Qualität der Bevölkerung durch eine Verringerung der Quantität der Bevölkerung erreicht werden. Die Annahme lautete, dass Eltern, je weniger Kinder sie besitzen, sich umso besser um die Erziehung kümmern und dem einzelnen Kind mehr Ressourcen zukommen lassen können.²⁹¹ Diese Rechnung ist aufgegangen, jedoch nicht ohne negative Folgen. Für die Schüler wie Lehrer hat sich der Druck erhöht. Neben dem bereits hohen Hausaufgabenpensum versuchen Eltern nun, über ausgewählte Freizeitaktivitäten jeglicher Art zusätzlich das *Suzhi* des Kindes zu erhöhen.²⁹² *Suzhi* (Chin.: 素质) – wörtlich oft übersetzt mit „Qualität“ – ist ein sehr weitgefasster Begriff im Chinesischen, für den sich bis heute nur schwer ein Äquivalent im westlichen Sprachgebrauch finden lässt.²⁹³ Nicht einmal in China selbst herrscht Konsens über seine Definition.²⁹⁴ Es ist ein abstraktes allumfassendes Konzept, das sowohl den Bildungsgrad, die mentalen und physischen Fähigkeiten als auch den moralischen Charakter einer Person mit einschließt und daher oft mit dem Humankapitalbegriff mit besonderer Betonung der moralischen Komponente gleichgesetzt wird.²⁹⁵ Das Konzept impliziert gleichzeitig eine potentielle Ausbaufähigkeit zur weiteren Entwicklung.²⁹⁶ Von dem Begriff geht eine starke Wirkungskraft und Akzeptanz in der chinesischen Gesellschaft aus.²⁹⁷ Die Verantwortung für das eigene Fortkommen durch Investition in Bildung und die eigene Entwicklung²⁹⁸ obliegt nun nicht mehr dem Staat, sondern jedem Bürger selbst.²⁹⁹ In diesem Zusammenhang werden Bürger heute zunehmend über ihr *Suzhi*, oder anders ausgedrückt, ihr kulturelles Kapital und Humankapital,³⁰⁰ definiert. Im chinesischen Alltag wird der Terminus *Suzhi* auch oft benutzt, um soziale Hierar-

288 Vgl. Schulte (2014), S. 533.

289 Woronov (2002); zitiert bei Kipnis (2006), S. 301.

290 Vgl. Kipnis (2006), S. 297.

291 Vgl. Murphy (2004), S. 4.

292 Vgl. Cockain (2012), S. 82.

293 Vgl. Kipnis (2006), S. 304.

294 Vgl. Woronov (2008), S. 405.

295 Vgl. Alpermann (2014), S. 404.

296 Vgl. Kipnis (2011b), S. 65.

297 Vgl. Alpermann (2014), S. 404.

298 Entwicklung und Bildung werden im chinesischen Diskurs nahezu metonym verwendet. (Woronov 2011, S. 82)

299 Vgl. Murphy (2004), S. 5.

300 Vgl. Alpermann (2014), S. 404.

chien, z.B. die Stadt-Land-Disparität, zu rechtfertigen.³⁰¹ Menschen mit hohem *Suzhi* verdienen es, hohe Positionen in der Gesellschaft einzunehmen und werden gleichzeitig als intelligenter, gesünder und weniger korrupt eingestuft. Jemandem sein *Suzhi* abzusprechen gilt demnach als Beleidigung.³⁰² Die Logik, die hinter diesem von der Regierung initiierten *Suzhi*-Diskurs steckt, lautet: Je gebildeter man ist, als umso entwickelter gilt man und desto besser kann man zur Entwicklung des Landes beitragen.³⁰³ Die Abhängigkeit von der *Danwei* wurde durch die Abhängigkeit vom *Suzhi* und von einem „vermarkteten“ und wettbewerbsorientierten Bildungssystem ersetzt. Außerdem wirken immer noch traditionelle Denk- und Verhaltensmuster aus dem Konfuzianismus. In diesem wurde Bildung in Form von Beamtenprüfungen schon seit jeher als Werkzeug zum sozialen Aufstieg akzeptiert. Bisher war in der derzeitigen chinesischen Gesellschaft anerkannt, dass diejenigen, die über einen hohen Bildungsgrad verfügen, auch gleichzeitig ein hohes *Suzhi* besitzen, was wiederum über die Höhe des Gehalts entscheidet und somit auch einen hohen Status in der Gesellschaft rechtfertigt.³⁰⁴ Die *Suzhi*-Politik festigt somit die bestehenden Machtstrukturen und trägt in gewisser Weise zur Implementierung der ökonomischen Liberalisierung bei.³⁰⁵

Demgegenüber erweist sich die „Qualitätsbildung“ in den Schulen und in der Bevölkerung als weniger akzeptiert und nicht praktikabel. Das liegt vor allem daran, dass das Weiterkommen der Schüler weiterhin stark von den Prüfungsergebnissen abhängt.³⁰⁶ Erschwerend kommt hinzu, dass auch das Gehalt der Lehrer an den Prüfungserfolg der Kinder gekoppelt ist, wodurch sie sich ebenfalls in einem Zielkonflikt zwischen den politischen Vorgaben der Zentrale, Schuldirektoren, Eltern, Kindern und ihrem eigenen Auskommen befinden.³⁰⁷ Sowohl die Schuldirektoren als auch die Eltern üben Druck auf die Lehrer aus, dass die Kinder möglichst gute Noten schreiben. Zu berücksichtigen ist ebenfalls, dass diese Lehrergeneration meist nicht mit den neuen Unterrichtsmethoden der *Suzhi jiaoyu* vertraut ist, weil sie selbst noch von der Prüfungsbildung geprägt wurde.³⁰⁸ Auch bleibt ihnen kaum Zeit für das Experimentieren mit neuen Unterrichtsmethoden (Debattieren, Gruppenarbeit etc.), da die Unterrichtszeit mit der Vorbereitung auf die *Gaokao* bereits vollkommen ausgefüllt ist. Eltern – in der Stadt wie auf dem Land – reagieren sogar meist besorgt, wenn die Lehrer extracurriculare Inhalte unterrichten oder Unterrichtsstunden und Hausaufgaben reduzieren, da sie dadurch eine schlechtere Vorbereitung ihrer Kinder auf die *Gaokao* befürchten.³⁰⁹ Zudem ist das Prüfungsformat der *Gaokao* mit ihren Multiple-Choice Fragen, ebenso wie die vorgeschriebenen patriotischen, schwer nachvollziehbaren Inhalte im Politikunterricht nicht dazu geeignet, kreatives und eigenständiges Denken der Schüler zu

301 Murphy (2004), S. 3.

302 Vgl. Jacka/Kipnis/Sargeson (2013), S. 166.

303 Vgl. Woronov (2011), S. 82f; Hsu (2007).

304 Kipnis (2011a), S. 290; Hsu (2007).

305 Vgl. Murphy (2004), S. 19.

306 Vgl. Schulte (2014), S. 533.

307 Vgl. Cockain (2012), S. 101.

308 Vgl. Hansen (2009), S. 12.

309 Vgl. Cockain (2012), S. 101; Hansen (2009), S. 12.

fördern.³¹⁰ Um die *Gaokao* zu bestehen, muss jedoch die Prüfungsbildung angewendet werden; d.h. nur wenn sich das System von Grund auf ändere, ändert sich auch das Verhalten der in ihr agierenden Interessenvertreter.³¹¹

Resümierend lässt sich festhalten, dass sich die zwei Hauptreformpunkte in der chinesischen Bildungspolitik, die Dezentralisierungspolitik und die *Suzhi jiaoyu*, in der Umsetzung gegenseitig blockieren. Das allein auf das Bestehen der *Gaokao* ausgerichtete Bildungssystem hat zusammen mit dem durch die Dezentralisierungspolitik entstandenen Bildungsmarkt dazu geführt, dass eine Umsetzung der *Suzhi jiaoyu* auf den lokalen Ebenen nicht möglich ist. Im Gegenteil: Der Wettbewerb um zahlende „Bildungskunden“ hat die Prüfungsbildung eher noch verstärkt. Sogenannte „Beförderungsraten“, d.h. wie viele Schüler es in die nächste Schulebene schaffen, entscheiden über den Rang und die Einnahmen von Schulen. Je schlechter oder je ärmer die Schulen, desto strenger setzen sie die prüfungsorientierte Bildung um.³¹²

Das vage formulierte Ziel, bis zum Jahr 2000 die Prinzipien der „Qualitätsbildung“ im ganzen Land zu popularisieren und einzuführen, konnte bis dato nicht umgesetzt werden. Es bleibt ein Rätsel, wie das Konzept der Qualitätsbildung konzipiert sein muss, um das *Suzhi*-Niveau der Bevölkerung zu heben.³¹³ Bisher wurden immer nur kosmetische Änderungen vorgenommen, die die Form der Prüfungen betreffen, aber zu wenig die Inhalte und die Qualität der Lehrkräfte. Ob die neueste *Gaokao*-Reform bis 2020³¹⁴ mit der abnehmenden Bedeutung von Englisch und der Abschaffung der Trennung in einen geisteswissenschaftlichen und naturwissenschaftlichen Zweig die Lösung bringt, wird sich zeigen. Solange jedoch keine gute Alternative für die *Gaokao* gefunden wird und die soziale Integrität weiterhin ein Problem in der Gesellschaft bleibt, wünscht sich die Bevölkerung das Weiterbestehen der *Gaokao*, da sie allgemein als fair und relativ frei von Korruption gilt.³¹⁵

Berufsausbildung versus Akademische Ausbildung

Ein Hochschulabschluss verspricht aus Sicht der chinesischen Bevölkerung im Gegensatz zur Berufsausbildung ein hohes *Suzhi* und demnach auch ein höheres Gehalt, weshalb es nach wie vor der größte Wunsch aller chinesischen Eltern ist, dass ihr Kind einen akademischen Abschluss besitzt.³¹⁶ Chinas Wirtschafts- und Arbeitsmarkt haben sich nicht schrittgleich mit dem Ausbau des Bildungs- und Hochschulsektors entwickelt. Wegen der hohen Nachfrage nach akademischer Bildung sind die Absolventenzahlen von Hochschulen seit 1978 bis heute enorm gestiegen (s. Abb. 10).

310 Vgl. Schulte (2014), S. 533.

311 Vgl. Cockain (2012), S. 101.

312 Vgl. Liu/Dunne (2009), S. 462, 472f.

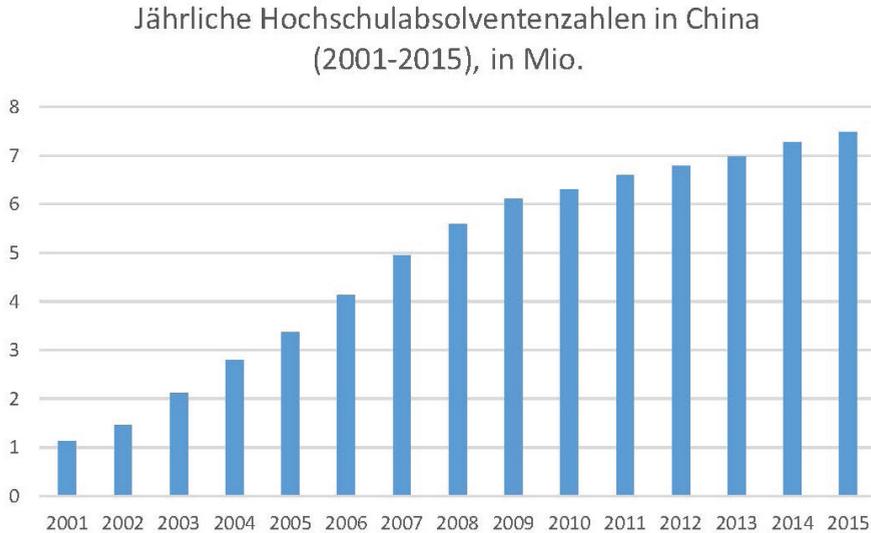
313 Kipnis (2011b), S. 66: eine chinesische Redewendung lautet: „Bildung für Qualität ist ein leerer Rahmen, in den [man] alles hinein legen kann.“ (*Suzhi jiaoyu shi yige kuang, shenme dou wang limian fang* 素质教育是一个框,什么都往里面放.)

314 MOE (2014).

315 Bo (2014), o.S.

316 Vgl. Murphy (2004), S. 16; Kipnis (2011b), S. 54.

Abb. 10: Absolventenzahlen chinesischer Hochschulen 2001-2015 (in 10.000)



Quelle: QQ.com (2015), o.S.

Die Regierung hat diese Entwicklung gefördert, indem sie im Jahr 1999 eine Hochschul-expansion einleitete, die zu einer deutlichen Erhöhung der Zulassungszahlen zu Uni-versitäten führte. Es wurde ein Wandel von der Elite- zur Massenhochschulbildung angestrebt, bei dem bis zum Jahr 2010 15% einer Jahrgangskohorte zwischen 18 und 22 Jahren eine tertiäre Ausbildung erhalten sollten. Dieses Ziel wurde bereits 2002 erreicht.³¹⁷ Laut offizieller Angaben des Bildungsministeriums aus 2014 haben 37,5% einer Jahrgangskohorte sich an Hochschulen eingeschrieben.³¹⁸ Das gesteckte Ziel der Regierung ist es, die Zahlen weiter zu steigern und bis 2020 landesweit 40% pro Jahrgang zu erreichen.³¹⁹

Doch die sozioökonomischen Bedingungen für die Hochschulexpansion waren in China noch nicht gegeben – weder in Bezug auf die finanzielle Situation der Haushalte noch die Universitätslandschaft oder den Arbeitsmarkt betreffend.³²⁰ Das Ergebnis dieser verfrühten Hochschulexpansion ist die Überschwemmung des noch jungen primär auf Produktion ausgerichteten chinesischen Arbeitsmarktes mit Hochschulabsolventen, wie in Kap. 3.1 bereits angesprochen. Es waren noch nicht genügend (passende) Arbeitsplätze im Dienstleistungssektor entstanden, um alle Universitätsabsolventen aufzunehmen. Der Arbeitsmarkt brauchte Arbeiter und Fachkräfte.³²¹ Seit 2012 liegt das durchschnittliche Einstiegsgehalt eines Hochschulabsolventen in Peking (2014: 2443RMB) unter dem

317 Vgl. Bai (2006), S. 128.

318 MOE (2014).

319 Vgl. Xinhua (2010), o.S.

320 Vgl. Bai (2006), S. 143.

321 Vgl. Rimmele (2013), o.S.

eines Wanderarbeiters (2014: 2854RMB).³²² BA-Absolventen üben oft Tätigkeiten aus, die eigentlich für HBS-Absolventen gedacht sind. Die Ausbildung geht am Bedarf des Arbeitsmarktes vorbei.³²³ Zudem kann die verschulte, prüfungsorientierte universitäre Ausbildung das am Arbeitsmarkt verlangte Wissen und die praktischen Fähigkeiten nicht vermitteln.³²⁴ Der Mismatch zwischen den Anforderungen der Wirtschaft und den Curricula der chinesischen Hochschulen ist stark ausgeprägt. Für viele in der Wirtschaft benötigte Qualifikationen existieren nicht einmal passende Studiengänge. Das Arbeitsbeschaffungs-/vermittlungssystem für Hochschulabsolventen ist mangelhaft. Viele Wissenschaftler klagen bereits seit Jahren über eine verfehlte Bildungspolitik, die nur über eine lange Zeitspanne hinweg verbessert werden kann, während weiterhin sieben Millionen Universitätsabsolventen jährlich auf den Arbeitsmarkt strömen.³²⁵

Das Bild des Universitätsabschlusses als Garant für beruflichen Erfolg und einen gehobenen Lebensstandard beginnt daher seit einiger Zeit zu bröckeln. Die Rechnung „Studienplatz = guter Job = Zugang zum Mittelstand = Teilhabe an der Wohlstandsentwicklung“³²⁶ geht häufig nicht mehr auf. Wer es sich leisten kann, schickt sein Kind zum Studium ins Ausland, um das chinesische Bildungssystem zu umgehen.³²⁷

Oftmals sind es auch die Eltern, die ihr Kind in eine akademische Ausbildung drängen, da körperliche Arbeit nach wie vor gering geschätzt wird. Gesellschaftliche Anerkennung und berufliche Karriere sind in China in äußerst hohem Maße mit einem akademischen Titel verbunden.³²⁸ Dadurch fehlen dem Land die Fachkräfte, die es dringend benötigt.

Folglich ist die Berufsaus- und Weiterbildung derzeit ein höchst brisantes Thema in China.³²⁹ Nachdem sie lange Jahre außer Acht gelassen wurde, soll sie nun als Motor für die Entwicklung des vom Fachkräftemangel geplagten chinesischen Arbeitsmarktes dienen.³³⁰ Die Erfahrung zeigt, dass die Entwicklung und Expansion von Hochschulbildung und Berufsausbildung stets konträr zueinander verlaufen sind.³³¹

Bei der Umsetzung von Plänen zur Ausweitung der Berufsausbildung stoßen die Verantwortlichen in China jedoch immer wieder auf verkrustete, ineffiziente Verwaltungsstrukturen, veraltete Curricula, fachfremdes, unqualifiziertes Lehrpersonal, Finanzierungsmängel, fehlende Verbindungen zur Industrie, fehlendes Qualitätsmanagement und Rekrutierungsprobleme.³³² Letztere liegen nicht nur in der allgemein schlechten Situation der Berufsausbildung in China begründet, sondern auch in den tief verwurzelten Bildungsidealen der chinesischen Kultur, wonach die Berufsausbildung über den geringsten Stellenwert unter allen Bildungsarten verfügt und nur als letzte Alternative

322 Vgl. MyCOS (2012); Vgl. QQ.com (2015), o.S.

323 Vgl. Klorer/Stepan (2015), S. 2.

324 Vgl. Schmidt (2014), o.S.

325 Vgl. Rimmele (2013), o.S.

326 Schmidt-Dörr (2014), S. 92.

327 Vgl. Schmidt-Dörr (2014), S. 92

328 Vgl. Schmidt (2014), o.S.

329 Vgl. Erling (2014a), o.S.

330 Klorer/Stepan (2015), S. 1ff.

331 Vgl. Schucher (2012), S. 7.

332 Vgl. Dettmer (2010), S. 92ff.

betrachtet wird, wenn der allgemeine Bildungsweg versperrt bleibt.³³³ Handwerkliche Arbeit wurde bereits von Konfuzius, vor allem aber von seinem Nachfolger Mengzi, als minderwertige Arbeit betrachtet. Er stellte die Kopfarbeit (*laoxin* 劳心) klar über die Handarbeit (*laoli* 劳力).³³⁴

Da ein Berufsausbildungsabschluss in China von keinem hohen *Suzhi* zeugt, schicken Eltern ihr Kind nicht freiwillig auf die Berufsschule – nicht einmal die Berufsschullehrer selbst.³³⁵ Die Ein-Kind-Politik hat die Berufsausbildung als mehr praxisorientierte Form der Ausbildung sogar noch stärker in den Hintergrund gedrängt, da Eltern sich nur die beste Ausbildung für ihr einziges Kind wünschen. Weder die *Suzhi jiaoyu* als neue Bildungspolitik der Regierung noch die Kampagnen zur Förderung von Berufsausbildung haben diese Einstellung bisher ändern können.³³⁶ Trotz großer Anstrengungen seitens der Regierung und auch ausländischer Initiativen bleibt die Berufsausbildung das schwächste Glied im chinesischen Bildungswesen. Zwar gibt es vereinzelt positive Beispiele für die Umsetzung von Berufsausbildung in China, jedoch fehlt es an einer flächendeckenden Umgestaltung und längerfristigen Qualitätssicherung.³³⁷

Woronov (2011) erklärt, dass sich aufgrund der strikten institutionellen Trennung von allgemeiner und beruflicher Bildung bereits eine benachteiligte demographische Gruppe der Berufsschulabsolventen in den Städten gebildet hat, die nach ihrem Abschluss zum Großteil im städtischen Servicesektor (z.B. Hotellerie und Gastronomie, als Rezeptionist oder Kellner etc.) tätig sind. Sie teilen das gleiche Konsumverhalten, wechseln ebenfalls häufig den Job, sind ebenfalls sehr Technologie-affin, verfügen jedoch nicht über die gleichen Chancen auf dem Arbeitsmarkt wie die BA-Absolventen ihres Jahrgangs.³³⁸ Sie profitieren auch nicht im gleichen Ausmaß von den neuen strategischen HRM-Techniken, die meist nur auf das Hochleistungspersonal ausgerichtet sind und nicht auf das mittelklassige Personal.³³⁹ Sie finden meist in den alten und neuen Dienstleistungssektoren schnell und leicht Arbeit und sind auch eher bereit, in Tier-2- oder gar Tier-3-Städte zu gehen, da sie so dem Wettbewerb mit den anderen oberen Mittelschülern des allgemeinen Bildungszweigs und den Universitätsabsolventen ausweichen können.³⁴⁰

Mit einem kürzlich ins Leben gerufenen „28-Punkte-Plan zur beschleunigten Entwicklung der modernen Berufsausbildung (*Guowuyuan guanyu jiaokuai fazhan xiandai zhiye jiaoyu de jue ding* 国务院关于加快发展现代职业教育的决定)³⁴¹ versucht die Regierung der unausgeglichene Entwicklung von beruflicher und akademischer Ausbildung vehement entgegenzusteuern. Dieser Plan soll das Berufsausbildungssystem wettbewerbsfähig gegenüber anderen westlichen Industrienationen machen, indem *Suzhi*

333 Vgl. Henze (1989), Risler (1989), Jordan (1992), Wagner (2004), Hansen (2010); diese Einschätzung findet sich verbreitet in der Sekundärliteratur und bestätigte sich bei einer eigenen vorherigen Studie (Dettmer, 2010) in Interviews mit Schülern, Lehrern und Direktoren.

334 Mengzi 孟子, *Teng Wen Gong Shang* 滕文公上, Originaltext, Kapitel 4, o.S.

335 Vgl. Hansen (2009), S. 9.

336 Vgl. Kipnis (2011b), S. 65.

337 Vgl. The World Bank (2012), o.S.

338 Vgl. Woronov (2011), S. 96.

339 Vgl. Cooke (2012), S. 212.

340 Vgl. Woronov (2011), S. 95f.

341 Vgl. Staatsrat (2014).

mit beruflichen Fähigkeiten verbunden wird.³⁴² Im Rahmen dieser neuen Reform sollen nun 600 Hochschulen aus dem akademischen Zweig in „Berufsbildende Bachelor-Hochschulen (*Benke gaodeng xuexiao* 本科高等学校)“ umgewandelt werden.³⁴³ Theoretisch orientiert sich dieses neue Konzept chinesischer Berufshochschulausbildung dabei an internationalen Modellen, allen voran der deutschen „Dualen Berufsausbildung“ und seinen Dualen Hochschulen bzw. Fachhochschulen. Wie das Konzept konkret umgesetzt werden soll, bleibt noch unklar. Teilweise wurden alte Konzepte neu verpackt („*shuangshixing* 双师型“-Modell für besser ausgebildete Lehrer) und stellen keine Neuheit dar. Experten sind vor allem skeptisch, inwieweit es gelingen wird, die chinesischen Eltern davon zu überzeugen, dass die Kinder die neue „professional *Gaokao*“ ablegen statt der traditionellen Prüfung.³⁴⁴

Der oben dargestellte Status Quo der chinesischen Bildungslandschaft lässt folgenden Schlüss zu:

H1: Je höher der erlangte Bildungsabschluss (das *Suzhi*) des Bewerbers, desto besser sind seine Aufstiegschancen auf dem Arbeitsmarkt.

4.1.2 Das chinesische *Hukou*-System

Das chinesische *Hukou*-System stellt eine der grundlegenden Institutionen in Chinas Bevölkerungspolitik dar. *Hukou* (oder auch *hujū* 户籍) ist die chinesische Bezeichnung für den registrierten Hauptwohnsitz. In China zählt nur eine Migration mit *Hukou*-Wechsel als ein legaler Wohnortwechsel.³⁴⁵ Chinesische Staatsbürger, die ohne behördlich gebilligten *Hukou*-Wechsel irregulär migrieren, nennt man die „fließende Bevölkerung“, wozu die Millionen Wanderarbeiter in China zählen.

Anlass für das Entstehen dieses an das sowjetische *propiska*-Modell angelehnte Haushaltsregistrierungssystem im Jahr 1958 waren die schon damals „blinden Ströme“ an Wanderarbeitern in die Städte, denen man damit Herr zu werden versuchte.³⁴⁶ Migrationskontrolle war aber nur eine Intention des Staates. Darüber hinaus stellte das *Hukou*-System ein wichtiges Mittel zur forcierten Industrialisierung der Städte auf Kosten der Entwicklung des Hinterlands dar, eine sog. „dual economy“, die gleichzeitig eine Zweiklassengesellschaft erschuf.³⁴⁷ Nur wer über einen städtischen *Hukou* verfügt, konnte auch in den Genuss staatlicher Förderung bei sozialer Sicherung, Wohnraum, Schulbesuch für die Kinder und weiteren öffentlichen Dienstleistungen kommen. Ebenso schuf sich der Staat durch dieses System ein effizientes Mittel zur gesellschaftspolitischen Kontrolle, z.B. von politischen Zielpersonen, durch die lokalen Polizeibehörden

342 Vgl. Staatsrat (2014), S. 2; übersetztes Originalzitat: „*wenhua suzhi + zhiye jineng* 文化素质+职业技能“.

343 Vgl. Schmidt-Dörr, 2014, S. 94.

344 Vgl. Schmidt-Dörr, 2014, S. 95.

345 Vgl. Chan/Buckingham (2008), S. 590.

346 Vgl. Chan/Zhang (1999), S. 820f.

347 Vgl. Chan/Zhang (1999), S. 821.

(*paichusuo* 派出所).³⁴⁸ Eine Wohnortregistrierung existiert zwar in vielen anderen Staaten auch, aber das chinesische *Hukou*-System zeichnet sich durch seine besonders strikte, diskriminierende Trennung von Stadt und Land bei der Ressourcenverteilung aus. Es ist eine einseitige Kontrolle des Wechsels vom Land in die Städte und von kleinen Städten in große Städte, wodurch Chinas Urbanisierung im Vergleich zu anderen Schwellenländern langsamer und mit weniger Slumbildung stattgefunden hat.³⁴⁹ Der soziale Status eines Bürgers wird vom Staat nach zwei Kriterien klassifiziert, Wohnort (*Hukou*-Ort) und Sozialanspruchsberechtigung (*Hukou*-Typ)³⁵⁰:

1. Der *Hukou*-Ort (*Hukou suozaidi* 所在地) gibt den Ort der Registrierung an, die Stadt oder den Kreis. Ein Ortsansässiger/Einheimischer ist demnach ein *bendiren* 本地人 und ein Fremder/ Zugereister ein *waidiren* 外地人.
2. Der *Hukou*-Typ (*Hukou leibie* 类别) zeigt die sozioökonomische Berechtigung bzw. den Status eines Bürgers an, der entweder landwirtschaftlicher (*nongye* 农业) oder nicht-landwirtschaftlicher/städtischer Art ist (*feinongye* 非农业).

Kurzum: der *Hukou*-Typ bestimmt, welche Art von Diensten man erhält. Der *Hukou*-Ort bestimmt, wo man sie erhält. Die dadurch entstehende soziale Stratifizierung in eine privilegierte städtische und eine benachteiligte ländliche Gesellschaft gab bereits Ende der 80er Jahre mit der zunehmenden Arbeitsmobilität Anlass zur Kritik am *Hukou*-System innerhalb sowie außerhalb Chinas.³⁵¹

Bisher ist das *Hukou*-System so ausgelegt, dass nur die Elite in den großen Städten zugelassen wird, d.h. reiche, hochgebildete Migranten, die über familiäre Beziehungen zu Städtern, die benötigte Expertise oder das Kapital zum Wohnungskauf verfügen.³⁵² Das *Hukou*-System für „Talente und Investitionen“ hat eine Kommerzialisierung erfahren, was wiederum einen massiven innerchinesischen *brain drain* und *capital drain* in die urbanen Zentren bewirkte und für weitere ungleiche Verteilung von Humanressourcen im Land gesorgt hat.³⁵³ Auf Jobmessen in Peking werden die besten des Landes jedes Jahr mit Jobs gelockt, die einen Peking-*Hukou* versprechen.³⁵⁴ Obwohl das *Hukou*-System in der Volksrepublik China als unfair angesehen wird, sind Reformen nach wie vor umstritten. Es wird befürchtet, dass es bei einer Abschaffung des *Hukou*-Systems zu einem Massenansturm auf die Städte durch Arbeits- und Bildungsmigranten kommt. Das würde dazu führen, dass die ohnehin schon überlasteten sozialen Systeme in den Städten zusammenbrechen könnten, und sich die wirtschaftliche Entwicklung in ländlichen Regionen durch den Wegzug der dortigen Elite weiter verlangsamt.

348 Vgl. Wang Fei-ling (2004), S. 125.

349 Vgl. Wang, Fei-ling (2010), S. 82.

350 Vgl. Chan/Zhang (1999), S. 821f.

351 Vgl. Chan/Buckingham (2008), S. 592.

352 Vgl. Chan/Buckingham (2008), S. 605.

353 Vgl. Wang, Fei-ling (2010), S. 94.

354 Vgl. Wang, Fei-ling (2010), S. 95.

Zwar ist es mittlerweile möglich, mittels Arbeitsvisa in der Stadt für einen vorübergehenden Zeitabschnitt zu arbeiten. Allerdings müssen diese immer wieder verlängert werden und vor allem haben auswärtige, ländliche *Hukou*-Besitzer keinen Anspruch auf Sozialleistungen und Bildungsangebote in der Stadt, weshalb die meisten Auswärtigen nach einer gewissen Zeit wieder an ihren Heimatort zurückkehren. Da die besten Universitäten in Tier-1-Städten wie Peking angesiedelt sind, zu denen Pekinger mit einem weitaus niedrigerem Ergebnis in der *Gaokao* zugelassen werden als Auswärtige, schafft das *Hukou*-System ungleiche Bildungschancen für Schüler aus ärmeren und ländlichen Gegenden.³⁵⁵ Kritiker sprechen in diesem Zusammenhang von „regionalem Protektionismus“ im chinesischen Bildungssystem.³⁵⁶

Bei der Bewertung des *Hukou* für die Gesellschaft ist zudem zwischen der jungen und älteren Generation zu unterscheiden. Den Älteren ist es durch fehlende Fähigkeiten und familiäre Verpflichtungen nicht möglich, einen Arbeitsplatz- oder Ortswechsel vorzunehmen. Demgegenüber empfanden bereits Ende der 90er Jahre viele junge Chinesen einen Ortswechsel als machbar und sogar wünschenswert. Sie erhoffen sich dadurch ihren Erfahrungshorizont zu erweitern und ihre Chancen zu verbessern, auf der Karriereleiter aufzusteigen.³⁵⁷ Ein *Hukou*-Wechsel ist aber meist nicht möglich. Auch der AG kann nur bedingt Einfluss nehmen.

Bis 2020 soll das *Hukou*-System erneut reformiert werden, um zum einen die Urbanisierung voranzutreiben, zum anderen die Unterschiede zwischen städtischen Bewohnern mit städtischem und ländlichem *Hukou* zu mindern. Öffentliche Dienste, wie Rentenversicherung und Bildung, sollen auch auf den ländlichen Bereich ausgedehnt werden. Die Kosten dafür werden von den Lokalregierungen und der Zentralregierung zusammen getragen. In Shanghai und Guangdong haben bereits Pilotprojekte begonnen, in denen Arbeitsmigranten auf Basis ihres Bildungshintergrunds, ihrer beruflichen Fähigkeiten oder durch soziale Aktivitäten (wie Blutspenden) Punkte sammeln können. So können sie sich für einen städtischen *Hukou* qualifizieren. Dadurch verlieren sie jedoch gleichzeitig ihren Anspruch auf das Stück Land, das ihnen als ländliche *Hukou*-Besitzer zusteht.³⁵⁸ Die Frage, die sich für diese Arbeit konkret stellt, ist, inwieweit der *Hukou* eine Barriere für AG und AN im Rekrutierungsprozess der chinesischen Hotelbranche darstellt. Die aus der Sekundärliteratur abgeleitete Hypothese lautet dementsprechend:

H2: Wenn der AN über einen ländlichen oder auswärtigen (*waidi*) *Hukou* verfügt, ist er bei der Arbeitssuche auf dem städtischen Arbeitsmarkt benachteiligt.

355 Vgl. Jacka/Kipnis/Sargeson (2013), S. 163.

356 Vgl. Hansen (2009), S. 14.

357 Vgl. Hanser (2002), S. 148f.

358 Vgl. An (2013), o.S.

4.1.3 Arbeitsrechtliche Bestimmungen und Gesetze in China

Seit der Reform- und Öffnungspolitik hat sich in Chinas Rechtssystem viel getan. Viele Gesetze stehen den europäischen in der Formulierung mittlerweile um nichts nach. Jedoch hapert es häufig noch an der inneren Stimmigkeit, der Umsetzung sowie der Rechtspflege.³⁵⁹

Die chinesische Rechtskultur ist pragmatischer Natur. Chinas traditionelle Gesellschaft baute auf Beziehungen – mit einer Herrschaft der Menschen (*rule of man*). Gesetze dienten weniger dem Rechtsschutz als der Schlichtung von Streitigkeiten. Daraus haben sich spezifische Verhaltensmuster entwickelt. Die tendenzielle Bevorzugung von konkreten Beziehungen zu pragmatischen Zwecken vor abstrakten Regelwerken und formellen Institutionen erschwert die Implementierung einer gut funktionierenden Gesetzgebung in China im Zuge der rapiden wirtschaftlichen Entwicklung.³⁶⁰

Oberste Instanz der chinesischen Arbeitsgesetzgebung ist das MOHRSS, das Ministry of Human Resources and Social Security of China (*Zhonghua Renmin Gongheguo Renliziyuan he Shehui Baoxian Bu* 中华人民共和国人力资源和社会保障部). Zu seinen wichtigsten Funktionen zählen das Erlassen arbeitsrechtlicher Gesetze, das Überprüfen auf deren Einhaltung, die strafrechtliche Verfolgung von Verstößen gegen Arbeitsgesetze sowie das Fördern einer adäquaten Verteilung von Humanressourcen.³⁶¹ Im Folgenden werden drei Eckpfeiler im Entwicklungsprozess der chinesischen Arbeitsgesetzgebung vorgestellt. Hierzu gehören das Arbeitsvertragssystem (*laodong hetongzhi* 劳动合同制) von 1986, das Arbeitsgesetz (*laodong fa* 劳动法) von 1995 und das Arbeitsvertragsgesetz (*laodong hetongfa* 劳动合同法) aus dem Jahr 2008. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass Gesetze als Institution gelten, Arbeitsverträge fallen hingegen nicht darunter. Denn hierbei handelt es sich meist um eine sehr individuelle Gestaltung, die sich zwar an den allgemein formulierten Gesetzen orientiert, aber nicht als allgemein anerkannte Regel innerhalb einer Gesellschaft gilt.³⁶²

Mit dem „Arbeitsvertragssystem“ 1986 sind erstmalig befristete Arbeitsverträge zugelassen worden. Kündigungen von Seiten der AG wie der AN wurden möglich, jedoch zunächst einmal nur für alle neu ins Erwerbsleben einsteigenden städtischen Arbeitskräfte.³⁶³ Die Einführung von Arbeitsverträgen 1986 sollte die „sozialistischen“ Ansprüche der Arbeiter und Angestellten auf lebenslang abgesicherte Beschäftigung aushebeln. Zu diesem Zeitpunkt waren Arbeitsverträge noch nicht als Schutz für den AN gedacht, sondern dienten vielmehr den Staatsunternehmen, indem sie ihnen mehr Freiraum bei der Beschäftigungspolitik einräumten.

Das Arbeitsgesetz der VR China (ArbG) aus dem Jahr 1995 stellte die erste gesetzliche Verankerung arbeitsrechtlicher Beziehungen in China dar. Das damalige offizielle Ziel laut Gesetzestext, war es, „die legalen Rechte und Interessen der Arbeitenden zu schützen, die Arbeitsbeziehungen zu regeln, eine der sozialistischen Marktwirtschaft

359 Vgl. Binding (2016), o.S.

360 Vgl. Huang (2011), S. 107.

361 MOHRSS (2013) 年度部门预算, (1) 主要职能, S. 3.

362 Vgl. Voigt (2009), S. 79.

363 Vgl. Hebel (2004), S. 1.

entsprechende Arbeitsordnung zu errichten und zu schützen, die wirtschaftliche Entwicklung wie den sozialen Fortschritt zu fördern [...]“.³⁶⁴ Zu diesem Zeitpunkt war der Arbeitsmarkt bereits flexibler. Durch das ArbG verlieh der Staat diesem Trend auf dem Arbeitsmarkt Nachdruck und übertrug dem AG – insbesondere dem Management – mehr Freiheiten und Verantwortung. Zudem schuf das ArbG erstmalig Normen für Arbeitsverträge.³⁶⁵ Einstellungs- und Kündigungsangelegenheiten waren ab diesem Zeitpunkt Sache des Unternehmens, d.h. ohne staatlichen Einfluss:

„In nur 17 Paragraphen im Kapitel 3 werden dort Abschluss, Inhalt und Aufhebung von Arbeitsverträgen geregelt: Sie sehen vor, dass zur Begründung eines Arbeitsverhältnisses ein Arbeitsvertrag zu schließen ist (§16), und zwar schriftlich (§ 19), und dass Arbeitsverträge befristet oder unbefristet sein können (§20). Mit dem Ende der Dauer eines Vertrages wird dieser beendet (§23), er kann aber auch vorher einvernehmlich aufgelöst (§24) oder unter bestimmten Bedingungen gekündigt werden (§§25-32).“³⁶⁶

Zu dem insgesamt 13 Kapitel umfassenden Gesetzestext zählen neben allgemeinen Regeln Themen wie Arbeitszeit, Ruhezeiten und Urlaub, Lohn, Arbeitssicherheit und Gesundheit, Berufsausbildung, Sozialversicherungen und Sozialleistungen sowie Arbeitsstreitigkeiten, Aufsicht und Überprüfung.

Die eigentliche Neuheit an dem Arbeitsgesetz war jedoch seine Allgemeingültigkeit. „Die Regelungen [galten] erstmals gleichermaßen einheitlich für alle Arbeitsverhältnisse in Unternehmen aller Eigentumsformen [...]“.³⁶⁷ Der Staat erwartete von den Unternehmen lediglich, wenn auch mit Nachdruck, dass die neuen Gesetze eingehalten und umgesetzt wurden. Jedoch war dies nicht immer der Fall. Um den wirtschaftlichen Erfolg voranzutreiben, wurden die Gesetze übergangen, was in der Vergangenheit häufig zur Verletzung von Arbeitnehmerrechten geführt hat. Streitigkeiten wurden lieber „intern“ geklärt, anstatt damit an die Öffentlichkeit zu gehen. Insgesamt hat das Arbeitsgesetz zwar zur Schaffung neuer institutioneller Grundlagen für den Arbeitsmarkt beigetragen, aber die alten, erhaltenen Strukturen (*Hukou*, *Danwei*, *Guanxi*) sorgten dafür, dass Arbeitskräfte nach wie vor ungleich behandelt wurden.

Das 2008 in Kraft getretene Arbeitsvertragsgesetz (AVG) ist als eine Erweiterung des Arbeitsgesetzes von 1995 zu verstehen, womit vor allem die Rechte der Wanderarbeiter gestärkt und sie vor Ausbeutung in den sog. *sweatshops* geschützt werden sollten. Die chinesische Führung sah sich vor dem Hintergrund des internationalen Drucks und zur eigenen politischen Legitimierung dazu gezwungen, die Arbeitsgesetze zu verschärfen. Des Weiteren galt es, ihre Implementierung trotz des Top-Agenda Ziels von Wachstum und Entwicklung zu fördern.³⁶⁸ Das AVG wurde sowohl von Wissenschaftlern als

364 Übersetzung des Artikel 1 des Arbeitsgesetzes (s. NPC, 2007); erlassen am 05.07.1994, in Kraft getreten am 01.01.1995.

365 Vgl. Heuser (1996), S. 277ff.

366 Schucher (2006), S. 48.

367 Schucher (2006), S. 49.

368 Vgl. Lin (2011), S. 151.

auch von den Medien als offenkundiges Bestreben der chinesischen Regierung gewertet, die Rechte von AN im Land besser zu schützen und sich von dem Image Chinas als Billigwerkbank der Welt zu distanzieren.³⁶⁹ Tatsächlich hat das Gesetz viele Lücken geschlossen, die aufgrund der marktwirtschaftlichen Transformation Chinas entstanden sind. Die AG hatten die dadurch entstandenen gesetzlichen Freiräume oft auf Kosten der AN (meistens der Wanderarbeiter) für sich ausgenutzt. In dem neuen Gesetzestext sind ganz offensichtlich Erfahrungen aus vorherigen Fehlentwicklungen eingeflossen, die aus Arbeitnehmersicht positiv zu bewerten sind. Sogar die Öffentlichkeit wurde in die Ausarbeitung per Internet mit einbezogen.³⁷⁰ Darüber hinaus könnte das AVG künftig von Vorteil bzw. kostensparend für die AG sein, indem z.B. durch die gestärkten Vertragsbedingungen den AN das Jobhopping erschwert wird.

Zu den in das AVG aufgenommenen Ergänzungen zählten neben der Einschränkung der Leiharbeit außerdem noch die erschwerte Kündigung, die schriftliche Vertragsform und die Stärkung der Gewerkschaften.³⁷¹ So kann man seit dem 1.1.2008 in China Mitarbeitern z.B. nur noch dann ohne die gesetzlich vorgeschriebene Abfindung kündigen, wenn der AG nachweisen kann, dass der Mitarbeiter schwerwiegend gegen betriebliche Vorschriften verstoßen hat (§39, Absatz 2).³⁷² Insgesamt besteht der Gesetzestext aus 38 Artikeln und acht Kapiteln, welche neben allgemeinen Regeln zu Beginn die Punkte Vertragsschluss, Durchführung und Änderung des Arbeitsvertrags, Kündigung und Beendigung des Arbeitsvertrags und besondere Bestimmungen (Kollektivvertrag, Leiharbeit, Teilzeitarbeit) sowie Überwachung und Kontrolle der Rechtsdurchsetzung und rechtliche Verantwortung umfassen.³⁷³

Inländische sowie ausländische AG hatten sich damals gegen das Gesetz ausgesprochen, da sie darin zu viele Nachteile für sich befürchteten und es als eine Rückkehr zur „Eisernen Reisschüssel“ verurteilten.³⁷⁴

Bis dato verfügt China noch über keine „Rechtsstaatlichkeit“ (*rule of law*). Selbst die „Gesetzesherrschaft“ (*rule by law*) steht in Frage.³⁷⁵ Noch immer existieren – insbesondere auf lokaler Ebene – große Lücken in dem neu erlassenen Arbeitsrecht und die Wirkung von Arbeitsgesetzen ist ungewiss. Es ist auch fraglich, inwieweit Gesetze als ein Teilbereich von formellen Institutionen in China Einfluss auf den Rekrutierungsprozess nehmen und inwieweit sie eine Rolle für die Bewerber in der Hotellerie spielen. Aus dem dargestellten Zusammenhang ergibt sich für die Untersuchung dieser formellen Institution folgende Hypothese:

H3: Je mehr das AVG in den Unternehmen umgesetzt wird, desto reibungsloser funktioniert der Rekrutierungsprozess und desto stärker ist die Verhandlungsmacht der AN.

369 Vgl. Hurst/Kinkel/Sowash (2012), S. 118f.

370 Vgl. Schucher (2006), S. 48.

371 Vgl. Schucher (2006), S. 54ff.

372 Vgl. Lin (2007), S. 36.

373 Zentralregierung (2007) o.S.

374 Vgl. Schucher (2006), S. 47-65.

375 Vgl. Heilmann (2004), S. 153.

4.2 Informelle Institutionen

4.2.1 Familie, Pietät und Humanität in China

Im traditionellen chinesischen Wertebild genoss die chinesische Großfamilie, in der mindestens drei Generation unter einem Dach lebten, nicht zuletzt wegen der hohen Geburtenraten lange Zeit einen hohen Stellenwert.³⁷⁶

Auch im gegenwärtigen China stellt die Familie noch immer eine zentrale soziale Institution dar. Die rasch fortschreitende Urbanisierung und Industrialisierung sowie die rigide umgesetzte Ein-Kind-Politik³⁷⁷ hat sie jedoch zahlenmäßig auf eine Kleinfamilie dezimiert. Waren es 1949 noch durchschnittlich 5,3 Familienmitglieder, so besteht die moderne, städtische Familie heute nur noch aus durchschnittlich 3,02 Familienmitgliedern.³⁷⁸ Zudem finden sich auch in China immer häufiger die typischen Lebensformen moderner Großstädte wie Single-Haushalte oder DINK-Haushalte („Double Income, No Kids“).³⁷⁹

Aber nicht nur die äußere Form der Familie hat sich verändert. Auch die interne Familienkultur hat in ihren Beziehungen der Mitglieder untereinander Abweichungen erfahren. Die traditionelle chinesische Gesellschaft war eine Clan- bzw. Familiengesellschaft.³⁸⁰ Familie symbolisierte eine streng nach patriarchalischen und hierarchischen Gesichtspunkten geordnete Institution, in der jedem Familienmitglied eine bestimmte Rolle zugesprochen war. Grundlage für das System bildeten die aus der konfuzianischen Ideologie stammenden fünf menschlichen Beziehungen (*wulun* 五轮): 1. Vater steht über dem Sohn 2. Ehemann steht über der Ehefrau 3. Älterer Bruder steht über dem jüngeren Bruder 4. Älterer Freund steht über jüngeren Freund 5. Herrscher steht über dem Untertan.³⁸¹ Diese Hierarchie war einzuhalten, um die gesellschaftliche Ordnung nicht zu gefährden. Das Individuum hatte sich – laut dieser Ideologie – dem Wohl der Gemeinschaft unterzuordnen, was auch den Wunsch nach Harmonie (*he*) sowie gleichzeitig die Tendenz zur Konfliktvermeidung und Gesichtswahrung in der chinesischen Gesellschaft erklärt.³⁸² Ein Individuum unterstand in jederlei Hinsicht ein Leben lang dem Einfluss der Familie – sei es in physischer oder moralischer Natur, im Verhalten, der Ausbildung, der Karriere, den sozialen Beziehungen sowie in materieller und emotionaler Hinsicht.³⁸³ Entscheidungen über Familienangelegenheit oblagen dem Familienoberhaupt (*jiazhang* 家长), i.d.R. der Vater, dem sich alle unterzuordnen hatten. Ausdruck fand dieses Welt- und Menschenverständnis durch die chinesische Tugend bzw. Doktrin des „*xiao* 孝“,

376 Vgl. Zang (2011), S. 35f; Vgl. Ikels (2004), S. 16.

377 Begonnen hat die Ein-Kind-Politik eigentlich bereits 1973 mit der *Wan, Xi, Shao* (晚, 稀, 少)-Politik, womit die Bevölkerung bereits dazu angehalten wurde später, seltener und weniger Kinder zu bekommen. Offiziell ausgerufen wurde die Politik aber erst 1979/80. (Zang (2011), S. 37).

378 Erling (2014b), o.S.

379 Erling (2014b), o.S.

380 Vgl. Zhang (2005), S. 22.

381 Vgl. Zhang (2005), S. 16.

382 Vgl. Huang (2008), S. 31.

383 Vgl. Cockain (2012), S. 76; Originalquelle: Yang C.K. (1959), S. 5.

was allgemein mit „kindlicher Pietät“ übersetzt wird. Es existieren zahlreiche Beweise für die hohe beschworene Ehrfurcht des Kindes gegenüber den Eltern. Diese fußen auf Klassikern („*Xiao Jing – The Classic of Filial Piety*“), Gedichten oder auch Ahnenverehrung und Hochzeitsritualen, in denen die Eltern eingebunden sind. Es existieren jedoch kaum Klassiker, die die Pflichten der Eltern gegenüber den Kindern thematisieren, obwohl die Ideologie dies ebenfalls einfordert.³⁸⁴ Denn neben der hierarchischen Ordnung und Pietät ist das traditionelle Familienbild von den zwei Tugenden Humanität und Loyalität gekennzeichnet. Eine wichtige Familienmentalität in China ist das ausgeprägte Gefühl sich gegenseitig zu helfen, was im Allgemeinen auf die konfuzianische Tugend der Humanität (*ren* 仁) zurückgeführt wird, die zusammen mit der Pietät die Grundlage allen Handelns im Konfuzianismus darstellt. *Ren* umschreibt das mitmenschliche Verhalten untereinander. Ältere und höhergestellte Clan-/ Familienmitglieder haben die Pflicht, sich liebevoll und höflich um die Jüngeren und Niedriggestellten zu kümmern. Jüngere und Niedriggestellte erwidern dieses mitmenschliche Verhalten wiederum mit Loyalität gegenüber den Höhergestellten. Es handelt sich folglich um kein einseitiges, sondern ein reziprokes Verhalten aller Clan-/Familienmitglieder. In Zeiten der Not helfen sich die Mitglieder gegenseitig mit den zur Verfügung stehenden gemeinsamen Mitteln.³⁸⁵ Somit wurde der (Miss-)Erfolg des Einzelnen, z.B. die Schulleistung des Kindes, als (Miss-)Erfolg der ganzen Familie empfunden.

An diesem Verständnis wurde im Verlauf des letzten Jahrhunderts zunehmend gerüttelt. Statt der sozientrischen Sichtweise findet man heute – unterstützt durch westliche Medien sowie innergesellschaftliche Einflüsse – vermehrt ein individualistischeres Weltbild unter der jungen Generation. Das aktuelle Bild von chinesischen Familien steht in Kontrast zu dem von Pietät geprägten traditionellen Familienbild, was bereits zu einem Generationenkonflikt geführt hat, der auch im öffentlichen Leben zu Tage tritt (z.B. Diskurs um Sitzplatzfreigabe im Bus).³⁸⁶ Einige Autoren argumentieren jedoch, dass die Dramatik, die die Medien diesen Veränderungen zuschreiben, vollkommen übertrieben ist. Das Aufkommen von Scheidungen, Umzügen und die Ein-Kind-Politik haben die Erfahrungen der jungen Familienmitglieder, ohne Geschwister an unterschiedlichen Orten aufzuwachsen, geprägt. Die einseitige hierarchische Beziehung zwischen Eltern und Kindern wurde teilweise aufgeweicht. Allerdings haben die daraus entstandenen Widersprüche das institutionell verankerte konfuzianische Rahmenwerk nicht vollkommen erschüttert, sondern partiell gestärkt. Während die chinesischen wie internationalen Medien immer nur ein einseitiges Bild der verwöhnten Einzelkinder präsentieren, haben Wissenschaftler³⁸⁷ ein differenzierteres Bild der heutigen chinesischen Jugend aufgezeigt. Demnach hat die Ein-Kind-Politik nicht nur zu einer vermehrten Aufmerksamkeit der Eltern und Großeltern für ihr einziges Kind geführt, sondern gleichzeitig auch die Kontrolle und strengen Erziehungsmaßnahmen der Eltern über ihre Kinder erhöht. Zwar wurden sie weitestgehend von Pflichten im Familienhaushalt befreit, dafür wurden sie jedoch umso mehr dem elterlichen Druck unterworfen bezüglich der Themen Bildung

384 Vgl. Watson (2007), S. 2.

385 Vgl. Zhang (2005), S. 21f.

386 Vgl. Siemons (2014), o.S.

387 Fong (2004).

und Beruf.³⁸⁸ Die Modernisierung Chinas in Kombination mit der Ein-Kind-Politik hat bei chinesischen Eltern die schulische (akademische) Leistung ihrer Kinder – unabhängig vom Geschlecht – in ihrer Bedeutung gesteigert.³⁸⁹

Die Familie ist die kleinste und zugleich prägendste Einheit in der Gesellschaft. Nicht selten werden Charakterzüge der Familie, wie Hierarchie- und Rollenverhalten, daher in die Arbeitswelt und das Unternehmen bzw. den Betrieb übertragen. Einige Autoren behaupten, dass die in China vorhandene traditionelle Familienethik noch immer starken positiven Einfluss auf das Arbeitsethos und die gesamtgesellschaftliche Leistungsmotivation nimmt.³⁹⁰ Da der eigene soziale Status eng mit dem der Familie verknüpft ist, hat ein attraktives Arbeitgeberimage besonderes Gewicht. Ein positives Arbeitgeberimage verleiht sowohl dem AN als auch seiner Familie Gesicht und kann somit rückwirkend für eine erhöhte Bindungskraft der Mitarbeiter an das Unternehmen sorgen.³⁹¹

Gleichzeitig hat die starke Fokussierung auf Bildung in den heutigen Familien die pietätbehaftete Bindung zwischen Eltern und Kindern erhalten oder sogar noch verstärkt, indem der Bildungserfolg – gemessen an Noten – darüber entscheidet, ob man ein gutes oder schlechtes Kind ist.³⁹²

Inwieweit Eltern bzw. die Institution Familie und die Vorstellungen von Hierarchie gegenüber Älteren bzw. Höheren bei der Berufswahl bzw. konkret bei der Rekrutierung in der Hotelbranche noch eine Rolle spielt, soll mittels dieser Untersuchung u.a. herausgefunden werden. Das wiederum gibt Aufschluss über Anreizmechanismen im HRM.

Die zu der informellen Institution Familie aufgestellte These lautet folglich:

H4: Bei Einzelkindern ist der Einfluss der Eltern auf das Kind und seine Studienfach- und Berufswahl stärker ausgeprägt als bei Nicht-Einzelkindern.

4.2.2 *Guanxi* - das chinesische Beziehungsnetzwerk

Bei der Analyse von Arbeitssuchmechanismen in China ist eine Erläuterung der chinesischen Institution *Guanxi* unabdingbare Voraussetzung. Der Begriff *Guanxi* umschreibt allgemein das Netzwerk zwischenmenschlicher Beziehungen. Hierzu gehören zwei Arten von Beziehungen: die familiären und die externen Beziehungen. In der chinesischen Realität sind damit Beziehungen geschäftlicher oder privater Art gemeint. Daraus lassen sich durch den gegenseitigen Austausch von Gefälligkeiten für die Beteiligten Vorteile ziehen.³⁹³ Studien beweisen, dass vor dem Hintergrund sozialer Unsicherheit und politischer Gegebenheiten Chinesen ein großes Misstrauen gegenüber ihrer Umwelt und anderen Menschen aufgebaut haben und deshalb mehr Halt in sozialen Beziehungen

388 Vgl. Cockain (2012), S. 79; Originalquelle: Fong (2004), S. 3.

389 Vgl. Wang/Chang (2010), S. 64.

390 Vgl. Huang/Retzbach/Kühlmann (2012), S. 30.

391 Vgl. Fargel (2011), S. 92.

392 Vgl. Cockain (2012), S. 103.

393 Vgl. Bian (1997), S. 369.

suchen als andere Völker.³⁹⁴ Traditionell haben Chinesen ihre Identität über ihr Beziehungsnetzwerk definiert.³⁹⁵ Hierzu gehörten neben den familiären Beziehungen und den o.g. sog. „Fünf Beziehungen“ noch weitere Beziehungen außerhalb der Einzelfamilie. Die sog. „Fünf Gleichheiten“ (*wutong* 五同)³⁹⁶ umfassten das nahe Umfeld einer Person zu Menschen mit gleichem Familiennamen, gleichem Herkunftsort, Clanmitglieder, Klassenkameraden oder auch Arbeitskollegen. Anhand solcher Bezeichnungen konnte gemessen werden, wie eng man einer Person stand. Je weniger Verbindungen man zueinander hat, desto schwächer ist auch die Verpflichtung untereinander.³⁹⁷

Dieses Verständnis leitet zu den drei wichtigen Wesenszügen des *Guanxi*-Konzepts über:

1. Intimität
2. Vertrauen
3. Verantwortung/Verbindlichkeit.³⁹⁸

Der erste Punkt zählt zu den grundlegenden Bedingungen. *Guanxi* entstehen zwischen zwei Personen, die sich gut kennen und sich dementsprechend auch vertrauen. Man kann sagen, dass Gefälligkeiten in China seit jeher nur zwischen Personen ausgetauscht werden, die enge, intime Verbindungen pflegen, da nur unter diesen Voraussetzungen auch Vertrauen und Verbindlichkeit zu erwarten waren. Enge Verbindungen brauchen zudem Zeit, um zu wachsen, und damit Vertrauen, der 2. Punkt, daraus entstehen kann. Vertrauen bringt wiederum den dritten Punkt hervor: Verantwortung bzw. Verbindlichkeit. Falls jemand mit dieser Verbindlichkeit (im Chin. übersetzt mit *renqing* 人情) nachlässig umgeht, führt dies nicht nur zu einem Gesichtsverlust (*diu mianzi* 丢面子) bei dem Schuldigen, sondern auch zu einem Verlust der sozialen Kontakte seinerseits. Schon im eigenen Interesse ist daher jeder i.d.R. bemüht, diese Verbindlichkeiten einzuhalten. Seine Verpflichtungen bei Freunden, Verwandten und Bekannten (der „in-group“) in Form von gegenseitigen Gefälligkeiten zu erfüllen wird in China nach der konfuzianischen Tradition bis heute (bewusst oder unbewusst) nicht nur hoch geschätzt, sondern auch in extremem Ausmaße umgesetzt.³⁹⁹

Renqing bildet somit die wichtigste Säule des Zusammenlebens in der chinesischen Gesellschaft. Erst durch ein richtig praktiziertes *Renqing* kann man langfristige, stabile *Guanxi* aufbauen. *Renqing* kann viele verschiedene Formen annehmen. Es umfasst sowohl materielle Formen, wie Geschenke, Geld, Kleider, Essen u.a. Dinge, die man zum Leben braucht, aber auch immaterielle, abstrakte Formen, wie emotionale Unterstützung oder auch z.B. jemandem Jobchancen zu vermitteln.⁴⁰⁰ *Renqing* ist wie ein „Spar- oder Bankkonto, auf das man Einzahlungen, Auszahlungen [tätigen] und Kredite in

394 Vgl. Heberer (2003), S. 280-82.

395 Vgl. Huang (2008), S. 76.

396 Zhang (2005), S. 20.

397 Vgl. Zhang (2005), S. 20; Yang (1994), S. 194.

398 Vgl. Huang (2008), S. 76; Bian (1997), S. 369.

399 Vgl. Bian (1997), S. 369.

400 Vgl. Li (2013), S. 140f.

Anspruch nehmen kann⁴⁰¹, deren objektiver Wert jedoch nur schwer einschätzbar ist, sondern subjektiv unterschiedlich stark empfunden wird.⁴⁰² Wenn man dem Gegenüber *Renqing* gibt, dann trägt derjenige eine Schuld, die er eines Tages „mit Zinsen“ zurückzahlen muss (*qian renqing* 欠人情 = mit *renqing* verschuldet sein bei jemandem).⁴⁰³ Die Reziprozität (*bao* 报) spielt hierbei eine große Rolle. Oft verschwimmen jedoch dadurch die Grenzen zwischen Öffentlichkeit und dem privaten Bereich, wobei die Wahrung der sozialen Ordnung und Harmonie in seiner Wertigkeit höher eingestuft wird als die Wahrung von gesetzlichen Vorschriften.⁴⁰⁴ Dies kann zum Hindernis bei der Umsetzung von arbeitsrechtlichen Bestimmungen im Rekrutierungsprozess werden.

Um die Besonderheit der *Guanxi* und ihrer Bedeutung für Chinas Arbeitsmarktbeziehungen herauszufinden, ist ein Vergleich mit der internationalen Netzwerkforschung hilfreich. Diese beschäftigt sich im Allgemeinen mit der Struktur und Beschaffenheit von sozialen Netzwerken und deren Einfluss auf den Informationsfluss zwischen den beteiligten Personen innerhalb des Netzwerkes. In diesem Zusammenhang ist in der Literatur oft die Rede von *strong ties* (starke Beziehungen mit regelmäßigem Kontakt und großer Vertrautheit) und *weak ties* (schwachen Beziehungen mit unregelmäßigem Kontakt und geringer Vertrautheit). Zu dieser Thematik gibt es zwei unterschiedliche Lager. Die eine Seite behauptet, dass die *strong ties* als bessere Kanäle zur Informationsweiterleitung dienen, da die Information durch die enge Verbindung glaubwürdiger ist und gleichzeitig auch schneller fließt. Die andere Seite behauptet, dass die Nutzung von *weak ties* zu den effektiveren Ergebnissen bei der Arbeitssuche führt, da die Suche weiter gestreut ist. Hierzu veröffentlichte Granovetter 1974 seine bahnbrechende Studie „Getting a Job“.⁴⁰⁵ Er fand heraus, dass sich die sog. *weak ties* für die Arbeitssuche als erfolgreicher erwiesen, was die Beschaffung von Ressourcen (Informationen und Einfluss) angeht. Begründet hat Granovetter dies damit, dass schwache Verbindungen weitreichender seien, da sie auch über soziale Grenzen hinweg Brücken schlagen könnten. Im Gegensatz dazu kommen die starken Verbindungen meist innerhalb eines homogenen sozialen Gefüges vor und können nicht so viel neuen Input an Informationen leisten.⁴⁰⁶

Bian (1997) untersuchte Granovetters These der *weak ties* in Bezug auf die Jobsuche in China und fand heraus, dass der Erfolg von Netzwerken nicht nur auf ihrer Unterscheidung in starke und schwache Beziehungen beruht, sondern auch darin, *was* über deren Kanäle transportiert wird.⁴⁰⁷ Demnach sind starke Beziehungen von größerem Nutzen bei der Jobsuche in China, wenn durch sie auch Einfluss und nicht nur Information fließt. Die Unterscheidung zwischen Einfluss und Information ist laut Bian der Schlüssel zu den Kontroversen über die relative Effizienz von starken und schwachen Netzwerken.⁴⁰⁸ Darüber behauptet Bian, dass im chinesischen Kontext schwache Verbindungen

401 Huang/Retzbach/Kühlmann (2012), S. 210.

402 Vgl. Li (2013), S. 142.

403 Vgl. Huang/Retzbach/Kühlmann (2012), S. 210.

404 Vgl. Huang/Retzbach/Kühlmann (2012), S. 210.

405 Granovetter (1974).

406 Vgl. Han/Han (2009), S. 2236.

407 Auch wenn Bian ebenfalls über *Guanxi* schreibt, geht aus seiner Studie nicht hervor, ob es sich dabei um *Guanxi xue*, wie bei Guthrie und Yang, handelt, oder um *Guanxi*.

408 Vgl. Bian (1997), S. 381.

dungen bei der Kontaktaufnahme mit Autoritäten für einen Job effektiver sind als starke Verbindungen, wenn der Arbeitsuchende und der Arbeitgeber direkt vernetzt sind. Zwar finden die Arbeitsuchenden in seiner Studie eher über indirekte Beziehungen einen Job, z.B. über einen Mittelsmann („eine Brücke“), der Kontakt zu einem einflussreichen „Helfer“ bei der Jobsuche hat. Aber beide Seiten pflegen wiederum enge Beziehungen (*strong ties*) zu ihrer Brückenverbindung, die sie miteinander verbindet. Damit widerlegte Bian zwar die These Granovetters nicht, schränkte sie in ihrer Aussagekraft für China jedoch erheblich ein. Er appellierte für eine Modifizierung der Theorie durch die Einbeziehung folgender Faktoren: 1.) die Unterscheidung zwischen direkten und indirekten Beziehungen, 2.) die Tatsache, dass entweder Information oder Einfluss durch diese Verbindungen fließen kann und 3.) den variierenden Institutionen- und Arbeitsmarktkontext.⁴⁰⁹

An diesen Gedanken knüpft die aktuelle Studie von Han/Han (2009) an, in der die Autoren 168 chinesische Unternehmen nach ihren Rekrutierungspraktiken untersuchten. Aus der Studie ging hervor, dass die Mehrzahl der befragten HR-Manager trotz der von ihnen offiziell verwendeten, modernen HR-Techniken, der Rekrutierung über soziale Netzwerke noch immer große Bedeutung beimaßen.⁴¹⁰ Bei der Mitarbeiterbefragung per Fragebogen über die Mechanismen bei der netzwerkbasierten Rekrutierung fanden Han/Han heraus, dass sich Arbeitssuchende besonders von Unternehmen angezogen fühlten, die ihnen über *strong ties* vorgestellt wurden, da sie die Qualität der Information aus dieser Quelle als besonders hoch einstufen.⁴¹¹ Somit stimmen sie Bian (1997) und seiner These, dass die *strong ties* die eigentlich entscheidende Rolle bei der Jobsuche einnehmen. Aber anders als noch im planwirtschaftlichen Arbeitsallokationssystem, in dem der Einfluss der Kontaktperson für die Stellensuche entscheidend war, sind laut Han/Han auf dem derzeitigen kompetitiven chinesischen Arbeitsmarkt glaubwürdige und qualitativ hochwertige Informationen entscheidender für die Arbeitsuchenden wegen der stark vorhandenen asymmetrischen Informationsverteilung zwischen Unternehmen und Bewerber. Die vom Bewerber wahrgenommene Informationsqualität ist demnach der ausschlaggebende Punkt für den Rekrutierungserfolg. Deshalb sollte die Identifizierung und anschließende Einbeziehung der Informationsübermittlung über die *strong ties* (z.B. Familie, enge Freunde etc.) potentieller Bewerber eine große Rolle bei den Überlegungen zur Rekrutierungsstrategie eines Unternehmens spielen.⁴¹² Laut ihren Ergebnissen hat die voranschreitende Transformation zur Marktwirtschaft während der Reformzeit nicht zu einem Rückgang des Gebrauchs von *Guanxi* geführt. Im Gegenteil: Dadurch, dass der Staat den Arbeitgebern große Freiräume bezüglich ihrer Einstellungsmethoden gelassen hat, sich die Arbeitsvermittlungen aber gleichzeitig nur langsam entwickeln, greifen AG und AN auch weiterhin gerne auf soziale Netzwerke als HR-Technik bei der Rekrutierung zurück.⁴¹³

Darüber hinaus spielt es eine Rolle für die Verwendung von Beziehungen im Allgemeinen, wann im Arbeitsleben die Rekrutierung stattfindet. Granovetters untersuchte

409 Vgl. Bian (1997), S. 382.

410 Vgl. Han/Han (2009), S. 2228ff.

411 Vgl. Han/Han (2009), S. 2243.

412 Vgl. Han/Han (2009), S. 2244.

413 Vgl. Han/Han (2009), S. 2244.

Personen befanden sich überwiegend bereits im Arbeitsleben und besaßen dementsprechend viele *weak ties*, die ihnen bei der Jobsuche behilflich waren. Bei Erstrekutierungen jedoch, wie es bei jungen chinesischen Absolventen dieser Studie der Fall ist, kann es sich aufgrund der fehlenden Arbeitsbeziehungen meist nur um *strong ties* der Eltern und Freunde handeln.⁴¹⁴

Hanser (2002) fand in ihrer Studie zu jungen Arbeitssuchenden in China heraus, dass alle Jugendlichen, die über einen hohen Bildungsstand verfügen (Universität und College), ausnahmslos formelle Bewerbungsmethoden nutzten. Als Gründe dafür, weshalb *Guanxi* nicht mehr so interessant für die Absolventen seien wie früher, nennt Hanser zum einen die gestiegene Mobilität bei Job- und Ortswahl, zum anderen die gestiegenen Ansprüche an Fähigkeiten der Absolventen sowie die Ansprüche der Absolventen an sich selbst.⁴¹⁵ Im Gegensatz zu Bians Studie, wo der Zweck von *Guanxi* hauptsächlich in der Einflussnahme lag, um in einer bestimmten *Danwei* einen Job zu finden, dienten *Guanxi* bei Hanser ebenso wie bei Han/Han dazu, Informationen über eine bestimmte Position zu erlangen. Sie betont jedoch mehrfach, dass damit die Inanspruchnahme von *Guanxi* durch die Absolventen nicht gänzlich abgestritten wird. Sie gibt zu bedenken, dass nicht jeder Tipp zu offenen Stellen, den chinesische Arbeitssuchende von Freunden erhalten, als instrumentaler Gebrauch von *Guanxi*, dem sog. *Guanxi xue*, zu interpretieren sei. Eine Verurteilung dessen würde einer Verneinung jeglicher sozialer Netzwerke in wirtschaftlichen Systemen gleichkommen, so wie es im neoklassischen Modell der Fall ist. Vielmehr könnte sich an dieser Stelle ein vermehrter Gebrauch von *weak ties* innerhalb Chinas Talentpool abzeichnen.⁴¹⁶

Darüber hinaus sagten laut Hansers Studie die Arbeitssuchmethoden etwas über den „Marktwert“ der Person aus. So benutzten weniger gut qualifizierte Bewerber tendenziell mehr informelle Kanäle und gut qualifizierte tendenziell weniger *Guanxi*. Gut qualifizierte wollten sich sogar bewusst von schlechter Qualifizierten dadurch abgrenzen, dass sie nur formelle Methoden nutzten (*Signaling*). Sich auf *Guanxi* bei der Jobsuche zu verlassen, war ein Zeichen von Schwäche und geringem Humankapital. Jedoch spielte bei der Bewertung auch die Tatsache eine Rolle, ob der Befragte selbst über *Guanxi* verfügt. Besaß er keine *Guanxi*, so war er dessen Gebrauch gegenüber automatisch ablehnend eingestellt.⁴¹⁷

Eine der wenigen Studien, die sich mit der „Signaling-Funktion“ von Bildung bei formell oder informell genutzten Kanälen von Arbeitssuchenden in China beschäftigt, ist die von Li/Ding/Morgan (2008). Laut ihren Erhebungen nutzten heutige Absolventen niedrigerer Bildungsinstitutionen (Berufsschulen) eher informelle Kanäle und Absolventen höherer Bildungsinstitutionen (Universitäten) eher formelle Kanäle.⁴¹⁸ Sie fanden außerdem heraus, dass der AG seine Ansprüche an die Bewerber nicht aufgrund von Empfehlungen oder Beziehungen herunterschraubt. Vielmehr ist es so, dass die Vorteile aus der Nutzung von informellen Kanälen nur dann „zu Buche schlagen“, wenn die

414 Vgl. Hanser (2002), S. 143f.

415 Vgl. Hanser (2002), S. 161.

416 Vgl. Hanser (2002), S. 158.

417 Vgl. Hanser (2002), S. 157.

418 Vgl. Li/Ding/Morgan (2008), S. 261.

Konkurrenten über gleiche formelle Bedingungen, z.B. einen gleich hohen Bildungshintergrund, verfügen – sozusagen als das „Zünglein an der Waage“. Demnach wären Beziehungen allein nicht das ausschlaggebende Kriterium für die Einstellung.⁴¹⁹ Nichtsdestotrotz fällt nach dieser Studie in China der Vorteil, den man über informelle Netzwerke erzielen kann, immer noch sehr hoch aus. Ebenso kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass informelle Kanäle tendenziell eher von Kandidaten mit niedrigem Bildungslevel genutzt werden.⁴²⁰

Fest steht, dass *Guanxi* nach wie vor eine omnipräsente Institution in China, resp. auf Chinas Arbeitsmarkt, darstellen und somit für diese Arbeit von hoher Relevanz sind. Es stellt sich jedoch die Frage, wie (effektiv) *Guanxi* nach der fortschreitenden, dynamischen Transformation Chinas zu einer Marktwirtschaft bei der Rekrutierung noch genutzt werden bzw. von welchen gesellschaftlichen Gruppen und in welchem Ausmaß.

Die zu prüfenden Hypothesen bezüglich der Institution *Guanxi* lauten demnach wie folgt:

H5.1: Je höher der Bildungsabschluss des Kandidaten, desto weniger werden *Guanxi* von AG und AN genutzt.

H5.2: *Strong ties* sind bei der Arbeitssuche für Neueinsteiger in China hilfreicher als *weak ties*.

419 Li/Ding/Morgan (2008), S. 276.

420 Li/Ding/Morgan (2008), S. 277.

5. Die chinesische Hotellerie

5.1 Tourismus- und Hotelentwicklung in China

Der Tourismus in China hat sich anders entwickelt als in westlichen Industriestaaten. Von 1949 bis 1978 nahm die Beherbergungsindustrie primär eine politische Funktion für den Empfang von Staatsgästen – vornehmlich aus dem Ostblock – ein, mit den sog. „Friendship Hotels“⁴²¹, die auf non-profit Basis operierten oder in Form von regional vorhandenen Regierungsempfangshäusern (*zhengfu zhaodaisuo* 政府招待所) für Dienstreisende. Landesweit gab es 1978 gerade einmal 137 Hotels mit 15.539 Betten.⁴²² Reisen als Freizeitkonsum galt als bourgeoises Element und war nur den Staatsoberhäuptern vorbehalten.

Erst unter dem Einfluss von Deng Xiaopings Reformen begann man den Tourismus als nützliche, wirtschaftliche Aktivität zur Eintreibung von Devisen zu betrachten, die man dringend für den Wiederaufbau des Landes benötigte. Dies führte dazu, dass der Tourismus erstmalig im 7. Fünf-Jahresplan (1986-1990) als zu fördernde Industrie aufgenommen wurde, was gleichzeitig den Beginn des inländischen Tourismus bedeutete.⁴²³ Als das Land seine Türen für Touristen öffnete, entstand plötzlich eine große Nachfrage nach einer Beherbergungsindustrie. Deshalb stellten zu Beginn die Hotelentwicklung zusammen mit der Verbesserung des inländischen Transportwesens und der Ausbildung von qualifiziertem Servicepersonal die drei wichtigsten und dringendsten Säulen für eine erfolgreiche Entwicklung des Tourismus in China dar.⁴²⁴ 1988 billigte der Staatsrat zusammen mit der CNTA (China National Tourism Administration)⁴²⁵ die Bestimmungen zur Entstehung von Hotelmanagementfirmen und veröffentlichte das am internationalen Standard orientierte Sterneklassifizierungssystem für chinesische Hotels. 1988 existierte erstmals ein Überangebot von Hotels. Nach dem Tiananmen-Vorfall 1989 hatte China zunächst große Einbrüche bei den internationalen Touristenankünften zu verzeichnen (-22,8%).⁴²⁶ Doch der Tourismus erholte sich schnell wieder. Dengs berühmte „Reise in den Süden“ 1992 setzte zudem neue Investitionsimpulse in der Hotelindustrie, wodurch letztere ihre Kapazitäten bis 1997 sogar verdoppelte.⁴²⁷ Nach ersten Erfolgen förderte der Staat den Tourismus politisch wie auch wirtschaftlich durch Subventionen. Folglich erklärten bis 1998 zwei Drittel der 31 Provinzen, regierungsunmittelbaren Städte und Autonomen Regionen den Tourismus zu einer ihrer Schlüsselindustrien, um entsprechende Privilegien zu erhalten.⁴²⁸ Die 1999 neu eingeführten und von

421 Vgl. Huang/Sun (2014), S. 3-5.

422 Vgl. Zhang/Pine/Lam (2005), S. 166.

423 Vgl. Huang/Sun (2014), S. 4.

424 Vgl. Yu (1992), S. 99.

425 Die CNTA (China National Tourism Administration 国家旅游局) ist die höchste staatliche Instanz des Tourismus in China mit Sitz in Beijing. Sie ist direkt dem Staatsrat unterstellt und für die Förderung und Verwaltung des Tourismus in China verantwortlich.

426 Vgl. Yu (1992), S. 99.

427 Vgl. Huang/Sun (2014), S. 6f.

428 Vgl. Zhang (2002), S. 5.

der Regierung institutionalisierten Ferien („Drei Goldene Wochen“) sowie verkürzte Arbeitszeiten verhalfen in der Folge ebenfalls zu mehr Reiselust.⁴²⁹ Von den Kernbereichen des Tourismus hatte der Hotelsektor dank des Wissenstransfers von Management Know-how durch Joint-Ventures die größten Fortschritte zu verzeichnen; Reiseveranstalter und Verkehrsträger hinkten diesem Standard hinterher.⁴³⁰ Auch wenn 1999 noch rund 64% der Hotelindustrie in China in staatlichem Besitz war, so entstanden immer mehr Joint-Ventures und andere Unternehmensformen.⁴³¹ Mit der Jahrtausendwende hatte China bereits 10.481 Hotels mit insgesamt 948.185 Zimmern zu verzeichnen.⁴³² Das vom Staatsrat herausgegebene Blaubuch aus dem Jahr 2010 erklärte die Tourismusbranche erneut zu einer der Schlüsselindustrien des Landes.⁴³³

Insgesamt hat Chinas Tourismus- und Hotelbranche von 1978-2000 einen enormen Entwicklungsprozess durchlaufen. Innerhalb dieser Zeitspanne lag der Fokus zunächst auf dem Inbound Tourismus (Einreiseverkehr), um Devisen ins Land zu holen. Der rasante Anstieg von Hotels lag teilweise in den vermehrten internationalen Ankünften und teilweise auch in der vermehrten inländischen Reiselust begründet.⁴³⁴ Die im Laufe der wirtschaftlichen Reformen entstandene neue chinesische Mittelschicht liefert dem Tourismus bis dato immer wieder neue Wachstumsimpulse. Dass die Chinesen selbst eine zunehmend wichtige Rolle als Kunden auf ihrem eigenen Markt in der Hotelbranche einnehmen, zeigt u.a. die Reaktion von großen internationalen Hotelketten in China, die sich stärker auf die Bedürfnisse chinesischer Besucher einstellen.⁴³⁵ Der inländische wie auch der Outbound Tourismus gewinnen in China sowie weltweit zunehmend an Bedeutung.⁴³⁶ Seit 2012 hat China bereits die höchsten Tourismusausgaben zu verzeichnen. China ist der am schnellsten wachsende Quellmarkt des internationalen Tourismus mit einem Anstieg der Ausgaben um 27% auf 165 Mrd. US\$ im Jahr 2014. Aber auch als Destination wird China immer beliebter. Mittlerweile liegt China im internationalen Vergleich auf Platz vier bei den Personenankünften und auf Platz drei bei den Einnahmen laut der World Tourism Organization (UNWTO, Stand 2013⁴³⁷). Die UNWTO prognostiziert, dass bei gleichbleibender Entwicklung China bis 2020 die größte Reisedestination weltweit sein wird. 2014 lag der direkte Beitrag der Tourismusbranche zu Chinas BIP gemäß dem WTTC bereits bei 2,6%. Gleichzeitig generierte sie 23,16 Mio. Jobs, was etwa 3% der Gesamtbeschäftigung entspricht.⁴³⁸ Der 12. Fünfjahresplan (2011-2015) hat einen besonderen Schwerpunkt auf die Binnenkonsumsteigerung gelegt,⁴³⁹ wovon die Tourismuswirtschaft bereits profitiert hat. 2013 erwirtschaftete die Tourismusbranche 2,6 Billionen RMB. Bis 2020 will die chinesische Regierung die USA als größten Markt

429 Vgl. Huang/Sun (2014), S. 8.

430 Vgl. Lew et al. (2003), S. 301.

431 Vgl. Lew et al. (2003), S. 130.

432 Vgl. Zhang/Pine/Lam (2005), S. 169.

433 Vgl. Wang C. (2010), o.S.

434 Vgl. Qin/Adler/Cai (2012), S. 41.

435 Vgl. Ma (2012), o.S.; Vgl. Steffens (2011).

436 Vgl. Huang/Sun (2014), S. 5.

437 Vgl. UNWTO (2015), S. 6.

438 Vgl. WTTC (2015), S. 3.

439 Vgl. Kubach (2011), S. 5; Staatsrat (2011), o.S.

der Welt überholt haben. Ziel ist es, den einheimischen Umsatz auf 5,5 Billionen RMB zu verdoppeln, ein Beitrag von 5% zum BIP – ganz im Sinne des neuen Wirtschaftsmodells mit mehr Dienstleistung und Binnenkonsum statt Export und Investition.⁴⁴⁰

5.2 Chinas aktuelle Hotellandschaft

Heute ist Chinas Sternehotellerie ein 51,4 Mrd.-\$-Geschäft mit 1,49 Mio. Hotelräumen und 2,6 Mio. Hotelbetten.⁴⁴¹ Von den insgesamt in China vorhandenen 18.437 Beherbergungsmöglichkeiten (Parahotellerie eingeschlossen) gehören allein 11.282 der Sterneklasse an.⁴⁴² Zwar ist in den vergangenen Jahren die Belegungsrate insgesamt gesunken. Aber im Gegensatz zu anderen Ländern machen die Zimmereinnahmen nur knapp die Hälfte des Umsatzes in China aus. Ein beachtlicher Anteil von ca. 40% nimmt der Restaurantbetrieb ein (s. Tab. 5), wobei der Anteil mit zunehmender Sterneanzahl steigt.⁴⁴³ Jemanden in China in ein Fünf-Sterne Hotel zum Essen einzuladen, verleiht dem Gast sowie dem Gastgeber Gesicht.

Tab. 5: Aktuelle Zahlen zur chinesischen Hotelbranche aus dem 2. Quartalsbericht der CNTA (2015)

Sterne	Hotelanzahl	Gesamteinnahmen (in RMB)	Restauranteinnahmen (in %)	Zimmereinnahmen (in %)
1*	96	46 Mio.	33,70	51,57
2*	2.507	2,51 Mrd.	37,33	50,54
3*	5.447	12,67 Mrd.	42,85	45,12
4*	2.424	17,11 Mrd.	40,46	46,23
5*	808	19,06 Mrd.	40,25	48,24
Gesamt	11.282	51,41 Mrd.	40,81	46,91

Quelle: CNTA, 2015

Die Dezentralisierungs- und Diversifikationspolitik der Regierung mündete in zahlreiche unterschiedliche Eigentumsformen von Hotels. 1999 waren folgende Hauptformen gelistet: staatlich, kollektiv, privat, „Allianz“, „Aktien“, ausländisch investiert sowie mit Investitionen aus Hong Kong, Macao, Taiwan. Ab dem Jahr 2000 wurde die Kategorie „Aktien“ um weitere Kategorien ergänzt, z.B. Shareholding Cooperative, GmbH, Kommanditaktiengesellschaft u.v.m. Die Folge der teilweise komplizierten sowie unklaren Eigentumsstrukturen war ein Koordinationsmangel in der Hotelexpansion und -führung.⁴⁴⁴ Die überwiegende Mehrheit der Hotels war 2001 mit 59% noch in staatlicher

440 Vgl. Haug (2014), o.S.

441 Statista (2015); A.T.Kearney (2013), S. 2.

442 NBS, China Statistical Yearbook (2014); CNTA (2015), Jahresbericht.

443 Vgl. Rohde (2014), o.S.

444 Vgl. Zhang/Pine/Lam (2005), S. 172.

Hand;⁴⁴⁵ heute sind es noch 23% (s. Tab. 6). Was die Erlöse pro verfügbarer Zimmerkapazität betrifft (RevPAR), schneiden staatliche Hotels im Verhältnis zu anderen Eigentumsformen weitaus schlechter ab.⁴⁴⁶ Eine kürzlich durchgeführte Studie von Forschern der Hong Kong Polytech University fand heraus, dass fehlendes Profitstreben, unklare Trennung von Management und Eigentumsstrukturen sowie eine mangelhafte Anreizpolitik in der Personalführung nach wie vor zu den Kernproblemen in staatlichen Hotels gehören.⁴⁴⁷ Eine ineffiziente Entscheidungs- bzw. Kompromissfindung sowie unzureichende, inflexible Marktorientierung sind die Folge. Deshalb können staatliche Hotels mit der Konkurrenz nicht mithalten. Es fehlt an einem wirksamen Corporate-Governance-System.⁴⁴⁸

Tab. 6: Situation der Sternhotellerie nach Eigentümerschaft, 2014

Eigentümerschaft	5*	4*	3*	2*	1*	Summe	Anteil (in %)
Staatlich	140	574	1318	623	23	2678	23,68
Kollektiv	7	47	207	127	3	391	3,5
Hong Kong, Macao, Taiwan	68	82	62	5	0	217	1,94
Ausländisch	81	70	64	9	1	225	2,01
Andere (Privat, Shareholding etc.)	449	1600	3755	1793	72	7669	68,60

Quelle: CNTA, 2014, Jahresbericht zur Sternhotellerie

Obwohl die Hotellerie mit die erste Branche war, die von der Reform- und Öffnungspolitik profitierte, stellt sie heute – was Investitions- und Eigentumsformenregelung betrifft – die mit am wenigsten reformierte und regulierte Branche in China dar.⁴⁴⁹ Da die Regierung bisher nicht in Betracht zieht, die staatlichen Hotels zu privatisieren, bleibt vorhandenes Potential ungenutzt.⁴⁵⁰ Wie der Tab. 6 zu entnehmen ist, fällt der Anteil von Investoren aus dem Ausland sowie Hong Kong, Taiwan und Macao zwar insgesamt niedrig aus, aber dafür sind sie im Vier- und Fünf-Sterne-Segment relativ zahlreich.

In den Tier-1-Städten Peking, Shanghai und Guangzhou existieren laut Branchenvertretern bereits Überkapazitäten. Vor allem ausländische Ketten im Fünf-Sterne-Segment sind hier stark vertreten. Wie in anderen Wirtschaftsbereichen auch, geht daher der Trend ins Binnenland. Für 2015/16 sind Expansionen von ausländischen wie inländischen Hotelketten in Tier-2- und Tier-3-Städten geplant.⁴⁵¹ Zudem mischen seit der Jahrtausendwende auch die Zwei- bis Drei-Sterne-Hotels, die sog. Economy Hotels (*jingji*

445 Vgl. Hung/Zhang/Lam et al. (2015), o.S.

446 Vgl. Zhang/Pine/Lam (2005), S. 178.

447 Vgl. Hung/Zhang/Lam et al. (2015), o.S.

448 Vgl. Tang/Xi/Chen et al. (2006), S. 188.

449 Vgl. Huang/Sun (2014), S. 26.

450 Vgl. Hung/Zhang/Lam et al. (2015), o.S.

451 GTAI (2011).

jiudian 经济酒店/ *kuaijie jiudian* 快捷酒店) auf dem chinesischen Hotelmarkt mit, die ebenfalls einen großen Kunden- sowie Personalanteil abschöpfen.⁴⁵² Einige Analysten sehen den Hotelmarkt bereits als gesättigt an, trotz vergleichsweise niedrigerer Durchdringungsrate als in westlichen Ländern (Zimmer/Kopf: 2/1.000).⁴⁵³ Andere Analysten, wie die Unternehmensberatung A.T.Kearney, prognostizieren für alle Marktsegmente der chinesischen Hotellerie ein weiterhin hohes Wachstumspotential bis 2022, allen voran dem Budgetsegment. Gleichzeitig erwarten sie eine Konsolidierung im High-End- und mittleren Segment.⁴⁵⁴

Trotz der rosigen Prognosen hat die gesamte Hotelbranche seit 2013 mit großen finanziellen Einbußen zu kämpfen. Wie aus dem „Tourismus-Grünbuch von China“⁴⁵⁵ für das Jahr 2013 hervorgeht, sind die Einnahmen von Hotels mit drei Sternen oder mehr in China in der ersten Jahreshälfte um 12% gesunken, verglichen mit demselben Zeitraum in 2012 (s. Tab. 7). Die Zimmerbelegung von Vier- und Fünf-Sterne Hotels lag Anfang 2014 unter 50%,⁴⁵⁶ was das Problem eines Kapazitätsüberschusses offenlegt.

Tab. 7: Vergleich des Umsatzes und der Gewinne in der chinesischen Hotelbranche, 2013/2014

Hotelgewerbe in China 2013	2012	2013	Veränderung (%)
Umsatz (Mrd. RMB)	243,0	229,3	-5,6
Gewinn/Verlust (Mio. RMB)	5.046	-2.088	-141,4
Anzahl Angestellte (Mio.)	1,6	1,5	-5,5

Quelle: Haug/GTAI (2014); Daten ursprünglich von CNTA

Dieser abrupte Abwärtstrend ist vor allem auf die neue Antikorruptionskampagne des ebenfalls seit 2013 amtierenden Präsidenten Xi Jinping (习近平) zurückzuführen. Denn der Partei- und Staatschef hat als eine seiner ersten Amtshandlungen einen Verhaltenskodex eingeführt. Mit den „Acht Regeln gegen Verschwendung“ (*baxiang guiding* 八项规定) versucht er zum einen die Korruption im Land eindämmen und zum anderen gleichzeitig eine Verringerung der öffentlichen Ausgaben zu erwirken. Er drohte, „sowohl Tiger als auch Fliegen (*laohu canying yiqi da* 老虎苍蝇一起打)“ zu erlegen (s. Abb. 11). Damit hat er deutlich gemacht, dass er keine Toleranz gegenüber illegalem Verhalten unter Beamten billigt – sowohl auf unterster als auch auf höchster Ebene. Partei funktionäre und Verwaltungskader aus öffentlichen Behörden und Staatsbetrieben sind alarmiert und üben sich seitdem aus Angst vor schweren Folgen in Bescheidenheit. Dazu zählt vor allem der Wegfall von großen Banketten auf Staatskosten in der Luxushotellerie und -gastronomie, die jedoch bisher bis zu 60% des Umsatzes der Lu-

452 Vgl. Huang/Sun (2014).

453 Vgl. Haug (2014), o.S.; Die Durchdringungsrate besagt, wie viele Hotelzimmer pro 1.000 Einwohner zur Verfügung stehen; in den USA liegt sie bei 20, in Großbritannien bei 10 und in China bei 2.

454 Vgl. A.T.Kearney (2013), S. 2.

455 Vgl. Zhang, G. (2013), *Green Book of China's Tourism No.10*.

456 Vgl. Zuo (SCMP), (2014), o.S.

xushotellerie ausmachen.⁴⁵⁷ Der Kampf gegen Extravaganz traf insbesondere die High-end-Hotels, für die das Bankett- und Konferenzgeschäft eine wichtige Einnahmequelle war. Nicht nur Parteikader trauen sich nicht mehr in Fünf-Sterne Hotels, sondern auch Firmen sprechen weniger Einladungen aus und ordern preiswertere Menüs.⁴⁵⁸

Abb. 11: „Tiger und Fliegen zusammen erschlagen“: Auswirkungen von Xi Jinpings Anti-Korruptionskampagne auf die chinesische Hotelbranche



Quelle: Chinatimes.com, 2014

Besonders teure Speisen, Alkoholika und Zigaretten dürfen bei offiziellen Essenseinladungen von und mit Kadern nicht mehr bestellt werden.⁴⁵⁹ Wegen der Sparsamkeitskampagne der Regierung haben 2013 laut Aussage des Vorsitzenden der China Tourist Hotels Association (CTHA, chin.: *Zhongguo Lüyou Fandianye Xiehui* 中国旅游饭店业协) 56 Hotels sogar versucht, absichtlich einen Stern zu verlieren.⁴⁶⁰ Trotz des Einbruchs der Einnahmen in der Hotelindustrie wird der Anti-Korruptionskampagne in China jedoch kein langfristiger negativer Einfluss auf diese Branche zugesprochen.⁴⁶¹

Eine Sorge teilen jedoch momentan alle Hotels in China gemeinsam, unabhängig von den Eigentümerschaft oder welcher Sternekategorie: Fachkräfte finden und binden.

457 Vgl. Harjani (2014), o.S.

458 Vgl. Haug (2014), o.S.

459 Vgl. Kolonko (2013), o.S.

460 Vgl. Yang, Y. (2014), o.S.; siehe auch: Branigan/Monighan (2014), o.S.

461 Vgl. Zuo (SCMP), (2014), o.S.

5.3 Beschäftigung und Ausbildungswege in der chinesischen Hotellerie

Chinas Hotelbranche hat nicht nur zur Steigerung des BIP beigetragen, sondern auch neue Arbeitsplätze geschaffen. Gleichzeitig sind damit jedoch die Herausforderungen an das HRM in der Hotelbranche gestiegen. Denn das Angebot des Arbeitskräftepotentials kann mit dem Wachstum der Branche weder in quantitativer noch in qualitativer Hinsicht Schritt halten.

Insgesamt 1,36 Mio. Menschen waren 2014 im Sternesegment des Hotelgewerbes beschäftigt (s. Tab. 8) – eine Verringerung zum Vorjahr um 10%.⁴⁶² Seit 2012 hat die Branche laut Statistischem Jahrbuch Chinas kontinuierlich abnehmende jährliche Beschäftigungszahlen zu verzeichnen.⁴⁶³ Über die Hälfte war im Vier- und Fünf-Sternehotelsegment tätig. Von den Beschäftigten besaßen 275.200 einen höheren Berufsschulabschluss und mehr. Hier lag der Rückgang bei 15,03% gegenüber 2013.⁴⁶⁴

So wie viele andere Industrien auch, hat die Hotelbranche mit hohen Fluktuationsraten zu kämpfen.⁴⁶⁵ Eine gängige Praktik in der Tourismus- wie Hotelbranche ist es, sich gegenseitig mittels hoher Gehaltsangebote die Fachkräfte abzuwerben (*wa qiangjiao* 挖墙脚), statt selbst in die Ausbildung von Absolventen höherer Berufsschulen zu investieren, was der Entwicklung der Branche großen Schaden zufügt.⁴⁶⁶ Gemäß den chinesischen Statistiken ist der Personalbedarf für Managementpersonal im Geschäfts- und Projektmanagement – verglichen mit dem Bedarf der landesweiten Tourismusbranche – im Gastgewerbe am größten.⁴⁶⁷

Tab. 8: Angaben zu Beschäftigungs- und Bildungssituation in der Hotelbranche 2014

Beschäftigungs- und Bildungsstand	5*	4*	3*	2*	1*	Summe
Durchschnittliche Beschäftigtenzahl	311.600	468.800	483.300	96.200	1.900	1, 36 Mio.
Höherer BS-Abschluss und höher (in %)	84.800 (27,2%)	98.200 (20,9%)	78.900 (16,3%)	13.000 (13,5%)	300 (15,7%)	275.200 (20,2%)

Quelle: CNTA, 2014, Jahresbericht zur Hotellerie

Von den Schulen rückt zu wenig Personal nach, weil sich immer weniger Absolventen aus tourismusnahen Studiengängen für die Hotelbranche als AG entscheiden. Wie das staatliche Tourismusamt auf seiner Seite im neuesten Bericht vom September 2014 veröffentlicht, gab es in China 2013 insgesamt bereits ca. 1832 Institutionen, die eine Tou-

462 CNTA (2014), Jahresbericht zur Hotelbranchensituation.

463 NBS, China Statistical Yearbook (2014), Rubrik 17-1 : Situation der Hotellerie und Gastronomie

464 CNTA (2014), Jahresbericht zur Hotelbranchensituation.

465 Vgl. Wolfington (2012), o.S.

466 Vgl. Wu/Ye (2004), S. 15.

467 JS.Chinanews, o.V. (2013), o.S.

rismusausbildung anboten (davon 959 HBS),⁴⁶⁸ und das obwohl die Tourismusausbildung in China nur eine kurze Geschichte hat.⁴⁶⁹ Eine Besonderheit in der chinesischen Tourismusausbildung ist, dass sie zeitgleich mit der Entwicklung der Tourismusindustrie im Land begann.⁴⁷⁰ Insgesamt gibt es heute fünf Ausbildungsgänge im Tourismus: die mittlere und höhere Berufsbildung, sowie den Bachelor-, Master- und Promotionsstudiengang. Während die mittlere Berufsbildung noch zum Sekundarbereich II zählt, gehören die vier anderen dem tertiären Bereich an. Das Interesse an den unterschiedlichen Levels des Tertiärbereichs innerhalb eines Jahrgangs sieht folgendermaßen aus: HBS-Abschluss (60%), BA (35%), Master (4%), Promotion (1%).⁴⁷¹ Innerhalb der Beruflichen Bildung ist ein Trend weg von der mittleren hin zur höheren Berufsausbildung im Tourismus zu erkennen⁴⁷², ebenso wie ein Trend vom Diplom (*Dazhuan*) zum BA. Wu und Ye (2004) argumentieren, dass eine Qualitätssteigerung zwar wünschenswert ist. Aber sie geben auch zu bedenken, dass diese „Bachelorisierung“ nicht mit Bedacht ausgeführt werde, sondern am Interesse des Marktes vorbei. Gerade die höheren Berufsschulabsolventen bringen sowohl das benötigte Managementverständnis und Servicebewusstsein mit als auch die Bereitschaft von unten aufzusteigen, weshalb sie in der Branche sehr willkommen sind bzw. sein sollten.⁴⁷³

Inhaltlich trägt die berufliche Bildung einen sehr starren und theoretischen Charakter.⁴⁷⁴ Vorrangig behindert das noch immer landesweit für jede Hochschule geltende Programm von 1998 zum Bachelorfach an landesweiten allgemeinen Hochschulen (*quanguo putong gaodeng yuanxiao benke zhuanye mulu* 全国普通高等院校本科专业目录) die weitere Entwicklung der Tourismusausbildung. Dadurch wird die Tourismusausbildung auf die Fachrichtung „Tourismusmanagement“ beschränkt, was der Ausbildung einen sehr oberflächlichen und einseitigen Charakter verleiht. Außerdem ist ein Trend zur Theoretisierung und Verallgemeinerung der beruflichen Bildung zu erkennen.⁴⁷⁵ Die Ausbildung vernachlässigt die Entwicklungen der Branche.⁴⁷⁶ Aufgrund des fehlenden Praxisanteils in der Ausbildung führt dies zu einer ineffizienten Nutzung von Bildungsressourcen und schafft eine Distanz zwischen Angebot und Nachfrage.⁴⁷⁷ Hinzu kommt ein Mangel an Interaktion zwischen den Tourismusinstitutionen. Die meisten Bildungsinstitutionen folgen noch den alten Konventionen und Ausbildungsmustern mit schlecht ausgebildetem Lehrpersonal und wenig innovativen Lehrmethoden.⁴⁷⁸ Bereits seit den 2000ern kritisieren Forscher das starre Ausbildungssystem im Fach Tourismus- und Hotelmanagement, was sich bis heute kaum geändert hat.⁴⁷⁹

468 CNTA (2015): Statistischer Jahresbericht 2014 zur landesweiten Tourismusausbildungssituation (2014 年全国旅游教育培训统计).

469 Vgl. Zhang/Fan (2006), S. 118.

470 Vgl. Du (2003), S. 104.

471 Vgl. Chi (2008), S. 96.

472 Vgl. Bo (2008), S. 11

473 Vgl. Wu/Ye (2004), S. 16.

474 Vgl. Wu/Ye (2004), S. 16.

475 Vgl. Wu/Ye (2004), S. 16.

476 Vgl. Wang/Huyton/Gao et al. (2010), S. 59.

477 Vgl. Wu/Ye (2004), S. 15.

478 Vgl. Du (2003), S.106.

479 Vgl. Wolfington (2012), o.S.

Die CNTA bezeichnet die Situation als eine Vertrauenskrise „(*chengxin weiji* 诚信危机)“ auf dem Arbeitsmarkt der Branche.⁴⁸⁰ Das ausgebildete Personal, das man jetzt benötigt, setzt seine Ausbildung lieber fort, um seine späteren Gehaltschancen zu erhöhen. Was bleibt, ist das sog. „Ferienpersonal“ sowie Zeugnisse im Überfluss, was zu Chaos auf dem Tourismusarbeitsmarkt führt.

Bisher wurden nur vereinzelt Studien durchgeführt, die die Meinung der künftigen AN in der Hotelbranche widerspiegeln. Jiang/Tribe (2009) haben für ihre auf der Grounded Theory beruhende Forschung Studenten des Fachs Tourismus (Reiseführer) befragt. Das Ergebnis war, dass der Grund für die hohe Fluktuation war, dass die meisten AN Tourismusberufe generell als kurzlebig wahrnehmen – ohne Perspektiven.⁴⁸¹

Eine selbst durchgeführte Feldstudie in chinesischen Berufsschulen und Tourismusschulen ergab, dass die meisten Jugendlichen das Fach Hotel wählten, weil sie gerne reisen möchten.⁴⁸² Ähnliches fand Kelly (2011) in ihrer Arbeit heraus. Sie gab außerdem an, dass die Luxushotellerie (nicht die Economy Hotels) von den AN lange Zeit während der Reformperiode als ein Ort des modernen Chinas wahrgenommen wird, an dem man sein eigenes *Suzhi* erhöhen kann, indem man sich mit Menschen mit hohem *Suzhi* umgibt.⁴⁸³ Auf die Frage, welche Qualifizierungen für welche Stelle gefordert waren, antwortete die Mehrheit der AG, dass unabhängig von der Stelle generell das Aussehen, die Englischkenntnisse, die Eloquenz und das *Suzhi* der Bewerber über ihre Positionierung im Hotel entscheiden.⁴⁸⁴

Kong/Baum (2006) untersuchten speziell die Fähigkeiten von Rezeptionisten in der chinesischen Hotelbranche und fanden heraus, dass zu den wichtigsten Eigenschaften für AG die Kommunikativität der Bewerber zählt. Sie beklagten eine zu geringe Qualität des Personals. Als Grund dafür gaben sie den überwiegend fachfremden und niedrigen Ausbildungsstand des Personals (Quereinsteiger und Berufschulabsolventen) an.⁴⁸⁵

Bezüglich der vom AG erwarteten Fähigkeiten und Qualifikationen der AN fand Otis (2009) heraus, dass Aussehen und Alter eine entscheidende Rolle bei der Rekrutierung in der Luxushotellerie in Peking spielt.⁴⁸⁶ Die in ihrer Studie befragten Manager beklagten primär die fehlenden Social Skills der Kandidaten für die Arbeit im Dienstleistungssektor. Im Vergleich zu anderen Branchen, in denen sich die chinesischen Berufschulabsolventen den Bachelorabsolventen auf Grund ihrer schlechteren schulischen Leistungen unterlegen fühlen, verhält es sich laut der Studie in der Hotellerie umgekehrt. Da in der Hotellerie die Charaktereigenschaften ein wichtiges Bewertungskriterium darstellen, schöpften die befragten Berufschulabsolventen in der Studie von Otis sehr viel Selbstbewusstsein aus der Tatsache, dass sie z.B. als extrovertierter als die Bachelorabsolventen galten, was ihnen in der Hotelbranche im Vergleich zu anderen Branchen Vorteile verschaffte.⁴⁸⁷

480 Vgl. CNTA (2008), o.S.

481 Vgl. Jiang/Tribe (2009), S. 8f.

482 Vgl. Dettmer (2010).

483 Vgl. Kelly (2011), S. 107.

484 Vgl. Kelly (2011), S. 97.

485 Vgl. Kong/Baum (2006), S. 515f.

486 Vgl. Otis (2009), S. 59.

487 Vgl. Otis (2009), S. 58.

Resümierend ist festzustellen, dass die Tourismus- und Hotelausbildung nicht mit der wachsenden Nachfrage der Tourismusindustrie Schritt hält. Die beschriebenen gesellschaftlichen Bedingungen zwingen die Unternehmen in China, mehr ausgefeilte Rekrutierungsstrategien zu entwickeln, um im Wettbewerb um die qualifizierten Kräfte nicht leer auszugehen. Nach der hierzu vorliegenden einschlägigen westlichen Literatur spielen in der Hotelbranche Berufswünsche, Erwartungen, Persönlichkeitsmerkmale (Service-Orientierung etc.), Bildung und andere demographische Variablen von Bewerbern bei der Personalauswahl eine bedeutende Rolle.⁴⁸⁸ Welche Faktoren bei der Rekrutierung in Chinas Hotellerie von besonderer Bedeutung sind, wird diese Studie u.a. genauer eruieren.

488 Vgl. Kusluvan et al. (2010), S. 194.

6. Hypothesenaufstellung

Ausgehend von der oben dargelegten Theorie und dem bisherigen Stand der Forschung mit seinen Annahmen bezüglich der Arbeitsbeziehungen zwischen AG und AN wird von folgenden Hypothesen ausgegangen.

Untersuchte formelle a) und informelle b) Institutionen: (NIÖ)

a) Formelle Institutionen:

Bildung, Qualifikation und *Suzhi*:

H1: Je höher der erlangte Bildungsabschluss (das *Suzhi*) des Bewerbers, desto besser sind seine Aufstiegschancen auf dem Arbeitsmarkt.

Hukou:

H2: Wenn der AN über einen ländlichen oder auswärtigen *Hukou* (*waidi*) verfügt, ist er bei der Arbeitssuche auf dem städtischen Arbeitsmarkt benachteiligt.

Arbeitsvertragsgesetz:

H3: Je mehr das AVG in den Unternehmen umgesetzt wird, desto reibungsloser funktioniert der Rekrutierungsprozess und desto stärker ist die Verhandlungsmacht der AN.

b) Informelle Institutionen:

Familie:

H4: Bei Einzelkindern ist der Einfluss der Eltern auf das Kind und seine Studienfach- und Berufswahl stärker ausgeprägt als bei Nicht-Einzelkindern.

Guanxi:

H5.1: Je höher der Bildungsabschluss des Kandidaten, desto weniger werden *Guanxi* von AG und AN genutzt.

H5.2: *Strong ties* sind bei der Arbeitssuche für Neueinsteiger in China hilfreicher als *weak ties*.

Als übergeordnete Hauptfragestellung zur Bedeutung von *Guanxi* und Humankapital (*Suzhi*) in China ergeben sich aus den in Kap. 2 dargestellten theoretischen Grundlagen folgende Hypothesen:

H6: Je mehr meritokratische Prinzipien zählen, desto weniger zählen *Guanxi*. (MTT)

H7: Je schlechter und weniger glaubwürdig die Signale sind, die von AN und AG in der chinesischen Hotelbranche ausgesendet werden, desto schwieriger gestaltet sich der Rekrutierungsprozess. (Signal- und Screening-Theorie)

Teil III: Empirische Analyse des Rekrutierungsprozesses in der chinesischen Hotellerie

高不成，低不就。

An die hohen Posten kommt man nicht heran und die niedrigen Posten will man nicht.⁴⁸⁹

489 Zitat aus dem AN-Fragebogen, Frage 20 b) , Nr. 114.

7. Methodik

7.1 Methodenwahl

Die vorliegende Arbeit bediente sich einer Triangulation von qualitativen und quantitativen Methoden (Engl.: *mixed methods design*). Dem grundlegenden deduktiven Forschungsansatz wurde eine qualitative, explorative Studie vorgeschaltet, deren Ergebnisse in die Gestaltung des standardisierten Fragebogens sowie in die Fallauswahl eingeflossen sind. Das Ziel dieser Vorgehensweise war es, das Feld im Vorhinein zu eruieren und die Datenvalidität zu erhöhen. Die explorative Vorstudie diente der Hypothesenentwicklung⁴⁹⁰ und Validierung des anschließend erstellten Online-Fragebogens und Interviewleitfadens (s. Anhang II und III) für die große anschließende Feldstudie.

Mithilfe von unterstützendem Brainstorming mit Professoren und teilnehmenden Doktoranden des in dem an der Heimatuniversität angebotenen Oberseminars wurde nach der explorativen Studie der Fragebogen entworfen sowie der Leitfaden für die Interviews erneut überarbeitet. Dadurch konnten schon im Vorfeld aufgetretene Verständnisschwierigkeiten sowie unklare Stellen (sprachlicher wie inhaltlicher Form) im Fragebogen verbessert und eine zielgerichtete Fragenauswahl durchgeführt werden. Vergleiche mit von der CNTA durchgeführten Studien zur chinesischen Tourismusbranche halfen bei der Erstellung von realistischen chinesischen Bezugsgrößen (z.B. Gehaltsklassen von Neueinsteigern etc.).⁴⁹¹ Als weitere Qualitätsmaßnahme haben mehrere Muttersprachler den Fragebogen Korrektur gelesen.

Die Daten für das Sample wurden insgesamt auf zwei Feldforschungsaufenthalten gewonnen: Nach der explorativen Feldforschung im September 2011 in verschiedenen Städten Chinas (Beijing, Hengshui (Hebei), Qingdao, Xi'an, Chongqing und Hongkong), die den Forschungsbedarf auf diesem Gebiet bestätigte, folgte ein intensives Literaturstudium. Daran anschließend wurde erneut diesmal für knapp ein Jahr (2013-2014) eine groß angelegte landesweite empirische Feldforschung mit hypothesengeleiteter Untersuchung in ganz China mittels Experteninterviews und Fragebogenbefragung durchgeführt.⁴⁹² Sowohl in der explorativen Studie als auch der Haupterhebung wurden halbstrukturierte leitfadengestützte Experteninterviews und teilnehmende Beobachtung als Erhebungsinstrument genutzt.⁴⁹³ In der Feldstudie kam dann als zusätzliches Forschungsinstrument die internetgestützte Befragung mittels standardisierter Fragebögen hinzu. Ein durchgeführter Pretest beugte hier ebenso etwaigen Fehlern, die während einer Erhebung auftreten können, vor.

Die Triangulation ermöglichte es, dass sich die Antworten der Befragten aus den Fragebögen mit den Interviewaussagen inhaltlich ergänzten und somit ein möglichst umfassendes Bild der Realität widerspiegeln.

490 Vgl. Schnell/Hill/Esser (2005), Kapitel 7: Datenerhebungstechniken, S. 387.

491 Vgl. CNTA (2004), S. 108ff.

492 Für die Feldforschung 2013/14 wurden Stipendiegelder des DAAD in Anspruch genommen und für die explorative Feldforschung Stipendiegelder von BayCHINA.

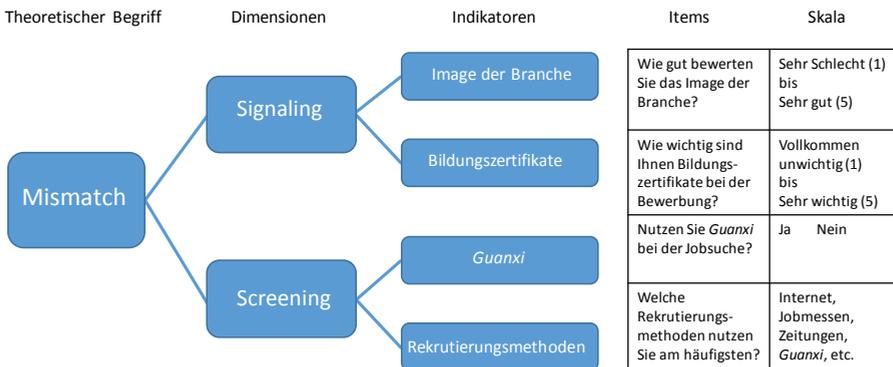
493 Vgl. Bernard (2006), S. 342ff.

7.2 Operationalisierung und Datensammlung

Ausgehend von dem zu erforschenden „Mismatch“-Problem war der Fragebogen in Fragenblöcke nach den zwei Dimensionen *Signaling* und *Screening* unterteilt. Aus den Dimensionen wurden verschiedene Indikatoren gebildet, die die zu untersuchenden formellen und informellen Institutionen widerspiegelten. Diese wurden dann wiederum in Items übertragen und mit passenden Skalen versehen. Zur Veranschaulichung s. Abb. 12:

Abb. 12: Operationalisierung des untersuchten Forschungsobjekts mittels standardisierter Fragebögen

Fragebogenkonstruktion (AG und AN)



Quelle: in Anlehnung an Mayer, 2009, S. 79

Der AG-Fragebogen umfasste vier DIN A4 Seiten in chinesischer Sprache mit 31 Fragen. Der AN-Fragebogen umfasste fünf DIN A4 Seiten in chinesischer Sprache mit 45 Fragen. Inhaltlich waren beide Fragebögen bis auf wenige Ausnahmen identisch aufgebaut, um eine möglichst gute Vergleichbarkeit von AN- und AG-Aussagen zu schaffen. Hinter dieser Ordnung versteckten sich jeweils offene und geschlossene Fragen zum Signaling- und Screening-Verhalten beider Parteien. So galt es z.B. herauszufinden, welche Kanäle AN und AG jeweils bei der Suche nutzen, welche Rekrutierungstechniken genutzt werden, welche Fähigkeiten bei den AN für die Einstellung von Relevanz sind bzw. welche Charakteristika ein guter AG aus Sicht der AN haben sollte, welches Bild die Befragten vom jeweiligen Gegenüber besitzen, wie es sich in den letzten Jahren verändert hat und ob sie mit der Situation zufrieden waren. Zur besseren Veranschaulichung zeigt Abb. 13 einen Ausschnitt aus dem Fragenkatalog. Die Originalfragebögen auf Chinesisch sind dem Anhang dieser Arbeit beigelegt (s. Anhang III).

Abb. 13: Gegenüberstellung von AG- und AN-Fragebogen anhand von Signaling-/Screening-Merkmalen

Fragebogen AG	Fragebogen AN
Teil I: Rekrutierungssituation <ul style="list-style-type: none"> - Rekrutierungskanäle (Internet, etc.) - Guanxi-Nutzung - Rekrutierungstechniken (Interview etc.) (Screening) - Benötigte Fähigkeiten in Hotelbranche (Screening) 	Teil I: Rekrutierungssituation <ul style="list-style-type: none"> - Rekrutierungskanäle (Internet, etc.) - Guanxi-Nutzung - Rekrutierungstechniken (Interview etc.) (Signaling) - Benötigte Fähigkeiten in Hotelbranche (Signaling)
Teil II: Branchen-/Hotelsituation <ul style="list-style-type: none"> - Image des Hotels/ der Branche (Signaling) - Gegenmaßnahmen Vorurteile (Signaling) - Zufriedenheit mit AN, Vergleich: früher/heute - Fluktuationsrate etc. 	Teil II: Arbeitgeber <ul style="list-style-type: none"> - Image des Hotels/ der Branche (Screening) - Wichtige Charakteristika des AG (Screening) - Zufriedenheit mit AG - Weiterbildung etc.
Teil III: Angaben zum Hotel <ul style="list-style-type: none"> - Eigentumsform, Sterneanzahl, Managementform, Beschäftigtenanzahl etc. 	Teil III: Angaben zur Person <ul style="list-style-type: none"> - Geschlecht, Alter, Herkunft, Bildungsstand, berufliche Erfahrung, etc.

Quelle: Eigene Darstellung.

Technisch umgesetzt wurde die Befragung mittels Online-Fragebogen des Software-Programms UNIPARK von questback. Die HR-Manager der Hotels füllten den AG-Bogen aus und leiteten den Link für den AN-Fragebogen an die AN ihres Hotels weiter. Insgesamt wurden 474 verwertbare Fragebögen ausgefüllt (371 AN und 103 AG) bei 886 Zugangscodes. Das entspricht einer Rücklaufquote von 53,49%. Die Auswertung der Fragebögen erfolgte mithilfe des Statistikprogramms SPSS (IBM).⁴⁹⁴

Es ließen sich sowohl Nachteile als auch Vorteile der digitalen Methode feststellen. Vorteile sind z.B. die bessere Handhabung durch Vermeidung von Papierbergen und unlesbarer Handschrift sowie das Erreichen relativ vieler Teilnehmer. Nachteile von webbasierten Fragebögen sind i.d.R., dass man nicht kontrollieren kann, wer den Fragebogen tatsächlich ausfüllt. Dieser Unsicherheitsfaktor konnte jedoch durch die Auswahl der Probanden durch die HR-Manager und das teilweise Ausfüllen am unternehmensinternen PC auf ein Minimum reduziert werden. Darüber hinaus war anhand der Art der Antworten zu erkennen, dass die Befragten bis auf wenige Ausnahmen Fachwissen besaßen. Ein weiteres Risiko besteht in dem instabilen Internet in China, was sich darin äußert, dass Verbindungen zu Websites manchmal ungewollt abbrechen. Dieser Faktor war jedoch nicht kontrollierbar und sorgte für eine etwas geringere Rücklaufquote.

Bei der Auswertung der Fragebögen und Interviews wurde stets die Anonymität der Interviewpartner gewahrt. Um die Zitate der Interviewpartner im Fließtext besser auseinanderhalten zu können, sind am Ende jedes Zitats steckbriefartige Angaben zur Person gemacht. Zusätzlich wurde eine Liste der befragten Hotels und Interviews erstellt, in der der Leser bei Bedarf nachschlagen kann. Die Liste befindet sich im Anhang I (Hotels und anderweitige Experten).

494 Bühl (2014); Schendera (2014); benutzte Nachschlagewerke zur Anwendung.

Vor der Interviewaufnahme⁴⁹⁵ wurde jedes Mal das Einverständnis des Interviewpartners zur Aufzeichnung des Gesprächs eingeholt, das in nur einem Fall (einer staatlichen Behörde) auf Ablehnung gestoßen ist. Es wurde versucht, die Interviews stets unter vier Augen zu führen. Jedoch ist an dieser Stelle anzumerken, dass in diesem Punkt ein großer interkultureller Unterschied zwischen China und Deutschland besteht. In China ist es oft der Fall, dass noch weitere Personen im Raum dabei sind oder zuhören, was im chinesischen Verständnis auf keinerlei Unbehagen stößt.⁴⁹⁶ So kam es bei den AG-Interviews durchaus vor, dass z.B. das HR-Büro mitgehört hat, die Kontaktperson oder der Weiterbildungs-Manager des Hotels mit dabei waren, sodass in einigen Fällen ein Dreiergespräch zustande kam. Dies war dem Gesprächsinhalt aber nicht zwingend abträglich, sondern bereicherte es teilweise sogar. Bei den AN-Interviews wurde jedoch darauf bestanden, dass die AN einzeln an einem ruhigen, ungestörten Ort interviewt werden konnten, um den Inhalt ihrer Antworten nicht durch die Anwesenheit anderer, vor allem nicht durch den Vorgesetzten, zu verzerren. Dieser Wunsch wurde auch ausnahmslos von jedem AG akzeptiert. Tatsächlich konnte beobachtet werden, dass dadurch vor allem die jungen AN in den Interviews sehr offen antworteten.

Bei der Auswertung der Interviews wurde das sechsstufige Auswertungsverfahren von Mühlfeld (1981)⁴⁹⁷ angewendet. Ziel der Analyse ist es, das vorliegende Material zu paraphrasieren, die wichtigen gemeinsamen Aspekte herauszufiltern und anhand dessen eine eigene thematische Inhaltsgliederung in Form von Kategorien zu erstellen.⁴⁹⁸

7.3 Samplestruktur

Das Sample bestand aus insgesamt 35 untersuchten Hotels (25 Hotels innerhalb der elf Monate von Ende August 2013 bis Ende Juli 2014 und 10 Hotels während der explorativen Studie im September 2011). Zusätzlich zu den 35 persönlich besuchten Hotels haben noch einige AG und AN aus drei nicht besuchten Hotels in Shenzhen an der Fragebogenbefragung teilgenommen. Insgesamt wurden 126 Experteninterviews auf Chinesisch mit AG, AN und verschiedenen Branchenexperten (Professoren, Headhuntern, HR- und Tourismus-Experten, Besucher von Jobmessen etc.) geführt. Eine detaillierte Auflistung aller Interviewpartner befindet sich im Anhang I.

Die Untersuchung umfasste 18 verschiedene Städte in sieben Provinzen in Nord-, Ost-, West- und Südchina (s. Abb. 14 für Ortsnamen). Den Forschungsstandort bildete Hangzhou (Provinz Zhejiang), eine der am schnellsten wachsenden Tier-2-Städte des Tourismus in China⁴⁹⁹, die mit ihrem Westsee (*Xihu*) als einer der beliebtesten Hotspots in China gilt (s. Abb. 14).

495 Vgl. Bernard (2006), S. 227f.

496 Vgl. Alpermann (2012), S. 172ff.

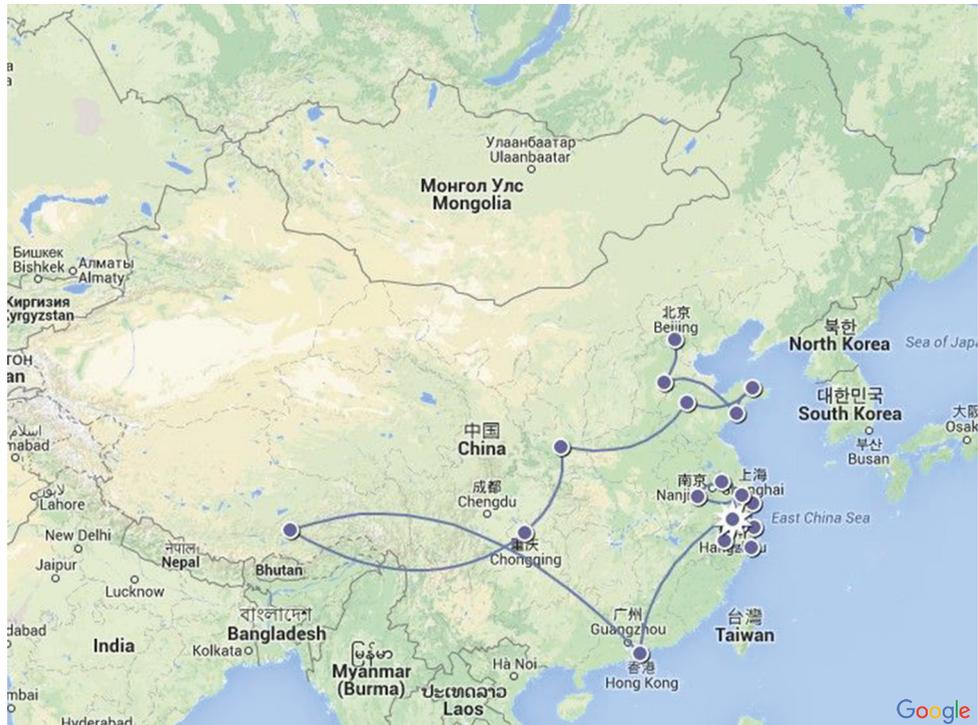
497 Mühlfeld et al. (1981).

498 Vgl. Mayer (2009), S. 48ff.

499 Ende 2007 gab es 250 Sternehotels in Hangzhou mit jährlichen Einnahmen von 793,2 Mio. RMB (Hung/Zhang/Lam et al. (2015), o.S.).

Abb. 14: Feldforschungsrouten China 2011 und 2013/14

Zu den besuchten Städten zählten: Hangzhou in der Provinz Zhejiang (Standort), Ningbo (Zhejiang), Taizhou (Zhejiang), Shaoxing (Zhejiang), Changshu/Suzhou (Jiangsu), Jinhua (Zhejiang), Yangzhou (Jiangsu), Shanghai, Chaozhou (Anhui), Jinan (Shandong), Yantai (Shandong), Qingdao (Shandong), Hengshui (Hebei), Peking, Xi'an (Shaanxi), Chongqing, Lhasa (A. R. Tibet) und Xianggang (Hongkong).



Quelle: Eigene Darstellung mit Google Maps, 2015.

Folglich ist in Hangzhou die Hotelbranche stark vertreten, sodass dort vergleichsweise viele Hotels untersucht (11 Hotels) werden konnten, die sich jeweils in Eigentumsform, Managementform, Größe und Sterneanzahl unterschieden. Eine detaillierte Übersicht über die besuchten Hotels nach ihrer Lokalität, Eigentümerschaft und Sterneanzahl findet sich ebenfalls im Anhang I.

Neben der Unterteilung in Ost-, Nord-Ost-, Mittel- und Westprovinzen, die sich an dem jeweiligen wirtschaftlichen Entwicklungsgrad der einzelnen Region orientiert, werden Städte in China nach Regierungsunmittelbaren Städten, Provinzhauptstädten und Städten auf Kreisebene unterschieden. Inoffiziell unterteilt man sie zudem nach ihrem wirtschaftlichen Entwicklungsgrad in sog. Tier-1 (一线), Tier-2 (二线), Tier-3 (三线) und Tier-4 (四线) Städte. Allerdings existiert bisher keine offizielle Definition für diese Unterteilung.⁵⁰⁰ Fest steht nur, dass Peking, Shanghai, Shenzhen und Guangzhou zu den Tier-1-Städten zählen. Die zweite Ebene ist bereits umstritten. Hierzu zählen sowohl

⁵⁰⁰ Sowohl chinesische Interviewpartner (z.B. Professor Nr. 5) als auch westliche Medienberichte (Vgl. McMillan, 2011) bestätigten dies.

reiche Provinzhauptstädte als auch Küstenstädte (wie Xi'an oder Qingdao). Hangzhou wird laut der CTHA (China Tourist Hotels Association) z.B. zwischen Tier-1 und -2 eingeordnet, d.h. als Tier-1,5-Stadt, ebenso Chongqing.⁵⁰¹ Der Einfachheit halber wird in dieser Arbeit aber nach dem Muster Tier-1-2-3-Städte verfahren. Tier-3-Städte sind normalerweise Städte mittlerer Größe auf Bezirks- oder Kreisebene in Ostchina oder auch Provinzhauptstädte in Westchina. Die Tabelle im Anhang I gibt an, zu welchem „Tier“, d.h. zu welchem Rang die bereisten Städte jeweils zählen. Die Befragten stammten gemäß der Bevölkerungsverteilung des Landes zum großen Teil aus den östlichen und mittleren Provinzen. Aber auch in westlichen Regionen, wie Tibet, Xi'an und Chongqing fanden Erhebungen statt.

Um herauszufinden, ob bzw. worin sich die Rekrutierungspraktiken der einzelnen Hotels unterscheiden, wurde nach der Eigentumsform (staatlich, privat, ausländisch), Managementform (ausländische Kette, inländische Kette, Einzelunternehmen), Sternzahl und dem Standort bzw. der damit verbundenen Wirtschaftskraft (Tier-1, Tier-2, Tier-3) differenziert. Die Festlegung dieser Unterscheidungskriterien basierte auf dem Literaturstudium⁵⁰² sowie den Erfahrungen aus der durchgeführten Vorstudie und wurde bei der Auswahl so gut wie möglich berücksichtigt. Die Wahl der Interviewpartner hängt bei einer Feldstudie generell auch immer von dem Wohlwollen dieser ab – insbesondere in China ist das Netzwerk an Interviewpartnern von enormer Bedeutung, da ohne jenes viele Türen verschlossen bleiben.⁵⁰³

Es wurden hauptsächlich Hotelketten untersucht, da eine Kette gegenüber einem einzelnen Hotelbetrieb den Vorteil bot, dass hier i.d.R. ein relativ einheitliches Management betrieben wird, und somit die regionalen Unterschiede beim HRM besser vergleichbar sind. Außerdem ermöglichten die bereits bestehenden Weisungsstrukturen eine bessere Kontaktaufnahme zu den Hotels.

Doch auch wenn durch die Untersuchung unterschiedlicher Hoteltypen und Regionen in China versucht wurde, einen Überblick der Branche zu gewinnen, so ist es nicht Ziel dieser Studie, absoluten Anspruch auf Repräsentativität zu erheben, sondern möglichst verschiedenen Stimmen aus Chinas Hotelbranche Gehör zu geben.⁵⁰⁴ Aus den gesammelten Expertenaussagen wurden bestimmte Meinungstendenzen herausgefiltert, die die Realität der Branche widerspiegeln und somit richtungsweisend für zukünftige Entwicklungen sind, oder wie Onwuegbuzie/Teddle (2003) es formulieren:

“Just as quantitative researchers hope, that their sample is representative of the population, qualitative researchers hope, that their sample of words is representative of the truth space.”⁵⁰⁵

501 Vgl. JLL/CTHA (2014), S. 10.

502 Vgl. Warner (2009), S. 10; frühere Studien fanden heraus, dass die Ausgestaltung von HRM-Techniken in China vor allem von den Faktoren Eigentümerschaft, Größe und Ort abhängt.

503 Vgl. Alpermann (2012), S. 174.

504 Vgl. Onwuegbuzie/Teddle (2003), S. 369.

505 Onwuegbuzie/Teddle (2003), S. 370.

Um ein möglichst realitätsnahes Bild zu erhalten, ist es wichtig, unterschiedliche Akteure bzw. Interessenvertreter mit ihren konträren Standpunkten in die Befragung mit einzubeziehen, was z.B. bei AG und AN der Fall ist. Dies erreicht man durch einen *multiperspektivischen Ansatz*, wodurch sich die Reliabilität der Studie erhöhen lässt. Deshalb wurden in dieser Studie pro Hotel jeweils AG (d.h. GM (General Manager), HR-Manager und einige Male auch der Weiterbildungs-Manager) sowie AN (drei bis zehn Neueinsteiger pro Hotel) interviewt. Bei den AG betrug die Interviewlänge im Durchschnitt ein bis zwei Stunden, bei den AN eine halbe bis ganze Stunde.

7.3.1 Befragte Arbeitgeber

Hotelkategorie

Von den insgesamt 35 untersuchten Hotels gehörten 22 Hotels der Fünf-Sterne-Kategorie an, neun Hotels der Vier-Sterne-Kategorie und vier Hotels der Drei-Sterne-Kategorie. 19 Hotels besaßen eine private Eigentümerstruktur, elf waren staatlich, vier ausländisch und eins unklar.⁵⁰⁶ Zwanzig Hotels gehörten einer inländischen Kette und Hotelgruppe an, sechs Hotels einer ausländischen Kette und neun waren Individualhotels (im Chin. *danti* 单体= Einzelunternehmen), die eigenverantwortlich agierten, so z.B. Franchiseunternehmen.

Beschäftigtenstruktur

Die Beschäftigtenzahl variierte von 25 bis 1000 Mitarbeiter. Der Durchschnitt lag bei etwa 400 Mitarbeitern. Bei den Hotelunternehmen mit 25 Beschäftigten handelte es sich um die Economy Hotels. Hotels mit einer hohen Mitarbeiterzahl gehörten alle der Vier- oder Fünf-Sterne-Kategorie an.

Weitere Angaben zur Beschäftigtenstruktur der befragten Hotels umfassten die Geschlechterverteilung, Wohnsitzregistrierung (*Hukou*), den Altersdurchschnitt, Bildungsstand und das Ausbildungsfach. In den befragten Hotels waren zu 52% weibliche Angestellte und zu 48% männliche Angestellte tätig (Mittelwerte, gerundet), d.h. ein relativ ausgeglichenes Geschlechterverhältnis. Die Hotels gaben an (N=93), dass 53% ihrer Belegschaft von außerhalb stammten (*Waidiren*) und 47% mit lokalem Wohnsitz registriert waren (*Bendiren*). Der Altersdurchschnitt betrug 32,76 Jahre. Die meisten AN in den befragten Hotels verfügten über einen Bildungsabschluss von HBS (42%), am zweithäufigsten einen Abschluss der OM oder MBS (41,3%), am dritthäufigsten einen BA (14,7%) und nur sehr selten einen Master (2,1%). 43,8% der AN verfügten laut Aussage der AG über eine fachnahe Ausbildung (Tourismus- oder Hotelmanagement) und der Rest über eine fachfremde Ausbildung.

⁵⁰⁶ Wie sich auf Nachfrage in Gesprächen hinterher herausstellte, handelte es sich bei dem Hotel um ein ehemals staatliches Hotel, das nun mehrheitlich in privater Hand ist.

7.3.2 Befragte Arbeitnehmer

Insgesamt wurden 371 AN befragt, wovon 63% weiblich und 37% männlich waren. Ihre Angaben zur Person umfassten neben dem Geschlecht außerdem die Kategorien Alter, *Hukou*, Bildungsstand, Studienform, jetzige Position und Gehalt, die nun im Einzelnen vorgestellt werden.

Alter

Die primäre Zielgruppe der Befragung waren Absolventen von allgemeinbildenden oder berufsbildenden Schulen bzw. Universitäten, die in den 1990er Jahren geboren sind und in China unter dem Generationenbegriff „Nach-90er“ (Chin.: *jiulinghou* 90后, im Folgenden 90er-G.) bekannt sind (mehr zu dieser Generation in Kapitel 9.7.2). Die meisten AN waren entsprechend der Zielgruppe zwischen 20 und 25 Jahren alt. Der Altersdurchschnitt lag bei 30 Jahren (Minimum: 18; Maximum: 50). Dies lieferte insgesamt einen guten Überblick über die verschiedenen Altersgruppen im Hotel mit ihren unterschiedlichen Erfahrungswerten und Meinungen.

Hukou

Es wurden der *Hukou*-Ort und die *Hukou*-Art erfragt. Von den befragten AN waren zwei Drittel innerstädtisch und ein Drittel auswärtig. 45,2% der Befragten gehörten laut ihrem eingetragenen Wohnsitz zur Landbevölkerung (*nongye*); ein ebenso so großer Teil mit 44,8% gehörte zur offiziellen Stadtbevölkerung (*feinongye*) und die übrigen knapp 10% hatten ihren Wohnortstatus von ländlich in städtisch umgewandelt (*nongzhuanfei* 农转非).

Bildungsstand

Die Mehrheit der befragten AN waren HBS-Absolventen (43,9%). Die zweitgrößte Gruppe bildeten die BA (26,7%). Die drittgrößte Gruppe bildeten die OM- und MBS-Absolventen (18,4%). Darauf folgten die Absolventen von Unteren Mittelschulen (6,8%), Master-Absolventen (2,7%) und AN ohne Abschluss der 9-jährigen Schulpflicht unter der Unteren Mittelschule (UM, 1,5%). In den Interviews wurden ebenfalls hauptsächlich HBS-Absolventen und BA befragt sowie ein paar OM und MBS. Master waren keine darunter.

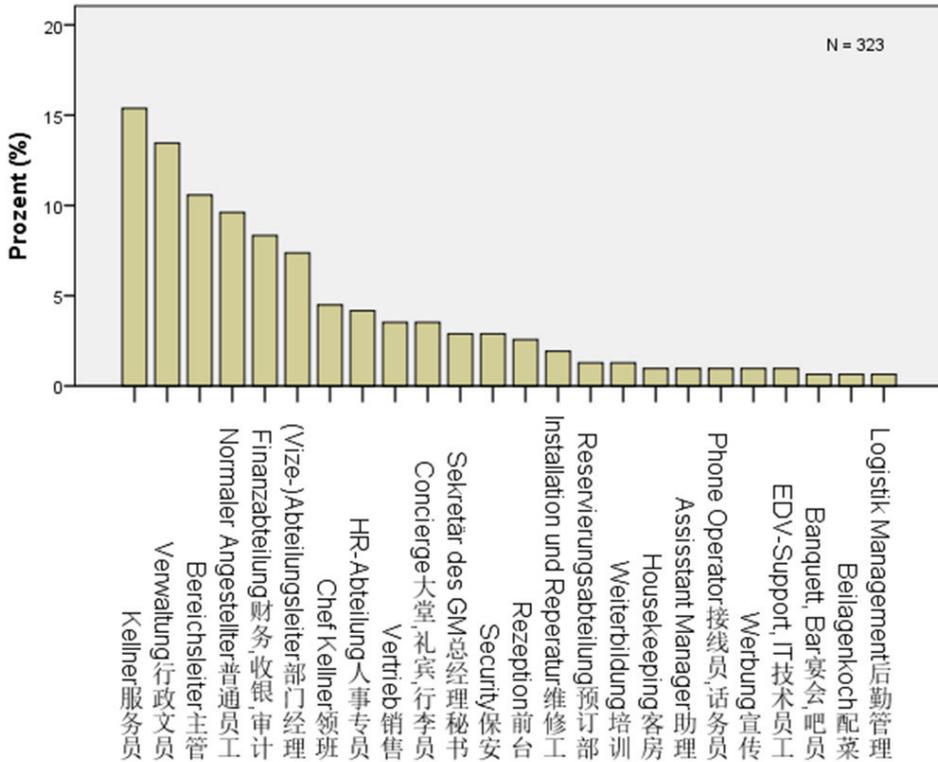
Studienfach

Von den befragten AN gaben nur 43% an, eine fachnahe Ausbildung, d.h. Hotel- und/oder Tourismusmanagement, gehabt zu haben. 57% der AN waren fachfremd. Die fachfremden Befragten stammten aus den unterschiedlichsten Fächern, z.B. aus der Musik, IT und Elektronik, Logistik, Pharmazie, Finanzen und Buchhaltung, Verwaltung, Bekleidungsindustrie, Internationaler Handel, Industrie und Handel, Sprachen (vor allem Englisch und Japanisch), Gärtnerei, Gastronomie (Koch) oder sie besaßen lediglich den Abschluss einer allgemeinen Oberen Mittelschule (OM).

Jetzige Position

Unter den Befragten befanden sich zu 28% AN auf Frontline-Positionen und zu 72% AN auf Back Office-Positionen. Die meisten Befragten waren Servicekräfte im Restaurant. Die zweitgrößte Gruppe bildeten Büroangestellte. Für weitere Stellenbezeichnungen s. Abb. 15. Wie aus der Abb. zu erkennen, waren AN aus nahezu jeder Abteilung vertreten.

Abb. 15: Position der Befragten im Hotel zum Zeitpunkt der Befragung



Quelle: Eigene Befragung und Darstellung mit SPSS.

Gehalt

Die Gehälterstruktur der befragten AN (N=323) gestaltete sich wie folgt: Knapp zwei Drittel (61%) verdienen unter 2.500RMB und ein Drittel (39%) über 2.500RMB. Diejenigen, die über 3.000 RMB angekreuzt hatten, waren alle Supervisor (*zhuguan* 主管) oder Abteilungsleiter (*bumen jingli* 部门经理) bzw. Direktoren (*zongjian* 总监), d.h. in Management- und Back Office-Positionen. Die sog. Frontline-Jobs lagen alle zwischen 1.000 und 2.500RMB.

Folgende Tab. 9 fasst die wichtigsten Angaben von AG und AN noch einmal erneut zusammen:

Tab. 9: Sampleübersicht von AG- und AN-Fragebogen

AG-Fragebogen (Angaben zu den Hotels)		AN-Fragebogen (Angaben zur Person der AN)	
Hotellanzahl	35	Altersdurchschnitt	ø 30
Sterneanzahl	5* = 22 4* = 9 3* = 4	Geschlecht	63% weiblich 37% männlich
Eigentümerschaft	19 privat 11 staatlich 4 ausländisch 1 unklar	Hukou	65% innerstädtisch 35% auswärtig 45,2% ländlich 44,8% städtisch 10% <i>nongzhuanfei</i>
Management	20 inländische Ketten 6 ausländische Ketten 9 Einzelunternehmen	Bildung	43,9% HBS 26,7% BA 18,4% OM/MBS 6,8% UM 2,7% Master 1,5% unter UM
Mitarbeiterzahl	25-1000 (ø 400)	Studienfach	43% fachnah 57% fachfremd
Geschlechterverteilung	52% weiblich 48% männlich	Position	28% Frontline 72% Back Office
Altersdurchschnitt	ø 32,76 Jahre	Gehalt	61%: 0-2500RMB 39%: über 2500RMB

Quelle: Eigene Befragung und Darstellung.

Nach der Übersicht über die Samplestruktur folgen nun die Ergebnisse der Datenanalyse. Das folgende Kapitel 8 fasst die Feldforschungsergebnisse zusammen.

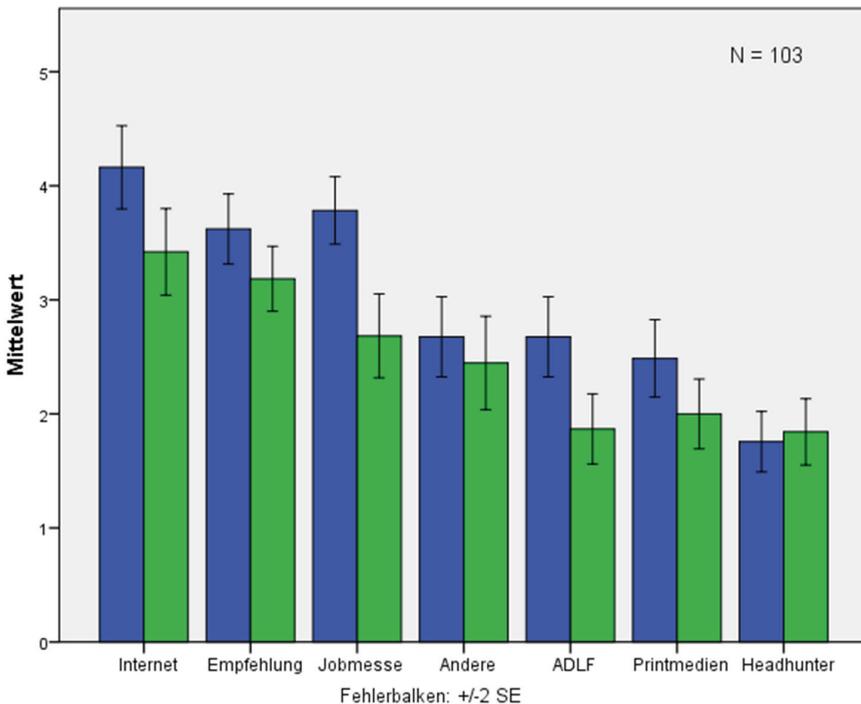
8. Mismatch-Analyse anhand formeller und informeller Institutionen

Vor der Analyse der einzelnen formellen und informellen Institutionen folgt zunächst ein kurzer Überblick über die generell vorhandenen und am häufigsten genutzten Rekrutierungskanäle in der chinesischen Hotellerie.

8.1 Rekrutierungskanäle und -techniken

Zu den am häufigsten genutzten Rekrutierungskanälen von AN sowie AG zählten das Internet, die Jobmesse und Empfehlungen (*Guanxi*). Beim Vergleich der Mittelwerte von AN- und AG-Antworten (5-stufige Skala) zeichnete sich jedoch eine etwas unterschiedliche Rangfolge ab (s. Abb. 16). Bei der internetgestützten Befragung wurde bei AG und AN jeweils nach Rekrutierungskanälen bei Angestellten- und Managementpositionen unterschieden. Die vorgegebene Skala reichte dabei von (1) „nie“ bis (5) sehr häufig.

Abb. 16: AG-Rekrutierungskanäle (linke Balken: Angestellte, rechte Balken Managerpositionen)



Quelle: Eigene Befragung und Darstellung mit SPSS.

1. Arbeitgeber

AG nutzten für die Rekrutierung von Angestellten am häufigsten das Internet (4,10), am zweithäufigsten die Jobmessen (3,77) und fast ebenso häufig die Empfehlungen (3,71). Bei Managementpositionen ergab sich, dass die AG am häufigsten auf das Internet (3,52) zurückgriffen, dann auf Empfehlungen (3,48) und mit etwas Abstand erst auf Jobmessen (2,78). Jobmessen spielten eher bei Positionen für normale Angestellte eine Rolle als bei Managementpositionen. Je höher die Position, desto eher griff man auf Netzwerke zurück.

Die Angebote von Arbeitsämtern, Arbeitsdienstleistungsfirmen (ADLF) sowie Zeitungen und Zeitschriften wurden eher weniger genutzt. Staatliche Arbeitsämter sind landesweit installiert und geben Personal suchenden Unternehmen unentgeltlich Auskunft. Sie konzentrieren sich jedoch auf AN mit niedrigem Ausbildungsniveau. Private Arbeitsdienstleistungsfirmen bieten zwar höher qualifiziertes Personal an, sind jedoch teurer. Bisher gibt es keine landesweite Zeitung oder Zeitschrift, die sich auf Personalbeschaffung (in der Hotelbranche) konzentriert. Die Zeitungen und Zeitschriften, die die Befragten dieser Studie angaben, waren dementsprechend alle regionale Tages-, Wochen- und Abendzeitungen. Wie aus den Interviews hervorging, war die Zielgruppe dieser drei Kanäle i.d.R. eher niedrig qualifiziertes Personal (z.B. Reinigungskräfte, genannt *Ayi* 阿姨 oder Aushilfen), die über die Kanäle Internet oder Jobmesse nicht zu erreichen sind.

Headhunter spielten lediglich bei der Rekrutierung von General Managern eine Rolle, z.B. wenn ein neues Hotel eröffnet wird.⁵⁰⁷ Gleichzeitig erklärten die meisten HR-Beauftragten aber, dass externe Headhunter einerseits zu teuer und andererseits meist mit der Unternehmenskultur zu schlecht vertraut seien, weshalb ihre Hilfe nur sehr selten in Anspruch genommen wird. Als ersten Schritt greifen ausländische wie inländische Hotels daher auf die interne Rekrutierung zurück. Zudem verfügen die großen Hotelgruppen i.d.R. alle über eine eigene Managementfirma, die sich um die Besetzung von mittleren und höheren Managementpositionen kümmert.⁵⁰⁸

Unter dem Punkt „Andere“, der an vierter Stelle rangierte, nannten die AG folgende weitere Kanäle: „Initiativbewerbung“, „interne Beförderung“, „von der Managementfirma des Hotels geschickt“, „aus einer Fernsehanzeige“, „Weibo-Werbung“ oder „Rückkehrer“, die nach der Kündigung wieder zu ihrem alten AG zurückkehren. Vor allem die interne Beförderung war ein häufig genannter Punkt. Der Hotelbranche bleibt oft nicht anderes übrig, als intern zu rekrutieren, da sie extern kaum (qualitativen) Zulauf hat.⁵⁰⁹

2. Arbeitnehmer

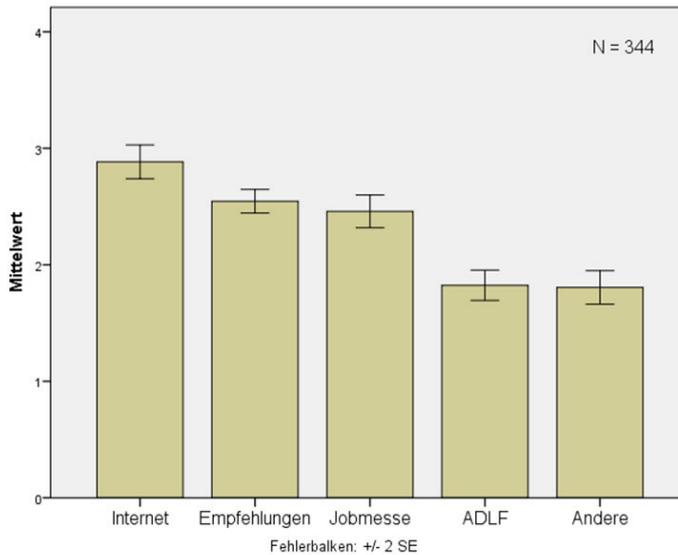
In dem AN-Fragebogen gab es keine Unterteilung in Angestellten- und Managementpositionen.

507 Vgl. Interview mit Professorin Nr. 1, Universität, S. 10.

508 Ablauf: Zunächst meldet das HR des Hotels der Managementfirma das Stellenprofil. Daraufhin führt die Managementfirma eine Vorauswahl der Kandidaten durch. Wenn ein Kandidat feststeht, wird er zum Vorstellungsgespräch eingeladen, erst mit dem HRM. Wenn es positiv verläuft, findet danach noch ein Gespräch mit dem GM statt. Handelt es sich jedoch um einen Managementposten oder Direktor 部门经理或总监, dann findet das Vorstellungsgespräch gleich mit dem GM statt und eine professionelle HR-Firma wird beauftragt, das Interview zu führen.

509 Interview mit Hotel Nr. 20, GM, S. 7.

Abb. 17: Genutzte Rekrutierungskanäle von AN



Quelle: Eigene Darstellung mit SPSS.

Die AN nutzen als häufigsten Rekrutierungskanal das Internet (2,88), was ein formeller Kanal ist, und erst danach mit etwas Abstand (2,54) den informellen Kanal Empfehlungen. An dritter Stelle standen die Jobmessen (2,52). Arbeitsdienstleistungsfirmen (ADLF) wurden am wenigsten genutzt (1,87). Unter dem Punkt „Andere“ (1,83) nannten die AN am häufigsten die Selbstvorstellung (s. Abb. 17). Im Rahmen der Feldforschung konnten zwei solcher Selbstvorstellungen live miterlebt werden. Einmal kam ein Bewerber während des Interviews alleine im HR-Büro vorbei und einmal von der Mutter begleitet.

Es gilt jedoch zu beachten, dass es sich bei dem Empfehlungswert nur um einen Durchschnittswert handelte, da bei den AN genauer nachgefragt wurde, um welche Art von Verbindung es sich handelte – Freunde, Familie, Schule, Kollegen, d.h. *weak ties* oder *strong ties*. Die AN gaben an, am häufigsten Empfehlungen von Freunden (2,99) zu nutzen, welcher damit sogar den Wert des Internets (2,88) aus Abb. 17 übertraf. In absteigender Reihenfolge folgten darauf die hotelinternen Empfehlungen durch Kollegen oder Vorgesetzte (2,56), die Schule (2,37) und erst zum Schluss die Familie/Eltern (2,25).

Dies deutet zunächst darauf hin, dass die These von Granovetter, nach der die sog. *weak ties* bei der Jobsuche am effektivsten sind, hier greift, obwohl Bian (1997) und Han/Han (2009) für China den *strong ties* eine größere Bedeutung beimessen. Dies würde die Hypothese 5.2 widerlegen. Da jedoch nicht eindeutig geklärt werden konnte, ob es sich bei den Freunden um enge oder lose Bekanntschaften handelt, konnte die Hypothese 5.2 nicht verifiziert werden. Es ist auch nicht klar, ob über die Freunde vorwiegend Informationen oder Einfluss transportiert wurde. Was jedoch fest steht, ist, dass die Eltern, die als *strong ties* gelten, nicht die entscheidende Rolle bei der Informationseinholung für

den Job gespielt haben. Dieses Ergebnis könnte jedoch auch dadurch zu Stande kommen, dass die Hotelbranche bei den meisten Eltern ein schlechtes Image besitzt, sodass letztere bei der Vermittlung von Berufschancen unter den Befragten der Branche nicht die tragende Rolle spielten. Würde die Hotellerie über ein besseres Image verfügen, könnte es sein, dass Eltern, d.h. die *strong ties*, eher ihr soziales Beziehungsnetzwerk einsetzen, um ihrem Kind eine lukrative Arbeitsstelle in der Branche zu besorgen.

Zusammenfassung:

Die gestiegene Bedeutung des Internets als wichtiger Rekrutierungskanal hat neben der allgemein vermehrten Nutzung des Internets in China auch vor allem mit den neu entstandenen Internetplattformen zur Jobsuche zu tun. Seit der Jahrtausendwende haben sich viele neue Jobportale im Internet gegründet. Zu den bekanntesten und gleichzeitig von den Befragten am häufigsten genutzten Websites gehören vor allem 51job.com (*qiancheng wuyou* 前程无忧), ganji.com (赶集网), 58.com (58同城) oder die lokale Jobsearch-Website der jeweiligen Stadt (Rencaiwang 人才网). In den Städten findet man überall Werbeplakate und Flyer für diese Websites. Sie erfreuen sich großer Beliebtheit, auch wenn die Gestaltung der Websites für das westliche Auge sehr überladen mit Werbung wirkt. Neben diesen branchenübergreifenden Portalen gibt es auch speziell auf die Hotelbranche ausgerichtete Internetplattformen. Die berühmteste Jobsearch-Website in der Hotelbranche, die sowohl von AG als auch von AN regelmäßig und viel genutzt wird, war zum Zeitpunkt der Befragung eindeutig „*veryeast.com - zuijia dongfang* 最佳东方“⁵¹⁰ (s. Abb. 18 für einen Screenshot des Internetauftritts).

Abb. 18: Zuijia Dongfang 最佳东方 - das beliebteste chinesische Stellensuchportal in der Hotelbranche



Quelle: Screenshot der Website veryeast.com

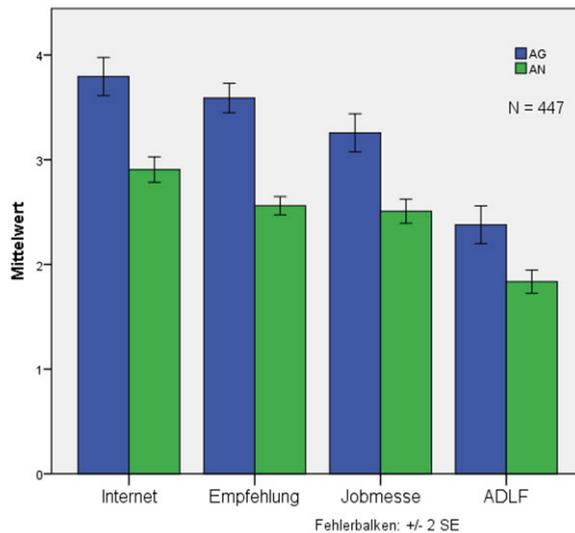
510 Es gibt auch andere Websites, wie <http://hotel.job1001.com/>, <http://www.hoteljob.cn/>, <http://www.triphr.com/>, <http://www.jiudianzhaopin.com/>, u.a., aber keiner der Interviewpartner gab an, sie zu nutzen.

Die Website musste sich erst behaupten, wie der Vorsitzende und Geschäftsführer (GF) im Interview erklärte. 2005 wurde die Website gegründet, aber erst fünf Jahre später hatte sie nennenswerten Zulauf. Nach Aussage des GF sei es am schwierigsten gewesen, das Vertrauen der Kunden zu gewinnen. Viele fürchteten, sie seien Betrüger (*pianren* 骗人). Zu Beginn konnte der GF nur ausländische Hotelketten für sich gewinnen, die bereits vertrauter mit dem Konzept waren. Erst anschließend eroberte er auch den heimischen Markt mit den inländischen Ketten.

Empfehlungen wurden sowohl bei Angestellten als auch beim Managementpersonal oft bis sehr oft genutzt. Auffällig war deren vermehrte Nutzung bei AG für Managementpositionen. D.h. je besser die Stelle, desto mehr werden *Guanxi* genutzt. Im Gegensatz dazu nutzte man Jobmessen mehr für normale Angestelltenpositionen.

Insgesamt fiel auf, dass die AN bei dieser Frage allgemein etwas zurückhaltender geantwortet haben als die AG. D.h. die Mittelwerte der AN-Antworten zu den Rekrutierungskanälen lagen alle leicht unter Mittelwerten der AG-Antworten zu den Rekrutierungskanälen (s. Abb. 19).

Abb. 19: Gegenüberstellung von Antwortstruktur des AG- und AN-Fragebogens zu er Frage nach den meist benutzten Rekrutierungskanälen (AG links, AN rechts)



Quelle: Eigene Befragung und Darstellung mit SPSS.

Es ist aber eine ähnliche Tendenz der Antwortstruktur wie bei den AG zu erkennen, was auf keine maßgeblichen Unterschiede bei der Wahl der Rekrutierungskanäle hindeutet.

Dieses Ergebnis legt nahe, dass die Annahme von unterschiedlich genutzten Rekrutierungskanälen von AG und AN als Ursache für den existierenden Mismatch falsch ist. Stattdessen müssen andere Faktoren ausschlaggebend sein.

Firmenkontaktmessen

Im Verlauf der Feldforschung war es möglich drei verschiedene Formen von Firmenkontaktmessen zu besuchen, auf denen AG und potentielle AN aufeinandertreffen. Die gesammelten Eindrücke werden im Folgenden wiedergegeben.

Firmenkontaktmessen sind im Chinesischen entweder unter den Begriffen *rencai shichang* 人才市场 („Talentmarkt“) oder *zhaopinahui* 招聘会 („Jobmesse“) geläufig. Der erste Begriff findet meist bei den von der Stadt organisierten Stellenmärkten Verwendung, letzterer eher für Jobmessen an Schulen und Universitäten, wobei die Grenzen fließend sind.

Während der Feldforschung wurden drei verschiedene Arten von Jobmessen an drei verschiedenen Institutionen innerhalb einer Stadt (Hangzhou, Zhejiang) besucht, die in der Hotelbranche am häufigsten genutzt werden:

1. Eine Jobmesse für Absolventen des Fachs Hotel- und Tourismusmanagement an einer zweitklassigen (*erben*) Universität in einem Außenbezirk der Stadt, einmal jährlich.
2. Drei vom lokalen Arbeitsamt organisierte Talentmärkte (einmal in einer Schule in einem Hangzhouer Stadtviertel und zwei Mal im offiziellen Gebäude für Talentmärkte der Stadtregierung Hangzhou); findet mehrmals jährlich statt, meist vor und nach dem Frühlingsfest, im Frühjahr und Herbst.
3. Eine Jobmesse für Praktikanten an einer lokalen HBS für Tourismus in einem Außenbezirk der Stadt; meist ein bis zweimal pro Jahr, je nach Organisation der Schulen.

1. Absolventen-Jobmessen

Die besuchte Absolventen-Jobmesse fand im Frühjahr 2014 auf dem Campus einer zweitklassigen Universität am Rande des Stadtzentrums von Hangzhou statt. Sie richtete sich vor allem an junge Absolventinnen der Hotelbranche.⁵¹¹ Die Hauptveranstaltung fand in der Lobby des Institutsgebäudes statt. In einem Nebenzimmer fand zusätzlich ein Praktikantenmarkt statt. Die Aussteller standen nebeneinander aufgereiht, Rücken an Rücken sitzend in einer großen Halle (s. Abb. 20, links). Jeder Aussteller verfügte über einen kleinen Tisch mit zwei Plastikhockern und hatte ein Plakat hinter sich aufgebaut, auf dem das Hotel kurz vorgestellt wurde (s. Abb. 20, Mitte). Darauf angegeben waren die Position, die Stellenbeschreibung sowie Anzahl der gesuchten Bewerber und Anforderungen an die Fähigkeiten der Bewerber.

Bei näherer Betrachtung der Plakate fiel auf, dass in den Anforderungen überwiegend eine Altersbeschränkung enthalten war (meistens 18-25 Jahre, höchstens 30 Jahre). Für die Frontline-Jobs, die direkt in Kontakt mit dem Gast treten, wurden meist Frauen gesucht. Sie sollten über gute kommunikative Fähigkeiten sowie eine Mindestkörpergröße verfügen (Frauen 165cm und Männer 172cm). Ausnahme war der Sicherheitsdienst: Hier wurden nur Männer gesucht, deren Altersgrenze bei 45 Jahren lag. Bei der Bezahlung hielten sich die Hotels bedeckt. Nur diejenigen, die relativ hohe Gehälter anbieten

511 An der Wand hingen Banner mit der Aufschrift: 自信自强展巾帼风采 „selbstbewusst und sich selbst verbessernd stellen sich die edlen Heldinnen zur Schau“.

konnten, schrieben es dazu. Bei den anderen stand entweder „auf Verhandlungsbasis (mianyi 面议)“ oder es wurden gar keine Angaben dazu gemacht. Interessenten konnten Lebenslauf und Kontaktdaten bei ihrem Wahlhotel hinterlassen. Falls es zu einem Vorstellungsgespräch kam, so fand dies i.d.R. eine Woche nach der Jobmesse statt. Die von mir begleiteten HR-Manager eines Hotels sind am Ende des Tages mit nur drei Bewerbungen für 20 offene Stellen nach Hause gegangen; allerdings schien nur eine davon wirklich in Frage zu kommen.

Abb. 20: Impressionen von Campus-Jobmesse einer Erben-Universität



Quelle: Eigenes Foto-Material.

Auffällig war, dass beide Seiten – sowohl AG als auch AN – nicht sehr viel Input gaben. Nicht selten sah man HR-Manager mit ihrem Handy herumspielen oder sie waren gar nicht anwesend (s. Abb. 20, links). Bis auf wenige Ausnahmen schien es so, dass sich auch die meisten Absolventen nicht auf die Messe vorbereitet hatten.

Im Gespräch mit Ausstellern anderer Hotels erfuhr ich, dass die AG beim Werben von Kandidaten auf Ehrlichkeit, Vertrauen und Zugänglichkeit als Imagefaktoren des Hotels setzten. Die HR-Manager waren sich einig, dass dies die erfolgreichsten Mittel im Kampf um die Bewerber seien. Denn die jungen Leute seien inzwischen viel besser informiert über das Internet und geschützt durch das Gesetz, sodass dem AG nicht mehr viel Spielraum bliebe. Die HR-Manager bzw. Rekrutierungsbeauftragten auf der Messe befragten die AN i.d.R. zuerst nach ihren Erfahrungen in der Branche, was die meisten Bewerber verneinten. Das zweitwichtigste Kriterium war für die HR-Manager der Charakter des Bewerbers. Die Schulausbildung war für die meisten HR-Manager weniger wichtig, außer für bestimmte Stellen, in denen spezielles Fachwissen benötigt wird, z.B. im Bereich Controlling. Nach eigener Aussage hatten die AG ihre Ansprüche in der letzten Zeit stark gesenkt.

Die Bewerber achteten im Bewerbungsgespräch vor allem auf folgende Punkte (die Reihenfolge entspricht der Wertigkeit): 1.) Qualität der Unterkunft/Verpflegung 2.) Ferien/ Freizeit 3.) Karriere-/Aufstiegsmöglichkeiten. Die Qualität der Unterkunft war ein

entscheidender Faktor für die jungen AN. Es ist üblich, dass die Unterkunft (für Auswärtige und Praktikanten) vom Hotel zur Verfügung gestellt wird.

Solche Jobmessen speziell für die Hotel- und Tourismusbranche fanden lediglich an zweit- und drittklassigen Universitäten statt. Mehrmalige Erkundigungen bei der besten Universität der Stadt ergaben, dass an erstklassigen Universitäten, an denen auch Hotel- und Tourismusmanagement gelehrt wird, Hotel-Jobmessen aufgrund von Mangel an Nachfrage seitens der Studenten nicht (mehr) stattfinden. Denn die Absolventen renommierter Universitäten wollten danach sowieso nicht in dieser Branche arbeiten. Sie werden i.d.R. Lehrer oder studieren weiter auf Master-Niveau oder suchen in anderen Branchen Arbeit. Nur die wenigsten, die z.B. über Kontakte schnell aufsteigen können und gefördert werden, bleiben auch in der Hotelbranche. Hauptgrund für die Wahl des Fachs Hotelmanagement ist für die meisten Studenten lediglich das Wort „Management“. Viele Studiengänge locken mit dem Zusatz „Management“ im Namen, wodurch sich die Studenten erhoffen nach dem Abschluss eine Managementposition wahrnehmen zu können.⁵¹²

2. „Talentmärkte“ des lokalen Arbeitsamts

Eine weitere Art von Jobmessen, die in dieser Art drei Mal besucht wurde, sind die für jedermann frei zugänglichen, lokalen „Talentmärkte (*rencai shichang* 人才市场)“. Diese Talentmärkte werden in jeder chinesischen Stadt angeboten. Sie sind von den vor Ort zuständigen Arbeitsbehörden organisiert. So untersteht der Hangzhouer Talentmarkt bspw. dem Büro für Beschäftigungsmanagement der Stadt Hangzhou (*Hangzhou jiuye guanliju* 杭州就业管理局). Letzteres untersteht wiederum dem Amt für Human Resources und Soziale Sicherung (*renli ziyuan he shehui baozhang ju* 人力资源和社会保障局) und dieses der Hangzhouer Stadtregierung. Diese Art von Talentmärkten findet regelmäßig für unterschiedliche Zielgruppen statt. Auf den besuchten, speziell an die Tourismus- und Hotelbranche adressierten Talentmärkten waren sowohl ausländische als auch inländische Drei - bis Fünf-Sterne Hotels als Aussteller vertreten. Ein augenscheinlicher Unterschied zu den Absolventenjobmessen bestand darin, dass die Plakate mit den Stellenausschreibungen der AG hier vom Layout her vereinheitlicht waren. Einige große Fünf-Sterne Hotels hatten zusätzlich noch ein firmeneigenes Werbeplakat vor ihrem Stand aufgebaut, um sich von der Masse abzuheben.

Die Hintergründe der Bewerber waren sehr heterogen: Einige Bewerber hatten bereits in der Hotelbranche gearbeitet, andere waren komplett fachfremd, des Weiteren gab es einige Hotel- und Tourismusabsolventen, die mit ihren Eltern angereist waren. Allen gemein war, dass sie von außerhalb stammten. Insgesamt hielt sich die Zahl der Bewerber auf diesen Talentmärkten jedoch in Grenzen.

In Hangzhou wurde ein öffentlicher Talentmarkt besucht, der in einem zentral gelegenen Stadtviertel stattfand und dessen Organisation ebenfalls dem Amt für Human Resources und Soziale Sicherung oblag. Bei dem Besuch dieses Talentmarktes fand man ebenfalls aneinandergereihte Tische mit vereinheitlichten Plakaten, auf denen die Hotels (Drei- bis Fünf-Sterne und Hotelmanagementfirmen) ihre offenen Stellen ausschrieben (s. Abb. 21).

512 Vgl. Dettmer, 2010.

Abb. 21: Impressionen besuchter öffentlicher Talentmärkte



Quelle: Eigenes Foto-Material.

Auffällig war hier, dass oft mehrere Felder leer standen, z.B. fachlichen Anforderungen (*yaoqiu zhuanye* 要求专业). Auch das Feld Bildungslevel stand oft leer. Wenn es ausgefüllt war, dann forderten die Hotels meist mindestens den Abschluss der Unteren Mittelschule oder einen mittleren Berufsbildungsabschluss. Für etwas anspruchsvollere Jobs forderten sie mindestens einen Abschluss über allgemeiner OM oder auch selten einen HBS-Abschluss, aber nie einen BA. Die Altersbeschränkung begann erneut bei 18 und endete hier mit 45 Jahren, allerdings nur für Back Office-Stellen oder Sicherheitskräfte. Die Frontline-Stellen, bei denen man in direkten Kontakt mit dem Gast tritt (z.B. Rezeption), waren auf höchstens 30 Jahre beschränkt. Auf manchen Plakaten stand, dass Bewerber mit praktischen Erfahrungen oder fachlichen Vorkenntnissen bevorzugt werden. Unter dem Punkt Bezahlung war entweder ein Mindestgehalt oder erneut „auf Verhandlungsbasis“ angegeben. Auf diesen Jobmessen des Arbeitsamts wurden sowohl Managementpositionen (z.B. als Housekeeping-Direktor) mit bis zu 5.500RMB als auch Frontline-Positionen ab 2.000RMB angeboten.

Die Qualität dieser Talentmärkte und ihrer Bewerber lässt jedoch laut Aussage der begleiteten HR-Beauftragten sowie nach eigener Beobachtung sehr zu wünschen übrig. Dementsprechend gering ist auch die „Ausbeute“ auf solchen Märkten. Für zehn zu besetzende Stellen als Telefonoperator gab es an dem Tag (von 8-15 Uhr) nur zwei Bewerber, beide ohne Abschluss der Unteren Mittelschule. Die begleiteten HR-Beauftragten scherzten häufig an diesem Tag, dass sie jeden nehmen würden, der nur wolle.

3. Praktikanten-Jobmessen

Die dritte im Herbst 2013 in Hangzhou besuchte Jobmesse für Praktikanten (*dinggang shixi shuangxuan huichang* 顶岗实习双选会场) war von einer lokalen Tourismusbereichsschule mit sehr gutem Ruf organisiert. Obwohl es sich „nur“ um eine Berufsschule (mitt-

lere und höhere zusammen) handelte, war sie sogar über die Region hinaus bekannt und signalisierte den AG, dass ihre Absolventen von guter „Qualität“ sind. Dies war u.a. daran zu erkennen, dass die an diesem Tag angereisten 24 inländischen und ausländischen Vier- bis Fünf-Sterne Hotels sich förmlich um die Bewerber schlugen.

Die begleitete Interviewpartnerin war HR-Managerin eines staatlichen Fünf-Sterne-Hotels, das an einer bekannten Einkaufsstraße im Zentrum von Hangzhou liegt. Auf dem Plakat vor dem Klassenraum, in dem die Interviews mit den Schülern stattfanden, warb das Hotel mit folgendem Slogan: „Bei uns kommt es von Herzen, damit sich alles perfekt für Dich zeigt... [women cong xin chufa, wei ni chengxian wanmei 我们从心出发, 为你呈现完美...]“. Das Hotel suchte Praktikanten für die Abteilungen Rezeption, Restaurant und Housekeeping, so wie die meisten anderen Hotels auch. Die Stellenbeschreibung lautete wie folgt: 40 Stunden-Woche mit zwei Ruhetagen, ein kostenloser Wohnheimplatz, drei Mal kostenloses Essen pro Tag, ein vierteljährlicher Wettbewerb zum Praktikanten des Monats mit Bonus und Zertifikat, Einbindung in das allgemeine Mitarbeiter- und Weiterbildungsprogramm sowie das Praktikumszeugnis.

Beim direkten Vergleich mit dem Plakat eines ausländischen Fünf-Sterne Hotels im gleichen Gang fiel auf, dass das staatliche Hotel mehr mit Boni und Zusatzleistungen (*fuli* 福利)⁵¹³ warb, während das ausländische Hotel mehr mit seiner luxuriösen Ausstattung (benutzbarer Swimming-Pool, Fitnessraum etc.) und den Entwicklungschancen warb. Der Slogan des ausländischen Hotels lautete entsprechend: „Finden Sie Ihre Lebensbühne [*zhaodao nin de rensheng wutai* 找到您的人生舞台].“⁵¹⁴

Die Kandidaten hatten alle bereits im Vorfeld ihre Bewerbungsbögen für eine der ausgeschriebenen Stellen in dem Hotel ihrer Wahl mit Angaben zum Alter, Geschlecht, Geburtsort, Körpergröße, Einstufung beim Englischtest, Hobbies und Bildungshintergrund eingereicht. Für das Interview wurden die Kandidaten einzeln aufgerufen. Die übrigen Kandidaten warteten im hinteren Teil des Klassenraumes oder vor dem Klassenraum, bis sie aufgerufen wurden, wodurch Mitbewerber die Interviewsituation beobachten konnten. Es herrschte wenig Privatsphäre. Das Gespräch selbst dauerte fünf bis zehn Minuten.

Im Vorstellungsgespräch befragte die HR-Managerin die Kandidaten zu ihren Einstellungen, ihren Erfahrungen und Interessen. Zu 80% verlief dieses Gespräch sehr einseitig mit Fragen der HR-Managerin an die verschüchterten Bewerber. Die übrigen 20%, die bereits ein Praktikum gemacht hatten, traten sehr selbstbewusst auf und hatten konkrete Pläne. Das, was die Bewerber am meisten interessierte, waren die Wohnheimbedingungen. Am beliebtesten war ein Praktikumsplatz an der Rezeption (*qiantai* 前台), danach im Housekeeping (*kefang* 客房) und am wenigsten beliebt im Restaurant (*canting* 餐厅).

513 Mit *Fuli* ist die vom Unternehmen bzw. der Danwei bereitgestellte Wohlfahrt gemeint. Dazu zählt z.B. Kantinenessen, Betriebskrippen, Beihilfe zu Kultur- und Sportveranstaltungen, AN-Aktivitäten, Beteiligung an Transportkosten zur Arbeit, Arbeitskleidung, Lebensmittel usw.

514 Eine wörtliche Übersetzung fällt in diesem Fall schwierig, da es kein passendes deutsches Äquivalent für den chinesischen Ausdruck gibt. *Rensheng* heißt Leben und *Wutai* Bühne. Damit sind im Endeffekt die Aufstiegs- und Entfaltungsmöglichkeiten gemeint, die das UN seinen AN bietet. Die Formulierung ist jedoch etwas überholt, wie mir Muttersprachler bestätigten.

Am Ende der Jobmesse wurden alle 14 Praktikumsanwärter genommen – außer einer Kandidatin, die abgesprungen war, weil dieses Hotel ihr keine Stelle an der Rezeption anbieten konnte, die sie unbedingt wollte. Damit war sie kein Einzelfall: Die HR-Managerin und ihr Kollege mussten sogar während der Vorstellungsgespräche einige BewerberInnen verfrüht zum Vorstellungsgespräch bitten, weil diese sonst zur Konkurrenz im Gang gegenüber „übergelaufen“ wären. Es fand ein regelrechter Kampf um die wenigen Praktikanten statt. Auf die Frage, wovon es abhängt, wer letztlich bei solchen Jobmessen genommen wird, antwortete die HR-Managerin, dass das meiste vom Verhalten der Kandidaten und ihrem sog. *Suzhi* (s. Kapitel 8.4.1) abhängt. Da sie aber momentan händeringend nach Arbeitskräften suchten, nehmen sie schon fast jeden Bewerber. Nur noch die wenigsten möchten nach ihrem Praktikum im Hotel bleiben. Die Auswertung des AG-Fragebogens ergab bei der Frage zum Verbleib von Praktikanten im Hotel einen Durchschnittswert von 18,23% (arithmetisches Mittel). Laut Aussage der Befragten waren es vor 10 Jahren noch ca. 60-70%.

Rekrutierungstechniken

In den persönlichen Befragungen kam heraus, dass alle Hotels das Interview als allgemein gängigste Rekrutierungsmethode verwenden. Die Fragebögen bestätigten dies (59,9%: Interview, 18,3%: schriftliche Prüfung). Das Prozedere sieht folgendermaßen aus: Als Erstes wird der Bewerber allein vom HR-Manager interviewt und dann nochmal zusammen mit dem Manager der jeweiligen Abteilung. Zum Schluss entscheiden beide zusammen, ob der Kandidat genommen werden soll, wobei die Meinung des Abteilungsleiters ein größeres Gewicht hat. Ein weiteres beliebtes Mittel sind allgemeine Tests (*zonghe kaoshi* 综合考试), meist in schriftlicher Form (Inhalte unbekannt), selten auch praktische Tests (*caozuo kaoshi* 操作考试) oder Situations-Simulationen (*qingjing moni* 情景模拟). Bei der Rekrutierung von Managementpersonal werden zusätzlich noch besonders detaillierte Nachforschungen zu seinem Hintergrund betrieben. Was in keinem der besuchten Hotels durchgeführt wurde, waren Assessment centre oder vergleichbare aufwendigere Tests.

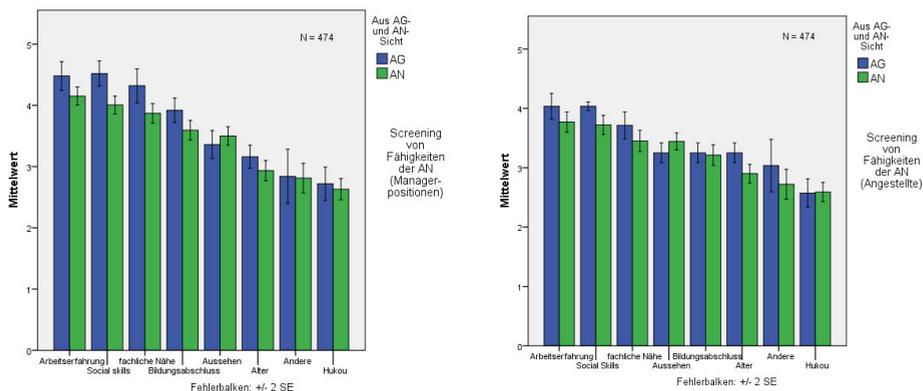
8.2 Formelle Institutionen

Um zu verstehen, welche Prozesse sich in der „Signaling-Screening-Blackbox“ des Rekrutierungsprozesses in Chinas Hotelbranche abspielen (s. Abb. 1, Kapitel 1.2), ist es ein Ziel der vorliegenden Untersuchung, herauszufinden, inwiefern formelle und informelle Institutionen auf den Rekrutierungsprozess in China einwirken. Die folgenden zwei Kapitel stellen die Ergebnisse der Datenanalyse zu den untersuchten formellen (Bildung/*Suzhi*, *Hukou* und Gesetze) und informellen Institutionen (*Guanxi*, Image und Familie) des Rekrutierungsprozesses der chinesischen Hotelbranche dar.

8.2.1 Bildung, Qualifikation und *Suzhi*

In der chinesischen Hotelbranche liegen die Qualifizierungsanforderungen beim Einstieg sehr niedrig (*menkan bu gao* 门槛不高). Wichtig beim Einstieg ist nicht der Bildungsabschluss, sondern das Gesamtprofil, hieß es in den Interviews mit den AG. Auf die Frage, welche Merkmale und Fähigkeiten bei AN in der Hotelbranche am wichtigsten sind, wählte die Mehrheit der Befragten die Antwortmöglichkeiten „Arbeitserfahrung“ und „Sozialkompetenz“ (s. Abb. 22). Allerdings verfügen nur die wenigsten der noch jungen Bewerber, die direkt von der Schule kommen, über Arbeitserfahrung in der Hotelbranche. Trotzdem macht diese Gruppe mittlerweile die Hauptarbeitskraft im Hotel aus. Wie auch aus den Interviews deutlich wurde, stellte die Sozialkompetenz der Bewerber das de facto entscheidende Auswahlkriterium für HR-Manager dar, bei Angestellten- wie auch Managementpositionen. Auch die AN empfanden diese beiden Faktoren als wichtigste Eigenschaften eines AN – und zwar sowohl für Angestelltenpositionen (links) als auch für Managementpositionen (rechts).

Abb. 22: Screening-Merkmale von AN bei der Rekrutierung aus AG- und AN-Sicht bei normalen Angestellten (links) und bei Managern (rechts)⁵¹⁵



Quelle: Eigene Befragung und Darstellung mit SPSS.

Ebenso wie bei den Rekrutierungskanälen zeichnete sich bei AG- und AN-Antworten eine gleiche Tendenz bei der Antwortstruktur ab. Der Mittelwert fiel bei den AG erneut allgemein etwas höher aus als bei den AN. Nach den *Social Skills* folgten die Punkte fachliche Nähe der Ausbildung, Bildungsabschluss, Aussehen, Alter und Andere. Allerdings empfanden die AN das Aussehen etwas wichtiger als die AG, während die AG den Bildungsabschluss als etwas wichtiger erachteten. Obwohl man mit der steigenden Anzahl an Hochschulabsolventen und Ausbildungsmöglichkeiten ein gestiegenes *Suzhi*

⁵¹⁵ Die Frage lautete, welche Fähigkeiten der AN auf Angestelltenpositionen/Managementpositionen als besonders wichtig erachtet wurden. Als Antwortmöglichkeiten war (1) vollkommen unwichtig bis (5) sehr wichtig vorgegeben.

der Kandidaten sowie eine gestiegene Bedeutung der Bildungszertifikate im Rahmen der Rekrutierung erwartet hätte, war in der Hotelbranche das Gegenteil der Fall. Die Hochschulexpansion hat bereits zu einem Verfall der Signalfunktion von Bildungszertifikaten geführt. Sowohl bei AG als auch bei AN wurde der Bildungsabschluss als weniger wichtig empfunden. Dies spricht für einen mittelmäßig bis niedrig empfundenen (Signal-) Wert der Ausbildung und stellt somit ein wenig aussagekräftiges Bewertungskriterium in der Hotelbranche dar. Wie aus der Abb. 22 zu erkennen ist, hatte der *Hukou* für alle Beteiligten die geringste Bedeutung und war noch hinter dem Punkt „Andere“ platziert.

Hinter der Auswahlmöglichkeit „Andere“ verbargen sich sowohl bei AG als auch bei AN ausschließlich weitere Angaben zu den Charaktereigenschaften, was noch einmal die Betonung der persönlichen Eignung gegenüber den fachlichen Kenntnissen bei der Rekrutierung verdeutlichte. Werte wie Ehrlichkeit, Loyalität und Stabilität standen an vorderster Stelle, zusammen mit moralisch gutem, tugendhaften (Arbeits-)Verhalten und einem guten Charakter bzw. einem guten *Suzhi*. Ein gutes Dienstleistungsbewusstsein und arbeitsames Verhalten zählten zu den weiteren genannten Punkten. Der HR-Manager eines ehemals staatlichen, heute privaten Fünf-Sterne Hotels in Hangzhou kommentierte hierzu im Interview:

„[...] Wir schauen zuerst auf seinen Charakter (pinde 品德), weil man die Fertigkeiten antrainieren kann, die kann man langsam anhäufen. Der Charakter ist sehr wichtig. Darauf achten wir besonders.“ (Hotel Nr. 11, ehemals staatlich, heute privat, Fünf-Sterne, Kette, HRM, S. 5).

Der moralische Charakter – resp. die Social Skills – einer Person spielt in China auch im beruflichen Umfeld nach wie vor eine besonders wichtige Rolle. Je höher er eingeschätzt wird, desto vorteilhafter ist es für das Individuum im Berufsleben. Auch die familiären Bedingungen und der Familienstatus der AN wurden einige Male als Kriterium genannt.

Die AN gaben als zusätzliche Kriterien, die ihrer Meinung nach wichtig für den Hotelberuf sind, noch „Interesse an der Arbeit“, „Fremdsprachenkenntnisse (vor allem Englisch)“ und „Körpergröße“ an.

Ein weiteres Merkmal, das vor allem für Management-Personal von beiden Seiten mehrmals genannt wurde, war die „Affinität“ (wörtliche Übersetzung von *qinheli* 亲和力), womit der Grad an Zugänglichkeit einer Person sowie der Umgang mit den Mitmenschen (in diesem Fall den Mitarbeitern) gemeint ist. Das Wort fiel auch in mehreren Gesprächen mit Interviewpartnern, wenn es um vorbildhaftes Verhalten eines AG gegenüber seinen Mitarbeitern ging. Hier beschrieben die AN einen guten Vorgesetzten mit Attributen wie zugänglich oder freundschaftlich:

„Ich denke, das wichtigste ist Zugänglichkeit (qinheli 亲和力) [...]. Bei der Arbeit bringt er dir die Sachen bei, die du noch nicht kannst. Machst Du Fehler, verbessert er dich und hilft dir, sie zu korrigieren. Im privaten Bereich ist er wie ein Freund, ohne irgendwelche Einschränkungen. Das ist ein guter Chef. Zudem sollte er gut auf seine AN Acht geben.“ (Hotel Nr. 33, AN 2, männl., 90er-G., HBS, lokaler Hukou, Kellner, S. 9)

„Ich denke, ein guter Vorgesetzter sollte Empathie für seine Mitarbeiter zeigen. Er sollte den Mitarbeitern ein Gefühl des Miteinanders ähnlich dem in einer Familie geben und keine klare Trennung von Vorgesetzten und Untergebenen, denn in der Hotelbranche geht es sehr hierarchisch zu.“ (Sanben-Universität, BA-Absolventin Nr. 1 (Tourismusmanagement), weibl., 90er-G., auswärtiger Hukou, S. 7)

T-Test zu Rekrutierungskriterien

Da mit dem AG- und AN-Datensatz zwei unabhängige Datensätze vorlagen, wurde zur statistischen Untermauerung der Ergebnisse ein t-Test für unabhängige Stichproben durchgeführt. Der t-Test erbrachte signifikante Unterschiede (s. fett markierte Werte in Tab.10).

Tab. 10: t-Test zum Vergleich der Mittelwerte von AG- und AN-Antworten zu den benötigten Fähigkeiten von Angestellten und Managern

	T-Test für die Mittelwertgleichheit		
	t	df	*Sig. (2-seitig)
Schulabschluss_Angestellte	-,408	144,847	,684
Fachliche Nähe_Angestellte	-1,825	155,667	,070
Arbeitserfahrung_Angestellte	-1,249	143,056	,214
Sozialkompetenz_Angestellte	-4,461	203,724	,000***
Aussehen_Angestellte	,495	169,994	,621
Alter_Angestellte	-5,633	158,629	,000***
Hukou_Angestellte	,637	129,840	,525
Andere_Angestellte	-1,542	48,644	,129
Schulabschluss_Manager	-,418	164,433	,676
Fachliche Nähe_Manager	-3,504	170,766	,001**
Arbeitserfahrung_Manager	-3,946	165,165	,000***
Sozialkompetenz_Manager	-4,427	167,220	,000***
Aussehen_Manager	2,162	158,608	,032*
Alter_Manager	-2,784	158,694	,006**
Hukou_Manager	1,198	143,950	,233
Andere_Manager	,114	41,272	,910

Sig.: * = $p < 0,05$, ** = $p < 0,01$, *** = $p < 0,001$;

Quelle: Eigene Daten und Darstellung mit SPSS.

Hoch signifikant fielen die Variablen Sozialkompetenz_Angestellte, Alter_Angestellte, Fachliche Nähe_Manager, Arbeitserfahrung_Manager und Sozialkompetenz_Manager aus. Sehr signifikant war die Variable Alter_Manager. Signifikant war die Variable Aussehen_Manager. Außer bei der letzten Variable Aussehen, bei der die AN einen höheren Mittelwert aufwiesen, hatten die AG im Durchschnitt einen höheren Wert. Für die weiteren Ergebnisse s. Tabelle 10⁵¹⁶.

Den Daten nach zu urteilen maßen die AG den empathischen Fähigkeiten von Angestellten und Managern eine noch größere Bedeutung bei als die AN. Dies bestätigt den Eindruck aus den Interviews, dass AG sehr großen Wert auf die charakterliche Komponente legten, was den AN als nicht ganz so wichtig erschien. Sie schätzten die fachlichen Fähigkeiten und das Aussehen als wichtiger ein als die AG. Diese Einschätzung der AN kommt nicht von ungefähr. Denn die Anforderungen der AG an Indizes, wie Alter und Aussehen der AN, sind zwar wegen des großen Mangels an Arbeitskräften in der Hotelbranche im Vergleich zu früher bereits gesunken, als die AG sich aus einem großen Bewerberkreis noch die fähigsten und gutaussehenden Bewerber aussuchen konnten. Allerdings konnte in der teilnehmenden Beobachtung in Bewerbungsgesprächen festgestellt werden, dass sich gutes Aussehen und Körpergröße der Kandidaten nach wie vor bei Bewerbungsgesprächen zum eindeutigen Vorteil der AN auswirken.

Rekrutierungskriterien im Bewerbungsbogen

Einen weiteren wichtigen Anhaltspunkt, welche Fähigkeiten und Qualifikationen der Bewerber der Rekrutierungsentscheidung der AG zu Grunde gelegt werden, lieferte das vor Ort gesammelte Primärmaterial in den Hotels in Form von dem Bewerbungsbogen (*shenqingbiao* 申请表).

Es gibt zwei formale Methoden, mit denen die Bewerber in Chinas Hotellerie von den AG „gescreent“ werden: 1.) Bewerbungsbogen und 2.) Vorstellungsgespräch.

Zu 1.) Jedes besuchte Hotel besaß ein vorgefertigtes Bewerbungsformular, das sich in seiner Aufmachung stark ähnelte. Je nachdem wie ausführlich das Formular gestaltet ist, kann es zwei bis vier DIN-A4 Seiten lang sein. Der Bewerber trägt hier unter dem ersten Punkt Informationen zu seiner Person (Name, Geburtsort/-jahr, *Hukou*-Status, Geschlecht, Größe, Gewicht, Alter, Familienstand, ID-Nummer etc.) ein. Darüber hinaus sind auch Angaben zum Gesundheitszustand und zur Zugehörigkeit zur Partei zu machen. Bei allen Bewerbungsbögen ist ein Foto des Bewerbers hinzuzufügen. Darauf folgen bereits die Angaben zu Familienangehörigen mit Name, Alter, AG, beruflicher Position und sogar Telefonnummer, was den hohen Stellenwert der Familie verdeutlicht. An dritter Stelle folgen Angaben zu dem bisherigen beruflichen und schulischen Werdegang, Weiterbildungen, Sprachkenntnisse, Auszeichnungen, Hobbies und – falls bestehend – Beziehungen zu Personen im Betrieb. Dass der Eintrag über Beziehungen zu Personen in dem Hotel in allen Bewerbungsbögen der Hotels vorhanden ist, zeigt erneut, dass Beziehungen bei der Rekrutierung nicht nur eine häufig genutzte, sondern auch anerkannte Institution darstellen. Der Teil des Bewerbungsformulars, der vom Kandidaten ausgefüllt werden muss, endet mit einer eidesstattlichen Erklärung über die Korrektheit der Angaben.

516 Eigene Darstellung mit SPSS

Zu 2.) Im zweiten Teil des Formulars, den der AG ausfüllt, ist in allen gesammelten Exemplaren ein Bewertungsbogen in tabellarischer Form angelegt, um die Ergebnisse aus den zwei Vorstellungsgesprächen (das erste mit dem HR-Manager, das zweite mit dem Abteilungsleiter) festzuhalten. Zu den Kriterien, die auf allen Bewertungsbögen abgefragt werden, zählen in dieser Reihenfolge: 1.) Äußeres Erscheinungsbild (*waimao* 外貌) 2.) Charakter/Persönlichkeit (*xingge* 性格) 3.) Höflichkeit/Umgangsformen (*limao* 礼貌) 4.) Selbstvertrauen (*zixinxin* 自信心) 5.) Verhalten (*taidu* 态度) 6.) kommunikative Fähigkeiten (*biaodao nengli* 表达能力) 7.) Fremdsprachenkenntnisse (*waiyu goutong nengli* 外语沟通能力) 8.) berufliches Wissen/Fachwissen (*zhiye zhishi* 职业知识) 9.) berufliche Fähigkeiten/ Berufserfahrung (*zhuan ye jineng* 专业技能 / *gongzuo jingyan* 工作经验). Weitere Eigenschaften und Fähigkeiten, die teilweise abgefragt werden, jedoch von Hotel zu Hotel variieren, sind z.B. Reife (*chengshudu* 成熟度), Reaktionsfähigkeit (*fanying nengli* 反应能力), Scharfsinn (*jimin* 机敏), Loyalität (*zhongchengdu* 忠诚度), Verantwortungsbewusstsein (*zerenxin* 责任心), berufliche Hingabe (*shiyexin* 事业心) und Gehaltserwartungen (*qiwang xinchou* 期望薪酬). Die Notenskala reicht von A (Exzellent) bis D/E (schlecht/ungenügend). Im Anschluss an die Bewertung folgt noch eine Zeile, in der die Empfehlung oder Ablehnung des Kandidaten für die jeweils vorgesehene Stelle vermerkt und dies durch die Unterschriften von HR-Manager, Abteilungsleiter und GM bestätigt wird.

Es waren keine fundamentalen Unterschiede zwischen den Bewerbungsbögen aufgrund der Eigentümerschaft (staatlich, privat oder ausländisch) festzumachen. Wie jedoch aus Gesprächen mit Branchenexperten in Erfahrung gebracht werden konnte, setzten ausländische Hotels im Allgemeinen die höchsten Standards an ihre Bewerber und Mitarbeiter, vor allem was die Fremdsprachenkenntnisse (Englisch) betrifft. Darauf folgen die privaten, inländischen Hotels und das Schlusslicht bilden die staatlichen, inländischen Hotels, die vergleichsweise die geringsten Anforderungen stellen.

Die obige Datenanalyse hat gezeigt, dass auf dem derzeitigen Hotelarbeitsmarkt Sozialkompetenz zu den entscheidenden Bewertungskriterien zählt – sowohl für AG als auch für AN. Hierzu beispielhaft ein Kommentar aus dem AN-Datensatz:

„Die Hotelbranche ist für uns ein Ort, an dem man Social Skills (*renqingshang* 人情商 = EQ) trainiert.“ (AN-Fragebogen, Frage 16 b, Nr. 294)

Der Vizevorsitzende der offiziellen chinesischen Hotelbranchenvereinigung⁵¹⁷ gab auf einer Konferenz im Mai 2014 bekannt, dass das Personal nach folgender Devise bzw. Reihenfolge ausgesucht und entwickelt werden sollte: „Zuerst der moralische Charakter, zweitens das Verhalten und drittens die Fähigkeiten (*renpin diyi, taidu di'er, nengli disan* 人品第一, 态度第二, 能力第三).“⁵¹⁸ Wie dieses Beispiel und auch die Aussagen der Befragten zeigten, benutzten sowohl AN als auch AG statt dem Begriff *Suzhi* sehr häufig den Begriff *Renpin* 人品 (dt.: moralischer Charakter, Persönlichkeit, Qualität) in ihren Erläuterungen. Zwar stellt weder das *Renpin* noch das *Suzhi* eine eigenständige formelle oder informelle Institution dar. Jedoch ist es zweifellos ein zentrales Auswahlkriterium

517 *Zhongguo lüyou fandiányè xiéhuì* 中国旅游饭店业协会

518 Chen, 2014, o.S.

für die am Rekrutierungsprozess beteiligten chinesischen Akteure. Es beeinflusst nicht nur die Wahrnehmung von Bildungszertifikaten in erheblichem Maße – als quasi indirekter Bestandteil des Bildungszertifikats – sondern ist auch ein fester Bestandteil der Personalentwicklung, weshalb im Folgenden näher darauf eingegangen wird.

Suzhi und Renpin als Rekrutierungskriterien

Im Fragebogen äußerten sich die AG sehr unterschiedlich bezüglich des *Suzhi* der AN. Zu den Fragen 11b) und 11c), wie sich die Kandidaten im Vergleich zu vor fünf Jahren verändert haben, gaben 23 der insgesamt 41 befragten HR-Manager aus staatlichen Hotels an, dass das *Suzhi* gesunken sei, wohingegen die privaten und ausländischen Hotels meinten, dass das *Suzhi* der Kandidaten gestiegen sei. Dies legt die Vermutung nahe, dass immer mehr Bewerber mit gutem *Suzhi* eher in private oder ausländische Hotels gehen.

Die Frage, die sich hierbei aber primär stellt, lautet: Woran misst sich das hohe oder niedrige *Suzhi* einer Person?

Folgendes Zitat liefert eine mögliche Erklärung für *Suzhi* im beruflichen Kontext:

„*Suzhi* umfasst Moral (*pinde* 品德), berufliche Fertigkeiten, Teamgeist, kommunikative Fähigkeiten und Springervermögen (*buwei* (butai) *de jingshen* 补位 (补胎) 的精神). Das alles ist *Suzhi*.“ (Hotel Nr. 11, ehemals staatlich, heute privat, Fünf-Sterne, Kette, HRM, S. 5)

So wie dieser Interviewpartner antworteten viele andere auch. Sie umschrieben *Suzhi* vor allem mit Begriffen wie moralischem Verhalten, Höflichkeit, gute Manieren, diszipliniertes (Arbeits-)Verhalten, aber auch Bildung und Wissen. Es beinhaltet also nicht nur den Intellekt einer Person, sondern auch seinen Status an Kultiviertheit, wodurch man folglich auch fähiger für das Berufsleben ist. Das *Suzhi* entscheidet über das berufliche Fortkommen.⁵¹⁹

Auf die Frage, was sie bei einem AN am wichtigsten finden, antworteten die AG aber alle statt mit *Suzhi* mit dem Begriff *Renpin* 人品 oder auch *Pinde* 品德 (s. Zitat oben). Diese zwei Begriffe ähneln sich sehr stark in ihrer Bedeutung. Sie umschreiben moralisch wertvolle Charaktereigenschaften, z.B. Ehrlichkeit, Authentizität und Verantwortungsbewusstsein. Somit ist *Suzhi* zwar das Gesamtkonzept, aber *Renpin* bildet das Fundament für ein gutes *Suzhi*. *Renpin* ist die Bedingung dafür, dass sich *Suzhi* entwickeln kann.⁵²⁰ *Suzhi* ist breiter gefasst und meint heute im Arbeitskontext vor allem die beruflichen Fähigkeiten (*zhiye suzhi* 职业素质). Wenn das *Renpin* einer Person aber nicht gut ist, können die Fähigkeiten noch so gut sein – diese Person wird keine Anerkennung durch Vorgesetzte, Kollegen und Freunde erlangen. Die Befragungen und

519 Während der explorativen Feldforschung wurden verschiedene Buchläden besucht, in denen es überall Literatur zur Steigerung des eigenen *Suzhi* gab. In Chinas größtem Buchladen in Peking lag u.a. Lektüre mit dem Titel „Dein *Suzhi* bestimmt Dein Jahresgehalt. *Ni de suzhi jue ding ni de nianxin* 你的素质决定你的年薪“ aus (s. Litvz.: Dong, 2011). Die überwiegende Mehrheit der Befragten stimmte dieser Aussage in den Interviews zu.

520 *Suzhi* quasi als oberstes Ziel der Selbstvervollkommnung (*xiushen* 修身).

Beobachtungen haben ergeben, dass *Renpin* bei der Rekrutierung in der Hotelbranche am wichtigsten ist:

„Das Verhalten von Managementpersonal, ihr *Renpin* und ihr Verantwortungsbewusstsein sind wichtiger als die beruflichen Erfahrungen und ihr Lebenslauf.“ (AG, Frage 11b), Nr. 72)

Das *Suzhi* bzw. *Renpin* eines Fremden ist jedoch i.d.R. beim ersten Treffen schwer zu beurteilen. Diese Situation liegt im Bewerbungsgespräch aber normalerweise vor, außer: der Bewerber ist über *Guanxi* an die Stelle gekommen. Diese Methode verschafft dem AG ein gewisses „Sicherheitsgefühl“ (*anquangan* 安全感) über das *Renpin* des Bewerbers, wie die AG bestätigten. Die schulische Leistung ist laut Aussage der Interviewpartner zwar auch wichtig, nimmt aber eher einen untergeordneten Platz ein. Früher wurde gute Bildung mit hohem *Suzhi* gleichgesetzt. Heute ist dies nicht mehr zwingend der Fall, wie AN in Interviews berichteten.⁵²¹ Bildung spiele weniger wegen der in der Bildungsinstitution vermittelten Inhalte eine Rolle, sondern wegen des damit verbundenen sozialen Status und der damit einhergehenden erwarteten Intelligenz und Managementfähigkeit, die für Führungspersonen vorausgesetzt wird. Aber genau diese Führungsqualitäten, die die AG suchen, fehlen den heutigen Bewerbern, vor allem den BA-Studenten. Laut Aussage der Interviewpartner sind sie wenig kommunikativ, als Bücherwürmer verschrien, und besitzen als Einzelkinder nur wenig Interesse und Einfühlungsvermögen, auf die Belange der Gäste einzugehen. Trotzdem verdienen die BA im Verhältnis mehr als die BS-Absolventen. Die Kreuztabelle mit den Variablen Bildungsstand und jetziges Gehalt (s. Tab. 11) zeigt, dass die Anzahl der Absolventen mit MS, MBS und HBS tendenziell in den etwas höheren Gehaltsklassen (über 3.000RMB) abnimmt, während die Anzahl der Universitätsabsolventen steigt. Der Einbruch bei den BA-Absolventen in der Gehaltsklasse 2.500-3.000RMB könnte damit zu erklären sein, dass sie schneller aufsteigen und sofort über 3.000RMB verdienen. Aus den errechneten Residuen in Tab. 12 wird ersichtlich, dass die beliebteren und besser bezahlten Back Office-Positionen vergleichsweise öfter von BA- als von HBS-Absolventen bekleidet waren. Bei den Frontline-Positionen verhielt es sich dementsprechend umgekehrt.

Dies beweist eine positive Rendite von Bildungsinvestitionen, d.h. ein grundsätzlich nach meritokratischen Prinzipien funktionierendes System auf Chinas Hotelmarkt. Die Hypothese 1, dass BA vergleichsweise bessere Arbeitsmarktchancen als die Berufsschulabsolventen haben, konnte hiermit verifiziert werden.

Die Ergebnisse zeigen, dass BA nicht nur besser angesehen sind, sondern auch die besseren Aufstiegschancen in der Hotelbranche haben. Die überwiegende Mehrheit der Hotels ist der Meinung, dass sie möglichst viele BA-Studenten rekrutieren sollten, da Letztere über das höhere *Suzhi* verfügen. Entscheidend sind hier aber nicht die Fähigkeiten, sondern das sog. *Renpin*, das bei den Bachelorn vermeintlich besser ist als bei den BS-Absolventen.

521 Hotel Nr. 15 AN 1 und AN 2, BA-Absolventen, weiblich, 90er-G., HRM und Sekretärin vom GM des Hotels, im Gruppengespräch, S. 9.

Tab. 11: Kreuztabelle aus den Variablen Bildungsstand und jetziges Gehalt (N=321)

		Bildungsstand (3 Kategorien, in %)			Gesamt (in %)
		MS und darunter	MBS und HBS	Universität (BA, Master)	
jetziges Gehalt	unter 1000 RMB	7,7	1	0	1,2
	1000-1500	3,8	17	4,2	12,1
	1501-2000	30,8	25	12,6	21,8
	2001-2500	42,3	23,5	26,3	25,9
	2501-3000	15,4	19	19	18,7
	über 3000	0	14,5	37,9	20,3
Gesamt		100	100	100	100

Tab. 12: Kreuztabelle mit den Variablen Bildungsgrad und jetzige Position der AN (N=312)

Frontline Back Office			jetzige Position		Gesamt
			Frontline	Back Office	
Bildungsstand (3 Kategorien)	MS und darunter	Anzahl	8	15	23
		Erwartete Anzahl	6,3	16,7	23,0
		Standardisiertes Residuum	,7	-,4	
	MBS und HBS	Anzahl	64	134	198
		Erwartete Anzahl	54,6	143,4	198,0
		Standardisiertes Residuum	1,3	-,8	
	Universität	Anzahl	14	77	91
		Erwartete Anzahl	25,1	65,9	91,0
		Standardisiertes Residuum	-2,2	1,4	
Gesamt		Anzahl	86	226	312
Erwartete Anzahl			86,0	226,0	312,0

Quelle: Eigene Befragung und Darstellung mit SPSS.

Die Analyse der quantitativen sowie qualitativen Daten hat zudem gezeigt, dass die Absolventen mit HBS-Abschluss der Hotelbranche zwar eher zugeneigt waren, sie aber gegenüber den BA-Absolventen in ihrer Entwicklungslaufbahn im Hotel diskriminiert wurden. Ein Bildungsvertreter und Forscher auf diesem Gebiet äußerte sich zu dem Thema wie folgt:

„Diese „Truppe (tidui 梯队)“ ist die Basis für die zukünftige Ausbildung von Managementpersonal. Die Zielgruppe ist auf BA und höher begrenzt. Somit haben die Absolventen höherer Berufsschulen keinen Zutritt zu diesem System.“ (Professor Nr. 5, Yiben-Uni, Hotelmanagement, S. 3)

Dadurch verlieren die Hotels viele Anwärter mit HBS-Abschluss, die von vornherein nicht mit „ins Rennen“ um höhere, leitende Führungspositionen gehen. Dies stellt einen unnötigen Verlust von Humankapital dar, weil gerade die HBS-Absolventen mengenmäßig die Hauptarbeitskraft im Hotel darstellen. Zudem bringen sie meist eine größere Motivation für den Beruf mit als die BA-Absolventen und haben die Hotelarbeit „von der Pike auf“ gelernt, so wie es die AG fordern. Die wenigsten BA-Hotelmanagement-Studiengänge an der Universität verlangen ein absolviertes Praktikum im Hotel, im Gegensatz zu den derzeitigen Studiengängen an der HBS.⁵²² In einem Bericht zur Lage der HR-Situation der Hotellerie von Zhejiang aus dem Jahr 2011 schreibt das lokale Tourismusbüro in Hangzhou, man solle „nicht die hervorragenden, sondern die passenden [Kandidaten] für die Branche suchen (*bu qiu zui youxiu, zhi qiu zui heshi* 不求最优秀, 只求最合适)“.⁵²³ Denn die als herausragend betrachteten Talente sind heute ohnehin schwer zu finden oder wollen nicht (mehr) in der Hotelbranche arbeiten.

Wie aus den Interviews hervorging, ist vom gesellschaftlichen Ansehen und Status her der heutige BA das, was früher vor zehn bis zwanzig Jahren der HBS-Abschluss (*Dazhuan*) war – der höchste gängige Abschluss von Einsteigern in die Hotelbranche. Die heutigen HR-Manager und sogar GM sind überwiegend noch Absolventen von HBS, weil es früher noch gar keine BA-Studiengänge im Tourismus gab.⁵²⁴ Mittlerweile bietet fast jede Universität in China einen BA im Tourismus- oder Hotelmanagement an, die jedoch von den Inhalten her sehr allgemein gehalten sind. Somit fehlt es der chinesischen Tourismusausbildung nicht nur an Qualität, sondern auch an Spezifizierung bzw. Reform des Fachs, um die Kandidaten wettbewerbsfähiger zu machen.

8.2.2 *Hukou*

Die Interviewbefragung von HR-Managern brachte jedoch zu Tage, dass lokale Bewerber (*bendiren*) dennoch bevorzugt eingestellt werden, womit die Hypothese 2 grundsätzlich bestätigt wurde. Dieses hat mehrere Gründe: zum einen sind die lokal ansässigen Bewerber mit den lokalen Gepflogenheiten besser vertraut (Dialekte, Kultur) und

522 Dettmer (2010), S. 58 und S. 82.

523 Zhejiang Hotels Association, Oktober, 2011, S. 79 (vor Ort gesammeltes Primärmaterial).

524 In 30 der befragten 35 Hotels verfügten die HR-Manager und GM über einen HBS, aber keinen BA.

verfügen i.d.R. über eine bessere schulische oder berufliche Ausbildung. Zum anderen verursachen sie weniger Kosten, da sie keinen Wohnheimplatz benötigen, sondern bei ihrer Familie wohnen. Dadurch sind sie gleichzeitig auch verwurzelter am Ort und gelten somit als stabileres Personal. Von außerhalb stammende AN wollen bzw. müssen meistens nach ein paar Jahren zurück in die Heimat, um dort eine Familie zu gründen, insbesondere die weiblichen Angestellten. Da jedoch immer weniger lokale Stadtbewohner dazu bereit sind, in der Hotelbranche zu arbeiten, bleibt den Hotels gar nichts anderes übrig als immer mehr Personal von außerhalb zu rekrutieren. Dies bedeutet aus Sicht der Hotels mehr Aufwand in der Anlernphase sowie höhere Kosten durch die höhere Fluktuation.

Die Analyse der Fragebögen brachte außerdem das Ergebnis, dass die AN tendenziell eine Arbeitsstelle in der Nähe ihrer Heimat suchen, um in der Nähe ihrer Familie bzw. Eltern zu sein. Sie wollten nicht mehr nur ausschließlich in die Tier-1-Metropolen (15,3%), wie Beijing, Shanghai oder Guangzhou zur Arbeitssuche ziehen, sondern wählten überwiegend Tier-2-Städte (35,3%) oder sogar Tier-3-Städte (29,1%) als Arbeitsort. Diejenigen, die „Andere“ ankreuzten (20,3%), gaben meist ihre Heimat als Ortswunsch an, was noch einmal mehr den Wunsch der Heimat als Ortswahl bei der Arbeitssuche betonte. Die Großstädte scheinen hingegen nicht mehr so attraktiv zu sein. Ein entscheidender Grund ist der exorbitant hohe Anstieg der Immobilienpreise in den letzten Jahren. Nur die Wenigsten können es sich noch leisten, in der Großstadt zu wohnen, geschweige denn dort eine Wohnung zu kaufen, was in China für eine Familiengründung aber der unabdingbare Grundbaustein ist. Eine Interviewpartnerin äußerte sich hierzu wie folgt:

„[...] weil es in Hangzhou sehr schwer ist zu heiraten [eine Familie zu gründen], kann es sein, dass er [der AN] sich überlegt, etwas näher an seine Heimat zu ziehen, das ist ein Hauptgrund für die Fluktuation.“ (Hotel Nr. 17, staatlich, Fünf-Sterne, Kette, HRM, S. 19)

Diese Sichtweise differenziert das Urteil über die junge AN-Generation in China, die oft lediglich als „modern“ und „individualistisch“ abgestempelt wird. Vielmehr deutet das Beispiel daraufhin, dass die Hintergründe für die Probleme bei der Personalbindung in China, in die entgegengesetzte Richtung zu interpretieren sind. Demnach spielen Heirat und Familiengründung (verbunden mit Wohnungskauf), die als höchst traditionelle Werte in China gelten, eine entscheidende Rolle für den Arbeitsplatzwechsel.

Folgendes Beispiel soll den sich abzeichnenden Wandel bei der Attraktivität von Tier-1-Städten als Arbeitsort unter den jungen AN zeigen: Bei der Feldforschung in Shandong wurde ein 28-jähriger AN interviewt, der seine Stelle als Rezeptionist in einem Fünf-Sterne-Hotel in Beijing aufgegeben und stattdessen eine Stelle als Sekretär des GM in einem Economy-Hotel in Yantai, einer Tier-3-Stadt der Küstenprovinz Shandong, seiner Heimatprovinz, angenommen hatte. Der Wechsel nach Yantai war zwar mit dem versprochenen Aufstieg in eine Managementposition verbunden. Allerdings war Yantai auch gleichzeitig nicht weit entfernt von seinem Heimatort, was den eigentlichen Beweggrund für ihn darstellte.

Viele AN erzählten im Rahmen der Erhebung außerdem, dass sie das etwas langsamere Tempo der Tier-3-Städte genießen würden, und der Konkurrenzkampf in den Metropolen ihnen zu anstrengend sei. Darüber hinaus waren die AN in den kleineren Städten meistens zufriedener mit ihrer Arbeit im Hotel. Oft galt hier das Hotel aus AN-Sicht noch als ein vergleichsweise guter und angesehener AG in der Region. Vor allem die BS-Absolventen waren hier weniger dem starken Wettbewerb mit BA-Absolventen um die guten Jobs ausgesetzt.

Auf die Frage, ob sie sich vorstellen könnten für die Arbeit in den Westen Chinas zu gehen, antworteten jedoch zwei Drittel (58,9%) der befragten AN (N=361) ablehnend. Ein Drittel (32,2%) gab an, schon einmal darüber nachgedacht zu haben und nur 8,9% konnten sich vorstellen in den Westen Chinas zu gehen. Zu Letzteren zählten jedoch hauptsächlich Auswärtige, die auch aus westlichen Provinzen stammten, d.h. wieder in ihre Heimat zurück wollten.

8.2.3 Arbeitsvertragsgesetz

Eine Frage des AG-Fragebogens und auch der Leitfadenterviews mit HR-Managern beschäftigte sich damit, ob bzw. inwieweit das 2008 erlassene Arbeitsvertragsgesetz (AVG) in den letzten Jahren auf den Rekrutierungsprozess Einfluss genommen hat. Das Gesetz wurde von der vorherigen Hu-Wen-Regierung verabschiedet und richtete sich vor allem an die benachteiligten, sozial schwachen Gruppen in der Gesellschaft. Das Gesetz spricht ihnen nicht nur mehr Rechte zu, sondern enthält auch einen verbesserten Kündigungsschutz, wie bereits in Kap. 4.1.3 beschrieben.

Die Meinungen der AG zu der Frage, ob das neue AVG Einfluss auf den Rekrutierungsprozess nehme, waren sehr breit gefächert. Sie reichten von (1) „sehr“, über (2) „etwas“ bis hin zu (3) „kaum“ als Bewertungsskala. Welche Gründe die Befragten für ihre Meinung anführten, fassen die folgenden drei Abschnitte zusammen:

1. Diejenigen, die der Meinung waren, dass das AVG starken Einfluss auf die Rekrutierung genommen hat, betonten vor allem die größere finanzielle Bürde für den AG durch die Sozialversicherungen und Entschädigungszahlungen. Wer gesetzwidrig handelt, und keine Sozialversicherung zahlt oder einen AN vor Vertragsende entlässt, muss nun nach dem AVG eine hohe Entschädigungssumme an den AN zahlen. Der Kündigungsschutz von AN hat sich folglich verschärft. Unter dem Motto der „Harmonischen Gesellschaft“ der vorherigen Hu-Wen-Regierung habe man vor allem die Rechte der AN gestärkt. Die AG sehen sich im Nachteil und verhalten sich als Folge risikoscheu, was den Vertragsabschluss und die Höhe des Gehalts angeht, wie diese zwei HR-Managerinnen im Interview erläuterten:

„Das AVG schützt die Interessen der AN, aber nicht in gleicher fairer Weise die der Unternehmen. Das gehört mit zu den Punkten, die wir in den Arbeitsbeziehungen sehr gründlich bedenken müssen. Wenn z.B. ein AN wirklich nicht gut arbeitet, muss man sich innerhalb des ersten Jahres bis

zum Auslaufen des Vertrages überlegen, ob man den Vertrag verlängert oder nicht. Dabei ist die Entschädigungssumme mit ins Kalkül zu ziehen. Sollte der AN jedoch wieder beschäftigt werden, könnte es sein, dass es noch schwieriger wird den Vertrag aufzulösen. Dieser Aspekt ist für das Unternehmen jetzt sehr strikt geregelt. Außerdem ist der Vertrag innerhalb von 30 Tagen nach Arbeitsbeginn zu unterschreiben, denn eine Überschreitung des Termins würde bedeuten, dass man danach das doppelte Gehalt zu zahlen hat - das ist jetzt auch viel strenger als früher.“ (Hotel Nr. 17, staatlich, Fünf-Sterne, Kette, HRM, S. 17)

„Das AVG von 2008 bedeutet für uns als Personalabteilung, dass die Anforderungen an unsere Arbeit gestiegen sind. Denn der jetzige AN weiß besser Bescheid, auch wenn er noch nicht alles versteht. Ein Beispiel: Wenn wir bei Überstunden-Zuschlag, bei Gehalts- und Bonizahlungen oder irgendetwas anderem nach seiner Meinung nicht ganz einwandfrei vorgehen, dann wird er das Arbeitsamt konsultieren. Deshalb müssen wir im HR besonders anpassen, dass wir diese [Rechts-]Grundsätze nicht verletzen.“ (Hotel Nr. 14, privat, Fünf-Sterne, Kette, HRM, S. 11f.)

Die obigen Aussagen von HR-Managern aus Fünf-Sterne Hotels in Ningbo und Hangzhou zeigen, dass gesetzwidrige Handlungen strikter kontrolliert und sanktioniert werden als früher. Teilweise komme es sogar vor, so berichteten HR-Manger, dass AN gezielt nach Löchern im Unternehmenssystem suchen, um eine Entschädigungszahlung vom AG bei den zuständigen Behörden einzuklagen. Das AVG biete Anreize für Betrüger, durch solche Praktiken – wenn man sie exzessiv betreibt – mehr zu verdienen als mit dem normalen Gehalt. Einige HR-Manager erzählten, dass sie deshalb vermehrt an Schiedsgerichts-Weiterbildungen teilnehmen.

Für die Praxis nach der Einstellung bedeuten diese strengeren Maßnahmen aber auch, dass die AG bei Fehlverhalten der AN teilweise nachlässiger geworden sind. Die hohen Kosten für eine Neueinstellung und Einarbeitung lassen viele HR-Manager „ein Auge zudrücken“, so berichteten HR-Manager, wodurch die Qualität der Arbeit gesunken ist. Man dürfe aber auch nicht zu beschwichtigend mit schlechten AN umgehen, da dies sonst einen schlechten Einfluss auf andere AN nehme, die dann ebenfalls versuchten Vorteile für sich herauszuschlagen.

2. Diejenigen AG, die der Meinung waren, dass das AVG nur etwas Einfluss genommen hat, sahen sowohl Vorteile als auch Nachteile für beide Seiten, AN und AG. Sie führten an, dass lediglich die Arbeitsbeziehungen und Vertragsinhalte (Arbeitszeit, Gehalt und die Arbeitsanforderungen) standardisiert worden seien.

„Ganz allgemeine Sachen nur, wie man einen Vertrag unterschreibt, wie man die Probezeiten festlegt, dass man gesetzeskonform handelt, nichts Besonderes.“ (Hotel Nr. 24, privat, Fünf-Sterne, Kette, HRM, S. 7)

„Dieser Arbeitsvertrag stellt im Falle einer Klage ein wichtiges Beweismittel dar. Während der Arbeitszeiten kann man das Ministerium für Arbeit und Soziale Sicherheit jederzeit anrufen und nachfragen, ob die Danwei es richtig gemacht hat oder nicht, ob sie gesetzesgetreu gehandelt hat oder nicht. Das gibt Sicherheit für beide Seiten.“(Hotel Nr. 29, privat, Vier-Sterne, Individualhotel, HRM, S. 10)

Für diese AG bedeutete die erhöhte Rechtssicherheit folglich mehr Schutz und weniger Risiko für beide Seiten, was zu einem risikofreudigeren Verhalten führte. Manche AG sahen auch Vorteile in der Beitragspflicht zu Sozialversicherungen, vor allem beim Unfallschutz der AN, der das Risiko unvorhergesehener Kosten um ein Vielfaches reduziert.

3. Die AG, die der Meinung waren, dass das AVG keinen Einfluss auf sie genommen hat, betonten, dass sie sich schon immer sehr streng an die staatlichen Vorschriften zu Arbeitsverträgen gehalten haben, weshalb es keine große Veränderung für sie bedeutet hat. Sie betonten, dass sich das AVG eher an die kleineren Betriebe gerichtet habe, die ihre Mitarbeiter ausbeuteten. Die Veränderung habe eher bei den Mitarbeitern stattgefunden, die durch das AVG ein stärkeres Rechtsbewusstsein entwickelt haben.⁵²⁵

Wie die oben aufgeführten Zitate zeigen, befinden sich die AG, die sich von dem AVG betroffen sehen, in einem *Trade-off*: Auf der einen Seite zwingt das neue AVG sie dazu, ein besonderes Augenmerk darauf zu haben, wen sie einstellen. Denn die Kündigung wurde durch das Gesetz erschwert und somit kostet eine Fehlentscheidung das Hotel viel Geld. Auf der anderen Seite sind die Hotels durch den vorherrschenden Personalmangel gezwungen, ihre Ansprüche an die Kandidaten bei der Rekrutierung herunterzuschrauben, um die Vakanz überhaupt besetzen zu können. Insgesamt sahen sie ihre Möglichkeiten, AN bei Fehlverhalten zu maßregeln, geschweige denn zu kündigen, durch das neue AVG stark eingeschränkt. Dieser Wandel hat ein erhöhtes (Rechts-)Bewusstsein bei den AN gegenüber dem AG bewirkt, was die HR-Abteilungen zu mehr Sorgfalt und Einhaltung der vorgegeben Rechtsnormen zwingt. Diese Ergebnisse bestätigen eindeutig die Hypothese 3, dass das neue AVG die Verhandlungsmacht der AN gegenüber dem AG gestärkt hat. Ein damit verbundener reibungsloserer Rekrutierungsprozess wurde jedoch nicht eindeutig bestätigt. Die von den Interviewpartnern beschriebene Konfliktsituation unterstreicht die zu Beginn gemachte Aussage, dass sich das AVG in mehreren Punkten lediglich für die AG negativ ausgewirkt hat, während die AN dadurch besser geschützt sind.

Die befragten AN äußerten sich nicht konkret zu diesem Thema des AVG, aber betonten immer wieder in den Interviews ihren Wunsch nach mehr Transparenz und Compliance (s. Kap. 8.4).

Konkret bezogen auf die Rekrutierung bedeutet das neue AVG für den AG, noch sorgfältiger bei der AN-Wahl vorzugehen, da schlechte AN mehr Kosten und Zeitaufwand als früher verursachen und man sich von ihnen nicht mehr so schnell und einfach

525 Hotel Nr. 26, staatl., Vier-Sterne, Kette, Tier-3, HRM, S. 30.

trennen kann wie früher. Diese neue gesetzlich vorgeschriebene Sorgfaltspflicht hat jedoch erstaunlicherweise nicht den Gebrauch von *Guanxi* bei der Rekrutierung reduziert, wie das Kapitel 8.3.2. zeigt.

8.3 Informelle Institutionen

Nach den formellen Institutionen folgen nun die Ergebnisse aus der Datenanalyse der untersuchten informellen Institutionen. Hierzu zählen die Familie/Eltern, *Guanxi* und das Image der Branche, die – wie die Untersuchung gezeigt hat – alle Einfluss auf den Rekrutierungsprozess nehmen.

8.3.1 Familie

Der Einfluss der Familie fällt in China nicht nur stärker ins Gewicht als in westlichen Ländern, sondern reicht auch länger bis ins Erwachsenenalter hinein, wie Interviewpartner berichteten:

„Die [familiären] Bedingungen in China sind anders als im Westen. Ihr seid schon mit 18 in den Augen der Eltern erwachsen. Aber in China bleiben die Kinder in den Augen der Eltern Kinder, bis sie selbst Kinder haben. Kurz nach dem Abschluss, wenn man seinen Fuß noch nicht in die Gesellschaft gesetzt hat, managen die Eltern sehr viel für einen.“ (Hotel Nr. 11, privat, Fünf-Sterne, Kette, Line-Manager, Koch, S. 6)

Aus den Aussagen der Befragten konnte geschlossen werden, dass es für die Berufswahl nicht nur darauf ankommt, wo die jungen Berufsanfänger herkommen (*Hukou*), ob aus ländlichen oder städtischen Gegenden, sondern vor allem auf den sozialen und finanziellen Status der Familie. Aufgrund der erheblichen Unterschiede zwischen Stadt und Land in China ist es besonders wichtig zwischen verschiedenen Bevölkerungsgruppen bei der Analyse zu differenzieren. Durch die politischen sowie wirtschaftlichen Umwälzungen im Land ist zudem der Generationenkonflikt zwischen Chinas Eltern und Kindern noch größer als in der westlichen Gesellschaft (mehr dazu s. Kapitel 9.7.2). Mit diesem Konflikt gehen große Werteverstärkungen einher, die beim Thema Berufswahl und Branchenimage offenkundig aufeinanderprallen.

Laut Aussage der meisten Interviewpartner empfanden Jugendliche die Hotelbranche gar nicht als besonders negativ. Meist sind es die Eltern der 80er-G. und 90er-G., die nicht wollen, dass ihre Kinder (insbesondere Töchter) in der Hotelbranche arbeiten. Vor allem unter Eltern aus ländlichen Gebieten ist eine misstrauische Haltung gegenüber der Hotelbranche als AG noch vorherrschend. Die Elterngeneration setzt das Hotel mit dem Rotlichtmilieu gleich, das kein anständiger Arbeitsplatz für eine Frau ist. Städtische Eltern aus der Arbeiterschicht sind hingegen etwas aufgeschlossener gegenüber der Hotelbranche, da sie vielleicht selbst schon mit Hotels in Kontakt gekommen sind und sich

ein eigenes Bild davon machen konnten. Finanziell gut gestellte städtische Eltern bzw. Familien aus der Mittelschicht wünschen sich für ihr einziges Kind jedoch einen besseren Job als in der Hotelbranche, insbesondere wenn es studiert und einen akademischen Grad (BA) erreicht hat.

Bislang hatten die Eltern in China noch ein sehr großes Mitspracherecht bei der Berufswahl. Es kommt sogar vor, so berichteten HR-Manager, dass Eltern im Hotel anrufen und sich direkt beim HR-Manager beschwerten, wenn sie der Meinung sind, ihre Kinder müssten zu hart arbeiten.⁵²⁶ Vor dem Hintergrund des großen Einflusses der Eltern sei es wichtig, sie mehr in den Rekrutierungsprozess mit einzubinden, um sie von der Hotelbranche als gutem AG mit Zukunft zu überzeugen, erklärte der deutsche GM eines Fünf-Sterne Hotels in Xi'an.⁵²⁷

In den Interviews zeichnete sich jedoch eine Veränderung zu diesem Thema ab: Die befragten AN brachten mehrmals zum Ausdruck, dass sie ihren eigenen Kopf haben, oft in Zusammenhang mit der Schilderung der Beziehung zu ihren Eltern. Bezüglich der Berufswahl erläuterten die AN häufig, dass ihre Eltern zwar am Anfang noch Zweifel an ihrem Berufswunsch geäußert hatten, ihre Entscheidung aber später akzeptiert haben:

„Meine Eltern sind ziemlich konservativ. Mein Vater hat gehofft, dass ich Lehrerin werde, meine Mutter, dass ich Ärztin werde. Aber ich bin die Älteste zu Hause, ich habe meine eigene Meinung und eigene Vorstellungen, anders als meine Eltern. Und obwohl sie mich nicht dabei unterstützt haben, dass ich diese Branche gewählt habe, habe ich dennoch daran festgehalten. Deshalb werde ich später auch nicht einfach die Branche wechseln. Ich werde in dieser Branche weitermachen. Ich möchte Erfolge haben, um ihnen zu zeigen, dass ich das Richtige gewählt habe.“ (Hotel Nr. 23, AN 3, weiblich, 90er-G., auswärtiger Hukou, BA (Tourismus) an Business School, Praktikantin, S.3)

„In meiner Heimat ist es auch so. Deshalb hat mein Vater so schlechte Vorstellungen vom Hotel. Weil in ihren Köpfen noch drin ist, dass man als Kellnerin im Hotel die Gäste beim Trinken ‚begleitet‘. Das ist jetzt aber nicht mehr so. Ganz am Anfang, als ich ihm sagte, dass ich im Hotel in der Verwaltung arbeiten möchte, war er überhaupt nicht einverstanden. Ich musste viele Gespräche mit ihm führen, aber er wurde sauer und ignorierte mich. Nach einer Zeit meinte ich zu ihm, er solle mal vorbeikommen und sich das Hotel anschauen, in dem ich arbeite, wie es geführt wird usw. Denn du weißt es erst, nachdem du es selbst erfahren hast. Heute denkt er ganz anders als früher, aber ich musste ihn erst überreden. Jetzt findet er es ausgezeichnet.“ (Hotel Nr. 15, AN 1, weiblich, 90er-G., auswärtiger Hukou, Weiterbildungsmanagerin, BA (Tourismusmanagement), S. 3f)

„Wenn man in China jemanden als ‚Bedienung/Kellner‘ (fuwuyuan 服务员) bezeichnet, impliziert dies einen niederen sozialen Status. Kellnern ist ein

526 Hotel Nr. 14, privat, Fünf-Sterne, Kette, GM, S. 5.

527 Hotel Nr. 5, ausländisch, Fünf-Sterne, Kette, GM, Interview am 18.09.2011.

verachteter Beruf. Deshalb war meine Familie auch so sehr dagegen, dass ich hier anfangs zu arbeiten.“ (Hotel Nr. 20, AN 5, männl., geb. 1989, BA (Marketing), auswärtiger Hukou, männlich, S. 14)

Da der Hotelberuf in der chinesischen Gesellschaft einen sehr schlechten Ruf innehat, mussten sich die AN nicht selten gegen den Willen der Eltern durchsetzen. In diesem Punkt wird die 90er-G. ihrem Ruf als rebellische Generation somit gerecht,⁵²⁸ was jedoch nur eine Seite der Medaille ist, wie im vorherigen Kapitel 8.2.2 aufgezeigt. In den Punkten Familienplanung und Heirat besitzt auch die heutige Generation weiterhin eine traditionelle Sichtweise, gegen die sie deshalb nicht aufbegehrt.

Die überwiegende Mehrheit der städtischen Eltern in China wollen, dass ihr Kind Arzt, Lehrer oder Beamter wird. Es gab jedoch auch Eltern, die der Hotelbranche zugeeignet waren, weil sie entweder selbst darin gearbeitet haben, oder weil sie durch Familienangehörige Kontakt in die Branche hatten. In solchen Fällen konnte der Impuls für die Hotelbranche als gewählter AG auch sogar von den Eltern ausgehen:

„Ehrlich gesagt, als ich in der mittleren Berufsschule war und ein Fach wählen sollte, da war ich noch jung und hatte von nichts eine Ahnung. Ich wusste auch nicht, was für mich das passende Fach, der passende Beruf ist. Aber mein Vater kommt aus der Hotelbranche. Er hat gehofft, dass ich auch ins Hotel gehe. Daraufhin hat er mir geholfen, indem er seine Beziehungen hat spielen lassen (zhaomen 找门), das ist eine chinesische Besonderheit, sich auf Beziehungen zu stützen (tuo guanxi 托关系) [...] mein Vater war früher GM eines kleinen Hotels.“ (Hotel Nr. 33, AN 2, männlich, 90er-G., lokaler Hukou, HBS, S. 5)

„Weil meine Familie, also meine große Schwester, früher im Hotel tätig war, deshalb fand meine Mutter die Hotelbranche als AG auch nicht schlecht. Zumindest sind die Arbeitsatmosphäre und die Beschäftigungssituation gut; man findet vergleichsweise gut Arbeit. [...] Als meine Schwester schon gearbeitet hat, war ich noch in der Schule. Durch sie bin ich das erste Mal mit der Hotelbranche in Kontakt gekommen und schließlich habe ich mich immer mehr in Richtung Hotel orientiert. Auch damalige Fernsehserien⁵²⁹ haben Einfluss darauf genommen, koreanische und auch chinesische, die einem die Arbeit im Hotel näher gebracht haben.“ (Hotel Nr. 20, AN 1, männlich, geb. 1987, auswärtiger Hukou, BA (Tourismusmanagement), S. 3)

„Wohin es nach der Gaokao geht, bin ich von meinem Vater beeinflusst worden. Meine Familie ist auch in der Hotelbranche, in Fuyang haben wir ein Drei-Sterne-Hotel. Mein Vater hat mich dazu motiviert in die Hotelbranche zu gehen. Ich fand das Fach auch nicht schlecht, auf diesem Gebiet fehlt es noch an Talenten (rencai 人才). Für mich besitzt dieses Fach im Vergleich

528 Hotel Nr. 23, AN 3, weiblich, 90er-G., auswärtiger Hukou, S.4.

529 Bsp. für beliebte Hotelfernsehserien: „情定大饭店“ (2001), „酒店风云“ (2005), „五星饭店“ (2008), „偏偏爱上你“ (2012).

zu anderen Fächern große Anziehungskraft, deshalb habe ich dieses Fach gewählt.“ (Praktikantin, BA an Sanben-Universität in Hangzhou (Tourismusmanagement), 90er-G., auswärtiger Hukou, S. 1)

Wie die Beispiele zeigen, üben die Eltern von Einzelkindern – unabhängig davon, ob sie der Hotelbranche zugeneigt oder abgeneigt waren – nach wie vor einen großen Einfluss auf ihre Kinder bei der Berufswahl aus. Deshalb sind Hotels in China gut beraten, die Eltern bei der Rekrutierung mehr miteinzubeziehen.

Allerdings war auch zu beobachten, dass sich die jungen AN bezüglich der Berufswahl immer häufiger auch gegen den Willen ihrer Eltern durchsetzen. Vor allem bei den befragten AN, die vom Land stammten, noch Geschwister hatten bzw. der oder die Älteste unter den Geschwistern waren, gewährten die Eltern den Kindern i.d.R. mehr Freiraum bei der Berufswahl – auch wenn es die AN einige Überzeugungsarbeit gekostet hat, da die Eltern das Hotel noch immer für einen unehrenhaften Arbeitsplatz halten. Vor allem wenn die AN aus ländlichen Verhältnissen stammten und ihr Bildungsgrad mittlerweile den der Eltern überstiegen hat, besaßen sie große Entscheidungsfreiheit. Aber auch städtische AN, die in den Interviews angaben Einzelkind zu sein, zeigten sich häufig selbstbewusst gegenüber ihren Eltern bei der Berufswahl.

Die Ergebnisse aus den Frageböen und Interviews zeigten, dass Eltern von Einzelkindern deren Berufswahl nicht zwingend stärker beeinflussen als die von Nicht-Einzelkindern. Es fanden sich sowohl Beispiele für Einzelkinder, deren Eltern großes Mitspracherecht bei der Berufswahl hatten, als auch Beispiele für Einzelkinder, die entgegen dem Willen der Eltern ihre Berufswahl getroffen haben. Die Hypothese 4 wurde somit falsifiziert.

In den Interviews war jedoch eindeutig zu beobachten, dass diejenigen AN, die sich unabhängig von der Meinung ihrer Eltern für den Hotelberuf entschieden haben, mehr an das Hotel gebunden waren und sich zufriedener über die Hotellerie als AG äußerten als diejenigen, die bei der Berufswahl von den Eltern beeinflusst wurden.⁵³⁰

Es konnte außerdem festgestellt werden, dass das Interesse an der Hotelbranche von Berufseinsteigern aus ländlichen Gegenden oder aus westlichen, inländischen Provinzhauptstädten zwar größer ist als das Interesse von Städtern und *Locals*. Gleichzeitig haben aber die AN mit ländlichem *Hukou* meist auch den Druck, mit dem verdienten Geld ihre ganze Familie miternähren zu müssen. So berichtete z.B. ein aus dem Raum Wuhan stammender AN eines Fünf-Sterne-Hotels in Hangzhou, dass er kurz nach seinem Praktikum als Bankett-Servicekraft auch kurz überlegt hatte, die Branche zu wechseln. Sein primärer Beweggrund war dabei, dass man in dem Job, in dem er gearbeitet hatte, zu wenig verdient, um als ältester Sohn, wie er es ist, zu Hause besondere Verantwortung für die Familie zu tragen. Letztendlich hat er sich aber aus eigenem Willen und Überzeugung für die Hotelbranche entschieden, weil ihm mit der Stelle als Rezeptionist etwas Hoffnung gegeben wurde und er nun durchhalten wollte, bis er in die mittlere Managementebene aufgestiegen ist.⁵³¹

530 Interviews Hotel Nr. 15 (AN 1 und AN 2), Hotel Nr. 35 (HR-Manager), Hotel Nr. 33 (AN 1), usw.

531 Hotel Nr. 33, AN 1 (90er-G., männlich, auswärtiger *Hukou*, Rezeptionist, Fünf-Sterne-Hotel, Hangzhou), S.8.

Viele befragte AN gestanden in den Interviews, nach der Schule beim Übergang in den Arbeitsmarkt zunächst sehr blind und ratlos (*mimang* 迷茫) gewesen zu sein, wie die obigen Zitate ebenfalls zeigen. Sie gaben teilweise zu, ihre eigenen Fähigkeiten nicht zu kennen, ohne jedoch Angaben zu den Gründen zu machen. Deshalb spielen neben Eltern vor allem die Schule bzw. die Lehrer in China, sowohl in der Berufsschule als auch an der Universität, nach wie vor eine sehr wichtige Rolle im Entscheidungsprozess für den ersten Berufseinstieg. Hierzu das Zitat eines jungen AN, auswärtig, aus Wuhan (Hubei) stammend, der seit einem Jahr in einem Hotel in Hangzhou arbeitete. Er hatte seinen Abschluss in Tourismusmanagement mit dem Schwerpunkt Hotel gemacht:

„Damals hatte ich noch überhaupt keine Ahnung, dass ich einmal hier landen würde. Das war nur wegen unseres Lehrers [...]; noch vor meinem Abschluss kam ich hierher. Unser damaliger Rekrutierungsverantwortliche der Schule hatte mich vorgeschlagen, weil ich mit zu den besten [Schülern] zählte.“ (Hotel Nr. 33, Fünf-Sterne-Hotel, privat, AN 1, männlich, 90er-G., HBS, S. 1f.)

Laut der Aussage des Neueingestellten besaß die Berufsschule in Wuhan sogar einen Rekrutierungsverantwortlichen. Über dessen genaue Aufgaben und Vorgehensweise bei der Vermittlung von Absolventen an Partner-Hotels konnte der Befragte jedoch keine konkrete Auskunft geben. Wegen der großen Einflussmöglichkeit von Lehrern auf ihre Schüler pflegen HR-Manager stets enge Kontakte zu Lehrern, um die guten Schüler vermittelt zu bekommen, wie mehrfach in Interviews bestätigt. Hier sind nicht selten auch Bestechungsgeschenke im Spiel, wie eine HR-Managerin eines privaten Fünf-Sterne-Hotels in Hangzhou im informellen Gespräch nach dem Interview zur Sprache brachte.

8.3.2 *Guanxi*

Sowohl in den Fragebögen als auch in den Interviews wurde der Frage nachgegangen, inwieweit *Guanxi* eine Rolle bei der Rekrutierung spielen. Zum Einstieg in das Thema soll folgendes Interview mit einer General Managerin dienen, die die besondere Bedeutung von *Guanxi* bei der Jobsuche in China herausstellte:

„In China gibt es eine Besonderheit: Du kannst dich nicht allein auf deine Fähigkeiten verlassen, um gute Chancen zu haben. Chinesische Schüler verlassen sich nach ihrem Abschluss bei der Berufswahl noch immer sehr stark auf Beziehungen (kao guanxi). Das Besondere in China sind die zwischenmenschlichen Beziehungen (renji guanxi); das ist so, weil der Wettbewerb sehr hart ist. Es gibt einfach zu viele Menschen. Gute Stellen sind immer noch sehr rar im Vergleich zu den vielen Bewerbern auf solche Stellen. Und wenn die Fähigkeiten von allen dann auch noch ungefähr gleich sind, dann ist das Wichtigste immer noch, ob man diese eine Chance bekommt oder nicht.“ (Hotel Nr. 12, staatl., EU, Franchisekette, GM, S. 4)

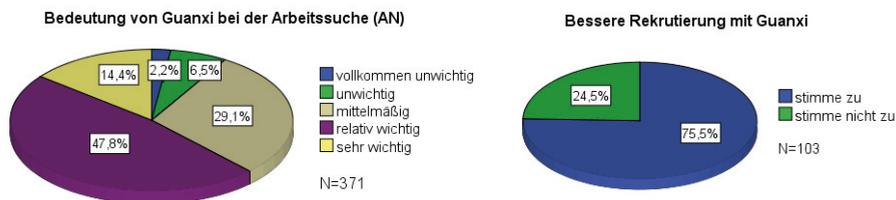
Auch andere HR-Manager gaben an, dass *Guanxi* eine „chinesische Besonderheit“ seien. Ihre Aussagen widersprechen jedoch der Market Transition Theory (MTT). Diese besagt, dass je mehr Markt und Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt vorherrschen, desto mehr wiegen die Fähigkeiten eines Bewerbers anstelle von Beziehungen. Inwieweit *Guanxi* tatsächlich ein Pendant zur marktwirtschaftlichen Entwicklung in China darstellen oder eher als komplementäres Element zu verstehen sind, soll die folgende Datenanalyse aufzeigen.

Die Interviewpartner benutzten statt *Guanxi* auch häufig den Begriff *Renqing* 人情 – manchmal in Verbindung mit *Guanxi* als Doppelbegriff *Renqing Guanxi* 人情关系, was noch zusätzlich den Austausch von Gefälligkeiten betont, oder in Verbindung mit *Renji* 人际:

„In China muss man, egal was man macht, immer auf das Beziehungsnetzwerk (*renji guanxi*) achten. Deshalb muss man ehrlich sagen, es ist nicht sehr fair.“ (Hotel Nr. 20, AN 5, männlich, BA, späte 80er-G. (1989), auswärtiger Hukou, Restaurant-Teamleiter, S. 20)

Wie bei den untersuchten Rekrutierungskanälen gesehen, wurden *Guanxi* sowohl von AG als auch von AN als einer der am häufigsten genutzten Rekrutierungskanäle genannt. Dementsprechend hoch war auch die Bedeutung, die beide Seiten den *Guanxi* für den Rekrutierungserfolg (AG) bzw. die Arbeitssuche (AN) beimaßen (s. Abb. 23).

Abb. 23: Bedeutung von *Guanxi* bei der Arbeitssuche (links: AN-Fragebogen, Frage Nr. 3); Bessere Rekrutierungsergebnisse durch *Guanxi* (rechts: AG-Fragebogen, Frage Nr. 2a)



Quelle: Eigene Befragung und Darstellung mit SPSS

Von den AN schätzten zwei Drittel der Befragten (62,2%) diesen Kanal als „relativ wichtig“ bis „sehr wichtig“ ein, knapp ein Drittel (29,1%) als „mittelmäßig wichtig“ und der Rest als „unwichtig“ (6,5%) bis „vollkommen unwichtig“ (2,2%) ein. Von den AG stimmten deutlich über zwei Drittel der Befragten (75,5%) der Aussage zu, dass *Guanxi* den Rekrutierungserfolg verbessern. Die Zahl der „Gegner“ von *Guanxi* als Rekrutierungsmittel fiel somit deutlich schwächer aus. Mehrere Male sprachen die befragten AG daher scherzhaft bei Humanressourcen auch von „Kontakt-Ressourcen (*renmai ziyuan* 人脉资源)⁵³².

532 Interview, Hotel Nr. 1, HRM, S. 4; AG-Fragebogen, Frage 2b), Nr. 96 und Nr. 120.

Die folgende statistische Analyse von *Guanxi* umfasst drei Teile. Der erste Analyseteil handelt von dem eingeschätzten Nutzen von *Guanxi*, d.h. ob man mit oder ohne *Guanxi* ein erfolgreicherer Ergebnis beim Rekrutierungsprozess erzielt. In die anschließende zweite Analyse fließen die Ergebnisse aus den Kreuztabellen ein, in denen die Variable *Guanxi* mit den Variablen Eigentümerschaft und Bildungsgrad korreliert wurde. Zum Schluss folgt eine Einschätzung der AG zum Vergleich von *Guanxi*-Nutzung mit anderen Branchen.

1.) AG-Fragebogen-Auswertung zur *Guanxi*-Nutzung

Die Analyse der Fragebögen liefert kein einheitliches Bild über die *Guanxi*-Nutzung, sondern Für- und Gegenstimmen mit teilweise sehr unterschiedlichen Auffassungen unter den AG. Frage Nr. 2 a) und b) im Fragebogen lautete: „Finden Sie, dass man durch *Guanxi*-Nutzung passendere Bewerber findet? Bitte begründen Sie Ihre Antwort“. Im Folgenden werden die kategorisierten, offenen Antworten der befragten AG aus dem Fragebogen zum Thema *Guanxi*-Nutzung gegenübergestellt (s. Tab. 13). Die Nr 1.) ist die am häufigsten gegebene Antwort bei Für- und Gegenstimmen, Nr. 2.) die zweithäufigste Antwort usw.:

Tab. 13: Für- und Gegenstimmen von *Guanxi*-Nutzung

Nr.	Fürstimmen	Gegenstimmen
1.)	Durch <i>Guanxi</i> kann man den Hintergrund der Person besser einschätzen	<i>Guanxi</i> liefern nur lückenaft, unsichere Informationen über Bewerber; Gefahr von Betrugern steigt
2.)	<i>Guanxi</i> sind die einfachste, billigste und schnellste Methode sein Personal zu finden	Durch <i>Guanxi/Renqing</i> wird die Urteilsfähigkeit negativ beeinflusst
3.)	<i>Guanxi</i> schaffen Vertrauen	Durch <i>Guanxi</i> verpasst man die wirklich guten Bewerber
4.)	<i>Guanxi</i> filtern die passenden Bewerber heraus	Fähigkeiten sind wichtiger als <i>Guanxi</i>
5.)	Mit <i>Guanxi</i> gefundene AN sind einfacher zu managen	Durch <i>Guanxi</i> ist man oft gezwungen, schlechte Kandidaten zu akzeptieren
6.)	<i>Guanxi</i> dämmen die Fluktuation ein	Über HRM-Techniken findet man bessere Kandidaten
7.)	Durch <i>Guanxi</i> erreicht man mehr Bewerber	Auswahl über internes Talentprogramm besser

Quelle: Eigene Befragung und Darstellung.

Interessant ist, dass der Punkt 3.) der Fürstimmen genau das bestätigt, was die Prinzipal-Agenten-Theorie als einen Lösungsmechanismus für Agency-Probleme vorsieht, nämlich Vertrauen zu schaffen (s. Kap. 2.1.2, Tab. 4). Laut überwiegender Aussage der Befragten erfüllen *Guanxi* in China genau diese Funktion bei der Rekrutierung. Sie fungieren als ein Kanal für die Weitergabe von Informationen auf einem sehr unsicheren,

noch teils ungeregeltem bzw. unkontrolliertem Arbeitsmarkt in Bereichen, in denen nicht genügend äquivalent effektive Institutionen zur Verfügung stehen. Da die Bildungszertifikate nicht aussagekräftig genug sind, bedient man sich der *Guanxi* als einfachste, billigste und schnellste Methode (s. Tab. 13, 2.), um die Agency-Kosten zur Aufdeckung der Qualifikationen der Kandidaten möglichst gering zu halten. Hierbei stellt sich jedoch die Frage, ob „einfacher“ auch gleichzeitig immer „effektiver“ bedeutet oder ob bei der Suche nach fähigem Personal hier lediglich der Weg des geringsten Widerstandes gegangen wird. Mehrere Interviewpartner betonten in diesem Zusammenhang, dass diejenigen, die über *Guanxi* gefunden werden, i.d.R. auch länger bleiben, weil sie sich dem Vorschlagenden gegenüber verpflichtet fühlen. Der durch eine etwaige vorzeitige Kündigung hervorgerufene Gesichtsverlust für beide Seiten (Vorschlagendem und Vorgestelltem) stellt hier ein sehr wirksames soziales Mittel zur längerfristigen Bindung an den Betrieb dar:

„Wenn ein Bekannter [den Kandidat] vorstellt, dann wird er Verantwortung tragen; wenn der Vorgestellte nicht gut ist, dann ist das dem Vorschlagenden peinlich. Dass sich beide Seiten kennen, passiert recht häufig, denn verglichen mit denen, [die] über das Internet [rekrutiert werden], ist es so sicherer.“
(AG-Fragebogen, Frage 2 b), Nr. 42).

Zudem existiert auch ein finanzieller Anreiz für die Vorschlagenden. Ein übliches Verfahren, das in den interviewten Hotels praktiziert wurde, ist z.B. der „Preis für gute Empfehlungen (*Bole jiang* 伯乐奖)⁵³³“: Hierbei erhält ein Angestellter einen bestimmten Geldbetrag (meist ca. 200 RMB), wenn er einen Bekannten oder Freund dem HRM seines Hotels empfiehlt und dieser Bekannte sich als wertvoll für den Betrieb herausstellt, d.h. eine bestimmte Zeit (meistens mind. ein Jahr) im Hotel arbeitet. Durch diese Methode „erkauft“ sich das Hotel für einen Obolus etwas mehr Zuverlässigkeit der Mitarbeiter. Denn der Vorschlagende wird jemanden auswählen, dem er wiederum vertrauen kann, um die Belohnung erhalten zu können:

„Das Guanxi-Netzwerk, d.h. das Beziehungsnetzwerk zwischen Menschen, ist normalerweise effektiver. Weil die Vorschlagenden schon entsprechend deinen Anforderungen die Zielperson aussuchen (shuaixuan 筛选).“ (AG-Fragebogen, Frage 2 b), Nr. 25)

Somit findet bereits durch den Vorschlagenden eine Art Vorselektion statt. Darüber hinaus erklärten die AG, dass gerade in schwierigen Zeiten, wie derzeit in der Hotelbranche der Fall, *Guanxi* verstärkt genutzt werden, weil es der effektivste Suchkanal ist.⁵³⁴ Zudem spielt es eine Rolle, um welche Unternehmensebene es sich handelt. Je höher der zu vergebene Posten, desto eher bedient man sich *Guanxi* bei der Suche. Hierzu zwei Beispieltate aus dem AG Fragebogen:

533 Ein in diesem Kontext genanntes Sprichwort eines Interviewpartners lautete: „Um das Tausend-Meilen-Pferd zu entdecken und zu nutzen, braucht es einen Bole 千里马需要伯乐发现并任用“. „Bole“ ist also eine Person, die Talent erkennen kann. Ursprünglich handelte es sich bei Bole, dessen richtiger Name unbekannt ist, um einen Pferdekennner.

534 AG-Fragebogen, Frage 2 b), Nr. 11.

„Das Managementpersonal möchte vornehmlich über das Netzwerk Arbeit suchen, normale Angestellte finden Jobangebote eher durch Jobmessen.“ (AG, Frage 2 b), Nr. 107)

„Für gewöhnlich werden Angestellte auf den unteren Ebenen per Internet, Arbeitsvermittlungsfirmen oder Arbeitskollegen gefunden; demgegenüber ist das mittlere Führungspersonal entweder selbst aufgestiegen oder von den höheren Ebenen selbst gesucht und eingesetzt.“ (AG, Frage 2 b), Nr. 62)

Neben *Guanxi* spielt folglich die interne Rekrutierung eine große Rolle in der Hotelbranche. Man greift bei der Suche nach Personal primär auf Kontakte zu Branchenvertretern, Kollegen und Freunden zurück, bevor man die offiziellen Kanäle, wie Arbeitsvermittlungsfirmen etc. in Anspruch nimmt.

Allerdings spielen hierbei auch regionale Unterschiede eine Rolle. Ein Befragter HR-Manager aus Tibet antwortete, dass bei ihnen die Situation nicht dieselbe sei wie in der Mitte oder im Osten Chinas.⁵³⁵ Die Befragten in den westlichen Regionen Chinas waren der Ansicht, dass aufgrund ihrer Abgeschiedenheit und schlechteren Infrastruktur die *Guanxi*-Nutzung gar keinen Sinn mache, da zu ihnen sowieso niemand aus den mittleren, geschweige denn östlichen Provinzen kommen möchte.

Was jedoch ausnahmslos alle Hotels angaben, war die Tatsache, dass sie gezwungen waren, gute Beziehungen zu Schulen zu pflegen. Hierbei galt die Regel: Je besser die Beziehungen, desto besser auch die von den Schulen angebotenen Absolventen, wie ein GM eines Fünf-Sterne-Hotels in Ningbo, einer Tier-2-Stadt, anschaulich schilderte:

„Wenn es um Guanxi geht, ist es wie beim Einkaufen auf dem Großhandelsmarkt: man hat einen Haufen voller Gemüse, darunter gibt es gutes und schlechtes Gemüse. Wenn man aber irgendwo gute Guanxi hat, dann bewahren sie das gute Gemüse für dich auf. Chinesen achten wirklich sehr auf guten Kontakt zu einigen Schulen, indem man die Lehrer zum gemeinsamen Essen und Trinken einlädt. Wenn dann die Guanxi sehr gut sind, OK, dann vermitteln sie Dir passende Interviews, und wählen ein bisschen bessere [Kandidaten] aus.“ (Hotel Nr. 15, privat, Fünf-Sterne, Kette, GM, S. 6)

Der Interviewpartner bedient sich hier eines sehr plastischen Beispiels des Gemüsemarktes, um die Rekrutierungssituation zu beschreiben. Bewusst oder unbewusst schildert er damit das Problem der asymmetrischen Informationsverteilung, vor dem die AG auf dem Arbeitsmarkt stehen, da sie nicht wissen, welche die guten und welche die schlechten „Waren“ bzw. Absolventen sind. In diesem Fall versuchen die AG mittels guter *Guanxi* zu den Schulen die für sie bestehenden Unsicherheiten durch Marktverzerrungen aufzuheben. Gleichzeitig entstehen dadurch aber auch neue Verzerrungen auf dem Arbeitsmarkt, da die Verteilung der Absolventen zu großen Teilen von der subjektiven Meinung des Lehrers und der Beziehungsnetzwerke abhängt.

⁵³⁵ AG-Fragebogen, Frage 2 b), Nr. 53.

1.) Zusammenhang mit anderen Variablen

Um zu hinterfragen, wie die AG verschiedener Eigentumsformen geantwortet haben, wurde eine Kreuztabelle mit den Variablen *Guanxi*-Nutzung und Eigentümerschaft des Hotels erstellt (s. Tab. 14). Es zeigte sich, dass die befragten staatlichen AG proportional gesehen der Frage, ob *Guanxi*-Nutzung hilfreich sei bei der Rekrutierung, häufiger zustimmten als private oder ausländische Hotels, wobei die ausländischen Hotels aufgrund ihrer geringen Anzahl nicht so viel Aussagekraft besitzen. Zudem fiel das Chi-Quadrat nicht signifikant aus bei diesem Test ($p=0,182$), was darauf schließen lässt, dass die Eigentümerschaft im Fall von *Guanxi*-Nutzung keinen entscheidenden Unterschied ausmacht.

Tab. 14: Kreuztabelle *Guanxi*-Nutzung und Eigentümerschaft des Hotels (N = 85)

		Eigentümerschaft des Hotels				Total
		staatlich	privat	ausländisch	unklar	
Rekrutierung mit <i>Guanxi</i> besser	stimme zu	31	26	5	1	63
	stimme nicht zu	6	15	1	0	22
Total		37	41	6	1	85

Quelle: Eigene Befragung und Darstellung mit SPSS.

Die zweite Kreuztabelle (s. Tab. 15) verdeutlicht die Sichtweise der AN. Sie zeigt den Zusammenhang zwischen *Guanxi*-Nutzung und Bildungsgrad der AN. Der Chi-Quadrat-Wert dieser Tabelle fiel sehr signifikant aus ($p=0,005$). Es stellte sich heraus, dass das eindeutig höchste positive Residuum (8,7 und 8,3) bei den BA-Absolventen vorzufinden war. Erst danach folgten die Absolventen der HBS und UM. Demnach empfanden BA-Absolventen *Guanxi* als am wichtigsten im Vergleich zu den anderen Absolventen. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass der *Guanxi*-Gebrauch mit steigendem Bildungsniveau zunimmt, was die Hypothese H.5.1 widerlegt. Da BA-Absolventen eher und schneller in Managementpositionen aufstiegen, bestätigten die AN damit indirekt auch die Aussage der AG, dass in höheren Positionen mehr *Guanxi* genutzt wurden.

Tab. 15: Kreuztabelle mit den Variablen *Guanxi* und Bildungsstand der AN

			Bedeutung von <i>Guanxi</i> bei der Jobsuche					Gesamtsumme	
			vollkommen unwichtig	unwichtig	mittelmäßig wichtig	relativ wichtig	sehr wichtig		
Bildungsgrad	unter UM	Anzahl	0	1	2	1	1	5	
		Erwartete Anzahl	,1	,3	1,5	2,4	,7	5	
		Residuum	-,1	,7	,5	-1,4	,3		
	UM	Anzahl	2	3	8	6	3	22	
		Erwartete Anzahl	,5	1,4	6,5	10,6	3,0	22	
		Residuum	1,5	1,6	1,5	-4,6	,0		
	MBS oder OM	Anzahl	2	6	24	21	6	59	
		Erwartete Anzahl	1,5	3,8	17,4	28,3	8,0	59	
		Residuum	,5	2,2	6,6	-7,3	-2,0		
	HBS	Anzahl	3	10	42	73	14	142	
		Erwartete Anzahl	3,5	9,2	41,8	68,1	19,3	142	
		Residuum	-,5	,8	,2	4,9	-5,3		
	BA	Anzahl	1	1	14	50	20	86	
		Erwartete Anzahl	2,1	5,6	25,3	41,3	11,7	86	
		Residuum	-1,1	-4,6	-11,3	8,7	8,3		
	Master	Anzahl	0	0	5	4	0	9	
		Erwartete Anzahl	,2	,6	2,6	4,3	1,2	9	
		Residuum	-,2	-,6	2,4	-,3	-1,2		
	Gesamtsumme		Anzahl	8	21	95	155	44	323
	Erwartete Anzahl		8	21	95	155	44	323	

a. Chi-Quadrat = (40,22; df=20) ** = 0,005

Quelle: Eigene Befragung und Darstellung mit SPSS.

2.) Vergleich mit anderen Branchen

Die Frage 3 b), ob die Hotelbranche mehr *Guanxi* oder weniger nutzt als andere Branchen, wurde von den befragten AG (N=89) ebenfalls sehr konträr beantwortet. Knapp die Hälfte (47,2%) war der Meinung, dass die Hotelbranche genauso viel *Guanxi* nutze wie andere Branchen. Diejenigen, die der Meinung waren, dass die Hotelbranche weniger *Guanxi* nutzt als andere Branchen (33,7%), nannten als Grund dafür die ohnehin geringeren Einstiegsqualifikationen sowie die vergleichsweise sehr geringe Wettbewerbsfähigkeit der Branche. Die guten Universitätsabsolventen würden die Hotelbranche als ihren Arbeitsplatz ohnehin nicht wählen. Deshalb sei der Einsatz von *Guanxi* in der Hotelbranche unnützlich. Außerdem stammt die Hälfte des Personals mittlerweile von außerhalb, wohin man meistens keine Kontakte besitzt. Man pflegt einen offenen und fairen Wettbewerb und achtet eher auf praktische Fähigkeiten und Managementwissen. Empfehlungen durch AN bedeuteten meist nur verschwendete Zeit und brachten nicht die wirklich passenden Bewerber. Dagegen betonten die AG, die der Meinung waren, dass die Hotelbranche mehr *Guanxi* als andere Branchen nutzt (19,1%), dass gerade wegen der geringeren Anziehungskraft der Branche auf Bewerber sowie der hohen Fluktuation innerhalb der Branche mehr auf *Guanxi* bei der Rekrutierung zurückgegriffen werden muss als in anderen Branchen, um überhaupt Personal zu finden. Das *Suzhi* der AN sei außerdem teilweise zu gering, um das Internet nutzen zu können. Deshalb braucht man *Guanxi*, sozusagen als Ergänzung zu den offiziellen Kanälen, um auch diese Gruppe zu erreichen.

Aus dem Theorieteil ging hervor, dass sich die Wissenschaft nicht einig ist in Bezug auf die Entwicklung von *Guanxi*-Praktiken vor dem Hintergrund Chinas sozioökonomischer Transformation. Diese Umfrage hat ergeben, dass *Guanxi* scheinbar noch immer eine wichtige, aber nicht die alleinige Rolle spielen. AG in China nutzen *Guanxi*, um ihre Unsicherheit über die Qualität der Kandidaten zu reduzieren und Vertrauen zu schaffen – unabhängig von der Eigentümerschaft. Je höher der Abschluss, desto mehr werden *Guanxi* genutzt, was Hypothese 6 falsifiziert. Die Ergebnisse widersprechen der MTT sowie der Studie von Ding, Li und Morgan (2008) aus dem Theorieteil, wonach es andersherum sein sollte.

All diese Beobachtungen mildern die Thesen der MTT, dass mehr Markt(sozialismus) und HRM in China gleichzeitig automatisch zu weniger Einfluss von Netzwerken und Vetternwirtschaft führt. Vielmehr fungieren die *Guanxi* in der derzeitigen Situation in China als Komplement zu dem noch nicht gefestigten formellen Institutionengefüge des Bildungs- und Arbeitsmarktes. Denn durch *Guanxi*-Einsatz als Screening-Instrument erhofft sich der AG mehr über den Hintergrund des Kandidaten zu erfahren. Damit ist der Wert von *Guanxi* als informelle Institution im Rekrutierungsprozess parallel bzw. komplementär zu den vermehrt vorhandenen formellen Institutionen (Arbeitsgesetze und Bildungszertifikate) gestiegen.

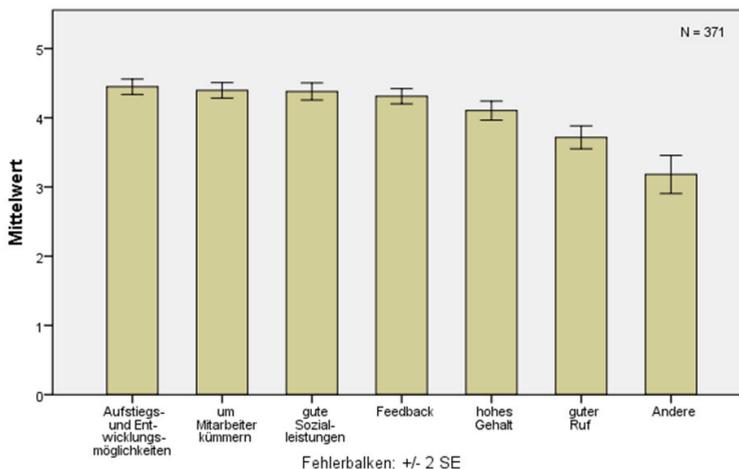
Ob *Guanxi* in der Hotelbranche mehr oder weniger vorkommen als in anderen Branchen, konnte nicht eindeutig geklärt werden. Da momentan aber keine Besserung der Hotelbranche in Sicht ist, ist davon auszugehen, dass *Guanxi* auch weiterhin eine große Rolle als Ergänzung zu den anderen Signalen der AN bei der Rekrutierung spielen werden.

8.4 Merkmale eines guten AG

Nicht nur AG screenen den AN im Rekrutierungsprozess, sondern dies ist auch vice versa der Fall. Nach den Screeningkriterien und -methoden der AG in Kapitel 8.1 folgen dementsprechend in diesem Kapitel die Ergebnisse des Screenings von AG durch die AN. Die Auswertung der Frage 18.) des AN-Fragebogens ergab folgende Rangfolge von Merkmalen eines guten AG aus AN-Sicht (s. Abb. 24, Mehrfachantworten zugelassen).

Von den vorgegebenen Antwortoptionen bewerteten die befragten AN „Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten (*fazhan kongjian* 发展空间)“ als am wichtigsten. Am zweitwichtigsten war den AN, dass sich der AG „um die Mitarbeiter kümmert (*guanxin* 关心)“. Fast ebenso wichtig waren den AN eine „gute Wohlfahrt (*fuli* 福利)“ und ein regelmäßiges Feedback vom AG.

Abb. 24: Merkmale eines guten AG aus AN-Sicht



Quelle: Eigene Darstellung mit SPSS.

Erst danach folgten das Gehalt, ein guter Ruf und andere Faktoren. Unter dem Punkt „Andere“ (s. Tab. 16) nannten die AN am häufigsten ein „gutes Anreiz- und Belohnungssystem“, am zweithäufigsten „ein Vorbild/guter Manager sein“ und am dritthäufigsten ein „gutes Weiterbildungs- und Karrieresystem“.

Ein weiterer Punkt, der an dieser Stelle und auch in den Interviews häufig genannt wurde, war das „Humanisierte Management“ (*renxinghua guanli* 人性化管理) – ein regelkonformes Management, in dem jeder AN geschätzt und geachtet wird, das weiter unten im Text näher erklärt wird. Für weitere Punkte und Prozentzahlen siehe Tab. 16.

Tab. 16: Prozentuale Verteilung der Antwortmöglichkeit „Andere Merkmale eines guten AG“ (N=54)

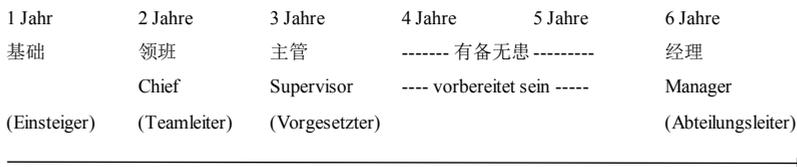
„Andere Merkmale des AG“	
1. Ein gutes Vorbild sein	24,1%
2. Gutes Anreiz- und Belohnungssystem	24,1%
3. Entwicklungsmöglichkeiten/Weiterbildungssystem bieten	16,7%
4. Gute/Angenehme Arbeitsatmosphäre	11,1%
5. Teamgeist fördern	9,3%
6. Humanisiertes Management (z.B. gesetzeskonformes Handeln etc.)	7,5%
7. Gute Unterbringung und Verpflegung	3,7%
8. AN-Aktivitäten außerhalb der Arbeit, dem AN Raum zur Entfaltung geben	3,7%

Quelle: Eigene Befragung und Darstellung

Insbesondere bei den „Nach-1990-Geborenen“ fiel auf, dass sie sehr schnell aufsteigen wollten. So wie die folgende interviewte Arbeitnehmerin, waren auch viele ihrer Altersgenossen der Meinung, dass sie spätestens innerhalb eines Jahres aufgestiegen sein müssten:

„Ich bin jetzt zwei, drei Monate hier, mein Chef war hier bereits drei Jahre bis er zum Teamleiter aufgestiegen ist. Ich finde, dass das Hotel in regelmäßigen Abständen Tests durchführen lassen sollte bei den Kellnern, und nachdem man festgestellt hat, wer qualifiziert genug ist, sollte man überlegen, ob man ihn befördert. So wie es jetzt ist, steigt man nur sehr langsam auf. Unser Abteilungsleiter arbeitet hier z.B. bereits 14 Jahre! [...] Ich kann schon längst alles, jetzt sollte ich mal einen Test machen, und danach eine Beförderung erhalten.“ (Hotel Nr. 25, AN 1, weiblich, Nach-90-Geb., OM, S.2)

Abb. 25: Karriereplan eines BA-Absolventen einer Fünf-Sterne-Hotelkette in Hangzhou



Quelle: Eigene Darstellung mit SPSS.

Die 90er-G., die vorwiegend auf Frontline-Positionen im Hotel arbeitet, langweilt sich schnell auf den ihnen zugewiesenen Stellen im Hotel. Sie wünscht sich mehr Unterstützung seitens des AG bei ihrer beruflichen Entwicklung. Die Ungeduld, möglichst schnell aufsteigen zu wollen, teilten alle AN – unabhängig von ihrem Bildungsgrad – gleichermaßen.

Ein BA-Absolvent einer Fünf-Sterne-Hotelkette in Hangzhou, der seit einem Jahr im Restaurant arbeitete, hatte beispielsweise einen ganz genauen Karriereplan für die nächsten fünf Jahre entworfen. Die Skizze, die er während des Interviews zeichnete (s. Abb. 25), spiegelt den Wunsch vieler Neueinsteiger im Hotel bezüglich Aufstiegsmöglichkeiten und Karriereprogrammen wider, welche jedoch lediglich – wenn überhaupt – von den großen Hotelketten angeboten werden. Innerhalb von drei Jahren wollte er zum Supervisor aufgestiegen sein, um dann auf die richtige Gelegenheit zu warten, in eine Managementposition aufzusteigen. Dazu erläuterte er Folgendes:

„Außer den richtigen Bedingungen braucht man auch eine Chance (ji'ou 机遇), man muss in einem Hotel sein, in dem es eine freie Stelle gibt, dann hast Du erst eine Chance. In China gibt es ein Sprichwort, das besagt, dass man für alle Fälle vorbereitet sein muss. Erst muss man die richtigen Bedingungen schaffen, und bei der nächsten Gelegenheit muss man rechtzeitig zuschlagen, dann gelingt es. (Hotel Nr. 20, BA, AN 5, S.8)

Diese Aussage deckt sich teilweise mit dem Zitat der zu Beginn des Kapitels *Guanxi* befragten General Managerin, die ebenfalls von der Chance berichtete, die es braucht, um in eine gute Position zu gelangen. Dies spiegelt erneut die Unsicherheit wider, sich bei der Karriereplanung allein auf seine Fähigkeiten zu verlassen und stattdessen eher auf Beziehungen zu setzen. Es erklärt jedoch auch den vermehrten Wunsch der AN nach gesetzeskonformem, regeltreuem Handeln (*Compliance*) des AG. Vor allem in den Interviews kam dieser Punkt deutlich zum Ausdruck:

„Ein guter AG braucht nicht sehr eng mit Dir zu sein. Solange es nach den Regeln läuft, ist alles gut. Alles sollte entsprechend den Regeln getan werden. [...] z.B. Überstunden entsprechend der staatlich festgelegten Vorschriften bezahlen. (Interview, Hotel Nr. 25, AN 3, männl., 90er-G., OM, lokaler Hukou, S. 3)

„Das Hotel, in dem ich jetzt arbeite, ist ein Vorzeige-Vier-Sterne Hotel. Jede Maßnahme wird regelkonform umgesetzt. Das gibt mir ein relativ gutes Sicherheitsgefühl (anquangan).“ (AN-Fragebogen, Frage 17b), Nr. 143)

Wie aus dem letzten Zitat zu erkennen ist, stecken hinter dem Wunsch nach Regelkonformität im Grunde genommen der Wunsch und das Streben nach Sicherheit bzw. institutioneller Absicherung in einer unsicheren Arbeitswelt, wie in der NIÖ beschrieben. Gleichzeitig wünschten sie sich aber auch einen auf das Wohl der Mitarbeiter bedachten AG. Kurzum, die meisten AN wünschten sich ein nach Regeln funktionierendes sog. „Humanisiertes Management“, welches die Entwicklung der Humanressourcen in den Vordergrund stellt. Laut der dazu vorhandenen Literatur und der befragten Interviewpartner beinhaltet diese Managementform primär folgende zwei Charakteristika: Erstens versteht man darunter eine höhere Aufmerksamkeit für die Belange der AN im Vergleich zu vorher. Zweitens versteht man darunter eine objektivere, verlässliche-

re Form von Management statt des bisherigen subjektiven „Gefälligkeits-Managements“ (*renqinghua guanli* 人情化管理), das vor allem auf dem Austausch von Gefälligkeiten in den Arbeitsbeziehungen beruht. Nachforschungen in der dazu einschlägigen chinesischen Literatur⁵³⁶ während der Feldforschung brachten das Ergebnis, dass Humanisiertes Management momentan als das effektivste Mittel in der Personalentwicklung angesehen wird.⁵³⁷ Nur so könne das Management seine Initiativekraft bewahren, um flexibel und effektiv auf den Markt reagieren zu können.⁵³⁸ Denn mit der rasanten Entwicklung der Branche sind auch die Bedürfnisse der Gäste bereits gestiegen, die hauptsächlich mit dem Frontline-Personal in Kontakt treten.⁵³⁹ In einer Dienstleistungsbranche wie der Hotellerie wirkt sich daher die Zufriedenheit der AN direkt auf die Zufriedenheit der Gäste aus. Um Zufriedenheit herzustellen, muss das Unternehmen aber wiederum zunächst Vertrauen und Sicherheitsgefühl bei den AN aufbauen, was durch ein gutes Image und ein festes Regelrahmenwerk geschaffen wird und indem man den AN eine hohe Wertschätzung und ernsthafte Annahme ihrer Bedürfnisse entgegenbringt.⁵⁴⁰ Ein Humanisiertes Management geht auf die Bedürfnisse der AN ein und bringt dadurch die nötigen Motivationsstrategien für Mitarbeiter mit, um eine bestmögliche Servicequalität zu erreichen.⁵⁴¹ Eine ernsthafte Aufmerksamkeit (Chin.: *zhongshi* 重视), die dem AN geschenkt wird, wird von den Autoren Zhang/Wu (2007) als noch wichtiger eingestuft als der alleinige Respekt (*zunzhong* 尊重), der AN entgegengebracht wird. Nur ein tatsächliches Ernstnehmen und Eingehen auf die AN-Bedürfnisse motiviert die AN dazu, ihre Aufgaben gemäß den Vorstellungen des Hotels zu erfüllen, und stellt somit den Schlüssel zu einem erfolgreichen Management dar (Lösung des Motivationsproblems, s. Abb. 3),⁵⁴² wie folgende Zitate aus geführten Interviews mit AN in den Hotels bestätigten:

„Das, worauf ich am meisten achte und was mich zum Bleiben bewegt, ist erstens, ob es Entwicklungsaussichten gibt. An zweiter Stelle kommt der Grad an Aufmerksamkeit, der einem geschenkt wird – ob man ernst genommen und beachtet wird (zhongshi). An dritter Stelle kommen das Entwicklungspotential und die Entwicklungsziele des Unternehmens selbst. An vierter Stelle kommt das Gehalt.“ (Interview Hotel Nr. 20, AN 1, männl., späte 80er-G., auswärtiger Hukou, BA, Weiterbildungsabteilung, S. 18).

Desweiteren gaben die Zitate aus den Interviews Hinweis auf folgende Werteverstärkungen:

1. Erstens achten die AN vermehrt auf immaterielle Faktoren. Arbeit wird von der jüngeren Generation zunehmend als Mittel zur Selbstverwirklichung gesehen. Gehalt spielte bei den befragten AN zwar auch eine wichtige Rolle, aber im Vergleich wurde

536 Vgl. Zhang/Wu, R. (2007); Cai/Zhang (2011); Zeng (2012); Wang, P. (2012); Sun Yun (2013).

537 Vgl. Cai/Zhang (2011), S. 38.

538 Vgl. Zeng (2012) S. 1.

539 Vgl. Wang, P. (2012), S. 39.

540 Vgl. Zhang/Wu, R. (2007), S. 52.

541 Vgl. Sun (2013), S. 403.

542 Vgl. Sun (2013), S. 403.

es von den befragten AN, zu denen hauptsächlich Berufsschul- und Hochschulabsolventen zählten, als weniger wichtig eingestuft als von den AG behauptet. Was zählt, war eine Perspektive, die ihnen geboten wird, wofür sie durchaus auch bereit waren, hart zu arbeiten.

2. Zweitens hat die finanziell besser gestellte Situation der Familien von heutigen jungen AN diese Werteverchiebung bei den Kriterien, nach denen sie ihren AG auswählen, mit hervorgerufen. Sie achten immer mehr auf attraktive Jobinhalte und Entwicklungschancen. Der Wunsch nach einem Spitzengehalt war nicht allein entscheidend, sondern vielmehr die Selbstverwirklichung, die sie mittels beruflicher Weiterbildung zu erreichen suchen:

„Als erstes achte ich darauf, ob die Arbeit mich interessiert. Wenn es eine extrem langweilige, banale Arbeit ist, dann kann man mir noch so viel extra Geld dafür geben, ich werde sie nicht annehmen. Zweitens achte ich darauf, wie die Karrieremöglichkeiten aussehen, welche Wachstumsmöglichkeiten in dem Unternehmen gegeben sind und ob sie im Gleichgewicht zu dem dafür erbrachten Aufwand stehen, d.h. dass das Gehalt proportional zum Arbeitsaufwand steht. Natürlich ist das Gehalt auch ein wichtiger Aspekt, aber erst an dritter Stelle.“ (Interview, Hotel Nr. 20, AN 3, weiblich, BA, auswärtiger Hukou, Rezeption, S. 7f.)

„In meiner Familie gab es keine große wirtschaftliche Last, das Einkommen meiner Familie war OK. Meinen Eltern ging es gesundheitlich gut, deshalb mangelte es mir nicht an Geld, und deshalb stand das Gehalt für mich auch nicht an erster Stelle. Nach meinem Abschluss stand die eigene Entwicklung im Vordergrund. Ich habe früher auch immer gesagt, ich bin ein „Planer“ und ich hoffte meine Zeit nicht auf einer niedrigen Stelle zu verschwenden. Aber ich hoffte, außer eines guten Gehalts, noch mehr, dass ich hier aufsteigen kann und vorankomme. Der zweite Punkt ist die Lage (des Arbeitsplatzes), es sollte nicht zu abgelegen sein, und der dritte Punkt ist die Arbeitszeitgestaltung. Am besten ist es von 9 bis 5 Uhr zu arbeiten und das Wochenende frei zu haben.“ (Interview, Hotel Nr. 20, AN 5, männl., geb. 1989, BA, auswärtiger Hukou, S. 16f.)

„Worauf wir Jugendlichen besonders achten, das ist Freizeit – was unternehmen können und mit Freunden zusammen sein. Wir wollen nicht immer nur arbeiten, arbeiten, Geld verdienen, Geld verdienen. [...] Nur so, dass es für die gewöhnlichen Ausgaben reicht und von dem Übrigen sich amüsieren. Ich habe noch nicht darüber nachgedacht wieviel ich ansparen möchte.“ (Hotel Nr. 11, AN 3, weiblich, BA (Tourismusmanagement), lokaler Hukou, 90er-G., Telefon-Operator, S. 2)

Die Beschaffenheit der Stelle und die allgemeinen betrieblichen Rahmenbedingungen, zu denen sowohl eine angenehme Arbeitsatmosphäre als auch eine spürbare Fürsorge

und Wertschätzung durch den AG zählen, gelten für die AN als positive Signale des AG, wie folgende Zitate aus AN-Interviews verdeutlichen:

„Ich finde, dass man sich um die AN gut kümmern sollte (*guanhuai* 关怀) und sich um das Wohl der Mitarbeiter sorgt [...] Unser Hotel hat z.B. die fünf Versicherungen und die Wohnbauprämie (*wuxian yijin* 五险一金) [...] Die Arbeitsatmosphäre ist wichtig und das Verhältnis der Kollegen untereinander, das finde ich sehr wichtig.“ (Interview Hotel Nr. 20, AN 4, weiblich, HBS, 90er-G., Rezeption, S.3)

„Dass das Unternehmen sich um die Mitarbeiter sorgt (*guanxin*), den AN an erste Stelle setzt. Nach außen hin kann es ja den Gast an erste Stelle setzen, aber nach innen sollten wir AN an erster Stelle stehen, sich stets um uns kümmern. Damals, als ich gerade hier eingestiegen bin, wurde zum 8.3., dem Frauentag, vom Hotel eine Feier veranstaltet. Wir haben uns draußen amüsiert und danach haben die weiblichen Angestellten ein kleines Geschenk bekommen. [...] Und obwohl solche Dinge ja eigentlich nichts Großes bedeuten, erfreut es doch alle und zeigt uns, dass das Unternehmen uns achtet (*zhongshi*).“ (Interview, Hotel Nr. 20, AN 2, weiblich, Praktikum, HBS, S. 3f.)

Den jungen AN – BA-Absolventen sowie HBS-Absolventen – war das Gefühl, von ihrem AG ernst genommen und umsorgt zu werden, besonders wichtig. Die Begriffe „*guanxin* 关心“ und „*zhongshi* 重视“ kamen in den Interviews immer wieder vor. Die BA wünschten sich vor allem eine tatsächliche Wertschätzung und bessere Anerkennung in Bezug auf ihren sozialen Status, eine bessere Abstimmung ihrer Bedürfnisse mit den Stellenanforderungen sowie auf ihre Person abgestimmte Entwicklungschancen – ganz gemäß dem Konzept des Humanisierten Managements „*yiren wei hexin* 以人为核心“⁵⁴³ (in China allgemein bekannter Ausspruch: „*yi ren wei ben* 以人为本 – den Mensch in den Mittelpunkt stellen“).⁵⁴⁴ Auch der AN soll „König“ sein und nicht nur der Gast. Eine chinesische HR-Mitarbeiterin (früher HR-Manager, heute Weiterbildungs-Managerin) eines Fünf-Sterne-Hotels in Hangzhou beschrieb im Interview, dass sie von anderen (speziell internationalen) Hotels in China weiß, die ihre AN sozusagen als Weiterbildungsmaßnahme im Einführungstraining am ersten Tag einmal selbst umsonst im Hotel für eine Nacht wohnen und essen lassen. Ziel dieser Maßnahme ist es erstens, den AN alle Abteilungen kennenlernen zu lassen und zweitens, sich einmal wie ein Gast zu fühlen. Dies hat zwei Vorteile: Zum einen bringt diese Geste dem AN Wertschätzung

543 Vgl. Wang, P. (2012), S. 39.

544 Vgl. Lamond/Zheng (2010), S. 10; „*Yi ren wei ben*“ ist ein von Hu Jintao eingeführtes und oft zitiertes Konzept, welches die vorherige Hu-Wen-Regierung (2003-2013) im gleichen Atemzug mit dem *Scientific Development Concept* zum Kernprinzip ihrer Regierungsagenda erklärt hatte. Dieses neue politische Konzept, das im Kontrast zu dem traditionell stark hierarchischen „beamtenorientierten Konzept“ (*guan benwei*) steht, brachte der Regierung viele Sympathiepunkte in der Bevölkerung ein und wurde von Xi Jinping offiziell übernommen und fortgeführt (Vgl. Shi (2015), S. 101).

entgegen und zum anderen lässt es den AN eindrücklicher die Sicht des Gastes nachempfinden, was wiederum hilft den Service zu verbessern – eine Win-win-Situation, wie es im Humanisiertem Management der Fall sein sollte. Die HR-Managerin war solchen Methoden zwar zugeneigt. Gleichzeitig betonte sie aber, dass in ihrem Hotel (noch) nicht die nötigen Rahmenbedingungen dazu geschaffen seien.⁵⁴⁵

Die HBS-Absolventen waren sich ihres vergleichsweise geringeren Status dem hingegen bewusst und sahen sich daher nicht so stark in der Position, wie die BA, hohe Forderungen an den AG zu stellen, was für Letzteren von Vorteil ist. Allerdings empfanden sie die Ungleichbehandlung zwischen BA-Absolventen und ihnen als höchst ungerecht, was zu Minderwertigkeitsgefühlen (*zibeigan* 自卑感) und sogar teilweise zur Kündigung führte.

Den beiden Beschäftigungsgruppen gemein war der Wunsch nach Raum zur eigenen Entfaltung, eine Art „Bühne“, um ihre Fähigkeiten zu präsentieren.

Kurzum, auch wenn es noch an der Umsetzung hapert, so war in der Studie insgesamt ein deutlicher Trend bzw. eine Werteverchiebung bei den AN und teilweise auch bei den Hotels weg von der Tradition des „Gefälligkeits-Managements“ hin zu einem „Humanisiertem Management“ festzustellen. Damit ein Humanisiertes Management gelingt, muss jedoch gleichzeitig eine Institutionalisierung bzw. Systematisierung (*zhiduhua* 制度化) in der Hotelbranche stattfinden, wozu z.B. Anreiz- und Vergütungssystem, Leistungsevaluation usw. zählen, ohne die es nicht funktioniert⁵⁴⁶ (s. dazu Kap. 9.4).

Bevorzugte Eigentumsform

Bei der Frage an die AN, welche Eigentumsform sie präferieren, schnitten die staatlichen Hotels in dieser Studie am besten ab. Dies entspricht den in der Theorie getroffenen Annahmen. Von den insgesamt 331 Antworten gaben 46,2% an, dass sie bei erneuter Wahl eines AG ein staatliches Hotel wählen würden, 38,1% kreuzten ausländisch und nur 15,7% privat an. Diejenigen, die zur Zeit der Befragung bereits in staatlichen Hotels arbeiteten, konnten sich am wenigsten vorstellen in privaten Hotels zu arbeiten. Die meisten hätten bei einem hypothetisch angenommenen Arbeitgeberwechsel wieder ein staatliches oder ein ausländisches Hotel gewählt. Genauso verhielt es sich auch bei den AN, die zum Zeitpunkt der Befragung in privaten Hotels arbeiteten. Allerdings konnten sich hier etwas mehr AN vorstellen erneut für einen privaten AG zu arbeiten (s. Tab.17).

⁵⁴⁵ Vgl. Hotel Nr. 33, privat, Fünf-Sterne, HRM, S. 43.

⁵⁴⁶ Vgl. Wang, P. (2012), S. 39.

Tab. 17: Kreuztabelle zu jetziger Eigentumsform des AG und gewählte Eigentumsform bei angenommener erneuter AG-Wahl (N = 331)

			Bevorzugte Eigentumsform			Gesamt	
			staatlich	privat	ausländisch		
Eigentumsform	staatlich	Anzahl	58	7	42	107	
		% der Gesamtzahl	17,5	2,1	12,7	32,3	
	privat	Anzahl	92	45	80	217	
		% der Gesamtzahl	27,8	13,6	24,2	65,6	
	ausländisch	Anzahl	0	0	2	2	
		% der Gesamtzahl	0,0	0,0	0,6	0,6	
	unklar	Anzahl	3	0	2	5	
		% der Gesamtzahl	0,9	0,0	0,6	1,5	
	Gesamt		Anzahl	153	52	126	331
	% der Gesamtzahl			46,2	15,7	38,1	100,0

Chi-Quadrat lag bei 0,015*, signifikant

Quelle: Eigene Befragung und Darstellung mit SPSS.

Die Gründe für die Wahl der Eigentumsform fielen unterschiedlich aus. Der allgemeine Tonus derjenigen Befragten, die staatliche Hotels wählten, war, dass staatliche Hotels mehr Sicherheit (*wending* 稳定) bei Gehalt und Sozialleistungen sowie ein vertrautes chinesisches Umfeld böten. Private Hotels sind zwar dynamischer von der Entwicklung her, aber sie sind noch mehr auf Gewinn angewiesen und somit strenger bei den AN-Vorschriften als staatliche AG und weniger loyal gegenüber den Mitarbeitern. Diejenigen, die private Hotels präferierten, bemängelten oft, dass staatliche Hotels zu korrupt oder nur schwer zugänglich sind ohne private Verbindungen. Das folgende Zitat eines AN aus der Online-Befragung fasst die Beweggründe für die Wahl anschaulich zusammen:

„In staatlichen Hotels grassiert die Korruption. Jede Art von Machtbeziehung ist kompliziert, wenn man nicht aufrecht steht, wird man rausgekickt, das ist wie in der jetzigen Regierung. Für ausländische Hotels ist mein Englischlevel jedoch zu niedrig. Ich kann mich nicht mit Ausländern fließend unterhalten. Da ist das Privatunternehmen noch das Beste, hier sind alle armen Versager (qiong diaosi 穷屌丝) zusammen fleißig und glücklich.“ (AN-Fragebogen, Frage 23 b), Nr. 204, männlich, geb. 1989, auswärtiger Hukou, BA).

Auch in den Interviews haben die AN, was das Thema *Guanxi* angeht, sehr offen „ihr Leid geklagt“, dass es bei den Beförderungen – sowohl in privaten als auch in staatlichen Fünf-Sterne-Hotels – nicht mit rechten Dingen zugehe:

„[...] es gibt einen sehr gewöhnlichen Grund dafür in chinesischen Hotels, und zwar ist es nicht so wie in internationalen Hotels, wo es einen gerechten Wettbewerb gibt. In China braucht man, egal was man macht, Beziehungen, deshalb ist es wirklich nicht sehr fair.“ (Hotel Nr. 20, AN 5, männlich, geb. 1989, auswärtiger Hukou (Hunan), BA, S. 20)

Darüber hinaus werde laut Aussage der Befragten der Online-Befragung insbesondere in staatlichen Hotels jede Gelegenheit zu ausschweifenden Festivitäten genutzt. Die Teilnahme an solchen Festivitäten und die dadurch geknüpften Seilschaften entscheiden darüber, ob man Aufstiegschancen hat oder nicht:

„Das Management in Staatsbetrieben ist generell sehr chaotisch, das nimmt schon geistesranke Züge an. Das sind alles Rentner, das Arbeitstempo ist ziemlich langsam, es passt alles hinten und vorne nicht. Das Management ist total konfus. Nur die mit gefestigten Beziehungen (Guanxi) werden befördert. Wer keine Beziehungen hat, hat fast keine Chance, egal wie fleißig du bist. Und es wird heftig Alkohol getrunken, auf jeder Feier, jedem Essen gibt es Alkohol in rauen Mengen. Wer nicht trinkt, ist Outsider.“ (AN-Fragebogen, Frage 23 b), Nr. 349, männlich, späte 80er-G., lokaler Hukou, HBS)

Zudem ist das System der Eigentümerschaft äußerst differenziert und teilweise auch sehr diffus, wie ein Befragter zugibt:

„Was die heutigen Staatsbetriebe angeht, sind längst nicht alle staatlich, ein gewisser Anteil hat sich in Aktiengesellschaften umgewandelt [...] als Schüler des HR-Bereichs hoffe ich natürlich, dass in China auf lange Sicht ein stabiles Unternehmenssystem existiert, aber andererseits sind die Staatsbetriebe auch recht stabil, mir persönlich gefällt Sicherheit.“ (Frage 23 b), Nr. 240, weiblich, 90er-G., lokaler Hukou, HBS)

Die staatlichen Hotels scheinen sich selbst durch die ungeklärten Eigentums- und Managementverhältnisse zu behindern. Zwar galten die staatlichen Hotels als sicherer und angenehmer von den Arbeitsbedingungen her (geregelte Arbeitszeiten, keine Überstunden, viele Urlaubstage etc.), aber auch als chaotisch und langweilig durch ein fehlendes Anreiz- und Leistungssystem, um das Potential der AN besser auszuschöpfen.

Ausländische Hotels galten in der Befragung hingegen in jeder Hinsicht als besser entwickelt. Vor allem möchte man ihre Managementtechniken erlernen – AN wie AG. Man schätzte vor allem die transparenteren Aufstiegsmöglichkeiten und dass man sich um das Vorankommen des einzelnen AN kümmern könne. Hier könne man sich auf die eigenen Fähigkeiten verlassen und müsse nicht auf *Guanxi* vertrauen, wie in staatlichen Hotels der Fall. Die Informationen seien breiter gestreut und die Gehälter höher bzw. besser an den Markt angepasst, ebenso wie die Managementtechniken. Der Output ist allgemein höher, was motivierend wirkt.⁵⁴⁷

547 Hotel Nr. 2, HR-Managerin, S. 6.

Die befragten AN sagten, es sei zwar anstrengender in ausländischen Hotels zu arbeiten, aber dafür lerne man auch viel mehr, sodass das Anreiz-Beitrags-Verhältnis ausgeglichener ist. Allerdings stellte das Beherrschen der englischen Sprache, was i.d.R. Grundbedingung ist, um in ausländischen Hotels zu arbeiten, eine unüberwindbare Hürde für viele Absolventen dar. Für einige stellte dies aber auch gerade einen Anreiz dar, ihr Englisch zu verbessern.

Darüber hinaus war der respektvollere Umgang westlicher Gäste mit dem Personal ein ausschlaggebender Punkt für die jeweiligen AN lieber in ausländischen Hotels arbeiteten. Im Vergleich zu den Gästen in chinesischen Hotels sei das Verhalten bzw. das *Suzhi* der Gäste in ausländischen Hotels viel höher. Die AN hatten das Gefühl dort mehr geachtet zu werden.

In vielen Gegenden im Inland gibt es aber noch keine ausländischen Hotels. Und da man in staatliche Hotels ohne Kontakte schwer hineinkommt, wählten die AN in kleineren Städten meist die privaten Hotels.⁵⁴⁸

Was die Managementform betrifft, präferierten die meisten AN große Hotelketten. Grund dafür war primär eine Steigerung des Selbstwertgefühls (*zihao gan* 自豪感), da ein größerer AG auch das eigene Image verbesserte. Darüber hinaus verfügten Hotelketten laut Aussage der Befragten über das bessere Gehalts- und Wohlfahrtssystem sowie die besseren Karriereentwicklungsmöglichkeiten. Wie im vorherigen Abschnitt deutlich wurde, spielen für die AN neben den Weiterbildungs- und Entwicklungschancen auch Sicherheit und Transparenz eine große Rolle bei der AG-Wahl. Sicherheit in Form von Zukunftsperspektiven können aber meist nur die großen Hotelketten bieten, weshalb sie, was die Managementform betrifft, besonders attraktiv für die meisten AN sind. Darüber hinaus sind es auch i.d.R. eher die großen Fünf-Sterne-Ketten, die es sich leisten können, gute Kontakte zu den renommierten Tourismusschulen zu pflegen, sodass die Einzelunternehmen und Drei- bis Vier-Sterne Ketten – geschweige denn die Economy Hotels – noch größere Schwierigkeiten als die Fünf-Sterne-Hotels bei der Suche nach qualifiziertem Personal haben.

8.5 Gründe für (Un-)Zufriedenheit von AN und AG

8.5.1 AN-Sicht: Zufriedenheit mit AG

Wie die Datenauswertung zur Frage 17 a) und b) ergab, fanden 80% der AN, dass die Hotelbranche ein guter AG ist. Dies zeigte, dass das interne Image der Beschäftigten von der Hotelbranche besser ausfiel als das externe. Als Begründung für ihre Einschätzung nannten die Befragten Punkte, wie „weil der AG sich gut kümmert“, „weil es gute Entwicklungschancen gibt“ und „weil das Management gut ist“ (s. Abb. 26). Als sehr positiv bewertet wurden z.B. vom Hotel angebotene Talent-Programme, nicht unbedingt Weiterbildung allgemein, sondern speziell karrierebezogene Programme, die an die persön-

548 Vgl. AN-Fragebogen, Frage 23 b), Nr. 315.

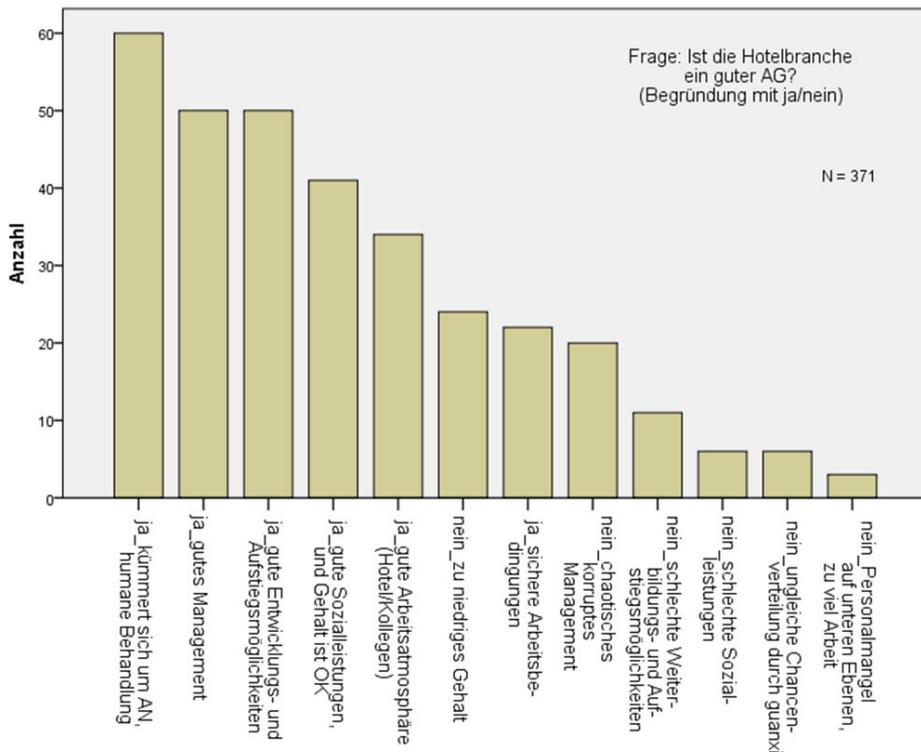
liche Laufbahn angepasst sind. Viele sagten, dass sie bis auf das niedrige Gehalt mit ihrer Arbeit zufrieden seien.⁵⁴⁹

Diejenigen, die die Frage verneinten, nannten spiegelverkehrt zu den Antworten von zufriedenen AN als häufigste Ursache, „korruptes, chaotisches Management“ und „schlechtes Weiterbildungssystem/schlechte Aufstiegschancen“ (s. Abb. 26). Weitere Punkte waren „ungleiche Chancenverteilung“, „schlechte Zusatzleistungen“ und „Personalmangel“.

Beim Zufriedenheitsgrad trat insbesondere die große Diskrepanz zwischen AN auf Frontline- und Back Office-Stellen offen zu Tage. Die Studie ergab, dass Angestellte auf Back Office-Positionen mit der Hotelbranche als AG weitaus zufriedener waren als AN auf Frontline-Positionen (s. Abb. 27). Folglich waren die AN nicht mit der Hotelbranche per se unzufrieden, sondern lediglich mit der aufgabenbezogenen Stellengestaltung der Frontline-Jobs.

Am unbeliebtesten war es, im Restaurant zu arbeiten, was neben dem geringen Gehalt und der anstrengenden Arbeit auch mit der ausschweifenden Art der Gäste zu dienen zu tun hatte.

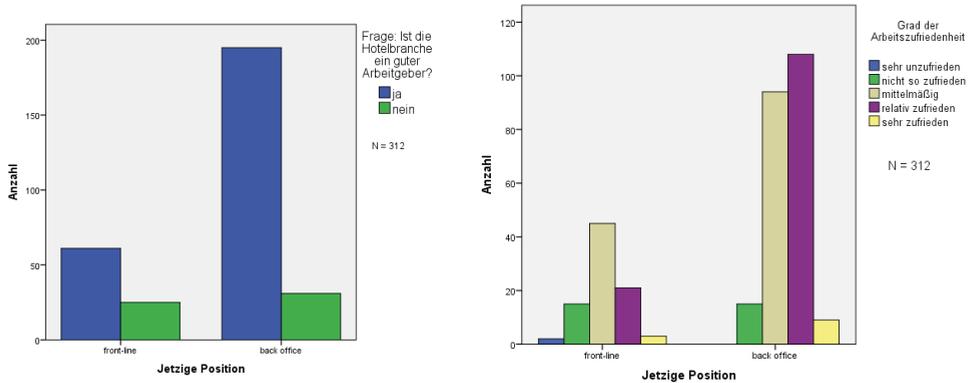
Abb. 26: AN-Sicht über die Hotelbranche als A



Quelle: Eigene Befragung und Darstellung mit SPSS.

549 Vgl. AN-Fragebogen, Frage 17 b), Nr. 268.

Abb. 27: Zufriedenheitsgrad der AN mit der Hotelbranche als AG



Quelle: Eigene Darstellung mit SPSS.

Zu den weiteren unbeliebten Stellen zählte der Empfang, Portier, Kassierer, Bankett, Telefonist und Rezeption. Als Gründe für die Unzufriedenheit gaben die befragten AN vorwiegend schlechte Bezahlung, unbezahlte Überstunden, Nachtschichten, mechanisch-monotone Arbeit und schlechte bzw. langsame Aufstiegschancen an (Frage 20b). Da es ein Charakteristikum der Branche ist, den Beruf „von der Pike auf“ zu lernen, müssen alle zunächst die Frontline-Positionen für eine gewisse Zeit durchlaufen, bevor sie aufsteigen können. Dies wirkt jedoch auf viele Absolventen des Fachs Tourismus- und Hotelmanagement (insb. die BA) abschreckend.

Regressionsanalyse

Um herauszufinden, welche Faktoren auf die Arbeitszufriedenheit am stärksten Einfluss nehmen, wurde ein multivariates Verfahren, die Regressionsanalyse, angewendet. Da es sich bei der abhängigen Variable Arbeitszufriedenheit um eine ordinalskalierte (ranggeordnete) Variable⁵⁵⁰ handelt, wurde für diese Berechnung die ordinale Regression gewählt.⁵⁵¹ Von der Analyse von Ordinaldaten als intervallskaliert (z.B. nach Likert-Skala) wird in der Fachliteratur allgemein abgeraten, weil die „unzulässige Informationsanreicherung messtheoretische Interpretationsprobleme nach sich ziehen kann“.⁵⁵² Ebenso wie die meist genutzte lineare Regressionsanalyse zählt die ordinale auch zu den sog. strukturprüfenden Verfahren⁵⁵³, genauer zu den Verfahren der kategorialen Regression (kumulatives Logit-Modell).⁵⁵⁴ Dieses Modell findet häufig in sozialwissenschaftlichen Studien Verwendung.

550 Bei der abhängigen Variable Image handelte es sich um folgende kategoriale Ausprägungen: „sehr schlecht“, „nicht so gut“, „ok“, „gut“ und „sehr gut“.

551 In Anlehnung an: Bühl (2014), S. 478, Kapitel zu „Ordinale Regression“.

552 Schendera (2014), S. 179.

553 Vgl. Kornmeier (2008), S. 128ff.

554 Vgl. Schendera (2014), S. 231.

Die ordinale Regressionsanalyse zeigte deutlich, dass vor allem die jetzige Position, auf der sich die AN im Hotel befanden (Frontline vs. Back Office) und die Weiterbildungsmöglichkeiten einen statistisch bedeutsamen Einfluss auf die abhängige Variable Arbeitszufriedenheit nahmen (s. Tab. 18). Weitere einflussnehmende Faktoren waren Arbeitserfahrung, jetziges Gehalt, Alter und Eigentumsform; letztere jedoch nur in stark abgeschwächter Form. Tab. 18 zeigt die Abstufung der kategorialen Prädiktoren untereinander gemäß ihrem Signifikanzniveau mit $p=0.000^{***}$ als stärkste gemessene Signifikanz. Die nicht-signifikanten Prädiktoren wurden vernachlässigt und in der Tabelle nicht aufgeführt.

Außer dem Signifikanzniveau ist jeder Kategorie der abhängigen und unabhängigen Variablen zusätzlich ein Parameterschätzer (Schwellenschätzer und Lageschätzer) zugeordnet, welcher den Grad an positivem oder negativem Einfluss der jeweiligen Faktoren bzw. Prädiktoren auf die abhängige Variable anzeigt.⁵⁵⁵

Tab. 18: Ordinale Regression I – Parameterschätzer zu den kategorialen Prädiktoren der abhängigen Variable Arbeitszufriedenheit ^a

	Kategoriale Prädiktoren	Schätzer	Signifikanz
Schwelle	[Arbeitszufriedenheit = 1]	-9.365	0.000***
	[Arbeitszufriedenheit = 2]	-5.849	0.000***
Lage	[jetzige Position=0]	-1.149	0.000***
	[Weiterbildung=1]	-6.607	0.000***
	[Weiterbildung=2]	-6.262	0.000***
	[Weiterbildung=3]	-4.210	0.000***
	[Weiterbildung=4]	-2.672	0.000***
	[Arbeitserfahrung]	-0.261	0.001**
	[jetziges Gehalt=2]	-1.789	0.002**
	[jetziges Gehalt=3]	-1.466	0.002**
	[Alter]	0.073	0.022*
	[Eigentumsform=1]	-0.621	0.048*

^a N = 371 AN; Die letzte Spalte zeigt die p-Werte der signifikanten Variablen (*** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$;

* $p < 0.05$) und die zweite Spalte die dazugehörigen Lageschätzer der einzelnen Kategorien einer Variable.

Quelle: Eigene Befragung und Darstellung.

⁵⁵⁵ Vgl. Bühl (2008), S. 401ff; die mathematische Bedeutung der Parameterschätzer ist die, dass aus ihnen die kumulierten Wahrscheinlichkeiten für die Kategorien der abhängigen Variablen berechnet werden können.

Bis auf den Schätzer Alter (0.073) waren alle Lageschätzer ausschließlich negativ, was bedeutet, dass die betreffenden Kategorien in Richtung niedriger Arbeitszufriedenheits-Kategorien bzw. Arbeitsunzufriedenheit wirken.⁵⁵⁶ Die oben aufgeführten Parameterschätzer sind im Einzelnen wie folgt zu interpretieren:

1. Im Vergleich zu AN auf Back Office-Positionen wiesen AN auf Frontline-Positionen eine um -1.149 niedrigere Arbeitszufriedenheit auf.
2. Je unzufriedener die AN mit der Weiterbildung waren, desto unzufriedener waren sie auch mit der Arbeitssituation allgemein. Der Faktor Weiterbildung wies eindeutig die höchsten negativen Werte unter den Lageschätzern auf. Die Schätzer 1 (-6.607) und 2 (-6.262) dieser Variablen fielen sogar viermal so hoch aus wie der negative Lageschätzer der ebenfalls stark signifikanten Kategorie jetzige Position=0 (Frontline-Positionen).
3. Je kürzer die Arbeitserfahrung, desto unzufriedener waren die AN. Mit -0.261 fiel der Lageschätzer jedoch nur schwach aus.
4. Diejenigen AN, die in Gehaltsstufe 2 (1.000-1.500RMB) und 3 (1.501-2.000RMB) eingestuft waren, waren mit ihrer Arbeit signifikant unzufriedener (-1.789, -1.466) als diejenigen AN in den darüber liegenden Gehaltsstufen bis zu über 3.000RMB.
5. Je älter die AN waren, desto zufriedener waren sie mit ihrer Arbeit. Der einzige positive Lageschätzer fiel mit 0.073 jedoch vergleichsweise schwach aus.
6. Im Vergleich zu den privaten Unternehmen war man in den staatlichen Unternehmen unzufriedener mit der Arbeit. Der kategoriale Prädiktor Eigentumsform=1 hatte insgesamt nur einen sehr schwachen Einfluss auf die abhängige Variable.

Die erklärte Varianz des gesamten Modells lag mit 50,8% (Nagelkerke-Maß/ Pseudo R-Quadrat) relativ hoch. Die abhängige Variable war mit den unabhängigen Variablen hoch korreliert (0,554**), was ebenfalls der Idealform des Modells entspricht. Zur Kontrolle der Vorhersagegüte durch das entwickelte Modell wurde abschließend noch eine Rangkorrelation nach Spearman durchgeführt, die eine zweiseitige Signifikanz ergab (bei ** $r=0.603$).

Obwohl bei der Frage nach der bevorzugten Eigentümerschaft (Kap. 8.4) die staatlichen Hotels beim Beliebtheitsgrad am besten abgeschnitten hatten, ergab jedoch ein zusätzlicher T-test zur Arbeitszufriedenheit von AN aus staatlichen und privaten Hotels, dass die AN in privaten Hotels im Vergleich zu AN in staatlichen Hotels zufriedener waren ($p=0,002$). Diese Ambiguität ist womöglich mit dem Wunsch nach Sicherheit einerseits und dem Wunsch nach gutem Management andererseits bei den AN zu erklären. Zwar locken staatliche Unternehmen in China noch immer mit sozialer Absicherung, welche auf dem übrigen Arbeitsmarkt bislang in China noch im Bestehen begriffen ist. Es herrscht noch immer die weitverbreitete Meinung vor, dass eine Arbeit im staatlichen Unternehmen die sicherste Variante ist. Allerdings setzt sich gleichzeitig auch immer

⁵⁵⁶ Vgl. Schendera (2014), S. 198; für jeden kategorialen Prädiktor gilt, dass die jeweils höchste Kategorie nicht dargestellt wird.

mehr der Wunsch nach einem – wie oben beschriebenen – humanisierten Management aus AN-Sicht durch, was bei privaten Unternehmen tendenziell häufiger vorzufinden ist, da sie der hart umkämpfte Wettbewerb dazu zwingt. Obwohl privaten Hotels generell ein weniger humanisiertes Management zugesprochen wird als den staatlichen, ergab diese Studie, dass die AN insgesamt mit privaten Hotels zufriedener waren. Als ein triftiger Grund dafür erwies sich das vergleichsweise qualitativ hochwertigere Weiterbildungsangebot in privaten Hotels.

Besonders häufig beklagten die AN auch den Mangel an Standardisierung (*bu guifan* 不规范). Arbeitsbereiche und Anforderungen sind ihrer Meinung nach nicht klar genug definiert. Laut Aussagen der Befragten waren irreguläre Bevorzugungen einiger AN durch Vorgesetzte und Günstlingswirtschaft Gang und Gäbe. Oft führten diese intransparenten Systeme innerhalb des Hotels zur Enttäuschung von Mitarbeitern gegenüber ihrem AG, wie in folgenden drei Beispielzitaten angeführt:

„Mir gefällt es nicht so gut, weil es nicht regelkonform abläuft. Ich mag lieber regelkonforme Orte und Orte, an denen ich das Gefühl habe, etwas zu lernen.“ (AN-Fragebogen, Frage 20 b), Nr. 5)

*„Im Hotel gibt es sehr viele undurchsichtige Systeme, was Probleme bei der Umsetzung verursacht. Viele Systeme werden häufig von einigen Personen oder Angelegenheiten zerschlagen. Und manche Chefs von uns sind sehr gespielt höflich, unehrlich und gekünstelt (*xuyuweiyi* 虚与委蛇), was ich als sehr abstoßend empfinde. Hinzu kommt, dass ungerechte Dinge passieren. Diese und viele andere solcher Beispiele haben dazu geführt, dass ich sehr enttäuscht bin von diesem Hotel.“ (AN-Fragebogen, Frage 20 b), Nr. 17)*

„Als wir uns damals in Lhasa bewarben, hat uns das Hotel versprochen, nach drei Monaten Praktikum könnten wir in die Rentenversicherung eintreten. Aber nun sind meine eine Kollegin und ich bereits drei Jahre hier. In dieser Zeit haben wir x-Mal den Rentenversicherungsbeitrag beantragt, aber bis heute vom Chef keinerlei Antwort bekommen! Wir hoffen sehr, dass sich die Vorgesetzten um diese Rentenversicherungsbelange von uns kleinen AN kümmern.“ (AN-Fragebogen, Frage 20 b), Nr. 248)

In dem letzten Fall ging es um die noch ausstehenden Sozialversicherungsbeiträge des AG gegenüber zwei AN in einer privaten Fünf-Sterne Hotelkette in Lhasa (Tibet). Obwohl alle AG gesetzlich dazu verpflichtet sind, ihre AN zu versichern, ist aus den Interviews und Fragebögen ersichtlich geworden, dass das System noch große Lücken aufweist. Auf die Frage, ob das AVG etwas verändert habe, antwortete der GM dieses Hotels nur sehr einsilbig, dass es keinen großen Einfluss genommen habe.

Nicht selten waren intransparente Systeme in der Hotelbranche ein Kündigungsgrund für AN. Die empfundene Ungerechtigkeit über Beförderungspraktiken durch Beziehungen war mehrfach Thema in den Interviews. Wie bei der folgenden Arbeitnehmerin eines Fünf-Sterne Hotels in Shanghai, lautete der Wahlspruch vieler AN „hauptsache gerecht“:

„Am wichtigsten finde ich, aus der Sicht eines AN, dass der AG so fair wie möglich ist. Auch wenn es keine absolute Gerechtigkeit gibt, aber ich finde, nur wenn du selbst gerecht handelst, wollen die anderen gerne für dich arbeiten, beschweren sich nicht und haben Spaß an der Arbeit.“ (Hotel Nr. 23, AN 3, weibl., 90er-G., auswärtiger Hukou, BA, S. 2)

Die Arbeitnehmerin misst dem Verhalten des AG einen „Multiplikatoreffekt“ zu, indem er durch sein eigenes gerechtes Verhalten einen Anreiz für AN schafft, im Betrieb zu bleiben. Diese Aussage ist kongruent zu der gewünschten Vorbildfunktion eines guten AG aus Sicht der AN, wie im vorherigen Kapitel 8.4 (Tab. 16) erwähnt. Eine HR-Managerin mit langjähriger Erfahrung bestätigte diesen Multiplikatoreffekt:

„Der Grund, warum inländische Hotels nicht regelkonform arbeiten ist ganz personenabhängig (suirende 随人的). Sagen wir, ich verfüge über gute berufliche Fähigkeiten, was Personalführung angeht, dann führe ich meine Personalabteilung in dieser Zeit sehr gut, z.B. was die Vergütung angeht, die Einhaltung der Gesetze und die Weiterbildung. Wenn die Fähigkeiten des Managers aber eher im kaufmännischen Bereich liegen, dann wird er dafür sorgen, dass jeder Mitarbeiter seiner Abteilung sich abmüht, besonders viel Geld zu verdienen. Das richtet sich immer nach der Kultur des Managers, das gesamte Suzhi der Person entscheidet über das Suzhi einer Abteilung.“ (Hotel Nr. 2, privat, Vier-Sterne, Kette, Tier-1-Stadt, HRM, S. 10)

Wie sich aus dieser Aussage schließen lässt, kommt es sehr stark auf die jeweilige Führungskraft im mittleren sowie höheren Management an, ob eine regelkonforme Vorgehensweise in den einzelnen Abteilungen bzw. im gesamten Hotel durchgesetzt wird oder nicht.

Ein weiterer Mismatch-Punkt von AG und AN war der Arbeitseinsatz. Aus den Interviews mit AN verschiedener Hotels ging hervor, dass diese sich nicht generell vor harter Arbeit scheuen, obwohl ihnen das von den AG als ein Hauptkritikpunkt vorgeworfen wird. Die AN betonten mehrmals im Fragebogen, dass sie nicht nur gefördert, sondern auch gefordert werden möchten. Herausforderungen waren u.a. ein wichtiges Kriterium für die Wahl ihres Arbeitsplatzes und Arbeitgebers. Aber sie wollen dabei ein Ziel vor Augen haben, wie diese 24-jährige BA-Absolventin aus Hangzhou es beispielhaft erläutert:

„[...] es ist eigentlich egal, wie hart man arbeiten muss, das Wichtigste ist, dass der vor einem liegende Weg hell erleuchtet ist. Es muss vorangehen, dann ist es gut. Aber man gibt mir hier wirklich keinerlei Hoffnung, deshalb bin ich ziemlich enttäuscht.“ (AN-Fragebogen, Frage 20 b), Nr. 173, weibl., 90er-G., lokaler Hukou, BA)

Hinzu kommt, dass die heutigen AN bedingt durch eine bessere Ausbildung die Dinge schneller begreifen und dementsprechend auch schneller gelangweilt sind. So gaben bspw. diese jungen AN im Alter von 21-26 Jahren (alle Absolventinnen einer HBS und

als Kassiererinnen im gleichen Hotel angestellt) auf die Frage 20b), warum sie nicht zufrieden sind, folgende Antworten:

- Nr. 97: Immer die gleiche Sache wiederholen, keine Möglichkeit neues Wissen zu erlernen.
- Nr. 98: Die zu lernenden Dinge sind sehr begrenzt.
- Nr. 100: Der Wiederholungscharakter ist sehr stark vorhanden.

Die jungen AN wollten alle möglichst viel Lern- und Entfaltungsmöglichkeiten zur Verfügung gestellt bekommen.⁵⁵⁷ Das Hotelmanagement vergrault sich den Nachwuchs jedoch teilweise dadurch, dass sie die AN immer wieder die gleichen monotonen Aufgaben ausführen lässt und kaum Jobrotation stattfindet, wie den Aussagen der AN zu entnehmen war. Das Praktikum, das meist ein halbes, manchmal sogar ein ganzes Jahr dauert, sei zu kurz für Jobrotation, so die meisten HR-Manager. Diese Aussagen stehen jedoch im Widerspruch zu dem Zitat des HR-Managers in Kap. 8.4.3 (1. Zitat), wonach zu einem guten AN mit hohem *Suzhi* auch „Springerfähigkeiten“ zählen. Ohne Jobrotation sind solche Fähigkeiten jedoch nur schwer zu erlernen. Ein System des effektiven Arbeitsplatzwechsels könnte dem Problem der Monotonie von Arbeitsaufgaben effektiv entgegenwirken und gleichzeitig das Spektrum an Fähigkeiten der AN vergrößern. Häufig unterschätzten die HR-Manager auch die AN, indem sie ihnen solch einen Wechsel gar nicht zutrauten, wobei nicht klar war, ob es sich dabei um eine Ausrede handelte. Die ablehnende Haltung gegenüber Jobrotation könnte auch darin begründet liegen, dass bei diesem System – entgegen der chinesischen Kultur – nicht langfristig in Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern investiert werden kann, da diese durch die Jobrotation unterbrochen werden.⁵⁵⁸ Demnach müsste ein kulturadäquates System der Jobrotation geschaffen werden. Allerdings sind langfristige Beziehungen zum AG durch das vermehrte Jobhopping bereits weniger geworden. Die AG sprechen in diesem Zusammenhang auch von der schwindenden Loyalität der AN gegenüber ihrem AG.

Ein weiterer häufig genannter Kritikpunkt der AN war die falsche Stellenzuteilung. Mehrmals beschwerten sich AN im Fragebogen, dass sie entgegen der Absprache im Bewerbungsgespräch einer anderen Stelle zugewiesen wurden, so wie diese 21-jährige AN:

„[Der Job] passt nicht zu meiner gelernten Fachrichtung und passt auch nicht zu meiner persönlichen Entwicklung.“ (AN-Fragebogen, Frage 20 b), Nr. 135, weibl., 90er-G., auswärtiger, ländlicher Hukou, HBS)

Die Befragte hatte eigentlich Finanzwesen studiert und war zum Zeitpunkt der Befragung als Telefon-Operator in einem inländischen privaten 5-Sterne-Hotel in Ningbo angestellt. Die drei oben beschriebenen Vorgehensweisen – mangelnde Regelkonformität (Compliance), Monotonie bzw. fehlende Herausforderung der Arbeitsaufgaben und mangelhaftes Stellenmatching – führten zu großer Unzufriedenheit auf Seiten der jüngeren AN.

Ältere AN (über 30 Jahre) waren tendenziell zufriedener mit ihrem Job als die jüngeren AN, wie die Regressionsanalyse ebenfalls gezeigt hatte ($p < 0,05$). Dies hing zum

⁵⁵⁷ AN-Fragebogen, Frage 20b), Nr. 39, 63, 106, 109, 116, 148, 167, 186, 203, 345, 361, 363 u.v.m.

⁵⁵⁸ Vgl. Fu/Kamenou (2012), S.62.

einen damit zusammen, dass sie meist den für sie passenden Aufgabenbereich gefunden haben und auch mehr Geld verdienen. Eine HR-Managerin erklärte dieses Phänomen aus dem Blickwinkel der wachsenden Vernunft von älteren AN:

„Junge Leute sagen sich heute mache ich das, morgen mache ich es nicht mehr. Ältere Menschen denken mehr darüber nach, was das für ihre Familie bedeutet, wenn sie nicht weiterarbeiten, deshalb kündigen sie im Verhältnis seltener.“ (Hotel Nr. 2, Beijing, Drei-Sterne, Einzelunternehmen, HRM, S. 3)

Tatsächlich war zu beobachten, dass ältere⁵⁵⁹ AN gewissenhafter arbeiteten und weniger kündigten. Allerdings waren sie auch seltener auf Frontline-Positionen zu sehen. Dies hat mehrere Gründe: 1.) Erstens wollen die chinesischen Hotels ihrem Gast ein möglichst junges, hübsches Gesicht präsentieren. 2.) Zweitens gelten die Frontline-Positionen als körperlich anstrengender, weshalb man diese Arbeit „älteren“ AN (über 30-40) nicht mehr zutrauen möchte, wie aus informellen Gesprächen mit Interviewpartnern erfahren. 3.) Drittens ist das Senioritätsprinzip in China stark ausgeprägt, wonach die älteren AN meist die besser bezahlten Jobs bekommen, zu denen eher die Back Office-Stellen zählen. Deshalb wird die Hotelbranche in China auch den „Jugend-ausbeutenden Branchen“ (*chi qingchunfan de hangye* 吃青春饭的行业) zugerechnet, welche vor allem Dienstleistungsberufe umfassen.

Unter den Befragten waren aber auch einige Branchenwechsler dabei, z.B. aus der verarbeitenden Industrie. Sie sagten, dass sie sich in der Hotelbranche wohler fühlen als in ihrem vorherigen Job, obwohl ihnen der Wechsel anfangs nicht leicht gefallen ist (AG Fragebogen, Frage 20 b), Nr. 73 et al.).

8.5.2 AG-Sicht: Zufriedenheit mit Kandidaten

Die AG waren zu 60% überwiegend unzufrieden mit den heutigen Kandidaten (Frage 10 a). In ihren offenen Antworten (Frage 10 b), s.u. Tab. 19, links) bemängelten sie vor allem die fehlenden praktischen Fähigkeiten der AN und die fehlende Belastbarkeit (*bu neng chi ku* 不能吃苦)⁵⁶⁰ bei gleichzeitig zu hohen Erwartungen (*yangao shoudi* 眼高手低). Die hohen Erwartungen der Bewerber an Gehalt und Position deckten sich nicht mit ihren erbrachten Leistungen. Sie wollten gerne sofort in hohe Managementpositionen aufsteigen; für die niedrigen seien sie sich zu schade (*gaobucheng, dibujiu* 高不成, 低不就). Zu weiteren Kritikpunkten zählten z.B. der Mangel an kommunikativen Fähigkeiten. Eine General Managerin eines Fünf-Sterne Kettenhotels in Ningbo erläuterte hierzu im Interview:

559 „Älter“ heißt in der chinesischen Hotelbranche ab 30 Jahre.

560 Die wörtliche chin. Übersetzung ist „keine Bitterkeit mehr essen können“; damit ist im chinesischen Kontext gemeint, dass man über keine Selbstdisziplin verfügt, seine Gefühle zu kontrollieren. (Vgl, Cockain, 2012, S. 104; Originalquelle: Solomon, [1971] 1974, *Maos Revolution and the Chinese Political Culture*)

„Die heutige Jugend mag es scheinbar nicht besonders zu sprechen. Man scherzt darüber, dass sich sogar Mitbewohner im Wohnheim untereinander lieber SMS schreiben als sich zu unterhalten.“ (Hotel Nr. 13, staatl., Fünf-Sterne, Kette, GM, S. 4)

Als Grund für die Entwicklung nannte die Interviewpartnerin weiterhin die höhere Anzahl an Ein-Kind-Familien und vermehrte Scheidungen, die die Kinder sensibler und verwöhnter gemacht haben. Ein AG im Fragebogen fasste die am häufigsten genannten Kritikpunkte beispielhaft zusammen:

„[Sie] besitzen kein Durchhaltevermögen, setzen hohe Ansprüche an ihre Umwelt, haben keinerlei Kenntnisse über die eigenen Fähigkeiten, es mangelt ihnen an Geduld und kommunikativen Fähigkeiten und sie sind äußerst Ich-fixiert.“ (AG-Fragebogen, Frage 10b, Nr. 77)

Auf die Frage 11a), ob sich die heutigen Kandidaten im Vergleich zu den Kandidaten vor fünf Jahren verändert haben, antworteten 96,2% der AG mit „Ja“, was einen eindeutigen Unterschied erkennen ließ. Sie schätzten sie als materialistischer, egoistischer, karrierebezogener, aber auch als intelligenter ein. Die AN achteten mehr auf Rahmenbedingungen und seien allgemein anspruchsvoller geworden, was das Gehalt und die Arbeitsbedingungen angehe. Als positive Veränderungen wurde genannt, dass die AN kreativer und charakterstärker seien (s. Tab. 19, rechts). Woran es ihnen mangle, sei jedoch der berufliche Spirit. Und die Zahl der Bewerber von außerhalb sei in den letzten Jahren gestiegen.

Tab. 19: Links: Kritikpunkte an heutigen Kandidaten (N=38, Frage 10b); Rechts: Vergleich von früheren und heutigen Bewerbern (N=53, Frage 11b); beide offene Antworten; Kategorien nach Prinzip der Häufigkeitsnennung erstellt.

(Un-)Zufriedenheit mit Kandidaten		Vergleich von Kandidaten (früher/heute)	
Keine praktischen Fähigkeiten	19,2%	Materialistischer	28,6%
Nicht belastbar	16,4%	Intelligenter, kreativer	21,4%
Zu hohe Erwartungen	14,4%	Weniger Innerstädtische, mehr Auswärtige	14,3%
Arrogant, selbstzentriert, nicht teamfähig	8,7%	Fehlender beruflicher Spirit	14,3%
Zerstreutes, nicht gewissenhaftes Arbeiten	7,7%	Wollen sofort aufsteigen	7,1%
Mangel an kommunikativen Fähigkeiten	7,7%	Achten mehr auf Rahmenbedingungen	7,1%
Keine Willensstärke	6,7%	Selbstzentrierter, charakterstärker	3,1%
Mangel an Grundwissen	6,7%	Andere:	4,1%
Illoyales Verhalten, hohe Fluktuation	6,7%	Schwieriger zu managen	1%
Kennen ihre eigenen Fähigkeiten nicht	5,8%	Weniger aus der Gesellschaft rekrutiert	1%

Quelle: Eigene Befragung und Darstellung.

Unter dem Punkt „Andere“ gaben die Befragten außerdem noch an, dass die AN heute schwieriger zu managen sind und dass früher mehr lokale AN sowie mehr aus der chinesischen Gesellschaft heraus rekrutiert wurden anstatt von Schulen. Heute decken die Hotels einen Großteil des Personals mit Praktikanten ab. Die Hotels müssen sich zunehmend selbst darum kümmern, genug Personal zu finden, da der Arbeitsmarkt nicht genug hergibt.

Insgesamt ist diese neue Generation aus AG-Sicht folglich schwieriger zu managen. Laut Aussage der meisten AG gingen die sich verändernden Anforderungen an die AN der letzten Jahre mit Veränderungen im Verhalten und Charakter der AN selbst einher. Aus Sicht der AG seien die jetzigen Bewerber noch verwöhntere Einzelkinder (*dusheng ziniu* 独生子女) als ihre Vorgänger-Generation, die 80er-Generation. Sie zeigen immer weniger Arbeitswillen, sind unkommunikativ und können sich nur schwer in die Gruppe sowie ihr Arbeitsumfeld integrieren. Ihr Verhalten sei sehr sprunghaft, ungeduldig, gewissenlos, selbstzentriert und arrogant. Nicht selten führe dies nach nur kurzer Zeit dazu, dass die jungen AN den Job wechseln, was – aus Sicht der AG – einmal mehr ihren fehlenden beruflichen Spirit (*meiyou zhiye jingshen* 没有职业精神) sowie ihre fehlende Loyalität beweise. Die heutigen AN wählten willkürlich eine Beschäftigung aus und besäßen keinerlei Verantwortungsgefühl gegenüber ihrer Arbeit. Ein AG spottete im Fragebogen: „Früher hieß es ‚So viel wie ich mache, bekomme ich‘. Heute heißt es ‚So viel wie Du mir gibst, mache ich‘“⁵⁶¹. Im gleichen Atemzug wurde den AN aber auch zugestanden, dass sich die Umstände verändert haben:

*„Die heutigen Bewerber sind realistischer, haben höhere Ansprüche an die Qualität der Dinge. Das ist natürlich auch durch die gegenwärtige Situation verursacht, z.B. durch die gestiegenen Lebenskosten, erhöhten Stress usw.“
(AG-Fragebogen, Frage 11b), Nr. 8)*

Heutige Kandidaten achteten zudem viel mehr auf das gesamte Arbeitsumfeld, die Kommunikation zwischen Mitarbeiter- und Managementebene sowie ihre persönlichen Freiheiten und Rechte. Die sog. „weichen Faktoren“ sind entscheidend, z.B. ob sie glücklich bei der Arbeit sind und ob die Arbeit zu ihnen passt. Ein AG aus dem Fragebogen formulierte es wie folgt:

„1. Vor fünf Jahren haben die AN noch besonderen Wert auf das Gehalt gelegt. Die heutigen AN machen das zwar auch, aber sie achten vermehrt auf das gesamte Arbeitsumfeld und ihr berufliches Selbstwertgefühl. 2. Die Mobilität der Bewerber war vor fünf Jahren niedriger, heute ist sie hoch; vor fünf Jahren achtete die Jugend mehr auf berufliche Chancen, die heutige Jugend achtet mehr auf den Wohlfühlgrad.“ (AG-Fragebogen, Frage 11 b), Nr. 84)

In der Hotelbranche zeichnet sich ein Wertewandel in Richtung mehr „Work-life-Balance“ ab, welche die AN vom AG immer mehr einfordern. Die AN sind zunehmend

561 AG-Fragebogen, Frage 11b), Nr. 34.

auf die Wahrung ihrer Rechte und Unternehmensregeln bedacht. Der vorherrschende Fachkräftemangel sowie der allgemeine demographische Trend in China haben diese Entwicklung begünstigt und beschleunigt.

Zukunftsprognosen:

Die AG schätzten die zukünftige Entwicklung sowohl positiv als auch negativ ein (Frage 11c). Optimisten begrüßten diese Veränderung als einen Entwicklungsimpuls. Sie gaben an, dass sich das *Suzhi* der Kandidaten erhöht und die Weiterbildungsmaßnahmen im Hotel bereits verbessert haben. Pessimisten fanden, dass der Charakter der heutigen AN nicht mehr in die Hotelbranche passe und das *Suzhi* der AN in der Hotelbranche gesunken sei. Die hohe Fluktuation verhindere den Teambildungs-Prozess und eine weitere *Suzhi*-Steigerung. Stattdessen stiegen die Kosten für die Hotels und es fehle an Frontline-Personal.

Die folgenden zwei Zitate spiegeln jeweils die Haltung der Optimisten (1) und der Pessimisten (2) passend wider:

- (1) *„Ich finde es gut: Die Rechte und Interessen der Arbeiter werden mehr geschützt, ihre Gehaltssituation verbessert sich und das Unternehmen kann sich ganzheitlich entwickeln.“ (AG, Frage 11c), Nr. 69)*
- (2) *„Ich finde es schlecht: Einhergehend mit dem kontinuierlichen Zuwachs an Hotels brauchen die Betriebe immer mehr passendes Personal, die Stabilität der Bewerber sinkt, die Fluktuation nimmt stark zu und Fachkräfte gibt es vergleichsweise immer weniger.“ (AG, Frage 11c), Nr. 103)*

Ebenso gab es viele neutrale Einschätzungen, die der derzeitigen Situation des Rekrutierungsengpasses in der Hotelbranche sowohl etwas Gutes als auch etwas Schlechtes abgewinnen konnten. Es folgen drei repräsentative Beispiele aus dieser Gruppe:

- (1) *„Man kann nicht alles über einen Kamm scheren, ob gut oder schlecht. Gute Aspekte sind z.B., dass diese Entwicklung der Hotelbranche die Anforderungen an das HRM zu mehr Sorgfalt vorantreibt, um eine bodenständigere Unternehmenskultur aufzubauen. Schlechte Aspekte sind z.B., dass sich der Schwierigkeitsgrad des Managements erhöht hat und die Managementkosten gestiegen sind.“ (AG, 11c), Nr. 47)*
- (2) *„Es gibt nicht nur Vor- oder Nachteile. Aus der Managementperspektive gesehen mag man natürlich lieber solche Absolventen wie vor ein paar Jahren noch haben, arbeitsam, reif, folgsam. Aber die heutigen Schüler haben auch ihre positiven Seiten: ihre Gedanken sind z.B. viel dynamischer und sie besitzen insgesamt bessere Fähigkeiten.“ (AG, 11c), Nr. 61)*
- (3) *„Natürlich ist es für das Hotel nicht von Vorteil, wenn alle ausgezeichneten Fachkräfte zu anderen Branchen „überlaufen“. Aber das Hotel kann seine Lektion daraus ziehen, indem es seine Gehälter erhöht und seine Wettbewerbsfähigkeit steigert.“ (AG, 11c), Nr. 71)*

Die Beispiele zeigen, wie uneinig man sich über die Vor- und Nachteile der derzeitigen Entwicklung ist. Die einen Branchenvertreter sehen es als Chance für eine Reform, die anderen beschwören einen weiteren Abstieg der Branche durch den schweren Personal-mangel.

8.6 Zusammenfassung: Einflüsse von Institutionen und Werteverstärkungen

Die Untersuchung der formellen und informellen Institutionen auf Basis von den in Teil II dieser Arbeit aufgestellten Hypothesen hat zu folgenden Ergebnissen geführt:

- a) Formelle Institutionen
- Bildung, Qualifikation und *Suzhi*:
H1: Je höher der erlangte Bildungsabschluss (das *Suzhi*) des Bewerbers, desto besser sind seine Aufstiegschancen auf dem Arbeitsmarkt. → **verifiziert**
- Hukou*:
H2: Wenn der AN über einen ländlichen oder auswärtigen *Hukou* (*waidi*) verfügt, ist er bei der Arbeitssuche auf dem städtischen Arbeitsmarkt benachteiligt. → **verifiziert**
- Arbeitsvertragsgesetz:
H3: Je mehr das AVG in den Unternehmen umgesetzt wird, desto reibungsloser funktioniert der Rekrutierungsprozess (→ **falsifiziert**) und desto stärker ist die Verhandlungsmacht der AN (→ **verifiziert**).
- b) Informelle Institutionen:
- Familie:
H4: Bei Einzelkindern ist der Einfluss der Eltern auf das Kind und seine Studienfach- und Berufswahl stärker ausgeprägt als bei Nicht-Einzelkindern. → **falsifiziert**
- Guanxi*:
H5.1: Je höher der Bildungsabschluss des Kandidaten, desto weniger werden *Guanxi* von AG und AN genutzt. → **falsifiziert**
H5.2: *Strong ties* sind bei der Arbeitssuche für Neueinsteiger in China hilfreicher als *weak ties*. → **falsifiziert**
- c) H6: Je mehr meritokratische Prinzipien zählen, desto weniger zählen *Guanxi*. (MTT) → **falsifiziert**
- H7: Je schlechter und weniger glaubwürdig die Signale sind, die von AN und AG in der chinesischen Hotelbranche ausgesendet werden, desto schwieriger gestaltet sich der Rekrutierungsprozess. (Signal- und Screening-Theorie) → **verifiziert**

Aus den Ergebnissen der Analyse von formellen und informellen Institutionen im Rekrutierungsprozess der chinesischen Hotelbranche haben sich wiederum folgende Implikationen bezüglich des Mismatch-Problems in Chinas Hotelbranche ergeben:

Bildung spielte in dieser Studie nur in begrenztem Maße eine Rolle als Auswahlkriterium im Rekrutierungsprozess. Was zählte, war das *Renpin* als Bedingung für ein gutes *Suzhi*. Der Bildungsabschluss spielte somit weniger wegen der Inhalte des Studiums und der damit verbundenen gut einsetzbaren Fähigkeiten in der Hotelbranche, sondern mehr aufgrund des erhofften besseren *Suzhi* der Kandidaten eine Rolle – was sich meist an dem Reputationsgrad der Bildungsinstitution maß. BA-Absolventen (vor allem aus tourismusnahen Studiengängen) werden wegen der hohen Stellung von akademischer Bildung in der chinesischen Gesellschaft in der innerbetrieblichen Förderung bevorzugt und steigen in der Hotelhierarchie dementsprechend schneller auf als beispielsweise die HBS-Absolventen der gleichen Altersklasse. Obwohl HBS-Absolventen bereits heute das Stammpersonal im Hotel bilden und die nötige Motivationsbereitschaft für den Beruf mitbringen, werden sie als weniger produktiv von den AG eingestuft, was an dem allgemein schlechten Signal von Berufsschulabschlüssen liegt.

Zu den wichtigsten Kriterien auf dem Hotelarbeitsmarkt zählten neben der Berufserfahrung, die jedoch nur die wenigsten Kandidaten mitbringen, wenn sie direkt von der Schule kommen, vor allem *Social Skills* als wichtigste Qualifikation für den Hotelberuf. Kommunikative Fähigkeiten und beruflicher Spirit waren zentrale Kriterien, welche die AN in der Schule jedoch nicht lernen. Die statistischen Auswertungen offenbarten ein existierendes Mismatch zwischen dem, was die AG und die AN als wichtigste Signale und Indizes (Fähigkeiten und persönliche Merkmale) erachten. AG beklagten vor allem mangelnde praktische und kommunikative Fähigkeiten der AN. AN beklagten zu wenig Aufmerksamkeit für ihre Belange und zu wenig Compliance. Diese Ergebnisse bestätigten die Hypothese 7, dass schlechte und wenig glaubwürdige Signale, die von AN und AG in der chinesischen Hotelbranche ausgesendet werden, den Rekrutierungsprozess erschweren.

Weil die „guten Fachkräfte“ (aus Sicht der AG die BA) in andere Branchen gingen, müssen die AG nun ihre Ansprüche an die Bewerber bei der Rekrutierung herunterschrauben. Dies führt zu einem niedrigen Arbeitsentgelt, wodurch die Branche für gute Fachkräfte weniger attraktiv wirkt und die Gefahr der Entstehung eines „Market for Lemons“ in sich birgt.

Der *Hukou* spielte kaum eine Rolle. Zwar rekrutierten die Hotels lieber lokal ansässige Bewerber, da sie erfahrungsgemäß das langfristig stabilere Personal waren. Aber mittlerweile machen auswärtige Angestellte bereits die Mehrheit des Hotelpersonals aus, da das lokale Personal die Hotelbranche im Vergleich zu neueren Branchen unattraktiv findet.

Die Arbeitsgesetze haben die Position der AN in den Arbeitsbeziehungen gestärkt. AG reagierten auf den verbesserten Kündigungsschutz jedoch teilweise mit zunehmender *Guanxi*-Nutzung beim Screening, da sie durch eine Fehlentscheidung bei der Wahl eines schlechten Kandidaten durch die längere vertragliche Bindung erhöhte finanzielle Einbußen befürchten.

Guanxi stellen neben dem Internet und Jobmessen für die überwiegende Mehrheit der AG den effektivsten Rekrutierungskanal dar, der am meisten Vertrauen und Sicher-

heit schafft. Sie dienen zur Unsicherheitsreduzierung auf Seiten des AG über Fähigkeiten und Charakter der AN. *Guanxi* sind in diesem Zusammenhang jedoch eher als Komplementär zu den Bildungszertifikaten zu verstehen, deren Signalkraft (noch) ungenügend ist. Sie helfen den AG die Agencykosten für die HR-Abteilung durch zusätzliche einfache und schnelle Informationsbeschaffung über die Kandidaten möglichst gering zu halten. AN nutzten ebenfalls *Guanxi* zur Jobsuche, empfanden jedoch die *Guanxi*-Praktiken zum innerbetrieblichen Aufstieg zunehmend als ungerecht. Sie wünschten sich mehr Transparenz und Regelkonformität (Compliance). Das Internet hat sich zwar für beide Seiten bereits zu einem ebenso häufig genutzten Rekrutierungskanal entwickelt, aber es besteht noch große Unsicherheit über die Zuverlässigkeit der dort zu findenden Informationen. Interpersonelle Beziehungen gelten daher nach wie vor als vertrauenswürdiger. Solange keine bessere Alternative gefunden wurde, um die Informationsasymmetrie auszugleichen, werden *Guanxi* auch weiterhin ein wirkungsvolles Mittel zur Vermeidung von Agency-Problemen im chinesischen Kontext darstellen (s. Tab.3).

Das Image der Branche stellte ein sehr wichtiges Kriterium im Rekrutierungsprozess dar, welches im Falle der chinesischen Hotelbranche jedoch mit dem sehr negativ behafteten Bild von Dienstleistungsbranchen im Sinne von „jm. dienen“ behaftet ist. Die meisten Hotels betreiben zudem ein wenig aussagekräftiges Employer Branding.

Die Arbeitszufriedenheit war wiederum primär davon abhängig, auf welcher Stelle sich die AN befanden (Frontline oder Back Office). Weitere Faktoren für Arbeitszufriedenheit waren die angebotenen Weiterbildungs- und Karriereprogramme des Hotels, das Gehalt, das Alter und die Eigentumsform des Hotels.

Der Einfluss der Eltern (Familie) stellt ein wichtiges, aber nicht alleiniges Entscheidungskriterium bei der Berufswahl dar. Viele nutzen zwar immer noch die Beziehungen der Eltern oder anderer Familienangehöriger für den ersten Berufseinstieg. Je nachdem wie diese über die Hotelbranche denken, kann es die Entscheidung des Kindes stark beeinflussen. Tendenziell waren Eltern aus ländlichen Gegenden, die noch nie mit der Hotelbranche in Berührung gekommen sind, ihr gegenüber eher negativ eingestellt. In der Stadt war man Hotels gegenüber aufgeschlossener, allerdings wollten die meisten Familien von dort eine bessere Arbeit als die Hotelarbeit für ihre Kinder. Am positivsten war das Bild der Branche, wenn die jungen AN bereits früh auf irgendeine Art und Weise mit dem Beruf in Kontakt gekommen sind (Familienangehörige arbeiteten in der Hotelbranche, Hotel-Fernsehserien o.ä.). Gleichzeitig zeigte ein großer Teil der Befragten ein unabhängiges, eigenständiges Denken und Verhalten zu den Eltern. Sie waren gut informiert (über das Internet und Freunde – *weak ties*) und hatten eine relativ genaue Vorstellung davon, über welche Merkmale ihr AG verfügen sollte.

Folgende Tabelle 20 fasst die relevanten Screening-Merkmale, wonach die AN und AG einander beurteilen bzw. was sie sich jeweils voneinander wünschen, noch einmal zusammen:

Tab. 20: Gegenseitig geforderte Screening-Merkmale (Wünsche und Anforderungen) von AG und AN

AN-Wünsche	AG-Wünsche
Weniger <i>Guanxi</i> - mehr Gerechtigkeit und Standardisierung im Management (<i>guanli guifanhua</i> 管理规范 范化)	Loyalität (<i>zhongchengdu</i> 忠诚度)
Humanisiertes Management (<i>renxinghua guanli</i> 人性化管理), um AN kümmern (<i>guanxin</i> 关心)	Mehr Durchhaltevermögen (<i>nengchiku qinlao</i> 能吃苦耐劳)
Beachtung und Wertschätzung durch AG (<i>zhongshi</i> 重视)	Höheres <i>Renpin</i> (人品) und <i>Suzhi</i> (素质) der AN
Spezifischere Karriere- und Weiterbildungsprogramme	Mehr praktische Fähigkeiten (动手能力)
Mehr Raum für persönliche Entfaltung (<i>fahui pingtai</i> 发挥平台)	<i>Social Skills</i> (vor allem kommunikative Fähigkeiten)
Mehr Herausforderungen im Beruf	Mehr Eigeninitiative bzgl. des eigenen Werdegangs
Mehr Gehalt auf Frontline-Stellen	Angemessenere Ansprüche gemäß Fähigkeitenprofil und Gehalt

Quelle: Eigene Befragung und Darstellung.

Des Weiteren lassen sich aus den gewonnenen Ergebnissen der Datenanalyse folgende Werteverstärkungen in den Arbeitsbeziehungen auf dem chinesischen Hotelmarkt feststellen:

- Vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt
Durch den Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften ist die Verhandlungsmacht der ausgebildeten AN gestiegen. Als BA- oder HBS-Absolvent können sie sich ihren AG auf dem Hotelarbeitsmarkt quasi auswählen.
- Veränderte Rekrutierungsquellen
Die AG haben im Vergleich zu den 90er Jahren erheblich größere Schwierigkeiten, qualifizierte Kräfte aus der Gesellschaft zu rekrutieren. Stattdessen sind sie nun immer mehr auf Schulen bei der Rekrutierung angewiesen, wodurch ihre Hauptarbeitskraft die 90er-Generation darstellt, auf deren Bedürfnisse sich die AG aber erst einstellen müssen.
- Bedeutung von Rahmenbedingungen und Arbeitsinhalten gestiegen
Bedingt durch die mittlerweile ökonomisch besser gestellte Situation der Familie von Bewerbern ist der finanzielle Druck bei der Arbeitsplatzwahl gesunken. Dadurch und auf Grund ihrer besseren Ausbildung sind die Ansprüche der AN an ihren Arbeitsplatz sowie AG gestiegen. Sie achten neben Karriere- und Weiterbildungsprogrammen auch zunehmend auf die Rahmenbedingungen der

Arbeitsstelle, wie Arbeitsumfeld, interessante, herausfordernde Arbeitsinhalte sowie gute, freundschaftliche Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, wobei dies nicht unbedingt gleichzeitig mit dem Wunsch nach flachen Hierarchien gleichzusetzen ist, da der Wunsch nach Vorbildern und Autoritätsgedanken nach wie vor stark ausgeprägt sind. Aber Selbstverwirklichung spielt eine zunehmend große Rolle. Die AN wollen nicht nur gute Verdienst- und Aufstiegschancen erlangen, sondern sie möchten auch in den betrieblichen Entscheidungsprozess mehr eingebunden werden. Die 90er-G. möchte mitgestalten, gehört und geschätzt werden (*zhongshi, guanxin*) sowie mehr Zeit und Raum zur persönlichen Entfaltung zur Verfügung haben. Nicht nur der Kunde bzw. Gast soll „König sein“, sondern auch der AN.

- Humanisierung der Arbeitswelt – Wunsch nach Transparenz und Compliance
Der *Guanxi*-Missbrauch bei internen Beförderungen sowie vetterwirtschaftliche, chaotische Managementverhältnisse werden zunehmend geächtet von den AN und stellen neben schlechten Beziehungen zu Vorgesetzten (Line-Managern) und niedrigem Gehalt den wichtigsten Grund für Fluktuation dar. Humane, vorausschauende und wirtschaftlich nachhaltige Managementtechniken spielen eine große Rolle für die AN. Statt dem „Gefälligkeits-Management“ (*renqinghua guanli*) dominiert nun der Wunsch nach einem „Humanisierten Management“ (*renxinghua guanli*), das den AN sowohl Transparenz als auch Regeltreue verspricht. Dies schließt auch eine vermehrte Kommunikation zwischen oberen und unteren Ebenen mit ein.
- Eigentumsform vs. Managementform
Die Studie lieferte keine eindeutigen Ergebnisse bezüglich der Eigentumsform. Jede Eigentumsform brachte Vor- und Nachteile für die AN mit sich. Zwar waren die beliebtesten AG aus AN-Sicht ausländische Hotels, da sie als transparent, gerecht, regeltreu und entwickelt in puncto Managementmethoden galten. Jedoch stellten die hohen Anforderungen an Englischkenntnisse ein Hindernis für die meisten Bewerber dar. Staatliche inländische Hotels galten als sicherste AG, aber auch als chaotischer. Es konkurrierten der Wunsch nach Sicherheit mit dem Wunsch nach Compliance und Entwicklungschancen. Private inländische Hotels galten nur als Alternative für die AN, bei denen die Fähigkeiten oder *Guanxi* für die anderen beiden Eigentumsformen nicht ausreichten. Paradox war jedoch, dass die befragten Teilnehmer aus den privaten Hotels dieser Studie vergleichsweise zufriedener mit ihrem AG waren, was vorwiegend an den besseren Weiterbildungsprogrammen in großen, privaten Hotelketten lag. Die Regressionsanalysen haben ergeben, dass die Managementform größeren Einfluss auf die Zufriedenheit der AN nahm als die Eigentumsform.
- Bedeutung von Anreiz- und Leistungssystemen gestiegen
Die AN wünschen sich mehr Anreizgestaltung in Form von Zusatzleistungen und Boni (*fuli* 福利). Hierzu zählen auch Urlaubstage und AN-Veranstaltungen,

wie Wettbewerbe etc. Sie spielen eine große Rolle bei der AG-Wahl und gleichen das geringe Gehalt und negative Image der Hotelbranche durch ein positives Arbeitsklima aus.

- Beliebtheitsgrad von Tier-1-Städten gesunken
Die befragten AN wollten nicht mehr nur noch in die Tier-1-Städte, sondern auch vermehrt in Tier-2- oder Tier-3-Städte. Viele der *Waidiren* mit auswärtigem *Hukou*, die mittlerweile einen Großteil der Hotelbelegschaft ausmachen, möchten nach dem Studium/Praktikum oder spätestens nach ein paar Jahren Arbeit möglichst wieder in die Heimat zurückkehren.
- Vermehrter Wunsch nach individueller Berufswahl
Die Ergebnisse haben gezeigt, dass die in dieser Studie befragten Angehörigen der 80er- und 90er-Generation bei der Berufswahl vermehrt ihren eigenen Willen gegen den der Eltern durchsetzen. Dies trat vermehrt auf, wenn es sich um keine Einzelkinder handelte, sondern um AN mit Geschwistern. Ebenso zeigten diese Berufsanfänger mehr Begeisterung für die Branche, da sie sich den Beruf selbst ausgesucht haben.

Teil IV: Résumé

入职可教的.

*Berufseinsteiger kann man trainieren.*⁵⁶²

⁵⁶² Zitat aus einem Interview mit HR-Manager in Hotel Nr.11, S. 18. In Anlehnung an “孺子可教(也).“ aus dem „Shiji“ von Sima Qian (Westliche Han-Zeit) 西汉, 司马迁, „史记•世家第二十五“; Es handelt sich dabei um eine chinesische Redewendung. Gemeint ist, dass junge, gebildete Menschen belehrbar sind.

9. Identifizierte Problembereiche der chinesischen Hotellerie

Das vorliegende Kapitel setzt die Ergebnisse der Analyse nun in den größeren gesellschaftspolitischen chinesischen Kontext, indem es die identifizierten Hauptproblembereiche der chinesischen Hotellerie erläutert, die zu der Entstehung des auf dem chinesischen Hotelarbeitsmarkt vorhandenen Mismatch geführt haben und weiter führen. Dazu gehören:

- Unausgewogene Entwicklung der chinesischen Hotellerie
- Zu niedriges Gehalt auf Frontline-Positionen
- Schlechtes Image der Hotelbranche
- Veraltete Managementtechniken und unausgereiftes HRM
- Unzureichende Interessenvertretung der Hotelbranche
- Qualifizierungsprobleme und Arbeitsverdrossenheit
- Gesellschaftliche Faktoren
 - *Tuhao*: Die *nouveaux riches* Chinas als neue Hotelgäste
 - Der Generationenkonflikt: die 90er-Generation als neue Hauptarbeitskraft

Die Reihenfolge der Punkte stellt keine Abstufung in der Wertigkeit dar. Vielmehr ist es so zu verstehen, dass der Mismatch aus dem Zusammenspiel dieser Faktoren entstanden ist.

9.1 Unausgewogene Entwicklung der chinesischen Hotellerie

Wie in Kap. 5 erläutert, gehört die Tourismusbranche aufgrund ihrer immensen Wirtschaftskraft seit der Reform- und Öffnungspolitik zu einer der strategischen Schlüsselindustrien der chinesischen Wirtschaft. Da die Hotelbranche eng mit der Immobilienbranche verknüpft ist, hat von deren Boom auch die Hotelbranche anfangs profitiert. Eine Professorin für Hotel- und Tourismusmanagement erläuterte die Entwicklung der Branche in den letzten Jahren wie folgt:

„Seit 2000 gab es einen neuen Höhepunkt, einen Hotel Bau-Boom. In den letzten zehn Jahren sind sehr viele neue Sterne-Hotels entstanden. Das hat mit Chinas Immobilienmarkt zu tun. Quantität lautet die Devise der Immobilienbranche. Daher gibt es viele gute Hotels und viele Wahlmöglichkeiten [...]“ (Professorin Nr. 7, HBS, Hotelmanagement, Hangzhou, S. 5)

Für chinesische Investoren ist es ein Leichtes von den Behörden Zulassungen für den Hotelbau zu erhalten. Allerdings fehlte es damals wie heute auf beiden Seiten – sowohl bei den Behörden als auch bei den Investoren – an Expertise bei der vorherigen Marktanalyse und Konzeptplanung. Zudem ist das „Nachahmverhalten“ am chinesischen Markt besonders stark ausgeprägt. Wenn eine bekannte Fünf-Sterne-Kette ein Hotel an einem Ort eröffnet, folgen gleich fünf weitere namhafte Hotelketten und bauen ein Hotel

ihrer Kette daneben. Die Folge von all dem war, dass viele Hotels nicht den erhofften schnellen Gewinn für die Investoren brachten, sondern stattdessen rote Zahlen schrieben. So wurden z.B. Fünf-Sterne-Hotels in einer Gegend gebaut, in der es entweder von vornherein gar kein Kundensegment dafür gab oder der Markt an Fünf-Sterne-Hotels bereits gesättigt war.⁵⁶³

Qua Verfassung gehört das Land in China allein dem Staat. Die Nutzung von Grund und Boden ist nur in Form von zugeteilten oder übertragenen Landnutzungsrechten möglich, die sich je nach Nutzung in den Laufzeiten unterscheiden. Die Höchstdauer beträgt 70 Jahre bei wohnwirtschaftlicher Nutzung, 50 Jahre bei Industrienutzung und 40 Jahre für Gewerbeimmobilien,⁵⁶⁴ z.B. für Hotels. Oft war es in der Vergangenheit so, dass der Staat bzw. die Lokalregierung Grundstücke an die Hotelbranche nur unter der Prämisse verpachtete, dass darauf ein Fünf-Sterne-Hotel gebaut wurde, obwohl gar kein Bedarf und Markt dafür bestand, wie folgende General Managerin eines Vier-Sterne Hotels in Hangzhou berichtete:

„Die Regierung gibt Richtlinien vor. Z.B. sagt sie, ich gebe Dir dieses Stück Land, dafür musst Du mir ein Hotel bauen, ein Fünf-Sterne-Hotel oder ein Hotel mit internationaler Marke. Sie [die Regierung] stellt solche Anforderungen, deshalb entdeckt man sehr viele kleine Hotels, die alle fünf Sterne haben, aber es fällt ihnen schwer ein Geschäft zu machen, weil es keinen Markt [für sie] gibt. Diese Hotels mussten nur wegen des Immobilienmarktes Hotels werden. Folglich wird bei Hotelinvestitionen nur sehr selten über die Nachfrage des Marktes nachgedacht [...]. Darüber hinaus ist es auf dem Immobilienmarkt so: wenn ich ein Hotel mit einer guten Marke baue, dann kann mir das helfen die Zimmer zu vermieten, das ist ein Faktor. Ein anderer Faktor ist, dass 2004 und 2005 die Bodenpreise noch nicht so hoch waren wie jetzt [...].“ (Hotel Nr. 12, GM, Hangzhou, staatlich, Individualhotel einer Franchisekette, S. 2)

Für viele lokale Regierungsvertreter ist es eine gesellschaftliche Statusfrage möglichst viele Fünf-Sterne-Hotels zu errichten. Sie geben sowohl dem Gast als auch der Lokalregierung, die sich gerne mit vielen namhaften Fünf-Sterne Hotels brüstet, Gesicht. Die Interviewpartnerin erläuterte weiter, dass das Hotelgewerbe zwar nicht das gewinnbringendste Gewerbe ist, aber ein beständiges Gewerbe, weshalb gerne darin investiert wurde und noch immer wird – insbesondere in den touristischen Hot Spots. Ein GM eines Fünf-Sterne-Hotels, der selbst die Hotellaufbahn vom Kofferträger zum GM durchlaufen hat, bestätigte die geringe Rendite der Hotelbranche. Er kritisierte zudem das irrationale Verhalten von vielen Hotelinvestoren und -eigentümern scharf. Viele wollten nur das schnelle Geld machen, ohne wirklich etwas vom Hotelgeschäft zu verstehen. Das schade der Branche, da das gesamte Geld allein an sie fließe und nicht an die Mitarbeiter, so der Interviewpartner.⁵⁶⁵ Weitere befragte AG gingen im Fragebogen mit der derzeitigen Entwicklung der Branche ebenso streng ins Gericht:

563 Aus informellen Gesprächen mit Branchenvertretern, außerhalb der Interviews.

564 Vgl. Hackelberg (2010), S. 98.

565 Hotel Nr. 15, GM, S. 14.

„Mit der gesamten Branche geht es bergab, die einstigen Sternhotels passen nicht zur jetzigen Situation im Land. [...] Hotels als Hilfsmittel von Immobilienprojekten zu nutzen ist Gang und Gäbe und hat die Gesamtanzahl [an Hotels] ansteigen lassen, obwohl die Nachfrage nicht ausreichend war, was die Situation eines Überangebots für den gesamten Hotelmarkt hervorgerufen hat.“ (AG-Fragebogen, Frage 19 b), Nr. 19)

Viele Hotels oder Hotelketten sind bereits Bankrott gegangen. Diese Entwicklung wäre eine gesunde Selektion des Marktes von Gewinnern und Verlierern, wenn dabei *Guanxi* nicht eine so große Rolle gespielt hätten und noch immer spielen würden. Oftmals sind die Hotels hoch verschuldet (*kuisun* 亏损) und überleben eigentlich nur, weil sie Teil eines Portfolios an Unternehmen des Eigentümers (*yezhu* 业主) sind (meist in der Chemie- oder Baubranche etc.)⁵⁶⁶ – d.h. eine sog. laterale Konzernhotellerie vorliegt. Die CNTA gab 857 Hotellschließungen für das Jahr 2014 und bereits 881 Schließungen allein für das zweite Quartal von 2015 an.⁵⁶⁷ Die Konkurrenz auf dem Hotelmarkt ist stark gestiegen: nicht nur der Marktanteil der inländischen Hotels hat über die letzten Jahre stetig zugenommen, sondern auch ausländische Hotelgesellschaften expandierten auf dem chinesischen Markt. Vor den Olympischen Spielen 2008 gab es z.B. einen großen Ansturm internationaler Hotelketten auf Peking. Als große Konkurrenz sorgen sie für zusätzlichen Druck bei der Personalsuche auf Seiten inländischer Ketten, worauf die Interviewpartner mehrmals verwiesen.⁵⁶⁸ Vor allem das Fünf-Sterne-Segment in den Tier-1-Städten wird bereits von ausländischen Hotelgesellschaften dominiert. Inländische Ketten wagen hingegen ihre ersten Expansionen im Ausland, um den neuen wachsenden anspruchsvollen Markt der chinesischen Touristen im Ausland zu bedienen. Eine der untersuchten größten inländischen chinesischen Hotelketten war z.B. während des Feldforschungsaufenthalts gerade mit der Neueröffnung eines Hotels in Deutschland (Frankfurt) beschäftigt. Insbesondere die Vier-Sterne-Hotelketten und Einzelunternehmen (*danti* 单体) spürten den Konkurrenzdruck durch Drei- und Fünf-Sterne-Hotelketten besonders stark. Sie befürchteten vom Markt verdrängt zu werden.⁵⁶⁹

Unabhängig von inländischer oder ausländischer Eigentümerschaft sowie Sternekategorie – letztendlich haben alle Hotels in China derzeit das gleiche große Problem: Fachkräfte zu finden und zu binden. Die geplanten neuen Hoteleröffnungen im Inland werden dieses Problem voraussichtlich auch nicht lösen, sondern nur regional verschieben. Es stimmt zwar, dass durch den Hotel-Bauboom auch immer wieder viele neue offene Stellen entstehen, die für das Hotelpersonal Möglichkeiten zum beruflichen Aufstieg bieten. Allerdings fördert dies auch zusätzlich die Fluktuation. Der Trend, dass immer weniger AN in die Tier-1-Städte und Küstenstädte und immer mehr ins Inland sowie Tier-2 und Tier-3-Städte wollen, wird sich somit noch verstärken. Darüber hinaus sind viele neue, modernere und beliebtere Branchen als die Hotelbranche entstanden, wodurch sich das ohnehin schon knappe fähige (Management-)Personal auf einen noch

566 Aus Gesprächen mit Branchenvertretern, außerhalb der Interviews.

567 CNTA (2014), o.S.; CNTA (2015), o.S.

568 Hotel Nr. 12, GM, S.2, et al.

569 AG-Fragebogen, Frage 19, Nr. 33.

breiteren Konkurrenzmarkt verteilt. Eine HR-Managerin eines Kettenhotels ausländischer Eigentümerschaft in Beijing klagte über das so entstandene Mismatch, das in der Hotelbranche vorherrscht. Sie erklärte, dass es sich um ein Zusammenspiel aus den zwei Faktoren „abnehmende Auszubildendenzahlen“ und „steigende Hotelanzahl“ handelt:

„Noch ein [Faktor] sind unsere Ausbildungsschulen. Weil keiner mehr kommen möchte, nimmt die Anzahl an Einschreibungen sukzessive ab. Dadurch lassen sich immer weniger AN rekrutieren, der Zulauf der Branche ist immer geringer. Aber die Hotelbranche entwickelt sich ununterbrochen weiter – dieses Jahr wurden fünf Hotels eröffnet, nächstes Jahr werden wieder zehn Hotels eröffnet, aber es gibt immer weniger [Absolventen/AN], die in der Hotelbranche arbeiten möchten, letztes Jahr waren es noch 100, dieses Jahr 80 und in Zukunft werden es nur noch 50 sein. Diese Entwicklung ist gegenläufig (fanbi 反比): die Anzahl der neu eröffneten Hotels steht im umgekehrten Verhältnis zu den AN, die in der Hotelbranche arbeiten wollen.“ (Hotel Nr. 1, HRM, S. 2)

Gleichzeitig bieten sich jedoch durch diese Situation auch zahlreiche Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten für die AN. Diejenigen, die bereit sind die ersten harten Jahre in der Branche zu überstehen, haben gute Chancen in hohe Positionen aufzusteigen und vom AG gefördert zu werden. Der Hotelbau-Boom in China ist noch nicht zu Ende, wie eine befragte Professorin erläuterte:

„Es gibt eine gewisse Kontrolle. Aber sie [die Hotellerie] hat noch einen Puffer. Ein Fünf-Jahres-Plan reguliert sie jetzt, aber die Programme von vor fünf Jahren laufen noch, deshalb wird es noch einen gewissen Zeitraum weiter andauern, in dem die Anzahl der Hotels weiter kontinuierlich steigen wird. Zum damaligen Zeitpunkt des Anstiegs gab es noch nicht so viele Programme. Was Hangzhou und die Provinz Zhejiang betrifft, haben gerade in den letzten drei Jahren sehr viele Hotels neu eröffnet, insbesondere internationale Hotels.“ (Professorin Nr. 7, HBS, S.5)

Einer der neuesten Trends in der Provinz Zhejiang sowie in anderen Provinzen ist z.B: das Themen- oder Boutiquehotel (*zhuti jiudian* 主题酒店 / *jingpin jiudian* 精品酒店), d.h. kleine Hotels gehobener Klasse mit besonders ausgefallener Bauart oder an exklusiven Orten, z.B. in Form von traditionellen südchinesischen Fischerdörfern (*jiangnan guzhen* 江南古镇), wie im Fall des Hotels Nr. 32 dieser Studie.

Investoren für den Immobilienmarkt zu finden ist nach wie vor leicht, auch wenn der Boom etwas zurückgegangen ist. Aus diesem Bau-Boom ist längst eine empfindliche Spekulationsblase entstanden, die laut westlichen und chinesischen Analysten nach bereits sinkenden Preisen zu platzen droht.⁵⁷⁰ 2014 hatte die chinesische Sternehotellerie einen Umsatzrückgang von 25% im Vergleich zum Vorjahr zu verzeichnen.⁵⁷¹ Und obwohl

570 Vgl. Haidt (2015), o.S.; Mattheis (2015), o.S.

571 Vgl. Yang (2014), o.S.

diese Überflutung des Marktes unter Hotelinsidern bekannt ist, erzählten dennoch viele GM in den Interviews – quasi im gleichen Atemzug mit der schwierigen Rekrutierungsproblematik – bereits von ihren nächsten Hotel-Bauprojekten.

Branchenmedienberichten zufolge hat der allgemeine Abschwung in den Geschäftsjahren 2013 und 2014 zwar einige vorgesehene Hotelneueröffnungen für 2015 von großen inländischen Hotelketten vorläufig zum Stillstand gebracht.⁵⁷² Die Verkündung im Arbeitsbericht der Regierung von 2014⁵⁷³, dass der Tourismus weiterhin zu einer der zehn Schlüsselindustrien zählt, die es zu fördern gilt (in Form von steuerlichen Vergünstigungen und weiteren Liberalisierungen beim Erwerb von Grundstücken⁵⁷⁴), lässt jedoch nicht mit einer Abkühlung am Hotel-Immobilienmarkt rechnen. Mit 460 neuen Hotelbauprojekten in China von insgesamt 2.500 neuen Hotelbauprojekten weltweit im Geschäftsjahr 2015 bleibt China nach wie vor weltweit der zweitgrößte Markt für Hotelentwicklung hinter den USA.⁵⁷⁵ Die Hotelbauprojekte werden sich dem aktuellen Trend folgend zunehmend ins Inland verlagern und zunehmend Geschäftsreisende als Zielgruppe im Fokus haben.

Auf einem Forum für Hoteliers der Ostküsten-Provinz Zhejiang 2014 riefen einige wichtige Branchenvertreter dazu auf, umzudenken und nach dem Vorbild Japans statt in den Bau von Hotels z.B. in den Bau von Altenheimen zu investieren. Damit ließen sich bereits jetzt mehr Gewinne erzielen als in der Hotellerie.⁵⁷⁶ Abgesehen davon, dass das Fachkräfteproblem auch in Seniorenheimen hoch ist, stellen solche Ansätze eher eine Ausnahme und nicht die Lösung dar. Noch dominieren die Expansionspläne der großen Hotelgesellschaften und es bleibt die Frage, wo das qualifizierte Personal für die neu eröffneten Hotels herkommen soll.

Die befragten Hoteliers in China führten als Gründe für die Entwicklung der Branche nicht den Bauboom oder Missmanagement an, sondern die allgemein gemächlichere Konjunktur, weniger ausländische Touristen, mehr Wettbewerb und vor allem die Kampagne der Regierung gegen Verschwendung.⁵⁷⁷ Alle Hotels, die in der Studie von 2013-14 befragt wurden, bestätigten, dass sie durch diese Kampagne starke Gewinneinbußen zu verzeichnen hatten, unabhängig davon ob sie der Vier- oder Fünf-Sterne Kategorie angehörten. Die Drei-Sterne-Kategorie schnitt etwas besser ab. Gleichzeitig verurteilten alle befragten Interviewpartner die Kampagne jedoch nicht grundsätzlich. Sie sahen ihre Notwendigkeit für China allgemein ein, da die ausschweifenden Verschwendungen auf Staatskosten bereits überhandgenommen haben. Die Kampagne hat jedoch das Problem niedriger Gehälter noch verschärft, wie eine Professorin erläuterte:

„Der Gewinn chinesischer Hotels ist nicht groß, vor allem momentan nicht, weil Xi Jinping alle dazu aufruft, nicht ins Hotel zu gehen und dort zu konsumieren. Insbesondere Fünf-Sterne Hotels sind betroffen. Deshalb macht

572 Vgl. Meadin (2015), o.S.

573 Vgl. Li (2014), S. 20.

574 Vgl. Feng (2015), o.S.; Meier (2015), o.S.

575 Vgl. Dai (2015), o.S.

576 Vgl. Chen (2014), S. 5.

577 Vgl. Rohde (2014), o.S.

das Hotel kein Geschäft, wenn es kein Geschäft gibt, dann gibt es kein Geld, und wenn es kein Geld gibt, dann kann man auch keine Gehälter erhöhen und in die AN investieren.“ (Professorin Nr. 6, Sanben-Universität, S. 9)

Diese Kampagne ist zwar nicht das alleinige Kernproblem der chinesischen Hotelbranche. Aber da die Branche sowieso schon angeschlagen ist, erhöht die Kampagne den Handlungszwang für die Hotelbranche, dem Teufelskreis aus sinkenden Gewinnen, niedrigen Gehältern (s. Kap. 9.2) und Fluktuation entgegenzuwirken und zwingt sie somit zum Umdenken im Bereich HRM (s. Kap 9.3).

9.2 Zu niedriges Gehalt auf Frontline-Positionen

Wie in vielen anderen Ländern der Welt auch, gehören die Gastronomie und die Bauwirtschaft zu den besonders häufig von Mitarbeiterausbeutung betroffenen Branchen. Das durchschnittliche Einstiegsgehalt in der privaten Hotellerie in China lag 2013 mit 27.352 RMB/Jahr (s. Tab. 21, Hotel und Catering Service, fett markiert) mittlerweile sogar niedriger als das eines Beschäftigten in der Baubranche (Construction: 34.882 RMB). Das Einstiegsgehalt in staatlichen städtischen Hotels von 2013 lag mit 34.044 RMB/Jahr im Vergleich viel höher als in privaten Hotels (s. Tab. 21, Werte in Klammern). Im Vergleich: Das durchschnittliche städtische Einstiegsgehalt bei Neueingestellten lag 2013 bei 32.706 RMB in privaten *Danweis* und bei 51.474 RMB in staatlichen Unternehmen.

Im landesweiten Branchenvergleich von städtischen Privatunternehmen lag die Hotelbranche damit 2013 nur knapp über dem niedrigsten Gehalt der Land- und Forstwirtschaft und dem Fischereiwesen (24.645 RMB/Jahr). Im Branchenvergleich steht die staatliche Hotellerie und Gastronomie zwar an vorletzter Stelle – ebenso wie im privaten Branchenvergleich. Dafür lagen die Wachstumszahlen der Gehälter von 2012 auf 2013 im staatlichen Hotelsektor mit 8,9% aber um 5,4% niedriger als im privaten Hotelsektor.

Von 2013 auf 2014 hatte die private Hotellerie jedoch große Einbußen zu verzeichnen (nur noch 7,8% Wachstum), während die Wachstumsrate bei staatlichen Hotels bei 9,5% lag. Das Durchschnittsgehalt war somit nur leicht gestiegen auf 29483 (37264) RMB/Jahr.

Tab. 21: Branchenvergleich des städtischen Durchschnittsgehalts in RMB (Nominalgehalt) von Neueingestellten in privaten (und staatlichen) Unternehmen, China 2012-2013 (inklusive Sozialkosten, exklusive Boni).

Branche	2012	2013	2014	Wachstumsrate (nominal, in % 2013/2014, privat (staatlich))
Durchschnitt private (staatliche) Danwei, in RMB	28752 (46769)	32706 (51474)	36390 (56339)	11.3 (9.4)
Agriculture, Forestry, Animal Husbandry, Fishery (农、林、牧、渔业)	21973 (22687)	24645 (25820)	26862 (28356)	9,0 (9,8)
Mining (采矿业)	29684 (56946)	33081 (60139)	35819 (61677)	8,3 (2,6)

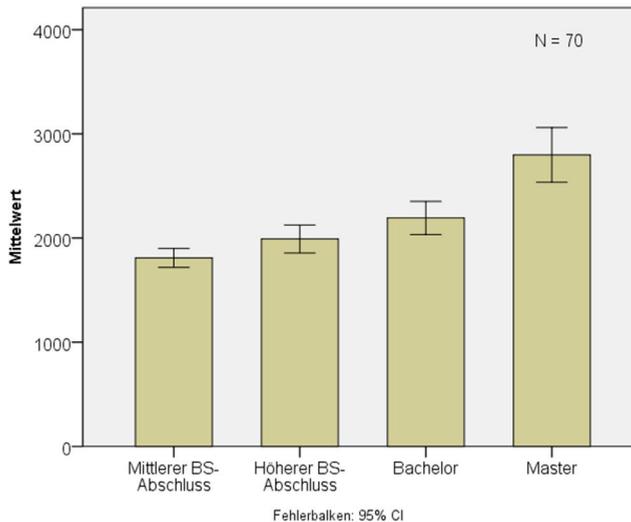
Zu niedriges Gehalt auf Frontline-Positionen

Manufacturing (制造业)	28215 (41650)	32035 (46431)	35653 (51369)	11,3 (10,6)
Production and Supply of Electricity, Heat, Gas and Water (电力、热力、燃气及水生产和供应业)	25478 (58202)	29597 (67082)	33184 (73339)	12,1 (9,3)
Construction (建筑业)	30911 (36483)	34882 (42072)	38838 (45804)	11,3 (8,9)
Wholesale and Retail Trades (批发和零售业)	27233 (46340)	30604 (50308)	33894 (55820)	10,8 (11,0)
Transport, Storage and Post (交通运输、仓储和邮政业)	28159 (53391)	33141 (57872)	38891 (63416)	17,4 (9,4)
Hotels and Catering Services (住宿和餐饮业)	23933 (31267)	27352 (34044)	29483 (37264)	7.8 (9.5)
Information Transmission, Software and Information Technology (信息传输、软件和信息技术服务业)	39518 (80510)	44060 (90926)	51044 (100797)	15,9 (10,9)
Financial Intermediation (金融业)	32696 (89743)	37253 (99659)	41553 (108273)	11,5 (8,7)
Real Estate房地产业	30778 (46764)	35038 (51048)	37826 (55554)	8,0 (8,8)
Leasing and Business Services (租赁和商务服务业)	31796 (53162)	36243 (62543)	39414 (66475)	8,7 (6,3)
Scientific Research and Technical Services (科学研究和技术服务业)	36598 (69254)	42854 (76603)	47462 (82220)	10,8 (7,3)
Management of Water Conservancy, Environment (水利、环境和公共设施管理业)	26402 (32343)	31241 (36122)	33847 (39198)	8,3 (8,5)
Services to Households, Repair and other Services (居民服务、修理和其他服务业)	24068 (35135)	27483 (38428)	30580 (41882)	11,3 (9,0)
Education (教育)	26625 (47734)	31521 (51951)	33678 (56580)	6,8 (8,9)
Health and Social Service (卫生和社会工作)	29173 (52564)	33862 (57991)	37205 (63267)	9,9 (9,1)
Culture, Sports and Entertainment (文化、体育和娱乐业)	26177 (53558)	30402 (59339)	32024 (64150)	5,3 (8,1)
Public Management, Social Security and Social Organisation (公共管理、社会保障和社会组织)	(46074)	(49245)	(53110)	- (7,8)

Quelle: NBS, China Statistical Yearbook, 2013-15.

Die im AG-Fragebogen erfragten aktuellen durchschnittlichen Einstiegsgehälter innerhalb der unterschiedlichen Gruppen von Bildungsabschlüssen lagen relativ weit unter den offiziellen Angaben (s. Abb. 28). Demnach verdiente ein mittlerer BS-Absolvent im Durchschnitt pro Monat 1774 RMB, ein höherer BS-Absolvent 1941 RMB, ein BA 2158 RMB und ein Master 2798 RMB, wobei Letzterer nur sehr selten in der Hotelbranche vorzufinden ist.

Abb. 28: Einstiegsgehälter nach Bildungsabschluss in Hotelbranche



Quelle: Eigene Darstellung mit SPSS.

Im Branchenvergleich lag das Einstiegsgehalt somit für die begehrten BA-Studenten in der Hotelbranche knapp 300 RMB unter dem allgemeinen durchschnittlichen monatlichen Einstiegsgehalt von BA auf dem chinesischen Arbeitsmarkt 2014 (2.443 RMB)⁵⁷⁸, das ebenfalls bereits sehr gering ausfällt bedingt durch das hohe Angebot an Akademikern in China.⁵⁷⁹

Im Folgenden werden einige Hintergründe dieser Gehaltsentwicklung in Chinas Hotelbranche erläutert, die aus der Datenanalyse hervorgegangen sind:

- 1.) Missverhältnis von Arbeitsaufwand und Ertrag
- 2.) Unterscheidung zwischen Frontline- und Back Office-Stellen
- 3.) Hohe Personalkosten durch Zusatzzahlungen
- 4.) Kein Trinkgeld
- 5.) Große Gehaltsabstände zwischen Angestellten und Managementpersonal
- 6.) Personalüberhang und ineffiziente Arbeitsaufgabenverteilung

578 Vgl. QQ.com (2015), o.S.

579 Vgl. Li/Ding/Morgan (2011), S. 95ff.

Zu 1.) Missverhältnis von Arbeitsaufwand und Ertrag

Die AN zeigten für die fehlende Gehälteranpassung an die veränderten sozioökonomischen Bedingungen kein Verständnis: „[Die AG] wollen ein erstklassiges Hotel betreiben, aber nur zweitklassige Gehälter zahlen“ (AN, Frage 17 b), Nr. 197). Vor allem das heutige Verhältnis von Arbeitsaufwand und Ertrag empfanden die befragten AN als extrem unausgeglichen. Zudem seien die Gehälter in den letzten fünf bis zehn Jahren nicht genug gestiegen, um die ebenfalls gestiegenen Lebenshaltungskosten auszugleichen. Darüber hinaus ist die Hotelbranche nicht in der Lage, den neu entstandenen beliebteren Branchen die Stirn zu bieten, wie auch die AG selbst zugaben. Branchen wie E-commerce etwa zahlen ihren Mitarbeitern mehr für weniger anstrengende Arbeit. Dabei lag das gewünschte, jedoch nur selten erfüllte Einstiegsgehalt von befragten jungen AN und Absolventen mit ca. 3.000RMB nicht weit über dem durchschnittlichen Branchenvergleich.⁵⁸⁰

Die AG gaben zu diesem Thema wiederum an, dass für sie die Betriebs- und vor allem Restaurantkosten durch die Inflation stark gestiegen seien. Da die Restaurantentnahmen den größten Teil der Gesamteinnahmen in chinesischen Hotels ausmachen, mussten die Hotels momentan durch die Anti-Korruptions- und Verschwendungskampagne schwere Einbußen hinnehmen. Zusammen mit den laufenden Kosten aus Energie, Restaurant und Geschäftskosten ist es laut Angaben des Vizevorsitzenden des chinesischen Hoteliersverband CTHA für chinesische Hotels derzeit schwierig überhaupt Gewinne zu generieren.⁵⁸¹ Die befragten AG sahen keinen Spielraum für eine größere Gehaltssteigerung. Gleichzeitig schmälern die kontinuierlichen Investitionen in neue Hotelbauprojekte, wie in Kap. 9.1 beschrieben, die Gewinne. Zudem sind die Lebenshaltungskosten (Wohnen, Lebensmittel) in den letzten Jahren stark gestiegen. Die HR-Manager nannten den gestiegenen Lebensdruck als einen häufigen Fluktuationsgrund für AN. Gerade Männer stehen in China noch mehr unter Druck, eine gut bezahlte Arbeit zu finden, da sie nach wie vor als Haupternährer der Familie gelten. Traditionell bringt der Mann (und dessen Familie) die Wohnung mit in die Beziehung. Vor dem Hintergrund des enormen Geschlechterungleichgewichts⁵⁸² in China derzeit ist es ohne Wohnung und Auto für Männer immer schwerer, eine Frau zu finden, wie männliche AN im Fragebogen berichteten:

„Das Gehalt ist verhältnismäßig niedrig, ich komme selbst gerade so über die Runden. Wenn ich später eine Ehefrau finden möchte, dann wird das schwierig.“ (AN, Frage 20b), Nr. 204.

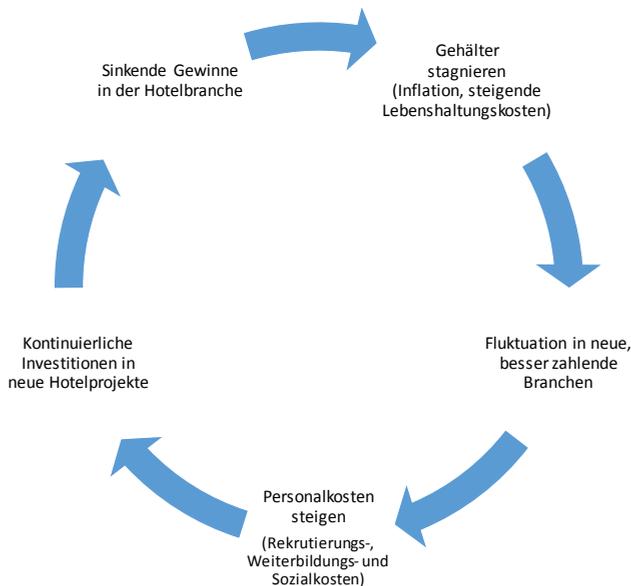
580 Vgl. Interview mit BA-Absolventin Nr. 1., Sanben-Universität, Hangzhou, BA (Tourismusmanagement), *Waidi*, S. 6.

581 Vgl. Chen Canrong (2014), S. 3.

582 Auf 115 männliche Neugeborene kommen 100 weibliche Neugeborene. Grund dafür ist die vor allem auf dem Land noch kulturell stark verankerte Bevorzugung männlichen Nachwuchses zur Fortführung der Ahnenlinie bzw. Stammbaums. Deshalb heißen die Junggesellen in China auch „kahle Zweige (*guanggun* 光棍)“. Keine Nachkommen zu zeugen gilt in China nach konfuzianischer Tradition (Pietät) als besonders verwerflich.

Dies beweist erneut das traditionelle Denken und damit die tatsächlichen Beweggründe für die Fluktuation. Eine Familie im heiratsüblichen Alter zu gründen ist mit einem Frontline-Job im Hotel in einer Tier-1 oder Tier-2-Stadt nicht möglich. Es stecken also nicht nur rein materielle Werte hinter der Jagd nach den gut bezahlten Jobs, sondern auch immaterielle Werte und Einflüsse, wie der familiäre Druck des Eintretens in die nächste Lebensphase, die idealerweise mit einer Heirat und finanzieller Absicherung vor dem 30. Lebensjahr gelingen soll (*sanshi' erli* 三十而立). Auch wenn Chinas Gesellschaft mittlerweile viel pluralistischer geworden ist und von der Tradition abweichende Lebensentwürfe hervorgebracht hat, so denkt ein überwiegender Teil der Gesellschaft noch immer traditionell – vor allem das Personal mit auswärtigem *Hukou* aus ländlichen Gegenden, dessen Anteil an der Belegschaft in der Hotelbranche nachweislich immer mehr steigt.

Abb. 29: Teufelskreis Personalkosten in der Hotelbranche



Quelle: Eigene Befragung und Darstellung.

Durch die gestiegenen Lebenshaltungskosten sind die Erwartungen der AN an die Höhe der Gehälter wiederum gestiegen. Die Inflation mindert aber die tatsächliche Kaufkraft der Löhne von AN. Dadurch fluktuieren noch mehr AN in andere Branchen und die Arbeit wird auf die übrig gebliebenen AN verteilt bei gleichbleibendem Gehalt. Die zusätzliche Arbeitsbelastung, die die AN beklagten, treibt noch mehr AN nach gewisser Zeit in die Fluktuation. Durch eine Kombination aus diesen genannten Faktoren befindet sich die Hotelbranche in einem Teufelskreis aus steigenden Kosten, sinkenden Gewinnen und Fluktuation (s. Abb. 29).

Zu 2.) Unterscheidung zwischen Frontline- und Back Office-Stellen

Klagen über Fachkräftemangel beweist noch keinen tatsächlichen Mangel, sondern kann auch ein Indikator für Branchen bzw. Stellen mit schlechter Bezahlung und schlechten Arbeitsbedingungen sein.⁵⁸³ Dies trifft auf die Frontline-Positionen in der chinesischen Hotelbranche zu. Deshalb ist bei der Gehälter- und Stellendiskussion in der chinesischen Hotelbranche grundsätzlich zwischen zwei Gruppen zu unterscheiden: den Frontline- und den Back Office-Positionen. Eine Regressionsanalyse mit der abhängigen Variable Arbeitszufriedenheit (s. Kap. 8.5) hatte bereits gezeigt, dass die Zufriedenheit der AN signifikant von der Position im Hotel abhängt. Eine weitere Regressionsanalyse zur abhängigen Variable Gehalt⁵⁸⁴ zeigte ebenfalls, dass die Gehaltshöhe maßgeblich von der jeweiligen Position im Hotel abhängt (s. Tab. 22).

Tab. 22: Ordinale Regression II: Parameterschätzer zu den kategorialen Prädiktoren der abhängigen Variable Gehalt^a

	Kategoriale Prädiktoren	Schätzer	Signifikanz
Schwelle	[Gehalt = 1]	-6.193	0.000***
	[Gehalt = 2]	-2.850	0.000***
	[Gehalt = 5]	1,842	0.014*
Lage	[Arbeitserfahrung]	0.250	0.000***
	[Bildung = 1]	-2.353	0.000***
	[Bildung = 2]	-1.266	0.000***
	[Managementform = 2]	-1.422	0.000***
	[jetzige Position = 0]	-0.878	0.001**
	[Hukou leibie = 1]	0.717	0.005**
	[Hukou suozaidi = 0]	-0.673	0.008**
	[Alter]	0.069	0.010*
	[Sterneanzahl = 4]	-0.774	0.019*

^a N = 371 AN; Die letzte Spalte zeigt die p-Werte der signifikanten Variablen (*** p<0.001; ** p<0.01; * p<0.05) und die zweite Spalte die dazugehörigen Lageschätzer der einzelnen Kategorien einer Variable.

Quelle: Eigene Befragung und Darstellung mit SPSS.

Die aufgeführte Tabelle mit den Parameterschätzungen zeigt, dass die unabhängigen Variablen (1) Arbeitserfahrung, (2) Bildung, (3) die Managementform des Hotels, (4) die jetzige Position (Frontline/Back Office) und (5) die Wohnortregistrierung (*Hukou Leibie* sowie *Hukou Suozaidi*) alle einen starken bis sehr starken signifikanten Einfluss auf die abhängige Variable Gehalt haben. Die Variablen (6) Alter der AN und (7) Sternezahl der Hotels verfügen über einen schwachen, aber ebenfalls noch signifikanten Einfluss auf die abhängige Variable Gehalt. Die ebenfalls unabhängigen Variablen Eigentumsform, Geschlecht und Studienfach nahmen keinen statistisch bedeutsamen Einfluss auf die abhängige Variable Gehalt, weshalb sie in der folgenden Tabelle nicht abgebildet werden.

⁵⁸³ Vgl. Bosch/Brücker/Koppel, 2011, S. 584.

⁵⁸⁴ Das Gehalt war in folgende Gehaltsstufen eingeteilt: <1.000, 1.001-1.500, 1.501-2.000, 2.001-2.500, 2.501-3.000, >3.000. Daher wurde keine lineare, sondern eine ordinale Regression durchgeführt.

Die einzelnen kategorialen Prädiktoren in diesem Modell sind wie folgt zu verstehen:

1. Je höher die Arbeitserfahrung, desto höher das Gehalt. Der im Vergleich zu anderen Lageschätzern des Modells relativ hohe positive Lageschätzer (0.250) bestätigte hiermit das in den Interviews ebenso festgestellte starke Signal, das von Arbeitserfahrung als Einstellungskriterium für AG ausgeht.
2. Im Vergleich zu Universitätsabsolventen haben Berufsschulabsolventen vergleichsweise weniger und Absolventen der Mittelschule bedeutsam weniger verdient. Bei dem Prädiktor Bildung=1 (-2.353) wirkte der negative Lageschätzer am stärksten. Dies spiegelte die Sichtweise wider, dass die berufliche Bildung in China ein sehr negatives Signal aussendet und die Gehaltschancen von Berufsschul- und Mittelschulabsolventen vergleichsweise niedrig sind.
3. In der inländischen Kette haben die AN im Vergleich zu den AN der Einzelunternehmen signifikant weniger verdient. Hier fiel der Lageschätzer mit 1.422 ebenfalls vergleichsweise stark aus.
4. Im Vergleich zu Back Office-AN verdienten Frontline-AN signifikant weniger.
5. AN mit nicht-landwirtschaftlichen *Hukou* (*feinongye*) verdienten vergleichsweise mehr als AN mit ländlichem *Hukou*. Innerstädtische AN (*bendi*) verdienten weniger als die von außerhalb stammenden AN.
6. Je älter der AN, desto höher war auch sein Gehalt. Hier fiel der Lageschätzer mit 0.069 am niedrigsten aus.
7. Im Vergleich zum Fünf-Sterne Hotel verdienten die AN in Vier-Sterne Hotels weniger. Der Lageschätzer wirkte jedoch mit -0.774 vergleichsweise schwach in Richtung niedriges Gehalt.

Die Güteparameter des Modells zeugten von einer hohen Validität. Dem Pseudo R-Quadrat (Nagelkerke) konnte entnommen werden, dass das Modell 44,4% der Varianz erklärt. Ebenso spricht der Chi-Quadrat-Wert von $p=0,976$ für eine hohe Anpassungsgüte des Modells.⁵⁸⁵

In Hinblick auf die Bildungsrendite wird die Forschungshypothese von steigender Rendite mit zunehmendem Bildungserwerb demnach erneut bestätigt. Je höher der Abschluss, desto höher das Einkommen in der chinesischen Hotelbranche. Ebenfalls konnte ganz klar ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Arbeitserfahrung und dem Gehalt sowie zwischen der Managementform und dem Gehalt ausgemacht werden. Das

585 Vgl. Schendera (2014), S. 197: Erläuterung von SPSS Tabellen zur Güte der Modellanpassung (Kapitel 3.3 Ordinale Regression)

Alter war im Vergleich dazu nur schwach signifikant, was für ein abgeschwächtes Senioritätsprinzip spricht. Wie aus den Interviews hervorging, waren die älteren AN die stabileren Mitarbeiter, wodurch die Chancen einer Gehaltserhöhung oder Beförderung für sie auch mehr stiegen. In diesem Zusammenhang ist eine widersprüchliche Denk- und Handlungsweise der AG zu erkennen. Auf der einen Seite möchten die AG möglichst junge AN auf den Frontline-Positionen, um dem Gast ein junges Gesicht präsentieren zu können. Auf der anderen Seite achten sie aber besonders auf Berufserfahrung. Dies schließt sich gegenseitig aus und ist tatsächlich nur schwer zu finden. Wie die Studie gezeigt hat, hat die Hotelbranche ihre Ansprüche bzgl. Arbeitserfahrung und Aussehen der Bewerber bereits gezwungenermaßen herunterschrauben müssen.

Während die Back Office-AN alle mit ihrem Gehalt und ihrer Stelle relativ zufrieden waren, klagten die Frontline-AN über ein viel zu niedriges Gehalt, schlechte Entwicklungschancen und unfaire Behandlung. Ebenso wie in anderen arbeitsintensiven Dienstleistungsbranchen fehlt es an Frontline-Personal. Auf den Back Office-Stellen ist die Fluktuation geringer. AG berichteten, dass Frontline-AN heute nur für ein bisschen mehr Gehalt sofort in ein anderes neu eröffnetes Hotel wechseln. Gerade auf den unteren Positionen würden die AN nur auf die Höhe des Gehalts achten. Ein Professor für Hotelmanagement, der auf diesem Gebiet forscht und selbst zuvor mehrere Jahre GM eines Fünf-Sterne-Hotels gewesen ist, äußerte sich zu dem Thema wie folgt:

“Für das mittlere und höhere Management zählen eher Entwicklungsspielraum und Flexibilität, das ist ihnen wichtig. Frontline-Personal, z.B. Servicekräfte jeder Art, wollen, dass ihr Gehalt höher ist, weil ihr finanzieller Druck ziemlich groß ist.“ (Professor, Universität Nr. 5, S. 1)

Fest steht, dass die Bevorzugung der Back Office-Stellen gegenüber den Frontline-Stellen bei Gehalt und Arbeitsaufgabenverteilung ein großes Ungerechtigkeitsgefühl und somit auch Unzufriedenheit bei den Frontline-AN entstehen lässt. Eine Gehälteranpassung bzw. -erhöhung ist vor allem auf den Frontline-Positionen und weniger auf den Back Office-Positionen von Nöten. Um die Fluktuation zu mindern und den AN das gewünschte Sicherheitsgefühl zu geben, sollte der Mindestlohn entsprechend der Lebenshaltungskosten vor Ort angepasst werden. Zusätzlich sollten mehr anreizpolitische Instrumente genutzt werden. Neben finanziellen Leistungsanreizen, wie Erfolgsboni im Service und bezahlten Überstunden, sollte zu den Instrumenten auch eine Dienstplangestaltung zählen, die den Mitarbeitern entgegenkommt, da vor allem die häufigen Nachtschichten auf Frontline-Positionen sowie die unbezahlten Überstunden einen entscheidenden Grund für die Unzufriedenheit unter den befragten AN darstellten. Ebenso ist die Einführung eines Beschwerde-Managements in chinesischen Hotels unerlässlich, um Kündigungen vorzubeugen.

Zu 3.) Hohe Personalkosten durch Zusatzzahlungen

Die chinesische Hotellerie ist sehr bestrebt die Personalkosten zu senken. Die gesamten Kosten, die ein AG für einen AN in der Hotelbranche zu tragen hat, teilen sich auf wie folgt: 79% Gehalt, 11% Versicherungen, 8% Zusatzzahlungen, 2% Weiterbildung und 1%

Sonstiges.⁵⁸⁶ Die Sozialkosten umfassen sowohl die allgemeinen gesetzlichen Sozialkosten (*fading fuli* 法定福利), d.h. Sozialversicherungen und Wohnungsprämie⁵⁸⁷, als auch die freiwilligen Sozialkosten (*e'wai butie* 额外补贴) eines Betriebes. Die freiwilligen Sozialkosten (Sachbezüge) in chinesischen Hotels sind zahlreich. In der Regel bieten alle chinesischen Sternehotels ihren auswärtigen Mitarbeitern und Praktikanten kostenlose Unterkunft (im Wohnheim), Verpflegung (drei Mal täglich warmes Kantinenessen, plus Mitternachtssnack), Arbeitskleidung, bezahlten Urlaub (fünf Tage im Jahr) und die fünf Sozialversicherungen plus Wohnungsprämie. Das bieten die meisten anderen Branchen nicht, auch wenn die Wohnheimbedingungen mit mind. 4-6 Personen pro Zimmer keinen hohen Wohnkomfort bieten. Darüber hinaus gibt es diverse Annehmlichkeiten wie Supermarktkarten, Betriebsausflüge, Auszeichnungen (Mitarbeiter des Monats), Geburtstagsfeiern und Geschenke zu Feiertagen (meist Obst oder Reis), die jedoch auch in anderen Branchen Usus sind. Vor allem das 13. Monatsgehalt am Jahresende (*hongbao* 红包) warten die AN, die vorhaben das Hotel zu verlassen, meist erst ab, bevor sie im neuen Jahr den AG wechseln.

Um den Zufriedenheitsgrad der AN zu erhöhen und die AN zu binden, hat man die Zusatzleistungen bereits stark erhöht, sodass die Personalkosten gestiegen sind. Aber dennoch reicht die Erhöhung nicht aus, um mit den neuen technischen Branchen Schritt zu halten. Bisher hat man laut Interviewaussagen in der Hotelindustrie das Gehaltsmodell „niedriges Fixgehalt, hohe Zusatzzahlungen“ (*di gongzi, gao jiangjin xingshi* 低工资, 高奖金形式)“ verfolgt. Mittlerweile geht der Trend jedoch zunehmend in Richtung „Hohes Gehalt – niedrige Zusatzzahlungen-Modell“.⁵⁸⁸

Zu 4.) Kein Trinkgeld

Ein entscheidender Faktor, über den in der westlichen Hotellerie und Gastronomie die niedrigen Gehälter der Servicekräfte auf den Frontline-Positionen aufgestockt werden, ist das Trinkgeld. In der chinesischen Hotellerie ist Trinkgeld nicht üblich. Dies war jedoch nicht immer so. Ein GM eines privaten Fünf-Sterne-Hotels berichtete, dass man früher, in den 90er Jahren, – als er als Hotelpage arbeitete – an einem Abend 200-300 RMB allein an Trinkgeld – primär von ausländischen Gästen – verdienen konnte.⁵⁸⁹ Er erinnerte sich weiter, dass sein Kollege und er damals sogar eine angebotene Stelle als Abteilungsleiter (*zhuguan* 主管) ablehnten, da sie durch das Trinkgeld am Ende mehr verdienten als der Abteilungsleiter. Damals waren die Gehaltsabstände jedoch auch viel geringer als heute.

586 Vgl. Hotelvereinigung Zhejiang (2011), S. 41; aus gesammeltem Primärmaterial entnommen.

587 Chinesisch: *shehui baoxian he zhufang gongjijin* 社会保险和住房公积金: Zu den staatlich festgelegten fünf Sozialversicherungen zählt die Rentenversicherung, Krankenversicherung, Arbeitslosenversicherung, Unfallversicherung, Mutterschutzversicherung und der staatlich geförderte Eigenheimfond (“一金”= 住房公积金), der bei ca. 5-6% liegt, je nach lokalem Immobilienmarkt. Letzterer wird aber meist nur an Ortsansässige ausgezahlt. Hier findet somit keine Abhebung von anderen Branchen statt

588 AG, Hotel Nr. 14, HRM, S. 11f.

589 Hotel Nr. 15, GM, S.14.

Zu 5.) Große Gehaltsabstände zwischen Angestellten und Managementpersonal

In China verdient ein Hotelmanager heute das 20-fache eines normalen AN, wie aus Gesprächen mit Vertretern der Branche sowie aus der Quellensuche hervorging.⁵⁹⁰ Zum Vergleich: In westlichen Hotels verdienen Manager das Drei- bis Vierfache. Dies ist jedoch kein Alleinstellungsmerkmal der Hotelbranche, sondern ist auch in anderen Branchen in China Gang und Gäbe. Es stellt sich die Frage, ob tatsächlich allein der zu niedrige Gewinn beeinflusst durch äußere Umstände für die Nichterhöhung der Gehälter verantwortlich ist, oder ob eine gerechtere Umverteilung bei den Gehältern zwischen Management und Angestellten möglich wäre, aber am Unwillen des Managements scheitert. Zudem ist das Gehaltssystem auch sehr hierarchisch gegliedert. Es hängt stark von der Stelle ab, was ein AN verdient und weniger von seiner tatsächlichen Arbeitserfahrung bzw. seinem Wert für das Unternehmen. Das hat zur Folge, dass eine Gehaltserhöhung nur durch eine Beförderung möglich wird und niemand auf den unteren Stellen bleiben möchte.⁵⁹¹ Wem der Aufstieg verwehrt bleibt, der spielt somit schnell mit dem Gedanken des Wechsels, da die Frontline-Stellen zu schlecht bezahlt sind.

Als Anreizsystem schlägt Ding (2012) für die gesamte Hotellerie einen Senioritätslohn (*niangong xulie* 年功序列) nach japanischem Vorbild (Nenko-System) vor sowie ein Vertragssystem auf Lebenszeit (*zhongshen guyong zhidu* 终身雇用制度), um dem vermehrten Sicherheitsgefühl der AN gerechter zu werden.⁵⁹² Es ist jedoch fraglich, ob diese Lösung realistisch ist.

Zu 6.) Personalüberhang und ineffiziente Arbeitsaufgabenverteilung

Ein häufiges Bild, das sich dem Beobachter in der chinesischen Hotelbranche, aber auch in chinesischen Geschäften allgemein bietet, ist das von herumstehenden AN, die nichts zu tun haben. Die sog. „Staff to room ratio“ in der chinesischen Vier- bis Fünf-Sternehotellerie liegt mit über 1,3-1,9 viel höher als in westlichen Hotels (unter 0,3-0,5), wie chinesische Studien herausfanden.⁵⁹³ Es mangelt oft an Effektivität bei der Arbeitsaufteilung sowie an der Motivation der Mitarbeiter. Hierzu berichtete ein Universitätsprofessor, der früher selbst GM in einer Fünf-Sterne-Hotelkette war:

„Da wartet dann ein AN auf den Gast und steht eine Stunde lang herum – zehn Minuten vorher wären genug. Das zeigt, dass das Management nicht gut genug organisiert ist, und führt zu dem Phänomen der „Arbeitszeitverschwendung“ (wugong xianxiang 误工现象) [...] Oder z.B. wenn ein AN einfach nur da steht, anstatt unaufgefordert mit dem Gast zu kommunizieren oder ihn anzulächeln, dann gibt der Gast an dem Abend vielleicht nur 300 RMB aus statt den 3000 RMB, die er eigentlich vorhatte auszugeben. Das ist alles gang und gäbe.“ (Professor Nr. 5, Universität, S. 5)

590 Gespräch mit HR-Managerin, Hotel Nr. 31 sowie Rede vor Hotelvereinigung von Chen Canrong, 2014, S.6.

591 Vgl. Ding (2012), S. 100.

592 Vgl. Ding (2012), S. 101.

593 Vgl. Ding (2012), S. 101.

In Séparées von höherklassigen Hotel-Restaurants oder der Unterhaltungsbranche (z.B. KTV) ist es in China allgemein üblich, dass sich mehrere Bedienungen um das Wohl der Gäste kümmern und mit im Raum stehen. Im Gegensatz zu westlichen Besuchern in China, denen es oft befremdlich vorkommt, wenn sie ständig von mehreren Bedienungen umsorgt werden, zeugt dies in China von einem hohen sozialen Status und ist daher von Seiten des chinesischen Gastes durchaus erwünscht. Allerdings frisst dies viele Humanressourcen und drückt die Gehälter der Bedienungen. Um dieses Problem zu lösen, bedarf es einer Reform von Gehältern und Stellenbeschreibungen. Genau in diese Richtung kursieren derzeit in der Branche Vorschläge für neue Gehaltsmodelle, z.B. das „534-Modell“⁵⁹⁴. Demnach sollen drei AN die Arbeit von fünf AN im Hotel erledigen und dafür den Lohn von vier AN erhalten, was eine Win-Win-Situation für AN wie AG bedeutet: die AN bekommen mehr Geld und die AG sparen Kosten. Die zu dieser Theorie befragten Hotels übten jedoch Kritik. Sie sahen folgende Probleme bei der Umsetzung in die Praxis:

„Wir haben einen Arbeitsaufwand für fünf Personen und brauchen fünf Tage für die Umsetzung – eine Person, ein Tag. Jetzt lassen wir es nur noch die drei Personen erledigen, das bedeutet aber auch, dass der Arbeitsaufwand sehr viel höher ist [...] Nehmen wir an, jede Person erhält 1000RMB Gehalt, insgesamt sind das vorher 5000RMB. Das Gehalt von vier Personen wäre demnach 4000RMB, durch drei geteilt ist das 1330RMB. [...] Das sind 330 RMB mehr für jeden der drei AN, aber sein Verantwortungsbereich ist auch größer, eine Vervielfachung um das 1,6-fache, bei einer Erhöhung des Lohns nur um das 1,3-fache, d.h. eine Mehrbelastung für den AN. Das funktioniert vielleicht in der Theorie, aber in der Praxis verschlimmert es eher die Situation.“ (Hotel Nr. 35, HRM, S.3f.)

Die Gegner dieser Theorie befürchten, dass der derzeitige Preisdruck zu hoch ist und im Endeffekt nur mehr Arbeit auf weniger Schultern verteilt wird. Eine Mehrbelastung wurde vereinzelt auch von AN im Fragebogen moniert.⁵⁹⁵ Die AG befürchten, dass das 534-Modell bloß den Unmut der AN noch zusätzlich erhöhen würde. Diese Theorie sei auch deshalb nicht anwendbar, weil die jetzigen AN nicht gut genug ausgebildet seien, um ihnen einerseits mehr Arbeit und andererseits verschiedenartige Arbeit zuzuweisen. Das überfordere die meisten AN, laut Aussage der AG und die Weiterbildung alleine könne diese Mammutaufgabe nicht stemmen.

Der Fachkräftemangel hat die Verhandlungsposition der AN gestärkt, was im Regelfall auf kurz oder lang einen Anstieg der Löhne wohl unumgänglich machen wird.

Die Professorin einer Berufshochschule sah den einzigen Ausweg aus dem Teufelskreis bei der Gehälterstruktur in einer Steigerung der Branchenattraktivität, die ihrer Meinung nach hauptsächlich über das Gehalt beeinflusst werde:

594 Professor Nr. 5, Interview, Juni 2014.

595 AN-Fragebogen, Frage 17b), Nr.13.

„Ich persönlich denke, dass die grundlegende Änderung in der Stärkung der Branchenattraktivität liegen muss. Und die grundlegendste Sache bei der Anziehungskraft stellt nun mal das Gehaltssystem dar. Wenn das Gehalt nicht steigt, dann wird die Branche noch lange Zeit an diesem Phänomen leiden. Es könnte sein, dass der Markt und die Gesellschaft Verluste zu verzeichnen haben werden und dadurch die Karten neu gemischt werden. Aber wenn man wirklich die Geschäfte verbessern möchte, dann ist das, was am meisten Wettbewerbskraft besitzt, ein neues Gehaltssystem und ein neues Gehaltsniveau.“ (Professorin Nr. 7, Berufsschule, S.7)

Mit den Gründen für die fehlende Branchenattraktivität bzw. dem Branchenimage der chinesischen Hotelbranche befasst sich das folgende Kapitel.

9.3 Schlechtes Image der Hotelbranche

1,2 Millionen Kandidaten haben sich 2013 um 19.000 staatliche Stellen als Beamte beworben.⁵⁹⁶ Von solchen Bewerberzahlen kann die Hotelbranche nur träumen. In den 90er Jahren, als die Branche noch einen sehr guten Ruf besaß, bewarben sich auf 100 freie Stellen etwa 1000 Bewerber⁵⁹⁷. Die bestaussehenden und intelligentesten Jugendlichen bewarben sich in der Hotelbranche, die mit ihren damals vergleichsweise guten Gehältern (400RMB für Neueingestellte)⁵⁹⁸ und der internationalen Atmosphäre bzw. der Möglichkeit, Englisch mit den ausländischen Gästen zu sprechen, äußerst attraktiv auf die Bewerber wirkte. Vor 20 Jahren zählte sie zu den beliebtesten Branchen (*remen hangye* 热门行业).⁵⁹⁹ Heute bewerben sich auf zehn freie Stellen gerade mal sechs Bewerber.⁶⁰⁰

Das Problem in der Hotelbranche ist also nicht – wie in anderen Branchen auf dem chinesischen Arbeitsmarkt derzeit der Fall –, dass es zu viele Bewerber (meist BA) auf zu wenige passende Stellen gibt, sondern zu wenige Bewerber für die vielen offenen Stellen. Wie diese Studie ergab, hat die Hotelbranche und damit auch das Berufsbild heute mit einem sehr schlechten Image zu kämpfen. Auf die Frage 14 a), ob gegenüber der Hotelbranche Vorurteile bestehen, antworteten 75% der AG mit „Ja“. Das Image ihres eigenen Hotels schätzten nur 15,6% der AG mit „hervorragend“ ein, 37,7% mit „gut“, 45,4 % mit „mittelmäßig“ und 1,3% als „nicht so gut“. Auch die AN wurden zu ihrem Image der Hotelbranche befragt (Frage 16 a). Ihr Urteil fiel mit einem Mittelwert von 3,66 nur minimal positiver aus als bei den AG (3,68). Von den N=341 Befragten antworteten 11,4% mit „hervorragend“, 46,8% mit „gut“, 38,3% mit „mittelmäßig“ und 3,5% mit „nicht so gut“.

Bei der Analyse zeigte sich, dass es sinnvoll ist, grundsätzlich zwischen einem *externen* und einem *internen Image* zu unterscheiden, die im Fall der chinesischen Hotelbran-

596 Vgl. Durden (2013), o.S.

597 Interview, Hotel Nr. 1, HR-Managerin, S.2.

598 Interview, Hotel Nr. 1, HR-Managerin, S.2.

599 Vgl. Xinhua (2013), o.V., S. 3.

600 Interview, Hotel Nr. 14, GM, S.4.

che voneinander abweichen. Das *externe Image* bezeichnet das Image, das die Gesellschaft allgemein von der Hotelbranche hat, ohne wirklichen Einblick in die Branche und die Hotelarbeit zu haben. Das *interne Image* umschreibt jenes Image, welches die branchen- und fachinternen Personen besitzen (z.B. AG, AN, Praktikanten, Experten usw.).

Externes Image der Hotelbranche

In den Augen der meisten Chinesen ist die Arbeit in der Hotelbranche minderwertig. Dies ist primär auf das negative Bild des Dienstleistungsberufs zurückzuführen. Service wird als tatsächliches „Dienen (*cihou* 伺候)“ im Sinne eines Ergebenen gegenüber einer höhergestellten Person verstanden, statt als einfacher Tauschakt von Fachkenntnis bzw. professioneller Behandlung gegen Bezahlung. Dies erklärt den allgemein akzeptierten herablassenden Umgang der Gäste mit dem Personal in China, der ein degradierendes Gefühl der Diskriminierung bei den Angestellten hervorruft.

Zudem leidet die Branche unter dem Image, dass sie in die Sexindustrie involviert ist (*shehuang* 涉黄), keine beruflichen Entwicklungsperspektiven bietet und von schwerer manueller Arbeit geprägt ist, für die man keine Fähigkeiten benötigt (für Prozentzahlen s. Tab. 23).

In der Vergangenheit haben Razzien in chinesischen Hotels wegen illegaler Sexorgien regelmäßig für negative Schlagzeilen gesorgt,⁶⁰¹ was dem Image der gesamten Hotelbranche nachhaltigen Schaden zugefügt hat. Neben Karaoke Bars und Schönheitssalons zählen Hotels zu den Orten in ganz China, an denen Prostitution, die offiziell verboten ist, inoffiziell stattfindet. Unter Xi Jinpings Kampagne gegen Korruption und Amoralität fanden 2014 ebenfalls zahlreiche Razzien in Hotels verschiedener Landesteile (Guangdong und Heilongjiang) statt, die dieses Thema nochmal besonders vor Augen geführt haben.⁶⁰²

In den Augen der meisten chinesischen Eltern (vor allem auf dem Land) zählt die Hotelbranche in China daher zu den unseriösen Branchen, in denen sie ihre Kinder nicht arbeiten lassen möchten. Sie zählt als „Jugend-ausbeutende Branche (*qingchunfan hangye*)“, wie in Kap. 8.5 bereits erwähnt, in der man über keine besonderen Fähigkeiten, sondern lediglich über gutes Aussehen verfügen muss (*paotou loumian* 抛头露面)⁶⁰³ und die vor allem keine beruflichen Perspektiven bietet. Auch wenn AG behaupten, dass die Branche keine Jugend-ausbeutende Branche sei, so ist es doch auffällig, dass an der Rezeption sowie in der Lobby jedes besuchten Hotels ausschließlich junges Personal (unter 30 Jahre) und Praktikanten vorzufinden waren. In den Interviews wurde zugegeben, dass sie ihren Gästen lieber ein junges (vorzugsweise weibliches) Gesicht präsentieren, da es sich besser verkauft. Ältere Angestellte sind i.d.R. im Back Office-Bereich oder im Management tätig bzw. bei geringer bis gar keiner Schulbildung und Arbeitserfahrung aus ärmeren ländlichen Gegenden als Putzkraft, die sog. *Ayis*, tätig.

601 Vgl. Lorenz/Wagner (2003), o.S..

602 Vgl. Geinitz (2014), o.S; Vgl. Xinhua (2014), o.S.

603 Vgl. AG-Fragebogen, Frage Nr. 14b), Nr. 85.

Tab. 23: AG-Antworten zum externen Image der Hotelbranche (N=77)

Externes Image der Hotelbranche	Prozentzahlen
Minderwertige Arbeit („dienen“)	41,7%
In Sexindustrie involviert	12,5%
Anstrengende Arbeit	11,5%
Niedriges Gehalt	9,4%
Keine Fähigkeiten benötigt	8,3%
Bietet keine beruflichen Perspektiven	7,3%
Andere	9,4%

Quelle: Eigene Befragung und Darstellung.

Zwar kann so ein junges Gesicht der Branche nicht nur auf Gäste, sondern auch auf potentielle junge AN anziehend wirken. Gleichzeitig impliziert dies aber auch, dass man in der Hotelbranche nicht „alt werden“ kann, d.h. keine langfristigen Zukunftsaussichten hat. Dieser deutliche Unterschied zur ausländischen Hotellerie war den chinesischen Hoteliers in den Interviews zwar durchaus bewusst. Bislang sahen sie aber keinen Handlungsbedarf.

Internes Image der Hotelbranche

Das interne Image der Hotelbranche bei AN, die bereits eine Weile in der Branche arbeiten, ist eher von den speziellen Charakteristika des Hoteljobs geprägt. Die befragten AN klagten über eine sowohl physisch als auch psychisch anstrengende (*xinku* 辛苦) und eintönige Arbeit bei gleichzeitig niedrigem Gehalt, lange Arbeitszeiten, unbezahlte Überstunden, Nachtschichten und Feiertagsarbeit. Kurz zusammengefasst lautet das Image der Branche: „Viel (unangenehme) Arbeit für wenig Geld“. Eine Befragte aus dem AG-Fragebogen bestätigte einige der von den AN genannten Punkte:

„Eigentlich sind es nicht nur Vorurteile, sondern Fakt: das Gehalt ist nicht hoch, die Arbeitsintensität dafür hoch, man muss Nachtschicht arbeiten und häufig die Beschwerden von Gästen ertragen.“ (AG-Fragebogen, Frage 14 b), Nr. 36)

Nur die wenigsten AN sind heute noch bereit, solch eine Arbeit über einen langen Zeitraum – geschweige denn überhaupt – auszuüben; vor allem weil es vom Gehalt her vergleichbare Jobs gibt, z.B. als Empfangsdame oder Sekretärin (2.000-3.000RMB/Monat), bei denen man keine Nachtschichten und am Wochenende frei hat. Zudem gelten strikte Kleidervorschriften und Handyverbot während der Arbeit. Es wird auf penible Sorgfalt Wert gelegt. Diese Vorgehensweisen wirken auf die freizeit- und konsumbewussten Jugendlichen, die von ihren Eltern seit ihrer Kindheit umsorgt und verwöhnt wurden, und auf ihre Freizeit sowie ihren Handykonsum sehr viel Wert legen, eher abstoßend.

Doch es gab auch AN, die der Hotelbranche etwas Positives abgewinnen konnten. Vor allem in den Interviews zeigte sich, dass die jungen AN zu der Frage nach dem Image der Branche zwar das allgemein verbreitete negative Bild der Hotelbranche in der chinesischen Gesellschaft bestätigten bzw. wiedergaben, dieses jedoch nicht unbedingt auch selbst teilten:

„Besonders auf dem Land hat die Hotelbranche keinen guten Ruf. Wer in der Branche gearbeitet hat, der weiß, dass es nicht so ist. Aber aus Sicht der anderen Leute ist es nicht so toll im Hotel zu arbeiten.“ (Hotel Nr. 22, AN 2, weiblich, 80er-G., MBS-Abschluss, S. 2)

„Gegenüber der Hotelbranche haben viele Leute Vorurteile. Sie denken, dass man als Bedienung wirklich anderen Menschen dient, und dass man als ausgebildeter Hochschulabsolvent nicht andere bedienen sollte. Wie dem auch sei, in China gibt es nun einmal dieses Vorurteil.“ (Hotel Nr. 23, AN 3, weibl., 90er-G., HBS, auswärtiger Hukou, S. 4)

Trotz der gehegten Vorurteile hatte die Hotellerie als Dienstleistungsbranche aus Sicht der AN auch durchaus positive Aspekte vorzuweisen:

„Der Tertiärsektor entwickelt sich gerade prächtig, und die Hotelbranche stellt einen wichtigen Teil davon dar, die Entwicklungsperspektiven sind gut.“ (AN-Fragebogen, Frage 16b), Nr. 284)

Neben den von AN wahrgenommenen guten Entwicklungsperspektiven galt das Arbeitsumfeld zudem als angenehm und nobel. Es wurde der Branche durch die AN mehrmals die Möglichkeit zugesprochen, das eigene *Suzhi* zu erhöhen, eine Beobachtung, die sich mit denen von den Autoren Otis (2009) und Kelly (2011) deckt. So beschrieb z.B. eine Teamleiterin, die bereits einige Jahre im Hotel arbeitete, wie sie der Hotelbranche Positives in Bezug auf ihre eigene persönliche Entwicklung abgewinnen konnte:

„Ich finde es super im Hotel zu arbeiten. Das ist auch das, was ich immer meinem Team sage. In der Phase des Praktikums konnte ich noch nicht so gut mit anderen Menschen umgehen. Aber nachdem ich mit dieser Branche in Berührung gekommen bin, kann ich mich viel besser artikulieren.“ (Hotel Nr. 20, AN 1, HBS, späte 80er-G., S. 3)

Vor allem das Erlernen des höflichen Umgangs mit anderen Menschen im Hotel wurde von den AN allgemein als sehr positiv bewertet, da ihnen dies in ihrer Ausbildung fehlte. Das negative Image käme vor allem durch das geringe Gehalt bzw. das Missverhältnis von Arbeitseinsatz und Bezahlung zu Stande, weniger durch das Hotel als AG.

Es folgen einige Beispielzitate aus den offenen Antworten der AN (Frage 16b) zu den oben genannten Punkten:

- Nr. 285: „Hotelangestellte haben alle gute Manieren, Verstand, Dienstleistungsbewusstsein und Verantwortungsgefühl.“
- Nr. 368: „Die Hotelbranche ist normalerweise ein Ort, an dem Leute mit hohem *Suzhi* verkehren, deshalb ist die Arbeitsatmosphäre dort nicht schlecht. Das Ge-

halt ist zwar nicht hoch, aber es bieten sich viele Möglichkeiten etwas zu lernen. Außerdem lernt man viele unterschiedliche Menschen kennen.“

- Nr. 343: „Ein Hotel bietet seinen Gästen hauptsächlich Service an, deshalb sind die Anforderungen an das Suzhi der AN auch relativ hoch. Jeden Tag begegnet man unterschiedlichen Gästen, unterschiedlichen Situationen, dafür braucht man unbedingt geschulte Talente, die mit den Beschwerden und Schikanen der Gäste vertraut sind, und es braucht zudem Sorgfalt, Anpassungsfähigkeit und ziemlich ausgeprägte soziale Kontaktfähigkeit.“
- Nr. 367: „Die Arbeitsatmosphäre ist sehr komfortabel, man steigt schnell auf, die Zusatzleistungen sind in der Regel passabel und es nutzt der Selbstkultivierung (xiuyang 修养), das Gehalt ist OK, und man kann außerdem Frauen gut den Hof machen (*tan lianai* 谈恋爱).“
- Nr. 133: „Ich mache am Tourism College von Zhejiang⁶⁰⁴ meinen Abschluss und liebe dieses Fach heiß und innig. Nach meinem Abschluss möchte ich auch gerne in dieser Branche arbeiten.“ (Praktikantin)

Tabelle 24 fasst die positiven und negativen Antworten von AN (Frage 16 b) nach Kategorien noch einmal zusammen:

Tab. 24: Antwortkategorien zum Image der Hotelbranche aus Sicht von AN

AN-Antworten (N=341; Mehrfachantworten möglich)			
Positives Image der Hotelbranche	Prozentzahlen	Negatives Image der Hotelbranche	Prozentzahlen
Angenehmes, nobles Arbeitsumfeld	21,3%	Viel Arbeit für wenig Geld	26,7%
Dienstleistungsbranche hat gute Entwicklungschancen	15,6%	Weder schlecht noch gut	20,9%
Arbeit im Hotel erhöht das eigene <i>Suzhi</i>	15,1%	Irreguläre Arbeitszeiten	12,6%
Fachnahe Ausbildung gehabt	12,9%	Fehlende gesellschaftliche Anerkennung	10,5%
Man lernt den Umgang mit Menschen (Social Skills)	12,0%	Hohe Profiteinbußen, Zukunft ungewiss	8,1%
Gute berufliche Entwicklungsmöglichkeiten	10,7%	Instabile personelle Bedingungen, viel Fluktuation	5,8%
AG kümmert sich um AN, Humanisiertes Management	5,3%	Chancen ungerecht verteilt, <i>Guanxi</i> -Praktiken stark ausgeprägt	5,8%

Quelle: Eigene Befragung und Darstellung.

604 Renommierte Tourismusfachschule in Hangzhou (MBS und HBS zusammen); Praktikantenmesse besucht.

Erklärungsfaktoren für Imageprobleme

Im Verlauf der Datenanalyse wurde deutlich, dass das Image der Hotelbranche eine besondere Bedeutung im Rekrutierungsprozess spielt. Um herauszufinden, welche der unabhängigen Variablen in einem kausalen Zusammenhang mit der abhängigen Zielvariable „Image“ stehen und wie stark, wurde an dieser Stelle erneut die Regressionsanalyse angewendet.

Zu den unabhängigen Variablen zählten: Jetzige Position im Hotel, Arbeitserfahrung, Arbeitszufriedenheit, Weiterbildung, Studienfach, Graduierungsjahr, Bildungsstand, *Hukou* (Ort und Art), Alter, Geschlecht und Gehalt des AN sowie die Eigentümerschaft, Managementform und Sterneanzahl des Hotels.

Die Ergebnisse zeigten, dass die zwei Variablen (1) Arbeitszufriedenheit und (2) Weiterbildung einen stark signifikanten⁶⁰⁵ Einfluss auf das Image eines AG nehmen. Weitere signifikante Einflussfaktoren waren (3) Managementform und (4) das Studienfach (fachnahe Ausbildung) mit weitem Abstand zu den übrigen nicht signifikanten unabhängigen Variablen. Auch hier gaben die Lageschätzer erneut an, ob die einzelnen signifikanten Variablen/Prädiktoren bzw. deren Kategorien in einem positiven oder negativen Zusammenhang zur Referenzkategorie stehen. Die Referenzkategorie ist automatisch immer die höchste Kategorie. Bis auf das Studienfach waren alle Lageschätzer negativ (s. Tab. 25).

Tab. 25: Ordinale Regression III – Parameterschätzer zu den kategorialen Prädiktoren der abhängigen Variable Image^a

	Kategoriale Prädiktoren	Schätzer	Signifikanz
Schwelle	[Image_Hotelbranche = 2]	-8.902	0.000***
	[Image_Hotelbranche = 3]	-4.814	0.000***
Lage	[Arbeitszufriedenheit=2]	-4.921	0.000***
	[Arbeitszufriedenheit=3]	-3.743	0.000***
	[Arbeitszufriedenheit=4]	-1.950	0.016**
	[mit Weiterbildung zufrieden=2]	-1.887	0.015**
	[mit Weiterbildung zufrieden=3]	-1.859	0.005***
	[Managementform=2]	-0.841	0.026*
	[Studienfach=0]	0.567	0.048*

^a N = 371 AN; Die letzte Spalte zeigt die p-Werte der signifikanten Variablen (*** p<0.001; ** p<0.01; *p<0.05) und die zweite Spalte die dazugehörigen Lageschätzer der einzelnen Kategorien einer Variable.

Quelle: Eigene Befragung und Darstellung mit SPSS.

605 Auch wenn die Bezeichnung umstritten ist, wird sie hier verwendet, um den Unterschied zwischen den Variablen zu verdeutlichen. Darüber hinaus blieben diese zwei Werte auch bei Variation unterschiedlicher unabhängiger Variablen im Modell stabil bei ***p<0,001, während die anderen Werte schwankten.

Die einzelnen errechneten Lageschätzer sind in Bezug auf die abhängige Variable Image wie folgt zu interpretieren:

1. Je niedriger die Arbeitszufriedenheit der AN ausfiel, desto schlechter war auch das Image der Hotelbranche aus Sicht der AN. Hier fielen die Lageschätzer doppelt und sogar knapp dreifach so niedrig wie die übrigen Lageschätzer des Modells aus, was den Einfluss dieser Prädiktoren auf die abhängige Variable unterstrich.
2. Je geringer die Zufriedenheit mit dem Weiterbildungssystem, desto schlechter fiel auch das Image bei den AN aus. Hier fielen die negativen Schätzer am zweitniedrigsten nach der Arbeitszufriedenheit und in etwa gleich stark aus (-1.887, -1.859).
3. Im Vergleich zum Einzelunternehmen hatten die AN in inländischen Ketten ein etwas schlechteres Image (-0.841) von der Branche.
4. Im Vergleich zu den fachfremden AN hatten die fachnahen AN mit einem Lageschätzer von 0.568 ein etwas positiveres Image von der Hotelbranche.

Das Bestimmtheitsmaß Pseudo-R-Quadrat der ordinalen Regression, das den prozentualen Anteil der durch die ordinale Regression erklärten Varianz angibt, lag bei 0,464, d.h. es lag eine hohe Varianzaufklärung von 46,4% vor.

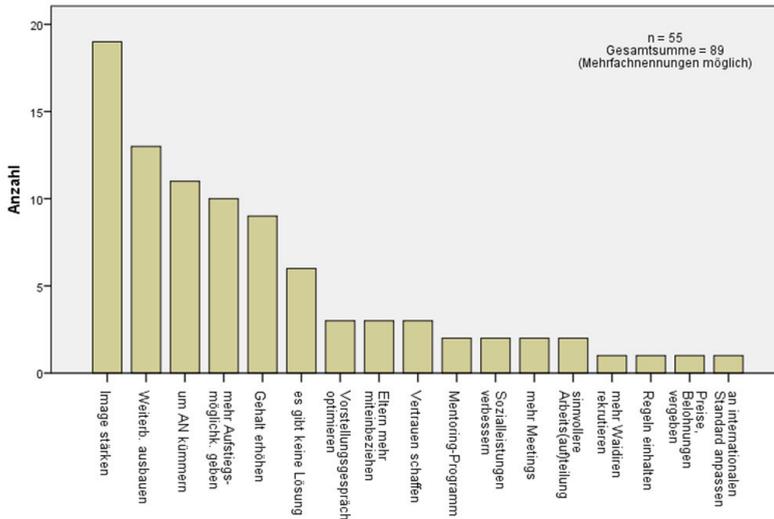
Als zusätzliches Maß für die Güte der Vorhersage wurde noch eine Rangkorrelation nach Spearman⁶⁰⁶ zwischen der tatsächlich beobachteten Kategorie (Image) und der vorhergesagten Kategorie (Variable_PRE 1) herangezogen, die ebenfalls hoch signifikant ausfiel (**p=0,000). Damit besitzt das Modell einen hohen Güteparameter. Trotz der signifikanten Werte gilt zu beachten, dass die abhängige Variable Image eine relativ „weiche Variable“ ist, d.h. durch sehr viele unterschiedliche Faktoren beeinflusst ist. Die hier gemessenen signifikanten Variablen klären daher nur einen gewissen Anteil der Varianz auf, konnten aber dennoch als hochsignifikante Einflussfaktoren identifiziert werden.

Imageaufbesserung

Um die Vorurteile gegenüber der Branche abzubauen, setzten die meisten AG auf die allgemeine Verbesserung des Images (ohne konkretere Angaben zur Umsetzung), den Ausbau von Weiterbildungsmaßnahmen, Gehaltserhöhungen und eine vermehrte Fürsorge um die AN, vor allem bei neu eingestellten Mitarbeitern. Ein verbessertes Compliance-System, das sich AN von AG wünschten, wie in Kap. 8.4 und 8.5 bei den Merkmalen eines guten AG bzw. zur Zufriedenheit mit dem AG beschrieben, wurde jedoch von keinem der AG genannt. Weitere Antworten sind der Abb. 30 zu entnehmen.

606 Bühl (2014), S. 485.

Abb. 30: Lösungsansätze der AG zur Bekämpfung von Vorurteilen gegenüber der Hotellerie (offene Antworten)



Quelle: Eigene Befragung und Darstellung.

Der Umgang mit Beschwerden von Gästen kam sowohl in den Interviews als auch in den Fragebögen mehrmals zur Sprache, da sich die AN von den Gästen oft ungerecht behandelt fühlten (Chin.: *weiqu* 委屈). Zur Verbesserung dieser Situation nannten AG aus dem Fragebogen ebenfalls vor allem weiche Faktoren, die in ihrem Hotel Anwendung fanden:

„Wir bauen das Selbstbewusstsein der AN auf, führen jegliche Art von Besprechungen und am Ende jeden Jahres werden Preise verschiedenster Art verliehen. Wir haben einen „Ungerechtigkeits-Preis“ eingerichtet, der sich ganz speziell an die AN richtet, die ungerecht von Gästen behandelt worden sind. Und wir fördern die Unternehmenskultur.“ (AG, Frage 14c, Nr. 67)

Die meisten HR-Manager gaben zwar an, dass sie das Image verbessern wollen, aber nur wenige wurden so konkret, wie in dem o.g. Beispiel, wie sie dies umzusetzen gedenken bzw. welche Gegenmaßnahmen sie bereits ergriffen haben.

Es gab nur wenige Ausnahmen unter den besuchten Hotels, die tatsächlich eine erkennbare Unternehmenskultur besaßen und ihr Image aktiv vermarkteten. Diese Hotelgruppen hatten unter den interviewten AN auch ein besseres Image. Das Bewerben der eigenen Marke stieß auf Widerhall bei den AN. So veranstaltete eine Hotelgruppe bspw. eine alljährliche Fahrradtour, an der der CEO sogar selbst teilnahm. Mit seinen Touren quer durch China suchte er dem Unternehmen einen gewissen Spirit zu verleihen. Gleichzeitig glorifizierten ihn diese Reisen zu einer Art Helden bzw. Vorbild, dem man nacheifern möchte und sollte. Denn hinter den Reisen steckte Symbolkraft. Er selbst verglich seinen auf dem Rad aufgenommenen Kampf gegen Berge und Täler mit dem Auf und Ab im

Arbeitsalltag, den die AN nach der gleichen Methode zu bewältigen versuchen sollten – mit Durchhaltevermögen.⁶⁰⁷ Die Mitarbeiter der Zentrale dieser Hotelkette, in der auch der CEO sein Büro hatte, sprachen alle positiv von ihm. Im Vergleich zu anderen Hotels wechselten Mitarbeiter aus dem mittleren Management weniger.⁶⁰⁸ Die Fluktuationsrate der AN lag in diesem Hotel mit 19% vergleichsweise niedriger als in anderen Hotels (30%), wobei jedoch kein eindeutiger kausaler Zusammenhang hergestellt werden konnte. Einige AG sahen auch überhaupt keine Möglichkeit das Image zu verbessern. Dafür gaben sie unterschiedlichen Faktoren die Schuld:

- „Das ist der schleichende (yinxing 隱性) Trend der Branche, da gibt es keine kreativen Maßnahmen.“ (14c, Nr. 73);
- „Das ist in der Gesellschaft allgemein existent, die gesellschaftliche Stellung ist niedrig, was gibt es da schon für Maßnahmen gegen?“ (14c, Nr. 9);
- „Das ist die allgemeine gesellschaftliche Wahrnehmung. Außerdem ist die Bildung in den Schulen schlecht. Was kann das Hotel da schon machen?“ (14c, Nr. 74).

Image der Hotelbranche bei anderen Branchen

Tatsächlich waren die „Aussteiger“ aus der Hotelbranche sehr beliebt in anderen Branchen. Sie finden Arbeit im internationalen Handel, z.B. als Rezeptions- oder Empfangsdame, da sie in der Regel gute Umgangsformen beherrschen (höflich, kommunikativ, gutes Arbeits- und Servicebewusstsein etc.) und im Vergleich zu ihren Altersgenossen bessere Englischkenntnisse besitzen. Solche Fähigkeiten seien schwieriger beizubringen als etwa praktisches Fachwissen und erfordern einen längeren Lernprozess, sind aber sehr gefragt in der Arbeitswelt. Zudem sei der Reifegrad bzw. das *Suzhi* der Hotelbranchen-Wechsler höher.⁶⁰⁹ Eine befragte Professorin schilderte als Beispiel für die Beliebtheit von Tourismusstudenten das Gespräch mit einer Firma, die regelmäßig Studenten von ihr einstellt:

„Ich habe neulich den GM einer Logistikfirma gefragt: ‚Warum gehst Du eigentlich nicht zu einem Institut für internationalen Handel, sondern rekrutierst so viele Studenten von meinem Tourismusinstitut?‘ Daraufhin meinte er scherzhaft zu mir: ‚Deine Studenten haben einen Nachteil – sie können keinen Seeladeschein (Konnossement) ausfüllen. Aber das bringe ich ihnen ganz leicht bei, eine Woche genügt. Nur wenn ich anderen Studenten das beibringen muss, was eure können, dauert das viel länger.‘“ (Professorin Nr. 3, Universität, S.8)

Diese „Vorteile“ mögen im westlichen Kontext etwas befremdlich erscheinen. Allerdings sind die im Westen relativ selbstverständlichen Höflichkeitsgesten, wie Tür aufhalten, gegenseitiges Vorlassen und Grußformeln wie Danke, Hallo und Tschüss, ebenso wie Englischkenntnisse in China nichts Selbstverständliches.

607 Gesammeltes Primärmaterial in Form von hoteleigener Zeitschrift, die landesweit in den Hotels der untersuchten Kette auslag.

608 Hotel Nr. 14, GM, S.2f.

609 Vgl. Interview, Professorin Nr. 3, Qingdao Daxue, 2011.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass ein großes Problem der chinesischen Hotelbranche der fehlende entgegengebrachte Respekt durch die Gesellschaft darstellt. Das allgemein vorherrschende stigmatisierte und traditionell tief verwurzelte Bild des „Dienens“ verursacht bei den Angestellten ein großes Minderwertigkeitsgefühl (*zibeigan* 自卑感), was u.a. zu der hohen Fluktuation führt. Zudem präsentiert sich die Hotelbranche fast ausschließlich als „junge Branche“, ohne Zukunftsperspektiven, weshalb AN die Hotelbranche nur als „Übergangs-AG“ sehen. Intern ist die Hotelbranche jedoch nicht per se schlecht angesehen, sondern lediglich die Frontline-Jobs, deren Anreiz-/Leistungsverhältnis unausgeglichen ist. Durch die schwindende Anziehungskraft ist folglich auch die Fluktuation gestiegen, die wiederum höhere Rekrutierungs- und Weiterbildungskosten für das HRM der Hotelbranche verursachen (Neuausschreibung, Suche, Einarbeitung). Wenn die Hotelbranche jedoch wieder wettbewerbsfähiger werden möchte, muss sie sowohl an ihrem internen als auch externen Image arbeiten.

Eine gute Lösung hierzu bieten z.B. Fernsehserien, die das Hotelleben thematisieren. Sie haben ein höchst positives Bild bei vielen Angehörigen der Nach-80- und Nach-90-Generation hinterlassen, wie aus den Interviews hervorging. Die Medien sollten deshalb verstärkt zur Imageaufwertung eingesetzt werden.

Ein aktives Bewerben der eigenen Arbeitgebermarke, das sog. *Employer Branding*, fand nur bei den wenigsten Hotels statt. Es fehlt an Know-how, neuen Impulsen und Strategien bei der Entwicklung von Unternehmenskulturen in der Hotelbranche, so urteilten erfahrene Branchenexperten im Interview.⁶¹⁰ Es braucht eine Unternehmenskultur, die die jungen AN auch wirklich erreicht – mehr Taten als bloß Worte.⁶¹¹ Um die AN mit passenden Anreizinstrumenten an das Hotel zu binden, bedarf es vor allem eines strategischen HRM, wovon das nächste Kapitel 9.4 handelt.

9.4 Veraltete Managementtechniken und unausgereiftes HRM

Einflussreiche Branchenvertreter führen einen großen Anteil der Fluktuation auf das fehlende strategische HRM zurück.⁶¹² Die chinesische Hotelbranche hat sich zu lange Zeit allein auf Produkt- und Marktinnovationen konzentriert und zu wenig auf Innovationen im Management, insbesondere im HRM.⁶¹³ Gerade in einer Dienstleistungsbranche wie der Hotellerie spielt der menschliche Faktor jedoch eine besonders wichtige Rolle – nicht nur in Bezug auf den Gast, sondern auch auf den AN, da sich die Zufriedenheit und Unzufriedenheit der AN direkt auf den Kunden auswirkt. Laut Aussage chinesischer Branchenexperten werden trotz der Umbenennung von Personalabteilungen in HRM-Abteilungen weiterhin die gleichen alten Management- und Rekrutierungstechniken verwendet wie bisher – nur „in neuem Gewand“ (*lao moshi tao xinren* 老模式套新

610 Interview, CEO, *Zuijiadongfang*, S.2.

611 Interview, Hotel Nr. 11, Lehrerin von Berufshochschule im Fach Tourismus-Englisch, die dem Hotel Praktikanten und Absolventen vermittelte.

612 Vgl. Chen Canrong (2014), S.2.

613 Vgl. Li Xiye (2014), S.3.

人).⁶¹⁴ Traditionelle Denkweisen und festgefahrene betriebliche Strukturen verhinderten bislang eine branchenweite Verbesserung des Personalmanagements.⁶¹⁵ Das menschliche Wohl des Personals ist nach wie vor zweitrangig hinter dem Profitstreben des Unternehmens. Vor allem das Frontline-Personal wurde lange außer Acht gelassen, obwohl es eigentlich „die erste Produktivkraft“ sowie das „Gesicht“ des Hotels verkörpert.⁶¹⁶

Neben den in Kapitel 9.2 behandelten materiellen Anreizfaktoren wie Gehalt und betrieblichen Sozialleistungen entscheiden im Personalwesen auch vor allem immaterielle Anreizfaktoren, wie Mitwirkungsmöglichkeiten, soziale Kommunikation und das Streben nach Selbstverwirklichung, über den Erfolg bei der Arbeitnehmerbindung.⁶¹⁷ Konkret äußern sich diese Faktoren z.B. im Führungsstil eines Unternehmens, seinen Qualifizierungs- und Aufstiegsmöglichkeiten sowie Arbeitsinhalten, Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung.⁶¹⁸ Strategische Personalentwicklung hat zum Ziel, das Personal in den Unternehmensablauf und die -kultur zu integrieren, zu qualifizieren und zur Selbstverwirklichung zu verhelfen.⁶¹⁹

Welche Anreizfaktoren für die AN in der chinesischen Hotelbranche relevant sind, haben die Kapitel 8.4 und 8.5 aufgezeigt. In diesem Kapitel werden nun die gesammelten empirischen Ergebnisse mit der vor Ort gesammelten chinesischen Fachliteratur zu Managementtechniken und Anreizpolitik der chinesischen Hotelbranche verglichen und vor dem Hintergrund der Theorie diskutiert. Von der Autorin durchgeführte Recherchen auf der vielgenutzten Branchenwebsite *Liwuli*⁶²⁰ lieferten zusätzlich Erkenntnisse zu den Ursachen des noch unausgereiften HRM, dessen Hauptproblemfelder im Folgenden anhand von Beispielen erläutert werden.

1. Organisationskultur und Führungsstil

Gu Huimin 谷慧敏⁶²¹, eine namhafte chinesische Forscherin auf dem Gebiet Hotelmanagement, vertritt die Meinung, dass man zuerst die Organisationsstruktur und -kultur der Hotels verändern muss, wenn innovative Ansätze in das HRM Eingang finden sollen. Momentan gibt es nach Meinung von Gu noch zu viel „Abteilungsbildung (*bumenhua* 部门化)⁶²², die einen rationalen Austausch von Personal zwischen den Abteilungen verhindert. Dies bestätigte ein BS-Absolvent und Kellner aus einem Fünf-Sterne-Hotel in Hangzhou im Interview:

614 Vgl. Li Xiye (2014), S.3.

615 Vgl. Hotelvereinigung Zhejiang (2011), Kapitel 4 (1), S. 69.

616 Vgl. Sun (2014), o.S.

617 Vgl. Jung (2008), S. 562f.

618 Vgl. Knoblauch (2004), S. 113.

619 Vgl. Schax (2007), S. 52.

620 Liwuli 里屋里, <http://www.liwuli.com.cn>, Informationsservice über Weixin.

621 Direktorin des Hotelmanagement Instituts an der Beijing International Studies University (北京第二外国语学院酒店管理学院院长) und gleichzeitig Leiterin des Forschungszentrums für chinesische Hotelindustrie in Peking (中国饭店产业研究中心主任); Mehrmalige Versuche mit Professorin Gu Huimin persönlich Kontakt aufzunehmen zwecks eines persönlichen Interviews blieben leider erfolglos; bekannte veröffentlichte Studie von ihr: *Zhongguo fandianye renli ziyuan guanli zhanlue yanjiu*中国饭店业人力资源管理战略研究 (2005).

622 Vgl. Li Xiye (2014), S. 3

„Jede Abteilung ist eine einzelne Gruppe (tuanti 团体), es ist nicht sehr gemeinschaftlich (tuanjie 团结). Hier ein Beispiel wie die Abteilungen denken: Wenn ich als Abteilungsleiter AN ausleihe [an andere], dann habe ich hier zu wenig Arbeitskräfte, warum sollte ich sie Dir also leihen. Das verursacht große Widersprüche. Deshalb ist es auch wichtig, wie sich die Vorgesetzten untereinander verstehen. Wenn die Beziehungen zwischen Vorgesetzten schlecht sind, verhält es sich ebenso bei den Mitarbeitern.“ (Hotel Nr. 33, AN 2, männlich, 90er-G., lokaler Hukou, HBS-Absolvent (Tourismusmanagement), S. 10)

HR-Manager führten in den Interviews aus, dass sie teilweise Mühe hatten zwischen den Abteilungen zu vermitteln. Es handelt sich um eine klassische, funktionale Organisationsstruktur, bei der die ebenenübergreifende Kommunikation fehlt. Gu argumentiert, dass man statt der bis dato pyramidenförmigen Organisationsstruktur die Hierarchien mehr angleichen (*pianpinghua* 扁平化) und miteinander vernetzen (*wangluohua* 网络化) sollte.⁶²³ Denn der charakteristische Nachteil der jetzigen Organisationsform ist die Überlastung der Unternehmensspitze, bzw. der Linienmanager. Die einzelnen Abteilungen agieren im eigenen Interesse, ohne die Gesamtsicht des Hotels zu berücksichtigen. Durch das hierarchische System nehmen die Linienmanager großen Einfluss auf ihr Ressort. Nicht selten kommt es sogar vor, so merkten die HR-Manager an, dass ein Linienmanager große Teile der Belegschaft mitnimmt, wenn er das Hotel verlässt.⁶²⁴ Denn nicht nur die AN auf exekutiven Stellen betreiben Jobhopping, sondern auch die Manager und GM von Hotels. So ließ sich feststellen, dass allein innerhalb von drei Jahren (Herbst 2011 - Herbst 2014), dem Zeitraum zwischen dem ersten und zweiten Feldforschungsaufenthalt dieser Studie, bei einem Drittel der untersuchten Hotels ein Wechsel an der Spitze oder ein Wechsel der HR-Manager oder sogar beides stattgefunden hat.⁶²⁵ Eine HR-Managerin aus einem staatlichen Vier-Sterne-Hotel in Peking erläuterte hierzu:

- HR: „Die oberen Ebenen, z.B. GM, Vize-GM und Assistent des GM, wechseln alle drei Jahre für gewöhnlich.“
- I: „Wie kommt es dazu?“
- HR: „Das ist nicht ganz klar, vielleicht fürchten sie, dass wenn jemand zu lange in einem Hotel bleibt, dass dies die Kreativität oder die Begeisterung negativ beeinflusst. Oder vielleicht fürchten sie, dass sich die negativen Dinge häufen. Auf jeden Fall wechseln GM i.d.R. alle drei Jahre einmal.“ (Hotel Nr. 2, HRM, S. 2)

Aus der Sicht der Mitarbeiter sowie für das Hotel allgemein wirkt sich dieser fliegende Wechsel der GM negativ aus – zum einen auf die Umsetzung der Unternehmensziele, zum anderen auf das Betriebsklima. Denn von dem Verhalten und Auftreten des GM oder Linienmanagers geht in China ein starker Multiplikatoreffekt aus. Zum einen gilt

623 Vgl. Li Xiye (2014), S. 3.

624 HR-Manager, Hotel Nr. 21, S. 4, Hotel Nr. 23, S. 6; zusätzlich bestätigt durch chinesische Fachliteratur zum Thema: Zhang und Wu, 2007, S. 52.

625 Hotel Nr. 2, Nr. 4, Nr. 7, Nr. 10, Nr. 17, Nr. 18, Nr. 21, Nr. 31., Nr. 33.

seine Position als höchst erstrebenswert. Zum anderen besitzen Mitarbeiter in China durch das konfuzianisch, hierarchisch geprägte Gesellschaftssystem großen Respekt vor ihren Vorgesetzten. Der von Führungskräften praktizierte häufige Wechsel übt eine schlechte Vorbildfunktion auf die Mitarbeiter aus und behindert somit das Ziel der Arbeitnehmerbindung zusätzlich. So war z.B. zu beobachten, dass in jenen Hotels, in denen der GM bereits lange Jahre das Hotel leitete, die AN generell zufriedener waren und ein insgesamt freundlicheres Betriebsklima sowie ein positiveres Bild von der Zukunft des Unternehmens vorherrschten.⁶²⁶

Gleichzeitig verfügten die Linienmanager und GM nur in den seltensten Fällen über HR-Kenntnisse. Entweder verharren sie noch im alten Managementdenken oder sie sind noch zu unerfahren. Zudem unterscheiden sich ihre Screening-Kriterien stark von denen der 90er-G. Während sie mehr auf praktische Fähigkeiten achten, da sie selbst meist nicht viel Schulbildung – geschweige denn eine akademische Bildung – genossen haben, legen die Vertreter der 90er-G. entsprechend der Herangehensweisen, die sie in der Schule gelernt haben, auf intellektuelle Fähigkeiten großen Wert. Es fehlt an effektiver Weiterbildung für Linienmanager.

HR-Abteilungen gelten oft nur als verlängerter Arm des Top-Managements, jedoch ohne großartige eigene Einflussmöglichkeit. Zwar möchte das Management manchmal hotelinterne Abläufe ändern, aber es ist abhängig vom jeweiligen Investor bzw. Eigentümer (*yezhu*), der in erster Linie am Profit des Hotels interessiert ist.⁶²⁷ GM verwiesen bei Weiterbildungsfragen im Interview stets an die HR-Manager. Ebenso waren die HR-Manager überfragt, wenn es um die Unternehmensziele ging. Die Befragten vermittelten insgesamt den Eindruck, dass alle HR-spezifischen Fragen, inklusive der Karriereentwicklung nicht eingebunden, sondern losgelöst von der Unternehmensagenda umgesetzt wurden. Die befragten HR-Manager monierten, dass die Durchschlagskraft der HR-Abteilung viel geringer geworden sei.⁶²⁸ Das bedeutet, dass sie sich um einen „guten Draht“ zu den AN bemühen und nicht umgekehrt. Der HR-Manager sollte ein „guter Lehrer und Freund der AN“⁶²⁹ sein. Dies geht über die rein administrative Funktion weit hinaus. Hierzu gehören z.B. Besuche in den Wohnheimen der Mitarbeiter, Obstkörbe aufs Zimmer stellen, Erkundigung nach der Familiensituation der AN bis hin zu unterstützenden Maßnahmen bei familiären Notsituationen.⁶³⁰ Die jungen AN wünschen sich heute sogar verstärkt vom AG, dass er sich um das Wohlergehen der Mitarbeiter sorgt (s. Kap. 8.4: „sich um den AN kümmern (*guanxin*)“). Diese Fürsorge stellt in China einen wichtigen und zugleich effektiven Anreizmechanismus dar. Nach den Aussagen von Interviewpartnern nimmt er jedoch viel Zeit in Anspruch und bedeutet eine Mehrbelastung der HR-Manager in chinesischen Hotels. Die meisten HR-Abteilungen in großen Fünf-Sterne-Hotels verfügen über je einen Weiterbildungsmanager (*peixun jingli* 培训经历), einen Manager für personelle Angelegenheiten (*renshi xingzheng guanli* 人事行政管理

626 AN-Fragebogen, Nr. 310, 315 und 368, positive Äußerungen über den GM in Interviews von Mitarbeitern, sowie teilnehmende Beobachtung in den Hotels selbst.

627 Vgl. Sun (2014), o.S.

628 Vgl. AG-Fragebogen, Frage 11b), Nr. 34.

629 AG-Fragebogen, Frage 14 d) zu Anreizmechanismen, Nr. 71: HR成为员工的良师益友 [...]

630 Hotel Nr. 14, HR-Managerin, S.7.

理) und einen Rekrutierungsmanager (*zhaopin jingli* 招聘经理). Dem Personalmarketing, in dessen Bereich das *Employer Branding* fällt, wurde jedoch in den meisten Fällen kaum bis gar keine Beachtung geschenkt. Die Stellenverteilung in der internationalen Hotellerie sei laut Aussage der Interviewpartner viel diversifizierter.⁶³¹ Diese Aussage konnte im Rahmen dieser Arbeit nicht überprüft werden.

Statt der bisherigen hierarchisch-autoritären Struktur wäre stattdessen ein Mehrliniensystem in Form einer Matrix-Organisation oder Projekt-Organisation denkbar. Die in dieser Studie erhobenen Daten zeigen, dass solche Organisationsformen noch nicht installiert sind. Sie könnten einen effektiveren Weg liefern, die Kooperation unter den Abteilungen zu verstärken und somit ein höheres Problemlösungspotential durch die direkte und schnelle Kommunikation schaffen.

2. Arbeitsinhalt und Arbeitsplatzgestaltung

Nicht nur innerhalb der HR-Abteilung ist eine Stellenreform notwendig. Laut Gu benötigt jede Stelle im Hotel momentan eine Professionalisierung und Modifizierung.⁶³² Die Hotelberufe besitzen noch einen sehr maschinellen Charakter und bieten zu wenig Raum zur eigenen Gestaltung. Jede Stelle ist nur eine „Schraube im System“, so wie noch im planwirtschaftlichen System. Derzeitige Absolventen wollen aber kein „Rädchen im Getriebe“ mehr sein,⁶³³ sondern mit Herausforderungen und Verantwortung bekleidet werden. Die Hotelarbeit ist oft sehr mechanisch und restriktiv (z.B. die genaue Positionierung von Teetasse und -kanne auf dem Tisch usw.).⁶³⁴ Den heutigen AN missfällt die eingeschränkte Art von Arbeitsplatzgestaltung in der Hotelbranche. Zudem wollen sie nicht auf Stellen mit sog. „anti-sozialem Charakter (*feishehuihua de shuxing* 非社会化的属性)“ arbeiten⁶³⁵, bei denen man keine geregelten Arbeitszeiten hat oder sein Handy während der Arbeitszeit nicht bei sich tragen darf. Die jungen AN fürchten dadurch auf Dauer einen negativen Einfluss auf ihre sozialen Kontakte. Hierbei ist zu erwähnen, dass das Zuschicken von Nachrichten in Social-Media-Gruppen (wie WeChat/QQ/Weibo etc.) in China eine noch weitaus größere Bedeutung am Arbeitsplatz hat als es bereits in westlichen Ländern, z.B. mit WhatsApp, der Fall ist. Deshalb gilt bei der Arbeitsplatzgestaltung sowohl die Technikaffinität der jungen Generation zu beachten als auch ihr vermehrter Wunsch nach mehr Work-Life-Balance, der momentan allgemein in China zu beobachten ist.⁶³⁶ Wie die Ergebnisse der Datenanalyse gezeigt haben (s. Kap. 8.5), fühlen sich die AN häufig unterfordert. Es wird zu wenig Rücksprache mit den AN von der AG-Seite gehalten. Die befragten AN beherrschten ihre Arbeit nach eigenen Aussagen bereits nach wenigen Monaten.⁶³⁷ Eine Anpassung der Stellenorganisation nach folgender Vorgehensweise ist nötig, wie eine befragte Universitätsprofessorin für Hotelmanagement berichtete:

631 Vgl. Hotel Nr. 33, HR-Manager und Weiterbildungsmanager, S. 42f.

632 Vgl. Li, 2014, S. 3.

633 Vgl. Li, 2014, S. 4.

634 Vgl. Hotel Nr. 15, GM, S. 3.

635 Vgl. Li, 2014, S. 2.

636 Vgl. Köckritz, 2013, „Die Suche nach einer neuen Balance - China: Auch in der Volksrepublik will man (ein bisschen) weniger arbeiten“, S. 1.

637 Vgl. Hotel Nr. 25, AN 1, S. 2.

„Die Hotels, also die AG-Seite, meinen Du musst drei oder zwei Jahre Betten machen und kellnern. Unsere Studenten hoffen, dass es nur drei oder sechs Monate sind. Ich bin der Meinung, man sollte einen „Mittelwert“ nehmen. Der Neueinsteiger sollte Erfahrungen auf den unteren Stellen sammeln, aber für kürzere Zeit, so ist es effektiver. Ich bewundere JW Marriott. Da ist es so, wenn Du eingestellt wirst, bekommst Du Managementtraining und das Gehalt eines Supervisor-Weiterbildungsschülers, aber Du musst im ersten und zweiten Jahr im Housekeeping arbeiten, dann verschiedene Arbeiten auf unterer Organisationsebene verrichten und dann nach fünf Jahren kannst Du in die Managementebene aufsteigen. So haben die Studenten einen Plan, ein Ziel vor Augen. In der chinesischen Hotelbranche informieren viele Manager die Studenten meist gar nicht über ihre Pläne mit ihnen. So glauben unsere Studenten, dass es überhaupt keine Hoffnung gibt, aufzusteigen. Nach dem ersten Jahr sind sie auf keiner guten Stelle, nach dem zweiten Jahr sind sie immer noch auf der gleichen Stelle und im dritten Jahr gehen sie dann.“
(Professorin Nr. 6, Universität, S. 3)

Es muss ein Kompromiss zwischen der überholten Sichtweise der AG die AN jahrelang auf einer Stelle halten zu können, ohne ihnen jegliche Karrierechancen aufzuzeigen, und den unrealistischen Wünschen der AN sofort in eine Managementposition aufzusteigen, gefunden werden. Gleichzeitig müssen AG vermehrt die Kommunikation mit den AN suchen. So können Kündigungen aus Enttäuschung über zu lange Bekleidung von ein und derselben Stelle vermieden werden. Viele potentielle Absolventen fangen auch deshalb erst gar nicht an, in dieser Branche zu arbeiten, weil sie ihrer Meinung nach keine passenden Stellen auf den Jobmessen finden, sondern lediglich Frontline-Stellen. Die Unternehmen zögern jedoch mit einer Stellenreform, weil sie dadurch zusätzliche Arbeit und vorübergehende finanzielle Verluste befürchten. Aber nur wenn man das „Stellendesign“ auf den Frontline-Stellen vertieft, kann man das Interesse der fachnah ausgebildeten Bewerber noch wecken. Zudem muss man die Rechte und Pflichten der AN klarer voneinander abgrenzen und dafür sorgen, deren Mitwirkungsmöglichkeiten auf Frontline-Stellen zu erhöhen, damit auch sie ein Erfolgsgefühl erlangen können.⁶³⁸ Selbstverwirklichung spielt eine immer größere Rolle im Berufsleben der 90er-G. (s. Kap.9.7), wie die empirische Analyse gezeigt hat. Mit steigendem Bildungsniveau wie Lebensstandard legt der Mensch erhöhten Wert auf die Sinnhaftigkeit seiner Tätigkeit.

Zusammengefasst bedeutet das, dass Arbeitsprozesse im Hotel generell abwechslungsreicher und weniger maschinell zu gestalten sind. Dem einzelnen AN ist mehr Verantwortung zu übertragen. Dadurch entfallen überflüssige Arbeitsschritte und auf lange Sicht können Stellen zusammengelegt werden oder sie entfallen ganz. Die Verfechter der „Personalreduzierungstheorie“ verweisen als Begründung für solch eine Stellenzusammenlegung auf die Tatsache, dass in China heute im Vergleich zu westlichen Hotels noch immer eine weitaus höhere AN-Dichte vorherrscht.⁶³⁹ Eine Stellenzusammenlegung hätte demnach zur Folge, dass die AN sich mehr gefordert und verantwortlich

638 Vgl. AN-Fragebogen, Frage 20b), Nr. 8 et al.; Li Xiye (2014), S. 3.

639 Vgl. Ding (2012), S.103f.

fühlen (*yizhuan duoneng* 一专多能). Als weitere positive Folge verspricht man sich, dass sich dadurch auf lange Sicht das *Suzhi* der AN erhöht und somit auch dem Unternehmen zu Gute kommt. Ein erhöhter Verantwortungsbereich soll externe Arbeitskräfte mit höherem *Suzhi* anziehen. Allerdings verfügen laut Aussage der AG nur die wenigsten AN in China bislang über wirkliche „Springerfähigkeiten“, die für dieses System benötigt werden. Einige AG argumentierten, dass sich viele AN mit diesem neuen System eher überfordert fühlen könnten, was wiederum ein Mehr an Fluktuation nach sich ziehen könnte. Demgegenüber brachten die jungen AN in den Interviews jedoch klar zum Ausdruck, dass sie sich eher unterfordert fühlten – eine widersprüchliche Sichtweise, die ebenfalls ihren Teil zu dem Mismatch in der Hotelbranche mitbeiträgt.

Bei einer Frage im Interview nach der AN-Beteiligung sprach der GM von einer alljährlich stattfindenden Mitarbeiterversammlung mit Podiumsdiskussion (*zhigong de daibiaohui* 职工的代表会) an ihrem Hauptstandort, wo die AN öffentlich Kritik anbringen können vor dem AG und der Belegschaft. Dass es solche Versammlungen gibt, ist positiv zu bewerten. Die Frage ist jedoch, ob sich solch ein offizieller Rahmen für tatsächliche Kritik eignet – gerade vor dem Hintergrund der chinesischen Kultur, die einen Gesichtsverlust für beide Seiten möglichst zu vermeiden sucht. Zudem besteht auf AN-Seite die Angst, dass solche Kritik einem zum Nachteil gereichen könnte bei den ohnehin spärlich gesäten Aufstiegsmöglichkeiten.

3. Weiterbildung und Talentförderung als Anreizmechanismus

Wie in der empirischen Analyse in Kapitel 8 festgestellt, spielt die innerbetriebliche Weiterbildung und Karriereförderung eine hoch signifikante Rolle für die Arbeitszufriedenheit und Imagewahrnehmung des AG durch die AN. Das in Interviews mit HR-Managern erwähnte *Cross-Training* (*jiaocha peixun* 交叉培训), welches erst seit Kurzem existiert, ist als erster Schritt auf dem Weg zu einer Vertiefung der Fachkenntnisse der Mitarbeiter (*Job enlargement* (Arbeitserweiterung), *Job enrichment* (Arbeitsbereicherung)) zu interpretieren. Cross-Training bedeutet, dass AN durch Weiterbildungsprogramme die Prozesse anderer Abteilungen kennenlernen. Allerdings heißt das nicht, dass sie auch tatsächlich in den anderen Abteilungen arbeiten. Cross-Training ist nicht zu verwechseln mit der klassischen Jobrotation, dem systematischen Arbeitsplatzwechsel, bei dem die AN unterschiedliche Arbeitsaufgaben mit vergleichbarem Schwierigkeitsgrad für einen gewissen Zeitraum ausüben, um eine erhöhte Flexibilität der zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte zu erreichen. Obwohl sich AG genau solche seltenen AN mit Springerfähigkeiten vermehrt wünschen,⁶⁴⁰ unternehmen die meisten Hotels bisher jedoch nur wenig, um sie dahingehend zu schulen. Vor allem auf den Frontline-Positionen, wo solch ein systematischer Arbeitsplatzwechsel sich entsprechend dem Arbeitsanfall anbietet, um der Monotonie von bestimmten Arbeiten entgegenzuwirken, wird dem AN jedoch kaum Möglichkeit geboten, diese Fähigkeiten zu erlernen. Dabei eignet sich Jobrotation hervorragend als Instrument zur Karriereplanung, indem zunächst die horizontale Verwendbarkeit des Mitarbeiters gefördert wird.⁶⁴¹

640 Hotel Nr. 35, HRM, S. 5.

641 Vgl. Thom (2008), S. 8.

Die Talentförderung konzentriert sich jedoch sehr einseitig auf das Managementpersonal. Das einzige, was alle untersuchten Hotels dem Personal auf Frontline-Positionen zum Einstieg anbieten, ist ein sehr minimalistisch gehaltener, allgemeiner ein- bis dreitägiger Arbeitseinführungskurs (*ruzhi peixun* 入职培训), in dem das Hotel und die Hotelgruppe vorgestellt werden sowie das allgemeine Regelsystem und Höflichkeitsformen (Grüßen der Gäste, Meldung am Telefon etc.) des Hotels.⁶⁴² Die technische Einführung und die regelmäßige Weiterbildung über das Jahr verteilt übernehmen dann die jeweiligen Abteilungen. Je nach Fähigkeiten der Linienmanager, Supervisor oder Teammanager wird die Weiterbildung unterschiedlich umgesetzt. Dementsprechend findet die Weiterbildung meist nicht regelmäßig, sondern nach Bedarf meist einmal pro Monat statt. Wie in Kap. 8.5 erläutert, hängt das *Suzhi* einer Abteilung von dem *Suzhi* des jeweiligen Linienmanagers ab. Dies führt nicht selten zu Verstimmungen im Team, wie aus Interviewgesprächen hervorging. Deshalb ist die permanente Weiterbildung der Abteilungsleiter ein Muss. Dazu haben jedoch meist nur die großen Hotelgruppen die Kapazitäten und Möglichkeiten. Außerdem ist die Weiterbildung freiwillig.

Eine im Anschluss an die Feldforschung durchgeführte Internetrecherche erbrachte in diesem Zusammenhang eine positive Neuerung. Im Juli 2015 postete eine der großen untersuchten Hotelketten auf ihrer hoteleigenen Website, dass sie erstmalig einen Weiterbildungskurs für Linienmanager durchgeführt haben, genannt „TTT – Training the Trainer“. Die regelmäßig stattfindenden Kurse sollen helfen ein Team von Weiterbildungstrainern mit ausschließlich zertifizierten Mitgliedern aufzubauen.⁶⁴³ Es bleibt abzuwarten, welche Wirkung solche Programme zeigen werden.

Als weitere positive Entwicklung ist die Einführung von Mitarbeiterhandbüchern (SOP - Standard Operating Procedure) zu nennen, die Interviewpartner mehrmals erwähnten. Sie sollen ein standardisiertes Vorgehen von Hotelprozessen in den einzelnen Abteilungen nach Vorschrift ermöglichen. Ein solches Regelwerk schafft Sicherheit und Transparenz im Unternehmen. Auch wenn ein Versprechen in China noch mehr zählt als ein schriftliches Dokument, so eignet sich solch ein Mitarbeiterhandbuch gerade gut für junge Mitarbeiter, die sich in den Interviews auffällig oft einen regelkonform agierenden AG wünschten. Zusätzlich zu einem allgemeinen Mitarbeiterhandbuch wären auch z.B. „Logbücher“ hilfreich, in denen der Weiterbildungsstand des einzelnen Mitarbeiters festgehalten und überprüft werden kann, was noch über die SOP-Variante (Standard Operating Procedure) hinausgeht.

Die großen privaten Hotels und Hotelketten verfügen mittlerweile alle über Karriere- und Talentprogramme für ihre Mitarbeiter, z.B. „Die zukünftigen Stars“, „MT (Manager-Team)-Reihe“ oder das „3+1 Talent Acquisition Program“.⁶⁴⁴ Ein Teil im Fragebogen (25d) zielte darauf ab, inwieweit die AN mit der Weiterbildungssituation in ihrem Hotel zufrieden waren. Diejenigen, die damit zufrieden waren (45%), gaben als Hauptgrund an, dass sie das Gefühl hatten, dass es sie in ihrer persönlichen und/oder beruflichen Entwicklung vorangebracht hat. Diejenigen, die nicht zufriedenen waren (55%) klagten

642 Vgl. Hotel Nr. 33, HRM und Weiterbildungsmanager, S. 28.

643 Vgl. Narada Hotels (2015), o. S.

644 Die „1“ stand für die Rekrutierung von Universitätsabsolventen für das Managementprogramm des Hotels.

über ein nicht ausgefeiltes System zur Ausbildung von Fachpersonal. Sie bemängelten vor allem, dass die Weiterbildung nicht auf die Stellen abgestimmt⁶⁴⁵ oder auf die Fachkräfteentwicklung ausgerichtet ist.⁶⁴⁶ Es werde nur Weiterbildung um der Weiterbildung Willen betrieben.⁶⁴⁷ Selten werde das in den Kursen beigebracht, was man wirklich bei der Arbeit brauche,⁶⁴⁸ sondern nur leere Worthülsen.⁶⁴⁹ Es findet nach wie vor wenig Austausch zwischen den Abteilungen sowie zwischen Abteilungsleiter und Mitarbeitern statt. Viele AN empfanden die Weiterbildungsprogramme als ineffektiv⁶⁵⁰ oder als nicht praktikabel, unrealistisch und wenig substanzvoll.⁶⁵¹

Ein weiterer Kritikpunkt war die allgemein konfuse, nachlässige Umsetzung⁶⁵² der Weiterbildungsprogramme sowie die zeitliche Organisation. Vor allem den Frontline-AN war es teilweise unmöglich, die Weiterbildungsangebote wahrzunehmen, durch ihr hohes Arbeitsaufkommen.⁶⁵³ Back Office-AN waren dahingehend klar bevorteilt, da sie i.d.R. zwei freie Tage in der Woche haben, an denen sie an externen Weiterbildungen teilnehmen können.⁶⁵⁴ Die unteren Ebenen hingegen würden keine Hilfe erhalten bei der Karriereentwicklung.⁶⁵⁵

Aber auch bei den BA-Absolventen führten die bei der Rekrutierung von HR-Beauftragten gemachten Versprechungen im Nachhinein nicht selten zur Enttäuschung, wie das folgende Zitat verdeutlicht:

*„In der Umsetzung sind die Weiterbildungspläne nicht gründlich genug, keine praktikablen Ziele, es wird nur so getan als ob, es fühlt sich an, als wäre man bei der Rekrutierung getäuscht worden (dazhe huangzi 打着幌子).“
(AN-Fragebogen, Frage 25 d), Nr. 242, weiblich, 90er-G., BA, lokal, städtisch, Hangzhou)*

Dies deckt sich mit der Aussage von dem GM Gao Guo 高国 des Radegast CBD Beijing Hotel (北京伯豪瑞廷酒店) in Peking. Er kritisiert ebenfalls die gebauten Luftschlösser (*huabing chongji* 画饼充饥)⁶⁵⁶ vom HRM der Hotels bei der Rekrutierung. Diese können zur Enttäuschung und schließlich zur Fluktuation in andere Branchen seitens der AN führen, wenn die Versprechen bezüglich der Aufstiegschancen nicht eingehalten werden können. Manche AN gingen sogar so weit zu behaupten, dass die Weiterbildung generell irrelevant sei, da für den sicheren beruflichen Aufstieg immer noch allein die eigenen *Guanxi* zählten.⁶⁵⁷

645 Fragebogen, Frage 25d), Befragter Nr. 298.

646 Fragebogen, Frage 25d), Befragter Nr. 259 und 317.

647 Fragebogen, Frage 25d), Befragter Nr. 9.

648 Fragebogen, Frage 25d), Befragter Nr. 272.

649 Fragebogen, Frage 25d), Befragter Nr. 169.

650 Fragebogen, Frage 25d), Befragter Nr. 184.

651 Fragebogen, Frage 25d), Befragter Nr. 151.

652 Fragebogen, Frage 25d), Befragter Nr. 201.

653 Fragebogen, Frage 25d), Befragter Nr. 362.

654 Fragebogen, Frage 25d), Befragter Nr. 168.

655 Fragebogen, Frage 25d), Befragter Nr. 360.

656 Vgl. Li Xiye (2014), o.S.; Artikel aus dem chinesischen Hotelbranchenportal LiWuLi

657 Fragebogen, Frage 25d), Befragter Nr. 269 und Nr. 349.

Die Hotels beklagten im Gegenzug die hohen Erwartungen der AN. Die AN glaubten, dass das Hotel ihr *Suzhi* wie von selbst durch angebotene Weiterbildungsmaßnahmen verbessere. Stattdessen sollten sie selbst dazu beizutragen, sich im Beruf weiterzubilden, wie es auch der neoliberale Kurs der Regierung vorsieht:

„Ein wichtiger Punkt ist, dass AN und Gesellschaft momentan die ganze Ausbildungsverantwortung den Betrieben aufbürden. Ich schätze, dass das in Zukunft besser wird, d.h., dass sich AN auf eine Stelle vorbereiten, den Anforderungen der Stelle anpassen, also sich selbst weiterbilden. Momentan wird im Hotel viel gemacht [...], weil viel AN diese Ansprüche haben, nach dem Motto, wenn ich in eurem Betrieb bin, dann musst du mir Weiterbildung geben. Aber dann sage ich: eigentlich musst du die Weiterbildung zu deiner eigenen Aufgabe machen, um deinen Bildungsstand (suyang 素养) und deine Expertise zu erhöhen. Denn in Zukunft musst du auch selbst lernen, dich selbst fortbilden und nicht nur den Betrieb die Weiterbildung machen lassen.“ (Interview, Hotel Nr. 20, GM, S. 11)

Das Problem liegt laut AG an dem sinkenden Arbeitsbewusstsein der AN. Denn das verursache höhere Weiterbildungs- und Rekrutierungskosten für das Hotel. Darüber hinaus beinhaltet die Investition in Weiterbildung für den AG immer ein Risiko der Abwanderung des AN. Deshalb konzentrieren sich die AG bei der Weiterbildung zum einen lieber auf das betriebspezifische Humankapital, das die AN mehr ans Unternehmen bindet, sowie lediglich auf das mittlere und höhere Führungspersonal, das bereits als stabiler gilt als das Personal auf niedrigen Stellen. Damit versucht das Unternehmen das Risiko einer Fehlinvestition zu mindern. Die AG waren in den Interviews der Meinung, dass Weiterbildung für Frontline-Stellen sowieso kein Anreizinstrument darstelle, da jene AN lediglich daran interessiert sind, möglichst viel Geld zu verdienen.⁶⁵⁸ Die befragten AN beklagten wiederum genau diesen Punkt, nämlich dass ihnen die angebotene Weiterbildung zu betriebspezifisch sei und lediglich dem Unternehmen nütze, jedoch sie persönlich nicht weiterbringe. Dieses System der Hotelbranche wirke abschreckend auf den fähigen Nachwuchs auf den unteren Ebenen, da diese AN keine Zukunftsperspektiven für sich im Hotel sehen.⁶⁵⁹

Für die Entwicklung der gesamten Branche ist eine derartige Personalentwicklung nicht förderlich. Betriebspezifisches und allgemeines Humankapital müssen ergänzend zueinander im Hotel angeboten werden. Durch irrationales Investitionsverhalten droht der Branche auf kurz oder lang ein Marktversagen.

Um die Ergebnisse statistisch zu untermauern, wurde zusätzlich eine ordinale Regressionsanalyse zu dem Zufriedenheitsgrad von AN mit der Weiterbildung in ihrem Hotel durchgeführt (s. Tab. 26). Die Analyse ergab, dass die Faktoren (1) Eigentumsform, (2) Managementform sowie (3) das Gehalt – und damit indirekt auch die Position im Hotel – einen (teilweise stark) signifikanten Einfluss auf den Zufriedenheitsgrad der AN haben.

⁶⁵⁸ Hotel Nr. 35, HRM, S.4 und AG-Fragebogen, Nr. 240.

⁶⁵⁹ AN-Fragebogen, Frage 17b), Nr. 169.

Tab. 26: Ordinale Regression IV: Parameterschätzer zu der abhängigen Variable "mit Weiterbildung zufrieden"^a

	Kategoriale Prädiktoren	Schätzer	Signifikanz
Schwelle	[Weiterbildung = 1]	-3.245	0.000***
	[Weiterbildung = 4]	3.847	0.000***
Lage	[Eigentumsform = 1]	-0.593	0.035*
	[Managementform = 1]	2.909	0.003**
	[Managementform = 2]	0.896	0.008**
	[Gehalt = 1]	-3.261	0.021*
	[Gehalt = 2]	-1.427	0.005**
	[Gehalt = 3]	-1.045	0.014*

^a N = 371 AN; Die letzte Spalte zeigt die p-Werte der signifikanten Variablen (*** p<0.001; ** p<0.01; * p<0.05) und die zweite Spalte die dazugehörigen Lageschätzer der einzelnen Kategorien einer Variable.

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Parameterschätzer verrieten folgenden Zusammenhang:

1. Die AN in staatlichen Hotels waren vergleichsweise unzufriedener mit der Weiterbildung als die AN in Hotels mit privater Eigentümerschaft. Der Lageschätzwert fiel hier jedoch nicht sehr stark aus, was die Behauptung von Cooke (2012) bekräftigt, dass sich die Weiterbildungsprogramme in den letzten Jahren von der Qualität her zwischen den verschiedenen Eigentumsformen angeglichen haben.
2. Bezüglich der Managementform waren die befragten AN am zufriedensten mit der Weiterbildung in ausländischen Ketten (Managementform=1), danach mit der in inländischen Ketten (Managementform=2) und am wenigsten mit der in Einzelunternehmen. Besonders auffällig war hier, dass der Abstand zwischen Managementform=1 (2.909) und Managementform=2 (0.896) vergleichsweise hoch ausfiel.
3. Je geringer das Gehalt der AN war, d.h. je eher die AN sich auf den am schlechtesten bezahlten Frontline-Positionen befanden, desto eher waren die AN auch unzufrieden mit der Weiterbildung. Der mit Abstand niedrigste Lageschätzwert war der von Gehalt=1 (-3.261). Auch hier war erneut eine deutliche Abstufung zu den darüber liegenden Gehaltsstufen zu erkennen.

Hierbei gilt zu beachten, dass das Modell zwar die gewünschte Signifikanz von ,000 aufweist. Das Nagelkerke's Maß gab jedoch an, dass das Modell nur 17,4% der Varianz erklärt, was seine Aussagekraft etwas einschränkt. Die Regressionsanalyse bestätigt jedoch die Beobachtung, dass die AN auf den Frontline-Stellen unzufriedener mit der Weiterbildung waren als die AN auf den Back Office-Stellen.

In diesem Zusammenhang schlagen chinesische Hotel-Experten aktuell vor, eine Art „Buddy-System“ für Frontline-Positionen einzuführen,⁶⁶⁰ in dem jeder langjährige Mitarbeiter zwei Neueinsteigern oder Praktikanten in einer Art Coaching-System bei Fragen und Problemen helfend zur Seite steht (*zhiye zhidao de jinzi ta* 职业指导的金字塔). Mithilfe dieses Weiterbildungssystems würde man gleich „zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen“. Zum einen ist das Weiterbildungssystem praxisorientierter und zum anderen findet mehr Kontakt und direkte Kommunikation zwischen Vorgesetztem und AN statt. Ziel sollte es sein, ein effektives auf die AN abgestimmtes Weiterbildungssystem zu schaffen, bei dem sie das Gefühl haben, etwas zu lernen. Da die Jobrotation in chinesischen Hotels eher unüblich ist, wäre diese Methode hingegen leichter umsetzbar, da sie an die chinesische Tradition des engen „Schüler-Lehrer-Verhältnis“ anknüpft und somit kulturell kompatibel ist. Auch HRM-Experten (Fargel 2011), die den chinesischen Arbeitskontext erforschen, bewerten das „Buddy-System“ bzw. „Mentoring- und Shadowing-Programme“⁶⁶¹, als effektive On-the-Job-Maßnahme im chinesischen Kontext vor dem Hintergrund der Qualifizierungsprobleme, um das Personal in China praxisnäher auszubilden.⁶⁶² Beim *Shadowing* begleitet ein Mitarbeiter einen Experten oder eine Führungskraft für ein bis zwei Tage im Arbeitsalltag, um ein realistisches Bild dieser Tätigkeit zu erhalten.⁶⁶³ Die Interviews zeigten,⁶⁶⁴ dass diejenigen, die in direktem Kontakt mit einer Führungsperson standen (meist als Sekretär vom GM o.ä.) auch diejenigen waren, die sich langfristig an das Unternehmen banden. Gleichzeitig lernen aber auch die AG die Bedürfnisse und Denkweisen der AN besser kennen durch diese Methode und können somit zum besseren gegenseitigen Verständnis beitragen bzw. weniger Mismatch verursachen.⁶⁶⁵

„Ich war sein Sekretär [vom Hoteldirektor]. Sein Einfluss auf mich war sehr groß. Er hat mich angespornt, dafür bin ich ihm sehr dankbar. Ich denke so läuft es: Wenn er gut zu mir ist, dann sollte ich mich auch anstrengen bei der Arbeit, um noch mehr positive Dinge zu schaffen. Somit ist es ein gegenseitiges Kümmern und Wertschätzen, was einen noch fleißiger macht. Das ist sozusagen ein, positiver Teufelskreis.“ (Hotel Nr. 35, HRM, S. 7)

„[...] Wenn ich irgendwelche Schwierigkeiten hatte, dann hat mir mein Teamleiter geholfen, weil er sich viel besser im Hotel auskennt als ich [...] Nur wenn Du den richtigen Teamleiter hast, kannst Du auch eine gute Entwicklung haben. Mein Teamleiter war für meine Entwicklung in diesem Hotel das Wichtigste. Was für einen Teamleiter Du hast, entscheidet darüber, wie lange Du in diesem Hotel bleibst.“ (Hotel Nr. 20, AN 1, weibl., 90er-G., HBS, lokaler Hukou, S. 2)

660 Vgl. Sun (2014), o.S.; Chen Canrong (2014), o.S.

661 Vgl. Fargel (2011), S. 76.

662 Vgl. Fargel (2011), S. 74ff.

663 Vgl. Wegerich (2013), S. 73.

664 Vgl. Hotel Nr. 15, AN 2, S. 19; Hotel Nr. 35, HRM, S. 7.

665 Vgl. Fargel (2011), S. 76.

Solche Mentoring- und Shadowing-Programme sind aus zwei Gründen besonders kulturadäquat für China. Erstens benötigen die Absolventen eine verstärkte Praxisorientierung als Ausgleich zu der verschuluten Ausbildung an chinesischen Hochschulen. Zweitens sorgt der in China nach wie vor vorhandene große Respekt vor dem Alter und Vorgesetzten dafür, dass die AN es als Wertschätzung empfinden von den Vorgesetzten zu lernen und beachtet zu werden. Dies motiviert die AN nicht nur, sondern sorgt auch für eine Bindung und Loyalität ans Unternehmen, was eine Motivationssteigerung der AN und folglich einen Fluktuationsrückgang hervorrufen kann.⁶⁶⁶

Doch auch die Weiterbildung der Linienmanager ist nicht außer Acht zu lassen. Es sind Weiterbildungsprogramme für AG innerhalb der Branche zu installieren, damit die Informationen und Nachrichten auch richtig transportiert werden. Das können die HR-Manager nicht leisten, da sie ohnehin jetzt schon mit der Aufgabenfülle hoffnungslos überfordert sind.

4. Weitere Anreizmechanismen

Als weitere wirkungsvolle immaterielle Anreizmechanismen stellten sich in chinesischen Hotels vor allem Wettbewerbe, Auszeichnungen und AN-Aktionen heraus. Im Rahmen der Feldforschung war es möglich, an einem Wettbewerb (*Skill competition*) einer Hotelkette als Jury-Mitglied teilzunehmen. Hierbei konnten AN landesweit aus Hotels von unterschiedlichen Standorten der Hotelgruppe ihre besonderen Fähigkeiten unter Beweis stellen. Köche haben ihre Essensschnittkunst präsentiert, Kellner haben Tische in Windeseile eingedeckt und Rezeptionisten ihre Englischkenntnisse in Rollenspielen und als freier Redner unter Beweis gestellt. Wettbewerbe bieten in China eine gute Möglichkeit mehr Kreativität von den AN abzuverlangen und ihnen gleichzeitig eine Herausforderung sowie eine Bühne zu geben.

Um das Selbstbewusstsein der Frontline-AN zu stärken, wurden in einigen der großen untersuchten privaten Hotelketten vor allem Mitarbeiterauszeichnungen als immaterielles Anreizinstrument genutzt, wie „Mitarbeiter des Monats (*youxiu jiangli* 优秀奖奖励)“ oder „Der Goldene Schlüssel (*jin yaoshi* 金钥匙)“, eine Art Customer Service Award. Titel und Auszeichnungen besitzen in der chinesischen Kultur einen besonders hohen Stellenwert, weshalb sie sich gut als immaterielle Anreizmechanismen eignen.

Darüber hinaus ist es den AN wichtig, ein Zugehörigkeitsgefühl zu verspüren. Die befragten AN und AG sprachen häufig davon, dass der AG in China wie eine Familie ist bzw. sein sollte:

„Es ist so: Jeder Einzelne im Unternehmen sieht dieses Unternehmen als seine eigene Familie an. Denn die ganzen Beziehungen unter Chinesen, das sind alles Familienbeziehungen.“ (Hotel Nr. 20, AN 2, BA, männl., späte 80er-G., lokaler Hukou, S. 8)

⁶⁶⁶ Vgl. Fargel (2011), S. 74.

Die Familie hat – wie in der Theorie bereits besprochen – einen besonders hohen Stellenwert in der chinesischen Gesellschaft. Der eigene Stellenwert definiert sich auch über den der Familie. Deshalb ist es für die Eltern umso wichtiger, wo ihr Kind arbeitet. Aus betrieblicher Sicht ist es somit sehr wichtig, ebenfalls eine familiäre Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Der Betrieb wird als zweite Familie angesehen.

Die vorliegende Studie hat aufgezeigt, dass in China eine große Lücke zwischen der Karriereplanung von Hotels einerseits und den Karrierewünschen der Hotelangestellten andererseits besteht. Zwar haben die meisten großen privaten inländischen sowie ausländischen Hotelketten mittlerweile Weiterbildungs- und Karriereentwicklungsprogramme eingeführt, das sog. Nachfolger-System (*jiebanren* 接班人) bzw. die Nachfolgeplanung. Was die Hotelbranche jedoch dringend benötigt, ist eine allgemeine Stellenreform mit herausfordernderer Arbeitsaufgabenverteilung, z.B. durch Jobrotation.

Wenn zudem die *self selection* besser funktionieren würde, dann würden auch weniger Unstimmigkeiten bei der Stellenbesetzung stattfinden. So könnte ein höheres Gehalt gezahlt werden, weil der AN schneller seinen Platz im Hotel findet und zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen kann. Darüber hinaus wäre das Personal somit vielseitiger ausgebildet und flexibler einsetzbar, wenn es zu einem Personalengpass kommt.

AG müssen umfassender ausbilden, auch wenn die Angst vor Abwanderung besteht. Denn das Risiko AN auszubilden, die das Unternehmen wieder verlassen, ist genauso groß wie das Risiko die nicht fortgebildeten AN weiterhin im eigenen Unternehmen zu beschäftigen. Beides schadet dem Ansehen des Unternehmens sowie dem Geschäftserfolg in gleicher Weise. Um das Risiko zu mindern, sollte man lieber eine Rückzahlung der Kosten oder Teilkosten einfordern, wenn der Wechsel innerhalb des ersten Jahres stattfindet. Die Medaille hat wie immer zwei Seiten: Wie schon ausgeführt, verliert die Hotelbranche momentan immer mehr junge Fachkräfte, die sich in anderen Branchen Arbeit suchen. Auf der anderen Seite ist es aber auch eine Chance für das HRM der Hotelbranche sich von Grund auf zu erneuern und arbeitnehmerfreundlicher zu gestalten, d.h. mehr auf die Bedürfnisse der AN eingehend und gleichzeitig effektiver zu werden durch verbesserte Anreizsysteme, Trainingsprogramme etc. Der Ausbau von effektiven Weiterbildungsprogrammen für alle AN – nicht nur die High Potentials bzw. Ingroup-Mitglieder von Netzwerken – sollte oberste Priorität besitzen, um dem ausufernden Jobhopping-Phänomen einen Riegel vorzuschieben. Da es nicht mehr genügend bereitwillige Kandidaten für die Hotelbranche auf dem freien Markt gibt, sind die Hotels gezwungen, entweder intern rekrutieren oder auf die Schulen zurückgreifen, die jedoch nicht arbeitsmarktgerecht ausbilden.

Chinas Hochschulen (Berufshochschulen sowie Universitäten) haben jedoch mit erheblichen Qualifizierungsproblemen zu kämpfen, wie das nächste Kapitel schildert. Da sich dieses Problem auf absehbare Zeit nicht bessern wird, sind die Unternehmen folglich umso mehr auf die interne Weiterbildung nicht nur von Back Office-, sondern auch von Frontline-Personal und vor allem Praktikanten als Qualifizierungsmechanismus angewiesen.

9.5 Qualifizierungsprobleme und Arbeitsverdrossenheit

Bildungsexpansionen und eine Akademisierung der Bildungslandschaft, wie sie in China in den letzten Jahren zu beobachten ist, ziehen meistens Verschiebungen in der Qualifikationsstruktur (Überqualifikation) nach sich, was zu Abstimmungsproblemen zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem führt.⁶⁶⁷ Oder anders ausgedrückt: die Sortier- und Filterfunktion von Bildung ist gestört. Die Information, die Bildung in dem jeweiligen institutionellen Kontext an den AG transportiert, ist jedoch entscheidend für den Rekrutierungsprozess.⁶⁶⁸

Wie sich in der Studie herausstellte, handelt es sich auf dem Hotelarbeitsmarkt in erster Linie um ein qualifikationsspezifisches Mismatch, begleitet von einem Arbeitsverdrossenheits-Phänomen, deren Hintergründe im Folgenden erläutert werden.

Qualifizierungsmängel und Erziehungsdefizite

Chinas Berufsbildungssystem hat mit erheblichen Qualifizierungsschwächen zu kämpfen. Die Tourismusausbildung bildet da keine Ausnahme. So herrscht großes Misstrauen in der Gesellschaft gegenüber den Berufsschulen, was den Qualitätsstandard der Abschlüsse angeht. AG geben den Berufsausbildungsstätten eine große Teilschuld an der derzeitigen Misere des Arbeitsmarktes:

„Die heutigen Kinder verstehen nur Theorie, aber keine Praxis. [...] Das hängt mit dem gesamten Berufsbildungssystem zusammen, weil viele Schulen, die Tourismusmanagementausbildung anbieten, nur Geld verdienen wollen. Dementsprechend gibt es kein qualifiziertes Lehrpersonal. Das sorgt dafür, dass die jetzigen Schüler, die hier ins Hotel kommen, über kaum praktische Fähigkeiten verfügen. [...] Unser Berufsbildungssystem kann nicht wirklich mit dem internationalen mithalten.“ (Hotel Nr. 15, Fünf-Sterne, Kette, GM, S. 5.)

„Die höhere Tourismus- und Hotelausbildung ist vom [Arbeits-]Markt losgelöst (tuogui 脱轨). D.h. die Ausbildung ist viel zu theoretisch, es gibt keine Praxis, deshalb sind unsere Schüler nach dem Abschluss total unfähig, haben keine Fähigkeiten und wollen trotzdem eine gute Arbeit mit hohem Gehalt und viel Freizeit.“ (Hotel Nr. 35, Fünf-Sterne, Kette, HRM, S. 2)

Die befragten AG bedauerten vor allem den fehlenden Praxisbezug als ein typisches Phänomen des chinesischen (Berufs-)Bildungssystems. In den Interviews wurde ein generelles Unsicherheitsgefühl über die Glaubwürdigkeit des Bildungssystems deutlich. Dies sorgt für ein negatives Signal des Berufsbildungswesens auf die AG in China. Folge davon ist, dass die Selektionsfunktion von Bildung aufgrund der hohen Wertschätzung von akademischer Bildung in China nur sehr einseitig ausfällt. Bereits in der Schule wird ein falsches Bild in den Köpfen der Schüler geprägt, indem die Lehrer ihnen als Anreiz

667 Vgl. Weißhuhn (1979), S. 577; Li/Ding/Morgan (2011), S. 93.

668 Vgl. Müller/Brauns/Steinmann (2002), S. 39.

setzen, gute Noten haben zu müssen, um an einer Universität zugelassen zu werden und später nach dem Abschluss einen guten Job im Management zu bekommen. Viele chinesische Studenten studieren den Hotel- oder Tourismusmanagementstudiengang nur wegen des Titels „Management“, wodurch sie hoffen nach dem Abschluss gleich in eine Managementposition zu gelangen.⁶⁶⁹

Hinzu kommt, dass das chinesische *Gaokao*-System durch sein Zuteilungssystem von Hochschulen und Fächern bewirkt, dass in China viele Schüler nicht aus Interesse ein Fach studieren, sondern weil ihre erreichte Punktzahl in der *Gaokao*-Prüfung nur für dieses Fach ausreichend war. Oft ist es so, dass die Abiturienten zwar eine Punktzahl in der *Gaokao* erreichen, die hoch genug für die Wunschuniversität bzw. den Wunschstudienort ist, aber nicht für ihr Wunschfach. Deshalb sind sie gezwungen ein anderes Fach mit niedrigerer Mindestpunktzahl zu wählen, z.B. Tourismus, um trotzdem an dieser Universität studieren zu können. Dies senkt jedoch die Motivation und Wahrscheinlichkeit nach dem Abschluss auch in dieser Branche zu arbeiten. Häufig wählen auch nicht die Absolventen selbst ihr Fach aus, sondern die Eltern, was ebenfalls dafür sorgt, dass sie nach dem Abschluss nicht in dem studierten Fach arbeiten möchten.⁶⁷⁰

Der Mismatch zwischen Bildungs- und Arbeitsmarkt beginnt somit im Endeffekt schon vor dem Studium. Ein Indiz dafür, dass dieser strukturelle Fehler im Bildungssystem ein ausschlaggebender Faktor für den Mismatch ist, ist die beobachtete Tatsache, dass diejenigen Interviewpartner, die in der Hierarchie aufgestiegen sind, auch diejenigen waren, die das Fach selbst (teilweise sogar gegen den Willen der Eltern) aus eigenem Interesse gewählt haben.⁶⁷¹ Es müsste weniger das Management und dafür mehr die Vielfältigkeit des Hotelberufs in der Ausbildung in den Vordergrund gestellt und den Schülern vermittelt werden. Denn viele wissen gar nicht, was es alles für unterschiedliche Berufe im Hotel gibt. Wenn sie dies bereits eher – noch vor dem Praktikum bzw. dem Berufseinstieg – in Erfahrung gebracht hätten, könnte dies den Stellen-Mismatch verringern, indem die Erwartungen der Praktikanten nicht so stark enttäuscht werden.⁶⁷² Zwar ist den AN durchaus vorzuwerfen, dass sie sich zu hohe, teils unrealistische Ziele stecken – gemessen an ihren Fähigkeiten (*yangao shoudi*-Phänomen) und Erfahrungen, die sie von der Schule mitbringen; auf der anderen Seite vermittelt ihnen aber auch das System, in dem sie aufwachsen, diese Werte. Schulen und Unternehmen sollten auch Perspektiven zur Jobentfaltung innerhalb eines Arbeitsbereiches aufzeigen (*Job enlargement* und *Job enrichment*), die ebenfalls zu Beförderung führen können. Eine Laufbahnplanung muss nicht immer zwingend mit einer Führungslaufbahn gleichgesetzt werden. Wichtig ist, dass die AN das Gefühl haben, mit ihrer Stelle ausgefüllt zu sein und ihren Lebensunterhalt damit verdienen zu können, was dem zunehmenden Trend auf dem Arbeitsmarkt derzeit entspricht: Arbeiten, um zu leben, und nicht vice versa ist der derzeitige Zeitgeist bzw. Trend, wie

669 Vgl. Ding (2012), S. 100.

670 Vgl. Interview, Hotel Nr. 35, HRM, S. 6f.

671 Zutreffende Fallbeispiele unter befragten AN: Hotel Nr. 20, AN 1; Hotel Nr. 35, HRM; Hotel Nr. 15, AN 1 und AN 2 u.v.m.

672 Vgl. Wei (2004), S. 104; Ding (2012), S. 100.

auch andere aktuelle Studien zu Chinas junger Arbeitsmarkt-Generation belegen.⁶⁷³ Gleichzeitig fehlt es den heutigen Absolventen vor allem an *Social Skills*, Führungsqualitäten und Unternehmergeist, genau dem, was die AG nachfragen. Wie aus der Studie hervorging, ist dies hauptsächlich auf zwei Ursachen zurückzuführen: Erstens wird bei der Erziehung und Ausbildung zu viel Wert auf Wissensaneignung gelegt statt auf das Erlernen praktischer Fähigkeiten sowie eigenständigen Denkens. In einer serviceorientierten Branche, wie dies bei der Hotelbranche der Fall ist, schlagen solche „Verhaltensfehler“ besonders schwer zu Buche, da der zwischenmenschliche Kontakt eine extrem große Rolle spielt. Zweitens fehlt es den Studiengängen an Tiefgang und gut ausgebildetem Lehrpersonal.

Der erste Punkt liegt zu großen Teilen nicht nur in der Schulpraxis, sondern auch in der chinesischen Erziehungspraxis begründet; damit die Kinder sich nur aufs Lernen konzentrieren können, nehmen die Eltern ihren Kindern alle Entscheidungen ab und verhindern so, dass sie Selbstständigkeit erlernen, wie chinesische Artikel zum Thema⁶⁷⁴ sowie befragte Experten der Branche bestätigten:

„Schule ist teuer. Die Pflichtschulbildungsgebühren sind nicht hoch, aber das ändert sich dann in der Oberschule. Die ist sehr teuer mit den ganzen Nachhilfestunden. Der allgemeine Lebensdruck ist sehr hoch. Wenn das Gehalt nicht hoch genug ist, dann kann man keine Kinder bekommen. Deshalb wohnen viele mit ihren Eltern zusammen. Einem unabhängigen Wohnen und Leben würde die Großmutter väterlicherseits auch gar nicht zustimmen. Außerdem genießt es auch die Tochter umsorgt zu werden. Zu Hause ist es angenehm, denn das Kind muss sich um nichts kümmern, es wird alles erledigt. Dieses ganze Erziehungssystem hinkt.“ (Professorin Nr. 7, HBS, S. 5)

Was den zweiten Punkt betrifft, ist die Kritik der AG an den Berufsschulen nicht unbegründet. Den Berufsschülern wird tatsächlich meist nur ein theoretischer Überblick über die Tourismus- und Hotelbranche verschafft. Die Curricula enthalten Fächer wie „Mao Zedong-Gedanken“, „Deng Xiaoping-Theorien“ und die „Drei Repräsentativen“ von Jiang Zemin, welche das Lehrpersonal selbst als unnütz bezeichnet und nur wertvolle Zeit bzw. Anteile des Curriculums aufbraucht und folglich den Lernoutput mindert.⁶⁷⁵ Die Hotel- und Tourismusausbildung benötigt dringend eine Curriculumreform.

Zudem ist das Personal an den Berufsschulen zur Hälfte fachfremd (meist aus der Geographie oder dem Forstwesen).⁶⁷⁶ Sie bringen weder Begeisterung für den Beruf mit noch verfügen sie über Praxiserfahrung im Hotelberuf. Qualifiziertes, praxisorientiertes Lehrpersonal können sich die meisten Berufsschulen nicht leisten, da sie an chronischer Unterfinanzierung leiden.

Die Regierung hat bislang größtenteils in prestigeträchtige Projekte auf Universitäts-ebene investiert, wie z.B. das 211-Projekt. Es gibt nur einige wenige qualitativ hochwertige

673 Vgl. Liy (2015), o.S.; Vgl. Köckritz (2013), o.S.; Fish (2015).

674 Vgl. Li Xiye (2014), S. 2.

675 Vgl. Dettmer (2010); Eigene Feldforschung 2009 zur Berufsausbildung im Tourismus in China.

676 Vgl. Dettmer (2010).

ge Berufsschulen in China, sog. „Qualitätsinseln“⁶⁷⁷, wie z.B. das Guilin Specialized Tourism Institute. Hierbei handelt es sich um eine Berufsschule in Guangxi, die im Rahmen einer vorherigen Feldforschung im Jahr 2009 besucht wurde. Dort findet der Unterricht auf gehobenen Niveau mit fachnahe Personal statt. Dementsprechend verfügte diese Schule über einen sehr guten Ruf bei allen Interviewpartnern.⁶⁷⁸

Aufgrund des extremen Personalmangels haben sich große Hotelketten längst vom öffentlichen chinesischen Bildungsmarkt losgelöst und eigene Trainingsschulen gegründet. Wer es sich leisten kann, bildet sein Personal in eigenen Trainingszentren aus, wie die Luxus-Hotelmanagement-Gruppen Shangri-La und Holiday Inn.⁶⁷⁹ 2004 hatte Shangri-La, deren Hauptsitz in Hongkong ist, bereits ein Trainingszentrum für ganz China in der Provinz Hebei, nahe Beijing, errichtet.⁶⁸⁰

Eine weitere Methode in China sind Kooperationen zwischen höheren Berufsschulen und Hotels in Form von hoteleigenen Klassen an Tourismusschulen. Eine befragte HR Managerin erläuterte, dass ihre Hotelmanagementfirma zuvor an Schüler, die sich für ihre Klasse anmeldeten, Stipendien vergab (*xiaofufei* 校服费, *huodongfei* 活动费), sog. Titelsponsoring. Zudem erhielten die Schüler ihrer Klasse extra Nachhilfe (*kecheng fudao* 课程辅导) sowie Hilfe bei der Praktikumsorganisation und dem späteren Arbeits Einstieg. Das Geld für diese Unterstützung kam von der Hangzhouer Regierung im Rahmen einer Politik zur Unterstützung der Kooperationen von Schulen und Betrieben.⁶⁸¹ Nachdem die staatlichen Subventionen aber weniger wurden, bot dieses Hotel keine Klassen mehr an. Da dies einen enormen Kostenfaktor darstellt, können sich das nur die führenden Hotelketten leisten.

Somit pflegen die meisten Hotels so gut es geht ihre Kontakte zu den Berufsschulen und Universitäten und nehmen gerne Praktikanten, weil sie kostengünstig sind. Die Hotels können durch Praktikanten viel Geld sparen, weshalb letztere mittlerweile einen großen Anteil an der Gesamtbelegschaft chinesischer Hotels ausmachen. Ein Praktikantengehalt liegt zwischen 500-1.000 RMB.⁶⁸² Besonders für die Frontline-Stellen benötigen die Hotels Praktikanten, da sie nicht mehr genügend Personal aus der Gesellschaft und von den Schulen rekrutieren können.

Eine interviewte HR-Managerin aus einem Fünf-Sterne Hotel in Hangzhou fasste die Praktikanten-Problematik aus Sicht der Hotelbranche wie folgt zusammen:

„Früher gab es viele Ortsansässige, die im Hotel arbeiteten. Im Allgemeinen ist die Situation im Hotel mit vielen Ortsansässigen stabiler, weil ihr zu Hause hier ist. Deshalb hoffen sie eine sichere Arbeit in einem Betrieb zu finden bis sie in Rente gehen. Früher nannten die Chinesen das „Eiserne Reisschüssel“, d.h. dass man ein Leben lang abgesichert an einem Ort leben

677 Henze (1994), S. 12.

678 Vgl. Hotel Nr. 15, GM, S. 8.

679 Vgl. Zhang/Wu, E. (2004), S. 425.

680 Vgl. Hospitalitynet (2004), o.S.

681 Vgl. Hangzhouer Stadtregierung (2011), o.S.

682 Interview, Professorin Nr. 1, S. 7.

kann. Heute möchte aufgrund von Wettbewerbs- und Konkurrenzdenken kein Ortsansässiger mehr in der Hotelbranche arbeiten. Bei Leuten von außerhalb haben wir das Problem, dass wir nicht ihren Gehaltsansprüchen genügen. Sie bleiben nur sehr selten. Deshalb sind Praktikanten zu einem wesentlichen Bestandteil unseres Arbeitskräfteeinsatzes geworden. Ein weiterer Punkt ist, dass der gesamte zu rekrutierende Bewerberkreis sehr klein und das Suzhi auch nicht sehr hoch ist. Wenn wir heute vollkommen aus der Gesellschaft rekrutieren würden, dann wären das nur ein paar Putzkräfte. [...] Sie können kein Englisch, manche haben nicht einmal die Untere Mittelschule abgeschlossen und ihr Chinesisch ist ziemlich schwach. Wenn wir sie auf die wichtigen Stellen setzen, dann sind sie total überfordert mit der Aufgabe. Unsere Schüler besitzen zumindest noch einen gewissen Bildungsgrad. Deshalb ist es immer noch besser, wir setzen sie auf diese Stellen – das ist der Grund, warum wir so viele Praktikanten beschäftigen. Ein weiterer Grund ist auch, dass das Praktikantengehalt etwas niedriger als das Angestelltengehalt ist.“ (Hotel Nr. 17, Fünf-Sterne, staatl., Kette, HRM, S. 9)

Praktikanten sind vergleichsweise gut ausgebildet, jung, arbeitsfähig und zudem kostengünstiger als normales Personal, da man als AG für sie keine Sozialversicherungsbeiträge zahlen muss. Durch ihre Kooperation mit Schulen versorgen sich Hotels kontinuierlich jedes Schuljahr mit neuen Praktikanten. HBS schreiben meist ein halbes bis ganzes Jahr Praktikumszeit vor, Universitäten drei bis sechs Monate. Trotz der von den Hotels zu zahlenden Vermittlungsgebühr bedeuten die Praktikanten eine hohe Kostenersparnis im Vergleich zu den Festangestellten. In der derzeit finanziell schwierigen Lage stellt dies einen wichtigen Grund dar, nichts an dieser Praktik zu verändern. Der Praktikantenanteil macht somit mittlerweile in den meisten Hotels ein Drittel bis die Hälfte der Belegschaft aus. Die Substitution von Vollzeitstellen durch Praktikanten senkt jedoch die Qualität der Dienstleistung sowie das Image der Branche zunehmend.⁶⁸³

Auch wenn die befragten HR-Manager und GM der verschiedenen Hotels mehrfach ihre Unzufriedenheit gegenüber Schulen bezüglich der Vermittlung von nützlichem, praktischen Wissen und Fähigkeiten an die Schüler zum Ausdruck gebracht haben, griffen die meisten Hotels der Studie aus oben genannten Gründen auf die Schulen als eine der Hauptinstitutionen für die Rekrutierung von Hotelpersonal zurück. Alle befragten Hotels verfügten über Kontakte zu mehreren Berufs- oder Tourismusfachschulen sowohl aus der Region (*neidi*) als auch vor allem von außerhalb (*waidi*), d.h. in anderen, meist ärmeren, inländischen und westlichen Provinzen.⁶⁸⁴

Die Praktikumsgestaltung ist daher auch ein weiterer wichtiger Grund für den Mismatch in der Branche. Denn das Praktikum in seiner jetzigen Form bewirkt, dass sich die Praktikanten nach dem Abschluss eines Hotel- und/oder Tourismusmanagementstudiums mehrheitlich gegen einen Einstieg in die Hotelbranche entscheiden. Dies liegt vor allem an den wenig anspruchsvollen Arbeitsinhalten, wie Betten machen und Tisch

683 Vgl. Interview mit Professorin Nr. 3, Universität, S.3.

684 Vgl. Hotel Nr. 11, HR-Manager Interview S.1.

eindecken, sowie den vielen unbezahlten Überstunden,⁶⁸⁵ wodurch die Praktikanten abgeschreckt werden. Die Hotels lassen die Praktikanten meist ein Jahr lang auf Frontline-Stellen ohne jegliche Jobrotation körperlich anstrengende und einfache Arbeiten verrichten, auf denen sie sich bereits nach ein bis zwei Monaten langweilen bzw. diese nicht interessant genug oder zu anstrengend finden. Für die Hotels ist es von Vorteil, die Praktikanten möglichst lange auf einer dieser Stellen halten zu können.⁶⁸⁶ Die Schüler verlassen das Praktikum dadurch jedoch meist desillusioniert, weil es sich sehr stark von ihrem Bild der schillernden Luxus-Hotelindustrie unterscheidet, das sie in der Schule von den Lehrern bzw. selbst aus den Medien oder durch Freunde und Verwandte vermittelt bekommen. Eine vorherige Studie zur Tourismusausbildung fand heraus, dass die Schüler als häufigsten Grund für die Wahl des Faches angaben, dass sie gerne reisen und ihren Horizont erweitern möchten.⁶⁸⁷ Die enorme Diskrepanz zwischen der Realität und den Vorstellungen der Schüler ist ein weiterer wichtiger Grund für die Misserfolge in der Arbeitnehmerbindung.⁶⁸⁸ Ding (2012) und Peng (2013) haben z.B. beobachtet, dass der Anteil der Studenten, die vor dem Praktikum noch angaben in der Branche arbeiten zu wollen, nach dem Praktikum dies ablehnen (vorher: 67,19%, hinterher: 25%).⁶⁸⁹ Sie sind enttäuscht und sehen keine Zukunftschancen für sich in der Hotelbranche. Es müssten bereits innerhalb des Praktikums mehr Feedback-Gespräche geführt werden, um eventuell noch währenddessen Korrekturen vornehmen zu können und die Stelle zu wechseln. Doch Jobrotation ist auch während des Praktikums nicht üblich in chinesischen Hotels. Außerdem finden diese alle erst am Ende des Studiums statt. Zu diesem Zeitpunkt ist es bereits zu spät noch die Branche zu wechseln, weil die Gefahr ohne einen Abschluss dazustehen, zu groß ist. Es wäre besser, die Praktika früher und häufiger in die Curricula einzubauen, um so unterschiedliche Erfahrungen zu sammeln. Somit könnte die Zahl der Absolventen erhöht werden, die nach dem Abschluss auch tatsächlich in der Branche arbeiten wollen. Damit wäre folglich auch die Signalwirkung des Bildungsabschlusses an die AG größer und eindeutiger. Schulen und Betriebe sollten sich an einen runden Tisch setzen und gemeinsam neue Curricula erstellen, um arbeitsmarktnäher auszubilden und so die Diskrepanz zwischen Schule und Realität zu verringern.

Durch den hohen Praktikantenanteil machen sich die Hotels bisher sehr abhängig von den Schulen, weil sich aus der Gesellschaft nicht genügend qualifiziertes Personal rekrutieren lässt. Zudem sinkt dadurch auf Dauer die Qualität der angebotenen Dienstleistung. Außerdem bewirkt der große Praktikantenanteil in den Hotels eine Demotivation bei den verbliebenen Festangestellten, wie folgender AN zum Ausdruck brachte:

„Ja, es [der hohe Praktikantenanteil] nimmt Einfluss. [...] Denn egal um welches Hotel es sich handelt, muss das Verhältnis der Anzahl von Praktikanten und Stammebelegschaft stabil sein, um überhaupt normal operieren zu können. Dieses Verhältnis bzw. das Gleichgewicht ist bereits zerstört. Dieses

685 Vgl. Ding (2012), S.100.

686 Vgl. Interview mit Professorin Nr. 3, Universität, S.3f.

687 Vgl. Dettmer (2010), S. 89.

688 Vgl. Wei (2004), S. 104.

689 Vgl. Ding (2012), S.100; Peng (2013), o.S.

Hotel hat jetzt allein 90% Praktikanten, d.h. Schüler. Wenn sie ihren Abschluss gemacht haben bzw. ihre Praktikumszeit beendet ist, verlassen sie [das Hotel] sofort. Es gibt nur sehr, sehr wenige, die wirklich bleiben. [...] Dieses Hotel ist gerade mit diesem Wechsel von neu und alt konfrontiert. Ehrlich gesagt ist das ganz schön enttäuschend. Deshalb bringt es mich auch zum Überlegen, ob ich bleiben möchte oder nicht.“ (Hotel Nr. 20, AN 5, S.21)

Auch wenn diese vom Interviewpartner genannte extrem hohe Zahl von 90% Praktikantenanteil unrealistisch erscheint, so zeigt dieses Beispiel, wie bedrohlich die fest angestellten Mitarbeiter im Hotel den Anteil der Praktikanten für den betrieblichen Ablauf wahrnehmen. Laut Vize-Präsident der chinesischen Hotelvereinigung CTHA hat der Tourismussektor 2012 landesweit 500.000 neue Stellen geschaffen, wovon 300.000 in der Hotellerie entstanden sind. Im gleichen Jahr haben angeblich 325.100 Absolventen eine tourismusnahe Fachausbildung abgeschlossen, wovon jedoch nur 30% das Fach Hotelmanagement belegten. Das bedeutet, selbst wenn alle Absolventen von Tourismusstudiengängen in die Hotelbranche gingen, würde es die große Nachfrage nicht befriedigen.⁶⁹⁰ Dies verdeutlicht noch mehr den Ernst der Lage.

Trotz des Misstrauens gegenüber dem chinesischen Schulsystem ist davon auszugehen, dass die Kooperation von (Berufs-)Schulen, Universitäten und Wirtschaft auf Grund mangelnder Alternativen noch vertieft werden wird.

Das Arbeitsverdrossenheits-Phänomen

Das derzeitige chinesische „Arbeitsverdrossenheits-Phänomen“ (*youye bujiu* 有业不就业) unter Hochschulabsolventen ist auch in der Hotelbranche augenscheinlich und verursacht eine große Verschwendung an teuren Humanressourcen.⁶⁹¹ In China beginnt der Arbeitsverdrossenheit in diesem Fall jedoch bereits vor dem Berufseinstieg. Immer mehr Absolventen jedes Hochschuljahrgangs entscheiden sich in den letzten Jahren freiwillig dazu, nach dem Abschluss keiner Beschäftigung nachzugehen. Laut dem Bericht von MyCOS aus dem Jahr 2012⁶⁹² zur allgemeinen Beschäftigungssituation von Hochschulabsolventen (2012 年中国大学生就业报告) gab es 2011 landesweit 570.000 arbeitslose Hochschulabsolventen.⁶⁹³ Unter ihnen sind wiederum über 100.000 der Gruppe der „auf die Eltern Vertrauenden“ (Chin.: *kenlaozu* 啃老族; wörtl.: die Gruppe, die an den Älteren knabbert) zuzurechnen.⁶⁹⁴ Dies sind nur die offiziellen über MyCOS erhobenen Zahlen, die Dunkelziffer dürfte viel höher sein, da sich viele Absolventen nicht arbeitslos melden, da sie kein Arbeitslosengeld beantragen können, wenn sie noch nicht gearbeitet haben. 2013 war das bislang dunkelste Jahr beim Thema Absolventenbeschäftigung.⁶⁹⁵

690 Vgl. Peng (2013), o.S.; Vgl. JS.Chinanews (2013), o.S.

691 Vgl. Chi (2008), S. 96 ; Vgl. Ding (2012), S.100.

692 Vgl. MyCOS Research (2012), o.S.; der MyCOS Bericht wird seit 2008 in dem von der Chinese Academy of Social Sciences (CASS) herausgegebenen „Blaubuch“ veröffentlicht.

693 Vgl. Wang, H. (2012), o.S.

694 Vgl. Wang, H. (2012), o.S.; auch unter der Bezeichnung „die von den Älteren verhätschelte Generation (*pindie shidai* 拼爹时代)“ bekannt.

695 Vgl. MyCOS Research (2013), o.S.

Durch die von der chinesischen Regierung forcierte Massenhochschulausbildung überschwemmen bereits seit 2003 Millionen von Hochschulabsolventen den chinesischen Arbeitsmarkt, obwohl er von den sozioökonomischen Bedingungen her noch nicht bereit dazu war.⁶⁹⁶ Der chinesische Arbeitsmarkt verfügte damals wie heute noch nicht über genügend Aufnahmekapazitäten für Akademiker. Aktuell mangelt es nicht generell an Arbeitsplätzen, sondern vor allem an den beliebten White-Collar Jobs. Aber die städtischen Jugendlichen sind nicht (mehr) bereit, nach einem abgeschlossenen vierjährigen Studium ihre Ansprüche herunterzuschrauben und vergleichsweise niedrige Stellen anzunehmen (*gaobucheng dibujiu* 高不成, 低不就⁶⁹⁷). Zudem können die heutigen Absolventen es sich „leisten“, nach dem Abschluss erst einmal zu Hause zu bleiben und auf bessere Angebote zu warten oder auch einen Job von heute auf morgen zu kündigen, wenn er ihnen nicht mehr gefällt, da sie den finanziellen Rückhalt durch ihre Eltern bekommen. Da China ebenso noch über kein ausgereiftes Sozialversicherungssystem verfügt, sind auch die Eltern der *kenlaozu*-Gruppe interessiert daran, dass das Kind eine möglichst gut bezahlte Arbeit findet, die ihre Versorgung im Alter später mit garantiert.

Wie von Interviewpartnern vielfach bestätigt, handelt es sich bei dieser Gruppe um Absolventen aus finanziell gut situierten Familien. Denn nur diese können ohne zu arbeiten über einen längeren Zeitraum nach einem Job suchen, der ihren Interessen und Fähigkeiten entspricht. Dies erklärt einen Teil der friktionellen Arbeitslosigkeit unter der jungen Generation, bei der der Suchprozess vergleichsweise lange dauert. Weniger gut situierte Gruppen folgen eher dem *tiaocao*-Schema, d.h. sie betreiben viel Jobhopping, auch über Branchengrenzen hinweg, weil sie irgendwie für ihren Unterhalt sorgen müssen, aber die Unzufriedenheit sie zum Wechsel treibt.⁶⁹⁸ Von denjenigen, die seit einem Jahr einer Beschäftigung nachgingen in der Befragung von MyCOS, gaben nur 47% an, zufrieden zu sein.⁶⁹⁹

696 Vgl. Bai (2006), S. 143.

697 Zitat aus dem AN-Fragebogen, Frage 20 b), Nr. 114.

698 Vgl. Interview Hotel Nr. 15, HRM und GM-Sekretärin, S. 16.

699 Vgl. MyCOS Research 2013, o.S.

9.6 Unzureichende Interessenvertretung der Hotelbranche

Chinas Verbände – so auch die chinesischen Hotelvereinigungen – sind nicht unabhängig, sondern Teil des autoritären staatskorporatistischen Regierungssystems. Wirtschaftsverbände werden von staatlichen Instanzen lizenziert und kontrolliert. Die Führungsposten werden anstelle von gewählten Interessenvertretern mit einem Verwaltungs- und Parteifunktionär besetzt.⁷⁰⁰ Das bedeutet, dass es zwar auf dem Papier viele sog. bürgerliche Organisationen (*minjian zuzhi* 民间组织) gibt. Jedoch besitzen diese tatsächlich nur sehr geringen Handlungsspielraum, wenn es um ihre Interessenvertretung gegenüber der Regierung geht.⁷⁰¹ Die endgültige Entscheidungsbefugnis in den Verbänden liegt bei der Kommunistischen Partei Chinas (KPCh) und somit nicht automatisch im Interesse der Hotels, wie man z.B. an der gerade durchgeführten „Anti-Korruptionskampagne“ von Xi Jinping gesehen hat, wodurch die Hotelbranche große Gewinneinbußen hinnehmen musste. Eine Mehrwertsteuersenkung von 19% auf 7% für Übernachtungen, wie es beispielsweise der DEHOGA (Deutsche Hotel- und Gaststättenverband) durch Verhandlungen mit der Regierung zum 1. Januar 2010 im Rahmen des Wachstumsbeschleunigungsgesetzes in Deutschland erwirkt hatte,⁷⁰² ist in China nicht üblich bzw. möglich. Der Vizepräsident der CTHA erläuterte im Interview den Unterschied zwischen westlichen und chinesischen Vereinigungen wie folgt:

„Die Vereinigung ist staatlich geführt (dang guanguande 当官管的). Momentan fährt die Regierung diese „baxiang guiding 八项规定“-Kampagne, deshalb laufen die Geschäfte in der Hotellerie so schlecht. In solchen Zeiten braucht es eine Vereinigung, die für die unteren Mitglieder spricht, aber das kann man jetzt aufkeinen Fall tun. Das ist der offensichtlichste Unterschied [zwischen westlichen und chinesischen Hotelvereinigungen].“ (Hotel Nr. 20, Vize-GM und Vize-Präsident des CTHA, S. 5.)

Da die Partei selbst die aktuelle Anti-Korruptions-Kampagne ins Leben gerufen hat, die derzeit der Hotelbranche Gewinneinbußen verursacht, ist es dem Vize-Präsidenten nicht möglich, dagegen Stellung zu beziehen. Trotzdem wies 2014 z.B. der Branchenvertreter Chen Miaolin, Vizepräsident der CTA (China Tourism Association) und gleichzeitig Vorstand der privaten Kaiyuan Hotel Group, öffentlich darauf hin, dass die Hotelbranche in dieser schwierigen Situation auf eine Unterstützung durch die Lokalregierungen mittels Steuererleichterungen sowie Senkung von Strom- und Wassergebühren hofft.⁷⁰³

700 Vgl. Heilman (2004), S. 213.

701 Neben den sog. Gesellschaftlichen Vereinigungen (*shehui tuanti* 社会团体) und einigen non-profit Organisationen (Stiftungen, Kulturorganisationen etc.) existieren in China hauptsächlich GONGOs (Government organized non-governmental organization) als Vereinsform. (Quelle: Heilmann, 2004, S. 212.)

702 BMF (Bundesministerium für Finanzen) beschließt Anwendung des ermäßigten Umsatzsteuersatzes für Beherbergungsleistungen (§ 12 Abs. 2 Nr. 11 UStG) ab dem 1. Januar 2010.

703 Vgl. Yang (2014), o.S.

Somit existiert zwar offiziell ein chinesischer Hotelverband und auch ein Chinesischer Tourismusverband (CTA – China Tourism Association), doch sie repräsentieren beide die Branche nicht intensiv und umfassend genug, wie eine interviewte Professorin des Fachs Tourismus- und Hotelmanagement berichtete:

„[Die Vereinigung] steht unter staatlicher Führung, aber sie ist eine bürgerliche Organisation. Ihre Funktion unterscheidet sich von der Regierungsfunktion. Die Regierung hat eher exekutiven, befehlenden Charakter, eine Vereinigung sollte aber eher einen bürgerlichen Charakter haben. [...] Wir haben noch einige Vereinsvorstände, in denen der Vorstandsvorsitzende einer aus dem staatlichen Tourismusamt ist; das hat man noch nicht vollständig abgeschafft. [...] Wenn unsere Vereine ein paar Dinge voranbringen, dann passiert das nicht nach ausgeklügeltem System, sondern sukzessive, indem man sich eine Struktur sucht, bei der man Fäden zieht und Brücken baut (qianxian daqiao 牵线搭桥). Aus allgemeinem Blickwinkel betrachtet baut der Verein lediglich einen Informationsspeicher auf, der Einschätzungen und Evaluationen abgibt.“ (Professorin Nr. 7, Berufshochschule, S. 19)

Die offizielle Tourismusbehörde (CNTA) verfügt mittlerweile zwar über eine Abteilung, die für die Ausbildung des Personals zuständig ist und auch ein jährliches Programm für Kurse herausgibt. Allerdings gelten die Ausbildungsprogramme unter Experten der chinesischen Hotelbranche als wenig effektiv und sehr oberflächlich von den Inhalten her.⁷⁰⁴ Zudem weist die CTHA bis heute eher einen rein informativen Charakter für brancheninterne Mitglieder auf, z.B. durch Publikation von Studien oder Neuerungen.

Die CTHA (China Tourist Hotels Association) wurde 1986 gegründet und ist offiziell eine unabhängige rechtliche Körperschaft, die unter der Aufsicht der nationalen Tourismusbehörde CNTA (China National Tourism Administration) steht. Sie hat ca. 2.700 Mitglieder, 333 Direktoren, 115 ständige Direktoren und 25 Vizepräsidenten, einen Präsidenten und ein Sekretariat.⁷⁰⁵ Sie ist ein freiwilliger Verband aus Hotels, Hotelmanagement-Firmen, Zulieferern, Hotexperten sowie Wissenschaftlern. Die offiziellen Grundsätze des CTHA lauten: „Die Gesetze der VRC einzuhalten und umzusetzen, moralische Grundsätze einzuhalten, die gemeinen Interessen der chinesischen Hotelindustrie und ihrer Mitglieder zu vertreten sowie einen positiven Beitrag zur Entwicklung der chinesischen Hotelindustrie zu leisten.“⁷⁰⁶ Bezüglich des Punktes Mitgliedervertretung kann man ebenfalls nicht von einer landesweit repräsentativen Vertretung der Branche mit all ihren Zweigen sprechen. Wie aus Gesprächen mit weiteren Interviewpartnern hervorging, vertritt die Vereinigung lediglich die chinesische Luxus-Hotelindustrie. Hotels mit drei Sternen oder weniger, Economy Hotels sowie internationale Hotels, die ebenfalls einen erheblichen Anteil am chinesischen Hotelmarkt ausmachen, sind ausgeschlossen bzw. suchen auch nicht unbedingt die Kooperation, wie im Falle der internationalen Hotels.

704 Vgl. Zhang/Wu, E. (2004), S. 425.

705 CTHA/Horwath HTL (2011), S. 44.

706 Eigene Übersetzung aus: CTHA/Horwath HTL (2011), S. 44.

Um die Interessen der Hotelbranche tatsächlich vertreten zu können, müsste ein Verband etabliert werden, der die gesamte Hotellerie und Gastronomie umfasst:

„Die jetzige Vereinigung hat es schwer, die Regierung zu beeinflussen. Wenn es aber eine nationale Vereinigung geben würde, die die ganze Branche abdeckt, z.B. eine Hotellerievereinigung (zhusuye xiehui 住宿业协会), und eine Gastronomievereinigung (canyinye xiehui 餐饮业协会), dann wäre der Einfluss der gesamten Branche vergleichsweise groß. Aber das jetzige Problem ist, dass jeder seine Belange für sich managt. Da ist es sehr schwer eine einheitliche Richtung und Gestalt anzunehmen.“ (Prof. Nr. 5, Universität, S. 5)

Somit gibt es im chinesischen System bislang weder einen branchenumfassenden noch einen unabhängigen Hotellerie- und Gastgewerbeverband, der die Stimmen der Hoteliers gegenüber der Regierung vertreten kann. Dies ist jedoch im Sinne der Regierung und vielleicht auch im Sinne der Luxushotelmanagementgruppen, die bisher lieber alle einzeln gegeneinander und gegen die Budget-Hotelindustrie agierten. Es existieren kaum „Runde Tische“ innerhalb der lokalen chinesischen Hotellerie (*bentu judian* 本土酒店), obwohl sich die befragten HR-Manager alle einen vermehrten Austausch untereinander sehr wünschen würden, wie eine HR-Managerin berichtete:

„Noch vor ein paar Jahren zählten beim gegenseitigen Austausch einige Sachen zum Unternehmensgeheimnis, sodass alle nicht sehr willens waren, sich auszutauschen. Dazu zählten z.B. die Bezahlung oder der Stellenplan, so etwas. Man hatte das Gefühl, es war streng vertraulich. Jetzt ist es etwas besser. Es gibt einigen Informationsaustausch, z.B. wenn die Führung zu einem Konsens kommt o.ä. So etwas gibt es jetzt en masse. Es gibt auch ein wenig internen Austausch. Aber das koordiniert jedes Hotel für sich alleine, wenn es sich mit einem anderen austauschen möchte. Man kann nicht wirklich sagen, dass es eine Plattform für alle Hotels gibt.“ (Hotel Nr. 33, HRM, S. 44)

Eine in sich geschlossene Branchenvereinigung könnte auch helfen, das angeschlagene Image der Branche aufzubessern. Zum Beispiel würde ein Prüfungsrecht von Auszubildenden durch unabhängige Komitees von Fachexperten vor Ort einen gewissen Qualitätsstandard für alle Hotels bei der Rekrutierung von Personal garantieren. Da sich die politischen Strukturen in absehbarer Zukunft aber nicht ändern werden, ist es folglich unwahrscheinlich, dass sich tatsächlich repräsentative Interessenverbände gründen werden, die zu einer Verbesserung der Situation beitragen könnten.

9.7 Gesellschaftliche Faktoren

9.7.1 Die *nouveaux riches* Chinas als neue Hotelgäste

Das neue Modewort „*Tuhao* 土豪“ (dt.: „Lokaltyrann“) gehört seit September 2013 mit zum angesagten Internet-Vokabular in China und sollte sogar Eingang ins Oxford English Dictionary finden.⁷⁰⁷ Es umschreibt das derzeitige gesellschaftliche Phänomen der „*nouveaux riches*“ in China, aber mit einer negativen, vulgären Konnotation.⁷⁰⁸ Denn in den Augen der Städter verhält sich diese neue einflussreiche gesellschaftliche Gruppe höchst unkultiviert und rüpelhaft.⁷⁰⁹ Das Wort *Tuhao* existiert bereits seit der Südlichen Dynastie um 1500. Seine negative Konnotation erhielt der Begriff aber erst in der kommunistischen Revolution zwischen 1920 und 1950. Zu dieser Zeit diente *Tuhao* als pejorative Umschreibung für Grundbesitzer, die ihre Untergebenen tyrannisierten.⁷¹⁰

Heute trägt der Ausdruck überwiegend einen satirischen Charakter, der den übertrieben verschwenderischen Konsum der Neureichen sowie die gewollt inszenierte Zurschaustellung ihres Reichtums ankreidet.⁷¹¹ Dabei beweisen sie aus Sicht des Bildungsbürgertums zudem sehr schlechten Geschmack, was sich u.a. an goldüberfrachteten Luxusgütern (wie z.B. dem iPhone 5 in „*Tuhao-Gold (tuhao jin)*“⁷¹²) sowie an schlechtem Benehmen im Umgang mit ihren Mitmenschen zeigt. Kurzum: Sie besitzen kein *Suzhi*. Die heutigen *Tuhao* stammen i.d.R. vom Land. Ihre Eltern waren meist noch Bauern, sie sprechen mit starkem Akzent und haben nur wenig Bildung genossen. Durch die Privatisierung von Kohlegruben, Kunststoffabriken oder Immobilienfirmen sind sie in den letzten Jahren schnell zu Geld gekommen und stellen ihren Reichtum nun gerne und möglichst ausgiebig zur Schau.⁷¹³

Die Gesellschaft reagiert auf die Neureichen mit einer ambivalenten Hassliebe. Sie spottet zwar einerseits über die *Tuhao*, ist aber gleichzeitig auch neidisch auf ihren großen Reichtum.⁷¹⁴ Da *Tuhao* gegenüber Freunden und Verwandten als großzügig gelten, stellt man sich lieber gut mit ihnen. Denn jeder ist gerne Nutznießer von Einladungen durch bekannte *Tuhaos*, z.B. zu teuren Banketts o.ä.⁷¹⁵

Das Hotelpersonal hat unter ihrem herablassenden Verhalten zu leiden. Denn die *Tuhao* residieren gerne in Chinas Luxushotellerie. Sie hinterlassen ihre Zimmer oder ihre Tische im Restaurant extrem dreckig und unordentlich, besitzen keine Tischmanieren und verhalten sich sehr laut und rüpelhaft gegenüber dem Personal. Abfällige Beschimpfungen des Personals sind keine Seltenheit. Wie aus Interviews und in eigener teilnehmender Beobachtung erfahren, machen die *Tuhao* vor allem dem Frontline-Personal der

707 Vgl. Flor-Cruz (2013), o.S.

708 Vgl. BBC (2013), o.S.

709 Vgl. Lee (2013), o.S.

710 Vgl. BBC (2013), o.S.

711 Vgl. China Daily (2013), o.S.

712 Vgl. Qin (2013), o.S.

713 Vgl. Lee (2013), o.S.

714 Vgl. Frank (2013), o.S.

715 Vgl. Lee (2013), o.S.

Hotellerie oft das Leben schwer, indem sie die Karte „der Gast ist König“ in übertriebenem Maße ausspielen. Wie sich herausstellte, ist ein nicht unerheblicher Grund für die Unzufriedenheit der AN auf das Verhalten der *Tuhao* und sonstiger unhöflicher Gäste zurückzuführen. Eine Supervisorin im Restaurant eines Fünf-Sterne-Hotels einer Tier-3-Stadt in der Provinz Jiangsu erläuterte die Problematik wie folgt:

„Die Hotelbranche wird einfach nicht wertgeschätzt in der Gesellschaft. Bedienungen werden von Gästen für gewöhnlich nicht geachtet. Nehmen wir z.B. einen speisenden Gast: Wenn seine Laune gut ist, dann ist er höflich zu Dir, wenn seine Laune nicht gut ist, dann lässt er seinen Ärger direkt an uns aus. [...] Er meint, eine Bedienung ist eine Stufe niedriger als er, das ist mein Gefühl bei der Arbeit. [...] Er meint, das sei eine vernünftige Ansicht. Ich bezahle hierfür, dann musst Du Dich mir gegenüber gut verhalten. Auch wenn ich Unruhe stifte oder unschöne Dinge sage, musst Du mir zuhören.“
(Hotel Nr. 26, AN 1, weiblich, 39 J., S. 3f.)

Auf die darauffolgende Frage, ob sie diese Branche noch einmal wählen würde, wenn sie die Wahl hätte, antwortete die AN mit „Nein“. Obwohl ihr die Arbeit eigentlich Spaß machte, sei der fehlende Respekt gegenüber den Menschen, die in dieser Branche arbeiten, nur schwer erträglich. So wie diese AN antworteten viele AN sowohl in den Interviews als auch in den Fragebögen. Die Branche gefiel den Befragten, aber der Druck durch die Gäste – vor allem chinesischer Gäste – war ihnen zu groß.⁷¹⁶ Ein GM eines Fünf-Sterne-Hotels in einer Tier-2-Stadt an der Ostküste in der Provinz Zhejiang berichtete von ähnlichen Vorkommnissen:

„Diese Art von Gäste kommt aus der Gesellschaft. Früher war dieser Anteil sehr klein. Manchmal bringt der Gast durch seine Beschimpfungen unser Personal sogar zum Weinen. Selbst wenn er 2.000 RMB als Entschädigung angeboten bekommt, schimpft er immer noch weiter. Die AN mögen es sehr, wenn die westlichen Gäste zu Ihnen „Danke“ sagen, aber die inländischen Gäste meinen, das ist selbstverständlich, dass Du mir das gibst oder bringst. Das gibt dem Personal das Gefühl auf einer niedrigeren Stufe zu stehen. Aber bei westlichen Gästen ist es ein gleichberechtigtes Verhältnis. Ich denke, dass man in China als Servicekraft ungerecht behandelt wird. [...]“ (Hotel Nr. 14, GM, privat, Fünf-Sterne, Ningbo, S.15)

Das *Suzhi* der Regierungsvertreter, die vorherigen Stammgäste der Luxushotellerie, war noch vergleichsweise höher. Nachdem es den Beamten durch die Anti-Korruptionskampagne aber nun verboten ist, in den Sterne-Hotels zu speisen und zu nächtigen, besteht der Kundenstamm zunehmend aus weiten Teilen der Gesellschaft, darunter auch die *Tuhao*. Aus den Aussagen der Befragten ließ sich schließen, dass sich heute viele Gäste so verhielten als hätten sie einen „Freifahrtschein“ im schlechten Benehmen. Schuld daran trägt auch das von den Medien vermittelte Bild der Hotelbranche als Dienstleister, wie folgender AG berichtete:

716 AN-Fragebogen, Frage 20b) Gründe für Unzufriedenheit, Nr. 353 et al.

„[...] Die Medien vermitteln alle oberflächlich den Eindruck, dass Fünf-Sterne-Hotels jeden Wunsch des Gastes erfüllen können, dass der Gast immer Recht hat. Besonders wenn Fünf-Sterne-Hotels sich der Probleme der Gäste annehmen, nehmen inländische (chinesische) Gäste einen ziemlich ungedulden, drängenden, rügenden und beschimpfenden Ton an. Die Einzelkinder [von heute] sind nicht im Stande, solche Art von Ungerechtigkeit und Beschwerde zu ertragen.“ (AG-Fragebogen, 14 b), Nr. 23)

Offenbar herrscht in China eine Diskrepanz zwischen dem wahrgenommenen Bild von Hotels in den Medien und der Realität vor. Vor allem Fünf-Sterne-Hotels werden heute in China von den Medien und der Gesellschaft als Ort der „unbegrenzten Möglichkeiten“ für die *nouveaux riches* wahrgenommen, ihren Reichtum auszuleben. Die Hotelmanager stecken dahingehend in einem Zielkonflikt: auf der einen Seite möchten sie ungern die Erwartungen der gutzahlenden Kunden enttäuschen, um ihren derzeit niedrigen Gewinn nicht noch weiter zu schmälern. Auf der anderen Seite sind sie auch bemüht, ihr ohnehin schon kostbares knappes Personal zu halten. Das Einstehen des AG für den AN bei ungerechten Streitigkeiten mit dem Gast würde z.B. ein Zeichen setzen, dass nicht *nur* der Gast König ist, sondern auch der AN. Ein „Dienen auf Augenhöhe“⁷¹⁷, d.h. Höflichkeit ohne übertriebene Unterwürfigkeit, würde den AN mehr Selbstwertgefühl vermitteln sowie das Image der Branche erhöhen. Dies kann jedoch nur gelingen, wenn ausfallende Gäste in ihrem Verhalten gemäßregelt werden.

Der Umgang mit westlichen Gästen fand in diesem Zusammenhang immer wieder Erwähnung in den Interviews und Fragebögen. Er hinterließ, laut Aussage der Befragten, ein weitaus größeres Gefühl der Wertschätzung, was in der Umfrage auch ein entscheidender Grund für die bevorzugte Wahl eines ausländischen Hotels als AG war. Die AN beschrieben es so, dass sie das Gefühl hatten, Respekt entgegengebracht zu bekommen. Sie empfanden das *Suzhi* von westlichen Gästen als höher und hofften durch den Kontakt ebenfalls davon zu profitieren.⁷¹⁸ Der Kontakt mit Menschen von hohem *Suzhi*, was zuvor in den 90er Jahren einen noch weitaus größeren Attraktivitätspunkt der Branche darstellte,⁷¹⁹ wurde durch das *Tuhao*-Phänomen und die allgemeine Entwicklung der Branche in den letzten Jahren stark abgeschwächt.

Die langjährige General Managerin eines privaten Fünf-Sterne-Kettenhotels in einer Tier-2-Stadt in der Provinz Zhejiang fasste die Bedeutung dieses gesellschaftlichen Faktors für die Branche wie folgt zusammen:

„Ich denke, das [Image] ist das gegenwärtig größte Problem der Branche. Wenn die Stellung der Branche ein bisschen höher sein könnte, wenn sie wieder mehr Respekt der Gäste erhielte, dann würde sich die Branche wahrscheinlich auch insgesamt besser entwickeln.“ (Hotel Nr. 14, GM, S.16)

717 Gebele (2010), o.S.

718 Vgl. AN-Fragebogen, Frage 23b), Nr. 217, 173.

719 Vgl. Otis (2009) und Kelly (2011).

Im Endeffekt muss sich das allgemeine *Suzhi* der Bevölkerung verbessern, damit sich auch der Ruf der Branche verbessern kann. Diese Entwicklung ist jedoch ein längerer Prozess, der sich noch über Jahre hinziehen wird, sodass die chinesische Hotelbranche sich noch länger mit diesem Problem konfrontiert sehen wird.

9.7.2 Der Generationenkonflikt: die 90er-Generation als neue Hauptarbeitskraft

Bedingt durch Chinas bedeutsame wirtschaftliche, politische sowie demographische Umwälzungen der letzten Jahrzehnte fallen die Gegensätze in den Lebensentwürfen und somit auch in den Wertvorstellungen zwischen den älteren und jüngeren Generationen besonders signifikant aus. Der Wertewandel innerhalb der nach 1990 geborenen Generation, die mittlerweile die Hauptarbeitskraft in der chinesischen Hotelbranche ausmacht, hat bereits begonnen, sich auch auf die Arbeitswelt auszuwirken. Bei der Frage, wie man diese neue heranwachsende Generation von AN am besten motiviert, tappen viele Hotels bisher noch im Dunkeln, wie folgende zwei Interviewausschnitte von HR-Managern zeigen:

„[...] Früher war die Einstellung zur Arbeit die „Eiserne Reisschale“ – die musste man haben, um zu überleben. Das Leben von ihnen [der 90er-G.] ist in jedem Lebensbereich ziemlich gut. Sie meinen, sie haben Spielraum bei der Arbeitssuche, haben es nicht eilig eine Arbeit zu bekommen. Das ist der Punkt, der jetzt anders ist als bei uns früher. Ich gehöre zu der 70er-G. Sie [die Bewerber] gehören zu der 80er-, 90er-G. Da herrscht ein Generationenkonflikt vor.“ (Hotel Nr. 16, Tier-1,5-Stadt, staatlich, Vier Sterne, HRM, S.14f.)

„[...] Wir gehören jetzt zu der 60er-, 70er-G. Die 70er-G. muss die 90er-G. managen, aber die Differenzen an sich sind enorm – mehr als 20 Jahre Abstand. Wie kann man die 70er-G. dazu bringen, die 90er-G. zu verstehen, damit wir sie besser managen können? Das ist das Thema, das wir ununterbrochen zu ergründen versuchen.“ (Hotel Nr. 14, Tier-2-Stadt, privat, Fünf-Sterne-Hotelkette, HRM, S.5)

Die 90er-Generation ist gewiss anders als die vorherige, so wie jede vorherige Generation ebenfalls. Die Frage ist, ob die AG das derzeit in der Gesellschaft kursierende schlechte Image der 90er-G. nur benutzen, um die eigenen Fehler im Management zu vertuschen oder ob tatsächlich gravierende Unterschiede bestehen, die das Zusammenspiel der Generationen auf dem Arbeitsmarkt hemmen. Dieses Kapitel soll dahingehend Aufschluss geben. Während die europäische Kohortenforschung die Generationen in die Buchstaben X, Y und Z unterteilt, die Dekaden übergreifend sind,⁷²⁰ unterscheidet man in China die

720 Vgl. Bartels (2002); Hurrelmann/Albrecht (2014), S. 17ff.: Generation X: geb. 1970-1985, Generation Y: geb. 1985-2000, Generation Z: geb. 2000-2015 (die Zahlen variieren um ein paar Jahre je nach Quelle); in den USA wird die Generation Y bspw. als *digital natives* oder *net generation* bezeichnet.

Generationen strikt nach den Jahrzehnten, in denen sie geboren wurden. Der gesellschaftliche Diskurs schreibt jeder Generation bestimmte Charakteristika zu. Trotz der allgemein anerkannten Einteilung in China gilt zu beachten, dass es sich hierbei lediglich um Stereotypen handelt. Eine oberflächliche Verallgemeinerung einer ganzen Generation erscheint schon allein wegen der Größe Chinas, seiner starken Stadt-Land, Ost-West und Arm-Reich Disparitäten sowie der regional unterschiedlich stark kontrollierten Umsetzung der Ein-Kind-Politik als zu simpel. Da diese Einteilung in China aber sehr en vogue ist und zudem das Thema der intergenerationalen Gegensätze, sprich der Generationenkonflikt⁷²¹ eine sehr tragende Rolle in allen Gesprächen mit AG zu dem Thema Rekrutierungsprobleme einnahm, sollen die Hintergründe an dieser Stelle etwas genauer erläutert werden. Denn diese Stereotypen nehmen erheblichen Einfluss auf das Bild, das AG und AN gegenseitig voneinander haben, und somit auch auf den Signaling-Screening-Prozess bei der Rekrutierung. Bezogen auf die Arbeitswelt gelten folgende Stereotypen: Die 70er-G. sind alle Workaholics, die 80er-G. lehnt es ab, Überstunden zu leisten und die 90er-G. lehnt es ab, überhaupt zu arbeiten (s. Abb. 31). Demnach hat die Strebsamkeit mit den Generationen kontinuierlich abgenommen.

Abb. 31: Stereotypen von den drei Generationen (70er, 80er, 90er)



Quelle: Sina Weibo (2015), o.S.

Weiterhin hegt die Gesellschaft gegenüber der 90er-G. die Vorurteile, dass sie keine Kritik ertrage, zu hohe Gehalts- und Positionsansprüche habe und sich extrem illoyal gegenüber ihrem AG verhalte. Mit anderen Worten, die 90er-G. ist eine zunehmend „fordernde Generation“. Die interviewten HR-Manager stimmten zum Großteil in den allgemeinen gesellschaftlichen Kanon mit ein, dass die 90er-G. noch verwöhnter als die 80er-G. sei, da sie in noch besseren Verhältnissen aufgewachsen ist. Die 80er-G. ist daher folglich vergleichsweise noch ein bisschen belastbarer als die 90er-G.⁷²²

721 Vornehmlich ist der Gegensatz zwischen älteren Vorgesetzten (der 60er/70er-G.) und jüngeren AN (der 90er-G.) gemeint.

722 Vgl. Hotel Nr. 14, HRM, S.5f.

Eine Eigenschaft der jungen 90er-G., die in den Interviews mit AG ebenfalls immer wieder fiel, war „*tashi* 踏实“, was so viel heißt wie „unbekümmert“. Dieser Oberbegriff der Unbekümmertheit trug in den Augen der AG positive wie negative Gesichter in sich: So warfen die AG den AN vor, einerseits besser informiert und intelligenter zu sein, und andererseits kein Verantwortungsbewusstsein zu besitzen, sondern rein ichbezogen zu handeln.⁷²³ Teilweise wurden der 90er-G. auch widersprüchliche Eigenschaften zugeschrieben. Auf der einen Seite sind sie rebellisch und auf der anderen Seite sehr sensibel. Ihre vermeintlich sensiblere Seite brachte ihnen in den Interviews u.a. auch die Bezeichnung als verweichlichte „Windelnässer (*niaobu shijuan da de* 尿布湿卷大的)“ ein, wie der GM eines Fünf-Sterne-Hotels sie beschrieb.⁷²⁴ Es mangle ihnen an Idealen und Respekt vor dem Alter sowie an traditionellen Wertvorstellungen. Ihr Wunsch nach materiellen Dingen sei ebenso stark ausgeprägt wie ihre Internetabhängigkeit.

Dieses Bild der „verweichlichten, nicht belastbaren 90er-G. von Einzelkindern“ steht dem Bild der „selbstbewusst fordernden, unbekümmerten 90er-G.“, das ebenfalls kurziert, jedoch diametral entgegen. Dieser Widerspruch erweckt den Anschein, dass es sich hierbei lediglich um Zerrbilder handelt, welche die Realität mit ihren zahlreichen Facetten nicht angemessen abbilden.

So gestanden die befragten AG der 90er-G. auch Pluspunkte zu, was ihre Kreativität und jugendlichen Enthusiasmus anbelangt. Sie hielten die 90er-G. auch für intelligenter, gerade durch ihren vermehrten Zugang zu Wissen durch die verstärkte Mediennutzung. Aber gleichzeitig trauten sie ihnen keine Jobrotation zu, was erneut einen Widerspruch in sich darstellt.

Fest steht, dass sich die neue 90er-G. noch ein Stück mehr weg von der kollektivistischen Denkweise hin zu mehr individualistischem Denken und Wertevorstellungen bewegt hat. Die westlichen Werte, die über das Internet und die Medien in die chinesische Gesellschaft gelangt sind, haben ihren Beitrag dazu geleistet. Gleichzeitig sind jedoch auch weiterhin traditionelle Werte wie Heirat und Familienplanung sowie pietätvolles Verhalten gegenüber der Elterngeneration ein fester Bestandteil des Denkens der heutigen 90er-G. Das Selbstbild der 90er-G. stimmt, wie so oft in Arbeitsbeziehungen der Fall, nicht mit dem Fremdbild der AG von jenen überein. Die in dieser Studie befragten Angehörigen der 90er-G. sehen sich keineswegs als faul oder weniger belastbar an, sondern beschreiben sich als durchaus strebsam, und auch bereit zu arbeiten, solange sie ein Ziel vor Augen haben.⁷²⁵ Sie möchten klare Ziele, klare Vorgaben, Feedback und vor allem Wertschätzung für ihre Arbeit von den Vorgesetzten. Die 90er-G. will anerkannt (*bei rentong* 被认同) werden. Sie möchte Lob als auch Motivation und Feedback.⁷²⁶ Andernfalls sinkt ihr Arbeitseifer (*ganjin* 干劲).⁷²⁷ Belohnungen jeglicher Art (geistiger wie materieller) spielen zwar eine Rolle, müssen aber nicht groß sein. Die meisten 90er-G.

723 Vgl. AG-Fragebogen, Frage 10b), Nr. 94 und 104; Frage 11b), Nr. 19 und 136; Frage 11c), Nr. 48; Frage 15c), Nr. 29, et al.

724 Vgl. Hotel Nr. 15, GM, S.3.

725 Vgl. AN-Fragebogen, Frage 20 b), Nr. 173, weiblich, Nach-90 Geb., BA, lokaler *Hukou*, Tier-2-Stadt.

726 Vgl. Interview mit GM von Zuijiadongfang.

727 Vgl. Hotel Nr. 11, AN 4, S.5 und Hotel Nr. 23, AN, S.3.

sagten, sie hätten keine hohen Ansprüche.⁷²⁸ Ganz im Gegensatz zu der Auffassung der AG, die ihnen ein zu materialistisches Denken vorwarfen, legten die 90er-G. vielmehr Wert auf immaterielle Werte. Wie in der häufig zitierten „Maslow-Bedürfnispyramide“ geht es der 90er-G. vor allem um die vierte und fünfte Stufe der Pyramide, die Ego-Bedürfnisse (Anerkennung, Selbstachtung) und das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, das bereits den Wachstumsmotiven zugeschrieben wird.⁷²⁹

Auffällig war auch, dass sich die 90er-G. selbst innerhalb ihrer Jahrgangskohorte von der jeweils anderen Gruppe abgrenzt. Zwar bestätigen sie, dass es auch „solche“ in der 90er-G. gibt, die nur aufs Geld achten würden, aber das seien eher die „Zweite Generation der Reichen (fu'er dai 富二代)“ und nicht die durchschnittlichen Vertreter. Folglich kommt es nicht nur darauf an, wo die jungen Berufsanfänger herkommen, ob aus ländlichen oder städtischen Gegenden, sondern vor allem auf den sozialen und finanziellen Status der Familie (s. Kap 8.3.1).

Auch die befragten Angehörigen der 80er-G. distanzieren sich in den Interviews explizit von der 90er-G. Die mittlerweile im mittleren bis höherem Management angekommene 80er-G. mag ihren Job, hat sich im Hotel bereits etwas hochgearbeitet und verteufelt die 90er-G. und sogar bereits die nächste 00er-G.:

„Die Gedanken der 90er-Kinder unterscheiden sich komplett von unseren. Die 90er-G. ist nicht belastbar und achtet viel mehr auf ihre Umwelt. Kann sein, dass ihre Bedingungen zu Hause vergleichsweise gut waren. Deshalb sind sie meist ziemlich verhätschelt. Es kommt darauf an, wie die Eltern sie erzogen haben. Wenn die Eltern etwas konservativer waren, dann können die Kinder meist noch was vertragen. Die Erziehung zu Hause ist wichtig.“ (Hotel Nr. 22, AN 1, 80er-G., BS-Abschluss, weiblich, S.4)

„Auch wenn ich nur ein paar Jahre älter bin, finde ich, dass unser Verhalten damals besser war als das von ihnen heute, viel stabiler. [...] Es gibt Unterschiede. Ich gehöre zu der 85er-G. Sie gehören zu der 90er-G. Ihre Gedanken unterscheiden sich zu unseren damals. Sie sind noch etwas gleichgültiger gegenüber Dingen, z.B. wenn sie mit den Kollegen oder den Vorgesetzten nicht gut auskommen, wenn sie nicht glücklich sind, dann gehen sie einfach am zweiten Tag.“ (Hotel Nr. 20, AN 1, BA, männlich, S.8f).

„Ich gehöre zur 80er-G. Die heutige 90er-G. ist nicht belastbar. Weil jetzt die Bedingungen besser sind – Essen, Kleidung, alles. Die 00er-G. ist noch schlimmer. Früher gab es viele Kinder zu Hause, heute nur eins. [...] Ich spreche aber nur von den städtischen Jugendlichen.“ (Hotel Nr.35, HRM, männlich, S.6)

Diese ablehnende Haltung der 80er-G. ist umso erstaunlicher, da die heutigen Anprangerungen der 90er-G. in großen Teilen an das erinnern, was man bereits der 80er-G.

⁷²⁸ Hotel Nr. 23, AN 3, S. 2.

⁷²⁹ Vgl. Kirchler (2011), S. 101; in Anlehnung an Maslows Bedürfnispyramide (1954).

im öffentlichen wie wissenschaftlichen chinesischen Diskurs Jahre zuvor vorgeworfen hat. So bezeichnete die Gesellschaft bereits die 80er-G. als Generation egoistischer, verwöhnter Einzelkinder ohne Verantwortungsbewusstsein. Denn die 80er-G. gehörten zur ersten Generation der Ein-Kind-Politik in China, die aus ihnen „Kleine Kaiser“ gemacht hat. Eltern warfen ihren Kindern vor, sie würden das, was sie haben, nicht genug zu schätzen wissen. Doch für die Kinder erschien die neue materielle Welt, in der sie während Chinas wirtschaftlichem Aufschwung groß geworden sind, als normal. Dafür hatten sie aber keine unbeschwerte Kindheit, sondern waren schon immer zu Hochleistung in der Schule gezwungen. Was die Schule angeht, waren die Eltern daher umso strenger, weshalb die Kinder nicht finden, dass sie verwöhnt worden sind.⁷³⁰ Yan (2006) nennt die 80er-G. folglich die „individualistischen Spaßsucher und zerbrechlichen Pragmatiker“.⁷³¹ Sie hatten keine Zeit für Träume oder Idealismus. Ihre Jugend war von der Angst geprägt, die nächste Klausur nicht zu bestehen. Das hat bei nicht wenigen Jugendlichen große psychische Probleme hervorgerufen, weshalb sie pragmatisch und zerbrechlich zugleich geworden sind. Doch dieser Pragmatismus der Jugend hat seine Wurzeln nicht in der Jugend allein. Die nachfolgenden Generationen sind auch ein Stück weit das Produkt der Gesellschaft, die damals vor allem Deng Xiaoping durch sein Motto „Es ist egal, ob die Katze schwarz oder weiß ist, Hauptsache ist, sie fängt Mäuse“ mitgeprägt hat.⁷³² Mit anderen Worten: Auch sie waren nur „Kinder ihrer Zeit“. Und Kinder sind auch immer das Produkt ihrer Eltern und ihrer Umwelt, in der sie aufwachsen. Dies darf nicht isoliert voneinander betrachtet werden. Der neoliberale Kurs der Regierung, der seit Deng Xiaoping gefahren wird, hat ebenso viel Teilschuld an der schwindenden Loyalität unter Chinas AN wie der durch die Eltern ausgeübte Leistungsdruck und das geschürte Konkurrenzdenken.

Es konnte die These bestätigt werden, dass die städtischen Jugendlichen durch die übertriebene Einmischung in und unrealistischen Erwartungen einiger (städtischer) Eltern an Leben, Bildung, Beruf sowie den damit verbundenen sozialen Status stark beeinflusst werden.⁷³³ Wie diese Studie gezeigt hat, stellen sowohl in der Stadt als auch auf dem Land Eltern nach wie vor einen wichtigen Einflussfaktor für die Kinder im Rekrutierungsprozess des chinesischen Arbeitslebens dar, weshalb AG gut beraten sind die Eltern mehr in den Entscheidungsprozess miteinzubeziehen. Ob sie die Entscheidung des Kindes unterstützen, hängt zu großen Teilen davon ab, welches Bild sie selbst von der Hotelbranche hatten und ob sie schon einmal mit der Branche in Berührung gekommen waren. Darüber hinaus waren die AN-Interviewpartner mit Geschwistern meist freier in ihren Entscheidungen als Einzelkinder. Speziell wenn der befragte Interviewpartner der oder die Älteste unter den Geschwistern war, betonten sie vehement, dass sie selbst darüber entschieden haben, welchen Berufsweg sie eingeschlagen haben und sich die Eltern dem anschließen mussten.

730 Vgl. Yan (2006), S. 258.

731 Yan (2006), S. 262.

732 Vgl. Yan (2006), S. 259ff.

733 Vgl. Cockain (2012), S. 76.

Fest steht, dass eine einfache Pauschalisierung bei der Generationen-debatte zu keinem zielführenden Ergebnis führt. Die Crux im HRM der Hotels liegt in einer differenzierteren Beschäftigung mit den Bedürfnissen der AN als bisher und den dadurch richtig gesetzten Anreizmechanismen für Praktikanten und Berufsanfänger.

9.8 Bisherige Lösungsansätze der Hotelbranche

Die Datenanalyse und Diskussion haben gezeigt, dass für die chinesische Hotelbranche dringender Handlungsbedarf besteht. Chinas Hotelbranche steht sinnbildlich für den allgemeinen Übergang zu der von Chinas Staats- und Parteichef Xi Jinping propagierten „Neuen Normalität (*xin changtai*)“, die für weniger Wachstum, weniger Investitionen und stattdessen für mehr Innovation und Wirtschaftsstruktur-reformen steht. Damit folgt die Hotellerie im Endeffekt dem derzeit allgemein stattfindenden Wandel Chinas Wirtschaft. Die Professorin Nr. 7 beschrieb die Situation wie folgt:

*„China war ursprünglich auf die Herstellung fixiert, jetzt will es zur Dienstleistungsindustrie werden. Es möchte nun selbst entwerfen. Das alles ist mit Transformation (*zhuanxing* 转型) gemeint [...]. Früher war alles auf low-end Produkte und Billigarbeit abgestimmt, ohne Entwicklungsperspektiven. Die Regierung hat die Transformation nun zur Sprache gebracht, d.h. die Produktqualität verbessern, um höhere Gewinne zu erzielen.“ (Prof. Nr. 7, BS, S. 3-4.)*

Mehr Dienstleistungen, mehr privater Konsum und eine verbesserte Produktqualität lautet die Devise. China möchte sein Image der Weltwerkbank endlich ablegen und statt „made in China“ das Label „created in China“ tragen. Der Strukturwandel trifft dabei die vom Abwärtstrend am meisten betroffenen Branchen, zu der auch die Hotellerie zählt, zuerst. Chinas Hotelbranche befindet sich momentan im „Spannungsfeld dieser neuen Normalität“⁷³⁴: In einer Rede vor Branchenvertretern 2015 hat der Direktor des „Instituts für Tourismus in China“ die Hoteliers zum Handeln aufgefordert. Nach 35 Jahren Investition in die Branche sei nun die Phase der Vernunft angebrochen,⁷³⁵ womit er auf den irrationalen, massenhaften Hotelbau anspielte. Vor dem Hintergrund der zahlreichen o.g. Probleme in der chinesischen Hotellerie sind die Hoteliers nun gezwungen nach Alternativen und Wegen aus der Krise zu suchen. Diese Neuorientierung wird zusätzlich durch die derzeit laufende Anti-Verschwendungs- und Korruptionskampagne forciert. Bisher gab es zwei große Märkte in der Hotelbranche: 1. Luxuskonsum von Regierungs- und Staatsunternehmen 2. Freizeit- und Massentourismus.⁷³⁶ Nachdem der erste Zweig nun weggebrochen ist, haben die meisten Hotels mittlerweile ihre Zielgruppe geändert. Vor allem die High-end Hotels müssen auf andere Märkte ausweichen. Sie konzentrieren sich nun gezwungenermaßen mehr auf Ge-

734 Haug, 2014, o.S.

735 Vgl. Dai, Bin (2015), o.S.

736 Vgl. Dai, Bin (2015), o.S.

schäftsreisende, Individualreisende und die wachsenden Mittelschichten als Hauptkonsumenten, statt auf Regierungskader und ausländische Reisegruppen wie früher.⁷³⁷ Um der verschlechterten Einnahmesituation wieder Herr zu werden, haben einflussreiche Hotelgruppen bereits Umstrukturierungen von Immobilien angekündigt. Es soll mehr in Geschäfts- und Boutique-Hotels investiert werden.⁷³⁸ So werden z.B. ehemalige Konferenzräume zu Hochzeitsräumen umfunktioniert, um dadurch vermehrt Hochzeitspaare über bestimmte Angebote ins Hotel zu locken (s. Abb. 32).⁷³⁹

Abb. 32: *Zhuanxing* 转型 – Beispiel für Zielgruppenverschiebung in der chinesischen Hotellerie



Quelle: Eigenes Fotomaterial.

Die Hochzeitsindustrie boomt derzeit in China. Laut offiziellen chinesischen Statistiken betrug der Umsatz der Branche 2011 bereits knapp 300 Mrd. RMB. 2013 erreichte China landesweit bereits 500 Mrd. RMB – Tendenz steigend.⁷⁴⁰ Die Hotelbranche hat das Geschäft mit der Hochzeit mit Buffetangebot als effektives Mittel zur Gewinnsteigerung für sich entdeckt.

Eine mit der veränderten Zielgruppe einhergehende ganz aktuelle Transformation stellt die Renaissance von lokaler Küche (*xiangtucai* 乡土菜) in der chinesischen Sternhotellerie dar. Denn die lokale Küche trifft den Geschmack der einfachen Bürger (*laobaixing* 老百姓), der neben Geschäftsleuten neu erklärten Zielgruppe der Hotels. Ebenso in diese Entwicklung passt die vermehrte Gründung von sog. „Volk-Hotels (*minsu jiudian* 民俗酒店)“, die neben der Sternhotellerie und der Economy-Hotellerie den dritten großen

737 Vgl. Interview, Hotel Nr. 35, HR, S.3; Vgl. Yang (2014), o.S.

738 Vgl. Chen Canrong (2014), o.S.

739 Hotel Nr. 11, HRM, S. 13ff.

740 Zhonghua Gongshang Shibao (2013), o.S.

Markt mittlerweile ausmacht. Ebenso wird versucht mittels moderner Techniksysteme für Hotels (ISTV (Interactive Service TV System 数字电视多媒体系统) sich weiterzuentwickeln, wodurch Personal eingespart werden soll.⁷⁴¹

Dem enormen Druck des Personalmangels versuchen die HR-Abteilungen einiger Hotels zudem mit einem Humanisiertem Personalmanagement zu begegnen, was je nach Umsetzung besser oder schlechter funktioniert. Dies umfasst die verstärkte Konzentration auf die Bereiche Rekrutierung, Weiterbildung und Arbeitnehmerbindung. Konkret bedeutet das, dass sich die Hotelleitung mehr um die Bedürfnisse der AN kümmert und die allgemeine Kommunikation in der Belegschaft fördert. Der vermehrte Aufwand reicht von Geburtstagsfeiern organisieren bis hin zu Unterstützung der AN in schwierigen familiären Lebenslagen. Es umfasst aber auch z.B. regelmäßige Arbeitszeitenregelungen und Überstundenreduzierung. Human heißt z.B. auch, dass mal ein Auge zugezückt wird, wenn der AN einen Fehler gemacht hat. Ziel ist es, den AN emotional mehr an das Unternehmen zu binden. Diese Bereiche werden aber nicht von allen Hotels umgesetzt.

Aus dem Interview (2011)⁷⁴² mit dem CEO eines ausländischen Fünf-Sterne Hotels in einer Tier-2-Stadt (Xi'an) ging hervor, dass die Hotelleitung und das HRM damals vorhatten, die Eltern der meist noch jungen Absolventen und Mitarbeiter an Unternehmensaktivitäten noch mehr mit einzubinden, wodurch sie sich erhofften, noch mehr Bewerber für sich zu gewinnen bzw. AN an sich zu binden. Dies war jedoch das einzige Hotel, welches dahingehende Pläne äußerte.

⁷⁴¹ Vgl. Zhonghua Gongshan Shibao (2013), o.S.

⁷⁴² Hotel Nr. 5, GM, Xi'an, September 2011, S. 5.

10. Fazit

Zielsetzung der vorliegenden Arbeit war es, herauszufinden, worin der Mismatch auf dem derzeitigen chinesischen Hotel-Arbeitsmarkt begründet liegt. Sie hat gezeigt, welcher Signaling-Screening-Methoden sich AG und AN im Rekrutierungsprozess vor dem Hintergrund des sozioökonomischen Institutionengefüges Chinas bedienen, um ihrer Unsicherheit bezüglich des Gegenübers zu begegnen. Durch ihren multiperspektivischen Charakter sowie die Triangulation von Methoden hat diese Arbeit einen Beitrag zum besseren Verständnis von Beweggründen der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite geleistet. Außerdem wurden mit dieser Studie neue wissenschaftliche Erkenntnisse zu dem dysfunktionalen Matching-Prozess auf dem chinesischen Arbeitsmarkt am Beispiel der Hotellerie geliefert.

Der Mismatch ist aus einer Kumulation von Gründen entstanden. Dazu zählen: Eine unausgewogene Entwicklung der Hotelbranche, schlechte Gehaltsstrukturen, veraltete Managementtechniken, ein unausgereiftes HRM, Qualifizierungsprobleme, das Arbeitsverdrossenheits-Phänomen, unzureichende Interessenvertretung der Branche und gesellschaftliche Faktoren (die 90er-Generation und das *Tuhao*-Phänomen).

Die Ergebnisse der Untersuchung deuten darauf hin, dass sich China zunehmend zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt, denn die Verhandlungsmacht der AN steigt. Das HRM der Unternehmen stößt in der aktuellen Umbruchsituation der chinesischen Wirtschafts- und Arbeitswelt an seine Grenzen. China hat lange und viel in die Hardware investiert, d.h. den Aufbau von touristischer Infrastruktur. Nun ist es an der Zeit auch in die Software zu investieren, d.h. in seine Humanressourcen, um auf lange Sicht wettbewerbsfähig zu bleiben. Der Erfolg des Unternehmens hängt zunehmend von einem intelligenten „Software-Management“ ab. Die Nach-90-Generation in China weist jedoch fundamentale Werteverstärkungen auf. Eine Veränderung der Bedürfnisse und Vorstellungen der jungen AN sowie der damit einhergehende Generationenkonflikt erschweren derzeit eine friktionslosere Transaktionsabwicklung in den Arbeitsbeziehungen. Unter den AN der Hotelbranche wird vermehrt der Wunsch nach einem „Humanisierten Management“ (*renxinghua guanli*) mit mehr *Compliance* laut statt dem bisherigen „Gefälligkeitsmanagement“ (*renqinghua guanli*). Mehr als die vorherigen Generationen verlangt die 90er-Generation ein gerechteres, nach offiziellen Regeln funktionierendes Managementsystem. Sie achtet vor dem Hintergrund ihrer verstärkten Selbstverwirklichungstendenzen im Rahmen ihrer beruflichen Laufbahntwicklung vermehrt auf Transparenz und Rahmenbedingungen. Hierzu zählen sowohl die Arbeitsplatzgestaltung als auch die Anerkennung durch Vorgesetzte. Zu dieser Haltung der 90er-Generation hat die zunehmend spürbare Ungleichheit (zwischen Stadt und Land, Arm und Reich, *fu'er dai*, *guanerdai*⁷⁴³ usw.) auf Chinas Arbeitsmarkt mit beigetragen, womit vor allem die jungen, gebildeten Absolventen heute zu kämpfen haben.⁷⁴⁴

Die auf dem chinesischen Arbeitsmarkt verstärkten Jobhopping-Praktiken senken zusätzlich das Bedürfnis der Jugend nach *Renqing*- und *Guanxi*-Strukturen. Denn der

743 *Guanerdai* 官二代: Die zweite Generation der reichen und politisch einflussreichen Gesellschaftsgruppen; zwei privilegierte Gruppen, zwischen denen auch zahlreiche Überschneidungen bestehen.

744 Vgl. Fish (2015), S. 89; Liy (2015), o.S.

ständige Arbeitsplatzwechsel erschwert den Aufbau einer langfristigen Beziehung zwischen den Arbeitsmarktparteien.

Was die Hotelbranche dringend benötigt, ist ein Richtungswechsel in der Investitions- und Anreizpolitik sowie eine Stellenreform. Die Hotelbranche muss ihre Attraktivität durch ein verbessertes Anreizsystem steigern, das sowohl harte als auch weiche Anreizmechanismen mit einbezieht, um wieder mehr Vertrauen zwischen AG und AN aufzubauen. Andernfalls wird nach Akerlof aus dem „Hotel-Talentmarkt“ (*market for talents*)⁷⁴⁵ bald ein vollkommener „Zitronenmarkt“ (*market for lemons*) entstehen, der letztendlich nach dem bereits eingesetzten Qualitätsabfall einen Marktzusammenbruch nach sich ziehen wird.

Als untergeordnete Fragestellung setzte sich die empirische Untersuchung dieser Studie mit der Frage auseinander, welche formellen und informellen Institutionen den Rekrutierungsprozess beeinflussen. In diesem Zusammenhang konnte die theoretische und empirische Befundlage in einigen Punkten bestätigt werden, in anderen nicht. Die Aussagen der Literatur, dass *Guanxi* (Han/Han 2009; Fu/Kamenou 2012) ebenso wie *Suzhi* (Kelly 2011, Otis 2009) eine wichtige Rolle im Rekrutierungsprozess spielen, entsprechen der Marktrealität. Darüber hinaus hat die Untersuchung noch weiter spezifiziert, welche genauen Faktoren bei der Rekrutierung als Signale bzw. Indikatoren für die Produktivität eines AN eine Rolle spielen.

Bezüglich des *Suzhi* empfanden die AG vor allem das *Renpin*, d.h. die Social Skills (Kommunikativität, Charakter, Umgangsformen, Loyalität etc.) als wichtigstes Bewertungskriterium und nicht die fachlichen Fähigkeiten der Bewerber. Die hohe Bedeutung von charakterlichen Merkmalen bei der Rekrutierung hängt teilweise mit der Wesensart der Hotellerie und Gastronomie zusammen, die ein besonderes Eingehen auf den Gast erfordert. Auch die chinesische Rekrutierungskultur, die die informellen, persönlichen Merkmale häufig über die formalen Kriterien stellt,⁷⁴⁶ spielt hier mit hinein. Als Hauptproblem erwiesen sich jedoch die Qualifizierungsschwächen durch eine mangelhafte, zu theoretisch ausgerichtete (Berufs-)Ausbildung in China.

Es stellte sich heraus, dass der Signaling-Screening-Mechanismus durch die mangelhafte „Signalfunktion“ von Bildungsqualifikationen (vor allem berufsbildenden) behindert ist. Die Arbeitsmarktparteien sind verunsichert, was die Produktivität bzw. Loyalität des Gegenübers betrifft. Dementsprechend nahmen Bildungsqualifikationen in der Befragung eine weniger wichtige Stellung unter den Merkmalen der Kandidaten ein. Bildungsqualifikationen werden nicht als verlässliches Instrument auf dem Arbeitsmarkt wahrgenommen. Das führt dazu, dass die AG auf Grund asymmetrischer Informationsverteilung einen Durchschnittslohn bzw. durchschnittliche Arbeitsbedingungen festsetzen. Des Weiteren sind die Anforderungen der Einstiegsstellen sehr niedrig und unterscheiden sich vom Schulalltag und den dort geprägten Vorstellungen der Absolventen sehr. Hier sind die Bildungsinstitutionen gefragt, ein realistischeres Bild der Branche zu schaffen, was jedoch häufig aufgrund des fachfremden Personals an den Schulen scheitert. Dementsprechend sehen nur die wenigsten „Talente“ die Branche als attraktiv an. Je anspruchsvoller eine Stelle, desto mehr steigt für gewöhnlich auch die

745 Eigene gewählte Bezeichnung.

746 Vgl. Li (2013), S. 181.

Bedeutung von Bildung für den AG und den AN als „Signal“ zur Unsicherheitsreduzierung. Die fachnahen BA-Absolventen fühlen sich aber durch die allgemeinen Bedingungen der Branche nicht angezogen – oft verstärkt durch das schlechte Image der Branche als „Dienstleistungsarbeit“ sowie durch den Druck der Eltern – und verlassen den Markt.

Hinzu kommt die Tatsache, dass die jetzigen AG und GM häufig selbst nicht in den Genuss einer (akademischen) Ausbildung gekommen sind, was den Generationenkonflikt bzw. das Unverständnis zwischen den Parteien durch unterschiedliche Herangehensweisen im Arbeitsalltag noch verschärft. Zudem verfügen nur die wenigsten Personaler über eine HRM-spezifische Ausbildung.

Das *Signaling* ist auch aus dem Grund irreführend, da die Bildungsinstitutionen, die eine Tourismus- und/oder Hotelmanagementausbildung anbieten, die Lernenden vermehrt zum BA ausbilden, obwohl die HBS-Absolventen die „passenderen“ AN für die Hotelbranche sind. Diese bringen das von den AG gewünschte Servicebewusstsein mit, das Interesse an der Branche sowie die Bereitschaft von unten aufzusteigen. Das bestätigt die theoretischen Aussagen von Wu/Ye (2004)⁷⁴⁷. In China zählt nach wie vor der akademische Grad und der Ruf der Bildungsinstitution bei der Beschäftigung mehr als das (Interesse am) Fach, obwohl die in dieser Studie befragten Absolventen vermehrt ihren Wunsch nach fachnaher Beschäftigung (*duikou*) äußerten. Somit hat die Hochschulexpansion nicht nur ein ineffizientes *Signaling* von Bildungszertifikaten zur Folge, sondern sorgt auch für einen immer größer werdenden Mismatch. Das liegt vor allem daran, dass nicht marktgerecht ausgebildet wird, und die BA in andere Branchen wechseln bzw. die HBS-Absolventen auf Grund der „gläsernen Decke“ nicht in Managementpositionen aufsteigen können. Daraus resultiert die sog. adverse Selektion. Sie ist mögliche Ursache für das Marktversagen auf dem Hotelarbeitsmarkt, und zwar als Folge der Informationsasymmetrie zwischen AG und Bewerber hinsichtlich der Qualifikation von Bewerbern.

Obwohl der Wert von Bildung und Fähigkeiten in China allgemein gestiegen ist, bleibt das Vertrauen in die Güte von Bildungszertifikaten gestört. Das wiederum trägt entscheidend dazu bei, dass der Wert der Ausbildung sinkt und stattdessen *Guanxi* als Güte- und Bewertungskriterium bei der Rekrutierung hinzugezogen werden. Das Risiko der adwersen Selektion versuchen AG durch *Guanxi* zu umgehen, indem die *hidden characteristics* des AN mittels Informationen über ihn durch Dritte aufdeckt werden. Eine Aufwertung der Güte von Bildungszertifikaten durch unabhängige Institutionen ist von Nöten, insbesondere zur Aufbesserung des Images von Dienstleistungsbranchen, wie der Hotellerie und Gastronomie. Derartige Bildungszertifikate sind als Signalinstrument in der Gesellschaft notwendig, um Berufsqualifikation zu garantieren. Dafür sind aber wiederum einheitliche Qualitätsstandards in der Berufsausbildung mit vermehrter Praxisausbildung notwendig, statt einzelner renommierter Berufsschulen. Die Zusammenarbeit zwischen Schulen und Betrieben ist weiter voranzutreiben. Dann wäre es auch möglich, das Zertifikat der HBS, den *Dazhuan*, als vertrauenswürdigen „Signal“ im Rekrutierungsprozess einzusetzen.

Eine Dichotomisierung, wie es unter Befürwortern und Gegnern der Market Transition Theory (MTT) der Fall ist, erscheint vor diesem Hintergrund als sinnlos. So pauschal wie in der MTT dargestellt, lässt sich die Frage nach Chinas Entwicklung nicht

747 Vgl. Wu/Ye (2004), S. 16.

beantworten. Vielmehr ist eine erhöhte Bedeutung von beidem, *Guanxi* und Humankapital (*Suzhi*), während des unsicheren Prozesses der Umstrukturierung zu beobachten. Dieses hängt auch damit zusammen, dass sich die informellen Institutionen viel langsamer wandeln als die formellen Institutionen, wie auch im Rahmen der theoretischen Grundlagen (Kap. 2.1.1) beschrieben. Zudem müssen sich die formellen Informationskanäle des Arbeitsmarktes das Vertrauen der Nutzer noch verdienen. Das Internet (Hotel-Jobsearch-Websites wie *Zuijiadongfang*) zählt mittlerweile bereits zu den wichtigsten Informations- und Suchkanälen. Es wird aber noch immer als unsicherer als *Guanxi* eingestuft. Die Diskussion darum, ob sich *Guanxi* oder Humankapital mehr erhöht hat, geht jedoch an dem eigentlichen Punkt – nämlich wie die Akteure auf dem chinesischen Arbeitsmarkt versuchen die vorhandene Informationsasymmetrie auszugleichen – vorbei und wird von der Praxis auch nicht so streng geteilt gesehen. Es gibt kein „Entweder-Oder“, sondern beides entwickelt sich parallel. Tatsächlich ist der Themenbereich viel komplexer. Es kommt erstens darauf an, welche Stellen im Unternehmen man betrachtet, und zweitens, wo die Unsicherheit besonders groß ist, wie bei Fluktuation und Qualifikation. Beides sind jedoch Punkte, die in der MTT keine Rolle spielen. Die Forschungsfrage der MTT wird dem überaus komplexen Arbeitsmarkt nicht gerecht, wie anhand der Hotellerie aufgezeigt wurde.

Eine Veränderung im Anreiz- und Belohnungssystem führt in der Regel auch zu einer Veränderung der Verhaltensweisen der AN im Sinne des AG, was in eine Win-Win-Situation münden könnte. Durch mehr Kommunikation zwischen oberen und unteren Ebenen lassen sich mögliche Unstimmigkeiten frühzeitig abfedern und Missverständnisse aufklären. Ein pauschalisiertes Schubladendenken, das die komplette Generation zu „nicht belastbaren Weichlingen und materiellen Egoisten“ degradiert – zumal auch erhebliche Unterschiede innerhalb der Generation existieren – führt in der Personalpolitik von Unternehmen leicht zu verfehlter Anreizpolitik.

Auch wird die Vorbildfunktion, die von den Managementebenen auf die Mitarbeiter ausgeht, zu leichtfertig außer Acht gelassen. Eine wirksame Unternehmenskultur, die AN vor allem emotional an das Unternehmen bzw. das Hotel bindet, existiert nur dann, wenn sie auch von den Unternehmensverantwortlichen (GM und Linienmanager) selbst vorgelebt wird.

Ebenso wirkt das Signal der Hotelbranche, sich als durchweg „junge Branche“ zu präsentieren, nur dann anziehend auf potentielle Bewerber, wenn auch Zukunftsperspektiven geboten werden. Ansonsten werden die AN die Hotelbranche auch weiterhin nur als Übergangsbranche sehen und nicht als langfristigen, verlässlichen, stabilen (*wending*) AG. Dieser Ruf führt dazu, dass die Hotelbranche aufgrund der vielen jungen Mitarbeiter eher Jobhopping-gefährdet ist als andere Branchen.

Das in China vorhandene, stark ausgeprägte Bild des „Dienens“ als Dienstleister und die damit verbundene degradierende Behandlung des Personals durch Gäste ruft zudem Minderwertigkeitsgefühle bei den jungen Angestellten hervor. Das schlechte Ansehen der Branche in der Gesellschaft befeuert diesen Trend noch zusätzlich.

Die vorliegende Arbeit liefert neue Erkenntnisse zu den aktuell stattfindenden Wertever-schiebungen im gesellschaftlichen und institutionellen Gefüge Chinas. Sie richtet sich

nicht nur an deutsche Unternehmen, die in China aktiv sind, sondern auch an chinesische Unternehmen, die nach Lösungswegen aus dem personellen Dilemma suchen. Die identifizierten Problembereiche können als Ansatzpunkte zu weiterführenden, vertiefenden Forschungsfragen dienen. Im Vergleich zu der 80er-Generation, die bereits gut erforscht ist, besteht bezüglich der 90er-Generation noch großer Wissensbedarf bei den befragten AG bezüglich adäquater Führungsinstrumente und Anreizmechanismen als Bindeinstrumente.

Der Wachstumsmarkt China ist ein großes Feld für aufbauende, wissenschaftliche Forschung zu strategischem Personalmanagement. Während sich diese Studie auf die drei Kategorien internationale Kettenhotellerie, inländische Kettenhotellerie und Individualhotel beschränkt hat, könnten weiterführende Untersuchungen die Vor- und Nachteile der verschiedenen Managementformen sowie Varianten der Eigentumsverhältnisse von chinesischen Hotels noch mehr differenzieren.

Darüber hinaus bezieht sich diese Studie bis auf wenige Ausnahmen (zwei Hotels) hauptsächlich auf die Luxus- und Sternehotellerie. Eine stärkere Einbeziehung der Economy Hotels und weiterer neuer Hotelformen (Boutique-Hotel etc.) wäre denkbar, um die Ergebnisse zu validieren.

Für die Hotelbranche wie für den gesamten Arbeitsmarkt ist das derzeit dringendste Problem, den Fachkräfte- und Personalmangel zu beheben. Um dieses Problem zu lösen, müssen Schulen, Wirtschaft und Wissenschaft noch näher zusammenrücken und den regelmäßigen, gegenseitigen Austausch praktischer und theoretischer Ausbildungs- bzw. Fortbildungsinhalte pflegen.

Es ist davon auszugehen, dass sich durch den verstärkten Wettbewerb mit anderen, attraktiveren Dienstleistungsbranchen der Personalmangel in der chinesischen Hotellerie in Zukunft noch erhöhen wird. Somit besteht dringender Handlungsbedarf. Das HRM hat sich auf die veränderten Bedingungen der Branche sowie auf seine AN als „neuen Gast“ einzustellen. Eine Wertsteigerung der einzelnen Arbeitskraft in der Hotellerie ist bereits im Gange, was sich auch in einem Anstieg der Gehälter widerspiegelt, allerdings noch nicht auf den Frontline-Positionen. Will die Branche ihr Ansehen erhöhen, muss sie wieder mehr Personal und Gäste mit hohem *Suzhi* bzw. *Renpin* anziehen, um somit den jetzigen Teufelskreis (*vicious circle*) der abfallenden Qualität der Branche zu durchbrechen und stattdessen in einen positiven „Engelskreis“ (*virtuous circle*) umzukehren. Eine Optimierung der Beziehung von Gehalts- bzw. Lohnstrukturen und betrieblicher Effektivität führen zu höherer Branchenattraktivität und Loyalität der AN gegenüber Unternehmen. Darüber hinaus könnte eine personelle Reduzierung den Wert des einzelnen AN steigern und ihm mehr Verantwortung übertragen. Das wiederum kann Erfolgsgefühle bei den AN fördern; allerdings darf es zu keiner Überforderung führen.⁷⁴⁸

Zu konstatieren bleibt, dass der Schlüssel zu einem erfolgreichen Unternehmen richtig ausgewähltes, ausgebildetes und gut geführtes Personal ist und bleibt. Wie die Studie gezeigt hat, sind dabei die sozioökonomischen Bedingungen nicht außer Acht zu lassen. Ein altes chinesisches Sprichwort besagt, dass „jedes Metier seinen Meister hervorbringt (*hanghang chu zhuangyuan* 行行出状元)“. Demnach ist „der wertvollste

748 Vgl. Yan, Y. (2015), S. 2.

Mitarbeiter nicht unbedingt derjenige, der den höchsten formalen Bildungsabschluss [aufweist], sondern derjenige, der den höchsten Beitrag zur betrieblichen Wertschöpfung erbringt.“⁷⁴⁹

Auch wenn ein optimales Matching zwischen offenen Stellen und Bewerbern bzw. AN nur bedingt erreichbar ist, können die richtig gesetzten „Signale“ beiden Seiten helfen, einen Mismatch zu verringern und aus dem jetzigen *market for lemons* wieder einen *market for talents* zu machen.

749 Becker, M. (2011), S. 137.

Literaturverzeichnis

- Abraham, Martin/Hinz, Thomas (2008), *Arbeitsmarktsoziologie – Probleme, Theorien, empirische Befunde*. 2. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- AHK Geschäftsklimaindex (2014), o.V., am 30.06.14, Chamber, Press Release, Market Information (<http://china.ahk.de/de/news/single-view/artikel/geschaeftsklimaindex-2014/?cHash=54bbddaa34a1f975d39e0c36e0ce54b0>, Zugriff: 07.12.2015).
- Akerlof, G. A. (1970), "The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism", in: *Quarterly Journal of Economics*. Band 84, Nr. 3, S. 488–500.
- Alpermann, Björn (2009), "Political Science Research on China: Making the Most of Diversity", in: *Journal of Chinese Political Science*, Band 14, Nr. 4, S. 343-356.
- Alpermann, Björn (2012), "Qualitative Interviewforschung in China", in: Jan Kruse (Hrsg.), *Qualitative Interviewforschung im Kontext fremder Sprachen*, Weinheim: Beltz Juventa, S. 169-189.
- Alpermann, Björn (2014), „Sozialer Wandel und gesellschaftliche Herausforderungen in China“, in: Fischer, Doris/Müller-Hofstede, Christoph (Hgg.), *Länderbericht China*. Bonn: BpB (Bundeszentrale für politische Bildung), S. 397-434.
- An, Baijie (2013), "Hukou reforms target 2020: official", in: *China daily*, am 18.12.2013 (http://www.chinadaily.com.cn/china/2013-12/18/content_17180844.htm, Zugriff: 06.12.2015).
- Antal International/Network HR, (2012), "2012 China's most desirable employer survey". (<http://news.antal.com/wp-content/uploads/2012/12/Most-Desirable-Employer-survey-CHINA.pdf>, Zugriff: 04.11.2015).
- APA (Austria Presse Agentur), (2012), „Seit 2000: Fünfmal mehr Hochschul-Absolventen in China“, in: *Der Standard*, am 12. Juli 2012 (<http://derstandard.at/1341845161828/Fuenf-mal-mehr-Hochschulabsolventen-in-China>, Zugriff: 26.10.2015).
- Arrow, Kenneth J. (1968), "The Economics of Moral Hazard: Further Comment", in: *The American Economic Review*, Band 58, Nr. 3, Teil 1, S. 537-539.
- Arrow, Kenneth J. (1973), "Higher education as a filter", in: *Journal of Public Economics*, 2. Jg., Nr. 3, S. 193-216.

- A.T.Kearney (2013), "Chinas Hospitality Industry – Rooms for Growth", Branchenbericht, S. 1-10 (http://www.atkearney.de/documents/10192/982632/Chinas_Hospitality_Industry.pdf/72ed00fb-1cad-4798-a1a1-1552604bc72e, Zugriff: 04.11.2015).
- Bai, Limin (2006), "Graduate Unemployment: Dilemmas and Challenges in China's Move to Mass Higher Education (Research Report)", in: *The China Quarterly*, Band 185, S. 128-144.
- Bartels, Inken (2002), "Generation X. Zum inflationären Gebrauch des Begriffes ‚Generation‘ im aktuellen Mediendiskurs", in: *Hamburger Gesellschaft für Volkskunde/ Institut für Volkskunde*, Universität Hamburg (Hrsg.), *Volkskundlich-kulturwissenschaftliche Schriften*, Heft 1.
- Baumanns, Markus (2012), "Was wir von China lernen können", in: *Hamburger Abendblatt*, am 31.07.2012 (<http://www.abendblatt.de/hamburg/article2355137/Was-wir-von-China-lernen-koennen.html>, Zugriff: 04.11.2015).
- BBC (2013), "#BBCTrending: Tuhao and the rise of Chinese bling", in: *BBC News Magazine*, am 31.10.2013 (<http://www.bbc.com/news/magazine-24677113>, Zugriff: 04.11.2015).
- Becker, Gary S. (1962a), *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special with reference to education*. Chicago: University of Chicago Press, 1962.
- Becker, Gary S. (1962b), "Investment in human capital – a theoretical analysis", in: *The Journal of Political Economy*, Band 70, Nr. 5, Teil 2, 1962, S. 9-49.
- Becker, Rolf/Hecken, Anna (2008), „Berufliche Weiterbildung – arbeitsmarktsoziologische Perspektiven und empirische Befunde“, in: Martin Abraham/Thomas Hinz (Hgg.), *Arbeitsmarktsoziologie – Probleme, Theorien, empirische Befunde*. 2. Auflage, Wiesbaden: VS (Verlag für Sozialwissenschaften), S. 133-162.
- Becker, Manfred (2011), *Systematische Personalentwicklung – Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus*. 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Becker, Rolf (2011), „Bildungssoziologie – was sie ist, was sie will, was sie kann“, in: Rolf Becker (Hrsg.), *Lehrbuch der Bildungssoziologie*. 2. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 9-37.
- Berger, Roland (2012), "Mehr als nur ein gutes Gehalt – Mit strategischer Personalarbeit zum Erfolg", in: *China Contact – Das Wirtschaftsmagazin für ihren Geschäftserfolg in China*, 16. Jahrgang, S. 44-45.

- Bernard, H. Russel (2006), *Research methods in anthropology – qualitative and quantitative approaches*. Oxford: AltaMira Press.
- Bian, Yanjie/Logan, John R. (1996), “Market transition and the persistence of power: the changing stratification system in urban China”, in: *American Sociological Review*, Band 61, Nr. 5, S. 739-758.
- Bian, Yanjie (1997), “Bringing strong ties back in: indirect ties, network bridges, and job searches in China”, in: *American Sociological Review*, Band 62, S. 366-385.
- Bian, Yanjie (2002), “Institutional holes and job mobility processes: Guanxi mechanisms in China’s emergent labour markets”, in: Thomas Gold/Dough Guthrie/David Wank (Hgg.), *Social Connections in China – Institutions, Culture, and the changing nature of Guanxi*. Cambridge, S. 117-135.
- Binding, Jörg (2016), “Das deutsche Rechtssystem ist für China ein Referenzpunkt”, in: *DEUTSCHLAND.de*, am 13.01.2016 (<https://www.deutschland.de/de/topic/politik/frieden-sicherheit/das-deutsche-rechtssystem-ist-fur-china-ein-referenzpunkt>, Zugriff: 15.01.2016).
- Bo, Hua 傅桦/Wu, Yanhua 吴雁华 (2008), “Lüyou jiaoyu yu jiuye 旅游教育与就业 [Tourismausbildung und Beschäftigung]”, Beijing: 中国环境科学出版社.
- Bo, Xiang (2014), “China Focus: Gaokao reform sparks fairness discussion”, in: *Xinhua-net.com*, veröffentlicht am 18.12.2014 (http://news.xinhuanet.com/english/china/2014-12/18/c_133864657.htm, Zugriff: 05.11.2015).
- Bosch, Gerhard/Brücker, Herbert/Koppel, Oliver (2011), “Fachkräftemangel: Scheinproblem oder Wachstumshemmnis?“, in: *Wirtschaftsdienst (Rubrik Zeitgespräch)*, 91. Jahrgang, Heft 9, S. 583-593.
- Brandt, Andreas (1995), „Ursachen der Arbeitslosigkeit und Perspektiven der Beschäftigungspolitik in Deutschland.“, in: Europäische Hochschulschriften, Reihe V, Volks- und Betriebswirtschaft, Band 1702.
- Branigan, Tania/Monighan, Angela (2014), “China’s top hotels shed stars to woo austerity-hit customers”, in: *The Guardian* (Rubrik: China), am 23.01.2014 (<http://www.theguardian.com/world/2014/jan/23/china-hotels-shed-stars-woo-customers-austerity>, Zugriff: 23.09.2015).
- Bühl, Achim (2008), *SPSS 16 – Einführung in die moderne Datenanalyse*. 11. aktualisierte Auflage, Halbergmoos: Pearson.

- Bühl, Achim (2014), *SPSS 22 – Einführung in die moderne Datenanalyse*. 14. aktualisierte Auflage, Halbergmoos: Pearson.
- Cai, Fang/Wang, Meiyang (2010), „Growth and structural changes in employment in transition China“, in: *Journal of Comparative Economics*, Band 38, S. 71-81.
- Cai, Xiaoyu 蔡笑雨, (Hrsg.), Zhang Zirong 张子荣 (Autor), (2011), “[Lasst das Humanisierte Management nicht zum Gefälligkeits-Management werden] 莫让人性化管理变成人情化管理”, in: *Xiandai Jingying 现代营销 (Modern Marketing)*, Nr. 3, S. 38.
- Cai, Ziming/Morris, Jonathan Llewelyn/Chen, Jing (2012), “Explaining the human resource management preferences of employees: a study of Chinese workers”, in: Malcolm Warner (Hrsg.), *Society and HRM in China*. Oxon: Routledge, S. 23-47.
- Cao, Yuanzheng/Qian, Yingyi/Weingast, Barry R. (1997) “From Federalism, Chinese Style, to Privatization, Chinese Style”, *Working Paper, Stanford University* (<http://www-siepr.stanford.edu/workp/swp97049.pdf>, Zugriff: 05.11.2015).
- Cedefop – Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsausbildung (2011), „Qualifikationen im Wandel – Eine Bestandsaufnahme der Qualifikationspolitik und -praxis“, in: *Cedefop Reference series*, Nr. 85, Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union.
- Chan, Kam Wing/Zhang, Li (1999) “The Hukou system and rural-urban migration in China: processes and changes“, in: *The China Quarterly*, Band 160, S. 818-855.
- Chan, Kam Wing/Buckingham, Will (2008), “Is China abolishing its Hukou-System? In: *The China Quarterly*, Band 195, S. 582-606.
- Chen Canrong (2014), “陈灿荣: 饭店人力资源有效管理 [Chen Canrong: Effektives Management von Human Resources im Hotel]“, in: *Meadin.com 迈点网--酒店业门户网站 (China Tourist Hotels Association 中国旅游饭店业协会)*, am 29.06.2014 (http://column.meadin.com/103270_1.shtml oder http://www.360doc.com/content/14/0801/21/10580899_398702113.shtml, Zugriff: 25.11.2015).
- Chen, Xin/Xu, Jingxi (2012), “Graduates find first-tier cities still appealing“, in: *China Daily online*, am 18.09.2012 (http://www.chinadaily.com.cn/china/2012-09/18/content_15764042.htm, Zugriff: 05.11.2015).
- Chi, Wei/Freeman, Richard/Li, Hongbin (2012), “Adjusting to really big changes: the labour market in China 1989-2009“, in: Aoki, Masahiko/Wu, Jinglian (Hgg.), *The Chinese economy: a new transition*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

- China daily (2013), „土豪 (*tuhao*): The uncouth rich”, in: *China Daily*, am 18.10.2013 (http://www.chinadaily.com.cn/opinion/2013-10/18/content_17041971.htm, Zugriff: 05.11.2015).
- China Statistical Yearbook → NBS (National Bureau of Statistics of China): China Statistical Yearbook
- Chinatimes.com (2014), „Tigers and Flies: How two years of graft probes have shaken China’s political elite”, in: SCMP, am 03.11.2014, Graphik (aus SCMP, Illustration von Adolfo Arranz, ursprünglich veröffentlicht am 01. Oktober 2014), <http://multimedia.scmp.com/china-corruption/>, Zugriff: 10.01.2016.
- CTHA (China Tourist Hotels Association 中国旅游饭店业协会) /Horwath HTL 浩华管理顾问公司 (2011), Zhang Rungang 张润钢 (Chefredakteur), *China Hotel Industry Study 2011, Financial Year 2010/ 2011* 中国饭店业务统计, 2010 财政年度, Beijing: China Travel & Tourism Press 中国旅游出版社.
- CNTA (2004), „中国旅游就业 – 目标体系与战略措施研究 [Beschäftigung im Tourismus in China – Studie zu strategischen Zielen und Maßnahmen]”, Beijing 北京: *Zhongguo lüyou chubanshe* 中国旅游出版社.
- CNTA (2008), „旅游人才诚信体系的建设 [Aufbau eines vertrauenswürdigen Tourismus-personalsystems]“, am 27.06.2008 (http://www.cnta.gov.cn/ztwz/jcs/cxly/201506/t20150610_18913.html, Zugriff: 04.11.2015).
- CNTA (2014), „2014 年度全国星级饭店统计公报 [Jährlicher landesweiter statistischer Branchenbericht zur Sternhotellerie, 2014] (http://www.cnta.gov.cn/zwgk/tzggnew/gztz/201507/t20150706_720300.shtml, Zugriff: 28.10.2015).
- CNTA (2015), „2015 年第二季度全国星级饭店统计公报“, [Statistischer Branchenbericht zur landesweiten Sternhotellerie im 2. Quartal 2015] (http://www.cnta.gov.cn/zwgk/tzggnew/gztz/201508/t20150828_745855.shtml, Zugriff: 28.10.2015).
- CTHA (China Tourist Hotels Association 中国旅游饭店业协会) und Horwath HTL 浩华管理顾问公司 (2011), *China Hotel Industry Study 2011, Financial Year 2010 2011* 中国饭店业务统计, 2010 财政年度, Beijing: China Travel & Tourism Press 中国旅游出版社.
- Cockain (2012), Alex, *Young Chinese in Urban China*. New York: Routledge.
- Cooke, Fang Lee (2005), *HRM, Work and Employment in China*. New York: Routledge.

- Cooke, Fang Lee (2009), "A decade of transformation of HRM in China: A review of literature and suggestions for future studies", in: *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Band 47, Nr.1, S. 6-40.
- Cooke, Fang Lee (2010), "The changing face of human resource management in China", in: Rowley, Chris/Cooke, Fang Lee (Hgg.), *The changing face of management in China*. Oxon: Routledge.
- Cooke, Fang Lee (2012), *Human Resource Management in China – New trends and practices*. Oxon: Routledge.
- Dai Bin 戴斌 (2015), [Rede von dem Direktor des Instituts für Tourismusforschung China, Dai Bin: Die Hoteliers sollten aufwachen und sich die Welt ansehen] 中国旅游研究院院长戴斌: 酒店人该醒过来看看世界了, am 17.06.2015, bei Liwuli 里屋里 (http://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MjM5MDE3NzMxM-w==&mid=207034256&idx=1&sn=547c496682177e08add859cb1a0c4cc1#rd, Zugriff: 09.07.2015).
- Dettmer, Isabel (2010), *Berufsausbildung im Tourismus in China – dargestellt an ausgewählten Berufsausbildungsinstitutionen*. Magisterarbeit, veröffentlicht an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg, Sinologie.
- Dierkes, Klaus/Hofmann, Martin (2013), "Auf der Suche nach den Top-Talenten - Herausforderung Nummer eins: Personal", in: *China Contact – Das Wirtschaftsmagazin für ihren Geschäftserfolg in China*, Nr. 3, S. 25-26.
- Dietrich, Hans/Abraham, Martin (2008), „Eintritt in den Arbeitsmarkt“, in: *Arbeitsmarkt-soziologie – Probleme, Theorien, empirische Befunde*. 2. Auflage, S. 69-98.
- Ding, Daniel Z. /Akhtar, Syed (2001), „The organizational choice of human resource management practices: a study of Chinese enterprises in three cities in the PRC“, in: *International Journal of Human Resource Management*, Band 12, Nr.6, S. 946-964.
- Ding, Xiaoyan 丁晓燕 (2012), „基于中外对比的高等职业类院校酒店管理专业学生择业影响因素研究 [Eine vergleichende Studie über die Einflussfaktoren bei der Berufswahl von Hotelmanagementstudenten höherer Berufsschulen im In- und Ausland]“, in: *Northern Economic* 北方经济, Nr. 9, S. 100-101 (<http://www.docin.com/p-857506862.html> oder <http://www.cqvip.com/read/read.aspx?id=43657775>, Zugriff: 29.10.2015).
- Dong, Zhengmin 董拯民 (2011), [Dein Suzhi entscheidet über dein Jahresgehalt.] 你的素质决定你的年薪. Beijing: Shiyong Gongye Chubanshe 石油工业出版社.

- Du, Jiang (2003), "Reforms and Development of Higher Tourism Education in China", in: *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, Vol. 3, Nr.1, S. 103-113.
- Durden, Tyler (2013), "In China 1.2 Million candidates apply for 19,000 government jobs.", in: *Zero Hedge*, am 25.11.2013 (<http://www.zerohedge.com/news/2013-11-25/china-12-million-candidates-apply-19000-government-jobs>, Zugriff: 03.09.2015).
- Erling, Johnny (2014a), „China kopiert die deutsche duale Ausbildung.“, in: *ZEIT ONLINE*, am 01.07.2014 (<http://www.welt.de/wirtschaft/article129663864/China-kopiert-die-deutsche-duale-Ausbildung.html>, Zugriff: 06.11.2015).
- Erling, Johnny (2014b), "Chinas Familien schrumpfen.", in: *Welt online*, veröffentlicht am 15.05.2014 (<http://www.welt.de/politik/ausland/article128051496/Chinas-Familien-schrumpfen.html>, Zugriff: 06.11.2015).
- Fargel, Yasmin Mei-Yee (2011), *Strategisches Talentmanagement in China – Die besten Mitarbeiter finden und binden (Leitfaden für erfolgreiche Personalführung)*. 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Fargel, Yasmin Mei-Yee (2013), „Strategisches Talentmanagement in China: Rekrutieren, Führen & Binden der Generation Y“, Vortrag auf Sino HR-Conference, Frankfurt, 17. April 2013, in: *Expat-news*, „Mit Chinas Fachkräften wachsen“ (<http://www.expat-news.com/11165/events-fuer-expats-auswanderer/mit-chinas-fachkräften-wachsen/>, Zugriff: 15.12.2015).
- Faure, G.O./Fang, T. (2008), „Changing Chinese Values: Keeping up with Paradoxes“, in: *International Business Review*, Band 17, Nr. 2, S. 194-207.
- Feng Xiuxia (2015), „Infographics: Major industries with huge business opportunities“ in: *China Daily*, am 14.03.2015 (http://www.chinadaily.com.cn/business/cdf/2015-03/14/content_19866114.htm, Zugriff: 26.06.2015).
- Fewsmith, Joseph (2004), "Promoting the Scientific Development Concept", in: *China Leadership Monitor*, Band 11, S. 1-10.
- Fischer, Doris (2001), „Zwischen ‚Xiahai‘ und ‚Xiangang‘: der Wandel des chinesischen Arbeitsmarktes und seine gesellschaftlichen Folgen.“, in: Gunter Schubert (Hrsg.), *China: Konturen einer Übergangsgesellschaft auf dem Weg in das 21. Jahrhundert*, Hamburg: Mitteilungen des Instituts für Asienkunde, Nr. 344, S. 297–323.
- Fish, Eric (2015), *China's Millenials – The Want Generation*. London: Rowman & Littlefield.

- Flor-Cruz, Michelle (2013), "Oxford English Dictionary Considers Adding 'Tuhao', A Chinese Slang Term In Future Edition", in: *International Business Times*, am 20.11.2013 (<http://www.ibtimes.com/oxford-english-dictionary-considers-adding-tuhao-chinese-slang-term-future-edition-1477460>, Zugriff: 26.10.2015).
- Fong, V.L. (2004), *Only Hope: Coming of Age under China's One-Child Policy*. Stanford: Stanford University Press.
- Frank, Robert (2013), „China has a word for its crass new rich“, in: *CNBC*, am 15.11.2013 (<http://www.cnbc.com/2013/11/15/china-has-a-word-for-its-crass-new-rich.html>, Zugriff: 26.10.2015).
- Freyer, Walter (2006), *Tourismus – Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie*. 8. Auflage, München: Oldenburg.
- Fu-sheng Franke, Renata/Mitter, Wolfgang (Hgg.), (2003), *Das Bildungswesen in China – Reform und Transformation*. Köln: Böhlau Verlag.
- Fu, Yu/Kamenou, Nicolina (2012), "The impact of Chinese cultural values on human resource policies and practices within transnational corporations in China", in Warner, Malcom (Hrsg.), *Society and HRM in China*. New York: Routledge, S. 48-68.
- Gamble, J. (2003), "Transferring HR Practices from the UK to China: the limits and potential for convergence", in: *International Journal of Human Resource Management*, Band 14, Nr. 3, S. 369-387.
- Gamble, J. (2006), "Multinational retailers in China: proliferating 'McJobs' or developing skills?", in *Journal of Management Studies*, Band 43, Nr. 7, S. 1463-90.
- Gamble, J. (2011), *Multinational Retailers and Consumers in China: Transferring Organizational Practices from the United Kingdom and Japan*. Palgrave.
- Gebele, Katharina (2010), „Dienen auf Augenhöhe – Kundenorientiertes Arbeiten: Servicegedanke muss nach innen und außen gelebt werden“, in: *AHGZ-Onlineausgabe*, Nr. 2010/8, am 20. Februar 2010 (<http://www.ahgz.de/jobs-und-karriere/dienen-auf-augenhoehe,200012172719.html>, Zugriff: 26.10.2015).
- Geinitz, Christian (2014), „Chinas Kampf gegen das Prassen trifft nun auch die Sex-Branche.“, in: *FAZ (Frankfurter Allgemeine Zeitung)*, am 04.04.2014 (<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/fruehaufsteher/eine-stadt-in-der-krise-chinas-kampf-gegen-das-prassen-trifft-nun-auch-die-sex-branche-12879590.html>, Zugriff: 25.11.2015).

- Göbel, Elisabeth (2002), *Neue Institutionenökonomik – Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen*. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH.
- Gold, Thomas/Guthrie, Doug/Wank, David (2002), *Social Connections in China: Institutions, Culture and the changing nature of Guanxi*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Goldman, Allison Carrol (2011), “The Unintended Political Consequences of Higher Education in the PRC”, in: *CUREJ (College Undergraduate Research Electronic Journal)*, am 05.05.2011, University of Pennsylvania (<http://repository.upenn.edu/curej/149>, Zugriff: 25.11.2015).
- Granovetter, Mark (1974), *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Grömling, Michael (1996), „Ein humankapitaltheoretischer Ansatz zur Vermeidung von Einkommensarmut in entwickelten Volkswirtschaften“, in: *Europäische Hochschulschriften, Reihe V, Volks- und Betriebswirtschaft*, Band 1929, Frankfurt am Main: Peter Lang.
- GTAI (Germany Trade & Invest) (2011), “Ausländische Hotelgesellschaften expandieren in der VR China.”, in: *Datenbank Länder und Märkte*.
- Guo, Gang (2006), “Decentralized Education Spending and Regional Disparities: Evidence from Chinese Counties 1997-2001”, in: *Journal of Chinese Political Science*, Band 11, Nr. 2, S. 45-60.
- Hackelberg, Florian (2010), *Immobilienbewertung in China: unter besonderer Berücksichtigung der wirtschaftlichen, regulatorischen und materiellen Einflussfaktoren*. Wiesbaden: Immobilien Zeitung Verlagsgesellschaft.
- Haidt, Egmond (2015), „Platzen der Immobilienblase in China hat massive Folgen“, in: *Finanzen 100*, 13.05.2015 (http://www.finanzen100.de/finanznachrichten/wirtschaft/gewaltige-blase-am-aktienmarkt-platzen-der-immobilienblase-in-china-hat-massive-folgen_H774441775_144344/, Zugriff: 25.11.2015).
- Hammer, Anita (2014), “Employment relations in emerging economies: China and India”, in: Beardwell, Julie/Thompson, Amanda (Hgg.), *Human Resource Management – A Contemporary Approach*, 7. Auflage, S. 569-606.
- Han, Jing/Han, Jian (2009), “Network-based recruiting and applicant attraction in China: insights from both organizational and individual perspectives”, in: *The International Journal of Human Resource Management*, Band 20, Nr. 11, S. 2228-2249.

- Hangzhouer Stadtregierung (2011), 杭州市人民政府办公厅关于印发杭州市大学生见习训练实施办法的通知杭政办函(2011)168号 [Bekanntmachung des Generalbüros der Hangzhouer Stadtregierung bezüglich der Maßnahme zur Umsetzung von Praktika für Hangzhouer Universitätsstudenten, 2011, Dekret 168], in: 中国杭州 (*Hangzhou.gov.cn*), am 19.06.2011 (<http://eng.hangzhou.gov.cn/main/wjgg/zxwj/xzgf/ZJAC01/T488739.Shtml>, Zugriff: 25.11.2015).
- Hansen, Mette Halskov (2009), „Recent trends in Chinese rural education: the disturbing rural-urban disparities and the measures to meet it“, *Working Paper für: China 2009 – State of the Art*, Brüssel, Dezember.
- Hanser, Amy (2002), „Youth job searches in urban China: the use of social connections in a changing labor market“, in: Gold, Thomas/Guthrie, Doug/Wank, David (2002), *Social Connections in China: Institutions, Culture and the changing nature of Guanxi*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hanser, Amy (2008), *Service Encounters – Class, Gender, and the Market for Social Distinction in Urban China*. Stanford: Stanford University Press, 2008.
- Hänssler, Karl Heinz (2008), *Management in der Hotellerie und Gastronomie – Betriebswirtschaftliche Grundlagen*. 7. Auflage, München: Oldenburg.
- Harjani, Ansuya (2014), „Why ‘4-Stars’ is the new ‘5-Stars’ for China hotels“, in: *CNBC, Rubrik Economy*, am 23.01.2014 (<http://www.cnbc.com/2014/01/23/why-4-stars-is-the-new-5-stars-for-china-hotels.html>, Zugriff: 09.09.2015).
- Harley, Francis (2004), „Human Capital, Signaling, and the Pattern of Returns to Education“, in: *Oxford Economic Papers*, Band 54, S. 298-320.
- Haug, Achim (2014), „Chinas Hotelsektor im Spannungsfeld der neuen ‚Normalität‘“, in: *GTAI (Germany Trade and Invest)*, am 10.09.2014 (<http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/suche,t=chinas-hotelsektor-im-spannungsfeld-der-neuen-normalitaet,did=1078708.html>, Zugriff: 17.11.2015).
- Hebel, Jutta (2004), „Transformation des chinesischen Arbeitsmarktes: Gesellschaftliche Herausforderungen des Beschäftigungswandels.“ in: *Diskussionspapiere vom Institut für Rurale Entwicklung*, Universität Göttingen.
- Heberer, Thomas (2003), „Guanxi“ in: Staiger, Brunhild/Friedrich, Stefan/Schütte, Hans-Wilm (Hgg.), *Das große China-Lexikon*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, S. 280-82.
- Heilmann, Sebastian (2004), *Das politische System der VR China*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Henze, Jürgen (1989), *Berufliche Bildung des Auslands – Volksrepublik China*. Baden-Baden: Nomos-Verlagsgesellschaft.
- Henze, Jürgen (1994), „Pädagogische Landkarte mit Qualitätsinseln“, in: *Das Parlament*, Nr. 34-35, 14./21.8, S. 12.
- Hoffman, Lisa M. (2001), „Guiding College Graduates to Work: Social Constructions of Labor Markets in Dalian” in: Chen, Nancy/Clark, Constance/Gottschang, Suzanne/Jeffery, Lyn (Hgg.), *China Urban: Ethnographies of Contemporary Culture*. Durham: Duke University Press, S. 43-66.
- Hoffman, Lisa M. (2003), „Enterprising cities and citizens: the re-figuring of urban spaces and the making of post-Mao professionals”, in: *Provincial China*, Band 8, Nr. 1, S. 5-26.
- Hoffman, Lisa M. (2010), *Patriotic Professionalism in Urban China – Fostering Talent*. Philadelphia: Temple University.
- Hofstede, Geert (1980), *Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values*, London: Sage.
- Hofstede, Geert (1983), „Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values”, in: *Administrative Science Quarterly (Johnson Graduate School of Management, Cornell University)*, Band 28, Nr. 4, S. 625-629.
- Hofstede, Geert (1993), „Cultures and Organizations: Software of the Mind”, in: *Administrative Science Quarterly (Johnson Graduate School of Management, Cornell University)*, Band 38, Nr. 1, S. 132-134.
- Hofstede, Geert (2001), *Culture’s Consequences – Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, 2. Auflage, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Homann, Karl/Suchanek, Andreas (2005), *Ökonomik: Eine Einführung*. 2. Auflage, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Hospitalitynet (2004), „Shangri-La Academy launches in China“, in: *Hospitalitynet.org*, am 13.12.2004 (<http://www.hospitalitynet.org/news/4021560.html>, Zugriff: 29.10.2015).
- Hotelvereinigung Zhejiang 浙江省饭店业协会(2011), *浙江省饭店人力资源发展报告 2011* [Bericht über die Personalentwicklung von Hotels in der Provinz Zhejiang, 2011], Hangzhou.

- HSBC (2014), „教育的价值 [Der Wert von Bildung]“, *Chinesischer Bericht zur Situation von Bildungsinvestitionen in China* (https://www.hsbc.com.cn/1/PA_ES_Content_Mgmt/content/china/personal/campaigns/ins_edu/images/ed.pdf, Zugriff: 17.09.2015).
- Huang, Ning (2008), *Wie Chinesen denken – Denkphilosophie, Welt- und Menschenbilder in China*. München: Oldenburg.
- Huang, Xiaoming (2011), *The Institutional Dynamics of China's Great Transformation*. New York: Routledge.
- Huang, Ning/Retzbach, Roman/Kühlmann, Knut (2012), *China-Knigge: China-Kompetenz in Kultur und Business*. München: Oldenburg Verlag.
- Huang, Songshan/Sun, Xuhua (2014), *Economy Hotels in China – A globalised innovative hospitality sector*. New York: Routledge.
- Hummelsheim, Stefan/Timmermann, Dieter (2010a), „Humankapital und Bildungsrendite – die Perspektive der Wirtschaftswissenschaften.“, in: Barz, Heiner (Hrsg.), *Handbuch Bildungsfinanzierung*, 1. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag, S. 123-135.
- Hummelsheim, Stefan/Timmermann, Dieter (2010b), „Bildungsökonomie.“, in: Tippelt, Rudolf (Hrsg.) *Handbuch Bildungsforschung*, 3. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag, S. 93-135.
- Hung, Kam/Zhang, Hanqin Qiu/Lam, ChiFung (Kevin) et al. (2015), „Performance Gains needed in Chinese State-Owned hotels“, Abstract (Press Release) aus: „Managing State-Owned Hotels in China: The Challenges and Remedies“ in: *Journal of Hospitality and Marketing Management*, Band 22, Nr. 7, S. 752-769; (http://hotelschool.shtm.polyu.edu.hk/wcms-common/temp/201507141707460104/news_chinese_state-owned_hotels_20150714.pdf, Zugriff: 09.12.2015).
- Hurrelmann, Klaus/Albrecht, Erik (2014), *Die heimlichen Revolutionäre – Wie die Generation Y unsere Welt verändert*. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- Hurst, William J./Kinkel, Jonathan/Sowash, Alexandra (2012), „Implementing China's labour law reforms – Interests and obligations at the firm level“, in: John Garrick (Hrsg.), *Law and Policy for China's Market Socialism*. Oxon: Routledge, S. 118-130.
- Huyton, Jeremy R./Ingold, Anthony (1999), „A commentary by Chinese hotel workers on the value of vocational education“, in: *Journal of European Industrial Training*, MCB University Press, Band 23, Nr.1, S. 16-24.

- Ikels, Charlotte (2004), *Filial Piety – Practice and Discourse in Contemporary East Asia*. Stanford: Stanford University Press.
- Jacka, Tamara/Kipnis, Andrew B./Sargeson, Sally (2013), *Contemporary China – Society and Social Change*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jensen, M. C./Meckling, W.H. (1976), “Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, in: *Journal of Financial Economics*. Band 3, Nr. 4, S. 305-360.
- Jiang, Bingli/Tribe, John (2009), “‘Tourism jobs – short lived professions’: Student attitudes towards tourism careers in China”, in: *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Education*. University of Surrey, Band 8, Nr. 1, S. 4-19.
- JS.Chinanews 江苏新闻网, o.V. (2013) „本科院校酒店专业人才成为就业市场的香馍 [Hotelfachkräfte von Hochschulen mit Bachelor bilden die ‚warmen Semmeln‘ auf dem Beschäftigungsmarkt]“, in: *JS.Chinanews.com*, veröffentlicht am 20.05.2013 (<http://www.js.chinanews.com/news/2013/0520/59983.html>, Zugriff: 29.10.2015).
- JLL (Jones Lang Lasalle) Hotels & Hospitality Group/ CTHA (China Tourist Hotels Association), o.V. (2014), “China Hotel Market Overview, 2014”, (<http://www.joneslanglasalle.com.cn/china/en-gb/Research/2014-china-hotel-market-overview-en.pdf>, Zugriff: 16.09.2015).
- Jordan, Sigrid (1992), *Berufliche Bildung als Bestandteil der Bildungssysteme in den sozialistischen Ländern Ost- und Südostasiens*. Hamburg: Institut für Asienkunde.
- Jung, Hans (2008), *Personalwirtschaft*. Oldenburg Verlag: München, 8. Aktualisierte Auflage.
- Keller, Berndt (2008), *Einführung in die Arbeitspolitik: Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmarkt in sozialwissenschaftlicher Perspektive*. Oldenburg Wissenschaftsverlag, 7. Auflage.
- Keller, Berndt (2013), “Arbeitslosigkeit”, in: *Gabler Wirtschaftslexikon (online), Punkt 2.*) „Mismatchbedingte Arbeitslosigkeit“, Springer Verlag (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/arbeitslosigkeit.html>, Zugriff: 21.09.2015).
- Kelly, Jaime A. (2011), “Pilgrims of modernity: Beijing luxury hotel workers in pursuit of an urban future”, *Dissertation*, University of Washington.
- Kipnis, Andrew (2006), “Suzhi – A Keyword Approach”, in: *The China Quarterly*, Band 186, S. 295-313.

- Kipnis, Andrew B./Li, Shanfeng (2010), "Is Chinese Education underfunded?", in: *China Quarterly*. Band 202, S. 327-343.
- Kipnis, Andrew B. (2011a), "Subjectification and education for quality in China", in: *Economy and Society*. Band 40, Nr. 2, S. 289-306.
- Kipnis, Andrew B. (2011b), *Governing Educational Desire – Culture, Politics, and Schooling in China*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kirchler, Erich (2011), *Arbeits- und Organisationspsychologie*. 3. Aktualisierte Auflage, Wien: Facultas.wuv.
- Kirchner, Ruth (2014), „Millionenfach enttäuschte Hoffnung“ in: ARD-Hörfunkstudio Peking, 04.11.2014 (<https://www.tagesschau.de/wirtschaft/china-189.html>, Zugriff: 05.11.2014).
- Klorer, Elena/Stepan, Matthias (2015), "Ausbildung am Bedarf vorbei: Fachkräftemangel bedroht Chinas Aufstieg zur Industrie-Supermacht", in: *MERICs*, China Monitor, Nr. 24, 02.09.2015, S.1-9.
- Knight, John/Yueh, Linda Y. (2008), „The role of social capital in the labour market in China“, in: *Economics of Transition*. Band 16, Nr. 3, S. 389-414.
- Knoblauch, Rolf (2004). „Motivation und Honorierung der Mitarbeiter als Personalbindungsinstrumente“, in: *Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management*, Herausgeber: Reiner Bröckermann und Werner Pepels, 101 - 130. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.
- Kolonko, Petra (2013), „Bestechung in China – Die rote Gefahr“, in: *FAZ (Frankfurter Allgemeine Zeitung)*, Rubrik *Gesellschaft*, am 20.12.2013 (<http://www.faz.net/aktuell/gesellschaft/kriminalitaet/bestechung-in-china-die-rote-gefahr-12712411.html>, Zugriff: 09.09.2015).
- Kong, Hai-yan/Baum, Tom (2006), "Skills and work in the hospitality sector – The case of hotel front office employees in China", in: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Band 18, Nr. 6, S. 509-518.
- Köckritz, Angela (2013), „Die Suche nach einer neuen Balance – China: Auch in der Volksrepublik will man (ein bisschen) weniger arbeiten“, in: *ZEIT ONLINE*, am 07.03.2013 (<http://www.zeit.de/2013/11/generation-y-china>, Zugriff: 16.10.2015).
- Kornmeier, Martin (2008), *Wissenschaftlich schreiben leicht gemacht – für Bachelor, Master und Dissertationen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2008, 1. Auflage.

- Kubach, Tim (2011), „Chinas 12. Fünfjahrplan für 2011-2015: Prioritäten, Zielvorgaben, Projekte“, in: Heilmann, Sebastian (Hrsg.) *China Analysis*, Nr. 90, (www.chinapolitik.de), Forschungsgruppe Politik und Wirtschaft Chinas, Universität Trier (http://www.chinapolitik.de/resources/no_90.pdf, Zugriff: 15.12.2015).
- Kusluvan, Salih/Kusluvan, Zeynep/Ilhan, Ibrahim/Buyruk, Lutfi (2010), “The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality”, in: *Cornell Hospitality Quarterly*, Nr. 51, S. 171-214.
- Lamond, David/Zheng, Connie (2010), “HRM research in China: looking back and looking forward”, in: *Journal of Chinese Human Resource Management in China*. Band 1, Nr. 1, S. 6-16.
- Lang, Simon/Mok, Ka Ho/Stepan, Matthias/Klorer, Elena (2015), „Internationalisierung des chinesischen Bildungssystems: Mehr Vielfalt, aber auch mehr Ungleichheit“, in: *MERICs (Mercator Institute for Chinese Studies)*, Dossier/ Web Spezial, (<http://www.merics.org/merics-analysen/dossierweb-spezial/internationalisierung-des-chinesischen-bildungssystems.html>, Zugriff: 17.09.2015).
- Lee, Felix (2013), „China liebt seine superreichen Bauern“, in: *ZEIT ONLINE*, China-Blog über Roten Kapitalismus und chinesische Online-Phänomene, am 05.11.2013 (<http://blog.zeit.de/china/2013/11/05/wie-china-seine-superreichen-bauern-liebt/>, Zugriff: 07.12.2015).
- Lew, Alan A./Yu, Lawrence/Ap, John/Zhang, Guangrui (2003), *Tourism in China*. London: Routledge.
- Li, Fengliang/Ding, Xiaohao/Morgan, W. John (2008), „Job search channels and educational level in China: Testing the screening hypothesis“, in: *China: An International Journal*. Band 6, Nr. 2, S. 261-277.
- Li, Fengliang/Ding, Xiaohao/Morgan, W. John (2011), “The labour market for graduates”, in: Morgan, W. John (Hrsg.), *Higher education reform in China beyond the expansion*. London: Routledge, S. 93-108.
- Li, Keqiang (NPC (National People’s Congress)), (2014), „Arbeitsbericht der chinesischen Regierung“, März 2014 (http://online.wsj.com/public/resources/documents/NPC2015_WorkReport_ENG.pdf, Zugriff: 02.10.2015).
- Li, Xiye李西叶 (2014), “人才问题困扰着酒店业现今的发展 [Personelle Probleme stören die derzeitige Entwicklung der Hotelbranche]“, in: *www.liwuli.com.cn*, am 28.03.2014 (http://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MjM5MDE3NzMxMw==&mid=200090416&idx=3&sn=72663f45aba8fca18aa947de8fd1c31e#rd, Zugriff: 06.12.2015).

- Li, Yuan (2013), *Traditional Chinese Thinking on HRM Practices – Heritage and Transformation in China*. Palgrave Macmillan.
- Lin, Kuang-Hua (2007), “Personalmanagement und Mitarbeitersuche in China”, in: *Personal & Interkulturelles Management 人事&国际文化管理* (<http://www.asia-pacific.de/download/Artikel%20Personal%20Business%20Guide%20China-Dez07.pdf>, Zugriff: 29.06.2013).
- Lin, Yi-min (2011), „Transformation of work in post-1978 China“, in: Zang Xiaowei (Hrsg.), *Understanding Chinese Society*. Oxon: Routledge, S. 142-155.
- Liu, Yujin/Dunne, Máiréad (2009), “Educational reform in China: tensions in national policy and local practice”, in: *Comparative Education*, Band 45, Nr. 4, S. 461-476.
- Liu, Xingwang (2006), „今天工作不努力明天努力找工 [Wer heute nicht fleißig arbeitet, such morgen fleißig nach Arbeit]“, in: *Renminwang 人民网*, am 19.09.2006 (<http://edu.people.com.cn/GB/8216/71318/71325/4834433.html>, Zugriff: 25.11.2015).
- Liy, Macarena Vidal (2015), “China’s Millennials face a tough future – The economic slowdown is having a serious effect on the expectations of a generation”, in: *El Pais (Rubrik: International)*, am 30.09.2015 (http://elpais.com/elpais/2015/09/29/inenglish/1443533877_684420.html, Zugriff: 29.10.2015).
- Lorenz, Andreas/Wagner, Wieland (2003), „Sex-Skandal in China: Drei Tage Orgie mit 500 Schwestern des Windes“, in: *Spiegel Online, Rubrik: Politik/Ausland*, am 02.10.2003 (<http://www.spiegel.de/politik/ausland/sex-skandal-in-china-drei-tage-orgie-mit-500-schwestern-des-windes-a-268082.html>, Zugriff: 14.10.2015).
- Lorenz, Andreas (2010), „Streiks in China: Aufstand in der Welt-Werkstatt.“, in: *Spiegel online*, am 16.06.2010 (<http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/streiks-in-china-aufstand-in-der-welt-werkstatt-a-700698.html>, Zugriff: 03.09.2015).
- Löfgren, Karl-Gustav/Persson, Torsten/Weibull, Jörgen W. (2002), „Markets with Asymmetric Information: The Contributions of George Akerlof, Michael Spence and Joseph Stiglitz“, in: *The Scandinavian Journal of Economics*, Nr. 104, Band 2, S. 195-211.
- Ma, Xiaojuan (2007), *Personalführung in China – Motivationsinstrumente und Anreize*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Ma, Zhenhua (2012), “Accor stresses Chineseness in its hotel chain”, in: *China Daily*, am 26.03.2012 (http://www.chinadaily.com.cn/business/2012-03/26/content_14911643.Htm, Zugriff: 26.10.2015).

- Mattheis, Philipp (2015), „Top-Ökonom prophezeit Platzen der China-Blase“, in: *Wirtschaftswoche*, am 16.01.2015 (<http://www.wiwo.de/finanzen/boerse/andy-xie-top-oekonom-prophezeit-platzen-der-china-blase/11207708.html>, Zugriff: 07.12.2015).
- Mayer, Horst Otto (2009), *Interview und schriftliche Befragung – Entwicklung, Durchführung und Auswertung*. München: Oldenburg Verlag, 5. Auflage.
- McCall, John J. (1976), „Market Signaling: Information Transfer in Hiring and Related Screening Process: Review“, in: *Journal of Economic Literature*, 1976, Band 14, Nr. 2.
- McMillan, Alex F. (2011), „The Rise of China’s 2nd and 3rd Tier Cities“, in: *CNBC Contributor*, am 10.02.2011 (<http://www.cnbc.com/id/41420632>, Zugriff: 13.10.2015).
- Meadin, o.V. (2015), „Meadin Report: The Development of China’s Domestic High-end Hotels Brands in January“, in: *HOTELIERNEWSWEEK 187, Development in China Presents New Challenges*, am 03.03.2015 (http://e.meadin.com/e/113018_1.shtml, Zugriff: 14.10.2015).
- Meier, Roland (2015), „Chinas Schlüsselindustrien der Zukunft.“, in: *Switzerland – Global enterprise*, am 10.04.2015 (<http://www.s-ge.com/de/blog/chinas-schluesselindustrien-der-zukunft>, Zugriff: 26.11.2015).
- Menard, Claude/Shirley, Mary, M. (2008), *Handbook of New Institutional Economics*. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Mengzi, 滕文公上 - *Teng Wen Gong I [Duke Wen of Teng, Part I]*“, einzusehen unter: <http://ctext.org/mengzi/teng-wen-gong-i> (Zugriff: 11.12.2015).
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (2009), „Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage“, in: Pickel, Susanne/Pickel, Gert/Lauth, Hans-Joachim/Jahn, Detlef (Hgg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft: Neue Entwicklungen und Anwendungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 465-479.
- MOE (Ministry of Education of the People’s Republic of China 中华人民共和国教育部) (2006), „Compulsory Education Law of the People’s Republic of China 中华人民共和国义务教育法“, am 29.06.2006 (Revision des Gesetzes vom 12.04.1986) (http://www.moe.edu.cn/publicfiles/business/htmlfiles/moe/moe_2803/200907/49979.html, Zugriff: 06.12.2015).

- MOE (2008), “[Statistischer Bericht zur landesweiten Entwicklung des Bildungswesens 2008] 2008 年全国教育事业发展统计公报“ (http://www.moe.edu.cn/publicfiles/business/htmlfiles/moe/moe_2923/201005/88488.html, Zugriff: 07.12.2015).
- MOE (2014) „[Der Staatsrat verkündet: Vollzugsvorschlag bezüglich einer vertiefenden Reform des Hochschulzulassungsprüfungssystems] 国务院印发《关于深化考试招生制度改革的实施意见》“, veröffentlicht am 05.09.2014 (<http://www.moe.gov.cn/publicfiles/business/htmlfiles/moe/s8300/201409/174589.html>, Zugriff: 23.09.2015).
- MOE (2015), „[Statistischer Bericht zur landesweiten Entwicklung des Bildungswesens 2014] 2014年全国教育事业发展统计公报[1]“, veröffentlicht am 30.07.2015 (http://www.moe.edu.cn/jyb_xwfb/gzdt_gzdt/s5987/201507/t20150730_196698.html, Zugriff: 07.12.2015).
- MOHRSS (Ministry of Human Resources and Social Security) (2013), „2013 年度部门预算, (1) 主要职能 [Jährlicher Bericht zum Ministeriumsbudget 2013 (1) Hauptfunktionen]“, April 2013 (<http://www.mohrss.gov.cn/SYrlzyhshbzb/SYgundongxinwen/201304/P020130418582120334099.pdf>, Zugriff: 07.12.2015).
- Mühlfeld, Claus/ Windolf, Paul/ Lampert, Norbert/ Krüger, Heidi (1981), „Auswertungsprobleme offener Interviews“, in: *Soziale Welt*, Band 32, S. 325-352.
- Müller, Walter/Brauns, Hildegard/Steinmann, Susanne (2002), „Expansion und Erträge tertiärer Bildung in Deutschland, Frankreich und im Vereinigten Königreich“, in: *Berliner Journal für Soziologie (MZES - Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung)*, Nr. 1, S. 37-62.
- Mummert, Uwe (1995), *Informelle Institutionen in ökonomischen Transformationsprozessen*. Baden-Baden: Nomos-Verlag-Gesellschaft.
- Mundt, Jörn (2013), W., *Tourismus*. 4. Auflage, München: Oldenburg.
- Murphy, Rachel (2004), „Turning Peasants into Modern Chinese Citizens: ‘Population Quality’ Discourse, Demographic Transition and Primary Education“, in: *The China Quarterly*, Band 177, S. 1-20.
- MyCOS Institute 麦可思研究院 (2012), “2012 年中国大学生就业报告 [Jährlicher Bericht zur Beschäftigung von Universitätsabsolventen, 2012]. Beijing: Social Science Academic Press.
- MyCOS Institute 麦可思研究院 (2013), „2013 中国大学生就业报告 [Jährlicher Bericht zur Beschäftigung von Universitätsabsolventen, 2013]“, am 10.06.2013 (<http://vdisk.weibo.com/s/uuh48XlCaqmqs>, Zugriff: 29.10.2015)

- Narada Hotels君澜酒店 (2015), "Training the Trainer | 君澜内训师巡讲正式起航", am 30.07.2015 (http://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MjM5MjM5NDk2MA==&mid=207825844&idx=2&sn=88aeac5ac533704a4278ec237db529e0#rd), Zugriff: 02.11.2015).
- Naughton, Barry (1997), "Danwei – The Economic Foundations of A Unique Instiution", in: *Danwei: The Changing Chinese Workplace in Historical and Comparative Perspective*. New York: M.E.Sharpe, S. 169-194.
- NBS (National Bureau of Statistics of the People's Republic of China), *China Statistical Yearbook* (中国统计年鉴), Beijing, versch. Jgg., 2005-2014, online (<http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2014/indexch.htm>), Zugriff: 07.12.2015).
- NBS (2014), "[Durchschnittliches städtisches Jahresgehalt von Neueingestellten in privaten (und staatlichen) Unternehmen 2013], 2013 年城镇(非)私营单位就业人员年平均工资, in: *stats.gov.cn* (ursprüngliche Quelle: China Statistical Yearbook), am 27.05.2014 (private Unternehmen: http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/201405/t20140527_558637.html; staatliche Unternehmen: http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/201405/t20140527_558626.html), Zugriff: 07.12.2015).
- Nee, Victor (1989), "A Theory of Market Transition: From Redistribution to Markets in State Socialism", in: *American Sociological Review*. Band 54, S. 663-681.
- Nee, Victor (1991), "Social inequalities in reforming state socialism; between redistribution to markets in China" in: *American Sociological Review*. Band 56, S. 267-282.
- Nee, Victor (1996), "The emergence of a market society: changing mechanisms of stratification in China", in: *American Journal of Sociology*. Band 101, S. 908-949.
- Nee, Victor/Cao, Yang (2004), "Market transition and the firm: institutional change and income inequality in urban China", in: *Management and Organization Review*. Band 1, Nr. 1, S. 23-56.
- Nee, Victor/Opper, Sonja (2009), "Bringing market transition theory to the firm", in: Keister, Lisa (Hrsg.), *Work and organizations in China after thirty years of transition. Research in the sociology of work*. Emerald Books, Band 19, S. 3-34.
- North, Douglass C. (1990), *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- NPC (National People's Congress) (2007, Copyright) "中华人民共和国劳动法 [Das Arbeitsgesetz der Volksrepublik China]", erlassen am 05.07.1994, in Kraft getreten am 01.01.1995 (http://www.npc.gov.cn/wxzl/gongbao/2000-12/05/content_5004622.htm), Zugriff: 07.12.2015).

- Oechsler, Walter (2011), *Personal und Arbeit – Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen.*, 9. Auflage, München: Oldenburg.
- Oechsler, Walter/Paul, Christopher (2015), *Personal und Arbeit – Einführung in das Personalmanagement.* 10., grundlegend überarbeitete Auflage, München: Oldenburg.
- Olson, Mancur (1996), “Distinguished lecture on economics in government: Big bills left on the sidewalk: Why some nations are rich, and others poor”, in: *Journal of Economic Perspectives*, Band 10, Nr. 2, S. 3-24; Zitiert nach: Voigt, Stefan (2009), *Institutionenökonomik.* 2. Auflage. Paderborn: Wilhelm Fink GmbH & Co. Verlags KG.
- Onwuegbuzie, Anthony J./Teddlie, Charles (2003), “A framework for analyzing data in mixed method research”, in: Tashakkori, A./Teddlie, C. (Hgg.), *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research.* Thousand Oaks, CA: Sage, S. 351-383.
- Oschmiansky, Frank (2010) “Arten der Arbeitslosigkeit”, in: *bpj (Bundeszentrale für politische Bildung)*, am 01.06.2010 (<http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/54892/arten-der-arbeitslosigkeit>, Zugriff: 10.08.2015).
- Otis, Eileen M. (2009), “The labor of Luxury: Gender and Generational Inequality in a Beijing Hotel”, in: Davis, Deborah /Wang, Feng, *Creating Wealth and Poverty in Postsocialist China*, Stanford: Stanford University Press, S. 54-68.
- OWC – Verlag für Außenwirtschaft (2012), „Fachkräftemangel verlangsamt Wirtschaftsentwicklung Chinas“, in: *China Contact* (Gastbeitrag von Simone Langhauser), am 18.01.2012 (<http://www.owc.de/2012/01/18/fachkraeftemangel-verlangsamt-wirtschaftsentwicklung-chinas/>, Zugriff: 02.11.2015).
- Pechar, Hans (2006), *Bildungsökonomie und Bildungspolitik.*, Münster: Waxmann Verlag.
- Peng, Han 彭涵 (2013), 酒店盲目扩张或致人力无解困局 [Hotels expandieren blind und verursachen eine unlösbare Problemsituation], in: *QQ.com (ursprüngliche Quelle: 中国企业报 (Rubrik: 宏观经济)*, am 04.06.2013 (<http://finance.qq.com/a/20130604/000308.htm>, Zugriff: 07.12.2015).
- Picot, Arnold/Dietl, Helmut/Franck, Egon (2008), *Organisation*, 5. Aufl., Stuttgart: Schäffer- Poeschel.
- Pine, Ray (2002), “China’s Hotel Industry – serving a massive market” in: *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Nr. 43, S. 61-70.

- Postiglione, G.A. (2006), *Education and Social Change in China: Inequality in a Market Economy*. Armonk, NY: Sharpe.
- Pun, Ngai/Lu, Huilin (2010), "Unfinished Proletarianization: Self, Anger, and Class Action among the Second Generation of Peasant-Workers in Present-Day China", in: *Modern China*, Band 36, Nr. 5, S. 493-519.
- Qin, Amy (2013), "Yet Another Way to Mock China's New Rich", in: *Sinosphere*, am 15.10.2013 (http://sinosphere.blogs.nytimes.com/2013/10/15/yet-another-way-to-mock-chinas-new-rich/?_r=2, Zugriff: 26.10.2015).
- Qin, Yu/Adler,Howard/Li, Caiping (2012), „Successful Growth Strategies of Three Chinese Domestic Hotel Companies“, in: *Journal of Management and Strategy*, Band 3, Nr. 1, S. 40-54.
- QQ.com 腾讯网, o.V. (2015) „又是一年高考时: 读书还能改变命运吗? [Wieder Gaokao-Zeit: Kann Studieren noch das Leben verändern?]“, Rubrik: 腾讯评论, 今日话题 (InTouch Today), 第3184期(Nr. 3184) am 08.06.2015 (<http://view.news.qq.com/original/intouchtoday/n3184.html>, Zugriff: 07.12.2015).
- Risler, Matthias (1989), *Berufsausbildung in China - Rot und Experte*. Hamburg: Institut für Asienkunde, Nr. 179.
- Rimmele, Markus (2011), "Chinas Prekariat – Uni-Absolventen ohne Chancen.", in: *Deutschlandfunk, Rubrik Campus & Karriere*, am 04.01.2011 (http://www.deutschlandfunk.de/chinas-prekariat.680.de.html?dram:article_id=38525, Zugriff: 17.08.2015).
- Rimmele, Markus (2013), „Arbeitslos im Wirtschaftswunderland – Chinas arme Akademiker auf Jobsuche“, in: *Deutschlandradio Kultur*, am 23.07.2013 (http://www.deutschlandradiokultur.de/arbeitslos-im-wirtschaftswunderland.979.de.html?dram:article_id=255055, Zugriff: 07.12.2015).
- Rimmele, Markus (2015), „Jobhopping ist Volkssport in China: Heute Lehrer, morgen DJ“, in: *Tagesschau*, am 05.03.2015 (<https://www.tagesschau.de/wirtschaft/china-arbeitsmarkt-101.html>, Zugriff: 07.12.2015).
- Ringlsetter, Max/Kaiser, Stephan (2008), *Humanressourcen-Management*. München: Oldenburg.
- Rohde (2014), „Business Travel in China wächst stark – Weiter Bedarf an neuen Hotels (Mit 527 Bauprojekten einer der größten Märkte für Hotelentwicklungen)“, in: *Tophotelprojects*, am 16.09.2014 (<http://www.tophotelprojects.com/en/node/4657>, Zugriff: 18.11.2015).

- Schädler, Monika (2006), „Human Resource Management in Sino-German Joint Ventures in China: Building for the Future“, in: *Conflict and Innovation: Joint Ventures in China*. Brill: Leiden, S. 157-184.
- Schank, Christoph (2011), *Die Betriebswahl im dualen System der Berufsausbildung – Eine empirische Analyse aus mittelstandsökonomischer Perspektive*. VS Research: Wiesbaden.
- Schax, Elke (2007), *Strategieorientierte Personalentwicklung in Genossenschaftsbanken: Eine empirische Untersuchung zur betrieblichen Weiterbildung*. Springer Verlag.
- Schendera, Christian FG (2014), *Regressionsanalyse mit SPSS*, 2. Auflage, München: Oldenburg.
- Schnell, Rainer/Hill, Paul B./Esser, Elke (2005), *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 7. Auflage, München: Oldenburg.
- Shi, Weiming 施伟明 (2014), 你在为谁工作: 今天工作不努力, 明天努力找工作. [Für wen arbeitest Du: Wer heute nicht fleißig arbeitet, sucht morgen fleißig nach Arbeit]. Verlag *Linghuo Wenhua* 灵活文化.
- Schmidt, Marion (2014), „Ameisen ohne Job“, in: *ZEIT Online* (<http://www.zeit.de/2014/44/china-studium-ausbildung-arbeitsmarkt>, Zugriff: 15.09.2015).
- Schmidt-Dörr, Thomas (2014), „Neue Strukturen für das Hochschulsystem“, in: *DAAD-Außenstellenbericht, Peking*, https://www.daad.de/medien/daad_aussenstellenbericht-2014_china.pdf, (Zugriff: 23.09.2015).
- Schucher, Günter/ Hebel, Jutta (1999), „Der chinesische Arbeitsmarkt – Strukturen, Probleme, Perspektiven“ in: *Mitteilungen des Instituts für Asienkunde*, Nr. 306, Hamburg.
- Schucher, Günter (2006), „Chinas neues Arbeitsvertragsgesetz -Stärkung der Schwachen oder nur Beruhigungsspiel?“ in: *China aktuell*, Band 4, S. 47-65.
- Schucher, Günter (2012), „Chinas neues Entwicklungsmodell und die Herausforderungen an die Berufsbildungspolitik“, in: *Chinesisch-Deutsche Projektleiterkonferenz der HSS (Hanns-Seidel-Stiftung)*, am 18.-19.04.2012 in Peking (http://www.hss.de/fileadmin/china/downloads/Chinas_neues_Entwicklungsmodell_und_die_Herausforderungen_an_die_Berufsbildungspolitik.pdf, Zugriff: 23.09.2015).

- Schucher, Günter (2014), „Chinas Arbeitsmärkte: Umbrüche, Risiken, Perspektiven“, in: Fischer, Doris/Müller-Hofstede, Christoph (Hgg.), *Länderbericht China*. Bonn: BpB (Bundeszentrale für politische Bildung), S. 703-738.
- Schüller, Margot (2015), „Die ‚Neue Normalität‘ – Chinas Wachstumsraten sind nur noch einstellig“, in: *3sat, Rubrik Makro*, Interview mit Eva Schmidt am 09.07.2015 (<http://www.3sat.de/page/?source=/boerse/hintergrund/182637/index.html>, Zugriff: 14.12.2015).
- Schulte, Barbara (2008), *Zur Rettung des Landes : Bildung und Beruf im China der Republikzeit*. Frankfurt, M.; New York: Campus Verlag.
- Schulte, Barbara (2014), „Chinas Bildungssystem im Wandel: Elitenbildung, Ungleichheiten, Reformversuche“, in: Fischer, Doris/Müller-Hofstede, Christoph (Hgg.), *Länderbericht China*. Bonn: BpB (Bundeszentrale für politische Bildung), S. 499-541.
- Seufert, Joshua (2009), „Stellenwert von Bildung in einer konfuzianisch geprägten Kultur – Das Beispiel der Volksrepublik China.“ In: Held, Martin/Kubon-Gilke, Gisela/Sturn, Richard (Hgg.), *Bildungsökonomie in der Wissensgesellschaft. Jahrbuch 8*, Marburg: Metropolis-Verlag für Ökonomie, S. 126-146.
- Shi Yinhong (2015), „Rising China: Political Leadership, Foreign Policy, and “Chineseness”, in: Aggarwal, Vinod K./ Newland, Sara A. (Hgg.), *Responding to China's Rise: US and EU Strategies – US and EU Strategies*. Heidelberg: Springer, S. 99-112.
- Siemons, Mark (2014), „Generationenkonflikt in China – Wir pfeifen auf Konfuzius“, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung, Rubrik: Feuilleton*, am 27.09.2014 (http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/generationenkonflikt-um-anstandsregeln-in-china-13174034.html?printPagedArticle=true#pageIndex_2, Zugriff: 23.11.2015).
- Sina Weibo 新浪微博, o.V. (2013), 失业大学生为何有业不就? [Warum sind arbeitslose Hochschulabsolventen arbeitsverdrossen?], in: *weibo.com*, Rubrik: 新观察(New Observation), Nr. 171 (<http://news.sina.com.cn/z/shyedxs/index.shtml>, Zugriff: 29.10.2015).
- Sina Weibo 新浪微博, o.V. (2015), „60、70、80、90 后的区别 [Die Unterschiede zwischen der Nach-60-, Nach-70-, Nach-80- und Nach-90-Generation]“, in: *weibo.com*, am 13.05.2015, von User *Fengyunbang* 风云榜 (http://www.weibo.com/p/1001593842009_138894421?from=singleweibo&mod=recommand_article, Zugriff: 07.12.2015).

- Spangenberg, Heike/Mühleck, Kai/Schramm, Michael (2012), „Erträge akademischer und nicht-akademischer Bildung – Ein Vergleich von Studienberechtigten mit Berufsausbildungs- und Hochschulabschluss zwanzig Jahre nach Erlangung der Hochschulreife.“ *HIS, Forum Hochschule*.
- Spence, A. Michael (1973), „Job Market Signaling“, in: *The Quarterly Journal of Economics*, Band 87, Nr. 3, S. 355-374.
- Staatsrat (2011), „国民经济和社会发展第十二个五年规划纲要 [12. Fünfjahresplan der Volksrepublik China]“, in: *www.gov.cn*, *ursprüngliche Quelle: Xinhuashe* 新华社, am 16.03.2011 (http://www.gov.cn/2011lh/content_1825838_5.htm, Zugriff: 12.10.2015).
- Staatsrat (2014), „国务院关于加快发展现代职业教育的决定 [Entscheidung des Staatsrats zur beschleunigten Entwicklung einer modernen Berufsausbildung], Nr. 19, erlassen am 22.06.2014, in: *www.gov.cn* (http://www.gov.cn/zhengce/content/2014-06/22/content_8901.htm, Zugriff: 03.12.2015).
- Statista (2015), „Anzahl der Hotelbetten in China von 2006 bis 2013 (in Millionen)“ (<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/216689/umfrage/anzahl-der-hotelbetten-in-china/>, Zugriff: 12.10.2015).
- Steffens, Ivo J. (2011), *‘Ni Hao Hotels’ – the way to win Chinese hearts and minds*. Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing.
- Stiglitz, J.E. (1975), „The theory of ‘screening’, education, and the distribution of income“, in: *American Review*, Band 65, Nr. 3, S. 283-300.
- Strittmatter, Kai (2015), „Eine Woche Anstehen für einen Kindergartenplatz“, in: *ZEIT Online*, am 25.05.2015, Rubrik China (<http://www.sueddeutsche.de/panorama/platzvergabe-kindergartenwahnsinn-auf-chinesisch-1.2492976>, Zugriff: 26.05.15).
- Strobl, E. (2002), „Is Education Used as a Signaling Device for Productivity in Developing Countries? Evidence from Ghana“, in: *CREDIT Research Paper*, Nr. 02/15, S.1-12.
- Sun, Jianzhong 孙建中 (2014), „酒店盈利: 需要先照顾好你的员工 [Hotelprofit: das Wohl der Mitarbeiter hat höchste Priorität]“, am 21.05.2014 (<http://blog.meadin.com/718423-views-121427>, Zugriff: 07.12.2015).
- Sun, Yun 孙芸 (2013), 人性化管理在酒店中的实施策略 [Humanisiertes Management ist die im Hotel zu implementierende Strategie], in: *时代报告, 科学管理*, S. 402-403.

- Tang, Fang-Fang/Xi, Yanping/Chen, Guangmeng/Wang, Ralph (2006), "Ownership, Corporate Governance, and Management in the State-owned Hotels in the People's Republic of China", in: *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Band 47, Nr. 2, S. 182-191.
- The World Bank (2012), "China: Vocational Education Matches Youth with Jobs and Helps Sustain Growth", in: *www.worldbank.org, Feature Story*, am 17. 02. 2012 (<http://www.worldbank.org/en/news/feature/2012/02/17/china-vocational-education-provides-jobs-sustains-economic-growth>, Zugriff: 06.12.2015).
- Thom, Norbert/Zaugg, Robert J. (Hgg.) (2008), *Moderne Personalentwicklung: Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Universum global, o.V. (2014), "China Top 100 Ideal Employers 2014", am 03.04.2014 (<http://universumglobal.com/blog/2014/04/just-released-china-top-100-ideal-employers-2014-3/>, Zugriff: 06.12.2015).
- UNWTO (United Nations World Tourism Organization) (2015), *Tourism highlights 2015* (<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>, Zugriff: 17.11.2015).
- Voigt, Stefan (2009), *Institutionenökonomik*. 2. Auflage, Paderborn: Wilhelm Fink GmbH & Co. Verlags KG.
- Wagner, Hans-Günter (2004), „Berufsbildungs Kooperation mit der VR China – von bilateraler zu internationaler Kooperation – einige deutsche Erfahrungen“, in: *Europäische Zeitschrift*, Thessaloniki: Cedefop, Nr. 28, S. 90-98.
- Walder, Andrew G (1996), "Markets and inequality in transitional economies: towards testable theories", in: *American Journal of Sociology*, Band 101, S. 106–73.
- Wang, Boyi (2011), „Chinese HRM in action: an interview with Wayne Chen of Hay Group China“, in: *Journal of Chinese Human Resource Management*, Band 2, Nr. 1, S. 61-68.
- Wang, Chengmeng (2010), „‘中国旅游经济蓝皮书’成果发布会 [Blaubuch der chinesischen Tourismuswirtschaft]“, in: *Staatsrat online* 国务院新闻办公室网站 (www.scio.gov.cn), 11.01.2010 (<http://www.scio.gov.cn/xwfbh/qyxwfbh/Document/516411/516411.htm>, Zugriff: 06.12.2015).
- Wang, Fei-Ling (2010), "Conflict, Resistance and the Transformation of the hukou System", in: Perry, Elizabeth J./Selden, Mark (Hgg.), *Chinese Society: Change, Conflict and Resistance*. London: Routledge, S. 80-100.

- Wang, Huimin 王慧敏 (2012), „新观察: 当今部分大学毕业生为何有业不就 [Neue Beobachtungen: Warum heute ein Teil der Universitätsabsolventen arbeitsverdrossen ist]“, in: *Xinlang Wang* 新浪网, am 07.11.2012 (<http://job.univs.cn/2012/1107/943477.shtml>, Zugriff: 29.10.2015).
- Wang, Jie/Huyton, Jeremy/Gao, Xiaochun/Ayres, Helen (2010), „Evaluating undergraduate courses in tourism management: A comparison between Australia and China“, in: *JOHLSTE (Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education)*, Band 9, Nr. 2, S. 46-62.
- Wang Pengxiao 王鹏晓 (2012), „论酒店人性化管理的应用 [Diskussion über die Anwendung von Humanisiertem Management im Hotel]“, in: *Hotel Management Research* 酒店管理研究, Juni 2012.
- Wang, Qian/Chang, Lei (2010), „Parenting and child sozialization in contemporary China“, in: Bond, Michael Harris (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Chinese Psychology*, Oxford University Press, Kap. 5, S. 53-67.
- Wang, Shuang 王爽(2014), „习近平首次系统阐述“新常态”[Xi Jinping legt erstmalig das System der „Neuen Normalität“ dar]“, in: *Xinhua* 新华网, am 09.11.2014 (http://news.xinhuanet.com/world/2014-11/09/c_1113175964.htm, Zugriff: 02.11.2015).
- Wang, Zhong-Ming/Wang, Sheng (2009), „Modelling regional HRM strategies in China: An entrepreneurship perspective“, in: Warner, Malcolm (Hrsg.), *Human Resource Management 'with Chinese Characteristics' – Facing the challenges of globalization*, Oxon: Routledge, S. 175-193.
- Warner, Malcolm (1993), „Human resource management 'with Chinese characteristics'“, in: *International Journal of Human Resource Management*, Band 4, Nr. 1, S. 45-65.
- Warner, Malcolm (1997), „Management-labor relations in the new Chinese economy“, in: *Human Resource Management Journal*, Juni 1997, Nr. 7, Badn 4, S.30-43.
- Warner, Malcolm (2008), „Reassessing human resource management 'with Chinese characteristics': An overview“, in: *The International Journal of Human Resource Management*, Band 19, Nr. 5, S. 771–801.
- Warner, Malcolm (2009), *Human Resource Management 'with Chinese Characteristics' – facing the challenges of globalization*. Oxon: Routledge.
- Warner, Malcolm (2010), *'Making sense' of Human Resource Management in China – Economy, Enterprises and Workers*. New York: Taylor & Francis.

- Warner, Malcolm/Rowley, Chris (2011) "Chinese management at the crossroads: setting the scene", in: *Chinese Management in the 'Harmonious Society' – managers, markets and the globalized economy*. Oxon: Taylor and Francis, S. 1- 13.
- Watson, Rubie (2007), "Families in China: Ties that Bind?" (Conference volume), in: *The Family Model in Chinese Art and Culture*, Tang Center for Asian Art, Princeton University.
- Wei, Jiewen 魏洁文 (2004), „[The Relationship Between Newcomers' Unmet Expectation and Organizational Socialization: A Survey of Newcomers Graduated from Tourism College in Hotel Industry] 工作期望落差与新员工组织社会化的关系——对进入酒店业的旅游院校毕业生的调查“, in: *Journal of Beijing International Studies University* 北京第二外国语学院学报, 5. Ausgabe, S. 104-109.
- Weißhuhn, Gernot (1979), „Beschäftigungsgrad, Einkommensverteilung und Humankapitalbildung“, in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB)*, 12. Jg, Nr. 4, Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH, S. 573-583.
- Wirtschaftswoche, o.V. (2015), „Deutsche Unternehmen in China – Langsames Internet und Zensur erschweren das Geschäft“, am 30.06.2015, Inhalt bereitgestellt von dpa, (<http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/deutsche-unternehmen-in-china-langsames-internet-und-zensur-erschweren-das-geschaeft/11990894.html>, Zugriff: 07.12.2015).
- Wolfington, Vincent A./Wolfington, Mark A. (2012), „The hospitality talent gap“ in: *China Business Review*, am 01.01.2012 (<http://www.chinabusinessreview.com/the-hospitality-talent-gap/>, Zugriff: 07.12.2015).
- Woronov, Terry E. (2002), "Transforming the future: 'quality' children for the future", PhD, University of Chicago.
- Woronov, Terry E. (2008), "Raising Quality, Fostering "Creativity": Ideologies and Practices of Education Reform in Beijing", in: *Anthropology & Education Quarterly*, 2008, Band 39, Nr. 4, S. 401–422.
- Woronov, Terry E. (2011), "Learning to Serve: Urban Youth, Vocational Schools and New Class Formations in China", in: *The China Journal*, Nr. 66, S. 77-100.
- WTTC (World Travel and Tourism Council) (2015), "Travel & Tourism – Economic Impact 2015, China", in: [www.wttc.org](http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/china2015.pdf) (<http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/china2015.pdf>, Zugriff: 23.09.2015).

- Wu, Guoqing 吴国清/Ye, Xinliang 叶欣梁 (2004), "旅游人才培养与高等旅游教育的职业化发展 [Die Ausbildung von Tourismustalenten und die Entwicklung der Professionalisierung von höherer Tourismusbildung]", in: *Tourism Tribune* 旅游学刊, Band 7, S. 15-18.
- Wu, Xiaogang (2002), "Work units and income inequality: the effect of market transition in urban China", in: *Social Forces*, Band 80, Nr. 3, S. 1069-1099.
- Wu, Xiaogang/Xie, Yu (2003), „Does the market pay off? Earnings Returns to Education in Urban China“, in: *American Sociological Review*, Band 68, Nr.3, S. 425-442.
- Xie, Yu/Hannum, Emily (1996), "Regional variation in earnings' inequality in reform-era urban China", in: *American Journal of Sociology*, Band 102, S. 950-92.
- Xie, Yu/Wu, Xiaogang (2008), „Danwei Profitability and Earnings inequality in Urban China“, in: *The China Quarterly*, Band 195, S. 558-581.
- Xinhua 新华, o.V. (2010), "[Planungsentwurf zur mittel- bis langfristigen Planung von Bildungsreformen und -entwicklung, 2010-2020] 国家中长期教育改革和发展规划纲要 (2010-2020年)", in: 中央政府门户网站 (www.gov.cn), am 29.07.2010 (http://www.gov.cn/jrzg/2010-07/29/content_1667143.htm, Zugriff: 07.12.2015).
- Xinhua 新华, o.V. (2013), "看看那些褪色的金饭碗: 清华毕业生都曾抢着开出租 [Ein Blick auf die verblassenden Eisernen Reisschalen: Wie Qinghua-Absolventen sich schon als Taxifahrer durchschlagen]", in: *Xinhua (ursprüngliche Quelle: Beijing Wanbao* 北京晚报), am 30.04.2013 (http://news.xinhuanet.com/fortune/2013-04/30/c_124649499_3.htm, Zugriff: 07.12.2015).
- Xinhua 新华, o.V. (2014), "哈尔滨扫黄 东莞查封涉黄娱乐场所 [Ha'erbin startet Kampagne gegen Pornographie: In Dongguan werden mehrere in die Sexindustrie involvierte Vergnügungs-Etablissements geschlossen], am 16.02.2014 (<http://www.afinance.cn/new/shxw/201402/667453.html>, Zugriff: 07.12.2015).
- Xu, Feng (2012), *Looking for Work in Post-Socialist China: Governance, Active Job Seekers and the new Chinese labor market*. London: Routledge.
- Yan, Jun (2015), „Unsichere Zukunft für Uni-Absolventen“, in: *Deutsche Welle (dw)*, am 24.04.2015 (<http://www.dw.com/de/unsichere-zukunft-f%C3%BCr-uni-absolventen/a-18406102>, Zugriff: 02.11.2015).

- Yan, Yiqing 闫轶卿 (2015) „[Management-Rubrik: Die Gehälter steigen ununterbrochen, was sollte das HR tun?] 管理 | 薪资不断增长, HR该怎么办?“, in: *Liwuli*里屋里, am 06.07.2015 (http://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MjM5MDE3NzMxMw==&mid=207784999&idx=2&sn=7c404c861260b40bb0f9766fbbf381fc&scene=5#rd), Zugriff: 09.07.2015).
- Yan, Yunxiang (2006), „Little Emperors or Frail Pragmatists? China's '80ers Generation“, in: *Current History*, Vol. 105, Issue 692 (China and East Asia), S. 255-262.
- Yang, Mayfair Mei-hui (1994), *Gifts, favors, and banquets - the art of social relationships in China*. Ithaca: Cornell University Press.
- Yang, Yu 杨羽 (2014), „高档消费遇冷 为生存去年56家星级酒店求降星 [Der High-End Konsum erfährt Abkühlung – 56 Sternehotels ersuchten im letzten Jahr eine Abstufung in der Sternekategorie]“, in: *Xinhua*, 新华网, *ursprüngliche Quelle: Changsha Wanbao*长沙晚报, am 20.01.2014 (http://www.hn.xinhuanet.com/2014-01/20/c_119040627.htm), Zugriff: 07.12.2015).
- Yu, Lawrence (1992), „Hotel development and structures in China“, in: *International Journal of Hospitality Management*, Band 11, Nr. 2, S. 99-110.
- Yu, Lan/Suen, Hoi K. (2004), „Historical and Contemporary Education Fever in China“, *Conference Paper*, San Diego, California.
- Zang, Xiaowei (2011), *Understanding Chinese Society*. New York: Routledge.
- Zeng, Wei (2012), [Das Gefälligkeits-Management ist das „Gift“ der Management-Implementierung] *Renqinghua guanli shi zhixing* „duyao“ 人情化管理是执行„毒药“, in: *Dongguan Ribao* 东莞日报, Juni, Nr. C02.
- Zentralregierung 中华人民共和国中央人民政府 (2007), 中华人民共和国劳动合同法 [Das Arbeitsvertragsgesetz der VR China], erlassen am 29.06.2007 (in Kraft getreten am 01.01.2008) vom 28. Plenum des Nationalen Volkskongresses (http://www.gov.cn/flfg/2007-06/29/content_669394.htm), Zugriff: 06.12.2015).
- Zhang, Hanqin Qiu/Wu, Ellen (2004), „Human resources issues facing the hotel and travel Industry in China“, in: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Band 16, Nr. 7, S. 424-428.
- Zhang, Hong/Wu, Rufe (2007), „酒店人性化管理误区辨析 [Fehleranalyse von Humanisiertem Management im Hotel]“, in: *Market Modernization*商场现代化, Nr. 506, S. 52-53.

- Zhang, Guangrui张广瑞 (2013), Hrsg., 中国旅游绿皮书*Green Book of China's Tourism No. 10*, 中国旅游发展分析与预测*China's Tourism Development Analysis and Forecast*, 中国社会科学院旅游研究中心Tourism Research Center of the Chinese Academy of Social Sciences (CASS).
- Zhang, Hanqin Qiu/Pine, Ray/Lam, Terry (2005), *Tourism and Hotel Development in China – from political to economic success*. New York: Haworth Press.
- Zhang, Wen/Fan, Xixia (2006), "Tourism Higher Education in China" in: *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, Band 5, Nr.1, S. 117-135.
- Zhao Qi 赵琦 (2011), 今天工作不努力明天努力找工作[*Wer heute nicht fleißig arbeitet, sucht morgen fleißig nach Arbeit*], Verlag *Zhongguo Yanshi* 中国言实出版社, Februar 2011.
- Zhejiang Hotels Association (*Zhejiang Sheng Fandianye Xiehui* 浙江省饭店业协会), „Development Report of Hotel Human Resources in Zhejiang (*Zhejiang Sheng Fandian renli ziyuan fazhan baogao* 浙江省饭店人力资源发展报告), Oktober, 2011.
- Zheng, Connie/Lamond, David (2010), "A critical review of human resources management studies (1978-2007) in the People's Republic of China", in: Warner, Malcolm (Hrsg.) *'Making Sense' of Human Resource Management in China*. New York: Routledge.
- Zhonghuan Gongshang Shibao中华工商时报, "饭店文化节传递产业新理念 饭店业如何转型升级 [Das Fest zur Hotelkultur setzt neue Ideen und Impulse: Wie transformiert sich die Hotellerie zur Aufrüstung?]", in: 中华工商时报, am 26.06.2013 (<http://www.ccitimes.com/chanye/chanye/2013-06-26/8689686896.html>, Zugriff: 30.10.2015).
- Zhou, Xueguang (2000), "Economic transformation and income inequality in urban China" in: *American Journal of Sociology*, Band 105, S. 1135-74.
- Zhu, Cherrie Jihua/Dowling, Peter J. (2002), „Staffing practices in transition: some empirical evidence from China“, in: *International Journal of Human Resource Management*, Band 13, Nr. 4, S. 569-597.
- Zuijia Dongfang 最佳东方 (veryeast.com), <http://www.veryeast.cn/>, (Zugriff: 13.10.2015).
- Zuo, Mandy (2014), „Air pollution and Xi Jinping's anti-graft campaign hit China's tourism trades“, in: *SCMP (South China Morning Post), TOURISM*, am 09.01.2014 (<http://www.scmp.com/news/china/article/1400994/air-pollution-and-xi-jinpings-anti-graft-campaign-hit-chinas-tourism>, Zugriff: 03.12.2015).

Anhang

Anhang I: Liste der Interviewpartner

1. Hotels

Ort: (1,2,3) = Tier-1-, Tier-2-, Tier-3-Stadt;

Eigentumsform (EF): S = Staatlich, P = Privat, A = Ausländisch;

Managementform (MF): EU = Einzelunternehmen, K = (Hotel-)Kette;

GM = General Manager, HRM = HR-Manager(in), w = weiblich/ m = männlich

Nr.	Ort	***	EF	MF	Befragte AG	Befragte AN	Da-tum
1	Beijing (1)	5	A	K	HRM, w	-	2011
2	Beijing (1)	3-4	P	K	1.) Vertriebsleiterin (vorher Lobby Managerin) 2.) HRM, w	-	2011
3	Hengshui (3)	5	P	EU	1.) HRM, w 2.) GM, m 3.) F&B Line Managerin	1 AN	2011
4	Qingdao (2)	5	A	K	HRM, w	-	2011
5	Xi'an (2)	5	A	K	1.) GM, m 2.) HRM, w	-	2011
6	Xi'an (2)	5	A	K	HRM, w	-	2011
7	Xi'an (2)	5	P	K	HRM, w	-	2011
8	Xi'an (2)	4	S	EU	HRM, m und Kollegin	-	2011
9	Chongqing (2)	4	S	EU	HRM, w	-	2011
10	Chongqing (2)	3	S	EU	1.) GM, m 2.) HRM, w	-	2011
11	Hangzhou (2)	5	Un-klar	K	1.) HRM, m 2.) EN-Lehrerin	3 AN	2013
12	Hangzhou (2)	4	S	EU	1.) GM, w und HRM, w 2.) Rekrutierungs-Manager, w	-	2013
13	Hangzhou (2)	5	S	K	1.) GM, w 2.) HRM, w	5 AN	2013
14	Ningbo (2)	5	P	K	1.) GM, w 2.) HRM, w	-	2013

Anhang

15	Ningbo (2)	5	P	K	1.) GM, m	2 AN	2013
16	Hangzhou (2)	4	S	EU	1.) Vize-GM, m 2.) HRM, w	-	2013
17	Hangzhou (2)	5	S	K	HRM, w	-	2013
18	Lhasa (4)	5	P	K	GM, m	-	2013
19	Hangzhou (2)	4	P	EU	HRM, w	-	2013
20	Hangzhou (2)	5	P	K	1.) HRM, w 2.) Vize-GM, m	10 AN	2013
21	Suzhou (2)	5	A	K	HRM, w		2013
22	Taizhou (3)	4	P	K	1.) GM, m 2.) HRM, w	3 AN	2013
23	Shanghai (1)	5	P	K	HRM, m	7 AN	2013
24	Shanghai (1)	5	A	K	HRM, w und Vertrieb-Manager, m zusammen	-	2013
25	Jinhua (3)	4	S	K	HRM, m	4 AN	2013
26	Yangzhou (3)	4	S	K	HRM, m	5 AN	2014
27	Hangzhou (2)	3	P	K	HRM, m	-	2014
28	Chaohu (3)	5	P	K	1.) GM, m und Vertrieb-Managerin 2.) HRM, w	6 AN	2014
29	Hangzhou (2)	4	P	EU	HRM, m	-	2014
30	Jinan (2)	5	S	K	1.) HRM, w 2.) GM, m	5 AN	2014
31	Yantai (3)	3	S	K	1.) Hotelffilialen-Managerin 2.) Managerin von HR-Firma der Kette 3.) GM, m 4.) Gruppengespräch mit Vize-GM, HR Managerin, Hotelffilialen-Managerin, AN u.v.m	2 AN	2014
32	Shaoxing (3)	5	P	K	GM, m und HRM, w	-	2014
33	Hangzhou (2)	5	P	K	1.) HRM, m 2.) Weiterbildungs-managerin	2 AN	2014
34	Hangzhou (2)	4	P	EU	HRM, w	-	2014
35	Beijing (1)	5	P	K	HRM, m	-	2014

Ergänzung: Mittlerweile existieren auch noch genauere Einteilungen in Tier 1,5, wozu z.B. Hangzhou oder Suzhou zählen. Der Einfachheit halber und weil es dazu keine festzumachenden Definitionen bisher gibt, wurde hier jedoch darauf verzichtet. Für eine

von der JLL in Zusammenarbeit mit der CTHA aufgestellten Liste der wichtigsten chinesischen Hotspots nach Rängen, siehe: <http://www.joneslanglasalle.com.cn/china/en-gb/Research/2014-china-hotel-market-overview-en.pdf>.

2. Befragte anderweitige Experten

1 Professoren und Schüler/Studenten

Nr.	Ort	Institution	Befragte Personen	Datum
1	Beijing	Universität	Professor	2011
2	Beijing	Forschungseinrichtung	Direktor stellv. Direktor wissenschaftlicher Mitarbeiter	2011
3	Qingdao	Universität	Professorin	2011
4	Hongkong	Universität	Professorin	2011
5	Hangzhou	Universität (erstklassig)	Professor (Forschungsschwerpunkt: HRM und Hotellerie in China)	2013/14
6	Hangzhou	Universität (drittklassig)	Professorin Studentin 1 (3.Jahr) Studentin 2 (3. Jahr)	2014
7	Hangzhou	Höhere Berufsschule	Professorin (Forschungsschwerpunkt:Hotelma- nagement und HRM in Tourismusun- ternehmen)	2014

2 Experten aus den Bereichen Tourismus, Hotel und HRM in China

Nr.	Ort	Institution	Befragte Personen	Datum
1	Shanghai	Headhunter	Angestellte	2013
2	Hangzhou	Headhunter	Chef	2013
3	Hangzhou	Hotelmanagement-Firma	1. CEO 2. stellvertretender CEO	2014
4	Hangzhou	Tourismusvereinigung ZTA Zhejiang Tourism Association	1. Forscher I 2. Forscher II 3. Forscher III	2014
5	Hangzhou	Zujiadongfang-Website	1. CEO 2. Personal Assisitent	2014
6	Hangzhou	HR-Expertin	Angestellte	2013
7	Hangzhou	Amt für Arbeit und Soziale Sicherung	Beamter	2014

Anhang II: Interviews

1. Leitfaden für AG-Interviews

非常感谢你能够参与这次访谈。我先来介绍我自己一下。我是德国维尔茨堡大学的博士生。我的研究方向是中国旅游业和酒店行业，尤其是人力资源管理。这是我第二次开展对这个领域进行研究。第一次到中国实地考察的时候，我主要对中国旅游业的教育目标和教育内容进行了研究，并对很多地区的旅游专科学校和教育机构进行了采访。这次到中国，我想在以前研究的基础上对旅游行业的劳动力市场进行更深一步的研究。

1. 职业经历: 首先, 能否请您介绍一下您的职业发展 (和专业学习)情况?
2. 企业文化: 贵酒店的企业精神和价值观是什么?
3. 管理/总经理: 这个企业是谁投资的? 是自己管理的吗? 总经理的背景是怎么样的?
4. 人力资源管理: 您的企业在人力资源管理方面特别重视什么? 与以前的人事部门管理有没有区别?
5. 招聘渠道: 您觉得在酒店行业里面在何种员工用哪些招聘渠道是最好的?
6. 职业中介: 你怎么看职业中介 (职业介绍所和人才服务中心)? 他们给你帮助找到人才吗?
7. 实习情况: 你们酒店有没有跟高校的合作? 请您介绍一下。有没有学生来实习? 有多少个实习生? 这些实习生中大概有多少会留在酒店工作?
8. 素质: 您怎么理解 “素质” 这个概念? 请给我三个关键。贵酒店 在招聘员工中, 看重哪些要素? “素质决定年薪” 你赞同不赞同这个说法? 为什么? 请您解释一下。
9. 关系: 您有没有用关系找到人才的经历? 对你来说, 目前用关系 为了找到人才有什么好处和坏处?
10. 性别和年龄: 性别和年龄有什么影响在招聘的时候?
11. 应聘者比较: 贵酒店现在的应聘者与比五年和十年前有什么区别? 您贵酒店怎么面对这个新的世代的需要和追求

12. 流动情况和滞留: 贵酒店的人员流动/流失情况怎么样?
 - a) 年度流失率多少? 流失人员结构? 流失去向?
 - b) 贵酒店采取了哪些特定措施为了避免太高的人才流失, 为了挽留人才, 保持员工的忠诚度? 比如说, 你们用什么(经济, 福利, 等)刺激?
13. 进修和生涯发展: 贵酒店是否有为员工提供职业和生涯发展项目或者规划? 贵酒店有没有职训节目? 是怎么安排的?
14. 薪资待遇: 您们贵酒店按照什么因素决定薪资待遇的高低/金额?
15. 保险制度: 您们提供什么样的保险制度? 包括一切五金吗? 是工资的百分之几? 请您说明一下。
16. 自己的评价: 您认为贵酒店的声誉/形象是怎样? 对您来说, 一个好的雇主怎么样, 应该具有什么特征?
17. 劳动合同法: 您怎么看待2008年颁布的新劳动合同法关于企业人力资源发展和计划? 新的劳动法规是否影响贵酒店的招聘方式?
 - a) 酒店行业有哪些种类的工作合同? 是否存在集体劳动协议等等?
 - b) 贵酒店采用哪种薪酬福利体系? (基本工资+提成, 奖金, 额外的休假/度假等)
18. 所有权利状况: 您以前在别的酒店或相关行业工作过吗? 如果有, 其他酒店人力资源管理的方式与您现在的工作单位有何不同?
19. 就业状况: 您怎么看中国酒店就业状况发展的现状? 与五年前或者十年前比较有什么区别? 雇主和雇员的态度和思想在哪一方面发现了变化?
20. 劳动市场匹配: 您认为目前雇主和雇员中间存在一些错位或者悬殊吗? 有矛盾或者匹配的方面在哪里?

结束问题: 你还有没有另外的想跟我分享的思想或者主意? 你觉得我还应该考虑什么?

感谢您牺牲您宝贵的时间!

2. Leitfaden für AN-Interviews

你好! 我很高兴你能够参加这个采访。我先来介绍我自己以下。我叫戴怡珊。我是来自德国的博学生, 为了更好地了解中国酒店行业的劳动力市场, 尤其是招聘方面。

这个调查的目的是了解中国酒店行业的状况。我已经采访过经理, 现在我想了解雇员的情况。希望你能够帮忙回答以下几个问题。你也不用担心你的信息会泄露。请你放心回答。

1. a) 你的学历是什么?
b) 你以前接触过旅游方面的知识?
2. 你为什么选择了酒店行业(专业)学习/工作?
3. 你怎么选择了这家酒店?
4. 对你来说, 一个好的雇主应该具备什么特征? (你喜欢什么? 什么是最重要的?)
5. 你现在对酒店行业有什么看法? (满意不满意? 为什么? 如果你有机会, 你还会再次选择这个行业吗?)
6. 你还有什么其他想要与我分享的想法或看法?

谢谢你的参与和帮助!

3. Leitfaden für Interviews mit Professoren

非常感谢您能够参与这次访谈。首先我简要地作一下自我介绍:

我是德国维尔茨堡大学的博士生。我的研究方向是中国旅游业和酒店行业, 尤其是它的人力资源管理。我的大学跟浙江大学合作。我得了一个奖学金特殊为了来这里做这个调查。浙江大学饭店研究所的院长, 邹益民教授, 是我的导师。

这是我第二次对这个领域进行研究。第一次到中国实地考察的时候, 我主要对中国旅游业的教育目标和教育内容进行了研究, 并对很多地区的旅游专科学校和教育机构进行了采访。这次到中国, 我想在以前研究的基础上对旅游行业的劳动力市场进行更进一步的研究。

我希望我能得到您的帮助和支持。

- 就业状况:
您怎么看中国酒店就业状况发展的现状? 与五年前或者十年前比较有什么区别? 雇主和雇员的态度和思想在哪些方面发现了变化?
- 劳动市场匹配:
目前最明显的雇主和雇员中间存在的一些错位和者悬殊在哪里? 矛盾或者匹配的方面在哪里?
- 结束的问题: 您还有没有另外的想跟我分享的思想或主意? 您觉得我还应该考虑什么? 我应该更深一点研究什么?

谢谢你的参与和帮助!

Anhang III: Online-Fragebögen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer

(hier Originalfassung)

1. AG-Fragebogen:

Date: _____.____.2013 location: _____

Survey number: _____

Department of Sinology University of Wuerzburg

**酒店行业雇主问卷调查**

劳资双方的最优选择，而且使用最优的战略人力资源管理技术是企业成功很重要的因素。就业和再就业是中国当前经济社会发展中面临的世纪现象，不稳定的劳动市场会导致大幅的劳动力流动。为有效完善酒店招聘管理，避免不必要的人力资本流失，需要对酒店员工招聘及管理真实状况进行深入调查，希望能得到您的大力支持。请您根据贵酒店的实际情况直接回答。本问卷调查内容不对外公开，您的隐私权将会受到绝对的保护。

I. 招聘情况（第 1-11 题）

1. 贵酒店常通哪些途径进行人员招聘？

<u>a) 普通员工</u>	从不使用	很少用	有时候	经常	很经常
<input type="checkbox"/> 招聘会（地方，名字）	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 网站招聘 （地址，名字_____）	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 劳动服务公司	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 猎头	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 报刊杂志招聘广告	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 他人推荐	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 其他 _____	<input type="checkbox"/>				

<u>b) 管理人员</u>	从不使用	很少用	有时候	经常	很经常
<input type="checkbox"/> 招聘会（地方，名字）	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 网站招聘 （地址，名字_____）	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 劳动服务公司	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 猎头	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 报刊杂志招聘广告	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 他人推荐	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 其他 _____	<input type="checkbox"/>				

2. a) 有人说通过关系网络能找到更合适的求职者？ 对 不对

b) 请您提原因，解释您的回答： _____

3. a) 酒店行业与其他行业相比在人员招聘上是否需要使用人际关系?

较少 一样 更多

b) 若多或少, 什么原因? _____

4. 贵酒店是否会通过个别联系方式直接从其他酒店的在职员工中招聘员工? 是 否

5. 贵酒店采用哪种考核方式进行招聘?

a) 普通员工 从不使用 很少用 有时候 经常 很经常

面试
 智商测试 (IQ-Test)
 情商测试 (EQ-Test)
 评估 (Assessment Centre)
 笔试
 其他 _____

b) 管理人员 从不使用 很少用 有时候 经常 很经常

面试
 智商测试 (IQ-Test)
 情商测试 (EQ-Test)
 评估 (Assessment Centre)
 笔试
 其他 _____

6. 谁来完成招聘任务? 人力资源部门主管 职位部门主管 人力资源部门主管
 和职位部门主管一起的 其他 _____

7. 在人员招聘过程中谁具有最终决策权? 人力资源部门主管 总裁

其他 _____

8. 贵酒店在招聘员工中, 看重哪些要素?

a) 普通人员 很不重要 不重要 一般 重要 特别重要

专业知识
 社交技巧
 外表
 其他 _____

b) 管理人员 很不重要 不重要 一般 重要 特别重要

专业知识
 社交技巧
 外表
 其他 _____

9. 您关注比较多的是什么？

a) 普通人员	很不重要	不重要	一般	重要	特别重要
<input type="checkbox"/> 学历 / 毕业成绩	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 相关专业背景 (比如酒店管理, 旅游管理)	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 有关的工作经验	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 善于沟通	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 外表	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 年龄 (年轻)	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 户口	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 其他 _____	<input type="checkbox"/>				
b) 管理人员	很不重要	不重要	一般	重要	特别重要
<input type="checkbox"/> 学历 / 毕业成绩	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 相关专业背景 (比如酒店管理, 旅游管理)	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 有关的工作经验	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 善于沟通	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 外表	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 年龄 (年轻)	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 户口	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 其他 _____	<input type="checkbox"/>				

10. a) 您对毕业生的能力满意吗？ 满意 不满意

b) 若不满意, 请您提出他们的主要缺点: _____

11. a) 今天的求职者与五年前的求职者相比是否有区别？

有 没有

b) 如果有的话, 有什么区别? 请您说明一下: _____

c) 从酒店的角度来看这个发展好不好? 为什么? 请你解释一下:

d) 贵酒店有没有跟高校的合作? 没有 有 (什么样的学校? _____)

e) 贵酒店有没有实习生? 有 (一共是多少? _____) 没有

f) 贵酒店让实习生做什么工作? _____

g) 实习以后, 这些实习生中大概有多少留下在酒店工作? (%) _____

II. 酒店与行业情况 (第 12-19 题)

12. 您觉得本酒店在应聘者心目中的企业形象怎样?

很不好 不太好 一般 好 优秀

13. 您认为在招聘过程中企业形象重要吗?

很不重要 不重要 一般 重要 特别重要

14. a) 酒店行业面临偏见吗? 没有 有

b) 如果有的话, 是什么偏见? : _____

c) 为了消除这种偏见, 贵酒店会怎么做? 请您说明采取的措施:

d) 贵酒店给员工什么样的刺激使他们选择酒店作为他们的雇主? _____

15. a) 贵酒店的人员流失情况怎样? 好 不好

b) 贵酒店现在的员工流失率与比五年前相比怎样? 高 低 一样

c) 您认为是什么原因? _____

d) 现在的年度流失率多少? _____

e) 人员流失到别的行业还是呆在旅游和酒店行业里面? 旅游行业 别的行业: _____

16. 一般来说, 新入职人员的教育背景是多高? (%)

初中以下 _____ 初中 _____ 大专 _____ 本科 _____ 硕士 _____ 硕士以上 _____

17. 一般来说, 新入职人员的薪酬是多少?

中专 _____ 大专 _____ 本科 _____ 硕士 _____

18. 贵酒店人力资源管理怎么提供员工保险, 福利? 请您举具体的例子: _____

19. a) 您怎么看目前中国酒店就业现状? 比以前好 比以前坏 差不多 _____

b) 为什么? _____

III. 酒店基本情况 (第 20-29 题)

20. 酒店企业性别: 国有 民营 外资 不清楚

21. 酒店管理模式: 国际连锁 国内连锁 单体酒店

22. 酒店星级: 1 2 3 4 5

23. 酒店就业人数: _____

24. 男女人数: 男: _____ 女: _____

25. 员工年龄平均: _____

26. 民族多元化: 汉族: 少数民族: 外国人: _____ (国家)

27. 户口所在地: 本地: 外地 (流动人口): _____ (省)

28. 文化程度: 中专 % 大专 % 本科 % 硕士 % 硕士以上 %

29. 毕业专业: 酒店管理 旅游管理 其他 _____ 没有毕业

30. 酒店名字:

感谢您的支持!

2. AN-Fragebogen

Date: _____.2013 location: _____

Survey number: _____

Department of Sinology University of Wuerzburg



雇员问卷调查表

大学毕业生就业难，找到合适的工作不易，已经成为一个引人关注的社会问题。而酒店人才短缺、招工难，也已经成为酒店管理急需解决的问题。为此，需要对旅游企业在职工就业的真实情况进行深入调查，希望能得到您的大力支持。请您根据自己的真实情况直接回答。本问卷调查内容不对外公开，您的隐私权将会受到绝对的保护。

1. 招聘情况（第 1-14 题）

1. 一般来说，您通过哪种途径找工作？

	从不使用	很少用	有时候	经常	很经常
<input type="checkbox"/> 招聘网站 (请注明名称 _____)	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 招聘会 (<input type="checkbox"/> 学校的 <input type="checkbox"/> 酒店的)	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 其他的, 名字: _____)					
<input type="checkbox"/> 公司官网招聘信息	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 职业介绍所	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 人才服务中心	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 员工内部推荐	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 学校推荐	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 朋友推荐	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 父母安排	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 其他 _____	<input type="checkbox"/>				

2. 您现在的工作是通过哪个途径找到的? _____

3. 互联网对您找工作来说重要吗？

 很不重要 不太重要 一般 比较重要 特别重要

4. 对您来说找到工作难不难？

 一点不难 不太难 一般 较难 非常难

5. 毕业后您用了多长时间找到（合适的）工作？

 毕业后直接入职 三个月之内 半年左右 一年 一年多

6. 您投了多少份简历？请您给出大概的数目： _____

7. 毕业后，您面试了多少家公司？请您给出大概的数目： _____

8. 您使用了何种申请方式?

- 主动型应聘, 比如直接毛遂自荐
- 被动的申请方式, 比如通过招聘广告了解到职位信息而提出申请

9. 您在应聘前就与酒店行业有所联系吗?

- 否
- 是 (怎样的联系 _____)

10. a) 您应聘的酒店采用了何种方式对您进行面试?

- 技术考核
- 面试
- 笔试
- 电话会议
- 其他 _____

b) 您觉得合适不合适? 合适 不合适

c) 为什么? _____

11. 您觉得在酒店行业找到工作, 需要具备什么条件?

a) 普通员工

	很不重要	不太重要	一般	比较重要	特别重要
<input type="checkbox"/> 学历 / 毕业成绩	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 相关专业背景 (比如酒店管理, 旅游管理)	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 有关的工作经验	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 专业知识	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 社交技巧	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 外表	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 年龄小	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 户口	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 其他 _____	<input type="checkbox"/>				

b) 管理人员

	很不重要	不太重要	一般	比较重要	特别重要
<input type="checkbox"/> 学历 / 毕业成绩	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 相关专业背景 (比如酒店管理, 旅游管理)	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 有关的工作经验	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 专业知识	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 社交技巧	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 外表	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 年龄小	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 户口	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 其他 _____	<input type="checkbox"/>				

12. 您觉得是什么使您获得了现在的职位?

- 实践/实习经历
- 社会技能
- 人际关系
- 综合素质
- 特殊技能 (在那些领域 _____)
- 其他 (_____)

13. 读书期间您是否有过实习经历?

没有 有 (是什么公司? _____)

14. 您现在工作的行业是否您原来毕业前想要工作的行业?

是 不是 (您以前想要工作的行业是: _____)

II. 关于雇主 (第 15-31 题)

15. 影响您择业的因素依次是?

	很不重要	不重要	一般	比较重要	特别重要
<input type="checkbox"/> 高知名度	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 工作地点	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 工资水平	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 发展机会	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 其他 _____					

16. a) 您对酒店行业的形象是如何?

很不好 不太好 一般 比较好 很好

b) 请简述这样选择的理由:

17. a) 您觉得您现在工作的酒店是不是好的雇主? 是 否

b) 请您说明这样的理由: _____

18. 对您来说, 好的雇主应该具有什么特点?

	很不重要	不重要	一般	比较重要	特别重要
<input type="checkbox"/> 高知名度	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 高薪	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 关心员工	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 自我发展空间	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 对您工作成果的反应	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 注重保险, 福利,					
关心员工家属	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 其他 _____	<input type="checkbox"/>				

19. 您在工作过程中关注最多的是什么?

	很不重要	不重要	一般	比较重要	特别重要
<input type="checkbox"/> 从事与所学相关的行业	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 上级的关心	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> 前程	<input type="checkbox"/>				

Anhang

- | | | | | | |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> 薪资 | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> 社会保险 | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> 雇主对我及家属的关心 | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> 职位的稳定性 | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> 职业理想 | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> 其他: _____ | <input type="checkbox"/> |

20. 您对您目前的工作满意吗?

- 很不满意 不太满意 一般 比较满意 非常满意

为什么? _____

21. 您的亲友支持您在酒店行业工作吗? 是 否

22. a) 如果让您重新选择的话, 您还会选择现在的雇主吗? 是 否

b) 如果否的话, 您现在会选择谁? _____

23. 如果可以选择的话, 您会选择什么性质的企业? 国有企业 民营企业 外资企业
为什么? _____

24. 学校的教学对这个行业的工作重要吗?

- 很不重要 不重要 一般 比较重要 特别重要

25. a) 您工作的酒店对员工是否有职业发展的培养措施? 有 没有

b) 是自愿的还是不自愿的? 自愿 不自愿

c) 您对培养安排满意不满意? 很不满意 不太满意 一般 比较满意 非常满意

d) 为什么? 请解释一下: _____

26. 在什么情况下您会辞职?

- 这份工作不属于我学的专业领域
- 不喜欢这个行业
- 上级对我的漠不关心
- 对这个职业的发展前景不满意
- 薪水不高
- 不满意与同事之间的关系
- 我家人不认同我的工作
- 其他 _____

27. 您的同学选择在哪个行业工作?

- | | 没有人 | 一些 | 大部分 | 所有的 |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> 旅游行业 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> 非旅游行业 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- (其他 _____)

28. 您未来五年内的职业规划是什么？

- 从事当前工作
 升职
 准备深造，继续攻读学位
 创业，开自己的公司(什么样的公司_____)
 出国
 换工作(那家公司/行业：_____)
 其他_____

29. 您希望将来工作的地点在：

- 北京，上海等大都市 省会城市 中型城市 其他，如_____

30. 您是否有选择到西部去工作的想法？

- 从来不想过 不太想 曾经想过 比较想 非常想

31. 您对生涯未来有何期望？ _____

III. 个人基本情况（第 32-43 题）

32. 性别： 男 女

33. 年龄： _____

34. 民族： 汉族 少数民族 外国人 _____（国家）

35. 出生地： _____市（省）

36. 户口所在地： 本地 外地（流动人口）省： _____

外籍职员 归国人员

37. 户口类别： 城市 农业 农转非

38. 文化程度： 初中以下 初中 中专 大专 本科
 （最高得到的） 硕士 硕士以上

39. 毕业日期（年）： _____

40. 毕业专业： 酒店管理 旅游管理 其他 _____

41. 工作经验 a) 时间： _____ b) 行业： _____ c) 职位 _____

42. 您目前的职位： _____

43. 平均薪酬（元/月）： 1000 以下 1000-1500 1501-2000

2001 - 2500 2501-3000 3000 以上

44. 邮编： _____

45. 酒店名字： _____

感谢您的支持!

招聘难 用工荒

Auf seinem Weg zu einer Dienstleistungsgesellschaft hat China derzeit – bedingt durch den demographischen Wandel sowie die sich verändernden sozioökonomischen Bedingungen – mit einem enormen Rekrutierungsengpass qualifizierter Fachkräfte zu kämpfen. Die vorliegende Studie geht der Frage auf den Grund, wie Arbeitgeber und Arbeitnehmer mit den neuen personalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen umgehen. Sie stellt dar, welche strukturellen Veränderungen sowie soziokulturellen Werteverstärkungen auf dem chinesischen (Hotel-)Arbeitsmarkt stattfinden und welche Faktoren ausschlaggebend für das vorhandene Arbeitsmarkt-Mismatch sind. Dabei verfolgt dieses Buch einen multiperspektivischen Ansatz: Vor dem Hintergrund der Signaling-Screening-Theorie und Erkenntnissen aus der Neuen Institutionenökonomik werden sowohl die von Arbeitgebern als auch von Arbeitnehmern benutzten formellen (Gesetze und Hukou) und informellen (Guanxi und Suzhi) Institutionen des Rekrutierungsprozesses beleuchtet und analysiert.

Würzburg University Press

ISBN 978-3-95826-046-7



9 783958 260467