

Aus- und Weiterbildung chinesischer Fach- und Führungskräfte

MICHEL DOMSCH, BIANKA LICHTENBERGER, STEFAN MUNDT

Das niedrige Qualifikationsniveau chinesischer Fach- und Führungskräfte verzögert die erfolgreiche Einführung von Wirtschaftsreformen. Davon betroffen sind auch ausländische Unternehmen, die im chinesischen Markt investiert haben. Ungenügend ausgebildetes Personal erfordert einen kostspieligen Einsatz von deutschen Mitarbeitern über einen längeren Zeitraum hinweg. Die wettbewerbstechnischen Nachteile, die damit einhergehen, erschweren die weitere Erschließung des chinesischen Marktes. Inwieweit das chinesische Bildungssystem diesen Problemen Abhilfe schaffen kann und welche Weiterbildungsmöglichkeiten sich chinesischen Fach- und Führungskräften in China bieten, wurde im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit am I.P.A. Institut für Personalwesen und Arbeitswissenschaft der Universität der Bundeswehr Hamburg untersucht. Die zu dieser Thematik gesichtete Literatur enthielt zum Zeitpunkt der Forschungsarbeit lediglich Daten, die in der Regel 1986 enden. Über die Auswirkungen der Niederschlagung der Studentenrevolution im Juni 1989 auf die aktuelle Aus- und Weiterbildungssituation können somit nur Mutmaßungen angestellt werden. Durch die Einbeziehung mehrerer Interviews bei deutschen Großunternehmen und Organisationen, die im Herbst 1989 durchgeführt wurden, kann jedoch zumindest im Bereich der deutsch-chinesischen Kooperation auf einen gewissen Aktualitätsgrad hingewiesen werden.

I. Die Situation im chinesischen Ausbildungssystem: Probleme und Schwerpunkte

Die Folgen der Kulturrevolution sind noch heute in der Volksrepublik China zu spüren. In den Jahren zwischen 1966 und 1976 wurde die allgemeine sowie die fachliche Qualifikation in den Bildungseinrichtungen im Hinblick auf eine politisch-ideologische Erziehung vernachlässigt (Henze, 1988b: 133). Die Schwierigkeiten bei der Einführung marktwirtschaftlicher Elemente im Zuge der Wirtschaftsreform 1984 sind neben der weiterhin bestehenden starken Abhängigkeit der Unternehmen von zentralen Planungs- und Kontrollorganen (Champbell, 1987; Child, 1987; Lockett, 1987) auf den Mangel an qualifiziertem und erfahrenem Personal zurückzuführen (Lockett, 1988; Walder, 1989; Warner, 1987).

Erst parallel mit der Einführung der Wirtschaftsreform wurden auch Veränderungen im Ausbildungssystem eingeleitet. Die ersten 161 Fakultäten für Wirtschafts- und Managementwissenschaften an den Universitäten wurden erst eingerichtet, als die Wirtschaftsreform bereits eingeleitet worden war. Dann aber um so zahlreicher. Über 200 Fakultäten boten bereits ein Jahr später Bachelor- und MBA-Programme nach westlichem Vorbild an (Lilin, 1986: 353). Ihr Ziel ist die Vermittlung von westlichem Managementwissen. Dennoch bildet die marxistische Wirtschaftstheorie weiterhin den Schwerpunkt im Lehrplan der Hochschulen.

Dies ist nicht zuletzt auf die Qualität des Lehrkörpers zurückzuführen. Ein zu geringes Qualifikationsniveau kennzeichnet einen Großteil der Lehrer an den für die Ausbildung von chinesischen Fach- und Führungskräften verantwortlichen Schulen. Auf den Fach-Mittelschulen, wo das Personal der mittleren Managementebene ausgebildet wird, besitzen nicht einmal 50% der Lehrer ein abgeschlossenes Hochschulstudium (Henze, 1988a: 51). An einigen Universitäten erreicht der Lehrkörper bereits ein Durchschnittsalter von 70 Jahren (Straka, 1983: 109). Die Bedarfslücke an jüngeren Lehrern beruht ebenfalls auf den Auswirkungen der Kulturrevolution, in denen die Lehrkräfte den Angriffen der Schüler ausgesetzt waren und nicht als vollwertige Gesellschaftsmitglieder anerkannt wurden. Im Gegensatz dazu sollen sie heute als gesellschaftliche Vorbilder dienen (Straka, 1983: 111).

Ein weiteres Problem stellt die Tatsache dar, daß viele der bereits vorhandenen Lehrer für die gleichen Fachgebiete ausgebildet waren, wodurch viele Fächer gar nicht erst angeboten werden konnte. Dies schlug sich insbesondere in den Fächern der Natur- und Geisteswissenschaften nieder, in denen die Bestrebungen nach Intensivierung der Weiterbildung von Hochschullehrern vorangetrieben werden (Wang & Zhang, 1985: 108).

Zwar wird den Universitäten inzwischen die Möglichkeit gegeben, Lehr- und Studienpläne selbständig zu erstellen (Henze, 1988a: 54), im Bereich der Lehrmethoden scheint dies jedoch besonders schwerzufallen. Die Lehrer sehen durch Gruppenarbeit, Diskussionen u.ä. ihre Autorität gefährdet, auf der ihre bisher angewendete Methode des 'Eintrichterns' basierte. Nur sehr zaghaft werden die unbekannteren analytischen Lehrmethoden in den Unterricht mit einbezogen aus der Einsicht heraus, daß Fähigkeiten und Qualifikationen wie Kreativität, forschendes Lernen, Diskutieren und Kritisieren und Teamarbeit erforderlich sind, um zukünftige Aufgaben und Problemstellungen effizient und effektiv lösen und sich den verändernden Technologien anpassen zu können (von Queis, 1987: 191f.).

Tabelle 1: Entwicklung der Fach-Mittelschulen

Jahr	Schulen	Schüler	Anfänger	Absolventen	Lehrer
1977	2 490	689 200	366 300	339 700	86 800
1978	2 760	889 200	447 000	232 000	99 600
1979	2 030	1 198 700	491 600	180 900	112 900
1980	3 070	1 243 400	467 600	410 300	128 600
1981	3 130	1 069 000	433 200	605 000	135 900
1982	3 080	1 039 400	419 500	445 700	149 500
1983	3 090	1 143 300	477 800	375 400	156 300
1984	3 300	1 322 500	546 100	375 900	161 000
1985	3 560	1 571 100	668 300	428 700	174 000

Quelle: Henze, 1988b: 52

Nach rein quantitativen Aspekten ist seit Ende der 70er Jahre eine deutliche Steigerung bei der Anzahl der Bildungseinrichtungen sowie der Studenten- und Lehrerzahlen zu verzeichnen (vgl. Tabelle 1 und 2).

Nach offiziellen Angaben konnte der Bedarf an Hochschulabsolventen von durchschnittlich 700-800.000 in den zehn Jahren bis 1986 im darauffolgenden Jahr auf 470.000 gesenkt werden. Bei einer Absolventenzahl von 370.000 im gleichen Jahr entsprach dies einer Bedarfsdeckung von knapp 80%. Hierbei muß jedoch berücksichtigt werden, daß ein Teil der Absolventen ausschließlich nach dem Bedarf der Wirtschaft, nicht aber entsprechend ihrer Qualifikation eingesetzt wird. Denn während insbesondere Fachbereiche wie Physik und Elektronik, aber auch Geographie, Astronomie und Atomenergie überbelegt werden, besteht bei den Fachrichtungen Fremdsprachen, Architektur, betriebliches Rechnungswesen und Datenverarbeitung ein Nachfrageüberschuß im Verhältnis 1:10 von seiten der Wirtschaft (Henze, 1988b: 148).

Diese Mißverhältnisse der Über- bzw. Unterbelegung bestimmter Fachrichtungen sind auch im Bereich der Fach-Mittelschulen zu finden, an denen zu viele Maschinenbauer und Elektrotechniker ausgebildet werden, während ein Mangel an Schülern für Verwaltungs- und Managementfunktionen besteht. Deshalb werden häufig Hochschulabsolventen auf unbesetzten Stellen für Fach-Mittelschulabgänger untergebracht. Diese Fehlallokation ohnehin knapper Humanressourcen basiert hauptsächlich auf den noch immer vor-

handenen Schwierigkeiten der Personalbedarfsermittlung (Münc & Risler, 1986: 51).

Tabelle 2: Entwicklung der Hochschulen

Jahr	Schulen	Schüler	Anfänger	Absolventen	Lehrende
1980	675 00	1 144 000	281 000	147 000	247 000
1981	704 000	1 279 000	279 000	140 000	250 000
1982	715 000	1 154 000	315 000	457 000	287 000
1983	805 000	1 207 000	391 000	335 000	303 000
1984	902 000	1 396 000	475 000	287 000	315 000
1985	1 016 000	1 703 000	619 000	316 000	344 000

Quelle: Ostkolleg der Bundeszentrale für politische Bildung, 1988: 351

Nachdem 1985 die zentralstaatliche Vermittlungsbehörde den Großteil ihrer Aufgabe abgeben mußte, sind heute die Hochschulen den Absolventen bei der Stellensuche behilflich. Sie geben entsprechend den Wünschen der Studenten Empfehlungen an die Betriebe, Unternehmen und Behörden, bei denen sich die Absolventen dann einer Eignungsprüfung unterziehen müssen (Weggel, 1989: 527). Hiermit wird den Unternehmen das Recht auf Ablehnung von Kandidaten auf Grund mangelnder persönlicher und fachlicher Qualitäten und Fähigkeiten eingeräumt. Trotz der wenigen verfügbaren Rechenschaftsberichte über die Umsetzungen in der Praxis läßt sich begründet vermuten, daß es hierbei zu unrealistischen Erwartungen auf seiten der Absolventen kommt, in bereits überbeschäftigten Unternehmen Anstellung zu finden. Häufig mangelt es auch an der Bereitschaft, den Wohnort zu wechseln oder in eine der weniger entwickelten Provinzen zu gehen. So konnten 1987 in Beijing von den 24.880 Absolventen der hier ansässigen 71 Hochschulen und Universitäten 2,6% aus diesen Gründen nicht auf Dauer vermittelt werden (Henze, 1988b: 147).

II. Möglichkeiten zur Weiterbildung

Im Bereich der Weiterbildung besteht in der Volksrepublik ein großes Angebot an Maßnahmen, die von einzelnen Unternehmen, aber auch von staatlichen Institutionen betrieben werden. Im Rahmen der betriebsinternen Erwachsenenbildung errichten einzelne Wirtschaftssektoren oder Unternehmen eigene Schulen, um ihre Arbeitnehmer fortzubilden. Die Kohleindustrie unterhielt 1983 zwölf Hochschulen, davon zehn technische und jeweils eine pädagogische und medizinische, an denen 14.000 Studenten immatrikuliert waren. Mit wenigen Ausnahmen können die Hochschulen jedoch nicht mit dem Nachwuchs mithalten, da die Aufnahmekapazitäten nicht ausreichen und die Ausbildungsquoten zu verschieden sind. Veraltete Ausstattung sowie fehlende Praxisnähe und Berufserfahrung der Ausbilder sind weitere Kritikpunkte (Lian, 1984: 155).

Da im Bereich der betriebsinternen Erwachsenenbildung ein Mangel an Weiterbildungskonzepten für Fach- und Führungskräfte zu verzeichnen ist, muß auf die betriebsexterne Erwachsenenbildung ausgewichen werden (Münch & Risler, 1986: 65), die von den Schulverwaltungen durchgeführt wird. Auf der post-sekundären Bildungsebene sind hier in den letzten Jahren eine Vielzahl von Abend-, Fern-, Freizeit-, Arbeiter- und Angestelltenhochschulen errichtet worden. Die Radio- und Fernsehuniversitäten, von denen eine Hochschule und 28 Provinzhochschulen gegründet wurden, haben mit über 600.000 immatrikulierten Studenten im Jahre 1986 den größten Zulauf zu verzeichnen (vgl. Tabelle 3). 1983 konnten zu den 41.400 eingeschriebenen Studenten weitere 14% hinzugezählt werden, die, obwohl nicht immatrikuliert, ebenfalls an den Prüfungen teilnehmen durften (Münch & Risler, 1986: 67). Allein die Economic Management Periodical (Joint) University, 1983 gegründet, unterrichtet jährlich etwa 10.000 Manager, von denen 70% der mittleren Managementebene angehören (Warner, 1987: 79).

Im vergangenen Jahrzehnt wurden in China von diversen staatlichen, industriellen und akademischen Verbänden mehrere Weiterbildungsorganisationen gegründet. Hierzu gehören u.a. die China Enterprise Management Association (CEMA) und die Chinese Association for International Exchange of Personnel (CAIEP). Mit Hilfe diverser Weiterbildungsprogramme im In- und Ausland, etwa in Form von Stipendien für Auslandsstudien (CDC, 1985), umfangreich publiziertem Lehrmaterial, zu dem auch aus der westlichen Managementliteratur übersetzte Veröffentlichungen mit Auflagen bis zu 200.000 Stück gehören, wird versucht, das dringend benötigte Management-Know-how in der Volksrepublik zu verbreiten (Warner (1987: 80). Hierbei ist häufig die Hilfe internationaler Kooperation gefragt. Organisationen der Vereinten

Tabelle 3: Teilnehmerzahlen an Instituten der Erwachsenenbildung auf der Hochschulebene

Schultyp	1982	1983	1984	1985	1986
Radio- und Fernseh- Universitäten	25 800	41 400	59 900	67 400	60 400
Arbeiter- u. Ange- stelltenhochschulen	14 400	17 400	19 300	28 100	34 100
Abend- u. Korrespon- denzuniversitäten	20 800	27 300	32 200	50 300	59 500
sonstige Hochschulen	5 200	6 500	17 900	28 700	31 600
insgesamt	66 200	92 600	129 300	172 500	185 600

Quelle: Risler, 1989: 421

Nationen, wie z.B. das United Nations Centre on Transnational Corporations (UNCTC) oder das United Nations Development Programm (UNDP), führen Projekte und Workshops durch, in denen der Personalentwicklung des Managements eindeutig Priorität zuerkannt wird (Raiford, 1989: 10; UNCTC, 1988a, b). Die Auslandsstipendien werden in Zusammenarbeit mit ausländischen Gesellschaften, Behörden oder Unternehmen durchgeführt. Im Falle der Bundesrepublik können hier als Beispiele die Praktika von Chinesen bei der Deutschen Bundesbank oder bei diversen Bremer Unternehmen unter Leitung der Handelskammer Bremen ebenso aufgeführt werden, wie die umfangreiche Stipendienvergabe über die Carl Duisberg Gesellschaft e.V. (CDG). Seit 1979 hat die CDG knapp 2.400 chinesische Fach- und Führungskräfte gefördert, wobei die Managementweiterbildung an vierter Stelle der Rangfolge liegt (vgl. Tabelle 4).

Jedoch nicht nur im Rahmen der Auslandsprogramme unterstützen insbesondere die Industrienationen den Aufbau eines Weiterbildungssystems in China. In den 80er Jahren wurden mit Hilfe der USA, Kanadas, Japans und der Bundesrepublik Trainingszentren in den Sonderwirtschaftszonen der Volksrepublik erbaut, um vor Ort Aus- und Weiterbildung betreiben zu können. Durchschnittlich 300 Manager aller Ebenen werden pro Jahr an jedem der Zentren ausgebildet, wobei das Angebot von MBA-Programmen für junge Manager bis hin zu Lehrgängen für Fabrikdirektoren reicht (Keck, 1985: 36; Lee, 1985). So beruht das Shanghai Industrial Management Training

Tabelle 4: Schwerpunkt der CDG bei der Fortbildung chinesischer Fach- und Führungskräfte, 1979 bis 1987

Schwerpunkte	Teilnehmerzahlen
Produktion, Technologie	621
Infrastruktur, Verkehr, Kommunikation	598
Energie, Rohstoffe	319
Management	319
Berufsbildung	221
Außenhandel	150
sonstige	171

Quelle: CDG, 1988: 8

Center (SIMTC) etwa auf einer Kooperation der chinesischen Regierung und dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ). Seit 1986 werden hier unterschiedliche Programme zur Unternehmensführung und zum Produktionsmanagement sowie Seminare zu Themen wie Controlling, Finanzierung und Marketing durchgeführt. In einem zweiwöchigen Vorbereitungsseminar werden eine gemeinsame Terminologie aller Beteiligten hergestellt, Mängel im Grundwissen der Teilnehmer beseitigt und deren Vorkenntnisse festgestellt. Erst nach einer anschließenden Prüfung beginnt das in deutscher Sprache mit chinesischer Übersetzung durchgeführte Seminar (GTZ, 1986: 134). Bisher konnten in 16 Lehrgängen über 360 chinesische Manager, die alle im Rang eines Fabrikdirektors oder dessen Stellvertreters stehen (North, 1986: 10), am SIMTC ausgebildet werden.

Viele Unternehmen wie etwa die Deutsche Lufthansa, die sich den chinesischen Markt erschließen wollen oder ein Joint Venture mit einem chinesischen Partner eingegangen sind, sehen sich dennoch gezwungen, eigene Weiterbildungsprogramme bis hin zu eigenen Trainingszeiten einrichten zu müssen, um ihren Bedarf an qualifiziertem Personal decken zu können. Denn das in den oben aufgeführten Programmen weitergebildete Personal steht den Joint Ventures nicht zur Verfügung. So errichtet die Kraftwerk Union, Tochtergesellschaft der Siemens AG, seit 1987 das Beijing Technology Exchange Training Centre (BTETC), welches vorrangig als Produktschule, aber auch als Service- und Trainingszentrum fungieren soll. Die 52 zukünftigen chinesischen Instruktoren, die zur Zeit in der Bundesrepublik für ihre spätere Verwendung am BTETC ausgebildet werden, mußten, nachdem sie sich aus einem Bewerberpool von 600 Kandidaten über eine umfangreiche

Testreihe qualifizieren konnten, von chinesischen Regierungsstellen akzeptiert werden, wobei 'in den meisten Fällen' den Vorschlägen der Kraftwerk Union entsprochen wurde.

Das Spektrum der Kooperation zwischen chinesischen und ausländischen Organisationen und Unternehmen ist weit gefächert. Die Umsetzung und die Inhalte, die vermittelt werden sollen, sind jedoch nicht immer ganz unproblematisch. Bei der Durchführung von betriebsinterner und -externer Weiterbildung gelten die folgenden Aspekte daher als Hauptprobleme (Dubeldam, 1987; Von Glinow & Teagarden, 1988; CDG, 1988):

- Die Weiterbildungsziele sind nicht mit den Programmzielen abgestimmt.
- Die Trainer sind nicht oder nur ungenügend über den Weiterbildungsbedarf der Teilnehmer unterrichtet.
- Die Teilnehmer, deren Zielvorstellungen häufig unbekannt sind, werden ohne oder mit unzureichender Vorbereitung in das Programm geschickt.
- Aktive Mitarbeit der Teilnehmer bedarf großer Ermunterung.
- Der Schwerpunkt eines Trainings wird noch immer zu sehr auf die technischen Elemente, wie Fertigkeiten und Wissen, gelegt. Vernachlässigt wird dagegen die Verhaltenskomponente, die auf die Veränderung von Einstellungen und das Erkennen dessen abstellt, wann und wie das Erlernte und die damit zusammenhängenden Verhaltensweisen und Werte angewendet werden können.
- Die analytischen Fähigkeiten der Teilnehmer müssen gezielter geschult werden, denn das Potential einer Führungskraft zeigt sich nicht im Seminarraum, sondern bei der Lösung konkreter Arbeitsprobleme. In diesem Zusammenhang finden keine oder nur unzureichende Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen statt. Beim Transfer von erlerntem Wissen in die nicht selten völlig unterschiedlich strukturierte Unternehmensumwelt wird den Teilnehmern keine Unterstützung teil.
- Der Transfer von geeignetem Lehr- und Lernmaterial, das von den chinesischen Teilnehmern im Rahmen ihrer Kultur nachvollzogen werden kann. Dies gilt sowohl für Übersetzungsprobleme als auch für inhaltliche Sachverhalte. Hierbei wird das Defizit an geeigneten Konzepten der interkulturellen Kommunikation und Lernkonzepten offensichtlich.

III. Fazit

Ausländische Unternehmen, die auf dem chinesischen Markt konkurrenzfähig bleiben oder ihn für sich erschließen wollen, werden trotz des umfangrei-

chen Angebotes an Weiterbildungsmaßnahmen mit einem zu niedrig qualifizierten Fach- und Führungskräftepersonal konfrontiert. Eine speziell auf die eigenen Anforderungen ausgerichtete Aus- bzw. Weiterbildung des chinesischen Personals ist daher unerlässlich. Aus der Perspektive ausländischer Unternehmen stellt das formal zunächst einen hohen Kostenfaktor dar, der bei Investitionen auf dem chinesischen Markt mitzuberücksichtigen ist. Weitaus problematischer gestaltet sich jedoch die interkulturelle Zusammenarbeit zwischen gut ausgebildeten westlichen Führungskräften und ihren lokalen Kollegen und Mitarbeitern. Dies gilt in besonderem Maße für Joint Ventures zwischen chinesischen und ausländischen Unternehmen, in denen das Management auf die Unterstützung gut ausgebildeter Mitarbeiter angewiesen ist. In westlichen Unternehmen sind die vorhandenen Informationen über die chinesischen Ausbildungsinhalte nur spärlich enthalten. Die Konsequenzen sind zumeist Fehleinschätzungen bei der Beurteilung, welche Anforderungen an die chinesischen Mitarbeiter gestellt werden können. Selbst dort, wo das Problem sowohl von chinesischer als auch ausländischer Seite erkannt und angegangen wird, ist die Entscheidung für ein Trainingszentrum oder eine außerbetriebliche Weiterbildung nicht allein die Lösung des Problems der ungenügenden Qualifizierung. Mangelhaft abgestimmte Theorieinhalte, ungenügend qualifiziertes Trainingspersonal und unzureichende Selektion der Teilnehmer lassen die Qualifizierung chinesischer Fach- und Führungskräfte noch immer als ein Faß ohne Boden erscheinen.

Literatur

- Campbell, N. 1987, Enterprise autonomy in the Beijing municipality. In: M. Warner (Ed.), Management reforms in China: 53-70. London: Frances Pinter.
- CDG: Stipendienprogramm der deutschen Wirtschaft für Jungakademiker der Volksrepublik China. Köln 1985.
- CDG: Deutsch-chinesischer Erfahrungsaustausch. Köln 1988.
- Child, J. 1987. Enterprise reforms in China - Progress and problems. In: M. Warner (Ed.), Management reforms in China: 24-52. London: Frances Pinter.
- Dubbeldam, L.F.B. 1987. Evaluation of international training programmes. Occasional paper No 1, Centre for the Study of Education in Developing Countries (CESO), Hague.
- GTZ: Shanghai Industrial Management Training Center - Projektbericht. Eschborn 1985.
- Henze, J. 1988a. Neuere Reformen im Bildungswesen der Volksrepublik China. Köln: Bundesinstitut für ostwissenschaftliche und internationale Studien.
- Henze, J. 1988b. Von der "Pädagogischen Revolution" zur "Pädagogischen Modernisierung": Chinas Bildungspolitik nach der Kulturrevolution (1976-1988). In: Ost-

- kolleg der Bundeszentrale für politische Bildung (Ed.), VR China im Wandel: 131-155.
- Keck, B. 1985. China's managers look west. *The China Business Review*, 12 (3): 36-39.
- Lee, R.W.H. 1985. Training ground for a new breed of professionals. *The China Business Review*, 12 (3): 39-42.
- Liang, D. 1984. Bildungswesen der chinesischen Kohleindustrie. In: Präsident der TU Berlin (Ed.), Forschungsbezogene Partnerschaft als Grundlage für wissenschaftlich-technologische Zusammenarbeit: 153-157. Berlin: dtf.
- Lilin, Z. 1986. Die Betriebswirtschaft in China. *DBW*, 46 (3): 348-355.
- Lockett, M. 1987. The economic environment of management. In: M. Warner (Ed.), *Management reforms in China: 8-23*. London: Frances Pinter.
- Lockett, M. 1988. Culture and the problem of Chinese management. *Organizational Studies*, 9 (4): 475-496.
- Münch, J. & Risler, M. 1986. Berufliche Bildung in der Volksrepublik China - Strukturen, Probleme und Empfehlungen. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaft.
- North, K. 1986. REFA-Seminar für Unternehmensführung in der Volksrepublik China: Voraussetzungen und Planungen. *REFA-Nachrichten*, 39 (5): 5-12.
- Ostkolleg der Bundeszentrale für politische Bildung (Ed.) 1988. VR China im Wandel (2. Auflage). Bonn.
- Raiford, W.N. 1989. Ten years of cooperation: UNDP in China. *The China Business Review*, 16 (2): 10-13.
- Risler, M. 1989. Berufsbildung in China: Rot und Experte. Hamburg: Institut für Asienkunde.
- Straka, G.A. 1983. Schulen und Hochschulen in der Volksrepublik China. Bremen: Universität Bremen.
- UNCTC 1988a. Technical Co-operation Programme, 1976-1987. New York: United Nations.
- UNCTC 1988b. Advisory Services, Training Workshops, Information Services. New York: United Nations.
- Von Glinow, M.A. & Teagarden, M.B. 1988. The transfer of human resource management technology in Sino-U.S. cooperative ventures: Problems and solutions. *Human Resource Management*, 27 (2): 201-229.
- Von Queis, D. 1987. Leben, Lehren und Lernen in China. *Pädagogik und Schule in Ost und West*, 35 (4): 189-193.
- Walder, A.G. 1989. Factory and manager in an era of reform. *The China Quarterly*, No 118: 242-264.
- Wang, Y. & Zhang, Z. 1985. Bildung und Wissenschaft. Beijing: Fremdsprachen Druckerei.
- Warner, M. 1987. China's managerial training revolution. In: M. Warner (Ed.), *Management reforms in China: 73-85*. London: Frances Pinter.
- Weggel, O. 1989. Gesetzgebung und Rechtspraxis im nachmaoistischen China - Teil XII: Das Öffentliche Recht - Schul- und Erziehungsrecht. *CHINA aktuell*, 18 (7): 497-537.