

Der Open-Access-Publikationsserver der ZBW – Leibniz-Informationzentrum Wirtschaft  
*The Open Access Publication Server of the ZBW – Leibniz Information Centre for Economics*

Hillmann, Felicitas; Rudolph, Hedwig

Working Paper

## Jenseits des brain drain: zur Mobilität westlicher Fach- und Führungskräfte nach Polen

Discussion paper // Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Forschungsschwerpunkt Arbeitsmarkt und Beschäftigung, Abteilung Organisation und Beschäftigung, No. FS I 96-103

**Provided in cooperation with:**

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)

**WZB**

Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung

Suggested citation: Hillmann, Felicitas; Rudolph, Hedwig (1996) : Jenseits des brain drain: zur Mobilität westlicher Fach- und Führungskräfte nach Polen, Discussion paper // Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Forschungsschwerpunkt Arbeitsmarkt und Beschäftigung, Abteilung Organisation und Beschäftigung, No. FS I 96-103, <http://hdl.handle.net/10419/44046>

**Nutzungsbedingungen:**

Die ZBW räumt Ihnen als Nutzerin/Nutzer das unentgeltliche, räumlich unbeschränkte und zeitlich auf die Dauer des Schutzrechts beschränkte einfache Recht ein, das ausgewählte Werk im Rahmen der unter

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen> nachzulesenden vollständigen Nutzungsbedingungen zu vervielfältigen, mit denen die Nutzerin/der Nutzer sich durch die erste Nutzung einverstanden erklärt.

**Terms of use:**

*The ZBW grants you, the user, the non-exclusive right to use the selected work free of charge, territorially unrestricted and within the time limit of the term of the property rights according to the terms specified at*

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen>  
*By the first use of the selected work the user agrees and declares to comply with these terms of use.*

**discussion paper**

**WZB**

WISSENSCHAFTSZENTRUM BERLIN  
FÜR SOZIALFORSCHUNG

SOCIAL SCIENCE RESEARCH  
CENTER BERLIN

FS I 96 - 103

**Jenseits des brain drain**

Zur Mobilität westlicher Fach- und  
Führungskräfte nach Polen

Felicitas Hillmann  
Hedwig Rudolph

Juli 1996  
ISSN Nr. 1011-9523

**Research Area:  
Labour Market and  
Employment**

**Research Unit:  
Organization and  
Employment**

**Forschungsschwerpunkt:  
Arbeitsmarkt und  
Beschäftigung**

**Abteilung:  
Organisation und  
Beschäftigung**

## **ZITIERWEISE / CITATION**

Felicitas Hillmann / Hedwig Rudolph

### **Jenseits des brain drain**

Zur Mobilität westlicher Fach- und  
Führungskräfte nach Polen

Discussion Paper FS I 96 - 103  
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung 1996

#### **Forschungsschwerpunkt:**

Arbeitsmarkt und  
Beschäftigung

#### **Research Area:**

Labour Market and  
Employment

#### **Abteilung:**

Organisation und  
Beschäftigung

#### **Research Unit:**

Organization and  
Employment

**Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung**  
**Reichpietschufer 50**  
D-10785 Berlin

## Zusammenfassung

Die Etiketten *brain drain* bzw. "Mobilität von Hochqualifizierten" markieren scheinbar ähnliche Prozesse: thematisiert wird die internationale Wanderung von Arbeitskräften im primären Segment des Arbeitsmarktes. Gemeinsam ist auch, daß die Debatten über diesen Migrationstypus jeweils im Kontext von Restrukturierungs- bzw. Transformationsprozessen stehen. Im Falle des *brain drain* der 60er und 70er Jahre richtete sich das Augenmerk auf die Wanderung von Akademikern aus den Entwicklungsländern. Seit Mitte der 80er Jahre, d.h. parallel zu den weltweiten wirtschaftlichen Restrukturierungsprozessen, akzentuieren die Untersuchungen zur Mobilität von Hochqualifizierten deren institutionelle Einbettung, insbesondere in interne Arbeitsmärkte großer multinationaler Unternehmen. Die Transformationen der mittelosteuropäischen Länder in Richtung Marktwirtschaft wirft Fragen danach auf, welche Funktionen der Entsendung von Fach- und Führungskräften von West nach Ost übertragen werden und inwieweit die Entsendepolitiken die jeweiligen Unternehmensstrategien verdeutlichen. Am Beispiel Polens wird anhand von Fallstudien in der Nahrungsmittel- und Telekommunikationsbranche aufgezeigt, daß die westlichen Experten für den Transfer systembedingt fehlender *hard* und - vor allem - *soft skills* von zentraler Bedeutung sind. Ein Großteil dieser Mobilitäten wird über interne Arbeitsmärkte großer westlicher Unternehmen kanalisiert mit leichten Modifikationen der Regelungen. Im Ergebnis zeigen sich Tendenzen zur dreifachen Segmentation der Arbeitsmärkte für Hochqualifizierte: *expatriates*, *hybrids*, *locals*.

## Abstract

The concepts brain drain or skilled migration seem to imply similar kinds of processes: in both cases, the focus is on the international migration of the workforce in the primary segment of the labour market. Moreover, the debate on both types of migration takes place within the context of global restructuring or transformation processes. Studies conducted on brain drain in the 60s and 70s tended to emphasise the loss of human capital experienced by less developed countries. Then the processes of global restructuring, widely recognised since the mid 80s, put the mobility of highly qualified personnel back on the research agenda. The focus was on their institutional embeddedness, particularly within the internal labour markets of large transnational companies. Yet the transformation of the countries of Central Eastern Europe into market driven economies has raised further questions about the significance of highly qualified labour mobility: What impact does the transfer of Western employees to the East have on the transformation process as a whole, and to what extent is this practice indicative of more general strategies of transnational companies? Case studies of the food and the telecommunication sectors in Poland demonstrate that Western experts are extremely important in the transfer of both hard and soft skills that were lacking in the socialist system. The mobility of the highly skilled is, to a large extent, channelled through the internal labour markets of the Western companies/multinationals, with minor modifications in conditions. The resulting development of a threefold segmentation of these internal labour markets into expatriates, hybrids and locals is indisputable.

## Inhaltsverzeichnis

	<b>Seite</b>	
1	Einleitung	1
2	brain drain - Abwanderung von Akademikern als Ausdruck von Ungleichgewichten	2
3	Mobilität von Hochqualifizierten: Indiz für Peripherisierung oder Integration?	4
3.1	Neue internationale Arbeitsteilung: Rearrangements von Zentren und Peripherien	6
3.2	Mobilität von Hochqualifizierten zwischen Industrieländern	7
4	Institutionelle Einbettung von Mobilitäten: interne Arbeitsmärkte	8
5	Transformation und Mobilität	11
5.1	Fachkräfteengpässe bei Restrukturierungen	13
5.2	Polen als Beispiel	14
5.3	Unternehmens- und Personalstrategien	17
6	Fazit	22
	<b>Literatur</b>	<b>24</b>

## 1 Einleitung

Nach dem Fall des Eisernen Vorhangs war die Erwartung weit verbreitet - und zwar in West und Ost - es sei mit großen Abwanderungen Richtung Westen als Begleiterscheinungen der Transformationsprozesse zu rechnen. In Mittelosteuropa wurde insbesondere ein "Ausbluten" des Bestandes an Hochqualifizierten befürchtet, ein Prozeß, der bereits in den 80er Jahren mit erheblicher Dynamik eingesetzt hatte. Damit - so die Sorge - riskiere man den Verlust eines für die politischen und sozio-ökonomischen Transformationen zentralen Potentials. Insofern war es keineswegs zufällig, daß Meinungsumfragen in Mittelosteuropa (MOE) zu Abwanderungsneigungen sich überdurchschnittlich für Wissenschaftler, Forscher und andere Experten interessierten. Die Rede vom *brain drain* machte die Runde.

Tatsächlich verlor das Wissenschaftssystem in Polen zwischen 1981 und 1991 ein Viertel des wissenschaftlichen Personals; während 15 Prozent sich andere Aktivitäten im Lande suchten, lag der Anteil der ins Ausland Abwandernden mit 9,5 Prozent deutlich niedriger (Hryniewicz 1992). Zwischen 1988 und 1994 sank allerdings der Anteil der Hochqualifizierten unter den Emigranten aus Polen insgesamt (Okólski, 1996). Demgegenüber fand seit der Wende ein erheblicher Transfer von Hochqualifizierten von West nach Ost statt. Die Basis bildeten einerseits bilaterale oder internationale Unterstützungsprogramme seitens westlicher Industrieländer für MOE, andererseits Aktivitäten von Wirtschaftsunternehmen, die sich über Auslandsinvestitionen an der Restrukturierung der ehemals sozialistischen Ökonomien beteiligten. Dieser Qualifikationstransfer wurde öffentlich kaum thematisiert - und schon gar nicht unter dem Etikett *brain drain*. Er steht im Mittelpunkt dieses Beitrages.

Die Diskussion um "*brain drain*", "*brain gain*" und teilweise auch "*brain waste*" war eine der zentralen Fragestellungen der internationalen Migrationsforschung schon in den sechziger und noch in den frühen siebziger Jahren, ausgelöst durch Sorgen der sog. Entwicklungsländer vor dem Verlust ihrer Eliten. In der Dekade von 1975 bis 1985 fristete dieser Forschungsstrang dann eher ein Schattendasein. In den Mittelpunkt der Forschung waren die sogenannten Gastarbeiterwanderungen und die mit deren Integration verbundenen Probleme gerückt. Seit Mitte der achtziger Jahre finden Fragen der Mobilität von hochqualifizierten Arbeitskräften (auch: *international skilled migration*, *professional transient migration*, *mobility of highly qualified*, *circulation des élites*) jedoch wieder verstärkt Beachtung vor dem Hintergrund der Globalisierung von Wirtschaftsaktivitäten.

Es ist eine leitende Prämisse unserer Untersuchung zur aktuellen Mobilität von Experten und Führungskräften nach Polen, daß diese Wanderungen nicht primär durch politische Regelungen, sondern wesentlich durch die Logiken interner Arbeitsmärkte großer ausländischer Unternehmen geprägt sind. Die Darstellung beginnt mit einer Skizze der Etappen der theoretischen Debatte zur Mobilität von Hochqualifizierten. Anschließend werden im 3. Kapitel exemplarisch neuere empirische Arbeiten zu diesen Wanderungsprozessen vorgestellt. Kapitel 4 führt das Konzept interner Arbeitsmärkte von multinationalen Unternehmen (MNU's) ein als eine Form institutioneller Kanalisierung von Migrationen, die angesichts der Internationalisierung wachsende Bedeutung erhält. Die Mobilität von Hochqualifizierten aus/nach/in den mittelosteuropäischen Ländern steht im Mittelpunkt des 5. Kapitels unter der Fragestellung, welche Spezifik die Wanderungen von Hochqualifizierten im Kontext der Transformationen aufweisen. Die Logiken des Führungskräfte-transfers korrespondieren den Unternehmensstrategien zur Nutzung der in den Transformationsprozessen angelegten Marktchancen. Aufgrund dieser spezifischen institutionellen Regulierung weisen die Mobilitäten von Fach- und Führungskräften Richtung MOE eine andere Qualität auf als historische Prozesse des *brain drain* und unterscheiden sich - zumindest teilweise und temporär - auch von der Entsendepraxis zwischen westlichen Industrieländern.

## 2 *brain drain* - Abwanderung von Akademikern als Ausdruck von Ungleichgewichten

Ausgelöst hatte die Debatte über den *brain drain* Mitte der sechziger Jahre die Royal Society in Großbritannien mit einer Dokumentation über die Abwanderung von hochqualifiziertem Personal nach den USA.<sup>1</sup> Das Thema wurde von Dozenten und Forschern aufgegriffen auch in der Absicht, die britische Regierung zu höheren Zuwendungen für Forschungsprojekte im Bereich der Hochtechnologie zu bewegen (Montanari, 1993: 704). Einige Jahre später veröffentlichte der interministerielle *Council on International Educational Affairs* der USA die Ergebnisse der Konferenz "*The International Migration of Talents and Skills*", die verschiedene Aspekte der Abwanderung von hochqualifizierter Arbeitskraft aus den Entwicklungsländern thematisierte. Dies war vor allem von der Absicht getragen, "die amerikanische Einwanderungs- und Bildungshilfepolitik von der Verantwortung für die steigenden Verluste der Entwicklungsländer freizusprechen" (Schipulle, 1973: 26). Auf der einen Seite wurde

---

<sup>1</sup> Nach Schätzungen der UN waren im Zeitraum zwischen 1950 und 1975 zwischen 300.000 und 400.000 HQM (= "Highly qualified manpower") "unterwegs", Indien war das wichtigste Sendeland. Viele kleinere Länder, die bekannt sind für ihre hohe Ausbildungsqualität, wie z.B. Ghana, Sri Lanka, Argentinien und Chile, waren unverhältnismäßig stark vertreten. Hauptempfängerländer waren die USA (120.000 HQM-Immigrant/innen), Großbritannien (84.000 Immigrant/innen) und Kanada (82.000 Immigrant/innen) (Segal, 1993: 153).

die Debatte von der Sorge beherrscht, die wirtschaftliche Entwicklung der "Sendeländer" könnte durch die Verknappung von hochqualifizierten Arbeitskräften verzögert werden (Watanabe, 1969: 401). Internationale Organisationen stellten Berechnungen darüber an, wie sehr die ärmeren Länder durch die Abwanderung ihrer qualifizierten Arbeitskräfte die Entwicklung der USA, UK und Kanada unterstützt haben (Portes, 1976:489). Auf der anderen Seite wurde argumentiert, es sei weniger von einem *brain drain* als von einem *overflow* auszugehen, da die Heimatländer offenbar diese Arbeitskräfte nicht qualifikationsentsprechend absorbieren könnten (Baldwin, 1970: 359). Den Hintergrund dieser Auseinandersetzungen bildeten zwei theoretische Diskurse:

- Das neoklassische Modell eines Weltarbeitsmarktes unterstellt, daß bei freier Faktormobilität (die auch für Arbeitskräfte gelten sollte) die optimalen Verwertungsbedingungen weltweit realisiert würden (Ethier, 1987: 45); politische Eingriffe seien entbehrlich, ja riskierten Verzerrungen.
- Die bildungsökonomische Humankapitaltheorie geht von der Prämisse aus, daß Kapital und (qualifizierte!) Arbeit im gesamtwirtschaftlichen Wachstumsmodell komplementär seien, teilweise sogar bestimmte (quantitative und qualitative) Proportionalitäten der beiden Faktoren erforderten (Patinkin, 1968). Da Geldkapital leichter zu akquirieren sei als Humankapital, müsse einem Abfluß von Hochqualifizierten politisch gegengesteuert werden.

Ladame (1970) verweist darauf, daß der Terminus *brain drain* negativ konnotiert sei und eine endgültige Abwanderung unterstelle. Da dies eine offene Frage sei, die jeweils empirischer Klärung bedürfe (und nicht bereits im Konzept vorausgesetzt werden sollte), führt er den Begriff der "*circulation des élites*" ein.

Mehr oder weniger verlässliche Zahlen zur Mobilität von Hochqualifizierten lagen in den sechziger Jahren nur für die USA, Kanada und Großbritannien vor, nicht dagegen beispielsweise für Frankreich, Deutschland und für die meisten anderen europäischen Länder. Der Umfang und die Qualität des *brain drain* wurden meist geschätzt (z.B. vermuteter Anteil an der gesamten Migrationspopulation), und zwar basierend auf partiellen Erhebungen oder auf kleineren empirischen Studien (Baldwin, 1970).

Zwei Merkmale, die auch die spätere Diskussion kennzeichnen, sind in den hier referierten Diskursen bereits erkennbar: einerseits die starke Vermischung der wissenschaftlichen Analyse mit politischen Bewertungen dieses Migrationstypus, andererseits die unvollständige und uneinheitliche Klassifikation und Definition dessen, was ein "*highly skilled professional*" ist bzw. "*highly trained people*" sind.

Der größte Teil der Studien und der Literatur zur Mobilität der Hochqualifizierten bzw. des *brain drain* war zudem deskriptiv, auf die Darstellung von ag-



gregiertem, oft geschätztem Zahlenmaterial angelegt, allenfalls mit knappen Kommentierungen.

"The typical report in this field concludes the presentation of extensive aggregate statistics with some general remarks about push and pull factors acting on the target population and prescriptive call-to-action to governments and agencies to stop the flow. The more ambitious studies add the *brain drain* to the long series of consequences derived from international imbalances between advanced and backward nations and the situation of dependence of the latter" (Portes, 1976: 490).

Nur selten fühlten sich die Migrationsforscher zur Interpretation der Daten oder gar zur Theoriebildung herausgefordert. Dabei gehen Autoren wie Hoffmann-Nowotny (1970) oder Gish (1970) - wie selbstverständlich - von neoklassisch inspirierten *push*- und *pull*-Modellen aus. Die diesen Modellen zugrundeliegende Vorstellung von Ausgleichsprozessen aufgrund von Druckmomenten im Herkunftsland und/oder Anziehungskräften im "Zielland" ist mechanistisch. Es kann über die bloße Saldierung von *pull*- und *push*-Faktoren allein nicht erklärt werden, warum nicht alle Hochqualifizierten emigrieren.

Die Schwierigkeiten im Verständnis der Ursachen der Migration von Hochqualifizierten führt Portes (1976) darauf zurück, daß in ihrem Migrationsprozeß Determinanten verschiedener Reichweite wirken: Auf einer allgemeinen Ebene hängt der *brain drain* mit globalen politischen und wirtschaftlichen Ungleichgewichten zusammen. Die industrialisierten Länder können Arbeitskräften attraktivere Einkommen, höheres Ansehen und insgesamt bessere Lebensqualität bieten. Daneben sind strukturelle Ungleichgewichte zwischen dem Qualifikationsangebot, das von den nationalen Ausbildungssystemen "produziert" wird, und der landesinternen Nachfrage nach diesen Qualifizierten für die Emigration der *highly skilled* verantwortlich. Je umfangreicher das quantitative und qualitative Ausmaß dieses *mismatch*, desto größer ist das Potential für Auswanderung. Portes benennt als dritte Determinante die individuelle Ebene, wo u.a. die Biographien der Individuen und deren Eingliederung in soziale Netzwerke als wichtige Entscheidungsparameter beim Abwägen der Vor- und Nachteile von "Gehen" oder "Bleiben" anzusehen sind. Die am besten geschulten, am wenigsten belasteten und am meisten zur Emigration ermutigten Personen sind die "wahrscheinlichsten" Emigranten.

### 3 Mobilität von Hochqualifizierten: Indiz für Peripherisierung oder Integration?

In der zweiten Hälfte der achtziger Jahre erlebt das Thema der Mobilität von Hochqualifizierten in der internationalen Migrationsforschung eine Renaissance. Diese Renaissance erklärt sich nur zum Teil aus dem Anwachsen des Interesses an Migration allgemein in diesem Zeitraum. Wesentliche Anregungen für die Debatte gehen von weitreichenden Veränderungen im Weltwirt-

schaftssystem aus, die überkommene Probleme zuspitzten und neue Fragen provozierten. Die Zunahme der internationalen Mobilität von qualifizierten Arbeitskräften wird in Beziehung gesetzt zu einem Spektrum neuer Entwicklungen (Gould, 1988, 1994):

- die Restrukturierung von Staaten, besonders seit der Implosion des COMECON-Block der ehemals sozialistischen Staaten,
- die Auswirkungen der Globalisierung der Wirtschaftsaktivitäten auf die nationalen Produktionssysteme sowie
- das Anwachsen der regionalen, nationalen und internationalen Ungleichheiten, die das Migrationspotential erhöhen.

Fragen nach dem Zusammenhang zwischen der Zunahme ausländischer Direktinvestitionen von multinationalen Unternehmen und der Mobilität von hochqualifizierten Arbeitskräften - in den 80er Jahren noch ungewöhnlich - erhalten in den 90er Jahren Priorität in den Studien zu *skilled migration* (Boyle et al, 1994; Gould, 1988). Die internationale Zirkulation von Managern und professionals, die die Kapitalflüsse begleiten, wird als wichtiger Aspekt der Globalisierung interpretiert (Cormode, 1994).

Empirische Studien zur Mobilität von Hochqualifizierten grenzen ihre Untersuchungspopulation meist über die berufliche Position ab. Wird die Definition jedoch an der Qualifikation festgemacht, so kommt in den Blick, daß der Zugang zum ausländischen Arbeitsmarkt oftmals nur um den Preis der Dequalifikation erreicht wird. Dies gilt insbesondere dann, wenn der Wechsel von der (Semi-)Peripherie ins Zentrum verläuft (Fassmann, 1995; Rudolph, 1994; Hillmann, 1996). Die Zielländer nutzen i.d.R. ihre Definitionsmacht dazu, den Wert der Zertifikate dieser Zuwanderer zu diskontieren. Das ist einer der "Schließungsmechanismen" primärer Arbeitsmärkte.

Was den Umfang der Migration von Hochqualifizierten anbetrifft, so nehmen sie sich neben den Millionen der sogenannten Massenwanderungen bescheiden aus, sind aber aufgrund ihrer zentralen Bedeutung für wirtschaftliche und soziale Entwicklung keine *quantité négligeable*: In den USA wurden 1990 ein Fünftel aller naturwissenschaftlichen und medizinischen Doktorate von Studierenden ausländischer Nationalitäten erworben. Aus Korea wanderten mehr als 60 Prozent der Hochschulabsolvent/innen in Medizin nach den USA. Auch die Golfstaaten und Saudi-Arabien waren wichtige "Importeure" von Hochqualifizierten auf der Basis von befristeten Verträgen (Rotationsprinzip). Der Abgang von Experten aus Ägypten, Nigeria, Sudan, Somalia und anderen sogenannten Entwicklungsländern war so massiv, daß teilweise etwa die inländische Gesundheitsversorgung gefährdet war. Beschleunigt hat sich aber auch der Austausch Hochqualifizierter zwischen den Entwicklungsländern auf bilateraler Vertragsbasis (Segal, 1993).

### 3.1 Neue internationale Arbeitsteilung: Rearrangements von Zentren und Peripherien?

Makroökonomische Ansätze zur internationalen Migration betonen Fragen nach dem Verhältnis und möglichen Neuschneidungen von "Zentren" und "Peripherien". Diesen Überlegungen liegt die Vorstellung eines hierarchisch aufgebauten globalen Produktionssystems zugrunde, dem eine asymmetrische internationale Arbeitsteilung korrespondiert, für die die verschiedenen Wandertypen funktional sind. Die Mobilität hochbezahlter und gut ausgebildeter Arbeitskräfte wird trotz ihrer geringen Zahl als zentrales Element erachtet. Sie begleiten das Kapital zu den Stätten der lokalen Produktion in Billiglohnländer (Petras, 1981). Als Ausnahme von der vorherrschenden Wanderungsrichtung - d.h. gegenläufig zum Wohlstandsgefälle - sich bewegend, sollen diese mobilen Hochqualifizierten die Kontrolle der Zentren über die Entwicklungsprozesse in der Peripherie bzw. Semi-Peripherie gewährleisten (Sunkel, 1972). Dieser in der Tradition dependenztheoretischer Position formulierte Ansatz verkennt, daß nicht allein - und oft nicht einmal primär - Lohnkostenvorteile Auslandsinvestitionen leiten, sondern daß i.d.R. ein ganzes Bündel von Bedingungen stimmen muß. Zudem sind Auslandsengagements großer Unternehmen nicht nur von Kostenüberlegungen geleitet, sondern sie dienen auch der Erschließung neuer Märkte. In diesen Fällen hängt es entscheidend von den Rahmenbedingungen - nicht zuletzt dem Qualifikationsniveau - in den Zielländern ab, ob bzw. in welchem Umfang Fach- und Führungskräfte mit dem Kapital wandern.

Wie es häufig der Fall ist bei konzeptionellen Suchprozessen, so zeigt auch hier die scheinbare "Ausnahme", daß plausible Ansätze zu entwickeln sind und verweist auf die "Richtung".

Der Globalisierung von Wirtschaftsaktivitäten entspricht die Herausbildung neuer Formen der Unternehmensorganisation. In der Industrie wurden mit der extremen Verbesserung und Verbilligung der internationalen Kommunikations- und Transportsysteme Entscheidungsprozesse von der Produktion segregiert bei gleichzeitiger räumlicher Trennung und Fragmentierung der Arbeitskräfte in der Produktion. Die parallele starke Expansion der internationalen Dienstleistungsunternehmen, vor allem consulting und Finanzdienstleistungen, wurde z.T. dadurch ausgelöst, daß sie ihren Kunden ins Ausland folgten. Außerdem haben sich Finanzzentren mit globaler Bedeutung etabliert, indem sie die Vorteile optimaler Infrastruktur und von Führungsvorteilen in bestimmten Regionen nutzten (Beaverstock, 1994; Sassen, 1995). Die zunehmende Zahl multinationaler Unternehmen entwickelte ihre internen Arbeitsmärkte als wichtiges Instrument zur Koordination und Kontrolle der Flüsse von Sachwissen, aber auch als Rahmen für professionelle Karrieren. Gestützt wird das System u.a. durch die Aufstiegserwartungen der *professionals* und Führungskräfte (Findlay, 1991). Grundsätzlich dominieren jedoch die Unternehmensstrategien von

*multinationals* als strukturierende Faktoren, und diese zielen keineswegs eindeutig auf Neuschneidungen zwischen Zentren und Peripherien. Charakteristischer für die neueren Entwicklungen sind vielmehr die Gleichzeitigkeit von Globalisierung und Regionalisierung sowie interne Differenzierungen zwischen Zentren und Peripherien.

### 3.2 Mobilität von Hochqualifizierten zwischen Industrieländern

Während Wanderungen von Hochqualifizierten zwischen sogenannten Entwicklungsländern und industrialisierten Ländern eine lange Tradition haben, werden zunehmend auch entsprechende Mobilitäten zwischen den "Zentren" thematisiert. Boyle et. al (1994) untersuchen die Zusammenhänge zwischen Experten bzw. Führungskräften und Auslandsinvestitionen innerhalb Westeuropas am Beispiel der französischen Investitionen in Großbritannien. Sie stellen fest, daß der Umfang des Kapitaleinsatzes keine eindeutigen Rückschlüsse auf den damit verbundenen skill-transfer zuläßt. Tarrus (1992) benennt einen wichtigen Erklärungsfaktor, wenn er auf die Strategien der Großunternehmen zur Reduzierung von Auslandsaufenthalten und längeren Dienstreisen, etwa durch die Einführung von spezifischen Telekommunikationsverbindungen oder durch restriktives Zeitmanagement verweist.

Innerhalb Westeuropas sind die Fortschritte der politisch-ökonomischen Integration von Verschiebungen der Migrationsflüsse begleitet. Nachdem die Grenzen für Staatsangehörige der Mitgliedsländer praktisch keine Barriere mehr darstellen, hat sich der Umfang der Wanderungen zwischen den EU-Staaten stabilisiert, ist sogar eher rückläufig; dagegen zeigt die Mobilität von hochqualifizierten Arbeitskräften steigende Tendenz. Die Migrationsregimes in Europa wirken stark selektiv, wie eine Reihe von Studien belegt. Salt und Singleton (1995) zeigen auf, daß von langfristigen Arbeitserlaubnissen in Großbritannien hauptsächlich männliche *professionals* und Manager im Dienstleistungssektor und auf mittlerer Karrierestufe profitieren (Salt/Singleton, 1995). Eine ähnliche Tendenz spiegelt auch die Studie von Kultalahti (1995), wonach der Anteil Hochqualifizierter an den finnischen Auswanderern in andere europäische Länder steigt, vermutlich bedingt durch den EU-Beitritt Finnlands. Aus der Perspektive von Spanien als Zielland liefert Rodriguez (1995) parallele Informationen: Zwischen 1987 und 1991 sind die Zuwandererzahlen im Sektor *professionals*, Techniker und Manager stark gestiegen. Sie kamen überwiegend aus den europäischen Ländern, mit denen Spanien besonders intensive Wirtschaftsbeziehungen unterhält, zeigten eine Häufung im Dienstleistungssektor und wiesen eine höhere Frauenquote (fast ein Drittel) auf als im Durchschnitt aller (dokumentierten) Zuwanderergruppen.

Faßt man die fragmentarischen Informationen zu Umfang, Zusammensetzung, Richtung und "Motoren" der internationalen Mobilität von Hochqualifizierten seit Mitte der 80er Jahre zusammen, so spiegeln sie zunächst einmal Inte-

grationstendenzen von regionalen Wirtschaftsräumen. Auch wenn der Modus der Integration bislang noch nicht sicher identifizierbar ist, so kann doch vermutet werden, daß - angesichts weitgehender Definitionsmacht der bisherigen "Kernländer"- die Plätze für die Neuen nicht unbedingt in der ersten Reihe sind.

#### 4 Institutionelle Einbettung von Mobilitäten: interne Arbeitsmärkte

Für die Mehrzahl neuerer Untersuchungen zur grenzüberschreitenden Mobilität von Hochqualifizierten ist die Konzeption von Salt richtungsweisend. Er geht von der Prämisse aus, daß die Funktionsbedingungen interner Arbeitsmärkte von multinationalen Unternehmen die wichtigsten Koordinaten dieser Prozesse bestimmen (Salt, 1992; Salt/Singleton, 1995). Basis der Analyse ist die These, daß es das Wechselverhältnis von staatlichen Regulierungen und der Entwicklung interner Arbeitsmärkte großer Unternehmen ist, das den Rahmen für selektive und stark gesteuerte Ströme qualifizierten Personals zwischen und aus den Industrieländern bildet. Interne Arbeitsmärkte sind durch zwei Merkmale strukturiert: durch unternehmensspezifische Entgelt- und Allokationsregeln sowie durch festgelegte "*ports of entry*". Einzelne Umbesetzungen und Beförderungen in der hierarchisch organisierten Personalstruktur haben aufgrund der internen Rekrutierung teilweise kaskadenförmige Personalwechsel zur Folge. Vorteilhaft für die Unternehmen sind interne Arbeitsmärkte im Blick auf verstärkte Betriebsbindung bei gleichzeitiger Möglichkeit, die Gehälter relativ niedrig zu halten. Aus Sicht der Beschäftigten liegt der Vorzug in der Kalkulierbarkeit des eigenen Karriereweges. Individuelle Motive sind mithin für die Dynamik dieser Arbeitsmärkte nicht unwesentlich, aber nachrangig.

Parallel zur starken Expansion des Welthandels erhöht sich die Verflechtung der Wirtschaftsbeziehungen wesentlich durch die Investitions- und Akquisitionsaktivitäten multinationaler Unternehmen. Stark an deren Bedürfnissen orientieren sich die Kriterien und Verfahren der staatlichen und überstaatlichen Zuwanderungsregeln. In praktisch allen Ländern ist die Zuwanderung von Hochqualifizierten privilegiert und sie wurde in jüngster Zeit zum Teil sogar erleichtert im Zusammenhang mit verschärften Schließungen gegenüber Zuwanderern im allgemeinen (vgl. Fukawa/Vogel 1993 für Japan).

Salt (1992) betont die Notwendigkeit zur Differenzierung der Analyse grenzüberschreitender Wirtschaftsaktivitäten unter verschiedenen Aspekten:

- nach dem Stand der ökonomischen Entwicklung der Region, in die die Expansion erfolgt;
- nach dem Volumen (d.h. Zahl und Dauer) der Entsendung von Experten und Managern, die auch durch die nationale Unternehmenskultur des Stammeslandes geprägt ist;

- nach den Eigenarten der internationalen Märkte verschiedener Branchen: je dynamischer die Produkt- und Marktentwicklung ist, umso größer ist der Flexibilitätsbedarf und entsprechend werden funktionsfähige internationale interne Arbeitsmärkte wichtiger;
- nach dem Entwicklungsgrad der multinationalen Unternehmen, da sich deren Expansion als stufenweises Wachstum vollzieht, wobei jede Stufe durch spezifische Mobilitätsformen von Fach- und Führungskräften gekennzeichnet ist. Während der Phase der Lieferbeziehungen ins Ausland beschränkt sich die Mobilität weitgehend auf Dienstreisen. Sobald eigene Verkaufs- oder gar Produktionsstätten eingerichtet sind, erfolgen Transfers von Hochqualifizierten auf permanenter oder - eher - temporärer Basis;
- nach Präferenzen für Kooperation oder aber "Ankauf" von Expertisen. Es gibt in der Tat vielfältige empirische Belege für einen Trend zu Kooperationen zwischen (europäischen) Unternehmen, vor allem strategische Allianzen, statt kostspieliger Übernahmen. Spezialkenntnisse werden zunehmend von Unternehmensberatungsfirmen "eingekauft". Diese sind oft selbst *multinationals*, die ihren Kunden ins Ausland folgen. Beratungsfirmen heuern für besondere Aufgaben oft ihrerseits selbständige Experten an.

Mit dieser Faktorenliste ist ein hohes Anspruchsniveau an Studien formuliert, die sich mit der internationalen Mobilität von Experten und Führungskräften befassen. Die im folgenden vorgestellten Untersuchungen schließen an die Ergebnisse von Salt an, bringen aber auch weitere Aspekte in die Debatte ein.

Tzeng (1995) nutzt das Konzept interner Arbeitsmärkte von multinationalen Unternehmen bei ihrer Studie der Entsendepraxis US-amerikanischer Firmen zu den Tochterunternehmen in Taiwan. Ihre Befunde, daß die Zahl der Expatrierten relativ gering ist und daß der Transfer fast ausschließlich von der Mutter zur Tochtergesellschaft erfolgt, bestätigen Salts Ergebnisse. Darüber hinaus zeigt sie den Stellenwert personenbezogener Merkmale - Geschlecht und ethnische Zugehörigkeit - auf: Unter den Delegierten sind männliche US-Amerikaner europäischer Abstammung eindeutig überrepräsentiert. Bei den Nicht-Amerikanern erhöht die asiatische Herkunft erkennbar die Chance, zu einer Filiale in Taiwan transferiert zu werden.

Daß die internen Arbeitsmärkte von *multinationals* auch von hochqualifizierten Arbeitskräften selbst gemäß ihren Interessen funktionalisiert werden, belegt die Studie von Shelton und Adams (1990 zitiert in Findlay, 1991) über Hongkong. Im Blick auf die 1997 anstehende Wiedervereinigung mit China findet seit etlichen Jahren ein erheblicher Exodus statt, bei dem *professionals*, Techniker und Manager überrepräsentiert sind. Ein Teil dieser Hochqualifizierten hat den Weg ins Ausland über Transfers durch multinationale Unternehmen gewählt (und dann den Job gewechselt!), um so die Einwanderungshürden zu unterlaufen. Der Umfang dieser Fluktuation war so groß, daß er *multinationals* in Hongkong zu Änderungen ihrer Rekrutierungspraxis veranlaßt hat. Sie rea-

gierten mit verstärkten Anwerbungen aus der chinesischen Population und aus Taiwan, Malaysia sowie Singapur.

Die Bedeutung interner Arbeitsmärkte für die Mobilität von Hochqualifizierten variiert je nach Profession und der bestehenden Wettbewerbslage auf den jeweiligen internationalen Arbeitsmärkten, wie Beaverstock (1991) argumentiert. Am Beispiel großer Wirtschaftsprüfungsunternehmen belegt er, daß parallel zu Globalisierungstendenzen der Geschäftstätigkeiten die Zahlen internationaler Transfers von Wirtschaftsprüfern steigt. Da in allen Ländern die Nachfrage nach diesen Experten das Angebot übersteigt, nutzen die Unternehmen die Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland für zwei Ziele: einerseits als Flexibilitätspotential zum optimalen Einsatz dieser knappen Ressource, andererseits zur Erhöhung der Attraktivität ihres Unternehmens für Mitarbeiter. Diese Schnittmenge von Beschäftiger- und Beschäftigten-Interessen verdankt sich der Tatsache, daß den Auslandserfahrungen ein hohes Gewicht für die Karrierewege von Wirtschaftsprüfern zugemessen wird, d.h. regionale Flexibilität zahlt sich auch individuell aus.

Cormode (1994) erweitert die Analyse durch die Berücksichtigung nationaler Unternehmenskulturen im Stammsitzland. Dies erscheint besonders plausibel im Hinblick auf Japan, in dessen nationalem Produktionsmodell z.B. zwischenbetriebliche Netzwerke eine zentrale Rolle spielen. Die kanadischen "Töchter" japanischer Unternehmen, die Gegenstand ihrer Studie sind, zeigen hinsichtlich Art, Umfang und Dauer der Delegation japanischer *transferees* ein breites Spektrum. Mögliche Zusammenhänge zwischen dieser Empirie und der japanischen Unternehmenskultur bleiben in dem Aufsatz allerdings ungeklärt.

Wichtige Funktionen zwischenbetrieblicher Netzwerke in Japan sind nicht nur die Verschlankung der Organisation des Hauptunternehmens, sondern auch kostengünstige Produktion, da die Subunternehmen deutlich niedrigere Löhne und insgesamt schlechtere Arbeitseinsatzbedingungen bieten. Fukawa und Vogel (1993) dokumentieren, daß es fast ausschließlich solche Subunternehmen sind, in denen die *Nikkei*, im Ausland geborene Nachkommen von japanischen Auswanderern, Beschäftigung finden. 1993 arbeiteten 94 % von ihnen in Bereichen, die keine besondere Qualifikation erforderten, obwohl immerhin jede/r dritte von ihnen Student oder Absolvent einer Hochschule war (Fukawa/Vogel, 1993).

Ist der Grad der Integration von Wirtschaftsräumen ein wichtiger Faktor dafür, ob (und gegebenenfalls in welchem Umfang) Auslandsinvestitionen die Entsendung von Personal implizieren? Dieser Frage gehen Boyle u.a. (1994) am Beispiel der Investitionen französischer Klein- und Mittelbetriebe in verschiedenen Regionen Großbritanniens nach. Ihre Befunde legen eine positive Antwort nahe: der größte Teil dieser französischen Investitionen im EU-Raum zieht keinen *skill*-Transfer mit sich. Dieses Ergebnis erklärt teilweise aber auch

der Umstand, daß sich eine relativ große Zahl französischer Arbeitskräfte aus eigener Initiative in Großbritannien aufhält und daher "billiger" eingestellt werden kann als *expatriates*, die erst für einen Ortswechsel gewonnen werden müssen.

Die hier kurz referierten Studien sprechen für die Tragfähigkeit einer institutionellen Perspektive auf internationale Mobilitätsprozesse von Hochqualifizierten. Dabei werden die Funktionslogiken interner Arbeitsmärkte großer Unternehmen als derzeit wichtigster institutioneller Rahmen durch die Berücksichtigung unternehmens-, branchen- und länderbezogener Merkmale differenziert betrachtet. Die Erweiterung der Konzeption in Richtung einer akteurszentrierten Sicht auf Institutionen verdeutlicht, daß auch persönliche Merkmale der Hochqualifizierten eine Rolle spielen und zwar sowohl im Entscheidungskalkül der Unternehmen als auch für die Nutzung des Möglichkeitsfeldes durch die mobilen Experten selbst.

## 5 Transformation und Mobilität

Haben sich nach der Implosion der sozialistischen Regimes die Aktionsräume für multinationale Unternehmen schlicht nach Osten erweitert ohne nennenswerte Veränderungen der Strategien? Und inwieweit waren die internationalen Wanderungsströme hochqualifizierter Arbeitskräfte betroffen? Dieser Zuspitzung der Mobilitätsdebatte werden wir uns im folgenden zuwenden.

Mit dem Fall des Eisernen Vorhangs standen die mittelosteuropäischen Länder vor großen Aufgaben, ihre Ökonomien rasch zu restrukturieren, um sie möglichst bald und zu günstigen Bedingungen in die Weltwirtschaft einzufügen. Verglichen mit den antizipierten schwierigen und komplexen Aufgaben, demokratische Strukturen und Verfahrensweisen zu implementieren, sahen die Reformländer zunächst einmal im Übergang zum kapitalistischen Wirtschaften keine besondere Herausforderung. Die neuen Wirtschaftsregimes schienen schnell, einfach und billig gestaltbar, zumal die westlichen Industrieländer umfangliche Unterstützung in Aussicht stellten. Markant waren die Differenzen unter den westlichen "Paten" bezogen auf die Marktwirtschaft. Vertreter der Neoklassik, die besonders zahlreich unter den US-amerikanischen und britischen Experten waren, rieten, vordringlich die Fesseln der Planökonomie zu kappen und im übrigen weitgehend auf die Eigendynamik der Marktkräfte zu setzen. Dagegen befürworteten die Kontinental-Europäer eher den Aufbau eines anregenden und steuernden Institutionenrahmens für die Wirtschaft.

Das große Engagement westlicher Staaten in Form von Geld- und *Know-how*-Transfers verdankt sich einerseits dem Systemwettbewerb neuen Stils, andererseits aber auch dem Interesse des Westens an Begrenzung der Vielfalt:



der Institutionenaufbau unter Kuratel erfolgte auch mit dem Ziel, eine Standardisierung der Transformationsprozesse und der Verhaltensweisen zu befördern. In praktisch allen Reformländern wurde allerdings der Stellenwert der Privatisierung - insbesondere des Produktionsvermögens - für die Neuorientierung der Wirtschaft überschätzt (Heidenreich, 1994). Der bloße Wechsel der Eigentumsverhältnisse bewirkt jedoch wenig und jedenfalls keine ökonomische Stabilisierung, wenn nicht parallel auch ein neues Management praktiziert wird.

Die Ökonomie ist gesellschaftlich eingebettet, ja ist selbst gesellschaftliche Aktivität, und der Erfolg der westlichen kapitalistischen Wirtschaften verdankt sich dem Streben nach Gleichgewicht zwischen der Dynamik der Märkte und dem Erhalt sozialer Bezüge (Boyer, 1995). Diese Art von Marktlogik ist sedimentiert in den westlichen Mentalitäten und institutionellen Regeln. Daß sie schwerlich über Lehrbücher gelingend angeeignet werden kann, sondern eher personengebunden, ist einer der Erklärungsfaktoren für den hohen Anteil der Mittel für Experten in den westlichen Kooperations- und Förderprogrammen für Mittelosteuropa und die GUS (was irritierend als "technische Hilfe" firmiert).

Vor diesem Hintergrund ist auch das Engagement ausländischer Unternehmen nicht nur, jedenfalls nicht in erster Linie, Vehikel zur Kanalisierung von zusätzlichem Finanzkapital. Sie werden auch mit der Zielsetzung begrüßt, ökonomische Synergien zu befördern. Schließlich ist eine wichtige Funktion die Vermittlung von soft skills zu organisieren, d.h. extrafunktionaler Qualifikationen, Verhaltensweisen, Erfahrungsverarbeitungen und Arbeitsorientierungen. Diese können kaum schulmäßig gelernt werden, sondern am ehesten durch Beobachtung in der Interaktion, durch Modelle und Mentoren entwickelt werden.

Es gibt zumindest Hinweise darauf, daß für westliche Unternehmen die mittelosteuropäischen Länder vorrangig als Absatzmärkte mit erheblichen Wachstumspotentialen interessant sind und - weit seltener - auch als mittelfristig attraktive Produktionsstandorte. Obwohl vordergründig Parallelen zu strukturellen Asymmetrien in sogenannten Entwicklungsländern bestehen, sind die Ähnlichkeiten zwischen mittelosteuropäischen und westlichen Industriestaaten doch substantieller: es handelt sich um seit vielen Jahren industrialisierte Länder mit relativ hohem allgemeinem und beruflichem Bildungsstandard, allerdings beeinträchtigt durch vielfältige Lücken in der politischen, ökonomischen und sozialen Infrastruktur.

Neben diesen institutionellen und infrastrukturellen Defiziten sind es vor allem politische Unwägbarkeiten, nicht zuletzt aber auch ein Mangel an für marktwirtschaftliche Funktionen zentralen Qualifikationen in Mittelosteuropa, die den ausländischen Unternehmen bei ihren Engagements in diesen Ländern "maßgeschneiderte" Strategien nahelegen dürften; dies gilt verstärkt im internationalen Personalmanagement. Inwieweit die Entsendepraxis von expatriates

von Großunternehmen in diesem Zusammenhang quantitativ und/oder qualitativ verändert wird, ist bislang nur bruchstückhaft untersucht.

## 5.1 Fachkräfteengpässe bei Restrukturierungen

Rédor (1994) skizziert eher eine Spekulation über die Rolle von multinationalen Unternehmen als Vermittlungsinstanzen zwischen dem Osten und dem Westen Europas. Das Zusammentreffen von Inflexibilitäten der Arbeitsmärkte in der EU und Verschlechterungen der Arbeitsmöglichkeiten und -bedingungen in Mitteleuropa könnte - so ihre These - dazu beitragen, daß ein Austausch qualifizierter Fachkräfte über interne Arbeitsmärkte zukünftig in beide Richtungen als Normalität praktiziert wird.

Die Studie von Holtbrügge (1994a) ist eine der wenigen Analysen, die sich auf empirische Daten aus der Praxis stützt. Er untersucht am Beispiel von 18 *joint ventures* unter deutscher Beteiligung in MOE/GUS Motive und Erfahrungen bei der Entsendung von Stammhausdelegierten zu den Niederlassungen im Osten. Als wichtigste Gründe für den Einsatz ausländischer Experten referiert er: die Durchsetzung strategischer Interessen, bessere Steuerung und Kontrolle, aber auch der Ausgleich des Mangels an geeigneten inländischen Führungskräften. Für die befragten deutschen *Expatriates* ist die Übernahme von Positionen im Ausland nach eigenen Angaben attraktiv wegen höherer Verantwortung, vielfältigerer Aufgaben sowie besserem Einkommen. Allerdings wird die Entsendung nach MOE von einigen als "Härtetest" oder sogar als "Strafversetzung" bewertet. Obwohl gravierende interkulturelle Managementprobleme vorhersehbar waren, hat keine entsprechende Vorbereitung durch das entsendende Unternehmen stattgefunden.

Unsicherheiten ausländischer (deutscher) Investoren im Wirtschaftsraum MOE zeigen sich auch bei der Rekrutierung einheimischen Personals für Führungspositionen. Nach Holtbrügge (1994b) "greifen" im wesentlichen zwei Auswahlkriterien: deutsche und/oder englische Sprachkenntnisse sowie Höchstalter 35 Jahre. Als Begründung für dieses rigide Limit wird die Vermutung höherer intrinsischer Motivation und Aufgeschlossenheit sowie größerer Lernwille und -fähigkeit bei jüngeren Personen angeführt. Als besonders kontraproduktiv wird die Beschäftigung von Auslandspolen bezeichnet; auch deutschstämmige Mitarbeiter (Aussiedler) seien in der Praxis nicht unproblematisch einsetzbar.

Rédei (1995) bestätigt auf Basis ihrer Interviews in 25 multinationalen Unternehmen in Ungarn, daß Fremdsprachenkenntnisse als eine kritische Größe bei der Rekrutierung einheimischen Personals angesehen werden. Als zusätzlicher Engpaß wird eine (sozialisationsbedingte) Entscheidungsschwäche kolportiert. Daß *headhunter* bei der Besetzung von Führungspositionen in

großen Unternehmen in Ungarn ganz überwiegend auf ausländische Experten zurückgreifen und nicht auf die große Zahl ehemaliger Wissenschaftler der Akademie der Wissenschaft, liegt im *mismatch* der Qualifikationsstruktur begründet: sie seien zwar hoch gebildet, aber ihnen fehlten eben die gesuchten Kompetenzen für Finanzen, Organisation, Management und Verwaltung.

Der boomende Markt für *consultant*-Firmen in MOE ist u.a. der Strategie großer internationaler Unternehmen geschuldet, einen Teil der nur temporär benötigten Spezialqualifikationen statt über Transfers von Beschäftigten durch Kauf von entsprechenden Dienstleistungen zu decken. Dieser Markt - so belegen Futo u.a. (1994) - ist in Ungarn in verschiedene Segmente mit extrem unterschiedlichem Preisniveau aufgeteilt. Die teuren ausländischen *consultants* einerseits und die wachsende Zahl einheimischer Firmen und freiberuflicher *consultants* (insbesondere für Computerdienstleistungen) andererseits stellen faktisch keine Konkurrenten dar. Allerdings erwerben Ungarn als Dolmetscher und Assistenten in internationalen *consultant*-Unternehmen oft soviel Sachwissen, daß sie sich nach einiger Zeit selbständig machen (*comprador consultancies*).

Die skizzierten Studien liefern Anhaltspunkte dafür, daß die Entsendung von hochqualifiziertem Personal im Rahmen interner Arbeitsmärkte ein Bestandteil der Marktstrategien großer international tätiger Unternehmen auch bei Engagements in den Transformationsprozessen Mittelosteuropas ist. Durch eigene Fach- und Führungskräfte sollen das fehlende oder knappe Angebot von geeignetem Personal am Ort ausländischer Niederlassungen kompensiert und darüber hinaus der Erfolg des Auslandsengagements gesichert werden. Zusätzlich werden zur Deckung des Qualifikationsbedarfs *consultant*-Firmen und *headhunter* engagiert. Bei der Einstellung von einheimischem Personal sind die Auswahlkriterien pragmatisch - und radikal.

## 5.2 Polen als Beispiel

Im Mittelpunkt des von uns durchgeführten Projekts über die internationale Mobilität von Hochqualifizierten stehen unternehmensbezogene Mobilitäten von *professionals*, Technikern, Managern und Führungskräften aus westlichen Ländern nach Mittelosteuropa. Aus untersuchungspragmatischen Gründen orientiert sich unsere Definition von "Hochqualifizierten" nicht vorrangig am Niveau des Bildungszertifikats, sondern an der Position. Dennoch bestehen Querverbindungen zu Ausbildungsaspekten, da es sich um Arbeitskräfte handelt, die aufgrund spezifischer Qualifikationsvoraussetzungen eine geringe Angebotselastizität haben. Das sichert ihnen bei der Verständigung über ihre Arbeitseinsatzbedingungen eine überdurchschnittliche Verhandlungsmacht.

Es sind insbesondere sechs Annahmen, die unsere Untersuchungen leiten:

- Das Humankapital von Hochqualifizierten stellt eine wichtige Komponente nationaler Produktionsregimes dar. In ihm sind neben Fachqualifikationen (*hard skills*) auch extrafunktionale Fähigkeiten, Verhaltensmuster und kulturelle Werte (*soft skills*) verkörpert. Veränderungen von Produktionsregimes - vor allem so grundlegende wie im Transformationsprozeß erforderlich - setzen auch den Einsatz von "angepaßtem " Humankapital voraus. Dieser Bedarf kann zumindest kurzfristig nicht aus den Absolventen der lokalen Bildungseinrichtungen bedient werden, muß also durch "Importe" gedeckt werden.
- Hochqualifizierte werden als Instrument zur Übertragung von Wirtschaftsregimes auf MOE-Länder genutzt. Die internationale Mobilität von Hochqualifizierten wird überwiegend über Institutionen und nach deren Logiken kanalisiert; individuelle Motivationen spielen als Motor dieser Mobilitäten nur eine nachgeordnete Rolle.
- Westliche Unternehmen setzen bei Investitionen in Mittelosteuropa auch zur Absicherung ihrer strategischen Ziele eigene Fach- und Führungskräfte je nach Branche unterschiedlich ein.
- Die Mobilität Hochqualifizierter West-Ost wird seitens der Unternehmen zur Verfestigung bzw. Vergrößerung von Segmentationstendenzen in primären Arbeitsmärkten genutzt.
- Umfang und Dauerhaftigkeit des Einsatzes westlicher Fach- und Führungskräfte in Mittelosteuropa (und östlicher Hochqualifizierter im Westen) sind Indizien für die Integration dieser Länder in den "globalen Arbeitsmarkt für Hochqualifizierte".

Diese Fragestellungen werden untersucht durch Analysen der Mobilitätsprozesse und -ströme zwischen westlichen Ländern und Polen mit besonderem Augenmerk auf den Sektoren Telekommunikation und Nahrungsmittel. Es sind vor allem vier Gründe, die für die Auswahl Polens als empirisches Feld sprechen:

- Polen gehört zu den Ländern des Visegradabkommens, d.h. den "Frühstartern" unter den Reformländern; der polnische Transformationsprozeß ist weit vorangeschritten;
- Polen erhält besonders umfangreiche Fördermittel westlicher Staaten und internationaler Organisationen zur politischen, wirtschaftlichen und sozialen Umgestaltung; es gibt eine Parallelität von Kapitalfluß und Expertenentsendung;
- Das Land ist aufgrund seiner Marktgröße (knapp 40 Mio. Einwohner) für die westlichen Investoren, die vorrangig die Sicherung oder Steigerung von Absatzfolgen anvisieren, besonders interessant;

- Polen hat eine Sprungbrett- oder Brückenkopfposition zwischen West- und Osteuropa inne, d.h. die Positionierung im Land kann für Investoren den Zugang zu weiteren Märkten - vor allem den russischen Markt - erleichtern.

Die Untersuchung konzentriert sich auf zwei Branchen, die Telekommunikationsbranche und die Nahrungsmittelbranche.

Die langjährigen und vielfältigen Kontakte von Polen mit dem Westen, nicht zuletzt über Migrationsnetzwerke, sind vermutlich wichtige "Brücken", die die große Akzeptanz westlicher Konsumgüter und Lebensstile in Polen plausibel machen. Dem widerspricht nicht, daß inzwischen - wie in anderen Transformationsländern auch - ein nostalgisches *come back* einheimischer Produkte unverkennbar ist. Die Analyse der Veränderungen in diesen Sektoren verspricht spezifische Einblicke in Facetten der Transformationsdynamiken:

- Nahrungsmittel: beispielsweise die schnelle Herausbildung eines Stammes von "intensiven Nachfragern" bei *fast-food*;
- Telekommunikation: die Rationalisierung und Multiplikation von wirtschaftlichem und privatem Informationsaustausch.

Beide Branchen sind im Transformationsprozeß von großer Bedeutung. Knapp 20 Prozent aller im ersten Quartal 1995 geleisteten ausländischen Investitionen in Polen bezogen sich auf die Nahrungsmittelbranche. Innerhalb der Telekommunikationsbranche (Kommunikation und Computer) lagen die ausländischen Investitionen bei unter vier Prozent; allerdings handelt es sich um einen von ausländischen Unternehmen stark umworbenen Markt, der in der nahen Zukunft hohe Gewinne bei geringem Risiko verspricht, falls die angekündigte und für die EU-Assoziation notwendige Deregulierung erfolgt.

Die beiden Branchen sind in den letzten Jahren durch Restrukturierungsprozesse und die Einführung neuer Technologien tiefgreifend verändert worden und sie sind markante Beispiele für aktuelle Globalisierungsprozesse. Wir gehen davon aus, daß über die Zirkulation der *expatriates* und der internationalen *consultants* "Homogenisierungen" bei Problemdefinitionen und -lösungen im Zusammenhang mit Transformationsprozessen befördert werden.

Aussagekräftige Statistiken zur Mobilität von Hochqualifizierten nach Polen liegen nicht vor. Als empirischen Zugang haben wir daher in einer ersten Welle postalisch Fragebögen an 300 Unternehmen mit ausländischer Beteiligung in Polen verschickt. Dieses Vorgehen erwies sich als wenig ertragreich: ein Sechstel der angeschriebenen Unternehmen war verzogen. Nur insgesamt sechs Prozent der Unternehmen sandte ausgefüllte Fragebögen zurück. Daher wurden vor Ort in einem zeitaufwendigen und kostenträchtigen Prozeß, sozusagen handverlesen, 50 *joint ventures* und ausländische Unternehmen in

Polen für halbstandardisierte Interviews gewonnen.<sup>2</sup> Gut die Hälfte der Unternehmen gehören zur Nahrungsmittelbranche, etwas weniger zur Telekommunikationsbranche. Unsere Fragen bezogen sich auf ihre Marktstrategien und Politiken sowie Erfahrungen beim Einsatz nicht-polnischer Mitarbeiter. Im größten Teil der Unternehmen konnten sowohl Gespräche mit einem Vertreter der Geschäftsführung als auch mit einem *expatriate* geführt werden. Aus den so gewonnenen empirischen Materialien werden hier erste, noch sehr grobkörnige Ergebnisse referiert.

### 5.3 Unternehmens- und Personalstrategien

Nur wenige Unternehmen unseres Untersuchungssamples in der Nahrungsmittel-Branche waren bereits vor 1990 in Polen aktiv, in der Telekommunikationsbranche kein einziges. Die Jahre 1991 bis 1994 waren für beide Branchen der Zeitraum, in dem die meisten Niederlassungen in Polen ihre Geschäfte aufnahmen. Was die strategischen Orientierungen der Unternehmen anbetrifft, so wird die Größe des potentiellen Absatzgebietes immer wieder als das ausschlaggebende Moment angeführt; weitere wichtige Faktoren sind der relativ hohe Bildungsstandard in Polen sowie die Nähe des Landes zu den Märkten Rußlands. Zwei große Fastfood-Ketten führen ihren raschen Erfolg in Polen unter anderem auf die ausgeprägte westliche Konsumorientierung der polnischen Bevölkerung zurück. Doch läßt diese in der jüngsten Zeit offenbar nach: ein Getränkehersteller beschriftet seine Produkte seit kurzem polnisch (und nicht mehr englisch wie zuvor). Ein auf Kaffee und Tee spezialisiertes Unternehmen konsolidiert seine Position am polnischen Markt durch ein „kapillares“ Verteilernetz (am kleinsten Ort noch vertreten) und durch den Einsatz von gezielter Werbung für spezielle Produkte.

Unverkennbar hat die Ansiedlungspolitik westlicher Unternehmen Implikationen für die Regionalstruktur der polnischen Wirtschaft - und zwar je nach Branchen verschiedene. Die Telekommunikationsunternehmen sind sehr stark in Warschau konzentriert, d.h. sie suchen die Nähe zu politischen Entscheidungszentren angesichts noch ausstehender Marktöffnung; zugleich sind dies aber auch die Standorte wichtiger Nachfrager (Unternehmenszentralen, Behörden, wissenschaftliche Einrichtungen). Die Nahrungsmittelbranche ist dagegen sehr viel weiter regional gestreut, besonders im noch weniger entwickelten Mittel- und Ostpolen. Dies spiegelt eine Orientierung an Absatzmärkten, in zweiter Linie auch an Produktionskosten.

Die in der Literatur und auch in der Selbstdarstellung Polens häufig betonte Rolle als "Brückenkopf" zum Osten, insbesondere zu den riesigen Märkten Rußlands, ist für die Unternehmen unseres Untersuchungssampels nur bedingt

---

<sup>2</sup> Ein Teil dieser Betriebsfallstudien wurde in Kooperation mit polnischen Wissenschaftlern erstellt: Prof. Marek Okólski, Warschau, und Prof. Zenon Wisniewski, Torun.

handlungsleitend. In der Nahrungsmittelbranche werden die polnischen Niederlassungen in einigen Fällen als strategische Basis für den Aufbau von weiteren Filialen in den baltischen Staaten sowie Bulgarien genutzt. In der Telekommunikationsbranche ist die Entwicklung noch unklar, zumal - wie angemerkt - nicht einmal die Öffnung des polnischen Telekommunikationsmarktes politisch definitiv entschieden ist.

Die Unternehmen unseres Samples weisen sehr unterschiedliche Formen der Organisation des Personalmanagements auf. Auffällig ist, daß auf den obersten Führungsebenen der polnischen Niederlassungen praktisch überall Ausländer beschäftigt sind. Dabei werden die höchsten Positionen fast immer über *Headhunter* und das heißt: extern besetzt. Etwa jeder vierte der befragten Hochqualifizierten ist im Zentralen Management tätig, dem Bereich mit den wichtigsten Steuerungsfunktionen. Die Rekrutierung für die obere und mittlere Ebene erfolgt dagegen ganz überwiegend über den internen Arbeitsmarkt, wenn auch nach Branche und Hierarchieniveau unterschiedlich. In der Nahrungsmittelbranche sind Finanzen und Marketing (weitere) besonders häufig mit ausländischen Fachkräften besetzte Positionen; hier wird das Führungspersonal fast ausschließlich über den internen Arbeitsmarkt gewonnen. In der Telekommunikationsbranche scheint der zwischenbetriebliche Wechsel dagegen Teil des üblichen Karrieremusters zu sein; die ausländischen Führungskräfte sind fast ausschließlich im Vertrieb tätig, zumal in Polen keinerlei Produktion stattfindet.

Häufigste Begründung seitens der *multinationals* für den Einsatz ausländischer Experten ist der Mangel an "geeigneten" polnischen Kandidaten. In einer Reihe von Unternehmen wird die Entsendung von Stammpersonal jedoch ausdrücklich als Teil des unternehmensbezogenen Personalentwicklungsprogramms bezeichnet. Die Karrierepläne für die Führungskräfte in der Computerbranche sind meist kurzfristig (Zeithorizont 1 Jahr) und ein typischer Karriereweg scheint nicht vorgezeichnet zu sein.

Die von den ausländischen Führungskräften besetzten Positionen sind i.d.R. 20-40 % besser bezahlt als im Stammsitzland. Auslandsentsendungen sind jedoch nicht immer mit Einkommensverbesserungen gekoppelt. Wesentliche Anreize für eine Tätigkeit in Polen stellen die Herausforderungen durch anspruchsvollere Aufgaben und auch die größeren Handlungsspielräume dar, die sich den Experten und Managern dort anbieten. Der "Sprung" ist i.d.R. größer als bei Entsendung ins westliche Ausland. Während im Telekommunikationssektor der Transfer ins Ausland selten mit Aufstieg verbunden ist, gilt dies in der Nahrungsmittelbranche in beinahe jedem zweiten Fall. Es trifft allerdings nicht zu, daß sich die Aufstiegschancen im Anschluß an eine Etappe in Polen quasi automatisch verbessern.

Bezogen auf die sozialstrukturellen Merkmale der ausländischen Experten ist das Bild bemerkenswert homogen:

- Herkunftsländer der ausländischen Führungskräfte sind vor allem Großbritannien und USA, Frankreich, die Niederlande, und Deutschland.
- Der durchschnittliche *expatriate* ist zwischen 30 und 39 Jahre alt, selten jünger als 30. Darin spiegelt sich, daß Auslandseinsätze als Teil von Managemententwicklungsprogrammen eher in den frühen Berufsjahren plaziert sind. Die spezifischen Bedingungen der Transformation fordern dagegen verstärkt den Einsatz von Senior-Managern, zumal die lokalen Arbeitsmärkte für diese Ebene kaum Angebote liefern können.
- Praktisch alle westlichen Fach- und Führungskräfte haben weiterführende Bildungsabschlüsse, die meisten sogar Universitätsdiplome und zwar überwiegend in wirtschafts- oder ingenieurwissenschaftlichen Disziplinen. Allerdings: umfangreicher beruflicher Erfahrung wird bei der Besetzung dieser Positionen ein höherer Stellenwert zugemessen als dem Grad fachlicher Qualifikation.
- Unter den ausländischen Experten und Führungskräften sind Männer weitgehend unter sich; nur in den Personalabteilungen sind Frauen etwas häufiger vertreten. Im übrigen ist auch bei den einheimischen Experten das quantitative Geschlechterverhältnis kaum zugunsten von Frauen verschoben. Eine deutliche Differenz zwischen Realität und Wahrnehmung zeigt sich in der Behauptung, daß Geschlechtszugehörigkeit und Familienstand keine Rolle bei der Rekrutierung spielten. Nach den (i.d.R. sehr dezidierten) Einschätzungen polnischer wie ausländischer Experten und Führungskräfte - übrigens beiderlei Geschlechts - sind Frauenförderprogramme jedoch nicht notwendig, eher sogar brüskierend oder kontraproduktiv.

Die Zahl der „*expats*“ im engeren Sinne ist in allen Unternehmen gering, im Durchschnitt zwei bis drei Personen. Ein echter „*expat*“ ist eine Person mit einem ausländischen Pass und einem *expatriate package*, das bestimmte Sonderleistungen enthält (wie Lebenshaltungskostenzulage, Härtezulage, Zusatzversicherungen, Heimatflüge und im Krankheitsfalle Anspruch auf medizinische Versorgung im westlichen Ausland). Daneben gibt es sogenannte „*hybrids*“, d.h. Mitarbeiter mit ausländischen Paß, aber ohne die den *expatriates* zugestandenen Privilegien. Wer das *package* erhält, ist eine Frage der Verhandlungsmacht. Beispielsweise sind ausländische Experten, die sich bei Vertragsabschluß schon in Polen aufhalten, in einer relativ schlechten Position: sie müssen nicht mehr für den Ortswechsel "gewonnen" werden.

Im Gegensatz zu den Befunden von Holtbrügge (1994a) stammt ein überraschend hoher Anteil (etwa ein Drittel) der befragten westliche Experten aus der *Polonia*, d.h. Polen, die bzw. deren Eltern in den 70er und 80er Jahren das Land verlassen hatten. Ihr Vorzug liegt darin, daß sie ihre berufliche Sozialisation in westlichen Ländern (meist: UK und USA) erfahren haben *und* das für die



gelingende Vermittlung von Qualifikationen im Arbeitsfeld notwendige polnische kulturelle und soziale Kapital besitzen. In einer ersten Phase des Transformationsprozesses konnte dieser sprachliche und kulturelle Vorsprung noch wesentlich besser genutzt werden als Mitte der 90er Jahre, da die *expatriates* nun zunehmend durch lokale Fachleute substituiert werden können.

Daß eine Anzahl von Unternehmen bereits zügig mit der Ersetzung von *expatriates* auf mittlerer Ebene durch lokales Personal fortgeschritten ist, signalisiert nicht nur Kostenüberlegungen, sondern auch die Einschätzung, daß die *hard* und auch die *soft skills* weitgehend verlässlich „übertragen“ worden sind. Die Unternehmen können zudem inzwischen auf eine wachsende Zahl von qualifizierten Absolventen der *businessschools* bzw. der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten der polnischen Universitäten auf dem Arbeitsmarkt zurückgreifen. Die Substituierung der ausländischen Arbeitskräfte durch Einheimische erfolgt in etwa der Hälfte der Unternehmen über *on-the-job* Training der zukünftigen polnischen Führungskraft durch den westlichen Experten, etwa gleich häufig über mehrwöchige Schulung in Polen und im Ausland (entweder in den regionalen *headquarters* oder in der Zentrale).

Ausländische Großunternehmen bzw. *multinationals* in Polen strukturieren den Arbeitsmarkt für Hochqualifizierte mithin in drei Segmente, die weitgehend voneinander abgeschottet sind, verschiedene Karrierepfade erschließen und sich hinsichtlich Einkommenshöhe und anderer Vorteile deutlich unterscheiden:

- nicht-polnische Fachkräfte mit *expatriate*-Status,
- nicht-polnische Fachkräfte ohne vollen *expatriate*-Status (*hybrids*, oftmals Remigranten) sowie
- polnische Fachkräfte.

Polnische Nachwuchs-Experten werden bislang nur bedingt in die internationale Mobilität (jedenfalls Richtung Westen) einbezogen. Als Gründe führen die Unternehmensleitungen an, es gebe größeren Bedarf im Land selbst (aufgrund weiterer Expansion) und sie seien wichtiger als "Saatbeet" für Führungsaufgaben in anderen MOE-Ländern mit bislang weniger entwickeltem Transformationsstand. Übliche Angebote für das einheimische mittlere Management sind kürzere Aufenthalte (2 Wochen bis 3 Monate) im Stammhaus zwecks spezieller Schulungen, ausnahmsweise auch "zum Kennenlernen". Die nicht-polnischen Fach- und Führungskräfte dagegen stehen in allen Unternehmen im Kontakt mit den Zentralen bzw. (häufiger) den Regionalzentren über regelmäßige Besuche (2-5 Tage in mehrmonatigem Abstand).

Unsere Untersuchung in 50 *joint ventures* bzw. internationalen Unternehmen in Polen erlaubt zumindest vorläufige Antworten auf die oben formulierten Fragen zur Rolle ausländischer Experten und Führungskräfte im Transformationsprozeß:

- Das Engagement ausländischer Unternehmen in Polen ist ein Ausdruck und Instrument der Integration des Landes in das Gefüge der internationalen Arbeitsteilung. Die internen Arbeitsmärkte großer Unternehmen stellen einen wichtigen institutionellen Rahmen für die internationale Mobilität von Experten und Führungskräften im Ost-West-Verhältnis dar.
- Die mobilen Hochqualifizierten übernehmen hauptsächlich die Aufgabe, im Land noch fehlende bzw. im Sinne der westlichen Maßstäbe unzureichende fachliche und extrafunktionale Kompetenzen zu übertragen. Daß demgegenüber Kontrollfunktionen nachrangig sind, spiegelt die in großem Umfang bereits vollzogene Substitution durch einheimische Kräfte - abgesehen von der obersten Führungsebene.
- Da Auslandserfahrungen in vielen professionellen bzw. Management-Karrieren ein zentraler, wenn nicht unabdingbarer Aufstiegsfaktor sind, ergibt sich eine Schnittmenge zwischen betrieblichen und individuellen Interessen. Der Bewertung einer Position in Polen als "Härtetest" oder "Strafversetzung" (Holtbrügge, 1994a) begegneten wir nicht.
- Obwohl für die Entsendung ins Ausland angeblich vor allem die fachliche Eignung relevant ist, wirken faktisch persönliche Merkmale wie Alter, Geschlecht und ethnische Zugehörigkeit als Filter; insofern bestätigen unsere Untersuchungen die Ergebnisse von Tzeng (1995).
- Die Zahl der Expatriierten im engeren Sinne (also mit vollständigem Zulagenpaket) ist jedoch klein, nicht zuletzt wegen der hohen Kosten. Daß daneben ausländische Fachkräfte mit nur partiellen Zulagen eingestellt werden, die sogenannten Hybriden, verweist auf deren geringere Verhandlungsmacht. Diese Hybriden sind nicht selten polnische Remigranten, die besonders in der Anfangsphase der Transformation quasi als "Brücke" zwischen den zwei Kulturen bevorzugt beschäftigt wurden. Polnische Fachkräfte, die über verschiedene unternehmensbezogene Sozialisierungs- und Qualifizierungsmaßnahmen zunehmend integriert werden, stellen schließlich die dritte Gruppe der segmentierten internen Arbeitsmärkte dar.
- Der Befund, daß das Land Polen inzwischen als Teil interner Arbeitsmärkte großer ausländischer Unternehmen gelten kann, impliziert nicht, daß polnische Hochqualifizierte umstandslos zu diesem Kernbereich zählen. Ihre internationale Mobilität hat quantitativ, qualitativ und geographisch deutlich kleinere Dimensionen. Redors (1994) Szenario vom gleichgewichtigen, wechselseitigen Fachkräfteaustausch zwischen West und Ost ist noch längst nicht Realität.

Eine Reihe von Fragen zur Funktion und Dynamik der Mobilität von Hochqualifizierten zwischen westlichen Ländern und Mitteleuropa läßt unsere Untersuchung bislang offen. Dies gilt beispielsweise für die Rolle zwischenbetrieblicher Netzwerke, für branchenbezogene Faktoren sowie für die Einflüsse der "Kultur" des Stammsitzlandes.

Einer genaueren Analyse bedürfen auch die zahlreichen bi- und multilateralen Kooperationsabkommen bzw. die internationale Wirtschaftsförderung für Polen, die auch auf westliche Investitionen in den MOE-Ländern abzielen und die den Transformationsprozeß mitgestalten. Es kann angenommen werden, daß diese - neben den internen Arbeitsmärkten der multinationalen Unternehmen - wichtige Scharniere bei der Vermittlung von *hard- und soft-skills* aus dem Westen nach MOE bilden und mit ihren Dienstleistungen die Infrastruktur für die Expansionsstrategien der ausländischen Unternehmen verbessern.

Inwieweit die hier vorgestellten Untersuchungsergebnisse auch für andere mittelosteuropäische Länder inhaltlich verallgemeinerungsfähig sind, wird durch einen Vergleich mit einem zweiten MOE-Land - Lettland - zu überprüfen sein.

## 6 Fazit

Ausgangspunkt unserer Überlegungen bildete die Tatsache, daß seit der Implosion der sozialistischen Regimes die Rede vom *brain drain* zwischen Mittelosteuropa und Westeuropa weit verbreitet ist. Wir gingen der Frage nach, ob heutige Migrationsprozesse denen vergleichbar sind, die vor nunmehr drei Jahrzehnten unter diesem Begriff diskutiert wurden. Die Klärung der Faktoren, die aktuelle Wanderungsströme von Hochqualifizierten in Europa strukturieren, verspricht (indirekt) auch Aufschluß über sozio-ökonomische Entwicklungen in den jeweiligen Herkunft- und Zielländern und damit über mögliche Verschiebungen der Konstellationen Ost/West.

Die *brain-drain* Debatte der sechziger und siebziger Jahre thematisierte aus Sicht der sog. Entwicklungsländer die Sorge vor dem Verlust ihrer Eliten durch Abwanderung in den "Norden". Diese Verluste wurden umso gravierender eingeschätzt, als damit nicht nur kostspielige Investitionen, sondern auch notwendige endogene Ressourcen für sozio-ökonomische Verbesserungen abhanden zu kommen drohten. Indem sich die Kluft zur sog. ersten Welt noch vergrößerte, schien ein negativer Zirkel für die Zukunft festgeschrieben oder sogar beschleunigt.

Seit Mitte der achtziger Jahre bildet - neben dem Austausch und Wettbewerb nationaler Wissenschaftssysteme - vor allem die wachsende wirtschaftliche Integration westlicher Industrieländer die Folie für die Thematisierung der Mobilität von Hochqualifizierten. Für Fach- und Führungskräfte entwickeln sich die internen Arbeitsmärkte großer Unternehmen zu einer wichtigen institutionellen Kanalisierung von Mobilität. Allerdings gibt es Hinweise darauf, daß bei etwa gleichem Entwicklungsstand in den "Sende-" und "Zielregionen" die Mobilität von Hochqualifizierten nicht umstandslos Rückschlüsse auf Art und Gewicht der parallelen Kapitalinvestitionen erlaubt. Zum einen verschieben sich

die Mobilitätsformen Richtung kurzzyklischem Typ, zum anderen werden leistungsfähige Informations- und Kommunikationstechnologien oft als Substitute gewählt für die beiden wichtigsten Funktionen mobiler Hochqualifizierter aus den Zentralen. In der wissenschaftlichen Debatte um den Charakter dieser Mobilitätsprozesse von Hochqualifizierten dominiert zutreffend die Vorstellung von "Austausch". Soweit Ungleichgewichte erkennbar sind (beispielsweise der kontinuierlich hohe Zuwanderungssaldo der USA), wird dies zwar kritisch vermerkt, aber nicht dramatisiert.

Die Restrukturierungen der Wirtschaften der ehemals sozialistischen Länder seit 1989 war nicht begleitet von einer Fortsetzung der Abwanderung von Hochqualifizierten. Die Mobilität erhöhte sich zwar, aber häufig nicht auf Dauer, sondern in verschiedenen Formen der Pendelmigration (Morokvasic 1994). Für die großen westlichen Unternehmen bedeutete der Fall des eisernen Vorhangs eine Erweiterung des Terrains für ihre Marktstrategien und ihrer internen Arbeitsmärkte. Unsere Explorationen in Polen liefern Anhaltspunkte dafür, daß die Logiken dieser institutionellen Kanalisierung der Mobilität von Fach- und Führungskräften Richtung Osten nicht grundsätzlich verändert wurden, verglichen mit der Praxis im Westen.

Die Entwicklung der Markt- und Personalstrategien ausländischer Unternehmen in Polen läßt die dem Land in der globalen Arbeitsteilung zugeordnete Rolle noch nicht klar erkennen. Es kann jedoch vermutet werden, daß es nicht in die Peripherie abgedrängt werden soll, sondern seine starken Entwicklungspotentiale gesehen und genutzt werden. Dafür sprechen mehrere Indikatoren: es werden nicht nur Lieferbeziehungen aufgebaut oder verlängerte Werkbänke eingerichtet. Insbesondere die zügige Substitution von *expatriates* durch lokale Kräfte signalisiert die Erwartung rascher Anpassung an Standards westlicher Industrieländer. Inwieweit die polnische Entwicklung typisch ist für die Transformationsprozesse in den Reformstaaten, bedarf vergleichender Analysen.

## Literatur

- Baldwin, (G.B.) «Brain Drain or Brain Overflow?». *Foreign Affairs*. No. 48, 1970, S. 358-372.
- Beaverstock, (J.V.) «Re-thinking Skilled International Labour Migration: World Cities and Banking Organisations». *Geoforum*, Vol. 25, No. 3, 1994, S. 323-338.
- Beaverstock, (J.V.) «Skilled International Migration: An Analysis of the Geography of International Secondments within Large Accountancy Firms». *Environment and Planning A*, Vol. 23, 1991, S. 1133-1146.
- Boyer, (R.) «The Great Transformation of Eastern Europe: a "Regulationist" Perspective» *EMERGO*, 1995, Vol. 2, No. 4 (autumn), S. 25-41.
- Boyle, (M.) et Findlay, (A.M.) et Lelièvre, (E.) et Paddinson, (R.) «French Investment and Skill Transfer in the United Kingdom». In: Gould, Findlay, Eds: *Population Migration and the Changing World Orders*. Belhaven Series in Population Studies, Chicester, 1994, S. 47-65.
- Cormode, (I.) «Japanese Foreign Direct Investment and the Circulation of Personnel from Japan to Canada». In: Gould, Findlay, Eds: *Population Migration and the Changing World Orders*. Belhaven Series in Population Studies, Chicester, 1994, S. 67-90.
- Ethier, (W.J.) «International Trade Theory and International Migration». In: Stark, (O.) Ed: *Human Capital and Development*, London, 1987, S. 27-74.
- Fassmann, (H.) et al. «Expansion des Wiener Arbeitsmarktes: Comeback historischer Einzugsbereiche». In: Fassmann, Lichtenberger, Hg., *Märkte in Bewegung*, Wien, 1995, S. 150-163.
- Findlay, (A.) «New Technology, High Level Manpower Movements and the Concept of the Brain Drain». Documentation: *International Conference on Migration, Rom*, 13.-15. March 1991.
- Fukawa, (H.) et Vogel (D.) «Japanische Zuwanderungspolitik im Zielkonflikt zwischen sozialer Homogenität, Beseitigung strukturellen Arbeitskräftemangels und Entwicklungspolitik». Universität Bremen, Zentrum für Sozialpolitik - Arbeitspapier Nr. 15/93, 1993.
- Gish, (O.) «Brain Drain: Some Critical Comments». *International Migration*. Vol. 8, No. 4, 1970, S. 203-204.
- Gould, (W.T.S.) «Skilled International Migration: An Introduction.» *Geoforum*, Vol. 19, 1988, S. 381-385.
- Gould, (W.T.S.) et Findlay, (A.M.). *Population Migration and the Changing World Order*, Belhaven Series in Population Studies, Chichester, 1994, S. 17-25.
- Heidenreich (M.) «Die mitteleuropäische Großindustrie im Transformationsprozeß» *Zeitschrift für Soziologie*, 1994, Jg. 23, Heft 1, S. 3-21.
- Hillmann, (F.) *Jenseits der Kontinente - Migrationsstrategien von Frauen nach Europa*. Pfaffenweiler, 1996.

- Hoffmann-Nowotny, (H.J.) *Migration - ein Beitrag zu einer soziologischen Erklärung*. Stuttgart, 1970.
- Holtbrügge, (D.) *Entsendung von Führungskräften nach Mittel- und Osteuropa - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*. Universität Dortmund, MS, 1994a.
- Holtbrügge, (D.) *Personalbeschaffung in Mittel- und Osteuropa - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*. Universität Dortmund, Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Unternehmensführung, Nr. 17, 1994b.
- Hryniewicz, (J.), Janlowiecki, (B.), Mync, (A.) *The Brain Drain in Poland*. University of Warsaw, European Institute for Regional and Local Development, September 1992.
- Kultalahti, (O.) «Migration of Educated Finns to Western European Countries». *Studi Emigrazione/ Etudes Migrations*, Vol. 32, No.° 117, Mars 1995, Rome, S. 66-77.
- Ladame, (P.) «Contestée: La circulation des élites». *International Migration Review*. Vol. 8, No. 1/2, 1970, S. 39-49.
- Montanari, (A.) «La Geografia del Brain Drain. Il caso dell'Italia nel contesto internazionale». *Rivista Geografica Italiana*. Vol. 100, 1993, S. 703-728.
- Morokvasic, (M.) «Pendeln statt Auswandern. Das Beispiel der Polen». In: Morokvasic und Rudolph, Hg., *Wanderungsraum Europa. Menschen und Grenzen in Bewegung*. Berlin, 1994, S. 166-187.
- Patinkin, (D.) «A Nationalist Model of Brain Drain». In: *The Brain Drain*. Adams, Ed., London, 1968, S. 92-108.
- Okólski, (M.) «Trends in International Migration - Poland 1996», unpublished manuscript, 1996.
- Petras, (E. McLean) «The Global Labor Market in the Modern World Economy». In: Kritz et al., Eds., *Global Trends in Migration*, New York, 1981, S. 44-63.
- Portes, (A.): «Determinants of the Brain Drain». *International Migration Review*, Vol. 10, No. 4, 1976, S. 489-508.
- Rédei, (M.L.) «*International Brain Drain. Executive Research Report*». Institute for Political Science of the Hungarian Academy of Sciences, Ed., *Refugees and Migrants: Hungary at a Crossroads*. Budapest 1995, S. 105-117.
- Redor, (D.) «Les migrations de spécialistes hautement qualifiés entre l'Europe centrale et l'Union Européenne: analyse et perspective». *Revue d'études comparatives Est-Ouest*, Vol. 3, Septembre 1994, S. 161-178.
- Rodriguez, (V.) «Skilled Migration in Spain». *Studi Emigrazione/ Etudes Migrations*, Vol. 32, No.° 117, Mars 1995, Rome, S. 54-65.
- Rudolph, (H.) «*Ex Oriente Lux? Gastwissenschaftlerinnen und Gastwissenschaftler aus Mitteleuropa und der ehemaligen UdSSR an deutschen Forschungsinstituten*». Discussion Paper FS I 94-105, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin, 1994.

- Salt, (J.) «Migration Processes among the Highly Skilled in Europe». *International Migration Review*, Vol. 26, été, special issue, The New Europe and International Migration 1992, S. 484-505.
- Salt, (J.), Singleton, (A.) «The International Migration of Expertise: The Case of the United Kingdom». *Studi Emigrazione/ Etudes Migrations*, Vol. 32, No.° 117, Mars 1995, Rome, S. 12-30.
- Sassen, (S.) «The State and the Global City: Notes Towards a Conception of Place-Centered Governance». *Competition & Change*, Vol. 1, No. 1, 1995, S. 31-50.
- Schipulle, (H.P.) *Ausverkauf der Intelligenz aus Entwicklungsländern?*, München, 1973.
- Segal (A.) *An Atlas of International Migration*. London, 1993.
- Sunkel, (O.) «Transnationale kapitalistische Integration und nationale Desintegration». In: Senghaas, (D.), Hg., *Imperialismus und strukturelle Gewalt*, Frankfurt (M), 1972, S. 258-315.
- Tarrius, (A.) «Circulation des élites professionnelles et integration européenne». *Revue Européenne des Migrations Internationales*. Vol. 8, No. 2, 1992, S. 27-56.
- Tzeng, (R.) «International Labor Migration through Multinational Enterprises». *International Migration Review*, Vol. 29, No. 1, 1995, S. 139-154.
- Watanabe, (S.): «The brain drain from Developing to Developed Countries». *International Labour Review*, Vol. 99, No.° 4, S. 401-433.