

Freimuth, Joachim; Krieg, Renate; Schädler, Monika

**Article**

## Kulturelle Konflikte in deutsch-chinesischen Joint-Ventures: Dargestellt am Beispiel der Einführung von Konzepten der Personalführung

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Freimuth, Joachim; Krieg, Renate; Schädler, Monika (2005) : Kulturelle Konflikte in deutsch-chinesischen Joint-Ventures: Dargestellt am Beispiel der Einführung von Konzepten der Personalführung, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 19, Iss. 2, pp. 159-180

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105195>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Joachim Freimuth, Renate Krieg, Monika Schädler\*

### **Kulturelle Konflikte in deutsch-chinesischen Joint-Ventures: Dargestellt am Beispiel der Einführung von Konzepten der Personalführung\*\***

In der Studie wird dargelegt, wie in deutsch-chinesischen Joint Ventures durch unterschiedliche kulturelle Konzepte der Konstruktion von Realität kommunikative Konflikte ausgelöst werden. Dafür wird zunächst ein konzeptioneller Bezugsrahmen entwickelt. Die Untersuchung beruht empirisch auf einer Reihe von Fallstudien aus deutsch-chinesischen Unternehmenskooperationen. Dort geht es im Wesentlichen um Versuche des deutschen Managements, das Leistungsverhalten chinesischer Arbeitnehmer mit Führungs- und Personalsystemen im Sinne der wirtschaftlichen Zielsetzungen der Kooperation zu beeinflussen, etwa durch Personalbeurteilungen oder Anreizsysteme. Es wird gezeigt, dass deutsches Management dabei implizit von kulturellen Logiken und Normen ausgeht, etwa wie Organisationen funktionieren oder Mitglieder sich dort verhalten, die nicht a priori den Annahmen chinesischer Arbeitnehmer korrespondieren. Dies führt zu Unverständnis auf beiden Seiten und schließlich zu Konflikten.

#### **Cultural Conflicts in German-Sino Joint Ventures - the Introduction of Personnel Management Concepts**

This study focuses on German-Sino joint ventures and investigates how communicative conflicts result from different cultural concepts of reality construction. In our paper, we firstly develop a conceptual reference framework for this question. The empirical investigation is based on a number of case studies from German-Sino company co-operations. These cases show primarily the attempts of the German management to influence the performance of Chinese employees through management and personnel concepts, such as staff assessment or incentive systems in order to achieve business targets. It is shown that in doing so, German management implicitly assumes cultural logics and standards, concerning for example how organisations operate or how members behave in China. These assumptions do not automatically correspond to the actual patterns of behaviour, thinking and feeling of the Chinese employees. This results in a lack of understanding on both sides and culminates in conflicts.

Key words: **China, Conflict Management, Cross Cultural Management, International Human Resource Strategy, Joint Venture Management**

---

\* Prof. Dr. Joachim Freimuth, Professor an der Hochschule Bremen und international tätiger Berater für Personalführung und Organisationsentwicklung, Tannenbergsstraße 17, D – 28832 Achim. E-Mail: joachim.freimuth@t-online.de.

Dr. Renate Krieg, freiberufliche Sinologin und Gutachterin, Lehrbeauftragte an der Universität Dresden und der Hochschule Bremen. E-Mail: R.Krieg@snafu.de.

Prof. Dr. Monika Schädler, Sinologin und Volkswirtin, Direktorin des Instituts für Asienkunde in Hamburg. E-Mail: Monika.Schaedler@t-online.de.

\*\* Artikel eingegangen: 6.4.2004

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 19.3.2005.

## 1. Einführung

In praktischen Zeugnissen aus der Kooperation mit chinesischen Unternehmungen wird immer wieder betont, dass die Bedingungen für nachhaltigen und wechselseitigen geschäftlichen Erfolg in diesem Land schwer zu kalkulieren sind (Graham/Lam 2004). Eine Reihe von Studien zeigt, dass der unreflektierte Umgang mit Konflikten eine der Hauptursachen dafür ist und sogar zum Scheitern von Joint-Ventures beigetragen hat (Lane/Beamish 1990; Strutton/Pelton 1997; Lin/Germain 1998). Wir knüpfen an diese Überlegungen an und möchten die Ursachen dafür genauer ausleuchten (Schädler/Freimuth 2005).

Basierend auf Ergebnissen aus der Konfliktforschung gehen wir davon aus, dass *Konflikte* ihre Ursachen in der widersprüchlichen *Wahrnehmung und Bewertung* von Problemen haben (z.B.: Simon 2001; Fiedler 2004). Es liegt nahe, in internationalen Kooperationen diese Differenzen auch auf die jeweiligen kulturellen Hintergründe zurückzuführen, die für die Beteiligten relativ geschlossene Sinnwelten darstellen und ihre Interaktionen leiten. Wir interpretieren Kultur aber auch in dynamischer Weise als Wechselwirkung zwischen ihren Oberflächen- und Tiefenstrukturen, zwischen Routinen, Ritualen etc. und darunter liegenden Grundannahmen über die Wirklichkeit. Letztere machen den Kern der kulturellen Identität aus, die aber an der Oberfläche unterschiedliche Formen ausbilden kann. Die Differenzierung erlaubt es, interkulturelles Verständnis und Wandel zu begreifen, der etwa durch die Begegnung unterschiedlicher Kulturen ausgelöst wird, zugleich aber auch kulturelle Bewahrung und Identität, die sich in den Grundannahmen und Werten ausdrückt. Diese können sich allerdings als sehr hermetisch erweisen, etwa wenn sich in komplexen Kooperationen die kommunikativen Gemeinsamkeiten an den kulturellen Oberflächen erschöpfen und es zu Konflikten kommt. Was sich an der Oberfläche als Unterschiedlichkeit im Kommunikationsstil zeigt, erweist sich vielleicht als fundamentale Differenz in der Logik der jeweiligen Konzepte von Zeit oder Ordnung. Die Partner werden so gleichsam auf ihre grundlegenden kulturellen Muster zurückgeworfen und verharren dort, gerade wenn auf die Entwicklung eines tieferen Bezugsrahmens keine Aufmerksamkeit gerichtet und die Beziehung, besonders am Anfang, nicht systematisch entwickelt wurde. Kommunikation und Kooperation erfahren dann Beeinträchtigungen, Missverständnisse werden ausgelöst und das Klima der Zusammenarbeit verschlechtert sich. Wenn also in der Kommunikation zu schnell und zu abrupt die jeweiligen Tiefenstrukturen der Kulturen zur Disposition gestellt werden, erweisen sie ihre Konservativität und bilden die Ursache für Konflikte.

Wir wollen in unserer Studie darlegen, wie diese konfliktreichen Schließungen durch unterschiedliche kulturelle Konzepte der Konstruktion von Realität ausgelöst werden. Dabei beziehen wir uns empirisch auf eine Reihe von Fallbeispielen aus deutsch-chinesischen Unternehmenskooperationen. Wir konzentrieren uns auf Versuche des deutschen Managements, das Leistungsverhalten chinesischer Arbeitnehmer mit Führungs- und Personalsystemen im Sinne der wirtschaftlichen Zielsetzungen der Kooperation zu beeinflussen, etwa indem Ziele vermittelt und ihre Erreichung mit Anreizen attraktiv gemacht werden. Wir wollen versuchen zu zeigen, dass deutsches Management dabei implizit von kulturellen Logiken und Normen ausgeht, etwa wie Organisationen funktionieren oder Mitglieder sich dort verhalten, die nicht a priori

mit den Annahmen chinesischer Arbeitnehmer korrespondieren. Dies führt zu Unverständnis auf beiden Seiten und schließlich zu Konflikten.

Wie erwähnt, plädieren wir gleichwohl für ein dynamisches und offenes Konzept von Kultur. Gerade China kann aufgrund seiner wechsellvollen jüngeren Geschichte mit den vielen Brüchen nicht als monolithischer Kulturblock betrachtet werden. Sowohl in der Politik als auch in der Entwicklung zu einer globalisierten Marktökonomie kann man davon ausgehen, dass der Modernisierungs- und Transformationsprozess (Hale/Hale 2003) veränderte, zuweilen widersprüchliche Denk- und Wertemuster hervorbringt, die sich nach und nach zu spezifischen neuen Formen kristallisieren und einer neuen Identität Ausdruck und Gestalt verleihen. So zeigen z.B. Ralston et al. (1999), dass sich die herausbildende Wirtschaftselite einerseits westlichen Werten öffnet, andererseits aber durchaus einen traditionellen Bezugsrahmen beibehält. Auch Schlevogt (2002) belegt in seiner material- und umfangreichen Studie, dass parallel zu den Veränderungen in der chinesischen Gesellschaft viele traditionelle Werte auch im Wirtschaftsleben ihre zentrale Bedeutung behalten und einen wesentlichen Unterschied zu westlichen Modellen ausmachen.

## **2. Aufbau der Arbeit, Vorgehensweise und empirische Grundlagen**

Nach einer kurzen Darstellung unserer Vorgehensweise und der Datenbasis der Untersuchung folgt die Erläuterung der konzeptionellen Grundlagen, die unserem Konfliktmodell zugrunde liegen. Anschließend versuchen wir zu skizzieren, wie man die Unterschiedlichkeiten der kulturell geprägten Perzeptionen von Deutschen und Chinesen kategorial fassen und systematisieren kann. In den folgenden Teilen wird im Rahmen dieser konzeptionellen Grundlagen und des empirischen Materials an Fallbeispielen gezeigt, wie in deutsch-chinesischen Unternehmenskooperationen Konflikte entstehen. Abschließend werden die Ergebnisse noch einmal kritisch diskutiert.

Unsere Befunde beruhen auf zwei aufeinander folgenden Befragungsrunden in deutschen Unternehmen in China.<sup>1</sup> In einem ersten Durchlauf wurden im Februar und März 2003 15 Interviews mit Firmenrepräsentanten, Kammermitgliedern und Consultants in Beijing und Shanghai durchgeführt. Das Ziel dieser ersten Gespräche bestand zum einen darin, unsere Annahmen über die Entstehung von Konflikten in deutsch-chinesischen Unternehmenskooperationen zu diskutieren und zu konkretisieren. Zum anderen wurden ausgewählte konkrete Beispiele für Konflikte gesucht, die in einer zweiten Befragung vertieft und aus den verschiedenen Perspektiven der Konfliktbeteiligten untersucht werden sollten. Diese zweite Befragung fand im September 2003 in Beijing, Shanghai und Chengdu statt. Befragt wurden 51 Interviewpartner in sechs Unternehmungen. Bei der ersten Befragung kamen die Gesprächspartner sowohl aus produzierenden als auch aus Dienstleistungsunternehmen. Für die zweite Befragung wurden nur produzierende Unternehmen ausgewählt, die seit mehreren Jahren bestehen. Fünf der Unternehmen sind Joint Ventures mit unterschiedlicher Kapitalbeteiligung der deutschen und chinesischen Partner, ein Unternehmen ist ein Tochterunternehmen.

---

<sup>1</sup> Die Umfragen waren Teil des Forschungsprojekts „Konfliktmanagement in der deutsch-chinesischen Zusammenarbeit“ an der Hochschule Bremen, 2003-2004.

Im Rahmen der Befragungen haben wir versucht, die ausgewählten Konfliktthemen jeweils aus der Perspektive von deutschen und chinesischen Mitarbeitern und Führungskräften zu erfassen, um die Unterschiedlichkeiten in den Wahrnehmungen und Werten als konfliktauslösende und verstärkende Faktoren in den Blick zu bekommen. Die ergiebigsten Themen stellten für uns die Versuche dar, westliche Management- und Führungskonzepte in chinesische Unternehmenskulturen einzuführen. Zur Erfassung der dabei auftretenden Probleme wurde ein halbstrukturierter Interviewleitfaden entwickelt, der auf die Aspekte der Entstehung und Dynamik von Konflikten fokussierte. Die Interviews wurden überwiegend in der Muttersprache der jeweils Befragten geführt. Sie wurden weitgehend aufgenommen, anschließend transkribiert und von uns im Blick auf unsere Annahmen kritisch ausgewertet.

### 3. Zur Struktur und Dynamik von Konflikten

Es gibt in sozialen Systemen Problemfelder, die keine eindeutigen Lösungen haben und daher Entscheidungen verlangen. Dazu haben Betroffene bzw. Beteiligte unterschiedliche Perspektiven, bedingt etwa durch persönliche, wirtschaftliche oder politische Differenzen. Das können Unterschiede hinsichtlich der Zielsetzungen sein, aber auch Fragen der Ressourcen- oder Machtverteilung, z.B. Entgeltlösungen, die Besetzung von Stellen oder die Bildung neuer organisatorischer Strukturen. Solche Unterschiede in Entscheidungsprozessen bilden zunächst *Konfliktpotenziale*. Für ihre Lösung ist es wichtig, dass sie rechtzeitig und offen zur Sprache kommen können. Wird das in den Entscheidungsinstanzen vermieden und Unterschiede nicht sicht- und diskutierbar gemacht, können daraus Konflikte entstehen (Schwarz 2001, 20ff). Wie auch Glasl (1990) zeigt, geraten Beziehungen erst dann in einen *Konflikt*, wenn mindestens einer der Akteure Unvereinbarkeiten wahrnimmt und die Ursachen dafür den anderen Beteiligten zuschreibt.<sup>2</sup> Es wird ihm deshalb in der Folge darum gehen, diese Beeinträchtigung unwirksam werden zu lassen, seine Sicht der Dinge zu betonen und die eigenen Interessen auf Kosten der anderen Blickwinkel zur Geltung zu bringen. Die verschiedenen Perspektiven auf das Ausgangsthema verlieren damit ihre ursprünglich konstruktive Spannung, sie verengen sich und tendieren zur hermetischen Schließung.

Wir fokussieren deshalb in unserer Betrachtung von Konflikten vor allem auf den Aspekt der unterschiedlichen und unvermittelten *Wahrnehmung und Bewertung* der Situation durch die Interaktionspartner in der Kooperationsbeziehung (Watzlawick et al. 1985). Die Beteiligten verharren in ihren Bezugssystemen und kommen nur selten auf den Gedanken, dass es auch anders sein könnte (Gilbert 1998, 72ff). Weil sie schließlich jeweils darauf drängen, die wahrgenommenen und den Partnern zugeschriebenen Unvereinbarkeiten zu beseitigen, tendieren Konflikte dazu, sich zu verselbständigen. Die Konfliktparteien verstricken sich dann in der Beziehung und der Konflikt eskaliert, wobei die auslösende Ursache mehr und mehr aus dem Blick gerät. Die strikte Schließung der jeweiligen Bilder von der Situation, die moralische Abwertung des Konfliktpartners und die eigene moralische Selbstaufwertung werden für den Beobachter immer sinnfälliger. Toleranz wird ersetzt durch Vorurteile, die dem Zirkel der konfliktären Interaktionen ständig neue Nahrung geben (Kunda 1999, 318ff).

---

<sup>2</sup> Simon (2002, 83) bezeichnet diesen Zusammenhang als epistemologische Falle.

Wie aus mehreren Studien hervorgeht, ist das Potenzial für Konflikte in internationalen Joint Ventures in China bereits bei elementaren Fragen besonders groß. Häufig bestehen zwischen den Partnern beträchtliche Unterschiede im Hinblick auf die grundlegenden Erwartungen und Zielsetzungen der Kooperation, die jedoch unausgesprochen bleiben und so schnell enttäuscht werden können (Hoon-Halbauer 1999, 361f). Während etwa die chinesischen Partner primär an modernen Technologien, Management-Wissen und Kapital interessiert sind, reflektieren die westlichen Partner eher den Zugang zu und Kenntnisse über die lokalen Märkte sowie die politischen Rahmenbedingungen des Landes (Si/Bruton 2003). Die impliziten Annahmen werden oftmals nicht frühzeitig transparent gemacht und verhandelt, um eine stabile und künftig belastbare Beziehung zu etablieren. Der anfänglichen Euphorie folgt so schnell die Ernüchterung. Wenn die beteiligten Kooperationspartner dann über wenig diskursive Gemeinsamkeiten verfügen, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass es zu Konflikten zwischen ihnen kommt.

#### 4. Konflikte in der interkulturellen Kommunikation

In Grenzsituationen *interkultureller Überschneidungen* versagen die eigenen kulturellen Orientierungssysteme häufig und das Verhalten der Partner kann nicht mehr zuverlässig antizipiert werden (Thomas 1996, 113f). Steht Akteuren in Organisationen, insbesondere bei komplexen Fragestellungen, widersprüchlichen Zielen und unter Zeit- und Erfolgsdruck, kein gemeinsames Repertoire an Wahrnehmungs-, Bewertungs- und Verhaltensstandards zu Verfügung, liegt es nahe, dass Konfliktpotenziale aufbrechen und schrittweise eskalieren. Die Unterschiede, die etwa in Verhandlungssituationen gleichsam am Tisch sind, können im wahrsten Wortsinne nicht angemessen ‚zur Sprache‘ kommen, im gemeinsamen Verständnis verhandelt und gelöst werden (Kimmel 2000).

Um den sehr vagen und weitgehenden Begriff der Kultur und den Zusammenhang zur Wahrnehmung klarer zu fassen und unseren Ansatz etwas deutlicher zu positionieren, gehen wir zunächst von einem idealtypischen Schichtenmodell der Kultur aus, das drei unterschiedliche Ebenen unterscheidet (Schein 1995; Trompenaars 1993):

- die sicht- und spürbare Oberfläche der Kommunikations- und Interaktionsroutinen,
- die darunter liegende Ebene der bekundeten Werte und Regeln, die in spezifischen Formen sozialer Beziehungen dauerhaft institutionalisiert sind
- und schließlich die Ebene der grundlegenden Kategorien und Überzeugungen, in denen Kulturen ihre Sichten der Wirklichkeit und unseres Handelns dort organisieren.

In interkulturellen Überschneidungssituationen nehmen die Akteure auf der Beziehungsoberfläche zunächst lediglich differente Kommunikations- und Verhaltensmuster wahr, die uns von unseren Gesprächspartnern auch in großer Zahl beschrieben wurden und die sich auch in der einschlägigen Ratgeberliteratur immer wieder finden (De Mente 1994). Es handelt sich hier jeweils um *Routinen* in der Interaktion, die für die eingeweihten Akteure Seinsgewissheit und Sicherheit geben. Für Außenstehende sind sie beobachtbar, auch kopierbar, aber nicht a priori verständlich, weil ihnen der

tieferen Kontext für das Verständnis dieser Austauschmuster fehlt. Diese Ebene der spür- und sichtbaren Äußerungen bezeichnet Edgar Schein als *Artefakte*. Zu ihnen gehören die Verhandlungs- und Kommunikationsstile, Rituale, Zeremonien, aber auch die Bekleidung, Essgewohnheiten oder die räumliche Umgebung. All diese Artefakte sind für die Eingeweihten in strikter Weise komponiert und mit einer Vielzahl von festen Bedeutungen versehen. Man kann das zwar ‚auswendig lernen‘ und reproduzieren, es schützt sicher vor groben Fehlgriffen, aber es wird meist die selbstverständliche Spontaneität fehlen, die für Routiniers kennzeichnend ist.

Diese unmittelbar erkennbare, phänomenologische Ebene lässt sich auf eine tiefere Ebene von *bekundeten Werten und Regelwerken* zurückführen. Sie liefern sozialen Systemen gemeinsame Maßstäbe für die Bildung von Ordnungen, die Strukturierung von offenen Situationen und Rahmenbedingungen für sozialadäquates Verhalten. Es sind in ihrer ausdifferenziertesten Form *Institutionen*, die zu den dauerhaften Merkmalen der gesellschaftlichen Realität gehören. Sie beruhen auf Routinen und werden auch durch sie reproduziert.<sup>3</sup> Es kann sich dabei um sehr strukturierte Formen wie Rechtssysteme handeln, aber auch um Konstrukte, die ungeschrieben und informell in die Verhaltensmodelle der Kulturmitglieder eingelassen sind. Für die chinesische Kultur werden in diesem Zusammenhang Konzepte wie Hierarchie, *Guanxi*, *Danwei*, das Gesicht wahren bzw. geben oder Prestige immer wieder exemplarisch genannt. Innerhalb der etablierten interkulturellen Diskussion wird in vielen Untersuchungen auf derartige Kategorien Bezug genommen, wie auch bei Hofstede (1980), dessen polarisierende Betrachtungsweise mittlerweile nicht mehr unumstritten ist (Wong 2002).

Versteht man diese institutionalisierten Deutungsmuster und Werte, erschließen sich auch die Bedeutungen von Artefakten in einem größeren und sinnvolleren Kontext. Wir vermuten darüber hinaus, dass sich diese Konstrukte mittlerer Reichweite in Kulturen noch weiter zurückführen lassen auf *Grundannahmen* über die elementaren Strukturen der Realität und unser Agieren in der Welt, die für einen Kulturkreis so selbstverständlich geworden sind, dass man zwischen seinen Mitgliedern nur sehr geringe Unterschiede findet.<sup>4</sup> In ihnen sind die spezifischen Formen aufgehoben, in denen sich diese Gruppen organisiert haben, um die ihnen gestellten Probleme ihrer Existenz zu bewältigen. Diese sind in ihrer Evolution so selbstverständlich geworden, dass sie nicht mehr bewusst wahrgenommen werden. Wir finden auf dieser grundlegenden Ebene von Kulturen Betrachtungsweisen, die für jeweils Außenstehende im wahrsten Wortsinne ‚unvorstellbar und undenkbar‘ sind (Schein 1995, 33). Es handelt sich um grundlegende Ordnungs- und Bewertungssysteme, die sich über ältere Entwürfe von prägenden Vordenkern der nationalen Kulturen etwa über Religion, Erziehungssysteme, Gesetze oder Institutionen bis in die Gegenwart tradiert haben und von den kulturellen ‚Insidern‘ gleichsam wie eine zweite Natur als selbstverständlich

<sup>3</sup> Derartige Strukturen sind dafür verantwortlich, „dass soziale Praktiken über unterschiedliche Spannen von Raum und Zeit hinweg als identische reproduziert werden, also systemische Formen enthalten.“ Sie existieren im Tun und in ‚Erinnerungsspuren‘ von bewusst handelnden Subjekten. (Giddens 1995, 69).

<sup>4</sup> „Our cultural messages are part of our worldviews, a whole logic about how to know and how to order what we know“ (Le Baron 2003, 70).

gesetzt werden. Wir möchten drei unterschiedliche Formen solcher übergeordneter Muster unterscheiden (Freimuth/Thiel 1997):

- Sie enthalten zum einen *logische Formen*, mit denen wir unsere Realität konstruieren, also Konzepte von Ordnung, Entwicklung, Kausalität und Zeit, sowie auch Bilder darüber, wie unsere Beziehung als Menschen zur Realität gedacht werden kann. Können wir sie etwa begreifen, beherrschen, nachbilden oder sind wir ihr mehr oder weniger fatalistisch ausgesetzt? Was für ein Bild von der Wirklichkeit beherrscht uns, wenn wir sagen, wir verlieren Zeit?
- Eine zweite Gruppe solcher kulturellen Grundkategorien können den Bereichen der *Ethik und der Moral* zugeordnet werden. Sie enthalten verbindliche Regeln und Vorgaben, die sich auf menschliches Zusammenleben und Verhalten in Gemeinschaften beziehen. Ein implizites westliches Motiv könnte man im Marktmodell sehen. Immer wieder werden etwa Austauschbeziehungen als Wettbewerb von autonomen Individuen thematisiert, die beste Idee soll sich etwa in einem freien Diskurs herausstellen.
- Eine weitere Gruppe elementarer kultureller Formen vermuten wir im Bereich der *Ästhetik* (Russel et al. 1997). Hier liegen Unterschiede darüber begründet, wie etwa in der Wahrnehmung Details und Kontexte (Figur und Grund) in Verbindung gebracht werden oder was als harmonisch und stimmig bzw. als dissonant begriffen wird. Das ist ein Aspekt, der aus unserer Sicht in der Analyse von Konflikten in der interkulturellen Kommunikation unterschätzt wurde.

Um die Dynamik von interkulturellen Überschneidungen verstehen und Auswege finden zu können, sind diese Zusammenhänge wichtig. Je mehr Konflikte eskalieren, umso mehr werden die Beteiligten auf ihre je grundlegenden Annahmen und Werte zurückgeworfen und erzeugen eine Tendenz zur hermetischen Schließung.

## **5. Das Zusammenspiel der kulturellen Ebenen und Entstehungskontexte**

### **5.1 Ebene der Artefakte**

Immer wieder haben deutsche Führungskräfte Verhaltensbeispiele von chinesischen Mitarbeitern genannt, die als unverständlich und auch unmoralisch gekennzeichnet wurden. Ein chinesischer Einkäufer ließ sich etwa bei der Vergabe von Aufträgen weniger von Preisen, Lieferzeiten oder Qualitäten leiten, sondern bedachte vornehmlich Verwandte oder Bekannte aus seinem privaten Umfeld. Nach westlichem Verständnis wäre dies ein juristischer Tatbestand, aber im Kontext der chinesischen Konstruktion sozialer Realität ist solches Verhalten durchaus ‚normal‘, weil man sich primär innerhalb von vertrauten Netzwerken austauscht. Die strikte Befolgung dieser Regeln gilt auch als Ausdruck moralischen Wachstums und wird durch soziale Kontrolle konsequent durchgesetzt (Lee 1998). Zwar sind die persönliche Beziehung zum Partner und die daraus erwachsenen wechselseitigen Verpflichtungen auch im westlichen Umfeld ein wichtiger Grund, warum Menschen ihre Zusagen einhalten (Trompenaars 1993, 64), jedoch in geringerem Maße als in China. Im Vergleich dazu vermitteln uns schriftliche Verträge Sicherheit und Kontrolle, die wiederum in China oftmals nur Ausdruck eines flüchtigen Momentes sind.

### **5.2 Ebene der bekundeten Regeln und Normen**

Unterhalb der Ebene solcher Artefakte finden wir in China soziale Institutionen, zu denen das Vertrauen auf Beziehungen in differenzierten Netzwerken gehört. Dieses ausgeprägte Vertrauen auf die Verlässlichkeit von sozialen Rollengefügen ist Ausdruck einer fehlenden institutionellen Verankerung kalkulierbarer Rechtsnormen und einer verlässlichen staatlichen Exekutive, wie wir sie in westlichen Kulturen entwickelt haben (Tsui 1997). In unserer Logik gehen wir von einer Gesellschaft mit verlässlicher Rechtssicherheit und kontrahierbaren Beziehungen aus, also von der allgemeinen Geltung abstrakten Rechts, auf das wir uns individuell berufen können. Das ist eine Errungenschaft unserer spezifischen kulturellen Entwicklung, während in China die kollektive Erfahrung von Vertrauen sich auf den Bereich der familiären Netzwerke beschränkt. Aus diesem Grund sind in ‚Low Trust Societies‘ (Fukuyama 1995) langfristige Beziehungen wichtiger und moralisch weit höher angesiedelt als vergängliche Formalismen. Das ursprüngliche Modell für die Form des sozialen Austausches sind in China Familienstrukturen, weil nur dort die dauerhafte Erfahrung von Kontrolle und Verlässlichkeit ausgebildet werden konnte. Nach Ansicht von Schlevogt (2002, 42) sind Familien bzw. familiäre Netzwerke die wichtigste Institution der chinesischen Gesellschaft und ihrer Wirtschaft, die allen historischen Irrungen und Wirrungen widerstanden hat. Das zeigt auch Cochran (2000) in seiner historischen Studie.

### **5.3 Ebene der Grundannahmen**

Wir finden daher in der chinesischen Kultur Denkfiguren, die Veränderungen, Brüche, Mehrdeutigkeiten und komplexe Wechselwirkungen einschließen. Die Konstruktionslogiken, die in solchen Kontexten repräsentativ sind, bleiben tastend, abwägend und optional. Genaue Voraussagen sind nicht möglich, die Erkennbarkeit und aktive Beeinflussung der Wirklichkeit durch individuelles Handeln wird relativiert. Daraus erklärt sich die stärkere Orientierung der Wahrnehmung auf Kontexte und Beziehungen, weniger auf isolierbare Elemente und strikte Kausalitäten. Ein für unseren Zusammenhang wichtiger Aspekt ist der Umgang mit Widersprüchen. Unser kausales Denken beruht auf den beiden logischen Sätzen vom ausgeschlossenen Dritten und der Identität, auf Eindeutigkeit bzw. noch besser Eineindeutigkeit. Solche Denk- und Argumentationsfiguren haben sich in China nicht ausgebildet, darum kann man sich im Diskurs auch nicht auf ihre Geltung beziehen. In einer sich verändernden und relationalen Welt sind die Perspektiven reichhaltiger und das heißt, es gibt Mehrdeutigkeit und ein und dasselbe Phänomen in verschiedenen Kontexten kann auch unterschiedliche Identitäten haben. Es widerstrebt daher dem chinesischen Denken, sich festzulegen und sich etwa in den logischen Modus entweder/oder zu begeben, viel wichtiger ist es, Varianten offen zu halten. Die Tendenz des ‚Chinese Way‘ – wie ein Interviewpartner es nannte – wird immer darin bestehen, einen Weg zu suchen, der weitgehend allen Seiten bzw. Perspektiven gerecht wird, um sich keine Optionen für einen möglicherweise doch anderen Entwicklungsverlauf zu verstellen. Während wir von allgemeinen Grundsätzen oder Prinzipien ausgehen und von dort aus unsere Argumentationen deduktiv aufbauen, umkreisen Chinesen ihr Thema bzw. Anliegen, kommen so in unserer Wahrnehmung ‚nicht zum Punkt‘, oftmals weil der Zuhörende diesen induktiv erschließt und der Sprechende ihn daher auch nicht explizit benennen muss.

Diese Kompetenz ist der Spiegel der kollektiven Erfahrung, sich innerhalb von subtil geordneten Beziehungsgefügen orientieren zu müssen, die nicht zuletzt den Kokon für die Entwicklung der eigenen Identität bilden. Von daher erklärt sich auch, warum etwa der Aspekt der Harmonie in China einen wichtigen Stellenwert hat, ebenso wie die Pflege von Beziehungen. Ihre Gefährdung hätte existenzielle Konsequenzen. Morris et al. (1998) belegen, dass selbst westlich ausgebildete chinesische Führungskräfte gleichwohl nicht dazu tendieren, Konflikte offen oder gar konfrontativ zu thematisieren, bedingt durch ihre traditionelle Bindung an Gruppenharmonie und Beziehungspflege.

Diese grundlegenden Unterschiede zwischen asiatischen und westlichen Wahrnehmungsmustern untersucht Nisbett (2003) in seinem Buch, angereichert mit zahlreichen empirischen Belegen und vielen Verweisen auf experimentelle Untersuchungen. Er zeigt, dass wir durch unsere westliche Brille die Realität eher als gesetzmäßig strukturiert, geordnet, damit kausal erkennbar und durch unser autonomes Handeln aktiv beeinflussbar begreifen. So begreifen wir unsere soziale Realität in einem kausalen Ordnungsmodell, auf deren verlässlicher Grundlage sich souveräne Individuen handelnd aufeinander beziehen können. Eine der elementaren Formen, in der sich das zeigt, ist die öffentliche und kritische Debatte, der ein marktähnliches Wettbewerbsmodell zugrunde liegt, so dass sich die besten Argumente herausbilden lassen. Dieses Weltbild spiegelt sich in der Bildung von gesellschaftlichen Institutionen, sie liefern uns kalkulierbare und verlässliche Kontexte. Ein kalkulierbarer öffentlicher Raum für die öffentliche Meinungsbildung hat sich in China nicht gebildet. Die Erfahrung von Konstanz, Kontinuität und Individualität konnte dort so auch nicht entstehen. Diese bildeten sich vielmehr innerhalb des Beziehungsgeflechtes und im geschützten Rahmen der familiären bzw. dörflichen Netzwerke. Legt man die alte Unterscheidung von Ferdinand Tönnies zwischen *Gemeinschaft* (die soziale Lebensform, in der die innere Verbundenheit der Mitglieder den Wesenskern bildet) und *Gesellschaft* (die Welt der zweckrationalen Lebensführung) zu Grunde, dann machen Chinesen also ihre wesentlichen Kontrollerfahrungen in der Gemeinschaft und wir eher in der Gesellschaft.

## **6. Konfliktfelder in deutsch-chinesischen Unternehmenskooperationen – Dargestellt am Beispiel der Einführung von Konzepten der Personalführung**

In den folgenden Fallskizzen sollen unsere bisherigen Überlegungen an einigen konkreten Beispielen weiter erläutert werden. Wir beschreiben jeweils kurz die Konfliktanlässe und versuchen, basierend auf unseren Recherchen, die deutsche und die chinesische Wahrnehmung der Situation darzustellen. Schließlich versuchen wir, die rekonstruierten Missverständnisse im Kontext des von uns vorgeschlagenen kulturellen Modells zu interpretieren.

### **6.1 Konfliktfeld: Aufgabendelegation und Verantwortung**

Dieses Konfliktfeld ist zentral im Zusammenspiel von Mitarbeitern und Führungskräften angesiedelt. Daher kommt ihm eine besondere Bedeutung zu.

*Ebene der Artefakte*

In einem Fertigungsbetrieb führte die Nichtbeachtung einer angekündigten technischen Veränderung bei einem Lieferanten zur Verwendung eines falschen Bauteils durch einen chinesischen Mitarbeiter, was schließlich einen kompletten Produktionsstillstand verursachte. Der verursachte Schaden wurde – so die Darstellung des deutschen Partners – von den betroffenen Mitarbeitern nicht in Verbindung zur eigenen Verantwortung gebracht, sondern abstrakt als Problem der gesamten Organisation und ihrer Repräsentanten gesehen (vgl. auch Child/Yuan 1995). Ein weiteres Beispiel macht diesen Aspekt noch deutlicher. In einem anderen von uns besuchten Fertigungsbetrieb kam es zu einem Arbeitsunfall mit tödlichem Ausgang. Dem individuellen Fehlverhalten des Verunfallten (Nichtbeachtung der Sicherheitsmaßnahmen) und möglicherweise des direkten Vorgesetzten (evtl. Aufsichtspflichtverletzung) wurde ein vergleichsweise geringer Stellenwert zugeschrieben. Die Schuld – einhergehend mit einer Bestrafung – wurde pauschal den jeweils höheren Führungsebenen gegeben, ohne dass diesen konkret ein Fehlverhalten vorgehalten bzw. nachgewiesen wurde. Verantwortung wurde so nicht beim Individuum angesiedelt, sondern im sozialen System aufgelöst, während die deutschen Führungskräfte Arbeitssicherheit als nicht delegierbare Verantwortung der unmittelbaren Vorgesetzten sahen.

Ein deutscher Betriebsleiter äußerte in diesem Zusammenhang, die ISO 9000 sei aufgrund der Starrheit und Mechanik dieses Systems wie geschaffen für chinesische Mitarbeiter. Verändere sich aber etwas, müsse man ständig ‚nachhaken‘, um die Ausführung sicherzustellen. Selbständiges und verantwortliches Handeln dürfe nicht vorausgesetzt werden. Für Unternehmen, in dem aber das aktive und präventive Kümern um Qualität essentiell ist, entstehen durch diese Einstellungen regelmäßig große Probleme. Das gilt besonders für Unternehmen mit einem hohen Standard an technischer Sicherheit, für die strikte Vorgaben verbindlich sind, die etwa durch internationale rechtliche Normierungen vorgegeben werden. Nach den Erfahrungen westlicher Führungskräfte mit chinesischen Mitarbeitern kann man dieses Verständnis in China nicht erwarten. Frage man einen chinesischen Mitarbeiter – so eine häufige Antwort – ob eine Aufgabe verstanden wurde oder ob ihre Ausführung voran ginge, sei die Antwort immer positiv. Wolle man jedoch konkrete Ergebnisse sehen, erleben westliche Führungskräfte regelmäßig Enttäuschungen. Es wird beklagt, dass immer wieder kontrolliert und zum Teil nachdrücklich sichergestellt werden müsse, ob die Aufgabe erledigt und insbesondere die Verantwortung durchgängig wahrgenommen werde. Das gelte insbesondere dann, wenn sich unvorhergesehen gegenüber der ursprünglichen Planung die Bedingungen geändert haben und selbständige Entscheidungen notwendig erscheinen.

Umgekehrt erleben die chinesischen Mitarbeiter ihre deutschen Führungskräfte als bevormundend, reglementierend und tendieren dazu, sich diesen Zugriffen zu entziehen. Insbesondere jüngere und gut ausgebildete chinesische Mitarbeiter betrachten die vielen Vorgaben und Eingriffe in ihre Arbeitsabläufe als überfrachtet, bürokratisch und zentralistisch (vgl. auch Huo/Si 2001; Krieg/Nagels 2001). Das zeigte sich an Beispielen, in denen organisatorische Vorgaben ‚kreativ interpretiert‘ oder umgangen wurden. In einem Hochtechnologie-Unternehmen, wo die Einhaltung technischer

Standards geradezu überlebenswichtig war und das regelmäßiger Zertifizierung unterlag, beschrieben die deutschen Spezialisten es als eines der größten Probleme, dass die chinesischen Mitarbeiter sich schwer taten, in der Montage und der Abschlussprüfung gemäß den vorgegebenen Checklisten und Arbeitsplänen vorzugehen. Die Chinesen wiederum erlebten ein derartiges Vorgehen als Bevormundung und überflüssig, weil sie sich selber als hinreichend kompetent begriffen und aus ihrer Sicht die Arbeitsroutinen blind und ohne Papier beherrschten. Ein eingeflogener deutscher Spezialist beschrieb uns einen Fall, in der chinesische Techniker ein im Lager fehlendes, kritisches Bauteil heimlich einfach selber herstellten und einbauten, ohne sich im Geringsten an die detaillierten Normen und Sicherheitsstandards der technischen Dokumentation zu halten. Erst auf zudringliches Nachfragen wurde diese ‚Eigeninitiative‘ offenbart, aber es war den chinesischen Kollegen kaum zu vermitteln, warum es sich aus deutscher Sicht um ein Problem handelte. Auf die legalistische Argumentation, dass man etwa mit Haftungskonsequenzen rechnen müsse, war die Antwort sinngemäß: ‚es funktioniert doch!‘

#### *Ebene der bekundeten Regeln und Normen*

Das Konfliktfeld entsteht offenbar aus der unterschiedlichen Wahrnehmung, was in der Führungsbeziehung in einer Organisation unter einem Arbeitsauftrag mit der zugehörigen Kompetenz und Verantwortung verstanden wird bzw. wie dieser zu handhaben ist. In der deutschen Managementlogik geht man davon aus, dass zwischen einem delegierten Auftrag, Kompetenz und Verantwortung ein ausgeglichenes Verhältnis vorliegen muss, damit die gesetzten Ziele erreicht werden können. Die vom Vorgesetzten gestellte Aufgabe soll im definierten Rahmen selbständig ausgeführt werden und nur bei Bedarf kommt es zu Rückkopplungen zum Vorgesetzten, der dann gegebenenfalls steuernd und stützend eingreift. Mit diesem Organisations- und Führungsverständnis versuchen deutsche Führungskräfte auch, chinesische Mitarbeiter zu führen. Das Konzept geht offenbar davon aus, dass eine Vorgabe, ein Plan und eine daraus resultierende Aufgabe als handlungsbindend begriffen werden. Diese wird vom Vorgesetzten mit entsprechender Kompetenz (d.h. Ausführungsmacht) und persönlicher Verantwortung für die Umsetzung delegiert. Natürlich können sich die Bedingungen verändern, unter denen die Aufgabe übergeben wurde. Zur Verantwortung gehören dann entweder selbständiges Handeln im Rahmen des Entscheidungsspielraums oder Rückfragen an den Vorgesetzten. Management wird in einem hinreichend definierbaren Handlungsfeld als Steuerung begriffen, d.h. die Anpassung des organisatorischen Handelns auf der Grundlage von regelmäßigem Feedback an veränderte Bedingungen. Zugrunde liegt diesem organisatorischen Konzept ein kybernetisches Modell, das auf den Kategorien Planung, Kontrolle, Abweichung und Steuerung beruht. Die Organisationsmitglieder werden im Rahmen ihrer Aufgaben in der arbeitsteiligen Struktur als Rolleninhaber gesehen, die im Rahmen dieser Rolle individuell im Sinne der Zielsetzungen verantwortlich handeln und sich im Bedarfsfall mit dem Vorgesetzten austauschen.

Wie aus unseren Gesprächen deutlich wurde, widerspricht es scheinbar den Perspektiven der chinesischen Mitarbeiter, eine Organisation als differenziertes, ineinandergreifendes Regelwerk und darin Handelnde abstrakt als Rolleninhaber zu sehen, die

im Rahmen ihrer Kompetenz selbständig und verantwortlich entscheiden und handeln können. Sie wird eher als zusammenhängendes Beziehungsnetzwerk gesehen, dessen integraler Teil jeder Einzelne ist. Die Rolle der Vorgesetzten ist daher auch nicht die formal legitimierte Repräsentation einer abstrakten Institution. Vielmehr werden sie auch als schützender und unterstützender Teil des gesamten Organismus begriffen. Formalisierte Regelwerke der organisatorischen Steuerung sind einer ökonomischen Kultur, die wesentliche Wurzeln in familienähnlichen Austauschbeziehungen hat, tendenziell fremd.

### *Ebene der Grundannahmen*

Die Beispiele zeigen, dass im chinesischen Verständnis Organisation eher in einem ganzheitlichen Verständnis thematisiert wird. In ihr spielt das Individuum nicht eine einsame, abstrakte Rolle und ist austauschbar, vielmehr wird es darin aufgehoben und ist ein integraler Teil. Der eher analytische Ansatz, in dem wir uns heimisch fühlen, geht von der nahezu beliebigen Teilbarkeit von Prozessen und Verantwortungsbereichen aus. Darauf beruht letztlich die Effizienz unserer arbeitsteilig strukturierten Organisationen, wie wir von Adam Smith über Max Weber bis hin zu den aktuellen Protagonisten des Reengineering gelernt haben. Die Gegensätzlichkeit dieses Realitätszuges zur chinesischen Logik wird in einer entsprechenden Äußerung eines deutschen Interviewpartners deutlich: Wenn alle verantwortlich sind, dann ist es im Grunde genommen keiner. Es ist also aus seiner Sicht eine logische Unmöglichkeit, der er und andere Kollegen verständnis- und fassungslos gegenüberstanden, fassungslos im wörtlichen Sinne, weil sie sich im Rahmen bzw. der Fassung unserer westlichen Logik nicht einfügt.

Unsere zergliedernde Betrachtungsweise führt auch dazu, dass Individuen für ihr Handeln auch im moralischen Sinn verantwortlich gemacht werden können, während die auf Wechselwirkungen und Zusammenhänge bezogene Sicht der chinesischen Kollegen diese Abstraktion nicht vollzieht. Unter diesen Bedingungen ist es natürlich nur schwer möglich, chinesischen Mitarbeitern unseren moralischen Begriff von Verantwortung für eine übernommene Aufgabe zu vermitteln, weil sie sich nicht als individuell verantwortliche Inhaber einer Rolle begreifen, sondern als Teil eines Kollektivs. Dessen verwobenes Rollengefüge kann nicht in die arbeitsteilige Strukturlogik einer modernen westlichen Organisation mit individuell verantwortlichen Akteuren aufgelöst werden.

Wenn westliche Führungskräfte von der Notwendigkeit ‚sauberer‘ Schnittstellen und ‚klarer‘ Zuständigkeiten sprechen, zeigt das zugleich, dass mit solchen Konstruktionen auch ästhetische Befriedigung verbunden wird, weil sich jedes Teil widerspruchlos ins gesamte Bild einordnen lässt und damit das Gefühl von Übersicht bzw. Kontrolle entsteht. Daher können wir unsere Wahrnehmung auch auf die einzelnen Elemente richten, während aus der chinesischen Perspektive stärker der Kontext und die Beziehungen im Blick liegen, die ein harmonisches Ganzes bilden.

### **6.2 Konfliktfeld: Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung**

Ein von uns besuchter mittelgroßer Betrieb war dabei, ein Konzept der Zielvereinbarung und des Leistungsfeedback zwischen Führungskräften und Mitarbeitern einzu-

führen. Die entsprechenden Mitarbeitergespräche sollten sogar vierteljährlich stattfinden und bezogen – im Sinne von Management by Objectives (MbO) – alle hierarchischen Ebenen bis auf die Operator-Ebene mit ein. Die chinesischen Führungskräfte wurden in kurzen Schulungen mit dem System vertraut gemacht. Die Promotorin des Vorhabens war die Leiterin der Personalentwicklung, die einen Abschluss im westlichen Ausland erworben hatte und eine vermittelnde Rolle spielen sollte.

#### *Ebene der Artefakte*

Ein deutscher Manager bezeichnete die Mitarbeitergespräche von chinesischen Führungskräften im Unternehmen als eine Art Basar, auf denen man in konfliktfreier Zone Ziele und Leistungsfeedback eher einvernehmlich aushandele, wo aber keine Standards gesetzt und keine differenzierte Rückmeldung gegeben werden. Der komplette Zyklus der Zielvereinbarung, des Controlling und des Leistungsfeedback sei betroffen: So könne keine nachhaltige Führungswirkung entfaltet werden. In der ersten Phase, der Vereinbarung der Ziele, ginge es nach deutschen Managementregeln darum, klare Vereinbarungen zu treffen, die ambitioniert, operational und möglichst eindeutig messbar sein müssen. Die chinesischen Kollegen hielten die Vorgaben jedoch viel vager, die Ziele waren offener und mit deutlichen Spielräumen für Interpretationen versehen. Ganz ähnlich sah man auch das Controlling der Ergebnisse und die Rückkopplungen über die erreichten Leistungen. Deutsche Führungskräfte bewerteten das Vorgehen der chinesischen mittleren Manager als zu tastend, vorsichtig und permissiv, weniger im Sinne einer offenen und kritischen Beurteilung des Mitarbeiters durch seinen betrieblichen Vorgesetzten. Gute oder schlechte Leistung sei nicht zu erkennen, alles verschwimme im Team.

Chinesische Führungskräfte begründeten ihr Vorgehen damit, dass Ziele offener formuliert werden müssten, um Optionen für mögliche Veränderungen zur Verfügung zu haben. Eine individuelle Differenzierung der Beurteilung von Leistung war ihnen ebenso wenig möglich, wie ein kritisches Feedback, weil Arbeitsergebnisse Resultat der Gemeinschaft seien. In der Tat fielen auch die Beurteilungen in den Gruppen durchweg sehr positiv aus und die verantwortlichen chinesischen Führungskräfte waren der festen Meinung, dass alle Mitglieder des Teams ausgezeichnete Leistungen erbracht hätten.

Es wurde überdies von chinesischen Vorgesetzten berichtet, die nach entsprechenden Schulungsmaßnahmen durch die Personalentwickler versuchten, auch individuelle Minderleistung zu benennen, daraufhin jedoch von ihren Mitarbeitern bedroht wurden, da diese sich geradezu verraten fühlten. Es ist typisch, dass Konflikte derartig auf der mittleren Führungsebene sichtbar werden, weil diese Führungskräfte sich in einer klassischen Sandwich-Rolle befinden, in der sie es keinem Recht machen können. Im Allgemeinen holen die Mitarbeiter sie aber sehr schnell auf den Boden der Tatsachen zurück.

#### *Ebene der Regeln und Normen*

Das MbO-Konzept beruht auf der Vorstellung einer arbeitsteiligen und hierarchisch gesteuerten Stellenstruktur. Die Stelleninhaber sind für die Umsetzung der für sie definierten Teilaufgaben und Teilzielsetzungen zuständig. Im Rahmen der Zielvereinba-

rungen und des Leistungsfeedback geht es darum, die so genannten Indifferenzonen der Leistungserbringung zu erreichen und produktiv zu nutzen. Das ist ein Aushandlungsprozess zwischen dem einzelnen Mitarbeiter und seinen Vorgesetzten. Aus dieser Sicht können Leistung und Gegenleistung, Anreiz und Beitrag in den Austauschbeziehungen zwischen Arbeitnehmer und Management direkt und individuell vereinbart, angesprochen und geregelt werden. Das deutsche Management-Verständnis geht darüber hinaus davon aus, dass individuelle Leistungen, sogar persönliches Verhalten und individuelle Entwicklungspotenziale messbar sowie durch direktes Feedback und gegebenenfalls Fördermaßnahmen steigerbar sind. Diese Differenzen zeigen sich auch im Vergleich zu anderen Mitgliedern in der Arbeitsgruppe und werden vom Vorgesetzten mehr oder weniger offen so benannt.

Eine chinesische Führungskraft, die wir in dem Unternehmen daraufhin befragten, bezeichnete das Verhalten seiner Kollegen im Zusammenhang mit der Vereinbarung von Zielen und Leistungsfeedback als ‚Chinese way‘. Darin sind eine Reihe von sozialen Normen und Austauschformen gebündelt, die das Verhalten von Chinesen untereinander beeinflussen. Das ist einmal die Tendenz, Absprachen möglichst offen zu halten, weil die Zukunft nicht kalkulierbar und die Umsetzung von Plänen nicht primär vom Bemühen eines Einzelnen abhängig ist, sondern von den Umständen und seinem sozialen Umfeld. Demzufolge kann ihm dafür auch nicht die Verantwortung aufgebürdet werden, direktes oder gar konfrontatives Feedback hat aus dieser Perspektive im negativen Fall wenig Sinn und würde letztlich als Gesichtverlust erlebt werden. Die Rolle des Vorgesetzten wird tendenziell auch anders gesehen, er ist eher für die Gruppe da und nicht für das Unternehmen. Dieser Aspekt wurde besonders deutlich in ehemaligen Staatsbetrieben, deren Transformationsprozesse langwieriger sind. Hier ist der soziale Druck, der von den Mitarbeitern auf die mittleren Führungskräfte ausgeübt wird, noch deutlich zu spüren.

#### *Ebene der Grundannahmen*

Die Unterschiedlichkeit in den Logiken der Betrachtungen wird an der Äußerung eines deutschen Managers sehr schön deutlich, der ausführte, dass bei einem möglichen Beurteilungsspektrum der erreichbaren Leistungen zwischen ‚schwach‘ über ‚befriedigend‘ bis zu ‚ausgezeichnet‘ unmöglich nahezu 100% der Mitarbeiter im Spitzenbereich liegen können. Sein für ihn schlüssiges Argument war, niemand könne doch letztlich wirklich gut sein, wenn alle Teammitglieder gut sind, weil sich auch in einem überdurchschnittlichen Team immer eine Normalverteilung innerhalb des Beurteilungsspektrums einstellen müsse. Hingegen bestanden die chinesischen Partner wie oben erwähnt darauf, dass alle Leistungen durchaus weit überdurchschnittlich sein können und hatten Probleme, individuelle Leistungsunterschiede in ihren Arbeitsgruppen zu erkennen und offen zu benennen, weil sie das Ergebnis als Ausdruck des kollektiven Bemühens betrachteten.

Dieser Konflikt entstand, weil deutsche Führungskräfte ein kausales Realitätsmodell auf die komplexen Beziehungsnetzwerke chinesischer Gemeinschaften stülpten. Die metrisierende und rechenhafte Kosmologie der westlichen Naturwissenschaft, die auch auf die Beurteilung von Menschen, ihren Leistungen und Potenzialen übertragen wird, entspricht nicht der Tradition des chinesischen Wahrnehmens. Wir sehen Ar-

beitsbeziehungen etwa aus der Perspektive der Anreiz-Beitrags-Theorie, einem Gleichgewicht individueller Leistung und betrieblicher Gegenleistung. Bei Leistungsstörungen wird das Gleichgewicht neu ausgelotet, Zielabweichungen festgestellt, analysiert, eine Lösung gesucht und kontrolliert. Für Chinesen lässt sich die Beziehungskomplexität aber nicht in einem solchen kausalen Modell auflösen und analytisch zergliedern, weil sie eher in Beziehungsnetzen denken und sie sich auch als Teil eines Kollektivs definieren.

Westliche Konzepte der Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung brechen sich in der chinesischen Arbeitswelt auch an normativen Begebenheiten. Die Mitarbeiter fühlen sich bei etwas kritischen Bewertungen ungerecht behandelt. Es ist auch wenig üblich, als Individuum hervorgehoben zu werden, viele fühlen sich nach wie vor als Teil des Kollektivs bzw. einer Gruppe. Inwieweit das Thema ‚Gesichtsverlust‘ in diesem Zusammenhang tatsächlich eine Rolle spielt, wird unterschiedlich gesehen. In der Literatur wird noch häufig darauf verwiesen, einige unserer Interviewpartner relativieren die Bedeutung dieses oft zitierten und bemühten Aspektes jedoch. In jedem Fall erscheint es aber plausibel, dass in sozialen Systemen, die mehr auf einem subtilen Gleichgewicht von reziproken Austauschbeziehungen beruhen, offene Konflikte eher gemieden und der soziale Zusammenhang stärker betont wird. Die Rolle von Vorgesetzten kann dann auch nicht darin bestehen, Unterschiedlichkeit zu betonen oder gar offen zu benennen. Das würde die informelle Ordnungsstruktur und die Kontrolle innerhalb der Gruppe gefährden.

Hinzu kommt möglicherweise eine ästhetische Erklärungskomponente, die der Harmonie und gefälligen Ordnung. Es wäre für Chinesen ein Bruch oder ein Misston, einzelne Mitarbeiter durch positives Feedback hervorzuheben und erst recht, offen individuelle Minderleistung zu benennen. Damit würde die Vollkommenheit der sozialen Ordnungsgestalt zerstört, ganz ähnlich wie sich deutsche Führungskräfte an ‚unsauberen Schnittstellen‘ stören. Auch chinesische Vorgesetzte wollen diese Harmonie nicht stören und begreifen sich nicht in der Rolle, diese offen in Frage zu stellen. Das heißt nicht, dass es nicht gelegentlich zu lautstarken Auseinandersetzungen kommt.

### **6.3 Konfliktfeld: Entgeltregelungen**

Die Frage, nach welchen Kriterien eine adäquate Regelung für die Zahlung des Entgeltes für erbrachte Arbeitsleistungen gestaltet werden kann, schließt nahtlos an das soeben diskutierte Thema an. Dabei geht es aus unserer Wahrnehmung um die Gestaltung einer formal-ökonomischen Austauschbeziehung. Formal liegt der Arbeitsbeziehung ein Arbeitskontrakt zu Grunde, der für beide Seiten bindend ist und der die jeweiligen Leistungen, Pflichten und Rechte regelt. Das Unternehmen und seine Arbeitsbeziehungen werden primär als eine juristische und betriebswirtschaftliche Veranstaltung gesehen. Materielle Anreize zur Leistungssteigerung stellen immer noch das Mittel der Wahl dar.

#### *Ebene der Artefakte*

Folgendes Beispiel mag zunächst der Verdeutlichung dienen: In Staatsunternehmen war ein Wohlfahrtsfonds für soziale Belange der Mitarbeiter obligatorisch, in den bis zu 14% der Lohnsumme eingingen. Dieser Fonds, der in einem von uns besuchten

Unternehmen nach der Joint Venture-Gründung weiter existierte, wurde ausschließlich von der chinesischen Seite verwaltet. Eine jüngere Änderung der gesetzlichen Regelung bezüglich des Wegfalls dieser Vorschrift wurde dem deutschen Joint Venture-Partner nicht mitgeteilt. Neue Bilanzrichtlinien erforderten jedoch die Aufnahme aller Wohlfahrtsausgaben in die Unternehmensbilanz. Die chinesischen Partner wehrten sich gegen diese Behandlung des Fonds und der damit verbundenen Beendigung ihrer Alleinverfügung über diese Ressourcen. Sie interpretierten dies Ansinnen als Griff der Ausländer nach chinesischem Volksvermögen. Damit erfuhr dieser Konflikt zugleich eine starke normative Aufladung, so dass sich die deutschen und chinesischen Mitglieder des Management-Boards in dieser Frage schnell sehr unversöhnlich gegenüberstanden und eine Lösung nach wie vor aussteht.

Ganz in diesem Sinne beklagten deutsche Führungskräfte häufig ein Arbeitsklima, in dem nicht Produktivität oder Qualität im Vordergrund stehen. Interessant ist in diesem Zusammenhang der Aspekt der Arbeitszeit, die in deutschen Unternehmen im Allgemeinen strikt erfasst, kontrolliert und reglementiert wird, weil ihr ein entsprechend vereinbartes Entgelt gegenüber steht. In dem genannten ehemaligen Staatsunternehmen war die Arbeitszeit jedoch unter strikter Kontrolle der Mitarbeiter. Das bezog sich sowohl auf Beginn und Ende des Arbeitstages ebenso wie auf die Pausenregelungen, von der Intensität der Arbeit ganz zu schweigen. Der Versuch des Managements, die chinesischen Führungskräfte dazu zu bringen, die produktiven Ressourcen besser zu nutzen, scheiterte weitgehend. Die mittleren Führungskräfte befanden sich auch hier in einem schwierigen Rollenkonflikt zwischen der Anweisung aus dem deutschen Management und den überkommenen Einstellungen der chinesischen Mitarbeiter.

Aber auch in einem von uns besuchten neueren Joint Venture bestand aus der Perspektive des deutschen HR-Managers ein Problem darin, dass ein wenig nach Anforderungen und Leistungen diskriminierendes Entgeltsystem in einem international agierenden Unternehmen nicht die Leistungsreserven der Mitarbeiter mobilisierte und Unzufriedenheit erzeuge. Man brauche ein größeres Gefälle, um die Motivationsstrukturen aufrecht zu erhalten. Das bedeute jedoch eine kulturelle Veränderung für die chinesischen Mitarbeiter, die es bislang nicht gewohnt waren, für individuelle Leistungen belohnt bzw. nicht belohnt zu werden. In diesem Unternehmen sollten daher nun im ersten Schritt aufgrund von Befragungen und Interviews von Mitarbeitern und Führungskräften die Anforderungen an ein verändertes Bezahlungssystem ermittelt werden, um möglichst einen breiten Konsensus über seine Form und Struktur zu sichern. Die Akzeptanz für individuell unterschiedliche Beurteilung und Bezahlung ist erfahrungsgemäß bei jüngeren chinesischen Mitarbeitern eher gegeben, als bei eher den tradierten Gewohnheiten verpflichteten älteren Kollegen.

#### *Ebene der Regeln und Normen*

Das Bild verändert sich also bereits und die überkommenen Sichten sind in der Reinform meist nur noch in den ehemaligen Staatsunternehmen anzutreffen. Gleichwohl wirken diese traditionellen Strukturen und Vorstellungen nach. Die Anspruchshaltung gegenüber dem Unternehmen war aus deutscher Sicht fast existenzgefährdend. Diese Positionen werden mit den wachsenden Einflüssen von Markt und Wettbewerb ver-

mutlich schwächer. Aber in dem von uns besuchten ehemaligen Staatsunternehmen machten selbst bereits pensionierte Mitarbeiter, die sich der betrieblichen Gemeinschaft noch zugehörig fühlen, immer neue Rechte gegenüber dem Unternehmen geltend. Der deutsche Personalleiter sah sich diesen Forderungen fast ohnmächtig gegenüber, weil eine rigorose Ablehnung Protest in der gesamten Organisation erzeugt hätte. Es kommt hier immer wieder zu Konflikten, in der die verschiedenen ökonomischen Logiken unvermittelt aufeinander prallen. Arbeit wurde und wird zum Teil immer noch nicht als Verausgabung für Geld begriffen, sondern als Teil des Lebens und von sozialen Beziehungen. Diese wurden im Betrieb durch gemeinschaftliche Veranstaltungen (Sportfeste, Feiern etc.) auch sehr gepflegt und das deutsche Management tat gut daran, sich dort sichtbar zu beteiligen. Die chinesischen Mitarbeiter verstehen nicht, dass die Shareholder eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals erwarten. Als bedeutsamer wurde von ihnen die Erwartung ausgedrückt, Investitionen für das Wohlbefinden der Mitarbeiter vorzunehmen, um ihnen das Dasein im Unternehmen angenehmer zu gestalten. Bemerkenswert ist auch, dass es zwischen der gesamten Gemeinschaft der Beschäftigten und dem Betrieb (Gesellschaft) keine Grenze gibt. Arbeitnehmer im Westen begreifen sich hingegen als formale Mitglieder einer Organisation. Die Mitgliedschaft beginnt durch einen verhandelten Kontrakt und kann beendet werden. Dieses Verständnis, das auf dem westlichen Verständnis von gesellschaftlichen Institutionen beruht, kann in der chinesischen Realität aber nicht a priori vorausgesetzt werden.

#### *Ebene der Grundannahmen*

Unternehmen wurden traditionell und werden zum Teil bis heute nicht als wirtschaftliche Veranstaltung begriffen, sie sind Teil eines sozialen Organismus. Arbeit und Leben sind nicht getrennt, daher ist es auch kein Problem für chinesische Mitarbeiter, später zu kommen, Pausen zu machen oder früher zu gehen. Die Input/Output-Logik betriebswirtschaftlichen Denkens, die Arbeit als disponible und zu verwertende Ressource begreift, wird so völlig auf den Kopf gestellt. Demzufolge kann ihr auch kein ökonomischer Wert bzw. kein eindeutiges, leistungsbezogenes Entgelt zugeordnet werden. Sie ist auch keine individuelle Verausgabung, sondern wird in der sozialen Formation erbracht, dessen Teil das Individuum bleibt. Nach wie vor gilt es – wie ein chinesischer Gesprächspartner sagte – als unziemlich bzw. unmoralisch, deutlich mehr zu verdienen als die Kollegen. Es wird auch nicht gerne offen gezeigt. Wichtiger war es etwa für die chinesischen Mitarbeiter in einem kleineren Produktionsunternehmen stattdessen, dass sich der Direktor einen angemessenen Dienstwagen anschaffte, aber nicht als Ausdruck seines individuellen Verdienstes, sondern aus Gründen des Status und Prestige des gesamten Unternehmens. Damit konnten sich die Mitarbeiter auch identifizieren.

Schließlich erfüllt das Unternehmen einen übergeordneten moralischen Zweck, den der Versorgung der Menschen, die in diesem Raum zugleich auch mit ihren Familien wohnen und leben. Als vordringliches Ziel wird es daher gesehen, den Mitarbeitern ein soziales, stabiles Umfeld und Sicherheit zu bieten. Es geht nicht nur um die schnelle Verzinsung des von Shareholdern eingesetzten Kapitals, sondern auch des *moralischen Kapitals*, das auf der reziproken Bindung zwischen Mitarbeitern, auch der

Marktpartner und dem Unternehmen beruht.<sup>5</sup> Das ist ein langfristiger und harmonischer Wachstums- und Entwicklungsprozess, der sich nicht den kurzen Zeitzyklen von Bilanzrichtlinien und Ergebnisrechnung fügt.

## 7. Diskussion

Wir haben unsere Fallbeispiele zunächst aus dem Bereich der Personalführung und des HR-Managements gewählt. Das ist keineswegs zufällig, denn dort zeigen sich unterschiedliche kulturelle Hintergründe und ihre Konfliktpotenziale besonders deutlich. Natürlich müssen wir uns bei allen Verallgemeinerungen immer bewusst bleiben, wie verführerisch und problematisch unsere eigenen Vorstellungen von chinesischer Kultur sein können, die mit ihrer Fokussierung auf Differenzen auch Unterschiede schaffen und nicht nur reflektieren. Es ist bekannt, dass Chinesen im Umgang mit Ausländern im Allgemeinen toleranter sind, während im Umgang untereinander die etablierten Muster und Grundannahmen vermutlich stabiler sind. Das macht die genauere Rekonstruktion kultureller Einflüsse auf Konfliktstrukturen nicht einfacher. Gleichwohl sind wir der Ansicht, dass kulturelle Grundannahmen, die Jahrhunderte als Teil kollektiver Identität gegolten haben, eine Tendenz zur Schließung erzeugen, wenn der Wandel zu schnell oder abrupt erfolgt (Shen 1997, 396). Das soll kein Plädoyer dafür sein, komplexes Verhalten monokausal auf einen Kulturstandard zurückzuführen (Harnisch 1996, 137f; Liang 1996; Krieg/Munder 2004). Die von uns dargestellten logischen, normativen oder ästhetischen Konstruktionsprinzipien wirken nicht deterministisch und sie sind Wandlungen unterworfen, auch und gerade in der Wechselwirkung mit anderen Kulturen. Wir begreifen die von uns rekonstruierten unterschiedlichen kulturellen Prägungen eher im Sinne von regelmäßigen Mustern oder Motiven, aber mit zahlreichen Unschärfen und unterschiedlichen Einfärbungen, die auf der erlebbaren Ebene der Artefakte mal mehr und mal weniger klar durchscheinen. Insgesamt entsteht so auf der Oberfläche ein vielfältiges und widersprüchliches Bild, das aber nach wie vor auf stabilen Grundprinzipien beruht. Etwas anderes konnte man angesichts der Widersprüchlichkeiten und Brüche in der chinesischen Geschichte der letzten Jahrzehnte auch kaum erwarten.

Während zum Beispiel viele Expatriates, wie auch aus unseren Beispielen hervorgeht, etwa die mangelnde Initiative und Verantwortungsbereitschaft chinesischer Mitarbeiter beklagen, kritisieren gerade junge chinesische Mitarbeiter und Manager, dass sie viel zu wenig Entscheidungsbefugnisse erhalten, ihre ausländischen Chefs viel lieber selbst entscheiden wollen und dadurch einen fließenden Arbeitsablauf behindern. Wie sich schon bei früheren Untersuchungen zeigte, (Krieg/Nagels 2001, 50f) wünschen sie durchaus auch eine größere Transparenz, eine klarere Rückkopplung bei der Leistungsbeurteilung, Feedback für die eigene Karriereentwicklung sowie einen deutlicheren Bezug zwischen Leistung und Entlohnung. Hier wie auch an vielen anderen

<sup>5</sup> Das ist möglicherweise, was Hampden-Turner und Trompenaars (1997, 47) ‚the esthetic vision of Asian Capitalism‘ nannten, die Sicht auf Langfristigkeit, Nachhaltigkeit und dynamische Prozesse: ‚What makes Infinite Games different from Finite Games is a logic, joining all your different plays, which *transcends the making of money*. ... Nor can we reasonably expect every element in the system to be so profitable in itself that shareholder interest peaks. There may be intervals of low returns as the larger systems is assembled.‘ (ebd. 42, Hv. im Original)

Stellen erodieren die traditionellen Sichten. Das wird auch durch andere empirische Studien belegt (Huo/Si, 2001). Sie zeigen ebenfalls, dass insbesondere Mitarbeiter mit qualifizierten Ausbildungen durchaus der Ansicht sind, dass individuelle Leistungen sichtbar gemacht und entsprechend unterschiedlich bezahlt werden sollten. Zugleich ist aber ein Teil der befragten Mitarbeiter der Ansicht, dass alle Mitarbeiter als gleich zu behandelnde Mitglieder eines Teams zu sehen seien. Zudem wird deutlich, wie schwierig und langwierig es ist, sich von diesem traditionellen Wert der Gruppenbindung zu distanzieren. Auch die Wahl eines neuen Arbeitgebers erfolgt nicht nur nach monetären Kriterien, sondern gleichermaßen im Hinblick auf den erreichbaren Status und die hierarchische Position. Trotz aller gesellschaftlichen Transformationen darf der Aspekt der traditionellen Werte nicht unterschätzt werden, wie auch ein zeitgenössischer Beobachter über den Arbeitsmarkt in Shanghai bemerkte (Thompson 2003).

Damit sind wir bei den zahlreichen Ungleichzeitigkeiten in der ökonomischen, sozialen und kulturellen Entwicklung. Bewahrendere Reaktionen auf westliche Einflüsse findet man tendenziell eher in Regionen, die sich wirtschaftlich weniger dynamisch entwickeln, in ehemaligen Staatsbetrieben, in der älteren Generation und in Gruppen mit eher niedrigerem Ausbildungsstandard. Umgekehrt lassen sich Adaptationen feststellen in Metropolen wie Beijing oder Shanghai, in neugegründeten Kooperationen mit ausgeprägter Marktorientierung, in der jüngeren Generation, insbesondere wenn sie eine qualifizierte Ausbildung genossen haben und möglicherweise bereits im westlichen Ausland waren. Das wird auch durch eine Reihe von empirischen Studien belegt (Ralston et al. 1996, 1999). In den Metropolen an der Küste hat etwa die traditionelle Loyalität von jüngeren und gut ausgebildeten Arbeiternehmern gegenüber ihren Unternehmungen abgenommen (Holtbrügge et al. 2003), sie sind von individuellen Karrierezielen geleitet und halten nach dem nächsten interessanten Entwicklungsschritt Ausschau. Joint Ventures gelten im Vergleich zu anderen Unternehmensformen als attraktive Arbeitgeber, die gut bezahlen und Optionen für die berufliche Entwicklung bieten (Wang 2000). In entsprechenden Studien wird diese Gruppe als ‚frequent fliers‘ bezeichnet (Ahlstrom et al. 2001). Eine von uns interviewte, sehr ehrgeizige junge Chinesin, verheiratet und eine Tochter, berichtete uns in diesem Zusammenhang von ihren familiären und beruflichen Konflikten, die uns an die Work-Life-Balance Problematik vieler Frauen in Deutschland erinnerte. Diese jungen und qualifizierten chinesischen Erwerbstätigen verhalten sich offenbar auf den Arbeitsmärkten inzwischen ganz ähnlich wie ihre Kollegen in westlichen Gesellschaften (Krieg und Nagels 2001). Aus intensiven Begegnungen mit jungen chinesischen Managern im Rahmen von verhaltensorientierten Trainings wird darüber hinaus berichtet, dass sie durchaus nicht in passivem Lernverhalten verharren, sondern sich aktiv beteiligen, die Gefahr des Gesichtsverlustes verliere an Bedeutung zu Gunsten höherer Kritikfähigkeit. Schließlich erkenne man eine Aufweichung traditioneller Gruppenorientierungen und die Hinwendung zu individualistischen Werten. Ebenso spielen Risikobereitschaft und Leistungsorientierung eine zunehmende Rolle (Hanisch 2003a, 2003b, 146f).

## 8. Ausblick

Der Modernisierungsprozess in China zeigt also ein insgesamt widersprüchliches Bild. Einige Autoren sprechen von der Möglichkeit einer *kulturellen Konvergenz*, die auf zwei

aufeinander zulaufenden Bewegungen beruht. In der westlichen Diskussion über die Führung und Entwicklung von Organisationen zeichnet sich einerseits – so die Interpretation – seit längerem ein Abschied von den eher klassischen, mechanistisch und strikt kausal ausgerichteten Verständnissen organisatorischer Realität ab, zu Gunsten eines ganzheitlichen, mit Unschärfen hantierenden und auf Selbstorganisation beruhenden Paradigmas. Diese Veränderungen werden wiederum auf dynamischere naturwissenschaftliche Denkmodelle zurückgeführt, die auch unsere kulturellen Grundannahmen nachhaltig verändert haben (Wheatley 1997). Sie haben – so die weiterführende Argumentation – eine große Affinität zu den kulturellen Grundlagen des fernen Ostens (Whiteley et al. 2000), die u.a. auf den kollektiven Erfahrungen von Mehrdeutigkeit, Unschärfen, Komplementarität und plötzlichem Wandel beruhen. Zudem gibt es einige neuere Interpretationen der chinesischen Beziehungs- und Konfliktlösungskultur (Tjosvold et al. 2000; Tjosvold et al. 2001), die darauf hinweisen, dass diese produktiv nutzbare Ressourcen für die Lösung von Konflikten bereit hält, die den westlich geprägten, strikt zielorientierten und direkteren Konfliktlösungsmodellen eher nicht zur Verfügung stehen. Das bezieht sich etwa auf den mehr beziehungsorientierten Stil, die Rücksichtnahme auf andere, das Denken in Kontexten und vor allem die Tendenzen, sich selber nicht so sehr in den Vordergrund zu stellen.

Bereits von einer kulturellen Konvergenz zu sprechen, wäre sicher ein voreiliger Schluss. Insbesondere Ralston und seine Kollegen schlagen daher vor, nicht von einer Konvergenz, sondern einer ‚*Crossvergence*‘ von Denk- und Wertemustern zu sprechen. Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, dass sich die Unterschiede nicht verwischen, sondern bestehen bleiben, kombiniert werden und koexistieren können (Ralston et al. 1996, 1999). Tatsächlich lassen sich die von uns skizzierten Veränderungen in den Metropolen Chinas nicht so sehr als Erosion von traditionellen und kritiklose Adaption neuer Werte begreifen, sondern als kreative Kombination von Elementen verschiedener Kulturen, welche der Generation, die unter diesen Bedingungen aufwächst, ihre spezifische Identität verleiht (Breidenbach/Zukrigel 1998, 35). Diese Veränderungen zeigen sich zunächst auf der Ebene der Artefakte und ansatzweise auf der zweiten von uns skizzierten kulturellen Ebene der Institutionen. Die darunter liegenden grundlegenden Annahmen und Normen haben eine zu lange Tradition und Bedeutung, das haben auch unsere Untersuchungen verdeutlicht.

## Literatur

- Ahlstrom, D./Bruton, G./Chan, E.S. (2001): HRM of Foreign Firms in China: The Challenge of Managing Host Country Personnel. In: Business Horizons, 9(3), 24-64.
- Breidenbach, J./Zukrigel, I. (1998): Tanz der Kulturen. Kulturelle Identität in einer globalisierten Welt. München.
- Child, J./Lu, Y. (1995): Führungsforschung/Führung in China. In: Kieser, A. u.a. (Hg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, Stuttgart, 586-595.
- Clackworthy, D.J. (1998): Orientation for a Globally Competent Human Resources Function in Preventing and Resolving Cross-cultural Conflicts. In: Kumar, B.N./Steinmann, H. (Hg.): Ethics in International Management. Berlin, 259-277.
- Cochran, S. (2000): Encountering Chinese Networks. Western, Japanese and Chinese Corporations in China 1880-1937. Berkeley.
- Fiedler, K. (2004): Soziale Kognition und internationale Beziehungen. In: Sommer, G./Fuchs, A. (Hg.): Krieg und Frieden. Weinheim.

- Fisher, G.M.C. (2001): Kodak und China. Momentaufnahmen von sieben Jahren bei Kodak. In: Brahm, L.J. (Hg.): Chinas Jahrhundert. Die Zukunft der nächsten ökonomischen Supermacht hat bereits begonnen. Weinheim, 159-169.
- Freimuth, J./Thiel, M. (1997): Babel und Kein Ende? – Multikulturelle Kompetenz als Leitbild von internationaler Personal- und Organisationsentwicklung. In: Freimuth, J./Haritz, J./Kiefer, B.-U. (Hg.): Auf dem Wege zum Wissensmanagement? Göttingen, 205-233.
- Freimuth, J. (2001): Zur Bedeutung von Raum und Zeit bei der Intervention in Konfliktsysteme. In: Organisationsentwicklung, 20(3), 4-15.
- Fukuyama, F. (1995): Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity. London.
- Giddens, A. (1995): Die Konstitution der Gesellschaft. 2. Aufl., Frankfurt/Main.
- Gilbert, D.U. (1998): Konfliktmanagement in international tätigen Unternehmen. Sternenfels.
- Glas, F. (1990): Handbuch Konfliktmanagement. Bern.
- Graham, J.L./Lam, M.N. (2004): Geschäfte mit Chinesen. In: Harvard Business Manager, 26(1), 41-55.
- Hale, D./Hale, L.H. (2003): China Takes Off. In: Foreign Affairs, 82(6), 36-53.
- Hampden-Turner, C./Trompenaars, F. (1997): Mastering the Infinite Game. How East Asian Values are Transforming Business Practices. Oxford.
- Hanisch, D.A. (2003a): Zur Eignung westlichen Teamtrainings für kollektivistisch orientierte chinesische Manager – Eulen nach Athen tragen?. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 72(5), 266-271.
- Hanisch, D.A. (2003b): Managementtraining in China. Frankfurt/Main.
- Harnisch, T. (1996): Konstanz und Wandel von Wertvorstellungen in der Interaktion mit Ausländern am Beispiel Chinas. In: Thomas, A. (Hg.): Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen, 137-146.
- Holtbrügge, D./Kittler, M.G./Mohr, A./Puck, J.F. (2003): Herausforderung chinesische Provinz. In: Personalwirtschaft, Nr. 7, 14-21.
- Hoon-Halbauer, S.K. (1999): Managing Relationships Within Sino-Foreign Joint Ventures. In: Journal of World Business, 34(4), 344-369.
- Huo, Y.P./Si, X.S. (2001): Employee Responsibilities and Rights in China. In: Asia Pacific Business review, 7(3), 34-56.
- Kang, L. (1998): Is there an Alternative to (Capitalist) Globalization? The Debate about Modernity in China. In: Jameson, F./Miyoshi, M. (Hg.): The Cultures of Globalization. Durham/London.
- Kimmel, P.R. (2000): Culture and Conflict. In: Deutsch, M./Coleman, P.T. (Hg.): The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice. San Francisco, 453-474.
- Kreikebaum, H./Behnam, M./Gilbert, D.U. (2001): Management ethischer Konflikte in international tätigen Unternehmen. Wiesbaden.
- Krieg, R./Nagels, K. (2001): Receptiveness to Changing Practices in Human Resource Management: A Comparison of Mainland Chinese and Taiwanese Employees in German-Chinese Business. In: Douw, L./Huang, C./Ip, D. (Hg.): Rethinking Chinese Transnational Enterprises. London, 38-63.
- Krieg, R./Munder, I. (2004): Shared Values and Cultural Divides in Technology-oriented Sino-German Joint Ventures. In: Bun, C.K./Douw, L. (Hg.): Politics of Culture in Transnational Management in China (im Erscheinen).
- Kunda, Z. (1999): Social Cognition. Making Sense of People. Cambridge/Mass.
- Lane, H./Beamish, P. (1990): Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs. In: Management International Review, 30, 87-102.
- LeBaron, M. (2003): Bridging Cultural Conflicts. A New Approach for a Changing World. San Francisco.
- Lee, K. (1998): Business Ethics in China: Confucianism, Socialist Market Economy and the Multinational Enterprises. In: Kumar, B.N./Steinmann, H. (eds.): Ethics in International Management. Berlin, 309-339.
- Liang, Y. (1996): Sprachroutinen und Vermeidungsrituale im Chinesischen. In: Thomas, A. (Hg.): Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen, 247-267.
- Lin, X./Germain, R. (1998): Sustaining Satisfactory Joint Venture Relationships: The Role of Conflict Resolution Strategy. In: Journal of International Business Studies, 29, 179-196.
- Morris, M.W. et al. (1998): Conflict Managing Style: Accounting for Cross-National Differences. In: Journal of International Business Studies, 29(4), 729-748.

- Nisbett, R.E. (2003): *The Geography of Thought. How Asians and Westerners Think Differently ... and Why*. New York.
- Rahim, M.A. (2003): *Toward a Theory of Managing Organizational Conflict*. In: *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Ralston, D.A./Yu, K.C./Terpstra, R. H./He, W. (1996): *The Cosmopolitan Chinese Manager: Findings of a Study on Managerial Values Across the Six Regions of China*. In: *Journal of International Management*, 2(2), 79-109.
- Ralston, D.A./Egri, C.P./Stewart, S./Terpstra, R.H./Yu, K.C. (1999): *Doing Business in the 21st Century with the New Generation of Chinese Managers: A Study of Generational Shifts in Work Values in China*. <http://faculty-staff.ou.edu/R/DavidAralston-1prcdem> 1999.
- Rawwas, M.Y.A. (2003): *The Influence of Leadership Styles, Conflict Management, and Individual Characteristics on Motivation: A Cross-Cultural Study of Business Supervisors*. In: *Journal of Asian Business*, 19(1), 37-65.
- Redding, G. (1997): *Human Resources Management and the Asian Affirmation*. In: Ulrich, D./Losey, M.R./Lake, G. (Hg.): *Tomorrow's HR-Management*. New York, 328-336.
- Russel, P.A./Deregowski, J.B./Kinnear, P.R. (1997): *Perception and Aesthetics*. In: Berry, J.W./Dasen, P.R./Saraswahi, T.S. (eds.): *Handbook of Cross-Cultural Psychology, Bd. 2, Basic processes and Human Development*. 2. Aufl., London.
- Schädler, M./Freimuth, J. (2005): *Probleme der Identitätsentwicklung in deutsch-chinesischen Joint-Ventures*. In: Scholz, C. (Hg.): *Identitätsbildung: Implikationen für globale Unternehmen und Regionen*. München und Mering, 109-133.
- Schein, E.H. (1995): *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt.
- Schlevoigt, K.-A (2003): *The Art of Chinese Management. Theory, Evidence, and Application*. Oxford.
- Schwarz, G. (2001): *Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen*. 5. Aufl., Wiesbaden.
- Shen, F. (1997): *Cultural Flow Between China and Outside World Throughout History*. 2. Aufl., Beijing.
- Si, S.X./Bruton, G.D. (2003): *Knowledge Transfer in international joint ventures in transitional economies: The China experience*. In: Redding, G./Stening, B.W. (eds.): *Cross-Cultural Management, Bd. 2, Managing Cultural Differences*. Cheltenham/UK., 410-417.
- Simon, F. (2001): *Tödliche Konflikte. Zur Selbstorganisation privater und öffentlicher Kriege*. Heidelberg.
- Strutton, D./Pelton, L. (1997): *Scaling the Great Wall: The Yin and Yang of resolving business in China*. In: *Business Horizons*, 40(5), 22-34.
- Taylor, B./Kai, C./Qi, L. (2003): *Industrial Relations in China*. Cheltenham/UK.
- Thomas, A. (1996): *Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards*. In: ders. (Hg.): *Psychologie interkulturellen Handelns*. Göttingen, 107-136.
- Thompson, G. (2003): *Myth and Reality. The Shanghai HR Market*. In: *BiZ Shanghai*, 30, 13-15.
- Tjosvold, D./Leung, K./Johnson, D.W. (2000): *Cooperative and Competitive Conflict in China*. In: Deutsch, M./Coleman, P.T. (eds): *The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice*. San Francisco, 475-495.
- Tjosvold, D./Sun, H.F. (2001): *Effects of Influence Tactics and Social Contexts in Conflict: An Experiment of Relationships in China*. In: *The International Journal of Conflict Management*, 12(3), 239-258.
- Tsui, A.S. (1997): *The Human Resource Challenge in China: The Importance of Guanxi*. In: Ulrich, D./Losey, M.R./Lake, G. (eds.): *Tomorrow's HR-Management*. New York, 337-344.
- Trompenaars, F. (1993): *Handbuch globales Managen. Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht*. Düsseldorf.
- Wang, Y. (2000): *Which Managers Trust Employees? Ownership Variation in China's Transnational Economy*. In: *Asia Pacific Business Review*, 9(2), 139-157.
- Watzlawick, P./Beavin, J.H./Jackson, D.D. (1985): *Menschliche Kommunikation*. Bern.
- Wheatley, M. J. (1997): *Quantensprung in der Führungskunst. Die neuen Denkmodelle revolutionieren die Management-Praxis*. Reinbek bei Hamburg.
- Whiteley, A./Cheung, S./Zhang, S.Q. (2000): *Human Resource Strategies in China*. Singapore.
- Wong, E./Yui, T. (2002): *The Chinese at Work: Collectivism or Individualism?* In: *Asian Profile*, 30(4), 279-287.