



Josef Wieland

Tugenden in der chinesischen Kultur

Die Governance interkulturellen Managements

KIEM

Konstanz Institut für
WerteManagement

Hochschule Konstanz – HTWG
Technik, Wirtschaft und Gestaltung
University of Applied Sciences
Brauneggerstr. 55
D – 78462 Konstanz
Phone .49 .7531-206 404
Fax .49 .7531-206 187
E-Mail: kiem@fh-konstanz.de

KIEM – Working Paper Nr. 21/2006

Working Paper Nr. 21/2006

Tugenden in der chinesischen Kultur
Die Governance interkulturellen Managements

Josef Wieland

Die Working Papers zielen auf die möglichst umgehende Publikation von neuen Forschungsergebnissen des KLeM. Die Beiträge liegen in der Verantwortung der Autoren.

Tugenden in der chinesischen Kultur

Die Governance interkulturellen Managements

Josef Wieland

I.

Die inhaltliche Deutung dessen, was eine Tugend oder ein Wert ist und welche Handlungs- und Verhaltenserwartungen damit einhergehen, wird gesteuert über abgrenzbare soziale Einheiten, also etwa eine bestimmte Gesellschaft oder eine bestimmte Branche oder aber eine Organisation, wie es etwa ein Unternehmen ist. Tugenden und Werte entwickeln sich evolutionär in der Praxis und dem Zusammenspiel der verschiedenen Institutionen und Organisationen sozialer Einheiten und erhalten dadurch ihre Legitimität und Verbindlichkeit für die Handlungen und das Verhalten der individuellen Akteure. Als Teil der Kultur sozialer Einheiten sind Tugenden und Werte informelle Spielregeln der dort stattfindenden Interaktionen ihrer Mitglieder. In der formalen Sprache der Governanceethik gehören Tugenden daher in den Bereich der Faktoren individueller Selbstbindung (IS) und informeller Institutionen (IF), die beide den positiven Wert 1 haben müssen.¹

Die politische und ökonomische Vernetzung der Weltgesellschaft ist auf diese Weise unausweichlich begleitet von einem Aufeinandertreffen der verschiedenen Werte und Tugendkulturen. Daraus resultiert dann für politische oder ökonomische Akteure die Aufgabe, die Differenz, Identität und Komplementarität solcher kulturellen Vorstellungen zu erkennen und zu gestalten, damit die Kooperation der Akteure verschiedener Kulturen ohne prohibitive Friktionen und mit der von allen Teilnehmern angestrebten Kooperationsrente gelingen kann. Für den Bereich der ökonomischen Globalisierung, die ja in der Integration und Verknüpfung von Wertschöpfungsketten besteht, sind Manager und Unternehmen zentrale Akteure. In diesen Kreisen ist es daher unstrittig, dass das ohne ein „Management of Diversity“² nicht zu haben ist. Der Faktor Diversifität als Problemvorwurf eines interkulturellen Managements hat einen erheblichen Einfluss auf die Kooperationsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit individueller und kollektiver Akteure, die ihrerseits wiederum in der globalen Kooperationsökonomie die entscheidenden zu ökonomisierenden Ressourcen sind.³ Wenn daher der Prozess ökonomischer Globalisierung ein gelingendes Zusammenspiel der Diversifität verschiedener moralischer Kulturen voraussetzt und zugleich entwickelt, dann folgt daraus zwanglos, dass Werthaltungen und Tugenden der individuellen Akteure eine direkte Relevanz für den Erfolg oder Misserfolg von multinationalen Kooperationsprojekten haben.

Im Zentrum dieses allgemeinen Vorgangs steht gegenwärtig der asiatische Kontinent, vor allem die Volksrepublik China. Es wird geschätzt, dass etwa 70 Prozent aller Misserfolge in deutsch-chinesischen Joint Ventures auf ein uninformiertes und unprofessionelles Kulturma-

¹ Vgl. hierzu Wieland 2005, Kap. 2.

² Vgl. hierzu Wieland 2004a.

³ Vgl. Wieland 1998.

nagement zurückzuführen sind.⁴ Die chinesische Kultur und deren Einfluss auf wirtschaftliche Kooperationsbeziehungen wird auch im Mittelpunkt der nun folgenden Analyse stehen.

II.

Ich beginne mit einer Inspektion der gängigen wissenschaftlichen und populärwissenschaftlichen Managementliteratur zum Thema interkulturelles Management in China. Grob gesprochen lässt sich diese Literatur in preskriptive und deskriptive Ansätze unterteilen. In diesem Abschnitt werde ich mich zunächst auf die Diskussion der preskriptiven Ansätze konzentrieren. Deren einheitliches Charakteristikum ist es, dass sie aus der bloßen Existenz der verschiedenen konfuzianischen, laotischen oder taoistischen Tugendlehren auf deren Wirksamkeit im chinesischen Management schließen. Regelmäßig geht es in dieser Literatur um die ungebrochene Kultivierung von fernöstlichen Klugheits- oder agonalen Tugenden als Grundlage eines erfolgreichen individuellen Kooperationsstils (Mitarbeiterführung, Verhandlungsführung, Partnerbeziehungen usw.). Dabei wird ganz im Einklang mit diesen Tugendlehren unterstellt: „When these values are correct, correct actions will follow.“⁵ Tugenden und Werte werden in preskriptiven Ansätzen als handlungssteuernde Präferenzen mit Alleinstellungsmerkmal verstanden. Wenn ich es richtig sehe, gibt es in dieser Gruppe zwei Lager, die ich als positive und negative Tugendethiker bezeichnen möchte.

Positive Tugendethiker betonen die Weisheitstugenden des Konfuzianismus als Werte; diese teilen alle Chinesen als Essenz ihrer Kultur bis auf den heutigen Tag und richten ihr Handeln daran grundlegend aus. Charakteristische Werte sind hier Achtung der Autoritäten, Großzügigkeit, Freundlichkeit, Gerechtigkeit, Vertrauen, Harmonie, Angemessenheit, Respekt, Selbstkultivierung, Selbstkontrolle, kontinuierliches Lernen, Disziplin, Uneigennützigkeit oder Sorgfalt. Diese Tugenden werden durch Erziehung und Selbststudium entwickelt und vervollkommen und führen über Vorbildverhalten zur allgemeinen Grundlage menschlicher Interaktion und, so jedenfalls die Annahme, im Perfektionszustand zu persönlicher und gesellschaftlicher Wohlfahrt. Mit dieser Wohlfahrt ist weniger der Besitz materieller Dinge gemeint, sondern die Gerechtigkeit und Vertrauenswürdigkeit der Verhältnisse zwischen den Menschen, zwischen Führern und Geführten, Herrschenden und Dienenden. Nur am Rande sei bemerkt, dass Konfuzius mit der praxisgestaltenden Implementierung der Weisheitstugenden in seiner Zeit vollständig gescheitert ist; ich möchte dies aber nicht vertiefen. Es sind zwei andere Punkte, die ich hervorheben möchte und von denen ich annehme, dass sie auch heute noch von Interesse sind.

1. Tugend vs. Recht. Die konfuzianische Philosophie betont nicht nur den Vorrang der Tugenden vor jedem Recht, sondern mehr noch, sie zielt auf die Abschaffung und Abwertung rechtlicher oder staatlicher Regulierung. „A society with no lawsuits, no need for punishment, is a society ruled by virtue. [...] The highest political ideal is a society of people living in harmony, which should make government itself unnecessary. This is the conclusion of the rule by virtue.“⁶

Die Reduzierung aller Governance auf individuelle Tugend wäre somit das letzte Ziel des Konfuzianismus. Es scheint unklar, ob man diese zugespitzte Interpretation des Konfuzianis-

⁴ Vgl. Heiming 1999.

⁵ Fernandez 2004, S. 27. Vgl. weiterhin exemplarisch für diese Auffassung Young 2003.

⁶ Fernandez 2004, S. 25.

mus als aktuellen chinesischen Wertekonsens interpretieren kann, aber auch Autoren, die eher zu einer nüchternen Analyse neigen, betonen die Differenz von rechtlicher Compliance und individueller Tugend (*renging*) durch den Konfuzianismus. „According to Konfuzianism, *renging* is an internalized moral virtue that is more powerful than laws, because laws can only force people to obey temporarily. In contrast, moral virtues teach people to have a sense of shame that prevents them from doing bad things at any time, and creates an inner drive to be kind and righteous.“⁷

Die chinesische Kultur, folgt man den soeben angeführten Autoren, hätte demnach die im neuzeitlichen Europa vollzogene Umstellung und Erweiterung gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Governance von Tugend auf Recht und Ökonomie niemals angestrebt und bis auf den heutigen Tag nur zögerlich und in ersten Anfängen nachvollzogen. Entsprechend existiert in diesem Land nur eine schwache Ausprägung formaler Institutionen, wie etwa ein System konstitutioneller und postkonstitutioneller Verträge⁸ und die dazugehörigen Organisationen ihrer Durchsetzung. Aus institutionenökonomischer Sicht ist daher zunächst einmal die sich aufdrängende Frage zu notieren, ob nicht in der Fokussierung auf Tugendethik eine Ursache des politischen und ökonomischen Entwicklungsbedarfs Chinas zu sehen wäre. Jedenfalls bedeutet die Beschränkung gesellschaftlicher Steuerung auf nur eine Entscheidungslogik immer eine Beschränkung der in dieser Gesellschaft möglichen Kooperationschancen und der daraus folgenden „gains from trade“. Es legt sich weiterhin die Überlegung nahe, dass dieses Abstellen auf Tugenden in dem sich gegenwärtig vollziehenden radikalen und rapiden ökonomischen und politischen Reformprozess zu einer nachhaltigen Zerstörung des ethischen Fundaments der chinesischen Gesellschaft überhaupt führen könnte, wenn die Umstellung auf funktional äquivalente Governancestrukturen nicht zeitgleich gelingt. Dafür aber müsste zuerst das Ideal einer alle Governance ersetzenden individuellen Tugend aufgegeben werden, was auf das gleiche Resultat hinauslaufen könnte.

2. Stratifizierung vs. Differenzierung. Die Moralstandards des Konfuzianismus betonen Unterordnung, Gehorsamkeit und Loyalität gegenüber Autorität, die sich hierarchisch vom Staat über die Familie bis zur Stellung des Individuums als ritualisierte Ordnung und Einordnung des Einzelnen in ein gesellschaftliches Klassensystem ausdrückt. Zu diesen Standards gehört spiegelbildlich die Fürsorge und Aufmerksamkeit der Autoritäten gegenüber den Untergebenen.⁹ Erneut verglichen mit der europäischen Entwicklung scheint sich darin auszudrücken, dass die chinesische Gesellschaft die europäische Umstellung von stratifizierter auf funktional differenzierte Steuerung¹⁰ nicht betrieben hat. Allerdings haben die soeben erwähnten tugendethischen Prämissen des Konfuzianismus eine Form asiatischen Individualismus geprägt, der vor allem auf die Eigenverantwortlichkeit des Einzelnen abstellt. „Emphasizing the importance of education, obedience to authority, interpersonal harmony, loyalty to the family and kinship affiliation as well as individual responsibility, the deeply rooted culture values of Konfuzianism still guide individual actions and attitudes.“¹¹

Diese Eigenverantwortlichkeit des chinesischen Akteurs ist indes nicht angekoppelt an ein aufgeklärtes Eigeninteresse, sondern eher an einen Egoismus, der auf den Vorteil des Einzel-

⁷ Fu/Peng/Kennedy/Yukl 2004, S. 33.

⁸ Vgl. hierzu James Buchanan 1975.

⁹ Vgl. Tsui/Wang/Xin/Zhang/Fu 2004, S. 6.

¹⁰ Vgl. Luhmann 1993.

¹¹ Fu/Peng/Kennedy/Yukl 2004, S. 33.

nen und seiner Familie auf Kosten anderer abstellt. Die nicht existente strukturelle Kopplung wirtschaftlicher Kooperation durch gesellschaftstheoretisch reflektierte Kategorien wie Vertrag oder Interesse spiegelt sich wider in den negativen Erfahrungen mit chinesischen Verhaltens- und Verhandlungsmustern, von denen viele westliche Manager aus westlich-chinesischen Joint Ventures berichten können. Dies führt uns direkt in das zweite Lager der chinesischen Tugenden, die ich weiter vorne als negative Tugendethiken bezeichnet habe.

Negative Tugendethiken stellen auf die agonalen Aspekte in der chinesischen Kultur ab, die sich vor allem in der Literatur zur Kriegskunst¹² ausdrückt. Die charakteristischen Tugenden in diesem Bereich sind neben Gleichgewicht und Harmonie vor allem Erfolg, stetiges Bessersein, Durchsetzungsvermögen, Tatkraft, intelligente Berechnung und je nach Absicht der Autoren auch List, Täuschung und strategischer Opportunismus. Die Bedeutung dieser agonalen Tugenden für ökonomische Kooperationen liegt in dem Umstand, dass sich „die Kunst des Krieges auf jede Art von Wettbewerb und Konflikt anwenden“ lässt¹³ und, so jedenfalls die Autoren und Alltagserfahrungen ausländischer Manager in China, in „der chinesischen Neigung, den „Marktplatz“ mit einem „Kriegsschauplatz“ zu vergleichen.“¹⁴

Es ist bemerkenswert, dass diese agonale Seite der chinesischen Tugenden eher das Thema populärer Managementliteratur sind und, soweit ich sehe, in den wissenschaftlichen Untersuchungen ausgeblendet werden. Dies mag auch damit zusammenhängen, dass die damit einhergehenden und allseits bekannten und ohne Zweifel existierenden Verhaltens- und Verhandlungsoptionen chinesischer Partner wie List, Arglist, Hinterlist und Schlitzohrigkeit, also alle Varianten in der Grauzone strategischen Verhaltens, im westlichen Denken nicht unter den Kategorien Tugend oder Ethik rubriziert werden, sondern in der Kategorie Kriminalität. In der Ökonomik sprechen wir in diesem Zusammenhang von Opportunismus und Shirking, die zu einem Anwachsen der Transaktionskosten und im schlechtesten Fall zu einer Beendigung von Transaktionen führen.¹⁵ Agonale Tugendethiker teilen diese Auffassung nicht, sondern sprechen in diesem Zusammenhang von der List als einer eigenständigen Rationalitätsform, die zu allen Tugendgesellschaften gehöre und die auch im alten Europa eine wichtige Rolle gespielt habe.¹⁶ Dem ist zuzustimmen. Es bleibt dennoch festzuhalten, dass die westlichen Gesellschaften sehr viel Energie in die Eindämmung und Überwindung von List als ökonomischer Rationalitätsform investiert haben, und zwar wegen ihres fließenden Übergangs in die Grauzone des opportunistischen Verhaltens. „Strategisches Management“, so jedenfalls die westliche Deutung, muss sich in den Grenzen des Rechts und einer auf Integrität abstellenden Moralkultur mit universalistischem Adressatenkreis bewegen. Dabei geht es keineswegs um den Ausschluss einer individuellen Geschäftstüchtigkeit oder Verhandlungsgeschicklichkeit, sondern um das gesamtgesellschaftliche kulturelle Muster (IF). Wenn nämlich Wirtschaften als Krieg verstanden wird, dann haben wir es mit einem Nullsummenspiel und permanenten Endspiel zu tun, in dem Informationsasymmetrien, Abhängigkeiten und Macht sowie Interessensdivergenzen opportunistisch ausgebeutet werden. Wie bereits erwähnt, hat die Transaktionskostenökonomik gezeigt, dass dieses Ökonomieverständnis nicht nur mit massiven Transaktionskosten und damit mit paretoinferioren Wohlfahrtsniveaus bezahlt wird, sondern auch

¹² Vgl. exemplarisch Tsu 2001 und von Senger 2004.

¹³ Vorwort Tsu 2001, S. 7.

¹⁴ Von Senger 2004, S. 20.

¹⁵ Vgl. Williamson 1996.

¹⁶ Vgl. hierzu Detienne/Vernant 1978 sowie Eco/Sebeoc 1985.

und vor allem mit der Einschränkung und Vernichtung von Kooperationschancen, die eine nur geringe Tiefe der Arbeitsteilung und damit Wohlfahrtsverluste nach sich ziehen.

Nichtsdestotrotz ist es nur realistisch, in Kooperationsbeziehungen im chinesischen Kulturraum von der Existenz und Wirksamkeit agonaler Tugenden in der hier diskutierten Form auszugehen und diese durch ein gezieltes Management von Verhaltens- und Länderrisiken in Rechnung zu stellen.

III.

Wenn wir die Diskussion des vorangegangenen Abschnitts in der Sprache der Governanceethik zusammenfassen¹⁷, dann findet sich folgendes Resultat. Die chinesischen Tugenden und Werte, die die moralische Dimension wirtschaftlicher Transaktionen steuern (T_m), stellen sowohl in ihrer positiven wie auch in ihrer negativen Variante stets auf eine extrem individualistische Tugend ($IS = 1$) ab, die gestützt wird durch eine bis heute geteilte Essenz chinesischer National- und Unternehmenskultur ($IF_{N,OKK} = 1$) bei gleichzeitiger Defizienz in der Ausbildung von moralsensitiven formellen Institutionen wie Recht und Verfahren ($FI = 0, -1$) und Organisationsstrukturen ($OKK = 0, -1$). Es zeigt sich in dieser Notierung nicht nur die Fragilität des chinesischen Entwicklungsmodells zur Moderne, sondern, für unser Thema wichtiger, das vorprogrammierte Scheitern von Ansätzen des interkulturellen Managements, die sich als individualistische Führungslehren auf der Basis preskriptiver Tugendethiken verstehen. Die chinesische Mischung aus agonalen Tugenden ($IS = -1$), einer als Abgrenzung gegenüber Ausländern verstandenen chinesischen Nationalkultur ($IF = -1$) und einem Mangel an wirksamem Recht ($FI = -1$) und Organisationsstrukturen ($OKK = -1$) belastet jede Kooperation in dieser Region der Welt mit massiven Risiken und potenziell prohibitiven Transaktionskosten. Diese sind auf der Ebene von individuellen Managern nicht mehr abzubilden und abzuarbeiten. Es folgt, dass der Fokus eines interkulturellen Managements und des Managements of Diversity nicht alleine und nicht in erster Linie auf „Leadership“ (IS) liegen kann, sondern auf „institution building“ (IF, FI) und „organisation building“ (OKK). Ohne die Schaffung und Mobilisierung der Ressourcen von kollektiven Akteuren, also der involvierten Unternehmen, sind ein erfolgreiches interkulturelles Management und ein Management of Diversity nicht vorstellbar. Dessen Governancestrukturen müssen umfassend und integrativ ausgelegt sein und dürfen sich keineswegs ausschließlich als Personalentwicklung verstehen. Diskurse über individuelle Managementtugenden müssen im reziproken Zusammenhang mit der Entwicklung einer wertorientierten Organisationsstruktur und Geschäftskultur stehen, wenn sie effizient und effektiv sein sollen. Ohne kollektive moralische Akteure und ohne eine umfassende Ethik der Governance würde eine westlich geprägte oder eine auf naive Weise östliche Ethiken verstehende individualistische Tugendethik sehr schnell an ihre selbstzerstörerischen Effektivitäts- und Effizienzgrenzen stoßen. Dies ist eine bittere Wahrheit der Globalisierung für eine an reiner Gesinnung orientierten Tugendethik. Nicht nur muss sie zur Kenntnis nehmen, dass dieser Tugendtypus in Europa in ein ganzes Set von stützenden und Richtung gebenden Governancestrukturen eingebunden wurde, sondern vor allem zeigt die Globalisierung erneut die potenziellen paretoinferioren Eigenschaften reiner Tugendethik. Eine individualistisch konzipierte Tugendethik kann daher kein gemeinsamer Reflexions-

¹⁷ Vgl. hierzu vor allem Wieland 2005, Kap. 2.

punkt für das Gelingen globaler Kooperation und sozialer Interaktion sein. Zwar sind die Form und das Konzept „Tugend“ global verallgemeinerungsfähig, weil und insofern sie praktisch zu allen uns bekannten Kulturen gehört, aber die Inhalte sind in einem Umfang divergent, dass der unvermeidlich polemogene Charakter unterschiedlicher Moraldiskurse zu einer Zerstörung von Kooperationschancen in der Globalisierung führen müsste. Hinzu kommt, dass starke Anteile des chinesischen inhaltlichen Wertekanons der Tugenden in der europäischen Tradition nicht nur unbekannt sind, sondern ausdrücklich mit Beginn der Neuzeit als für die Wohlfahrt und Entwicklung einer Gesellschaft schädlich identifiziert und überwunden wurden. Die wirtschaftliche Kooperation über kulturelle Grenzen hinweg kann daher nur erfolgreich sein, wenn sie sich von vornherein als kollektiven Lern- und Wandlungsprozess versteht, an dem beide Parteien beteiligt sind, weil beide Parteien davon einen Vorteil haben können. Dabei geht es dann naturgemäß weniger um die Erörterung moralischer Grundsatfragen als vielmehr um die Schaffung eines Kooperationsprozesses, der die Diskussion moralischer Fragen aus der Perspektive des gemeinsamen „business case“ erlaubt.¹⁸

IV.

Deskriptive Ansätze im interkulturellen Management gehen nicht, wie die preskriptiven Ansätze, von einer gegebenen und wirksamen Werte- und Tugendkultur aus, sondern zielen darauf ab, deren strukturelle Beschaffenheit empirisch zu erheben. Versuche, Moralkulturen theoretisch und begrifflich auf abgrenzbare Dimensionen zu verdichten und damit Vergleiche zwischen verschiedenen Kulturkreisen möglich zu machen, die informativ für das interkulturelle Management sind, gehen wesentlich auf Hofstede zurück.¹⁹ Hofstede misst interkulturelle Differenz über die Dimensionen Machtdistanz, Individualismus/Kollektivismus, Maskulinität/Femininität, Unsicherheitsvermeidung und, in späteren Arbeiten, auch die Langzeitorientierung. Da in den ursprünglichen Arbeiten von Hofstede keine Daten über China enthalten waren, haben Slevogt (1997) und Guan (2004) auf der Basis der Zahlen für Taiwan, Singapur und Hongkong diese geschätzt.²⁰ Es zeigt sich dann mit Blick auf das hier zu behandelnde Thema, dass chinesische Manager

- einen relativ hohen Grad an Machtdistanz ausbilden (Merkmalsausprägung: Akzeptanz vor Hierarchie, Fixierung auf Anweisungen als Führungsmethode usw.),
- einen niedrigen Individualisierungsgrad haben (Merkmalsausprägung: kollektive Interessen stehen im Vordergrund, Clanegoismus, Harmonie des Ganzen ist wichtig usw.),
- eher eine schwache Unsicherheitsvermeidung (Merkmalsausprägung: flache Hierarchie, geringe Statusunterschiede, hohe Fluktuationsrate, Nachverhandlung von Verträgen usw.),
- und sich absolut langfristig in ihren wirtschaftlichen Entscheidungen orientieren.

Einmal abgesehen von den Inkonsistenzen der Merkmalsausprägungen der Dimensionen Machtdistanz, Individualismus und Langzeitorientierung auf der einen Seite und Unsicherheitsvermeidung auf der anderen Seite (demnach wären Chinesen sowohl status- und hierar-

¹⁸Vgl. hierzu ausführlicher die Diskussion um den globalen Wertekreis in Wieland 1999, Kap. 4.

¹⁹ Vgl. Hofstede 1980; Hofstede/Bond 1988; Hofstede 1997.

²⁰ Über die Problematik solcher Schätzverfahren siehe Fu/Peng/Kennedy/Yukl 2004.

chieorientiert als auch mit einer geringen Fluktuationsneigung ausgestattet; allerdings wäre auch das direkte Gegenteil richtig), entsprechen die hier referierten Werte der Diskussion der preskriptiven Ansätze im vorangegangenen Abschnitt.

Nach Trompenaars/Hampden-Turner²¹, die ein eigenes Dimensionen-Set für das interkulturelle Management entwickelt haben, ist die chinesische Kultur eher

- eine partikularistische als eine universalistische Kultur (Beziehungen sind wichtiger als Verträge, hohe Loyalität zwischen Management und Mitarbeitern, niedrige Fluktuationsrate). In ihr haben
- kommunitaristische Interessen einen gewissen Vorrang vor individuellen Interessen und Anliegen (niedrige Fluktuation, Teamorientierung),
- die Interpretation von Realität ist eher diffus als spezifisch (enger Zusammenhang von Geschäftlichem und Privatem, Beziehungsnetzwerke über das Geschäft hinaus, niedrige Fluktuation, hohe Loyalität), und
- Status wird eher über Zuschreibung als über Leistung verteilt.

Die beiden hier referierten interkulturellen Modelle werden nicht selten in interkulturellen Trainings genutzt, um westliche Manager für die Besonderheiten der chinesischen Geschäftskultur zu sensibilisieren. Es stellt sich allerdings mit Blick auf die heutige Realität in der Wirtschaft und den Unternehmen Chinas die Frage, in welcher Hinsicht diese Daten valide sind und auf welchen Aggregationsebenen sie Geltung beanspruchen dürfen. Sowohl nach den von Hofstede als auch nach den von Trompenaars/Hampden-Turner entwickelten Indikatoren sollen chinesische Wirtschaftsakteure eine stark ausgeprägte Loyalität zum Unternehmen und eine geringe Neigung zum Wechsel haben. Empirische Untersuchungen zeigen jedoch, dass die freiwillige Mitarbeiterfluktuation je nach Branche und Standort zwischen 8,3 % und 33 % beträgt und dass 46 % aller chinesischen Mitarbeiter angeben, dass sie keinerlei Bindungen zu ihrem Unternehmen fühlen und 71 % unzufrieden mit ihrem Arbeitsplatz sind.²² Die soeben angeführten Zahlen zeigen eine erhebliche saisonale Abweichung. Vor allem im Zeitraum um das Frühlingsfest können sie erheblich ansteigen. So entnehmen wir der Shanghai Daily vom 12.2.2004 folgendes Szenario, das aus den Untersuchungen in 478 Unternehmen in Shanghai, Peking und Guanzhou gewonnen wurde:

„Job-hopping is still common after New Year.“

„Close to 50 % of businesses were forced to replace senior staff members after the Spring Festival.“

„More than 60 % of employees said they were likely to change jobs in the New Year.“

„Most people leave for personal reasons or had bad chemistry with colleagues.“

Auch wenn diese Zahlen sicherlich nicht repräsentativ sind, so sprechen sie doch gegen eine naive Hierarchie-, Kollektiv- und Langzeitorientierung im chinesischen Management. Sie sprechen eher für eine rigide Wahrnehmung von Eigenverantwortlichkeit, was in Zeiten großer Unsicherheit, so eine mögliche Interpretation, nicht verwundern kann. Die bereits weiter vorne erwähnte geringe Unsicherheitsvermeidung chinesischer Manager und die Orientierung

²¹ Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner 1998, S. 49-122.

²² Vgl. Hewitt 2004.

an Familie und Clan führen unter diesen Bedingungen zu einer Stärkung individualistischer und egoistischer Präferenzen, deren soziale Bezogenheit an der Grenze des Clans endet.

In dieser Gegenüberstellung von Modelldimensionen und aktuellen empirischen Erhebungen zeigen sich gewisse Schwächen der beiden Standardmodelle des interkulturellen Managements.

1. Sie erklären nicht den Zusammenhang zwischen Werten und Tugenden in einem Land oder in einer Nation und Individualverhalten im Hinblick auf spezifische Transaktionen. Sie liefern lediglich Angaben über geteilte moralische Einstellungen in Nationalkulturen, denen unterstellt wird, dass sie eine Kausalrelation $T_m = f(IS, IF_N)$ für individuelles Handeln begründen, ohne dass diese qualifiziert wird.
2. Die Modelle sind damit statisch und nicht dynamisch, und das mindert ihre Aussagekraft in Zeiten gesellschaftlichen Wandels, so wie wir ihn jetzt im Gefolge der Globalisierung und vor allen Dingen in Ländern wie China erleben.
3. Die Modelle operieren mit der Gegenüberstellung und Relationierung von National- oder Regionalkulturen, Branchen- und Berufskulturen, Unternehmenskulturen und Individualtugenden, wobei angenommen wird, dass erstere letztere dominieren.²³ Nicht gesehen wird die Filter- und Gestaltungsfunktion von Branchen- und Unternehmenskulturen ($IF_{OKK} = 1$), mit denen etwa Nationalkulturen nicht nur in ihrer Wirkung modifiziert, sondern selbst für einen wertegetriebenen Wandlungsprozess geöffnet werden können.²⁴ Sie blenden also wesentliche strukturelle Komponenten der kulturellen Governance lokalen Verhaltens aus.

So zeigen denn auch die neueren und wesentlich differenzierteren empirischen Erhebungen von Tsui/Wang/Xin/Zhang/Fu²⁵, dass das Verhalten des heutigen chinesischen Managements, nach einer seit mehr als 20 Jahren anhaltenden permanenten Reform der Wirtschaft, von einer merkwürdigen Wertemischung gesteuert wird: Konfuzianismus, Kommunismus, westliche Managementphilosophien. Fu/Peng/Kennedy/Yukl²⁶ zeigen in einem Vergleich von Mainland China, Hongkong und Taiwan, dass der Konfuzianismus zwar immer noch eine gemeinsame normative Basis bildet, aber gerade mit Blick auf individualistische Werte sich die Entwicklung differenziert. Im Verlauf dieses Wertewandels gerät der Konfuzianismus auch in China mehr und mehr in die Position, dass er als normatives Soll gegen eine davon immer weiter abdriftende Realität hochgehalten wird.

V.

Der bisherige Gang der Analyse legt nahe, die Diskussion über die Tugenden in der chinesischen Wirtschaftskultur auf einer mikroanalytischen Ebene fortzusetzen. Dabei sollte, und auch dies hat die bisherige Argumentation ergeben, das Augenmerk auf den Zusammenhang und das Zusammenspiel von individuellen Kulturen und Organisationskulturen gelegt werden, da sich hier die bereits angesprochene Filterfunktion der letzteren zur Entfaltung bringen

²³ Vgl. Hofstede 1997, S. 140, 384 ff. sowie Schneider/Barsoux 1997, S. 51 ff.

²⁴ Vgl. exemplarisch Hofstede 1980, S. 10 ff., der zwischen den *Werten* einer Nation und den *Praktiken* einer Organisation unterscheidet und damit schon begrifflich diese Rückkopplung von Werten auf Werte nicht verarbeiten kann.

²⁵ Vgl. Tsui/Wang/Xin/Zhang/Fu 2004.

²⁶ Fu/Peng/Kennedy/Yukl 2004, S. 40 und 43.

und das Gestaltungsproblem einer angemessenen Governancestruktur in Angriff genommen werden kann.

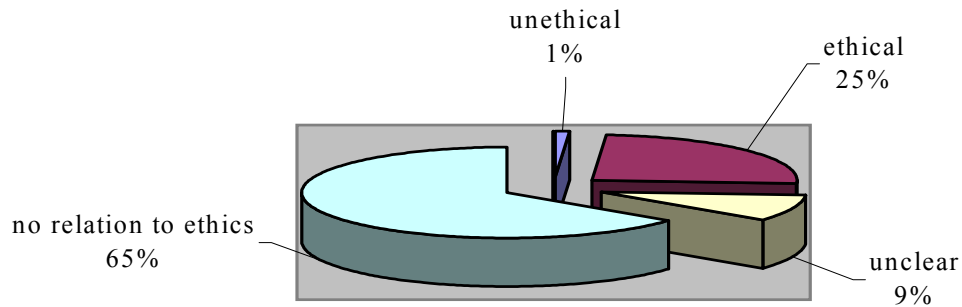
Für Unternehmen ergibt sich aus den im letzten Abschnitt referierten Zahlen über Fluktuationsraten in chinesischen Wirtschaftsorganisationen die Notwendigkeit eines Retention Managements. Dabei geht es einerseits darum, die exorbitanten Fluktuationsraten zu vermeiden. Andererseits aber geht es um den Aufbau von Loyalität des individuellen Mitarbeiters gegenüber dem Unternehmen und dessen Interessen. Beides ist, wie uns die Zahlen zeigen, in chinesischen Teambeziehungen nicht ohne weiteres als gegeben vorauszusetzen. Wenn man also nicht auf die chinesischen Managementtugenden bauen kann, was können Unternehmen durch ihre Anreizsysteme und Managementsysteme dann tun, um die Wertschätzung ihres Managements und die Loyalität ihrer Mitarbeiter zu erreichen? Im Auftrag von DaimlerChrysler Stuttgart habe ich im Verlauf der zweiten Hälfte des Jahres 2004 gemeinsam mit meinem Kollegen Zucheng Zhou von der Jiao Tong University Shanghai eine empirische Untersuchung zu diesem Themenkomplex durchgeführt. Ziel dieser Untersuchung war es herauszufinden, welche Art von freiwilligen betrieblichen Sozialleistungen chinesische Manager bevorzugen und wie dies möglicherweise zusammenhängt mit deren Auffassung über die Notwendigkeit einer Tugend der Loyalität gegenüber dem Unternehmen, das diese freiwilligen Leistungen offeriert.

193 MBA-Studenten der Jiao Tong University im Alter von 25 bis 45 Jahre wurden zu diesem Zweck befragt. Davon waren 40 % unter 30 Jahre alt, 54 % waren 30 bis 39 Jahre alt, und 6 % waren 40 bis 49 Jahre alt. 67 % waren männlich, 33 % waren weiblich. 33 % von dieser Gruppe gehörten dem unteren Management an, 49 % dem mittleren und 7 % dem Top-Management. 69 % der Befragten haben selbst ein- oder mehrmals den Arbeitgeber gewechselt. Der Auswahl dieser Gruppe lag die Idee zugrunde, dass dies die jetzigen und auch zukünftigen Mitglieder des mittleren Top-Managements in chinesischen Unternehmen und damit auch in Joint Ventures sind. Die Selbstwahrnehmung der Gruppenmitglieder ist progressiv, da ein MBA-Studium die Bereitschaft voraussetzt, in die eigene Karriere zu investieren und sich nicht auf den Staat zu verlassen.

Ich möchte nicht alle Resultate dieser Empirie hier referieren²⁷, sondern nur jene, die direkte Schlussfolgerungen für das Thema dieses Aufsatzes zulassen, nämlich den Zusammenhang von Tugenden und wirtschaftlicher Tätigkeit in einem chinesischen Kulturkontext. Zunächst zeigt Schaubild 1, dass nur 1 % der Befragten Fluktuation für unethisch im Sinne einer Untreue dem Unternehmen gegenüber halten. Die Mehrzahl von ihnen (65 %) hält es für professionelles Verhalten, das einer ethischen Bewertung nicht zugänglich ist, während 25 % gar glauben, dass gerade Fluktuation ethisch begründet werden kann. Erneut zeigt sich hier, dass aus einer Erhebung nationaler Werte und Tugendkulturen (hier: Orientierung am Kollektiv) nur sehr bedingt Rückschlüsse auf Individualeinstellungen und -verhalten gezogen werden können.

²⁷ Vgl. hierzu ausführlicher Wieland/Zhou 2004.

Abb. 1: What do you think of turnover?



Auf die Frage, welche Gesichtspunkte die Entscheidung, ein Unternehmen zu verlassen, am meisten beeinflussen, erhielten wir folgende Antworten, die auf einer Likert-Skala von 1 (less important) bis 5 (most important) abgetragen wurden.

Abb. 2: To what extent do the following factors influence your turnover decision?

Factors	Score	Order
Prospect of career	4.52	1
Sense of achievement	4.41	2
Prospect of the company	4.39	3
Personal income	4.23	4
Benefits provided	3.98	5
Challenge of the job	3.94	6
Fair compensation	3.92	7
Sense of belonging to the company	3.86	8
Leadership factors	3.80	9
Internal human relationship	3.74	10
Size of the company	3.36	11
Physical conditions of workplace	3.34	12
Family factors	3.32	13
Turnover of colleagues, former classmates or friends	2.30	14

Die ersten sieben Positionen sind Ausdruck einer rein individualistischen Werteorientierung. Erst auf dem Platz 8 folgt „Sense of belonging to the company“, und auf den Plätzen 13 und 14 Faktoren, die sich auf Familie und Freundeskreis (Score: 2.3) beziehen.

In die gleiche Richtung gehen die Daten, die im nächsten Schaubild 3 erfasst sind. Auch hier waren auf einer Likert-Skala Werte zwischen 1 (links: less important) und 5 (rechts: most important) auszuwählen.

Die erhobenen Werte zeigen deutlich ein flexibles und dynamisches Arbeitsmarktverhalten und eine eher individualistische Vertragsorientierung. Präferiert wird auch eine nach Leistung differenzierte Bezahlung und eine weit aufgespreizte Einkommensverteilung in den Unternehmen. Die bei den Chinesen häufig unterstellte Relationship-Orientierung findet sich hier noch am ehesten in den Aussagen, dass Freizeitaktivitäten eher traditionell im Bereich des Unternehmens gesehen werden und dass soziale Dienstleistungen eher der Gesellschaft als den Unternehmen zugerechnet werden.

Abb. 3: What is your opinion on the following opposite viewpoints?

Left point	Score	Right point
Stick to one organization until end of career	3.85	Move to another organization brings better life
Relationship oriented	3.26	Contract oriented
Develop one's career outside hometown	3.33	Develop one's career in hometown
Destiny controlled by oneself	2.18	Destiny controlled by others
Reward individual	3.15	Reward team
Organizations do not necessarily arrange employees' spare time Activities	4.01	Organizations need to arrange employees' spare time Activities
Social services provided by the company	3.84	Social services provided by the society
Enlarge the income gap in the company	2.28	Narrow the income gap in the company

Schließlich in den Schaubildern 4 und 5 noch einmal Daten, die das Bisherige bestätigen und sehr deutlich die Kurzfristorientierung der Befragten dokumentieren.

Abb. 4: What is your opinion on the following opposite viewpoints?

Left point	Score	Right point
More benefits before retirement	2.64	More benefits after retirement
Benefits paid in cash	2.11	Benefits paid in kind
More benefits for an employee	2.58	More benefits for an employee's family

Abb. 5: Payment and Performance

Policy	Score	Order
Income based on performance	4.28	1
Flexible working hours	4.04	2
Benefit differences based on performance	3.68	3
Benefit differences based on hierarchical level	3.40	4
Benefit differences based on working years	2.85	5

VI.

Für die Ergebnisse dieser empirischen Erhebung kommen verschiedene Erklärungen in Frage, die ich jetzt knapp erörtern möchte. Eine erste Erklärung könnte lauten: Sie sind Ausdruck einer turbulenten Zeit des Aufbruchs und Umbruchs in China, die nur eine historisch vorübergehende Stimmung wiedergeben. An der grundsätzlichen Werteorientierung der chinesischen Kultur ändern sie nichts.

Dieses Argument ist nicht vollständig von der Hand zu weisen, auch wenn es übersieht, dass die ideologischen und wirtschaftlichen Reformen seit mehr als 20 Jahren in China betrieben werden und sich jetzt vermutlich in einem Wandel individueller Wertvorstellungen zum Ausdruck bringen.

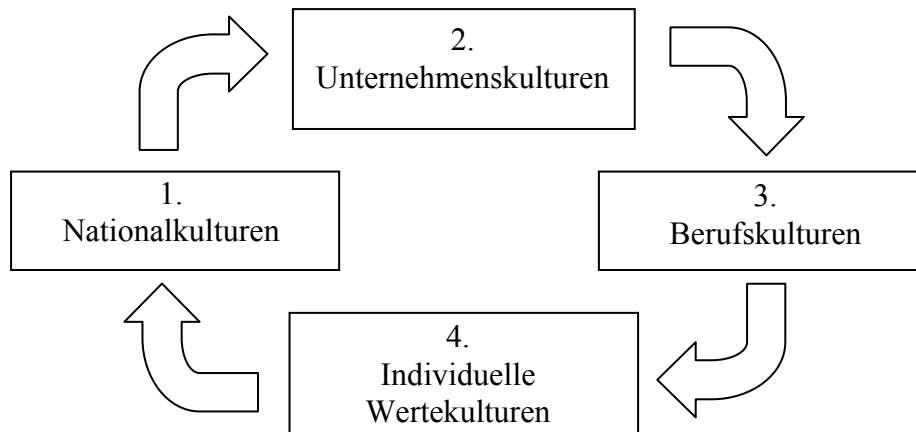
Eine zweite Erklärung könnte lauten: Das grundsätzliche Muster der chinesischen Wertvorstellung folgt der Differenz „wir/andere“, so dass die Zahlen sich zwar auf Joint Ventures mit ausländischer Beteiligung beziehen mögen, nicht aber auf chinesische Unternehmen, die dem Modell des „Guanxi“, also einem personalisierten Beziehungsnetzwerk folgen.

Auch diese Erklärung ist bis zu einem gewissen Grad zutreffend, da Beziehung und Zugehörigkeit, Familie und Freundschaft immer noch eine wichtige und nicht zu unterschätzende Rolle in China spielen. Dennoch zeigen die in diesem Aufsatz angeführten Daten und Statements, dass sich der Wertewandel nicht allein auf Ausländer bezieht und gelegentlich in chinesischen Unternehmen noch härter auftritt, da der Beschäftigung in einem westlichen Unternehmen eine hohe Attraktivität zugerechnet wird. Die chinesischen Mitarbeiter erkennen sehr wohl, dass sie in global operierenden Unternehmen die bestmögliche Aus- und Weiterbildung für ihre individuellen Karrieren erreichen können. Prestige scheint in diesem Zusammenhang auch eine Rolle zu spielen.

Was die bisherige Diskussion aber in jedem Fall zeigt, ist, dass eine direkte Zurechnung von „chinesischen“ Vorstellungen im Sinne der bereits referierten Arbeiten des preskriptiven und deskriptiven interkulturellen Managements auf individuelles Handeln und Verhalten nicht möglich ist. Wird es trotzdem versucht, dann können Fehleinschätzungen über das Verhalten von chinesischen Vertrags- und Verhandlungspartnern generiert werden, die für ein westliches Unternehmen nicht triviale Konsequenzen haben können. Was die Zahlen zeigen, ist, dass es wichtig ist, die Dynamik des Wandels von Wertvorstellungen und Kulturen besser zu verstehen und präziser zu bestimmen, auf welcher kulturellen Ebene Aussagen über Wer-

teorientierung und Tugenden überhaupt relevant sind. Ich habe dafür eine Ebenendifferenzierung vorgeschlagen²⁸, die ich hier kurz skizzieren möchte.

Abb. 6: Vier Ebenen der Governanceethik



Die Einführung dieser verschiedenen Ebenen läuft darauf hinaus, Aussagen so zu differenzieren, dass zwischen individuellen Werten und Tugenden und Unternehmenswerten, Berufswerten und nationalen Wirtschaftswerten unterschieden werden kann. Die bisherigen Forschungen zum interkulturellen Management unterscheiden zwar zwischen verschiedenen „layers of culture“²⁹ oder „spheres of culture“³⁰, haben aber, soweit ich sehe, bisher das Thema der Organisationswerte als eigenständige Entitäten, die einen Rückkopplungseffekt auf andere Kulturebenen haben, nicht systematisch ausgearbeitet. Mit anderen Worten: Strukturbildung in ihrem Einfluss auf individuelle Wertvorstellungen und Tugenden, oder allgemein: das Zusammenspiel von Struktur und Kultur, wird nicht hinreichend gewürdigt.³¹ Das Schaubild 6 zeigt, in welcher Weise verschiedene Kulturebenen miteinander kompatibel oder eben inkompatibel sind.

1. Werte auf der Ebene nationaler Wirtschaftskulturen prägen sowohl die Ebene Berufskulturen und Unternehmenskulturen und individuelle Werte, dominieren sie aber nicht. Im Vergleich zu einer anderen nationalen Wirtschaftskultur werden sie jedoch immer von Differenz geprägt sein. Daraus folgt etwa, dass die Idee, es werde über kurz oder lang eine weltweit einheitliche Wirtschaftskultur geben, aus der Sicht der Governanceethik nicht zutreffend ist. Hier ist Differenz und das Verständnis von und für Differenz entscheidend.
2. Unternehmenskultur folgt prinzipiell der Maxime „make a difference“, weil es ihre Funktion ist, ein Unternehmen von anderen Unternehmen abzugrenzen. Hier geht es gerade um die singuläre Position – und nicht nur um Praktiken –, die Gegenstand von gezielten Managementbemühungen ist. „Das chinesische Unternehmen“ gibt es genauso wenig wie „das

²⁸ Vgl. hierzu Wieland 2002a sowie die Überlegungen von Schneider/Barsoux 1997.

²⁹ Hofstede 1980, S. 10.

³⁰ Schneider/Barsoux 2003, S. 51.

³¹ Vgl. hierzu Wieland/Becker 2004.

deutsche Unternehmen“, obwohl beide gewiss Merkmale der nationalen Wirtschaftskultur zeigen werden.

3. Auf der Ebene der Berufskulturen finden sich am ehesten gemeinsame Wertvorstellungen, da sie sehr stark von professionellen Standards geprägt sind. Banker, Automobilingenieure, Marketingfachleute usw. werden sich in ihren Wertestandards und Tugendauffassungen hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit angleichen, da sie in der Regel mit gleichen Fragestellungen konfrontiert sind, deren Lösung möglichst paretosuperiore Eigenschaften haben soll. Hier gibt es eine Art gemeinsamer Erfahrung und objektiven Bezugspunkts, der eine solide Basis der Kooperation von Unternehmen in Joint Ventures abgeben kann.
4. Individuelle Wertvorstellungen können eine Mischung aus nationalen, branchenüblichen, unternehmensspezifischen und vollständig idiosynkratischen Präferenzen sein und bleiben daher in letzter Konsequenz auch immer kontingent. Umgekehrt gilt jedoch, dass gerade in Unternehmen persönliche Tugenden und eine anerkannte moral leadership entscheidend die Kultur eines Unternehmens, zumindest aber einer seiner Abteilungen, prägen können.³²

Die Ausprägung von individuellen und organisationalen Wertvorstellungen, ihre Effektivität und Effizienz in der Beeinflussung von Entscheidungen und Transaktionen in der Wirtschaft hängen demnach vom Zusammenspiel der Ebenen 1 bis 4 ab. Die Gestaltung der Dynamik von Wertekulturen und Tugendvorstellungen folgt dabei sehr unterschiedlichen Metriken. Während nationale Wirtschaftskulturen sich nur evolutionär und über viele Jahrzehnte hinweg ändern, kann dies bei der Berufskultur, bei der Unternehmenskultur und bei individuellen Wertvorstellungen sehr viel schneller geschehen.

In das Theoriedesign der Governanceethik übersetzt zeigen sich für den Bereich des Retention Managements in westlich-chinesischen Joint Ventures und, allgemein, des interkulturellen Managements, folgende Gestaltungsoptionen:

T = Absenkung der Fluktuationsrate, Stärkung der Unternehmensloyalität durch freiwillige Sozialleistungen

m = Werte und Tugenden, die auf T wirken

IS = individuelle Werte, Tugenden

IF_N = nationale Wirtschaftskultur

IF_{OKK} = Unternehmenskultur

IF_B = Berufskultur

OKK = Anreize betrieblicher freiwilliger Sozialleistungen

Aus Gründen der theoretischen Schlantheit soll angenommen werden, dass die Wirkung formaler Institutionen neutral ist (FI = 0) und dass das Vorliegen einer agonalen Tugend mit -1 charakterisiert wird und eine weisheitsethische Tugend durch eine positive 1 dargestellt wird. Dies führt zur folgenden Governancefunktion der dazugehörigen Anreizmatrix T_m:

$T_m = f(IS, IF_N, IF_{OKK}, IF_B, FI, OKK)$						
-1,0	-1,0	1	1	0	1	

³² Vgl. hierzu den Beitrag von Palazzo in diesem Band.

IF_N = Nationalkultur
IF_B = Berufskultur
IF_{OKK} = Organisationskultur

Es zeigt sich, dass ein interkulturelles Management sich nicht allein auf ein individualistisches Tugendverständnis abstützen sollte, sondern die Gesamtheit der zur Verfügung stehenden Governancestruktur, mit der sich Werte und Tugenden stützen und gestalten lassen, ins Spiel gebracht werden muss. Für die moralische Sensibilität der Governancestruktur ist vor allem die gelingende Simultanität der verschiedenen Governanceelemente von ausschlaggebender Bedeutung.³³ Die Bildung einer Tugend der Loyalität zum Team kann in deren Konsequenz durch den Aufbau einer starken Unternehmenskultur (IF_{OKK}) gelingen, die Züge einer Clanstruktur³⁴ tragen sollte. Freiwillige betriebliche Sozialleistungen als strukturelle Komponente (OKK) sollten sich in dieses Muster einpassen und als ihren Referenzpunkt auch kollektive Strukturen, wie es etwa Familien sind, berücksichtigen. Die ausgewogene Struktur individueller und kollektiver Vorteile für den Mitarbeiter dürften dabei von einiger Bedeutung sein.

Insgesamt zeigt die bisherige Erörterung die Notwendigkeit einer dynamischen Theorie interkulturellen Managements, die auf die rekursive Vernetzung von kulturellen und strukturellen Elementen der Governance von Diversifität abstellt. Auf diese Weise lässt sich zeigen, dass interkulturelles Management mehr ist als das Verständnis für und die Anpassung an die Differenz nationaler Kulturmuster. Aus der Sicht der Governanceethik geht es um die Gestaltung von Kooperationsbeziehungen zum beiderseitigen Vorteil. Dabei kann es weder um die Akzeptanz oder Imitierung agonaler Tugenden noch um die schlichte Übernahme fundamentaler Überzeugungen der jeweils anderen Seite gehen. Auf einer lokalen Ebene geht es vielmehr darum, dass von allen Beteiligten geteilte Werte und Tugenden gemeinsam entwickelt werden, die im Hinblick auf die erfolgreiche Durchführung einer distinkten Transaktion und damit auch immer einer sozialen Kooperation förderlich sind. Auf einer globalen Ebene wird es um die Schaffung einer von allen relevanten „global players“ akzeptierten Kooperationskultur zum wechselseitigen Vorteil gehen, der nur erreichbar sein wird in einem offenen und wechselseitigen Lernprozess. Dieser Lernprozess aber ist auf Dauer gebunden an eine angemessene Form der Governance der involvierten Tugenden. Mehr noch: In der Herausbildung einer weltweiten Kooperationskultur ist Governance selbst eine Tugend.

Literatur

- Buchanan, J. (1975): *The Limits of Liberty*. Chicago: The University of Chicago.
- Detienne, M./Vernant, J.P. (1978): *Cunning Intelligence in Greek Culture and Society*. Atlantic Highlands/NJ: Humanities Press.
- Eco, U./Sebeoc, Th.A. (1985): *Der Zirkel oder im Zeichen der Drei*. München: Fink.
- Fernandez, J.A. (2004): *The Gentleman's Code of Confucius: Leadership by Values*. *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 1, S. 21-31.

³³ Vgl. hierzu Wieland 2004b und 2005, Kap. 1.

³⁴ Vgl. hierzu Ouchi 1980.

- Fu, P.P./Peng, T.K./Kennedy, J.C./Yukl, G. (2004): Examining the Preferences of Influence Tactics in Chinese Societies: A Comparison of Chinese Managers in Hong Kong, Taiwan and Mainland China. *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 1, pp. 32-46.
- Heiming, I. (1999): *Interkulturelles Personalmanagement – Vorbereitung auf den chinesischen Markt*. Bielefeld 1999: Bertelsmann.
- Hewitt Associates LLC (2004): *Personaltrends in China*. German Chamber Luncheon, 6. Sept. 2004, Vortrag: [www.china.ahk.de/chamber/beijing/ events/attachment/050524-AnnualReport.pdf](http://www.china.ahk.de/chamber/beijing/events/attachment/050524-AnnualReport.pdf)
- Hofstede, G. (1980): *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park/CA: Sage.
- Hofstede, G. (1997): *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: Mc Graw-Hill.
- Hofstede, G./Bond, M.H. (1988): Die Konfuzius-Connection – von cultural roots to economic growth, in: *Organization Dynamics* No. 16, S. 4-21.
- Luhmann, N. (1993/1999): *Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft*. Bd. 1-4. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Ouchi, W. (1980): Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, S. 129-141.
- Palazzo, G. (2006): Die Rückkehr des Individuums in die Governanceethik – Polylingualität als Einfallstor der Tugend. In: Wieland, J. (Hg.) (2006): *Die Tugend der Governance*. Marburg: Metropolis (Band 4 der Reihe „Studien zur Governanceethik“).
- Schneider, S.C./Barsoux, J.-L. (1997): *Managing Across Cultures*. Harlow et al.: FT Prentice Hall. 2. Auflage 2003.
- Senger, H. von (2004): *36 Strategeme für Manager*. München/Wien: Hanser.
- Tsu, S. (2001): *Wahrhaft siegt, wer nicht kämpft. Die Kunst des Krieges*. München: Piper.
- Trompenaars, F./Hampden-Turner, Ch. (1994): *Riding the Waves of Culture. Understanding Diversity in Global Business*. New York: Nicholas Brealey Publishing.
- Tsui, A.S./Wang, H./Xin, K./Zhang, L./Fu, P.P. (2004): Let a Thousand Flowers Bloom: Variation of Leadership Styles Among Chinese CEOs. *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 1, pp. 5-20.
- Wieland, J. (1998): *Formelle und informelle Institutionen der Ökonomie. Genese und Evolution*. Marburg: Metropolis (gemeinsam mit G. Wegner).
- Wieland, J. (1999): *Die Ethik der Governance*. Marburg: Metropolis.
- Wieland, J. (2002): Die Governance kultureller Diversität. In: Röttgers, K./ Koslowski, P. (Hrsg.): *Transkulturelle Wertekonflikte. Theorie und wirtschaftsethische Praxis*. Heidelberg: Physica.
- Wieland, J. (2004a): *Human-Capital-Management und Wertemanagement*. In: Dürndorfer, M./Friedrichs, P. (Hrsg.): *Human-Capital-Leadership. Wettbewerbsvorteile für den Erfolg von morgen*. Hamburg: Murmann-Verlag.
- Wieland, J. (2004b): *Governance und Simultanität – Wissen als kooperative und moralische Ressource*. In: Wieland, J. (Hrsg.): *Governanceethik im Diskurs*. Marburg: Metropolis.
- Wieland, J. (2005): *Die Normativität der Governance*. Marburg: Metropolis.
- Wieland, J./Zhou, Z. (2004): *Final Report of the DaimlerChrysler Project: HR Management und Business Ethics in China*, 19.10.2004 (nicht veröffentlicht).
- Williamson, O.E. (1996): *The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press.