



universität
wien

MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

Interkulturelles Management
in einem österreichisch-chinesischen
Joint Venture

Verfasserin

Verena Wiederkehr, BA M.E.S.

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, im September 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuer:

A 066 914
Magisterstudium Internationale Betriebswirtschaft
Ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Josef Windsperger

Danksagung

Ich möchte mich recht herzlich bei Herrn Prof. Dr. Josef Windsperger für die gute Betreuung dieser Magisterarbeit bedanken.

Ganz besonderer Dank gilt meinem Chef, DI Michael Gruböck, der es mir ermöglichte, dieses überaus spannende Thema mit Praxisbezug zu bearbeiten und mir stets mit voller Unterstützung zur Seite stand. Es war sehr motivierend, den wissenschaftlichen Abschluss meines Studiums in Form der vorliegenden Magisterarbeit mit dem Beginn meiner Berufstätigkeit zu verbinden. Besonders freut mich, dass die wissenschaftlich erarbeiteten Erkenntnisse direkt im Unternehmen berücksichtigt werden können.

Des Weiteren möchte ich mich ganz herzlich bei meinen Eltern bedanken, die mich während meiner drei Studien an den unterschiedlichsten Orten stets besuchten, mir moralisch zur Seite standen und mich immer finanziell unterstützten.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Erkenntnisinteresse und Methode der Arbeit	2
1.2	Aufbau der Arbeit.....	3
I	Kultur.....	6
2	Der Kulturbegriff.....	6
2.1	Erscheinungsformen der Kultur	7
2.2	Interkulturelle Kompetenz.....	9
3	Kulturvergleichende Studien	10
3.1	Kulturdimensionen nach Hofstede	11
3.2	Kulturdimensionen nach Hall.....	12
3.3	Kulturdimensionen nach Trompenaars.....	12
4	Kernkulturdimensionen	14
4.1	Soziale Beziehungen	15
4.1.1	Individualismus vs. Kollektivismus	15
4.1.2	High-context und Low-context-Kulturen	17
4.1.3	Spezifisch vs. diffus.....	18
4.2	Machtdistanz.....	18
4.3	Beziehungen zur Umwelt - Feminität vs. Maskulinität.....	19
4.4	Unsicherheit, Vorhersehbarkeit und soziale Kontrolle.....	20
4.5	Zeit- und Arbeitsmuster.....	21
4.6	Zusammenfassung der Kulturdimensionen	23
II	Interkulturelles Management in einem Joint Venture	25
5	Konfuzianismus und die Auswirkungen im Unternehmen	27
5.1	Guanxi	28
5.2	Mianzi oder das Gesicht	29
5.3	Renqing oder persönliche Verpflichtungen.....	30

5.4	Hierarchie und Rang.....	30
5.5	Gruppenharmonie	31
6	Die betriebliche Organisation.....	31
6.1	Organisationsdesign	32
6.1.1	Die chinesische <i>Gong-si</i>	32
6.1.2	Das österreichische Unternehmen	32
6.1.3	Die chinesische <i>Gong-si</i> - das österreichische Unternehmen im Vergleich	33
6.2	Informationshandling und die Zusammenarbeit von Abteilungen.....	33
6.3	Qualität und Sorgfalt	34
6.4	Auswirkungen der kulturellen Unterschiede im Unternehmen	34
6.4.1	Auswirkungen von Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung.....	34
6.4.2	Auswirkungen der unterschiedlichen Zeitauffassung.....	36
6.5	Organisationsentwicklung	37
7	Internationale Führung	39
7.1	Auswirkungen der Kulturdimensionen auf die Führung im Unternehmen	39
7.2	Die GLOBE Studie über Führungsverhalten.....	43
8	Motivation im interkulturellen Kontext.....	45
9	Interkulturelle Planung und Kontrolle in der Organisation.....	46
9.1	Auswirkungen der Unsicherheitsvermeidung und Machtdistanz.....	46
9.2	Auswirkungen der unterschiedlichen Zeitauffassung.....	47
10	Verhandlungen im interkulturellen Kontext.....	49
10.1	Der Vertrag als Ergebnis von Verhandlungen.....	52
11	Internationale Entscheidungsfindung	53
11.1	Entscheidungsfindung im chinesischen Kulturkreis	53
11.2	Entscheidungsfindung im österreichischen Kulturkreis	54
12	Interkulturelle Teams.....	55

12.1	Auswirkungen von Individualismus, Unsicherheitsvermeidung und Kontext in interkulturellen Teams.....	56
13	Managementpraktiken	58
14	Interkulturelle Kommunikation	59
14.1	Kommunikationsstile.....	60
14.2	Nonverbale Kommunikation	62
14.3	Sprache	63
14.4	Dolmetscher.....	64
14.5	Bedeutung bestimmter Symbole und Gewohnheiten in der Kommunikation.....	65
15	Kulturelle Konflikte.....	65
16	Zusammenfassung der Erkenntnisse und Schlussfolgerung.....	67
16.1	Zusammenfassung der Erkenntnisse	67
16.2	Schlussfolgerung	70
	Literaturverzeichnis.....	71
	Abstract.....	80
	Curriculum Vitae	82

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der Kulturdimensionen nach Hofstede, Hall und Trompenaars.....	13
Tabelle 2: Zusammenfassung Kernkulturdimensionen - Österreich und China im Vergleich.....	24
Tabelle 3: Vergleich Organisationsdesign der chinesischen <i>Gong-si</i> und des österreichischen Unternehmens	33
Tabelle 4: Monochrome und polychrone Kulturen nach Hall	37
Tabelle 5: GLOBE Leadership Dimensionen und ihre Charakteristika	43
Tabelle 6: Funktion, Vorteile und Nachteile von globalen Teams.....	56
Tabelle 7: Vergleich Managementpraktiken österreichischer und chinesischer Unternehmen.....	59
Tabelle 8: Westliche und asiatische Kommunikationsmerkmale.....	61
Abbildung 1: Die „Zwiebel“: Erscheinungsformen der Kultur.....	8
Abbildung 2: Kernkulturdimensionen	14
Abbildung 3: Kulturdimensionen nach Hofstede – Österreich und China im Vergleich....	24

1 Einleitung

Joint Ventures, insbesondere mit einem chinesischen Partner, gehören zu den beliebtesten internationalen Kooperationsformen. Sie ermöglichen es, neue Märkte zu erschließen, Synergieeffekte auszuschöpfen und hohe Renditen zu erzielen. Doch sie bergen auch eine Reihe von Risiken, die von divergierenden Zielvorstellungen, drastischen Wechselkurschwankungen über unvorhersehbare Zwischenfälle sowie politischen Risiken hin zu Finanzierungsproblemen reichen. Der Hauptgrund für Schwierigkeiten in internationalen Joint Ventures sind jedoch kulturelle Differenzen.¹ Während der Großteil von Interessenskonflikten auf der strategischen Ebene ihre Auswirkungen zeigen, finden kulturelle Unterschiede sowohl auf der strategischen als auch auf der operativen Ebene ihren Niederschlag.² Daher sind interkulturelle Konflikte in Joint Ventures häufig. Die internationale Erfahrung hat gezeigt, dass grenzüberschreitende Wagnisse oft in dramatischen Misserfolgen³ mündeten. Hofstede schrieb über internationale Vorhaben: „They are part of a big money and power game and seen as defense against (real or imaginary) threats by competitors.“⁴ Manager ignorieren viel zu oft kulturelle Gegensätzlichkeiten und verspielen so oft bedeutende Möglichkeiten für sich selbst und das Unternehmen.⁵ Dabei ist es klar, dass es zu Reibungspunkten kommt, wenn Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen zusammenarbeiten. „Danach kann das Aufeinanderstoßen unterschiedlicher Wert- und Normensysteme im betrieblichen Alltag zu erheblichen Instabilitäten und die Zusammenarbeit gefährdenden Belastungen führen, wenn es nicht gelingt, die kulturell ungleichen Gruppen in einem gemeinsamen Bezugsrahmen zu integrieren.“⁶ Dieser Bezugsrahmen vermittelt Menschen ein Gefühl für Richtung und Beständigkeit und erklärt, warum sich Mitmenschen in einer bestimmten Art und Weise verhalten. In einem Joint Venture fehlt jedoch der gemeinsame Bezugsrahmen, auf den sich die Mitarbeiter stützen können. Daher ist es umso schwieriger, „das Verhalten der anderen zu verstehen, sich mit ihnen auf Wichtiges zu einigen und zusammenzuarbeiten als in kulturell ähnlichen Gruppen“.⁷

Durch das Bewusstsein für kulturelle Eigenheiten und die Entwicklung der interkulturellen Kompetenz ist das Management in der Lage, den Führungs-, Kommunikations- und

¹ Vgl. Schneidewind, D. (1995), S. 24f.

² Vgl. Olie, R. (1995), S. 34

³ Zum Beispiel Citroen-Fiat, Renault-Volvo, Daimler-Chrysler, Alitalia-KLM.

⁴ Hofstede, G. (2005), S. 346

⁵ Vgl. Steers, R. et al. (2010), S. 46

⁶ Sievert, H. (1995), S. 14

⁷ Olie, R. (1995), S. 44

Verhandlungsstil sowie Strukturen anzupassen, sodass eine erfolgreiche Zusammenarbeit gewährleistet ist.

1.1 Erkenntnisinteresse und Methode der Arbeit

In dieser Masterarbeit sollen die kulturellen Unterschiede zwischen Österreichern und Chinesen und deren Auswirkungen auf die interkulturelle Zusammenarbeit im Unternehmen untersucht werden. Das Erkenntnisinteresse kann somit folgendermaßen formuliert werden: *Welche kulturellen Gegensätzlichkeiten müssen im interkulturellen Management in einem österreichisch-chinesischen Joint Venture beachtet werden, um eine erfolgreiche Geschäftsentwicklung zu ermöglichen?*

Vorab sei erwähnt, dass die vorliegende Arbeit auf einem real existierenden österreichisch-chinesischen Joint Venture beruht, das sich gerade in der Start-up-Phase befindet. Insbesondere in dieser Phase sind umfangreiche kulturelle Hintergrundinformationen über den ausländischen Partner unabdingbar, um eine effektive Zusammenarbeit aufbauen und etablieren zu können.

Die Erforschung von Kulturmodellen und deren Auswirkungen in der interkulturellen Zusammenarbeit ist ein breites und gut erforschtes Feld in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. Herausragende Beiträge zum Thema interkulturelles Management wurden dabei von Hofstede (1980), Hall (1976), Trompenaars (1996), Adler (1991) und House et al. (2004) geleistet. Insgesamt stehen zahlreiche Publikationen zu dieser Materie zur Verfügung, die eine eingehende Auseinandersetzung mit der Forschungsfrage ermöglichen. Zur Bearbeitung derselben wurde in der vorliegenden Arbeit vor allem internationale Fachliteratur mit dem Fokus auf China und Österreich herangezogen. Teilweise wurde in Ermangelung an Forschungsergebnissen über den österreichischen Kulturkreis stellvertretend Daten über den deutschen soziokulturellen Hintergrund verwendet, der dem österreichischen in vielen Bereichen sehr ähnlich ist. Der Großteil der Literatur bezüglich des Managements von Joint Ventures mit einem chinesischen Partner konzentriert sich auf den Standort China, da dieser Fall der mit Abstand häufigste ist. Da sich jedoch das aus der Ausgangslage zu untersuchende Gemeinschaftsunternehmen in Österreich befindet, wird in dieser Arbeit speziell auf alle relevanten Themen diesbezüglich eingegangen. Somit erhält die vorliegende Masterarbeit ein Alleinstellungsmerkmal in den vergleichenden Analysen im Joint Venture Bereich.

In dieser Magisterarbeit wird das interkulturelle Management in einem österreichisch-chinesischen Joint Venture anhand eines systematischen Vergleichs der beiden Kulturen hinsichtlich der von Hofstede, Trompenaars und Hall identifizierten Kulturdimensionen untersucht und deren Auswirkungen im Unternehmen dargestellt. Somit soll das Bewusstsein für kulturelle Gegensätze geschärft werden und dem Management eine Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit geliefert werden. Für die Analyse des interkulturellen Managements in Joint Ventures wurde dieser komparative Ansatz bereits von mehreren Autoren⁸ gewählt. Peill-Schoeller nannte diesen Ansatz beispielsweise „*culture consciousness in management*“, bei dem Manager eines Joint Ventures ein ganzheitliches Verständnis für die andere Kultur entwickeln sollen und sie folgerte, dass diese Methode ein effektiver Weg ist, die interkulturelle Kooperation in einem Gemeinschaftsunternehmen zu verbessern.⁹ Prinzipiell untersuchten die verschiedenen Autoren die voneinander abweichenden Herangehensweisen im interkulturellen Management, indem die unterschiedlichen soziokulturellen Hintergründe beleuchtet und Konsequenzen für das Unternehmen abgeleitet wurden. Die Studien haben gezeigt, dass diese Methode wertvolle Ergebnisse für das Management interkultureller Differenzen liefern kann.¹⁰

Abschließend wird noch darauf hingewiesen, dass die angewandte Methode ein bestimmtes Ausmaß von Generalisierungen und Stereotypen erfordert. Solche Verallgemeinerungen sind jedoch Teil aller kulturvergleichenden Studien, und gemäß einiger Autoren sind Stereotype effektive Forschungsinstrumente im multikulturellen Kontext, solange diese für Beschreibungen und nicht für Beurteilungen verwendet werden.¹¹

1.2 Aufbau der Arbeit

Im ersten Teil der Arbeit wird zuerst der Kulturbegriff erläutert und verschiedene Betrachtungsweisen und Definitionen von Kultur präsentiert. Darüber hinaus werden die unterschiedlichen Erscheinungsformen der Kultur dargestellt und kurz auf das Thema interkulturelle Kompetenz eingegangen, die als Basis für das interkulturelle Management gesehen wird. Im dritten Kapitel werden die in der Arbeit verwendeten kulturvergleichenden Studien von Hofstede, Hall und Trompenaars vorgestellt, um anschließend die von den Auto-

⁸ Lang (1998) untersuchte das interkulturelle Management in sino-europäischen und sino-japanischen Joint Ventures, Peill-Schoeller (1994) und Tang/Reisch (1994) in sino-deutschen, Worm (1997) in sino-skandinavischen, Maruyama (1994), Satow/Wang (1994) und Sonoda (1994) in sino-japanischen Gemeinschaftsunternehmen und Fung (1995) in sino-australischen Hotel Joint Ventures.

⁹ Vgl. Peill-Schoeller, P. (1994), S. 209f.

¹⁰ Vgl. Lang, N. (1998), S. 73f.

¹¹ Vgl. Lang, N. (1998), S. 82

ren verwendeten Dimensionen in den Kernkulturdimensionen zusammenzufassen und detailliert zu erörtern. Bei diesen Kernkulturdimensionen wird vor allem auf die Themen „soziale Beziehungen“, „Machtdistanz“, „Beziehung zur Umwelt“, „Unsicherheit, Vorhersehbarkeit und soziale Kontrolle“ eingegangen und in Hinblick auf die österreichische und chinesische Kultur analysiert. Die in diesem Kapitel erarbeiteten Gegensätzlichkeiten legen die Basis für die nachfolgende Analyse für die Auswirkungen im Unternehmen. Doch bevor direkt die einzelnen Bereiche des interkulturellen Managements beleuchtet werden, muss in Hinblick auf die chinesische Kultur noch der in China allgegenwärtige Konfuzianismus und seine Ausprägungen in Grundzügen erläutert werden. Das sechste Kapitel widmet sich der betrieblichen Organisation. Zuerst werden kurz die unterschiedlichen Organisationsdesigns des chinesischen und österreichischen Unternehmens aufgezeigt, bevor die Aspekte Informationshandling, die Zusammenarbeit von Abteilungen sowie Qualität im Unternehmen in komprimierter Form dargelegt werden. Es folgt eine detaillierte Beschreibung der Auswirkungen der kulturellen Unterschiede im Unternehmen hinsichtlich der Dimensionen Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung sowie der unterschiedlichen Zeitauffassung. Das Kapitel wird durch konkrete Empfehlungen für die Organisationsentwicklung abgerundet. Das nächste große Themengebiet befasst sich mit der internationalen Führung. Zuerst werden wieder wichtige Auswirkungen der Kulturdimension im Bereich Führung aufgezeigt, bevor auf die GLOBE Studie über Führungsverhalten eingegangen wird und die Ergebnisse für Österreich und China aufgezeigt werden. Im achten Kapitel wird auf Motivation im interkulturellen Kontext eingegangen und im neunten Kapitel interkulturelle Planung und Kontrolle geschildert. Als nächster großer Punkt werden im zehnten Kapitel internationale Verhandlungen im interkulturellen Kontext eingehend aufgrund der unterschiedlichen kulturellen Einflüsse analysiert sowie die unterschiedliche Auffassung von Österreichern und Chinesen hinsichtlich Verträge präsentiert. Es folgt ein Kapitel über die Unterschiede in der Entscheidungsfindung im österreichischen und chinesischen Kulturkreis und eines über interkulturelle Teams und deren Besonderheiten. Als eine Art Zwischenbilanz werden daraufhin wichtige Erkenntnisse in dem Kapitel Managementpraktiken in China zusammengefasst. Das nächste große Themengebiet handelt von interkultureller Kommunikation. Im Speziellen wird auf die unterschiedlichen Kommunikationsstile von Österreichern und Chinesen sowie auf nonverbale Kommunikation eingegangen. Weiters werden einige Fakten zur Sprache dargelegt und die Bedeutung eines Dolmetschers erläutert. Die Materie wird mit einer kurzen Übersicht über die Bedeutung bestimmter Symbole und Gewohnheiten in der chinesischen Kommunikation abgerundet.

Das letzte inhaltlich eigenständige Kapitel beleuchtet interkulturelle Konflikte und zeigt Bewältigungsmöglichkeiten auf. Zum Schluss wird noch eine Zusammenfassung über die wichtigsten erarbeiteten Unterschiede und deren praktische Auswirkungen auf das Unternehmen gegeben, bevor eine Schlussfolgerung gezogen wird.

I Kultur

2 Der Kulturbegriff

Um besser zu verstehen, wie Kultur Einfluss auf Managementpraktiken haben kann, muss zuerst der Begriff Kultur definiert werden. Die Anthropologen Kroeber und Kluckhohn (1952) identifizierten über 160 Definitionen und fassten diese in der folgenden zusammen: „Culture consists of patterned ways of thinking, feeling and reacting, acquired and transmitted mainly by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups, including their embodiment in artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e., historically derived and selected) ideas and especially their attached values.“¹²

Kultur kann leicht zu verstehen sein, da die Definition leicht verständlich ist, aber auf der anderen Seite ist sie durch ihre Feinheiten und ihre Vielschichtigkeit schwierig zu erfassen. Der chinesische Philosoph Laozi verwendete einst Wasser als Metapher für Kultur und folgte: „water is the last thing a fish notices“. Menschen sind zu sehr in ihrer eigenen Kultur verhaftet, sodass sie nicht erkennen, wie sie das Denken und Verhalten beeinflusst. Erst wenn wir uns „außerhalb des Wassers“ bewegen, wächst das Bewusstsein für kulturelle Eigenheiten.¹³

Jede Person trägt in sich ein bestimmtes Denk-, Fühl- und potentielles Handlungsmuster, das über die Lebenszeit erlernt wird. Geert Hofstede, ein anerkannter Kulturpsychologe und Sozialwissenschaftler, bezeichnet Kultur als die „kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet“. Hofstede hebt hervor, dass Kultur nicht angeboren, sondern gelernt ist und ein kollektives Phänomen darstellt, das von einer bestimmten sozialen Gruppe geteilt wird, in der ein Mensch aufgewachsen ist und seine Lebenserfahrungen gemacht hat. Diese Programmierung des Geistes macht bestimmtes Verhalten wahrscheinlicher, jedoch kann jeder Mensch davon abweichen.¹⁴ Darüber hinaus bestimmt Kultur akzeptables und nicht akzeptables Verhalten und gibt somit normatives Verhalten vor. Steers et al. konstatierten dazu: „Culture determines the rules of the road that guide what people can do“.¹⁵ Außerdem ist festzuhalten, dass sich Kultur auch verändern kann, genauso wie die Welt um uns herum einem Wandel unterzogen ist. Des Weiteren ist Kultur selektiv. Das heißt, dass jeder bis zu

¹² Kluckhohn, C. (1954), S. 73

¹³ Vgl. Steers, R. et al. (2010), S. 46

¹⁴ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 2f.

¹⁵ Steers, R. et al. (2010), S. 52

einem gewissen Maße selbst bestimmen kann, welche Aspekte des kulturellen Erbes aufgenommen und praktiziert werden.¹⁶

Lang erarbeitete in seinen Recherchen über interkulturelles Management in sino-europäischen Joint Ventures eine eigene Definition bezogen auf die Kultur in China. Kultur ist demnach ein System von akzeptierten Überzeugungen und verinnerlichten Werten, die Handlungen und Verhalten von Menschen bestimmen. Sie reflektiert den soziokulturellen Hintergrund, die historische Evolution und die ideologischen Konzepte des Landes.¹⁷

Ein weiterer Ansatz Kultur zu veranschaulichen, ist die Beschreibung mittels eines Eisbergs. Der Großteil des Eisbergs liegt unter Wasser und ist daher nicht sichtbar. Nur ein kleiner Teil liegt über der Wasseroberfläche. Genauso verhält es sich mit der Kultur und den Menschen. Denn das, was einen Menschen ausmacht, die Kultur, die ihn geprägt hat, bleibt der bloßen Betrachtung größtenteils verborgen. Und trotzdem basieren die meisten Annahmen über Personen auf dem kleinen Teil, der für uns sichtbar ist.¹⁸

Um die mentale Programmierung untersuchen zu können, ist es wichtig, zwischen den unterschiedlichen Ebenen der Kultur zu unterscheiden. Für die vorliegende Arbeit werden die Unterschiede auf nationaler Ebene beleuchtet. Die Makroebene ist sinnvoll, da die nationalstaatlichen Gegebenheiten, Institutionen, das rechtsstaatliche und schulische System, der Arbeitsmarkt, die Beschäftigungsverhältnisse, etc. die Art und Weise beeinflussen, wie Menschen miteinander und mit der Umwelt interagieren.¹⁹ Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass nationale Kultur einen größeren Einfluss auf Mitarbeiter ausübt als die Unternehmenskultur.²⁰ Es ist Fakt, dass sich nationale kulturelle Wertvorstellungen im Unternehmen durch die Einflussnahme der betrieblichen Akteure manifestieren.²¹ Für Manager ist es daher ausschlaggebend, dass Unternehmensaktivitäten maßgeblich durch die vorherrschende Kultur geprägt sind. Kultur beeinflusst demnach das Verhalten, die Moral, die Produktivität am Arbeitsplatz und vermittelt Werte und Muster, die sich in den Unternehmenseinstellungen und -handlungen widerspiegeln.²²

2.1 Erscheinungsformen der Kultur

Um zu erkennen, in welchen Formen Kultur auftreten kann, werden nachstehend die unterschiedlichen Erscheinungsformen am Modell von Hofstede erläutert. Laut dem Kulturwis-

¹⁶ Vgl. Gupta, R. (2009), S. 149

¹⁷ Vgl. Lang, N. (1998), S. 5

¹⁸ Vgl. Gupta, R. (2009), S. 149

¹⁹ Vgl. Thomas, D. (2002), S. 35f.

²⁰ Vgl. Adler, N. (2008), S. 51

²¹ Vgl. Olie, R. (1995), S. 36

²² Vgl. Harris, P. et al. (2004), S. 4

senschaftler manifestieren sich kulturelle Unterschiede in Form von Symbolen, Helden, Ritualen und Werten. Er benutzt zur Darstellung eine Zwiebel, wobei Symbole die äußersten, sichtbaren und Werte die innen liegenden, unsichtbaren Erscheinungsformen von Kultur sind.

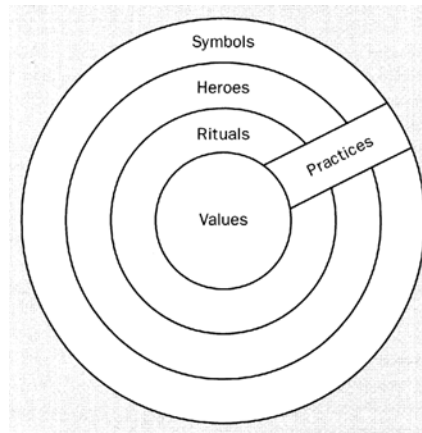


Abbildung 1: Die „Zwiebel“: Erscheinungsformen der Kultur
Quelle: Hofstede, G. (2005), S. 7

- *Symbole* sind Worte, Gesten, Bilder oder Objekte, die mit einer bestimmten Bedeutung behaftet sind und als solche nur von Menschen innerhalb einer Kultur erkannt werden. Symbole können leicht neu entstehen, verschwinden oder von anderen kopiert werden. Daher befinden sich Symbole an der äußersten Schicht der Zwiebel.
- *Helden* sind Personen, die bestimmte Charakteristika besitzen, die in einer Kultur hoch geschätzt werden und daher als Modell für bestimmtes Verhalten dienen.
- *Rituale* sind kollektive Aktivitäten, die von einer Kultur als sozial essentiell angesehen werden und um der Sache willen durchgeführt werden. Beispiele dafür sind Grußformen, Respekt anderen gegenüber sowie soziale und religiöse Zeremonien. Darüber hinaus manifestieren sich Rituale im Diskurs, in der Art und Weise, wie Sprache in Wort und Schrift in der täglichen Interaktion verwendet wird.²³

Die drei Erscheinungsformen Symbole, Helden und Rituale werden in der „Zwiebel“ unter *Praktiken* subsummiert. Als diese können sie von außen wahrgenommen werden, ihre kulturelle Bedeutung bleibt jedoch der Interpretation der Insider vorbehalten.²⁴ Verhalten ist der sichtbare Teil der kulturellen Praktiken und die Gründe für das Verhalten, das zugrunde liegende Werte- und Glaubenssystem sind der unsichtbare Teil der Kultur. Welches Verhalten Leute in einer Kultur an den Tag legen, kann beobachtet werden. Warum sie

²³ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 7f.

²⁴ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 8

etwas tun, bedarf einer eingehenden Analyse und Reflexion.²⁵ Die *Werte*, das Herzstück einer Kultur, sind breite Tendenzen zur Präferenz eines bestimmten Zustandes über einen anderen. Diese Präferenzen können sich mit folgenden Themen beschäftigen: gut/böse, verboten/erlaubt, normal/abnormal, rational/irrational oder anständig/unanständig.²⁶

2.2 Interkulturelle Kompetenz

Interkulturelle Kompetenz und Anpassungsfähigkeit sind grundlegende Fähigkeiten, die ausschlaggebend für die Arbeit in einem internationalen Umfeld sind.²⁷ Sie ist das Zusammenspiel von kognitiven und affektiven Fähigkeiten und Verhaltenscharakteristiken, die eine effektive und angemessene Interaktion in einer Vielzahl von kulturellen Zusammentreffen ermöglicht. Die kognitive Dimension oder geistige Haltung beinhaltet das generelle Wissen über kulturelle Rahmenbedingungen spezifischer Gesellschaften, Kulturanpassungsprozesse und kulturelle Selbstwahrnehmung. Die Verhaltensdimension enthält die Fähigkeit etwas nachzuempfinden, passende Informationen zu beschaffen, zuzuhören, richtig wahrzunehmen, sich anzupassen, Beziehungen aufzubauen, Probleme zu lösen und soziale Interaktionen zu managen. Die affektive Dimension beinhaltet Neugierde, Initiative, Unvoreingenommenheit, Risikofreudigkeit, Flexibilität, Aufgeschlossenheit und Einfallsreichtum. All diese Fähigkeiten fördern ein effektives interkulturelles Management. Oft wird Mitarbeitern und Vorgesetzten vermittelt, wie sie sich zu verhalten haben, um der anderen Kultur zu entsprechen. Jedoch wird viel zu häufig verabsäumt, die Hintergründe und Eigenschaften einer Kultur zu erörtern.²⁸ Die vorliegende Arbeit soll genau diese Hintergründe in Bezug auf China und Österreich aufzeigen. Doch bevor das Thema näher erläutert wird, nachfolgend ein kurzer Überblick über die Phasen des interkulturellen Kompetenzerwerbs.

Das Erwerben interkultureller Kompetenz erfolgt in drei Phasen: Bewusstsein, Wissen und Können. Bewusstsein ist der Startpunkt für erfolgreiche internationale Interaktionen. Bewusstsein dafür, dass die mentale Software zwischen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen andersartig ist und sich diese daher verschieden verhalten. Als nächstes folgt das Wissen über die andere Kultur, das durch Lernen der Symbole, Helden, Rituale und Werte erworben werden kann. Das Können rundet die interkulturelle Kompetenz ab und basiert auf Bewusstsein, Wissen und Training. Die Symbole und Rituale sollen erkannt und angewendet bzw. durchgeführt werden können. Die Quintessenz ist, dass interkulturelle Kom-

²⁵ Vgl. Bhawuk, D. et al. (2009), S. 8

²⁶ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 8

²⁷ Vgl. Gupta, R. (2009), S. 147

²⁸ Vgl. Bennett, J. (2009), S. 97

petenz gelernt werden kann.²⁹ Der erste Schritt dazu wird in dieser Arbeit gelegt. Das Bewusstsein über unterschiedliche Charakteristika der österreichischen und chinesischen Kultur soll eine Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in einem Joint Venture bieten.

Da im internationalen Management oft die Gefahr von Ethnozentrismus besteht, also die eigene Kultur als Maßstab anzusehen und eine fremde Kultur immer daran zu messen, ist es unabdingbar, sich gegenüber anderen Kulturen zu öffnen und deren Eigenheiten zu erkennen und zu verstehen.³⁰ „By developing the ability to see beyond your ethnocentric lens, you are literally opening up another dimension of understanding and collaboration.“³¹

3 Kulturvergleichende Studien

Laut Adler sind komparative Kulturvergleiche so ausgerichtet, dass sie Gegensätzlichkeiten und Gemeinsamkeiten von zwei oder mehreren Kulturen identifizieren.³² Kulturvergleichende Studien helfen, systematisch Kulturunterschiede zu definieren und dienen als Grundlage, um Verhalten auf einer komparativen Basis zu erklären und vorherzusagen. Sie sind ein wertvolles Tool, um nationale Kulturen zu vergleichen und Gegensätzlichkeiten sowie Gemeinsamkeiten - bezogen auf bestimmte Managementfragen - zu evaluieren.³³ Es ist wichtig zu betonen, dass interkulturelle Ländervergleiche immer ein wertneutraler Versuch des Sichtbarmachens von Unterschieden darstellen, die gleichwertige Alternativen von Lebensweisen aufzeigen und nicht als Basis einer Wertung verwendet werden sollen.³⁴ Es wird angenommen, dass keine dominante Kultur besteht.³⁵

Grundsätzlich gibt es eine Vielzahl an Publikationen zum Thema interkulturelles Management. Jedoch sind soweit nur wenige wirklich großangelegte und bedeutende Studien durchgeführt worden. Dazu zählen Hofstede's Studie (1980), Schwartz Werteskala (1992, 1994) und Trompenaars Dimensionen (1993). Diese Analysen weisen bemerkenswerte Ähnlichkeiten in den Ergebnissen auf, obwohl sie zu unterschiedlichen Zeiten, mit andersartigen Methoden und unterschiedlichen Stichproben durchgeführt wurden. Diese Konsistenz der Ergebnisse lässt auf eine hohe Aussagekraft der Analyseansätze für Kulturunterschiede schließen.³⁶ Jedes der Modelle bietet ein gut durchdachtes Set an Dimensionen, anhand welcher unterschiedliche Kulturen verglichen werden können. Darüber hinaus bie-

²⁹ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 358f.

³⁰ Vgl. Thomas, D. (2002), S. 44

³¹ Gupta, R. (2009), S. 148

³² Vgl. Adler, N. (1983), S. 35

³³ Vgl. Thomas, D. (2002), S. 66f.

³⁴ Vgl. Apfelthaler, G. (1999), S. 45

³⁵ Vgl. Adler, N. (1983), S. 35

³⁶ Vgl. Thomas, D. (2002), S. 56ff.

ten einige der Modelle numerische Rankings, die einen Vergleich noch einfacher machen.³⁷ Nachfolgend werden jene Studien und Kulturdimensionen erläutert, die für die vorliegende Arbeit verwendet werden.

3.1 Kulturdimensionen nach Hofstede

Das wohl bekannteste und am häufigsten zitierte Modell bezüglich Kulturdimensionen stammt von Geert Hofstede. Er untersuchte in einer der umfangreichsten empirischen Untersuchungen kulturelle Unterschiede von 116.000 IBM Mitarbeitern aus 53 Ländern. Seine Studie gehört zum Standardwerk über Kultur und brachte vier verschiedene Dimensionen oder Problemfelder in der Kultur zum Vorschein, die sehr gut als Analyseinstrument von Charakteristika unterschiedlicher Kulturen dienen. Zu diesen Dimensionen³⁸ zählen

- Kollektivismus vs. Individualismus
- Feminität vs. Maskulinität
- Machtdistanz und
- Unsicherheitsvermeidung.³⁹

Hofstede verband seine Erkenntnisse mit anderen Studien und erstellte Länderranglisten für 74 Länder, anhand jener ein sehr gut darstellbarer Vergleich zwischen Ländern gezogen werden kann. Die unterschiedlichen Dimensionen und deren Auswirkungen auf die Kultur in Österreich und China werden im Laufe der Arbeit detailliert erläutert.

Da Hofstedes Studie im Westen entwickelt wurde, vermutete die Forschergruppe der Chinese Culture Connection, dass die abgefragten Werte zu westlich orientiert seien. Daher führte die Forschergruppe 1987 eine eigene Untersuchung in 22 Ländern durch, die sich an der Methode von Hofstede orientierte.⁴⁰ Sie untersuchten vier Dimensionen der kulturellen Werteorientierung:

- Integration (z.B.: Toleranz, Harmonie, Solidarität, Vertrauenswürdigkeit, etc.)
- Menschlichkeit (z.B.: Güte, Geduld, Wohlwollen, Sinn für Rechtschaffenheit, etc.)
- *Confucian Work Dynamism* (z.B.: Ordnung, Sparsamkeit, Beharrlichkeit, Schamgefühl, Reziprozität, Gesicht wahren, etc.)
- Moralische Disziplin (z.B.: Maßhalten, Reinheit, Anspruchslosigkeit, etc.)⁴¹

Die untersuchten Faktoren wurden mit jenen der Hofstede Studie verglichen. Obwohl die Studien verschiedene Maßgrößen und unterschiedliche Stichproben verwendeten, wurden

³⁷ Vgl. Steers, R. et al. (2010), S. 55ff.

³⁸ Eine Dimension ist ein Aspekt der Kultur, der relativ zu anderen Kulturen gemessen werden kann.

³⁹ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 23

⁴⁰ Vgl. Thomas, D. (2002), S. 54f.

⁴¹ Vgl. Chinese Culture Connection (1987), S. 150

substantielle Ähnlichkeiten für drei der vier Dimensionen festgestellt. Zusätzlich wurde von der Chinese Culture Connection eine Dimension hinzugefügt, die insbesondere für die chinesische Kultur von Bedeutung ist: *Confucian work dynamism*.⁴² Hofstede nannte diese Dimension später Langzeit- vs. Kurzzeitorientierung. Die Untersuchung der Chinese Culture Connection zeigt somit auf, dass die von Hofstede verwendeten Dimensionen für eine Analyse des chinesischen Kulturkreises sehr gut geeignet sind.⁴³

3.2 Kulturdimensionen nach Hall

Edward T. Hall, ein anerkannter Anthropologe, untersuchte in seinen Studien vor allem zwischenmenschliche Kommunikation, aber auch persönliche Distanz und Zeit. Die wohl am häufigsten zitierte Erkenntnis Halls ist die Unterscheidung zwischen High-context und Low-context-Kulturen und beschreibt somit Kulturkreise bezüglich ihres Verhältnisses zur jeweiligen Situation und zur Umgebung.⁴⁴ Darüber hinaus beschäftigte sich Hall mit der Einstellung von Kulturen gegenüber Zeit. Dabei unterscheidet er zwischen monochronen und polychronen Kulturen. Diese beiden Unterscheidungen, High-context und Low-context-Kulturen sowie monochrome und polychrone stellen wichtige Analysedimensionen in der vorliegenden Arbeit dar.

3.3 Kulturdimensionen nach Trompenaars

Fons Trompenaars ist Wirtschaftsberater und Managementwissenschaftler und arbeitete zum Teil mit Charles Hampden-Turner zusammen, um seine Untersuchungen durchzuführen. In mehr als 15 Jahren befragte er 50.000 Teilnehmer aus über 50 Ländern. In seinen umfassenden quantitativen Analysen identifizierte er sieben Kulturdimensionen:⁴⁵

- Universalismus vs. Partikularismus
- Individualismus vs. Kollektivismus
- Neutral vs. emotional
- Spezifisch vs. diffus
- Leistung vs. Herkunft
- Umgang mit bzw. Stellenwert der äußeren Umwelt
- Umgang mit bzw. Stellenwert der Zeit⁴⁶

Die ersten vier Dimensionen können zum Thema soziale Beziehungen subsummiert werden, das Thema Leistung vs. Herkunft der Dimension Machtverteilung zugeordnet werden

⁴² Vgl. Chinese Culture Connection (1987), S. 143ff.

⁴³ Vgl. Chinese Culture Connection (1987), S. 155

⁴⁴ Vgl. Apfelthaler, G. (1999), S. 46

⁴⁵ Vgl. Branine, M. (2011), S. 60

⁴⁶ Vgl. Trompenaars, F. (1996), S. 8ff.

und die letzten beiden untersuchen den Umgang mit der Umwelt respektive Zeit. Im Gegensatz zu Hofstede erstellte Trompenaars keine Länderrangliste, daher kann in der folgenden Analyse keine genaue Rangangabe für Österreich und China gemacht werden. Nichtsdestotrotz weisen die beiden Länder signifikante Unterschiede hinsichtlich dieser Dimensionen auf, die im Laufe der vorliegenden Arbeit näher dargelegt werden.

Die nachfolgende Tabelle zeigt einen Überblick, der in der Arbeit verwendeten Kulturdimensionen von Hofstede, Hall und Trompenaars. Diese sind gleichzeitig die in der Literatur am häufigsten zitierten makroanalytischen Ansätze zum Vergleich von unterschiedlichen Kulturen.

Kulturdimensionen	Autoren
➤ Kollektivismus vs. Individualismus ➤ Feminität vs. Maskulinität ➤ Machtdistanz und ➤ Unsicherheitsvermeidung	Geert Hofstede
➤ Monochrome und polychrone Kulturen ➤ High- und Low-context-Kulturen ➤ Vergangenheit- und Zukunftsorientierung	Edward T. Hall
➤ Universalismus vs. Partikularismus ➤ Neutral vs. emotional ➤ Individualismus vs. Kollektivismus ➤ Spezifisch vs. diffus ➤ Leistung vs. Herkunft ➤ Umgang mit bzw. Stellenwert der äußeren Umwelt ➤ Umgang mit bzw. Stellenwert der Zeit	Fons Trompenaars

Tabelle 1: Übersicht der Kulturdimensionen nach Hofstede, Hall und Trompenaars

Quelle: Eigene Darstellung nach Harris, P. et al. (2004), S. 133

Wie aus der Tabelle entnommen werden kann, überschneiden sich die Kulturdimensionen der unterschiedlichen Autoren teilweise bzw. behandeln ähnliche Themen. Daher erscheint eine separate Erörterung der unterschiedlichen Dimensionen nach Autoren als wenig sinnvoll für die vorliegende Arbeit. Folglich werden die genannten Dimensionen zu thematisch eingegrenzten Kernkulturdimensionen zusammengefasst, die einen guten analytischen Rahmen für die folgende Analyse bieten.

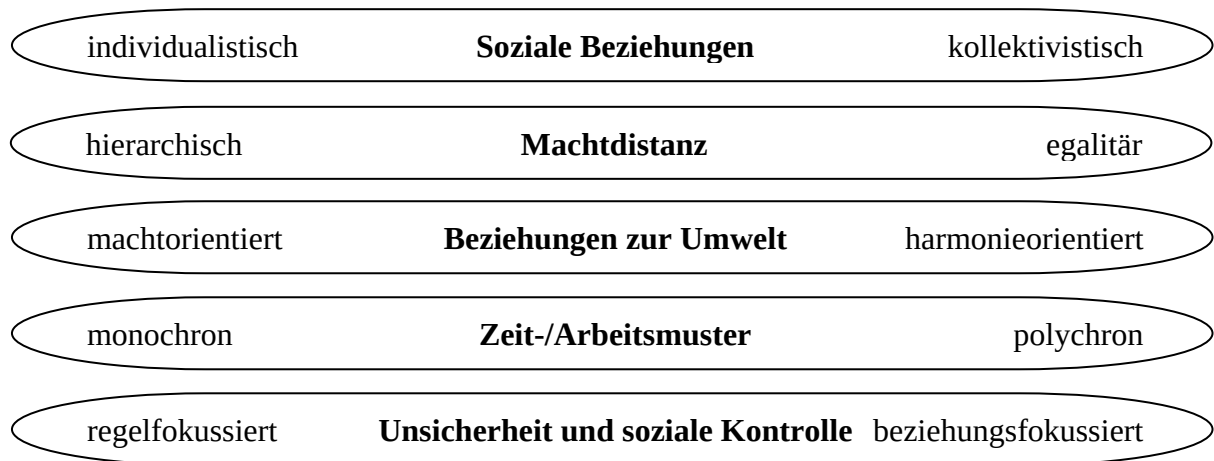


Abbildung 2: Kernkulturdimensionen

Quelle: Eigene Darstellung nach Steers, R. et al.. (2010), S. 58

Jede Dimension konzentriert sich auf eine von fünf fundamentalen Fragen über Kultur hinsichtlich sozialer Interaktion und Managementpraktiken in der globalen Wirtschaft.

1. *Soziale Beziehungen*: Was ist die fundamentale Funktionseinheit der Gesellschaft: das Individuum oder die Gruppe?
2. *Machtverteilung*: Wie sind Macht und Autorität in der Gesellschaft verteilt?
3. *Beziehungen zur Umwelt*: Versuchen Menschen ihre Umgebung zu kontrollieren oder in Harmonie zu leben?
4. *Zeit- und Arbeitsmuster*: Wie organisieren Menschen ihre Zeit, um Arbeit- und Freizeitaktivitäten durchzuführen? Linear (eine Sache nach der anderen) oder nicht-linear (alles gleichzeitig)?
5. *Unsicherheit und soziale Kontrolle*: Wie versuchen Menschen, Unsicherheit zu vermeiden und Kontrolle auszuüben? Liegt der Schwerpunkt auf Regeln oder auf sozialen Beziehungen?

All diese Dimensionen helfen, ein breit angelegtes Portrait zu skizzieren, wie Management- und Geschäftspraktiken in einer Kultur von einer anderen abweichen.⁴⁷

4 Kernkulturdimensionen

„Today’s leaders will flounder without a deep understanding of global dynamics, cross-cultural dynamics and how they play out in today’s business arena, and the ability to adapt to a multicultural environment. They must understand the various dimensions of culture

⁴⁷ Vgl. Steers, R. et al. (2010), S. 58f.

and how to recognize and adapt to cultural differences.”⁴⁸ Daher wird nachfolgend auf die unterschiedlichen Kulturdimensionen näher eingegangen und die Ausrichtung von Österreich und China verglichen. Um einen kurzen Überblick über jede Dimension zu erhalten, werden vor der eingehenden Beschreibung exemplarische Fragen genannt, die im späteren Verlauf beantwortet werden.

4.1 Soziale Beziehungen

Bezüglich dieser Dimension sollen u.a. folgende Fragen in Bezug auf die Wirkung im Unternehmen näher erörtert werden:

- Sind individuelle Ziele oder Gruppenziele wichtiger?
- Wird eine Entscheidung individuell oder in der Gruppe getroffen?
- Basiert eine Geschäftsbeziehung hauptsächlich auf schriftlichen Verträgen oder auf persönlichen Beziehungen?
- Ist die Kommunikation durch hohen oder geringen Kontext charakterisiert?

Die Natur von sozialen Beziehungen sowie die Selbstwahrnehmung von Menschen wurden in verschiedenen Kulturmodellen identifiziert.⁴⁹ Diese Dimension ist vermutlich die nützlichste und schlagkräftigste in der Beschreibung von unterschiedlichem Verhalten und stellt eine Schlüsselvariable dar, um zu verstehen, was eine Kultur von einer anderen unterscheidet.⁵⁰

4.1.1 Individualismus vs. Kollektivismus

Dieser Unterpunkt untersucht die Rolle des Individuums und die Rolle der Gruppe. Es geht darum, ob sich Menschen in einer Gesellschaft in erster Linie als Individuum oder mehr als Teil einer Gruppe sehen.⁵¹

Die Untersuchung von Hofstede hat ergeben, dass Österreich zu den individualistischen Ländern zählt. Mit 55 Punkten nimmt das Land den 27. Rang ein. China hingegen weist ein deutliches kollektivistisches Profil mit 20 Punkten und Rang 56-61 auf.⁵²

In kollektivistischen Gesellschaften wie China sind die Menschen durch weitreichende Familienstrukturen geprägt. Wenn Kinder aufwachsen, lernen sie sich als ein Teil der Gruppe zu identifizieren und sehen diese als Quelle ihrer Identität an. Das Gegenteil stellt die individualistische Gesellschaft dar, wo die Interessen des Individuums über die Interessen der Gruppe gestellt werden. Kinder identifizieren sich schnell als „ich“ und unterschei-

⁴⁸ Gupta, R. (2009), S. 146

⁴⁹ Vgl. Steers, R. et al. (2010), S. 61

⁵⁰ Vgl. Thomas, D. (2002), S. 62

⁵¹ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 74

⁵² Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 78f.

den sich von anderen anhand individueller Charakteristika. Nach Hofstede beschreibt Individualismus Gesellschaften, in denen Bindungen zwischen Menschen locker sind. Es wird erwartet, dass sich jeder um sich selbst bzw. um seine unmittelbare Familie kümmert. Kollektivismus bezeichnet hingegen Gesellschaften, in denen Menschen von Geburt an in starke geschlossene In-Groups integriert werden, die sie ihr ganzes Leben beschützen und im Gegenzug dafür bedingungslose Loyalität fordern.⁵³ Diese In-Groups sind exklusive Gruppen (z.B. in der Familie, Stadt, Provinz, etc.), in denen ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl herrscht. Auf der einen Seite sind Mitglieder der Gruppe dazu verpflichtet, sich gegenseitig zu unterstützen und sich den Gruppeninteressen zu unterwerfen. Auf der anderen Seite können sie sich jederzeit auf die anderen Gruppenmitglieder verlassen. Dieses ausgeprägte Zusammengehörigkeitsgefühl mit einer Gruppe von Menschen impliziert eine starke Abgrenzung zu anderen Gruppen, den so genannten Out-Groups.⁵⁴ Ein Aspekt in der Geschäftstätigkeit zwischen individualistischen und kollektivistischen Geschäftspartnern ist der von Trompenaars analysierte Universalismus und Partikularismus. In universalistischen/individualistischen Kulturen sind Regeln ausschlaggebend und die vorherrschende Norm ist, jedermann gleich zu behandeln. In partikularistischen/kollektivistischen Gesellschaften ist genau das Gegenteil gültig. Das Verhalten wird an die jeweilige Situation angepasst. Zuerst wird eine auf Vertrauen basierende Beziehung zwischen den Geschäftspartnern aufgebaut. Sobald eine Vertrauensbasis geschaffen wurde, ist der Geschäftspartner zu einer bevorzugten Behandlung berechtigt. Zusammenfassend kann dazu gesagt werden, dass in kollektivistischen Gesellschaften persönliche Beziehungen wichtiger sind als die Sache selbst und dass diese zuerst aufgebaut werden müssen. In individualistischen Kulturen hat die Sache an sich Vorrang über persönliche Beziehung.⁵⁵ Diese Dimension ist für das interkulturelle Management höchst signifikant. Zum Beispiel, wird ein auf individuelle Leistung gestütztes Incentivesystem keinen Erfolg bei Menschen aus hoch kollektivistischen Ländern bringen.⁵⁶ Diese und andere Tatsachen werden in späteren Kapiteln näher behandelt.

Hofstede stellte fest, dass die beiden Dimensionen Machtdistanz sowie Individualismus negativ korrelieren. Das bedeutet, dass Länder mit hoher Machtdistanz kollektivistisch und Länder mit niedriger Machtdistanz individualistisch sind.⁵⁷ Österreich weist demnach eine

⁵³ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 74ff.

⁵⁴ Vgl. Hwong, S. (2001), S. 208f.

⁵⁵ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 102f.

⁵⁶ Vgl. Steers, R. et al. (2010), S. 61

⁵⁷ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 82f.

niedrige Machtdistanz und eine individualistische Gesellschaft auf und China eine hohe Machtdistanz mit einer kollektivistischen Gesellschaft.

4.1.2 High-context und Low-context-Kulturen

Ebenfalls zu der Dimension „Soziale Beziehungen“ gehörend, ist die unterschiedliche Herangehensweise zu Kommunikation. Hierzu wird das Modell von Hall verwendet mit der Unterscheidung zwischen High-context und Low-context-Kulturen. Hall behauptet, dass Kommunikation zwischen Menschen auf den gemeinsamen Informationen basiert und sich daraus der Kontext ergibt. Er beschreibt die unterschiedlichen Kulturen wie folgt: „A high-context (HC) communication or message is one in which most of the information is either in the physical context or internalized in the person, while very little is in the coded, explicit, transmitted part of the message. A low-context (LC) communication is just the opposite; i.e., the mass of the information is vested in the explicit code.“⁵⁸

Hall kategorisiert China eindeutig als High-context-Kultur und betont, dass dies vor allem in der geschriebenen Sprache zu erkennen ist, in der der Kontext einen großen Stellenwert einnimmt.⁵⁹ Die Kommunikation in China ist also stark kontextorientiert. Eine Aussage oder Botschaft kann demnach nur unter Einbeziehung der impliziten Bezüge richtig gedeutet werden. Dazu zählen etwa Gestik, Ton, soziale Hierarchie, Hintergrundinformationen etc.⁶⁰ Menschen in High-context-Kulturen verfügen über extensive Informationsnetzwerke und persönliche Beziehungen mit Kollegen, Klienten, Freunden, Familie, etc. Daraus resultierend benötigen sie für die meisten normalen Transaktionen des täglichen Lebens keine umfangreichen Hintergrundinformationen.⁶¹

Österreich hingegen ist - ähnlich wie Deutschland- als Low-context-Kultur zu charakterisieren. Menschen in Low-context-Kulturen vernetzen viele Aspekte ihres Lebens weniger, sei es in persönlichen Beziehungen oder in der Arbeit. Daher brauchen sie jedes Mal umfangreiche Hintergrundinformationen, wenn es einer Entscheidung bedarf.⁶² High-context-Menschen neigen dazu, ungeduldig und irritiert zu sein, wenn Low-context-Menschen auf Informationen insistieren, die sie nicht brauchen. Umgekehrt sind Low-context-Menschen unzufrieden, wenn ihnen nicht genügend Information zur Verfügung gestellt wird. Daher stellt das passende Informationsniveau eine der großen Kommunikati-

⁵⁸ Hall, E. (1989), S. 91

⁵⁹ Nähere Ausführungen zum Thema Sprache sind in dem Kapitel Interkulturelle Kommunikation zu finden.

⁶⁰ Vgl. Chen, M. (2004), S. 146

⁶¹ Vgl. Hall, E. und Hall, M. (1990), S. 6f.

⁶² Vgl. Hall, E. und Hall, M. (1990), S. 9

onsherausforderungen dar. Normalerweise nehmen Menschen automatisch Anpassungen in ihrer eigenen Kultur vor, aber in fremden Kulturen verfehlen viele Mitteilungen ihr Ziel.⁶³

4.1.3 Spezifisch vs. diffus

Diese Dimension beschreibt, wie eine Kultur mit der Privatsphäre umgeht. „Spezifische und diffuse Kulturen unterscheiden sich im Grad der Trennung zwischen privaten und öffentlichen Bereichen in einer Gesellschaft, wobei sich öffentliche Bereiche in erster Linie auf berufliche Handlungsbereiche beziehen.“⁶⁴ In spezifischen Kulturen wie Österreich wird laut Trompenaars eine klare Trennung zwischen Privat- und Berufsleben gezogen und der Sache Vorrang gegeben. In China hingegen, einer diffusen Kultur, verschmelzen diese beiden Bereiche und persönliche Beziehungen stehen im Vordergrund.⁶⁵

4.2 Machtdistanz

Die Dimension Machtdistanz soll u. a. folgende Fragen beantworten:

- Sollen Unternehmen vertikal oder horizontal strukturiert sein?
- Ist der Entscheidungsfindungsprozess autokratisch oder mitbestimmend gestaltet?
- Wie stehen Mitarbeiter Autorität gegenüber?⁶⁶
- Wird Status durch Leistung erreicht oder ist er durch die Herkunft bedingt?

Menschen in einer Kultur haben eine normative Vorstellung, wie Macht und Einfluss verteilt und eingesetzt werden sollen. Entweder konzentriert sich Macht an der Spitze der Hierarchie oder sie ist egalitär verteilt.⁶⁷ Hofstede definiert diese Dimension als das Ausmaß, bis zu dem weniger mächtige Mitglieder von Organisationen erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist. Ein hoher Machtdistanzindex bedeutet große Machtdistanz. China weist mit 80 Punkten und dem 12.-14. Rang eine hohe Machtdistanz auf. Österreich hingegen weist unter den untersuchten Ländern die niedrigste Machtdistanz auf und rangiert mit 11 Punkten auf Platz 74.

Ebenfalls zu der Dimension „Machtdistanz“ gehört die Unterscheidung von Trompenaars zwischen Leistung und Herkunft. Sie beschäftigt sich mit der Rolle von Status und die Zuschreibung derselben. In „Leistungskulturen“ wird Status dafür verliehen, was man macht und in „Herkunftskulturen“ aufgrund dessen, wer man ist. China kann als tendenziell herkunftsorientiert eingestuft werden, da Hierarchie, Alter, Position und soziale Beziehungen

⁶³ Vgl. Hall, E. und Hall, M. (1990), S. 9

⁶⁴ Poerner, M. (2009), S. 35

⁶⁵ Vgl. Poerner, M. (2009), S. 35

⁶⁶ Vgl. Steers, R. et al. (2010), S. 59

⁶⁷ Vgl. Steers, R. et al. (2010), S. 59

eine große Rolle spielen.⁶⁸ Diese Dimension hat auch Auswirkungen auf den Personalauswahlprozess. Während in Österreich der überwiegende Teil der Mitarbeiter aufgrund der Ausbildung und beruflichen Qualitäten eingestellt wird, liegt in China der Fokus auf dem Familienhintergrund und der sozialen Kompetenz des Kandidaten.⁶⁹

4.3 Beziehungen zur Umwelt - Feminität vs. Maskulinität

Prinzipiell soll diese Dimension folgende Fragen beantworten:

- Kontrollieren wir die Umwelt oder kontrolliert sie uns?
- Wird mehr Wert auf Wettbewerb zur Erreichung der Ziele gelegt oder auf sozialen Fortschritt und Lebensqualität?
- Ist eine Gesellschaft zielstrebig, aktiv und maskulin oder passiv, reagierend, feminin?
- Sind materielle Besitztümer wichtiger als Symbole des Erfolgs oder Harmonie?⁷⁰

Die meisten Gesellschaften haben eine gemeinsame Einstellung bezüglich der Beziehung zur Umwelt. Dabei geht es um die Unterscheidung zwischen Macht- und Harmonieorientierung. Das bedeutet, dass einige Gesellschaften versuchen, Kontrolle über ihre Umgebung auszuüben, während andere versuchen, in Harmonie mit ihr zu leben.⁷¹

Trompenaars bezeichnet diese Dimension als Umgang mit bzw. Stellenwert der Umwelt und beschreibt das Verhältnis des Menschen zur natürlichen, sozialen und geschäftlichen Umwelt. Sie untersucht die Kontrollüberzeugung der Menschen, ob sie glauben, dass sie selbst ihr Schicksal in die Hand nehmen können (Innenorientierung) oder sie auf äußere Umstände (Außenorientierung) reagieren müssen. Österreicher sind demnach von innen und Chinesen von außen bestimmt. Eine Innenorientierung fördert selbstbestimmtes Handeln und Außenorientierung harmonisches Einfügen in die Umwelt.⁷² Für Unternehmen ist diese Dimension bedeutend, da sie etwas über die Risikofreudigkeit der Menschen in einer Kultur aussagt. Trompenaars klassifizierte China als ein Land, wo lediglich 35 % der Menschen glauben, dass sie ihres eigenen Glückes Schmied sind. In Österreich sind es mehr als doppelt so viele. Dies bedeutet, dass sich Mitarbeiter aus risikoaversen Kulturen wie China eher als Anweisungsempfänger sehen und weniger bereit sind, Verantwortung zu übernehmen.⁷³

Hofstede bezeichnet diese Dimension Feminität vs. Maskulinität. Prinzipiell wird Maskulinität mit Durchsetzungs-, Konkurrenz- und Strapazierfähigkeit sowie der großen

⁶⁸ Vgl. Poerner, M. (2009), S. 35f.

⁶⁹ Vgl. zitiert in Lang, N. (1998), S. 76

⁷⁰ Vgl. Steers, R. et al. (2010), S. 61f.

⁷¹ Vgl. Steers, R. et al. (2010), S. 61

⁷² Vgl. Trompenaars, F. (1996), S. 125

⁷³ Vgl. Apfelthaler, G. (1999), S. 76f.

Bedeutung für Einkommen und Beförderung assoziiert. Die feminine Rolle hingegen legt großen Wert auf soziale und zwischenmenschliche Beziehungen sowie umweltorientierte Aspekte. Eine Gesellschaft wird laut Hofstede als maskulin bezeichnet, wenn emotionale Geschlechterrollen klar geteilt werden: Männer sind durchsetzungsfähig, belastbar und auf materiellen Erfolg ausgerichtet und Frauen sind bescheiden, empfindsam und befassen sich mit der Lebensqualität. Eine Gesellschaft wird als feminin bezeichnet, wenn sich die Geschlechterrollen überschneiden.⁷⁴

Die Untersuchung von Hofstede klassifiziert sowohl Österreich als auch China als maskuline Kulturen. Österreich nimmt mit 79 Punkten den 4. Rang ein und gilt somit als sehr maskulin. China rangiert mit 66 Punkten auf Rang 11-13 und wird folglich ebenfalls als maskulin qualifiziert.⁷⁵ Demzufolge sind sich Österreicher und Chinesen hinsichtlich dieser Dimension sehr ähnlich. Für das Management bedeutet dies, dass auf den Gemeinsamkeiten aufgebaut werden kann.

4.4 Unsicherheit, Vorhersehbarkeit und soziale Kontrolle

Diese Dimension befasst sich u.a. mit folgenden Fragen:

- Legen Menschen hauptsächlich auf Regeln oder auf Beziehungen Wert?
- Werden Menschen durch Regeln, Richtlinien, Gesetze und soziale Normen gesteuert und kontrolliert oder durch Beziehungen, In-Group-Werte und besondere Umstände?⁷⁶

In verschiedenen Gesellschaften bestehen unterschiedliche Bedürfnisse bezüglich Unsicherheitsvermeidung, Vorhersehbarkeit und soziale Kontrolle. Grundsätzlich wird zwischen Gesellschaften unterschieden, die auf Regeln basieren und jene, die auf Beziehungen basieren.⁷⁷ Hofstede definiert Unsicherheitsvermeidung als das Ausmaß, bis zu dem sich Mitglieder einer Kultur durch uneindeutige und unklare Situationen bedroht fühlen. Dieses Gefühl wird unter anderem durch Stress und dem Bedürfnis nach Vorhersehbarkeit und Stabilität ausgedrückt.⁷⁸

Der Wissenschaftler entwickelte einen eigenen Unsicherheitsvermeidungsindex, der auch Österreich und China beinhaltet. Je höher die Punkteanzahl bzw. der Rang, desto größer ist die Unsicherheitsvermeidung in einer Kultur. Österreich belegt mit 70 Punkten Rang 35-38 und China mit 30 Punkten Rang 68-69.⁷⁹ Im internationalen Vergleich befindet sich Öster-

⁷⁴ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 119f.

⁷⁵ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 120

⁷⁶ Vgl. Steers, R. et al. (2010), S. 58

⁷⁷ Vgl. Steers, R. et al. (2010), S. 62f.

⁷⁸ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 167

⁷⁹ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 168f.

reich im Mittelfeld und China im hinteren Bereich. Demnach versuchen Österreicher Unsicherheit mehr zu vermeiden als Chinesen.⁸⁰

Österreich kann weiters als regelfokussiert und China als beziehungs-fokussiert bezeichnet werden. Regelfokussierte (oder universalistische) Kulturen glauben, dass soziale Werte und Standards Vorrang vor eigenen oder fremden, individuellen Bedürfnissen haben. Rechtsstaatlichkeit ist das vorherrschende System. Anhand einer Vielzahl von Gesetzen, Regeln, Vorschriften, bürokratischen Prozeduren und strikten sozialen Normen wird versucht, unvorhergesehene Ereignisse oder Verhalten zu kontrollieren und somit Unsicherheit zu vermeiden. Dagegen messen beziehungs-fokussierte oder partikularistische Gesellschaften Freundschaft und persönliche Beziehungen mehr Bedeutung zu. Menschen tendieren dazu, einflussreiche Personen einzusetzen, um soziale Kontrolle auszuüben. Es stehen beidseitig nützliche, zwischenmenschliche Beziehungen im Mittelpunkt, wo Vertrauen strenge Regeln oder Prozeduren ersetzt. Natürlich gibt es auch in partikularistischen Ländern Gesetze und Regeln. Diese dienen jedoch dazu, die Beziehungen zwischen Menschen zu kodifizieren.⁸¹

4.5 Zeit- und Arbeitsmuster

Fragen, die sich aus dieser Dimension ergeben, sind u. a. Folgende:

- Halten Menschen vereinbarte Zeit strikt ein oder sehen sie das Konzept Zeit als relativ?
- Brauchen sie einen konstanten Informationsfluss, um ihren Job zu erledigen?
- Sind Mitarbeiter mehr ihrem Job oder mehr ihrer Familie und ihren Freunden verpflichtet?
- Werden Arbeit- und Familienleben getrennt oder als integrales Ganzes gesehen?
- Erfolgt Planung linear oder nichtlinear?⁸²

Diese Dimension beschäftigt sich damit, wie Kulturen mit Zeit umgehen und wie ihre Herangehensweise zu Arbeit ist. Für viele Individuen, die in einem multikulturellen Umfeld arbeiten, bieten unterschiedliche Auffassungen von Zeit eine beachtliche Quelle von Frustration. Viele denken, dass es nur eine Art gibt, das Konzept der Zeit aufzufassen und sind überrascht, dass andere Kulturen anders damit umgehen.⁸³ Dabei können beträchtliche Verluste entstehen, weil sich Menschen aus unterschiedlichen Zeitauffassungen nicht verstehen.⁸⁴

⁸⁰ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 182

⁸¹ Vgl. Steers, R. et al. (2010), S. 63

⁸² Vgl. Steers, R. et al. (2010), S. 62

⁸³ Vgl. Gupta, R. (2009), S. 151

⁸⁴ Vgl. Hall, E. und Hall, M. (1990), S. 16

Hall unterscheidet hinsichtlich des Zeitempfindens zwischen monochronen und polychronen Kulturen. Österreich zählt dabei zu den monochronen und China zu den polychronen Kulturen. Menschen in monochronen Gesellschaften konzentrieren sich jeweils auf eine Aufgabe und erledigen eine nach der anderen. Demgegenüber stehen polychrone Kulturen, in denen Menschen üblicherweise mehrere Probleme simultan angehen. Dabei sind sie aber auch vergesslicher und halten teilweise Fristen nicht ein. Darüber hinaus tendieren sie dazu, Arbeits- und Familienleben zu verbinden, wohingegen Menschen in monochronen Gesellschaften eine strikte Trennung zwischen Arbeit und Freizeit anstreben.⁸⁵ In monochronen Kulturen wird Zeit geplant, in natürliche Segmente geteilt und als nahezu greifbar wahrgenommen. Eine monochrome Zeitauffassung scheint natürlich und logisch. Oft steht der Plan über alles und wird nur ungern geändert. Hall benutzt folgende Metapher für monochrome Kulturen: „Time becomes a room which some people are allowed to enter, while others are excluded.“⁸⁶ Polychrone Zeitauffassung ist charakterisiert durch das simultane Auftreten vieler Dinge gleichzeitig und durch die Involvierung von Personen. Das Hauptaugenmerk liegt auf menschlichen Beziehungen und weniger auf der Einhaltung einer vorgegebenen Planung.⁸⁷

Trompenaars beleuchtet ebenfalls die Einstellung zur Zeit und somit zu Tempo, Pünktlichkeit und der relativen Wichtigkeit von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Ähnlich wie Hall bezeichnet er die zwei Orientierungen als sequentiell und synchron. China kann als synchron und Österreich als ein sequentiell orientiertes Land angesehen werden.⁸⁸ Bei sequentiell orientierten Kulturen wird klar zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft unterschieden, während die drei Ebenen in synchron orientierten Kulturen miteinander verbunden sind. In Österreich beispielsweise gibt es die Tendenz, in einem Meeting immer zuerst die Probleme der Vergangenheit zu analysieren.⁸⁹

Diese Dimension wurde von Hofstede Langzeit- vs. Kurzzeitorientierung genannt und aufgrund der Resultate der Chinese Culture Connection hinzugefügt. Langzeitorientierung steht für das Hegen von Tugenden, die auf die Zukunft ausgerichtet sind, insbesondere Beharrlichkeit und Sparsamkeit. Kurzzeitorientierung hingegen steht für das Hegen von Tugenden, die auf die Gegenwart und Vergangenheit bezogen sind, insbesondere Respekt für Tradition und das Erfüllen von sozialen Verpflichtungen. Hierbei ist zu beachten, dass

⁸⁵ Vgl. Steers, R. et al. (2010), S. 62

⁸⁶ Hall, E. und Hall, M. (1990), S. 14

⁸⁷ Vgl. Hall, E. und Hall, M. (1990), S. 14

⁸⁸ Vgl. Poerner, M. (2009), S. 36

⁸⁹ Vgl. Apfelthaler, G. (1999), S. 79

Langzeitorientierung nicht mit den Werten von Konfuzius identisch ist, da beide Orientierungen Prinzipien von Konfuzius beinhalten.⁹⁰

China nimmt laut dem Index für die Langzeitorientierung mit Abstand den 1. Rang mit 118 Punkten ein und ist somit eine Kultur mit Langzeitorientierung. Österreich weist eine Kurzzeitorientierung auf und belegt einen mittleren bis hinteren Rang (25-27.) mit 31 Punkten.⁹¹

Durch den starken Fokus auf „Planen für die Zukunft“, kann China vorwiegend der Langzeitkategorie zugeordnet werden. Dies bedeutet, dass heute großer Einsatz für Ausbildung, harte Arbeit und den Erwerb von Fähigkeiten gezeigt wird, um später im Leben erfolgreich zu sein.⁹² Des Weiteren sind Beharrlichkeit, Sparsamkeit, Lernbereitschaft, persönliche Anpassungsfähigkeit, Bereitschaft, sich einem Zweck unterzuordnen und Schamgefühl wichtige Tugenden. Die Langzeitorientierung wirkt sich auch auf persönliche Beziehungen aus. Diese sind im chinesischen Kulturkreis sehr bedeutend und werden über einen längeren Zeitraum aufgebaut und langfristig gepflegt.⁹³ Den Gewinn, den man aus einem persönlichen Netzwerk ziehen kann, ist auf Lebenszeit wichtig. Daher würde man diese Beziehungen nicht für schnelle Resultate opfern. Insgesamt werden eine starke Marktposition sowie langfristige Profite angestrebt. Managern wird Zeit gegeben, ihren Beitrag zu leisten, was auch oft zu Lasten von unmittelbaren Resultaten gehen kann. Länder mit Kurzzeitorientierung konzentrieren sich hingegen auf schnelle (auf monetäre Werte bezogene) Resultate. Kontrollsysteme werden darauf ausgerichtet und Manager konstant an ihren Ergebnissen gemessen. Des Weiteren sind in solchen Gesellschaften Freiheit, Rechte, Leistung, Freizeit, Respekt für Tradition, persönliche Stabilität sowie soziale und Statusverpflichtungen von Bedeutung. Wenn persönliche Stabilität und Respekt für Tradition einen zu großen Stellenwert einnehmen, kann dies zu verminderter Risikofreudigkeit, geringer Entschlusskraft und zu abnehmender Innovationstätigkeit führen.⁹⁴

4.6 Zusammenfassung der Kulturdimensionen

Das nachfolgende Diagramm zeigt eine Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse und stellt die quantifizierbaren Kulturdimensionen nach Hofstede bezogen auf Österreich und China gegenüber. Eine höhere Punktzahl bedeutet eine größere Ausprägung der angegebenen Dimension.

⁹⁰ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 210ff.

⁹¹ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 211

⁹² Vgl. Ahmed, P. und Li, X. (1996), S. 278

⁹³ Vgl. Li, J., Lam, K. und Qian, G. (2001), S. 119

⁹⁴ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 212ff.

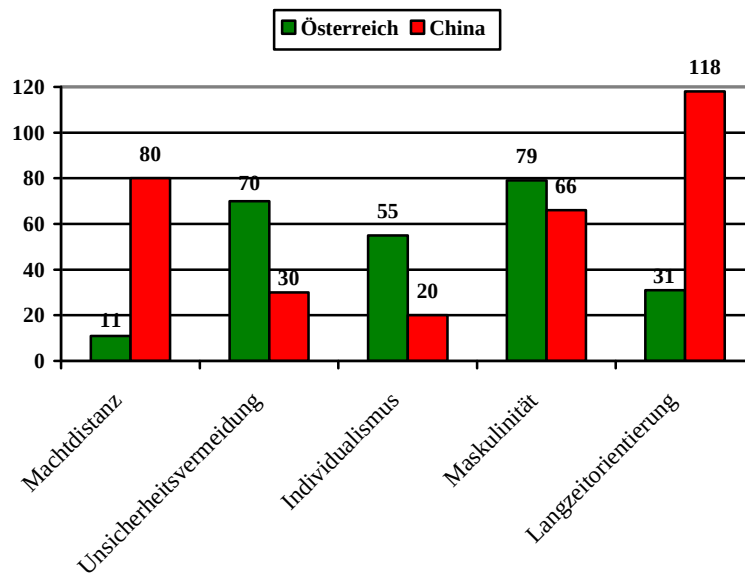


Abbildung 3: Kulturdimensionen nach Hofstede – Österreich und China im Vergleich
 Quelle: Eigene Darstellung nach Hofstede, G. (2005), S. 43ff.

Um auch die Ergebnisse der Studien von Hall und Trompenaars in die Gegenüberstellung einfließen zu lassen, werden in der nachfolgenden Tabelle die generellen kulturellen Trends in Österreich und China hinsichtlich der Kernkulturdimensionen zusammengefasst. Diese bieten eine gute Ausgangslage für die anschließende tiefer gehende Analyse.

	Machtverteilung	Soziale Beziehungen	Beziehungen zur Umwelt	Zeit- und Arbeitsmuster	Unsicherheit und soziale Kontrolle
Österreich	Moderat egalitär	Moderat individualistisch	Moderat machtorientiert	Moderat monochron	Stark regel-fokussiert
China	Stark hierarchisch	Stark kollektivistisch	Stark harmonieorientiert	Moderat polychron	Stark beziehungs-fokussiert

Tabelle 2: Zusammenfassung Kernkulturdimensionen - Österreich und China im Vergleich
 Quelle: Eigene Darstellung nach Steers, R. et al. (2010), S. 65

II Interkulturelles Management in einem Joint Venture

Adler definierte interkulturelles Management folgendermaßen: „Cross-cultural management explains the behaviour of people in organizations around the world and shows people how to work in organizations with employees and client populations from many different cultures.“⁹⁵ Darüber hinaus beschreibt das interkulturelle Management das Verhalten von Menschen im Unternehmen und vergleicht dieses zwischen Ländern und Kulturen. Der wichtigste Aspekt des interkulturellen Managements ist jedoch, dass es das Verständnis der unternehmerischen Interaktionen zwischen Mitarbeitern, Managern, etc. verbessert und fördert.⁹⁶

Da es sich in der vorliegenden Arbeit um interkulturelles Management in einem Joint Venture handelt, muss zuerst der Joint Venture Begriff definiert werden, bevor näher auf das interkulturelle Management in einem Gemeinschaftsunternehmen eingegangen wird.⁹⁷

“Bei einem Joint Venture (kurz: JV) handelt es sich um

- ein rechtlich selbständiges Unternehmen,
- das durch eine Kooperation von mindestens zwei Partnern gebildet wird,
- die ihrerseits rechtlich und wirtschaftlich selbständige Unternehmen sind,
- eine Vermögensbeteiligung haben
- und gemeinsam die Verantwortung tragen.“⁹⁸

Lang konstatierte, dass interkulturelles Management auf solidem Wissen über die involvierten Kulturen basieren muss. Dieses Wissen ist ein Erfolgsfaktor für internationale Kooperationen im Allgemeinen, und im Besonderen wichtig für erfolgreiches Joint Venture-Management.⁹⁹ Ein Joint Venture bringt eine bestimmte Diversität der Mitarbeiter mit sich. Wenn diese Vielfalt gut geleitet wird, trägt diese maßgeblich zum Erfolg der Unternehmung bei. Wenn jedoch die Vielfalt der Akteure ignoriert oder falsch behandelt wird, kann diese den Erfolg der Unternehmung beeinträchtigen.¹⁰⁰ Dennoch ist es Fakt, dass das kulturelle Verständnis viel zu selten von Managern, Mitarbeitern oder Arbeitnehmervertretern vorangetrieben wird. Zu oft stehen rein ökonomische Gesichtspunkte im Vordergrund und kulturelle Faktoren werden chronisch unterbewertet.¹⁰¹ Manager eines Gemeinschaftsunternehmens haben somit die Wahl und können die gewohnten Praktiken und Prozesse ih-

⁹⁵ Adler, N. (2008), S. 13

⁹⁶ Vgl. Adler, N. (2008), S. 13

⁹⁷ Joint Venture und Gemeinschaftsunternehmen werden in dieser Arbeit als Synonyme verwendet.

⁹⁸ Düerkop, C. (1996), S. 27

⁹⁹ Vgl. Lang, N. (1998), S. 6

¹⁰⁰ Vgl. Gardenswartz, L. und Rowe, A. (2009), S. 35f.

¹⁰¹ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 368

rem Partner aufzwingen oder sich mit der fremden Kultur auseinandersetzen und ihre Stärken und Schwächen erkennen.¹⁰² „When two or more systems combine their resources, the whole endeavor may be undermined if issues of organizational culture are not addressed. In essence, a new institutional culture is being forged that should build upon the best of those institutions involved. Thus, a synergistic organizational culture is patiently developed.“¹⁰³ Der beste Weg ist zu evaluieren, welche Werte, bedingt durch den soziokulturellen Rahmen, im jeweiligen Unternehmen herrschen und auf dieser Basis aufzubauen sowie kulturelle Differenzen und Chancen wahrzunehmen, die zu Synergien und somit zum gemeinsamen Wachstum und Entwicklung führen können.¹⁰⁴ Denn neben den zentralen Joint Venture-Zielen wie Zugang zu Ressourcen und Märkten, Risikoreduktion, Einflussnahme auf den Wettbewerb stehen Synergieeffekte ganz oben auf der Zielerreichungsagenda.¹⁰⁵ Diese können aber nur dann verwirklicht werden, wenn interkulturelles Verständnis aufgebaut wird. Der Manager muss seine Mitarbeiter in ihrem kulturellen Umfeld auffangen, denn so kann eine ideale Organisation entstehen, in der jedes Mitglied seine Fähigkeiten zur Geltung bringen kann, auch jene, die von der kulturellen Identität herrühren.¹⁰⁶ Insbesondere das Fehlen universeller Managementlösungen macht es notwendig, von anderen Ländern und Kulturen zu lernen. Das Über-die-Grenzen-hinausschauen ist sogar einer der effektivsten Wege, um neue Ideen für das Management und die Organisation zu generieren.¹⁰⁷ Eines der Ziele sollte sein, den Ethnozentrismus in Polyzentrismus umzuwandeln. Menschen aus anderen Kulturen sollten demnach an anderen Standards und nicht an den eigenen gemessen werden.¹⁰⁸

Nach Büchel kann die Kultur in einem Joint Venture nur zu einem eingeschränkten Ausmaß beeinflusst werden.¹⁰⁹ Daher ist es umso wichtiger, die kulturellen Eigenheiten der Joint Venture-Partner zu kennen, zu verstehen und zu nützen. Im Prinzip geht es darum, die Bedürfnisse beider Partner in einem Prozess der beidseitigen Anpassung zu befriedigen.¹¹⁰

¹⁰² Vgl. Harris, P. et al. (2004), S. 150

¹⁰³ Harris, P. et al. (2004), S. 148

¹⁰⁴ Vgl. Harris, P. et al. (2004), S. 150

¹⁰⁵ Vgl. Eisele, J. (1995), S. 21

¹⁰⁶ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 368

¹⁰⁷ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 278

¹⁰⁸ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 326

¹⁰⁹ Vgl. Büchel, B. (1998), S. 114

¹¹⁰ Vgl. Ahmed, P. und Li, X. (1996), S. 283

5 Konfuzianismus und die Auswirkungen im Unternehmen

Die chinesische Kultur ist vorherrschend durch den Konfuzianismus geprägt.¹¹¹ Konfuzianische Prinzipien nehmen in China einen großen Stellenwert ein und werden sowohl im täglichen Umgang als auch im Geschäftsleben praktiziert. Daher wird im Folgenden näher auf den Konfuzianismus und seine Auswirkungen eingegangen.

Entgegen dem westlichen Glauben ist Konfuzianismus eine Philosophie und keine Religion. Kong Qui war ein Beamter in China im 6. Jahrhundert vor Christus. Sein westlicher Name Konfuzius kommt von der lateinischen Form des Titels *Kongfuzi*, was Lehrmeister Kong bedeutet. Kong Qui war ein moralischer Philosoph, der für seine Gedanken über korrektes moralisches Verhalten und persönliche Verantwortung bekannt wurde. Obwohl seine Gedanken oder Philosophien nie publiziert wurden, trugen seine Schüler diese zusammen und veröffentlichten diese in dem Buch *Analects*. Der durch seine Weisheit und Erkenntnisse bekannte Kong Qui verbreitete Grundsätze für ethisches Verhalten, das zwischenmenschliche Beziehungen im täglichen Leben steuern sollte. Diese Grundsätze sind in den sogenannten Fünf Tugenden zusammengefasst: Menschlichkeit, Gerechtigkeit, ethisches Verhalten, Weisheit und Güte. Während diese Prinzipien für das Leben in der breiten Gesellschaft gedacht sind, haben sie heute folgende Auswirkungen auf das Geschäftsleben:¹¹²

- *Kindliche Pietät* verlangt von einem Sohn Respekt und absoluten Gehorsam gegenüber dem Vater. Dieses Prinzip lässt auch den Stellenwert der Familie in der chinesischen Gesellschaft wiedererkennen. Die Familie ist überaus wichtig, da sie definiert, wer man ist und wo man in der Gesellschaft dazu gehört. Familienangehörige werden protegiert, was auch oft als Nepotismus in Unternehmen beobachtet werden kann. Die Familie legt großen Wert auf Bildung und stetige persönliche Weiterentwicklung, die einem selbst, aber vor allem der Familie und der Gesellschaft zugute kommen soll. Jedes Individuum hat die Verpflichtung, seinen Beitrag der Familie gegenüber zu maximieren.
- *Absolute Loyalität* zum Vorgesetzten kann heute durch das starke Engagement der Mitarbeiter gegenüber der Firma beobachtet werden. Der Präsident der Firma verkörpert traditionellerweise das Wesen des Unternehmens selbst und muss somit respektiert und ihm muss ohne Frage gefolgt werden.
- *Strenge Seniorität* ist eine der Säulen angemessener sozialer Beziehungen. Je älter eine Person ist, desto mehr Respekt wird ihr entgegengebracht. Junge müssen Älteren ge-

¹¹¹ Vgl. Ahmed, P. und Li, X. (1996), S. 276

¹¹² Vgl. Steers, R. et al. (2010), S. 175f.

genüber Respekt und Gehorsamkeit zeigen und Ältere übernehmen die Verantwortung für das Wohlergehen und die Zukunft der Jungen.

- *Unterwürfigkeit* ursprünglich auf dem Geschlecht basierend, wo Frauen sich ihrem Mann zu unterwerfen hatten und kaum eine Rolle im Geschäftsleben gespielt haben, hat sich diese Geschlechterrolle im heutigen China gewandelt. Heutzutage ist es viel häufiger, dass Frauen sowohl große als auch kleine Geschäfte führen, insbesondere in den Ballungszentren.
- *Beiderseitiges Vertrauen zwischen Freunden und Kollegen* muss jederzeit bestehen. Dies wird als Schlüssel zu allen menschlichen Beziehungen angesehen. Harmonische Beziehungen unter Arbeitskollegen ist ein ständiges Ziel von Mitarbeitern auf allen Ebenen der Organisation. Geschäftsaktivitäten basieren auf persönlichen Geschäftsbeziehungen und Kontakten und weniger auf schriftlichen Verträgen. Reziprozität spielt dabei eine wesentliche Rolle.¹¹³

Diese fünf Tugenden werden verstärkt durch fünf zusätzliche soziale Muster der chinesischen Gesellschaft, die nachfolgend näher erläutert werden.

5.1 *Guanxi*

Als erstes steht das überaus bedeutende Konzept des *Guanxi* 关系. *Guanxi* kann als starke persönliche Beziehung zwischen zwei Menschen definiert werden, die auf Reziprozität beruht, also durch den ständigen Austausch von Gefallen gekennzeichnet ist. Es kann aber auch einfach als enges soziales Netzwerk von Kontakten bezeichnet werden, das auf Vertrauen, gemeinsamem Hintergrund und Erfahrung basiert.¹¹⁴ *Guanxi* ist eine jahrhundertealte Tradition in China, die sich durch Chinas lange Geschichte der politischen und wirtschaftlichen Unsicherheiten entwickelte.¹¹⁵ Bedingt durch den schwachen Sozialstaat, ist *Guanxi* für viele Menschen überlebensnotwendig. Sie können sich durch ein großes Netzwerk an persönlichen Beziehungen sicher fühlen und sich auf ihre Mitmenschen verlassen.¹¹⁶ Zwei Menschen haben *Guanxi*, wenn sich beide füreinander verpflichtet fühlen, egal was passiert. Es besteht ein bestimmtes Verständnis, sodass beide die Bedürfnisse des anderen berücksichtigen, wenn Entscheidungen getroffen oder Aktivitäten gesetzt werden. Die Bindung beruht auf Austausch von Gefallen, nicht unbedingt auf Freundschaft oder Sympathie. Eine solche Bindung wird viel mehr utilitarisch und weniger emotional ange-

¹¹³ Vgl. Steers, R. et al. (2010), S. 175f.

¹¹⁴ Vgl. Steers, R. et al. (2010), S. 177

¹¹⁵ Vgl. Lang, N. (1998), S. 91

¹¹⁶ Vgl. Hwong, S. (2001), S. 206

sehen. Das Verabsäumen seiner Verpflichtungen in einer *Guanxi*-Beziehung kann einen ernsthaften Verlust des Gesichts nach sich ziehen und verursacht den Anschein, nicht vertrauenswürdig zu sein.¹¹⁷ Darüber hinaus kann der chinesische Partner zu Tricks und Täuschungsmanövern greifen, um einen größtmöglichen Vorteil aus dem Joint Venture zu ziehen. Daher ist die Pflege der *Guanxi*-Partner von großer Bedeutung, um die Harmonie aufrecht zu erhalten. Ganz allgemein kann eine Beziehung durch regelmäßige Treffen, Arbeitsessen, kleine Geschenke, etc. gestärkt werden.¹¹⁸ Chen konstatiert, dass Geschenke *Guanxi* fördern, da sie das beidseitige Interesse symbolisieren.¹¹⁹ Abschließend sei noch erwähnt, dass *Guanxi* auch oft von westlicher Seite als versteckte Korruption kritisiert wird, da es stets ein materialistisches Element involviert.¹²⁰

5.2 *Mianzi* oder das Gesicht

Der zweite Faktor, der soziale Beziehungen in China bestimmt, ist *Mianzi* 面子 oder Gesicht. Das Gesicht steht für Ansehen, Würde, Ruf und Selbstachtung. Ein Grundsatz des Konfuzianismus ist, langfristige soziale Harmonie zu erhalten. Dies wird erreicht durch korrekte Beziehungen zwischen Individuen und die Wahrung des Gesichts. Alle Interaktionen müssen so gestaltet sein, dass kein Beteiligter das Gesicht verliert. Normalerweise verfügen Menschen in höheren Positionen über größeres *Mianzi* oder Ansehen. Sie bestimmen, wer Gesicht hat, wer es verdient oder verliert. Daher ist das Gesicht eine Schlüsselkomponente bei der Ausübung von *Guanxi*. Wenn eine Person wenig *Mianzi* hat, steht wenig soziales Kapital zur Verfügung, um soziale Beziehungen zu kultivieren. Eine Person kann das Gesicht verlieren, wenn entweder durch eigenes Handeln oder durch Handlungen ihm nahestehender Personen die gestellten Anforderungen oder Verpflichtungen nicht erfüllt werden.¹²¹ Ferner, wenn eine Person nicht entsprechend ihrem sozialen Status behandelt oder in Anwesenheit anderer Personen verbal angegriffen oder kritisiert wird.¹²² Wenn der Gesichtsverlust in der Öffentlichkeit erfolgt, ist dies umso gravierender. Oft wird dieser Gesichtsverlust vom Betroffenen sanktioniert. Dies muss nicht sofort geschehen, sondern kann auch viel später in einem anderen Kontext erfolgen.¹²³ Darüber hinaus verliert der „Gesichtnehmende“ sein eigenes Gesicht, da er sich unmoralisch bzw. un-

¹¹⁷ Vgl. Steers, R. et al. (2010), S. 177

¹¹⁸ Vgl. Hannemann, G. (2005), S. 33f.

¹¹⁹ Vgl. Chen, M. (2004), S. 73

¹²⁰ Vgl. Lang, N. (1998), S. 90ff.

¹²¹ Vgl. Steers, R. et al. (2010), S. 177f.

¹²² Vgl. Schmeisser, W. und Man, F. (2005), S. 97

¹²³ Vgl. Hwong, S. (2001), S. 204

höflich verhalten hat.¹²⁴ „Um Gesichtsverlust zu vermeiden, verwendet man indirektes Verhalten und Ausdrucksweisen. Je mehrdeutiger man spricht, desto eher besteht für den Deutenden eine mögliche Interpretationsart, die ihm ‚Gesicht wahrend‘ erscheint, und die er somit akzeptieren kann.“¹²⁵ Dennoch ist auch festzuhalten, dass moderne Chinesen diese Gesicht gebenden Maßnahmen oft als umständlich empfinden und im Berufsalltag eine direkte effizientere Kommunikation bevorzugen.¹²⁶ Prinzipiell ist es in China höher angesehen, dem Gegenüber Gesicht zu geben als das eigene Gesicht aktiv zu wahren.¹²⁷

Während von westlichen Managern anerkannt wird, dass das Gesicht ein wichtiger Regulator im sozialen Leben der Chinesen ist, kann der extreme Fokus auf das soziale Ansehen zu irrationalem Verhalten im täglichen Management führen, nur um das Gesicht von involvierten Personen zu schützen. Darüber hinaus gaben europäische Manager in der Studie von Lang an, dass die auffällige Sorge um das Gesicht auch als eine Art Selbstschutz gegenüber der westlichen „Härte“ interpretiert werden kann.¹²⁸

5.3 *Renqing* oder persönliche Verpflichtungen

Als drittes wird die Bedeutung von *Renqing* 人情 oder persönlichen Verpflichtungen beleuchtet. Diese persönlichen Verpflichtungen entstehen durch *Guanxi* Beziehungen. Es involviert unbezahlte Schulden und Gefallen, die einem durch vergangene Gefallen in der Austauschbeziehung zustehen. Zusätzlich zu den typischen sozialen Bekundungen wie Geschenken, Glückwünschen, etc. involviert *Renqing* auch menschliches Empfinden und persönliche Gefühle. Es fokussiert auf soziale Emotionen, die in der Öffentlichkeit gezeigt werden im Gegensatz zu persönlichen Emotionen, die üblicherweise verborgen werden. Wenn jemand nicht den ausgeglichenen Austausch von *Renqing* beachtet, so verliert er das Gesicht, verletzt die Gefühle von anderen und wirkt taktlos.¹²⁹

5.4 Hierarchie und Rang

Der vierte wichtige Faktor ist *Hierarchie* und *Rang*. Konfuzianische Prinzipien betonen Hierarchie und Unterschiede zwischen den Mitgliedern einer Gesellschaft. Wie bereits zum Thema Machtdistanz näher erläutert, herrscht in China große Ungleichheit zwischen den Menschen. Diese hängt vom Alter, dem Status und der beruflichen Position maßgeblich ab. Das Hierarchiebewusstsein ist sowohl in der Familie als auch am Arbeitsplatz stark

¹²⁴ Vgl. Schmeisser, W. und Man, F. (2005), S. 97

¹²⁵ Hwong, S. (2001), S. 204f.

¹²⁶ Vgl. Hwong, S. (2001), S. 205

¹²⁷ Vgl. Hwong, S. (2001), S. 204

¹²⁸ Vgl. Lang, N. (1998), S. 117

¹²⁹ Vgl. Steers, R. et al. (2010), S. 178

ausgeprägt. Es äußert sich im Alltag durch formellen Sprachumgang, der Verwendung von Titeln, Anredeformen, Sitzordnung, etc.¹³⁰ Der Rang in der chinesischen Gesellschaft hat auch Auswirkungen darauf, wie mit anderen Personen umgegangen wird. Auf der einen Seite können fremde Menschen, die denselben Hintergrund haben, einen sofortigen Kameradschaftsgeist entwickeln. Auf der anderen Seite können Leute sehr schroff und unhöflich sein, wenn sie es mit Fremden, also Personen von Out-Groups, zu tun haben. Es ist eine Frage der Zugehörigkeit.¹³¹

5.5 Gruppenharmonie

Letztendlich besteht im Bekanntenkreis die klare Verpflichtung, *Gruppenharmonie* 中和 zu erhalten. Dieses Prinzip betont Harmonie unter Personen unterschiedlichen Ranges, der durch Macht, Ansehen und Position bestimmt ist. Es wird von jedem in der Gruppe verlangt, einen Beitrag zu dieser Harmonie zu leisten.¹³² Im Idealfall soll Ausgeglichenheit durch Zurückhaltung erreicht werden, die vor allem bei Meinungsverschiedenheiten und bei Mehrheitsabstimmungen geübt wird. Um die Gruppenharmonie nicht zu stören, passt man sich der Mehrheit an.¹³³ Bescheidenheit und Zurückhaltung sind harmoniefördernde Maßnahmen und sollen Höflichkeit signalisieren.¹³⁴ Zur Höflichkeit gehört weiters Kompromissbereitschaft. Dabei steht es im Vordergrund, dass jeder ein wenig nachgibt, um so ein harmonisches, gemeinsames Ergebnis zu erreichen.¹³⁵

6 Die betriebliche Organisation

Organisationen sind soziale Systeme, die vorsätzlich strukturiert werden, um bestimmte Ziele zu erreichen. Sie sind nicht unabhängig von ihrer Umgebung, sondern nehmen ständig Inputs von außen auf, wie z.B. Arbeitskräfte, Ideen, Materialien, transformieren diese und geben sie in Form von Produkten, Dienstleistungen oder Wissen wieder an die Umgebung ab. Als ein System von Menschen muss die Organisation durch eine Differenzierung von Rollen und einer Hierarchie der Machtbefugnisse koordiniert werden, um ihre Ziele zu erreichen. Eine Organisation kann hinsichtlich seiner Komplexität, Formalisierung und Zentralisierung beschrieben werden. Komplexität befasst sich mit der horizontalen und vertikalen Ausrichtung, Formalisierung mit dem Ausmaß von Regeln und Prozessen, die

¹³⁰ Vgl. Hwong, S. (2001), S. 207f.

¹³¹ Vgl. Steers, R. et al. (2010), S. 178

¹³² Vgl. Steers, R. et al. (2010), S. 178

¹³³ Vgl. Schmeisser, W. und Man, F. (2005), S. 99

¹³⁴ Vgl. Hwong, S. (2001), S. 203

¹³⁵ Vgl. Schmeisser, W. und Man, F. (2005), S. 99

das Unternehmen steuern und Zentralisierung gibt an, inwieweit die Entscheidungsfindung auf einen Punkt konzentriert ist.¹³⁶ Nachfolgend soll das chinesische und das österreichische Unternehmen hinsichtlich dieser Faktoren analysiert werden. Das Thema Entscheidungsfindung wird in einem eigenen Kapitel behandelt.

6.1 Organisationsdesign

6.1.1 Die chinesische *Gong-si*

Angesichts der starken kulturellen Tradition in China, ist es nicht verwunderlich, dass das kulturelle Erbe auch in den Unternehmen widergespiegelt wird. Chinesische Unternehmen werden als *Gong-si* 公司 bezeichnet. Da jedes Familienmitglied seinen Teil in das Unternehmen einbringt, sehen die Eigentümer das Unternehmen als privates Eigentum der Familie an und sind zögerlich, das Eigentum mit Outsidern zu teilen oder sich etwas von Außenstehenden zu borgen.¹³⁷ Nach Mintzberg bevorzugen Unternehmen in China die sogenannte „Einfachstruktur“, wo direkte Überwachung der Eigentümer als Koordinationsmechanismus eingesetzt wird und das Top-Management die Schlüsselrolle in der Organisation einnimmt.¹³⁸

6.1.2 Das österreichische Unternehmen

Auf die Struktur und Organisation eines österreichischen Unternehmens wird in dieser Arbeit nicht detailliert eingegangen. Es sei nur erwähnt, dass österreichische Unternehmen die sogenannte „professionelle Bürokratie“ bevorzugen, wo professionelle mit entsprechender Qualifikation ausgestattete Mitarbeiter den betrieblichen Kern bilden.¹³⁹ Darüber hinaus wird das Unternehmen- im Gegensatz zu China- nicht durch ein Topmanagement geleitet, sondern im Falle einer Aktiengesellschaft von einem Vorstand und einem Aufsichtsrat gemeinsam. Es bestehen weitreichende Mitbestimmungsrechte für Mitarbeiter, Betriebsräte und die Vertretung der Arbeitnehmer durch die Gewerkschaft. Mitarbeiter werden für das geschätzt, was sie können und nicht dafür, wer sie sind. Vorgesetzte und Mitarbeiter halten sich grundsätzlich an Fristen, garantieren Qualität und Service und brauchen keine direkte Überwachung. Unabhängigkeit zwischen zuvor abgesteckten Parametern charakterisiert die Zusammenarbeit zwischen den Ebenen.¹⁴⁰

¹³⁶ Vgl. Thomas, D. (2002), S. 190

¹³⁷ Vgl. Steers, R. et al. (2010), S. 179f.

¹³⁸ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 252ff.

¹³⁹ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 252ff.

¹⁴⁰ Vgl. Steers, R. et al. (2010), S. 182ff.

6.1.3 Die chinesische *Gong-si* und das österreichische Unternehmen im Vergleich

Die nachfolgende Tabelle zeigt eine kurze Zusammenfassung der Unterschiede bezogen auf das Organisationsdesign in der chinesischen *Gong-si* und im österreichischen Unternehmen.

Chinesische <i>Gong-si</i>	➤ Vertikale Strukturen ➤ Machtzentrierung um die Eigentümerfamilie ➤ Große Anzahl an Arbeitern, die nicht zur Familie gehören ➤ Hierarchisch und autokratisch ➤ Kollektivistisch
Das österreichische Unternehmen	➤ Horizontale und Matrixstrukturen ➤ Formale bürokratische Organisation ➤ Macht auf verschiedene Stakeholder verteilt ➤ Betriebsräte und Gewerkschaften werden miteinbezogen

Tabelle 3: Vergleich Organisationsdesign der chinesischen *Gong-si* und des österreichischen Unternehmens

Quelle: Eigene Darstellung nach Steers, R. et al. (2010), S. 194

6.2 Informationshandling und die Zusammenarbeit von Abteilungen

Die Bedeutung von Hierarchie und die daraus resultierende elitäre Handhabung von Information stehen in starkem Kontrast zur westlichen Einstellung von Managern, die an eine flache Struktur und offene Kommunikationswege gewöhnt sind. Es existieren zwei wichtige Verhaltensklärungen für die schwache Top-down Kommunikation. Zum einen wird das Prinzip „Wissen ist Macht“ verfolgt und zum anderen wird der Transfer von Information als potentielle Gefahrenquelle wahrgenommen, da die Weitergabe von Information die hierarchische Position im System schwächt. Information wird somit als Schatz und als Instrument zur Machtausübung angesehen. Auf der anderen Seite haben europäische Manager einen lockeren Umgang und offeneren Zugang zum Informationshandling. Sie nehmen persönliches Fachwissen als Unternehmensressource wahr, das mit anderen geteilt werden soll.¹⁴¹ Lang schlägt vor, verbale und schriftliche Kommunikation im Joint Venture zu fördern und standardisierte Informationsverteilungssysteme zu entwickeln, um einen besseren Austausch von Information zu gewährleisten.¹⁴²

Hinsichtlich des chinesischen Joint Venture-Partners und des Kontaktes zu den einzelnen Fachabteilungen ist zu beachten, dass chinesische Arbeitsgruppen und Abteilungen einen nach innen gerichteten Kurs verfolgen, als ob sie von der äußeren Umwelt isoliert wären. Das Fehlen von sowohl funktionsübergreifender Koordination als auch von horizontaler

¹⁴¹ Vgl. Lang, N. (1998), S. 95ff.

¹⁴² Vgl. Lang, N. (1998), S. 263

Kommunikation und der starke Verlass auf das Topmanagement stellen ernsthafte Managementprobleme für den westlichen Partner dar. Die starke Präferenz für Hierarchie und Abteilungsautonomie der chinesischen Angestellten macht es schwer, westliche Managementkonzepte wie horizontale Kommunikation, abteilungsübergreifende Kooperation oder die Umgestaltung von Geschäftsprozessen im Joint Venture zu realisieren. Westliche Manager versuchen dies durch einen offenen und spontanen Kommunikationsstil, die Einführung von funktionsübergreifenden Arbeitsgruppen und die Institutionalisierung von regulären Meetings zu kompensieren.¹⁴³

6.3 Qualität und Sorgfalt

Da das Qualitätsthema eines der obersten Anliegen von westlichen Managern in der Zusammenarbeit in einem Joint Venture ist, wird diesem Thema ein eigener Punkt gewidmet.

Chinesen sehen Qualitätsanforderungen nicht als fixe Standards an und haben nicht denselben Sinn für Genauigkeit wie ihre westlichen Kollegen. Lang erklärt dies dadurch, dass Chinesen keinen starken Sinn für Qualität entwickeln konnten, da in der Planwirtschaft kein Wettbewerb vorhanden war und in der Kulturrevolution ästhetische Werte verurteilt wurden. Darüber hinaus können sich viele chinesische Arbeiter nicht mit dem Produkt identifizieren, da sie es nicht brauchen oder sie es sich nicht leisten können. Diese Einstellung spiegelt sich auch in der Qualität des Produktes wider. Weiters wird in China Verwendbarkeit traditionell als Qualitätsmerkmal wahrgenommen und andere Faktoren wie Kundenanforderungen oder Produktlebenszyklus nicht zum Konzept der Qualität gezählt. Letztendlich sind Qualitätsprobleme auch oft auf mangelhafte Erklärungen der europäischen Manager zurückzuführen. Diese sollten klar, strukturiert und detailliert sein. Solche Erklärungen sind notwendig, da nicht angenommen werden kann, dass die chinesischen Mitarbeiter dieselben technischen Kenntnisse und dasselbe Verständnis von Qualität haben wie der westliche Partner. Grundsätzlich versuchen europäische Manager ein bestimmtes Gefühl für Qualität innerhalb der Arbeiterschaft zu entwickeln, indem sie westliche Produktionsstandards und Sanktionssysteme einführen, um diese durchzusetzen.¹⁴⁴

6.4 Auswirkungen der kulturellen Unterschiede im Unternehmen

6.4.1 Auswirkungen von Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung

Weitere Vergleichsmöglichkeiten zwischen den betrieblichen Strukturen österreichischer und chinesischer Unternehmen bieten die anfangs beschriebenen Kulturdimensionen

¹⁴³ Vgl. Lang, N. (1998), S. 97ff.

¹⁴⁴ Vgl. Lang, N. (1998), S. 111f.

Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung von Hofstede, die für das Gestalten von Organisationen ausschlaggebend sind, da die zwei Fragen „Wer hat die Macht inne?“ und „Welche Regeln und Prozesse werden etabliert?“ beantwortet werden.¹⁴⁵ Laut Olie verursachen Unterschiede in diesen Dimensionen am ehesten Konflikte im Joint Venture. „Unterschiedliche Auffassungen in Bezug auf die grundlegenden Fragen der Organisation, auf die Koordination und Durchführung aller möglichen Aktivitäten werden aller Wahrscheinlichkeit nach ein harmonisches Zusammenwirken der beiden Teile dieser integrierten Organisation zumindest beeinträchtigen.“¹⁴⁶ Nachfolgend wird die betriebliche Organisation hinsichtlich der Dimension Unsicherheitsvermeidung analysiert, die vor allem die Ablauforganisation betrifft. Das Thema Machtdistanz wird im Kapitel „Internationale Führung“ näher erläutert.

Länder mit höherer Unsicherheitsvermeidung wie Österreich legen großen Wert auf formale Gesetze und informelle Regeln, die die Rechte und Pflichten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer regeln. Unternehmen in solchen Ländern setzen verstärkt Richtlinien ein, die den Arbeitsprozess steuern. Machtdistanz spielt dabei auch eine Rolle. Wenn diese groß ist - wie im Beispiel von China - kann die Macht des Vorgesetzten über den Arbeitnehmer interne Regeln bis zu einem bestimmten Ausmaß ersetzen.¹⁴⁷ In Ländern mit schwacher Unsicherheitsvermeidung wie China ist das Beunruhigungsniveau relativ niedrig. Leute scheinen eher gelangweilt, ruhig, gelassen, träge, beherrscht und faul. Im Gegensatz dazu wirken Leute in Ländern mit hoher Unsicherheitsvermeidung oft geschäftig, unruhig, emotional, aggressiv und argwöhnisch.¹⁴⁸ Sie sind seit ihrer frühesten Kindheit an ein strukturiertes Umfeld gewohnt. Dinge, die geregelt werden können, sollten ihrer Meinung nach auch geregelt werden. Dieses Bedürfnis nach Gesetzen und Regeln kann dazu führen, dass Regeln oder Regel-orientiertes Verhalten rein rituell, inkonsistent oder dysfunktional sein können. Kritiker aus Ländern mit schwacher Unsicherheitsvermeidung verstehen teilweise nicht, dass ineffektive Regeln das emotionale Bedürfnis der Menschen nach formalen Strukturen befriedigen. In Ländern mit schwacher Unsicherheitsvermeidung denken Leute, dass Regeln nur dann eingeführt werden sollen, wenn diese absolut notwendig erscheinen. Sie sind der Überzeugung, dass viele Probleme ohne formale Regeln gelöst

¹⁴⁵ Die anderen zwei Dimensionen Individualismus vs. Kollektivismus und Femininität vs. Maskulinität betreffen vor allem das Denken über Menschen in Unternehmen und weniger die Unternehmen selbst. Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 242

¹⁴⁶ Olie, R. (1995), S. 45

¹⁴⁷ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 182

¹⁴⁸ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 172

werden können.¹⁴⁹ Ein weiterer Unterschied ist, dass Arbeitnehmer in Gesellschaften mit schwacher Unsicherheitsvermeidung öfter den Arbeitgeber wechseln, besser bei Erfindungen und schlechter in der Umsetzung sind, sowie eine gewisse Toleranz für Ungewissheit und Chaos haben. Darüber hinaus schätzen sie Generalisten und den gesunden Menschenverstand. Menschen mit hoher Unsicherheitsvermeidung hingegen glauben an Experten und technische Lösungen. Sie haben ein emotionales Bedürfnis nach Genauigkeit sowie Formalisierung und einen inneren Drang, geschäftig und hart zu arbeiten.¹⁵⁰

Abschließend ist zu sagen, dass Unterschiede in der Unsicherheitsvermeidung ernste Probleme darstellen können. Wenn Regeln in Österreich und China etwas anderes bedeuten, kann es schwierig sein, das Joint Venture zusammenzuhalten. Chinesen, die durch niedrige Unsicherheitsvermeidung geprägt sind, fühlen sich in Systemen mit strengen Regeln unwohl, insbesondere dann, wenn offensichtlich ist, dass viele davon nicht eingehalten werden.¹⁵¹

6.4.2 Auswirkungen der unterschiedlichen Zeitauffassung

Zusammentreffen von Menschen unterschiedlicher Kulturen können sehr stressig und konfliktträchtig sein, wenn die handelnden Personen nicht in der Lage sind, die Bedeutung der jeweiligen Handlungen vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Zeitauffassungen zu entschlüsseln. Bezogen auf die Zeitwahrnehmung unterschiedlicher Kulturen kann zwischen zwei Orientierungen unterschieden werden: fix bzw. monochron und fließend bzw. polychron. Wie bereits erläutert, kann die in Österreich vorherrschende Einstellung zur Zeit als monochron oder fix betrachtet werden. Für Manager mit fixer Zeitvorstellung wird die Arbeitszeit nach Plan und mit Struktur eingeteilt. Es ist vorgesehen, dass Meetings pünktlich beginnen und enden und dass der Gesprächspartner pünktlich zum Meeting erscheint. Individuen mit fixer Zeitvorstellung glauben, dass andauernd zu spät kommende Personen respektlos und nicht professionell sind bzw. bestimmte Signale senden, wenn sie den Gesprächspartner warten lassen. In China herrscht eine polychrone oder fließende Einstellung zur Zeit. Dort bringt ein nicht termingerechter Empfang des Gesprächspartners nicht automatisch ein bestimmtes Signal mit sich. Der Arbeitstag ist weniger straff eingeteilt und gestaltet sich somit flexibler. Falls ein Thema noch nicht ausdiskutiert wurde, ist man gerne bereit, das Meeting zu verlängern. Chinesen kümmern sich mehr um die Beziehung zu ihrem Gegenüber als um die fixe Einhaltung eines Ablaufplanes. Sie glauben, dass

¹⁴⁹ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 182

¹⁵⁰ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 189

¹⁵¹ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 342f.

Menschen mit zu fixer Zeitorientierung Stress auslösen und flexibler sein sollten.¹⁵² Für polychrone/high-context-Personen kann eine fixe Agenda eine Belastung oder sogar eine Beleidigung der eigenen Intelligenz sein. Die meisten der Anwesenden haben eine ziemlich gute Vorstellung davon, was in dem Meeting diskutiert werden wird. Der Zweck der Besprechung ist, Übereinstimmung zu erzielen. Hall betont, dass eine fixe Agenda und Übereinstimmung zwei unterschiedliche Ziele sind und somit Gegensätzlichkeiten darstellen.¹⁵³

Die nachfolgende Tabelle zeigt eine kurze Übersicht der wichtigsten Auswirkungen dieser Zeitauffassungen im Unternehmen.

Monochrome Kulturen	Polychrone Kulturen
➤ Machen eine Aufgabe nach der anderen	➤ Machen viele Aufgaben gleichzeitig
➤ Konzentrieren sich auf den Job	➤ Sind leicht ablenkbar und eher Unterbrechungen ausgesetzt
➤ Nehmen zeitliche Verpflichtungen (Fristen, Planungen) ernst	➤ Erachten zeitliche Verpflichtungen als Ziel, das wenn möglich, erreicht werden sollte
➤ Sind Low-context und brauchen Information	➤ Sind High-context und haben bereits Informationen
➤ Sind dem Job verpflichtet	➤ Sind menschlichen Beziehungen verpflichtet
➤ Halten sich streng an Pläne	➤ Ändern Pläne oft und einfach
➤ Sind darauf bedacht, andere nicht zu stören und die Privatsphäre zu wahren	➤ Sind mehr um jene besorgt, die ihnen nahe stehen und weniger um Privatsphäre im Allgemeinen
➤ Legen großen Wert auf Schnelligkeit	➤ Machen Schnelligkeit von der Beziehung abhängig
➤ Sind an kurzlebige Beziehungen gewöhnt	➤ Haben die starke Tendenz langlebige Beziehungen zu pflegen

Tabelle 4: Monochrome und polychrone Kulturen nach Hall
Quelle: Eigene Darstellung nach Hall, E. und Hall, M. (1990), S. 15

6.5 Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung in einem chinesischen Unternehmen unterscheidet sich signifikant von der in einem österreichischen Betrieb. Laut Chung kennt die Mehrheit der chinesischen Manager ihre Schwächen und sie sind daher grundsätzlich für Neuerungen hinsichtlich sinnvoller Prinzipien und Strukturen in der Organisationsentwicklung offen. Auf der anderen Seite sind sie sich auch der Stärken der chinesischen Kultur bewusst, weshalb unreflektierter Ethnozentrismus abgelehnt wird.¹⁵⁴ Daher folgert Chung, dass „die

¹⁵² Vgl. Gupta, R. (2009), S. 152

¹⁵³ Vgl. Hall, E. und Hall, M. (1990), S. 17

¹⁵⁴ Vgl. Chung, T. (1995), S. 58

Organisationsentwicklung in einem Gemeinschaftsunternehmen Elemente beider Organisationskulturen aufgreifen und möglichst die jeweiligen Stärken zusammenführen“ sollte.¹⁵⁵

„Ein erfolgreiches Joint-Venture-Management ist dadurch gekennzeichnet, daß es gelingt, die unterschiedlichen Organisations- und Managementansätze zu einer einheitlichen Unternehmens(sub)kultur zu verschmelzen, die den Mitarbeitern ein von ihrer nationalen Identität unabhängiges Firmenzugehörigkeits- und „Wir“-gefühl verleiht.“¹⁵⁶

Da die chinesische Kommunikation sehr stark vertikal ausgerichtet ist, bietet sich an, die Kommunikation im Joint Venture breiter – horizontal – aufzubauen, um so guten Kontakt mit den verschiedenen Fachabteilungen der beiden Mutterunternehmen aufzubauen. Des Weiteren ist eine hierarchische Struktur aus chinesischer Sicht sehr wichtig. Für das Joint Venture würde es sich anbieten, eine Mischform zu etablieren, die selbstständige Teamarbeit fördert und dabei hierarchische Strukturen einhält.¹⁵⁷ Peill-Schoeller schlägt diesbezüglich vor, Hierarchien als Richtschnur für chinesische Mitarbeiter zu erhalten, kleine Organisationseinheiten zu erschaffen, die einfach zu kontrollieren sind, detaillierte Aufgabengebiete zu definieren und häufige Kommunikation zwischen den Abteilungen zu fördern.¹⁵⁸ Ferner sollen eine klare Unternehmensvision und gut definierte Geschäftsstrategien definiert werden, da diese eine wichtige Rolle in der Lenkung und in der Integration der Joint Venture-Partner spielen.¹⁵⁹ Darüber hinaus sind das Zeigen eines starken Bekenntnisses zur Geschäftsentwicklung und zu sozialen Anliegen förderlich, um eine positive und vertrauensvolle Beziehung zum Joint Venture-Partner und zu den Mitarbeitern aufzubauen.¹⁶⁰

Eine Untersuchung von Yan und Child (2002) in 20 sino-britischen Joint Ventures fand heraus, dass chinesische Mitarbeiter enthusiastisch sind, vom Joint Venture-Partner zu lernen. Um dieses Ziel zu erreichen, wird vorgeschlagen, dass Senior Manager vom chinesischen Partner für Managementpositionen im Joint Venture eingesetzt werden, Kommunikationskanäle mit der chinesischen Muttergesellschaft etabliert werden sowie vermehrte informelle Treffen zur Stärkung der Beziehung zwischen den Joint Venture-Partnern abgehalten werden.¹⁶¹

¹⁵⁵ Chung, T. (1995), S. 58

¹⁵⁶ Sievert, H. (1995), S. 14

¹⁵⁷ Vgl. Chung, T. (1995), S. 59

¹⁵⁸ Vgl. Peill-Schoeller, P. (1994), S. 229ff.

¹⁵⁹ Vgl. Peill-Schoeller, P. (1994), S. 226

¹⁶⁰ Vgl. Lang, N. (1998), S. 285

¹⁶¹ Vgl. Yan und Child (2002), S. 119ff.

7 Internationale Führung

Der Führungsstil einer Führungskraft kann nicht willkürlich ausgesucht werden, sondern hängt maßgeblich vom kulturellen Hintergrund der Mitarbeiter ab.¹⁶² Die Forschung zeigt auf, dass die „*one-size-fits-all*“ Leadershiptheorien überholt sind und großteils westlichen Ursprungs entstammen.¹⁶³ Verschiedene Kulturen erfordern unterschiedliches Verhalten der Manager. Was in einem Land als einwandfrei angesehen wird, kann in einem anderen beleidigend oder offensiv sein. Dies stellt für das Management eine wahre Herausforderung dar, die in den unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens gemeistert werden muss.¹⁶⁴

7.1 Auswirkungen der Kulturdimensionen auf die Führung im Unternehmen

Führung in einem Unternehmen hängt sehr stark von der dominanten Kultur eines Landes ab. Ein Führungsstil, der in einem Land passend erscheint, kann in einem Land mit einer anderen kulturellen Programmierung ungeeignet sein.¹⁶⁵ Da ein Joint Venture naturgemäß Mitarbeiter mit unterschiedlichem soziokulturellen Hintergrund vereint, wird nachfolgend die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sowie das Thema Führung im Lichte der verschiedenen Kulturdimensionen beleuchtet. Die erste wichtige Differenzierung erfolgt nach der individualistischen Einstellung der Österreicher und der kollektivistischen Ausrichtung der Chinesen.

Für Arbeitgeber ist zu beachten, dass in individualistischen Kulturen die Arbeit so gestaltet werden sollte, dass persönliche und Arbeitgeberinteressen im Einklang stehen, da Mitarbeiter in der Regel ihre Aufgaben nach den eigenen Interessen gestalten. In einer kollektivistischen Gesellschaft hingegen stellt der Arbeitgeber nie nur ein Individuum ein, sondern jemanden, der zu einer In-Group gehört. Der Arbeitnehmer wird gemäß der Interessen seiner In-Group agieren, sich im Interesse seiner Gruppe zurückhalten und seine Verwandten finanziell unterstützen. Die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer hat vor allem eine moralische Komponente. Sie spiegelt eine Familienbeziehung wider, wobei gegenseitige Verpflichtungen bestehen – Protektion im Gegenzug für Loyalität.¹⁶⁶ Hwong betont, dass diese Loyalität sich heute vor allem auf den direkten Vorgesetzten bezieht und

¹⁶² Vgl. Harris, P. et al. (2004), S. 20

¹⁶³ Vgl. Hyatt, L. et al. (2009), S. 116

¹⁶⁴ Vgl. Steers, R. et al. (2010), S. 76

¹⁶⁵ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 268

¹⁶⁶ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 99f.

weniger auf das Unternehmen selbst.¹⁶⁷ Schlechte Leistung eines Mitarbeiters ist prinzipiell kein Grund für eine Entlassung. In individualistischen Gesellschaften wird die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer hauptsächlich als Geschäftstätigkeit gesehen, wo ein Dienstvertrag die Rechte und Pflichten regelt. Schlechte Leistung eines Mitarbeiters oder besser bezahlte Jobaussichten sind legitime Gründe, ein Arbeitsverhältnis zu beenden. Dennoch ist festzuhalten, dass es innerhalb von kollektivistischen und individualistischen Gesellschaften auch nicht der Norm entsprechende Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen geben kann. In individualistischen Kulturen kann sich beispielsweise innerhalb eines Unternehmens ein großer Gruppenzusammenhalt bilden, wo Protektion gegen Loyalität eine Rolle spielt. Demgegenüber gibt es auch in kollektivistischen Gesellschaften Arbeitgeber, die ihre Mitarbeiter nicht nach der sozialen Norm behandeln und ihre Mitarbeiter daher keine Loyalität entgegenbringen.¹⁶⁸

Das Management in einer individualistischen Kultur ist ein Management von Individuen, welche durch Anreize, die auf ihre persönliche Leistung abgestimmt sind, geführt werden können. Dahingegen ist das Management in kollektivistischen Gesellschaften ein Management von Gruppen. Dabei ist zu beachten, dass die Zusammensetzung der Gruppe große Auswirkungen haben kann. Es macht Sinn, Mitarbeiter mit demselben ethnischen Hintergrund in einem Team arbeiten zu lassen, obwohl individualistisch geprägte Manager oft das Gegenteil propagieren. Incentives und Boni sollten an die Gruppe und nicht an Individuen vergeben werden. Es ist nicht zu vergessen, dass Managementtechniken nahezu ausschließlich in individualistischen Ländern entwickelt wurden und die kulturellen Annahmen oft nicht für kollektivistische Kulturen geeignet sind. In individualistischen Managementkulturen ist beispielsweise Feedback- oder Beurteilungsgespräch ein Standardelement in der Mitarbeiterführung. Diese Beurteilungen und das Kommunizieren von schlechten Nachrichten gehören zu Schlüsselqualifikationen eines Managers. Wenn dies in einer kollektivistischen Gesellschaft durchgeführt wird, gleicht es einem Frontalzusammenstoß mit der auf Harmonie abgestimmten gesellschaftlichen Norm und wird vom Mitarbeiter höchstwahrscheinlich als ein unannehmbarer Gesichtsverlust angesehen. Diese Gesellschaften haben eine feinsinnigere, indirekte Methode, Feedback zu geben. Beispielsweise durch das Ablehnen eines normalen Gefallens oder indirekt durch eine oft neutrale Mittelsperson, die den Betroffenen dezent auf das Problem hinweist, ohne dass dieser das Gesicht verliert.¹⁶⁹

¹⁶⁷ Vgl. Hwong, S. (2001), S. 208

¹⁶⁸ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 101

¹⁶⁹ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 101f.

Als nächstes wird die Kulturdimension Machtdistanz veranschaulicht. Dabei ist zu beachten, dass sich die Einstellung zur Machtdistanz sowohl in den Wertvorstellungen des Vorgesetzten als auch der Mitarbeiter niederschlägt.¹⁷⁰ „Das heißt, Machtdistanz spiegelt sich nicht nur in dem vom Vorgesetzten bevorzugten Führungsstil wider, sondern auch in der Art der Führung, die sich die Mitarbeiter von ihrem Vorgesetzten wünschen.“¹⁷¹

In Ländern mit geringer Machtdistanz wie Österreich, ist die emotionale Distanz zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter nicht sehr ausgeprägt. Das heißt, dass sich Mitarbeiter leicht an den Vorgesetzten wenden können und diesem auch widersprechen können. In Ländern mit ausgeprägter Machtdistanz wie China, besteht eine existentielle Ungleichheit und beträchtliche Abhängigkeit der Mitarbeiter vom Vorgesetzten. Die emotionale Distanz ist groß und Mitarbeiter nähern sich seltener direkt bzw. widersprechen kaum. Kontakte zum Mitarbeiter sollten nur von den Vorgesetzten initiiert werden.¹⁷² Wenn Führungskräfte Resultate einfordern wollen, ist es unabdingbar, dass den Mitarbeitern klare und einfache Anweisungen gegeben werden. Sie sollten sich nicht auf die Initiative der Mitarbeiter verlassen.¹⁷³

In China zentralisieren Organisationen die Macht in wenigen Händen, die Privilegien genießen. Üblicherweise gibt es sehr viel Überwachungspersonal, das in strengen Hierarchien voneinander berichtet. Der ideale Chef ist in den Augen der Untergebenen ein wohlwollender Autokrat oder „guter Vater“, jemand, mit dem sie sich wohlfühlen und den sie respektieren. Sichtbare Zeichen von Status tragen zur Autorität der Vorgesetzten bei und werden zum Teil von ihren Mitarbeitern mit Stolz geschätzt. Beziehungen zwischen Über- und Untergeordneten sind in Ländern mit hoher Machtdistanz oft mit Emotionen geladen. In manchen Fällen lehnen die Mitarbeiter die Autorität des Vorgesetzten ideologisch total ab, fügen sich jedoch in der Praxis. Wird die Macht von den Vorgesetzten missbraucht, können sich Mitarbeiter kaum dagegen wehren. Vereinbarungen wie Management by Objectives funktionieren bei hoher Machtdistanz nicht, da dabei eine Art von Verhandlung zwischen Über- und Untergeordneten stattfindet, welche von beiden Parteien als unangenehm empfunden wird.¹⁷⁴

In Ländern mit niedriger Machtdistanz sehen sich der Vorgesetzte und der Mitarbeiter als existentiell gleich an. Das hierarchische System wird wegen der Dienlichkeit etabliert und Personen können leichter von einer untergeordneten in eine leitende Funktion aufsteigen.

¹⁷⁰ Vgl. Olie, R. (1995), S. 40

¹⁷¹ Olie, R. (1995), S. 40

¹⁷² Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 55f.

¹⁷³ Vgl. Sergeant, A. und Frenkel, S. (1998), S. 26

¹⁷⁴ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 55f.

Die Organisationen sind ziemlich dezentralisiert und weisen flache Strukturen mit einer kleineren Anzahl an Überwachungspersonal auf. Privilegien sind prinzipiell unerwünscht, alle sollen denselben Parkplatz, Cafeteria, etc. benützen. Vorgesetzte sollen leicht zugänglich sein und der ideale Chef ist ein einfallsreicher und daher respektierter Demokrat. Die Mitarbeiter erwarten, konsultiert zu werden, bevor eine ihre Arbeit betreffende Entscheidung getroffen wird und akzeptieren, dass der Chef die finale Entscheidung trifft.¹⁷⁵ Zu beachten ist diesbezüglich, dass Mitarbeiter aus Ländern mit hoher Machtdistanz, im vorliegenden Fall somit Mitarbeiter aus China, die Konsultierung des Vorgesetzten bei Problemen als Führungsschwäche deuten können.¹⁷⁶

Hofstede fasst zusammen, dass bis jetzt keine Forschungshinweise vorhanden sind, die einer der beiden Kulturen, ob hohe oder niedrige Machtdistanz, eine höhere Effektivität zuschreiben würden. Mitarbeiter unterschiedlicher Kulturen sind für andersartige Tätigkeiten gut geeignet: niedrige Machtdistanzkulturen eignen sich hervorragend für Aufgaben, die Mitarbeiterinitiative erfordern und hohe Machtdistanzkulturen punkten, wenn es um Aufgaben geht, die Disziplin verlangen.¹⁷⁷ Darüber hinaus sind hierarchisch eingestellte Mitarbeiter in dringenden Situationen von Vorteil, da diese Tätigkeiten mit präzisen Angaben meist genau nach Anleitung durchführen.¹⁷⁸ Für das Management ist es somit bedeutend, die kulturell bedingten Stärken ihrer Mitarbeiter auszunützen.

Bezüglich des Führungsstils im Zusammenhang mit Machtdistanz kann festgehalten werden, dass sich hierarchische Manager von ihren Mitarbeitern eher erwarten, dass sich ihre Mitarbeiter anpassen. Partizipative Führungskräfte hingegen treffen ihre Mitarbeiter meist auf halbem Weg.¹⁷⁹ Daraus resultiert auch, dass Unternehmen, die in Ländern mit niedriger Machtdistanz stationiert sind, sich erfolgreich an Unternehmen mit hoher Machtdistanz anpassen können. Österreichische Manager in China können beispielsweise leichter einen autoritär angehauchten Führungsstil übernehmen.¹⁸⁰

Österreichische Manager, können in der Zusammenarbeit mit hierarchisch eingestellten chinesischen Mitarbeitern mehrere Aspekte berücksichtigen. Bei der Zuteilung von Projekten und Aufgaben sollten den hierarchischen Mitarbeitern mehr Information zur Verfügung gestellt werden. Weiters sollte chinesischen Mitarbeitern explizit mehr Verantwortung

¹⁷⁵ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 56

¹⁷⁶ Vgl. Olie, R. (1995), S. 45

¹⁷⁷ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 58

¹⁷⁸ Vgl. Laroche, L. (2003), S. 53

¹⁷⁹ Vgl. Laroche, L. (2003), S. 47

¹⁸⁰ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 342f.

übertragen werden, um zunehmend selbstständige Entscheidungen zu fördern. Ferner sollten hierarchische Mitarbeiter zu mehr Initiative ermuntert werden.¹⁸¹

7.2 Die GLOBE Studie über Führungsverhalten

Die umfangreichste Studie, die zum Thema Leadership durchgeführt wurde, ist die sogenannte GLOBE Studie – *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program*. Die Studie brachte umfangreiche und wichtige Ergebnisse bezüglich der Auswirkungen von Führung und Kultur. Die Untersuchung wurde unter mehr als 17.000 Managern in mehr als 950 Organisationen durchgeführt und repräsentiert 62 Länder. Das Ziel der Studie war die Entwicklung eines theoretischen Rahmens, um die Auswirkungen der spezifischen kulturellen Variablen auf Leadership und organisatorische Prozesse zu verstehen und vorherzusagen. Eine zentrale Frage beschäftigte sich mit dem Zusammenhang zwischen effektiven Führungsverhalten und spezifischen Führungsmerkmalen und wie diese von der jeweiligen Kultur abhängen. Außerdem wurde untersucht, welche Eigenschaften in welcher Kultur erwünscht bzw. unerwünscht sind.¹⁸² Die Eigenschaften wurden von den folgenden Kulturdimensionen abgeleitet und untersucht: Kollektivismus (institutioneller und In-Group-Kollektivismus), Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Geschlechtergleichheit, Durchsetzungsfähigkeit, Menschenorientierung, Leistungsorientierung und Zukunftsorientierung. Wie der Aufzählung entnommen werden kann, ist der Großteil der Dimensionen mit jenen von Hofstede identisch.¹⁸³

Die Studie fand sechs globale Führungsdimensionen: charismatisch/werteorientiert, teamorientiert, partizipativ, menschenorientiert, autonom und selbstschützend. In der folgenden Tabelle werden die Charakteristika der einzelnen Dimensionen aufgezeigt.

GLOBE Leadership Dimensionen	Charakteristika der Dimensionen
Charismatisch/werteorientierter Führungsstil	Visionär, fähig, andere zu begeistern, aufopfernd, entschlossfreudig, leistungsorientiert
Teamorientierter Führungsstil	Gemeinschaftlich, integrierend, diplomatisch
Partizipativer Führungsstil	Aktiv zuhörend, nicht autokratisch, flexibel
Menschenorientierter Führungsstil	Anständig, tolerant, sensibel, um Menschlichkeit besorgt
Autonomer Führungsstil	Individualistisch, unabhängig, eindeutig
Selbstschützender Führungsstil	Egozentrisch, verfahrensorientiert, statusbewusst, gesichtswahrend

Tabelle 5: GLOBE Leadership Dimensionen und ihre Charakteristika
Quelle: Eigene Darstellung nach Steers, R. et al. (2010), S. 255

¹⁸¹ Vgl. Laroche, L. (2003), S. 49

¹⁸² Vgl. Hyatt, L. et al. (2009), S. 115f.

¹⁸³ Vgl. Branine, M. (2011), S. 62

Die GLOBE Studie identifizierte 10 Ländercluster (Anglo, Latin Europe, Nordic Europe, Germanic Europe, Eastern Europe, Latin America, Sub-saharan Africa, Arab countries, Southern Asia und Confucian Asia), wobei Österreich zum Cluster Germanic Europe und China zum Cluster Confucian Asia zählen.¹⁸⁴

Der Confucian Asia Cluster erzielte eine hohe Punkteanzahl beim In-Group-Kollektivismus, bei dem institutionellen Kollektivismus und der Leistungsorientierung. Die verbleibenden Dimensionen waren im mittleren Bereich angesiedelt. Die meist goutierten Führungsstile in der Studie waren der charismatisch/werteorientierte und der teamorientierte Stil. Der menschenorientierte sowie der partizipative Stil wurden ebenfalls positiv bewertet. Der Wert beim selbstbeschützenden Führungsstil war mitunter der höchste unter allen Clustern. Die Ergebnisse lassen erkennen, dass die konfuzianische Ideologie wichtige Einflüsse auf das chinesische Führungsverhalten hat. Einige der charakteristischen konfuzianischen Lehren – wie zum Beispiel das Lernen durch eine hierarchisch- und familienorientierte Institution oder die Prinzipien Gewissenhaftigkeit und Selbstaufopferung scheinen in den sozialen Normen und Praktiken in diesem Cluster reflektiert zu werden.¹⁸⁵

Der dominante Managementstil in der *Gong-si* kann als Patrimonialismus zusammengefasst werden, welcher Paternalismus, Hierarchie, gegenseitige Verpflichtung, Familiensinn, Personalismus und Verbindungen beinhaltet.¹⁸⁶ Dieser Führungsstil bringt starke Autorität und Kontrolle sowie Wohlwollen für den Mitarbeiter mit sich und beinhaltet moralisches Führungsverhalten hinsichtlich persönlicher Tugenden und Selbstdisziplin.¹⁸⁷

Der Germanic Cluster erzielte eine hohe Punkteanzahl bei der Durchsetzungsfähigkeit, Zukunftsorientierung, Leistungsorientierung und Unsicherheitsvermeidung. Im mittleren Bereich waren Geschlechtergleichstellung sowie Machtdistanz angesiedelt und auf den unteren Rängen befanden sich Menschenorientierung, institutioneller Kollektivismus und In-Group-Kollektivismus. Sehr positiv wurde der partizipative Führungsstil bewertet, welcher im germanischen Raum den höchsten Wert unter allen Clustern erzielte. Dieser Führungsstil wurde genauso wichtig wie der charismatisch/werteorientierte Führungsstil bewertet und wichtiger als der teamorientierte Führungsstil. Ein selbstbeschützender Führungsstil wird in diesem Cluster negativer gesehen als in allen anderen Clustern.¹⁸⁸

¹⁸⁴ Vgl. Branine, M. (2011), S. 64

¹⁸⁵ Vgl. Chhokar, J. et al. (2007), S. 875

¹⁸⁶ Vgl. Steers, R. et al. (2010), S. 180

¹⁸⁷ Vgl. Cheng, B. et al. (2004), S. 89f.

¹⁸⁸ Vgl. Chhokar, J. et al. (2007), S. 107

Für das österreichisch-chinesische Joint Venture bedeutet dies, dass charismatisch/werteorientiertes Führungsverhalten mit partizipativen Elementen am besten geeignet erscheint.

8 Motivation im interkulturellen Kontext

Motivation ist die treibende innere Kraft. Kultur als die kollektive Programmierung des Geistes spielt somit eine große Rolle in der Motivation. Hofstede zeigt auf, dass die bekannten Motivationstheorien u. a. von Herzberg oder Maslow nur bedingt in anderen Kulturen als in der amerikanischen anwendbar sind und hebt hervor, dass Motivation immer auf den kulturellen Rahmen abgestimmt sein muss.¹⁸⁹

Nationale Unterschiede in der Motivation spiegeln sich auch in unterschiedlichen Arten der Entlohnung wider. Folgende Beispiele mit positiver Korrelation wurden in einer Studie hinsichtlich Entlohnungspraktiken und Kultur entdeckt.¹⁹⁰

- Arbeitgeber in Ländern mit niedriger Machtdistanz tendieren dazu, Managern Kinderbetreuungsplätze am Arbeitsplatz anzubieten und Nicht-Managern Aktienoptionen.
- Arbeitgeber in individualistischen Ländern zahlen ihre Mitarbeiter vorwiegend für ihre individuellen Ergebnisse und vergeben Aktienoptionen an Mitarbeiter im Managementbereich.
- Arbeitgeber in Ländern mit hoher Unsicherheitsvermeidung richten ihre Entlohnung eher nach dem Dienstalter und Qualifikation und weniger nach der Leistung aus.¹⁹¹

Motivation im Allgemeinen ist eine besonders förderliche Maßnahme im Umgang mit chinesischen Mitarbeitern. Da Chinesen ihren Vorgesetzten oft als Vorbild sehen, nehmen sie beispielsweise Feedback, Lob oder Kritik sehr persönlich. Für den Manager ist es folglich wichtig, dass negative Kritik immer auf persönlicher Ebene und niemals vor anderen geäußert werden sollte.¹⁹² Darüber hinaus sollte sich Kritik an den Fakten orientieren und eine lange Analyse der persönlichen Verantwortung vermieden werden.¹⁹³

Tang und Reisch fanden in ihren Untersuchungen, dass für Chinesen der Wert einer Arbeit vor allem von der finanziellen Entlohnung, den sozialen Nebenleistungen und den

¹⁸⁹ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 264f.

¹⁹⁰ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 267f.

¹⁹¹ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 268

¹⁹² Vgl. Hwong, S. (2001), S. 213

¹⁹³ Vgl. Lang, N. (1998), S. 117

sozialen Beziehungen zu ihren Kollegen abhängt.¹⁹⁴ Der Aufstieg des Materialismus hat zur heutigen Gehaltsorientierung geführt. Während Europäer vor allem durch individuelle Freiräume, Selbstverwirklichung, Verantwortung, interessante Karriereoptionen und gutes Unternehmensklima motiviert werden¹⁹⁵, interessiert sich das chinesische Gegenüber vor allem für gute Bezahlung, Arbeitsplatzsicherheit und soziale Beziehungen im Arbeitsumfeld. Das Streben nach persönlichem Vermögen hat somit Vorrang. Jedoch kann durch die fortschreitende wirtschaftliche Entwicklung und den steigenden Lebensstandard in China festgestellt werden, dass chinesische Mitarbeiter vermehrt nach umfassenderer Motivation am Arbeitsplatz suchen. Viele westliche Joint Venture Manager haben einen „Wandel von Bedürfnissen“ von einer einfachen Geldorientierung hin zu einer komplexeren Arbeitszufriedenheit festgestellt. Insbesondere Status, Prestige und Titel spielen eine zunehmend wichtige Rolle in der Motivation chinesischer Mitarbeiter. Somit sind gute Karriereoptionen und Beförderungen in wichtige Positionen Schlüsseltreiber in der hierarchisch orientierten Gesellschaft.¹⁹⁶ Laut Harris et al. sind ebenfalls monetäre Belohnungen sowie persönliche Entwicklung wichtige Motivationsfaktoren für chinesische Mitarbeiter. Demnach schätzen sie gute Trainingsprogramme und nehmen dafür auch weniger Bezahlung im Gegenzug für Entwicklungsmöglichkeiten in Kauf.¹⁹⁷ Peill-Schoeller resümiert hinsichtlich Motivation, dass im Allgemeinen symbolische Belohnungen (z.B. Titel, Auszeichnungen oder Geschenke) und gemeinsame Freizeitaktivitäten die besten Auswirkungen auf die Motivation der chinesischen Mitarbeiter haben.¹⁹⁸

9 Interkulturelle Planung und Kontrolle in der Organisation

Planung ist ein systematischer Entscheidungsprozess eines Individuums, einer Gruppe oder Organisation, um Ziele zu setzen. Jedes Unternehmen muss in irgendeiner Art und Weise Planung betreiben. Der Weg, wie Menschen in einer Kultur planen, kann allerdings sehr stark voneinander abweichen.¹⁹⁹

9.1 Auswirkungen der Unsicherheitsvermeidung und Machtdistanz

Planung und Kontrolle in einer Organisation werden stark von der Kultur beeinflusst. Sie gehen dabei Hand in Hand: Planung reduziert Unsicherheit und Kontrolle ist eine Art von

¹⁹⁴ Vgl. zitiert in Lang, N. (1998), S. 76

¹⁹⁵ Dieser Umstand ist auf das höhere Entwicklungsniveau und den vorherrschenden Wohlstand zurückzuführen.

¹⁹⁶ Vgl. Lang, N. (1998), S. 108f.

¹⁹⁷ Vgl. Harris, P. et al. (2004), S. 365

¹⁹⁸ Vgl. Peill-Schoeller, P. (1994), S. 210ff.

¹⁹⁹ Vgl. Adekola, A. und Sergi, B. (2007), S. 205

Macht. Planung und Kontrolle variieren demnach gemäß ihrer Ausrichtung hinsichtlich Unsicherheitsvermeidung und Machtdistanz. Die nachfolgenden Punkte zeigen die wichtigsten Charakteristika auf.

- Höhere Machtdistanz unterstützt politisches Denken eher als strategisches.
- Höhere Machtdistanz fördert persönliche Planung und Kontrolle. Je höher in der Hierarchie, desto weniger findet formale Planung und Kontrolle statt.
- Bei niedrigerer Machtdistanz wird mehr Vertrauen in Mitarbeiter gesetzt, bei Kulturen mit höherer Machtdistanz fehlt dieses Vertrauen.
- Höhere Unsicherheitsvermeidung fördert detaillierte Planung und vorläufiges Feedback.
- Höhere Unsicherheitsvermeidung impliziert, dass Planung Spezialisten vorbehalten ist. Prinzipiell ist zu erwähnen, dass Planungs- und Kontrollsysteme oft als rational angesehen und vom Heimatland auf ausländische Niederlassungen übertragen werden. Jedoch sind sie oft rituell bedingt. Dieses rituelle Element erschwert eine objektive Evaluierung der unterschiedlichen Systeme.²⁰⁰

9.2 Auswirkungen der unterschiedlichen Zeitauffassung

Eine Vielzahl von Studien hat gezeigt, dass der lockere Umgang mit der Zeit eine häufige Quelle der Frustration für westliche Manager in sino-westlichen Joint Ventures ist. Chinesen sehen Zeit als eine infinite Ressource und viele Planungsschritte sind länger als in Europa. Bedingt durch das vage Konzept der Zeit und durch die Tradition der Planwirtschaft, waren chinesische Manager nie erfahren in der strategischen Geschäftsplanung. Während Europäer dazu tendieren, langfristige Planung mit Soll-Ist-Vergleichen durchzuführen, bevorzugen chinesische Manager kurzfristige Planung, die Schritt für Schritt erfolgt.²⁰¹

Laut westlichen Joint Venture Managern ist die westliche Vorliebe für Planung und zeitliche Einteilung nur schwer für chinesische Kollegen zu verstehen, da für Chinesen Zeit als Ganzes erscheint, das nicht geteilt oder gemessen werden kann. In der Praxis sind viele westliche Manager nicht in der Lage, diese unterschiedlichen Konzepte der Zeit zu überbrücken. Sie leiden oft unter Zeitdruck und den unrealistischen Erwartungen der europäischen Muttergesellschaft und der lockeren Haltung ihrer chinesischen Kollegen. Substantielle Unterschiede zwischen der europäischen und chinesischen Herangehensweise bezüglich Planung werden nachfolgend dargestellt:²⁰²

²⁰⁰ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 255f.

²⁰¹ Vgl. Lang, N. (1998), S. 104

²⁰² Vgl. Lang, N. (1998), S. 104f.

- Europäische Manager überprüfen ihre Pläne und Budgets auf einer regulären Basis, analysieren Abweichungen vom Ziel und nehmen, wenn nötig, korrigierende Maßnahmen vor. Chinesische Führungskräfte sehen Pläne als symbolische und abstrakte Absichtserklärungen an. Sie werden nicht als praktisches Managementinstrument verwendet. Ex post Vergleiche der tatsächlichen Performance mit der geplanten Performance sind daher unüblich im chinesischen Management.
- Da die meisten chinesischen Manager wenig Erfahrung mit Planung haben, sind ihre Einschätzungen häufig improvisiert und unrealistisch. Chinesische Planung erinnert oft an „Kochen mit Zahlen“, wo Produktivitätsziele zu niedrig und Marktpotentiale zu hoch angesetzt werden.
- Um die Lethargie der alten kommunistischen Betriebsführung zu überwinden, haben viele europäische Manager detaillierte Produktionsplanungen und rigorose Fristen eingeführt. Dies wird jedoch von den chinesischen Mitarbeitern nicht immer akzeptiert.²⁰³

Um eine gemeinsame Terminplanung durchführen zu können, ist es notwendig, die nötigen Vorlaufzeiten zu kennen, die maßgeblich von der Zeitauffassung abhängen. Für High-context und polychrone Kulturen ist es beispielsweise charakteristisch, dass Meetings und Konferenzen auf höchster Ebene oft kurzfristig anberaumt werden und es wird erwartet, dass geladene Gäste all ihre bisherigen Termine verschieben, wenn das Meeting wichtig genug ist. Prinzipiell können Termine leicht hin und her verschoben werden, sogar in der letzten Minute, um jemanden zu empfangen, der in der individuellen Hierarchie weit oben steht. In Low-context-Kulturen hingegen werden wichtige Termine lange im Voraus bekannt gegeben. Grundsätzlich kann an der Vorlaufzeit die relative Bedeutung eines Zusammentreffens gemessen werden. Je länger die Vorlaufzeit, desto größere Bedeutung wird dem Gegenüber bzw. der Angelegenheit beigemessen.²⁰⁴

Bei der Planung muss weiters berücksichtigt werden, dass polychrone/high-context-Kulturen wie China wegen ihrer intensiven Einbindung und ihres intensiven Netzwerkes flexibler sind und eher dazu neigen, Handlungen zu unterbrechen, wenn ihnen manche Vorgänge oder Prozesse nicht gefallen. Menschen aus monochronen/low-context-Kulturen wollen hingegen Handlungen, wenn möglich, immer vollenden.²⁰⁵

²⁰³ Vgl. Lang, N. (1998), S. 105

²⁰⁴ Vgl. Hall, E. und Hall, M. (1990), S. 8ff.

²⁰⁵ Vgl. Hall, E. und Hall, M. (1990), S. 25

10 Verhandlungen im interkulturellen Kontext

Internationale Verhandlungen haben einige Charakteristika gemeinsam:

- Zwei oder mehr Beteiligte, die (zum Teil) gegensätzliche Interessen verfolgen
- Ein gemeinsames Interesse an einer Übereinkunft, da eine solche einen Nutzen für die Parteien mit sich bringt
- Ein anfangs undefiniertes Ergebnis
- Ein Kontroll- und Entscheidungsfindungssystem auf beiden Seiten, das die Verhandlungspartner mit ihren Vorgesetzten bzw. ihrer Einheit verbindet²⁰⁶

Es wurden viele Bücher mit Theorien und Modellen über Verhandlungen veröffentlicht, doch viele bauen auf den Wert- und die Zielvorstellungen der westlichen Gesellschaft auf. Dabei ist jedoch zu beachten, dass Verhandlungspartner aus verschiedenen Kulturen unterschiedliche Werte und Ziele verfolgen.²⁰⁷ In Bezug auf die erarbeiteten Dimensionen hat die Kultur der Österreicher und Chinesen unter anderem folgende Auswirkungen im Verhandlungsprozess:

- Machtdistanz bestimmt das Ausmaß, inwiefern Kontrolle zentralisiert ist, die Entscheidungsfindungsstruktur sowie den Status des Verhandlungspartners. Bei hoher Machtdistanz im Falle Chinas bedeutet dies, dass der österreichische Partner einen Verhandlungsführer mit angemessenem Status und Entscheidungsbefugnis in die Verhandlung einbringen muss, damit der chinesische Partner die Verhandlung überhaupt als angemessen betrachtet.
- Kollektivismus in China hat Auswirkungen auf bereits aufgebaute Beziehungen zwischen Verhandlungspartnern. Falls einer von ihnen ausgetauscht wird, muss zuerst wieder eine Beziehung zum Gegenüber aufgebaut werden, was natürlich Zeit kostet. Vermittler können dabei eine wichtige Rolle spielen und somit eine praktikable Beziehung aufrecht erhalten, die Fortschritt gewährleistet.
- Die hohe Unsicherheitsvermeidung der Österreicher hat Auswirkungen auf das Vertrauen in das Gegenüber, das möglicherweise unbekanntes Verhalten zeigt, sowie das Bedürfnis nach Strukturen und Ritualen im Verhandlungsprozess.
- Die Langzeitorientierung der Chinesen betont Ausdauer und Beharrlichkeit, um bestimmte Ziele zu erreichen und dafür etwaige Opfer in Kauf zu nehmen.²⁰⁸

²⁰⁶ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 338

²⁰⁷ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 338

²⁰⁸ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 339f.

- Bezogen auf den Umgang mit der Umwelt wurde eingangs festgehalten, dass chinesische Mitarbeiter eine Außenorientierung aufweisen. Daher kann der österreichische Glaube an selbst gesteuerte, zielorientierte Veränderungen im Verhandlungsprozess eine kontraproduktive Dominanz aufbauen.²⁰⁹
- Die gruppenorientierte Ausrichtung des chinesischen Gegenübers bedingt die Interessenberücksichtigung einer Vielzahl von Parteien im Verhandlungsprozess.
- Die diffuse Ausrichtung der chinesischen Kultur betont persönliche Beziehungen und gegenseitige Verbindungen.
- In Verhandlungen mit dem chinesischen Partner sollte nichts als final angesehen werden, bis etwas tatsächlich realisiert wurde.
- Der chinesische Partner behandelt einen unterschriebenen Vertrag nicht als in sich abgeschlossen. Es ist üblich, dass Aktualisierungen vorgeschlagen werden.²¹⁰
- Chinesen verwenden gerne bewusst Verzögerungs- und Bremstechniken in Verhandlungen und nutzen somit den Faktor Zeit zu ihrem Vorteil, da sie wissen, dass der westliche Partner oft unter Zeitdruck steht und schnelle Resultate anstrebt.²¹¹
- Gruppenentscheidungen werden nicht im Beisein des Gesprächspartners getroffen.
- In Verhandlungen werden oft uneindeutige Formulierungen und Metaphern verwendet.
- Themen, die aus österreichischer Sicht bereits eingehend behandelt wurden, können vom chinesischen Partner jederzeit wieder aufgerollt werden.
- Zeitpläne werden prinzipiell als Zielvorstellungen wahrgenommen.²¹²
- Der chinesische Partner beginnt eine Verhandlung üblicherweise mit Punkten, wo schnell Übereinstimmungen gefunden werden können und legt seine Positionen bezüglich kritischen Punkten erst zu einem späteren Zeitpunkt offen.
- Je delikater ein Thema ist und je größer die Differenzen der Verhandlungspartner sind, desto mehr werden die Chinesen die Diskussion über das Thema in die Länge ziehen. Durch längere Verhandlungen kann die chinesische Verhandlungsdelegation die Stärken und Schwächen des Gegenübers ausloten und die Wahrscheinlichkeit von Zugeständnissen steigern.
- Der europäische Partner möchte in der Regel Thema für Thema abschließen, um Resultate zu erzielen. Der chinesische Partner hingegen wechselt dieses häufig, um das Ge-

²⁰⁹ Vgl. Apfelthaler, G. (1999), S. 77

²¹⁰ Vgl. Harris, P. et al. (2004), S. 366

²¹¹ Vgl. Chen, M. (2004), S. 180

²¹² Vgl. Hannemann, G. (2005), S. 42

sprächsklima zu entspannen und so leichter Fortschritte in der Verhandlung zu erzielen.²¹³

- Während es in der chinesischen Delegation für gewöhnlich einen Verhandlungsführer gibt, werden auf der österreichischen Seite oft von mehreren Delegationsteilnehmern Meinungen geäußert. Chinesen sind sehr analytisch. Wenn sie Uneinigkeiten im europäischen Team feststellen, nützen sie dies zu ihrem eigenen Vorteil.²¹⁴

Prinzipiell können Verhandlungen mit Chinesen sehr langwierig sein. Probleme sollten wenn möglich nicht direkt angesprochen, sondern das Problemfeld mit Nebenfragen eingekreist werden. Somit kann das Problem identifiziert und ein Lösungsweg gefunden werden.²¹⁵ Grundsätzlich sollten keine Antworten erzwungen werden, wenn der chinesische Partner einer Frage ausweicht. Dies ist ein Indiz dafür, dass die Entscheidungsfindung noch Zeit in Anspruch nimmt oder, dass kein direktes „Nein“ ausgesprochen werden möchte, um das Gesicht zu wahren.²¹⁶ Darüber hinaus sollte genügend Zeit für die Verhandlungen eingeplant werden und dies auch dem chinesischen Partner vermittelt werden.²¹⁷ Gemäß Tang und Reisch ist eine gründliche Planung im Vorfeld der Verhandlung sehr wichtig. Das österreichische Verhandlungsteam sollte sich nicht nur über die eigenen Ziele im Klaren sein, sondern auch über die Interessen der chinesischen Seite. Das Suchen nach Gemeinsamkeiten, das Verhindern von Zeitdruck und das Wiederholen von wichtigen Punkten wurden von Tang und Reisch als Erfolgsfaktoren in Verhandlungen zwischen den Joint Venture-Partnern identifiziert.²¹⁸ Letztendlich ist es wichtig, dass beide Parteien ein klares Bild von der Position des Gegenübers haben, damit eine gemeinsame Lösung erarbeitet werden kann.²¹⁹

Abgesehen von der Verhandlung an sich betont Chen, dass Chinesen die informelle Beziehungspflege außerhalb der Verhandlungen, also gemeinsame Aktivitäten, wichtiger ansehen als den formellen Verhandlungsprozess selbst. Daher darf dieser wichtige Aspekt bei Verhandlungen mit dem chinesischen Partner nicht vernachlässigt werden.²²⁰ Effektives Verhandeln bedarf im Endeffekt eines Überblicks der kulturellen Werte des Gegenübers.

²¹³ Vgl. Joho, B. und Müller, J. (2001), S. 132f.

²¹⁴ Vgl. Joho, B. und Müller, J. (2001), S. 138

²¹⁵ Vgl. Hwong, S. (2001), S. 213

²¹⁶ Vgl. Hannemann, G. (2005), S. 35

²¹⁷ Vgl. Chen, M. (2004), S. 180

²¹⁸ Vgl. Tang, Z. und Reisch, B. (1994), S. 65ff.

²¹⁹ Vgl. Hwong, S. (2001), S. 213

²²⁰ Vgl. Chen, M. (2004), S. 167

Darüber hinaus sind passende Sprach- sowie Kommunikationsfähigkeiten von Nöten, damit die Botschaft in der Weise übermittelt werden kann, die der Sender beabsichtigt hat.²²¹

10.1 Der Vertrag als Ergebnis von Verhandlungen

Ein weiterer Faktor, der hinsichtlich Verhandlungen in einem Joint Venture zu beachten ist, sind Verträge. In einem Joint Venture werden nach erfolgreichen Verhandlungen in der Regel ein oder mehrere Verträge abgeschlossen. Nun ist es jedoch Tatsache, dass Chinesen aufgrund ihrer High-context-Orientierung und Österreicher mit ihrer Low-context-Orientierung grundlegend unterschiedliche Auffassungen von Verträgen haben.²²² Chinesen sind prinzipiell mehr an einer ernsten Verpflichtung des Partners zur Zusammenarbeit interessiert und weniger an perfekt ausgestalteten Verträgen, die augenscheinlich keine Hintertüren aufweisen.²²³ Aus österreichischer Sicht werden in einem Vertrag alle notwendigen Vereinbarungen getroffen (Vollständigkeitsklausel). Die Rechtskraft bleibt auch dann bestehen, wenn sich die äußeren Umstände ändern und Nachverhandlungen müssen von beiden Seiten gebilligt werden. In einer High-context-Kultur wie China kann es sehr lange dauern, bis Verträge unterzeichnet werden. Aus westlicher Sicht ist dies mitunter ein Zeichen dafür, dass alles gut durchdacht wurde²²⁴, doch Chinesen sehen Verträge folgendermaßen: „Der Vertrag ist Ausdruck eines Prozesses der Meinungsbildung zu einem konkreten Zeitpunkt;

- er entsteht nur, wenn Vertrauen existiert,
- es sind weitere Vereinbarungen zu treffen (Nachverhandlungsklausel),
- wenn sich die Bedingungen ändern, muss der Vertrag geändert werden,
- wenn eine Seite neue Gespräche wünscht, müssen sie stattfinden, denn ein Vertrag verpflichtet nur zu ‚besten Bemühungen‘.²²⁵

Lang identifizierte diese unterschiedliche Perzeption von Verträgen als wichtige interkulturelle Reibungsfläche. Einer seiner Interviewpartner fasste diese Thematik folgendermaßen zusammen: „In Europe contracts resemble ‚Greek columns‘: They are perfectly built, solid and unchangeable. In China people see a contract as a ‚small planted tree‘: It can grow in different directions, needs care and dung and can develop new branches wherever it likes.“²²⁶ Viele westliche Manager beklagen, dass in China Verträge vermehrt dazu eingesetzt werden, um Rechte vom Joint Venture-Partner einzufordern, während die chinesische

²²¹ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 339

²²² Vgl. Hannemann, G. (2005), S. 43

²²³ Vgl. Lang, N. (1998), S. 87

²²⁴ Vgl. Apfelthaler, G. (1999), S. 47

²²⁵ Hannemann, G. (2005), S. 43

²²⁶ Lang, N. (1998), S. 87

Seite generell sehr lax mit der Erfüllung seiner Verpflichtungen umgeht. Prinzipiell gilt aus chinesischer Sicht: Alles ist verhandelbar.²²⁷ Diese divergierende Einstellung zu Verträgen lässt sich auf die bereits erarbeiteten soziokulturellen Hintergründe in Österreich und China zurückführen. In Österreich wird Gesetzen und Verträgen große Bedeutung beigemessen, da sie Unsicherheit vermeiden und eine stabile Entwicklung fördern. In China hingegen wird dem Rechtssystem wenig Wertschätzung beigemessen. Dies ist auf die fehlende konstitutionelle Tradition und auf den Glauben der Überlegenheit persönlicher Beziehungen über vertragliche Vereinbarungen zurückzuführen.²²⁸

11 Internationale Entscheidungsfindung

11.1 Entscheidungsfindung im chinesischen Kulturkreis

Wie bereits erwähnt, sind chinesische Unternehmen hierarchisch aufgebaut und verfügen somit über eine zentralisierte Entscheidungsfindung, die in drei Phasen eingeteilt wird: Problemidentifizierung, Problemanalyse und Entscheidung sowie Umsetzung. Die Problemidentifizierung erfolgt üblicherweise durch Vorgesetzte, Geschäftsführer oder Eigentümer anhand ziemlich starrer Management- und Produktionskontrollsysteme. Die Eigentümer diskutieren und analysieren anschließend das Problem, oft unter Miteinbeziehung des Familienkreises und der *Guanxi*-Beziehungen. Durch den autokratischen Entscheidungsstil ist eine schnelle Kundmachung der Entscheidung möglich. Rasche Akzeptanz und Implementierung der Entscheidung wird durch die Loyalität der Belegschaft und die Furcht vor Konsequenzen bei Nichtumsetzung gewährleistet.²²⁹

Lang führt die zentralisierte Entscheidungsfindung als Grund für die passive und verantwortungsscheue Haltung der chinesischen Manager an, die viele interkulturelle Probleme in Joint Ventures bringen kann. Der chinesische Entscheidungsfindungsprozess unterscheidet sich nicht nur in dem oben angeführten Prozess, sondern auch in der gedanklichen Herangehensweise.²³⁰ Der Chinese geht bei der Entscheidungsfindung davon aus, dass es unterschiedliche Blickwinkel auf das Problem gibt und deswegen eine Festlegung auf eine Situation nicht möglich ist. Da sich aber eine Situation oft ändern kann, wird eine Entscheidung auch oft vertagt.²³¹ Insgesamt ist das Geschäftsumfeld in China komplex und instabil, weswegen Entscheidungen ad hoc getroffen werden müssen. Daher überwiegen

²²⁷ Vgl. Lang, N. (1998), S. 88

²²⁸ Vgl. Lang, N. (1998), S. 89

²²⁹ Vgl. Steers, R. et al. (2010), S. 142

²³⁰ Vgl. Lang, N. (1998), S. 101

²³¹ Vgl. Rothlauf, J. (2009), S. 462

Intuition und situationsbezogene Anpassung über die westliche Logik und Analyse. Die chinesische Entscheidungsfindung wird daher oft als verschachtelt und unvorhersehbar beschrieben, wo eine ganzheitliche Betrachtung, Sensitivität der Umgebung gegenüber und persönliche Beziehungen den Prozess dominieren. Westliche Beobachter bezeichnen die scheinbare kollektivistische Herangehensweise als weit weg von einem partizipativen Managementstil. Tatsächlich trifft der Topmanager die Entscheidung und bittet danach seine Kollegen um Befürwortung, um nicht alleine die Verantwortung tragen zu müssen.²³² „If one takes into account that the Chinese were traditionally educated not to contradict a superior, this practice of ‚democratic centralism‘ turns out to be an autocratic form of decision-making, which intends to legitimize itself by a pseudo-consultative involvement of other managers.“²³³

11.2 Entscheidungsfindung im österreichischen Kulturkreis

Die Entscheidungsfindung in österreichischen Unternehmen kann als kollaborativ bezeichnet werden. Dieser Stil der Entscheidungsfindung und Mitbestimmung ist nicht zuletzt durch betriebliche Mitbestimmungsgesetze und Betriebsräte bedingt. Die kollaborative Entscheidungsfindung kann durch das Wissen und die Macht der verschiedenen Stakeholder hoch komplex sein. In diesem Prozess werden Probleme entweder vom Vorgesetzten oder vom Mitarbeiter durch Berufserfahrung und ausgeklügelten Produktionskontrollprozessen identifiziert. Untergeordnete Mitarbeiter erarbeiten gemeinsam mit dem Vorgesetzten mögliche Ursachen für das Problem sowie mögliche Lösungen. Danach treffen sich Abteilungsleiter und Vorgesetzte und diskutieren, wie die Situation zu handhaben ist. Technische Experten und Betriebsratsmitglieder werden oft beratend hinzugezogen. Das Problem und mögliche Lösungspfade werden dann in der Managementhierarchie nach oben eingebracht. Das Management sichtet das vorhandene Material, durchleuchtet die erarbeiteten Lösungsvorschläge und trifft eine formale Entscheidung. Die getroffenen Entscheidungen werden durch die Mitarbeiter breit akzeptiert, da diese durch einen mitwirkenden Charakter zustande gekommen sind. Die Umsetzung erfolgt üblicherweise mit einer mäßigen Geschwindigkeit.²³⁴

²³² Vgl. Lang, N. (1998), S. 101ff.

²³³ Lang, N. (1998), S. 102

²³⁴ Vgl. Steers, R. et al. (2010), S. 146

Zusammenfassend zielt der westliche Entscheidungsfindungsprozess auf Rationalität und Transparenz ab und wird in Problemanalyse, Erarbeitung von Lösungen, Evaluierung der Alternativen und finale Entscheidung gegliedert.²³⁵

12 Interkulturelle Teams

Teams arbeiten zusammen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Interkulturelle Teams haben dabei einen eindeutigen Vorteil gegenüber homogenen Gruppen: Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen bringen mannigfaltige Techniken und Herangehensweisen mit sich. Dies ermöglicht ihnen, dasselbe Problem aus mehreren Sichtweisen zu betrachten und bietet höhere Chancen, gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten.²³⁶ Jedes Individuum in einem Team trägt somit durch seine eigenen Erfahrungen und Talente bei. Die Ressourcen des Teams können durch kulturelle Unterschiede gestärkt werden, wenn sie für Synergien genutzt werden. Die unterschiedlichen Sichtweisen, die durch mannigfaltige Ausbildung, Berufserfahrung, ethnische und nationale Herkunft herrühren, können die Basis zur kreativen Problembewältigung sein und zum Erfolg führen.²³⁷ Laut Adler trifft das vor allem auf kreative und strategische Probleme zu. Wenn interkulturelle Teams jedoch an simplen Aufgaben oder an der Implementierung von Projekten arbeiten, wird daraus weniger Nutzen gezogen. Somit können interkulturelle Teams während der Planungs- und Entwicklungs- oder Analysephase ihren größten Nutzen entfalten.²³⁸

Durch die unterschiedlichen Auffassungen von Teamarbeit kann es zu Konflikten, Ineffizienzen und Spannungen innerhalb der Gruppe kommen. Insbesondere globale Teams sind dafür anfällig, die in einem Joint Venture beispielsweise für bestimmte Projekte aus beiden Muttergesellschaften gebildet werden. Das Risiko von Kommunikationsspannen ist in diesen Teams erhöht. Teammitglieder haben seltener die Gelegenheit, persönlich zusammenzuarbeiten und können somit schwieriger bereits entstandene Missverständnisse aus dem Weg räumen.²³⁹ Da globale Teams speziell in Joint Ventures eine wichtige Rolle einnehmen, wird in der anschließenden Tabelle ein Überblick über die Funktionen, Vorteile und Nachteile von globalen Teams gezeigt.

²³⁵ Vgl. Lang, N. (1998), S. 103

²³⁶ Vgl. Laroche, L. (2003), S. 58

²³⁷ Vgl. Harris, P. et al. (2004), S. 161

²³⁸ Vgl. zitiert in Steers, R. et al., (2010), S. 273

²³⁹ Vgl. Laroche, L. (2003), S. 58

Teamfunktion	Vorteile und Nachteile von globalen Teams
Kreativität und Problembehebung	Häufig kreativer in der Entwicklung neuer Ideen und Lösungen.
Gruppenzusammenhalt	Oft schwieriger, eng miteinander verbundene Gruppen aufzubauen.
Verständnis für fremde Märkte	Erhöht das Verständnis für globale Märkte.
Internationales Marketing	Oft effektiver in der Zusammenarbeit mit internationalen Kunden.
Entscheidungsfindungseffektivität	Häufig dauert es länger, bis Entscheidungen getroffen werden, aber daraus resultierende Entscheidungen sind oft umfassender, realistischer und von allen akzeptiert.
Umsetzungsfrist	Die Umsetzung von Aktionsplänen dauert länger.
Arbeitseinstellung	Unterschiedliche Arbeitseinstellungen können zu Konflikten und Missverständnissen führen.

Tabelle 6: Funktion, Vorteile und Nachteile von globalen Teams
Quelle: Eigene Darstellung nach Steers, R. et al.. (2010), S. 262

12.1 Auswirkungen von Individualismus, Unsicherheitsvermeidung und Kontext in interkulturellen Teams

Drei Faktoren spielen eine wichtige Rolle in der Gruppendynamik: Individualismus vs. Kollektivismus, Unsicherheitsvermeidung und Kontext. Diese werden anschließend in Bezug auf multikulturelle Teams näher erläutert.

Individualismus vs. Kollektivismus: In individualistischen Ländern wird von Teammitgliedern erwartet, dass sie Expertise in ihrem Bereich mit sich bringen und ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten sorgfältig bearbeiten. Rollen und Verantwortlichkeiten zwischen den Teammitgliedern werden klar definiert. In kollektivistischen Ländern sind die Fachgebiete der Teammitglieder nicht so scharf abgegrenzt wie in individualistischen. Aufgaben werden nicht als die Verantwortung von Individuen angesehen, sondern als Verantwortung von einer Gruppe. In einem kollektivistischen Team wird von den Mitgliedern Hingabe und Einsatz für die anderen Gruppenmitglieder erwartet. Daher steht an erster Stelle nicht die Verteilung der Aufgaben, sondern die Frage nach der Gruppenzusammensetzung. Wenn ein Team sowohl kollektivistische als auch individualistische Mitglieder hat – was in einem Joint Venture häufig der Fall ist – wird das Verhalten des anderen oft missverstanden. Der Informationsfluss innerhalb eines kollektivistischen Teams ist beispielsweise sehr hoch. Bei der Zusammenarbeit mit individualistischen Teammitgliedern haben diese teilweise das Gefühl, mit Informationen überhäuft zu werden. Im Gegensatz dazu erachten kollektivistische Mitglieder den Informationsfluss als zu gering. Sie würden gerne mehr

darüber erfahren, woran ihre Kollegen gerade arbeiten, welcher Fortschritt gemacht wurde und welche neuen Informationen vorhanden sind.²⁴⁰

Unsicherheitsvermeidung: In multikulturellen Teams, wo unterschiedliche Einstellungen zum Thema Unsicherheit und Risiko herrschen, können Spannungen und Missverständnisse auftreten, wenn wichtige Entscheidungen getroffen werden müssen. Teammitglieder aus Ländern mit hoher Unsicherheitsvermeidung möchten sichergehen, dass sie die richtige Entscheidung getroffen haben, indem sie nach weiteren Fakten und Studien fragen. Sie haben das Gefühl, dass ihre Kollegen mit niedriger Unsicherheitsvermeidung zu schnell risikobehaftete Entscheidungen treffen. Im Gegensatz dazu treiben risikotolerante Teammitglieder eine schnelle Entscheidungsfindung voran. Sie sehen ihre Arbeitskollegen als zu konservativ an. Missverständnisse können aber auch bei der gemeinsamen Problembewältigung auftreten. Der theoretische/umfassende, mit hoher Genauigkeit verbundene Ansatz der risikoaversen Teamkollegen kann für den risikotoleranten Kollegen als reine Zeitverschwendung erscheinen. Demgegenüber nehmen risikoscheue Teammitglieder ihre risikotoleranten Kollegen als unprofessionell wahr, da diese nicht versuchen, sorgfältig aufbereitete Informationen zur Verfügung zu stellen. Diese Differenzen können zu einer Spaltung der Gruppe führen, wenn jeder seine eigene Vorgehensweise verfolgt.²⁴¹

Kontext: High-context-Teammitglieder beachten in der Anfangsphase eines Projekts vor allem die Zusammensetzung des Teams, wer die Teammitglieder vorstellt sowie wo und wann sie sich das erste Mal treffen. In Low-context-Kulturen wird den äußeren Umständen weniger Bedeutung beigemessen. Das Augenmerk liegt darauf, was beim ersten Treffen mündlich kommuniziert wird. Danach wird sehr schnell an die Arbeit gegangen. Für High-context-Teammitglieder ist der Aufbau einer Beziehung zwischen den Kollegen ein essentieller Teil der Teamarbeit.²⁴²

Trotz aller aufgezeigter Friktionen kann das Team Schritte setzen, um die Effektivität in der Zusammenarbeit zu erhöhen. Auf dem Teamlevel ist es wichtig, dass die unterschiedlichen Bedürfnisse der Teammitglieder ausgeglichen werden. Dazu muss die Art und Weise diskutiert werden, wie das Team arbeiten möchte. Ferner sollten vertrauensfördernde Maßnahmen gesetzt werden, die für die kollektivistischen Kollegen sehr wichtig sind. Darüber hinaus sollte die Teamzusammensetzung über die Zeit möglichst beibehalten werden. Wenn Teammitglieder Unterschiede hinsichtlich Individualismus, Unsicherheitsvermeidung und Kontext wahrnehmen, können sich diese Personen dafür entscheiden, ihren Zu-

²⁴⁰ Vgl. Laroche, L. (2003), S. 71ff.

²⁴¹ Vgl. Laroche, L. (2003), S. 88f.

²⁴² Vgl. Laroche, L. (2003), S. 90

gang zur Teamarbeit abzuwandeln, um die Effektivität des Teams zu erhöhen.²⁴³ Letztendlich fördern eine starke Teamkultur sowie eine gemeinsame Vision und Ziele die Gruppenkommunikation, erlauben Konfrontationen und stimulieren den Gruppenzusammenhalt.²⁴⁴

13 Managementpraktiken

Eine wichtige Eigenschaft des chinesischen Managements ist der starke Pragmatismus, der die meisten Unternehmensziele und –entscheidungen beeinflusst. Die chinesische „Moral der Kompromisse“ impliziert, dass der Zweck die Mittel heiligt. Das praktische Ergebnis der eigenen Aktivitäten scheint wichtiger zu sein als das Befolgen von bestimmten ethischen und moralischen Regeln. Diese Vorgehensweise beeinflusst seit Jahrzehnten das chinesische Management. Die flexible Anpassung an unvermittelte Veränderungen in der Unternehmensumgebung, der opportunistische Einsatz von Beziehungen und der Kompromiss in rechtlichen und administrativen Belangen charakterisieren den sehr pragmatischen chinesischen Managementstil. Die Interviewpartner in Langs Studie beschrieben den chinesischen Pragmatismus als Fehlen von moralischen Werten, technischen Standards und Managementprinzipien, der sich in fast allen Arbeitsbereichen des Joint Ventures niederschlägt. Das Einführen von Werten, Standards und Regeln ist somit eine Herausforderung für europäische Manager.²⁴⁵ Dieser Pragmatismus ist jedoch nicht allein auf den Mangel an transzendentalen Regeln in der chinesischen Kultur zurückzuführen, sondern auch durch folgende Tatsachen bedingt:

- Die Bedeutung des Gesichts nimmt großen Einfluss auf das pragmatische Verhalten. Chinesen vermeiden prinzipiell deutliche Meinungen und negative Statements, um die Harmonie zu wahren.
- Der chinesische Ansatz zu denken, involviert eine ganzheitliche Sicht der Probleme, wo „richtig“ oder „falsch“-Urteile als Simplifizierung und engstirnige Denkmuster klassifiziert werden.²⁴⁶

Die nachfolgende Tabelle zeigt noch einmal wichtige Aspekte des Managements zwischen Österreich und China im Vergleich.

²⁴³ Vgl. Laroche, L. (2003), S. 101ff.

²⁴⁴ Vgl. Harris, P. et al. (2004), S. 161

²⁴⁵ Vgl. Lang, N. (1998), S. 106f.

²⁴⁶ Vgl. Lang, N. (1998), S. 107

Österreichische Unternehmen	Chinesische Unternehmen
➤ Vorgesetztenrolle fokussiert auf technische Expertise und Konsensbildung	➤ Vorgesetztenrolle ausgerichtet auf Anweisung und Kontrolle; Familienmanager als Generalisten
➤ Regelfokussiertes und lineares Management	➤ Beziehungsfokussiertes Management; Schwerpunkt auf Vertrauensbildung und persönliche Beziehungen (<i>Guanxi</i>)
➤ Höchst partizipative und langsame konsensuelle Entscheidungsfindung mit einer moderaten Geschwindigkeit der Umsetzung	➤ Höchst zentralisierte und schnelle Entscheidungsfindung sowie rasche Umsetzung.
➤ Monochrome Zeitauffassung	➤ Polychrone Zeitauffassung
➤ Beförderung durch Leistung	➤ Beförderung durch Alter und Seniorität
➤ Profitorientierung	➤ Priorität des Marktanteils
➤ Verträge verbindlich	➤ Verträge nachverhandelbar
➤ Spezialisierungen	➤ Arbeitsplatzrotation

Tabelle 7: Vergleich Managementpraktiken österreichischer und chinesischer Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung nach Harris, P. et al. (2004), S. 118 und nach Steers, R. et al. (2010), S. 194

Die ökonomischen Freiheiten und der Einfluss westlicher Ideen (z.B. Freiheit, Demokratie, Individualismus) führen dazu, dass auch die Managementansichten einem gewissen Wandel unterworfen sind. Durch die besseren Bildungsmöglichkeiten und durch internationale Erfahrung beginnt die junge Generation einen neuen Bezugsrahmen für Management zu entwickeln, der sich wesentlich von jener der Eltern unterscheidet. Der neue Zugang kann wohl am besten als eine Mischung aus alt und neu sowie Ost und West beschrieben werden. Der Trend in der chinesischen Managementphilosophie legt zunehmend mehr Wert auf Wettbewerbsfähigkeit, Innovation und individuelle Verantwortung.²⁴⁷

14 Interkulturelle Kommunikation

Kommunikation ist ein Akt der Informationsübertragung, bei dem sowohl der Sender als auch der Empfänger eine aktive Rolle einnehmen. Erfolgreiche Kommunikation erfordert nicht nur, dass die Botschaft übermittelt, sondern dass diese auch verstanden wird. Grundsätzlich involviert der Kommunikationsprozess einen Sender, der eine Nachricht übermittelt, einen Kanal, über den die Botschaft übermittelt wird und einen Empfänger der Nachricht. All diese Elemente sind im kulturellen Umfeld eingebettet. Die Botschaft wird verschlüsselt (in eine symbolische Form umgewandelt), durch ein Medium gesendet und vom Empfänger entschlüsselt und interpretiert.²⁴⁸ Viele Botschaften werden implizit übermittelt

²⁴⁷ Vgl. Steers, R. et al. (2010), S. 180

²⁴⁸ Vgl. Thomas, D. (2002), S. 116

oder haben kulturelle Bedeutung. Innerhalb eines Kulturkreises besteht eine stillschweigende Übereinkunft über die Bedeutung, die tief im Kontext der Kommunikation verwurzelt ist.²⁴⁹ Kommunikation hängt somit von dem Kontext ab, in der die Kommunikation stattfindet. Je weniger Informationen der Sender und Empfänger gemein haben, desto geringer ist der gemeinsame Kontext und desto schwieriger gestaltet sich die interkulturelle Kommunikation.²⁵⁰ Laut Hall ist der Schlüssel zu effektiver Kommunikation das richtige Einschätzen des optimalen Grades der Informationsbereitstellung bzw. des Kontexts. Wie bereits in den vorhergehenden Kapiteln erörtert, sind Chinesen kontextorientiert und benötigen in der Kommunikation nicht so detaillierte Informationen wie Österreicher, die in ihrer Kommunikation sehr explizit sind. Es ist ausschlaggebend, das passende Niveau an Information bei einem Zusammentreffen zu finden und dementsprechend anzupassen.²⁵¹

14.1 Kommunikationsstile

Eine wichtige Unterscheidung kommt hier der direkten und indirekten Kommunikation zu. Direkte Kommunikation impliziert, dass genau das gesagt wird, was auch gemeint ist. Österreicher, Vertreter der direkten Kommunikation, glauben, dass diese Art der Kommunikation eine klare Botschaft an den Empfänger sendet. Tatsächlich finden sie indirekte Kommunikation ausweichend, oft irreführend und unehrlich sowie Spannungen aufbauend, da Uneinigkeiten oder bestimmte Themen nicht direkt angesprochen werden. Im Gegensatz dazu verwenden Chinesen indirekte Kommunikation. Die Botschaft wird anhand verbaler und nonverbaler Kommunikation übermittelt. Sie glauben, dass nicht alles verbalisiert werden muss. Die bloße Andeutung bzw. Anspielung scheint ausreichend und die höflichere Art der Kommunikation zu sein. Damit wird den Beteiligten ermöglicht, das Gesicht zu wahren. Zur Übermittlung und zum Empfang einer Botschaft werden Wörter, Mimik, Körpersprache, Töne und unterschiedliche Arten des Sprechens verwendet. Chinesen empfinden direkte Kommunikation als rau, unhöflich sowie gefühllos und sie glauben, dass Spannungen durch den direkten Kommunikationsstil erhöht werden.²⁵² Das Drängen auf eine direkte Antwort wird auch oft als Mangel an Selbstbeherrschung und guter Erziehung wahrgenommen.²⁵³ Der indirekte Kommunikationsstil bedingt, dass Chinesen kaum „Nein“ zu ihrem Gesprächspartner sagen und viel lieber Modalwörter und Adverbien der Unbestimmtheit wie „maybe“ oder „it is inconvenient“ verwenden, das Thema wechseln,

²⁴⁹ Vgl. Hall, E. und Hall, M. (1990), S. 29

²⁵⁰ Vgl. Adekola, A. und Sergi, B. (2007), S. 212

²⁵¹ Vgl. Hall, E. und Hall, M. (1990), S. 27f.

²⁵² Vgl. Gupta, R. (2009), S. 150

²⁵³ Vgl. Chung, T. (1995), S. 53

schweigen oder auf die Zustimmung Dritter verweisen, um ihr Gesicht zu wahren.²⁵⁴ Ähnlich verhält es sich in der Kommunikation mit dem in Österreich für Zustimmung verwendete „Ja“. In China wird „Ja“ für nahezu alles verwendet. Es könnte „wir hören zu“ oder tatsächlich „Ja“ bedeuten. Jedoch ist zu beachten, dass „Ja“ nicht immer als Zustimmung interpretiert werden kann. Bei Unsicherheit sollte nicht direkt nach der Bedeutung der Antwort gefragt werden, sondern eine Frage gestellt werden, die positiv beantwortet werden kann.²⁵⁵ Grundsätzlich gilt es, den Kontext, in den die Äußerung gebettet ist, zu erkennen und zu interpretieren.²⁵⁶

Prinzipiell streben Chinesen in der Kommunikation nach Konsensus, um dem konfuzianischen Prinzip der zwischenmenschlichen Harmonie zu entsprechen. Der westliche Stil, den anderen mit rationalen Argumenten überzeugen zu wollen, erscheint für sie als unhöflich. Daher bereiten sich chinesische Manager mit großer Sorgfalt auf Meetings vor, um Konsensus sicherzustellen. Lang fand in seiner Untersuchung heraus, dass für viele westliche Manager weder rationale Überzeugung noch breiter Konsensus als besonders effektiv in der Kommunikation mit chinesischen Managern eingestuft werden können. Der beste Weg ist, den chinesischen Partner mit einer Kombination aus detaillierter Erklärung und praktischer Darlegung zu überzeugen.²⁵⁷

Die nachfolgende Tabelle zeigt zusammenfassend eine Übersicht der Unterschiede zwischen der westlichen und asiatischen Kommunikation.

Westliche Kommunikation	Asiatische Kommunikation
direkt	indirekt
unverblümt	diplomatisch
höflich	sehr zuvorkommend
gesprächig	reserviert
extrovertiert	introvertiert
überzeugend	vorschlagend
mittelstarker Blickkontakt	schwacher Blickkontakt
linear aktiv	reagierend
eindeutig	mehrdeutig
entschlussfreudig	zurückhaltend
problemlösungsorientiert	Akzeptieren der Situation
Unterbrechungen möglich	Unterbrechungen sehr unhöflich

Tabelle 8: Westliche und asiatische Kommunikationsmerkmale
Quelle: Eigene Darstellung nach Harris, P. et al. (2004), S. 118

²⁵⁴ Vgl. Chen, M. (2004), S. 158

²⁵⁵ Vgl. Joho, B. und Müller, J. (2001), S. 134

²⁵⁶ Vgl. Chen, M. (2004), S. 157

²⁵⁷ Vgl. Lang, N. (1998), S. 114

Trotz aller Gegensätzlichkeiten ist noch zu erwähnen, dass sich die Chinesen in der Internetkommunikation schon etwas dem westlichen Stil angenähert haben. Obwohl es noch nicht die Norm darstellt, wird im E-Mailverkehr vermehrt eine offene und explizite Nachrichtenübermittlung praktiziert.²⁵⁸

14.2 Nonverbale Kommunikation

Die Forschung hat ergeben, dass mindestens 75 % der gesamten Kommunikation nonverbal ist.²⁵⁹ Daher wird an dieser Stelle insbesondere auf diese Art der Kommunikation eingegangen.

Körpersprache spielt eine erhebliche Rolle in der Zusammenarbeit mit dem chinesischen Partner. Demnach sollten Mimik und Gestik genau beobachtet und interpretiert werden. Umarmungen, Berührungen, auf die Schulter klopfen, Körperkontakt, Finger schnipsen und Pfeifen werden als unhöflich bzw. unanständig wahrgenommen. Darüber hinaus wird es als äußerst unangebracht empfunden, wenn sich jemand lautstark die Nase putzt und anschließend das Taschentuch einsteckt.²⁶⁰

Nachfolgend werden einige Beispiele für chinesische nonverbale Kommunikation aufgelistet, die dem besseren Verständnis im Joint Venture dienen sollen.

- Kopfnicken bedeutet in China, dass der Zuhörer dem Gegenüber aufmerksam folgt und kann nicht als Zustimmung oder Verstehenssignal betrachtet werden!
- Das im Westen übliche Händeschütteln wurde in China eingeführt und ist heute gängige Praxis.
- Gesten wie Geschenke werden wiederholt aus Bescheidenheit abgelehnt und nicht in Anwesenheit des Übergebers ausgepackt, da dies als unhöflich und habgierig gilt.
- Chinesen versuchen in der Öffentlichkeit immer, ihre Gefühle unter Kontrolle zu halten. Widerfährt ihnen etwas Unangenehmes, geraten sie in Verlegenheit, werden sie mit schlechten Nachrichten oder indiskreten Fragen konfrontiert, antworten Chinesen in der Regel mit einem Lächeln, das eine Höflichkeitsfunktion erfüllt.²⁶¹
- Längerer Blickkontakt wird während eines Gesprächs vermieden, da dieser als unangenehm und aufdringlich gewertet wird.
- Körperabstand, insbesondere bei Begrüßungen und Verabschiedungen, gelten im chinesischen Kulturkreis als Zeichen von Hochachtung und Wertschätzung.²⁶²

²⁵⁸ Vgl. Chen, M. (2004), S. 162

²⁵⁹ Vgl. Trompenaars, F. (1996), S. 69

²⁶⁰ Vgl. Hakime, I. (2007), S. 14

²⁶¹ Vgl. Schmeisser, W. und Man, F. (2005), S. 104ff.

²⁶² Vgl. Hannemann, G. (2005), S. 39

- Wildes Gestikulieren und nachdrückliches Unterstreichen des Gesagten wird von Chinesen als schlechtes Benehmen aufgefasst.
- Gefühlsausbrüche und das Zeigen von persönlicher Enttäuschung sind ebenfalls verpönt.²⁶³

14.3 Sprache

Sprache spielt eine besonders bedeutende Rolle in der Art und Weise, wie Kultur übertragen wird. Eine seit langem bestehende Auffassung ist, dass Sprache die Art beeinflusst, wie Menschen die Welt um sich sehen.²⁶⁴ Sprache ist laut Hofstede ein eigener Referenzrahmen. Obwohl die Wörter einer Sprache Symbole im Sinne des Zwiebelbdiagramms sind, das heißt sie gehören zur Oberfläche einer Kultur, sind sie auch ein Transfermittel für Kultur an sich. Nicht nur das, sondern auch das Denken ist durch die Kategorien geprägt, für welche Wörter zur Verfügung stehen.²⁶⁵

Die Sprachbarriere stellt wohl eine der herausforderndsten Aspekte in der Beziehung zum chinesischen Joint Venture-Partner dar.²⁶⁶ Die Wichtigkeit des Verstehens der fremden Sprache darf laut Adekola und Sergi nicht unterschätzt werden. Hindernisse bezüglich der Sprache rangieren von ernsthaften Übersetzungsfehlern über Schwierigkeiten bei der Übermittlung subtiler Inhalte bis hin zu kulturellen Fehlwahrnehmungen.²⁶⁷ Missverständnisse können kaum vermieden werden, wenn die Kommunikation nicht offen und klar ist.²⁶⁸ Wenn ein fundamentales, interkulturelles Verständnis erarbeitet werden möchte, soll optimalerweise die Sprache des ausländischen Partners erlernt werden. Sich selbst in einer anderen Sprache auszudrücken, bedeutet, sich zusätzlich einen anderen Referenzrahmen anzueigenen.²⁶⁹ Ansonsten wird üblicherweise eine Brückensprache verwendet, die in den meisten Fällen - so wie in dem vorliegenden - Englisch ist.²⁷⁰

Die chinesische Sprache hat kein Alphabet. Die Bedeutung eines Wortes wird mit einem Symbol ausgedrückt, dem ein phonetischer Wert zugeordnet ist.²⁷¹ Nach mehr als dreitausend Jahren hat sich wenig in der chinesischen Sprache verändert. Wenn ein Wort im Wörterbuch nachgeschlagen werden möchte, wird vor allem Kontext benötigt. Dies ist auch

²⁶³ Vgl. Chen, M. (2004), S. 154

²⁶⁴ Vgl. Thomas, D. (2002), S. 33

²⁶⁵ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 328

²⁶⁶ Vgl. Hakime, I. (2007), S. 11

²⁶⁷ Vgl. Adekola, A. und Sergi, B. (2007), S. 210

²⁶⁸ Vgl. Hakime, I. (2007), S. 11

²⁶⁹ Vgl. Hofstede, G. (2005), S. 328

²⁷⁰ Vgl. Thomas, D. (2002), S. 119

²⁷¹ Vgl. Hummel, T. und Lu, J. (2005), S. 69

bezeichnend dafür, warum China eine High-context-Kultur ist. Um ein Wörterbuch zu verwenden, muss der Verwender die Bedeutung von 214 Radikalen wissen. Wenn beispielsweise das Wort für Stern gesucht wird, ist es notwendig zu wissen, dass dieser unter dem Sonnenradikal zu finden ist. Darüber hinaus ist die Aussprache ausschlaggebend, da es vier Töne gibt und eine Änderung des Tones auch eine Änderung der Bedeutung des Wortes mit sich bringt.²⁷² Eine weitere Besonderheit der chinesischen Sprache ist das Fehlen eines kontrafaktischen Modus, des nicht erfüllbaren Wunsches oder der hypothetischen Denkweise. Das heißt, dass es keine „Was wäre, wenn“ Ausdrücke gibt und der Chinese folglich wenig mit solchen Floskeln anfangen kann und daher ungern hypothetisch denkt. Daher sollte die interkulturelle Kommunikation mit dem chinesischen Gegenüber auf dem Indikativ und weniger auf dem Konjunktiv basieren und somit reale Sachverhalte darstellen.²⁷³

14.4 Dolmetscher

Wenn es um effektive interkulturelle Kompetenz zwischen Österreichern und Chinesen geht, muss natürlich auch die Frage des Dolmetschers behandelt werden, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass sich beide Seiten auf Englisch unterhalten können.²⁷⁴ Insbesondere chinesische Entscheidungsträger sprechen in der Regel keine Fremdsprache bzw. verwenden diese nicht in der Öffentlichkeit.²⁷⁵ Daher ist ein Dolmetscher unerlässlich. „Er soll nicht nur Überbringer des Gesagten oder Geschriebenen sein, sondern auch ein Vermittler zwischen zwei Kulturen, verschiedenen Sitten und Gewohnheiten sowie Temperamenten.“²⁷⁶ Hall betont ebenfalls, dass es unerlässlich ist, einen gut geeigneten Dolmetscher für das Übersetzen zu engagieren, da er nicht nur wörtlich übersetzt, sondern auch den kulturellen Zusammenhang berücksichtigt. Insbesondere der Akzent des Übersetzers sowie die Verwendung des lokalen Dialekts können negative Reaktionen hervorrufen. Darüber hinaus sind nicht nur die fachspezifischen Kenntnisse des Dolmetschers ausschlaggebend, sondern auch Bildung und angemessenes Verhalten.²⁷⁷ Zu beachten ist weiter, dass im chinesischen Geschäftsleben gerne Idiome verwendet werden, um indirekt auf Anliegen aufmerksam zu machen. Falls sich das Gegenüber bzw. der Übersetzer nicht der

²⁷² Vgl. Hall, E. (1989), S. 91f.

²⁷³ Vgl. Chen, M. (2004), S. 155

²⁷⁴ Außerdem ist es in Verhandlungen üblich, dass der chinesische Partner in größeren Delegationen auftritt, wobei es sein kann, dass ein Großteil der Beteiligten nicht oder nicht ausreichend der gemeinsamen Fremdsprache – Englisch – mächtig ist. Vgl. Messmann, S. (1995), S. 121

²⁷⁵ Vgl. Chung, T. (1995), S. 51

²⁷⁶ Messmann, S. (1995), S. 121

²⁷⁷ Vgl. Hall, E. und Hall, M. (1990), S. 28f.

Bedeutung bewusst ist, kann dies negative Auswirkungen auf die Zusammenarbeit haben.²⁷⁸

14.5 Bedeutung bestimmter Symbole und Gewohnheiten in der Kommunikation

Weiters müssen in der Kommunikation mit dem chinesischen Geschäftspartner bestimmte Auffassungen, Symbole und Gewohnheiten berücksichtigt werden, die von der alten Kultur des Landes herrühren und das Geschäftsleben durchaus beeinflussen können. So gibt es beispielsweise günstige und ungünstige Termine für Geschäftsaktivitäten. Der chinesische Partner wird dementsprechend günstige Termine vorschlagen und teilweise auf diesen insistieren. Des Weiteren wird bestimmten Zahlen und Farben eine gewisse Bedeutung beigemessen. Dazu gehört die Zahl 8, die im Chinesischen so ähnlich wie Reichtum klingt und die Farben Rot und Gold, die Symbole für Glück und Reichtum darstellen. Darüber hinaus sind die Fledermaus und der Fisch glückbringende Zeichen. Eine negative Konnotation bringt die Zahl 4 mit sich, da sie ähnlich wie der Tod ausgesprochen wird und die Farbe Weiß, weil diese mit dem Tod assoziiert wird. Ferner gilt der Storch als Todesvogel. Andere Tierarten haben positive Wirkung: Affe (Klugheit), Kranich (Unsterblichkeit) sowie Drache (Glück und Kaiser). In der Kommunikation und in der Geschenkvergabe sollten diese Symbole, Zeichen und Zahlen berücksichtigt werden.²⁷⁹

Chung fasst zusammen, dass die alltägliche, interkulturelle Kommunikation und Informationsübermittlung durch Medienunterstützung wie Grafiken, Symbole und Bilder erleichtert werden kann und zieht daraus den Schluss: „No intercultural communication without crosscultural medias“.²⁸⁰

15 Kulturelle Konflikte

Die meisten Mitarbeiter bevorzugen es, mit Menschen zu arbeiten, die denselben Hintergrund und dieselbe linguistische Basis haben. Konversationen sind meist einfach. Jeder versteht den anderen, sprachliche Fettnäpfchen sind selten, Scherze gehen leichter von den Lippen, etc. Wenn jedoch der Geschäftspartner oder Arbeitskollege einer anderen Kultur entstammt, spielen die kulturellen Eigenheiten eine große Rolle. Dazu kommt noch der zusätzliche Stress, der entsteht, weil dem Gegenüber mehr Aufmerksamkeit und Wachsamkeit gewidmet werden muss. Nicht selten entwickeln sich Konflikte aufgrund unter-

²⁷⁸ Vgl. Hakime, I. (2007), S. 12

²⁷⁹ Vgl. Hannemann, G. (2005), S. 39f.

²⁸⁰ Chung, T. (1995), S. 61

schiedlicher kultureller Herkunft.²⁸¹ Konflikte sind eine Form der sozialen Interaktion zwischen zwei oder mehreren Individuen, in denen substantielle Meinungsverschiedenheiten zu emotionalen Reaktionen führen, die oft auf Wahrnehmungen einer Bedrohung oder eines Eingriffs basieren. Daher besitzt Konflikt zwei Kernelemente. Der erste ist substantielle Uneinigkeit. In diesem Sinne ist Konflikt viel mehr als eine simple Sinnestäuschung oder ein Missverständnis. Zweitens ist eine Konfliktsituation aufreibend und involviert ein bestimmtes Ausmaß von emotionaler Störung oder sogar Leiden.²⁸² Hammer fand in seinen Untersuchungen heraus, dass Konflikte vor allem in Situationen erhöhter Unsicherheit entstehen. Konflikte und Stress führen dazu, dass Menschen in ihre kulturelle Programmierung zurückfallen und nicht mehr auf abgestimmte Standards vertrauen.²⁸³

Beim geschäftlichen Kontakt zwischen Österreichern und Chinesen kommt es aufgrund der unterschiedlichen Denk-, Handlungs- und Orientierungsmuster oft zu Konflikten und Reibereien. Hwong hielt fest, dass es aufgrund der zwei so unterschiedlichen Kulturen kaum zu vermeiden ist, dass es zu Differenzen kommt.²⁸⁴ In beschwerlichen Situationen verhalten sich Chinesen sehr oft so, als ob nichts geschehen wäre, da ein enormer Handlungsspielraum und eine große Stabilität im System herrschen. Individualität, kleinere Auseinandersetzungen und Streitereien werden so behandelt, als würden sie nicht existieren. Wenn einer zugibt, dass etwas geschehen ist oder ein Disput besteht, muss einer der Beteiligten eine Handlung setzen, die unter Umständen sehr ernst sein kann. Für viele westliche Beobachter ist es oft nicht nachvollziehbar, wie Chinesen in vielen Situationen zurückstehen, die für Westländer deutliche Situationen zum Handeln darstellen würden.²⁸⁵ Bezüglich des Auftretens von Problemen und deren Handhabung kann auch zwischen Low-context- und High-context-Kulturen unterschieden werden. In Low-context-Kulturen ist es einfacher, Probleme oder bevorstehende Konfrontationen vorherzusehen, da Bindungen zwischen Menschen anfälliger sind und sie daher eher von Vorhaben abweichen können. In High-context-Kulturen, wo die Bande zwischen den Menschen sehr stark sind, besteht eine eindeutige Tendenz, das System überzustrapazieren. Wenn die Explosion statt findet, ist es sehr wahrscheinlich, dass sie ohne Vorwarnung kommt.²⁸⁶ Daher ist es für den österreichischen Joint Venture-Partner umso wichtiger, Beziehungen und Vertrauen zu

²⁸¹ Vgl. Barna, L. (2009), S. 140

²⁸² Vgl. Hammer, M. (2009b), S. 222

²⁸³ Vgl. Hammer, M. (2009b), S. 221

²⁸⁴ Vgl. Hwong, S. (2001), S. 202

²⁸⁵ Vgl. Hall, E. (1989), S. 161

²⁸⁶ Vgl. Hall, E. (1989), S. 127

Managern bzw. Mitarbeitern des chinesischen Partners aufzubauen, die im Falle von Problemen berichten oder als Vermittler agieren können.²⁸⁷

In Low-context-Kulturen wie Österreich wird erwartet, dass Konflikte zwischen zwei Personen nicht nach außen getragen werden. Die Differenzen werden direkt angesprochen und Menschen, die nicht in den Konflikt involviert sind, werden nicht hineingezogen. In High-context-Kulturen wie China werden ernsthafte Probleme selten direkt von den beiden involvierten Personen in Angriff genommen. In den meisten Fällen wird eine dritte Person hinzugezogen, die als Vermittler agiert und versucht, die Positionen jeder Seite so zu präsentieren, dass ein Kompromiss gefunden werden kann.²⁸⁸ Die Vermittlung durch Dritte erfolgt durch eine von beiden Seiten respektierte Mittelsperson. Dieser Respektperson wird Gesicht gegeben, indem sie in den Konflikt involviert und der Konflikt beigelegt wird und sich die Parteien aussöhnen. Im Gegensatz dazu wird in Österreich die Konfliktbeilegung oft von Individuen genutzt, um sich selbst zu behaupten. Prinzipiell werden Probleme durch eine mit Argumenten untermauerte Diskussion gelöst. Jene Partei, die die besten Argumente vorweisen kann, setzt sich am Ende durch.²⁸⁹ Dabei ist es jedoch wichtig, dass in der Interaktion mit dem chinesischen Partner Kompromissbereitschaft bei Meinungsverschiedenheiten gezeigt wird und man sich auf eine gemeinsame Lösung einigen kann, die beide Seiten berücksichtigt.²⁹⁰

16 Zusammenfassung der Erkenntnisse und Schlussfolgerung

16.1 Zusammenfassung der Erkenntnisse

Der Vergleich der österreichischen und chinesischen Kultur hat große Unterschiede zum Vorschein gebracht, die maßgebliche Konsequenzen für das Management eines Joint Ventures nach sich ziehen. Die wichtigsten kulturellen Gegensätzlichkeiten konnten in nahezu allen untersuchten Kulturdimensionen nachgewiesen werden. Bis auf Maskulinität sind Österreicher und Chinesen hinsichtlich Individualismus/Kollektivismus, Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung und die Einstellung zur Zeit diametral verschieden. Zusammenfassend kann die österreichische Kultur als egalitär, individualistisch und machtorientiert mit starker Regelfokussierung und hoher Unsicherheitsvermeidung sowie monochroner Zeitauffassung und Low-Context-Kommunikation klassifiziert werden. Im Gegensatz dazu

²⁸⁷ Vgl. Vgl. Hakime, I. (2007), S. 15

²⁸⁸ Vgl. Laroche, L. (2003), S. 140

²⁸⁹ Vgl. Hwong, S. (2001), S. 203f.

²⁹⁰ Vgl. Hannemann, G. (2005), S. 36

kann die chinesische Kultur als stark hierarchisch, höchst kollektivistisch und stark harmonieorientiert mit ausgeprägter Beziehungsorientierung und niedriger Unsicherheitsvermeidung sowie polychroner Zeiteinstellung und High-Context-Kommunikation charakterisiert werden. Die verschiedenen Auswirkungen dieser kulturellen Unterschiede wurden in dieser Arbeit in den Bereichen betriebliche Organisation, internationale Führung, Motivation, Planung und Kontrolle, Entscheidungsfindung sowie Verhandlungen im interkulturellen Kontext, interkulturelle Teams und kulturelle Konflikte erläutert. Darüber hinaus wurde das wichtige Thema interkulturelle Kommunikation beleuchtet, das sich über alle Bereiche der Unternehmung spannt. Nachfolgend soll zusammenfassend ein Überblick über die wichtigsten Erkenntnisse der untersuchten Gebiete des interkulturellen Managements (mit Schwerpunkt auf China) gegeben werden.

- Die chinesische Gesellschaft und somit auch die betriebliche Organisation sind stark hierarchisch orientiert. Dies bedingt vertikale Strukturen, eine starke Machtzentrierung an der Spitze, elitäres Informationshandling und eine Präferenz für Abteilungsautonomie.
- Chinesen weisen eine niedrige Unsicherheitsvermeidung auf und sind daher risikotoleranter. Sie messen Regeln und Richtlinien keine große Bedeutung bei, sondern legen den Fokus eher auf Beziehungen.
- Die polychrone Zeitauffassung der chinesischen Gesellschaft hat zur Folge, dass mit der Zeit flexibler umgegangen wird. Sie sind keinem Terminplan, sondern menschlichen Beziehungen verpflichtet. Termine können leicht hin und her verschoben werden.
- Die chinesische Arbeitsbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern spiegelt eine Familienbeziehung wider, die Protektion im Gegenzug für Loyalität verspricht. Der Vorgesetzte ist ein wohlwollender Autokrat, der starke Autorität und Kontrolle mit Wohlwollen und Harmonie verbindet.
- Chinesische Mitarbeiter erwarten von ihrem Vorgesetzten, dass er genaue Anweisungen gibt und wie ein Vorbild agiert. Mitarbeiter in Österreich erwarten von ihrem Manager vor allem professionelle Kompetenz und fachliche Expertise.
- Während österreichische Mitarbeiter einen partizipativen Führungsstil schätzen, goutieren Chinesen einen charismatisch/werteorientierten sowie teamorientierten Führungsstil.
- Feedback erfolgt in China in einer feinsinnigen und indirekten Art und Weise. Das in Österreich praktizierte Management by Objectives und das Beurteilen von individuellen Leistungen verfehlen bei chinesischen Mitarbeitern ihr Ziel.

- Bedingt durch die hohe Machtdistanz, ist die eigene Initiativenfreudigkeit der Chinesen schwach ausgeprägt. Sie punkten vielmehr bei ihnen übertragenen Aufgaben, die mit Disziplin ausgearbeitet werden.
- Positives Feedback und Lob sind besonders förderliche gesichtsgebende Maßnahmen für Chinesen. Öffentliche, persönliche Kritik hingegen führt zu Gesichtsverlust.
- Viele Österreicher heben sich gerne von anderen durch herausragende Handlungen hervor, während chinesische Manager und Angestellte eher verantwortungsscheu sind.
- Während in Österreich ein größerer Verantwortungsbereich und die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung Hauptmotivatoren in der Arbeit darstellen, sind für chinesische Mitarbeiter neben der monetären Entlohnung, symbolische Belohnungen wie Auszeichnungen oder Geschenke sowie gute Karriereoptionen die größten Motivationsfaktoren.
- Für chinesische Manager ist die westliche Vorliebe für detaillierte Planung nur schwer zu verstehen, da sie ein ganzheitliches Verständnis von Zeit haben, die nicht geteilt werden kann. Zeitpläne sind prinzipiell Zielvorstellungen.
- Chinesen sind sehr gute Verhandler, betonen Ausdauer, Beharrlichkeit und einen Interessensausgleich. Die aus österreichischer Sicht bereits abgehakten Themen können jederzeit vom chinesischen Verhandlungspartner wieder aufgerollt werden.
- Ein erheblicher Unterschied zwischen Österreichern und Chinesen besteht hinsichtlich der Betrachtung eines Vertrages. Während für Österreicher ein Vertrag ein statisches Gebilde mit Verbindlichkeit ist, sehen Chinesen diesen als Arbeit im Prozess. Falls sich äußere Umstände ändern, kann dieser jederzeit geändert werden.
- Die in Österreich vorherrschende partizipative Entscheidungsfindung legt großen Wert auf Logik und Analyse. Dahingegen stehen in der zentralisierten chinesischen Entscheidungsfindung pragmatische Lösungen im Vordergrund, die durch Intuition und situationsbezogene Anpassungen geprägt sind.
- Während im österreichischen Team die Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar zugeteilt werden und eher eine risikoaverse Einstellung herrscht, erfolgt im risikotoleranten chinesischen Team keine strikte Trennung der Aufgaben. Dort steht die zwischenmenschliche Zusammenarbeit an erster Stelle.
- Österreicher praktizieren einen direkten, expliziten, Low-context-Kommunikationsstil. Daher sind österreichische Manager diskussionsorientierter, während Chinesen offene Debatten eher meiden. Sie bevorzugen einen indirekten, uneindeutigen, High-context-Kommunikationsstil.

- Chinesen vermeiden es, in der Kommunikation ein „Nein“ zu verwenden, um ihr Gesicht zu wahren. Die Bedeutung von „Ja“ kann von der bloßen Zurkenntnisnahme des Gehörten bis hin zur tatsächlichen Bejahung reichen.
- Chinesen gehen Konflikten in der Regel aus dem Weg und sprechen diese nicht direkt an. Wenn dies allerdings unvermeidbar ist, wird zur Konfliktbeilegung eine dritte Person als Vermittler hinzugezogen, der durch die Involvierung Gesicht gegeben wird. Prinzipiell wird ein Kompromiss angestrebt. In Österreich hingegen werden Konflikte direkt zwischen den involvierten Personen durch eine mit Argumenten untermauerte Diskussion gelöst.

16.2 Schlussfolgerung

Hinsichtlich der Fülle an Friktionen sollte sich das Management nicht bloß auf die Bewältigung der Differenzen konzentrieren, sondern diese zu ihrem Vorteil nutzen und in Synergien umwandeln. Wenn kulturelle Gegensätzlichkeiten als Ressource erkannt und genutzt werden, kann das Joint Venture maßgeblich davon profitieren. Gute persönliche Beziehungen zu den chinesischen Kollegen, der Aufbau von Vertrauen zum Joint Venture-Partner und die Berücksichtigung von konfuzianischen Prinzipien wie Hierarchie, Gesicht und *Guanxi* sind dabei wichtige Erfolgsfaktoren.

Eines der Ziele sollte sein, im Joint Venture eine eigene Subkultur zu schaffen, wo nicht nationale, sondern berufliche Identität im Vordergrund steht und sich somit die Mitarbeiter nicht vor allem als Österreicher und Chinesen sehen, sondern als Angehörige desselben Unternehmens. Darüber hinaus hängt der Erfolg des Joint Ventures maßgeblich von der Fähigkeit des Managements ab, die Wertvorstellungen und Handlungsweisen der anderen Kultur zu verstehen und eine Balance zu erwirken.²⁹¹

Letztendlich bleibt die Frage, wer sich wem anpassen soll. Hammer beantwortete die Frage folgendermaßen: Als erstes müssen die kulturellen Unterschiede wahrgenommen werden. Danach ist eine gewisse Offenheit für Änderungen wichtig, die auf dem gegenseitigen kulturellen Verständnis aufbauen. Damit können gemeinsame Standards und Richtlinien gefunden und etabliert werden, die für alle Mitglieder des Unternehmens Anwendung finden. Hammer konstatiert klar, dass eine gegenseitige Anpassung aller Beteiligten notwendig ist. Mit dem komplexeren Verständnis, wie Menschen in einem Unternehmen agieren, können effektivere Entscheidungen und Vorgehensweisen basierend auf den kulturellen Unterschieden und ihren Beiträgen getroffen werden.²⁹²

²⁹¹ Vgl. Olie, R. (1995), S. 45f.

²⁹² Vgl. Hammer, M. (2009a), S. 213

Literaturverzeichnis

Adekola, Abel und Sergi, Bruno S. (2007)

Global Business Management: A Cross-cultural Perspective

Ashgate, Hampshire.

Adler, Nancy J. (1983)

A Typology of Management Studies Involving Culture

Journal of International Business Studies, Vol. 14 (2), Special Issue on Cross-Cultural Management, pp. 29-47

Adler, Nancy J. (2008)

International Dimensions of Organizational Behavior

5. Auflage, Thomson South-Western, Mason.

Ahmed, Pervaiz K. und Li, Xiaokai (1996)

Chinese Culture and its Implications for Sino-Western Joint Venture Management

Strategic Change, Vol. 5, pp. 275-286

Apfelthaler, Gerhard (1999)

Interkulturelles Management: Die Bewältigung kultureller Differenzen in der internationalen Unternehmenstätigkeit

Manz Verlag, Wien.

Barna, LaRay M. (2009)

The Stress Dynamic and its Intersection with Intercultural Communication Competence.

In: Contemporary Leadership and Intercultural Competence: Exploring the Cross-Cultural Dynamics Within Organizations. Hrsg. von Michael A. Moodian.

Sage Publications, Thousand Oaks.

Bennett, Janet M. (2009)

Transformative Training

In: Contemporary Leadership and Intercultural Competence: Exploring the Cross-Cultural Dynamics Within Organizations. Hrsg. von Michael A. Moodian.

Sage Publications, Thousand Oaks.

Bhawuk, Dharm P.S.; Ldanis, Dan und Munusamy, Vijayan P. (2009)

Understanding the Basics of Culture

In: Contemporary Leadership and Intercultural Competence: Exploring the Cross-Cultural Dynamics Within Organizations. Hrsg. von Michael A. Moodian.

Sage Publications, Thousand Oaks.

Branine, Mohamed (2011)

Managing across Cultures: Concepts, Policies and Practices

Sage Publications, Thousand Oaks.

Büchel, Bettina (1998)

International joint venture management: learning to cooperate and cooperating to learn

J. Wiley & Sons (Asia)

Chen, Ming-Jer (2004)

Geschäfte machen mit Chinesen: Insiderwissen für Manager

Campus Verlag, Frankfurt/New York.

Cheng, Bor-Shiuan; Chou, Li-Fang; Wu, Tsung-Yu; Huang, Min-Ping und Farh, Jiing-Lih (2004)

Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations

Asian Journal of Social Psychology, Vol. 7, pp. 89–117

Chhokar, Jagdeep; Brodbeck, Felix und House, Rober (2007)

Culture and Leadership across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies

Lawrence Erlbaum Associates, Inc., New Jersey.

Chinese Culture Connection (1987)

Chinese Values and the Search for Culture-Free Dimensions of Culture

Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol. 18, pp. 143-163

Chung, Tzöl Zae (1995)

Interkulturelle Kommunikation und Joint Venture Management

In: Joint Ventures im chinesischen Kulturkreis: Eintrittsbarrieren überwinden, Marktchancen nutzen. Hrsg. von Tzöl Zae Chung und Hans-Wolf Sievert

Gabler Verlag, Wiesbaden.

Düerkop, Carsten F. (1996)

Erfolg in chinesisches-deutscher Joint-Ventures

Verlag für Wissenschaft und Forschung, Stuttgart.

Eisele, Jürgen (1995)

Erfolgsfaktoren des Joint Venture-Management

Gabler Verlag, Wiesbaden

Fung, R. J. (1995)

Organizational Strategies for Cross-Cultural Cooperation

Eburon, Delft.

Gardenswartz, Lee und Rowe, Anita (2009)

The effective Management of Cultural Diversity

In: Contemporary Leadership and Intercultural Competence: Exploring the Cross-Cultural Dynamics Within Organizations. Hrsg. von Michael A. Moodian.

Sage Publications, Thousand Oaks.

Gupta, Sangeeta R. (2009)

Beyond Borders: Leading in Today's Multicultural World

In: Contemporary Leadership and Intercultural Competence: Exploring the Cross-Cultural Dynamics Within Organizations. Hrsg. von Michael A. Moodian.

Sage Publications, Thousand Oaks.

Hakime, Isik (2007)

Cross Cultural Guide: How to do Business in China, Russia, Spain and Columbia

VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken.

Hall, Edward T. (1989)

Beyond Culture

Anchor Books Doubleday, New York.

Hall, Edward T. und Hall, Mildred Reed (1990)

Understanding Cultural Differences

Intercultural Press, Inc., Yarmouth.

Hammer, Mitchell R. (2009a)

The Intercultural Development Inventory: An Approach for Assessing and Building Intercultural Competence

In: Contemporary Leadership and Intercultural Competence: Exploring the Cross-Cultural Dynamics Within Organizations. Hrsg. von Michael A. Moodian.

Sage Publications, Thousand Oaks.

Hammer, Mitchell R. (2009b)

Solving Problems and Resolving Conflict using the Intercultural Conflict Style Model and Inventory

In: Contemporary Leadership and Intercultural Competence: Exploring the Cross-Cultural Dynamics Within Organizations. Hrsg. von Michael A. Moodian.

Sage Publications, Thousand Oaks.

Hannemann, Gerfried (2005)

Geschäft mit China: Die kulturelle Komponente

In: Schriften zum Internationalen Management Band 13: Internationale Geschäftstätigkeiten in Asien: Länderkulturforschung anhand ausgewählter Länder. Hrsg. von Thomas R. Hummel

Rainer Hampp Verlag, Mering.

Harris, Philip R.; Moran, Robert T. und Moran, Sarah V. (2004)

Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century

6. Auflage, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.

Hofstede, Geert (1980)

Culture's consequences: International differences in work-related values.

Cross-cultural research and methodology series: Vol. 5

Sage Publications, Inc., California.

Hofstede, Geert and Hofstede, Gert Jan (2005)

Cultures and Organizations: Software of the Mind

McGraw Hill, New York.

House, R. J., Javidan, M., Dorfman, P. und Gupta, V. (2004)

Culture, Leadership and Organization: The GLOBE Study of 62 Societies

Sage Publications, Thousand Oaks.

Hummel, Thomas R. und Lu, Jing (2005)

Die Entsendung von deutschen Führungskräften nach China

In: Schriften zum Internationalen Management Band 13: Internationale Geschäftstätigkeiten in Asien: Länderkulturforschung anhand ausgewählter Länder. Hrsg. von Thomas R. Hummel

Rainer Hampp Verlag, Mering.

Hwong, Shen-Wei (2001)

Kulturstandardvergleich zwischen Österreichern und Chinesen

In: Schriftenreihe des Forschungsinstituts für Europafragen, Vol. 17, Interkulturelles Management: Österreichische Perspektiven. Hrsg. von Gerhard Fink und Sylvia Meierewert.

Springer Verlag, Wien.

Hyatt, L; Evans, Leslie A. und Haque, Md Mahbubul (2009)

Leading across Cultures: Designing a Learning Agenda for Global Praxis.

In: Contemporary Leadership and Intercultural Competence: Exploring the Cross-Cultural Dynamics Within Organizations. Hrsg. von Michael A. Moodian.

Sage Publications, Thousand Oaks.

Joho, Brigitta und Müller, Jürgen (2001)

Negotiating for a Joint Venture: Strategic Considerations

In: *The China Venture: Business Environment and Strategic Considerations*. Hrsg von Li Choy Chong.

St. Galler Business Books & Tools, St. Gallen.

Kluckhohn, Clyde (1954)

Culture and behaviour

Free Press, New York.

Lang, Nikolaus-Sebastian (1998)

Intercultural Management in China: Synergistic Management Approaches in Sino-European and Sino-Japanese Joint Ventures

Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

Laroche, Lionel (2003)

Managing Cultural Diversity in Technical Professions

Butterworth Heinemann, Burlington.

Li, Ji; Lam, Kevin und Qian, Gongming (2001)

Does Culture Affect Behavior and Performance of Firms? The Case of Joint Ventures in China

Journal of International Business Studies, Vol. 32 (1), pp. 115-131

Maruyama, N. (1994)

The East, the West and China's Growth: Challenge and Response.

In: *Contributions to the 1994 Duisburg Symposium on "Greater China"*. Hrsg. Von Cassel, D. und Herrmann-Pillath, C.; 13-26

Nomos, Baden-Baden.

Messmann, Stefan (1995)

Verhandlungen mit chinesischen Partnern

In: *Joint Ventures im chinesischen Kulturkreis: Eintrittsbarrieren überwinden, Marktchancen nutzen*. Hrsg. von Tzöl Zae Chung und Hans-Wolf Sievert

Gabler Verlag, Wiesbaden.

Olie, René (1995)

Interkulturelle Zusammenarbeit in internationalen Joint Ventures

In: Joint Ventures im chinesischen Kulturkreis: Eintrittsbarrieren überwinden, Marktchancen nutzen. Hrsg. von Tzöl Zae Chung und Hans-Wolf Sievert

Gabler Verlag, Wiesbaden.

Peill-Schoeller, P. (1994)

Interkulturelles Management: Synergien in Joint Ventures zwischen China und deutschsprachigen Ländern.

Springer, Berlin.

Poerner, Michael (2009)

Business-Knigge China: Die Darstellung Chinas in interkultureller Ratgeberliteratur

Peter Lang, Frankfurt am Main.

Rothlauf, Jürgen (2009)

Interkulturelles Management: Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Russland und den Golfstaaten.

3. Auflage, Oldenbourg Verlag, München.

Satow, T. und Wang, Z.M. (1994)

Cultural and Organizational Factors in Human Resource Management in China and Japan

Journal of Managerial Psychology, Vol. 9 (4), pp. 3-11

Schmeisser, Wilhelm und Man, Fong Lo (2005)

Besonderheiten der chinesischen Kultur

In: Schriften zum Internationalen Management Band 13: Internationale Geschäftstätigkeiten in Asien: Länderkulturforschung anhand ausgewählter Länder. Hrsg. von Thomas R. Hummel

Rainer Hampp Verlag, Mering.

Schneidewind, Dieter (1995)

Interkulturelles Management strategischer Allianzen im globalen Wirtschaftsgeschehen

In: Joint Ventures im chinesischen Kulturkreis: Eintrittsbarrieren überwinden, Marktchancen nutzen. Hrsg. von Tzöl Zae Chung und Hans-Wolf Sievert

Gabler Verlag, Wiesbaden.

Sergeant, Andrew und Frenkel, Stephen (1998)

Managing People in China: Perceptions of Expatriate Managers

Journal of World Business, Vol. 33 (1), pp. 17-34

Sievert, Hans-Wolf (1995)

Zusammenfassung

In: Joint Ventures im chinesischen Kulturkreis: Eintrittsbarrieren überwinden, Marktchancen nutzen. Hrsg. von Tzöl Zae Chung und Hans-Wolf Sievert

Gabler Verlag, Wiesbaden.

Sonoda, S. (1994)

Japanese Management in Chinese Context: A Tentative Analysis of Acculturation Process in Sino-Japan Joint Ventures

In: Market Economy and Social Justice. Hrsg von Chuo University; 277-291

Chuo University Press, Tokyo

Steers, Richard M.; Sanchez-Runde, Carlos J. and Nardon, Luciara

Management Across Cultures: Challenges and Strategies

Cambridge University Press, New York.

Tang, Z. und Reisch, B. (1994)

Deutsch-chinesisches Management: Problemfelder, Analysen, Lösungen

Institut für interkulturelles Management, Bad Honnef.

Thomas, David C. (2002)

Essentials of International Management: A Cross-Cultural Perspective

Sage Publications, Thousand Oaks.

Trompenaars, Fons (1996)

Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business

Nicholas Brealey Publishing, London.

Worm, V. (1997)

Vikings and Mandarins: Sino-Scandinavian Business Cooperation in Cross-Cultural Settings

Handelshojskolens Forlag, Copenhagen.

Yan, Yanni und Child, John (2002)

An Analysis of Strategic Determinants, Learning and Decision-Making in Sino-British Joint Ventures

British Journal of Management, Vol. 13 (2): pp. 109–122

Abstract

Kulturelle Differenzen sind einer der häufigsten Reibungspunkte in internationalen Joint Ventures. Die Gemeinschaftsunternehmen vereinen Mitarbeiter mit mannigfaltigen Denk-, Fühl- und Handlungsmustern basierend auf unterschiedlichen Werte- und Normensystemen. Dabei hat die Prägung des soziokulturellen Hintergrunds der betrieblichen Akteure maßgebliche Auswirkungen auf das Unternehmen und somit auf das interkulturelle Management.

Diese Magisterarbeit versucht, kulturelle Gegensätzlichkeiten in einem österreichisch-chinesischen Joint Venture zu identifizieren, die im interkulturellen Management berücksichtigt werden müssen, um eine erfolgreiche Geschäftsentwicklung zu ermöglichen. Dazu wurde ein systematischer Vergleich der österreichischen und chinesischen Kultur anhand von signifikanten Kulturdimensionen angestellt. Zu den analysierten Kulturdimensionen zählen soziale Beziehungen (Individualismus vs. Kollektivismus, High- vs. Low-context-Kultur), Machtdistanz, Beziehungen zur Umwelt, Unsicherheitsvermeidung sowie die Einstellung zur Zeit und Arbeitsmuster. Die Analyse hat ergeben, dass in nahezu allen Dimensionen diametrale Ausprägungen gefunden werden konnten. Die österreichische Kultur kann dabei als egalitär, individualistisch und machtorientiert mit starker Regelfokussierung und hoher Unsicherheitsvermeidung sowie monochroner Zeitauffassung und Low-Context-Kommunikation klassifiziert werden. Im Gegensatz dazu kann die chinesische Kultur als stark hierarchisch, höchst kollektivistisch und stark harmonieorientiert mit ausgeprägter Beziehungsorientierung und niedriger Unsicherheitsvermeidung sowie polychroner Zeiteinstellung und High-Context-Kommunikation charakterisiert werden. Die verschiedenen Auswirkungen dieser kulturellen Unterschiede wurden in der Arbeit in den Bereichen betriebliche Organisation, internationale Führung, Motivation im interkulturellen Kontext, interkulturelle Planung und Kontrolle, internationale Entscheidungsfindung sowie Verhandlungen im interkulturellen Kontext erläutert. Des Weiteren wurden die Eigenheiten interkultureller Teams und die Bewältigung von kulturellen Konflikten in den beiden Kulturkreisen beleuchtet. Außerdem spielt das Thema interkulturelle Kommunikation eine wichtige Rolle, da es sich über alle Bereiche des Unternehmens spannt.

Wenn kulturelle Gegensätzlichkeiten nicht bloß bewältigt werden, sondern als Ressource erkannt und genutzt werden, dann sind Synergien möglich, von denen das Joint Venture maßgeblich profitieren kann.

CURRICULUM VITAE

Persönliche Daten

Name: Verena Wiederkehr, BA M.E.S.
Adresse: Sportstraße 8, 4880 St. Georgen i. A., Österreich
Telefon: +43 650 66 11 888
E-Mail: verena_wiederkehr@hotmail.com
Geburtsdatum: 6. 11. 1986
Staatsbürgerschaft: Österreich



Ausbildung

Datum: Okt. 2009 bis Sept. 2010 sowie Okt. 2011 bis Sept. 2012
Institution: Universität Wien; Österreich
Studium: Magister der Internationalen Betriebswirtschaftslehre
Spezialisierung in Energie- und Umweltmanagement

Datum: Okt. 2011 bis Juli 2012
Institution: Akademisches Forum für Außenpolitik, Österreich
Praxislehrgang: Global Advancement Programme 2011/2012

Datum: Okt. 2010 – Sept. 2011
Institution: Universität Wien; Österreich
Studium: Master of European Studies

Datum: Okt. 2006 – Sept. 2009
Institution: Fachhochschule Kufstein; Österreich
Studium: Bachelor in Internationale Wirtschaft und Management

Datum: Sept. 2008 – Juli 2009
Auslandsstudium: Shanghai University of Finance and Economics; China

Datum: 2001 - 2006
BHS: Handelsakademie Vöcklabruck; Österreich
Fachrichtung: Management, Controlling und Bilanzierung

Datum: Sommer 2005
Sprachaufenthalt: Sprachschule in Nizza; Côte d'Azur, Frankreich

Praktische Erfahrungen

Datum: Juli 2012 bis heute
Arbeitgeber: Palfinger Sany International Mobile Cranes Sales GmbH
Position: Assistenz der Geschäftsführung
Bereich: Unterstützung der Geschäftsführung bei strategischen und operativen Aufgaben sowie bei der Entwicklung der Organisation und Mitarbeiter, Projektmanagement, Informationsmanagement, Schnittstelle zum Joint Venture-Partner

Date: Okt. 2010 – Sept. 2011
Universität: Universität Wien
Position: Studiengangsvertreterin Master of European Studies 2010/2011
Bereich: Interessenvertretung, Koordinierung, organisatorische Planung

Datum:	Sommer 2010 und 2007
Arbeitgeber:	Palfinger AG; Lengau, Österreich
Position:	Trainee Corporate Development, Corporate Quality Management, Global Strategic Purchasing
Bereich:	Mergers & Acquisitions, Strategieworkshop, Gruppenrichtlinien, Literaturrecherche Qualität & Innovation, Beschaffungsmarktforschung- und analyse, Low Cost Country Sourcing, etc.
Datum:	März – Juli 2009
Arbeitgeber:	Shanghai H & H GYM, Shanghai, China
Position:	Tanzcoach
Bereich:	Lehrtätigkeit für Tanz und Bewegung
Datum:	April – Juli 2008
Arbeitgeber:	Palfinger Asia Pacific; Singapur
Position:	Praktikantin
Aufgaben:	Standortsuche für eine neue Produktionsniederlassung in Indien, Marktanalyse über Indien für den strategischen Einkauf
Datum:	Sept. 2002 – Januar 2008
Arbeitgeber:	Moondance Company; St. Georgen, Österreich
Position:	Gruppenleiterin und Choreographin
Bereich:	Lehrprogramm für Tanz und Bewegung

Leistungen

September 2011:	Verleihung des akademischen Grades „Master of European Studies“ mit Auszeichnung bestanden
Jänner 2011:	Leistungsstipendium der Universität Wien
September 2009:	Verleihung des akademischen Grades „Bachelor of Arts in Business“ – mit gutem Erfolg bestanden
April 2008:	Auszeichnung für die Bachelorarbeit „Aspekte eines österreichischen Unternehmensengagement in China und Singapur“
Juni 2006:	Ausgezeichneter Erfolg mit Notendurchschnitt 1,0 bei der Matura an der Handelsakademie Vöcklabruck
November 2003:	Coach of dance-fusion, Saluto-aesthetic; Graz, Österreich
Sonstiges:	PADI Advanced Open Water Diver, Philippinen Segelschein A; Österreich

Sprachkenntnisse

Deutsch:	Muttersprache
Englisch:	Fließend
Französisch:	Mittelstufe mit wirtschaftlichem Fokus
Chinesisch (Mandarin):	Grundkenntnisse