

seien daneben nicht zu unterschätzen. Hans-Heinrich Bass analysiert im abschließenden Kapitel des vorliegenden Buches die wirtschaftlichen Beziehungen Chinas zu anderen Entwicklungsländern im Sinne einer ergänzenden strategischen Option der wirtschaftlichen und technischen Kooperation und rundet damit die perspektivische Dimension dieses Buches ab.

Andreas Oberheitmann

Deutsches Management in der VR China

Die VR China ist der größte potentielle Binnenmarkt der Welt und - auch bei künftig eventuell geringerem Wirtschaftswachstum als bisher - langfristig einer der wichtigsten Märkte in Asien. Eine zunehmende Zahl deutscher Unternehmen strebt daher eine Präsenz auf diesem Markt an. Anders als risikobereitere Unternehmen in Hongkong und Taiwan haben sie allerdings bisher vielfach Markteintrittsstrategien ohne Kapitalbindung bevorzugt. Nur 0,25% der Joint-ventures (oder 1,4% des realisierten Investitionsvolumens) in der VR China haben einen deutschen Partner. Das soll sich ändern: Vor allem die großen Unternehmen wollen ihr Engagement erheblich ausbauen, aber auch die mittelständische Industrie soll aktiv werden. Mit Exporten allein ist der chinesische Markt nicht mehr zu bedienen, vor allem auch weil die Chinesen nach Unabhängigkeit, sprich: nach eigener Produktion streben. "Wer nicht mitmacht, verliert daheim Arbeitsplätze", resümierte im September 1995 ein deutsch-chinesischer Wirtschaftskongreß in München (*Süddeutsche Zeitung* 16./17.9.95).

Fast noch schneller als die Zahl der Unternehmen im China-Geschäft steigt derzeit die der Publikationen, die Erfahrungen auswerten und daraus Empfehlungen für die weitere Praxis ableiten oder Bewußtsein für das andere System bzw. den anderen Kulturkreis wecken wollen.¹ Deutsche Manager vor Ort beklagen bereits die Flut immer neuer Fragebögen.

Unternehmen, die an eine Kooperation denken, sollten sich zunächst über die Kooperationsmöglichkeiten, deren Rahmenbedingungen - die rechtlichen, wirtschaftlichen wie auch die soziokulturellen - und über Förderungs- und Informationsquellen informieren. Sie sollten ferner ihre Ziele genau definieren und sich über deren kurz- und langfristige Durchsetzbarkeit im Klaren sein. Mit diesen Fragen befaßt sich z.B. die aktuelle, kenntnisreiche und konzise Studie von Prof. Bohnet und seinen Mitarbeitern, die das Bundesministerium für Wirtschaft in Auftrag gegeben hat und die die Ergebnisse einer Umfrage einbezieht.

Armin Bohnet u.a.: Kooperationsmöglichkeiten deutscher Unternehmen in der VR China

Gießen: Justus-Liebig-Universität, 1995, XXXIX, 136 S.

Als wichtigstes Kooperationsmotiv nannten alle deutschen Firmen die Erschließung des chinesischen Marktes. Weitere Gründe sind die VR China als Sprungbrett für den asiatisch-pazifischen Raum, günstige Faktorkosten (insbesondere niedrige Lohnkosten) und andere Standortvorteile (Rohstoffvielfalt). Die Auto-

ren betonen, daß es aufgrund der großen regionalen Unterschiede wenig sinnvoll sei, China als Gesamtmarkt zu betrachten, und konzentrieren sich in ihrer Analyse auf das Absatz- und Kostenargument. In beiden Fällen spricht zwar vieles für den Standort China, aber eben mit Einschränkungen. So beeinträchtigen z.B. das hohe Kostenniveau deutscher Produkte und die z.T. geringe Adaptionsfähigkeit deutscher Fertigungsweisen die Marktchancen der Unternehmen; und den Einsparungen im Arbeitskräftebereich müssen die niedrige Arbeitsproduktivität sowie hohe Kosten für Expatriates und Mieten gegenübergestellt werden. Grundsätzlich verweist die Studie auf die großen Anforderungen an deutsche Manager "in puncto Konfliktpotential und Umgang mit dem chinesischen Partner" und gibt den Ratschlag, "ein Engagement in China nur einzugehen, wenn man es sich leisten kann" (101).

Den gleichen Schluß legt die Arbeit von Christian Schuchardt nahe, die sich mit erfolgskritischen Faktoren von und typischen Interaktionsproblemen in Joint-ventures befaßt.

Christian A. Schuchardt: Deutsch-chinesische Joint-ventures. Erfolg und Partnerbeziehung

München-Wien: R. Oldenbourg Verlag, 1994, XXII,395 S.

Schuchardt, langjähriger Mitarbeiter des Forschungsprojekts Chinakooperation der TU Berlin unter Leitung von Volker Trommsdorff und Bernhard Wilpert, kann auf dessen umfangreiche empirische Erhebungen aus den Jahren 1987-1992 (Ergebnis war u.a. die Publikation *Deutsch-chinesische Joint Ventures*, die 1994 ihre 2. Auflage erlebte) sowie auf eine Nacherhebung von 1992 zurückgreifen. Er verfolgt mit seiner Arbeit ein doppeltes Ziel: Aus der Analyse will er einerseits Empfehlungen für die Praxis ableiten und andererseits einen theoretischen Bezugsrahmen für weitere Forschungen schaffen.

Der Autor teilt den Kooperationsprozeß in verschiedene Phasen ein und wählt einen qualitativen Ansatz der Erfolgsmessung, d.h. er ermittelt die Erfolgs- und Mißerfolgskriterien aus den vor Ort gewonnenen Erfahrungen der befragten Führungskräfte und stellt sie - getrennt nach ihrer Phasenabhängigkeit bzw. -unabhängigkeit - in übersichtlichen Tabellen zusammen (S.171,173,175). Ein zentrales und zugleich für alle sozialistischen Entwicklungsländer typisches Problem sind die häufig unterschiedlichen strategischen Ziele der Joint-venture-Partner: Markteintritt auf der deutschen, Kapitalimport und Technologietransfer auf der chinesischen Seite.

In seinen Schlußfolgerungen betont Schuchardt die "Langfristigkeit aller China-bezogenen Erfolgswirkungen...", wobei ein generelles Risiko nie ausgeschlossen werden kann, investiertes Human-, Vertrauens- oder Finanzkapital oder Marktpotential durch unvorhersehbare Einflußnahmen der Behörden oder Kooperationspartner zu verlieren" (290). Markteintritts- und erkundungsziele würden in der Regel ebenso erreicht wie das Ziel einer langfristigen Marktposition. In ihrer Gewinnplanung allerdings seien die Unternehmen nicht unbedingt erfolgreich gewesen, wenn auch "auf das Joint-venture bezogene Gewinnziele, auch in Devisen, ... in den letzten Jahren immer häufiger realisiert" werden (290).

Die Analyse erfolgskritischer Faktoren ist auch der Inhalt einer weiteren Publikation, die aus dem Chinaforschungsprojekt der TU Berlin hervorgegangen ist.

Volker Trommsdorff, Christian A. Schuchardt, Tilman Lesche: Erfahrungen deutsch-chinesischer Joint Ventures. Fallstudien im Vergleich
Wiesbaden: Gabler, 1995, IX, 148 S.

Je nach Art des Produktes, das in China produziert und/oder vertrieben werden soll, wird sich für jedes Unternehmen die Frage nach der geeigneten Kooperationsform und allen damit verbunden Problemen anders stellen. Dennoch zeigen die Erfahrungen bisheriger Kooperationen, daß sie häufig mit ähnlichen Problemen konfrontiert werden. Die herausragende Bedeutung des politischen Klimas dürfte dabei nicht bezweifelt werden. Ohne die entsprechenden gesetzlichen Regelungen und die positive Stimmung gegenüber ausländischen Unternehmen wäre der chinesische Markt auch nach 1978 noch verschlossen geblieben.

Unterschätzt wird z.T. die Wahl eines günstigen Standortes. Dieser sollte sich nicht nur aus der Partnerwahl ergeben, er ist vielmehr ein zentraler Erfolgsfaktor, der u.a. über Genehmigungsprozesse (Erfahrung der Verwaltung), Aufbau (Entwicklung des Arbeitsmarktes) und Betrieb (Infrastruktur, Swapmärkte) mitentscheidet. Selbstverständlich ist mit seiner Wahl auch immer die eines geeigneten Partners verbunden. Diese wird in der Regel durch Schwierigkeiten bei der Informationsbeschaffung stark behindert. Die Angaben potentieller Partnerbetriebe sollten genau untersucht werden. Problematisch ist die Bewertung von Einlagen oder Forderungen nach Übernahme ganzer Belegschaftsteile oder nach Ansiedlung auf dem Gelände. Unterschiedlichste Einflußnahmen könnten später den Aufbau einer *Joint-venture-identity* behindern - die Voraussetzung für Synergieeffekte.

Unabdingbar ist die Errichtung einer Vertrauensatmosphäre. Interkulturelles Verständnis auf deutscher Seite und die Bereitschaft der Chinesen, im Bereich der Technologie *und* des Managements zu lernen, tragen wesentlich dazu bei. Keine Fähigkeit wird bei den chinesischen Partnern so einhellig vermißt wie "qualifiziertes Management"; auf deutscher Seite gilt die Auswahl des Managementpersonals - möglichst mit Landes- und Sprachkenntnissen - als erfolgskritisch. Die deutsche Strategie sollte langfristig ausgerichtet sein, allein schon wegen des langen Zeitraums von der Initiierung der Projekte bis zum Beginn der Produktion - in den untersuchten Fällen durchschnittlich 5 Jahre.

Insgesamt listen die Autoren 42 Erfolgsfaktoren auf, worunter sie "solche Entscheidungen und Bedingungen von Unternehmen (fassen), 'die den Erfolg und Mißerfolg unternehmerischen Handelns entscheidend beeinflussen'" (13). Den größten Teil der Arbeit (110 von 150 Seiten) nehmen die Fallstudien ein, die nach einer einheitlichen Struktur aufbereitet wurden. So gelingt es, die Komplexität des Einzelfalles darzustellen und dennoch relevante Faktoren herauszufiltern. Der Leser kann die Bewertung nachvollziehen und die Fälle auch als Schablone eigenen Planens und Handelns nutzen.

Mit dem Stand deutscher Direktinvestitionen, mit Erfahrungen und Strategien deutscher Unternehmen, mit Fördermaßnahmen für deutsche Investoren

und mit den rechtlichen Rahmenbedingungen in China befaßte sich im April 1995 ein Symposium in Beijing. Kurzfassungen der Beiträge sind in einem Bericht des Deutschen Instituts für Entwicklungspolitik (DIE) enthalten.

Andreas Foerster, Wang Zhile: Deutsche Direktinvestitionen in China. Bericht über das Symposium am 24. und 25. April 1995 in Peking
Berlin 1995, III,60 S.

Die Probleme und Erfolgsstrategien im sensiblen Bereich des Personalwesens werden in einer Fallstudie analysiert, die in Heft 22 der *Duisburger Arbeitspapiere zur Ostasienwissenschaft* veröffentlicht wurde.

Hans-Jörg Probst: Human Resources in einem deutsch-chinesischen Joint Venture - Praxiserfahrungen am Beispiel der Beijing Lufthansa Center Co. Ltd.
Duisburg: Gerhard Mercator Universität - GH - Duisburg, 1995, 33 S.

Der Autor ist Sinologe und Volkswirt und war von 1991 bis 1993 als Leiter des Büros für internationale Geschäftsführung des Lufthansa Centers tätig. Er gibt einen umfassenden und zugleich detaillierten Bericht über die Personalrekrutierung in der Gründungsphase des Joint-ventures (Quellen und Praxis der Rekrutierung), über arbeitsvertragliche Regelungen und die Bedingungen der Gewerkschaftsarbeit sowie über den Alltag der deutsch-chinesischen Zusammenarbeit. Die Fülle der konkreten Erfahrungen, ergänzt um die geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen, bietet Praktikern die Möglichkeit zur gründlichen Einarbeitung in die Thematik.

Wo die Manager selbst Informationsbedarf sehen, hat eine Studie zu ermitteln versucht, die gemeinsam von *Karriere (Handelsblatt)* und der Gesellschaft zur Förderung der Weiterbildung an der Universität der Bundeswehr München erarbeitet wurde. Im Zeitraum zwischen November 1994 und Mai 1995 wurden alle in China vertretenen deutschen Firmen befragt, knapp 15% haben geantwortet.

Ulrich Eichler u.a.: Chancen und Risiken im Zukunftsmarkt China. Informations- und Weiterbildungsbedarf von Führungskräften deutscher Unternehmen.
Neubiberg, 1995, VIII,136 S.

Die Studie ergründet zunächst die Besonderheiten des chinesischen Marktes und erstellt ein Risikoprofil der wirtschaftlichen, politischen und soziokulturellen Faktoren, das sie mit den Stärken und Schwächen deutscher Unternehmen konfrontiert. Da die in Schulungen und Literaturstudium erworbenen Kenntnisse häufig zu theoretisch und zu wenig detailliert sind und darüber hinaus von den tatsächlichen Gegebenheiten teilweise stark abweichen, halten fast zwei Drittel der Befragten ihren Informationsbedarf für nicht ausreichend gedeckt. Selbst Unternehmen und Führungskräfte, die bereits in der VR China tätig sind, beklagen enorme Defizite in der Information und Qualifizierung der Chinaverantwortlichen. Bemerkenswert ist, daß vor allem Expatriots die Ursache für Probleme zumindest zum Teil im eigenen Verhalten sehen. Viele deutsche Führungskräfte

würden erwarten, daß sich die Chinesen an westliche Geschäftspraktiken und Verhaltensmuster anpassen müßten, sehen sich aber nicht als Gast in einer fremden Kultur. Demnach hat die gezielte Vorbereitung der Mitarbeiter auf die chinesische Kultur, auf die Mentalität der Chinesen sowie auf die geschichtlichen Hintergründe hat bei vielen der befragten Unternehmen noch keinen großen Stellenwert." (69) Die Autoren empfehlen deutschen Unternehmern daher eine langfristige und detaillierte Vorbereitung des Markteintritts und weisen nachdrücklich darauf hin, "daß der chinesische Markt einer der schwierigsten Märkte überhaupt ist" (108). Hilfestellung leisten zahlreiche Institutionen sowohl der Bundesregierung als auch der Länder, die auf 15 Seiten aufgelistet werden.

Der Auswahl der Führungskräfte sollte frühzeitig höchste Beachtung geschenkt werden. Mit deren Entsendung befaßt sich auch eine Studie der Staufenberg + Partner Personalberatung GmbH.

Petra Morhard, Petra Müller, Joerg E. Staufenberg: Joint-Venture Manager in China,

Köln, 1995, 17 S.

Führungskräfte und Unternehmen wurden nach den fachlichen und persönlichen Anforderungen, den Formen und Rahmenbedingungen des Auslandseinsatzes sowie nach ergriffenen Vorbereitungsmaßnahmen befragt. Die Ergebnisse werden in übersichtlicher Form präsentiert.

Viele der bisherigen Fehlschläge bei Joint-ventures sind auf mangelndes interkulturelles Verständnis auf beiden Seiten zurückzuführen. Daß viele der entsandten Expatriates immer noch unzureichend auf ihren Chinaeinsatz vorbereitet sind, ist umso gravierender, als die deutschen Manager ihre unternehmenspolitischen Zielsetzungen, ihre Marketingstrategien und -instrumente einem Umfeld anpassen müssen, das auf drei Ebenen dem eigenen in hohem Maße fremd ist: Die VR China ist ein *Entwicklungsland* und noch immer stark von *planwirtschaftlichen* vertikal-hierarchischen Ordnungsvorstellungen beeinflusst; und sie gehört zu einem anderen, zum *östlichen Kulturkreis*. Diese Fremdheit, vor allem gegenüber den Werten und Einstellungen sowie den Verhaltensweisen der chinesischen Partner, prägt die Kooperation in allen ihren Phasen: von der Entscheidung und Partnersuche (Initiierung) über die Verhandlungs-, Genehmigungs- und Aufbauphasen bis zum Betrieb oder gar zur Beendigung.

Schuchardts Analyse typischer Interaktionsprobleme (Schuchardt 1994, s.o.) legt für ihn die These nahe, "daß durch die Fremdheit bedingte unterschiedliche Vorstellungen der Partner nicht erkannt oder übergangen werden. Sie können somit auch nicht durch Wissenstransfer oder Verhandlungen in einem geeigneten Kontext abgebaut werden" (236). Daher bezieht er in seine Untersuchung alle aufeinander bezogenen Handlungen der Kooperationspartner ein. Bemerkenswert - wenn auch nicht verwunderlich - ist der hohe Stellenwert, den dabei interkulturelle Probleme bzw. deren Bewältigung einnehmen. Das deutsche Management hat auf jeden Fall den Einfluß des chinesischen Umfeldes zu berücksichtigen. Schuchardt systematisiert die aus deutscher Sicht typischen Umweltfaktoren nach einem Schichtenmodell - ausgehend vom Allgemeinen - in

natürliche Gegebenheiten, Verfahrenskennntnis, Werte, soziale Bindungen und Beziehungen, rechtlich-politische Normen und das direkte Interaktionsumfeld (59 ff.). Damit ermöglicht er sowohl die konkrete Zuordnung einzelner Faktoren zu spezifischen Managementaufgaben als auch ihre länderübergreifende Vergleichbarkeit - ohne ihre vielfältigen Interdependenzen zu unterschlagen.

In seiner Interaktionsanalyse konzentriert er sich auf die Interaktionsstrukturen und die Problemdimensionen "Verständigung, Wissenstransfer, Einigung sowie Koordination", die er mit Hilfe von Fallbeispielen exemplifiziert und für die er jeweils potentielle Einflußfaktoren herausarbeitet. Die einzelnen Abschnitte beenden kurze Empfehlungen, die anschließend noch einmal zu "Maßnahmebündeln" verdichtet werden. Der Autor empfiehlt ein stufenweises Vorgehen, bewußte und planvolle Interaktionsplanung, fachliche und interkulturelle Schulung von deutschen und chinesischen Mitarbeitern sowie eine Integration und nicht strikte Trennung von Verantwortungsbereichen.

Die Arbeit, die auf jegliche "Chinaexotik" verzichtet und durch leicht erfaßbare Übersichten ergänzt wird, ist systematisch und übersichtlich gegliedert; Materialien im Anhang (z.B. "Checkliste zum Informationsbedarf") erhöhen die praktische Nutzbarkeit, zumindest der empirischen Abschnitte. Die theoretischen Ableitungen dürften für Praktiker allerdings etwas zu ausführlich sein. Beeinträchtigt wird das Lesen leider auch durch Querverweise ohne Inhaltskennzeichnung ("Der Typologie von Abschnitt 5.1.3.6. folgend gilt das für Interaktionen des Typs 1...", 270).

Schuchardt weist sehr eindringlich auf die Bedeutung der Bewußtheit über die mögliche Andersartigkeit chinesischer Interaktionspartner hin, sie sei entscheidendes Merkmal des interkulturellen Einfühlungsvermögens, das für deutsche Manager in China eine Schlüsselqualifikation darstellt. Wo es fehlt, kommt es nicht nur zu interkulturellen Mißverständnissen, vielmehr werden Interaktionsaufgaben von vornherein zu wenig in die Joint-venture-Planung einbezogen - mit weitreichenden Folgen. Kommunikationsprobleme verführen dann den deutschen Manager, frustriert durch langwierige Koordinierungs- und Einigungsprozesse, zu emotionalen Ressentiments, wie "mit denen kan man nicht reden".

Patricia Peill-Schoeller: Interkulturelles Management. Synergien in Joint Ventures zwischen China und deutschsprachigen Ländern

Berlin u.a.: Springer Verlag, 1994, XIII,257 S.

Patricia Peill-Schoeller hat aus Befragungen erfahren, daß 75% der Manager mehr oder weniger die Ansicht teilen, daß der Mensch - also auch der chinesische - eher faul und verantwortungsscheu ist und extrinsisch motiviert werden muß, und zwar von Managern, die demgegenüber grundsätzlich motiviert sind. Die Autorin sieht damit ihre Annahme bestätigt, "daß westliche Manager durch eine Fehleinschätzung des chinesischen Charakters und vielleicht bedingt durch die Kulturbarriere ein anderes Führungsverhalten (autoritär) ausüben, als sie es von sich selbst denken (kooperativ, mitarbeiterorientiert)" (40). Die inkohärente Selbsteinschätzung sieht sie als Hauptproblemquelle interkulturellen Interagierens im Joint-venture, zumal die Einschätzung der chinesischen Mitarbeiter

auffallend positiv mit Problemen im darauf abgestellten Motivationsmanagement korreliert. "Menschenbezogenheit", so folgert die Autorin, bedeutet eben nicht zugleich "Chinesenbezogenheit", auch bei kooperativem Führungsstil fehle das gegenseitige Kulturbewußtsein und die reziproke Kulturintegration. "Chinesen haben nur dann Einfluß, wenn dieser dem westlichen Denken entspricht" (59), chinesische Signale und Verhaltensweisen werden falsch interpretiert. Umso wichtiger also scheint daher die vorliegende Arbeit, die die Grundlage für "kulturbewußtes Management" in China legen will.

Die große Anzahl der Probleme, die Frau Peill-Schoeller zusammengestellt hat, ebenso wie die Ursachenkomplexe, die sie benennt und detailliert auffächert, sind geeignet, Verständnis für chinesische Verhaltensweisen zu wecken. Die Probleme hat sie aus eigenen Befragungen extrahiert, ihre Ursachen in vier Komplexe unterteilt: allgemeine Ursachen aufgrund von Kulturdualität, china-spezifische Ursachen, spezifisch deutsche Ursachen und Ursachen aus der Begegnung des chinesischen und deutschen Kulturkreises. Den ersten, zweiten und vierten Komplex handelt sie in eigenen Kapiteln ab.

Frau Peill-Schoeller konzentriert sich in ihrer Arbeit auf die "Kultur", d.h. auf die relativ stabilen Einflüsse des soziokulturellen Umfeldes. Ihr Ziel ist, aus der Analyse der Ursachen interkultureller Managementprobleme "auf Möglichkeiten der Verbesserung aufmerksam zu machen" (3). Dabei warnt sie davor, "never try to be a Chinese" (210). Wie Schuchardt will sie sensibilisieren und "eine zunehmende Einschätzbarkeit der anderen Partei" (Schuchardt 1994: 272) ermöglichen. Dabei ist sie überzeugt, daß "mit Hilfe einer gegenseitigen kulturellen Bewußtwerdung und einer situativ angepaßten, differenzierten Einbeziehung dieser kulturellen Grundlagen in die Managementbereiche ... die interkulturell bedingten Faktoren in der Managementproblematik vermindert werden" (3) können - wenn nicht gar Synergien eröffnet werden. Patentrezepte kann und will sie nicht geben.

Anders als in der methodisch-theoretisch wohlbegründeten Arbeit von Schuchardt erfährt der Leser bei Peill-Schoeller nur, daß sie Interviews und Sekundärliteratur als Quellen herangezogen hat, aber nicht, wo sie mit wem worüber gesprochen und wieviele Interviews sie geführt hat ("Chinesen sagten mir immer wieder...", 188). Und obwohl die Autorin davor warnt, von *der* chinesischen Kultur zu sprechen, versucht sie dennoch "den" chinesischen Volkscharakter" zu beschreiben (166 ff.). Auch die Trennung von Verhaltensweisen und deren Ursachen hält die Autorin in der Darstellung nicht immer strikt durch, was nicht zuletzt daran liegen dürfte, daß sie versucht, Phänomene der sozialen Realität unmittelbar auf Ausformungen der geistigen Kultur zurückzuführen. Als china-spezifische Ursachen behandelt sie ausführlich den Konfuzianismus, kürzer den Daoismus, die chinesische Geschichte und politische Zeitgeschichte, die Sprache und Geographie. In diesem Zusammenhang werden viele nützliche Verweise auf Verhaltensweisen gegeben, wobei einige Themen (z.B. Familien- und Gemeinschaftsbezogenheit) aus verschiedenen Perspektiven immer wieder angesprochen werden. Dennoch erscheint manche Herleitung eindimensional und monokausal. Frau Peill-Schoeller treibt dies insofern auf die Spitze, als sie mit zwei (kaum lesbaren) Schaubildern (170-172) Raster zur direkten "Ursachenbestimmung" vorlegt.

Die Autorin benennt zwar neben der Kultur auch das politische System und den Entwicklungsstand als Problemursachen, postuliert jedoch, daß diese Dimensionen vom Management nicht zu verändern und daher zu vernachlässigen seien. Daß nun aber ausgerechnet die kulturelle Dimension durch das deutsche Management veränderbar sei, ist doch sehr fragwürdig. Wenn es aber nur um Problemminderung geht, erscheint das bewußte Ausklammern der übrigen Komponenten als unzulässige Einengung auf das "spezifisch chinesische".

Trotz dieser Mängel dürfte die Lektüre des Buches Manager, die sich auf ihren Einsatz in der VR China vorbereiten, "kulturbewußter" machen. Peill-Schoeller macht mit ihren vielen konkreten Beispielen und Erklärungen die Notwendigkeit eines bewußten Einsatzes kultureller Kenntnisse eindringlich deutlich. Wer in China motivieren will, muß die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter und Partner kennen. Erfüllt ein Mitarbeiter seine Aufgaben nicht, so gilt allzu schnell: "will nicht" oder "kann nicht". Unberücksichtigt bleibt dabei, daß persönlicher Wille und individuelles Können eben nur zwei von vier Einflußfaktoren seines Verhaltens sind. Ebenso wichtig sind die situative Ermöglichung und das soziale Dürfen. Nur wenn die drei anderen Faktoren dafür sprechen, wird der Mitarbeiter wollen. Kenntnisse seiner Kultur werden den deutschen Manager befähigen, diese Faktoren günstig zu beeinflussen oder zumindest in Betracht zu ziehen.

Zailiang Tang, Bernhard Reisch: Erfolg im China-Geschäft. Von Personalauswahl bis Kundenmanagement

Frankfurt/New York: Campus, 1995, 252 S.

Während Frau Peill-Schoeller auf die "kognitive Haltung des Managements" vertraut sowie darauf, daß "die möglichen Lösungen ... von selbst sichtbar" werden, wenn dieses Kulturbewußt handelt (239), konzentrieren sich Tang und Reisch "auf für das Management deutsch-chinesischer Kooperationen relevante Verhaltensfragen" (15). Ihre Zielgruppe sind alle Manager, die mit China und Chinesen zusammenkommen, sei es in China oder in Deutschland. Sie klammern bewußt betriebswirtschaftliche und juristische Fragestellungen ebenso wie landeskundliche Themen aus und beschränken sich auf Darstellung und Vermittlung von Kulturtechniken. Zwar sei "nicht jeder Konflikt im interkulturellen Zusammenhang automatisch ein interkultureller Konflikt", wohl aber sei "die Art, mit diesen Konflikten umzugehen, ... sozio-kulturell geprägt" (18). So sei es wichtig zu wissen, welche Problemlösungsstrategien die andere Seite anwende, wie ihr Verhalten zu interpretieren sei und wie und warum sie versuche, ihre für richtig erachtete Herangehensweise an Probleme durchzusetzen. Hier wollen die Autoren systematische Hilfe anbieten, indem sie die Verhaltensstandards beider Seiten gegenüberstellen, aus unterschiedlichem Verhalten und unterschiedlichen Logiken entstehende Probleme analysieren und Lösungsansätze entwickeln.

Dieses Vorhaben ist ihnen gelungen. Ihr Buch ist gut lesbar und zeugt von einem tiefen Wissen über arbeits- und geschäftsrelevante Verhaltensmuster chinesischer und deutscher Manager. Dabei werden die Handlungsweisen der Chinesen weder als Tricks sozialistischer Funktionäre abgetan noch unter Hinweis auf die andere Kultur verbrämt. Vielmehr wird Verständnis für die spezifi-

sche ordnungspolitische Übergangssituation und das im chinesischen Kontext zweckrationale Verhalten geweckt. Gerade die stetige Gegenüberstellung deutscher und chinesischer Muster und Strukturen trägt zur Erkenntnis bei, wie leicht Konflikte entstehen können, wenn man sich nicht der unterschiedlichen Standards bewußt ist. Checklisten helfen der Entdeckung von Konfliktpotentialen und Empfehlungen geben konkrete Handlungsanweisungen.

Im einzelnen informiert das Buch von Tang und Reisch in kurzen übersichtlichen Abschnitten über das Wirtschaftssystem und die Wirtschaftspolitik der VR China, über Geschäftsanbahnung, das eigene Auftreten, Verhandlungsführung, Entscheidungsprozesse, Rekrutierung und Training von Führungskräften, Technologie- und Know-how-Transfer, Arbeitsverhältnisse, Mitarbeiterführung, Produktqualität, Marketing und nicht zuletzt die Auswahl und Vorbereitung deutscher Mitarbeiter für das China-Geschäft. Die Anforderungen an die zu entsendenden Führungskräfte sind hoch, wie auch andere Autoren feststellen, "denn bei internationaler Zusammenarbeit ist die Fähigkeit wesentlich, sich nicht in interkulturelle Mißverständnisse und Konflikte zu verstricken, sondern synergetische Lösungen zu finden" (219). Von daher, so empfehlen die Autoren, sollten die Unternehmen keine "Personalentsorgung" betreiben, niemanden entsendend, der aus persönlichen Krisen fliehen will, und auch nicht junge, unerfahrene Mitarbeiter schicken. Die chinesischen Manager jedenfalls, so zeigt eine zitierte Untersuchung, halten nur ca. 40% der deutschen für fachlich und außerfachlich gut geeignet (226 f.).

Probleme sind also nicht nur auf die mangelnde Kenntnis der *fremden* Kultur zurückzuführen. In der Regel fehlen auch Kenntnisse über die eigene kulturelle Konditionierung. Eine Möglichkeit, darauf aufmerksam zu werden, ist die Charakterisierung durch Vertreter der Kultur, mit der man zu tun hat. In diesem Sinne kann das Buch von Huang Chuanjie von Interesse sein.

Chuanjie Huang: Alltagsstrukturen im Management betrachtet aus wirtschaftssoziologischer und sozialanthropologischer Perspektive

Frankfurt a.M. u.a.: Peter Lang, 1994, 213 S.

Huang's Arbeit "zielt auf den (deutschen) Manager als Forschungsgegenstand und versucht, seine Alltagstätigkeiten, seine Funktionen und seine persönlichen Verhaltensweisen ... zu analysieren" (6). Auf der Grundlage von 55 Interviews in 33 Unternehmen beschreibt er den Alltag im Management, die zwischenmenschlichen Beziehungen im Betrieb sowie das Selbstbild der Manager und fragt nach der Attraktivität fernöstlicher Lehren. Dabei will er explizit als Chinese Vergleiche zum chinesischen Management ziehen. Leider ist sein Ergebnis nicht "das Panorama des deutschen Managements aus *chinesischer* (Hervorhebung G.S.) Sicht" (195), sondern nur eins aus der Sicht *eines* Chinesen, der zudem das chinesische Management nur aus einigen Aufsätzen zu kennen scheint. Sein Vergleich überzeugt nicht: "Das Management in Deutschland wie in China hat prinzipiell dieselbe Zielsetzung. Der Unterschied liegt in der Durchführung..." (27). Diesen Unterschied aber beschreibt Huang nicht.

Abschließend sei vermerkt, daß alle der besprochenen Arbeiten (mit Ausnahme der von Huang) auf die Bedeutung ausreichender Information als er-

folgsbestimmend hinweisen und daher in der Regel im Anhang Anschriften von Institutionen nennen, die bei der Geschäftsanbahnung helfen können. Die Literaturlisten sind z.T. sehr kurz und unvollständig. Es wäre zu überlegen gewesen, ob nicht zumindest in den Büchern, die sich bewußt an Praktiker wenden, gezielte Hinweise zur weiterführenden Lektüre im Anschluß an die einzelnen Abschnitte sinnvoller wären.

- 1) Die Übersee-Dokumentation in Hamburg bereitet eine Auswahlbibliographie zu diesem Thema vor (*Das China-Geschäft*), die voraussichtlich im 2. Quartal 1996 erscheinen wird.

Günter Schucher

Frauenforschung in China: Analysen, Texte, Bibliographie. Herausgegeben von Heike Frick, Mechthild Leutner, Nicola Spakowski

München: Minerva Publ. (Berliner China-Studien; 28), 1995, 312 S.

Die Wahl Pekings zum Tagungsort der Vierten Weltfrauenkonferenz der UNO lenkte im Spätsommer 1995 die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit in stärkerem Maße auf die politischen Rahmenbedingungen als auf die zu verhandelnden Probleme der Veranstaltung. Dies galt auch für die Situation der Frauen im Gastgeberland selbst. Die Berichterstattung erfolgte überwiegend mediengerecht aufbereitet: Photos von Tibeterinnen, die sich zum Zeichen unterdrückter Meinungsfreiheit den Mund verbunden hatten, Hinweise auf Hotels, die Decken bereithielten, um gegebenenfalls textilfrei demonstrierende Ausländerinnen rasch verhüllen zu können, oder Berichte über eigens angesetzte staatliche Schulungskurse für chinesische Teilnehmerinnen an der Konferenz bestimmten das Bild der Presse. Gleichwohl war die Konferenz Anlaß zu einer vermehrten Auseinandersetzung mit der Lage der Frauen im gegenwärtigen China. Dies machte sich sowohl im Lande selbst wie auch in der chinawissenschaftlichen Fachwelt bemerkbar.

Herausgegeben von Chinawissenschaftlerinnen am Ostasiatischen Seminar der Freien Universität Berlin erschien in der Reihe "Berliner China-Studien" zu dieser Zeit ein Band über *Frauenforschung in China*, der es sich zum Ziel gesetzt hat, "die inhaltlichen und methodischen Konzepte der chinesischen Frauenforschung ... einem breiteren (westlichen) Publikum zugänglich zu machen" (S.7). Auf diese Weise sollen "Grundlinien des spezifischen feministischen Diskurses in der VR China und in Taiwan deutlich (werden), einmal gegenüber 'westlichen' Ansätzen, aber auch Differenzen untereinander" (S.8). Die Darstellung ist übersichtlich in drei Bereiche untergliedert: Analysen, Schlüsseltexte und eine Bibliographie.

Der erste Teil, der vom Umfang her etwa die Hälfte des Buches ausmacht, versammelt unter dem Stichwort "Beiträge" Analysen zur allgemeinen Situation der chinesischen Frauenforschung sowie Darstellungen von Ansätzen in verschiedenen Einzelwissenschaften. Heike Frick gibt einen Überblick über Entwicklungstendenzen der Frauenforschung in der VR China; Nicola Spakowski umreißt die wichtigsten Positionen der taiwanesischen Frauenbewegung und -forschung; Nora Sausmikak charakterisiert in zwei Beiträgen die theoretischen