
KONFERENZEN

"Cross-Cultural Management and the Dynamics of Change in China"

Bremen, 20.-22. September 1999¹

In den letzten Jahren war ein enormer Anstieg an Forschungsaktivitäten zu interkulturellem Management in China zu beobachten. Wissenschaftler aus Disziplinen, die von Sprachwissenschaft über Managementstudien bis hin zu Psychologie, Soziologie, Politikwissenschaften und Regionalstudien reichen, trugen zu unserem Verständnis davon bei, welche Kommunikations- und Managementprozesse in Gang gesetzt werden, wenn Chinesen und Ausländer interagieren.

In all ihrer Verschiedenheit teilen diese Arbeiten meistens einige fundamentale Annahmen:

- ◆ Daß Kultur eine wichtige, wenn nicht die bestimmende Rolle bei der Ausbildung von Managementpraktiken einnimmt, und daß es deshalb nahezu zwangsläufig zu Konflikten und Missverständnissen kommt, wenn Management den Input und die Kooperation Partnern aus unterschiedlichen Kulturen erfordert.
- ◆ Daß (Pre-Departure-)Training die interkulturelle Leistungsfähigkeit von Expatriates steigert, da es ihr Wissen über und die Sensibilität in der Begegnung mit fremdkulturellen Verhaltensmustern erhöht.
- ◆ Daß Kommunikation, und daher Sprache, eine entscheidende Rolle bei der Herstellung interkulturellen Verständnisses spielt. Während der Nutzen von Fremdsprachenkenntnissen in der interkulturellen Begegnung zu einem gewissen Grade in Frage gestellt wurde, sind Begriffe wie "Erfolg" und "Verständnis" in diesem Zusammenhang nicht immer klar definiert worden. Darüber hinaus wurde der Einfluß von hierarchischen Beziehungen bzw. Machtverhältnissen auf das Kommunikationsverhalten im interkulturellen Kontext bislang weitgehend ausgeklammert.
- ◆ Daß es nicht eine überlegene Kultur und daher auch nicht einen überlegenen Managementweg gibt. Jede Kultur besitzt ihre eigenen erprobten und bewährten Interaktions- und Kommunikationsmuster, Problemlösungsmethoden etc. Im Falle interkultureller Kooperation müssen die Beteiligten deshalb "verhandeln" und sich darüber einig werden, welche Strukturen und Praktiken sie für ihre spezifische Zusammenarbeit annehmen wollen.
- ◆ Daß kulturelle Unterschiede zwischen unterschiedlichen nationalen Kulturen größer sind als zwischen verschiedenen (sub-)kulturellen Gruppen in einer Nation.

¹ An dieser Stelle möchten wir Gilbert Wong (Hong Kong University) und Shi-xu (University of Ulster at Jordanstown) für Ihre gedankliche Nachbereitung der Konferenz danken, die uns wertvolle Anregungen für das Verfassen dieses Artikels bot.

- ◆ Daß Forschung über interkulturelle Kommunikation schlußendlich zu einer Verbesserung der Kommunikation, zu einem Abbau von Frustrationen, ethnozentrischen Vorurteilen und Rassismen führt. Überspitzt formuliert gilt Forschung über interkulturelle Kommunikation als "politisch korrekt", weil sie der Förderung und Verbesserung von Völkerverständigung diene.

Die mit Mitteln der Volkswagen-Stiftung finanzierte Konferenz in Bremen verfolgte das Ziel, einige dieser Annahmen in Frage zu stellen bzw. den Blickwinkel auf verschiedene Aspekte interkulturellen Managements mit China zu erweitern. Gemeinsam war den ReferentInnen im Prinzip nur ihre chinabezogene Forschungstätigkeit und der Wille, den bisherigen *common sense* in ihrer jeweiligen Disziplin zu hinterfragen.

Nach einer Einführung zum Thema "Interkulturelle Kompetenz erzeugen" (Li-Choy Chong, Oliver Kabuth, Peter Lindstrom, alle Universität St.Gallen), die den derzeitigen Kenntnisstand anschaulich zusammenfaßte und präsentierte, stellte Eberhard Schenk (Universität des Saarlandes, Saarbrücken) Ergebnisse verschiedener Forschungsprojekte zur Ausgestaltung interkultureller Trainings vor. Er verwies dabei insbesondere darauf, daß kontextuelle Elemente verstärkt in die Vorbereitung auf den Auslandseinsatz einfließen sollten. Shi-xu (University of Ulster, Jordanstown) zeigte in seinem Vortrag über "Den Willen zum (Un-)Verständnis", daß die Definition dessen, was erfolgreiche interkulturelle Kommunikation darstellt, noch aussteht. Er forderte die Einbeziehung eines ethisch-moralischen Standpunktes in die Analyse von Sprechakten. Mit seiner Analyse von Machtbeziehungen bzw. dem Einfluß hierarchischer Strukturen (Industriestaaten vs. Entwicklungsländer, Kolonialmächte vs. kolonialisierte Völker etc.) schlug er einen Bogen zur Orientalismus-Debatte. Prof. Dr. Jan Selmer (Hong Kong Baptist University) dokumentierte anhand eigener Untersuchungen, daß der Erfolg von Pre-Departure-Trainings durchaus noch nicht erwiesen ist. Die Durchführung von Trainings nach der Ankunft im Ausland sind seiner Beobachtung nach erheblich vielversprechender, da sie problemlösungsorientierter vorgehen können und auf erheblich höheres Interesse seitens der Zielgruppe stoßen. In einem laufenden Forschungsprojekt überprüft Selmer derzeit, ob die Wahl des Zeitpunkts für ein interkulturelles Training für Expatriates auch leistungs- bzw. erfolgswirksame Folgen hat.

Im zweiten Abschnitt der Tagung räumte Huang Cen (International Institute for Asian Studies, Leiden) mit der Meinung auf, daß Überseechinesen in der Volksrepublik keine oder weniger interkulturelle Probleme hätten als westliche Investoren. In ihrer Studie über zumeist taiwanesisch investierte Unternehmen in Südchina untersuchte sie, wie das (zumeist patriarchalisch orientierte) Management von den lokalen Arbeitskräften wahrgenommen wird, und kontrastierte dies mit den Ansichten der Manager über die spezifische Problematik des Investitionsstandortes VR China. Konflikte im Verhältnis zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten führte sie auf Aspekte wie Vertrauen und Loyalität zurück, die auch im Management westlich investierter Unternehmen eine erfolgskritische Rolle spielen. Ein Beispiel positiver Erfahrungen in einem Joint Venture zwischen einem deutschen Firmenpool und einer chinesischen Institution wurde anschließend von Irmtraud Munder (Akademie für Technikfolgenabschätzung, Stuttgart) dargestellt.

Das dritte Panel zu den "Cultures of Organisation",² begann mit dem Paper von Lu Hanlong (Shanghai Academy of Social Sciences),² das die Veränderungen in der Organisationskultur chinesischer Staatsbetriebe dokumentierte. Anhand langjähriger Fallstudien dokumentierte Lu die Einwirkungen von Reformpolitik und wirtschaftlichem Wandel auf die Organisations- und Gesellschaftsform von Tochterunternehmen von Staatsbetrieben. Am darauf folgenden Vortrag von Gilbert Wong (Hong Kong University) entspann sich eine interessante Diskussion, die Ideen aus den vorausgegangenen Vorträgen aufgriff und in den dritten Tag hineinreichte. Hier wurde deutlich, daß in Fragen von Organisationskultur und Betriebsführung nicht nur ein anderer Kulturbegriff verwendet wird, sondern auch die Prämissen völlig unterschiedliche sind. Im Falle von Organisationsmanagement (man denke nur an Business Reengineering oder Management of Change) geht es nämlich explizit um aktives Eingreifen in und Verändern von Kulturen. Darüber hinaus gibt es weit klarere Bewertungen dessen, was "überlegene" oder effektivere, pragmatischere und wünschenswerte Managementpraktiken sind. Der "Zusammenprall" dieser Konzepte warf viele Fragen auf, die zum Teil wiederum anknüpften an die am Vortrag konstatierten Definitionsdefizite. Kann man es als erfolgreichen Ausgang interkultureller Interaktionen werten, wenn der Mächtigere (z.B. der ausländische Investor) seine fremdkulturellen Partner dazu zwingt, seine Managementprioritäten und Wertesysteme zu übernehmen? Ist es auf der anderen Seite zumutbar und für den Produktionsprozeß wünschenswert, dabei Zugeständnisse an lokale Bedingungen zu machen?

Am letzten Tag der Konferenz erläuterte Ni Jun (East China Normal University, Shanghai) den momentanen kulturellen und sozialen Transformationsprozeß in China u.a. am Beispiel der Eliten. Im Gegensatz zu deren traditioneller Zusammensetzung vorwiegend aus akademischen, intellektuellen Kreisen sind es nun zunehmend Manager und Unternehmenseigentümer, die eine entsprechende Funktion innehaben und die dazugehörige gesellschaftliche Anerkennung genießen. Kerstin Nagels (Hochschule Bremen) zeigte in ihrem Vortrag, daß die Anpassung westlicher Unternehmen an vermeintliche kulturelle Standards zum Beispiel in Fragen des Personalmanagements kontraproduktiv wirken kann. Insbesondere die junge Mitarbeitergeneration in westlich investierten Unternehmen erwartet oftmals einen hohen Grad an "westlicher Prägung" in Managementmethoden und Führungsverhalten. Auf der anderen Seite steht die chinesische Gesellschaft dieser jungen Elite u.a. wegen ihrer vermuteten "Verwestlichung" tendenziell kritisch gegenüber. Interkulturelles Management erfordert daher zum einen eine stärkere Orientierung an der "Zielgruppe", zum anderen die Berücksichtigung des Unternehmensumfeldes. Ähnlich resümierte Renate Krieg (Hochschule Bremen) ihre Betrachtungen der Rolle von weiblichen Angestellten in ausländisch investierten Unternehmen. Deren Betonung "objektiver" oder messbarer Kriterien in der Einstellungspolitik machen diese Unternehmen auch für qualifizierte Frauen attraktiv. Weibliche Beschäftigte genießen bei westlichen Expatriates im allgemeinen ein hohes Ansehen, doch schlägt sich dies nicht gleichermaßen in ihren Aufstiegschancen nieder. Christian Schuchardt (Hochschule Bremen) schlug abschließend noch einmal den Bogen zur Diskussion des

2 Herr Lu konnte leider nicht persönlich an der Konferenz teilnehmen und hatte daher Monika Schädler (Hochschule Bremen) darum gebeten, sein Paper auf der Konferenz zu präsentieren.

Vortages, indem er zunächst verschiedene Modelle individueller Transformationsprozesse vorstellte und dann auf die Vergleichbarkeit von Märchen- und Sagenhelden mit den "Agents of Change" in betrieblichen, gesellschaftlichen oder staatlichen Transformationsprozessen einging. Mit seiner These, man müsse den "Drachen" (als Symbol des Widerstandes gegen Veränderung) nicht töten, sondern man solle seine Sprache lernen und ihn zähmen, initiierte er eine Fortsetzung der Diskussion über Wandel bzw. die Optionen von Anpassung an oder Eingriff in die fremdkulturelle Umgebung.

Die Konferenzbeiträge werden in den nächsten Monaten überarbeitet und sollen im kommenden Jahr veröffentlicht werden. Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an Kerstin Nagels, Hochschule Bremen, Email: knagels@fbw.hs-bremen.de; Konferenz-Webpage: www.fbw.hs-bremen.de/~knagels.

Kerstin Nagels

Zweites Deutsch-Koreanisches Kolloquium: Gesellschaftliche Herausforderungen heute

Wildbad Kreuth, München, Berlin, 10.-16. Oktober 1999

Vom 10. bis 16. Oktober 1999 veranstalteten die Akademie für Politik und Zeitgeschehen der Hanns-Seidel-Stiftung München, die Katholische Sozialwissenschaftliche Zentralstelle Mönchengladbach und die Sogang Universität Seoul/Korea in Wildbad Kreuth das Zweite Deutsch-Koreanische Kolloquium. "Gesellschaftliche Herausforderungen heute" lautete das Thema der Konferenz, die Vertreter aus Politik, Kirche, Wirtschaft, Wissenschaft und Medien beider Länder zusammenführte.

Südkorea kennt eine unserer deutschen Geschichte vergleichbare politische Teilung. Als eines der am schnellsten industrialisierten Ländern der Welt leidet Südkorea an den typischen Modernitätsproblemen. Zugleich ist es ein Land mit einer Jahrtausende alten Hochkultur und einem ausgeprägtem religiösen Interesse. Die Kirche übt in Südkorea große Anziehungskraft auf Wissenschaftler und Studierende aus. Die katholische Sogang Universität, die großes Interesse an einer stärkeren Zusammenarbeit mit den wissenschaftlichen Hochschulen und Institutionen in Europa, insbesondere in Deutschland hat, gehört zu den Spitzenuniversitäten des Landes.

Eröffnet wurde die Tagung durch zwei Referate, die die moderne Entwicklung Koreas und Deutschlands in den weltpolitischen Rahmen einzuordnen suchten. Prof. Dr. Seo Byung-Chul, Direktor des "Institute of Foreign Affairs and National Security" (IFANS) Seoul, sprach über die Außen- und Nordkoreapolitik der Republik Korea. Parallel hierzu verglich der Ostasienpezialist Prof. Dr. Gottfried-Karl Kindermann von der Ludwig-Maximilians-Universität München Deutschland und Korea von den Grundlinien ihrer Geschichte her.

Prof. Dr. Cho Kwang von der Korea University gewährte einen Einblick in "asiatische Werte". Dies leitete über zu Prof. Dr. Kim Jong Min von der Catholic University of Taegu-Hyosung, der über "Modernisierung" im politischen Bereich und aktuelle Probleme der Entwicklung zur Demokratie in seinem Land sprach. Die konfuzi-