

Angelika Ning* / Pia Kleis**

Management im deutsch-chinesischen interkulturellen Kontext

Kurzbibliographie
mit einer Einleitung von
Angelika Ning

Wer heutzutage durch die Welt reist, macht die Erfahrung, dass einerseits die räumlichen Entfernungen immer weiter schrumpfen, wohingegen die kulturellen Distanzen mehr und mehr auseinander klaffen. Bei genauerer Betrachtung stimmt jedoch weder das eine noch das andere: Die Entfernungen sind immer noch dieselben wie vor tausend Jahren, geändert haben sich die Verkehrsmittel; die Kulturen sind auch nicht unterschiedlicher geworden, sie haben nur engeren und mehr Kontakt untereinander. Der Massentourismus und die Globalisierung vieler Firmen sind nur zwei von vielen Beispielen der interkulturellen Begegnung. Gemeinsam ist beiden, dass hier nicht der kulturelle Austausch im Vordergrund steht, trotzdem aber geschieht. Insbesondere bei Geschäftsleuten wirkt sich das problematisch aus, da sie, wenn sie längere Zeit im fremden Land leben, als Träger der eigenen Kultur einen bleibenden Eindruck im Gastland hinterlassen. Expatriats – Geschäftsleute, die im Ausland leben und arbeiten – müssen im interkulturellen Kontext agieren, meist ohne dass sie entsprechend auf diese Aufgabe vorbereitet wurden. Hier soll das interkulturelle Management Hilfeleistung leisten.

1 Definition

Bevor eine sinnvolle Diskussion von interkulturellem Management möglich ist, muss erst der Bedeutungsrahmen dieses Begriffes eingegrenzt werden. Auf den ersten Blick gesehen, besteht der Begriff aus zwei Teilen: Er beinhaltet sowohl die vielschichtigen Bedeutungen von Management als auch den in seiner Bedeutung schwer zu fassenden Begriff Kultur.

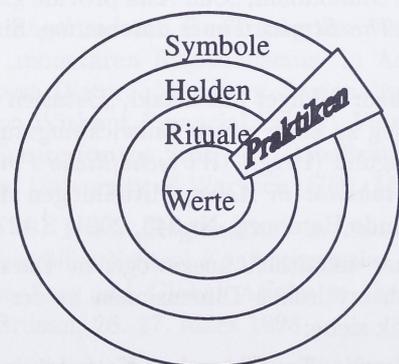
Der Management-Begriff kommt aus dem Englischen, daher an dieser Stelle eine englische Umschreibung: „Managing is getting things done through others“ (American Management Association).¹ Daraus lässt sich schließen, dass Management für die Menschenführung und die Organisation von Abläufen zuständig ist. Laut Bühner gliedert sich Management in eine Sachebene der Führung und Leitung von Geschäften und in eine personenbezoge-

ne Ebene der Mitarbeiterführung. Außerdem kann man den Management-Begriff institutionalisiert auf die Personengruppe beziehen, die sich mit Management-Aufgaben beschäftigt.² In diesem Sinne sind Begriffe wie „Top-Management“ oder „mittleres Management“ zu verstehen. Festzuhalten bleibt, dass Managementaufgaben immer ein zwischenmenschliches Element beinhalten.

Das deutsche Wort Kultur ist lateinischen Ursprungs, wobei „cultura“ in seiner Grundbedeutung so viel heißt wie „pflügen“ oder „Land bestellen“. Diese ursprüngliche Bedeutung findet sich noch im deutschen Begriff „Kultivieren“. Das war der Unterschied zwischen der römischen Zivilisation und den benachbarten Völkern. Diese waren nicht sesshaft und hatten aus römischer Sicht keine Kultur. Der Begriff beinhaltet also von Anfang an diese kulturelle Arroganz, dass nur die eigene Kultur die richtige ist und alle anderen keine Kultur haben. Leicht variiert findet sich dieses Thema auch im chinesischen Begriff. Kultur im Chinesischen heißt *wenhua*, das aus den Teilen *wen* und *hua* zusammengesetzt ist. *Wen* in der Grundbedeutung steht für „künstliche, nach bestimmten Regeln erzeugte Spuren“ und im weiteren Sinn dann für „Schrift“ und „gebildet“. *Hua* heißt in seiner Grundbedeutung Veränderung und wird häufig als Suffix im Sinne von „zu etwas werden“ verwendet. *Wenhua* bedeutet außer Kultur somit auch Bildung und Erziehung. Daher sagt man im Chinesischen von einem Analphabeten auch, dass er keine *wenhua* hat. Genau wie die römischen Nachbarn hatten auch die umliegenden Völker der Chinesen meist keine eigene Schrift und waren in chinesischen Augen demzufolge Barbaren.

Der Begriff Kultur ist im Deutschen keineswegs eindeutig und in seiner Vielfalt kaum zu überblicken. Gemeinhin wird Kultur als Folklore, Musik oder Kunst eines bestimmten Landes oder Volkes verstanden. Die Vielschichtigkeit des Begriffes unterhalb dieser Oberfläche zeigt sich in dem Zwiebelmodell der Manifestationen von Kultur, das von Geert Hofstede vorgeschlagen wird.³

Abb. 1: Zwiebelmodell der Manifestationen von Kultur nach Hofstede



²Bühner, Rolf (Hrsg.), *Management-Lexikon*, München: Oldenbourg 2001, S.458.

³Hofstede, Geert, *Lokales Denken, Globales Handeln*, München: dtv 2001, S.9.

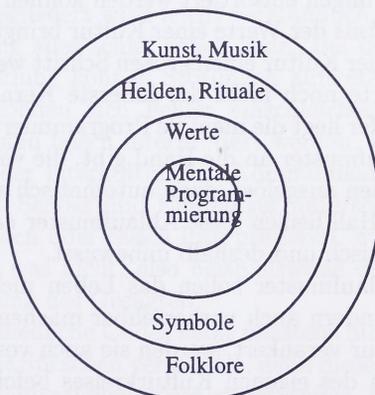
¹Braunschweig, Christoph u.a., *Grundlagen der Managementlehre*, München: Oldenbourg 2001, S.11.

Die vorangegangene Auffassung des Kulturbegriffes wird von Geert Hofstede als „Kultur zwei“ bezeichnet und in seine Diskussion des Begriffes nicht weiter miteinbezogen. Meiner Ansicht nach sollte man sie aber als die äußerste Schicht dem Zwiebelmodell hinzufügen. Auf dieser Ebene gibt es meist einen regen Austausch zwischen den Ländern und Völkern dieser Erde. Diese kulturellen Darbietungen mögen einem Angehörigen einer anderen Kultur gefallen oder nicht, aber das führt nicht zu essenziellen, interkulturellen Problemen. Man kann beispielsweise gut in China leben, ohne die chinesische Oper zu mögen.

Erste Probleme gibt es meistens bei den kulturell etwas tiefer verankerten Sitten. Die meisten Deutschen finden es unmöglich, wie die Chinesen auf die Straße spucken oder beim Essen schmatzen. Wohingegen die Chinesen es unappetitlich finden, wie laut sich die Deutschen die Nase schnutzen, womöglich noch beim Essen. An derartige „Unsitte“ kann man sich jedoch noch relativ leicht gewöhnen, indem man sie beispielsweise einfach zu ignorieren versucht. Für die interkulturelle Verständigung reicht aber mit Sicherheit die Kenntnis der Sitten (und Unsitten) eines Landes nicht aus.

Laut dem Zwiebelmodell von Hofstede sind die Manifestationen von Kultur auf der innersten Ebene ihre Werte. Untersucht man also die Werte einer Kultur, ist man schon weiter unter die Oberfläche vorgedrungen. Allerdings noch nicht weit genug, um wirkliches Verständnis von der Funktionsweise einer Kultur zu erhalten, wobei es unerheblich ist, ob es sich um die eigene oder eine fremde Kultur handelt. Den Werten einer Kultur liegen allgemein gültige Regeln zugrunde, die von allen Angehörigen dieser Kultur meist mehr unbewusst als bewusst befolgt werden – daher die Beschreibung von Kultur im Kern als kollektive mentale Programmierung von Geert Hofstede oder als „kulturelles Unbewusstes“ von Edward T. Hall.⁴

Abb. 2: Modifiziertes Zwiebelmodell der verschiedenen Schichten von Kultur



In dem modifizierten Diagramm sind im Gegensatz zur Abbildung 1 nicht nur die Manifestationen von Kultur, sondern die verschiedenen Schichten von Kultur dargestellt. Helden, Rituale und Symbole wurden auf einer

⁴Hofstede, Geert, a.a.O., S.6; Hall, Edward T., *Beyond Culture*, New York: Anchor Books 1989, S.43. Er beschreibt hier, was er als „cultural unconscious“ bezeichnet.

Schicht zusammengefasst, da sie sich direkt aus den Werten einer Kultur ableiten lassen. In jeder Schicht spiegeln sich die darunter liegenden wider und selbst in der Kunst und Musik findet sich noch die mentale Programmierung. Kultur ist wie ein Hologramm, wo sich in jedem noch so kleinen Teilstück die Gesamtheit findet. Daher bewirkt auch jede kleine Veränderung eine Änderung der gesamten Struktur.

Für die interkulturelle Begegnung im Allgemeinen und das interkulturelle Management im Speziellen ist es notwendig, über ein möglichst klares Bild von der fremden und der eigenen Kultur zu verfügen. Im interkulturellen Bereich ist der Vergleich zwischen den Kulturen unerlässlich. Ein Vergleich ist aber nur zwischen mindestens zwei Dingen möglich, in diesem Fall also der fremden und der eigenen Kultur. Die Kenntnisse der eigenen Kultur sind demnach mindestens genauso wichtig wie das Studium des Fremden. Das mag einfach erscheinen, da jeder seine eigene Kultur zu kennen glaubt. Es erweist sich aber als Problem, da die eigene Kultur von klein auf erlernt wird, wie zum Beispiel die Muttersprache. Ähnlich wie bei der Muttersprache kann man sich dieser bestens bedienen, ohne die zugrunde liegenden Regeln, im Fall der Sprache die Grammatik, zu kennen. Offensichtlich wird diese Unkenntnis meist erst in der interkulturellen Begegnung und auch hier nur indirekt, wenn sie sich durch vorprogrammierte Missverständnisse und hartnäckige Vorurteile zeigt. Daher fordert Edward T. Hall, die eigene Kultur anhand der fremden zu transzendieren.⁵ Erfolg im interkulturellen Management ist stark davon abhängig, wie sehr das dem Einzelnen gelingt.

Kultur lässt sich nach Bedarf als die Gruppe der die gleichen Regeln befolgenden Personen beschreiben oder als die Summe dieser Regeln. Diese Definition hat den Vorteil, dass man damit leicht Subkulturen bestimmen kann, als Untergruppen mit zusätzlichen speziellen Regeln, wie zum Beispiel die Unternehmenskultur. Jeder Mensch ist damit gleichzeitig Angehöriger mehrerer Kulturen und Subkulturen, zum Beispiel der nationalen Kultur, der geschlechtsspezifischen Kultur oder der Kultur der Alters- oder Berufsgruppe. Man könnte meinen, das würde sich positiv auf die interkulturelle Verständigung auswirken. Dem ist nur leider nicht so, da der Einzelne normalerweise in seine Kultur hineinwächst, was heißt, dass er sie unreflektiert und unbewusst übernimmt und anwendet.

Kurz zusammengefasst ist interkulturelles Management die Leitung von Geschäften, die in verschiedenen Kulturen gleichzeitig abgewickelt werden, und die Führung von Mitarbeitern, die einer anderen Kultur als der eigenen angehören.

2 Anwendung

In der Realität ist interkulturelles Management keineswegs so schwierig, wie es vielleicht den Anschein hat. Zwar ist die Phase der Enkulturation nach Ansicht der meisten Soziologen mit etwa 10 Jahren abgeschlossen und danach liegen die Grundwerte eines Menschen zum größten Teil fest. Aber sie können später modifiziert werden. Die inter-

⁵Hall, Edward T., a.a.O., S.164-165.

kulturelle Begegnung eröffnet die Möglichkeit, Neues dazuzulernen. Es ist jedoch nur möglich dazuzulernen, wenn man offen ist für Neues. Dabei ist es wichtig, Neues auch als solches zu erkennen, indem man beispielsweise selbst scheinbar Selbstverständliches in Frage stellt. So wird ein Chinese häufig ein angebotenes Getränk zurückweisen, selbst wenn er durstig ist. Das gilt in China als höflich, mit der Folge, dass man einem Chinesen das Getränk richtiggehend aufdrängen muss, ein Benehmen, das in Deutschland wiederum als unhöflich angesehen wird. Die Bereitschaft, auch das Selbstverständliche noch zu hinterfragen, ist notwendig, um die eigene Kultur zu transzendieren. Erst in der interkulturellen Begegnung besteht die Gelegenheit dies zu tun, aber nur unter der Bedingung, dass man das Fremde als Chance begreift. Durch Beobachten und Ausprobieren lernt man ständig hinzu.

Die Beobachtung wird von der eigenen Kultur beeinflusst, nämlich bei der Selektion, welche Umweltreize überhaupt auf die Person wirken. Die Welt ist zu komplex, als dass der Mensch ständig sämtliche Eindrücke aufnehmen und verarbeiten könnte. Es wird folglich nur ein Teil rezipiert. Diese Selektion ist notwendig, um einen Systemkollaps durch Informationsüberfluss zu verhindern. Kurz gesagt, ist die Aufnahmefähigkeit eines jeden Systems, einschließlich des Menschen, beschränkt. Dieser Selektionsvorgang wird von den eigenen Interessen und eben sehr stark von der eigenen Kultur bestimmt. Trotz dieser Vorselektion bleiben immer noch mehr Informationen übrig, als dass der Mensch sie sämtlich bewusst durchdenken könnte. Folglich geschieht auch ein Großteil der Informationsverarbeitung unbewusst und das bedeutet, dass dieser Teil nach dem von der eigenen Kultur vorgegebenen Muster verläuft. Daher wird sie leicht zum Ursprung für Vorurteile gegenüber anderen Kulturen.

Die eigene Kultur gibt vor, was wichtig ist – natürlich nur, was in und für die eigene Kultur wichtig ist. Daran lassen sich die Werte einer Kultur festmachen. Unterschiede in den Wertvorstellungen verschiedener Kulturen sind relativ leicht zu fassen und daher auch viel untersucht. Auch von chinesischer Seite gibt es hier Untersuchungen, wie zum Beispiel in dem Werk von Liu Renhang *Dongfang datong xue'an (Studienentwurf für die Große Gleichheit des Ostens)*, das 1926 erschienen ist. Der Autor stellt hier die Werte des Ostens denen des Westens gegenüber und kommt zu einer sehr langen Liste, von der ich hier nur ein paar Punkte herausgreifen möchte:⁶

Osten

- Anwendung [des Prinzips] der Mitte
- Hochschätzung von Weichheit und Bildung
- Betonung der Familie in der Moral
- Mit langem [feierlichem] Gewand angetan
- Gerne bereit, bescheiden zurückzuweichen
- Wertschätzung von Erziehung, Verfeinerung, Menschlichkeit und Rechtlichkeit

⁶Hier auszugsweise zitiert nach der deutschen Übersetzung in Bauer, Wolfgang, *China und die Hoffnung auf Glück*, München: dtv 1989, S.459-462.

- Weiblich von Natur, verehrt man das *Yin*, das Weiche, das Mütterliche, das Chthonische

Westen

- Anwendung [des Prinzips] der Extreme
- Hochschätzung von Kampf und Kraft
- Betonung des Individualismus in der Moral
- In Barbarentracht mit kurzer Schleppe
- Gerne bereit zu streiten
- Wertschätzung von Klugheit, Kraft, [gesetzlichen] Rechten und Profit
- Männlich von Natur, verehrt man das *Yang*, das Hartharte, das Heldische und das Dynamische

Der Sinologe Wolfgang Bauer beurteilt diese Liste mit den Worten:

Die Liste ist deshalb bedeutsam, weil sich in ihr einerseits all jene Klischees vereinigt finden, die sich im Laufe der Zeit nicht nur in China, sondern auch in Europa und Amerika über den Unterschied von östlichen und westlichen Kulturen herausgebildet haben, andererseits weil die asiatisch-chinesischen Idealvorstellungen (ebenso wie umgekehrt natürlich auch die westlichen) bereits durch diese starre Gegenüberstellung auf ein Profil eingeeignet erscheinen, das nicht mehr frei konzipiert, sondern weitgehend eben durch sein Korrelat vorgegeben ist.⁷

So finden sich hier die Konzepte von Kollektivismus und Individualismus, von Harmonie und Durchsetzungsvermögen oder kurz von *Yin* und *Yang* für die Gegenüberstellung von Ost und West. Das Problem mit diesen Klischees ist nicht, dass sie völlig falsch sind, sondern dass sie zu starr sind. Sie lassen keinen Raum für eigene Erkenntnisse, sondern halten für alles eine Schublade bereit, wo Beobachtungen einsortiert werden können.

Die Kenntnis der Werte einer Kultur bringt einen dem Verstehen einer Kultur einen großen Schritt weiter, jedoch sind die Werte noch nicht der innerste Kern einer Kultur. Noch tiefer liegt die mentale Programmierung, die der Person Ablaufmuster an die Hand gibt, die von bestimmten Situationen ausgelöst, dann automatisch abgehandelt werden. Bei Hall heißen diese Ablaufmuster *action chain*, sind automatisch und deshalb unbewusst.

Diese Ablaufmuster sollen das Leben nicht nur vereinfachen, sondern auch vorhersehbar machen. Da in der eigenen Kultur verankert, werden sie auch von den anderen Personen des eigenen Kulturkreises befolgt. Das ist auch ein Grund, warum man sich in einer fremden Kultur so leicht halt- und orientierungslos fühlt. Die alten Verhaltensmuster funktionieren nicht mehr so wie gewohnt. Die Vorhersagbarkeit geht verloren, das eigene Verhalten löst nicht mehr das erwartete Verhalten aus. Alles ist neu und fremd und die einfachsten Dinge, wie man sich zum Beispiel begrüßt, müssen neu gelernt werden.

⁷Ebenda, S.459.

3 Interkulturelle Kommunikation

Ein Großteil von interkulturellem Management hat mit interkultureller Kommunikation zu tun. Weder die Leitung von Geschäften noch die Führung von Mitarbeitern ist ohne Kommunikation möglich. Wenn die Geschäfte in fremden Ländern oder mit ausländischen Geschäftspartnern abgewickelt werden und die Mitarbeiter einer anderen als der eigenen Kultur angehören, so handelt es sich um interkulturelle Kommunikation. Dabei ist für das interkulturelle Management hauptsächlich der Bereich der Kommunikation interessant, die im Geschäftsalltag anzutreffen ist.

Kommunikation ist ein Vorgang zur Übermittlung von Information zwischen mindestens zwei Individuen. Der Vorgang lässt sich folgendermaßen beschreiben: Der Sender chiffriert seine Information (meist mittels Sprache) und sendet diesen Code an den Empfänger, der mittels seines Wissens den empfangenen Code dechiffriert und so die Information erhält und ein Feedback an den Sender übermittelt:

Wenn eine Person einer anderen Person eine Information vermitteln möchte, so muss sie ihr in irgendeiner Form Ausdruck verleihen, was der Einfachheit halber hier mit „chiffrieren“ bezeichnet wurde. Normalerweise geschieht dieses Chiffrieren mittels Sprache. Es ist aber auch möglich, dass man sich durch Körpersprache mit Handzeichen, Blicken oder Ähnlichem verständigt. Für eine erfolgreiche Übermittlung der Information ist es natürlich notwendig, dass der Empfänger die Übermittlung bemerkt und anschließend im Fall der sprachlichen Übermittlung das Gehörte (im Fall von Körpersprache das Gesehene oder Gefühlte) richtig interpretiert. Gleichzeitig signalisiert er dem Sender, dass die Information bei ihm angekommen ist. Dieses Feedback kann einfach nur ein aufmerksamer Blick oder ein Kopfnicken sein oder auch eine heftige Reaktion, eben etwas, das dem Sender mitteilt, dass die Information angekommen ist. Das gehört auch noch zum Vorgang der Kommunikation, da mindestens zwei Personen beteiligt sein müssen und der Sender erkennen möchte, ob er die Information erfolgreich übermittelt hat.

So aufgegliedert wird leicht verständlich, was bei diesem Vorgang alles schief gehen kann: Bei der Informationsübermittlung können Störungen auftreten oder beim Empfang können sich Fehler einschleichen. Selbst das Feedback kann falsch interpretiert werden. Der häufigste Fehler bei der interkulturellen Kommunikation ist allerdings, wenn Sender und Empfänger unterschiedliche Codes verwenden oder falsch interpretieren, was zum Code gehört und was nicht, also beispielsweise die nonverbale Unterstützung des Gesagten.

Unterschiedliche Codes heißt meistens nicht, dass man verschiedene Sprachen verwendet, denn dieses Problem ist den Kommunikationspartner meist sofort offensichtlich. Aber selbst hier gibt es Ausnahmen wie folgende Begebenheit zeigt: Eine amerikanische Studentin bestellte mit ihrem gerade erlernten Chinesisch in einer einfachen chinesischen Nudelküche eine Nudelsuppe. Der Ober brachte ihr das Gewünschte und fragte sie in dem ortsüblichen Dialekt: „A ya layou?“, was so viel heißt wie: „Möchten Sie Chilisauce?“ Die Studentin lief daraufhin puterrot an und verließ fluchtartig das Restaurant. Sie hatte nämlich

„I love you“ verstanden.

Abgesehen von solchen Extremen bedeuten unterschiedliche Codes normalerweise, dass trotz Verwendung einer gemeinsamen Sprache der übermittelte Code anders als vom Sender vorgesehen interpretiert wird. Sprache an sich ist nicht eindeutig. Sie wird normalerweise auch nicht so gebraucht, vielmehr ist diese Vieldeutigkeit oft gewollt, mindestens jedoch notwendig, um die Komplexität des zu Vermittelnden einzubeziehen. Außer der Information selbst kann zum Beispiel auch die Stellung des Sprechenden zum Hörenden, seine Einstellung zu dem Gesagten oder die Hoffnung auf Zustimmung oder Ablehnung ausgedrückt werden. Diesen Hintergrund richtig zu interpretieren ist für eine gute Verständigung unerlässlich. Kulturell bedingte Unterschiede machen sich hier auch am leichtesten bemerkbar. Beispielsweise sind die Anredeformen im Chinesischen recht diffizil und zudem regional leicht variierend. Zunächst einmal fällt auf, dass im Chinesischen der Familienname zuerst genannt wird und der Vorname, wenn überhaupt, dahinter. Normalerweise wird der Vorname nicht gebraucht, sondern nach dem Familiennamen die Berufsbezeichnung als Respektbezeugung verwendet. Bei Unbekannten benutzt man häufig ähnlich wie im Deutschen Herr *xiansheng*, Frau *nüshi* oder Fräulein *xiaojie* als Anrede, die ebenfalls dem Familiennamen, so weit bekannt, nachgestellt wird.⁸

Auch im nonverbalen Teil bestehen kulturell große Unterschiede, die normalerweise aber völlig unreflektiert und damit unerkannt bleiben. Beispielsweise können Chinesen mit dem Achselzucken nichts anfangen und übersehen es einfach oder das deutsche Hörsignal „mhm“ wird als Missbilligung fehlinterpretiert.

Laut Gerhard Maletzke sind unter interkultureller Kommunikation die Prozesse zusammengefasst, die ablaufen, wenn Menschen verschiedener Kulturen einander begegnen in dem Bewusstsein, dass der Begegnungspartner „fremd“ ist.⁹ Problematisch ist nur, dass dieses Bewusstsein des fremden Gegenüber nicht ausreicht, um die eigenen kulturell bestimmten und unbewusst ablaufenden Prozesse zu beeinflussen.

4 Missverständnisse

Die Definition von Kultur als mentale Programmierung mit unbewussten Abläufen erklärt, warum Menschen aus verschiedenen Kulturen in der gleichen Situation oft sehr unterschiedlich reagieren. Zum einen lässt die gleiche Situation meist mehrere Interpretationsmöglichkeiten offen, zum anderen löst sogar dieselbe Interpretation andere Verhaltensweisen aus. So ist zum Beispiel das Ausstrecken der Hand am Anfang der Begegnung in Deutschland die Aufforderung zum Händeschütteln. In China ist der Brauch des Händeschüttelns mittlerweile auch eingeführt, aber mit dem Unterschied, dass man in China normalerweise nicht fest zudrückt, sondern die Hand nur ganz vorsichtig in die eigene nimmt und kurz oder gar nicht

⁸Für eine detaillierte Auflistung der chinesischen Anredeformen, siehe Kuhn, Dieter u.a., *Markt China*, München: Oldenbourg 2001, S.310-313.

⁹Maletzke, Gerhard, *Interkulturelle Kommunikation*, Opladen: Westdeutscher Verlag 1996, S.37.

schüttelt. In Deutschland wird das leicht als Zeichen von fehlendem Selbstbewusstsein gesehen. In China wird das Händeschütteln zwischen Freunden und Verwandten auch gerne weggelassen. Die ausgestreckte Hand löst also bei einem Chinesen und einem Deutschen ein leicht variiertes mentales Programm aus, das oberflächlich betrachtet keinen Unterschied hat. Die Hand wird entgegengenommen, geschüttelt und dann wieder losgelassen. Unterschiede bestehen in der Art, wie man zudrückt und wann man wieder loslässt. Aber genau diese feinen Unterschiede bestimmen, welches Bild man sich vom Gegenüber macht.

Missverständnisse in der interkulturellen Zusammenarbeit lassen sich nicht immer vermeiden. Entscheidend ist, wie man damit umgeht. Wichtig ist, dass man sie zuerst einmal bemerkt. Das mag trivial klingen, ist in der Praxis jedoch oft nicht gegeben. Ein deutscher Geschäftsmann¹⁰ berichtete mir, dass er in China sehr offen mit allen Personen umgehe und keine Scheu zeige. Dieses Verhalten begründete er damit, dass es die Chinesen offensichtlich nicht stören würde, da es sie erfreue: Sein Verhalten wird regelmäßig mit Lachen oder Lächeln seitens der Chinesen quittiert. Das ist ein verbreitetes Missverständnis, denn dieses Lachen oder Lächeln ist eine typische Art der Chinesen ihre Verlegenheit zu zeigen. Die Missinterpretation der Situation erwächst aus der deutschen Fehlinterpretation der chinesischen Reaktion, wo diese ganz selbstverständlich – eben unbewusst – nach deutschen Regeln dechiffriert wird.

Ein anderes unerkanntes Missverständnis kann entstehen, wenn Chinesen Probleme andeuten statt sie offen auszusprechen. Diese Andeutungen werden von deutscher Seite oft nicht verstanden, da die Deutschen zumindest im Geschäftsalltag gewohnt sind, Probleme offen anzusprechen. Die deutsche Seite zeigt folglich keine Reaktion, was von der chinesischen Seite dann aber als gewolltes Ignorieren, eben als „Nicht-Verstehen-Wollen“ interpretiert wird. Am Ende ist die chinesische Seite verärgert und die deutsche Seite weiß nicht, dass es überhaupt Grund zur Beunruhigung gibt.

Sicher entstehen die viele Missverständnisse durch die verschiedenen Arten, wie man den Gegenüber über Schwierigkeiten informiert. Die Deutschen bevorzugen normalerweise eine geradlinige Denkweise, die eine Sache möglichst schnell auf den Punkt bringt. Hingegen ist es in China üblich, ein Problem ganzheitlich von allen Seiten langsam einzukreisen.¹¹ Daher bemängelt ein deutscher General Manager:¹² „Sie kommen bei einer Sache nicht auf den Punkt. Es wird viel geredet, lang geredet, wenn man 2 Stunden redet, das hätte man in 10 Minuten erledigt haben können.“

Die häufigsten Missverständnisse entstehen, wie oben angedeutet, durch die unterschiedliche Interpretation des Gesagten. Wenn sich Chinesen zum Beispiel kennen lernen, ist es üblich, dass sie sich bereits in der Aufwärmpha-

se nach dem Alter, dem Familienstand und dem Gehalt erkundigen. Ein Deutscher empfindet solche Fragen als ein Eindringen in seine Privatsphäre und er erhält deshalb den Eindruck, sein chinesischer Gegenüber sei recht aufdringlich, wohingegen ein Chinese diese Fragen als Informationsaustausch sieht, um sich gegenseitig besser einschätzen zu können. Man möchte Gemeinsamkeiten erkennen und sich eine richtige Vorstellung von der Stellung des Gegenüber machen, um so Beziehungen zum Anderen aufbauen zu können. In China sind Beziehungen, auf Chinesisch *guanxi*, deshalb so wichtig, weil sich laut Francis Hsu das asiatische Selbst, anders als das westliche, einschließlich seiner Beziehungen zu den ihm nahe stehenden Personen definiert.¹³ So ist also dieser Versuch des Einschätzens aus chinesischer Sicht notwendig als Grundlage für die zukünftige Beziehungsgestaltung.

In der interkulturellen Begegnung muss man ständig darauf gefasst sein, dass es zu Missverständnissen kommen kann. Daher ist es wichtig, ein Missverständnis zuerst einmal als ein solches zu erkennen. Es trägt nicht zu einer guten Verständigung bei, wenn unverständliche Reaktionen oder seltsames Verhalten als Ignoranz oder Dummheit abgestempelt werden. Unverständliche Reaktionen werden letztlich vom eigenen Verhalten ausgelöst. Dieses Verhalten mutet wahrscheinlich den Gegenüber genauso seltsam an, wie man selbst auch das Verhalten des Gegenübers nicht recht zu deuten weiß. In einer solchen Situation braucht man viel Geduld, um herauszufinden, ab wann sich die Situation falsch entwickelt hat. Danach ist noch einmal viel Geduld nötig, um zu klären, was ursprünglich intendiert war. Hierbei ist darauf zu achten, dass auch noch so selbstverständliche Dinge Erwähnung finden, denn was sich in der eigenen Kultur von selbst versteht, ist in einer anderen Kultur oft nicht nur nicht selbstverständlich, sondern völlig unverständlich.

5 Ausblick

Erfolgreiches interkulturelles Management braucht Geduld, Toleranz und Offenheit. Geduld ist wichtig, damit keine voreiligen Schlüsse gezogen werden. Wenn die Partner auch sich selbst gegenüber geduldig sind, so erwarten sie nicht von vorneherein alles zu wissen und zu verstehen und sind eher bereit neu dazuzulernen.

Toleranz ist im interkulturellen Kontext eine häufig aufgezählte Tugend. In der Praxis ist sie dennoch selten anzutreffen, da ein gewisser Kraftaufwand nötig ist, um neben dem, was bisher ein Leben lang funktioniert hat und richtig war, noch andere Möglichkeiten bestehen zu lassen. Sie ermöglicht jedoch erst ein respektvolles Umgehen miteinander, das die Grundlage für gegenseitiges Vertrauen bildet.

Offenheit gegenüber dem Fremden trägt dazu bei, dass man das ursprüngliche Bild, das man sich von der fremden Kultur gemacht hat, ständig neu überdenkt, statt aus der eigenen Kultur heraus lediglich nach Beweisen für dessen Richtigkeit sucht. Als Träger der eigenen Kultur wird man

¹⁰Interview mit einem deutschen Expatriat in Nanjing im September 2003. – In der Zeit seit 1997 wurden von mir und meiner ehemaligen Kollegin, Frau Hongxia Shi, in China und Deutschland insgesamt 63 Deutsche und 42 Chinesen befragt. Ergebnis der Studie bis 2000 ist in dem Buch: Kuhn, Dieter u.a., a.a.O., veröffentlicht.

¹¹Abegg, Lily, *Ostasien denkt anders*, Zürich: Atlantis 1949, S.47-48.

¹²Interview mit einem deutschen Generalmanager in der Provinz Shanxi im März 1999.

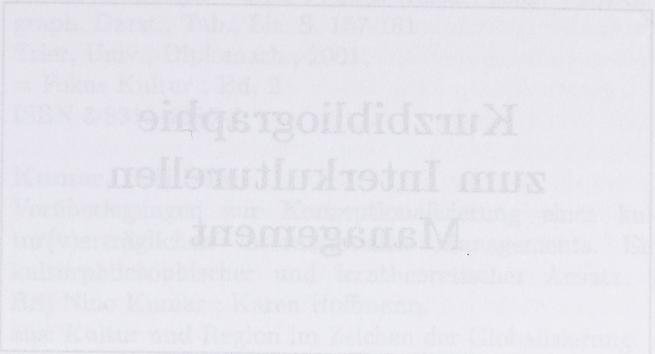
¹³Hsu, Francis L. K. u.a. (Hrsg.), *Culture and Self: Asian and western perspectives*, New York: Tavistock Publication 1985, S.24 und 34.

sonst leicht ihr Opfer und pojiziert das eigene Wertesystem auf die fremde Umgebung.

Zu guter Letzt ist eine gute Portion Humor ebenfalls von großem Nutzen. Wer auch über sich selbst lachen kann, der kommt oft leichter und schneller über kulturelle Grenzen hinweg zu einem echten gegenseitigen Verstehen.

* Frau Dr. Angelika Ning hat im November 2000 an der Universität Würzburg im Fach Sinologie über deutsche Wirtschaftstätigkeiten in China promoviert. Seit August 2002 ist sie am College of Economic and Management der Luft- und Raumfahrt Universität in Nanjing Post-doc und seit Mai 2003 dort stellvertretende Direktorin des deutsch-chinesischen Forschungszentrums für interkulturelles Management.

** Die Bibliographie wurde erstellt von Pia Kleis, Dipl.-Bibl. im Referat Asien und Südpazifik der Übersee-Dokumentation



Bei der folgenden Kurzbibliographie handelt es sich um einen Auszug aus der Datenbank des 'Fachinformationsverbundes Internationale Beziehungen und Länderkunde' (FIV). Das Institut für Asienkunde und das Asieninstitut der Übersee-Dokumentation sind Mitglied im FIV und kooperieren mit dem Nordic Institute for Asian Studies (NIAS) in Kopenhagen.
Diese Bibliographie ist unter www.duei.de/bok mit ausführlichen Teildaten zum Download angeboten; ggf. Internetausweise, zusätzliche Schlagwörter, Abstracts wie Bibliotheksstandort (Stiel), Signaturverzeichnung.
Das Referat Asien und Südpazifik erstellt - gegen Gebühr - auch Literaturlisten, die auf individuell formulierte Themenstellungen zugeschnitten sind [Deutsches Übersee-Institut / Übersee-Dokumentation, Neuer Jungfernstieg 21, 20354 Hamburg, Tel.: (040) 42822-588, Fax: (040) 42822-512, E-Mail: foewik@duei.de, elektronischer Rechercheantrag: www.duei.de/bok/]

I - Theorie des Interkulturellen Managements

Apletshaler, Gertraud
Interkulturelles Management als soziales Handeln. - Wien : Service-Taschen, 1998. - 277 S. : graph. Darst., Tab., Lit. S. 202-227
Zusätzl. : Zusätzl. Wirtschaftswiss. Diss. 1997 = Forschungsergebnisse der Wirtschaftsuniversität Wien ISBN 3-85228-379-2

Avruch, Kevin
Culture and conflict resolution. - 2nd print. - Washington, D.C. : United States Inst. of Peace Press, 2000. - XV, 153 S. : Lit. S. 131-142
ISBN 1-58370-82-8

Aycan, Zeynep
Cross-cultural industrial and organizational psychology. Contributions, past developments, and future directions. in: Journal of Cross-Cultural Psychology (Thousand Oaks/Gal.) 31 (January 2000) 1, S. 119-128 : graph. Darst., Lit.Hinw. ISBN 0-262-19382-2

Bhauwrik, Dhanraj P. S.
Evolution of culture assimilators. Toward theory-based assimilators.

Delikhan, Gerald Rothild
Interkulturelles Management. Einsteiger in fremden Kulturen bewegt. - Zürich : Spektrum, 2000. - 67 S. : graph. Darst., Tab., Lit. S. 1-10
ISBN 3-908244-13-6

Drechsel, Paul
Inter- und transkulturelles Management. Geert Hofstede, Fons Trompenaars, Alexander Thomas und Wendy Hall im Vergleich zu unserem Ansatz der 'Cultural Web'. - Paul Drechsel ; Hartmut Beitz ; Bettina Schmidt-Nielsen ; Oke-Consult, 1998. - ca. 5 S. : Tab., Lit.Hinw. = Working Paper / Oke-Consult ; No. 8/1
ISBN 3-908244-13-6

Fransini, Louis R.
Convention survival techniques. Practical strategies for getting the most out of your professional association's meetings. / Louis R. Fransini ; Sue Rosenbergs Zalka-Thomson. - Ocala/Gal. : SAGE Publications, 1997. - XII, 116 S. : Ill., Tab., Reg. S. 89-100
ISBN 0-8039-7415-9

Gudykunst, William B.
Bridging differences. Effective intergroup communication. - 3rd ed. - Thousand Oaks/Gal. : Sage Publications, 1998. - XV, 350 S. : Lit. S. 321-345
ISBN 0-7619-1817-7

Hampden-Turner, Charles M.
Building cross-cultural competence. How to create wealth from conflicting values. / Charles M. Hampden-Turner and Fons Trompenaars. - Chichester : Wiley, 2000. - XI, 388 S. : zahl. Ill., graph. Darst., Tab., Lit. S. 365-375
ISBN 0-471-49827-1

Hasenstab, Michael
Interkulturelles Management. Bestandsaufnahme und

Kurzbibliographie zum Interkulturellen Management

Bei der folgenden Kurzbibliographie handelt es sich um einen Auszug aus der Datenbank des „Fachinformationsverbundes Internationale Beziehungen und Länderkunde“ (FIV). Das Institut für Asienkunde und das Asienreferat der Übersee-Dokumentation sind Mitglied im FIV und kooperieren mit dem Nordic Institute for Asian Studies (NIAS) in Kopenhagen.

Diese Bibliographie ist unter www.duei.de/dok mit ausführlicheren Titelangaben zum Download angeboten: ggf. Internethinweise, zusätzliche Schlagwörter, Abstract sowie Bibliotheksstandort (Sigel), Sigelverzeichnis.

Das Referat Asien und Südpazifik erstellt – gegen Gebühr – auch Literaturlisten, die auf individuell formulierte Themenstellungen zugeschnitten sind [Deutsches Übersee-Institut / Übersee-Dokumentation, Neuer Jungfernstieg 21, 20354 Hamburg, Tel.: (040) 42825-598, Fax: (040) 42825-512, E-Mail: joswiak@duei.de, elektronischer Rechercheauftrag: www.duei.de/dok].

1 Theorie des Interkulturellen Managements

Apfelthaler, Gerhard

Interkulturelles Management als soziales Handeln. – Wien : Service-Fachverl., 1998. – 227 S. : graph. Darst., Tab., Lit. S. 202-227

Zugleich: Wien, Wirtschaftsuniv., Diss., 1997 = Forschungsergebnisse der Wirtschaftsuniversität Wien ISBN 3-85428-379-2

Avruch, Kevin

Culture and conflict resolution. – 2nd print. – Washington/D.C. : United States Inst. of Peace Press, 2000. – XV, 153 S. : Lit. S. 131-142

ISBN 1-878379-82-8

Aycan, Zeynep

Cross-cultural industrial and organizational psychology. Contributions, post developments, and future directions. in: Journal of Cross-Cultural Psychology (Thousand Oaks/Cal.). 31 (January 2000) 1, S. 110-128 : graph. Darst., Lit.Hinw.

Bhawuk, Dharm P. S.

Evolution of culture assimilators. Toward theory-based assimilators.

in: International Journal of Intercultural Relations (Oxford). 25 (March 2001) 2, S. 141-163 : Tab., Lit.Hinw.

Bourret, Jean-Francois

Le facteur culturel dans les affaires.

in: Französisch heute (Frankfurt/Main). 27 (Dezember 1996) 4, S. 312-320

Brun, Monique

Communication internationale: pour une approche doublement globale.

in: Revue française de gestion (Paris). (septembre-octobre 1992) 90, S. 29-47 : graph. Darst., zahlr. Lit.Hinw.

Dahlen, Tommy

Among the interculturalists. An emergent profession and its packaging of knowledge. – Stockholm : Almqvist och Wiksell International, 1997. – III, 217 S. : Tab., Lit. S. 198-208

Zugleich: Stockholm, Univ., Diss., 1997

= Stockholm Studies in Social Anthropology ; 38 ISBN 91-7153-620-5

Delilkhan, Gerald Rohith

Interkulturelles Management. Sich sicher in fremden Kulturen bewegen. – Zürich : Spektra, 2000. – 67 S. : graph. Darst.

ISBN 3-908244-19-6

Drechsel, Paul

Inter- und transkulturelles Management. Geert Hofstede, Fons Trompenaars, Alexander Thomas und Wendy Hall im Vergleich zu unserem Ansatz des „Cultural Web“. / Paul Drechsel ; Hartmut Behr ; Bettina Schmidt. – Niederwerth : Oke-Consult, 1998. – ca. 5 S. : Tab., Lit.Hinw. = Working-Paper / Oke-Consult ; No. 6

Franzini, Louis R.

Convention survival techniques. Practical strategies for getting the most out of your professional association's meetings. / Louis R. Franzini ; Sue Rosenberg Zalk. – Thousand Oaks/Cal. ... : SAGE Publications, 1997. – XIII, 116 S. : Ill., Tab., Reg.

= Survival Skills for Scholars ; 18

ISBN 0-8039-7415-9

ISBN 0-8039-7414-0

Gudykunst, William B.

Bridging differences. Effective intergroup communication. – 3rd ed. – Thousand Oaks/Cal. ... : Sage Publications, 1998. – XV, 350 S. : Lit. S. 321-345

= Interpersonal Commtexts ; 3

ISBN 0-7619-1511-7

Hampden-Turner, Charles M.

Building cross-cultural competence. How to create wealth from conflicting values. / Charles M. Hampden-Turner and Fons Trompenaars. – Chichester ... : Wiley, 2000. – XI, 388 S. : zahlr. Ill., graph. Darst., Tab., Lit. S. 365-375 ISBN 0-471-49527-1

Hasenstab, Michael

Interkulturelles Management. Bestandsaufnahme und

Perspektiven. - Sternenfels : Verl. Wissenschaft und Praxis, 1998. - 255 S. : graph. Darst., Tab., Lit. S. 220-255
 Zugleich: Jena, Univ., Diss., 1998
 = Schriftenreihe interkulturelle Wirtschaftskommunikation ; Bd. 5
 ISBN 3-89673-057-6

Hauser, Regina

Aspekte interkultureller Kompetenz. Lernen im Kontext von Länder- und Organisationskulturen. (Die Herausforderung interkulturellen Lernens im Kontext von Länder- und Organisationskulturen.) - Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl., 2003. - XX,337 S. : graph. Darst., Lit. S. 329-337
 Zugleich: Witten/Herdecke, Univ., Diss., 2002.
 = Wirtschaftswissenschaft
 ISBN 3-8244-0680-2

Huault, Isabelle

Le management international. - Paris : La Decouverte, 1998. - 122 S. : graph. Darst., Tab., Lit. S. 112-120, Lit.Hinw.
 = Repères ; 237
 ISBN 2-7071-2820-1

Intercultural communication. Proceedings of the 17th International L.A.U.D. Symposium Duisburg, 23-27 March 1992. / Heiner Pürschel (ed.). - Frankfurt/Main ... : Lang, 1994. - II,563 S. : graph. Darst., Tab., Lit.Hinw.
 = Duisburger Arbeiten zur Sprach- und Kulturwissenschaft ; Bd. 20
 ISBN 3-631-47614-0

Interkulturelle Mergers und Acquisitions. Eine interdisziplinäre Perspektive. / Jochen Strähle (Hrsg.). - Sternenfels : Verl. Wiss. und Praxis, 2003. - 215 S. : graph. Darst., Tab., Lit.Hinw.
 = Schriftenreihe interkulturelle Wirtschaftskommunikation ; Bd. 7
 ISBN 3-89673-165-3

Interkulturelles Management. / Niels Bergemann ... (Hrsg.). - 3., vollst. überarb. u. erw. Aufl. - Berlin : Springer, 2003. - XXI,516 S. : graph. Darst., Reg., Lit.Hinw.
 ISBN 3-540-42976-X

Interkulturelles Management. / Niels Bergemann ... (Hrsg.). - Heidelberg : Physica-Verl., 1992. - IX,311 S. : graph. Darst., Reg., Lit.Hinw.
 ISBN 3-7908-0628-5

Interkulturelles Management. Theoretische Fundierung und funktionsbereichsspezifische Konzepte. / Johann Engelhard (Hrsg.). - Wiesbaden : Gabler, 1997. - XI,294 S. : graph. Darst.
 ISBN 3-409-12233-8

Iribarne, Philippe d'

Management et cultures politiques.
 in: Revue française de gestion (Paris). (mars-mai 2000) 128, S. 70-75 : Lit.Hinw.

Köppel, Petra

Kulturerfassungsansätze und ihre Integration in interkul-

turelle Trainings. - Trier : Fokus Kultur, 2002. - 207 S. : graph. Darst., Tab., Lit. S. 157-181
 Trier, Univ., Diplomarb., 2001.
 = Fokus Kultur ; Bd. 2
 ISBN 3-8311-4385-4

Kumar, Brij Nino

Vorüberlegungen zur Konzeptionalisierung eines kultur(v)erträglichen internationalen Managements. Ein kulturphilosophischer und lerntheoretischer Ansatz. / Brij Nino Kumar ; Karen Hoffmann.
 aus: Kultur und Region im Zeichen der Globalisierung. / Sefik Alp Bahadir ... (Hrsg.). - Neustadt/Aisch : Degener, 2000. - (Schriften des Zentralinstituts für Regionalforschung der Universität Erlangen-Nürnberg ; Bd. 36), S. 69-103 : graph. Darst., Lit. S. 99-103
 ISBN 3-7686-9264-7

Küsters, Elmar A.

Episoden des interkulturellen Managements. Grundlagen der Selbst- und Fremdorganisation. / Mit einem Geleitwort von Egbert Kahle. - Wiesbaden : Deutscher Univ.-Verl., 1998. - XXX,492 S. : graph. Darst., Tab., Lit. S. 441-492
 Zugleich: Lüneburg, Univ., Diss., 1998
 = Entscheidungs- und Organisationstheorie
 ISBN 3-8244-0412-5

Müller, Stefan

Interkulturelle Kompetenz und Erfolg im Auslandsgeschäft. Status quo der Forschung. / Von Stefan Müller und Katja Gelbrich. - Dresden : Technische Univ., 1999. - IV,67,V-XXXIV S. : graph. Darst., Tab., Lit. S. XXII-XXXIV
 = Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre ; Nr. 21

Müller-Rolli, Sebastian

Internationale Wirtschaftskooperation und die Vielfalt der Lebensstile.
 aus: Kultur, Mentalität, nationale Identität. / Jürgen Beneke (Hrsg./Ed.). - Bonn : Dümmler, 1992. - (Sprachen und Sprachenlernen ; Bd. 311) (Arbeitspapiere zur internationalen Unternehmenskommunikation ; Bd. 1) (Dümmlerbuch ; 6311), S. 71-83 : graph. Darst., Lit.Hinw.
 ISBN 3-427-63111-7

Olie, Rene

Interkulturelle Zusammenarbeit in internationalen Joint Ventures.
 aus: Joint ventures im chinesischen Kulturkreis. / Chung Tzöl Zae ... (Hrsg.) - Wiesbaden : Gabler, 1995, S. 33-47 : Lit. S. 47
 ISBN 3-409-18692-1

Pras, Bernard

Variables individuelles interculturelles et strategie de croissance des PMI. / Par Bernard Pras et Elyette Roux.
 aus: Management interculturel. Modes et modeles. / Sous la dir. de Franck Gauthey ... - Paris : Economica, 1991, S. 13-38 (Chap.1) : graph. Darst., Tab., Lit. S. 36-38
 ISBN 2-7178-2027-2

Saner, Raymond

Verhandlungstechnik. Strategie, Taktik, Motivation, Verhalten, Delegationsführung. – Bern ... : Haupt, 1997. – 262 S. : graph. Darst., Tab., Lit. S. 257-262
ISBN 3-258-05516-5

Thieme, Werner Maximilian

Problemfelder der interkulturellen Kommunikation aus der Sicht kulturvergleichender Forschung.
aus: Thieme, Werner Maximilian: Interkulturelle Kommunikation und internationales Marketing. – Frankfurt/Main ... : Lang, 2000. – (Europäische Hochschulschriften : Reihe 40, Kommunikationswissenschaft und Publizistik ; Bd. 71), S. 136-234 : Ill., graph. Darst.
ISBN 3-631-30722-5

Thomas, David C.

Cultural diversity and work group effectiveness. An experimental study.
in: Journal of Cross-Cultural Psychology (Thousand Oaks/Cal.). 30 (March 1999) 2, S. 242-263 : Tab., Lit.Hinw.

Urban, Sabine

Management international. – Paris : Litec, 1993. – 205 S. : graph. Darst., Gloss., Reg., Lit. S. 195-196
= Les Essentiels de la gestion
ISBN 2-7111-2321-9

Usunier, Jean-Claude

La negociation face aux barrieres du langage.
in: Revue française de gestion (Paris). (septembre-octobre 2001) 135, S. 39-50 : graph. Darst., Lit. S. 50

Verstehen muß verstanden werden. Interkulturelle Fachtagung vom 22. bis 24. Oktober 1999 in der Evangelischen Akademie Bad Boll. / Evangelische Akademie Bad Boll ... - Bad Boll, 2000. – 91 S. : Ill., graph. Darst., Tab., Lit.Hinw.
= Protokolldienst / Evangelische Akademie Bad Boll ; 11/00

Voss, Boris

Intercultural management. A journey towards cultural diversity in the workplace. – Frankfurt/Main : IKO – Verl. für Interkulturelle Kommunikation, 1998. – XXII,121 S. : Ill., graph. Darst., Tab., Lit. S. 117-121
ISBN 3-88939-488-5

Weber, Wolfgang

Wiedereingliederung entsandter Führungskräfte. Idealtypische Modellvorstellungen und realtypische Handhabungsformen. / Wolfgang Weber ; Marion Festing.
aus: Handbuch internationales Führungskräfte-Management. / Klaus Macharzina ... (Hrsg.). – Stuttgart ... : Raabe-Verl., 1996, S. 455-479 : Lit.Hinw.
ISBN 3-88649-183-8

2 Interkulturelles Management in China

Björkman, Ingmar

Human resource management practices in Sino-Western joint ventures. / Ingmar Björkman ; Annette Schaap.
in: Liiketaloudellinen aikakauskirja (Helsinki). 43 (1994) 2, S. 111-125

Blackman, Carolyn

Negotiating China. Case studies and strategies. – St. Leonards : Allen and Unwin, 1997. – XVIII,205 S. : Lit.Hinw.
ISBN 1-86448-070-X

Böhm, Maja

Analyse zentraler deutscher Kulturstandards in ihrer Handlungswirksamkeit in der Begegnung zwischen chinesischen Studenten/Sprachdozenten und Deutschen. – Regensburg, 1995. – 176 S. : graph. Darst., Tab., Lit. S. 126-131
Regensburg, Univ., Diplomarb., 1995

Chancen und Risiken im Zukunftsmarkt China.

Informations- und Weiterbildungsbedarf von Führungskräften deutscher Unternehmen. Ergebnisse einer empirischen Studie des ECL in Zusammenarbeit mit Handelsblatt/Karriere. / Ulrich Eichler ... European Centre for Leadership der Gesellschaft zur Förderung der Weiterbildung an der Universität der Bundeswehr München. – München, 1995. – VIII,137 S. : zahlr. graph. Darst., 5 Tab.

Child, John

Host-country managerial behaviour and learning in Chinese and Hungarian joint ventures.
in: Journal of Management Studies (Oxford). 30 (1993) 4, S. 611-631

China als Wirtschaftspartner und Konkurrent. Bericht über ein China-Symposium, das am 27. und 28. Mai 1997 im World Trade Center zu Dresden stattfand. / Max Eli (Hrsg.). Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Niederlassung Dresden. – Dresden, 1997. – III,150 S.
Enthält 10 Beitr.

ISBN 3-88512-315-0

Inhalt:

Teil I: Die Rolle Chinas in der Weltwirtschaft und ihre Bedeutung für die deutsche Wirtschaft.

Schommer, Kajo: China als Wirtschaftspartner für sächsische Unternehmen. – S. 40-47.

Melchers, Henning: Der sich öffnende China-Markt aus der Sicht eines deutschen Handelshauses. – S. 48-60.

Taube, Markus: Die Integration Hongkongs in die chinesische Wirtschaft. – S. 61-73.

Teil II: Die sächsisch-chinesischen Wirtschaftsbeziehungen.

Rath, Luo-Ding: Interkulturelles Management. Verhandeln und Umgang mit chinesischen Geschäftspartnern. – S. 90-98.

Sandersleben, Rudolf: China als Geschäftspartner für die neuen Bundesländer. – S. 99-107.

Schubert, W. ; Irmer, P.: Die Beziehungen der HTW Dresden zu China. – S. 115-124.

Chine-France. Approches interculturelles en économie, littérature, pédagogie, philosophie et sciences humaines - Dialogue entre les cultures. Actes du séminaire interculturel sino-français de Canton. / Textes réunis par Zheng Lihua ... - Paris : L'Harmattan, 2000. - 315 S. : Lit. S. 303-312, Lit.Hinw.
= Logiques sociales
ISBN 2-7384-9212-6

Chung Tzöl Zae

Interkulturelle Kommunikation und Joint Venture Management in China.
aus: Joint ventures im chinesischen Kulturkreis. / Chung Tzöl Zae ... (Hrsg.) - Wiesbaden : Gabler, 1995, S. 49-61 : 2 graph. Darst., 5 Tab., bibliogr. Hinw. S. 61.
ISBN 3-409-18692-1

Degen, Larissa

Kognitionspsychologische Analyse qualitativer Evaluationsergebnisse des China Business and Culture Assimilator. - Regensburg, 1996. - V,143 S. : graph. Darst., Tab., Lit. S. 106-112
Regensburg, Univ., Diplomarb., 1996

Der Umgang mit fremden Kulturen. Interkulturelle Zusammenarbeit, Herausforderung für Führungskräfte. / Andreas Bittner ...
in: Gabler's Magazin (Wiesbaden). 10 (1996) 2, S. 14-31 : zahlr. Ill., Lit.

Deutsch-chinesische Joint Ventures zwischen Erfolgsdruck und den Mühen der Ebene. Interkulturelle Qualifizierung für den chinesischen Arbeitsmarkt. / Marie-Theres Albert ... (Hrsg.). - Frankfurt/Main : IKO Verl. für Interkulturelle Kommunikation, 2000. - 137 S.
Enthält 11 Beitr., u.a.: Schüller, Margot: Der Einfluss der wirtschaftlichen Transformation auf die gesellschaftliche und politische Entwicklung im China der 90er Jahre. - S. 29-40.
ISBN 3-88939-548-1

Doing business with China. / Foreword and preface by Wu Yi ... Consultant ed. Jonathan Reuvid. Coopers and Lybrand. Baker and McKenzie. - London : Kogan Page, 1994. - 672 S. : Ill., Kt., Tab.
ISBN 0-7494-1204-6

Doing business with China. / Foreword by Wu Yi. Preface by Leon Brittan. Consultant eds. Jonathan Reuvid ... Coopers and Lybrand ... Published in association with China's Ministry of Foreign Trade and Economic Cooperation (MOFTEC). - 2nd ed. - London ... : Kogan Page, 1998. - XXIX,558 S. : zahlr. graph. Darst., zahlr. Tab., Reg., Anh., Lit.Hinw.
ISBN 0-7494-1741-2
ISBN 0-7494-2498-2

Inhalt:

Pt. One: China's economy and administration system.
Pt. Two: China's foreign trade.
Pt. Three: Foreign company operations in China.
Pt. Four: Sino-Western joint ventures.
Pt. Five: Investment banking and China's capital mar-

kets.

Pt. Six: Areas of opportunity.

Pt. Seven: Surveys of selected Chinese industries.

Düerkop, Carsten F.

Erfolg chinesisch-deutscher Joint-Ventures. Eine Untersuchung aus der Sicht der deutschen Partner. - Stuttgart : M und P, Verl. für Wissenschaft und Forschung, 1996. - V,255,LXVII S. : zahlr. Tab., Anh. S. IX-XXXIV, Lit. S. XXXV-LXVII
Zugl.: Braunschweig, Techn. Univ., Diss., 1995.
ISBN 3-476-46040-1

Entreprise et culture. Actes du deuxième séminaire interculturel sino-français de Canton. / Coordonné par Xie Yong ... - Paris ... : L'Harmattan, 2002. - 292 S. : Lit. S. 289-292
ISBN 2-7475-3731-5

Fang, Tony

Chinese business negotiating style. A socio-cultural approach. - Linköping : Division of Industrial Marketing, Department of Management and Economics, Linköping Univ., 1997. - XX,292 S. : 10 graph. Darst., Anh. S. 263-276, Lit. S. 277-292
ISBN 91-7871-922-4

Gao Ge

Communicating effectively with the Chinese. / Ge Gao ; Stella Ting-Toomey. - Thousand Oaks/Cal. ... : Sage, 1998. - IX,109 S. : Lit. S. 95-102
= Communicating Effectively in Multicultural Contexts ; 5
ISBN 0-8039-7003-X

Gosalia, Apurva

Interkulturelles Management chinesisch-deutscher Joint Ventures. / Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Manfred Perlit und einem Nachwort von Dr. Karl Fritz Heise. - Göttingen : Satzwerk, 2001. - XI,71,XXXV S. : 8 graph. Darst., 2 Tab., Anh., Lit. S. XIX-XXXI, Lit.Hinw.
Zugl.: Mannheim, Univ., Dipl., 1999.
ISBN 3-930333-90-2

Heesen, Ursula

Die Identifizierung zentraler chinesischer Kulturstandards in der Interaktion zwischen deutschen Managern und VR-Chinesen. - Regensburg, 1994. - V,172 S. : graph. Darst., Tab., Lit. S. 129-136
Regensburg, Univ., Diplomarb., 1994

Human resources. (Sachtitel modifiziert). / Jessica Pfeifer ...

in: Deutsch-Chinesisches Wirtschafts-Forum (Bonn). (2002) 1, S. 36-54 : Ill., graph. Darst., Tab.

Inhalt:

Pfeifer, Jessica: Primed for peak performance. The best employer in Asia study. - S. 36-37.
Hahn, Ivo A.: The crucial role of professional headhunters in China. - S. 38-40.
Höppner, Kerstin: Wege der Personalbeschaffung in China. - S. 41-44.

Sun Jing: Arbeitsmarkt Shanghai. Ein Interview. – S. 45-47.

Albrecht, Dieter: Intercultural competence. Using cultural diversity creatively. – S. 48-50.

Challenges of headhunting. – S. 51-54.

International business in China. / Ed. by Lane Kelley ... – London ... : Routledge, 1993. – VII,264 S. : graph. Darst., Kt., Tab., Reg., zahlr. Lit.Hinw.

Enthält 13 Beiträge.

= International Business Series

ISBN 0-415-05345-5

International management in China. Cross-cultural issues. / Ed. by Jan Selmer. – London ... : Routledge, 1998. – XVI,270 S. : graph. Darst., Tab., Lit.Hinw.

= Routledge Advances in Asia-Pacific Business

ISBN 0-415-17460-0

Janssen, Geerd

Erfolg mit China. Auf Tuchfühlung mit Konfuzius Erben. – Köln : Der Themendienst, 1997. – 221 S. : Ill., graph. Darst., Tab., Lit.Hinw.

ISBN 3-931804-02-X

Joint ventures im chinesischen Kulturkreis. Eintrittsbarrieren überwinden, Marktchancen nutzen. / Tzöl Zae Chung ... (Hrsg.). – Wiesbaden : Gabler, 1995. – 197 S.

ISBN 3-409-18692-1

Käser-Friedrich, Sabine

Interkultureller Management Leitfadens Volksrepublik China. ... denn im interkulturellen Management ist es wie im Marketing: Nur wer seine Zielgruppe kennt, hat Erfolg. / Sabine Käser-Friedrich ; Nicola Garratt-Gnann. – Frankfurt/Main : IKO – Verl. für Interkulturelle Kommunikation, 1995. – 148 S. : Lit.Hinw.

ISBN 3-88939-078-1

Krieg, Renate

Ordnung oder Chaos. Hierarchie und Organisation aus interkultureller Perspektive. / Renate Krieg und Kerstin Nagels.

in: Deutsch-Chinesisches Wirtschafts-Forum (Shanghai). 3 (September 1999) 3, S. 26-27 : 1 graph. Darst.

Lang, Nikolaus S.

Intercultural management in China. Strategies of Sino-European and Sino-Japanese joint ventures. / With forewords by James C. Abegglen ... – Wiesbaden : Deutscher Univ. Verl., 1998. – XXI,346 S. : graph. Darst., Tab., Lit. S. 298-334

Zugl.: St. Gallen, Univ., Diss., 1998.

= DUV: Wirtschaftswissenschaft

ISBN 3-8244-0383-8

Layes, Gabriel

Quantitative Evaluation eines interkulturellen Managementtrainings für deutsche Manager zur Vorbereitung auf die Kooperation mit Chinesen. – Regensburg, 1995. – 126 S. : graph. Darst., Tab., Lit. S.117-124

Regensburg, Univ., Diplomarb., 1995

Lee Sung Hee

Erfolgreiches Asienmanagement. China/Hongkong – Japan. Ein Ratgeber aus der Praxis für die Praxis. – Regensburg ... : Expert-Verl. ..., 2000. – 180 S. : Lit.Hinw. = Expert Taschenbücher ; Bd. 62

ISBN 3-8169-1794-1

ISBN 3-85122-968-1

Liang Yong

Ostasien: China. / Yong Liang ; Stefan Kammhuber. aus: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. – Bd. 2. / Alexander Thomas (Hg.). – Göttingen : Vandenhoeck und Ruprecht, 2003, S. 171-185 : Lit.Hinw.

ISBN 3-525-46166-6

Lichtenberger, Bianka

Interkulturelle Mitarbeiterführung. Überlegungen und Konsequenzen für das internationale Personalmanagement. – Stuttgart : M und P, Verl. für Wiss. und Forschung, 1992. – 239 S. : graph. Darst., Lit. S. 222-239
Zugl.: Hamburg, Univ. der Bundeswehr, Diss., 1991 u.d.T.: Der Einfluß von Kultur auf interkulturelle Mitarbeiterführung.

ISBN 3-476-46008-8

Lin-Huber, Margrith A.

Chinesen verstehen lernen. Wir – die Andern: erfolgreich kommunizieren. – Bern ... : Huber, 2001. – 241 S. : Lit.Hinw.

= Psychologie Sachbuch

ISBN 3-456-83630-9

Luo Yadong

Strategic response to a volatile environment. The case of cross-cultural cooperative ventures. / Yadong Luo ; Justin Tan ; Neale G. O'Connor. in: Asia-Pacific Journal of Management (Singapore). 18 (2001) 1, S. 7-25 : Lit.Hinw.

Management in China. Die unternehmerischen Chancen nutzen. / Michael Kutschker (Hrsg.). – Frankfurt/Main : Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1997. – 268 S. : graph. Darst., Kt., Lit.Hinw.

= Edition Blickbuch Wirtschaft

ISBN 3-929368-81-1

Marx, Elisabeth

Breaking through culture shock. What you need to succeed in international business. – London : Brealey, 1999. – XV,233 S. : graph. Darst., Tab., Lit.Hinw.

ISBN 1-85788-220-2

Marx, Elisabeth

Vorsicht Kulturschock. So wird Ihr beruflicher Auslandseinsatz zum Erfolg. (Orig.: Breaking through culture shock.) – Frankfurt/Main ... : Campus-Verl., 2000. – 254 S. : graph. Darst., Lit.Hinw.

ISBN 3-593-36543-X

Meng Fanchen

Interkulturelle Konflikte in deutsch-chinesischen Joint Ventures – Lösungsstrategien. – Göttingen : Cuvillier, 2003. - VI,209 S. : graph. Darst., Tab., Lit. S. 191-209
Zugleich: Cottbus, Univ., Diss., 2003
ISBN 3-89873-814-0

Meynhardt, Timo

Interkulturelle Differenzen im Selbstkonzept von Managern. Ein Vergleich zwischen China und Großbritannien. – Münster ... : Waxmann, 2002. – 175 S. : graph. Darst., Tab., Lit. S. 153-166
ISBN 3-8309-1182-3

Mohl, Alexa

Nach China unterwegs ... Interkulturelles Management mit NLP. Ein Trainingshandbuch zur Vorbereitung auf China. / Unter Mitarb. von Xiaoqing Lin. – Paderborn : Junfermann, 1999. – 218 S. : Ill., Tab., Lit.Hinw.
ISBN 3-87387-400-8

Nagels, Kerstin

Interkulturelle Kommunikation in der deutsch-chinesischen Zusammenarbeit. – Bremen : Hochschule Bremen, Fachbereich Wirtschaft, 1996. – II,91 S. : 1 Kt., 8 Tab., Lit. S. 86-91, zahlr. Lit.Hinw.
Zugl.: Bremen, Hochschule, Dipl.Arb.
= Schriftenreihe des Fachbereichs Wirtschaft der Hochschule Bremen ; Bd. 57
ISBN 3-922892-56-6

Neumeier, Thimo

China Conference – interkulturelle Erfahrung.
in: Spektrum (Bayreuth). (1999) 3, S. 20-23 : Ill.

Nyaw Mee Kau

Managing international joint ventures in China.
aus: International business in China. / Ed. by Lane Kelley ... – London ...: Routledge, 1993, S. 172-190 : 1 graph. Darst., 1 Tab., Lit. S. 189-190, Lit.Hinw. S. 189
ISBN 0-415-05345-5

Peill-Schoeller, Patricia

Interkulturelles Management. Synergien in Joint Ventures zwischen China und deutschsprachigen Ländern. – Berlin ... : Springer, 1994. – XII,257 S. : graph. Darst., Lit. S. 247-257
= Studies in Economic Ethics and Philosophy
ISBN 3-540-58305-X

Personalmanagement. / Joerg E. Staufenbiel ...

in: China Contact mit Wirtschaftswelt China (Münster). (1999) 6, S. 6-17 : 5 Ill., 3 graph. Darst.
Enthält 6 Beitr.

Reisach, Ulrike

China: Wirtschaftspartner zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Ein Seminar für Praktiker. / Ulrike Reisach ; Theresia Tauber ; Xueli Yuan. Mit einem Geleitwort von Heinrich v. Pierer. – Wien ... : Ueberreuter, 1997. – 430 S. : graph. Darst., Kt., Tab., Lit. S. 422-430
ISBN 3-7064-0295-5

Sader, Karoline

Deutsche Mitarbeiter in China. Eine Analyse und Bewertung verschiedener Akkulturationsmuster. – Berlin : Mensch und Buch Verl., 1999. – X,193 S. : graph. Darst., Tab., Lit. S. 178-193
Zugleich: Berlin, Techn. Univ., Diss., 1999
ISBN 3-933346-53-3

Schuchardt, Christian A.

Deutsch-chinesische Joint-ventures. Erfolg und Partnerbeziehung. – München ... : Oldenbourg, 1994. – XXII,395 S. : graph. Darst., Tab., Anh. S. 355-392, Lit. S. 315-354
ISBN 3-486-23036-0

Slevogt, Dorothea G.

Westliche Strategien auf östlichen Märkten. Deutsch-chinesische Business-to-business-Kommunikation. / Mit einem Geleitwort von Volker Trommsdorff. – Wiesbaden : Deutscher Univ. Verl., 1997. – XVI,240 S. : Lit. S. 228-240 = DUV: Sozialwissenschaft
ISBN 3-8244-4262-0

Steidlmeier, Paul

Strategic management of the China venture. – Westport/Conn. ... : Quorum Books, 1995. – XIV,240 S. : 11 Ill., 6 Tab., Reg.
ISBN 0-56720-001-X

Tang Zailiang

Betreuung von Delegationen aus der VR China. Ein Praxisratgeber. – 2., überarb. Aufl. – Königswinter : IFIM, 1998. – 35 S.

Tang Zailiang

Erfolg im China-Geschäft. Von Personalauswahl bis Kundenmanagement. / Zailiang Tang ; Bernhard Reisch. – Frankfurt/Main ... : Campus Verl., 1995. – 252 S. : zahlr. Tab., Adressenverzeichnis S. 244-252, Lit. S. 242-243
ISBN 3-593-35376-8

Thomas, Alexander

Beruflich in China. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte. / Alexander Thomas ; Eberhard Schenk. – Göttingen : Vandenhoeck und Ruprecht, 2001. – 148 S. : Ill., graph. Darst.
= Handlungskompetenz im Ausland
ISBN 3-525-49050-X

Thomas, Alexander

Handlungswirksamkeit von Kulturstandards. Beispiele aus deutsch-amerikanischen und deutsch-chinesischen Interaktionen.
aus: Kulturunterschiede. / Heinz Hahn (Hrsg.). – Frankfurt/Main : IKO Verl., 1999. – (Beiträge zur sozialwissenschaftlichen Analyse interkultureller Beziehungen; Bd. 3), S. 109-120 : Lit.Hinw.
ISBN 3-88939-477-9

Thomas, Alexander

Psychologische Bedingungen und Wirkungen internationalen Managements. Analysiert am Beispiel deutsch-chinesischer Zusammenarbeit.

aus: Interkulturelles Management. Theoretische Fundierung und funktionsbereichsspezifische Konzepte. / Johann Engelhard (Hrsg.). – Wiesbaden : Gabler, 1997. – ISBN 3-409-12233-8., S. 111-134 : graph. Darst.
ISBN 3-409-12233-8

Tschöcke, Kerstin

Chinesische Wirtschaftskultur als Stolperstein für deutsche Unternehmer.

aus: Interkulturelle Aspekte wirtschaftlicher Globalisierung. / Benno Engels (Hrsg.). Deutsches Übersee-Institut. – Hamburg, 2001. – (Schriften des Deutschen Übersee-Instituts Hamburg ; Nr. 49), S. 235-251 : Lit.Hinw.
ISBN 3-926953-49-7

Vogl, Christian

Deutsch-chinesische Joint Ventures unter besonderer Beachtung interkultureller Aspekte. Eine empirische und theoretische Untersuchung. – Weiden ... : Eurotrans-Verl., 2001. – 326 S. : zahlr. graph. Darst., Tab., Lit. S. 321-326
Zugleich: Regensburg, Univ., Diss., 2001
= Reihe Wirtschafts- und Sozialwissenschaften ; Bd. 36
ISBN 3-929318-93-8

Wong, Edward Yui-tim

The Chinese at work. Collectivism or individualism?
in: Asian Profile (Hong Kong). 30 (August 2002) 4, S. 279-287 : Tab., Lit. S. 286-287

Worm, Verner

Nordic business men's perception of the Chinese as business partners. Reasons, consequences and remedies. – Copenhagen : Institute of International Economics and Management, 1994. – 21,3 S.
= Publication / Institute of International Economics and Management ; 94/6

Zhang Xiang

Erfolgreich verhandeln in China. Risiken minimieren, Verträge optimieren. / Aus dem Chinesischen von Manuel Vermeer. Bearb. von Magdalena Harnischfeger-Ksoll. – Wiesbaden : Gabler, 1997. – 199 S. : Ill.
ISBN 3-409-18927-0

Zhao Liang

Marketingstrategien zur Zusammenarbeit chinesischer Unternehmen mit deutschen Partnern. Neue Ansätze für das Management internationaler Unternehmenskooperation. – Berlin, 1991. – V,210,8 S. : graph. Darst., Lit. S. 198-209
Berlin, Techn. Univ., Diss., 1991.

Zinzius, Birgit

China Business. Der Ratgeber zur erfolgreichen Unternehmensführung im Reich der Mitte. – Berlin ... : Springer, 2000. – XI,208 S. : graph. Darst., Tab.
ISBN 3-540-66797-0

Zinzius, Birgit

Der Schlüssel zum chinesischen Markt. Mentalität und Kultur verstehen lernen. – Wiesbaden : Gabler, 1996. – 217 S. : Ill., graph. Darst., Kt.

ISBN 3-409-19087-2

Zinzius, Birgit

Intercultural communication as a success factor in economic relations between the USA, China and Germany. aus: Area studies, business and culture. / Horst Kopp (ed.). – Münster : Lit-Verl., 2003, S. 119-127 : graph. Darst., Lit.Hinw.
ISBN 3-8258-6623-8

Zürl, Karl Heinz

Erfolgreich in China. Ein Reisebuch für Manager. / Unter Mitwirkung von Nianzhen Kou ... – Berlin ... : Springer, 1999. – IX,317 S. : Kt., Tab., Lit. S. 295-299
ISBN 3-540-65878-5