



Westsächsische Hochschule Zwickau

University of Applied Sciences

Languages and Business Administration
Studienschwerpunkt: chinesischsprachiger Kulturraum

SPR701 BACHELORPROJEKT

Einfluss von Kulturspezifika auf Projektphasen
innerhalb deutsch-chinesischer Projektarbeit

Paul Scharsich

Matrikelnummer: 122756

Kennnummer: 32311

Erstgutachter: Prof. Dr. rer. pol. Rolf Karbach

Zweitgutachter: Prof. Dr. rer. pol. Herbert Strunz, Ph.D.

Abgabedatum: 02.02.2018

<u>Anschrift:</u> Paul Scharsich Poetenweg 3 08056 Zwickau	<u>Telefonnummer:</u> +4915205973554 <u>E-Mail-Adresse:</u> Paul.Scharsich.c4b@fh-zwickau.de paul.scharsich@gmx.de
---	--

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Kultur	3
2.1 Kulturdimensionen	7
2.1.1 Machtdistanz	9
2.1.2 Individualismus & Kollektivismus	10
2.1.3 Maskulinität & Femininität	11
2.1.4 Unsicherheitsvermeidung	12
2.1.5 Zeitliche Orientierung	13
2.1.8 Kritik	16
2.2 Kulturcharakteristika nach Hall	17
2.1.6 Zeitverständnis	17
2.1.7 Kontext & Kommunikation	18
2.3 Kulturstandards	19
2.3.1 Deutsche Kulturstandards	20
2.3.2 Chinesische Kulturstandards	21
3. Im Unternehmen	24
3.1 Interkulturelles Management	25
3.2 Kulturtheorie im betrieblichen Kontext	27
3.2.1 Kulturdimensionen	27
3.2.2 Einflüsse nach Hall	33
3.3 Besonderheiten des chinesischen Marktes	36
3.4 Interkulturelle Projekte und Arbeitsgruppen	41
3.5 Projektphasen	43
3.5.1 Planungsphase	43
3.5.2 Entscheidungsphase	44
3.5.3 Ausführungsphase	45
4. Ableitung von Arbeitsstilen	47

4.1 Ableitung eines deutschen Stils	49
4.1.1. Planung	49
4.1.2. Entscheidung	51
4.1.3. Ausführung	52
4.2 Ableitung eines chinesischen Stils	54
4.2.1. Planung	54
4.2.2. Entscheidung	56
4.2.3. Ausführung	58
4.3 Gegenüberstellung der Stile & Handlungsempfehlung	60
5. Reflexion & Ausblick	64
6. Literaturverzeichnis	66
Anhang	

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Drei Ebenen der mentalen Programmierung nach Hofstede. _____	4
Abbildung 2: Hofstedes Kulturdimensionen in Werten nach Ländern: Deutschland, China, Vereinigte Staaten von Amerika, Vereinigtes Königreich und Süd-Korea. ____	8
Abbildung 3: Lineare Handlungskette. _____	33
Abbildung 4: Polychrone Handlungskette. _____	34
Abbildung 5: China & Deutschland: Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Milliarden US-Dollar von 1970 bis 2015. _____	37
Abbildung 6: Deutschlands und Chinas Anteil am weltweiten Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Prozent von 1970 bis 2014. _____	38
Tabelle 1: Kernunterschiede der zeitlichen Orientierungspole. _____	14
Tabelle 2: Zeitliche Orientierungswerte für Deutschland und China. _____	14
Tabelle 3: Ergebnisse einer Befragung von Entsandten Mitarbeitern von Stahl. ____	42
Tabelle 4: Gegenüberstellung der deutschen und chinesischen Arbeitsstile in Kernpunkten. _____	61

1. Einleitung

Durch das sinnbildliche Zusammenwachsen der Welt, von welchem auch und vor allem die Wirtschaft nicht unberührt bleibt, werden Unternehmen, Managements und Angestellte immer wieder vor neue Aufgaben und Herausforderungen gestellt. Denn wer sich unternehmerisch in neuen Ländern und Märkten bewegen und dabei erfolgreich sein will, muss sich den Herausforderungen, bestehend aus den lokalen sozialen wie wirtschaftlichen Systemen, der Kultur, Sprache und Rechtslage des jeweiligen Landes, stellen.

Die heutigen, viel genutzten Managementansätze stammen aus der westlichen Managementlehre. Sie sind daher geprägt und geformt durch und von westlicher Denk- und Handelsweise und können internationalen oder gar globalen Herausforderungen nicht genügen. Sowohl die Managementlehre wie auch die -Praxis verfolgen, westlich wie östlich, die gleichen Ziele, wie etwa der Effizienzsteigerung von Prozessen. Gemeinsame Nenner bei einer Zieldefinierung zu finden stellt also internationale Partner nicht vor Hindernisse. Schwierigkeiten entstehen daher in der praktischen Umsetzung, Durchsetzung von Rahmenbedingungen und Konfliktlösung. Herausforderungen der neuen (mehrkulturellen) Situationen denen sich nun jeder Mensch und jedes Unternehmen gegenüber sieht, beziehungsweise gegenüber sehen wird, sind ausreichend kommuniziert. Bewusstsein für Konflikte und Schwierigkeiten dieser Situationen sind ebenfalls bekannt. Gleiches gilt für ihre Chancen und Risiken. Ähnlich häufig werden Voraussetzungen, Bedingungen und spezielle Kompetenzen an Unternehmen und Mitarbeiter zur Nutzbarmachung dieser Chancen gestellt und formuliert: die interkulturellen Kompetenzen.

Die vorliegende Arbeit soll in erster Linie nicht dazu dienen einen Bedarf interkultureller Kompetenzen für erfolgreiche Umsetzen mehrkultureller Unternehmungen zu rechtfertigen. Es soll dieser Bedarf für diese Arbeit vorausgesetzt sein und detailliert interkulturelle Zusammenarbeit und ihre möglichen Herausforderungen betrachtet werden.

Der Fokus den diese Arbeit dabei einnimmt, ist die deutsch-chinesische Projektarbeit. Es sollen kulturspezifische Unterschiede der Arbeitsweisen von Deutschen und

Chinesen gefunden werden. Dafür werden zunächst grundlegende Begriffe der Kulturtheorie behandelt, welche im Anschluss im Unternehmenskontext betrachtet werden. Nach Klärung des formalen Rahmens der Projektarbeit sollen anhand der herausgearbeiteten Kulturunterschiede Arbeitsstile für einzelne Projektphasen der deutschen und chinesischen Projektarbeit abgeleitet werden.

Es soll dabei eine zwischenkulturelle Perspektive angenommen werden um schließlich hilfreiche Ergebnisse für Mitglieder beider Kulturen präsentieren zu können.

2. Kultur

Kultur ist ein alltäglicher Begriff. Doch was heißt Kultur und insbesondere was bedeutet Kultur im Kontext dieser Arbeit? Ursprünglich beschreiben die lateinischen Worte *cultura* und *cultus* das Pflegen und Nutzbarmachen von Land und Acker. Kultur wird in der Forschung heute vielfältig und unterschiedlich definiert. Den Definitionen gemein ist jedoch ihre Offenheit bei der Eingrenzung eines Kulturbegriffs. (Thomas 2003, S.21). In der Kultur- und Sozialwissenschaft wird Kultur meist als ein zusammenhängendes System von, geschriebenen und ungeschriebenen, Regeln und Verständnisweisen, für eine Gruppe von Individuen verstanden. Der Kulturbegriff, der dieser Arbeit zugrunde liegt, basiert weitestgehend auf den Erkenntnissen von Geert & Gert Hofstede, Alexander Thomas und Edward T. Hall. Der amerikanische Psychologe Triandis beschreibt Kultur als den gesamten vom Menschen geschaffenen Teil der Umwelt (Triandis 2002, S. 3). Geert Hofstede versteht Kultur als Muster des Fühlens, Denkens und auch Handelns, die sich ein Mensch während seiner Lebenszeit aneignet. Diese Muster werden ab der frühen Kindheit eines Menschen gelernt, verinnerlicht, praktiziert und schließlich an die nächste Generation weitergegeben:

“Using the analogy of the way computers are programmed, this book will call such patterns [...] software of the mind. [...] A person's behaviour is only partially predetermined by her or his mental programmes [...]. The software of the mind [...] only indicates what reactions are likely and understandable, given one's past.” (Hofstede, Hofstede 2005, S.3).

Wie bereits angedeutet sind gelernte Muster abhängig von der Umgebung und den äußeren Umständen. Es lässt sich leicht begreifen, dass zwei Menschen, aus der gleichen Nachbarschaft kommend und in ähnlichen Verhältnissen lebend, ähnlichere Denk- und Handlungsweisen aufweisen als zwei Menschen, welche in unterschiedlichen Teilen der Welt, unter unterschiedlichen Bedingungen leben. Hofstede also spricht von einer kollektiven Programmierung, einem kollektiven Bewusstsein, welches der Mensch mit den Menschen der Umgebung beziehungsweise dem gleichen Raum des Erlernens teilt. Diese Gruppe des

gemeinsamen Bewusstseins ist seine Kultur. (Thomas 2003, S. 21). Hier zeigt sich bereits die Möglichkeit der Zugehörigkeit zu mehreren Räumen des Erlebens und Lernens.

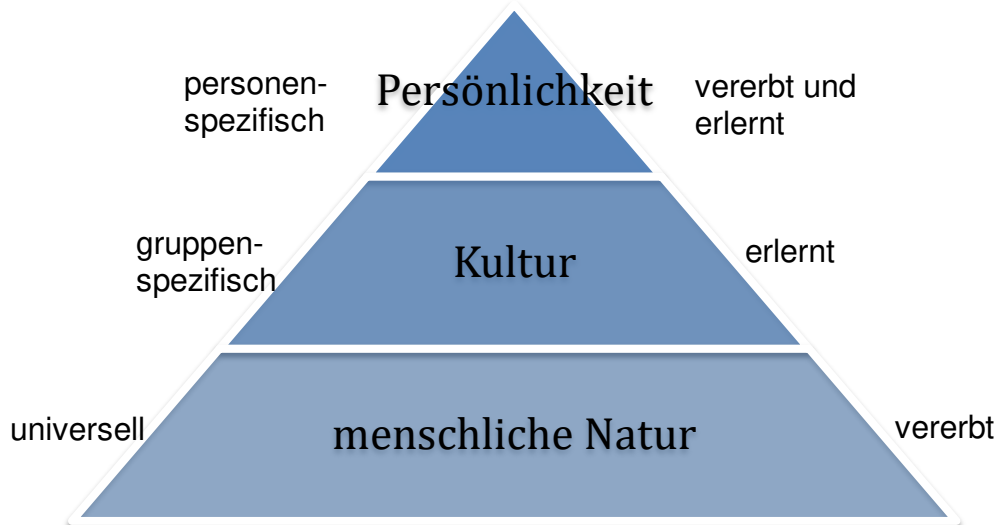


Abbildung 1: Drei Ebenen der mentalen Programmierung nach Hofstede (aus Hofstede, Hofstede 2005, S. 4)

Ein einzelner Mensch wird im Laufe seines Lebens wahrscheinlich Teil verschiedener dieser Gruppen sein, ihre Muster lernen und Teile von ihnen annehmen: Familie, Kindergarten, Schule, Ausbildungsunternehmen, Unternehmen, Vereine, Nation. Alle diese genannten Gruppierungen von Menschen können eigene Denk-, Fühl- und Handlungsmuster aufweisen und gleiche Muster von ihren Mitgliedern erwarten. (Hofstede, Hofstede 2005, S. 3). Nach diesem Verständnis also ist Kultur erlernt und in seiner Entwicklung sowie Weiterentwicklung dynamisch (Thomas 2003, S. 22).

Den Fokus einer Definition auf die Zusammenarbeit zwischen Menschen unterschiedlichen Kulturen legend und damit besonders relevant für die vorliegende Arbeit formuliert Kulturpsychologe Alexander Thomas im Folgenden:

“Kultur ist ein universelles Phänomen. Alle Menschen leben in einer spezifischen Kultur und entwickeln sie weiter. [...]Kultur manifestiert sich immer in einem für eine Nation, Gesellschaft, Organisation oder Gruppe typischen Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen (zum Beispiel Sprache, Gestik, Mimik, Kleidung, Begrüßungsritualen) gebildet[...] *[und]* schafft einerseits

Handlungsmöglichkeiten und Handlungsanreize, andererseits aber auch Handlungsbedingungen und setzt Handlungsgrenzen fest.” (Thomas 2003; S. 22).

Unsere Kultur also gibt uns beispielsweise die Möglichkeit zum Verständnis vom Verhalten Anderer und lässt uns adäquate Reaktionen auf unsere Umwelt und Mitmenschen wählen. Sie ist sinnstiftend für jede Interaktion mit unserer Umwelt, gibt uns die sozial verbindlichen Regeln und Normen für unser Handeln sowie Denken vor und straft uns bei Nichteinhaltung dieser (Thomas 2003a, S. 22).

Obwohl ein Verständnis von Kultur als Nationalkultur wohl das offensichtlichste ist, sind Nationalkulturen nur die größten, keineswegs die einzigen Gebilde im kulturellen Kontext. Da die meisten Menschen zwangsläufig mehreren kulturellen Gruppen oder Kategorien angehören, unterscheidet man ferner vornehmlich zwischen folgenden Kulturebenen: nationale, geschlechtliche, generationelle, soziale klassenspezifische, beschäftigungsabhängige sowie regionale, ethnische, sprachliche und religiöse Ebenen.

Hier sollte bedacht werden, dass die hier genannten Ebenen nicht nur Überschneidungen, sondern möglicherweise auch Widersprüche zueinander für die zu beschreibende Kultur bieten. Ferner sind ebenfalls diese Ebenen nicht zwangsläufig frei von der Möglichkeit der Veränderung. (Hofstede, Hofstede 2005, S. 11). Die Mitglieder einer nationalen Kultur fühlen sich in erster Linie durch Geburt miteinander verbunden und können sich miteinander identifizieren. Die Besonderheit der Nationalkulturen liegt – offensichtlich – in ihren Größen und – weniger offensichtlich – in den Jahrhunderten der gemeinsamen Geschichte der jeweiligen Nation, die bis heute das gemeinsame Denken sowie Handeln geprägt und gewandelt hat. Daran schließt die Dynamik der Nationalkultur an. Die Ebene der nationalen Kultur zeigt deutlich die Veränderlichkeit einer Ebene und ihrer Kultur: So ist das Phänomen der Nationen Millionen Jahre jünger als das der Kultur selbst und wie ein vergleichender Blick auf die Weltkarten der vergangenen Jahrhunderte verrät, überaus unbeständig in seiner Form. Mit der geographischen Veränderung einer Nation (etwa Grenzverschiebung), verändert sich nach diesem Verständnis auch die Kulturzugehörigkeit (eines Teils) der Bevölkerung und damit meist auch die Kultur (Hofstede, Hofstede 2005, S. 18, 19). Diese Fähigkeit hat zunächst jede Art der Kultur. Eine Kultur steht in ständiger Beziehung zu einem Kreislauf des Aufkommens neuer

Hindernisse und ihrer Lösung. Die Lösung unter der Berücksichtigung der über Jahrhunderte geprägten Werte, Normen und Gesetze, etwa durch historische Ereignisse oder auch Religion, macht Kulturen zu komplexen Gebilden, die in ständigem Wertewandel stehen (Hofstede, Hofstede 2005, S. 16, 17).

Die folgenden Kapitel widmen sich der Erläuterung der wissenschaftlichen Festlegung und Unterscheidung von Kulturmerkmalen. Die festgestellten und gesammelten Merkmale stellen als Kulturspezifika einen der Kernaspekte dieser Arbeit dar. Durch sie sollen die im Folgenden besprochenen Kulturen – vornehmlich chinesische und deutsche – klarer voneinander abzugrenzen und ihre Eigenheiten mess- und vergleichbar werden.

2.1 Kulturdimensionen

Einschätzungen zum Verhalten einer Gruppe von Menschen, einer Kultur oder einer Nation, werden häufig gemacht. Jeder kennt diese Einschätzungen aus dem Berufs- sowie aus dem Privatleben. Oft basieren getroffene Aussagen auf simplifizierten, generalisierten Aussagen über die wenigen, etwa im Urlaub gemachten, persönlichen Erfahrungen des Gutachters. Diese Einschätzungen sind nicht aus Boshaftigkeit oder fehlender Empathie sehr einfach gehalten und verallgemeinernd. Simplifizierte Darstellungen komplexer Gebilde wie Kulturen, helfen uns unbekannte Interaktionsszenarien besser zu meistern. In einer Studie mit erheblicher Datenmenge und Probanden aus über 50 Ländern, gelang es Hofstede bereits Ende der 1960er Jahre vier grundlegende Problemfelder, welche für jedes untersuchte Land relevant sind, zu identifizieren. Während die Probleme die gleichen sind, unterscheiden sich die Lösungsansätze der Länder und ihrer Kultur. Das entstandene, vierdimensionale Modell wurde später durch Wiederholungs- und Ergänzungsstudien sowie durch Forschungsergebnisse aus einer Studie zu chinesischen Werten und Vorstellungen um eine fünfte Dimension erweitert. Im Vergleich mit anderen Kulturen messbar gemacht, lassen sich Ausprägung und Intensität der Problemlösungen in einem fünfdimensionalen Modell darstellen. Anhand dieses Modells werden verschiedene Kulturen vergleichbar da einem Land in jeder Dimension je nach Ausprägung ein Punktwert zugeschrieben werden kann. Die festgestellten Kulturdimensionen sind höchstrelevant für das gemeinsame Wirken und Arbeiten der Gruppe und des Individuums innerhalb der Gruppe: Machtdistanz, Individualismus & Kollektivismus, Maskulinität & Femininität sowie Unsicherheitsvermeidung. In ihrer kulturwissenschaftlichen Betrachtung werden die einzelnen Dimensionen in ihren Polen gegenübergestellt. So spricht man etwa eher von Individualismus versus Kollektivismus oder Maskulinität versus Femininität (Hofstede, Hofstede 2005, S. 22–24). Es ist wichtig zu beachten, dass die Dimensionen in ihren Extremen kein absolutes, sondern vielmehr ein relatives Bild für die Wirklichkeit zeichnen. Dem Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit gemäß, zeigt das folgende Diagramm eine Gegenüberstellung der Punktwerte Hofstedes Kulturdimensionen von Deutschland und China. Als Vergleich dienen hier die Werte der Vereinigten Staaten, des Vereinigten Königreichs sowie Süd-Koreas. Die Vereinigten Staaten dienen hier als allgemeiner, prominenter westlicher Bezugspunkt. Das Vereinigte Königreich sowie

Süd-Korea dienen jeweils als Nachbarländer als Vergleichsländer in ihren Werten für unsere Schwerpunktländer Deutschland und China. Dabei zeigen die Nachbarländer trotz geographischer Nähe jeweils deutliche Abweichung in einzelnen Dimensionen zu ihrem Bezugsland (Vereinigtes Königreich zu Deutschland; Süd-Korea zu China).

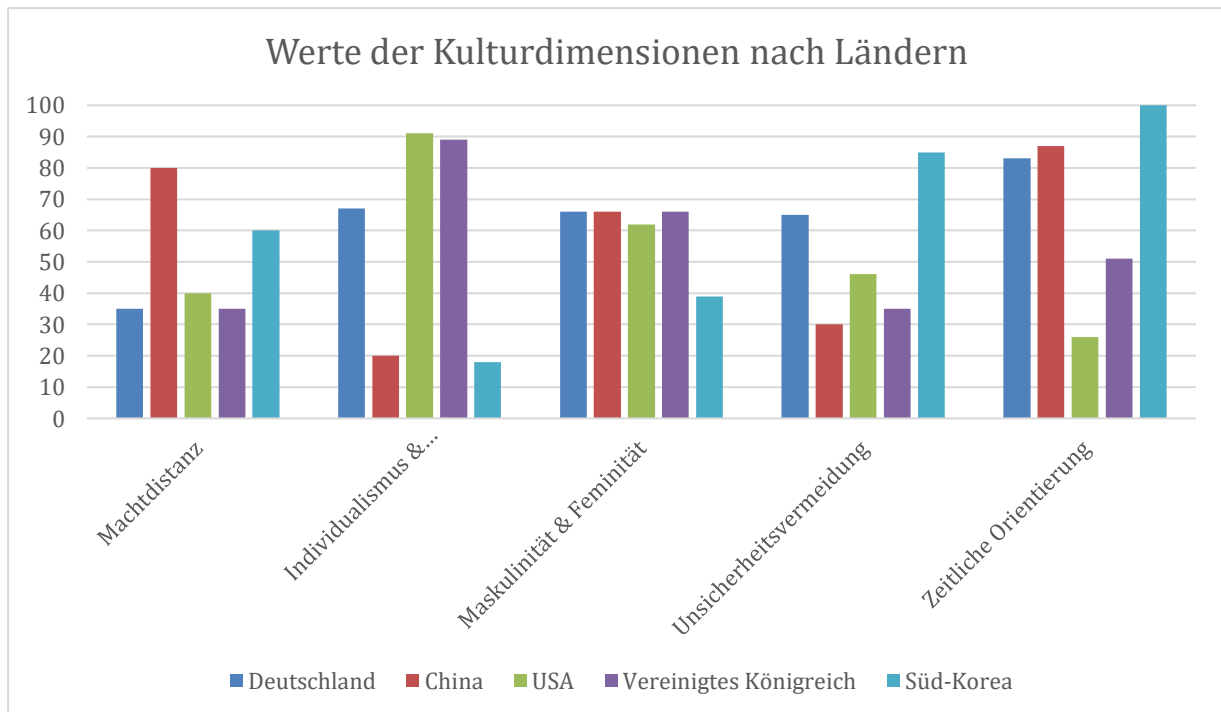


Abbildung 2: Hofstedes Kulturdimensionen in Werten nach Ländern: Deutschland, China, Vereinigte Staaten von Amerika, Vereinigtes Königreich und Süd-Korea (Hofstede Insights 2018a; Hofstede Insights 2018b).

Die Folgenden Abschnitte widmen sich der Darstellung der einzelnen Kulturdimensionen, ihren Eigenheiten und dem, was für sie typische Verhalten

2.1.1 Machtdistanz

Die Dimension Machtdistanz beschreibt wie Mitglieder einer Kultur die Verteilung von Macht innerhalb ihrer Kultur empfinden und akzeptieren. Spricht man von Machtdistanz innerhalb eines Landes fällt das Augenmerk auf soziale Unter-, Ober- und Mittelschicht, Bildungs- und Arbeitschancen sowie -zugang. Diese Faktoren machen Ungleichheit in einer Gesellschaft leicht sichtbar und zeigen bei starker Ausprägung eine große Machtdistanz innerhalb der betrachteten Kultur. Ein Merkmal von Kulturen mit großer Machtdistanz ist die Autoritätshörigkeit. Respekt und Gehorsam, auch vor dem Alter, sind wichtige Werte der Gesellschaft. Sie bilden ein System der gegenseitigen Abhängigkeit der jüngeren und älteren Mitglieder einer Kultur. Machtdistanz kann somit beschrieben werden, als Grad zu welchem Ungleichheit in einer Gesellschaft besteht und zu welchem Grad diese Ungleichheit von den Mitgliedern der Kultur, welche wenig Macht besitzen unterstützt und akzeptiert wird. Respekt und gegenseitige Abhängigkeit besteht in der Familie zwischen Kindern, Eltern und Großeltern durch Erziehung sowie beidseitige Pflege und finanzielle Unterstützung fortwährend. (Hofstede, Hofstede 2005, 48-52). Auswirkungen hoher Machtdistanz, welche sich in der Familie zeigen, finden sich auch im Kontext der Schule und des Unternehmens wieder: Lehrer wie Vorgesetzte, besonders höheren Alters, sind absolute Autoritätspersonen und werden mit hohem Respekt behandelt. Sie sind Figuren von Lehre und Weisheit an welcher ihre Schüler und Studenten teilhaben dürfen. Schüler erheben sich, wenn der Lehrer den Raum betritt und sprechen nur wenn sie von ihm dazu aufgefordert werden. Bildungseinrichtungen in Gesellschaften geringerer Machtdistanz stellen die Schüler in den Mittelpunkt der Sache: Jeder Student wird gemäß seiner eigenen Lern-, und Denkweise so gut wie möglich individuell gefördert. So wird großer Wert auf die persönlichen Fortschritte der Studierenden beziehungsweise Lernenden gelegt. Lehrer und Schüler begegnen sich eher auf einer emotionalen Ebene der Gleichheit, geteilt werden nicht Weisheit, sondern Fakten. Ähnliches Verhalten begegnet uns in Unternehmen in der Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehung wieder. Schüler in Gesellschaften höherer Machtdistanz erleben, auch bei höheren Bildungswegen, größere Abhängigkeit zu Lehrenden als ihre Kommilitonen in Gesellschaften niedrigerer Machtdistanz, welche in höheren Bildungswegen eher zur Unabhängigkeit und Selbständigkeit geschult werden (Hofstede, Hofstede 2005, S. 54).

Hohe Werte, das heißt große Ungleichheit zeigen Hofstedes Ergebnisse meist für Asien, Ost-Europa, lateinamerikanische Länder, während deutschsprachige Länder sowie Zentraleuropa (mit Ausnahme von Frankreich sowie Teilen von Belgien) nordeuropäische Länder, Schweden, Dänemark, USA und Großbritannien geringe Werte aufweisen (Hofstede, Hofstede 2005, S. 44).

2.1.2 Individualismus & Kollektivismus

Kulturen und Gesellschaften können dann als individualistisch klassifiziert werden, wenn in dieser das Wohl des Einzelnen über das der Gruppe gestellt wird. Da das in nur wenigen Kulturen ein gegebener Zustand ist, kann ein Großteil der Kulturen als kollektivistisch bezeichnet werden. Menschen in individualistischen Gesellschaften lernen früh sich eher anhand individueller Merkmale als als ein Teil einer Gruppe oder Kollektivs zu begreifen. Das Ich des Individuums ist zentraler Begriff der Selbstwahrnehmung und der individuellen Charakteristika. Freunde und Vorlieben werden nach persönlichen Präferenzen ausgewählt. Dem gegenüber stehen das erlernte Verhalten und das Subjekt selbst der kollektivistischen Kultur. In kollektivistischen Kulturen besteht zu jeder Zeit eine starke Abhängigkeit insbesondere zwischen den jungen und alten Mitgliedern der Kultur. Auch Freundschaften sind meist bestimmt durch Familie und gegebenen sozialen Umgang. In Kontrast zur kollektivistischen Gesellschaft, lässt der Kontakt und Stärke der Bindung von Kindern und Eltern mit steigendem Alter der Kinder nach. (Hofstede, Hofstede 2005, S. 73–78).

In Hofstedes Forschungsergebnissen lässt sich ein Zusammenhang zwischen nationalem Wohlstand und Kollektivismus beziehungsweise Individualismus innerhalb der Kultur ableiten. Reiche Länder (etwa die Vereinigte Staaten von Amerika, Großbritannien, Dänemark, Deutschland) zeigen nach Hofstede zumeist einen höheren Individualismuswert, während ärmere Länder (etwa Guatemala, Peru, Thailand, Slowenien, China) eher kollektivistisch kategorisiert werden können (Hofstede, Hofstede 2005, S. 78-79).

2.1.3 Maskulinität & Femininität

Diese Dimension soll Unterschiede zwischen Männern und Frauen und ihren zugesprochenen sozialen Rollen sowie Verhalten, welches innerhalb einer Kultur als typisch maskulin oder feminin angesehen wird betrachtet. Wie auch anderes durch Kulturdimensionen kategorisiertes, kulturspezifisches Verhalten ist auch das geschlechterspezifische ein durch Sozialisation erlerntes. Mitglieder einer Kultur mit einer beliebigen Ausprägung von Maskulinität beziehungsweise Femininität erlernen Rollenspezifika und rollenspezifisches Verhalten und erwarten dieses nach Erlernen von sich und Anderen (Hofstede, Hofstede 2005, S. 128). In Lern- und Schulsituationen zeichnen sich Mitglieder femininer Kulturen durch zurückhaltendes, ruhiges Verhalten aus. Zu bestimmtes Auftreten wird bestraft. Lehrer in diesen Kulturen tendieren dazu schwächere Leistungen zu loben und zu Besserem zu ermutigen. In maskulinen Kulturen ist starkes Konkurrenzverhalten festzustellen. Schüler dürfen und werden auf sich aufmerksam machen um sich und ihre Leistung hervorzuheben. Lehrer tendieren dazu nur gute Leistungen zu loben. Fehler und Schwächen werden weniger toleriert als in femininen Kulturen. Es kann oft beobachtet werden, dass in maskulinen Kulturen männlichen Kindern der Familie Privilegien in Bezug auf ihre Bildung und Ausbildung vorbehalten sind, die weibliche Kinder weniger oft genießen dürfen (Hofstede, Hofstede 2005, S. 135–139).

2.1.4 Unsicherheitsvermeidung

Die Dimension Unsicherheitsvermeidung beschreibt den Umgang der Mitglieder einer Kultur mit Unbekanntem, Unerwartetem und Mehrdeutigkeit. Dabei muss Unsicherheits- deutlich von der Risikovermeidung unterschieden werden. Während Risikovermeidung das Umgehen einer spezifischen Situation oder eines spezifischen Umstandes beschreibt, thematisiert Unsicherheitsvermeidung subjektlose Denk- und Handlungsweisen (Hofstede, Hofstede 2005, S. 172). In einem Menschenleben ist Unsicherheit unvermeidbar. Obwohl Unsicherheit als sehr persönlicher und subjektiver Lebensaspekt beschrieben werden kann, ist allen Menschen beispielsweise die Ungewissheit ihrer (nahen oder fernen) Zukunft gemein. Wir Menschen teilen daher teilweise unsere Unsicherheiten und Ängste und unterscheiden uns dabei darin, wie wir mit ihnen umgehen oder sie vermeiden. Ausdruck dieser Ängste ist Nervosität, Stress und ein Bedürfnis nach Regeln (Hofstede und Hofstede 2005, S. 167). Im Umgang mit dieser Unsicherheit haben verschiedene Kulturen unterschiedliche Strategien und Methoden entwickelt. Diese Strategien können technologischer, religiöser, juristischer oder anderer Natur sein. Sie alle bieten ihren Anwendern Möglichkeiten Unsicherheit zu reduzieren. Wie die zuvor beschriebenen Handlungsweisen und Umgangsformen sind auch genannten Strategien erlernt und gehören zum kulturellen Erbe einer Kultur. Sie werden also mit Mitgliedern der gleichen Kultur geteilt und an sie weitergegeben (Hofstede, Hofstede 2005, S. 163–166).

Die Dimension der Unsicherheitsvermeidung wurde im Rahmen der Hofstedes IBM Studie ursprünglich als Nebenprodukt der Untersuchungen zur Machtdistanz von Kulturen sichtbar. Eine Frage in der Untersuchung zum eigenen wahrgenommenen Stress bei der Arbeit der Befragten zeigte nach der Auswertung keine Abhängigkeit zur eigentlich untersuchten Dimension. Die erweiterte Studie weist jedem Land und jeder Region einen Indexwert zur Darstellung der Ausprägung der Unsicherheitsvermeidung zu. Besagter länderspezifischer Index (UAI – Uncertainty Avoidance Index) bewertet untersuchte Länder mit Werten zwischen 0, für die am schwächsten, bis (zunächst) 100, für die am stärksten ausgeprägte Unsicherheitsvermeidung. Die genannten relevanten Aspekte beziehungsweise Fragen gehen mit gleicher Gewichtung in die Bewertung ein. Deutschsprachige

Länder erreichten bei der Untersuchung einen mittelhohen Wert. Deutschland dabei im speziellen einen Wert von 65. Asiatische Länder zeigen mittelhohe bis niedrige Werte. So weist auch China mit einem Wert von 30, eine niedrige Unsicherheitsvermeidung auf.

Als bemerkenswert festzuhalten ist hier die, durch den festgestellten Indexwert, unterschiedliche Ausprägung der Unsicherheitsvermeidung von Großbritannien (35) und Deutschland (65). Diese Diskrepanz zeigt einen deutlichen kulturellen Unterschied zwischen diesen beiden, in übrigen Dimensionen sehr ähnlich gewerteten Ländern (Hofstede, Hofstede 2005, S. 168–169). Wir können daraus folgern, dass sich Kulturen, trotz geographischer Nähe, sehr unterscheiden können.

2.1.5 Zeitliche Orientierung

Die Dimension der zeitlichen Orientierung, oder auch Lang- und Kurzzeitorientierung, beschreibt inwieweit Kulturen durch die Pflege von Traditionen und durch das Leben nach bestimmten Werten eher der Zukunft (Langzeitorientierung) oder eher der Vergangenheit und Gegenwart (Kurzzeitorientierung) zugewandt sind. Ein im Westen weit verbreitetes Sprichwort, welches den Umgang mit Zeit und die Langzeitorientierung dieser Kulturen deutlich macht lautet schlicht: Zeit ist Geld.

Als bemerkenswert kann bereits vorab festgehalten werden, dass die zunächst angelegte Skala Werte von 0 bis 100 betrachtete. Diese Skala musste nach den Ergebnissen der CVS (Chinese Value Study) erweitert werden, da die chinesischen Untersuchungswerte den Skalarahmen überstiegen.

Trotz einiger Überschneidung, sowie ihrer Verbreitung im asiatischen Raum, weist Hofstede darauf hin, dass Langzeitorientierung und Konfuzianismus zu trennen und keinesfalls gleichzusetzen sind. Den von Hofstede gefundenen Werten liegt die IBM Studie sowie die CVS Studie (Chinese Value Study) zugrunde (Hofstede, Hofstede 2005, S. 208).

Kurzzeitorientierung	Langzeitorientierung
Aufwand soll schnell Ergebnisse zeigen	Hartnäckigkeit, nachhaltiger Aufwand für langsame Erfolge
Sozialer Druck auf das Ausgeben von Geld	Sparsamkeit (im Umgang mit Ressourcen)
Respekt für die Traditionen	Respekt für die Rahmenbedingungen
Sorge um persönliche Stabilität	Sorge um persönliche Anpassungsfähigkeit
Sorge um soziale und statusbezogene Verpflichtungen	Bereitschaft zur eigenen Unterordnung um einem größeren Zweck zu dienen
Berücksichtigung von "Gesicht"	Schamgefühl

Tabelle 1: Kernunterschiede der zeitlichen Orientierungspole (Hofstede, Hofstede 2005, S.212.)

Hier wird deutlich, dass China als sowohl konfuzianistisch geprägtes als auch langzeitorientiertes Land hier nicht eindeutig und ohne Überschneidungen einer Kategorie zugeordnet werden kann. Es wird die Ungleichheit von zeitlicher Orientierung und Konfuzianismus bestärkt. Auch für Deutschland lässt sich hier keine eindeutige Position darstellen. Sowohl Aspekte der Langzeit- als auch der Kurzzeitorientierung können für Mitglieder deutscher Kultur zutreffend sein. Diese Uneindeutigkeit findet sich auch in den Ergebnissen Hofstedes wieder, in welchen Deutschland einen Mittelwert erreicht, jedoch Tendenz zur Langzeitorientierung zeigt.

Zeitliche Orientierungswerte		
Land	Punktwert	Rangposition untersuchter Länder und Regionen
China	118	1
Deutschland	31	25-27

Tabelle 2: Zeitliche Orientierungswerte für Deutschland und China (Hofstede, Hofstede 2005, S.211).

In der generellen Tendenz stehen dem Wunsch nach Stabilität in Gesellschaften mit Langzeitorientierung, Risikofreudigkeit und Flexibilität in Gesellschaften mit Kurzzeitorientierung gegenüber. In asiatischen Ländern, die meist eine deutliche Langzeitorientierung zeigen, scheint schulischer Erfolg der Lernenden stärker mit Aufwand und Anstrengung – und parallel Misserfolg mit ihrem Fehlen – im Zusammenhang zu stehen, als in westlichen Ländern und ihren Lernern (Hofstede, Hofstede 2005, S.215-216).

2.1.8 Kritik

Eine Schwierigkeit, die sich um Umgang mit den aufgezeigten Kulturstandards nach Hofstede einstellt, ist, dass sie zu einer eindimensionalen Betrachtung einladen. Wie auch die Kulturstandards (siehe Kapitel 2.3) dienen die Kulturdimensionen dazu kulturelle Gebilde anhand von Eckdaten greifbar und vergleichbar zu machen, nicht sie in ihrer Komplexität und Vollständigkeit darzustellen. Betrachtet man also beispielsweise Kulturdimensionen als eindeutige und alleinige Unterscheidungsmerkmale und beginnt Kulturen nur als Indexwerte entlang der aufgezeigten Skalen Hofstedes zu betrachten und mit anderen zu vergleichen, muss zwingend eine nur eingeschränkte, unvollständige Konsequenz gezogen werden (Layes 2003, S. 71, 72).

Ferner beruhen die Ergebnisse Hofstedes im Rahmen der Kulturdimensionen auf Fragebögen. Diese Fragebögen werden selbstständig von den Befragten ausgefüllt. Fragebögen unterliegen der bekannten Gefahr der Abweichung durch bewusste oder unbewusste Verfälschung. Diese Verfälschungen entstehen beispielsweise durch fehlerhafte Selbsteinschätzung der Probanden. Ein weiterer, die Fragebögen betreffender Kritikpunkt ist die vorliegende Sprache der Fragebögen. Die in der Studie meistgenutzte Sprache ist Englisch. Es kann angenommen werden, dass ein Nichtvorliegen des Fragebogens in der Muttersprache der Probanden zumindest in Einzelfällen zu Irritationen führt oder geführt hat und so zu einer möglichen Verfälschung der Umfragedaten führt. Laut Hofstede werden jedoch immer mehr Übersetzungen des Fragebogens durch internationale Forscher zur Verfügung gestellt und zur Nutzung freigegeben (Hofstede 2013).

Trotz der genannten Kritikpunkte ist und bleibt die Forschung an den Kulturdimensionen und ihre Erkenntnisse durch und nach Hofstede, mit einer Befragung von Probanden aus über 70 Ländern, eine der umfangreichsten Studien des Faches. Der genutzte Fragebogen wird stetig überarbeitet und steht für Forschungszwecke in seiner aktuellsten Form frei zur Verfügung. Dieser ist ebenfalls an diese Arbeit in der, zum Erstellungszeitpunkt dieser Arbeit aktuellsten Fassung, zur Ansicht angehängt (Hofstede 2013).

2.2 Kulturcharakteristika nach Hall

Neben den oben genannten Dimensionen nach Hofstede gilt es noch weitere, durch Edward T. Hall ergänzte, kulturelle Charakteristika zu beachten. Eines dieser Charakteristika ist das Zeitverständnis der Mitglieder einer Kultur. Sowohl die Handhabung als auch das Gefühl von Zeit kann je nach kultureller Prägung variieren. Zu diesem Verständnis kommt der Psychologe Robert Levine bereits in den 1990er Jahren (Levine 2006, S.187). Edward Twitchell Hall erweitert dieses Verständnis um die Kategorien des Monochronismus und des Polychronismus. Die zweite ergänzte kulturelle Besonderheit bewegt sich im Themenbereich der Kommunikation, der Königsdisziplin Halls. Hier legt der Begründer der interkulturellen Kommunikation eine Unterscheidung von Low-Context- und High-Context-Kulturen zugrunde.

2.1.6 Zeitverständnis

Edward T. Hall ergänzt in der Kultur-Zeit-Beziehung ein Verständnis von monochronen und polychronen Kulturen: während Mitglieder von Kulturen monochronen Zeitverständnisses das Verlaufen von Zeit als lineare Achse verstehen, ist das Verständnis in polychronen Kulturen durch parallel verlaufenden Zeitachsen gekennzeichnet (Layes 2003, S. 63).

In Kulturen mit monochronem Zeitverständnis wird die Zeit als ein begrenztes Gut gesehen und entsprechend mit ihr umgegangen: Termine werden strikt geplant und pünktlich eingehalten. Auch kleinere Zeitabschnitte können geplant und effektiv genutzt werden.

In polychronen Gesellschaften werden Terminkalender weniger exakt und intensiv geführt. Kürzere Zwischenphasen werden eher für freizeitliche Aktivitäten genutzt. Terminabsprachen sind nicht zwingend bindend und zeitliche Absprachen müssen nicht exakt eingehalten werden. Die Wichtigkeit von zwischenmenschlichen Beziehung übersteigt hier oft die Wichtigkeit des Einhaltens von Terminen (Blom, Meier 2004, S. 63, 64). Deutschland und China stehen sich auch in dieser Beziehung in ihren Ausprägungen gegenüber. Während die deutsche Kultur eindeutigen

Monochronismus zeigt, weißt die chinesische eindeutige Prägung des Polychronismus auf.

2.1.7 Kontext & Kommunikation

Ergänzend wird außerdem das kulturelle Kommunikationsverständnis nach Hall hinzugezogen. Hall unterscheidet hier zwischen "High-" und "Low-Context"-Kommunikation. Diese Differenzierung beschreibt den Grad, zu dem Mitglieder einer Kultur innerhalb der Kommunikation Informationen im Zusammenhang der gegenwärtigen Situation mitteilen. In einer "Low-Context"-Kommunikation versucht der Rezipient alle von ihm als wichtig empfundenen Informationen sprachlich weiterzugeben. Dadurch wird dem Empfänger wenig Raum für eigene und Fehlinterpretationen des Gesagten gelassen. Im Gegensatz dazu wird in der "High-Context"-Kommunikation ein Großteil der Informationen nicht sprachlich übermittelt. Dieser wird vom Rezipienten als grundlegendes gemeinsames Verständnis vorausgesetzt. Ein Verständnis des Gesagten lässt sich hier nur im Zusammenhang mit allen nonverbal gegebenen Informationen sowie des Situationskontextes erreichen (Layes, S. 64). Deutschland und China stehen sich auch in dieser Beziehung in ihrer Ausprägung gegenüber. Während die deutsche Kultur eindeutig Low-Context-Kommunikation nutzt, nutzt die chinesische eindeutig einen High-Context-Stil.

2.3 Kulturstandards

Versteht man Kultur als ein homogenes Gebilde, können für jede Kultur auch homogene Verhaltens-, Denk- und Umgangsweisen sowie Normen und Werte identifiziert und unterstellt werden. In Konfrontation einer jedweder gearteten Situation wird sich ein Mitglied einer spezifischen Kultur gemäß dieses, für seine Kultur typischen System von Verhaltensnormen verhalten. Dieses Orientierungssystem bezeichnet Thomas als Kulturstandards und sammelt unter diesem Begriff allgegenwärtige, verbindliche Muster, Rituale und Symbole, die jeweils spezifisch für eine Kultur sind (Thomas 2003, S. 24, 25). Thomas' Kulturstandards erfüllen stets fünf Kriterien:

„-Kulturstandards sind Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich und andere normal, typisch und verbindlich angesehen werden.

-eigenes und fremdes Verhalten wird aufgrund dieser Kulturstandards gesteuert, reguliert und beurteilt.

-Kulturstandards besitzen Regulationsfunktion in einem weiten Bereich der Situationsbewältigung und des Umgangs mit Personen.

-Die individuelle und gruppenspezifische Art und Weise des Umgangs mit Kulturstandards zur Verhaltensregulation kann innerhalb eines gewissen Toleranzbereichs variieren.

-Verhaltensweisen, die sich außerhalb der bereichsspezifischen Grenzen bewegen, werden von der sozialen Umwelt abgelehnt und sanktioniert.“ (Thomas 2003, S. 25).

Zur Bestimmung der Kulturstandards einer Kultur beziehungsweise einer Nation werden Mitglieder anderer Kulturen zu ihren problematischen Erfahrungen im Umgang mit Mitgliedern der Zielkultur in vielerlei Situationen befragt. Die problematischen Erfahrungen geben Einblicke in die Handlungs- und Denkweisen einer Kultur. Thomas nennt die Quelle dieser kostbaren Informationen „kritische Interaktionssituationen“, in der englischen Kulturwissenschaft wird von „critical incidents“ gesprochen. Die Schnittmenge der gefundenen critical incidents zwischen Begegnungskulturen und Zielkultur ergeben schließlich die für die Zielkultur typischen Merkmale – die Kulturstandards (Thomas 2005, S. 25-27). Diese Kulturstandards können sich von Nation zu Nation, beziehungsweise Kultur zu Kultur unterscheiden, können aber auch

kulturübergreifend Gemeinsamkeiten aufweisen. Einzelne Standards müssen also nicht einzigartig, können es jedoch sein (Thomas 2003, S. 28). Da der Fokus dieser Arbeit auf deutsch-chinesischen Umständen liegen soll, werden im Folgenden die deutschen und die chinesischen Kulturstandards benannt und erläutert.

2.3.1 Deutsche Kulturstandards

Für Deutschland ließen sich folgende Kulturstandards feststellen: Sachorientierung, Regelerorientierung, Direktheit, Interpersonale Distanzdifferenzierung, Internalisierte Kontrolle, Zeitplanung und Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen.

Sachorientierung: Sowohl eine Situation oder Angelegenheit wird höher gewichtet als die, in sie involvierten Personen, als auch die allgemeine Beschäftigung mit einer Sache höher als die, mit Personen.

Regelerorientierung: Viele Lebensbereiche sind durch Regeln bestimmt und Mitglieder der Kultur sind streng auf die Einhaltung dieser Regeln bedacht, auch wenn es ungeschriebene sind und erwarten ein Einhalten dieser auch von anderen.

Direktheit: Direkte und eindeutige Kommunikation und Antworten gelten als bester und effizientester Kommunikationsstil.

Interpersonale Distanzdifferenzierung: Zu anderen Menschen soll stets ein angemessener Abstand gewahrt und sich nicht ungefragt in ihre Angelegenheiten eingemischt werden.

Internalisierte Kontrolle: Für Menschen anderer Kulturen ist dieser Standard einer der einprägsamsten der deutschen Kultur. Er beschreibt Selbstdisziplin und Pflichtbewusstsein für Arbeit, sowie eine starke Identifikation mit der eigenen Rolle und Aufgabe.

Zeitplanung: Ähnlich wie bei monochronen Gesellschaften, empfinden Mitglieder dieser Kultur Zeit als kostbares Gut mit welchem gut und strikt gehaushaltet werden muss.

Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen: Wie bereits der Name dieses Kulturstandards suggeriert, vermeiden es Mitglieder dieser Kultur Verbindungen und Überschneidungen zwischen beispielsweise ihrer Arbeits- und ihrem Privatleben zu generieren. (Thomas 2003, S. 26)

Diese Standards wurden als die zentralen deutschen Kulturstandards erkannt. Das macht sie zu allgemeinen, bereichs- und situationsübergreifenden Orientierungssystemen für Mitglieder der deutschen Kultur.

2.3.2 Chinesische Kulturstandards

Im Folgenden werden die chinesischen Kulturstandards kurz vorgestellt und erläutert. Diese Kulturstandards konnten durch Kammhuber und Liang unter der Nutzung der genannten Thomas'schen Kriterien für Kulturstandards formuliert werden:

Soziale Harmonie: Gemeinschaftsgleichgewicht, Gemeinschaftsgeist und deren Pflege sind zentrale Begriffe und Pflichten zur Wahrung der sozialen Harmonie. Sie zeigt das Verhältnis zwischen verschiedenen Rollen und das ihnen entsprechende Handeln. Eine konfliktfreie beziehungsweise -arme Kommunikationsweise werden von Mitglieder dieser Kultur vorausgesetzt.

Hierarchie: Der Hierarchie wird in China hohe Bedeutung beigemessen. Die eigene soziale und/oder berufliche Position beeinflusst das gemeinsame Interaktionsverhalten, die Kommunikationsweise und bringt strenge Regeln mit sich. Personen hohen Rangs oder Position genießen besondere Privilegien und Wertschätzung von ihren Mitmenschen. Indikator für eine solche gehobene Position ist auch das Alter eines Menschen. Diese Besonderheit lässt sich auf den Konfuzianismus zurückführen. Hier genießen Eltern, Großeltern und Lehrer oder solche in vergleichbarer Rolle (Mitarbeiter-Vorgesetzter-Beziehung) besondere Achtung. Gleichzeitig wird vom Ranghöheren eine Art fürsorgliche Strenge im Umgang mit seinen Mitmenschen erwartet.

Guanxi: *Guanxi* (chinesisch: Beziehung) bestimmt die sozialen und emotionalen Bindungen und Verbindungen, die besonders in China in ausgeprägten Netzen auftreten können. Es beschreibt unter anderem ein System des Gebens und Nehmens. Dabei ist in Beziehungen über Freunde und Verwandte hinaus die Balance dieser beiden Aktionen überaus wichtig. Aus dem Geben des einen ergibt sich eine Erwartung zum Ausgleich dieser Leistung.

Gruppenorientierung: Strukturen der kollektivistischen Orientierung der Chinesen lassen sich bis zu einer Zeit vor Christus finden. Sie bestimmt das Grundmuster der Gesellschaft, des Verhaltens gegenüber Mitmenschen (Nächstenliebe, Pflichtgefühl, Hilfsbereitschaft), gibt soziale Sicherheit und Identifikationsmöglichkeit des Einzelnen mit der Gruppe. Dieses Gruppen-, oder auch Danwei-System war lange Zeit das vorherrschende Gesellschaftssystem in China. Fast jeder Mensch gehörte einer Danwei an. Die Menschen einer Danwei bildeten eine Lebensgemeinschaft die alle persönlichen und öffentlichen Belange, von Arbeitsplatz über Krankheit und Schulausbildung der Kinder, ihrer Mitglieder regulierte.

Gesicht: Der chinesische Begriff des *mianzi*, des sozialen Gesichts, ist dem deutschen Verständnis nicht unähnlich. Gesicht kann gegeben, empfangen, gewahrt und auch genommen werden. Es ist Ausdruck des sozialen Ansehens und dem Streben nach Vermehrung des gleichen. Gesichtgebende Wirkung auf das eigene Ansehen haben jedoch vor allem die Worte und Taten anderer, nicht die eigenen. Daher hat das System des Gesichts enorme Auswirkung auf den zwischenmenschlichen Umgang. Öffentliche oder direkte Kritik beispielsweise ist zu vermeiden, da sie das Gesicht des Gegenübers mindern können.

Etikette: Bescheidenheit und Respekt bilden eine weitere grundlegende chinesische Lebensphilosophie. Dazu zählen abermals konfliktvermeidendes Handeln und Sprechen sowie Bescheidenheit für die eigene Person und das eigene Handeln. Als höflich gilt außerdem starke Empathie für das Gegenüber zu zeigen, sich nach seinem Wohlergehen und seinen Bedürfnissen zu erkundigen.

Regelrelativismus: Während sich Deutsche zur Unsicherheits- und Konfliktvermeidung auf Regeln stützen, kann Gleiches für Chinesen gegenteilig wirken. Zu genaue und eindeutige Formulierungen der Regelschreibung möchten vermieden werden, da sonst ein flexiblerer Umgang mit und Anpassung der Regeln

an die derzeitige Situation und beteiligte Personen nicht mehr möglich ist. Striktes befolgen von Regeln wird als hinderlich, stur und kann sogar als unzuverlässig empfunden werden. Es ist leicht vorstellbar, dass gerade dieser Kulturstandard im Kontrast zur deutschen Regelkonformität oft zu Reibungspunkten in deutsch-chinesischen Kooperationen führt (Liang, Kammhuber 2003, S. 173-184).

Diese Standards wurden als die zentralen chinesischen Kulturstandards erkannt. Das macht sie zu allgemeinen, bereichs- und situationsübergreifenden Orientierungssystemen für Mitglieder der chinesischen Kultur.

3. Im Unternehmen

Die in der Literatur oft behandelten Herausforderung der Globalisierung geben umfangreiche Empfehlungen und Anwendungsbeispiele für den Kontext von Entsendungen von Einzelpersonen oder Unternehmenskooperation mit Auslandspartnern. Schwerpunkt liegt dabei auf der Thematisierung von organisatorischer Planung, Umsetzung und Nachbereitung einer meist unternehmensweiten Veränderung. Entsprechend distanziert und oberflächlich werden relevante Themen wie Globalisierung, Kulturmodelle, kulturelles Umfeld, interkulturelle Führung und Sensibilisierung unter der Überschrift des interkulturellen Managements behandelt. Die vorliegende Arbeit bemüht sich, sich dem kleinsten Baustein einer solchen Zusammenarbeit zu widmen: dem Menschen. Es sollen detailliert zwischenkulturelle Unterschiede für den betrieblichen und außerbetrieblichen Kontext und den Nutzen ihrer Kenntnis für die Zusammenarbeit mehrkultureller Projekte gezeigt werden. Der Fokus liegt auf der interkulturellen Interaktion – nicht nur zwischen Mitarbeiter und Führungspersonal, sondern ebenfalls zwischen Mitarbeiter und Mitarbeiter.

Organisations- und Unternehmenskulturen sind eine in vielerlei Hinsicht besondere Form der Kulturen beziehungsweise der Nationalkulturen, denen sie unterzuordnen sind. Ihre Mitglieder sind freiwilliger Weise und zeitlich begrenzt, während ihrer Arbeitszeit und Beschäftigungsphase, ein Teil von dieser Kultur. Jedes beteiligte Individuum, geführtes und führendes, sowie ihr Verhalten ist geprägt von und folgt den Typen und „Regeln“ seiner Kultur. Im Folgenden soll der betriebliche Rahmen benannt und geklärt werden, in welchem sich diese Arbeit bewegt. Zu diesem Zweck besprechen wir Globalisierungswunsch und -druck und daraus resultierender Notwendigkeit für ein interkulturelles Management. Außerdem werfen wir einen Blick auf die Besonderheiten des chinesischen Marktes, auf welchem sich unsere Kooperationen möglicherweise bewegen werden. Ferner wird geklärt werden inwiefern die geklärten Kulturcharakteristika nach Hofstede, Hall und Thomas, Einfluss auf die Aktivität innerhalb eines Unternehmens haben können. Schließlich widmen wir uns mit der Betrachtung der interkulturellen Projektarbeit, ihrer Phasen und dem kulturellen Einfluss auf diese. Diese Betrachtung macht den Kern der Arbeit aus.

3.1 Interkulturelles Management

In Zeiten der Globalisierung und Internationalisierung der Welt wie der Wirtschaft stoßen Menschen und Unternehmen auf immer neue private sowie geschäftliche Herausforderungen. Unterschiedliche Menschen unterschiedlicher Nation und Kulturzugehörigkeit mit unterschiedlichen Kommunikations-, Denk- und Handlungsweisen treffen aufeinander. Diese Unterschiede bieten großen Raum für Missverständnisse und Komplikationen in allen Angelegenheiten. Interkulturelle Zusammenarbeit ist oft belastet durch Hemmungen, Vorurteile sowie falsche Erwartungen an den Partner. Doch durch Wachstumswunsch und -druck nutzen auch bereits mittelständische Unternehmen globale und interkulturelle Strategien. Ein unternehmerisches Agieren in unbekanntem Umfeld birgt jedoch Ungewissheiten und Risiken, denen ohne nötiges Wissen, Schulungen und Vorbereitungen nur schwer beizukommen werden kann (Blom, Meier 2004, S. 103). Sowohl die Managementlehre als auch das praktische Management müssen neue Wege finden um diesen neuen Umgebungen und Verhältnissen beizukommen und gerecht zu werden. Unter Einbezug der Kulturforschung in die Managementlehre wird es möglich neue Problemquellen und passende Lösungen für sie zu finden. Genannte Aufgabenbereiche liegen im Fokus des interkulturellen Managements. Doch kulturelle Unterschiede müssen nicht zwingend Hindernisse, sondern können Potenziale für Synergien und Austausch darstellen. Aufgabe des interkulturellen Managements ist es, Problemquellen in der Kooperation zu lokalisieren und frühzeitig anwendbare Lösungsstrategien zur Sensibilisierung für und Prävention von zwischenmenschliche(n) beziehungsweise zwischenkulturelle(n) Konflikten bereitzustellen (Huang 2015a, S.16). Das interkulturelle Management beziehungsweise die interkulturelle Managementforschung untersucht also grundlegend und neutral Auswirkungen und Einflüsse der (inter-)kulturellen Umgebung auf das Management mit dem Erkenntnisziel der effizienten Konfliktlösung und Erstellung entsprechender Theorien und Modelle. Die interkulturelle Managementpraxis verfolgt ebenfalls die Ziele der effizienten Konfliktlösung, Bewältigung kultureller Barrieren und Effizienzsteigerung in der interkulturellen Arbeit. Durch praktische Erfahrungen und Kenntniskern gewinn wirkt sie ergänzend zur Forschung (Barmeyer 2000, S.101). Das Gesamtziel des interkulturellen Managements ist die

Ermöglichung des erfolgreichen betrieblichen Agierens auf kulturell unbekanntem Terrain und Märkten (Rothlauf 2012, S.15).

In der interkulturellen Kooperation und Partnerschaft kann es zu vielerlei Problemen kommen. Oft können Probleme und Schwierigkeiten zunächst gar nicht als solche identifiziert werden. Sie werden viel mehr als kleine "Andersartigkeiten" des Partners wahrgenommen. Ein Lösungsansatz kann also sein, Konflikte bereits zu beseitigen bevor sie entstehen (Huang 2015a, S.16). Augenmerk des interkulturellen Managements ist daher Mitarbeiter und Partner für kulturelle Unterschiede zu sensibilisieren und Wege zur konfliktfreien Kommunikation zu finden, um unter Nutzung und Unterstützung von Stärken respektive Schwächen der Kooperationspartner ein effizienteres Arbeiten zu erreichen. Die Nutzung von Synergieeffekten und das Sprechen darüber liegen im Trend des Managements und der Managementlehre.

Es kann angenommen werden, dass alle denkbaren Bereiche, von Anfang bis Ende einer Kooperation, in der internationalen Zusammenarbeit potenziell Möglichkeit für kulturell bedingte Schwierigkeiten und Missverständnisse bergen. Durch die Vielzahl an möglichen Konfliktpunkten in der internationalen sowie interkulturellen Zusammenarbeit ist es für Mitarbeiter und Management eines jeden Unternehmens, welches bereits in Kooperation mit einem Unternehmen anderer Nation beziehungsweise Kultur steht oder eine solche plant, ratsam sich so früh wie möglich mit der kulturellen beziehungsweise interkulturellen Thematik auseinanderzusetzen. Durch Erkenntnisse aus der Kulturforschung gibt es viele Möglichkeiten der Vorbereitung und Sensibilisierung von Mitarbeitern auf die interkulturelle Arbeit in Form von Schulungen und sogenannten interkulturellen Trainings.

3.2 Kulturtheorie im betrieblichen Kontext

Im Folgenden werden die im vorangegangenen Kapitel festgelegten Unterscheidungsmerkmale von Kulturen auf die Arbeit im Unternehmen angewendet. In diesem Kontext werden erneut Hofstedes Kulturdimensionen Machtdistanz, Kollektivismus, Maskulinität, Unsicherheitsvermeidung und zeitliche Orientierung, sowie Halls Erkenntnisse zu Kommunikation und Zeitverständnis und Thomas' Kulturstandards beleuchtet. Es wird gezeigt, welchen Einfluss einzelne Kulturcharakteristika auf die Arbeit im Unternehmen und das Verhalten am Arbeitsplatz haben.

3.2.1 Kulturdimensionen

Machtdistanz: Aus der IBM Studie Hofstedes weisen drei Fragen des genutzten Fragebogens eine besondere Aussagekraft und Relation zueinander und zur untersuchten Dimension auf. In diesen werden Probanden gefragt nach erstens der Häufigkeit von Angst beim Ausdruck von Kritik gegenüber ihrer Vorgesetzten, zweitens dem von ihnen wahrgenommenen von ihrem Vorgesetzten angewandten Führungsstil und drittens ihrer Vorliebe nach einem bestimmten Führungsstil (Hofstede, Hofstede 2005, S. 45). Führungsstil wird hier als Art und Weise der Mitarbeiterführung eines Mitarbeiters in Führungsposition verstanden. Führungsstile sind geprägt von der individuellen Persönlichkeit des Führenden. Daher kann unterstellt werden, dass auch sie von Kultur beeinflusst werden können und in ihrer Entwicklung dynamisch sind.

Wird Machtdistanz im Unternehmen genauer betrachtet, lassen sich besonderes Verhalten von Mitarbeitern sowie Erwartungen dieser an den Arbeitsplatz und Vorgesetzte identifizieren: in Kulturen mit geringer Machtdistanz wird weniger ein autoritärer als konsultativer Kommunikations- und Beziehungsstil zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten erwartet. Mitarbeiter werden in Entscheidungsprozesse miteinbezogen und sollen eigene Meinungsbeiträge leisten. Mitarbeiter und Vorgesetzter werden in ihrer Beziehung als weniger emotional distanziert und

abhängig voneinander als Beziehungen Mitglieder gegenpoliger Kulturen beschrieben. In Kulturen mit hoher Machtdistanz nehmen Mitarbeiter eine eher zurückhaltende und ängstliche Position gegenüber Vorgesetzten ein und erwarten autonome Entscheidung durch den Vorgesetzten ohne Einbezug ihrer Meinung (Hofstede, Hofstede 2005, S. 40–46).

Bemerkenswerterweise besteht hier zwischen wahrgenommenem und erwünschtem Führungsstil oft Einigkeit. Das heißt, Mitarbeiter, die eher ängstlich bei der Äußerung von Kritik an ihrem Vorgesetzten sind und einen in seinen Entscheidungen dominanten Vorgesetzten haben, wünschen sich auch eher einen nicht-konsultativen Führungsstil von ihren Vorgesetzten. Gleiches gilt umgekehrt für Mitarbeiter deren Vorgesetzte in einem konsultativen Stil führen (Hofstede, Hofstede 2005, S. 45). Auch hier ist Abhängigkeit und emotionale Distanz sichtbar: Mitarbeiter in Gesellschaften niedriger Machtdistanz fühlen sich, wegen geringerer emotionaler Distanz zu ihren Vorgesetzten, eher dazu bereit diese zu kritisieren oder ihnen zu widersprechen als Mitarbeiter in Gesellschaften mit hoher Machtdistanz. Erstere befinden sich dabei in einer gegenseitigen Abhängigkeit durch Beratung. In Kulturen hoher Machtdistanz entsteht eine Abhängigkeit mit gleichzeitiger Ablehnung, zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem (Hofstede, Hofstede 2005, S. 45-46). Es konnte ferner eine Abhängigkeit zwischen Machtdistanz und Bildungsstand unabhängig der Herkunft der untersuchten Probanden festgestellt werden. Dabei zeigten Mitarbeiter höheren Bildungsstandes, wie Manager und Ingenieure eine niedrigere Machtdistanz als Mitarbeiter mit niedrigerem Bildungsstand, wie ungelernete Arbeiter (Hofstede, Hofstede 2005, S. 49–50). Es überrascht nicht, dass die im Kulturteil beschriebenen Verhältnisse und Beziehungen zwischen Lehrenden und Lernenden auch im Unternehmenskontext wiederzufinden sind. Diese werden hier zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern fortgesetzt. In Gesellschaften hoher Machtdistanz sind stark-hierarchische Systeme mit großen Gehaltsspannen zwischen den verschiedenen Positionsebenen zu finden. Steuerung und Organisation werden hier zentralisiert. Auch wird hier wieder älteren Kollegen und Vorgesetzten mehr Respekt entgegengebracht als jüngeren. Im Gegensatz dazu, sind Gehalts-, und Positionsunterschiede in Gesellschaften niedriger Machtdistanz relativ gering. Auch genießen Vorgesetzte in diesen Gesellschaften wenig oder keine besonderen Privilegien. Da sich alle Mitarbeiter durch flache Hierarchien etwa auf gleicher hierarchischer Ebene befinden, werden Einrichtungen gleichermaßen von allen

genutzt und Entscheidungen oft demokratisch beziehungsweise nach Konsultation getroffen (Hofstede, Hofstede 2005, S. 55,56).

Individualismus & Kollektivismus: Hofstedes IBM Untersuchung ergab in Bezug auf erstrebenswerte Ziele für das Arbeitsfeld eine starke Korrelation zwischen Individualismus und Freizeit, sowie zwischen Freiheit und Herausforderungen. Freizeit beschreibt die Anforderung, dass eine Anstellung neben der Arbeit genug Zeit für persönliches und Familie bieten soll. Freiheit beschreibt den Wunsch der Möglichkeit eigener Herangehensweisen an zu erledigende Aufgaben. Herausforderung drückt das Bedürfnis nach anspruchsvollen Aufgaben und einem Gefühl der Erlangung von Errungenschaften aus. Für das kollektivistische Extrem ergaben sich Korrelationen zu den Aspekten Training, physisches Arbeitsumfeld und Anwendung von Fähigkeiten. Training beschreibt schlicht den Wunsch der Mitarbeiter nach Trainings- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Der Aspekt des physischen Arbeitsumfeldes beschreibt angemessene Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz. Anwendung von Fähigkeiten drückt den Wunsch der Mitarbeiter aus, eigene Fähigkeiten und Qualifikationen am Arbeitsplatz nutzen zu können.

Eine relative Bewertung nach Wichtigkeit der genannten Aspekte durch ein Individuum oder Gruppe führt zu einer relativierten Kategorisierung in kollektivistisch beziehungsweise individualistisch (Hofstede, Hofstede 2005, S. 76). In individualistischen Gesellschaften wird erwartet, dass ein Mitarbeiter vornehmlich nach seinen eigenen Interessen handelt. In kollektivistischen Kulturen hingegen wird die Anstellung eines einzelnen Mitarbeiters als Anstellung eines Mitglieds seiner Innen-Gruppe betrachtet. Es wird von ihm erwartet, dass er im Interesse dieser Gruppe handelt und (finanziell) für sie sorgt. Dieses Verhalten kann sich auch im Einstellungsverhalten von Mitarbeitern sowie privaten oder gar familiäre Beziehungen am Arbeitsplatz zeigen. Während letztere in individualistischen Gesellschaften selten und weniger gern gesehen sind, werden in kollektivistischen sogar bevorzugt Verwandte sowie Freunde und Bekannte eingestellt. Während solche Einstellungsverfahren in individualistischen Gesellschaften als unmoralisch verschrien sind, weil sie als unfair gelten und Interessenskonflikte zwischen Personaler und Bewerbern beziehungsweise Vorgesetzten und Mitarbeiter hervorrufen können, wird es in kollektivistischen Gesellschaften als Risikoreduktion verwendet, da der

Verwandte als Mitarbeiter loyal und zuverlässig im Namen seiner Familie handelt und haftet (Hofstede, Hofstede 2005, S. 99–101).

Maskulinität & Femininität: Zeichen von Maskulinität und Femininität aus der Arbeitswelt können schlicht Geschlechterquoten bei der Besetzung bestimmter Positionen oder Berufsgruppen sein (Hofstede, Hofstede 2005, S. 116–118). Wie in der vorangegangenen Dimension ergaben sich in Hofstedes IBM Studie bei der Frage nach idealen Arbeitsbedingungen typische Kriterien für feminine beziehungsweise maskuline Gesellschaften:

Für Mitarbeiter in maskulinen Kulturen stehen erstrebenswerte Eigenschaften und Ziele im Beruf in Beziehung zu Einkommen, Anerkennung, Möglichkeit der Weiterentwicklung und Herausforderung. Einkommen beschreibt den Wunsch nach einem hohen Gehalt. Anerkennung drückt den Wunsch nach gerechtfertigtem Lob und Würdigung für gut gemachte Arbeit aus. Erwartungen an den Job in Form von Aufstiegsmöglichkeiten wird durch das dritte Kriterium geäußert. Mitarbeiter, die nach Herausforderung im Beruf suchen, suchen nach Aufgaben und Arbeit an der sie wachsen und sich beruflich und persönlich weiterentwickeln können.

Für Mitarbeiter in femininen Kulturen ergeben sich die Ziele Manager, Kooperation, Lebensumfeld und Arbeitsplatzsicherheit. Die Kriterien Manager und Kooperation beschreiben den Wunsch nach guten beruflichen, kooperativen und konstruktiven Beziehungen mit Vorgesetzten und Kollegen. Lebensumfeld drückt den Wunsch nach einem angenehmen lokalen Umfeld für Mitarbeiter und Familie im privaten Umfeld aus (Hofstede, Hofstede 2005, S. 118-119). Es ist abermals zu beachten, dass die hier dargestellten Kriterien feminine und maskuline Kulturen in ihren Polen charakterisieren.

Feminine Kulturen (etwa Schweden, Dänemark) zeigten sich bei Hofstedes Untersuchungen in ihrem Arbeitsumfeld kompromissbemüht und Diskussionsbereit, weisen aber auch Konflikte bei Mitarbeitern in und zwischen Hierarchieebenen eines Unternehmens auf. In eher maskulin orientierten Kulturen (etwa Vereinigte Staaten, Vereinigtes Königreich) sollen Konflikte ausgetragen werden, um einen Meinungssieger oder besseren Lösungsansatz hervorzubringen.

Tendenziell neigen Unternehmen in femininen Kulturen zu einem Belohnungssystem basierend auf Gleichheit, wohingegen ihre maskulinen Pendanten leistungsabhängige

Belohnungen bevorzugen. Auch im größeren Maßstab lassen sich Unterschiede zwischen den kulturellen Orientierungen finden. Während entwickelte maskuline Länder Vorteile in der produzierenden Industrie, besonders in der Massenproduktion, präsentieren können, weisen feminine Länder besondere Erfolge in Dienstleistungssektoren und maßanfertigender Produktion auf (Hofstede, Hofstede 2005, S. 141–146).

Unsicherheitsvermeidung: Das starke, oft emotional verwurzelte Bedürfnis nach Regeln, Richtlinien und Gesetzen in Ländern und Kulturen mit einer ausgeprägten Unsicherheitsvermeidung findet sich auch im Kontext der Arbeit und des Arbeitsplatzes wieder. Bei der Arbeit im Kontext starker Unsicherheitsvermeidung finden sich viele informelle Richtlinien für die Aufgaben und Pflichten von Arbeitnehmern sowie Methoden zur Kontrolle der geleisteten Arbeit und ihrer Qualität. Dabei ist die Wichtigkeit der Effektivität und sachlicher Funktionalität dieser Regeln dem emotionalen Nutzen für ihre Nutzer untergeordnet, da sie dennoch als Dämpfer für Unsicherheit und Mehrdeutigkeit empfunden werden können. Die untersuchten Mitarbeiter arbeiten hart und sind in ihrer Arbeitszeit um ständige Beschäftigung bemüht. Mitarbeiter wünschen sich Präzision und Standardisierung im Arbeitsprozess und möchten Mehrdeutigkeit beseitigen. Dem gegenüber stehen regelarme Arbeitsumgebungen in Kulturen schwach ausgeprägter Unsicherheitsvermeidung. Mitglieder dieser Länder und Kulturen erwarten das Vorhandensein und die strikte Anwendung von Regeln und Gesetzen nur im Falle der absoluten Notwendigkeit. Die meisten Situationen können und sollen ohne formale Regeln behandelt und gelöst werden. Hofstede und Hofstede (2005, S. 194) konnten jedoch feststellen, dass in regelarmen Ländern schwach ausgeprägter Unsicherheitsvermeidung den wenigen vorhandenen Regeln jedoch eher Vertrauen entgegengebracht wird als in Kulturen starker Unsicherheitsvermeidung. Die während der IBM-Studie befragten Mitarbeiter arbeiteten, wie ihre Kollegen in Kulturen starker Ausprägung der Unsicherheitsvermeidung, hart, benötigten allerdings einen akuten Bedarf für ihre Arbeit. Besteht keine derzeitige Notwendigkeit für Arbeit, muss auch keine Beschäftigung gesucht werden. Diese Zeit können Mitarbeiter nutzen, um sich zu entspannen. In diesen Kulturen wird das Fehlen von Standardisierung und von Eindeutigkeit positiv als Möglichkeit kreativer Bearbeitung empfunden.

Die Kombination der Untersuchungsergebnisse der IBM-Studie aus den Dimensionen Maskulinität und Unsicherheitsvermeidung ließen auf eine Relation der Dimensionen bei Verhaltens- und Erwartungsmustern im Kontext der Arbeitsmotivation und -belohnung schließen. Unter Einbezug der Forschungsergebnisse des US-Amerikanischen Sozialforschers David McClelland konnten Hofstede und Hofstede eine Abhängigkeit zwischen erfolgs- und leistungsorientiertem Denken, schwacher Unsicherheitsvermeidung und hoher kultureller Maskulinität feststellen (Hofstede, Hofstede 2005, S. 182–187).

Zeitliche Orientierung: Hofstede konnte in Gesellschaften mit Langzeitorientierung eine weniger strenge Teilung von Arbeit und Familie feststellen. Familienunternehmen sind in diesen Gesellschaften häufiger und Vetternwirtschaft wird öfter toleriert. Die eigene unternehmerische Aktivität und Denkweise sowie Hartnäckigkeit wird hier mehr unterstützt als in Gesellschaften mit Kurzzeitorientierung, in welchen ein Anstellungsverhältnis und schnellere Erfolge bevorzugt werden. Kulturen mit Langzeitorientierung, wie es China ist, zeigen hohe Akzeptanz für ein Ungleichgewicht von Rollen innerhalb eines Unternehmens und zeigen sich damit hierarchiefreundlicher. Während sich diese Eigenschaft mit der konfuzianischen Lehre deckt, zeigt ein anderer Wert Widersprüche zu ihr auf: Die Wahrung und das Respektieren von Tradition erfährt in langzeitorientierten Kulturen nur so viel Akzeptanz wie sie (etwa technologischer) Innovation nicht im Wege steht.

Während die Leistung von Managern und Mitarbeitern in langzeitorientierten Kulturen erst nach einiger Zeit und langsam bewertet wird, können Mitarbeiter in kurzzeitorientierten Kulturen auf Basis ihrer Tagesleistung bewertet werden. Kurzzeitorientierte Kulturen weisen dafür oft entsprechende Kontrollmechanismen beziehungsweise -instrumente, wie beispielsweise Assessment-Center, auf. Auch der Umsatz als Indikator für den Unternehmenserfolg kann je nach Kultur variieren. Hier stehen sich Wichtigkeit für etwa Quartal- oder Jahreszahlen und Umsatzzahlen für etwa das letzte Jahrzehnt gegenüber. Als Folge des Kollektivismus sind in langzeitorientierten Kulturen enge Vertraute und Berater essentiell für den persönlichen und fachlichen Erfolg. Dieses Verhalten zeigt eine höhere Gewichtung von persönlichen Beziehungen als von Sachaspekten. In

kurzzeitorientierten Kulturen zeigt sich gegensätzlich eine Wertung der Sache über die der Beziehung. (Hofstede, Hofstede 2005, S. 210-221).

3.2.2 Einflüsse nach Hall

Mit der von in Kapitel 2.2 angesprochenen eindimensionalen beziehungsweise mehrdimensionalen Wahrnehmung von Zeit geht auch ein entsprechender Umgang einher. Zur Verfügung stehende Zeit kann beispielsweise bei monochronem Zeitverständnis nur einmal verwendet werden. In der Übertragung zum praktischen Umgang mit Zeit bedeutet das, dass etwa Aufgaben für ihre Erledigung ein Zeitfenster zugewiesen bekommen. In diesem Zeitfenster wird ausschließlich diese eine Aufgabe behandelt. Erst nach Abschluss wird ein neuer Prozess begonnen. Hier wird von Handlungsketten gesprochen. Auch diese können in ihrer Ausprägung monochron oder polychron sein. In Entsprechung dazu kann in Kulturen mit polychronem Zeitverständnis über ein Zeitfenster mehrfach, beziehungsweise simultan verfügt werden. Verschiedene Aufgaben werden hier parallel und schrittweise erledigt. Schrittweise soll hier bedeuten, dass die Erledigung einer Aufgabe pausiert und zu einem späteren Zeitpunkt wiederaufgenommen werden kann. Vor Beginn einer neuen Aufgabe ist der Abschluss einer vorangegangenen Aufgabe nicht erforderlich. In einer entsprechenden Aufgabenplanung käme es hier zeitlichen Überlappungen. Die verschiedenen Ausprägungen von Handlungsketten werden in folgenden Abbildung beispielhaft dargestellt:



Abbildung 3: Lineare beziehungsweise monochrome Handlungskette

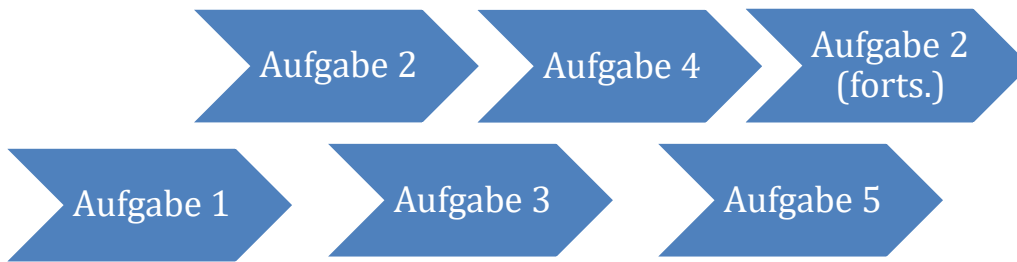


Abbildung 4: Polychrone Handlungskette

Wie bereits im Kapitel 2.2 geklärt kann Kommunikation je nach kultureller Ausprägung explizit oder implizit geschehen. In Low-Context-Kulturen ist der Grad des bedeutungstragenden, nicht-versprachlichten Situationskontextes relativ gering. Ausführungen werden also vollständig und explizit kommuniziert. Der Redeteil einer Kommunikationssituation kann also im Vergleich zur High-Context-Kultur groß ausfallen. In High-Context-Kulturen ist der vom Empfänger in einer Kommunikationssituation zu interpretierende, nicht-sprachliche Teil der Nachricht sehr groß. Der Redeteil kann demnach wesentlich kürzer ausfallen, da die Botschaft impliziert wird. In dieser Weise der Kommunikation bleibt dem Empfänger viel Raum für mögliche Interpretation der Botschaft. In der Thematisierung von Aufgaben und Aufgabenplanung, wie sie etwa in einer Projektarbeit üblich ist, kann ein Aufeinandertreffen dieser unterschiedlichen Kommunikationskulturen zu erheblichen Irritationen führen. Stellen wir uns eine Kommunikationssituation vor in welcher eine Aufgabe von einem Mitarbeiter zu einem anderen übertragen wird. Mögliche zu thematisierende Eckpunkte der Konversation sind Aufgabendetails über Charakter, Umsetzungsart der Aufgabe sowie Terminierung des Aufgabenabschlusses. Nutzt nun der Kommunikationssender einen Kommunikationsstil der Low-Context-Kulturen und der Empfänger einen Kommunikationsstil der High-Context-Kulturen ist Folgendes denkbar: Der Sender informiert den Empfänger knapp über eine zu erledigende Aufgabe. Es wird das Problem geschildert, welches auf einem für das Unternehmen oder das Projekt üblichen Wege und bis zu einem bestimmten Stichtag behandelt werden sollte. Für den Sender ist damit alles Notwendige gesagt und das Gespräch kann beendet werden. Sein Gesprächspartner unterdessen ist verunsichert von der Absenz klarer Anweisungen. Der Empfänger der Nachricht kennt nun zwar das Problem und das Datum des Prozessabschlusses doch ihm fehlen noch weitere

Kerninformationen: Was ist die übliche Art und der übliche Umfang der Lösung eines solchen Problems, von denen der Kollege gesprochen hat? Soll der Arbeitsprozess dokumentiert werden? In welchem Umfang soll er dokumentiert werden? Wer ist mein Ansprechpartner und wer ist Verantwortlicher? An wen wende ich mich bei Schwierigkeiten und bei Projektabschluss? Die Antworten auf diese Fragen impliziert der Sender in seiner Nachricht. Möglicherweise bildet hier ein vorangegangenes Projekt den Kontext für ein unterstelltes gemeinsames Verständnis. Folge dieser Kommunikationssituation kann eine Klärung der Asynchronität des Aufgabenverständnisses der Interaktionspartner sein. Wird die Aufgabe nicht erneut kommuniziert ist eine Erledigung der Aufgabe nach Vorstellung des Senders durch den Empfänger der Nachricht unwahrscheinlich (Barmeyer 2000, S. 222-224).

3.3 Besonderheiten des chinesischen Marktes

Der folgende Abschnitt widmet sich zusammenfassend den historischen und kulturellen Besonderheiten Chinas und ihrem Einfluss auf die chinesische Wirtschaft. Dadurch sollen auch historische Einflüsse auf die Wirtschaft und Kultur des heutigen Chinas deutlich werden und den Kontext des Raumes, in dem wir uns thematisch bewegen, erweitern.

2008 machten Chinas Leistungen bereits 8,8% des Weltexports und 6,8% des Weltimports aus. (Holtbrügge, Welge 2010, S.16). China wies zwischen 2014 einen Gini-Koeffizienten von 46,9 (0.469), 2015 einen Wert von 46,2 (0.462) und 2016 einen Wert von 46,5 (0.465) auf (Statista 2018). Die Gini-Kennzahl wird erhoben, um Ungleichheitsverteilung innerhalb eines Landes darzustellen. Die Maxima des Koeffizienten liegen bei 1, totale Gleichheit, und 0, totale Ungleichheit (Länderdaten 2016). Dabei wird ein Wert von 40,0 beziehungsweise 0.4 als kritischer Grenzwert zwischen Gleichheit und Ungleichheit betrachtet (Freie Universität Berlin 2004).

Mit Mao Tse-Tongs Tod 1976 stand China an der Schwelle zu einer Veränderung, die sowohl Menschen als auch Wirtschaft in großem Maße beeinflussen sollte (Huang 2015b, S.63). China hat sich seitdem zu einer enormen Wirtschaftsmacht mit nicht mehr wegzudenkenden globalem Einfluss entwickelt.

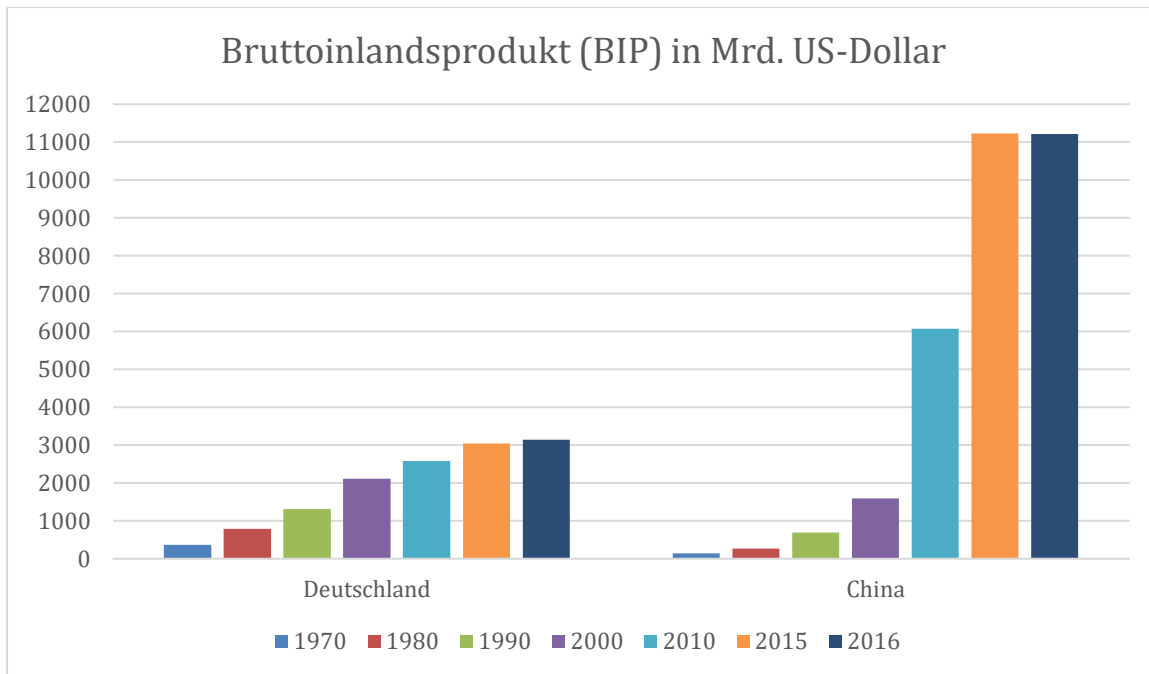


Abbildung 5: China & Deutschland: Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Milliarden US-Dollar von 1970 bis 2015 (Bundeszentrale für politische Bildung 2017; Statista 2018b; Statista 2018c).

Der Wirtschaftsfaktor macht China zu einem beliebten Partner für internationale Kooperationen. Wer mit der Konkurrenz Schritt halten möchte, muss sich mit dem Thema der chinesischen Marktchancen auseinandersetzen (Huang 2015b, S.64). Das Land steht seit 1976 in ständigem Wandel durch die Auswirkungen von reformstarken Jahren, die zusammengefasst als Reform- und Öffnungspolitik bekannt sind.

Nach dem Tod Tse-Tongs war das Land gelähmt durch die verheerenden Folgen der Kulturrevolution. Mit Amtsantritt Deng Xiaopings folgte bald eine Reform der Landwirtschaft (Huang 2015b, S.65). Diese gab der ländlichen Bevölkerung die Möglichkeit der Selbstverwaltung und Selbstverantwortung im landwirtschaftlichen Bereich und beendete die Hungersnöte, die sich bereits 1958 angebahnt hatten und unter welchen die Bevölkerung seitdem gelitten hatte (Zank 2012).

In den nachfolgenden Jahren erweiterte Xiaoping den Einflussbereich der ersten Reform auf die Wirtschaftspolitik. Staatliche Kontrollen wurden gelockert und ehemalige Staatbetriebe teilweise privatisiert. Es vollzog sich ein Wandel, durch welchen die Mehrheit der chinesischen Betriebe nun nicht mehr in staatlicher Hand waren. Diese Liberalisierung gab den Bürgern Handelsfreiräume und das Land reagierte mit wirtschaftlichem Aufschwung. Die Auswirkungen der Reformen auf die

Außenwirtschaft waren beachtlich: Die Einführung der Marktwirtschaft in China bald nach Tse-Tongs Tod öffnete China für Weltwirtschaft und Investoren. In Küstenregionen des Landes entstand das Konzept der Sonderwirtschaftszonen, wie es noch heute besteht und genutzt wird, welches sich später auch auf das Landesinnere erweiterte. Diese Phase ist durch Korruption geprägt, da Parteifunktionäre nach wie vor die Handelsgeschäfte kontrollierten und sowohl Import als auch Export nach eigenem Ermessen regulierten und einschränkten. Dennoch blühte das Exportgeschäft auf, ausländische Investoren nahmen die Chancen der steuerlichen Vorteile wahr und gründeten Joint Ventures mit ansässigen privaten Unternehmen (Huang 2015b, S. 65-67).

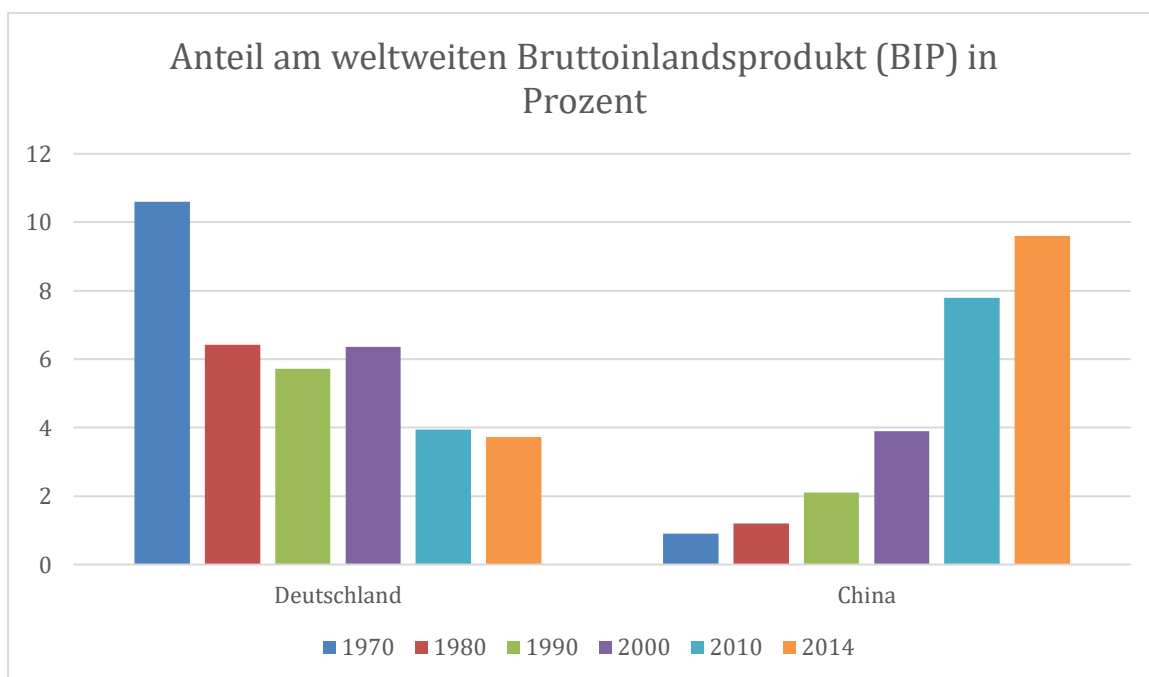


Abbildung 6: Deutschlands und Chinas Anteil am weltweiten Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Prozent von 1970 bis 2014 (Bundeszentrale für politische Bildung 2017; Bundeszentrale für politische Bildung 2016; Statista 2018c; Statista 2018d).

Xi Jinping setzte nach seinem Amtsantritt 2013 mit seiner Antikorruptionspolitik bei den Problemen der vorangegangenen Reform(en) an. Ziel war und ist es durch die Pekinger Zentralregierung mehr Kontrolle auf Funktionäre auszuüben um die Korruption einzudämmen. Der Arbeitskraftüberschuss des letzten Jahrzehnts ist abgeebbt und besonders in der Produktion mangelt es heute an Arbeitskräften. Auch die ausländische Nachfrage ist zurückgegangen und der chinesische Wirtschaftsschwerpunkt hat sich auf die Befriedigung des inländischen Marktes

verschoben (Huang 2015b, S.65-67).

Wirtschaftswissenschaftler warnen heute vor einer Wirtschaftsblase. Die Geschichte zeigt deutlich wie stark verwoben Wirtschaft und Politik in China sind. Als Vertretung der Zentralregierung regulieren die Provinzregierungen auf Provinzebene die regionale Wirtschaft. Doch statt eine passive Verwaltung zu betreiben, nutzen sie ihre politische Macht um eine aktive Steuerung der regionalen Wirtschaft zu forcieren. Dieses Verhalten gründet in den fehlenden, von der Zentralregierung vorgegebenen Regulierungen zur Verwaltung der regionalen Wirtschaft. Die Folgen stellen einen deutlichen Kontrollverlust der Zentralregierung dar, auf welche bisher keine Antwort gefunden wurde. Die Fehlleitungen der Wirtschaft führt jedoch nicht, wie im vergangenen Jahrzehnt, zur persönlichen Bereicherung der Parteifunktionäre, sondern zu einer Rivalität zwischen den Provinzen. Die Provinzen konkurrieren in einer Art Wettrüsten um den Titel der am besten entwickelten Provinz. Dabei fließen Gelder in unnötige Wohn- und Straßenbauprojekte. Die Kontrolllosigkeit der Zentralregierung und die Fehlleitung der Provinzregierungen führt also an dieser Stelle zu enormen Fehlinvestitionen und Verschuldungen. Etwa zwei Drittel der Staatsverschuldung (etwa 28 Billionen Yuan; welche etwa 3.6 Billionen Euro entsprechen), welche 2012 insgesamt etwa 30% des Bruttoinlandsproduktes Chinas (51,9 Billionen Yuan; etwa 67,3 Billionen Euro) ausmachten, sind auf die Entscheidungen der Provinzregierungen zurückzuführen.

Ein weiterer Warnpunkt sind die direkt der Zentralregierung zugehörigen Unternehmen. Diese wiesen in den letzten Jahren beeindruckendes Wachstum auf: Trotz Wirtschaftskrise konnten diese Unternehmen ihre Wachstumsrate verdreifachen. Dieses Wachstum darf nicht fehlgedeutet werden, sondern ist auf hohe Investitionen der Regierung selbst zurückzuführen (Huang 2015b, S. 68,69).

Die sogenannte Generation 3.0 chinesischer Mitarbeiter zeigt einige Besonderheiten zu vorherigen Generationen und kann unter Umständen die Zusammenarbeit und Mitarbeiterführung vor besondere Herausforderungen stellen. Diese Generation soll hier nur knapp der Vollständigkeit wegen genannt werden, werden aber für den Rest der Arbeit und schließlich die Empfehlungen nicht gesondert behandelt oder betrachtet.

Die chinesische Generation, die gerade ihren Eintritt in die Arbeitswelt erlebt sind die ersten Arbeiter der Folge der Ein-Kind-Politik. Diese Regelung ist zwar seit 2013

schon wieder gelockert, beginnt jetzt aber Einfluss auf die Arbeitersituation und -führung auszuüben. Die unter der Ein-Kind-Politik geborenen, wegen ihrer Sonderstellung Kaiserinnen und Kaiser genannt, wurden als Einzelkinder behütet von Eltern und oder Großeltern aufgezogen. Im Gegensatz zum Normalfall in China und zu anderen Generationen sind sie eher individualistisch erzogen worden und daher eher auf den eigenen Weg und das eigene Wohl bedacht. Kollektivistische Gedanken und Handlungen sind hintangestellt, da sie für sie nur wenig bekannt sind. Kompromissbereitschaft und Anpassung wird von ihnen oft erst mit Eintritt in die Schule gelernt. Die Kluft zwischen dem anerzogenem individualistischen Verhalten und der gesellschaftlichen Erwartung und Verhaltensnormen ist groß. Unter ihnen herrscht große Unzufriedenheit, da sie sich vom kollektivistischen Bildungs- und Gesellschaftssystem eingeengt fühlen.

Diese Besonderheiten der Generation 3.0 wird die chinesische Arbeitswelt und damit Unternehmen, ob inländische oder ausländische, stark beeinflussen. Da die Erziehung in der westlichen Welt eher zum Individualismus tendiert, kann angenommen werden, dass westliche Unternehmen mit den Eigenheiten der Generation besser umgehen und damit ihre Mitarbeiter besser führen werden können als chinesische Unternehmen (Huang 2015b, S. 80-88).

Auch in der Führung chinesischer Mitarbeiter ist bewusstes Handeln erforderlich. Die Führungskraft muss ein besonderes Pflichtgefühl für den Umgang mit seinen Mitarbeitern entwickeln. Von ihm wird erwartet nicht nur guter und gerechter Manager, sondern ein ebenso guter und gerechter Mensch zu sein. Pflichten eines Managers chinesischer Mitarbeiter reichen über die beruflichen Pflichten anderer Manager hinaus. Ausgiebige Pflege von Mitarbeiterkontakten und ein harmonisches Miteinander bilden die zwischenmenschliche Basis für eine gute Zusammenarbeit. Ähnlich wie auch bereits im vorangegangenen Kapitel sehen arbeitende Chinesen ihre Vorgesetzten wie auch ihre Lehrer als moralische und menschliche Vorbilder.

Hier schließt auch die langfristige Motivation chinesischer Mitarbeiter an: So sind langfristige Absicherung, Weiterentwicklung und Perspektiven zwar wichtig, die Grundlage für die Zusammenarbeit und Bindung bilden jedoch abermals ein gesundes und faires Umfeld sowie gegenseitiger Respekt (Huang 2015c S. 123-125).

3.4 Interkulturelle Projekte und Arbeitsgruppen

Unternehmenskooperationen oder mehrkulturelle Unternehmen bilden, wie auch monokulturelle Unternehmen, zum Erreichen gemeinsamer Ziele und aufgrund von heterogenen räumlichen Strukturen Arbeitsgruppen. Diese Arbeitsgruppen oder Projektteams arbeiten meist, zeitlich begrenzt, gemeinsam bis ein festgelegtes Ziel erreicht wird. Die Projekte können einmalig oder wiederkehrend sowie temporär oder permanent sein. Ihre Bearbeitung kann lokal an einem Ort oder auf verschiedene Orte aufgeteilt stattfinden. Projektteams variieren je nach Projekteigenschaften und -komplexität in ihrer Größe sowie in der Zahl der durch die Projektmitglieder vertretenen Fachgebiete und Hierarchiestufen. Zweck des Einsatzes von Spezialisten verschiedener Fachgebiete für die Projektarbeit ist das Finden vielfältiger Lösungswege durch Nutzung verschiedene Perspektiven sowie Erfahrungs-, Wissens- und Methodenschwerpunkte.

Die Umsetzung einer Projektarbeit erfordert von Projektleitenden und -teilnehmenden nicht nur fachliche, sondern auch kommunikative und soziale Kompetenzen. Eine Projektarbeit mehrkultureller Teilnehmenden erweitert das Spektrum der erforderlichen Kompetenzen und der potenziellen Schwierigkeiten um die Aspekte der interkulturellen Zusammenarbeit (Barmeyer 2000, S. 216).

Studien aus den 1990er Jahren zu Auslandsentsendungen zeigen deutlich wie hoch Anforderungen an Mitarbeiter und Manager in der interkulturellen Zusammenarbeit sind und welche Schwierigkeiten diese bergen kann: nach Einschätzungen von Black und Gregersen reichten Abbruchquoten von Entsendungen von 10% bis zu 20% (Gregersen, Black 1999). Andere Einschätzungen sprechen sogar von bis zu 40% frühzeitig beendeten Entsendungen (Stumpf 2003, S. 247). Fernen fanden Black und Gregersen, dass etwa ein Drittel der Entsandten ihrer Arbeit in der Gastkultur nicht zur Zufriedenheit des Heimatunternehmens nachkamen (Gregersen, Black 1999). Stahl identifizierte 1998 in einer Interviewstudie mit mehr als 100 entsandten deutschen Managern elf Problemklassen, die die Befragten durch die Entsendung erfuhren. Zwei davon zeigen Problemfelder, die auch losgelöst vom Entsendungskontext für die vorliegende Arbeit von Relevanz sind und weiter betrachtet werden sollen:

Problemfelder	Häufigkeit der Nennung in % (N=116)	Entsendungsdauer < 2 Jahre (N=24)	Entsendungsdauer 2-6 Jahre (N=54)	Entsendungsdauer ab 6 Jahre (N=38)
Geschäftspraktiken (Kontaktaufbau, abweichende Geschäftsgepflogenheiten)	23%	22%	22%	26%
Sprache/ Kommunikation (Verständigungs-, Orientierungsprobleme)	47%	58%	54%	32%

Tabelle 3: Ergebnisse einer Befragung von Entsandten Mitarbeitern von Stahl (aus Stumpf 2003, S. 248).

Die in der Tabelle 3 zusammengefassten Erkenntnisse der Untersuchung Stahls zeigen, dass etwa die Hälfte der Entsandten Schwierigkeiten in der Kommunikation und etwa ein Viertel mit den Geschäftspraktiken der Gastkultur erfährt. Es kann unterstellt werden, dass Mitarbeiter interkulturell zusammengesetzter Arbeits- und Projektgruppen Konflikte gleichen Charakters während ihrer Arbeit erfahren wie die oben genannten. Dabei können die Problemfelder und ferner die Häufigkeit der Nennungen nicht generalisiert auf alle Entsandten und Heimat- sowie Gastkulturen angewandt werden und dienen hier lediglich der Orientierung (Stumpf 2003, S.251). In den folgenden Kapiteln widmen wir uns, im Kontext der Phasen einer Projektarbeit, interkulturellen Herausforderungen die insbesondere den beiden hier genannten Problemfelder zugeordnet werden können.

3.5 Projektphasen

In diesem Kapitel folgt eine genauere Betrachtung des Aufbaus der thematisch zu behandelnden Projektarbeit. Dazu wird die Projektarbeit in drei Kernphasen geteilt. Die drei Kernphasen, Planung, Entscheidung und Ausführung werden im Folgenden in ihrer Struktur beschrieben. Nach kurzem Literaturvergleich scheinen diese drei Phasen typischer Teil einer Projektarbeit zu sein (Barmeyer 2000, S. 225; Meyer, Reher 2016, S. 18). Besonders Fokus gelten den in der jeweiligen Phase nötigen Handlungen der Projektmitarbeiter.

3.5.1 Planungsphase

Die erste Phase, die Planungsphase, betrachtet alle vorhandenen Informationen zum zu behandelnden Problem, dessen Umfeld, mögliche Schwierigkeiten und Lösungen. In dieser Phase wird ein Handlungsplan gemäß den zugrundeliegenden Informationen erstellt. Dieser dient in der späteren Entscheidungs- und Ausführungsphase als Leitfaden. Ein präziser und der Gesamtsituation angemessener Aktionsplan erleichtert und verkürzt die nachfolgenden Phasen. Beispielsweise kann der Bedarf nachträglicher Anpassung und Ausbesserung verringert oder verhindert werden. Klassischer Weise gliedert sich die Planung in strategische, taktische und operative oder auch zeitlich in lang-, mittel- und kurzfristige Aufgaben. Während langfristige Planungsaspekte fixe Umweltfaktoren berücksichtigen sollen, können in mittel- und kurzfristiger Planung auch im späteren Verlauf des Projektes leichter Änderungen vorgenommen werden. Planungsphasen können lang oder kurz, detailliert oder oberflächlich ausfallen und dabei entsprechend mehr oder weniger Zeit in Anspruch nehmen (Barmeyer 2000 S. 227, 228). Vorteil einer langen Planungsphase ist die intensive Betrachtung und Thematisierung der vorliegenden Informationen, Umweltfaktoren und möglichen Zielen. Dabei können eine Vielzahl potenzieller Probleme und Schwierigkeiten im Vorfeld identifiziert und entsprechende Lösungswege geplant werden. Eine lange Planungsphase ermöglicht es Zeit und Aufwand in Folgephasen einzusparen und ein präzise formuliertes Ziel auf definierten Lösungswegen zu erreichen. Nachteil einer ausgeprägten Planungsphase ist der

hohe Zeitaufwand. Auch kann ein präziser Handlungsplan die Behandlung von überraschend auftretenden Problemen einschränken (Barmeyer 2000 S. 228, 229). Vorteil einer kurzen Planungsphase liegt in einem geringen Zeitaufwand. Diese Zeit kann an anderer Stelle des Projekts genutzt, um unter Umständen Vorteile gegenüber der Konkurrenz zu genießen. In der Ausführungsphase etwa bleibt so mehr Zeit für Bewältigung nicht geplanter Schwierigkeiten sowie Berücksichtigung von veränderten Umweltfaktoren. Nachteil einer kurzen Planungsphase ist die geringe mögliche Berücksichtigung von potenziell auftretenden Schwierigkeiten. Dadurch muss in Folgephasen mehr Zeit auf die Behandlung von unerwarteten Schwierigkeiten aufgewendet werden. Unter Umständen findet in einer kurzen Planungsphase keine präzise Zielformulierung statt. Ziele können hier eher flexibel sein oder etwa aus mehreren dicht beieinanderliegenden möglichen Zielen bestehen (Barmeyer 2000 S. 229, 230).

3.5.2 Entscheidungsphase

In der Entscheidungsphase wird über die in der vorangegangenen Phase gesammelten und diskutierten Informationen, Schwierigkeiten, Lösungswege und Ziel beziehungsweise Ziele entschieden. Die Entscheidungen können sowohl schnell oder langsam, vom Einzelnen oder der Gruppe, demokratisch oder hierarchisch getroffen werden. Die Ausprägung der vorangegangenen Planung kann die Dauer der Entscheidungsphase beeinflussen. Eine detaillierte Planung beispielsweise kann die für eine Entscheidung benötigte Zeit reduzieren, da bereits viele Chancen und Risiken geklärt worden sind (Barmeyer 2000 S. 230, 231). Während eine demokratische Abstimmung zu einer Vielzahl hier nur kategorisch aufgeführten Themenfeldern vorstellbar viel Zeit kostet, bietet sie auch eindeutige Vorteile gegenüber einer hierarchisch durchgesetzten Entscheidung: Eine hohe Beteiligung der Projektteilnehmenden wie sie eine demokratische Entscheidung nutzt, ermöglicht es die Meinungen und Bedenken der im Projekt vertretenen fachlich diversifizierten Experten zu berücksichtigen. Die Berücksichtigung verschiedener Perspektiven kann

zu besseren, differenzierteren Entscheidungen führen. So kann ein breites gemeinschaftliches Verständnis für Problem, Lösung und Ziel geschaffen werden. Ein solches Verständnis bildet für die Teilnehmenden die konsensuale Basis für das Finden und Tragen einer Entscheidung. Auf diese Weise getroffene Entscheidungen werden von einem Großteil der Teilnehmenden akzeptiert und können langfristig über die gesamte Dauer des Projektes beibehalten werden. Änderungen an einmal getroffenen Entscheidungen erweisen sich als schwierig und erfordern erneuten Konsens aller Projektmitglieder und damit erneut hohen Zeitaufwand (Barmeyer 2000 S. 230, 231). Entscheidungen, die in hierarchischen Strukturen getroffen werden zeichnen sich durch einen geringeren Partizipationsgrad der Projektteilnehmenden aus. Das beschleunigt den Entscheidungsprozess enorm, lässt jedoch viel Raum für Zweifel an den Entscheidungen innerhalb der Projektgruppe. Das Fehlen der Berücksichtigung der mehrperspektivischen Expertenmeinungen führt zu einer Absenz von Konsens und dadurch zu einer möglichen Notwendigkeit eines Zurücktretens von getroffenen Entscheidungen und einer Neufindung dieser (Barmeyer 2000 S. 231, 232).

3.5.3 Ausführungsphase

In der Ausführungsphase erfolgt schließlich die Umsetzung des in der Planungsphase Geplanten und in der Entscheidungsphase Festgesetzten. Diese Phase beginnt, je nach Ausprägung der Handlungen in den beiden vorangegangenen Phasen, früher oder später im Verlauf der Projektarbeit. Am Ende der Ausführungsphase steht die Erreichung des definierten Projektziels. Ein wichtiger Bestandteil dieser Phase ist die Koordination von Aufgaben. Die notwendigen Aufgaben und wie sie zu erledigen sind wurde zuvor in der Planungsphase festgelegt. In der Koordination wird bestimmt welcher Projektteilnehmende welche Aufgabe wann bearbeitet und abschließt. Je nach Arbeitsstil der Mitarbeiter und Komplexität der Aufgabe kann die Bearbeitung von einzelnen oder einer Gruppe von Projektmitgliedern bearbeitet werden. Die Bearbeitung einzelner Aufgaben kann sowohl monochron als auch polychron erfolgen. Je nach Arbeitsstil kann auch die Intensität der Kommunikation zwischen den einzelnen Teilnehmenden beziehungsweise Verantwortlichen der einzelnen Aufgaben

varyieren. Sind beispielsweise in einer ausgiebigen Planungsphase bereits geeignete Methoden, Risiken sowie Teil- und Zwischenziele thematisiert, diskutiert und entsprechende Lösungswege kommuniziert worden, können einzelne Aufgaben autonom bearbeitet und fertiggestellt werden. Bei Auslassen dieser Aspekte in der Planungsphase kann eine verstärkte Kommunikation und Anpassung der Aufgaben, Lösungswege oder des Gesamtzieles nötig sein. Durch erneute Veränderungen in dieser Phase kann die Dauer der Ausführung deutlich verlängert werden (Barmeyer 2000 S. 232, 233).

4. Ableitung von Arbeitsstilen

In diesem und dem Folgekapitel widmen wir uns einer für diese Arbeit zentralen Thematik. Nachdem wir über die vorangegangenen Seiten nun essentielle Informationen zu Kultur, Unternehmenskontext und Projektarbeit etabliert haben, ist es Zeit diese Informationen für eine praktische Anwendung nutzbar zu machen. Welchen Einfluss haben die aufgezeigten Kulturcharakteristika in gegebenem Kontext auf die Zusammenarbeit innerhalb deutsch-chinesischer Projektarbeit? Um den Versuch einer Beantwortung dieser Frage zu unternehmen, richtet sich unser Augenmerk nun insbesondere auf die vorgestellten Projektphasen. Unter Nutzung der Kulturcharakteristika im betrieblichen Kontext werden nach Projektphasen gegliederte kulturspezifische Verhaltensweisen beschrieben. Diese Verhaltens- und Denkweisen im Arbeitskontext bilden den jeweiligen Arbeitsstil. Der Arbeitsstil beschreibt eine Sammlung der unter Kenntnisnahme der Kultureigenschaften – nach meiner Einschätzung – typischen zu erwartenden Verhaltensweisen der Mitarbeiter. Die beschriebenen Verhaltensweisen beziehen sich situations- und phasenspezifisch auf Mitglieder der deutschen sowie chinesischen Kultur. Das bedeutet auch, dass sie nicht losgelöst von dieser Spezifizierung Anwendung finden sollten. Der Folgenden getroffenen Aussagen liegt eine Verallgemeinerung inne. Dennoch liefern die folgenden nach Berücksichtigung der verschiedenen Aspekte der Kulturtheorie ausreichend Grundlage, um eine Aussage zu wahrscheinlich zu erwartendem Verhalten zu treffen. Der Vollständigkeit halber soll hier jedoch noch einmal darauf hingewiesen werden, dass die getroffenen Aussagen keine einhundertprozentig präzise Bild der Realität darstellen können.

Die Folgenden Kapitel geben zu Beginn jeweils eine knappe Zusammenfassung der zentralen Aufgaben der Mitarbeiter und deren Ziele in der bearbeiteten Projektphase. Diese soll das Verständnis des nachfolgenden Inhalts erleichtern. Da es sich um eine bloße Wiederholung zum Zwecke der Verständnisunterstützung handelt, sind die Zusammenfassungen der Kapitel 4.1.1 bis 4.1.3 jeweils identisch zu ihrem Pendant der Ausarbeitung eines chinesischen Stils Kapitel 4.2.1 bis 4.2.3. Nach Barmeyer (2000 S. 226) können je nach soziokulturellem Hintergrund der Projektteilnehmenden

Projektphasen unterschiedlich in Intensität, Dauer und Struktur ihrer Behandlung sein. Einen wichtigen möglichen Konfliktpunkt in der Zusammenarbeit bilden die im Kapitel 2.2 gezeigten Unterschiede im Zeitverständnis verschiedener Kulturen nach Hall. Im Kontext einer Projektarbeit werden die theoretisch aufgeführten Verständnisse von polychroner und monochroner Zeit leicht deutlich: Eine Projektarbeit wie sie hier vorgestellt wurde, kann als Abfolge von einer Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben betrachtet werden. Daher ist die Unterscheidung nach polychronen und monochronen Handlungsketten für die Projektarbeit höchstrelevant.

Im Anschluss an die Ableitung eines deutschen und eines chinesischen Arbeitsstils werden die beiden Stile in Kernpunkten gegenübergestellt, um Kernunterschiede sowie möglicherweise Gemeinsamkeiten herausstellen zu können. Um Unterschiede leichter deutlich zu machen werden wiederkehrende Formulierungen verwendet werden. Anschließend wird unter Berücksichtigung der herausgestellten Unterschiede ein Versuch der Handlungsempfehlung zur Auflösung der Schwierigkeiten unternommen.

4.1 Ableitung eines deutschen Stils

Wie im vorangegangenen Kapitel angekündigt widmet sich dieser Abschnitt der Ableitung eines deutschen Arbeitsstils für die Projektarbeit. Die Ausarbeitung dieses Stils erfolgt kategorisiert nach den Phasen der Projektarbeit gemäß Kapitel 3.5. In die folgende Ableitung werden Erkenntnisse der Kulturtheorie nach Hofstede, Hall und Thomas, wie sie zusammengefasst in den Kapiteln 2.1, 2.2, 2.3.1 sowie 3.2 zu finden sind, einfließen.

4.1.1. Planung

Aufgabe der Mitarbeiter ist es in dieser Phase einen Handlungsplan für die Folgephasen und damit das gesamte Projekt zu erstellen. Kernhandlungen dieser Phase sind also zu großen Teilen beeinflusst von Kommunikationsstilen und Methoden der Problembehandlung der beteiligten Mitarbeiter. Da das Ziel dieser Phase in der Erstellung eines Zeit- und Handlungsplanes besteht, wird auch das Zeitempfinden der Mitarbeiter große Bedeutung haben.

Aus den Kulturstandards nach Thomas lernen wir, dass Deutsche eine direkte Kommunikation bevorzugen. Dieses Verhalten findet sich auch in der Kommunikationsinteraktion im Rahmen der Projektarbeit wieder. Informationen werden mit Kollegen wie Vorgesetzten vorzugsweise schnell und ohne Berücksichtigung der Beziehungsebene der Beteiligten ausgetauscht. Daran schließt ein weiterer Kulturstandard an: die Sachorientierung. Es wird die Gewichtung der Sache, des Anliegens, der Problemlösung des Deutschen deutlich. Während eine direkte, sachbezogene Kommunikation auf eine rasche Erledigung von Aufgaben schließen lässt, zeigt die Sachorientierung eine gegensätzliche Wirkung: Im Zusammenspiel mit einem hohen Grad an Unsicherheitsvermeidung (Kapitel 2.1.4, 3.2.1), wie ihn die deutsche Kultur aufweist, sind von deutschen Mitarbeitern langwierige Entscheidungsprozesse zu erwarten. Aufgrund der genannten Faktoren tendieren Mitglieder der deutschen Kultur dazu Problemstellung und mögliche Lösungswege ausgiebig abzuwägen. Zu diesem Prozess gehört auch die möglichen

Vor- und Nachteile von einzelnen Lösungswegen und ihren jeweiligen Folgen. Dieses Handlungsmerkmal führt zu detaillierten Handlungsplänen, erfordert jedoch in der Anwendung viel Zeit.

Hofstedes Dimension der Machtdistanz zeigt uns relativ geringe Wert für die deutsche Kultur. Wir können also in deutschen Unternehmen und ihren Projekten relativ flache Hierarchien erwarten. Kommunikationsstile in Kulturen flacher Hierarchien und geringer Machtdistanz sich in Hofstedes Beobachtungen als besonders partizipativ. Wir können also Informationsaustausch zwischen den Mitgliedern und Berücksichtigung von Einzelmeinungen erwarten. Auch das führt in der Projektarbeit zu einer zeitlichen Ausdehnung dieser Phase.

Auch aus dem monochronen Zeitverständnis der deutschen Kultur können wir Eigenheiten des Arbeitsstils in der Projektarbeit ableiten: Die verschiedenen in Kapitel 3.2.2 dargestellten Handlungsketten geben uns Aufschluss über die Planung. Die in dieser Phase festgelegten Lösungswege sind in klare Arbeitsschritte unterteilt. Die geplanten Arbeitsschritte sind terminiert und ihre Erledigung zeitlich aufeinander abgestimmt. Sofern die Planung die Erledigung von mehr als einer Aufgabe von derselben Person oder Personengruppe vorsieht, so sind Bearbeitungen dieser Aufgaben linear nacheinander geplant. Eine mögliche Folgeaufgabe wird erst nach vollständigem Abschluss der vorangegangenen Aufgabe begonnen werden. Diese Vorgehensweise zeigt sich in dem erstellten Zeitplan.

Wir können zusammenfassend feststellen, dass sich eine deutsche Projektarbeit durch eine ausgeprägte und lange Planungsphase auszeichnet. Als aufwändigster und zeitintensivster Teil der deutschen Projektarbeit bildet sie damit den deutschen Schwerpunkt.

4.1.2. Entscheidung

In dieser Phase werden die Mitarbeiter über die in der Planungsphase gesammelten und abgewogenen Möglichkeiten entscheiden. Kernhandlung ist also abermals die Kommunikation der Mitarbeiter. Daher werden wir ähnliches Verhalten wie in der vorangegangenen Phase beobachten können. Sowohl die direkte Kommunikation, als auch Sachorientierung, sowie der genutzte Low-Context-Kommunikationsstil lassen die deutschen Mitarbeiter in dieser Phase rasch vorankommen.

Auch Auswirkungen der Dimension der Machtdistanz begegnet uns hier wieder: relativ flache Hierarchien können ebenfalls den Entscheidungsprozess beschleunigen. Mitarbeiter können ungeachtet von Rolle und Position miteinander noch einmal letzte Entscheidungen abwägen. Partizipationsgrad der Mitarbeiter dieser Kultur äußert sich hier in der Berücksichtigung jeder geäußerten Fachmeinung. Darauf lassen uns die Ergebnisse Hofstede's aus den Dimensionen Individualismus und Kollektivismus sowie Maskulinität und Femininität schließen. Durch eine demokratische Entscheidung, wie sie hier üblich ist, ist ein Gruppenkonsens der Projektteilnehmer erforderlich. Partizipation und Konsensfindung führt, wie bereits im Planungsabschnitt erwähnt, zu einer zeitlichen Ausdehnung der Entscheidungsfindung. Flache Hierarchien weisen jedoch durch weniger notwendige Erlaubnisabfragen kürzere Genehmigungswege auf. Das kann Entscheidungen im Unternehmen wie auch in der Projektarbeit enorm beschleunigen.

Ferner zeigen uns alle der zugrundeliegenden Kulturtheorien Hinweise für eine Verbindlichkeit der hier erstellten Handlungs- sowie Zeitplanung. Deutsche Mitarbeiter erwarten also bei der Erstellung der Projektplanung ein präzises Einhalten der zeitlichen Planung. Diese Erwartung wird sowohl an Kollegen als auch an die eigene Person gestellt. Ein nachträgliches Ändern der Entscheidungen wird nach einer Konsensfindung nur schwer akzeptiert und würde durch die Notwendigkeit eines Konsenses die Phase verlängern.

Wir können zusammenfassend feststellen, dass die meisten der kulturellen Einflussfaktoren beschleunigend auf den deutschen Arbeitsstil in dieser Phase wirken.

4.1.3. Ausführung

In der Ausführungsphase erfolgt schließlich die Umsetzung des in der Planungsphase Geplanten und in der Entscheidungsphase Festgesetzten. Kommunikation wird also gegenüber den vorangegangenen Phasen etwas Wichtigkeit verlieren bleibt aber in Gruppeninteraktionen und -aufgaben nach wie vor relevant. Tatsächliche Handlungsaktionen wie -interaktionen werden in dieser Phase Kernhandlung. Ebenfalls relevant ist der Umgang mit während der Umsetzung auftretenden Schwierigkeiten sowie der Umgang mit dem zugrundeliegenden Zeitplan aus Phase eins.

Es wird erneut die Gewichtung der Sache, des Anliegens, der Problemlösung des Deutschen, gemäß deutscher Kulturstandards, deutlich. In der Praxis bedeutet dieses Verhalten eine unverzügliche Erledigung einer Aufgabe. Dabei werden persönliche Belange hintangestellt und indirekte Kommunikationsweise sowie Rücksicht auf die Beziehungsebene von Kollegen und Vorgesetzten vermieden. Die Zuweisung von Aufgaben sowie von Verantwortung an Mitarbeiter können durch Low-Context-Kommunikation nonverbal geschehen. Experten werden, wenn nicht anders angegeben, Aufgaben ihres Fachgebietes bearbeiten.

Durch Monochronismus des Zeitempfindens der Mitglieder der Kultur werden Aufgaben, wie bereits in der Planungsphase festgelegt, strikt nacheinander, in linearer Handlungskette bearbeitet. Das bedeutet abermals, dass eine vollständige Erledigung einer Aufgabe Voraussetzung für den Beginn einer neuen Aufgabe ist. Die Regeltreue, welche wir aus den Kulturstandards kennen, die Dimension der Unsicherheitsvermeidung sowie der angesprochene Monochronismus lassen uns darauf schließen, dass Deutsche in dieser Phase nur ungern von dem in Phase eins geplanten und in Phase zwei festgesetzten Handlungs- und Zeitplan abweichen werden. Wie bereits zuvor erwähnt werden diese Pläne als bindend von und für alle Projektteilnehmenden betrachtet. Ein Abweichen von den Plänen würde als unzuverlässig und unprofessionell gelten und entsprechend verurteilt werden. Sollte ein Abweichen durch unvorhergesehene Schwierigkeiten notwendig sein, ist eine konsensuale Entscheidung Grundlage für einen alternativen Lösungsweg. Eine

mehrmalige Erledigung einer Aufgabe würde nach Halls Erkenntnissen nur bei eindeutiger Notwendigkeit von den Mitarbeitern akzeptiert werden.

Wir können zusammenfassend feststellen, dass Deutsche in der Projektarbeit durch Berücksichtigungen von potenziellen Schwierigkeiten in einer ausgedehnten Planungsphase bemüht sind, die Ausführungsphase rasch abzuschließen. Zuvor geplante Aufgaben werden strikt nach Plan bearbeitet und so schnell wie möglich abgeschlossen. Dadurch fällt die deutsche Ausführungsphase kurz aus.

4.2 Ableitung eines chinesischen Stils

Wie im vorangegangenen Kapitel angekündigt widmet sich dieser Abschnitt der Ableitung eines chinesischen Arbeitsstils für die Projektarbeit. Die Ausarbeitung dieses Stils erfolgt ebenfalls kategorisiert nach den Phasen der Projektarbeit gemäß Kapitel 3.5. In die folgende Ableitung werden Erkenntnisse der Kulturtheorie nach Hofstede, Hall und Thomas, wie sie zusammengefasst in den Kapiteln 2.1, 2.2, 2.3.2 sowie 3.2 zu finden sind, einfließen.

4.2.1. Planung

Aufgabe der Mitarbeiter ist es in dieser Phase einen Handlungsplan für die Folgephasen und damit das gesamte Projekt zu erstellen. Kernhandlungen dieser Phase sind also zu großen Teilen beeinflusst von Kommunikationsstilen und Methoden der Problembehandlung der beteiligten Mitarbeiter. Da das Ziel dieser Phase in der Erstellung eines Zeit- und Handlungsplanes besteht, wird auch das Zeitempfinden der Mitarbeiter große Bedeutung haben.

Informationen werden in dieser Kultur mit Kollegen wie Vorgesetzten unter Berücksichtigung der Beziehungsebene der Beteiligten ausgetauscht. Es wird also entsprechend der Rollen und Position in Projektgruppe und Unternehmen kommuniziert. Auf diesen Kommunikationsstil lässt uns der chinesische Kulturstandard der Beziehungsorientierung schließen. Dieser Kommunikationsstil wird ebenfalls durch den hohen Grad der Machtdistanz der chinesischen Kultur unterschützt. Ältere Kollegen sowie solche höherer Position werden geachtet und ihre Meinungen hoch geschätzt. In der Position des Lehrers können sie in dieser Phase als Meinungsgeber fungieren. Kritik und direkte Kommunikation werden vermieden. Ein Planungsentwurf kann so unter Umständen weniger fundiert und detailliert ausfallen, jedoch sehr viel schneller als in der deutschen Planungsphase erstellt werden. Ein Hinweis, welcher uns auf einen langsamen Kommunikationsstil schließen lässt, ist der Einfluss der chinesischen High-Context-Kommunikation. Es kann

erwartet werden, dass Mitarbeiter zu behandelnde Aufgaben, Planungsaspekte und Ziele ausführlich und detailreich besprechen. Hier muss jedoch zur zuvor angesprochenen deutschen Detailliebe differenziert werden. Während in der deutschen Projektplanung viele Aspekte rasch behandelt werden können, können in der chinesischen wenige Aspekte relativ lange besprochen werden (siehe auch 2.1.7 sowie 3.2.2).

Im Gegensatz zur deutschen Sachorientierung kann eine intensive Problemanalyse hier unter Umständen weniger Bedeutung beigemessen werden. Ein geringer Grad der Unsicherheitsvermeidung der chinesischen Kultur lässt ebenfalls darauf schließen, dass Projektteilnehmer keine Notwendigkeit in einer langwierigen "was-wäre-wenn-Analyse" nach deutscher Manier sehen. Im Zusammenspiel mit den Auswirkungen des Kulturstandards des Regelrelativismus sowie des polychronen Zeitverständnisses führt das zu einer dynamischeren Herangehensweise an die Planung. Sofern Mitarbeiter durch detailarme Planung in Entscheidungs- und Ausführungsphase auf Schwierigkeiten stoßen, können diese später flexibel behandelt werden. Folge einer detailarmen Planung kann ebenfalls das Fehlen einer präzisen Zielsetzung sein. Diese wird möglicherweise erst während der Ausführungsphase klar definiert werden und erleichtert eine spätere Anpassung der Lösungswege und schließlich die Zielerreichung. Die offene und flexible Handhabung der Planerstellung kann die Planungsphase enorm verkürzen.

Zeitliche Absprachen und Aufgabenterminierungen werden deutlich vom chinesischen polychronen Zeitverständnis beeinflusst. Da die Erledigung von Aufgaben durch polychrone Arbeitsketten parallel verlaufen kann, können Zeitpläne zeitliche Überschneidungen enthalten. Es sollte ebenfalls festgestellt werden, dass Zeitpläne durch Einfluss des Polychronismus sowie des Regelrelativismus als nicht bindend betrachtet werden. Erstellte Zeit- sowie Handlungspläne gelten weniger als Leitfaden als als Orientierung.

4.2.2. Entscheidung

In dieser Phase werden die Mitarbeiter über die in der Planungsphase gesammelten und abgewogenen Möglichkeiten entscheiden. Kernhandlung ist also abermals die Kommunikation der Mitarbeiter. Weiterer wichtiger Einflussfaktor wird ebenfalls das Hierarchiegefüge der chinesischen Kultur sein.

Wir können durch Einfluss der üblichen indirekten, beziehungsorientierten Kommunikation eine Projektkommunikation erwarten, welche sich stark an den Positionen der Projektteilnehmer orientiert. Gesprächs- und Meinungsführer werden hier ältere Kollegen sowie Vorgesetzte sein. Diese Annahme wird durch einen hohen Grad der Machtdistanz und daher steiler hierarchischer Strukturen unterstützt. Beide Einflussfaktoren können zu einem verlangsamten Austausch von sachbezogenen Informationen führen. Eine steile Hierarchie kann ebenfalls durch eine Vielzahl von Kontrollinstanzen sowie langen Genehmigungswegen inner- und außerhalb des Projektteams zu einer Verlangsamung des Prozesses führen. Ein geringer Partizipationsgrad, eine indirekte Kommunikation sowie das Fehlen offener Kritik können die Kommunikation zusätzlich verlangsamen. Das Auslassen von Kritik sowie das Vorhandensein eines eindeutigen Meinungsführers kann jedoch einen möglichen Entscheidungsprozess beschleunigen. Hier kann keine eindeutige Aussage ohne praktische Überprüfung getroffen werden. Ein weiterer Hinweis, welcher uns bei einer Auswertung eher auf einem langsamen Kommunikationsstil schließen lässt ist der Einfluss der chinesischen High-Context-Kommunikation.

Bei der Abstimmung zu einer Entscheidung können Auswirkungen hoher Machtdistanz, indirekter personenbezogener Kommunikation sowie kollektivistischer Orientierung der Kultur in Konflikt geraten. Die hohe Relevanz des Kollektivs verlangt eine konsensuale Abstimmung. Durch einen hierarchisch festgesetzten Meinungsführer und das Ausbleiben direkter Kritik können Fachmeinungen einzelner Mitarbeiter im Entscheidungsprozess unberücksichtigt bleiben. Das Ergebnis kann eine nach außen scheinbare konsensuale Entscheidung sein, obwohl weiterhin Widerspruch oder Zweifel bei einigen Projektmitarbeitern besteht. Diese Mitarbeiter werden sich der Meinung des Kollektivs beugen, eine Entscheidung jedoch nicht zu voller Zufriedenheit tragen. Diese Zweifel können jedoch im weiteren Verlauf der

Projektarbeit aufgelöst werden. Denn im Gegensatz zur deutschen Planung und Entscheidung ist die chinesische nicht zwingend statisch und verbindlich. Die in der letzten Phase geplanten und in dieser Phase getroffene Entscheidungen werden oft bei der Begegnung von Schwierigkeiten in der Umsetzung problemlos angepasst. In der Folge beschleunigt diese Handhabung den Entscheidungsprozess: Auch bei der Entscheidung einer Zielformulierung können sich Chinesen als sehr flexibel erweisen. Diese Eigenschaften und Erwartungen sowie die spätere Anpassbarkeit der Entscheidungen vereinfachen und beschleunigen die chinesische Entscheidungsphase enorm.

Trotz gemischter Annahmen sollte festhalten werden, dass obwohl Kommunikationsstil und Hierarchiegefüge im chinesischen Projektteam Kommunikations- und Entscheidungswege verlangsamen kann, klare Meinungsführer und Anpassbarkeit einer Entscheidung den Prozess jedoch deutlich vereinfachen. Es kann angenommen werden, dass die chinesische Entscheidungsphase ähnlich schnell wie eine deutsche abgeschlossen werden kann.

4.2.3. Ausführung

In der Ausführungsphase erfolgt schließlich die Umsetzung des in der Planungsphase Geplanten und in der Entscheidungsphase Festgesetzten. Kommunikation wird also gegenüber den vorangegangenen Phasen etwas Wichtigkeit verlieren bleibt aber in Gruppeninteraktionen und -aufgaben nach wie vor relevant. Tatsächliche Handlungsaktionen wie -interaktionen werden in dieser Phase Kernhandlung. Ebenfalls relevant ist der Umgang mit während der Umsetzung auftretenden Schwierigkeiten sowie der Umgang mit dem zugrundeliegenden Zeitplan aus Phase eins.

Aus deutscher Perspektiver ist die polychrone Arbeitsweise von Chinesen, die sich in dieser Phase deutlich zeigt, besonders auffällig. Die zuvor geplanten Aufgaben werden je nach Bedarf sowohl nacheinander als auch überlappend und parallel bearbeitet. Das heißt, auch ein Pausieren von Aufgaben, um eine neue Aufgabe zu beginnen oder um auf ein aufgetretenes Problem zu reagieren, ist durchaus üblich. Diese Annahme wird durch den festgestellte Polychronismus der chinesischen Kultur bestärkt. Damit einher geht auch die bereits in der vorangegangenen Phase angedeuteten Notwendigkeit sowie Bereitschaft Aufgaben im Laufe der Phase anzupassen und erneut zu erledigen. Durch die detailarme Planung und Auslassung einer präzisen Zielformulierung lässt die Ausführungsphase in der chinesischen Projektarbeit viel Raum für Veränderungen. Das macht chinesische Mitarbeiter besonders im Umgang mit unvorhergesehen Schwierigkeiten in der Aufgabenbewältigung sehr flexibel. Auch erneute Berücksichtigung von Kundenwünschen und eine Lösungsanpassung sind so leicht realisierbar. Relevanten Einfluss hat dabei ebenfalls der Kulturstandard des Regelrelativismus, welcher eine Planung als nicht zwingend bindend erfahren lässt.

Durch das steile Hierarchiegefüge ist das Finden eines Ansprechpartners oder Verantwortlichen bei Problemen oder Aufgabenabschluss leicht. Die erneute Abstimmung mit Vorgesetzten bei Projektanpassung kann dadurch jedoch mühsam und zeitaufwändig sein. Die Zuweisung von Aufgaben sowie Verantwortung an Mitarbeiter sollte durch eine High-Context-Kommunikation explizit geschehen. Die Mitarbeiter brauchen direkte Angaben zur Aufgabenerfüllung.

Wir können abschließend feststellen, dass durch viele Änderungen und Anpassungen in dieser Phase Aufgaben wiederholt erledigt und abgesprochen werden müssen. Dadurch wird möglicherweise Zeitersparnis aus den vorangegangenen Phasen negiert. Das macht die Ausführungsphase zur aufwändigsten Phase und setzt damit den Schwerpunkt der chinesischen Projektarbeit.

4.3 Gegenüberstellung der Stile & Handlungsempfehlung

Nach Betrachtung der beiden abgeleiteten Arbeitsstile nach Phasen können wir in vielen Punkten eine deutliche Asynchronität sowie auch teilweise Synchronität zwischen ihnen feststellen. In diesem Kapitel sollen knapp Kernunterschiede tabellarisch gegenübergestellt werden.

Deutschland			China	
Phase 1: Planung	Ausprägung	Folge	Folge	Ausprägung
	Regelorientierung	Planung ist bindend	Planung ist dynamisch	Regelrelativismus
	Monochronismus	Erledigung der Aufgaben wird aufeinanderfolgend geplant	Erledigung der Aufgaben wird parallel geplant	Polychronismus
	Hohe Unsicherheitsvermeidung	Berücksichtigung vieler Möglichkeiten -> langwierige Planung	Berücksichtigung weniger Möglichkeiten -> kurze Planung	Geringe Unsicherheitsvermeidung
Ergebnis	Lange Planungsphase		Kurze Planungsphase	
Phase 2: Entscheidung	Mittelwert Machtdistanz, flache Hierarchie	demokratischer, konsensualer Entscheidungsprozess; kürzere Genehmigungswege	hierarchischer Entscheidungsprozess mit scheinbarem Konsens; längere Genehmigungswege	große Machtdistanz, steile Hierarchie
	Low-Context-Kommunikation	schnelle, direkte Kommunikation	langsame, indirekte Kommunikation	High-Context-Kommunikation
	Regelorientierung	Entscheidung ist bindend	Entscheidung ist dynamisch	Regelrelativismus
	Individualismus	alle Einzelmeinungen werden vor einer Entscheidung berücksichtigt	wenige Einzelmeinungen werden vor einer Entscheidung berücksichtigt	Kollektivismus
Ergebnis	Kurze Entscheidungsphase		Kurze Entscheidungsphase	

Phase 3: Ausführung	Monochronismus	Aufgaben werden in linearen Handlungsketten erledigt	Aufgaben werden in parallel Handlungsketten erledigt	Polychronismus
		Aufgaben werden einmalig erledigt	Bereitschaft Aufgaben wiederholt anzupassen und zu erledigen	
	Regelorientierung	Aufgaben werden nach Plan umgesetzt	Aufgaben werden nach Bedarf umgesetzt	Regelrelativismus
	Hohe Unsicherheitsvermeidung			Geringe Unsicherheitsvermeidung
	Geringe Machtdistanz	Mitarbeiter übernehmen selbstständig Aufgaben	Mitarbeiter warten auf Anweisungen	Hohe Machtdistanz
Ergebnis	Kurze Ausführungsphase		Lange Ausführungsphase	

Tabelle 4: Gegenüberstellung der deutschen und chinesischen Arbeitsstile in Kernpunkten.

Handlungsempfehlungen soll hier die Empfehlung zu einer Handlung für Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter sein, welche für die Beteiligten Möglichkeit bietet, Schwierigkeiten, aus Folge der dargestellten möglichen Konfliktfelder, zu verringern. Ziel der Handlungsempfehlung soll sein, gemeinsame Arbeit sowie Zielerreichung zu erleichtern.

Ebenso wie für den Großteil der vorliegenden Arbeit gilt auch für dieses Kapitel eine besondere Herausforderung in der Formulierung universell geltender Lösungsansätze sowie Handlungsempfehlung für den Umgang mit Konflikten innerhalb der interkulturellen Zusammenarbeit. Wie es Kammhuber und Schroll-Machl (2003, S.19) formulieren ist "das vollständige Verstehen bereits von nur einer Kulturregion ein nahezu unmögliches Unterfangen. Ein zu detailliertes System [von Regeln für eine Vielzahl von Situationen und Perspektiven] stellt einerseits [...] eine Überforderung dar [und lässt andererseits] einfache Verhaltensregeln an der Komplexität und Vielfältigkeit der interkulturellen Alltagswirklichkeit zwangsläufig scheitern."

Aus diesen Gründen wird die Thematik der Handlungsempfehlungen in diesem Kapitel

sehr vorsichtig und knapp behandelt. Die getroffenen Aussagen sind nicht praxiserprobt. Ferner muss akzeptiert werden, dass die Wirkungen der Kulturspezifika, die wir auf den letzten Seiten kennengelernt haben, das Verhalten ihrer Anwender jahrzehntelang geprägt haben. Eine von außen gesteuerte Veränderung des Verhaltens ist also kaum durchführbar. Voraussetzung für wirkungsvolle Arbeit im mehrkulturellen Kontext sollte also die eigenständige Bereitschaft der Anpassung des individuellen Mitarbeiters sein. Dafür ist zunächst eine wertfreie Kenntnisnahme der Andersartigkeit anderer Kulturen, ihrer Menschen sowie nach Möglichkeit ein Verständnis für Kultureinflüsse auf das eigene Verhalten. Selbst unter diesen Umständen, so vermute ich, ist eine selbstgesteuerte Anpassung der eigenen Denkweisen kaum möglich. Eine zeit- oder teilweise Anpassung von Kommunikations- und Handlungsweisen halte ich für ein machbares aber schweres Unterfangen.

Bei der Betrachtung möglicher Handlungsempfehlungen sollten wir uns auf einer Ebene bewegen, die sowohl Kommunikations- als auch Handlungsweisen anspricht. Um eine Umsetzbarkeit wahrscheinlicher zu gestalten, betrachten wir hier jedoch Möglichkeiten den Prozess der Projektarbeit transparenter zu gestalten. So soll ein Kommunizieren von Handlungsweisen erleichtert und Andersartigkeiten für alle beteiligten Mitarbeiter leicht erkennbar gemacht werden.

Um eine interpersonale Synchronisation zu fördern bietet es sich an alle relevanten Informationen schriftlich festzuhalten und den Umgang mit ihnen zu kommunizieren. Eine mögliche Umsetzung dieser Kriterien bietet ein Projekthandbuch. Ein solches Handbuch sollte allen Mitarbeitern zur Verfügung stehen und die Anwendbarkeit durch mehrsprachige Ausgaben ermöglichen. Eine Beschreibung typischer kulturspezifischer Arbeitsstile kann ebenfalls zur Sensibilisierung der Mitarbeiter beigefügt werden. Die im Handbuch gesammelten Informationen sollten sowohl projektspezifisch als auch projektunspezifisch sein. So können Fragen zu üblichen Arbeitsweisen, Aufgaben, ihrer Lösungswege und Terminierung sowie zu verantwortlichen Vorgesetzten leicht geklärt werden. Das Erstellen eines projektbezogenen Organigramms kann hier unterstützend wirken. Auch sollte festgehalten werden welcher Mitarbeiter welche Aufgabe beziehungsweise Aufgaben zu erledigen hat. So kann Missverständnissen sowie fehlender Aktivität aufgrund impliziter Aufgabenzuweisung vorgebeugt werden.

Entscheidend nach Erstellung eines Projekthandbuches ist es die Erwartungen an dieses mit den Projektmitarbeitern zu kommunizieren. Die niedergeschriebenen Empfehlungen, Termine und Arbeitsweisen sollen als verbindlich betrachtet werden. Die Kommunikation der Wichtigkeit der Synchronisation der Arbeitsstile ist entscheidend für einen loyalen Umgang mit den gegebenen Handlungsanweisungen. Eine Besonderheit des Projekthandbuches ist seine Anwendbarkeit in sowohl High-Context- als auch Low-Context-Kulturen. Da es sich um eine schriftliche Sammlung handelt, welche den Mitarbeitern jeder Zeit zur Verfügung steht, kann hier bei Bedarf nachgelesen werden. Bei Nichtbedarf entsteht durch die Mitarbeiter kein (Zeit-) Nachteil, wie es beispielsweise bei mündlichen Anleitungen der Fall wäre. Ferner sorgt ein schriftliches, öffentliches Festhalten aller relevanten Projektinformationen zu hoher Transparenz und für eine eindeutige Kommunikation der Erwartungen. Erst durch eine explizite Erwartungskommunikation ist es allen Mitarbeitern möglich, die an sie gestellten Ansprüche zu erfüllen.

5. Reflexion & Ausblick

Herausforderung der Arbeit lag für mich in der ausreichenden aber nicht zu umfangreichen Darstellung der zwei zugrundeliegenden Themenbereiche der Kultur- und Managementtheorie. Besondere Gewichtung erhielt hier zunächst der Bereich der allgemeinen Kulturtheorie. Obwohl sicherlich Streitbar, lag in der ausführlichen Thematisierung dieses Teilbereich ein Hauptaugenmerk, da er, nach meiner Einschätzung, die größte Möglichkeit der Fehlinterpretation der dargestellten Gesamthematik bei Nichtverständnis birgt. Diese Gewichtung lässt sich möglicherweise mit der Wichtigkeit der vorgestellten Herausforderungen der interkulturellen Zusammenarbeit für diese Arbeit rechtfertigen. Dennoch halte ich den in Kapitel 2 behandelten Kulturteil für zu umfangreich in Relation zu seiner anschließenden Nutzung.

Auch fiel mir eine sachgemäße Kapitelzuweisung bei Kreuzungsthemen gelegentlich schwer. Die abschließend genutzte Kapitelzuweisung versucht Fokus auf die im Unternehmen relevanten Kulturwirkungen und die Ableitung der Arbeitsstile zu legen und damit den thematischen Kerninhalt der Arbeit zu unterstreichen. Die Ableitung der projektbezogenen Arbeitsstile halte ich zunächst theoretisch für wertvoll, doch ist eine praktische Überprüfung unbedingt notwendig um die Erkenntnisse validieren zu können. Ferner ist es unwahrscheinlich, dass bei den abgeleiteten Arbeitsstilen alle relevanten Kulturspezifika in ihrer Auswirkung berücksichtigt wurden. In der praktischen Anwendung sollten zur Validierung der Erkenntnisse zusätzliche Tests zur Feststellung von Lern- sowie Arbeitsstil genutzt werden. So können Informationen zu möglichen Arbeitsstilen anstatt auf Nationalebene auf Unternehmensebene erhoben werden. Wirkungen der Kulturspezifika und die auf diesen basierenden Anpassungsentscheidungen könnten auf diese Weise präzisiert werden.

Es ist außerdem festzuhalten, dass das Kapitel 4.3 mit nur einer praktischen jedoch umfassenden Empfehlung sehr kurz ausfällt. Um dem Anspruch einer Generalisierung gerecht zu werden, sind die gegebenen Empfehlungen möglicherweise sehr simplifiziert sowie situationsunspezifisch. Dadurch krankt es an den ebenfalls in

diesem Kapitel beschriebenen typischen Herausforderung von Handlungsempfehlungen.

Die zur Erstellung dieser Arbeit herangezogenen Quellen sind deutscher oder englischer Sprache verfasst. An dieser Stelle kann kritisierend unterstellt werden, dass dadurch die Perspektive der Autoren der genutzten Quellen eine weitestgehend westliche ist. Durch zusätzliche Nutzung chinesischer Quellen ließen sich sicher inhaltlich wertvolle Ergänzungen machen.

6. Literaturverzeichnis

Barmeyer, Christoph I. (2000): Interkulturelles Management und Lernstile. Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Quebec. 1. Auflage: Frankfurt: Campus Verlag.

Blom, Herman; Meier, Harald (2004): Strategie im Internationalen Personalmanagement. In: Harald Meier (Hg.): Interkulturelles Management. Interkulturelle Kommunikation. Internationales Personalmanagement. Diversity-Ansätze im Unternehmen. 2. Auflage: Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe. S. 103-131.

Blom, Herman; Meier, Harald (2004): Kulturunterschiede. In: Harald Meier (Hg.): Interkulturelles Management. Interkulturelle Kommunikation. Internationales Personalmanagement. Diversity-Ansätze im Unternehmen. 2. Auflage: Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe. S. 35-72.

Bundeszentrale für politische Bildung (2017): EU – USA – CHINA: Bruttoinlandsprodukt (BIP). Welt-BIP in absoluten Zahlen, Anteile in Prozent, in konstanten Preisen (2005), 1970 bis 2015. Online verfügbar unter <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/europa/135823/bruttoinlandsprodukt-bip?zahlenfakten=detail>, zuletzt überprüft am 29.01.2018.

Bundeszentrale für politische Bildung (2016): Welt-Bruttoinlandsprodukt. In absoluten Zahlen, nach Regionen und Staaten, 2014. Online verfügbar unter <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52655/welt-bruttoinlandsprodukt>, zuletzt überprüft am 29.01.2018.

Freie Universität Berlin (2004): Gini-Koeffizient. Online verfügbar unter http://www.lai.fu-berlin.de/e-learning/projekte/vwl_basiswissen/Umverteilung/Gini_Koeffizient/index.html, letzter Zugriff am 29.01.2018.

Gregersen, Hal; Black, Stewart, J. (1999): The Right Way to Manage Expats. In: Harvard Business Review. Ausgabe März-April 1999. Online verfügbar unter <https://hbr.org/1999/03/the-right-way-to-manage-expats>, zuletzt geprüft am 20.11.2017.

Hofstede, Geert; Hofstede, Gert (2005): Introduction: The Rules of the Social Game. In: Geert Hofstede, Gert Hofstede: Culture and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. 2. Überarbeitete Auflage: New York: McGraw-Hill, S. 1-36.

Hofstede Inside (2018a): Country Comparison. Online verfügbar unter <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china,germany,south-korea,the-usa/>, zuletzt geprüft am 28.01.2018.

Hofstede Inside (2018b): Country Comparison. Online verfügbar unter <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany,south-korea,the-uk,the-usa/>, zuletzt geprüft am 28.01.2018.

Hofstede Gert (2013): VSM 2013. Online verfügbar unter <http://geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-2013/>, zuletzt geprüft am 01.06.2017.

Holtbrügge, Dirk; Welke, Martin K. (2015): Internationales Management. Theorien, Funktionen, Fallstudien. 6. Überarbeitete Auflage: Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Huang, Joanne (2015a): Management in international tätigen Unternehmen. In: Joanne Huang (Hg.): Unternehmensführung und Projektmanagement in China. 1. Auflage: Düsseldorf: Symposium Publishing. S.15-27.

Huang, Joanne (2015b): Der Wirtschaftsraum China und seine Besonderheiten. In: Joanne Huang (Hg.): Unternehmensführung und Projektmanagement in China. 1. Auflage: Düsseldorf: Symposium Publishing. S.63-91.

Huang, Joanne (2015c): Führung einer chinesischen Tochtergesellschaft. In: Joanne Huang (Hg.): Unternehmensführung und Projektmanagement in China. 1. Auflage: Düsseldorf: Symposium Publishing. S.93-139.

Kammhuber, Stefan; Schroll-Machl, Sylvia (2003): Möglichkeiten der Kulturstandardmethode. In: Alexander Thomas, Eva-Ulrike Kinast, Sylvia Schroll-Machl (Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit. 1. Auflage: Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 19-23.

Länderdaten (2016): Der Gini-Index. Online verfügbar unter <http://www.laenderdaten.de/wirtschaft/gini-index.aspx>, zuletzt geprüft am 29.01.2018.

Layes, Gabriel (2003): Theoretische Grundlagen interkultureller Kommunikation und Kooperation. In: Alexander Thomas, Eva-Ulrike Kinast, Sylvia Schroll-Machl (Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. 1. Auflage: Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 60-73.

Levine, Robert (2006): Time Literacy. In: A Geography of Time. The Temporal Misadventures of a Social Psychologist or How every Culture Keeps Time Just a Little Bit Differently. Auflage nicht angegeben: Oxford: Oneworld Publications, S.187-206.

Liang, Yong; Kammhuber, Stefan (2003): Theoretische Grundlagen interkultureller Kommunikation und Kooperation. In: Alexander Thomas, Eva-Ulrike Kinast, Sylvia Schroll-Machl (Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit. 1. Auflage: Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 271-285.

Meyer, Helga; Reher, Heinz-Josef (2016): Projektmanagement. Von der Definition über die Projektplanung zum erfolgreichen Abschluss. 1. Auflage: Wiesbaden: Springer Gabler.

Rothlauf, Jürgen (2012): Interkulturelles Management. Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Russland und den Golfstaaten. 4. Auflage: München: Oldenbourg Verlag.

Statista (2018a): Gini coefficient in China: inequality of income distribution in China from 2005 to 2016. Online verfügbar unter <https://www.statista.com/statistics/250400/inequality-of-income-distribution-in-china-based-on-the-gini-index/>, zuletzt geprüft am 23.05.2017.

Statista (2018b): China: Bruttoinlandsprodukt (BIP) in jeweiligen Preisen von 2007 bis 2017 (in Milliarden US-Dollar). Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/19365/umfrage/bruttoinlandsprodukt-in-china/>, zuletzt geprüft am 29.01.2018.

Statista (2018c): Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Deutschland von 1950 bis 2017 (in Milliarden Euro). Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/4878/umfrage/bruttoinlandsprodukt-von-deutschland-seit-dem-jahr-1950/>, zuletzt geprüft am 29.01.2018.

Statista (2018d): Weltweites Bruttoinlandsprodukt (BIP) in jeweiligen Preisen von 2007 bis 2017 (in Billionen US-Dollar). Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/159798/umfrage/entwicklung-des-bip-bruttoinlandsprodukt-weltweit/>, zuletzt geprüft am 29.01.2018.

Stumpf, Siegfried (2003): Interkulturelles Management. In: Alexander Thomas, Eva-Ulrike Kinast, Sylvia Schroll-Machl (Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit. 1. Auflage: Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S., S. 245-258).

Thomas, Alexander (2003): Theoretische Grundlagen interkultureller Kommunikation und Kooperation. In: Alexander Thomas, Eva-Ulrike Kinast, Sylvia Schroll-Machl (Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. 1. Auflage: Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 19-31.

Triandis, Harry C. (2002): Subjective Culture. In: Online Readings In Psychology And Culture, 2(2). International Association for Cross-Cultural Psychology. Online verfügbar unter <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss2/6/>, zuletzt geprüft am 01.11.2017.

Zank, Wolfgang (2012): Chinas „Großer Sprung“. Maos blutige Ernte. In Die Zeit 17/2012. Online verfügbar unter <http://www.zeit.de/2012/17/Riesenreich-China/komplettansicht>, zuletzt geprüft am 29.01.2018.

Anhang

Versicherung zur Anfertigung der Bachelor-, Master- oder Diplomarbeit

mit dem Thema/Titel... Einfluss von Kulturspezifika auf Projektphasen innerhalb.....

deutsch-chinesischer Projektarbeit.....

.....

.....

.....

Scharsich, Paul
Name, Vorname

122765 / 32311
Seminargruppe / Matrikelnummer

Poetenweg, 3
Straße, Hausnummer

08056 Zwickau
PLZ Ort

Zur Vorlage bei der **Westsächsischen Hochschule Zwickau**.

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und die Arbeit noch nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt habe. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinne nach anderen Werken entnommen wurden, sind in jedem Fall unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

.....
Ort, Datum

.....
Unterschrift

V S M 2013

VALUES SURVEY MODULE 2013 QUESTIONNAIRE English language version

MAY BE FREELY USED FOR RESEARCH PURPOSES
FOR REPRODUCTION IN COMMERCIAL PUBLICATIONS,
PERMISSION IS NEEDED

Release May 2013
Copyright @ Geert Hofstede BV
www.geerthofstede.eu

INTERNATIONAL QUESTIONNAIRE (VSM 2013)- page 1

Please think of an ideal job, disregarding your present job, if you have one. In choosing an ideal job, how important would it be to you to ... (please circle one answer in each line across):

- 1 = of utmost importance
- 2 = very important
- 3 = of moderate importance
- 4 = of little importance
- 5 = of very little or no importance

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 01. have sufficient time for your personal or home life | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 02. have a boss (direct superior) you can respect | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 03. get recognition for good performance | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 04. have security of employment | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 05. have pleasant people to work with | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 06. do work that is interesting | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 07. be consulted by your boss in decisions involving your work | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 08. live in a desirable area | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 09. have a job respected by your family and friends | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. have chances for promotion | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

In your private life, how important is each of the following to you: (please circle one answer in each line across):

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 11. keeping time free for fun | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. moderation: having few desires | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. doing a service to a friend | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. thrift (not spending more than needed) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

INTERNATIONAL QUESTIONNAIRE (VSM 2013) – page 2

15. How often do you feel nervous or tense?

1. always
2. usually
3. sometimes
4. seldom
5. never

16. Are you a happy person ?

1. always
2. usually
3. sometimes
4. seldom
5. never

17. Do other people or circumstances ever prevent you from doing what you really want to?

1. yes, always
2. yes, usually
3. sometimes
4. no, seldom
5. no, never

18. All in all, how would you describe your state of health these days?

1. very good
2. good
3. fair
4. poor
5. very poor

19. How proud are you to be a citizen of your country?

1. very proud
2. fairly proud
3. somewhat proud
4. not very proud
5. not proud at all

20. How often, in your experience, are subordinates afraid to contradict their boss (or students their teacher?)

1. never
2. seldom
3. sometimes
4. usually
5. always

INTERNATIONAL QUESTIONNAIRE (VSM 2013) – page 3

To what extent do you agree or disagree with each of the following statements? (please circle one answer in each line across):

- 1 = strongly agree
- 2 = agree
- 3 = undecided
- 4 = disagree
- 5 = strongly disagree

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 21. One can be a good manager without having a precise answer to every question that a subordinate may raise about his or her work | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Persistent efforts are the surest way to results | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. An organization structure in which certain subordinates have two bosses should be avoided at all cost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. A company's or organization's rules should not be broken - not even when the employee thinks breaking the rule would be in the organization's best interest | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

INTERNATIONAL QUESTIONNAIRE (VSM 2013)- page 4

Some information about yourself (for statistical purposes):

25. Are you:

1. male
2. female

26. How old are you?

1. Under 20
2. 20-24
3. 25-29
4. 30-34
5. 35-39
6. 40-49
7. 50-59
8. 60 or over

27. How many years of formal school education (or their equivalent) did you complete (starting with primary school)?

1. 10 years or less
2. 11 years
3. 12 years
4. 13 years
5. 14 years
6. 15 years
7. 16 years
8. 17 years
9. 18 years or over

28. If you have or have had a paid job, what kind of job is it / was it?

1. No paid job (includes full-time students)
2. Unskilled or semi-skilled manual worker
3. Generally trained office worker or secretary
4. Vocationally trained craftsperson, technician, IT-specialist, nurse, artist or equivalent
5. Academically trained professional or equivalent (but not a manager of people)
6. Manager of one or more subordinates (non-managers)
7. Manager of one or more managers

29. What is your nationality?

30. What was your nationality at birth (if different)?

Thank you very much for your cooperation!