Fallstudie



Entwicklung eines Leitfadens für Auslandsmitarbeiterinnen und Auslandsmitarbeiter

Modul: DLBIHK01 - Interkulturelle und ethische Handlungskompetenzen

Studiengang: Fernstudium – Wirtschaftsinformatik

Verfasser: Juri Deisling

Matrikelnummer: 92010125

Datum: 10.09.2022

Inhaltsverzeichnis

**1. Einleitung1**

**2. Leitfaden – „Die andere Kultur verstehen, was unterscheidet uns voneinander?“ -2**

2.1 Analyse anhand kultureller Dimensionen – Hofstedes Kulturdimensionen2

2.1.1 Machdistanz3

2.1.2 Individualismus / Kollektivismus4

2.1.3 Unsicherheitsvermeidung5

2.1.4 Genussfähigkeit6

2.1.5 Maskulinität / Feminität6

2.1.6 Langfristorientierung / Kurzfristorientierung7

2.2 Die zwischenmenschliche Kommunikation – Kulturdifferenzierung nach Hall8

2.2.1 Distanzverhalten9

2.2.2 Kontextbezug9

2.2.3 Zeitbezug10

2.3 Erfolg oder Misserfolg – Bin ich selbst dafür verantwortlich? – Locus-of-Control Konzept von Rotter11

**3. Fazit12**

**II Literaturverzeichnis13**

**Hinweis:** Die in der Fallstudie gewählte männliche Form bezieht sich immer auf Männer und Frauen.

**1. Einleitung**

Die Fallstudie handelt von einem fiktiven Unternehmen namens „Deisling GmbH“, welches ein mittelständisches Maschinenbau Unternehmen mit rund 200 Beschäftigten darstellt. Die Spezialisierung liegt im Bereich der Herstellung von hochmodernen Maschinenanlagen zur Fertigung von Mikrochips. Der jährliche Umsatz beträgt ca. 20 Mio. €. Das moderne Gedankengut spiegelt sich in deren Produkten, der Nachhaltigkeit, sowie der Digitalisierung wider.

Im Rahmen des geschäftlichen Erfolgs, errichtete die Deisling GmbH, deutschlandweit in jedem Bundesland, Zweigniederlassungen. Nun besteht die Überlegung, um zusätzliche Wettbewerbsvorteile zu erlangen, ins Ausland zu expandieren. Ziel ist hierbei auf dem globalen Markt, Fuß zu fassen und sich Zugang zu internationalem Know-How zu erlangen. Da China besonders fortschrittlich ist in der Halbleitertechnik, wird dieses auch Expansionsziel gewählt.

Das Unternehmen verfolgt zur Besetzung der Führungskräfte im Ausland, eine ethnozentrischen Besetzungsstrategie. Dabei setzt das Unternehmen auf Konzepte, Strategien und Praktiken, welche sich im Heimatland als erfolgreich erwiesen haben, im Ausland einzuführen (vgl. Engelhard, 2018). Dies kann erfolgsversprechend sein, jedoch ist eine mögliche Ablehnung bzw. der mögliche Vorwurf der „kulturellen Kurzsichtigkeit“ nicht außer Acht zu lassen (vgl. Söllner, 2008, S. 371).

Um das genannte Risiko zu bewältigen bzw. mindestens zu minimieren, wird ein Leitfaden erstellt. Mit dessen Hilfe, werden die zu entsendenden Führungskräfte auf die Besonderheiten der chinesischen Kultur vorbereitet. Um die Besonderheit hinsichtlich der Kulturdimensionen zu kategorisieren, kommen die bekannten Konzepte von Hofstede, Hall und Rotter zum Einsatz. Die Kulturdimensionen werden abgerundet durch Szenarien, sowie dazugehörigen Handlungsvorschlägen. Diese sind auf den Arbeitskontext bezogen und können in die Praxis umgesetzt werden.

**2. Leitfaden – „Die andere Kultur verstehen“**

**2.1 Analyse anhand kultureller Dimensionen nach Hofstede**

Zu Beginn des Leitfadens wird zunächst ermittelt, was die jeweilige Kultur grundsätzlich ausmacht. Im ersten Schritt wird autark voneinander ermittelt. Im Anschluss werden die deutlichen Unterschiede, sowie auch die Tendenzen der jeweiligen Kulturen gegenübergestellt.

Zur Erfassung bzw. Aufbereitung der kulturellen Besonderheiten, werden diese zunächst kategorisiert in sog. Kulturdimensionen anhand des Modells der Kulturdimensionen nach Geert Hofstede (vgl. Skript, Seite 29).

Die nachfolgenden Tabellen zeigen die jeweilige Kulturdimension, sowie deren Ausprägungen in den Ländern Deutschland und China.

|  |  |
| --- | --- |
| Kulturdimension-Ausprägungen (Deutschland) | |
| **Kulturdimension** | **Wertung** |
| Machtdistanz | 35 |
| Individualismus / Kollektivismus | 67 |
| Unsicherheitsvermeidung | 65 |
| Maskulinität / Feminität | 66 |
| Langfristorientierung / Kurzfristorientierung | 83 |
| Genussfähigkeit | 40 |

|  |  |
| --- | --- |
| Kulturdimension-Ausprägungen (China) | |
| **Kulturdimension** | **Wertung** |
| Machtdistanz | 80 |
| Individualismus / Kollektivismus | 20 |
| Unsicherheitsvermeidung | 30 |
| Maskulinität / Feminität | 66 |
| Langfristorientierung / Kurzfristorientierung | 87 |
| Genussfähigkeit | 24 |

Tabelle 2: Kulturdimension-Ausprägungen in China (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von www.hofstede-insights.com

Tabelle 1: Kulturdimension-Ausprägungen in Deutschland (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von www.hofstede-insights.com)

\* Grün Wertungsunterschied <= 10, Gelb 10 < Wertungsunterschied <= 20, Ro t Wertungsunterschied > 20

Hinsichtlich der Tabelle 1 und Tabelle 2, sollen nun die Ausprägungen der Kulturdimensionen, der jeweiligen Länder gegenübergestellt werden. Hierbei wird besonders auf die rot markierten kulturellen Unterschiede eingegangen, da diese besonders hohe Unterschiede aufweisen. Die mit gelb markierten Kulturdimensionen, zeigen die geringfügigen bis mittelmäßigen Unterschiede auf. Abschließend umfassen die grünen Kulturdimensionen die kulturellen Tendenzen dar.

**2.1.1 Machtdistanz**

Die Machtdistanz gibt den Grad wie sehr Hierachieunterschiede in einer Gesellschaft akzeptiert werden. Nachfolgende Tabelle stellt Deutschland und China, in der Thematik Machtdistanz gegenüber (s. Skript, Seite 30).

|  |  |
| --- | --- |
| Machtdistanz | |
| Deutschland  Wertung: 35 (niedrig) | **China**  Wertung: 80 (hoch) |
| * Hat eine geringe Machtferne, Hierarchieunterschiede werden tendenziell, weniger akzeptiert * Mitbestimmungsrechte haben einen hohen Stellenwert * Kommunikation- und Besprechungsstil ist direkt und partizipativ * Kontrolle ist unerwünscht * Von Führungskräften ist Kompetenz und Fachwissen gefordert und. werden von ihren Mitarbeitern bewertet. | * Hat eine hohe Machtferne, Hierarchieunterschiede werden gelebt * Mitbestimmung wird nicht gern gesehen * Probleme werden nicht kommuniziert * Einzelpersonen werden durch formelle Autorität und Sanktionen beeinflusst * Die Führungskraft ist autokratisch und der Führungsstil wird nicht in Frage gestellt bzw. wird von Einzelpersonen eher optimistisch betrachtet. |

Tabelle 3: Ausprägung der Machtdistanz in Deutschland und China (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von www.hofstede-insights.com)

Wie aus der Tabelle 3 zu entnehmen ist, verfügt Deutschland über eine geringe Machtdistanz. Dies spiegelt sich schon allein in der Situation wider, dass Arbeitnehmer über das Recht verfügen die Arbeitgeber zur kritisieren bzw. sogar zu bewerten. Kritik ist in Deutschland, wenn diese konstruktiv und zielführend ist ein Mittel, sich persönlich zu verbessern. In China hingegen werden unterschiedliche Machtverhältnisse gelebt. Äußerung von Kritik gegenüber der Führungskraft, wenn man nicht auf derselben Hierarchischen Ebene steht, wäre inakzeptabel.

**Szenario: Kritikäußerung bei unterschiedlichen Machtverhältnissen**

Angenommen ein Abteilungsleiter der Deisling GmbH würde einem Manager eines chinesischen Partnerunternehmens, im Rahmen eines Meetings, ins Wort fallen oder gar Kritik äußern. Dies würde der chinesische Manager, als unhöflich und respektlos aufgreifen. Dadurch wird der Verlauf des Gespräches die Beziehung zur Deisling GmbH negativ belasten. Deshalb ist es hierbei äußerst wichtig darauf zu achten, wer Kritik äußert, wem gegenüber wird Kritik geäußert und auch eine direkte Kritik sollte möglichst vermieden werden.

**2.1.2 Individualismus / Kollektivismus**

Kulturen die Individualistisch geprägt sind, schreiben Eigenverantwortung und Selbstbestimmung groß. Somit ist jeder für sein eigenes Wohlergehen verantwortlich, Zielsetzung und Wertvorstellung sind hierbei klar definiert. In kollektivistische Kulturen hingegen steht das Wohl der Gruppe über allem, Werte und Ziele sind hierbei nicht vom dem jeweilig einzelnen, sondern gruppenabhängig   
(s. Skript, Seite 30).

|  |  |
| --- | --- |
| Individualismus / Kollektivismus | |
| Deutschland  Wertung: 67 (individualistisch) | **China**  Wertung: 20 (kollektivistisch) |
| * Das eigene Wohlergehen wird priorisiert * Klare Wertvorstellungen * Starker Glaube an die Selbstverwirklichung * Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein ist wichtiger als die Beziehung | * Wohlergehen der Gruppe wird priorisiert * Wertvorstellungen sind eher verschieden bzw. gruppenabhängig * Beziehung ist wichtiger als das Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein |

Tabelle 4: Individualismus und Kollektivismus (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von www.hofstede-insights.com)

Tabelle 4 ist zu entnehmen, dass Deutschland individualistisch geprägt. China hingegen kollektivistisch. Während bei individualistische Kulturen, die Ziele und Werte des einzelnen klar erkennbar sind, ist es für diese umso schwerer Gruppenstrukturen, sowie Beziehungen nachzuvollziehen. Dies kann schnell zu Missverständnissen bzw. bei diversen Situationen zu Fehleinschätzungen führen.

**Szenario: Ein chinesischer Kooperationspartner „Firma A“ - zu dem bisher eine gute Beziehung gepflegt hat, kündigt plötzlich die Zusammenarbeit. Nachdem einem anderen Unternehmen „Firma B“ eine Maschinenanlage verkauft hat.**

Es ist wichtig zu verstehen, dass in China Gruppen und Gruppenzusammenhalt eine große Bedeutung haben. Jeder Mensch gehört einer bestimmten Gruppe an, dies könnten beispielsweise eine Familie, Arbeitsstelle oder auch eine sonstige Gemeinschaften sein. Diese Gruppen können eigene Regeln, Pflichten sowie Wertvorstellungen haben. Vor allem ist die Loyalität jedes Gruppenmitglieds zur Gruppe von größter Bedeutung. Die Gruppen sind beständig und die Beziehung zur Gruppe bindend.

Ausgehend vom Szenario könnte der Grund für den plötzlichen Bruch der Zusammenarbeit, dass die Firma A und Firma B miteinander konkurrieren. Somit könnte Firma A, die Interaktion mit Firma B als Illoyalität gewertet haben, was die Beziehung nachhaltig verschlechtert oder sogar auch zur kompletten Abwendung geführt haben könnte.

Um solche Situation zu vermeiden, ist es wichtig sich bei Partnerschaften mit dem jeweiligen Unternehmen auseinanderzusetzen. Dabei gilt es herauszufinden, zu wem die Firma eine gute, sowie schlechte Beziehung pflegt. Dadurch ergeben sich Möglichkeiten, einen gemeinsamen Konsens zu finden (vgl. Eidam & Partner, o.J.).

**2.1.3 Unsicherheitsvermeidung**

Ob eine Gesellschaft offen für Veränderungen ist oder versucht ambivalente und unbekannte Situationen zu meiden, ist abhängig vom Grad der Unsicherheitsvermeidung. Kulturen deren Unsicherheitsvermeidung stark ausgeprägt sind, haben eine geringe Innovationsneigung. Entscheidungen, sowie Pläne etc. werden zuvor analysiert und sind auf Basis von Expertisen gestützt. Gesetze, Verordnungen sowie Richtlinien prägen die Gesellschaft. Offenheit für Neuerungen und die Anpassungsfähigkeit gehören zu Kulturen mit einer geringen Unsicherheitsvermeidung (s. Skript, Seite 31).

Nachfolgende Tabelle 5 stellt Deutschland und China in Punkto Unsicherheitsvermeidung gegenüber.

|  |  |
| --- | --- |
| Unsicherheitsvermeidung | |
| Deutschland  Wertung: 65 (stark) | **China**  Wertung: 30 (schwach) |
| * Risiken werden eher vermieden * Innovationsneigung gering ausgeprägt * Idr. stark durch Gesetzte, Verordnung und Richtlinien geprägt * Plänen, Vorhaben bzw. Entscheidungen sind durchdacht bzw. stützen sich stark auf Expertisen. * Systematischer Überblick ist essenziell (deduktive Ansätze) | * Toleranz gegenüber Innovation * Flexibilität in der Einhaltung von Gesetzten und Regeln in Abhängigkeit zur Situation * Anpassungsfähig und unternehmerisch |

Tabelle 5: Unsicherheitsvermeidung (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von [www.hofstede-insights.com](http://www.hofstede-insights.com))

**Szenario: Vertragsverhandlung mit einem chinesischen Unternehmen**

Ein chinesisches Unternehmen ist interessiert an einer Maschine der Deisling GmbH, die Kennenlernphase, sowie die Präsentationen sind erfolgreich verlaufen. Bei der Vertragsverhandlung soll darauf geachtet werden, dass die Chinesen sehr starke Verhandlungspartner sind. Dabei wird bestrebt, dass bestmögliche für sich herauszuholen. Oft führt das dazu, dass die Bedingungen häufig überdacht werden und Besprechungen sich über mehrere Phasen ziehen. Dies ist eine Art Zermürbungstaktik, die unüberlegte und schnelle Entscheidungen herbeiführen sollte. Diese Dynamik kann deutsche Manager aus der Komfortzone bringen. Jedoch Geduld, Standhaftigkeit und eine klare Analyse des Geschehens, sind hierbei essenziell und können Erfolgsbringend sein. Schließlich sind beide an einem Vertragsabschluss interessiert (vgl. German Trade & Invest, o. J.).

**2.1.4 Genussfähigkeit**

Das Ausleben von Bedürfnissen, der Anspruch auf Freizeit oder auch die Waage zwischen Berufs -und Privatleben sind unteranderem Faktoren, die den Grad angeben, inwieweit eine Gesellschaft Genussfähig ist. Dabei sind Gesellschaften die dem Genuss eher zurückhaltend gegenüberstehen, darauf ausgerichtet die Arbeit vor das Privatleben zu stellen und sich in Sachen, Freizeit etc. zu zügeln. Der tendenziell freiheitliche Lebensstil, das starke Bedürfnis nach Wunscherfüllung, sowie das offene Zeigen von Lebensfreude, sind Aspekte von genussorientierten Kulturen   
(vgl. Skript, Seite 33).

|  |  |
| --- | --- |
| Genussfähigkeit | |
| Deutschland  Wertung: 40 (zurückhaltend) | **China**  Wertung: 24 (zurückhaltend) |
| * Tendenz zur Bescheidenheit * Freizeit und Wunscherfüllung haben einen eher geringen Stellenwert. Andere Werte werden bevorzugt. * Bedürfnisse werden nur geringfügig ausgelebt – sind durch soziale Normen eingeschränkt | * Ausleben von Bedürfnissen ist stark durch soziale Normen eingeschränkt * Arbeit steht im besonderen Maße vor Freizeit und Wunscherfüllung * Zeigen von Freude ist mit Vorsicht zu genießen |

Tabelle 6: Genussfähigkeit (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von [www.hofstede-insights.com](http://www.hofstede-insights.com))

Deutschland und China stehen dem Genuss beide zurückhaltend gegenüber, auch hat die Arbeit eine größeren Stellenwert als das Vergnügen. Jedoch ist zu beachten, dass China der Thematik sehr strikt gegenübersteht und Deutschland hierbei noch einen kleinen Spielraum zulässt. Somit ist in Deutschland das Arbeitsleben äußerst wichtig, jedoch nicht der einzige Lebensinhalt.

**2.1.5 Maskulinität / Feminität**

Maskulinität bzw. Feminität im kulturellen Kontext, beschreiben die Wichtigkeit aber auch die Art und Weise mit den Zielsetzungen angestrebt werden. Maskuline Kulturen verfolgen hierbei eine klare Linie hinsichtlich der Erreichung von Zielen. Dies wird mit Durchsetzungsstärke sowie Konkurrenzdenken zusätzlich untermauert. Erfolg spiegelt sich hierbei im Materialismus wider. Feminität stellt demnach das andere Extrem dar, dabei steht die Beziehung als auch überwiegend die Verfolgung von sozialen Zielen im Vordergrund (vgl. Skript, Seite 32). Demnach würde beispielsweise in einer Vertragsverhandlung, eine gute persönliche Beziehung als auch der Aufbau von Vertrauen, wohl eher zum Vertragsabschluss führen als wirtschaftliche Benefits.

|  |  |
| --- | --- |
| Maskulinität / Feminität | |
| Deutschland  Wertung: 66 (maskulin) | **China**  Wertung: 66 (maskulin) |
| * Leistungsgesellschaft * Leben orientiert sich an der Arbeit * Resolutes Verhalten ist erwünscht * Erfolgsgetrieben * Effizienz ist vorrangig – „Zeit ist Geld“ | |

Tabelle 7 Maskulinität und Feminität (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von [www.hofstede-insights.com](http://www.hofstede-insights.com))

Deutschland und China sind beides Kulturen die tendenziell, maskulin ausgerichtet sind. Leistung und Erfolg wird bei beiden Großgeschrieben. Motivation und Effizienz wird explizit im beruflichen Alltag gefordert. Somit besteht hierbei eine kulturelle Tendenz, mit der sich eine erfolgreiche Unternehmenskultur erzielen lässt. Motivierte Mitarbeiter, in Kombination mit optimierten Prozessen und qualitativen Produkten, bilden die Grundlage für unternehmerischen Erfolg.

**Handlungsvorschlag:** Die Motivation der Mitarbeiter steigern bzw. aufrechterhalten, durch die Einführung eines Prämiensystems und Aufstiegsmöglichkeiten.

**2.1.6 Langfristorientierung / Kurzfristorientierung**

Unter dieser Kulturdimension versteht man die zeitliche Orientierung einer Kultur, somit sind Kulturen die langzeitorientiert sind, sparsam und daran interessiert Kapital langfristig anzulegen durch Investitionen bzw. den Lebensunterhalt langfristig zu sichern. Doch spiegelt sich das nicht nur in finanzieller Hinsicht wider sondern auch bei der Verfolgung von Zielen, hierbei wird besonders beharrlich vorgegangen. Kurzfristig orientierte Kulturen leben hingegen im hier und jetzt, der Alltag ist schnelllebiger gestaltet und dynamisch. Beständigkeit ist dabei weniger ein Thema, jedoch besteht das Potenzial für Innovation und Kreativität (vgl. Skript, Seite 32).

|  |  |
| --- | --- |
| Langfristorientierung / Kurzfristorientierung | |
| Deutschland  Wertung: 83 (langzeitorientiert) | **China**  Wertung: 87 (langzeitorientiert) |
| * Starke Neigung zum Sparen und Investieren * Zukunftsorientiert * Ausdauer ist essenziell * Sparsamkeit und Beharrlichkeit ist bei der Ergebniserzielung maßgeblich | |

Tabelle 8 Langfristorientierung und Kurzfristorientierung (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von [www.hofstede-insights.com](http://www.hofstede-insights.com))

Auch hier haben Deutschland und China einen gemeinsamen Konsens. Beide sind langzeitorientiert, somit können z.B. Kooperationen mit anderen chinesischen Unternehmen langfristig und stabil sein. Auch sind die Arbeitnehmer beständig und nicht an einem stetigen Wechsel interessiert, sofern deren Beschäftigung, Perspektiven bietet.

**Handlungsvorschläge:**

* Kunden sollte man versuchen durch Serviceverträge und Gewährleistungen auf die Maschinenanlagen langfristig zu binden.
* Mit Kooperationspartner sollte man regelmäßig, gemeinsame Projekte anstreben. Beispielsweise durch die gemeinsame Entwicklung neuer Produkte.
* Arbeitnehmern sollte ein unbefristeter Arbeitsvertrag, sowie ein lukratives Gehalt angeboten werden. Auch wären jährliche Gehaltsanpassungen denkbar.

**2.2 Die zwischenmenschliche Kommunikation – Kulturdifferenzierung nach Hall**

Ergänzend zu den Kulturdimensionen nach Hofstede, soll im Rahmen der Kulturdifferenzierung nach Edward T. Hall nun besonders auf die zwischenmenschliche Kommunikation eingegangen werden. Diese ist im Rahmen einer adäquaten Zusammenarbeit unerlässlich und im privaten, als auch geschäftlichen Alltag allgegenwärtig. Beispiele hierfür könnten Meetings, Smalltalks, Vertragsverhandlungen oder auch Klärungen von Problemsituationen etc. sein. Der Fokus liegt nun auf der verbalen und nonverbalen Kommunikation, welche sich in den jeweiligen Kulturen grundlegend unterscheiden können. Für ein klares Verständnis sollen die nachfolgenden Dimensionen des Konzepts Distanzverhalten, Kontextbezug, sowie Zeitbezug zweckdienlich, die Unterschiede im Kommunikationsverhalten zwischen China und Deutschland aufzeigen (s. Skript, Seite 34).

**2.2.1 Distanzverhalten**

Im Rahmen des Distanzverhaltens, geht es hierbei um die Komfortzonen von Personen in einer Kommunikationssituation. Unter diesen Situationen sind Begrüßungen, Smalltalks, Meetings etc. gemeint. Im privaten Bereich könnten solche Situationen, dass Anstellen in einer Warteschlange oder Essen mit seinen Kollegen sein. Der persönliche Distanzbereich kann von Person zu Person unterschiedlich sein und die Beziehung zu dem jeweiligen Gesprächspartner ist hierbei entscheidend. Eine Missachtung kann dazu führen, dass der Gegenüber sich unwohl fühlt oder das Verhalten sogar als respektlos erachtet wird.

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen dem intimen -, persönlichen-, sozialen und öffentlichen Distanzbereich (s. Skript, Seite 35).

Bei Kulturen mit einem geringen Distanzverhalten, finden die meisten Begegnung bzw. Kommunikationssituationen eher im persönlichen bis intimen Distanzbereich statt, bei Kulturen mit einem größeren Distanzverhalten im öffentlichen bis sozialen Distanzbereich und nur zu Personen mit denen man eine gute bzw. persönliche Beziehung pflegt, findet eine Kommunikation im persönlichen bzw. intimen Distanzbereich statt. Deutschland zählt zu den Kulturen in denen überwiegend auf Distanz geachtet wird, ausschließlich bei Begrüßung, in der man sich die Hand gibt, wird alles darüber Hinausgehende vor allem im beruflichen Alltag gemieden. Auch in China hat sich das Grüßen mit der Hand inzwischen durchgesetzt, jedoch bei Unsicherheit sollte man die Aktion des Gegenübers abwarten. Grundsätzlich ist auch hier darauf zu achten, dass aufgrund der hohen Machtdistanz, die Machtverhältnisse über den Distanzbereich entscheiden (vgl. Hübner, 2008).

**2.2.2 Kontextbezug**

Der Kontextbezug befasst sich mit der Fragestellung, ob verbal ausgedrücktes klar und eindeutig ist. Von Kultur zu Kultur kann dieser sehr differenziert sein und somit das Gesagte über Kulturen hinweg, jeweils eine andere Bedeutung haben. Um den Kontext zu kategorisieren, spricht man von Low-Context-Kulturen. Diese sind durch eine direkte und eindeutige Kommunikation geprägt. High-Context-Kulturen, stellen eine vielschichtige und mehrdeutige Kommunikation dar, die demnach indirekt ist (s. Skript, Seite 36).

Betrachtet man China handelt es sich hierbei um eine High-Context-Kultur, Deutschland hingegen ist eine Low-Context-Kultur. Im Rahmen der Kommunikation untereinander ist hierbei Vorsicht geboten, da diese sich maßgeblich unterscheiden. Bei High-Context-Kulturen sind zum sicheren Verständnis des Gesprochenen, das Deuten von Kontextfaktoren wie z.B: Alter, Geschlecht, Gruppenkonstellation etc. essenziell (vgl. Skript, Seite 36). Diese sind daher entscheidend für die richtige oder auch falsche Interpretation. Nachfolgende Szenarien stellen Kommunikationssituationen aus dem beruflichen Alltag dar.

**Szenario 1: Aussagekraft von „Ja“ und „Nein“**

**Deutschland:** Das gesprochene „Ja“ als auch „Nein“ ist eindeutig interpretierbar, somit gilt das „Ja“ als eine Zustimmung und dessen Pendant das „Nein“ als Ablehnung. Zu beachten ist jedoch das bei Aussagen wie z.B: „Dies hört sich interessant an“ oder „Sie mögen Recht haben“ welche durchaus als Zustimmung angenommen werden können, nicht gleich als solche gemeint sind, sondern auch eine gegenteilige Bedeutung haben können.

**China**: Auf die meisten Fragen wird eher mit „Ja“ geantwortet als mit „Nein“ geantwortet, da ein „Nein“ als unhöflich bzw. sogar als respektlos angesehen wird. Dennoch ist ein „Ja“ nicht gleich mit einer Zustimmung gleichzusetzen, sondern kann abhängig vom Kontext trotzdem ein „Eventuell“ oder sogar ein „Nein“ bedeuten.

Dieses Szenario veranschaulicht, wie wichtig die Kontextfaktoren sind, aber auch dass selbst in der deutschen Kultur, Aussagen einen Interpretationsspielraum zulassen, dieser jedoch weitaus kleiner ist als in der Chinesischen.

**2.2.3 Zeitbezug**

Diese Abschnitt befasst sich mit dem Aspekt der Zeit. Wie mit Zeit umgegangen wird und auch in welchem Verhältnis zu dieser stehen. Dabei spricht man von monochronen Zeitverständnis, dem unterliegen Kulturen sowie Deutschland, bei denen die Einhaltung der Zeit bzw. von Zeitplänen einen großen Stellenwert haben und Aufgaben linear abgearbeitet werden. China hingegen gehört zu Kulturen mit polychronen Zeitverständnis, Verspätungen sind hier nicht unbedingt wünschenswert, können jedoch durch die Pflege persönlicher Beziehungen ausgeglichen werden, auch werden Aufgaben überwiegend parallel erledigt (vgl. Skript, Seite 37).

In diesem Punkt ist es wichtig zu verstehen, dass Kulturen mit unterschiedlichem Zeitbezug schnell in eine Konfliktsituation geraten können. Ausgehend von Deutschland ist die Einhaltung von Zeiten bzw. Zeitplänen unerlässlich und ein wichtiger Faktor der professionellen Zusammenarbeiter aber auch finanzieller Natur, hinsichtlich vertraglich vereinbarter Zeitrahmen. Unpünktlichkeit kann hierbei nicht nur zu Konsequenzen führen, sondern auch die persönliche Beziehung nachhaltig verschlechtern.

**Szenario: Ein chinesischer Arbeitnehmer kommt verspätet zu einem Meeting**

Hierbei sollte darauf geachtet werden, den Arbeitnehmer nicht direkt und offen vor dem gesamten Team zu kritisieren bzw. eine Erklärung für die Verspätung einzufordern. Eine bessere Möglichkeit wäre mit dem Arbeitnehmer nach Abschluss des Meetings, ein separates Gespräch zu führen. Im Rahmen des Gesprächs, sollte ein direktes Schuldeingeständnis möglichst vermieden werden und die Kritik mit einem Umstand erklärt werden. Eine Erklärung könnte in dem Fall so klingen „Die Verspätung, könnte dem starken Verkehr zugrunde liegen, das kann passieren, dennoch sollte das nächste Mal auf Pünktlichkeit geachtet werden.“

**2.3 Erfolg oder Misserfolg – Bin ich selbst dafür verantwortlich? – Locus-of-Control**

Diese rhetorische Fragestellung sollte einleitend zum Thema Kontrollüberzeugung dienen, welches Teil des Locus-of-Control Konzepts nach Rotter ist. Von Kultur zu Kultur kann die Ansicht, ob gewisse Ereignisse von einem selbst kontrolliert werden können oder von externen Faktoren abhängig ist, grundlegend auseinanderdriften. Somit lässt sich der berufliche Erfolg mit persönlichen Leistungen, Glück oder auch mit Schicksal erklären. Die Betrachtung ist hierbei abhängig, ob die Kultur von einer interne -oder externe Kontrollüberzeugung geprägt ist (vgl. Skript, Seite 38 - 39).

Auch in diesem Punkt ist darauf zu achten das Deutschland und China unterschiedliche Ansichten haben. Deutschland ist eher von einer internen Kontrollüberzeugung geprägt, China hingegen extern. Dennoch ist hinzuzufügen das es in der deutschen Gesellschaft auch Tendenzen gibt, diverse Ereignisse mit externen Faktoren zu erklären. Hierzu gehört beispielsweise, die schlechte Arbeits- oder auch die Lebenssituation, nicht mit individuellen Faktoren zu begründen, sondern diese wirtschaftliche bzw. gesellschaftliche Fehlentwicklungen zurückzuführen (vgl. Skript, Seite 38 - 39).

**Szenario: Ein hergestelltes Produkt, weist vermehrt Mängel auf**

Würde man den chinesischen Arbeitnehmer dahingehend kritisieren, würde dies zu Unverständnis führen. Dieser würde versuchen, die mangelnde Qualität mit einem schlechten Tag, mangelhafter Qualität der Bauteile oder auch einfach Pech begründen zu wollen, dies wäre auch bei einem deutschen Arbeitnehmer durchaus denkbar.

**3. Fazit**

Die Zusammenarbeit aber auch das Verständnis unterschiedlicher Kulturen, ist nicht nur ein vielschichtiges, sondern auch komplexes Thema. Aufgrund des stetigen Wandels der Gesellschaft hinsichtlich wirtschaftlicher, politischer, geopolitischer Faktoren aber auch aufgrund des Fortschritts an sich, entwickeln sich Kulturen immer weiter. Nicht nur die Koexistenz vieler unterschiedlicher Kulturen, sondern auch das Bestehen von Subkulturen innerhalb der Kultur, sowie die individuelle ethnische Prägung eines jeden einzelnen, soll als Indikator dienen, dass man im Angesicht dieser Thematik einem permanenten Lernprozess unterliegt.

Für die Zusammenarbeit mit verschiedenen Kulturen existiert, aufgrund der unendlichen Vielfalt, keine Musterlösung. Somit kann lediglich ein möglichst gemeinsamer Konsens angestrebt werden. Im Sinne einer adäquaten Zusammenarbeit ist es somit unerlässlich sich mit den jeweiligen Kulturen auseinanderzusetzten und sich Wissen über deren Besonderheiten anzueignen.

Der Leitfaden wird bei der Deisling GmbH zum Einsatz kommen, um die Führungskräfte darauf vorzubereiten mit der chinesischen Kultur zusammenzuarbeiten. Somit sollen Differenzen bzw. Risikoquellen erkannt, Lösungsmöglichkeiten ausgearbeitet, aber auch kulturelle Tendenzen gebündelt werden. Um angenehmes, sowie kooperatives Arbeitsklima zu schaffen, bildet die Grundlage eine effiziente und vor allem langfristige Synergie.

**II Literaturverzeichnis**

Engelhard, J., 2018: Ethnozentrisch [online] [Zugriff am: 15. September 2022]. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/ethnozentrisch-34597/version-258098>

Söllner, A., 2008: Einführung in das Internationale Management [online] [Zugriff am: 15. September 2022]. Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 978-3-8349-0404-1. Verfügbar unter <https://books.google.de/books?id=dewDu4foy58C&pg=PA371&lpg=PA371&dq=ethnozentrisch+vor+und+nachteile&source=bl&ots=az-#v=onepage&q=ethnozentrisch%20vor%20und%20nachteile&f=false>

Schmitt., S., 2012: Verhandlungspraxis-Kompakt VR China [online] [Zugriff am: 01. Oktober 2022]. Verfügbar unter: <https://silo.tips/download/verhandlungspraxis-kompakt-vr-china>

o.V., (o.J.): Kulturelle Werte in China ein Ratgeber für Unternehmen [online] [Zugriff am: 02. Oktober 2022]. Verfügbar unter: <https://www.eidam-und-partner.de/files/downloads/eidam_und_partner_kulturelle_werte_in_china.pdf>

Hübner, W., 2008: Distanzzonen – bitte beachten! [online] [Zugriff am: 25. September 2022]. Verfügbar unter: <https://www.deubner-recht.de/news/sonstige-themen/details/artikel/distanzzonen-bitte-beachten.html>