

Gerhard-Mercator-Universität GH Duisburg

Forschungsinstitut für Wirtschaftliche und Technische Entwicklungen in Japan und im Pazifikraum e.V. (FJP)

No. 36

Unternehmensführung im chinesischen Kulturraum:  
Elemente und Prozesse

Hinweis:

Dieser Aufsatz wurde für den Band "Internationales Personalmanagement" verfaßt, den Schmeisser und ??? beim Verlag Franz Vahlen edieren. Es handelt sich um eine Einführung für Leserinnen und Leser, die mit den chinesischen Verhältnissen nicht vertraut sind. Im Unterschied zur stetig wachsenden Joint-Venture-Literatur konzentriert sich die Arbeit allerdings auf rein chinesische Unternehmen und bemüht sich, Systemspezifika wie die Auswirkungen der Planwirtschaft in der VR China auszublenken. Es sollen langfristig wirksame Determinanten chinesischer Unternehmensführung identifiziert werden. Die Arbeit verzichtet auf Einzelnachweise der Aussagen und Informationen. Weiterführende Literatur wird am Ende des Textes benannt. Ich bin Herrn Sun Chi-pen, Köln, zu Dank verpflichtet, von dessen Arbeiten zur taiwanesischen Unternehmensorganisation ich viel gelernt habe. Ein Teil dieser Arbeiten fand im Kontext des 1995 abgeschlossenen "Europäischen Projektes zur Modernisierung in China" statt, das von der Volkswagen-Stiftung gefördert wurde.

[Homepage OAWI|Working paper list|1995|1996|1997

Ostasienwirtschaft oawi@uni-duisburg.de  
Fachbereich 5: Wirtschaftswissenschaften  
Institut für Ostasienwissenschaften  
Gerhard-Mercator Universität GH Duisburg  
Impressum © 1998

## 1. Vorwort

Der chinesische Kulturraum wird gegenwärtig als die vielleicht dynamischste Wachstumsregion der Weltwirtschaft betrachtet. Phänomene stehen dabei im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit wie die grenzüberschreitenden Netzwerke ethnisch-chinesischer Unternehmer in den verschiedenen Staaten der asiatisch-pazifischen Region und der rasche sozio-ökonomische Wandel des chinesischen Festlandes als Folge der Transformation des sozialistischen Wirtschaftssystems. Beides gemeinsam führt zunehmend zu einer wirtschaftlichen Integration dieses lange Zeit politisch fragmentierten Raumes. Japanische Unternehmen, die bislang über ihre Direktinvestitionen treibende Kraft der immer dichter werdenden Verflechtung im asiatisch-pazifischen Raum waren, suchen in wachsendem Umfang auch die Kooperation mit chinesischen Unternehmen.

Im folgenden soll die Frage diskutiert werden, welche organisatorischen Grundlagen diese Dynamik in den Unternehmen des chinesischen Kulturraums besitzt. Lange Zeit wurde der Aufstieg Ostasiens mit Hilfe grob geschnittener Begrifflichkeiten wie dem "Postkonfuzianismus" analysiert. Inzwischen sind jedoch detaillierte sozialpsychologische, betriebswirtschaftliche, anthropologische und soziologische Untersuchungen zum chinesischen Wirtschaftsverhalten verfügbar, die uns erlauben, in klarerer und vor allem empirisch-praktisch operationaler Weise den Zusammenhang zwischen Organisation und Performanz herauszuarbeiten. Wir werden dies in zwei Schritten vollziehen, nämlich

- zunächst die normativen Determinanten wirtschaftlichen Verhaltens auf der Ebene des Individuums herausarbeiten und
- anschließend typische organisatorische Muster identifizieren, die aus dem wertgeleiteten Verhalten entstehen.

Bei der zweiten Frage ist deutlich zwischen

- den Problemen und Lösungsmodellen interner Unternehmensorganisation (insbesondere des chinesischen Familienunternehmens) auf der einen Seite und
- den spezifischen Formen der Kooperation und des Wettbewerbs zwischen Unternehmen (den sogenannten "Netzwerken") auf der anderen Seite zu differenzieren.

Eine genaue Kenntnis der Art und Weise, wie Unternehmensführung in China stattfindet, ist schließlich auch von grundlegender Bedeutung für die wirtschaftliche Zusammenarbeit. In Joint-Ventures treffen die unterschiedlichen Verhaltenserwartungen verschiedener Kulturen aufeinander, und viele Spannungen können entstehen, wenn Kommunikationsprozesse durch wechselseitiges Unverständnis scheitern. Wir schließen den Beitrag daher mit einem kurzen Blick auf praktische Konsequenzen für Kooperationen im chinesischen Kulturraum.

## **2. Normative Grundlagen des Sozialverhaltens**

### *2.1 Vorbemerkung*

Wir wollen zunächst zwischen Werten und Weltsicht von Individuen einerseits und Interaktions- bzw. Kommunikationsmustern zwischen Individuen andererseits unterscheiden. Individuelle Werthaltungen prägen konkrete Verläufe von Kommunikationsprozessen ebenso wie die Art und Weise, wie mit bestimmten langfristigen organisatorischen Arrangements in einem Unternehmen umgegangen wird. Die Analyse soll gleichzeitig verdeutlichen, daß sich die empirische Identifikation von Werthaltungen als vergleichsweise schwierig erwiesen hat. Die Beschäftigung mit China leidet häufig daran, daß Klischees über Jahrzehnte hinweg Bestand haben, obgleich empirische Arbeiten zeigen konnten, daß diese entweder so nicht existieren oder erheblich differenzierter zu betrachten sind (etwa "Kollektivismus" und "Gruppen-orientierung"). Außerdem muß sinnvoll zwischen chinesischer Tradition und Phänomenen des Wertewandels in der Gegenwart abgegrenzt werden: Dies setzt eine genaue Bestimmung dieser Tradition voraus, was ebenfalls zunehmend schwieriger geworden ist. Begriffliche Konstrukte wie der "Konfuzianismus" haben hier lange Zeit mehr verwirrt als geklärt, insbesondere wenn diese noch undifferenziert auf verschiedene Länder Ostasiens gleichzeitig angewendet werden.

### *2.2 Methodische Probleme*

Es gibt zwei wesentliche Probleme bei der Bestimmung chinesischer Werte, die allerdings auch ganz allgemein bei jeglicher interkulturellen Analyse auftreten:

- Empirische Analysen ebenso wie die "folk psychology" im chinesischen Kulturraum (z.B. "Nordchinesen" versus "Südchinesen") haben zum Teil klare Differenzen in Werthaltungen verschiedener Regionen des chinesischen Kulturraumes identifiziert: Entgegen dem Klischee des "Kollektivismus" gibt es beispielsweise klare Unterschiede im Streben nach individueller Autonomie in Hong Kong, Taiwan und Singapur (Taiwan ist in dieser Dimension signifikant stärker ausgeprägt). Es wird also die Frage nach dem Grad der Homogenität des chinesischen Kulturraumes aufgeworfen.
- Es besteht eine starke methodische Spannung zwischen der Anwendung einer kulturinvarianten Wertskala (etwa: Hofstede's Konzept der "Power Distance") und dem unmittelbaren Bezug auf kulturspezifische Konzepte (etwa: "kindliche Pietät", "xiao"), der von Vertretern der "indigenization" in der Sozialpsychologie gefordert wird. Viele Aussagen über kulturspezifische Werte von Chinesen entpuppen sich bei näherer Betrachtung als einfache Übersetzungen chinesischer Begriffe, die zu einer "Theorie" stilisiert werden, ohne eigentlich zu fragen, wo inhaltliche Besonderheiten im Vergleich zum Westen zu suchen sind (notorisches Beispiel: die "Beziehungen", die "guanxi").

In der Praxis der empirischen Sozialwissenschaft ergibt sich außerdem das Problem, daß die überwiegende Zahl von Untersuchungen amerikanische und chinesische Befragte vergleicht, und häufig noch dazu aus Kostengründen nur Studenten betrachtet. Rückschlüsse auf "westliche" und "östliche" Werte sind dann sicherlich kaum zulässig. So gibt es beispielsweise die Beobachtung, daß Arbeitskonflikte signifikant häufiger in amerikanisch-chinesischen Joint Ventures auftreten, so daß vermutlich die Wertkonflikte schärfer ausgeprägt sind als im Falle anderer westlicher Gesellschaften.

Im chinesischen Fall tritt noch das besondere methodische Problem auf, daß häufig zu wenig zwischen den Werten der traditionellen Volkskultur und den schriftlich fixierten Werten der traditionellen Eliten unterschieden wird, deren Einfluß bis heute über Texte und Rezeptionen etwa in der Politik Singapurs wirksam ist ("neokonfuzianischer Autoritarismus"). Dies spitzt sich auf die Frage zu, wie weit eigentlich der sogenannte "Konfuzianismus" für chinesische Werte dominant prägend ist, denn die Volkskultur Chinas hat seit jeher weitaus mehr Einflüsse erfahren, als dies vom Begriff des "Konfuzianismus" erfaßt wird (zum Beispiel buddhistische). Da alle chinesischen Gemeinschaften weltweit einen bereits jahrzehntelangen Prozeß der (divergierenden) Modernisierung

durchlaufen, der primär an der Volks- und nicht an der Elitekultur ansetzte, ist dies nicht unerheblich für unser Verständnis heutiger Entwicklungen.

Hinzu kommt schließlich, daß ein gleichwie definiertes kulturelles Erbe mit ganz unterschiedlichen politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in den verschiedenen Gebieten des chinesischen Kulturraumes zusammengewirkt hat (etwa der lange britische Einfluß in Hong Kong und der Kommunismus in der VR China). Dieser und die vorher genannten Faktoren haben zur Folge, daß es nur schwer möglich ist, chinesische Werte in einfachen Konzepten der Dualität von "West" und "Ost" zu fassen. Wir werden im Folgenden aus Raumgründen diese komplexen Aspekte nicht angemessen berücksichtigen können, sie müssen aber bei allen Verallgemeinerungen zumindestens im Hintergrund erinnert werden.

### *2.3 Eine idealtypische Rekonstruktion chinesischer Werte und Weltsicht*

Es ist in der einschlägigen Literatur seit langem bekannt, daß die traditionelle kindliche Sozialisation in starkem Maße kontextabhängige Verhaltenssteuerung betont, im Gegensatz zu situationsunabhängigem, regelgebundenem Verhalten. Tatsächlich ist eine Quelle chinesischer Flexibilität ebenso wie von Konflikten und Mißverständnissen zwischen Europäern und Chinesen dort zu sehen, daß die meisten Werte und Handlungsverpflichtungen auf chinesischer Seite nicht als absolut gesetzt wahrgenommen, sondern stärker auf die jeweils herrschende Situation bezogen, d.h. gegebenenfalls relativiert werden. Im engeren Sinne ist hier der soziale Kontext äußerst wichtig, vor allem die jeweils gegebene Statusdifferenzierung zwischen Anwesenden und ihre Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen. Im traditionellen China wurden einzelne Handlungen und Verhaltensweisen nie isoliert Werturteilen unterzogen, sondern stets unter dem Gesichtspunkt des relativen Status der Akteure betrachtet: Im Strafrecht waren zum Beispiel die Strafen für gleiche Vergehen nach dem relativen Status von Täter und Opfer differenziert. Diese Kontext- und Statusbezogenheit von Werturteilen hat bis in die Gegenwart hinein in Metamorphosen fortgewirkt: Dies gilt insbesondere für die VR China, wo die Bevölkerung bis zum Ende der siebziger Jahre nach Klassenzugehörigkeiten gegliedert wurde, und Handlungen von Bauern anders gewertet wurden als von Personen mit bürgerlichem Klassenhintergrund.

Insofern muß der Wertbegriff selbst als kultur-variant betrachtet werden, ganz unabhängig von den Wertinhalten. Jedoch ist je nach betrachteter Bevölkerungsgruppe und Region auch rascher sozialer Wandel zu konstatieren. Beispielsweise hat die tiefgreifende Wertekrise nach der Kulturrevolution gerade bei den ehemaligen Rotgardisten eine starke Tendenz zur Individualisierung und Autonomie hinterlassen, die positiver Reflex auf die Anomie der Krise und der Landverschickung war. Eben jene erzwungene Herauslösung aus sozialen Zusammenhängen könnte paradoxerweise eine Regelerorientierung des Individuums verstärkt haben.

Beim Wirtschaftsverhalten schlägt sich Kontextabhängigkeit unter anderem in einer geringeren Autonomie des Leistungsstrebens und Leistungsbegriffs nieder: Das bedeutet, Erfolg und Leistung als Werte werden auf Gruppenkontexte bezogen, wobei in der Regel nicht nur der Wertmaßstab selbst aus der Gruppe stammt, sondern explizite Führung von bestimmten Personen mit Statusvorsprung erwartet wird. In der Literatur wird daher auch ausdrücklich die chinesische "Social-oriented Achievement Motivation" von der "Individual-oriented Achievement Motivation" unterschieden.

Problematisch an dieser einfachen Gegenüberstellung scheint zu sein, daß erstens, der Tatbestand der Kontextabhängigkeit in einfacher Weise konkret als "Gruppenorientierung" interpretiert wird, und daß zweitens viele Verhaltensweisen übersehen werden, die andererseits erkennen lassen, daß das Individuum stets versucht, dem Zwang der Gruppe zu entrinnen. Tatsächlich hat auch die traditionelle Kultur in hohem Maße individualistische Erfolgskriterien gekannt: Die Mär vom einfachen Bauernsohn, der sich durch die Examenshölle kämpft und hoher Beamter wird, vermittelt ebenso autonomes Leistungstreben wie die Tatsache, daß jedes Individuum zwar im Ahnenkult und aus konfuzianischer Perspektive als unablösbares Teil der Generationenkette seiner Familie betrachtet wurde, jedoch in buddhistischen und taoistischen Heilsvorstellungen eindeutig die von der Gesellschaft unabhängige Existenz des Individuums und seine eigenständige Heilsberechtigung im Vordergrund gesehen wurde. Gerade im volksreligiös fundierten Sozialverhalten gab und gibt es viele Formen der unabhängigen, individuellen Selbstorganisation mit Idealvorstellungen statusfreier Gemeinschaftsformen. Insofern sollte analytisch klar zwischen dem allgemeinen Konzept der "Kontextabhängigkeit" und dem speziellen der "Gruppenorientierung" differenziert werden: Gruppenorientierung kann, aber muß

nicht notwendig Ausdruck des allgemeineren Merkmals der Kontextorientierung des Verhaltens sein.

Diese Differenzierung wird deutlicher, wenn Kontextorientierung als Form chinesischer Weltsicht betrachtet wird. Das allgemeine Konzept der Kontextabhängigkeit findet sich in vielfältigen Formen wieder und bestimmt die Beziehung zwischen Person und Umwelt in Weltsicht und Handlungsformation: Häufig ist dies auch durch den Gegensatz zwischen "holistischer" und "analytischer" Weltsicht interpretiert worden. Traditionell wird etwa eine enge Beziehung zwischen der Struktur der physischen Umwelt und dem individuellen Schicksal gesehen, die durch Experten für das "feng shui" (einer Art Geomantik) erforscht werden kann: Nicht nur die eigenen Qualitäten und die Entscheidungen des Individuums bestimmen den Handlungserfolg, sondern in wesentlicher Weise auch kontingente Umweltbedingungen, die mit dem Inhalt der Handlung nicht direkt in Beziehung stehen (wie beim "feng shui" die Verteilung von Gegenständen, Häusern etc. im Raum). Ähnlich werden auch Gesundheit und Krankheit nicht als Ergebnis einzelner, isolierter Krankheitsfaktoren gesehen, sondern als komplexe Resultante vielfältiger, langfristiger und ständig wirksamer Umweltkonstellationen, die der Einzelne nur indirekt beeinflussen kann. Joseph Needham hat diese Weltsicht auch als "Organizismus" bezeichnet, also die Vorstellung, daß individuelle Handlungen und Handlungsergebnisse als Folge einer umfassenden, natürlichen Prozeßordnung aufgefaßt werden, die Individuum und Umwelt umspannt.

Insofern tritt das Individuum eigentlich nie als "Datum" in die Welt und die Gesellschaft hinein, denn je nach den wirksamen Umweltfaktoren kann es so oder so sein. Eine weitere fundamentale Konstante chinesischer Wert- und Persönlichkeitsstrukturen ist daher die Vorstellung von der Gestaltbarkeit der Person und die Annahme, daß jeder Mensch vervollkommnet werden kann bzw. auch die Verpflichtung besitzt, an seiner Vervollkommnung arbeiten. Auch hier treffen wir auf die gleiche Ambivalenz: Hier ist ebenso eine Wurzel individueller Eigenständigkeit und Selbstverantwortung zu sehen wie der Abhängigkeit von Außenorientierung in dem Falle, daß die Quelle der Werte, die das Ziel der Selbstvervollkommnung definieren, eine vollständig externe und nicht kritisch reflektierte ist. In den religiösen Ausprägungen des Konfuzianismus ebenso wie im Taoismus hatte sich sehr früh die Vorstellung etabliert, daß im Prinzip jeder Mensch das Potential besitzt, ein "Heiliger" zu werden, soweit er all seine Kräfte dafür einsetzt, in sich selbst die natürliche Ordnung der Welt zu realisieren.

Eine wichtige Konsequenz dieser Annahme der Gestaltbarkeit des Einzelnen ist, daß in China nie eine Idee der absoluten - also kontextunabhängigen - Schuld entwickelt wurde: Weder existiert die Vorstellung von der Erbsünde noch davon, daß jeder Akt des Individuums auch in der Einsamkeit von einer überweltlichen Instanz ständig beobachtet und bewertet wird. Moralisches Versagen ist daher immer ein sozial definiertes, weniger aus ewig gültigen, heiligen Prinzipien begründetes. Dies wird häufig im konzeptionellen Dualismus von "Schuld-" versus "Scham-Kultur" gefaßt: Nicht das Gewissen als autonom-religiöse moralische Instanz weckt in mir das Gefühl der Schuld, sondern die Reaktion des Umfeldes läßt mir durch Beschämung moralisches Versagen bewußt werden. In der Tat zeichnet sich die chinesische Sprache durch ein erstaunlich stark ausdifferenziertes Vokabular für den Bereich der Scham aus, während zum Beispiel der Bereich positiver Lebenssituationen wesentlich weniger ausdifferenziert ist als im Englischen.

Umgekehrt läßt sich also rückschließen, daß Handlungen im Prinzip als wertfrei betrachtet werden, soweit sie nicht explizit soziale Sanktion erfahren bzw. in der jeweiligen Referenzgruppe eine solche Sanktion antizipiert werden kann. Die Kategorie der "Moral" ist also eng auf die "innen/außen"-Differenzierung bezogen. Handlungen, die unter Bezug auf die Referenzgruppe als verwerflich gelten, sind unter Bezug auf "Fremde" wertneutral. Jedoch ist noch zusätzlich zwischen der Referenzgruppe im engeren Sinne und der möglicherweise relevanten "Öffentlichkeit" zu unterscheiden. Während in der Referenzgruppe selbst eine Handlung unter Umständen nicht unmittelbar bewertet wird, um das "Gesicht" des Einzelnen zu wahren und letzten Endes die bestehende Ordnung der Gruppe zu stabilisieren, ist eine äußerst offene und kritische Bewertung im Gespräch unter Abwesenheit des Betroffenen möglich ("yilun"). Das Wissen um diese öffentliche Bewertung ist ihrerseits ein Motiv ständiger individueller Selbstkontrolle.

Der Begriff des "Gesichts" wird dabei nach "lian" und "mianzi" differenziert: "mianzi" bezeichnet das statusbezogene Gesicht, während "lian" eher den moralischen Charakter hervorhebt. Jemand kann also theoretisch keinen Status im ersten Sinne besitzen, gleichwohl aber ein hohes menschliches Ansehen, das er verspielen kann. Die Wahrung von "lian" spielt eine wichtige Rolle bei der indirekten, kontextabhängigen Verhaltenssteuerung auch außerhalb der Referenzgruppe und ist am engsten mit westlichen Vorstellungen von ethischer Selbstbindung verwandt. Der mögliche Verlust des "Gesichts" ist ein



deterministischer, im Kontext der Öffentlichkeit ablaufender Prozeß und führt letzten Endes zur Vergeltung von Fehlverhalten.

Daher spielt in der chinesischen Volkstradition der Gedanke der Reziprozität ("bao") eine große Rolle, der seine Wurzel im Buddhismus und seinen Vorstellungen zur deterministischen Kausalität guter und böser Handlungen und ihrer Folgen besitzt. Nicht nur, daß Handlungen im sozialen Kontext stets in einem Geflecht von Leistungen und Gegenleistungen gesehen werden, vielmehr werden böse und gute Handlungen von einem unpersönlichen Ausgleichsmechanismus der Natur bewertet, der irgendwann zu einer Bestrafung auch des Bösen führt (es gab entsprechend in der traditionellen Justiz auch Vorstellungen analog zum Gottesurteil in Europa). In diesem Sinne waren die moralische Welt des Menschen und die kosmologische Ordnung der Natur eng miteinander verbunden; dieser Gedanke wurde insbesondere durch den songzeitlichen Neokonfuzianismus (11./12. Jhd.) ausgearbeitet und verbreitet. Im alten China empfahlen daher manche konfuzianische Gelehrten, jeder Mensch solle eine schriftliche Buchführung seiner Taten halten, um gewissermaßen täglich den Saldo beobachten zu können. Die "Öffentlichkeit" kann gewissermaßen als säkularisierte Form des weiten Begriff der "natürlichen Ordnung" von Reziprozität verstanden werden.

Vor dem Hintergrund der Reziprozität sind als letzte Konstante chinesischer Werte der Materialismus und der Instrumentalismus zu sehen, wobei diese Begriffe aber nicht aus der westlichen Sicht abzugrenzen sind: Wie gesehen, stehen sie vielmehr an der Schnittfläche zwischen natürlicher Ordnung der Welt und Öffentlichkeit. So ist Reziprozität in sozialen Beziehungen zum Teil durchaus wörtlich zu nehmen, wird also als Balance materieller Leistungen und Gegenleistungen registriert, wobei gerade langfristig verlässliche Beziehungen zwischen Personen durch Ungleichgewichte gekennzeichnet sind. Die Omnipräsenz des Geldes in China ist aber nicht einfach Ausdruck eines "pragmatischen Materialismus": Vielmehr ist Geld eine zentrale Kategorie der Volksreligion und vermittelt auch die Reziprozität zwischen Jenseits und Diesseits (Medium ist das "Höllengeld", das am Grab verbrannt und so ins Jenseits überwiesen werden kann). Vermutlich hängt die ausgeprägte Neigung zur Akkumulation von Vermögen mit diesem quasi-religiösen Status des Geldes zusammen und wird erheblich durch die Verpflichtung des Einzelnen verstärkt, die wirtschaftliche Basis der Familienlinie zu wahren und zu mehren.

Die bisherigen Überlegungen schreiben zwar zum Teil traditionelle Werte und Weltanschauungen fort, doch leben diese gerade in den ländlichen Gebieten Chinas heute fort, und darüber hinaus weisen empirische Untersuchungen in vielen Punkten weiße Flecken auf, was die Kontinuität solcher Aspekte in modernisierten chinesischen Gemeinschaften betrifft. Wir haben darüber hinaus bewußt eine höhere Abstraktionsebene gewählt, um so verschiedene Phänomene wie das "feng shui" (in Hong Kong heute noch sehr lebendig praktiziert) oder das "Gesicht" in einem konzeptionellen Rahmen fassen zu können.

### **Grundlegende Merkmale chinesischer Werthaltungen und Weltsicht**

- Werte und Verhalten sind weniger regelgebunden, als vielmehr kontextabhängig, etwa auf Statusdifferenzen in einer Referenzgruppe bezogen
- Eine "Gruppenorientierung" besteht bei der Begründung von Verhaltens- und Leistungsstandards, nicht aber bei der individuellen Handlungs- und vor allem Leistungsmotivation
- individueller Erfolg und Mißerfolg werden als teilweise durch unkontrollierbare, komplexe exogene Determinanten bestimmt wahrgenommen (holistische Zuordnung von Ursache- und Wirkungszusammenhängen)
- das Individuum ist im Prinzip unbegrenzt durch Erziehung gestaltbar und besitzt die Verpflichtung, an der eigenen Selbstvervollkommnung zu arbeiten
- die moralischen Kriterien der Selbstvervollkommnung sind durch die "Innen/Außen" Dichotomie geprägt, d.h. ihre Anwendung differenziert zum Beispiel scharf zwischen Mitgliedern eigener Referenzgruppen und Fremden
- es gibt entsprechend keinen absoluten Schuldbegriff, sondern moralisches Versagen im sozialen Kontext, das sich im individuellen Schamgefühl niederschlägt
- der soziale Kontext wird durch das soziale Konstrukt des "Gesichts" über die engere Referenzgruppe hinaus erweitert, zudem gibt es Vorstellungen universeller Reziprozität einschließlich der indirekten Vergeltung böser Handlungen.
- Reziprozität prägt soziale Beziehungen im engeren Sinne ihrer direkten Abbildung durch materielle Ströme und Gegenströme, die volksreligiös auch Diesseits und Jenseits verbinden.

## 2.4 *Mechanismen und Normen der Kommunikation und Interaktion*

Wir wollen nun versuchen, einige Grundmuster chinesischer Kommunikations- und Interaktionsprozesse zu identifizieren, die sich aus eben den analysierten Wertstrukturen und Haltungen zur Umwelt ergeben.

Zunächst bedeutet Kontextabhängigkeit bereits während der kindlichen Sozialisation, daß der Einzelne Kompetenzen entwickeln muß, seine konkret gegebene Umwelt zu beobachten und fortlaufend Hinweise zu entdecken, wie das eigene Verhalten auszurichten ist. Eine aggressive Selbstbehauptung und der Primat individueller Gestaltung dieser Umgebung, wie er in manchen idealtypischen westlichen Verhaltensmodellen betont wird, werden also schon in der Erziehung nur begrenzt als sinnvoll erachtet. In Kommunikationsprozessen wird daher weniger die eigene Ausdrucksfähigkeit, als vielmehr die Fähigkeit zum "Zuhören" ("ting hua") verlangt, um Hinweise für das rechte Verhalten zu erlangen. Dies hat bei vertrauteren West-Ost-Kontakten häufig zur Folge, daß auch nach längeren Zeiträumen die westliche Seite wenig über die chinesische weiß, die chinesische aber sehr viel über die westliche. Ein Korrelat dieser Norm des "ting hua", des Zuhörens, ist umgekehrt das Ritual der Höflichkeit ("ke qi"), also vor allem der Verzicht, eigene Wünsche, Erfolge, Eigenschaften etc. aktiv und mit Nachdruck in einen Kommunikationsprozeß einzubringen. Höflichkeit ist daher erneut keine situationsunabhängige Verhaltenskategorie: Für viele westliche Betrachter ist die ausgesprochene Unhöflichkeit in anonymen sozialen Situationen eine überraschende Beobachtung, wenn sie mit dem allgemeinen Verständnis "chinesischer Höflichkeit" nach China kommen.

Nun ist es aber nicht so, daß chinesische Kommunikation keinen Transfer eigener Absichten und Zielvorstellungen ermöglicht: Dies kann jedoch in der Regel nicht explizit, sondern nur "implizit" geschehen. Daher spielt zum einen das "Lesen zwischen den Zeilen" in chinesischer Kommunikation eine große Rolle, vor allem aber auch die Signalisierung von Stimmungen und Absichten über nicht-verbale Kommunikation. Viele Sachverhalte werden nur indirekt angedeutet; dies setzt beim Gegenüber die Bereitschaft zur Interpretation und zur Empathie voraus. Ein anderer Weg besteht in der Vermittlung über Dritte. Dieser Weg wird besonders

dann besprochen, wenn Konflikte befürchtet werden. Indem dritte Personen Informationen stellvertretend weitergeben, können Lösungen für Probleme gefunden werden, ohne daß deren offene und direkte Diskussion die bestehende Beziehung zwischen den eigentlich Betroffenen gefährdet.

Diese speziellen Kommunikationsmuster müssen vor dem Hintergrund erstens, des bereits erwähnten, hohen Stellenwertes des "Gesichtes" in der chinesischen Kultur gesehen werden ebenso wie zweitens, einer spezifischen Umgangsweise mit Emotionen in sozialen Interaktionen. Gewöhnlich wird darauf verwiesen, daß in China Harmonie einen hohen Stellenwert besitze, das heißt, daß möglichst vermieden wird, bestehende Gruppenstrukturen durch offene Konflikte und Auseinandersetzungen zwischen Gruppenmitgliedern zu stören. Ein leistungsfähiger Mechanismus zur Wahrung von Harmonie besteht darin, stets auf das eigene Gesicht und dasjenige des anderen zu achten, also selbst ständig darum bemüht zu sein, sich status- und rollengerecht zu verhalten, aber im Konfliktfall auch dann, wenn die eigene Position die richtige ist, dem Gegenüber sein Gesicht zu lassen ("liu mianzi"), also Fehler nicht direkt offenzulegen und zu diskutieren (unabhängig davon, ob im Gespräch mit anderen dieser Sachverhalt offen angesprochen wird). Auch hier ist im Kommunikationsprozeß entscheidend, implizite Signale zu geben und wahrzunehmen, denn andernfalls kann es geschehen, daß der Konflikt und seine eigentliche Ursache gar nicht verarbeitet und behoben werden, weil sie nie erkannt werden.

Es ist diese Betonung von Harmonie und Gesicht in sozialen Interaktionen, die aus der westlichen Sicht die Entkoppelung von Emotion und nach außen demonstriertem Verhalten zur Folge hat. Offen gezeigte Emotionen - und zwar negative wie positive - können bestehende Interaktionsmuster destabilisieren und werden daher möglichst vermieden. Selbst wenn sie aber hervorbrechen - und dies kann durchaus in scharfer Weise geschehen - werden sie in der Wahrnehmung aller Beteiligten aus dem Kontext isoliert und gewissermaßen als "Entgleisung" gewertet, die ohne weitere Folgen bleibt. Umgekehrt wird auch von jenen Personen, die sich auf diese Weise äußern, keine größere Konsequenz erhofft. In der Regel werden Zorn und Aggression allerdings unterdrückt: Zum Beispiel kann der Unmut durch einfaches, aber lange anhaltendes Schweigen zum Ausdruck kommen, also die demonstrative Verweigerung von Kommunikation.

Interaktionsmuster zwischen Personen können sich im Zeitablauf stabilisieren und zur Bildung informeller Beziehungen bzw. Gruppen führen. Dieser Prozeß wird durch eine sehr klare Differenzierung zwischen "in-group" und "out-group" gewährleistet, wobei verschiedene Begriffe die enge Beziehung zwischen Individuum und Gruppe zum Ausdruck bringen ("ziji ren", "die eigenen Leute", "da wo", "das größere Ich"), so daß eine Gruppenzugehörigkeit, ist sie erst einmal etabliert, auch langfristig durch Loyalität ("zhong") gestützt wird. Verdichten sich persönliche Beziehungen zu Freundschaften, so sind diese höchst vertraut. Insofern sind Kommunikationsnetze in China schärfer voneinander getrennt als dies im Westen der Fall ist, und bereits vorgegebene persönliche Beziehungen strukturieren Richtung und Intensität von Informationsströmen sehr stark vor. Die Selbstbindung des Einzelnen an bestimmte soziale Beziehungen wird auch traditionell durch die Vorstellung verstärkt, daß bestimmte Schicksalsfügungen mit innerer Notwendigkeit zur Etablierung einer Beziehung führen, es also weniger die autonome Initiative des Einzelnen ist, die eine Beziehung kreiert. Dieser Gedanke der "Vorherbestimmtheit" ("yuanfen") wird zwar besonders für die Ehe betont, ist aber auch für andere Formen engerer Beziehungen wichtig. Wir treffen hier also erneut auf Vorstellungen natürlicher Ordnungen, die nur begrenzt durch das Individuum beeinflußt werden können.

Gemeinsam mit dem Konzept der "Reziprozität" ergibt sich also insgesamt ein Bild langfristiger Stabilität sozialer Beziehungen, wobei es unterschiedliche Grade der Dichte und Intimität gibt. Für den Zwischenbereich zwischen Fremden und Vertrauten spielen ohne Zweifel die "guanxi" eine besonders wichtige Rolle. "Beziehungen" werden traditionell häufig auf der Identifikation bestimmter Gemeinsamkeiten ("tong ...") aufgebaut und sind also auch in dieser Hinsicht teilweise schicksalsgefügt, d.h. von außen vorgegeben. Soll also eine Beziehung aktiv aufgebaut werden, ist es nötig, solche Gemeinsamkeiten zu identifizieren (etwa der Besuch der gleichen Universität oder der gemeinsame Herkunftsort); hierzu dient der "small talk" über Herkunft, Studium, Familie etc. Je mehr mögliche Eigenschaften ein Individuum besitzen kann, desto weiter und vielfältiger sind die Netze, die es bilden kann. Damit die Beziehung aber lebendig bleibt bzw. erst einen minimalen Grad der Nähe erreicht, muß ein "menschliches Empfinden" hinzukommen ("renqing"). Allerdings handelt es sich hier weniger um eine "innere Emotion" (die als "ganqing" bezeichnet wird), als vielmehr die Demonstration bestimmter Bindungen und des Interesses am Anderen, also eigentlich um eine soziale, fast öffentliche Kategorie. In der einfachsten Weise wird "renqing" durch Geschenke demonstriert, sodaß entsprechend wirksame

"guanxi" auch durch einen ständige Strom von Gaben und Gegengaben getragen werden. Fehlt es "guanxi" an "renqing", dann sind sie nicht verlässlich. Wegen dieses Erfordernisses laufender Gaben und Gegengaben gibt es Bereiche, wo die chinesische Beziehungskultur verschwimmende Grenzen zur Korruption besitzt.

Abschließend ist noch festzuhalten, daß wegen des teilweise exogenen Charakters sozialer Beziehungen diese auch instrumentalisiert werden können, da sie nahezu reifiziert sind. Das heißt, eine Beziehung ist etwas, das benutzt werden kann, ebenso wie ein "renqing" geschuldet werden kann. Hier tauchen sehr häufig Mißverständnisse zwischen Chinesen und Mitgliedern westlicher Kulturen auf, in denen die emotionale von der materiellen Komponente schärfer getrennt wird. Die "Nutzung" einer Beziehung setzt für Chinesen eine emotionale Komponente voraus, während Europäer dazu neigen, die offene Verwertung einer Beziehung als destruktiv für die emotionale Komponente zu betrachten. Da gleichzeitig die Abgrenzung zwischen wirklich Vertrauten und Fremden in China schärfer gezogen wird, treten häufig interkulturelle Verständnisprobleme auf. Der Europäer kann die Demonstration emotionaler Bindung an eine Beziehung zu stark im Sinne von "Freundschaft" interpretieren und ist enttäuscht, wenn er erfährt, daß diese vermeintliche "Freundschaft" instrumentalisiert wird oder auch "zu Ende geht", wenn das unmittelbare Interesse nicht mehr gegeben ist. Noch empörter ist er, wenn nach langen Jahren der chinesische Gegenüber erneut auftaucht und die für ihn weiterhin bestehenden "guanxi" mobilisieren möchte und wie gehabt die emotionale Seite mit betont. Umgekehrt beklagen sich Chinesen aber über die Sachlichkeit etwa von Geschäftskontakten mit westlichen Partnern, denen es an menschlicher Wärme mangle. Gerade in der Frühphase des Aufbaus sozialer Beziehungen wird erwartet, daß erheblich mehr Zeit für die Auslotung möglicher "renqing" aufgewendet wird, als dies westliche Vorstellungen von der Sachorientierung des Geschäfts beinhalten.

### **Grundmerkmale chinesischer Kommunikation und Interaktion**

- Das Individuum orientiert sich an der Umwelt, um Hinweise für richtiges Verhalten zu finden, und gestaltet sie nur sekundär aktiv und selbstbehauptend
- eigene Absichten und Werturteile werden implizit kommuniziert oder über Dritte vermittelt, insbesondere falls die Gefahr von Konflikten besteht
- Konflikte werden indirekt gelöst, die Wahrung bestehender Interaktionsstrukturen hat Primat ("Harmonieprinzip")
- Interaktionsstrukturen stabilisieren sich relativ rasch in Richtung einer "in-group/out-group" Differenzierung
- Gruppen- und Netzwerkbildung werden aktiv betrieben, wobei die Zuordnung der Mitglieder zu bestimmten Klassenmerkmalen (etwa die gemeinsame Herkunft) wichtig ist
- Basis längerfristiger Beziehungen ("guanxi") ist eine sozial demonstrierte menschliche Bindung, die Emotionalität und materielles Interesse verbindet; dies ist von Freundschaft im engeren Sinne deutlich zu unterscheiden

## **3. Organisation, Unternehmensführung und Kooperation**

### *3.1 Vorbemerkung*

Während die japanische Unternehmung ein seit langen Jahren analysierter, vermeintlich zu westlichen Modellen alternativer Typus der Großunternehmung ist, hat das chinesische Unternehmen wenig Aufmerksamkeit erfahren. Der Grund dürfte hauptsächlich darin zu sehen sein, daß die weitaus größte Zahl der chinesischen Unternehmen Familienunternehmen mit geringer Größe sind. Bei vielen Betrachtern herrscht die Vorstellung vor, daß dieser Typus zwar eine effektive Organisationsstruktur für die Expansion der arbeitsintensiven Exportindustrien etwa Taiwans war, daß er aber letzten Endes überwunden werden muß, wenn chinesische Unternehmen an die Front technologischer

Entwicklung stoßen und dort im Wettbewerb mit anderen Unternehmen bestehen sollen.

Dem gegenüber hat in der jüngeren Zeit das Konzept des "Netzwerkes" viel Aufmerksamkeit erfahren: Nicht die Familienunternehmung, sondern das Netz von Familienunternehmen sei die eigentliche Einheit unternehmerischer Aktivität. Viele Prozesse, die andernorts innerhalb einer einzigen Unternehmensorganisation bewältigt werden, sind im chinesischen Kulturraum über mehrere Unternehmen verteilt, die miteinander flexibel kooperieren. Basis dieser Netzwerke sind die eben skizzierten besonderen Werthaltungen und sozialen Kompetenzen.

Wir wollen im folgenden beide Aspekte kurz analysieren und dabei die Erkenntnisse des zweiten Abschnittes berücksichtigen.

### 3.2 *Die chinesische Familienunternehmung*

Es ist eine sprichwörtliche Eigenschaft von Chinesen, zu einem möglichst frühen Zeitpunkt die Selbständigkeit zu suchen ("lieber Schnabel eines Huhns als Hinterteil eines Rindes sein", "ning wei ji kou, wu wei niu hou"). Der Drang zur Selbständigkeit ist eine wichtige Beschränkung für das Unternehmenswachstum, da gerade hochqualifizierte und engagierte Mitarbeiter, die langfristig an der Fortentwicklung einer Unternehmung mitwirken, eher rar sind. Auf der anderen Seite wird die Selbständigkeit allerdings auch aktiv durch Dritte unterstützt: Ein Faktor, der zur Bildung von Unternehmens-Netzen führt, ist zum Beispiel die Förderung einer Neugründung durch Mitarbeiter (zum Beispiel in Gestalt eines persönlichen Kredites des Firmenchefs), die dann später enge Zulieferer-Beziehungen zur Mutterunternehmung pflegen.

Ein andere Faktor, der das Unternehmenswachstum bremst, ist der Lebenszyklus der Familie. Die chinesische Familie kennt traditionell die Realteilung und die Aufteilung des Vermögens noch zu Lebzeiten der Eltern bzw. des Vaters. Aus agrarischen Traditionen in die unternehmerische Praxis von heute importiert, bedeutet dies, daß die idealtypische Familienunternehmung einen schrittweisen Prozeß der Dezentralisierung mit anschließender Selbstaflösung durchläuft, nachdem die Söhne in das Unternehmen der Eltern eingetreten sind (Söhne sind die präferierten Erben, aber auch eingeheiratete Schwiegersöhne und Töchter



können Erben werden). Solche Unternehmensteilungen bedeuten aber erneut nicht, daß zwischen den verschiedenen Unternehmen keine Beziehungen mehr bestehen. Eine Zwischenform ist heute die bei großen Konglomeraten präferierte Form der Familienholding etwa in Südostasien, in der die Mitglieder der Familie weitgehend selbständig verschiedene Unternehmen führen, der Risiko- und Finanzierungsverbund aber aufrechterhalten bleibt.

Die in der Regel geringe Größe chinesischer Unternehmen (oder die relativ geringe Komplexität der Operationen etwa großer Immobilienunternehmen) bedingt schon als solche bestimmte organisatorische Eigenschaften und Führungsstile, so daß vorschnelle Urteile bezüglich kultureller Determinanten vermieden werden sollten. Hier sind vor allem zu nennen:

- die hohe Zentralisierung aller Entscheidungsprozesse selbst bei Konglomeraten,
- die geringe Formalisierung von Entscheidungsprozessen und geringe formale Fixierung von organisatorischen Strukturen,
- die Flexibilität und relativ geringe Spezialisierung von Funktionen,
- die klare Differenzierung zwischen Verwandten und Fremden in der Führungsstruktur.

Sicherlich können diese Merkmale durchaus auch als kulturinvariante Eigenschaften kleiner Familienunternehmen betrachtet werden. Es kommen jedoch einige andere Merkmale hinzu, die durchaus als kulturspezifische gedeutet werden können.

Die Differenzierung von "in-group" und "out-group" sowie der Reziprozitäts-Mechanismus haben in größeren Unternehmen zur Folge, daß formale Strukturen durch spontane Prozesse der Gruppenbildung unterwandert werden, die eine Abweichung zwischen formal determinierten Informationsströmen und den tatsächlich wirksamen nach sich ziehen. Dieses Phänomen kann letzten Endes in Gestalt der "Cliques-Bildung" ("pai xi") erhebliche organisatorische Reibungsverluste nach sich ziehen. Gruppenbildung ist freilich auch ein Aspekt der Unternehmensführung als solcher: Der Unternehmer bewegt sich in einem System konzentrischer Kreise, in dessen Zentrum die Verwandten stehen, dann enge Vertraute und die "ziji ren" (als "ban di", also der Kerngruppe der Organisation) und an dessen Peripherie die gewöhnlichen Angestellten und Arbeiter angesiedelt sind. Jedoch bildet nicht nur der Gründer eines Unternehmens solche Differenzierungen aus: Gerade Personen in Leitungspositionen strukturieren ihr Umfeld in ähnlicher Weise nach "ziji ren" und

Peripherie, so daß letzten Endes die Cliquenbildung kaum unter Kontrolle der Unternehmensführung ist. Daher verlangen viele Unternehmer vom Leitungspersonal primär persönliche, weniger organisatorische Loyalität: Loyalität ist eine Eigenschaft, die von der Mehrzahl der Unternehmer sogar höher eingeschätzt wird als die Befähigung und Ausbildung. Beim Generationenwechsel wird häufig die gesamte Organisation umgestülpt, da die neue Generation sämtliche "ziji ren" des Vaters entfernt, um deren autonome Cliquenbildung auszuschließen. Diese mangelnde Integration des Gesamtunternehmens im Sinne einer korporativen Einheit ist ein weiterer wichtiger Faktor, warum die Selbständigkeit eine präferierte Form der Tätigkeit ist. Vor allem gilt dies für fähige Mitarbeiter, die nicht zum Kreis der "ziji ren" gehören: Ihre Aufstiegschancen sind im Unternehmen systematisch blockiert, so daß sie es auch rasch wieder verlassen.

An dieser Stelle muß natürlich berücksichtigt werden, daß die regionale, rechtliche und branchenmäßige Diversifikation von Unternehmensformen im chinesischen Kulturraum sehr groß ist. Mittelständische Unternehmen in Taiwan, die von Unternehmern der jüngeren Generation geführt werden, können ähnliche Organisationsmuster wie westliche Unternehmen vor Ort aufweisen, und in der VR China gibt es als Erbe des sozialistischen Systems vielfältige Besonderheiten im Bereich des kollektiven und staatlichen Eigentums. So gibt es etwa in Südostchina viele Unternehmen der ländlichen Industrie, die inzwischen von einem größeren Familienverband geführt werden ("jiazu", Lineage), und in denen die Differenzierung zwischen Familienmitgliedern und zugewanderten Arbeitskräften äußerst scharf ist, weil sie sich mit der Wohnort-Registration überlagert. Die Staatsunternehmen wiederum sind weitgehend desorganisiert in dem Sinne, daß durch die Stellengarantie und die umfassende Daseinsvorsorge (Renten, Krankenversicherung etc.) die informellen Gruppenprozesse formale Organisationsstrukturen nahezu vollständig überlagern ("informelle Insider-Kontrolle"). Lange Zeit bestand für die Unternehmensleitungen gar kein externer Wettbewerbsdruck, die organisatorischen Strukturen effizienter zu gestalten.

Gleichwohl sind einige Grundmuster chinesischen Führungsverhaltens weltweit nachvollziehbar, wobei leider viele Aspekte noch im Dunkeln liegen. Beispielsweise hat eine Untersuchung in Taiwan ergeben, daß taiwanesischer Manager in amerikanischen Tochtergesellschaften Systeme lebenslanger Beschäftigung und umfassende betriebliche Sicherung bevorzugen, was sich gegebenenfalls durch den Einfluß japanischer Vorbilder erklären ließe. Auf dem

Festland ergibt sich eine solche Präferenz durch die anhaltende Betonung sozialistischer Werte. Eine alternative Erklärung könnte jedoch auf den Paternalismus als Führungsinstrument verweisen, der sich durchweg im chinesischen Kulturraum nachweisen läßt und ein wesentlicher Hebel ist, Loyalität zum Unternehmen bzw. zu seiner Leitung zu erzeugen.

Die aufgezeigten Integrationsdefizite größerer Familienunternehmen werden nämlich durch den Anspruch der Unternehmensleitung teilweise bewältigt, sich umfassend um das Wohl der Mitglieder zu bemühen. Während in chinesischen Staatsunternehmen des Festlandes dies im Konzept der "danwei", der "Einheit" der Daseinsvorsorge systematisch angelegt ist, gehört es auch zum angemessenen Verhalten taiwanesischer Unternehmer, sich um private Angelegenheiten der Beschäftigten zu kümmern. Allerdings besitzen im Vergleich zum japanischen Unternehmen kollektive Aktivitäten (der notorische gemeinsame Besuch der Bar etc.) keine Bedeutung, es bestehen also zwischen den Beschäftigten nur geringe außerberufliche Kontakte. Unternehmensleitungen langfristiger erfolgreicher Unternehmen bemühen sich aber intensiv darum, Loyalität zur Führung (also eigentlich nicht zur Gruppe) zu erzeugen. Instrumente sind die Beförderung von Mitarbeitern nach Seniorität, die Verteilung von nicht-stimmberechtigten Aktien als Boni und die Bereitstellung von persönlichen Krediten etwa im Falle ernster Krankheit mit hohen Krankenhauskosten. Die Gefälligkeiten und Aufmerksamkeiten werden gleichzeitig selektiv eingesetzt und unterstützen damit auch die Gruppendifferenzierung.

Paternalismus signalisiert natürlich gleichzeitig hierarchische Differenz. Diese Differenz kommt besonders stark im Bereich der Informationsverarbeitung zum Tragen. Ein wichtiges organisatorisches Dilemma chinesischer Unternehmen besteht darin, daß Information als Instrument von Dominanz behandelt wird, und gleichzeitig besonders in Familienunternehmen großes Interesse besteht, wichtige Informationen im Kreis engster Vertrauter zu belassen. Im Ergebnis werden Angestellte unzureichend über geschäftliche Entwicklungen informiert. Die Weitergabe von Wissen besitzt tendenziell den Charakter einer Belehrung und Ermahnung; entsprechend wird zwar richtiges Verhalten erwartet, die Handlungsgrundlage bleibt jedoch häufig unvollständig. Es gibt empirische Untersuchungen in Taiwan, die eine systematische Diskrepanz zwischen der Verantwortung nachweisen, die insbesondere das mittlere Management zu tragen hat, und den tatsächlichen Kompetenzen, die ihm zugewiesen werden. In der Außenbeziehung haben diese Barrieren gegen eine Weiterleitung von

Informationen zur Folge, daß chinesische Unternehmen auch im Falle organisatorischen Wachstums wenig interessiert sind, die Führung durch Dienstleistungen von Außen zu unterstützen, also etwa Steuer- und Unternehmensberater.

Insgesamt bedeuten solche Phänomene, daß im chinesischen Kulturraum wenig Spielraum für partizipatorische Führungsstile besteht. Tatsächlich haben die meisten Untersuchungen auch gezeigt, daß dies im Grunde von keiner beteiligten Gruppe gewünscht wird; nur die Familie und gegebenenfalls die "ziji ren" werden in Entscheidungen selbstverständlich einbezogen. Führung, die sich durch besseres Wissen und moralische Integrität legitimiert, wird nicht angefochten oder hinterfragt. Dies bedeutet freilich umgekehrt, daß auf Seiten der Beschäftigten eher die Neigung besteht, bestimmte Aufgabenbereiche als solche zu akzeptieren, und sich nicht weiter für das Unternehmen zu engagieren (etwa Verbesserungsvorschläge). Erfolgreiche Unternehmer nehmen zum Teil ausdrücklich auf konfuzianische Konzepte Bezug und versuchen, ihre Position als moralisches und dienstliches Vorbild zu legitimieren ("yi shen zuo ze"); sie erwarten, daß die Belegschaft dem folgt, mit Extremfällen in Taiwan von Unternehmern, die beispielsweise nicht zulassen, daß Mitarbeiter in der Freizeit Ma Jong spielen oder Alkohol trinken.

Die Frage partizipatorischer Führungsstile ist jedoch eng mit dem Vorhandensein von Statusdifferenzen verkoppelt. Bei Statusgleichheit (etwa in Partnerschaften oder bei Joint Ventures) zeichnen sich chinesische Entscheidungsprozesse durchweg dadurch aus, daß Konsens gesucht wird, also viel Zeit und Energie aufgewendet wird, die Zustimmung aller Beteiligten zu erreichen. Dies hängt unter anderem damit zusammen, daß Mehrheitsentscheide natürlich Meinungsdivergenzen scharf zum Ausdruck bringen, also eine gewisse Aggressivität im Vorfeld voraussetzen, und danach für die Verlierer möglicherweise einen Gesichtsverlust implizieren. Diese Unterschiede im Entscheidungsverhalten relativieren erneut einfache Dichotomien zwischen "Kollektivismus" und "Individualismus": Chinesische Unternehmer sind hochgradig individualistisch agierende Persönlichkeiten in dem Sinne, daß sie im Unternehmen "einsame Entscheidungen" fällen, und sie sind gruppenorientiert, wenn sie mit Statusgleichen kooperieren.

Betrachten wir abschließend noch das chinesische Entscheidungsverhalten als solches, so ist sicherlich die wichtigste, empirisch verhältnismäßig abgesicherte

Besonderheit die Tatsache, daß Chinesen systematisch der Überzeugung verfallen, besser informiert zu sein, als sie es tatsächlich sind (sog. "overconfidence"). Das heißt, in Situationen der Unsicherheit gehen subjektive Wahrscheinlichkeiten weit über objektiv bestehende hinaus, sobald eine chinesische Testperson sich für eine Alternative entschieden hat: Der Akt des eigenen Glaubens produziert Sicherheit. Zweifel an einmal getroffenen Entscheidungen sind schwach. Dies ist insofern bemerkenswert, als auf den ersten Blick eher aggressiv-individualistische Gesellschaften solche Neigungen aufweisen sollten. Jedoch scheint hier zum Tragen zu kommen, daß Grundmuster wie die Kontextorientierung eventuell nicht gut geeignet sind, verschiedene konkurrierende Hypothesen gegeneinander abzuwägen. Im Ergebnis ist also zu erwarten, daß chinesische Unternehmensführung aus westlicher Sicht dezisionistisch und unter überoptimistischen Annahmen verläuft. Mißerfolge werden andererseits nach außen kaum gezeigt, da sie mit Gesichtsverlusten einher gehen. Diese Grundhaltung mag weit zurückliegende, quasi-religiöse Wurzeln haben, denn in der traditionellen Weltansicht wurde stets das Potential der Welt zur "guten" Selbstordnung betont, also nicht von der Grundannahme tragischen Versagens und verhängnisvoller Schicksalskräfte ausgegangen, wie sie in der europäischen Tradition stets eine wichtige Rolle gespielt hat.

### **Grundmerkmale chinesischer Unternehmensführung**

- Hohe Präferenz für Selbständigkeit, Aufteilung des Familienunternehmens in der Generationenfolge und noch zu Lebzeiten des Gründers
- Hohe Zentralisierung, geringe Formalisierung und geringe Spezialisierung von Entscheidungsprozessen
- ausgeprägte Tendenz zur unternehmensinternen Gruppen ("Cliques")-Bildung und Differenzierung zwischen den Beschäftigten nach der Vertrauensbeziehung zum Eigentümer
- Paternalismus als Instrument zur Sicherung von persönlicher Loyalität
- Lenkung der Informationsströme nach der informellen Gruppenstruktur, starke Neigung zur Monopolisierung von Information als Machtinstrument
- keine Präferenz für partizipatorische Führungsstile, klare Differenzierung zwischen Führung und Geführten, wobei sich idealerweise die Führungspersonen moralisch auszeichnen sollten
- Konsensfindung bei Entscheidungen unter Statusgleichen
- "Overconfidence": Systematische Unterschätzung positiver Risiken bei Entscheidungen unter Unsicherheit, starkes Vertrauen in die eigene Urteilsfähigkeit

### *3.3 Netzwerke und Unternehmenskooperationen*

Während innerhalb hierarchischer Beziehungen offenbar bestimmte Dysfunktionalitäten bei der Informationsverarbeitung auftreten, gilt dies nicht im gleichen Maße für die Beziehungen zwischen (hierarchisch ja prinzipiell gleichgestellten) Unternehmen. Auffällig ist die Flexibilität und Effizienz, mit der Kooperationen gesucht werden und längerfristig stabil sind. Dabei sind natürlich unterschiedliche Grade der organisatorischen Dichte zu verzeichnen.

Die Familienholding als Organisationsform großer Konglomerate wie der indonesischen Salim-Gruppe oder der Hong Leong Gruppe in Singapur mag als die dichteste Form des Netzwerkes betrachtet werden, bei der die Söhne bzw. engste Verwandte zwar eigenständige Unternehmen führen, aber gleichzeitig der

Familienvorstand noch wesentlich integrative Funktionen ausübt. Die Holding ist auch ein wichtiges Instrument, um mit den inneren organisatorischen Problemen der integrierten Familienunternehmung umzugehen, die beispielsweise auch bei der Gründung eines Familien-Trusts (indem die Eigentums- und Entscheidungsrechte unklarer bleiben) noch virulent sind. Denn häufig konzentriert sich die Familie auf die finanziellen Aspekte des Managements und ist über zentrale Positionen im Board of Directors an weitreichenden Investitionsentscheidungen beteiligt. Doch werden wichtige operative Entscheidungen von nicht-verwandten Experten gefällt. Insofern wird in der Literatur klar zwischen der "entrepreneurial", der "custodial" und der "managerial function" unterschieden: Ganz allgemein gilt, daß in chinesischen Familien eine große Bereitschaft besteht, Finanzmittel zusammenzulegen, um einzelnen, unternehmerisch begabten Familienmitgliedern Geschäftschancen zu eröffnen bzw. stellvertretend für die Familie unternehmerisch aktiv zu werden. Die Überwachungsfunktion verbleibt dann bei den besonders anerkannten und vertrauenswürdigen Familienmitgliedern, und die Managerfunktion kann an Fremde delegiert werden: Die Modernisierung der Familienunternehmung bewahrt also ihre Grundstruktur und erbringt funktionale Anpassungsleistungen. Die relativ große Selbständigkeit der Unternehmen hat zur Folge, daß die Holding eigentlich wie ein Portfolio-Investor operiert und häufig Risiken weit streut, also ein Konglomerat sehr disparate Geschäftsfelder aufweisen kann. Die einzelnen Unternehmen werden aber häufig nicht mehr durch die Familie direkt gesteuert, sodaß in solchen dicht integrierten Netzen die Nachteile der Familienunternehmen längst nicht mehr im skizzierten Umfang zum Tragen kommen. Allerdings gibt es auch Fälle, wo die Holding mit einem Minimum von Personalaufwand noch direkt durch den Gründer gesteuert wird, insbesondere was finanzielle Entscheidungen und Investitionen betrifft.

Bei diesen Phänomenen ist natürlich zu beachten, daß die "Familie" in vielen Fällen eine höchst komplexe Institution ist, da die Gründer zum Teil polygam gelebt haben und in Extremfällen in der dritten Generation bereits mehr als 40 Enkel besitzen. Insofern müssen Verallgemeinerungen sehr vorsichtig gehandhabt werden, da "Familien" im chinesischen Kulturraum sehr verschiedene Dinge sein können (oben wurden die Familienverbände in den Dörfern Südost-Chinas erwähnt, die hunderte von Mitgliedern haben). Hinzu kommt die Tatsache, daß in der Regel noch komplexe Allianzen über die Familie der Mutter bzw. Ehefrau gebildet werden. Heiraten werden explizit als Mittel eingesetzt, um geschäftliche Strukturen zu stabilisieren. Dieser Faktor ist besonders in Südostasien von großer

Bedeutung, weil die politische Unsicherheit für chinesische Unternehmer ebenso wie die zum Teil gezielte Diskriminierung zugunsten Einheimischer dazu führte, daß Heiratsallianzen zwischen Chinesen und Nicht-Chinesen das beste Instrument waren, um herrschende politische Eliten zu durchdringen und zu kooptieren.

Am anderen Ende der Skala von Kooperationsformen im chinesischen Kulturraum stehen die lockeren Netzwerke, die auf der Grundlage von "Beziehungen" gebildet werden, konkret etwa anlässlich von gemeinsamen Abendessen von Unternehmern, die im gleichen Mond-Jahr geboren worden sind, und aufgrunddessen längerfristig eine Vertrauensgrundlage gebildet haben. Die wichtigste Voraussetzung für die Vernetzung ist nämlich Vertrauen ("xinyong"). Vertrauen kann zum einen Ergebnis der exogenen Verhaltenskontrolle sein, die sich durch die Notwendigkeit ergibt, "Gesicht" zu wahren. Da alle Beteiligten einer Interaktion diese Zusammenhänge kennen, besteht eine vergleichsweise hohe Bereitschaft, Vertrauen zu geben, wenn "guanxi" durch fortlaufende, regelmäßige Interaktionen ausreichend "renqing" besitzen. Vertrauen in die Verlässlichkeit einer Geschäftsbeziehung kann sehr dichte und weitläufige Netze von gegenseitigen Verpflichtungen ermöglichen (ich vertraue dem Freund des Freundes meines Freundes).

Eine Zwischenform der beiden bislang skizzierten Netzwerk-Typen ist die taiwanesisches "guanxi"-Unternehmung, die im Grund ein nicht formalisiertes Konglomerat darstellt. Die verschiedenen beteiligten Unternehmen sehen sich als Teile dieses Netzes und werden auch entsprechend von außen wahrgenommen. Um die Vorteile aus dieser Beziehung nutzen zu können, wird es im Einzelfall erforderlich, wechselseitig Risiken zu tragen. So kann ein Unternehmen für ein anderes indirekt mithaften, ohne daß eine rechtliche Verpflichtung besteht. Das Unternehmen ist aber bemüht, das Vertrauen in die eigene Verlässlichkeit zu stabilisieren, die wesentlich durch die Existenz des Netzes mitbestimmt ist, und ist so zur Haftung bereit. Diese enge, jedoch informelle Verflechtung zwischen Unternehmen kann umgekehrt bedeuten, daß der Konkurs eines Unternehmens alle anderen mit schädigt, selbst wenn diese gar nicht im selben Geschäftsfeld tätig sind. Solche Zusammenhänge sind natürlich besonders eng, wenn sich eine Gruppe auf die Spaltung einer Familie zurückführt (und dabei keine Holding gebildet hat). Es hat Fälle in Taiwan gegeben, wo die Einleger einer Bank in Schwierigkeiten die Einlagensicherung durch die weitere Familie forderten und durchsetzten, ohne daß hierzu eine rechtliche Verpflichtung bestanden hätte.



Insgesamt werden solche Vernetzungen auch durch die systematische Präferenz für interne Finanzierungsformen verstärkt. Wenn also Unternehmen zu expandieren suchen, und dies nicht unmittelbar durch Eigenkapital finanzierbar ist, dann suchen sie Fremdkapital, das gleichzeitig möglichst eng im Dunstkreis von bestehenden Vertrauensbeziehungen bleibt. Konglomerate weisen daher immer auch einen eigenständigen Finanzierungsarm auf: Dies ist nicht zuletzt auch ein Versuch, die Geschäftsinformationen im engsten Vertrautenkreis zu halten. Es gibt typischerweise auch eine hierarchische Differenzierung zwischen verschiedenen Vermögensgütern. Diejenigen Geschäftsaktivitäten, die als Kern eines Konglomerates betrachtet werden, sind in der Regel in ausschließlichem Besitz einer Familie, während das Instrument der Börsennotierung (mit den entsprechenden Publizitätszwängen) eher außerhalb der Kern-Aktivitäten eingesetzt wird. Aber selbst in diesem Fall wird versucht, bestehende Verhältnisse zwischen Anteilseignern zu stabilisieren, beispielsweise indem eine Kapitalerhöhung durch Finanzierung seitens bestehenden Eigner gesucht wird.

Die lockeren Formen der Vernetzung zwischen Unternehmen stützen sich in der Regel nicht nur auf rein informelle Beziehungen. Die Bereitschaft zur Selbstorganisation im Rahmen von Vereinen und Verbänden ist sehr groß. Vor allem finden sich rasch Individuen, die bereit sind, solche Initiativen zu ergreifen, da diese offenbar auch mit individuellem Statuszuwachs einhergehen. Das chinesische Vereinswesen ist historisch mit dem Dauerzustand des "sojourning" zu erklären. Nicht nur außerhalb des Festlandes, sondern auch innerhalb des Festlandes haben sich Geschäftsleute und Wanderarbeiter häufig über lange Zeiträume in anderen Gebieten als ihrer Heimat aufgehalten. Das bedeutet auch, daß die Familie zurückblieb und als primärer Sicherungsmechanismus ausfällt: Mobilitätsstrategien wurden jedoch von den Familien sogar explizit verfolgt. In der Fremde bestanden dann hohe Anreize, alternative Formen der Absicherung zu finden. Vereine und Verbände wurden und werden heute mit den unterschiedlichsten Ansatzformen gegründet, wie Dialektgemeinschaften, Universitätsclubs, Vereine auf der Basis des gleichen Familiennamens u.s.w.

In der Geschäftspraxis spielen neben den Dialektgemeinschaften Branchenverbände eine zentrale Rolle für die Stabilisierung von Netzwerken. Sie ermöglichen im Extremfall koordinierte Aktionen der Mitglieder, etwa bei Auslandsinvestitionen: Wenn komplexe Lieferbeziehungen zwischen kleineren Familienunternehmen Taiwans existieren, dann kann es für einzelne

Unternehmen sehr schwierig werden, alleine in das Ausland zu gehen. Über die Verbände werden kollektive Reisen zur Besichtigung von Standorten und Kontakten mit offiziellen Stellen organisiert, die dann auch eine Koordination von Investitionsentscheidungen erlauben.

### **Grundmerkmale chinesischer Netzwerke**

- Netzwerke weisen unterschiedliche Dichtegrade auf, von losen Kooperationsbeziehungen bis zur weiterhin durch den Gründer integrierten Familien-Holding mit hohem Anteil von Außen-Finanzierung
- das Portfolio einer Holding wird auf der Finanzierungsseite so differenziert, daß die Eigentumsrechte an Kernaktivitäten immer bei der Familie bleiben
- unternehmerische, treuhänderische und Manager-Funktionen werden in der Familien-Holding personell ausdifferenziert
- lockere Netzwerke setzen langfristig stabile Vertrauensbeziehungen voraus, die ständig aktiviert werden müssen (Zusammenkünfte etc.)
- Netzwerke werden aktiv durch Vereins- und Verbandsgründungen gefördert, die auch die Koordination unternehmerischer Entscheidungen erlauben

## **4. Implikationen für die wirtschaftliche Zusammenarbeit**

Die skizzierten Merkmale und Prinzipien von Unternehmensführung im chinesischen Kulturraum erklären sich zum Teil durch die vorherrschenden Rahmenbedingungen (etwa Rechtsunsicherheit oder politische Risiken), zum Teil aber auch durch kulturelle Spezifika, die in bestimmten Werthaltungen wurzeln. Fragen wir also abschließend, ob sich auch Konsequenzen für die Zusammenarbeit zwischen West und Ost ergeben. Viele der Beobachtungen und Empfehlungen, die im folgenden genannt werden, sind aus der Literatur gut vertraut. Allerdings muß im Einzelnen stets abgewägt werden, ob ein bestimmtes Merkmal kulturspezifischer Unternehmensführung vielleicht dysfunktional ist und ob es tatsächlich von allen Beteiligten als Datum akzeptiert wird, das heißt, ob nicht gezielte Veränderungen der Strukturen tatsächlich auch von chinesischer

Seite präferiert würden. Eine taiwanesisches Untersuchung Mitte der achtziger Jahre hatte beispielsweise ergeben, daß die Unternehmen, die nicht "von Menschen" ("ren zhi") - d.h. als traditionelle Familienunternehmung - sondern "durch Gesetz" ("fa zhi") - d.h. im weiteren Sinne "westlich" - geführt wurden, von den Befragten in allen Dimensionen (Arbeitsbedingungen, Arbeitsklima, Gerechtigkeit der Entlohnung etc.) als besser eingestuft wurden. Die Familienunternehmung wurde besonders in den Kategorien "Transparenz der Organisation", "Effizienz und Rationalität der Organisation" und "Gerechtigkeit der Entlohnung" niedrig bewertet. Daher sollten alle Empfehlungen, die sich aus vermuteten chinesischen Spezifika ableiten, auch angesichts der eingangs erläuterten methodischen Probleme, vor Ort mit Fingerspitzengefühl nochmals überprüft werden.

*Konfliktlösung:* Von überragender Bedeutung ist natürlich das richtige Verhalten im Konfliktfall. Westliche Manager neigen dazu, in der offenen Klärung und gegebenenfalls auch der aggressiven Auseinandersetzung das Heil zu suchen. Dies wirft in der Regel auf chinesischer Seite erhebliche Schwierigkeiten auf, die von der Verletzung des Harmonieprinzips über den Gesichtsverlust bis hin zu internen Verwerfungen reichen. Konfliktmanagement muß auf der Ebene von Statusgleichen stets mit dem Ziel der Konsensfindung erfolgen und im Kontakt mit Mitarbeitern indirekte Methoden anwenden, also etwa auch den Weg über Dritte suchen.

*Paternalismus:* Gerade auf dem chinesischen Festland bestehen heute große Probleme mit der Arbeitskräftefluktuation. Joint Ventures sind mit neuen und steigenden Forderungen nach sozialer Absicherung konfrontiert. Es erscheint ratsam, zumindestens teilweise die Loyalität chinesischer Mitarbeiter zu sichern, indem paternalistische Organisationselemente eingeführt werden. Beispielsweise könnte ein Joint Venture Kredite zum Kauf einer Eigentumswohnung vergeben. Rücksicht auch auf persönliche Belange von Mitarbeitern ist wichtig. Dies muß im Alltag spürbar demonstriert werden, also durch persönliches Interesse an privaten Angelegenheiten und die Bereitschaft zum Zuhören im Einzelfall. Während der jetzigen Phase des Systemwandels mischen sich hier offenbar kulturelle Präferenzen mit dem Systemerbe des Staatsunternehmens als "danwei".

*Laufbahnmanagement:* Die Probleme mit der Loyalität von Mitarbeitern sind in der VR China auch deshalb oft groß, weil die Mitarbeiter nur zur Tätigkeit im Joint Venture abgestellt sind, also (etwa wegen der Betriebswohnungen) noch im

Mutterunternehmen verbleiben. Loyalität kann dann auch durch längerfristig orientiertes Laufbahnmanagement gesichert werden, das am hohen Stellenwert von Bildung in der chinesischen Kultur ansetzt. Zertifikate, stufengegliederte Ausbildungsmodelle u.s.w. stärken das Zugehörigkeitsgefühl. Zusätzliche Absicherungen können durch Ausbildungsverträge mit Bleiberegulungen erreicht werden.

*Klarheit organisatorischer Prinzipien:* Taiwanische Unternehmen in der VR China achten sehr genau auf das Management informeller Gruppenbildung. Beispielsweise bilden sich leicht innerbetriebliche Cliques, wenn nur wenige Gruppen aus jeweils den gleichen Herkunfts- und Dialektgebieten stammen. Auf der anderen Seite ist Gruppenbildung natürlich auch ein positiver Faktor für die Einbindung des Einzelnen in den Betrieb. In jedem Fall müssen solche Prozesse gut beobachtet werden. Um Klarheit organisatorischer Verfahren zu erreichen, wird häufig die Ausgabe eines detaillierten Organisations-Handbuches empfohlen, in dem Abläufe und richtige Verhaltensweisen genau beschrieben werden.

*Informationsmanagement:* Ganz allgemein ist Informationsmanagement ein entscheidender Faktor für den Erfolg von Unternehmensführung in China. Anders als der chinesische Familienunternehmer in der eigenen Heimat sind Ausländer systematisch schlechter über die örtlichen Verhältnisse informiert. Die beschriebenen Barrieren innerbetrieblicher Informationsströme und die Besonderheiten beim Kommunikationsverhalten können zur Folge haben, daß westliche Partner ständig fehlinformiert sind. Optimales Informationsmanagement bedeutet daher einen überdurchschnittlichen Aufwand für Kommunikation und ein persönliches Engagement beim Aufbau innerbetrieblicher Loyalitätsnetze, wobei der Einfluß von Personen wichtig ist, die auf chinesischer Seite Respekt als mögliche Vermittler und "Dritte" genießen. Wenig hilfreich dürften hingegen westliche Vorstellungen von Partizipation sein: Die klare Trennung zwischen "Führung" und "Geführten" trägt eher zur Verbesserung der Organisation bei. Status muß dabei demonstriert, aber durch moralische Qualitäten auch legitimiert werden.

*Beziehungsmanagement:* Schließlich ist Management in China vor allem Pflege persönlicher Kontakte und Beziehungen, weniger Lösung eng definierter Sachprobleme. Viele Jungakademiker aus Deutschland treffen hier auf unüberwindbare persönliche Probleme, da sie den benötigten Zeitaufwand unterschätzen und auch zu wenig auf das Bedürfnis der chinesischen Partner

eingehen, "renqing" aufzubauen. Diesbezügliche gegenseitige Mißverständnisse können schon Joint Venture Verhandlungen zum Scheitern bringen, geschweige denn längerfristig wirkungsvolle Unternehmensführung ermöglichen. Was die unternehmensübergreifende Zusammenhänge angeht, so sind chinesische Netzwerke keinesfalls für Ausländer undurchdringbar, soweit Werte wie "Vertrauen", "menschliche Gefühle", "Reziprozität" im eigenen Verhalten mit berücksichtigt werden.

Abschließend sei festgehalten, daß wir heute in der Lage sind, das Konzept der "Kultur" in wissenschaftlich fundierter Weise für die Analyse und Praxis der Unternehmensführung im chinesischen Kulturraum zu nutzen. Gerade im chinesischen Fall wird dieses Konzept leider immer wieder aufgegriffen, um das eigene Nicht-Wissen zu mystifizieren. Beispielsweise wird manchmal von einem anderen "Zeitverständnis" gesprochen, um die lange Dauer von Verhandlungen in der VR China zu erklären. Tatsächlich wirken aber im Einzelfall Systemspezifika (Erfordernis der Abstimmung zwischen verschiedenen Institutionen und Organisationen auf der chinesischen Seite) mit kulturspezifischem Entscheidungsverhalten (Konsensprinzip auf chinesischer Seite) zusammen und bedingen die Verzögerungen. Oft begegnet der deutsche Partner nämlich auch der gegenteiligen Situation, wenn auf chinesischer Seite unkomplizierte Entscheidungen möglich sind: Nämlich einem hohen Druck auf raschen Abschluß der Verhandlungen. So entpuppt sich dann die Vorstellung von einem "östlichen Zeitverständnis" als Chinoiserie.

## Verwendete und weiterführende Literatur

Nach wie vor ist Literatur zu den hier behandelten Fragen rar gesät, und erst in den achtziger Jahren hat sich das Forschungsinteresse der internationalen Wirtschafts- und Sozialwissenschaft auch auf Unternehmen im chinesischen Kulturraum gerichtet, um Erklärungen für dessen rasche Entwicklung zu finden. Folgende Texte sind für eine vertiefende Beschäftigung mit dem Thema hilfreich. Ein Klassiker, der bis heute lesenswert ist, da er unter anderem bereits wichtige Hinweise für den Vergleich zwischen China und Japan gibt, ist:

*Silin, Robert H. (1976): Leadership and Values. The Organization of Large-Scale Taiwanese Enterprises. Cambridge /London Harvard University Press.*

Erst die intensiven Forschungsaktivitäten, die im Laufe der achtziger Jahre vor allem in Hong Kong (Hong Kong University) betrieben wurden, haben weitere Erkenntnisfortschritte gebracht. Für den Bereich der Unternehmensführung sind Meilensteine:

*Redding, S. Gordon (1990): The Spirit of Chinese Capitalism, Berlin/New York: de Gruyter.*

*Hamilton, Gary, Hrsg. (1991): Business Networks and Economic Development in East and Southeast Asia, Hong Kong: Centre for Asian Studies.*

Für die Thematik der Erforschung chinesischer Werte ist jüngst der Kenntnisstand umfassend dargestellt worden:

*Bond, Michael Harris, Hrsg. (1996): The Handbook of Chinese Psychology, Hong Kong et al.: Oxford University Press.*

Hier finden sich Einzelartikel zu allen Fragen, die in diesem Papier diskutiert wurden. Eine eher populärwissenschaftliche Darstellung zum Thema "Werte und Verhalten" ist vom selben Hong Konger Psychologen:

*Bond, Michael Harris (1991): Beyond the Chinese Face. Insights from Psychology, Hong Kong et al.: Oxford UP.*

Interessante und thematisch weiter greifende Aufsätze insbesondere zur weltweiten Kultur der Chinesen finden sich in:

*Tu Wei-ming, Hrsg. (1994): The Living Tree - The Changing Meaning of Being Chinese Today, Stanford: Stanford University Press.*

Zu wirtschaftlichen und unternehmerischen Aspekte globaler Netzwerke hat der folgende Band einen großen Wissensfortschritt erzielt:

*East Asia Analytical Unit (1995): Overseas Chinese Business Networks in Asia, Canberra: Department of Foreign Affairs and Trade.*

Solche allgemeinen Überblicke können durch Einzelstudien ergänzt werden, wie etwa:

*Menkhoff, Thomas (1993): Trade Routes, Trust and Trading Networks - Chinese Small Enterprises in Singapore, Saarbrücken/Fort Lauderdale: breitenbach.*

Es gibt natürlich auch ein wachsendes Interesse an solchen Fragen in der Region selbst. In chinesischer Sprache erscheinen inzwischen regelmäßig relevante Papiere im "Chinese Social Sciences Quarterly", das vom Institute for Chinese Social Sciences in Hong Kong von Pekinger Wissenschaftlern herausgegeben wird.

Der Verfasser dieses Artikels hat im Rahmen eines größeren Forschungsprojektes ebenfalls einschlägige Forschungen durchgeführt, die sich vor allem mit der Organisation ländlicher Unternehmen der VR China und den mittelständischen Unternehmen Taiwans befassen. Ergebnisse liegen bislang nur in chinesischer Sprache vor:

*Chen Jiyuan/He Mengbi (C. Herrmann-Pillath), Hrsg. (1996/1997): Dangdai Zhongguo de cunzhuang jingji yu cunluo wenhua congshu (Buchreihe zu ländlicher Wirtschaft und Dorfkultur im modernen China) , Shanxi jingji chubanshe.*

sowie

*Sun Chi-pen (1996): Taiwan jiazhu qiye neibu zhenghe ji qi lingdao fengge (Innere Organisation und Führungsstil taiwanesischer Familienunternehmen), in: Zhanlüe yu guanli (Strategy and Management), Heft 5, 1996, S. 112-120.*