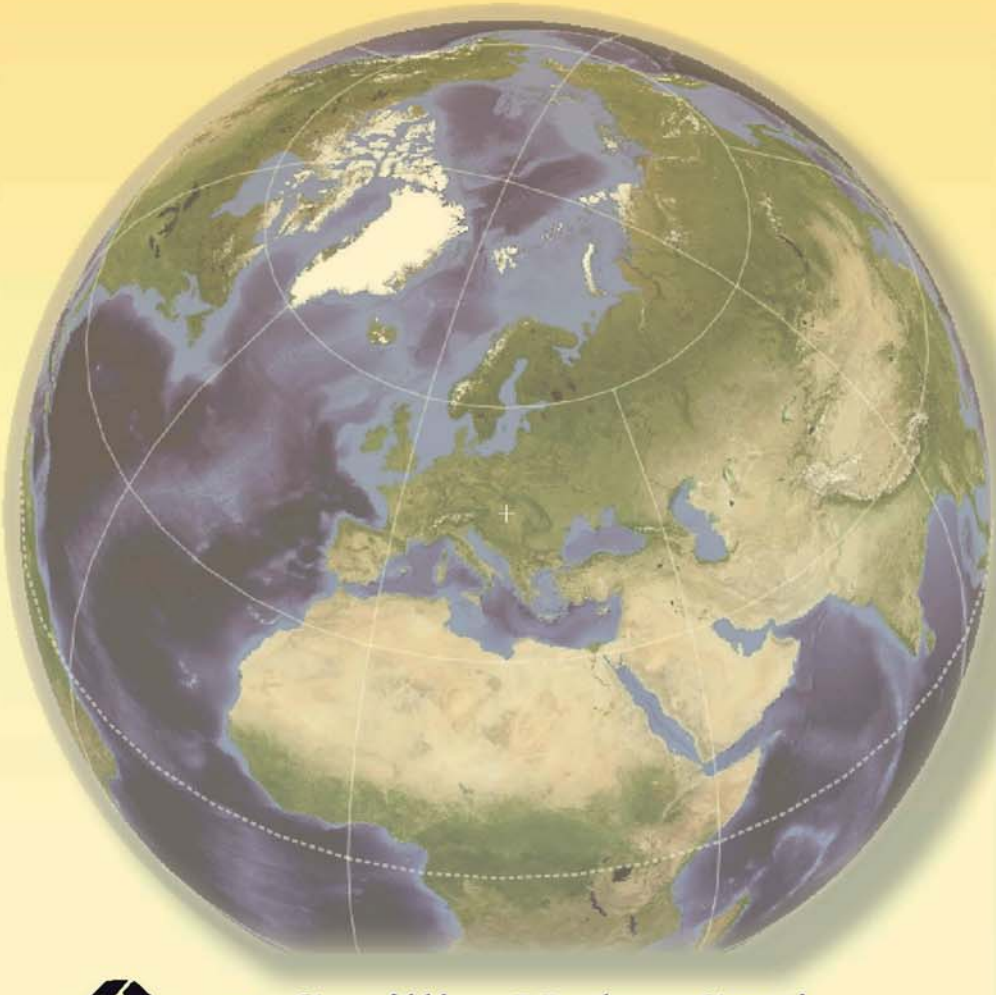
Hong Liu-Kiel

Mitarbeitermotivation in China und Deutschland

Ein interkultureller Vergleich auf der Basis von Laborexperimenten

中德员工激励

- 跨文化的实验经济学比较 -



Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Hong Liu-Kiel

Mitarbeitermotivation in China und Deutschland

- Ein interkultureller Vergleich auf der Basis von Laborexperimenten -

Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.
1. Aufl. - Göttingen : Cuvillier, 2011
Zugl.: (TU) Clausthal, Univ., Diss., 2011

978-3-86955-968-1

D-104

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2011
Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen
Telefon: 0551-54724-0
Telefax: 0551-54724-21
www.cuvillier.de

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.
1. Auflage, 2011
Gedruckt auf säurefreiem Papier

978-3-86955-968-1

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Vorwort

Die Idee der vorliegenden Arbeit entstand am Anfang meiner Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung für Betriebswirtschaftslehre und Betriebliche Umweltökonomie am Institut für Wirtschaftswissenschaft der Technischen Universität Clausthal. Damals lernte ich die Methodik der experimentellen Wirtschaftsforschung im ExECUTe-Labor des Instituts kennen und überlegte, ob die kulturellen Unterschiede zwischen China und Deutschland, die ich während meines langjährigen Aufenthalts in beiden Ländern beobachtet hatte, mit dieser Methode überprüft bzw. nachgewiesen werden können. Die meisten Studien über kulturelle Unterschiede werden mittels Befragungen durchgeführt. Aus dieser Tatsache lässt sich die interessante Fragestellung ableiten, ob auch ein Laborexperiment eine geeignete Methode zur Überprüfung kultureller Unterschiede ist.

Das Forschungsvorhaben wurde vom Deutschen Akademischen Austausch Dienst (DAAD) aus dem Programm „Projektbezogener Personenaustausch“ finanziell unterstützt. So konnte ich die Experimente auch in China persönlich durchführen. An dieser Stelle möchte ich mich bei der chinesischen Forschergruppe der Zhejiang Universität in Hangzhou bedanken, insbesondere bei Herrn Prof. Xuejun Jin und Frau Prof. Dr. Xiaolan Yang, die mich mit vielen Anregungen und der Organisation der Experimente in China unterstützt haben.

Ein ganz besonderer Dank gilt meiner Doktormutter, Frau Prof. Dr. Heike Y. Schenk-Mathes, die mich während meiner gesamten Arbeit stets begleitet und durch zahlreiche Ideen und Anregungen gefördert hat. Herr Prof. Dr. Mathias Erlei hat mir als Zweitgutachter wertvolles Feedback zur Auswertung der Experimentsdaten gegeben.

Herzlich danken möchte ich meinen ehemaligen Kolleginnen und Kollegen. Sie standen mir immer mit fachlichen Diskussionen zur Seite. Namentlich möchte ich Dr. Eva Ponick, Dipl.-Kffr. Magdalena Pogoda-Urbanski, Dipl.-Wirtsch.-Ing. Christian Köster, Dipl.-Vw. Christian Reinhold, und Dipl.-Wirtschaftsing. Daniel Pithan nennen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Außerdem gilt mein Dank den studentischen Hilfskräften, die an der Vorbereitung und Durchführung der Experimente mitgewirkt haben.

Insbesondere möchte ich mich bei meinem Mann Hans-Ulrich Kiel bedanken, der mich über alle Höhen und Tiefen meiner Promotionszeit begleitet und somit entscheidend zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen hat. Außerdem war er eine wichtige Hilfe bei der Wahl deutscher Formulierung. Ein großer Dank gilt auch meinen Eltern, die mich auf meinem Werdegang unterstützt und mir das Studium in China und Deutschland ermöglicht haben.

Clausthal-Zellerfeld, im Dezember 2011

Hong Liu-Kiel

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis ix

Abbildungsverzeichnis xi

Tabellenverzeichnis xiv

Anhangsverzeichnis xvi

1. Einleitung 1

1.1 Die Bedeutung der chinesischen und deutschen Wirtschaftsbeziehungen 2

1.2 Die Problemstellung 4

1.3 Die Struktur der Arbeit 8

2. Kulturunterschiede zwischen China und Deutschland 9

2.1 Kultur 9

2.1.1 Definitionen der Kultur 9

2.1.2 Konzepte der Kulturforschung 11

2.1.3 Ansätze der Kulturforschung im Managementbereich 13

2.1.3.1 Entwicklung der Kulturforschung in der Betriebswirtschaftslehre 13

2.1.3.2 Vorgehensweise der Kulturforschung 16

2.1.3.3 Arten der Kulturforschungsstudien 17

2.1.3.4 Schwierigkeiten der Kulturforschung 18

2.2 Empirische Studien über Managementkulturforschung 20

2.2.1 IBM-Studien und Kulturdimensionen von Hofstede 23

2.2.1.1 Kulturdefinition nach Hofstede 24

2.2.1.2. Entstehung der Kulturdimensionen 26

2.2.1.3 Beschreibung der Kulturdimensionen 27

2.2.1.3.1 Machtdistanz 28

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

2.2.1.3.2 Kollektivismus und Individualismus 33

2.2.1.3.3 Maskulinität und Femininität 37

2.2.1.3.4 Unsicherheitsvermeidung 38

2.2.1.3.5 Langzeit- und Kurzzeitorientierung 41

2.2.1.4 Bewertung des 5-D Modells von Hofstede 42

2.2.2 Die GLOBE-Studien 46

2.2.3 Kulturstandard von Thomas 56

2.2.3.1 Definition des Kulturstandards von Thomas 56

2.2.3.2 Ermittlung der Kulturstandards 57

2.2.3.3 Chinesische Kulturstandards 60

2.2.3.3.1 Soziale Harmonie „Gleichheit in Ungleichheit“ 60

2.2.3.3.2 Hierarchie 61

2.2.3.3.3. Guanxi und Renqing 62

2.2.3.3.4 Gruppenorientierung: Das „Danwei“-System 63

2.2.3.3.5 Gesicht geben und Gesicht nehmen 64

2.2.3.3.6 Etikette, Bescheidenheit und Höflichkeit 65

2.2.3.3.7 Regelrelativismus 66

2.2.3.4 Deutsche Kulturstandards 67

2.2.3.4.1 Sachorientierung 67

2.2.3.4.2 Wertschätzung von Strukturen und Regeln 68

2.2.3.4.3 Zeitplanung 68

2.2.3.4.4 Regelorientierung und Internalisierte Kontrolle 69

2.2.3.4.5 Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen 70

2.2.3.4.6 Schwacher Kontext als Kommunikationsstil 70

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

2.2.3.4.7 Individualismus 70
2.2.3.5 Beurteilung der Kulturstandards nach Thomas 71
2.2.4 Chinesische und deutsche Verhaltensmuster....72
2.3. Kultur in der experimentellen Wirtschaftsforschung 74
3. Leistungsorientierte Anreizsysteme 83
3.1 Leistungsanreize 83
3.1.1 Intrinsische und extrinsische Anreize....84
3.1.2 Materielle und immaterielle Anreize....87
3.2 Anreizsysteme 88
3.2.1 Agency-Theorie....89
3.2.2 Soziale Präferenzen im Agency-Modell....93
3.2.2.1 Soziale Präferenzen im Überblick....93
3.2.2.2 Ungleichheitsaversion 95
3.3 Empirische Untersuchungen zum Anreizsystem....100
3.3.1 Fairness und Ungleichheitsaversion in Diktator- und Ultimatumspielen.100
3.3.2 Sozialpräferenzen im Agency-Modell....104
4. Experimentdesign....110
4.1 Allgemeine Beschreibung 110
4.2 Anreizserie....112
4.3 Entlohnungsstrukturserie....118
5. Hypothesen....121
5.1 Hypothese für Anreizserien....121
5.2 Hypothesen für Entlohnungsstrukturserie 124
6. Ablauf des Experiments 131

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

6.1 Umfang des Experiments 131
6.2 Vergleichbarkeit des Experiments 132
7. Experimentelle Ergebnisse 134
7.1 Allgemeine Auswertungen 134
7.2 Wirkung des zusätzlichen immateriellen Anreizes 140
7.2.1 Kurzfristige immaterielle Anreizwirkung 140
7.2.2 Wirkung der immateriellen Anreize nach Leistungsgruppen 143
7.3 Wirkung des zusätzlichen materiellen Anreizes 151
7.3.1 Allgemeine Wirkung des zusätzlichen materiellen Anreizes 151
7.3.2 Wirkung auf unterschiedliche Leistungsgruppen 157
7.4 Materielle vs. Immaterielle Anreize 165
7.5 Reaktionen auf Entlohnungsungleichheit 167
7.5.1 Treatment mit 5 Entlohnungssätzen 168
7.5.1.1 Kurzfristige Wirkung der Bekanntmachung der Entlohnungssätze .. 169
7.5.1.2 Langfristige Wirkung der Bekanntmachung der Entlohnungssätze . 180
7.5.2 Treatment mit 2 Entlohnungssätzen 182
7.5.2.1 Kurzfristige Wirkung der Bekanntmachung der Entlohnungssätze .. 184
7.5.2.2 Langfristige Wirkung der Bekanntmachung der Entlohnungssätze . 186
7.5.3 Vergleich der Entlohnungsgruppen 6 in den Treatments 5-ES und 2-ES 189
8. Zusammenfassung und Ausblick 194
Literaturverzeichnis 199

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abkürzungsverzeichnis

5-ES	Treatment mit 5 Entlohnungssätze
2-ES	Treatment mit 2 Entlohnungssätze
A	(Arbeits-)Einsatz
B	Entlohnung (Belohnung) des Entscheidungsträgers
BT-10	Basistreatment mit einer Auszahlung von 10 GE
BT- 6	Basistreatment mit einer Auszahlung von 6 GE
C	Korrektheit in %
DA	durchschnittlich bearbeitete Aufgaben
DC	durchschnittliche Korrektheit
DE	Deutschland
DP	durchschnittlicher Erfolg
f	Prämiensatz
F	Fixum
G	Erfolg
i	Proband
I	Arbeitseinsatz des Entscheidungsträgers
L(I)	Funktion des Arbeitsleids des Entscheidungsträgers
m	Treatment
N	Anzahl der Probanden
NG	Nettoerfolg der Instanz (Erfolg abzüglich Entlohnung)
P	(Arbeits-)Erfolg
PI	normierte Leistungsänderung

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

x

t Periode

U Nutzenfunktion

V(B,I) Nutzenfunktion des Entscheidungsträgers

x Einkommen

ZI Treatment mit zusätzlicher Information

ZM Treatment mit zusätzlichem materiellem Anreiz

φ Entlohnungsfunktion

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aspekte der Kultur 12

Abbildung 2: Vergleich der wirtschaftlichen Forschungsmethoden 23

Abbildung 3: Drei Ebenen der Einzigartigkeit eines Menschen 25

Abbildung 4: Interkultureller Vergleich zwischen China und Deutschland nach Hofstedes 5D-Modell 28

Abbildung 5: Machtdistanz gegenüber Individualismus 36

Abbildung 6: „As is"-Rank für China und Deutschland nach GLOBE 55

Abbildung 7: „Should be"-Rank für China und Deutschland nach GLOBE 55

Abbildung 8: Karte der im Henrich et al. Projekt untersuchten Gesellschaften 78

Abbildung 9: Drei der wichtigsten Ausformungen der intrinsischen Motivation 85

Abbildung 10: Präferenz bei Ungleichheitsaversion 97

Abbildung 11: Vereinfachtes Ablaufdiagramm des Basistreatments 114

Abbildung 12: Vereinfachtes Ablaufdiagramm des Treatments mit zusätzlicher Information 116

Abbildung 13: Vereinfachtes Ablaufdiagramm des Treatments mit zusätzlichem materiellem Anreiz 117

Abbildung 14: Vereinfachtes Ablaufdiagramm der Entlohnungsstrukturserie 120

Abbildung 15: Löhne der Mitarbeiter der Telekom Nanning 2002 127

Abbildung 16: Löhne der Mitarbeiter beim Webportal Sohu (1997), Auszug.....128

Abbildung 17: DP_t des BT-10 in Abhängigkeit von der Periode 137

Abbildung 18: DP_t des BT-6 in Abhängigkeit von der Periode 138

Abbildung 19: DP_t des ZI in Abhängigkeit von der Periode.....140

Abbildung 20: $DP_{1,5}$ und $DP_{6,10}$ der ÜZI in China 145

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abbildung 21: $DP_{1,5}$ und $DP_{6,10}$ der UZI in China 147

Abbildung 22: $DP_{1,5}$ und $DP_{6,10}$ der MZI in China 147

Abbildung 23: $DP_{1,5}$ und $DP_{6,10}$ der ÜZI in Deutschland 148

Abbildung 24: $DP_{1,5}$ und $DP_{6,10}$ der UZI in Deutschland 149

Abbildung 25: $DP_{1,5}$ und $DP_{6,10}$ der MZI in Deutschland 150

Abbildung 26: DP_t des ZM in Abhängigkeit von der Periode 152

Abbildung 27: $DP_{1,5}$ und $DP_{6,10}$ der Treatments BT-10 und ZM in China 153

Abbildung 28: $DC_{1,5}$ und $DC_{6,10}$ der Treatments BT-10 und ZM in China 154

Abbildung 29: $DP_{1,5}$ und $DP_{6,10}$ der Treatments BT-10 und ZM in Deutschland 156

Abbildung 30: $DC_{1,5}$ und $DC_{6,10}$ der Treatments BT-10 und ZM in Deutschland 157

Abbildung 31: $DP_{1,5}$ und $DP_{6,10}$ der ÜZM in China 159

Abbildung 32: $DP_{1,5}$ und $DP_{6,10}$ der UZM in China 160

Abbildung 33: $DA_{1,5}$ und $DA_{6,10}$ der UZM in China 160

Abbildung 34: $DP_{1,5}$ und $DP_{6,10}$ der MZM in China 161

Abbildung 35: $DP_{1,5}$ und $DP_{6,10}$ der ÜZM in Deutschland 163

Abbildung 36: $DP_{1,5}$ und $DP_{6,10}$ der UZM in Deutschland 164

Abbildung 37: $DP_{1,5}$ und $DP_{6,10}$ der MZM in Deutschland 164

Abbildung 38: Vergleich der Treatments ZI und ZM in China 165

Abbildung 39: Vergleich der Treatments ZI und ZM in Deutschland 166

Abbildung 40: DP_t der EG 12 und EG BT-10 in China 169

Abbildung 41: DP_t der EG 10 und EG BT-10 in China 170

Abbildung 42: DP_t der EG 8, EG BT-6 und EG BT-10 in China 171

Abbildung 43: DP_t der EG 7 und EG BT-6 in China 172

Abbildung 44: DP_t der EG 6 und EG BT-6 in China 172

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abbildung 45: DP_t der EG 12 und EG BT-10 in Deutschland.....174

Abbildung 46: DP_t der EG 10 und EG BT-10 in Deutschland.....175

Abbildung 47: DP_t der EG 8, EG BT-10 und EG BT-6 in Deutschland.....175

Abbildung 48: DP_t der EG 7 und EG BT-6 in Deutschland.....176

Abbildung 49: DP_t der EG 6 und EG BT-6 in Deutschland.....177

Abbildung 50: DP_t der EG 6, EG 24 und EG BT-6 in China.....184

Abbildung 51: DP_t der EG 6, EG 24 und EG BT-6 in Deutschland 185

Abbildung 52: DP_t der EG 6 in Treatments 2-ES und 5-ES in China.....190

Abbildung 53: DP_t der EG 6 in Treatments 2-ES und 5-ES in Deutschland 192

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bilateraler Handel zwischen China und Deutschland 3

Tabelle 2: Deutsche Direktinvestitionen in China 4

Tabelle 3: Vergleich der Vorgehensweisen der Kulturforschung 17

Tabelle 4: Die Datenbasis der deutschen GLOBE-Studien 50

Tabelle 5: Die Datenstruktur des Projekts von Thomas 58

Tabelle 6: Motivationsstruktur der Anreizserien 118

Tabelle 7: Treatments in Entlohnungsstrukturserien 119

Tabelle 8: Kulturelle Unterschiede zwischen China und Deutschland 122

Tabelle 9: Teilnehmerzahlen der Treatments 131

Tabelle 10: Deskriptive Auswertung der Treatments BT-10 136

Tabelle 11: Deskriptive Auswertung der Treatments BT-6 139

Tabelle 12: Panelregression - kurzfristiger Effekt des Feedbacks in den Treatments ZI 142

Tabelle 13: Wirkung des kurzfristigen Feedbacks in China und Deutschland 143

Tabelle 14: Zuordnung zu Leistungsgruppen in den Treatments ZI und BT 144

Tabelle 15: Vergleich Gruppe ÜZI zwischen BT und ZI in China 146

Tabelle 16: Zusammenfassung der Treatments BT-10 und ZI in China 148

Tabelle 17: Zusammenfassung der Treatments BT-10 und ZI in Deutschland 150

Tabelle 18: Zusammenfassung der Treatments BT-10 und ZM in China und Deutschland 155

Tabelle 19: Zuordnung zu Leistungsgruppen (ZM) 158

Tabelle 20: Zusammenfassung der Treatments BT-10 und ZM in China ($DP_{i,t}$) 158

Tabelle 21: Zusammenfassung der Treatments BT-10 und ZI in China ($DC_{i,t}$) 161

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Tabelle 22: Zusammenfassung der Treatments BT-10 und ZI in Deutschland ($DP_{i,t}$) 162

Tabelle 23: Zusammenfassung der Treatments BT-10 und ZI in Deutschland ($DC_{i,t}$) 162

Tabelle 24: Zusammenfassung der Treatments ZI und ZM in China ($P_{i,t}$) 167

Tabelle 25: Zusammenfassung der Treatments ZI und ZM in Deutschland ($P_{i,t}$).....167

Tabelle 26: DP_5 und DP_6 der Treatments BT-10, BT-6 und 5-ES in China 173

Tabelle 27: DP_5 und DP_6 der Treatments BT-10, BT-6 und 5-ES in Deutschland....177

Tabelle 28: Kurzfristige Wirkungen der Bekanntmachung des Treatments 5 ES.....178

Tabelle 29: Vergleich der Treatments BT-6, BT-10 und 5-ES in China.....181

Tabelle 30: Vergleich BT-6, BT-10 und 5ES in Deutschland.....182

Tabelle 31: Deskriptive Auswertung des Treatments 2-ES für China 186

Tabelle 32: Deskriptive Auswertung des Treatments 2-ES für Deutschland.....188

Tabelle 33: Die Wirkungen der Bekanntmachung des Treatments 2-ES.....189

Tabelle 34: Vergleich der EG 6 in Treatments 5-ES und 2-ES in China 191

Tabelle 35: Vergleich der EG 6 im 5- und 2-ES Treatment in Deutschland.....193

Tabelle 36: wichtige Ergebnisse der Experimentserien 194

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Machtdistanzindexwerte von Hofstede 210

Anhang 2: Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit geringer und großer Machtdistanz 211

Anhang 3: Individualismusindexwerte von Hofstede 212

Anhang 4: Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit geringem und großem Individualismusindex 213

Anhang 5: Maskulinitätsindexswerte von Hofstede 214

Anhang 6: Hauptunterschiede zwischen maskulinen und femininen Gesellschaften 215

Anhang 7: Indexwerte der Unsicherheitsvermeidung von Hofstede 216

Anhang 8: Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit schwachem und starkem Unsicherheitsvermeidungsindex 217

Anhang 9: Langzeitorientierungsindex von Hofstede 218

Anhang 10: Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit Kurzzeit- und Langzeitorientierung 219

Anhang 11: Zusammenfassung der Frequenzen der Proposer-Angebote im Ultimatumspiel 220

Anhang 12: Angebote für den Gegenspieler im Diktatorspiel 222

Anhang 13: Bildschirm für Basistreatment BT-10 - Stufe I 224

Anhang 14: Bildschirm für Basistreatment BT-10 - Stufe II 225

Anhang 15: Bildschirm für Treatment ZI 226

Anhang 16: Instruktionsbildschirm für das Treatment 5-ES 227

Anhang 17: Änderungsbildschirm für das Treatment 5-ES 228

Anhang 18: Vergleich der Bildschirme für das Treatment 5-ES 229

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

1. Einleitung

Kulturbedingte Unterschiede in der Mitarbeiterführung erfahren durch die Globalisierung eine zunehmende Bedeutung. Menschen unterschiedlicher Nationalitäten mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen treffen in Unternehmen zusammen, arbeiten gemeinsam in einem Team oder befinden sich in einer vertikalen hierarchischen Beziehung. Dies erklärt, warum die interkulturelle Forschung in den letzten Jahrzehnten immer mehr an Bedeutung gewonnen hat. Interkulturelle Probleme werden nach unterschiedlichen Aspekten analysiert und aus verschiedenen Sichtweisen betrachtet. Die meisten Publikationen beschäftigen sich mit der Frage, worin interkulturelle Unterschiede bestehen und wie das Verhalten von Menschen dadurch beeinflusst wird. Des Weiteren gibt es zahlreiche Bücher über das Thema „interkulturelles Training" mit vielen Ratschlägen, wie Geschäftsleute in der jeweiligen Kultur besser zurechtkommen sollten.

Während die Daten kulturvergleichender Studien normalerweise durch Befragungen und Interviews gesammelt werden, werden in einigen Arbeiten zur Überprüfung der Erkenntnisse auch quantitative Forschungsmethoden der „experimentellen Wirtschaftsforschung" angewendet. Die Vorteile dieser Methode liegen darin, dass die Rahmenbedingungen eines Experiments kontrollierbar sind und damit ein bestimmter Faktor zielgerichtet untersucht werden kann. Außerdem kann unter denselben Laborbedingungen ein Experiment in unterschiedlichen Kulturkreisen wiederholt werden. Nichtsdestotrotz gibt es bis jetzt kaum Experimente, die kulturelle Unterschiede systematisch untersuchen.[1]

[1] Vgl. Geng (2010), S. 2.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Deutschland, Vertreter einer westlichen Kultur, und China, die älteste Kultur Asiens, weisen sicherlich deutliche Kulturunterschiede auf. Da die chinesisch-deutschen Wirtschaftsbeziehungen immer mehr an Bedeutung gewinnen, besteht großes Interesse an der systematischen Untersuchung der kulturellen Unterschiede.

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf China (ohne Hongkong und Taiwan).

1.1 Die Bedeutung der chinesischen und deutschen Wirtschaftsbeziehungen

China ist als Zielland für Direktinvestitionen attraktiv. So hat China die Finanzkrise 2008/2009 verglichen mit der Weltwirtschaft recht gut überstanden. Beispielsweise hat China mit über sieben Prozent Wachstum des Bruttoinlandsprodukts im ersten Halbjahr 2009[2] seine Position in der Weltwirtschaft deutlich gestärkt. Der Handel zwischen China und Deutschland ist immer intensiver geworden. Deutschland ist der wichtigste Handelspartner Chinas in Europa und umgekehrt.[3] Die Entwicklung des bilateralen Handels in den letzten Jahren ist in Tabelle 1 zusammengefasst.

Trotz der Wirtschaftskrise sind die Einfuhren aus China im Jahr 2009 mit 8,8% nur moderat zurückgegangen. Insgesamt hat Deutschland im Jahr 2009 gegenüber dem Jahr 2008 17,5% weniger Waren aus dem Ausland eingeführt.[4]

---

[2] Quelle: National Bureau of Statistics of China.

[3] Quelle: Bundesregierung online.

[4] Quelle: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Aussenhandel/Gesamtentwicklung/Tabellen/Content100/GesamtentwicklungAussenhandel,property=file.pdf, abgerufen am 10.02.2011.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

	Handels-volumen	Wachstum geg. Vorjahr	deutsche Exporte nach China	Wachstum geg. Vorjahr	deutsche Importe aus China	Wachstum geg. Vorjahr	Chinesischer Handels-überschuss
Jahr	[Mrd. EUR]		[Mrd. EUR]		[Mrd. EUR]		[Exp-Imp]
2001	32,0	15,1 %	12,2	30,0%	19,8	7,5%	7,5
2002	35,9	12,2%	14,6	19,5%	21,3	7,8%	6,7
2003	43,8	22,0%	18,2	24,7%	25,6	20,2%	7,4
2004	53,6	22,4%	20,9	14,8%	32,7	27,7%	11,8
2005	60,9	13,6%	21,2	1,4%	39,7	21,4%	18,5
2006	77,4	27,2%	27,5	29,6%	50,0	22,8%	22,5
2007	86,3	11,4%	29,9	8,9%	56,4	12,9%	26,5
2008	94,9	9,9%	34,1	14,0%	60,8	7,8%	26,7
2009	91,9	-3,1%	36,5	7%	55,4	-8,8%	18,9
2010 1.Hj.	59,8	3,9%	25,2	55,8%	34,6	35,1%	9,4

Tabelle 1: Bilateraler Handel zwischen China und Deutschland[5]

Starkes Wirtschaftswachstum, ein großer Binnenmarkt und günstige Arbeitskräfte führen zu immer mehr ausländischen Investitionen in China. Neben den USA ist China jetzt schon das attraktivste Zielland für Direktinvestitionen.[6] Tabelle 2 zeigt die Entwicklung der deutschen Investitionen in China. Nach einem stetigen Anstieg in den Jahren 2003 bis 2006 ist im Jahr 2007 ein deutlicher Rückgang erkennbar, der vermutlich auf politische Ursachen zurückgeführt werden kann. Im Jahr 2008 sind trotz der Wirtschaftskrise die realisierten Investitionen im Vergleich zum Vorjahr wieder leicht gestiegen (siehe Tabelle 2). Im Jahr 2009 wurde Deutschland zum ersten Mal in die TOP10-Liste der Länder aufgenommen, die am meisten in China investieren.[7]

[5] Quelle: Botschaft der Bundesrepublik Deutschland Peking und Statistisches Bundesamt.

[6] Quelle: National Bureau of Statistics of China.

[7] Vgl. Auswärtiges Amt: Länderbericht China und National Bureau of Statistics of China.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Jahr(e)	Anzahl der genehmigten Projekte	vereinbarte Investitionen [Mio. USD]	realisierte Investitionen [Mio. USD]	kumulierter Bestand [Mio. USD]
1978-2000	k.A.	k.A.	6.437	6,407
2001	275	1.171	1.214	7.621
2002	272	915	928	8.549
2003	451	1.390	886	9.435
2004	608	2.280	1.058	10.493
2005	650	3.425	1.537	12.030
2006	k.A.	k.A.	1.979	14.009
2007	k.A.	k.A.	752	14.761
2008	390	k.A.	900	15.661
2009	k.A.	k.A.	1.227	16.888

Tabelle 2: Deutsche Direktinvestitionen in China[8]

1.2 Die Problemstellung

Die meisten ausländischen Investitionen werden in Form einer Kooperation mit chinesischen Unternehmen durchgeführt.[9] Diese Kooperationsform wird einerseits in den gesetzlichen Rahmenbedingungen Chinas favorisiert und erleichtert andererseits den Markteintritt der ausländischen Firmen. Die Kooperationen führen dazu, dass immer mehr direkte Kontakte zwischen Chinesen und Deutschen stattfinden. Da die beiden Länder nicht nur weit voneinander entfernt sind, sondern auch einen unterschiedlichen politischen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und sozialen Hintergrund haben, ist die Gefahr eines Misserfolgs für eine deutsche Direktinvestition in China sehr groß. Deutsche Manager müssen häufig feststellen, dass Abläufe und Methoden in China nicht so funktionieren wie in Deutschland. Die interkulturellen Unterschiede treten

[8] Quelle: Botschaft der Bundesrepublik Deutschland Peking. Reinvestierte Gewinne sind in der Tabelle unberücksichtigt.

[9] Equity Joint Venture, Cooperative Joint Venture und Contractual Joint Venture sind häufig angewendete Unternehmensformen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

beispielsweise schon bei der ersten Begegnung der chinesischen und deutschen Partner auf. Wem soll der deutsche Geschäftsführer zuerst die Hand schütteln? Gilt „Ladies first“ auch für die Frau aus der chinesischen Delegation? Ein Deutscher würde wahrscheinlich zuerst der Frau die Hand geben, aber in China lautet die Regel: Wer auf der höchsten Hierarchieebene ist, wird zuerst begrüßt. Es kommt natürlich auch darauf an, wie wichtig die Einhaltung der landestypischen Regeln für gute Geschäftsbeziehungen ist. Diese nicht formalisierten Regeln besitzen normalerweise für Chinesen eine hohe Bedeutung.

Wenn kulturelle Unterschiede in einem multinationalen Unternehmen bei der Unternehmensführung nicht ausreichend berücksichtigt werden, können sie zu einem Misserfolg führen. Ein bekanntes Beispiel hierfür ist das französische Automobilunternehmen Peugeot. Peugeot hat im Jahr 1985 mit dem chinesischen Partner Guangzhou Automobil und drei weiteren Unternehmen aus dem Finanzsektor ein Gemeinschaftsunternehmen mit einem Investitionsvolumen in Höhe von 850 Millionen französischen Francs und über 2000 Mitarbeitern in Guangzhou gegründet. Die Organisationsstruktur des Gemeinschaftsunternehmens wurde direkt von dem französischen Mutterkonzern übernommen. Die mittlere und obere Geschäftsführung wurde von Frankreich nach China entsandt. Diese Führungskräfte führten das Unternehmen so wie in Frankreich. Die Unternehmensführung setzte internationale, in 20 Ländern (China ausgeschlossen) erprobte Führungsmethoden und Organisationsstrukturen ein, die auch im Mutterkonzern angewendet wurden. Da die kulturellen Probleme damals noch nicht so stark im allgemeinen Bewusstsein angekommen waren, ging die Unternehmensführung davon aus, dass diese Prinzipien auch für das Gemeinschaftsunternehmen in China von Vorteil seien. Das Ergebnis war erschreckend. Die chinesischen Mitarbeiter kamen mit den Führungsmethoden und -stilen der französischen Unternehmensleitung nicht zurecht. Neben sprachlichen Problemen fühlten sich die chinesischen Mitarbeiter überfordert und waren es zudem nicht gewohnt, vorgegebene Regeln exakt einzuhalten. Sie fühlten sich von ihren ausländischen Vorgesetzten ausgenutzt und nicht korrekt behandelt. Dies ging so weit, dass die chinesischen Mitarbeiter sogar Protesthandlungen durchführten und die Arbeit bestreikten. Mit Hilfe der chinesischen Regierung und der französischen Botschaft konnten die chinesischen

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Mitarbeiter beruhigt werden. Aber dem Gemeinschaftsunternehmen ging es kontinuierlich schlechter und im Jahr 1997 kehrte Peugeot nach Frankreich zurück und beendete die Zusammenarbeit. Das Beispiel zeigt, dass die Führungsmethoden und Anreizsysteme, die im eigenen Land erfolgreich sind, nicht unbedingt auch im Ausland Erfolg haben.[10]

Bis 2009 haben sich rund 5000 deutsche Unternehmen in China etabliert.[11] In der Regel entsenden deutsche Unternehmen einige Fachkräfte und die Geschäftsführung nach China, die anderen Mitarbeiter werden direkt vor Ort gesucht. Die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten ist ohnehin schon eine ständige Herausforderung in der Unternehmensführung. Vor dem interkulturellen Hintergrund wird dies noch schwieriger. Daher ist die Unternehmensführung gefordert, gerade auch die Wünsche und Vorstellungen der Mitarbeiter aus fremden Ländern zu erkunden, da die länderspezifischen Kulturen das Verhalten und die Wahrnehmung der Mitarbeiter und deren Motivation sowie die Entscheidungsfindungsprozesse beeinflussen.

Im „Handbuch China“ von Zinzius findet sich dazu ein passendes Beispiel:

„Die Geschäftsführerin eines namhaften deutschen Modehauses besuchte eine Niederlassung des Hauses in Shanghai. Mit Entsetzen stellte sie bei ihrer Ankunft fest, dass die ausgestellten Kleidungsstücke in den Schaufenstern der Filiale ungebügelt waren. Entsetzt und erbost über die Nachlässigkeit der chinesischen Mitarbeiter, zitierte die deutsche Managerin die gesamte Belegschaft einschließlich der Filialleiterin vor die Auslagen. Dort hielt sie den Mitarbeitern eine Strafpredigt, mit scharfen Worten kritisierte sie die Nachlässigkeit der chinesischen Mitarbeiter. Scheinbar unbeeindruckt ließen die Mitarbeiter die Strafpredigt über sich ergehen. Schweigend gingen sie wieder an ihre Arbeit. Am nächsten Tag jedoch war ein Großteil der Belegschaft unpünktlich. Einige erschienen mit fünf Minuten Verspätung, andere mit zehn, andere erschienen überhaupt nicht. In Rage ließ sich die Geschäftsführerin zu der Bemerkung hinreißen, die Chinesen seien sowieso alle unpünktlich. Erneut kritisierte

---

[10] Vgl. Li, H. L. (2003), Li, L. & Huang, J. (2000) und (2004) sowie Li et al. (1998).

[11] Quelle: Kamp (2009), S. 1.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

sie mit heftigen Worten die Arbeitsmoral der Belegschaft. Von nun an verschlechterte sich das Arbeitsklima zusehends. Die Arbeiter verspäteten sich, überzogen ihre Mittagspause, vernachlässigten ihre Arbeit, räumten nicht mehr auf etc. Ein geregeltes Arbeiten war nicht mehr möglich. Die Kommunikation zwischen deutscher Geschäftsführung und chinesischer Belegschaft war grundlegend gestört."[12]

Das Beispiel veranschaulicht, wie schwierig eine gelungene Mitarbeiterführung bzw. -motivation in einem chinesisch–deutschen Gemeinschaftsunternehmen ist. Die deutsche Managerin hat zweimal denselben Fehler begangen: Sie hat die chinesische Wahrnehmung vom „Gesicht" nicht berücksichtigt und in der Öffentlichkeit chinesische Mitarbeiter kritisiert.[13] Das „Gesicht" wird in China als persönliches Ansehen in der Gesellschaft definiert. Durch die offene Kritik fühlen sich die chinesischen Mitarbeiter persönlich angegriffen und verlieren daher ihr Gesicht in der Gesellschaft. Es kommt in diesem Fall zu einem passiven Widerstand der Chinesen.

Das Beispiel zeigt weiterhin, dass die chinesischen Mitarbeiter den Führungsstil und die Art direkter Formulierungen der deutschen Chefin nicht gewohnt waren. Chinesen, insbesondere der unteren Bildungsschichten, haben kaum Gelegenheit, ausländische Kulturen kennenzulernen, um Verständnis für das Verhalten ihrer Chefin aufzubringen. Derjenige, der in China langfristig Erfolg haben möchte, muss das Land gut verstehen. Nur die Ausländer, die die chinesische Kultur richtig kennen, können die alltäglichen Konfliktsituationen in China bewältigen.

Die vorliegende Arbeit versucht Erkenntnisse über die kulturellen Einflüsse auf die Mitarbeitermotivation zu gewinnen, die für die Gestaltung eines Anreizsystems in chinesisch–deutschen Gemeinschaftsunternehmen hilfreich sein können. Hierbei werden vorrangig die Faktoren, die stark von Kultur beeinflusst werden, wie Kommunikationsarten zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten untersucht und Überlegungen zur Fairness angestellt.

---

[12] Zinzius (2007), S. 47.

[13] Vgl. Zinzius (2007), S. 47.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.