



## 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.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Geng (2010), S. 2.



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<sup>2</sup> 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.<sup>3</sup> 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.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Quelle: National Bureau of Statistics of China.

<sup>3</sup> Quelle: Bundesregierung online.

<sup>4</sup> 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.

	<b>Handels- volumen</b>	<b>Wachstum geg. Vorjahr</b>	<b>deutsche Exporte nach China</b>	<b>Wachstum geg. Vorjahr</b>	<b>deutsche Importe aus China</b>	<b>Wachstum geg. Vorjahr</b>	<b>Chinesischer Handels- überschuss</b>
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<sup>5</sup>**

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.<sup>6</sup> 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.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Quelle: Botschaft der Bundesrepublik Deutschland Peking und Statistisches Bundesamt.

<sup>6</sup> Quelle: National Bureau of Statistics of China.

<sup>7</sup> Vgl. Auswärtiges Amt: Länderbericht China und National Bureau of Statistics of China.

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<sup>8</sup>**

## 1.2 Die Problemstellung

Die meisten ausländischen Investitionen werden in Form einer Kooperation mit chinesischen Unternehmen durchgeführt.<sup>9</sup> 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

<sup>8</sup> Quelle: Botschaft der Bundesrepublik Deutschland Peking. Reinvestierte Gewinne sind in der Tabelle unberücksichtigt.

<sup>9</sup> Equity Joint Venture, Cooperative Joint Venture und Contractual Joint Venture sind häufig angewendete Unternehmensformen.

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

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.<sup>10</sup>

Bis 2009 haben sich rund 5000 deutsche Unternehmen in China etabliert.<sup>11</sup> 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

---

<sup>10</sup> Vgl. Li, H. L. (2003), Li, L. & Huang, J. (2000) und (2004) sowie Li et al. (1998).

<sup>11</sup> Quelle: Kamp (2009), S. 1.



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.“<sup>12</sup>

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.<sup>13</sup> 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.

---

<sup>12</sup> Zinzius (2007), S. 47.

<sup>13</sup> Vgl. Zinzius (2007), S. 47.



### **1.3 Die Struktur der Arbeit**

In Kapitel 2 werden zunächst die chinesische und die deutsche Kultur gegenüber gestellt und dabei die typischen Verhaltensmuster in beiden Ländern herausgearbeitet. Der Vergleich soll aufzeigen, wo interkulturelle Konflikte theoretisch vorhanden sind und welche möglichen Konsequenzen sich daraus ergeben. Die Grundlagen dafür bilden die Erkenntnisse aus der Betrachtung ausgewählter Ansätze der Kulturforschung bzw. kulturvergleichender Studien. Anschließend wird ein kurzer Überblick über Kulturaspekte in der experimentellen Forschung gegeben. Dies soll einen Eindruck über den bisherigen Stand der Forschung vermitteln. Das Kapitel 3 liefert weitere theoretische Grundlagen: Es beschäftigt sich zuerst mit unterschiedlichen Anreizen für Mitarbeitermotivation und deren Wirkungen. Danach werden Anreizsysteme mit theoretischen Modellen beschrieben und ausgewählte Experimente zu Anreizen und Anreizsystemen vorgestellt.

Mit experimentellen Methoden wird in der vorliegenden Arbeit überprüft, ob die Mitarbeitermotivation wirklich von kulturellen Faktoren beeinflusst wird und ob ein Anreizsystem in zwei Kulturen eine unterschiedliche Wirkung zeigt. Im Kapitel 4 wird das Experimentdesign detailliert diskutiert. Dabei werden zwei Experimentserien betrachtet, die jeweils ein Basisexperiment und zwei Variationen beinhalten, sodass die Wirkungen der Änderungen analysiert werden können. Im Kapitel 5 werden basierend auf den Erkenntnissen aus den theoretischen und empirischen Studien, die in Kapitel 2 und 3 vorgestellt wurden, sechs Hypothesen hergeleitet. Kapitel 6 beschreibt den Ablauf der Experimente. Dabei wird auch die Vergleichbarkeit der Experimente in China und in Deutschland diskutiert. Im folgenden Kapitel werden die experimentellen Daten detailliert ausgewertet und in Bezug auf die Praxissituationen interpretiert. Das letzte Kapitel liefert eine Zusammenfassung und einen Ausblick auf weitere Experimentideen und Forschungsansätze.

## 2. Kulturunterschiede zwischen China und Deutschland

In diesem Kapitel werden kulturelle Unterschiede im Managementbereich durch die Betrachtung empirischer Studien dargestellt und dabei ein Fokus auf die chinesischen und deutschen Verhaltensmuster gelegt. Im Abschnitt 2.1 wird ein Einstieg in die Kulturtheorie mit ihren Definitionen, Konzepten und Ansätzen im Managementbereich geliefert. In den folgenden Abschnitten werden drei bedeutende Studien ausführlich vorgestellt, um daraus die kulturellen Unterschiede zwischen Chinesen und Deutschen herauszuarbeiten. Es handelt sich hierbei um die IBM-Studien von Hofstede, die „GLOBE-Studien“ und die „Kulturstandards“ von Thomas. In einem weiteren Abschnitt wird ein Überblick über Ergebnisse der experimentellen Wirtschaftsforschung in diesem Bereich gegeben.

### 2.1 Kultur

#### 2.1.1 Definitionen der Kultur

*„Kultur für Menschen ist wie das Wasser für die Fische: Das Wasser bleibt unbemerkt, solange der Fisch darin bleibt. Befindet er sich außerhalb seiner gewohnten Lebenswelt, spürt er auf schmerzliche Weise die Folgen dieser Bewegung.“*<sup>14</sup> Dieser Satz von Blom und Meier beschreibt die Beziehung zwischen Menschen und Kultur am besten. Menschen, die in einer Kultur leben, halten Dinge für selbstverständlich, die Menschen aus anderen Kulturkreisen nicht unbedingt verstehen. Nur wenn zwei oder mehrere Kulturen zusammentreffen, wird erkennbar, wie stark die Kulturen sich voneinander unterscheiden.

Trotz unzähliger Arbeiten über Kulturforschung gibt es keine einheitliche Definition für den Begriff „Kultur“.<sup>15</sup> Bereits im Jahr 1952 haben Kroeber und Kluckhohn über 164 Kulturdefinitionen nach sieben Kategorien unterteilt und miteinander vergli-

---

<sup>14</sup> Blom & Meier (2004), S. 35.

<sup>15</sup> Vgl. Scherm & Süß (2001), S. 20.

chen.<sup>16</sup> Hier werden nur ein paar Beispiele aufgelistet, um einen Einblick in die Vielfältigkeit der Kulturdefinition zu geben:

*“Culture, or civilization, . . . is that complex whole which includes knowledge, belief, art, law, morals, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society.”* (Tylor, 1871)

*„The culture of a group is the sum total and organization of the social heritages which have acquired a social meaning because of racial temperament and of the historical life of the group.“* (Park und Burgess, 1921)

*“Culture consists of all results (products) of human learned effort at adjustment.”* (Blumenthal, 1941)

*“A culture is a system of interrelated and interdependent habit patterns of response.”* (Willey, 1927)

*“Die Kultur besteht ihrem tiefsten Wesen nach in der inneren Formung des menschlichen Geistes; in der äußeren Formung des Körpers and der Natur insofern, als diese durch den Geist gelenkt ist. Somit ist Kultur, wie alles Geistige, etwas Immanentes, etwas durchaus Innerliches und als solches der äußeren Beobachtung direkt nicht zugänglich.”* (Schmidt, 1937)

*„Kultur ist die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer sozialen Einheit, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese soziale Einheit gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet hat.“* (Kutschker & Schmid, 2002)

Zusammenfassend gilt für die theoretischen Betrachtungen, dass der Begriff „Kultur“ einen sehr weiten Bereich umfasst, der von Gegenständen und Werkzeugen, über Werte und Ideen bis hin zur Art und Weise des Umgangs mit Dingen und Subjekten

---

<sup>16</sup> Siehe Kroeber & Kluckhohn (1952), Part II.



reicht.<sup>17</sup> Die Eigenschaften der Kultur werden häufig durch folgende Merkmale definiert:<sup>18</sup>

- Kultur ist nicht genetisch vererbt, sondern nach der Geburt erlernt.<sup>19</sup>
- Kultur ist ein System von kollektiven Verhaltensnormen, -mustern und -werten, das gemeinsam benutzt wird.<sup>20</sup>
- Kultur wird von Generation zu Generation weitergegeben. Der Kern der Kultur ist im Laufe der Zeit relativ stabil.<sup>21</sup> Aber die Außenschicht der Kultur – wie Bekleidung und Sprachen – ändert sich von Zeit zu Zeit.

Diese Annahmen werden auch in der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegt.

### 2.1.2 Konzepte der Kulturforschung

Die Aspekte der Kultur können nach der Zugänglichkeit in zwei Bereiche unterteilt werden: **Deskriptive Aspekte** der Kultur (Perceptas) sind leicht zugänglich und beobachtbar. Dazu gehören sowohl die materiellen als auch die immateriellen Artefakte. Das Verhalten wie Sprache und Sitten sowie die Verhaltensergebnisse wie Kleidung und Kunstgegenstände werden in den deskriptiven Aspekten zusammengefasst. Die Aspekte, die nicht leicht zugänglich und nicht direkt beobachtbar sind, werden dagegen als **explikative Aspekte** der Kultur (Conceptas) bezeichnet. Hierzu zählen die Verhaltensursachen wie Werte, Normen und Einstellungen. Solche Aspekte sind für Angehörige einer bestimmten Kultur selbstverständlich und für kulturelle Fremde eher schwierig nachzuvollziehen. Um eine Kultur und deren komplexe Struktur richtig zu verstehen, müssen in der Kulturforschung beide Aspekte betrachtet werden.<sup>22</sup> In An-

---

<sup>17</sup> Vgl. Thomas et al. (2005), S. 21.

<sup>18</sup> Vgl. Xu (2007), S. 7. und Keller (1982), S. 113ff.

<sup>19</sup> Siehe auch Hofstede (2005).

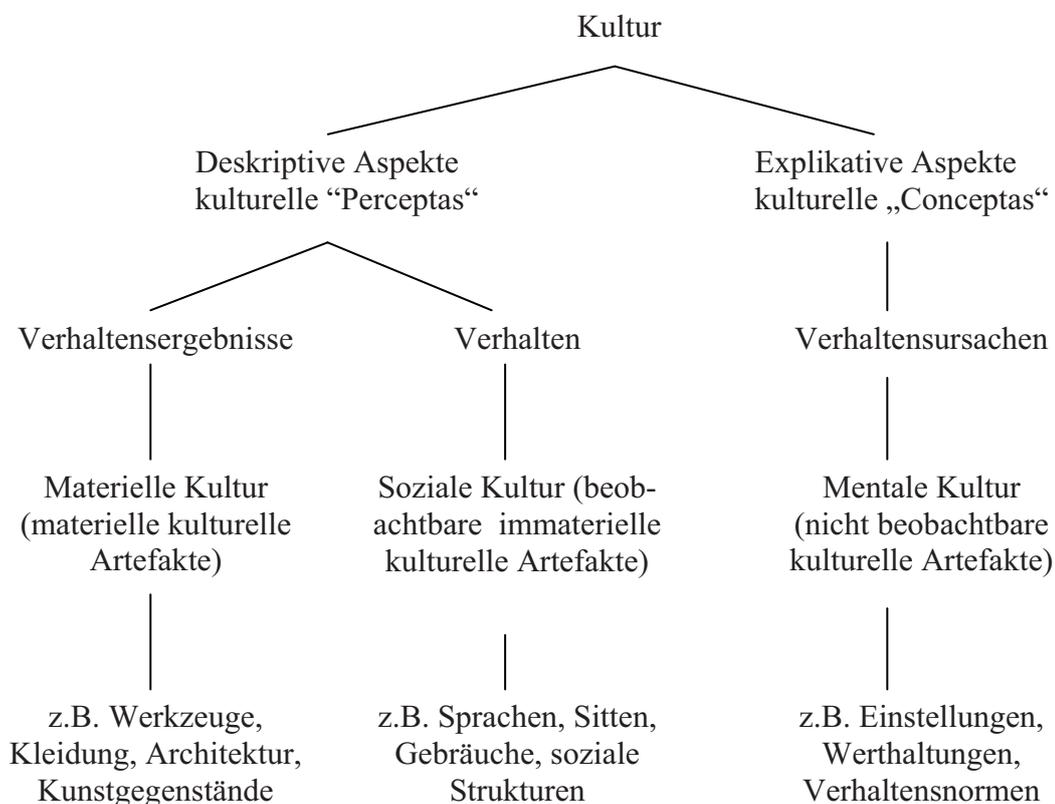
<sup>20</sup> Vgl. Scherm & Süß (2001), S. 20, siehe auch Keller (1982), S. 120ff.

<sup>21</sup> Siehe Keller (1982), S. 113ff und Scherm & Süß (2001), S. 20.

<sup>22</sup> Vgl. Scherm & Süß, (2001), S. 21.



lehnung an Keller haben Scherm und Süß die Aspekte der Kultur, wie in Abbildung 1 dargestellt, kategorisiert.<sup>23</sup>



**Abbildung 1: Aspekte der Kultur<sup>24</sup>**

Ein Vergleich der drei Spalten in Abbildung 1 zeigt, dass nur die materiellen kulturellen Artefakte unmittelbar zugänglich sind. Sie sind jedoch nicht ohne Weiteres interpretierbar. Die Aspekte sozialer Kultur sind zwar auch zu beobachten, aber ohne notwendige Kenntnisse schon deutlich schwerer herauszufinden. Die Aspekte mentaler Kultur sind kaum zugänglich und eine direkte Beobachtung ist nicht möglich.<sup>25</sup> Die dazu gehörenden Verhaltensursachen erzeugen das Orientierungssystem einer Kultur.

<sup>23</sup> Vgl. Keller (1982).

<sup>24</sup> Scherm & Süß, (2001), S. 21.

<sup>25</sup> Vgl. Ebenda.



Die deskriptiven Aspekte bilden für die Kulturforschung eine Außenhülle, die explikativen Aspekte den Kern einer Kultur. Da die Betrachtung der Außenhülle verhältnismäßig leicht ist und der Kern schwer zu erfassen ist, werden in den meisten Publikationen über interkulturelle Forschungen nur die kulturellen Unterschiede beschrieben und Empfehlungen gegeben, wie ein Fremder sich in einer anderen Kultur verhalten sollte. Es fehlen jedoch häufig Erklärungen zu den Verhaltensursachen.<sup>26</sup>

Die vorliegende Arbeit versucht die explikative Ebene der Kultur einzubeziehen und die unterschiedlichen Einstellungen zu Anreizsystemen für Mitarbeitermotivation zwischen Chinesen und Deutschen durch experimentelle Methoden nachzuweisen.

### **2.1.3 Ansätze der Kulturforschung im Managementbereich**

#### 2.1.3.1 Entwicklung der Kulturforschung in der Betriebswirtschaftslehre

Es gibt seit dem 18. Jahrhundert Kulturforschung in unterschiedlichen Bereichen und zahlreiche Definitionen für Kultur. So wurde Anfang des 19. Jahrhunderts die Theorie der „Nationalen Kultur“ im Bereich der Sozialanthropologie entwickelt. Die These dieser Theorie lautet: Alle Gesellschaften sind mit den gleichen Grundproblemen konfrontiert, nur die Lösungen sind unterschiedlich.<sup>27</sup> Im Jahr 1954 haben Inkeles und Levinson nach intensiven Untersuchungen zum Thema „Nationale Kultur“ in ihrer Veröffentlichung folgende weltweit möglichen Grundprobleme benannt:

- „*Verhältnis zur Autorität*“
- „*Selbstverständnis, insbesondere*
  - *die Beziehungen zwischen Individuum und Gesellschaft, und*
  - *die Vorstellung des Individuums von Maskulinität und Femininität*“

---

<sup>26</sup> Vgl. Keller (1982) und Blom & Meier (2004).

<sup>27</sup> Vgl. Hofstede & Hofstede (2006), S. 28.