



Reziproke Anpassungsstrategien in chinesisch-deutschen Joint Ventures

Enuo Wang und Hede Helfrich

Abstract: Der Geschäftsverkehr zwischen Deutschland und China ist zunehmend enger geworden. Besonders beliebt ist der Zusammenschluss von deutschen und chinesischen Unternehmen in Form eines Joint Ventures. Der vorliegende Artikel verfolgt das Ziel, mit Hilfe eines qualitativen Forschungsansatzes die interkulturellen Anpassungsstrategien in chinesisch-deutschen Joint Ventures darzustellen. Den Kern der Arbeit bilden Interviews mit deutschen und chinesischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Unter reziproker Perspektive werden die gegenseitigen Konstrukte des Selbstbildes, des Fremdbildes und des Metabildes der Akteure beschrieben und analysiert. Daraus werden auf der Basis der drei theoretischen Dimensionen *Kognition*, *Emotion* und *Verhalten* interkulturelle Anpassungsstrategien abgeleitet. Abschließend werden Folgerungen für den interkulturellen Fremdsprachenunterricht diskutiert.

Business between Germany and China has become increasingly tight. The fusion of German and Chinese companies in the form of a joint venture is particularly popular. The aim of this article is to present the intercultural adaptation strategies in Chinese-German joint ventures. Using a qualitative research approach, the work focuses on the analysis of interviews with German and Chinese employees. The constructs of the self-image, the external image and the meta-image of the interaction actors are described and analyzed from a reciprocal perspective. From this, intercultural adaptation strategies are derived on the basis of the three theoretical dimensions of *cognition*, *emotion* and *behavior*. Finally, conclusions for intercultural foreign language teaching are discussed.

Schlagwörter: Kommunikationsstrategien, Interkulturalität, chinesisch-deutsche Joint Ventures, Reziprozität; communication strategies, interculturality, Chinese-German joint ventures, reciprocity.

1 Einleitung

Der wirtschaftliche Austausch zwischen China und Deutschland ist zunehmend enger geworden. Trotz des in den letzten Jahren moderaten Wachstums der chinesischen Volkswirtschaft und der schwieriger werdenden Rahmenbedingungen entwickeln sich die deutsch-chinesischen Wirtschaftsbeziehungen weiterhin positiv. Deutschland ist mit Abstand Chinas größter europäischer Handelspartner, und China war 2018 zum dritten Mal in Folge Deutschlands größter Handelspartner (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2020).

Ausländische Unternehmen unterliegen in China zahlreichen Einschränkungen. Besonders in den sog. Schlüsselindustrien war es ausländischen Investoren bis vor Kurzem oft nicht erlaubt, eigenständige Tochterfirmen zu betreiben, sondern sie wurden dazu verpflichtet, als Unternehmensform ein sog. Joint Venture zu wählen (vgl. Viehmann 2018). Ein Joint Venture ist ein Gemeinschaftsunternehmen, in der der ausländische sowie der einheimische Partner jeweils einen Teil des Eigenkapitals halten. Das Unternehmen steht unter gemeinsamer Leitung und trägt gemeinsam das finanzielle Risiko (vgl. Engelhard/Altmann 2018). Das Joint Venture bietet die Möglichkeit, Managementkonzepte und Technologien bilateral kennenzulernen und auszutauschen, besitzt aber auch Konfliktpotenzial. Die daraus resultierende kulturelle ‚Kollision‘ äußert sich vor allem in kulturell unterschiedlichen Kommunikationsweisen (vgl. Maletzky 2010: 38). Diese können Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen, den Arbeitsablauf und die Arbeitsleistungen von Joint Venture-Mitarbeitern haben. Als wichtiger Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg eines Joint Venture darf daher die gegenseitige Anpassung der jeweiligen Kommunikationsweisen gelten (vgl. Müller 2009).

Dieser Artikel wählt deutsch-chinesische Joint Ventures in China als Forschungsobjekt aus¹. Untersucht werden soll, welche Kommunikationsstrategien chinesische und deutsche Angestellte (Mitarbeitende und Führungskräfte) in ihrem Arbeitsumfeld einsetzen, um eine wechselseitige kulturelle Anpassung zu erreichen.

2 Stand der Forschung

2.1 Kommunikation als Informationsaustausch

Grundlegend für die menschliche Interaktion ist der Austausch von Informationen zwischen den betroffenen Akteuren. Hierbei nimmt jeder Mensch sowohl die Rolle des Senders als auch die des Empfängers ein. Dieser Informationsaustausch wird

¹ Der Artikel basiert auf der Dissertation der Erstautorin (Wang 2017).

als „Kommunikation“ bezeichnet. Er geschieht in der Regel mithilfe eines Verschlüsselungssystems. Das wichtigste Verschlüsselungssystem ist die Sprache. Allerdings werden nicht alle Informationen durch Sprache verschlüsselt. Daher grenzt man die „sprachliche“ oder „verbale“ Kommunikation von der „nichtsprachlichen“ oder „nonverbalen“ Kommunikation ab.

Während die Fähigkeit zur Sprache als artspezifisches Merkmal anzusehen ist, ist die konkrete Sprache, die ein Mensch spricht, in starkem Maße kulturspezifisch (vgl. Helfrich 2019: 123). In jeder Gesellschaft müssen also vom Individuum spezifische Regeln des Sprachgebrauchs erworben werden. Hierbei lässt sich unterscheiden zwischen sprachlichen Regeln im engeren Sinne und Regeln der Sprachverwendung, sog. pragmatische Regeln (vgl. Wierzbicka 1991), die in weitaus geringerem Maße durch die jeweilige Einzelsprache vorgegeben sind. Diese Regeln sind als „Kommunikationsnormen“ (Herrmann/Grabowski 1994: 445) zu betrachten, die den sozialen und situativen Kontext sowie die individuelle Wissensbasis der beteiligten Gesprächspartner berücksichtigen.

2.2 Kommunikation als reziproker Prozess

Häufig wird Kommunikation als Einwegprozess der Informationsübermittlung von einem Sender zu einem Empfänger verstanden (vgl. Merten 1977: 38). Beispielsweise weisen Schweer/Thies (2003: 69–70) darauf hin, dass der Absender der Information keine direkte Antwort vom Empfänger erhält und daher keine Möglichkeit hat, seine Informationen zu korrigieren oder zu ergänzen.,

Tatsächlich handelt es sich aber bei der Kommunikation um einen Austauschprozess, bei dem Sender und Empfänger in ständiger Wechselwirkung stehen. Dieser Wechselwirkung wird in dem Vier-Seiten-Modell (auch als „Vier-Ohren-Modell“ bezeichnet) von Schulz von Thun (1998: 61) Rechnung getragen. Das Modell baut auf der Kommunikationstheorie von Watzlawick (vgl. Watzlawick et al. 2011) auf und weist jeder Information („Nachricht“) vier Aspekte zu: Sachinhalt, Selbstkundgabe, Appell und Beziehung. Die dynamische Wechselwirkung ergibt sich dadurch, dass die vier Aspekte vom Sender und Empfänger im Laufe des Kommunikationsprozesses jeweils unterschiedlich gewichtet werden. Bolten (1997: 479; 2013: 55) erweitert dieses Modell, indem er zum einen explizit auf das Zusammenspiel unterschiedlicher Kommunikationskanäle (verbal, paraverbal, non-verbal und extravertal) verweist und zum anderen den Beziehungsaspekt präzisiert: „Der Beziehungsaspekt besitzt hierbei für den Kommunikationsprozess eine wesentliche Steuerungsfunktion, weil er die Selbst-, Fremd- und Metabilder der Beteiligten einschließt. Gemeint sind damit Selbstwertkonzepte, Erwartungen und Erwartungserwartungen; in letztgenanntem Fall das, was A glaubt, was B über ihn denkt – und

umgekehrt“ (Bolten 1997: 479). Daraus wird ersichtlich, dass zwischen den Akteuren eine Reziprozitätsbeziehung (Bolten 2013: 55) besteht.

2.3 Interkulturelle Kommunikation als wechselseitige Anpassung

Das Modell der reziproken Kommunikation lässt sich auf die Kommunikation zwischen Angehörigen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund übertragen (vgl. Bolten 1997). Man spricht dann von „interkultureller Kommunikation“ (vgl. Lüsebrink 2016). Unter „Kultur“ wird hierbei die Gesamtheit der innerhalb einer sozialen Gemeinschaft geteilten Lebenswelt auf der Grundlage bestimmter tradierter Wissensbestände verstanden (vgl. Bolten 1997: 485; Helfrich 2019: 5). Nach Bolten bezeichnet „Interkulturalität“ auf diesem Hintergrund ein „Dazwischen“, d.h. die Beziehung verschiedener Lebenswelten zueinander (Bolten 1997: 485). Die Kommunikation in diesem „Dazwischen“ ist nach Bolten unter drei Aspekten zu betrachten: Relativität, Integrität und Verhandelbarkeit.

Hinsichtlich der Relativität wird angenommen, dass „Fremdheit“ kein absoluter, sondern ein relativer Begriff und ebenso dynamisch wie das „Eigene“ sei. „Fremdes“ sei somit meistens nur mehr oder minder fremd, in den seltensten Fällen aber absolut fremd. Die Integrität zeige sich in den wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen den Mitarbeitern beider Nationen. Die Verhandelbarkeit weist auf das Potenzial zu Veränderungen hin.

Interkulturalität entsteht durch Interaktionen unter Menschen, die zwar nicht die gleichen Erwartungen, jedoch gemeinsame Ziele haben. Zur Erreichung der Ziele sollten in einem Aushandlungsprozess kontextbezogene Interaktionsregeln erstellt werden, die es in dieser Form in der jeweiligen Quellkultur nicht gibt.

Der Aushandlungsprozess erfordert von den Beteiligten eine Anpassung an die jeweils andere Kultur. In der Literatur findet man unterschiedliche Auffassungen darüber, was unter ‚interkultureller Anpassung‘ zu verstehen ist. Unterscheiden lassen sich Modelle der Einweg-Anpassung und solche der Zweiweg-Anpassung. Als Einweg-Anpassung kann die ‚Akkulturation‘ gelten, bei der die Anpassung als aktiver Prozess im Sinne einer Assimilation an eine neue Umgebung verstanden wird (Graves 1967; vgl. Hu 2012: 155–156). Als Zweiweg-Anpassung ist die ‚interaktive Akkulturation‘ zu betrachten (vgl. Bourhis/Moise/Perreault et al. 1997; Navas et al. 2005). Hier wird darauf hingewiesen, dass die Interaktionspartner durch Assimilation und Akkommodation (vgl. Piaget 2000) ihre jeweiligen Rollen dahingehend verändern können, dass eine reibungslose Kommunikation möglich wird (vgl. Black 1988; Berry 2005; Jammal 2003; Maletzky 2010; Nahavandi/Malekzadeh 1988; Nicholson 1984).

Nicht immer führt die interkulturelle Anpassung zu einer Konvergenz, d.h. einer gegenseitigen Annäherung. Möglich ist auch eine Divergenz, d.h. eine gegenseitige Auseinanderentwicklung. Gallois et al. (2005: 135) stellen ein Modell vor, in dem die Anpassungsprozesse sowohl unter dem Aspekt der Konvergenz als auch unter dem Aspekt der Divergenz betrachtet werden (siehe Abb. 1). Die Grundannahme ist, dass interkulturelle Kommunikation in einem spezifischen historischen und sozialen Kontext stattfindet und neben dem Prozess des Informationsaustauschs immer auch einen Identitätsbildungsprozess beinhaltet. In kritischen Situationen vollziehe sich bei den Akteuren ein Prozess, der sich von „anfänglicher Positionierung“ zu „zukünftigen Absichten“ erstreckt und der die dynamische Veränderung von Selbstbild, Fremdbild und Metabild beinhaltet.

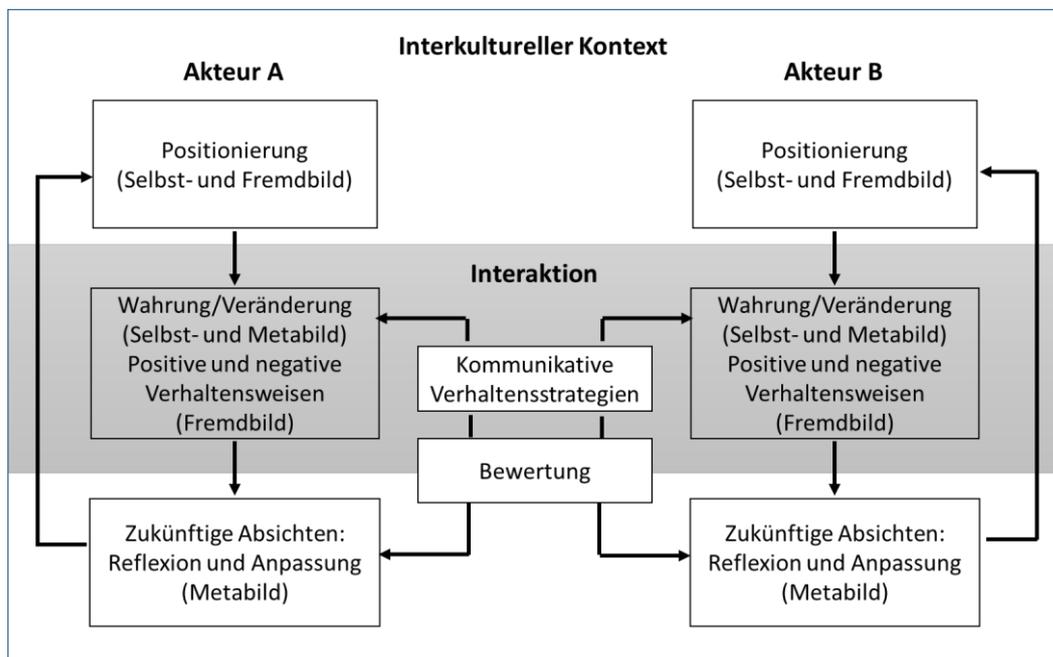


Abb. 1: Modell der interkulturellen Anpassung (modifiziert nach Gallois et al. 2005: 135).

2.4 Drei Dimensionen der Anpassung

Als zentrales Element der interkulturellen Anpassung gilt die im Verlauf des Lernprozesses jeweils angewandte ‚Strategie‘. Die unterschiedlichen Anpassungsstrategien in internationalisierten Unternehmen lassen sich in Anlehnung an das sozialpsychologische Dreikomponentenmodell der Einstellung (vgl. Rosenberg/Hovland 1960) drei Dimensionen zuordnen (vgl. Adler 1975), die im vorliegenden Beitrag als ‚Kognition‘, ‚Emotion‘ und ‚Verhalten‘ (vgl. Earley/Ang 2003) bezeichnet werden. Unter dem Begriff „Anpassungsstrategie“ hinsichtlich der Kommunikation wird daher der Prozess verstanden, der dazu führt, Kognitionen, Einstellungen und Verhaltensweisen beizubehalten oder aufzugeben. Die drei Dimensionen werden im Folgenden beschrieben.

Kognition:

Die kognitive Dimension bezieht sich auf die Informationsaufnahme und -umgestaltung durch die Akteure. Als kognitive Strategie gilt das Bemühen um ein wechselseitiges Verständnis der unterschiedlichen Kulturen (vgl. Chen/Starosta 1996; Black/Mendenhall 1990: 113–136).

Emotion:

Die emotionale oder affektive Dimension betrifft die gefühlsmäßigen Bewertungen. Emotionale Strategien beinhalten die „Sensibilität für Kultur“ (Chen/Starosta 1996: 353) oder auch das Vertrautwerden des Einzelnen mit der neuen Umgebung (vgl. Adler/Dotor/Redding 1986; Mendenhall/Oddou 1985; Torbiörn 1982).

Verhalten:

Die Verhaltensdimension beinhaltet die Beschreibung, Analyse und Veränderung des eigenen Verhaltens und des Verhaltens der fremdkulturellen Kooperationspartner.

Festzuhalten ist allerdings, dass innerhalb einer Person die Ausprägung der drei Dimensionen nicht unbedingt gleichsinnig verlaufen muss. So könnte beispielsweise ein deutscher Interaktionspartner das Harmoniebedürfnis der Chinesen konstatieren (kognitive Dimension), aber dennoch gefühlsmäßig (emotionale Dimension) ablehnen, sich entsprechend zu verhalten (Verhaltensdimension).

2.5 Bisherige Studien zur chinesisch-deutschen Kommunikation im betrieblichen Kontext und Zielsetzung der vorliegenden Studie

Vereinzelt liegen bisher schon Untersuchungen zur chinesisch-deutschen Kommunikation im betrieblichen Kontext vor. Sie basieren auf leitfragengestützten Interviews. So untersuchte Shi (2003) Kommunikationsprobleme zwischen ständig in China lebenden Deutschen (sog. Expatriates) und Chinesen. Schreiter (2015) analysierte die unterschiedliche Geschäftskommunikation in deutschen Firmen in China und chinesischen Firmen in Deutschland. Aufgezeigt werden in diesen und ähnlichen Studien (z.B. Chen 2009; Geng 2006) neben sprachbedingten Verständigungsproblemen die unterschiedlichen Kommunikationsstile bei Chinesen und Deutschen. Die aufgezeigten Differenzen beziehen sich im Wesentlichen auf den Gegensatz zwischen Person- und Sachorientierung sowie auf den unterschiedlichen Umgang mit Hierarchien.

Die vorliegende Studie führt die Tradition dieser Untersuchungen fort, stellt jedoch insofern eine Erweiterung dar, als sie explizit den Prozess der interkulturellen Anpassung aus der Perspektive der Wechselwirkung zwischen Selbstbild, Fremdbild und Metabild unter Bezugnahme auf das Dreikomponentenmodell der Einstellungsänderung fokussiert.

3 Methodik

3.1 Qualitative Forschung

Den konzeptionellen Rahmen für die empirische Untersuchung bildet das in Abbildung 1 vorgestellte Anpassungsmodell. Zur Datenerhebung wurde ein qualitativer Forschungsansatz gewählt, weil dieser erlaubt, bisher unbekannte Phänomene zu entdecken und latente Sinnstrukturen zu identifizieren (vgl. Kracauer 1952; Kuckartz 2018). Zur Auswertung der Daten wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2007 und 2010) eingesetzt. Die Analyse erfolgte mithilfe des Software-Pakets NVivo, Version 10 (vgl. Edwards-Jones 2014).

3.2 Durchführung der Untersuchung

Die Datengewinnung basierte auf halbstrukturierten Interviews. Hierzu wurde ein Interviewleitfaden (s. Anhang) erstellt, dessen Design auf den drei Dimensionen der interkulturellen Anpassungsstrategien basiert.

Zur Auswahl der Befragten wurden drei Stichprobenarten verwendet: die zweckgerichtete Stichprobe, die heterogene Stichprobe und die Schneeball-Stichprobe. Damit sollte ein breiter Geltungsbereich der Ergebnisse ermöglicht werden.

Insgesamt wurden von der Erstautorin mit 16 deutschen und 20 chinesischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus drei verschiedenen Unternehmen im Zeitraum zwischen 2015 und 2019 qualitative Interviews durchgeführt. In Abhängigkeit von der Nationalität der Befragten wurde entweder Chinesisch oder Deutsch gesprochen. Alle drei ausgewählten Unternehmen sind Joint Ventures mit Sitz in Nordostchina und können eine gewisse Repräsentativität beanspruchen. Die Interviewdauer jeder einzelnen Person betrug zwischen 45 und 65 Minuten. Aufgrund des Vertraulichkeitsprinzips wurden den Befragten die Chiffren D1A-D16C und C1A-C20C zugeordnet. Der erste Buchstabe (D oder C) steht jeweils für Deutsch oder Chinesisch, die Zahlen 1–20 für die Reihenfolge der Befragten und die der Zahl nachfolgenden Buchstaben A, B oder C für unterschiedliche chinesisch-deutsche Joint Ventures.

3.3 Datenanalyse

Alle Interviewantworten wurden auf der Basis ihrer elektronischen Aufzeichnung transkribiert, wobei chinesische Passagen ins Deutsche übersetzt wurden. Die erhaltenen Texte wurden mithilfe von NVivo 10 in drei Stufen analysiert.

Auf der ersten Stufe wurden die Daten gemäß den Dimensionen *Kognition*, *Emotion* und *Verhalten* klassifiziert, auf der zweiten Stufe wurden sie in *Selbstbild*, *Fremdbild* und *Metabild* unterteilt, und auf der dritten Stufe wurden entsprechend

den Aggregationselementen und Konfliktelementen die Kommunikationsstrategien extrahiert.

4 Ergebnisse

Die erhaltenen Daten werden anhand des Zyklus von *Selbstbild*, *Fremdbild* und *Metabild* dargestellt. Zitiert werden im Folgenden jeweils typische Äußerungen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im chinesisch-deutschen Joint Venture sich entsprechend den Dimensionen *Kognition*, *Emotion* und *Verhalten* verbal und nonverbal auf den interkulturellen Kontext eingestellt haben. Die Befragten generierten ‚Interkulturalität‘ durch den Vergleich zwischen ihrer jeweiligen Eigenkultur und der jeweiligen Fremdkultur.

4.1 Kommunikation aus Sicht der deutschen Befragten

4.1.1 Wichtigkeit der Kommunikation

Die befragten deutschen Angestellten betonten die Wichtigkeit sowohl der sprachlichen als auch der nichtsprachlichen Kommunikation. Kommunikation ist in den Augen der Deutschen eine der Schlüsselqualifikationen in der deutschen Gesellschaft. Nach Ansicht einer Reihe von Befragten fördert sie den Arbeitsfortschritt insbesondere in den folgenden Bereichen: Fehlervermeidung, Kompromissfindung, offener Informationsaustausch, Ziehen von Schlussfolgerungen und Gewährleistung einer fortlaufenden Informationskette.

Fehlervermeidung, Kompromissfindung:

Kommunikation kann Verluste ausgleichen: „Wir sollten den Fehler frühzeitig finden und korrigieren, so dass wir den Verlust anschließend wieder ausgleichen und den nächsten Fehler vermeiden können. Alles dreht sich um die Wirkung und Effizienz der Arbeit“ (D14C). Weil chinesische Mitarbeiter mehr über die Situation vor Ort wüssten, benötigten die deutschen Experten auch die Ideen chinesischer Mitarbeiter. Die deutsche Seite glaubt: „Die Endlösung ist in der Regel eine Kompromisslösung, die die beste Lösung ist“ (D13C).

Offener Informationsaustausch:

Der offene Austausch gilt als Ausdruck der Aufrichtigkeit der Zusammenarbeit und wird angesichts gemeinsamer Aufgaben erwartet: „Natürlich habe ich auch einen technisch vertraulichen Teil. Aber ich denke nicht immer darüber nach. Ich versuche das Problem jeden Tag zu lösen, genau wie meine chinesischen Kollegen, die nach der besten Lösung suchen, die Arbeit zu erledigen und das Ziel zu erreichen. Also versuche ich immer offen und ehrlich zu kommunizieren“ (D7A).

Ziehen von Schlussfolgerungen:

Auch die Fähigkeit, Schlussfolgerungen zu ziehen, fördere die Problemlösung: „Ziel der Diskussion ist es, Schlussfolgerungen zu ziehen und Ergebnisse zu erzielen. Durch Bottom-up kommt man zur Schlussfolgerung. Die Leute auf jeder Ebene müssen berichten und sich schließlich beim Projektleiter versammeln, um herauszufinden, woran das Problem liegt“ (D14C, D15C).

Fortlaufende Informationskette:

Für Deutsche scheint es selbstverständlich zu sein, Informationen unter den Kollegen auszutauschen, um eine Informationskette herzustellen: „Wenn wir einige Informationen in Deutschland kennen, denken wir, dass wir die Informationen weitergeben und mit Kollegen teilen sollten“ (D4A). Und weiter: „Kommunikation spielt auch eine Rolle, um sicherzustellen, dass die Informationskette nicht unterbrochen wird“ (D8A).

4.1.2 Probleme bei der Kommunikation

Gleichzeitig ist nach Ansicht der deutschen Seite sowohl sprachliche als auch die nichtsprachliche Verständigung nicht immer einfach.

Unzulänglichkeiten der Sprachverständigung:

Selbstverständlich sei die Verständigung mittels Sprache in Joint Ventures eine unabdingbare Voraussetzung. Englisch und Deutsch gelten als Amtssprachen, die Kommunikation mittels Übersetzung wird als unbefriedigend empfunden: „Wer Englisch kann, wird respektiert und befördert“ (D12C, D4A, D14C), und: „Weil Deutsch nicht wie Englisch so weit verbreitet ist, sind die Deutschen sehr froh, wenn jemand mit ihnen Deutsch spricht“ (D13C, D4A). Auch sei die „Konnotation eines Wortes“ (D8A) ein Hindernis für den bilateralen Informationsaustausch. Wie ein Befragter sagte: „Ich muss die Bedeutung des Wortes erklären. Ich habe zum Beispiel gesagt, dass wir unsere Rolle berücksichtigen müssen. Unter dem Begriff ‚Rolle‘ versteht man in Deutschland, welche Fragen gestellt werden müssen, mit wem und mit welchem Gesichtspunkt Sie zu sprechen haben. Aber die Chinesen verstehen nicht wirklich, worauf sich die andere Seite bezieht“ (D8A).

Verwirrende nonverbale Kommunikation:

Auch nonverbale Kommunikationselemente könnten die Verständigung zwischen den beiden Seiten beeinträchtigen, denn: „Deutsche Mimik und Gestik unterscheiden sich von Chinesen“ (D15C), „Wir haben nicht das entsprechende Bild im Kopf“ (D3A).

Außerdem gelinge die Vermittlung von Arbeitsanforderungen nicht immer: „Wenn die chinesische Seite nicht genug auf die Sache achtet, wird sie auf Eis gelegt, manchmal wird es eine lange Zeit dauern“ (D9B). Der Austausch soll außerdem

Emotionen vermitteln: „Selbst wenn wir sagen, dass wir Recht haben, müssen wir chinesischen Angestellten erklären, warum ich so denke? Das Ziel ist nicht, ihn wütend zu machen, sondern die Arbeit vorwärts zu bringen“ (D2A).

4.2 Chinesische Bewertung der deutschen Kommunikationsweise

4.2.1 Positive Wertungen

Die chinesischen Befragten schätzten an der deutschen Kommunikationsweise den regelmäßigen und vollständigen Informationsaustausch, die Offenheit und Aufrichtigkeit sowie den inoffiziellen Informationsaustausch.

Regelmäßiger Informationsaustausch:

In einigen Joint Ventures „findet einmal pro Woche eine Sitzung eines ausländischen Managers statt, auf der die Mitglieder des ausländischen Managementausschusses kommunizieren. Darüber hinaus können die Informationen über Arbeit auf den wöchentlichen Meetings mittwochs und freitags ausgetauscht werden“ (C3A, C9B). Im Unternehmen C gehöre die regelmäßige Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zu den alltäglichen Normen des Unternehmens (C20C).

Vollständiger Informationsaustausch:

Positiv wird auch gewürdigt, dass die Deutschen vollständig kommunizieren. So wage man Fragen zu stellen: „Sie werden fragen, was los ist, was bedeutet dieses Akronym?“ (C20C). Dies zielt darauf ab, die Ursache des Problems zu finden. Gleichzeitig gaben einige Befragte an, dass die Deutschen großen Wert auf das Feedback zu Informationen legen und Hierarchie nicht fürchten. Wenn der Praktikant vom Chef schlecht bewertet würde, wolle er persönlich mit dem Chef sprechen: „Wo mache ich das falsch?“ (C19C).

Aufrichtiger Informationsaustausch:

Weiterhin kommunizierten die Deutschen aufrichtig. Ein chinesischer Übersetzer bemerkte den Wandel im Wortlaut seiner deutschen Managerin bei der Besprechung von „Ich will ...“ bis „Ich schlage vor,“ (C4A). Ein Interviewpartner achtete auch auf die nonverbale Kommunikation der Deutschen: „Sie würden uns Chinesen beim Treffen herzlich begrüßen, uns anlächeln und großen Wert auf Augenkontakt legen. Sie meinen, Augenkontakt ist das Wichtigste für eine Person. Respekt bedeutet auch, dass man dir aufmerksam zuhört und dich zum Nachdenken anregt“ (C1A). Die Aufrichtigkeit zeige sich auch darin, „wenn die deutsche Führung seinem kleinen Assistenten erlaubt, einen Lern- und Anpassungsprozess zu haben“ (C2A). Offenheit und Vertrauen seien für beide Seiten von Vorteil, um Probleme gemeinsam zu lösen: „Er vertraut mir, er wird sehr offen alles über die Arbeit mit mir sprechen“ (C3A).

Inoffizieller Informationsaustausch:

Aus chinesischer Sicht kommunizieren die Deutschen – ebenso wie die Chinesen – auch inoffiziell. Nach einem Treffen suchten die Deutschen die „private Kommunikation“ (C4A, C18C), sie wollten stabile private Beziehungen aufbauen, hätten sich diesbezüglich an die Kommunikationsweise der Chinesen schon gewöhnt: „Wir freuen uns sehr, dass der deutsche Manager nach dem Treffen erneut auf die chinesische Seite zugegangen ist, um sich zu verständigen“ (C4A). Ein Befragter sagte: „Einige Chefs hoffen, eine stabile und private Beziehung zu seinen Mitarbeitern aufzubauen. Manchmal organisieren wir auch Aktivitäten, um die Solidarität innerhalb der gesamten Abteilung zu verbessern“ (C18C).

4.2.2 Negative Wertungen

Bemängelt werden von chinesischer Seite die unzureichende emotionale Kommunikation, die Direktheit der Äußerungen, das Herausstellen der eigenen Stärke, das Misstrauen gegenüber den Chinesen und die Ineffizienz von Diskussionen.

Unzureichende emotionale Kommunikation:

Generell mangle es den Deutschen an emotionaler Sensibilität. Ihnen schein das Geben und Nehmen im Beziehungsverkehr nicht geläufig zu sein: „Als ein deutscher Manager zum ersten Mal kam, haben alle Chinesen unserer Abteilung ihn zusammen zum Essen eingeladen. Nach einiger Zeit erinnerte ich ihn daran, auch mal uns alle Chinesen zum Essen einzuladen. Aber er sagte, dass er von draußen komme. Warum sollte er alle Einheimischen zum Essen einladen? Und er brachte außerdem seiner Abteilung eine Menge Arbeit mit, was seine Mitarbeiter noch nie zuvor erlebt hatten. Die Leute beschwerten sich also häufig“ (C5A).

Oft fehle auch die Wertschätzung der Arbeit der Chinesen: „Einige deutsche Führungskräfte haben keine weitreichenden Visionen. Die kümmern sich nicht um andere. Sie respektieren die Arbeit [der chinesischen] Mitarbeiter nicht. Meine Übersetzungsarbeit wird auch nicht respektiert“ (C4A).

Direktheit der Äußerungen:

Nach chinesischer Ansicht bevorzugen die Deutschen eine zu direkte Art der Kommunikation: „Die Deutschen sind zu direkt und zu mächtig zu uns, wenn wir etwas gemeinsam tun. Dies ist auch ein Teil der Persönlichkeitsmerkmale der Deutschen“ (C1A). Manche der Befragten sehen den Hauptunterschied zur chinesischen Kommunikationsweise darin, dass „die Chinesen mehr denken und euphemistischer sind, während die Deutschen mehr direkter sind“ (C12B). Deutsche empfänden Direktheit in keiner Weise als Problem. Sie könnten nicht verstehen, warum chinesische Kollegen „nicht sprechen wollen und Angst haben, etwas Falsches zu sagen“ (C19C). Oder: „In China kann man nicht einfach nur sagen, es soll so sein. Um das Ziel zu erreichen, um Ihre Effizienz zu verbessern, müssen Sie einige Optionen

wählen. Sie können nicht erwarten, dass alles im Rahmen des Vertrags läuft. Das ist nicht gut“ (C7A).

Aufgrund der Direktheit der Deutschen sei es zu beinahe tragischen Ereignissen gekommen, die sich beide Parteien nur ungern in Erinnerung rufen. Berichtet wurden der „Rücktritt eines chinesischen 50-jährigen Angestellten“ (C10B), die „Beendigung der Zusammenarbeit“ (C1A) und die „Depression einer Übersetzerin“ (C7A).

Herausstellen der eigenen Stärke:

Aus chinesischer Sicht stellen die Deutschen oft ihre Stärke heraus, während die Chinesen eher bescheiden seien: „Ich denke, die Deutschen sind immer noch relativ stark, und die Chinesen oder die Han-Leute sind bescheidener“ (C12B).

Misstrauen gegenüber den Chinesen:

Außerdem bestehe ein Misstrauen der Deutschen gegenüber den Chinesen. Die chinesischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nannten dafür zwei Gründe: zum einen, dass die „Deutschen glauben, dass der Fehler immer an uns Chinesen liegt“ (C8B), zum anderen, dass „die Deutschen Informationen verschleiern“ (C6A).

Ineffiziente Diskussionen:

Nach Auffassung der Chinesen ist die bei den Deutschen beliebte Diskussion nicht immer hilfreich. Die Diskussion sei eine Problemlösungsmethode, die zwar häufig in Joint Ventures eingesetzt werde, oft aber die Arbeitseffizienz verringere (C3A). Auch die befragten Führungskräfte fanden „die Diskussion zu viel“ (C20C). Sie bemerkten, dass „die chinesischen Führer nicht so gern eine Sitzung veranstalten, um eine Entscheidung zu treffen, und auch wenn eine Sitzung veranstaltet wird, werden nur sehr wenige wichtige Personen zum Treffen eingeladen. Die deutsche Führungsebene neigt dazu, in Meetings alles zu besprechen“ (C10B).

4.3 Kommunikation aus Sicht der chinesischen Befragten

4.3.1 Wichtigkeit der Sprache

Ebenso wie die Deutschen weisen die Chinesen grundsätzlich der Sprache hohe Priorität in der Interaktion zu. Mit den Worten eines chinesischen Angestellten: „Der grundlegendste oder kulturell bedeutendste Faktor für kulturelle Unterschiede liegt in der Sprache“ (C9B). Obwohl in manchen Unternehmen Englisch als offizielle Sprache gelte, sei die Beherrschung des Deutschen ebenso wichtig, weil „die von der deutschen Muttergesellschaft übersandten Dokumente alle auf Deutsch sind oder auf wichtigen Konferenzen alle Deutsch sprechen“ (C9B, C15C). Außerdem seien „die Abkürzungen, die wir bei der Arbeit verwenden, manchmal Englisch, manchmal Deutsch“ (C17C). „Der Deutschkönner kann an die Tür klopfen und zum

deutschen Chef gehen, um etwas zu sagen, weil sie direkt in einer Sprache kommunizieren können“ (C12B), was zeige, dass eine flüssige Sprachverständigung die Arbeit erleichtert. Folglich: „Deutsch bringt Intimität“ (C17C).

Eine als Germanistin ausgebildete Befragte erzählte: „Am Anfang war ich unsicher, ob ich Englisch sprechen sollte. Dann habe ich mich entschieden, normalerweise auf der Sitzung Englisch zu sprechen und außerhalb der Sitzung Deutsch. Weil ich bemerkt habe, dass immer, wenn ich Deutsch spreche, sofort Vertrauen erzeugt wird. Englisch schafft nicht das Vertrauen. Im Unterbewusstsein der Angestellten in unserem Joint Venture ist dies tatsächlich der Fall. ... das Gefühl, Deutsch zu sprechen, ist noch herzlicher“ (C19C).

Nach Ansicht der chinesischen Befragten fördert die Sprache auch eine gemeinsame Denkweise: „Wenn wir die gleiche Sprache sprechen, fällt es uns leicht, gemeinsam zu denken“ (C3A).

4.3.2 Probleme bei der Kommunikation

Ebenso wie die deutsche Seite sieht auch die chinesische Seite Probleme bei der gegenseitigen Verständigung.

Unvollständigkeit der Kommunikation

Einige chinesische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter meinten, dass „die Kommunikation immer durch eine Barriere getrennt ist ... Es ist unmöglich, eine vollständige Kommunikation mit den Deutschen wie die mit den Chinesen zu erreichen, und es gibt keine Möglichkeit, effektiv und intim zu kommunizieren“ (C19C). Beklagt wird auch die mangelnde Kenntnis der Deutschen in der digital geprägten Umgangssprache: „Einige der populären Vokabeln aus WeChat, QQ-Unterhaltungssoftware oder Internet des laufenden Jahres werden von den Deutschen nicht verstanden“ (C9B). Als Hindernis für eine reibungslose interkulturelle Kommunikation benannten einige Befragte auch den „Schutz der Privatsphäre in der deutschen Kultur“ (C6A).

4.4 Deutsche Bewertung der Kommunikationsweise der Chinesen

4.4.1 Positive Wertungen

Aus deutscher Sicht haben die chinesischen Kolleginnen und Kollegen im Laufe der Entwicklung des Joint Ventures viele Kommunikationsweisen nach westlichen Vorstellungen übernommen und so eine neue Denkweise erworben. Als positiv wurden die gegenseitige „Akzeptanz von Vorschlägen“ und die „aktive Kommunikation“ betrachtet.

Gegenseitige Akzeptanz von Vorschlägen:

Ein Befragter (D15C) meinte, die chinesische Vorgesetzte und Übersetzerin gäbe ihm gute Ratschläge, und er sei voller Respekt und Dankbarkeit: „Sie weiß, wie man Mitarbeiter motiviert. Durch sie kann ich die Fertigkeit und Führungsfähigkeit unserer gemeinsamen chinesischen Mitarbeiter verstehen“ (D15C). Ein anderer deutscher Mitarbeiter stellte fest, dass viele chinesische Manager den regelmäßigen Berichterstattungsprozess akzeptiert hätten: „Der chinesische Manager wird jetzt wöchentlich einen Bericht über seine Arbeit anfordern“ (D10B).

Aneignung einer aktiveren Kommunikationsweise:

Ein deutscher Angestellter erinnerte sich daran, dass er mit seinem chinesischen Partner im ersten Quartal des Jahres häufig Reibereien hatte. Aber dann „haben wir uns gut unterhalten. Nun wird mein Partner aus eigener Initiative zu mir kommen“ (D10B). Auch andere Befragte bestätigten, dass „die Chinesen begonnen haben, Diskussionen zu akzeptieren und aktiv zu diskutieren. Sie werden in ihrer Denkweise zunehmend von den Deutschen beeinflusst“ (D11C). Ein anderer Deutscher sah den Grund der verbesserten Verständigung in der Präsenz der „vielen jungen Kollegen“ (D13C).

4.4.2 Negative Wertungen

Drei Kommunikationselemente der Chinesen werden von den Deutschen negativ betrachtet: die Unverständlichkeit der verbalen und nonverbalen Kommunikation, der Mangel an Diskussion sowie deren Ineffizienz.

Unverständlichkeit der verbalen und nonverbalen Kommunikation:

Viele deutsche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter machten vor allem die Sprache für Kommunikationshindernisse verantwortlich. Sie sagten, dass „sowohl Englisch als auch Deutsch für chinesische Kollegen schwierig ist“ (D12C). Gleichzeitig sei die „Technologie-Terminologie“ (D11C) für Chinesen schwer verständlich. Oder: „Für meine chinesischen Kollegen ist es sehr mühsam, Deutsch zu sprechen und Englisch zu sprechen, also werden sie es aufgeben“ (D4A). Oft gäbe es auch Übersetzungsprobleme: Ein Grund dafür, dass „Diskussionen nicht reibungslos verlaufen, ist der schlechten Übersetzung zu verdanken“ (D5A). Andererseits sei für viele Ausländer der Erwerb der chinesischen Sprache besonders schwierig: „Ich habe auch versucht, Chinesisch zu lernen. Ich fand es wirklich sehr schwierig. Chinesisch, Englisch und Deutsch ... es gibt dazwischen eine große Kluft“ (D4A). „Die Konnotation der Worte in der Kommunikation ist nicht leicht zu verstehen. Ein chinesisches Wort hat verschiedene Bedeutungen“ (D8A).

Gleichzeitig behinderten auch nonverbale Verhaltensweisen den interkulturellen Austausch. Beispielsweise bewerteten einige der befragten deutschen Mitarbeite-

rinnen und Mitarbeiter „Telefonanrufe während der Besprechung“ (D5A) als unhöflich: „In Deutschland ist das einfach unmöglich. Aber wenn in China das Telefon klingelt, erhalten sie den Telefonanruf“ (D5A).

Mangel an Diskussion:

Chinesische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diskutieren aus Sicht der Deutschen nur ungern – sei es wegen sprachlicher Barrieren oder kulturbedingt. Vielmehr sei die chinesische Kommunikationsweise vorwiegend durch verbale Zustimmung („Ja sagen“), Schweigen, Verbergen der Probleme und mangelnde Teamarbeit gekennzeichnet.

Besondere Probleme bereiteten den Deutschen die verbale Zustimmung und die Mehrdeutigkeit der Äußerungen. Sie glaubten, dass „die Bedeutung von ‚Ja‘ in China nur eine Bestätigung bedeutet. Sie sagen ‚Ja‘ nur aus Höflichkeit“ (D2A). Außerdem wurde bemängelt, dass die Chinesen gerne Worte wie „etwa“, „ein bisschen“ und „unscharfe Zeitabschnitte“ verwendeten (D10B).

Auch das in der chinesischen Kultur geschätzte Schweigen wird von den Deutschen kritisch gesehen: „Die Diskussion fand immer auf der deutschen Seite statt. Die chinesische Seite hat geschwiegen. Kein Wort, kein Feedback“ (D13C). Stattdessen bevorzugten die Chinesen die private Kommunikation und die Alleinarbeit (D15C, D10B). Einige vermuteten, dass „die Chinesen sehr schüchtern sind“ (D14C), andere meinten, dass Chinesen den Rat von Anderen nicht mochten, weil sie „arrogant sind und glauben, dass sie besser als andere sind“ (D5A, D2A). Generell wird aus deutscher Sicht das in China übliche Verbergen von Problemen als für die Problemlösung hinderlich empfunden. Ein Interviewter sagte dazu: „Das Wort von Chinesen ‚Verwandeln Sie großes Problem in das kleine, und das kleine in nichts‘ klingt nicht gut. Wenn das Problem nicht gelöst wird, bringt dies große versteckte Gefahren mit sich“ (D10B).

Aufgrund der Abneigung der Chinesen gegen das Diskutieren fühlte sich das deutsche Personal in seinen Gefühlen verletzt. Viele Deutsche glaubten, dass „die Chinesen sie nicht bräuchten“ (D3A, D7A, D4A). Einige Befragte vermuteten, dass Chinesen den Rat von Anderen nicht mochten, weil sie „arrogant sind und glauben, dass sie besser als andere sind“ (D5A, D2A).

Ineffiziente Diskussion:

Aus der Sicht der Deutschen kosten private Diskussionen viel zu viel Zeit: „Immer reden die Chinesen mit den Chinesen, die Deutschen mit den Deutschen. Dies ist die doppelte Zeit“ (D5A) und die „Diskussion verzögert die Arbeitseffizienz“ (D6A). Trotz langer Diskussionen komme man dann zu keiner Entscheidung: „In der Beziehung zu Chinesen gibt es das Stichwort ‚Geduld‘. Immer kommt eine andere Person, jedes Mal müssen wir von vorne beginnen, aber wir haben immer noch

kein richtiges Ergebnis“ (D5A). Einige deutsche Angestellte meinten, „dass die chinesische Seite bei der Diskussion zu detailliert ist, und nach meinem Verständnis sollte zuerst über die großen Makroaspekte, Systemaspekte und dann über die Details diskutiert werden“ (D4A).

Wahrung des ‚Gesichts‘:

Viele Missverständnisse ergeben sich aus deutscher Sicht daraus, dass chinesische Äußerungen fälschlicherweise als Zustimmungen verstanden werden, obgleich sie nur der ‚Wahrung des Gesichts‘ (*mianzi*) dienen. Mehrere Befragte glaubten, dass „das Gesichtwahren zu einer Verschlechterung der Produktqualität führt“ (D16C, D1A, D7A). Zum Beispiel sagte ein Befragter: „Jeder wird Fehler machen, auf die hingewiesen werden muss. Wir produzieren unsere Produkte Autos, deren Qualität garantiert werden muss. Also sollte man in dem Fall nicht das Gesicht des Fehler-machers, sondern das Produkt berücksichtigen“ (D16C).

Hierarchieorientierung:

Darüber hinaus „behindert auch die ausgeprägte Hierarchie die Kommunikation“ (D15C). „Man hört auf die Anweisung der Führungsebene. Ohne Widerspruch. Was der Leiter gesagt hat, wird umgesetzt“ (D4A). Die Hierarchieorientierung zeige sich auch gegenüber den Deutschen: Aus „Gehorsam gegenüber den Deutschen“ (D11C) verzichte der Chinese darauf, sich verbal offen zu äußern.

4.5 Deutsche Reflexion und Anpassung

4.5.1 Als Kulturmittler fungieren

Nachdem die Deutschen das Selbstverständnis jeder der beiden Seiten miteinander verglichen hatten, sahen sie vor allem die Notwendigkeit, zwischen den Kulturen zu vermitteln. Es solle eine „Brückenrolle“ angestrebt werden: „In diesem Joint Venture agieren wir als Expatriates. Die Aufgabe besteht darin, Brücken zu bauen. Die Unternehmen unserer Joint Ventures sind eine Kombination aus zwei und drei Welten, und unsere Aufgabe besteht darin, das Problem zu lösen“ (D2A). Ein anderer Mitarbeiter sagte: „Wir sind auf beiden Seiten. Koordination ist meine Aufgabe und ich bin ein Vermittler. Ich werde Kollegen in Deutschland davon erzählen, womit meine chinesischen Kollegen sich beschäftigt haben. Bitte haben Sie Geduld. Auf der anderen Seite werde ich meinen Kollegen in China auch davon erzählen, was sie eigentlich brauchen und warum sie das brauchen. Lassen Sie die beiden Parteien sich verstehen“ (D9B).

4.5.2 Probleme euphemistisch lösen

Mehrere Befragte schilderten Anpassungsstrategien wie: „Ruhe, zurückziehen, beobachten, dann kommunizieren ... So ein Wort wie ‚Sie sind einfach lächerlich‘

werde ich nicht mehr zu meinem chinesischen Kollegen sagen“ (D6A) und: „Wir sind Gäste in diesem Land, deshalb müssen wir bei der Auswahl und den Argumenten vorsichtig sein“ (D3A) sowie „Kritisieren Sie niemanden im Plenum“ (D11C).

Die deutschen Befragten hatten also erkannt, dass ihre Art der Problemlösung in China nicht immer geschätzt wurde und folglich nicht zielführend sei. Anstatt direkt auf die Problemlösung zuzusteuern, sollte man in China eher behutsam vorgehen. Daraus ergebe sich die Maxime der ‚euphemistischen‘ Problemlösung. Erstens sollte man ‚locker‘ arbeiten: „In China werde ich das Problem nicht linear und zielgerichtet wie bei uns lösen“ (D9B). Zweitens sollte man „heimlich mit der chinesischen Seite sprechen, und wir zwei werden ein privates Gespräch führen“ (D10B, D13C). Drittens empfehle es sich, eine ‚familiäre‘ Beziehung aufzubauen: „Ich gehe nicht mit dem Zweck der Arbeit zu jemandem. Ich wollte nur eine Verbindung herstellen, um Informationen zu erhalten“ (D8A). Viertens sollte man sich euphemistisch äußern, etwa in Konjunktiven wie: „Könnten wir das tun? ... In diesem Fall könnte es ein Problem geben, wissen Sie das? Konjunktiv II klingt immer höflich“ (D10B). Fünftens: Wenn es wirklich zum Streit käme, sei „die Entschuldigung nach dem Streit“ (D7A) ebenfalls ein guter und wirksamer Weg.

4.5.3 Den Kommunikationsprozess aktiv steuern

Um das Berichtswesen chinesischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verbessern, hat die deutsche Seite einen speziellen Kurs für die Vermittlung entsprechender Fertigkeiten angeboten: „Wir Deutschen verwenden PPT mit mehr Bildern, weniger Texten“ (D4A). Darüber hinaus habe man auch regelmäßige Zusammenkünfte organisiert, in denen chinesische Kollegen aufgefordert würden, Berichte zu erstellen: „Wöchentliches Treffen, jedes Mal 1–2 Personen erstellen die 20-Minuten-Berichte. Es geht nicht nur um den Inhalt, sondern auch um die Darstellungsform“ (D13C). Oder „Wir bieten so einen Rahmen für chinesische Kollegen, dass sie sich sicher fühlen und frei sprechen können“ (D16C).

Auch „Nachfragen“ (D13C) sei ein wirksames Mittel für die Kommunikation mit chinesischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dieses habe auch positive Zusatzeffekte wie etwa das Bündeln der Ideen und die Präzisierung von Informationen, die Vermittlung von Gefühlen und den Ausdruck des Respekts. Ein deutscher Befragter war der Meinung, dass „die Zusammenfassung der Schlüsselpunkte eine gute Strategie ist“ (D11C). Ein anderer Deutscher erhoffte sich durch diese Strategie, „zu bestätigen, ob ich Einwände dagegen habe“ (D8A, D10B).

4.5.4 Chinesisch lernen, die chinesische Kultur kennenlernen

Die deutschen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren gehalten, an dem vor Ort angebotenen „Chinesisch-Sprachkurs“ (C10B) teilzunehmen. Darüber hinaus

wurde allen Angestellten eine einwöchige interkulturelle Teamschulung empfohlen. „Das Team wurde in die chinesische und die deutsche Gruppe unterteilt. Beide Gruppen brachten ihre Ansichten und Eindrücke von sich und ihrer eigenen Kultur zum Ausdruck“ (C16C).

4.6 Chinesische Reflexion und Anpassung

4.6.1 Die eigene Persönlichkeit trainieren, Qualifikationen ausbauen

Der Fokus der Anpassung auf chinesischer Seite richtete sich auf die Persönlichkeits- und Fachkompetenz. Nach Meinung der chinesischen Befragten spielten Faktoren der Persönlichkeit und der Qualifikation eine Schlüsselrolle für die Gestaltung einer reibungslosen interkulturellen Kommunikation. Einer der Befragten bemerkte: „Wenn der Übersetzer wegen seiner Persönlichkeit und seinem Niveau der Übersetzung einen wichtigen Punkt ganz falsch übersetzt hat, führt das zum Missverständnis zwischen den beiden Parteien“ (C2A). Manche Angestellte glaubten, „dass man bei der Kommunikation mit Ausländern eine optimistische, offene Persönlichkeit haben muss“ (C2A), andere äußerten sich dahingehend, dass sie nicht in Konflikt mit den Deutschen geraten sollten (C17C). Es sei sogar „eine ehrliche und fröhliche Persönlichkeit wichtiger als das Verständnis für unterschiedliche Kulturen“ (C2A).

4.6.2 Meinungen offen und vollständig äußern

Viele Chinesen hatten erkannt, dass die indirekte oder euphemistische Art, Meinungen zum Ausdruck zu bringen, von den deutschen Partnern nur schwer zu verstehen war. Infolgedessen sollte eine offenere Art der Meinungsäußerung angestrebt werden. Ein Befragter berichtete: „Wir haben das überhaupt nicht getan, wir haben aber verschiedene Gründe gefunden, um den Sachverhalt zu verbergen. Wir sollten nicht Tai Chi machen, nicht mehr um den heißen Brei herumreden“ (C4A). Ein anderer sagte: „Der Chinese kennt den Inhalt, möchte aber nichts sagen, das kann ich nicht verstehen“ (C18C). Außerdem dachten einige der Befragten generell über die Verbesserung ihrer Kommunikationsfähigkeiten nach und merkten dazu an: „Das hat nichts mit dem Sprachniveau zu tun, sondern hängt von deinem Charakter, ob man gern lächelt oder Witze machen mag, ab“ (C17C). Wenn noch nicht einmal die sprachliche Kommunikation reibungslos funktionierte, träten Fehler auf: „Die Besprechungsprotokolle sind nicht genau, was an dem Hörverständnis des Protokollführers liegt“ (C19C).

Die Ereignisse, welche schließlich eine positive Änderung der Einstellungen und Verhaltensweisen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bewirkten, manifestierten sich in vier Schritten:

Anfänglich hatten die befragten Chinesen Angst davor, sich auszudrücken. Dann aber haben sie sich entschlossen, sich freiwillig zu äußern: „Meistens haben die Chinesen tatsächlich etwas zu besprechen, aber sie sind nicht zuversichtlich“ (C19C). Zweitens rieten die Befragten, nicht länger davon auszugehen, „jeder sei gleich“ (C12B), jedoch: „Lassen Sie den Deutschen nicht das Gefühl haben, dass er Ihnen überlegen sei“ (C17C). Drittens erkannten viele der Befragten, dass sie Schwierigkeiten offen ansprechen sollten. „Wo ist das Problem, können wir das Problem abstellen? Ganz offen und direkt, nicht verstecken“ (C3A). Einige Interviewpartner brachten das Problem in den gemeinsamen Besprechungen vor. „Meine Arbeit geht um die Koordination vieler Abteilungen. Auf der Konferenz kann sich niemand verstecken“ (C12B). Schließlich lernten die Chinesen, zeitnah zu berichten. Beispielsweise beabsichtigten sie: „Jedes Mal, wenn wir alle die monatlichen Ausgaben und Materialien gesammelt haben, werden wir ihm [dem deutschen Chef] berichten“ (C7A). Ein Kollege formulierte als positiven Effekt auf emotionaler Ebene: „Beim regulären Treffen durch Brainstorming-Methode haben wir alle mit Freude diskutiert“ (C17C).

4.6.3 Als Kulturmittler fungieren

Die chinesischen Befragten erkannten es als notwendig, die Hintergründe kultureller Unterschiede zu begreifen. Erst auf der Basis dieses Verständnisses könne man zwischen den Kulturen vermitteln, denn: „Jede Kommunikation ist interkulturelle Kommunikation“ (C3A). Ein erfahrener chinesischer Übersetzer war der Ansicht, dass die Kommunikation sich verbessere, sobald es ihm gelinge, das Vertrauen der Deutschen zu erlangen: „Der Übersetzer soll an seiner [des Deutschen] Stelle alle möglichen Probleme berücksichtigen, aber es nicht frei laufen lassen, dass sein Vorurteil über China sich frei entwickelt. Was er nicht gut versteht, bei dem soll der Übersetzer ihm helfen und erklären, damit er das versteht, aber die Prämisse ist, dass er [der Deutsche] dem Übersetzer vertraut“ (C5A). Auf der Grundlage eines profunden Verständnisses der Gemeinsamkeiten wie auch der Differenzen zwischen den beiden Kulturen könne man als Kulturmittler fungieren und die beiderseitigen Ideen verschmelzen. Mit den Worten eines Befragten: „Ich kann relativ leicht mit Deutschen kommunizieren. Ich weiß, was sie denken, ich weiß, warum sie es glauben. Bei Chinesen ist auch so. Dann weiß ich, wie man diese beiden Ideen kombiniert“ (C12B).

5 Fazit

5.1 Differenzen zwischen chinesischer und deutscher Kommunikationsweise

Die in der Studie ermittelten Unterschiede zwischen der chinesischen und der deutschen Kommunikationsweise betreffen sowohl die Eigenheiten der jeweiligen Sprache als auch die unterschiedlichen sozialen Kommunikationsnormen.

In Bezug auf die *Sprache* scheint Chinesisch im Vergleich zu Deutsch es tendenziell eher zu erlauben, Sachverhalte unbestimmt und mehrdeutig auszudrücken, während die deutsche Sprache eher auf Eindeutigkeit ausgerichtet ist (vgl. Guder 2005: 65; Marchal 2017: 42).

Die Unterschiedlichkeit der beiden Sprachen spiegelt sich in den sozialen Kommunikationsnormen wider. Die befragten Chinesen empfinden die deutsche Kommunikationsweise als zu ‚direkt‘ und bevorzugen eine eher indirekte und vage Kommunikationsweise, die gleichzeitig als höflicher gilt. Allzu starke *Direktheit* birgt für Chinesen die Gefahr in sich, dass das Gegenüber blamiert wird und sein ‚Gesicht verliert‘.

Ein zentraler Unterschied zwischen Chinesen und Deutschen besteht im *Umgang mit der Zeit*. Die Deutschen sind bestrebt, bei anstehenden Anforderungen möglichst schnell und effizient zum Ziel zu gelangen, während die Chinesen den Lösungsweg eher mit Geduld und Nachsicht verfolgen. Damit verbunden ist eine unterschiedliche Einstellung zu Diskussionen. Für die deutsche Seite sind Diskussionen notwendig, so lange sie im Plenum stattfinden und der Präzisierung und Bündelung von Informationen dienen, private Diskussionen werden dagegen eher als überflüssig erachtet. Aus chinesischer Sicht sind demgegenüber Diskussionen im Plenum eher unangenehm, weil Fragen Unkenntnis offenbaren könnten.

Die *Effizienzorientierung* der Deutschen beeinträchtigt in den Augen der Chinesen die *emotionale Sensibilität*. Dadurch seien mitmenschliche Einfühlung in Andere und Wertschätzung Anderer zu wenig ausgeprägt.

Weiterhin bestehen große Unterschiede zwischen Chinesen und Deutschen in der Art der *Hierarchieorientierung*. Dies zeigt sich einerseits im Verhältnis der Mitarbeiter zueinander und andererseits im Verhältnis zwischen Chinesen und Deutschen. Deutsche scheuen sich nicht, sich gegenüber Vorgesetzten zu behaupten, während Chinesen den Vorgesetzten gegenüber eher Respekt bezeugen. Was das Verhältnis zwischen chinesischer und deutscher Seite betrifft, scheint jede der beiden Seiten von ihrer jeweiligen Überlegenheit überzeugt. Während aber die deut-

sche Seite ihre empfundene Überlegenheit offen herausstellt – und daher aus chinesischer Sicht dominant erscheint, zeichnet sich die chinesische Seite eher durch Bescheidenheit aus und lässt die empfundene Überlegenheit allenfalls indirekt erkennen.

Die Erkenntnisse aus dieser Studie können in Bezug gesetzt werden zu den in der Forschungsliteratur beschriebenen „Kulturdimensionen“ (Hofstede 2001; Hofstede et al. 2010; vgl. Helfrich 2019: 61–63). Die beobachtete Kommunikation zwischen Deutschen und Chinesen spiegelt vor allem die unterschiedliche Ausprägung in den Dimensionen *Individualismus–Kollektivismus*, *Machtdistanz* und *Unsicherheitsvermeidung* wider. In der eher *kollektivistisch* orientierten Kultur Chinas werden die Normen der sozialen Umwelt betont, während in der eher individualistisch orientierten Kultur Deutschlands das eigene Selbst fokussiert wird. Die stärkere Ausprägung der Dimension *Machtdistanz*, d.h. der Hierarchieorientierung, bei den Chinesen zeigt sich darin, dass die Ungleichverteilung von Macht stärker als bei den Deutschen akzeptiert wird. Allerdings heißt das nicht, dass bei den Deutschen die Machtdistanz gänzlich ausgeblendet wird – aus chinesischer Sicht stellen die Deutschen ihre Dominanz heraus. *Unsicherheitsvermeidung* ist bei den Deutschen stärker ausgeprägt als bei den Chinesen: Die deutsche Seite vermeidet Mehrdeutigkeit und stellt zu deren Reduzierung Regeln wie beispielsweise die regelmäßige Berichterstattung auf.

5.2 Entwicklung von Anpassungsstrategien

Die wechselseitige Annäherung beinhaltet eine interkulturelle Konvergenz, die dadurch gekennzeichnet ist, dass man seine Kognitionen reflektiert, seine Emotionen anpasst und schließlich sein Verhalten ändert. Konvergenzstrategien wurden sowohl von den Chinesen als auch von den Deutschen entwickelt. Sie umfassen die die folgenden vier Aspekte:

- Berücksichtigung der Gefühle der Gesprächspartner,
- Bemühen um vollständige Kommunikation,
- Erwerb von Sprach- und Kulturkenntnissen sowie
- Übernahme der Rolle eines Mediators zwischen den Kulturen.

Deutsche Angestellte lernten, stärker auf die emotionalen Befindlichkeiten der chinesischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Rücksicht zu nehmen, und chinesische Angestellte äußerten zunehmend offener ihre Ansichten. Beide Seiten bemühten sich, als Kulturmittler zu agieren.

5.3 Ausblick

Dieser Artikel betrachtet kulturübergreifende Anpassungsstrategien aus der Perspektive der Interaktion zwischen Selbstbild, Fremdbild und Metabild. Die gefundenen Anpassungsstrategien wurden in den Kontext der drei Dimensionen ‚Kognition‘, ‚Emotion‘ und ‚Verhalten‘ eingebettet und bieten auf diese Weise einen spezifischen, praktischen und konkreten Bezugsrahmen. Aus der Studie können für die Kommunikation in Unternehmen ganz allgemein Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Gleichwohl ist die Aussagekraft der Studie auch Beschränkungen unterworfen. Die Ergebnisse basieren auf der systematischen inhaltsanalytischen Auswertung qualitativer Interviews (s. Abschnitt 3.3). Die Interviewtechnik ist eine in Studien zur interkulturellen Wirtschaftskommunikation beliebte Methode der Datenerhebung (vgl. z.B. Schreiter 2015). Die Grenzen dieser Methode dürfen aber nicht übersehen werden. Ein Interview stellt immer eine Interaktion zwischen der interviewenden und der interviewten Person dar. Auszuschließen ist daher nicht die Gefahr der ‚sozialen Erwünschtheit‘ (vgl. Helfrich 2019: 69), d.h. es kann nicht eindeutig entschieden werden, inwieweit die Aussagen die tatsächlichen Meinungen der Interviewten widerspiegeln und inwieweit sie den Erwartungen des Interviewers bzw. der Interviewerin angepasst wurden. Ergänzt werden müssten die Interviews daher durch reale Interaktionssituationen, d.h. von Interaktionen zwischen Deutschen bzw. Chinesen untereinander und Interaktionen zwischen Deutschen und Chinesen. Eine Möglichkeit stellen Gesprächsanalysen dar, wie sie in den Arbeiten von Chen (2016) und Jandok (2010) vorgenommen werden. In der Studie von Chen wurden Mitschnitte von deutsch-chinesischen Kantinengesprächen analysiert. In der Studie von Jandok wurden Mitschnitte von Lehrerkonferenzen im Rahmen der deutsch-chinesischen Hochschulkooperation gesprächsanalytisch ausgewertet. Hier zeigt sich besonders der Mehrwert von Gesprächsanalysen gegenüber interviewgestützten Untersuchungen. Es zeigte sich beispielsweise, dass die Chinesen im Vergleich zu den Deutschen weniger Hörersignale nutzten – was eigentlich der in den interviewgestützten Studien konstatierten Harmonieorientierung widerspricht.

Eine andere Möglichkeit der methodischen Erweiterung sind Verhaltensbeobachtungen in realen Situationen, beispielsweise im Umgang von Vorgesetzten zu Untergebenen. Auch hier ist zu vermuten, dass das aus Interviewstudien rekonstruierte Selbstverständnis der Interaktionspartner nicht dem tatsächlichen Verhalten entspricht.

5.4 Folgerungen für den interkulturellen Fremdsprachenunterricht

In der vorliegenden Studie wurden die Interaktionen zwischen Chinesen und Deutschen in Joint Ventures analysiert. Obwohl die Studie im betrieblichen Kontext durchgeführt wurde, lassen sich daraus Folgerungen für den interkulturellen Fremdsprachenunterricht ableiten. Ebenso wie im betrieblichen Kontext besteht das Lernziel im Erwerb einer interkulturellen Kompetenz (vgl. Göbel et al. 2017). Der Erwerb der Fremdsprache stellt hierzu die notwendige, aber keinesfalls die hinreichende Bedingung dar. Notwendig ist auch der Erwerb der sozialen „Kommunikationsnormen“ (s. Abschnitt 2.1), die mit der jeweils fremden Kultur verbunden sind. In der Studie handelte es sich um „meaningful learning“ (Ausubel 1978), d.h. das Lernen ist in einen sinnvollen Kontext, der die Lösung einer konkreten Aufgabenstellung beinhaltet, eingebettet. Dieses Konzept des aufgabenbezogenen Lernens kann auch auf den Fremdsprachenunterricht übertragen werden. Die Aufgabenstellung muss eine interessante Herausforderung sein, die die Lernenden weder über- noch unterfordert. Beispiele für solche Aufgabenstellungen könnte die Organisation eines Rockfestivals (vgl. Sercu 2002: 6) oder die Etablierung eines „Krisenstabs“ zur Unterrichtsplanung – wie etwa jetzt in der Zeit der Coronapandemie – sein.

Bei der Lösung der vorgegebenen Aufgabenstellung sollte eine wechselseitige Rollenverteilung zwischen Angehörigen der eigenen und Angehörigen der fremden Kultur (also z.B. Chinesen und Deutschen) vorgenommen werden. Der Lernprozess bestünde in dem beschriebenen Dreischritt des Aufbaus der gegenseitigen Konstrukte des Selbstbildes, des Fremdbildes und des Metabildes der Interaktionsakteure. Wichtig ist die Anknüpfung an den jeweiligen Kenntnisstand der Lernenden und darauf aufbauend die Ermittlung der „Zone der proximalen Entwicklung“ (Wygotski 1978 und 1981), d.h. das jeweilige Lernziel sollte nur geringfügig oberhalb des aktuellen Kenntnisstands liegen.

Als Bezugsrahmen für den Lernprozess kann sich das Dreikomponentenmodell der Einstellung (s. Abschnitt 2.4) als nützlich erweisen. Die kognitive Komponente bezieht sich auf den Erwerb von Kenntnissen über die jeweils andere Sprache und Kultur. Hierbei sollten die Lernenden ermuntert werden, Mehrdeutigkeiten zu formulieren und zu lösende Missverständnisse zu provozieren. Hinsichtlich der emotionalen Komponente sollte herausgearbeitet werden, dass kulturelle Unterschiede keine unüberbrückbaren Gegensätze darstellen. Mit jeder kulturellen Eigenart können sowohl positive als auch negative Bewertungen verbunden sein. Beispielsweise kann eine hohe Hierarchieorientierung sowohl eine positive Konnotation im Sinne von Ordnung als auch eine negative Konnotation im Sinne von autoritärer Machtausübung hervorrufen. Und umgekehrt kann eine wenig ausgeprägte Hierarchieorientierung sowohl positiv als Möglichkeit zur Mitbestimmung als auch negativ im

Sinne von Chaos bewertet werden. Ein weiteres Beispiel ist die Effizienzorientierung. Sie kann positiv im Sinne einer Zielerreichung und negativ im Sinne einer Inflexibilität interpretiert werden. In Bezug auf die Verhaltenskomponente könnten kommunikative Strategien in der eigenen und der fremden Sprache entwickelt werden, z.B. in Form von Fragen oder Feedback-Signalen.

Literatur

- Adler, Nancy J.; Dotor, Robert & Redding, S. Gordon (1986): From the Atlantic to the Pacific century: Cross-cultural management reviewed. *Journal of Management* 12: 2, 295–318.
- Adler, Peter. S. (1975): The transitional experience: An alternative view of culture shock. *Journal of Humanistic Psychology* 15: 4, 13–23.
- Ausubel, David (1978): *Educational Psychology: A Cognitive view*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Berry, John W. (2005): Acculturation: Living successfully in two cultures. *International Journal of Intercultural Relations* 29, 697–712.
- Black, J. Steward (1988): Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies* 19: 2, 277–294.
- Black, J. Steward & Mendenhall, Mark (1990): Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *The Academy of Management Review* 15: 1, 113–136.
- Bolten, Jürgen. (1997): Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. In: Rolf, Walter (Hrsg.): *Wirtschaftswissenschaften: Einführung*. Paderborn: Schöningh, 469–497
- Bolten, Jürgen (2007): Einführung in die Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Bolten, Jürgen (2013): „Diversität“ aus der Perspektive eines offenen Interkulturalitätsbegriffs. In: Moosmüller, Alexander & Möller-Kiero, Jana (Hrsg.): *Interkulturalität und kulturelle Diversität*. Münster: Waxmann, 47–60.
- Bourhis, Richard Y.; Moise, Léna Céline; Perreault, Stéphane & Senécal, Sacha (1997): Towards an interactive acculturation model. A social psychological approach. *International Journal of Psychology* 32: 6, 369–386.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020): *China - Wirtschaftliche Beziehungen*. <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Aussenwirtschaft/laendervermerk-china.html> (15.05.2020).
- Chen, Guo Ming & Starosta, William J. (1996): Intercultural communication competence: A synthesis. *Communication Yearbook* 19, 353–384.
- Chen, Jieying (2016). *Interkulturelle Kommunikation im Betrieb: Gattungsanalyse deutsch-chinesischer Kantinengespräche*. München: IUDICIUM.

- Chen, Xiaoping (2009): *Interkulturelles Management*. Beijing: Qinghua-Universitätsverlag.
- Earley, P. Christopher & Ang, Soon (2003): *Cultural intelligence. Individual interactions across cultures*. California: Stanford University Press.
- Edwards-Jones, Andrew (2014): Qualitative data analysis with NVIVO. *Journal of Education for Teaching* 40: 2, 193–195.
- Engelhard, Johann & Altmann, Jörg (2018): Joint venture. *Gabler-Wirtschaftslexikon*. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/joint-venture-37135/version-260578> (10.10.2020).
- Gallois, Cindy; Ogay, Tania & Giles, Howard (2005): Communication accommodation Theory. In: Gudykunst, William B. (Hrsg.): *Theorizing about intercultural communication*, Thousand Oaks: Sage Publications, 121–142.
- Geng, Xiaoyun (2006): *Interkulturelle Kommunikation am Beispiel der Beziehung zwischen Deutschen und Chinesen bei einem internationalen Unternehmen*. Marburg: Tectum.
- Göbel, Kerstin; Lewandowska, Zuzanna M. & Diehr, Bärbel (2017): Lernziel interkulturelle Kompetenz - Lernangebote im Englischunterricht der Klassenstufe 9 - eine Reanalyse der Unterrichtsvideos der DESI-Studie. *Zeitschrift für Interkulturellen Fremdsprachenunterricht* 22: 1, 107–121. <http://tujournals.ulb.tu-darmstadt.de/index.php/zif> (19.10.2020).
- Graves, Theodore D. (1967): Psychological acculturation in a tri-ethnic community. *Southwestern Journal of Anthropology* 23: 4, 337–350.
- Guder, Andreas (2005): Kann man das überhaupt lernen? Zur Vermittlung von Chinesisch als distaler Fremdsprache. *Lebende Sprachen* 2, 61–67.
- Helfrich, Hede (2019): *Kulturvergleichende Psychologie*. 2., überarbeitete Auflage. Berlin: Springer.
- Herrmann, Theo & Grabowski, Joachim (1994): *Sprechen*. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.
- Hofstede, Geert (2001): *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 2. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan & Minkov, Michael (2010): *Cultures and organizations: Software of the mind*. 3. Auflage. New York: McGraw Hill.
- Hovland, Carl I. & Rosenberg, Milton J. (Hrsg.) (1960): *Attitude organization and change: An analysis of consistency among attitude components*. Yale Studies in Attitude and Communication. Volume 3. New Haven: Yale University Press.
- Hu, Wenzhong (2012): *Einführung in die interkulturelle Kommunikation*. Beijing: Foreign Language Teaching and Research Press.
- Jammal, Elias (2003): *Kulturelle Befangenheit und Anpassung. Deutsche Auslandsentsandte in arabisch-islamischen Ländern*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

- Jandok, Peter (2010): *Gemeinsam planen in deutsch-chinesischen Besprechungen*. München: IUDICIUM.
- Kracauer, Siegfried (1952): The challenge of qualitative content analysis. *Public Opinion Quarterly*, 16: 4, 631–642.
- Kuckartz, Udo (2018): *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. 4. Auflage. Weinheim: Beltz Juventa.
- Lüsebrink, Hans-Jürgen (2016): *Interkulturelle Kommunikation. Interaktion, Fremdwahrnehmung, Kulturtransfer*. 4., aktualisierte und erweiterte Auflage. Stuttgart: J. B. Metzler.
- Maletzky, Martina (2010): *Kulturelle Anpassung als Prozess interkultureller Strukturierung*. München: Rainer Hampp.
- Marchal, Kai (2017): Denken, Sprache und Weltbild in der chinesischen Welt. *Allgemeine Zeitschrift für Philosophie* 42: 3, 279–298.
- Mayring, Philipp (2007): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von & Steinke, Iris (Hrsg.): *Qualitative Forschung*. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 468–475.
- Mayring, Philipp (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Weinheim: Beltz.
- Mendenhall, Mark & Oddou, Gary (1985): The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of Management Review* 10, 39–47.
- Merten, Klaus (1977): *Kommunikation. Eine Begriffs- und Prozeßanalyse*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Müller, Klaus (2009): Vertrauen zwischen Fremden: zum Aufbau einer Joint-Venture-Culture in interkulturellen Verhandlungen. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* 10: 1, 66–85.
- Nahavandi, Afsaneh & Malekzadeh, Ali R. (1988): Acculturation in mergers and acquisitions. *The Academy of Management Review* 13: 1, 79–90.
- Navas, Marisol; Garcia, Maria C. & Sanchez, Juan (2005): Relative acculturation extended model (REAM): New contributions with regard to the study of acculturation. *International Journal of Intercultural Relations* 29: 1, 21–37.
- Nicholson, Nigel (1984): A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly* 29, 172–191.
- Piaget, Jean (2000): *Psychologie der Intelligenz*. 10. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- Rosenberg, Milton J. & Hovland, Carl I. (1960): Cognitive, affective and behavioral components of attitudes. In: Hovland, Carl I. & Rosenberg, Milton J. (Hrsg.): *Attitude organization and change: An analysis of consistency among attitude components*. Yale Studies in Attitude and Communication. Volume 3. New Haven: Yale University Press.

- Schreiter, Anne (2015): *Deutsch-Chinesische Arbeitswelten: Einblicke in den interkulturellen Unternehmensalltag in Deutschland und China*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Schulz von Thun, Friedemann (1998): *Miteinander reden: Störungen und Klärungen - Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt TB.
- Schweer, Martin K. W. & Thies, Barbara (2003): *Vertrauen als Organisationsprinzip. Perspektiven für Komplexe soziale Systeme*. Bern: Huber.
- Sercu, Lies (2002): Autonomes Lernen im interkulturellen Fremdsprachenunterricht: Kriterien für die Auswahl von Lerninhalten und Lernaufgaben. *Zeitschrift für interkulturellen Fremdsprachenunterricht* 7: 2, 1–18. <https://tujournals.ulb.tu-darmstadt.de/index.php/zif/article/view/571> (18.10.2020).
- Shi, Hongxia (2003): *Kommunikationsprobleme zwischen deutschen Expatriates und Chinesen in der wirtschaftlichen Zusammenarbeit*. Dissertation: Universität Würzburg.
- Torbiörn, Ingemar (1982): *Living abroad: Personal adjustment and personnel policy in overseas settings*. Chichester: Wiley & Sons.
- Viehmann, Sebastian (2018): Neue Regeln: Wie deutsche Autobauer von Chinas Automarkt profitieren. *FOCUS Online* 24.4.2018. https://www.focus.de/auto/china-schafft-joint-venture-zwang-ab-was-wirklich-hinter-chinas-oeffnung-steckt-und-warum-es-auch-deutschen-autobauern-hilft_id_8791406.html (21.10.2020).
- Wang, Enuo (2017): *Interkulturelle Anpassungsstrategien im chinesisch-deutschen Joint Venture. Eine mehrdimensionale Untersuchung unter reziproker Perspektive*. Dissertation: Beijing Foreign Studies University.
- Watzlawick, Paul, Beavin, Janet. H. & Jackson, Don D. (2011): *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien*. 12. Auflage. Bern: Huber.
- Wierzbicka, Anna (1991): *Cross-cultural pragmatics*. Berlin: Mouton de Gruyter.
- Wygotsky, Lew Semjonowitsch (1978): *Mind in society: The development of higher mental processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wygotsky, Lew Semjonowitsch (1981): The genesis of higher mental functions. In: Wertsch, James V. (Hrsg.): *The concept of activity in Soviet psychology*. Armonk, N.Y.: Sharpe.

Kurzbio: Univ.-Prof. Dr. **Enuo Wang**, Institut für Fremdsprachen, Universität für Wissenschaft und Technologie (Shànghǎi Lìgōng Dàxué). Forschungsschwerpunkte: Interkulturelle Wirtschaftskommunikation, Wirtschaftspsychologie
Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. (rus) **Hede Helfrich**, Institut für Psychologie, Technische Universität Chemnitz, Forschungsschwerpunkte: Kulturvergleichende Psychologie, Psychologische Fehlerforschung, Psychologie der Zeit

Anschrift:
hede.helfrich@phil.tu-chemnitz.de

Anhang

Interviewleitfaden

Interkulturelles Anpassungsproblem	Welchen Problemen und Konfliktsituationen sind Sie bei der Interaktion mit Ihren deutschen/chinesischen Kollegen innerhalb des Joint Ventures begegnet? Bitte geben Sie konkrete Beispiele dafür an.
Beschreibung des Interaktionsprozesses (critical incident)	Beschreiben Sie an einem Beispiel die verbale und nonverbale Kommunikation mit Ihrem Interaktionspartner. Wie haben sich Kollegen und Organisationen beiderseits aufeinander eingestellt? Wie haben Sie sich mental auf die vermutet schwierige, bevorstehende Situation eingestellt? Wie hat Ihr Kommunikationspartner Ihr Verhalten aufgenommen und wie darauf reagiert? Wie haben Sie wiederum auf die Reaktion Ihres Partners reagiert?
Strategien auf der kognitiven Ebene	Wie haben Sie Ihre Kollegen bei dieser Interaktion wahrgenommen und wie sich selbst? Wie haben umgekehrt Ihrer Kollegen SIE wahrgenommen? Welche Veränderungen hat es gegeben, und warum?
Strategien auf der affektiven Ebene	Wie waren Ihre Empfindungen für Ihre Partner bei dieser Interaktion? Gab es dabei Veränderungen und gegebenenfalls welche? Wie wollen Sie in Zukunft auf die fremde Kultur reagieren, und aus welchen Gründen?
Strategien auf der Verhaltenzebene	Wie haben Sie Ihr eigenes Verhalten angepasst, um das Problem zu lösen? Wie haben Ihre Kollegen ihr Verhalten gerändert? Warum, glauben Sie, haben Sie beide diese Änderungen vorgenommen?
Dynamische Ebene	Auf welche Weise, glauben Sie, haben Sie und Ihre Partner sich im Verlauf der Interaktion wechselseitig aneinander angepasst? Welche Veränderungen haben Sie beide dabei erlebt?
Sprachliche Interaktion: Erfahrungen der Unternehmen	Welche Erfahrungen haben Sie und/oder Ihr Unternehmen bezüglich der Sprachstrategien gesammelt?
Abschließende Fragen	Welche anderen Strategien zur interkulturellen Anpassung innerhalb des chinesisch-deutschen Joint Ventures wollen Sie noch vorschlagen? Welche zusätzlichen Wünsche haben Sie an diese Unternehmenskooperation?
Danksagungen, Datenschutz	Danksagung an die Interviewten und Zusicherung der Geheimhaltung persönlicher Daten sowie deren Verwendung im Rahmen der Studie entsprechend den Datenschutzrichtlinien