

Joachim Freimuth, Renate Krieg, Monika Schädler*

Kulturelle Konflikte in deutsch-chinesischen Joint-Ventures: Dargestellt am Beispiel der Einführung von Konzepten der Personalführung**

In der Studie wird dargelegt, wie in deutsch-chinesischen Joint Ventures durch unterschiedliche kulturelle Konzepte der Konstruktion von Realität kommunikative Konflikte ausgelöst werden. Dafür wird zunächst ein konzeptioneller Bezugsrahmen entwickelt. Die Untersuchung beruht empirisch auf einer Reihe von Fallstudien aus deutsch-chinesischen Unternehmenskooperationen. Dort geht es im Wesentlichen um Versuche des deutschen Managements, das Leistungsverhalten chinesischer Arbeitnehmer mit Führungs- und Personalsystemen im Sinne der wirtschaftlichen Zielsetzungen der Kooperation zu beeinflussen, etwa durch Personalbeurteilungen oder Anreizsysteme. Es wird gezeigt, dass deutsches Management dabei implizit von kulturellen Logiken und Normen ausgeht, etwa wie Organisationen funktionieren oder Mitglieder sich dort verhalten, die nicht a priori den Annahmen chinesischer Arbeitnehmer korrespondieren. Dies führt zu Unverständnis auf beiden Seiten und schließlich zu Konflikten.

Cultural Conflicts in German-Sino Joint Ventures - the Introduction of Personnel Management Concepts

This study focuses on German-Sino joint ventures and investigates how communicative conflicts result from different cultural concepts of reality construction. In our paper, we firstly develop a conceptual reference framework for this question. The empirical investigation is based on a number of case studies from German-Sino company co-operations. These cases show primarily the attempts of the German management to influence the performance of Chinese employees through management and personnel concepts, such as staff assessment or incentive systems in order to achieve business targets. It is shown that in doing so, German management implicitly assumes cultural logics and standards, concerning for example how organisations operate or how members behave in China. These assumptions do not automatically correspond to the actual patterns of behaviour, thinking and feeling of the Chinese employees. This results in a lack of understanding on both sides and culminates in conflicts.

Key words: **China, Conflict Management, Cross Cultural Management, International Human Resource Strategy, Joint Venture Management**

* Prof. Dr. Joachim Freimuth, Professor an der Hochschule Bremen und international tätiger Berater für Personalführung und Organisationsentwicklung, Tannenbergstraße 17, D – 28832 Achim. E-Mail: joachim.freimuth@t-online.de.

Dr. Renate Krieg, freiberufliche Sinologin und Gutachterin, Lehrbeauftragte an der Universität Dresden und der Hochschule Bremen. E-Mail: R.Krieg@snafu.de.

Prof. Dr. Monika Schädler, Sinologin und Volkswirtin, Direktorin des Instituts für Asienkunde in Hamburg. E-Mail: Monika.Schaedler@t-online.de.

** Artikel eingegangen: 6.4.2004

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 19.3.2005.