

Deutsch-Chinesische Arbeitswelten

Einblicke in den interkulturellen Unternehmensalltag in Deutschland und China

Bearbeitet von
Anne Schreiter

1. Auflage 2015. Taschenbuch. 304 S. Paperback

ISBN 978 3 8376 2942 2

Format (B x L): 14,8 x 22,5 cm

Gewicht: 474 g

[Weitere Fachgebiete > Ethnologie, Volkskunde, Soziologie > Volkskunde > Minderheiten, Interkulturelle Fragen](#)

schnell und portofrei erhältlich bei



Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Aus:

Anne Schreiter

Deutsch-Chinesische Arbeitswelten

Einblicke in den interkulturellen Unternehmensalltag in
Deutschland und China

Februar 2015, 304 Seiten, kart., 37,99 €, ISBN 978-3-8376-2942-2

Interkulturelle Herausforderungen werden in Theorie und Praxis häufig an nationale Zugehörigkeiten geknüpft. Anne Schreiter hinterfragt solche vereinfachten Erklärungsmodelle, indem sie Mitarbeiter_innen sowohl in deutschen Unternehmen in China als auch in chinesischen Unternehmen in Deutschland zu Wort kommen lässt. Ihre Erzählungen verdeutlichen, wie die Betroffenen ihren besonderen Arbeitsalltag meistern und welche Strategien dabei zum Einsatz kommen.

Die Studie ist nicht nur für wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Forschungen interessant, sondern bietet auch Praktiker_innen einen wertvollen Einblick in komplexe interkulturelle Arbeitswelten.

Anne Schreiter (Dr. rer. soc.), Soziologin und Kommunikationswissenschaftlerin, forscht als Visiting Scholar an der University of California in Berkeley.

Weitere Informationen und Bestellung unter:

www.transcript-verlag.de/978-3-8376-2942-2

Inhalt

1. Das alltägliche Fremde. Einführung | 9

- 1.1 Herr Frei, Herr Luo und die Herausforderungen globalisierter Arbeitswelten | 9
- 1.2 Forschungsfragen und -kontext | 11
- 1.3 Aufbau des Buches | 13
- 1.4 Forschungsüberblick und Ziele der Untersuchung | 14

2. Interkulturelle Arbeitswelten. Forschungsfeld | 17

- 2.1 Deutsch-chinesische Wirtschaftskooperationen: Strukturen und Akteure | 17
- 2.2 »Chinesisches Schwabenland« und fremde Investoren:
Variationen des Forschungsfeldes in China und Deutschland | 21

3. Theoretischer Bezugsrahmen | 31

- 3.1 Zwischen Nationalcharakteristika und individueller Handlungspraxis | 32
- 3.2 Sowohl-als-auch und Entweder-oder: Der Ansatz der »Fuzzy Culture« | 36
- 3.3 Kollektive als »Kulturträger« | 37
- 3.4 Wozu Kultur? | 38
- 3.5 Interkulturalität | 40
- 3.6 Kommunikation | 41
- 3.7 Kultur und Wirtschaft | 42
- 3.8 Unternehmenskulturen | 43
- 3.9 Im Westen nichts Neues? Indigene Ansätze | 45

4. Forschungskonzept | 47

- 4.1 Herausforderungen qualitativer Forschung:
Rekonstruktion und (Fremd-) Verstehen | 47
- 4.2 Datenerhebung und Auswertung | 50

5. Irritationen von Lebenswelten.

- ### **Wahrnehmung und Bewertung von Unterschieden | 57**
- 5.1 Bewertungen des Fremden | 58

- 5.2 Unterschiedliche Selbstbilder | 68
- 5.3 Unterschiedliche Blicke auf das Andere | 76
- 5.4 Abweichende Selbst- und Fremdbilder | 79
- 5.5 Herzlichkeit und Distanz.
 - Die Suche nach dem verbindenden Menschlichen | 87
- 5.6 Kultur und Nationalität. Zwischenfazit | 95

6. Wenn Unterschiede zum Problem werden.

- Kommunikative und strukturelle Spannungsfelder** | 101
 - 6.1 Der interkulturelle Klassiker. Spannungsfeld Verhandlungen | 102
 - 6.2 Lost in Translation? Spannungsfeld Kommunikation und Sprache | 111
 - 6.3 Corporate Cultures.
 - Spannungsfeld Unternehmensstrukturen und Hierarchien | 119
 - 6.4 Stolz und Vorurteil. Spannungsfeld Business-Verhalten | 130
 - 6.5 Far, far away.
 - Spannungsfeld Beziehung zur Firmenleitung im Stammhaus | 150
 - 6.6 Fremde Heimat. Spannungsfeld Privatleben | 157
 - 6.7 Interkultureller Alltag. Zwischenfazit | 163

7. Umgang mit Spannungsfeldern.

- Konstruktion von Normalität(en)** | 167
 - 7.1 Umgang mit dem Spannungsfeld Verhandlungen | 169
 - 7.2 Umgang mit dem Spannungsfeld Kommunikation und Sprache | 173
 - 7.3 Umgang mit dem Spannungsfeld Unternehmensstrukturen und Hierarchien | 180
 - 7.4 Umgang mit dem Spannungsfeld Business-Verhalten | 198
 - 7.5 Umgang mit dem Spannungsfeld Beziehung zur Firmenleitung im Stammhaus | 221
 - 7.6 Umgang mit dem Spannungsfeld Privatleben | 229
 - 7.7 Zusammenfassung: Zentrale Strategien und Einflussfaktoren beim Umgang mit Spannungsfeldern | 233
 - 7.8 Verständnis statt Verstehen. Zwischenfazit | 242

8. Interkulturelle Kompetenzentwicklung im Unternehmenskontext | 245

- 8.1 Was ist ein kompetenter Akteur? | 245
- 8.2 Einfluss und Bewertung von kommerziellen interkulturellen Weiterbildungsmaßnahmen | 247

- 8.3 Kompetenzentwicklung als persönlich-individuelle Aufgabe.
Bedürfnisse und Ansprüche von Managern und Mitarbeitenden | 256
8.4 Gelebte und »verpackte« Normalitätskonstrukte. Zwischenfazit | 265

9. Ergebnisse und abschließende Überlegungen | 269

- 9.1 Explodierende Gewissheiten:
Zusammenfassung zentraler Erkenntnisse | 269
9.2 Theoretische und Empirische Fuzziness | 272
9.3 Normalität als anschlussfähiges Forschungskonzept | 272

Literatur | 275

Anhang | 301

1. Das alltägliche Fremde. Einführung

1.1 HERR FREI, HERR LUO UND DIE HERAUSFORDERUNGEN GLOBALISIERTER ARBEITSWELTEN

Nach Taicang verirren sich kaum Touristen. Etwa eine Autostunde von der Metropole Shanghai entfernt gelegen, ist die für chinesische Verhältnisse mit einer halben Million Einwohnern beschauliche Stadt trotz einiger Sehenswürdigkeiten vor allem ein florierender Industriestandort. In den vergangenen 20 Jahren haben sich hier hauptsächlich deutsche Unternehmen angesiedelt, inzwischen sind es um die 180. Die meisten davon sind Niederlassungen von Mittelständlern, die als Zulieferer für größere Firmen wie Siemens, Bosch oder die Automobilindustrie tätig sind. In einem der gepflegten und austauschbaren Flachbauten des »German Industrial Parks« erzählt Herr Frei¹, der seit mehr als 15 Jahren in China als Geschäftsführer arbeitet, von seiner größten Herausforderung im Arbeitsalltag. Entgegen aller Erwartungen hat diese jedoch nichts mit seinen chinesischen Mitarbeitern oder Kunden zu tun. Herrn Frei macht vielmehr die Kommunikation mit seinen Kollegen in der Firmenzentrale in Deutschland zu schaffen: »Unsere größten Schwierigkeiten sind meistens die...Anforderungen von Deutschland. Weil die...verstehen bis heut noch ned, was hier läuft.« (Frei)

Fast 9000 Kilometer westwärts berichtet Herr Luo von ganz ähnlichen Schwierigkeiten. Er ist als Manager in einer von etwa 600 Niederlassungen chinesischer Unternehmen in Deutschland angestellt. Obwohl weder der Unternehmensname noch der Standort inmitten einer von deutschen Firmen geprägten Industriesiedlung den chinesischen Ursprung des Unternehmens erkennen lassen,

¹ Die Namen aller Interviewpartner wurden für die Untersuchung anonymisiert.

sind Herrn Luos Kollegen vor allem Chinesen. Die Kantine serviert chinesische Gerichte und die Eingangshalle ist mit Kalligrafien und Vasen im chinesischen Stil dekoriert. Herr Luo sollte sich eigentlich zu Hause fühlen, er erlebt aber immer wieder, dass seine Berichte und Strategievorschläge bei der Konzernleitung in China nur wenig Gehör finden. So wird er immer wieder in die missliche Lage versetzt, Entscheidungen umsetzen zu müssen, die er für wenig sinnvoll für den deutschen Markt oder den Unternehmensalltag der Niederlassung hält.

Die Erfahrungen von Herrn Frei und Herrn Luo stehen beispielhaft für die erlebten und teilweise für Außenstehende überraschenden Herausforderungen in Unternehmen, deren Routinen in besonderem Maße von Außeralltäglichem beeinflusst werden. Die Wahrscheinlichkeit dafür ist vor allem vor der Hintergrundfolie der vielschichtigen Dynamiken, die zusammenfassend als Globalisierung bezeichnet werden, vergleichsweise hoch. Denn dabei wirken Prozesse der Entbettung und der Vernetzung zusammen (vgl. Krotz 2005: 60-61): Entbettung bedeutet, dass menschliches Handeln nicht mehr orts- und zeitgebunden ist (vgl. Giddens 1995: 33). Möglich ist das mit der Hilfe von Vernetzungsmechanismen, also hauptsächlich technischen Mitteln und allen voran des Internets, die es Menschen, Organisationen und Institutionen erlauben, sich anders als es vorher möglich war, miteinander zu verbinden. Herr Frei muss sich demnach weder am gleichen Ort noch in der gleichen Zeitzone wie seine deutschen Kollegen aufhalten, um die Unternehmensstrategie auf dem chinesischen Markt durchzusetzen. Gleichzeitig laufen dabei nach Giddens (1995) aber auch Rückbettungsprozesse ab, die der Entbettung und den technischen Vernetzungsmöglichkeiten entgegenwirken. Trotz der Möglichkeit, Kollegen oder Kunden über Emails, Handys oder interne soziale Netzwerke rund um die Uhr und nahezu überall zu erreichen, spielt gerade deswegen für viele Manager ein verbindlicher, persönlicher Kontakt eine zentrale Rolle im Arbeitsleben.

Im Zuge solcher Arbeitsroutinen folgen die einzelnen Akteure mehr oder weniger bewusst den Anforderungen des globalen Marktes. Es geht darum, ein Produkt zu vertreiben oder zu produzieren und Gewinne zu maximieren. Die mitunter guten Vorsätze marktwirtschaftlicher Bemühungen sind dann jedoch untrennbar mit deren »ungewollte[n] Nebenwirkungen« (Beck 1998a: 8) verketzt, die sich neben Skandalen um Sweatshops und Umweltsünden vor allem in der letzten Finanzkrise gezeigt haben.

In solche Netzwerke verstrickt sind auch die beiden weltweit exportstärksten Länder, Deutschland und China, die allerdings nicht nur räumlich weit voneinander entfernt liegen, sondern sich nach wie vor gegenseitig ein Inbegriff für das Fremde sind: Einerseits aus chinesischer Perspektive als Teil eines von den meisten Chinesen noch nie bereisten Europas, andererseits als plötzlich auf die

Weltbühne getretener und für die meisten Deutschen fast unheimlich erscheinender asiatischer Wirtschaftsmotor. Angesichts wirtschaftlicher Interessen geht es nun darum, das als fremd Wahrgenommene handhabbar zu machen. Im Bereich der Managementforschung wurden dafür (scheinbar) neutral gehaltene Schablonen entwickelt, die den Wirtschaftsentscheidern erklären sollen, wie »der Deutsche« oder »der Chinese« nun genau sei. Trotz breiter Kritik und durchaus differenzierter Studien in dieser Disziplin favorisieren Multplikatoren in den Wirtschaftswissenschaften, aber auch im Bereich interkultureller Weiterbildungsmaßnahmen nach wie vor solche simplifizierten Modelle als (ausschließliche) Erklärungsansätze. Das liegt vor allem daran, dass wirtschaftliche Potentiale so verheißungsvoll locken: So sind möglichst schnelle und unkomplizierte Lösungen gefragt. Allerdings verharren diese Lösungen oft in starren Szenarien künstlicher Arbeitswelten, da sie die Dynamiken konkreter Interaktionssituationen ausgespart lassen. Stattdessen stehen sich schnittmusterartige Wirtschaftssubjekte gegenüber, die sich vordergründig über ihre nationale Herkunft definieren. In ihrer Analyse von Managementliteratur aus den 1960er und 90er Jahren stellen Boltanski und Chiapello (2003) dazu fest:

»Es scheint fast so, als hätte der nationale Bezugsrahmen nichts von seiner Bedeutung eingebüßt, wenn es darum geht, den Managern eines Landes Motive an die Hand zu geben, sich im Prozess der Globalisierung zu engagieren.« (Boltanski/Chiapello 2003: 579)

Gleichzeitig verleiten eine in weiten Teilen standardisierte Wirtschaftsarena und die Vermutung, es gälten dann weltweit die gleichen, neoliberalen Motive, dazu, zu meinen, den Anderen längst verstanden und ausgeleuchtet zu haben. Dass dies aufgrund der Kontingenz von Interaktionssituationen und von multiplen Handlungsoptionen bei der gleichzeitigen »Entbettung« vertrauter und erprobter Gewissheiten in der Praxis ungleich herausfordernder ist als in der Theorie, scheint jedoch weniger Vermutung als logische Konsequenz zu sein.

1.2 FORSCHUNGSFRAGEN UND -KONTEXT

Deutsch-chinesische Arbeitskontakte sind demnach für die darin involvierten Wirtschaftsakteure in besonderem Maße herausfordernd. Dabei umfassen die hier beleuchteten Arbeitskontakte sowohl deutsche Niederlassungen in China als auch chinesische Niederlassungen in Deutschland, in denen jeweils chinesische und deutsche Mitarbeiter zusammenarbeiten. Die Akteure müssen sich also entweder in einem anderen Land oder in einem ausländischen Unternehmen zu-

rechtfinden. Dort sollen sie ihre Aufgaben im Interesse ihrer Firma erfüllen, gleichzeitig müssen sie dafür jedoch besondere kulturelle Transferleistungen erbringen. Sie sind dann nicht nur Manager oder Mitarbeitende, sondern eben häufig auch kulturelle Mittler. Für die Akteure gehört es daher zum Arbeitsalltag, sich mit ungewohnten Differenzen und mit daraus möglicherweise entstehenden Verwerfungen auseinanderzusetzen; der Anspruch ist allerdings, dass sie angemessen damit umgehen. Das bedeutet zunächst ganz allgemein, dass sie dazu fähig sind, in Interaktionssituationen Anschlussfähigkeit zu gewährleisten und Kommunikation somit aufrechtzuerhalten. Erst dann ist es möglich, »soziales Routinehandeln« (Bolten 2003: 6) zu etablieren. Dazu gehört beispielsweise, »Gebrauchsanweisungen« (Schütz/Luckmann 1975: 32) zur Lösung von Alltagsproblemen parat zu haben und mit bestehenden Differenzen vertraut zu sein. Das entlastet die Akteure davon, ständig darüber nachdenken zu müssen, wie sie Erfahrungen auslegen und entsprechend danach handeln sollen. Ansonsten würden Irritationen und Unsicherheiten die Handlungsfähigkeit so weit einschränken oder verlangsamen, dass die eigentliche Aufgabe der Akteure, nämlich dem Tagesgeschäft nachzugehen oder ein Unternehmen zu führen, nahezu unmöglich wäre. Es ist also von Bedeutung, dass es den Akteuren gelingt, einen zumindest temporär stabilen Zustand von Normalität herzustellen, oder wie es Schütz/Luckmann (1975) ausdrücken, einen Zustand der »Fraglosigkeit« (ebd.: 27). Das heißt jedoch nicht, dass diese Normalität bzw. Fraglosigkeit nicht jederzeit wieder irritiert werden könnte. Das passiert immer dann, wenn das »Unbestimmte« (ebd. 27), das den »Kern« (ebd.) des Fraglosen umgibt, dort Zugang findet und es wieder fragwürdig macht, beispielsweise weil sich ein Verhandlungspartner oder Kollege vollkommen anders verhält als erwartet und gewohnt. Normalität ist also nie ein gänzlich abgeschlossener Zustand und bedarf im Falle einer Irritation einer erneuten Normalisierung. Dabei haben es die Akteure mit kontextuellen Normalitäten zu tun, da sie parallel in mehreren sozialen Entitäten bzw. Kollektiven verortet sind, also beispielsweise in der Gruppe von Mitarbeitern und Abteilungen, von Lieferanten und Kunden, aber auch der Familie.

Das Buch nimmt seinen Faden bei der Frage auf, wie Akteure in ausgewählten deutsch-chinesischen Arbeitskontexten angesichts von Differenzen und ökonomisch motivierten Interessen für sich Normalität konstruieren. Daran lassen sich die Fragen knüpfen, welche Logiken dem zu Grunde liegen und wann es den Akteuren gelingt, Normalität als *kompetente* Akteure zu etablieren. Entlang dieses Fadens reihen sich zudem untergeordnete Fragen auf, die bei der folgenden Skizze des Aufbaus des Buches gestellt werden.

1.3 AUFBAU DES BUCHES

Um den Forschungsfragen nachzuspüren, gilt es, sich als Forschender auf die Lebens- und Arbeitswelten der Akteure einzulassen. Dazu gehört, mit ihnen zu sprechen, vor Ort ihre unmittelbare Umwelt kennenzulernen und zu beobachten und letztendlich zu versuchen, die relevanten Logiken dieser Akteure verstehend nachzuvollziehen. Im ersten Teil geht es daher zunächst darum, das Forschungsfeld und seine spezifischen Bedingungen abzustecken und die befragten Akteure durch deren Eckdaten lebendiger werden zu lassen (Kapitel 2). Da vor und während der Arbeit im Feld und am Schreibtisch bereits theoretische Vorannahmen und Ideen für die Ausgestaltung der Untersuchung forschungsleitend und damit unvermeidbar sind, greift Kapitel 3 anschließend relevante theoretische Konzepte auf und skizziert wichtige Begriffe, wie beispielsweise Kultur, Kollektiv und Interkulturalität. Im nächsten Schritt wird die Frage nach der Erhebung von und dem Umgang mit den Daten diskutiert (Kapitel 4). Im Zentrum steht dabei die Herausforderung qualitativer Forschung und mit ihr der Anspruch des Fremdverständens sowie der Kontrolle und Validierung der Daten. Bezogen sind diese Überlegungen hauptsächlich auf vierzehn leitfragengestützte Interviews mit deutschen und chinesischen Managern und Mitarbeitern jeweils in China und Deutschland, aber auch auf ergänzende Datenquellen.

Der zweite Teil widmet sich der Auswertung der Interviews und Beobachtungen und damit zunächst der Frage, welche Unterschiede die Akteure überhaupt in ihrem Arbeitsalltag identifizieren und wie sie diese bewerten. Das steht in engem Zusammenhang mit den Bildern, die die Akteure von sich und anderen konstruieren; was also wird dabei als fremd, was als vertraut und bekannt wahrgenommen? Diese Wahrnehmungen werden immer wieder mit bestehenden Erkenntnissen aus der Kultur- und Managementtheorie sowie mit historischen und gesellschaftspolitischen Erklärungsmustern gekreuzt. Damit wird der Rahmen dessen, was als fraglos und irritierend empfunden wird, abgesteckt (Kapitel 5). Da Normalität und deren Irritation aber nicht losgelöst von anderen Akteuren erfasst werden kann und es um konkrete Interaktionssituationen geht, ist es anschließend wichtig nachzuzeichnen, inwiefern sich die wahrgenommenen Unterschiede als intersubjektive und strukturelle Spannungsfelder niederschlagen (Kapitel 6). Erst dann ist es möglich, zu rekonstruieren, wie die Akteure mit diesen Spannungsfeldern umgehen. Dabei spielen nicht nur persönliche Fertigkeiten und Erfahrungen, sondern auch von außen vorgegebene Bedingungen eine bedeutende Rolle (Kapitel 7).

Teil 3 führt schließlich die Ergebnisse der vorangegangen Kapitel zusammen und erörtert, inwiefern die Akteure kompetent mit Differenzen umgehen und

Normalität konstruieren können (Kapitel 8). Zu Beginn wird der Frage nachgegangen, was Kompetenz in Bezug auf das Forschungsinteresse bedeuten soll. Im Laufe des Kapitels wird allerdings deutlich, dass das Konzept trotz einer kontextbezogenen Definition immer ein fragiles ist. Das spiegelt sich auch darin wider, dass die Bedürfnisse und Wünsche an interkulturelle Weiterbildungsmaßnahmen von den bisher miterlebten Angeboten nur fragmentarisch erfüllt werden konnten. Die Konsequenz daraus ist, dass interkulturelle Dienstleistungen tendenziell negativ bewertet werden und die Verantwortung für kompetentes Handeln an das Individuum zurückgegeben wird. Im Hinblick darauf führt das Kapitel zentrale Aspekte eines solchen Handelns zusammen. Den Abschluss des dritten Teils bilden eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse sowie deren kritische Reflexion verbunden mit Anknüpfungspunkten für mögliche weitere Forschungsvorhaben (Kapitel 9).

1.4 FORSCHUNGSÜBERBLICK UND ZIELE DER UNTERSUCHUNG

Obwohl die ersten Kapitel ein breites Feld aufspannen, das komplex-schwer gewichtige Konzepte wie Kultur, Globalisierung oder Neoliberalismus berührt, sollen alltägliche Interaktionen nicht unnötig dramatisiert werden, ohne dabei allerdings die damit verbundenen Herausforderungen zu banalisieren. Es geht darum nachzuvollziehen, wie Arbeitnehmer »in einer Zeit massiver wirtschaftlicher, sozialer und kultureller Umbrüche« (Schultheis 2009: 220) in einem als fremd wahrgenommenen Umfeld mit den an sie gestellten Anforderungen umgehen, welche Schwierigkeiten und Chancen sich für sie ergeben und wie sie diese erleben. Das Ziel ist dabei jedoch nicht, mit Blick auf wirtschaftliche Interessen das unternehmerische »Humankapital« (ebd.) zu optimieren. Stattdessen soll nachgezeichnet werden, welche Handlungslogiken sich bei den befragten Akteuren bewährt haben und welche weniger gut für sie funktionierten. Dabei gilt es, dem Habitus der Akteure, also »dem Ensemble an Denkschemata, moralischen Standards und Verhaltensgewohnheiten« (Schultheis 2009: 220) zumindest in Ausschnitten nachzuspüren und ihn theoretisch aufzubereiten.

An der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und interkulturellen Fragestellungen (das heißt dann meist internationalen Aspekten, aber auch Genderthemen, vgl. bspw. Adler 1993, Oakley 2000, Kelan 2007) widmet sich das Gros der wissenschaftlichen Literatur dabei vor allem einer Wirtschaftselite, also den Akteuren, die sich zumindest in leitenden Positionen befinden. Es geht daher vorrangig

um Themen wie »Leadership« (z.B. Adler 2006) oder darum »effective collaborations« (z.B. Bird/Osland 2005) meist in multikulturellen und dabei oft virtuell agierenden Teams (z.B. Stahl/Maznevski et al. 2010) zu gestalten. Der Umgang mit Differenzen wird dann durchaus nachvollziehbar als Hürde bzw. zumindest als Herausforderung, die bewältigt werden muss, konstruiert (z.B. Janssens 1995). Dabei bleibt die Unterschiedlichkeitsdiagnose jedoch meist oberflächlich. So stellen Gertsen/Søderberg/Zølner (2012) in ihrem Überblicksartikel und bezogen auf multikulturelle Teams Folgendes fest: »Less attention has been paid to team members' experiences in the specific organizational and environmental contexts in which they work« (ebd.: 5). Daher bleibt dann meist auch auf der Strecke, wie sich diese Kontexte auf den Habitus der Akteure auswirken bzw. mit diesem zusammenspielen. Neben der Problematisierung von Differenzen wirkt jedoch auch der Versuch, Differenzen im Hinblick auf »Diversity« in Unternehmen positiv zu wenden und zu fördern, mitunter seltsam angestrengt, wenn sie doch nur politisch korrektes Mittel eines übergeordneten ökonomischen Zwecks bleibt.

Nun fällt es leicht, vom Schreibtisch aus zu kritisieren, inwiefern Differenzen wahrgenommen und gehandhabt werden; diese Herausforderung kann tatsächlich nur im Alltagsgeschehen und möglichst diskursiv bearbeitet werden. Das zeigt sich vor allem in Bezug auf die Gestaltung kommunikativ anschlussfähiger Interaktionen: »This is a complicated process and, as creative social actors with partly differing frames of reference, local employees and managers react in various, sometimes unpredictable ways.« (ebd.: 4)

Solche Prozesse auf Managementebene und in Hinblick auf die Gestaltung von Unternehmenskultur zu beobachten und zu dokumentieren, gelingt der Arbeit von Rathje (2004b), die die Interaktionen deutscher und thailändischer Akteure in deutschen Niederlassungen in Thailand untersucht hat. Ähnliche Studien in Bezug auf dänische Manager in China und Indien lassen sich bei Gertsen/Søderberg oder Gertsen/Zølner (beide 2012) finden. Eine sehr gut ausgearbeitete soziologische Studie, die weniger auf betriebswirtschaftliche Aspekte Wert legt, ist die von Zorzi (1999) zu Schweizer Expats in Japan. Dreher (2005) beschäftigt sich mit den Reibungspunkten zwischen Management und Produktion bei der Fusion von Daimler und Chrysler, Mahadevan (2007) setzt sich mit Hilfe einer Organisationsethnografie mit den Verwerfungen zwischen Management und Ingenieuren in einem deutsch-indischen High-Tech-Unternehmen auseinander.

Das Buch reiht sich in diese Aufzählung insofern ein, als dass es den Fokus auch auf Interaktionen und nicht ausschließlich auf vergleichende Gegenüberstellungen legt. Zudem wird keine repräsentative Studie vorgelegt, sondern es

wird ein Ausschnitt eines arbeitsweltlichen Kontexts innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens näher betrachtet, der unweigerlich den spezifischen Charakter der Untersuchung prägt. Dazu trägt auch bei, dass hier individuelle Deutungsmuster ausgesuchter Akteure rekonstruiert werden. Die gewonnenen Erkenntnisse führen dabei nicht zu normativen Handlungsvorgaben, sondern zur Darstellung rekonstruierter Erfahrungen. Nichtsdestotrotz sind diese Erfahrungen in Kontexte eingebettet, die durchaus kritisch betrachtet werden. Neu sind außerdem die Auswahl und besonders die Variation des Forschungsfeldes, das deutsche Unternehmen in China und chinesische Unternehmen in Deutschland umfasst. Gerade letzteres ist ein sozialwissenschaftlich noch nahezu unbearbeiteter Bereich.