Yaling Pan*

Diversitätsmanagement chinesischer Unternehmen in Deutschland aus interkultureller Sicht – Eine empirische Untersuchung

Diversity Management of Chinese Enterprises in Germany from an Intercultural Perspective – An Empirical Study

<https://doi.org/10.1515/ifdck-2021-2002>

Zusammenfassung: Zahlreiche chinesische Unternehmen haben den Weg nach Deutschland gefunden und investieren nicht nur in neue Standorte, sondern auch in Fachpersonal. Eine kulturell diverse Belegschaft trifft auf eine vom Mutterkonzern entsandte chinesische Führungskraft, die selbst oft mit der fremden Umgebung hadert. Aus diesem Spannungsverhältnis ergeben sich verschiedene Herausforderungen. Der vorliegende Beitrag setzt sich zum Ziel, das Diversitätsmanagement in der Arbeitspraxis chinesischer Unternehmen in Deutschland in seiner interkulturellen Wirklichkeit zu erkunden. Durch leitfadengestützte Experteninterviews mit chinesischen und deutschen Fach- und Führungskräften konnten wichtige Aspekte und Spannungsfelder im Diversitätsmanagement von 42 befragten Unternehmen identifiziert werden. Basierend auf der Codierung und Analyse der Interviewdaten konnten Strategien und Erfolge im Diversitätsmanagement auf drei Ebenen konstatiert werden: Die grundlegende, die tragende und die äußere Ebene, welche in einem gegenseitigen Zusammenspiel eine vitale Einheit für die Nutzung von Vielfalt bilden, der Reziprozität, Eigendynamik und Prozesshaftigkeit innewohnen.

Article Note: Der Aufsatz entstand im Rahmen des Forschungsprojekts „Interkulturelles Management chinesischer Unternehmen in Deutschland“ (Projektnummer: 18YJA740035), gefördert durch das Bildungsministerium der VR China.

Zur besseren Lesbarkeit und Übersichtlichkeit wird in der vorliegenden Arbeit auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet und das generische Maskulinum verwendet. Mit den Personenbezeichnungen sind immer beide Geschlechter gemeint.

***Korrespondenzautorin:** Prof. Dr. Yaling Pan, School of Foreign Studies, University of International Business and Economics, Huixin Dongjie 10, 100029 Beijing, China.
E-Mail: panyaling@uibe.edu.cn

Stichwörter: Diversität, Diversitätsmanagement, chinesische Unternehmen, interkulturell

Abstract: Numerous Chinese companies that have found their way into Germany are not only investing in facilities at their new locations but also in human resources. Chinese expatriates, sent over by their parent company, frequently struggle when met with a culturally diverse workforce in an unfamiliar environment. Various challenges arise from this tension. The current aim of this article is to explore the diversity management of Chinese companies in Germany in an actual work environment. Through guideline-based expert interviews with Chinese and German specialists and executives, it was possible to identify important aspects and areas of tension in the diversity management of 42 companies surveyed. Based on the coding and analysis of the interview data, one can conclude strategies and successes in diversity management on three levels: The fundamental, the supporting and the superficial level, which are inherent in forming a vital unit for the use of diversity with reciprocity, self-dynamism and processuality.

Keywords: diversity, diversity management, Chinese enterprises, intercultural

1 Problemstellung und Untersuchungsdesign

Im Zuge der Umsetzung der Go-Global-Strategie der chinesischen Regierung haben zahlreiche chinesische Unternehmen in Deutschland Investitionen getätigt und sind dort seit Jahren geschäftlich aktiv. Viele von ihnen sehen ihren Entwicklungsperspektiven dort zuversichtlich entgegen. Dennoch sehen sich chinesische Unternehmen in Deutschland verschiedenen Schwierigkeiten und Herausforderungen gegenüber, wobei das Personalmanagement einer kulturell diversen Belegschaft als das größte Problem identifiziert wird (CHKD 2017; CHKD 2018).

Diversität ist eine zunehmend wichtigere Managementaufgabe in Organisationen, insbesondere in international tätigen Unternehmen. Diversität bezieht sich hierbei nicht nur auf die sichtbaren Differenzmerkmale wie Geschlecht, Alter oder ethnische Zugehörigkeit, sondern auch auf nicht unmittelbar erkennbare Merkmale wie kultureller Hintergrund, Arbeitsrollen und Arbeitsfunktionen oder Arbeitsstil (Pingel 2008: 8). Durch Anerkennung und Nutzung von Diversität, die viele Potenziale bietet, kann die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter wie auch der gesamten Organisation optimiert werden (Baumann et.al. 2019: 41). Die Fähigkeit, dieses Potenzial zu optimieren und für alle Beteiligten nutzbar zu machen,

ist in den letzten Jahrzehnten zu einer wesentlichen Aufgabe für das Management geworden.

Der Begriff *Diversitätsmanagement* (oder *Diversity Management*) ist Gegenstand vieler Definitionsversuche. Gutting (2016: 173) versteht diesen als bewussten Umgang mit der Verschiedenheit der Mitarbeiter und weiterer Stakeholder, um das Potenzial der Heterogenität zur Erreichung von Organisationszielen auszuschöpfen und damit einhergehende Probleme zu lösen oder Risiken zu mindern. Bolten (2011: 31) definiert *Diversitätsmanagement* als Prozessmanagement, bei dem versucht wird, aus dem vielfältigen Nebeneinander gleichberechtigter Merkmale, Erfahrungen, Kenntnisse, Werte, Einstellungen und Überzeugungen zumindest partiell und punktuell ein Miteinander zu generieren, das gegenüber dem Einzelnen einen Mehrwert erzeugt, ohne gleichzeitig Vielfalt preiszugeben.

Den hier zitierten Definitionen ist gemein, dass anerkannt wird, dass Menschen in einer Organisation aufgrund von Herkunft, Identität, Eigenschaften und anderen persönlichen Merkmalen unterschiedlich sind und diese Vielfalt zugunsten der Wertschöpfung in der Organisation und in der Gesellschaft genutzt werden sollte.

Diversität an sich schafft noch keinen nennenswerten Mehrwert für ein Unternehmen. Vielfalt der Belegschaft in einem interkulturellen Umfeld erscheint zunächst als Herausforderung. Wenn das Management beispielsweise in einem von Vielfalt geprägten Handlungskontext keine gemeinsamen Ziele und Visionen festlegt und keine Vertrauensbasis schafft, können zwischen den einzelnen Gruppen kaum nachhaltige Reziprozitätsbeziehungen entstehen, sodass es für diese nicht möglich ist, ein Nebeneinander in das Miteinander zu transferieren (Bolten 2011: 30).

Bo Yanfu (伯阳父), ein chinesischer Historiker der Westlichen Zhou-Dynastie (1046 – 771 v. Chr.) bemerkt in *Guoyu. Zhengyu* (《国语·郑语》), „Harmonie der Verschiedenheiten fördert das Gedeihen der Lebewesen; wenn alle Lebewesen von ihrer Art her gleich sind, können sie sich nicht fortentwickeln (和实生物, 同则不继).“ Bereits vor der Zeitenwende wurde von Denkern im alten China Diversität als essentielle Voraussetzung für die Entwicklung des Lebens begrüßt. Allerdings ist in der gegenwärtigen chinesischen Forschung das Thema *Diversitätsmanagement* unterrepräsentiert¹.

Im jährlichen Geschäftsklimaindex der chinesischen Handelskammer in Deutschland werden seit 2014 in Deutschland niedergelassene chinesische

¹ Die Autorin hat in der Datenbank „<http://www.cnki.net>“, in der alle Aufsätze, die in chinesischen Fachzeitschriften publiziert wurden, digital dokumentiert sind, nach Artikeln mit dem Schlüsselwort „Diversitätsmanagement“ (差异[化]管理), die von Januar 2000 bis Mai 2021 veröffentlicht wurden, recherchiert. Dabei sind insgesamt nur 59 Aufsätze gefunden worden.

Unternehmen befragt. Bei dieser Umfrage stehen regelmäßig Schwierigkeiten und Herausforderungen im Rahmen ihrer Investitions- und Geschäftshandlungen in Deutschland im Mittelpunkt. Probleme im interkulturellen Management und Personalmanagement finden sich jeweils auf Platz 1 und 2 auf der Liste der Schwierigkeiten und Herausforderungen (CHKD 2018: 15). Zu diesen Problemen gehören beispielsweise, dass die deutschen Mitarbeiter in chinesischen Unternehmen die Arbeitsbedingungen teilweise als ungewohnt im Vergleich zu ihrer bisherigen Arbeitspraxis empfinden (vgl. Schreiter 2015: 28).

Das von Poerner (2011: 34–35) vor 10 Jahren festgestellte Manko, dass die möglichen Problemstellungen chinesischer Unternehmen im Ausland nur begrenzt wissenschaftlich thematisiert und reflektiert wurden, gilt heute immer noch. Dieses Defizit in der Verzahnung zwischen tatsächlichen Herausforderungen im Unternehmen und akademischer Forschung zeigt die Wichtigkeit von weiteren Arbeiten im Bereich der Diversitätsforschung in China. Somit setzt sich der vorliegende Beitrag zum Ziel, Aspekte, Problemfelder, Strategien und Erfolge des Diversitätsmanagements chinesischer Unternehmen in Deutschland zu erkunden. Folgende Forschungsfragen bildeten den Fokus der Untersuchung:

1. Wie zeigt sich Diversität in chinesischen Unternehmen in Deutschland? Was bedeutet die Diversität konkret für die Arbeitspraxis von chinesischen Unternehmen in einem internationalen Umfeld, namentlich in Deutschland?
2. Wie gehen chinesische Führungskräfte mit der Diversität der Mitarbeiter in Deutschland um? Gibt es Strategien für Diversitätsmanagement in chinesischen Unternehmen in Deutschland? Wenn ja, welche und mit welchen Ergebnissen und Veränderungen?

Da sich chinesische Unternehmen erst seit 2014 zunehmend in Deutschland niederlassen (CHKD 2017: 3) und Diversitätsmanagement bisher kaum Gegenstand wissenschaftlicher Arbeiten in China gewesen ist, fehlen entsprechende Daten. Aus diesem Grunde wurde eine qualitative Methode aus der empirischen Forschung gewählt, die hilft, einen wenig erforschten Wirklichkeitsbereich zu erschließen (Flick/Kardorff/Steinke 2013: 25).

Unter den qualitativen Methoden bietet sich das Experteninterview als dienlich und angemessen an. Mithilfe des Experteninterviews können soziale Situationen oder Prozesse rekonstruiert werden, um eine sozialwissenschaftliche Erklärung zu finden. (Gläser/Laudel 2010: 13). Anhand der dargestellten Forschungsfragen wurde ein Leitfaden für die Befragung der Experten ausgearbeitet. Der Leitfaden stellt sicher, dass die Interviewpartner zu allen wichtigen Aspekten des *Diversitätsmanagements* befragt werden (vgl. Gläser/Laudel 2010: 40–43).

Die Interviewpartner wurden nach ihren Erfahrungen in ihrer interkulturellen Arbeitspraxis und Position im Unternehmen ausgewählt und nach der Frage, ob sie Einfluss auf das Diversitätsmanagement haben. Im April 2018 wurde ein Pretest mit drei Probanden durchgeführt, wobei sich zwei Teilnehmer den Fragen über Video-Telefonie stellten und ein Teilnehmer vor Ort in Beijing befragt wurde. Im Pretest wurde die Durchführbarkeit des Interviewleitfadens überprüft.

Von Juli 2018 bis August 2019 führte die Verfasserin Expertengespräche in Berlin, Brandenburg, Thüringen, Nordrhein-Westfalen, Hamburg, Hessen, Bayern und Baden-Württemberg durch. Dabei wurden die Befragten an ihren jeweiligen Arbeitsorten in ihren Unternehmen interviewt. Insgesamt gingen in die vorliegende Publikation die Ergebnisse aus 50 Experteninterviews ein. Insgesamt beteiligten sich 42 chinesische Unternehmen in Deutschland, die ihre Niederlassung in den oben genannten Bundesländern haben. Die befragten Unternehmen decken eine große Bandbreite von Branchen ab: Automobilindustrie, IT, Telekommunikation, Elektroindustrie, Maschinenbau, Erdölindustrie, Bergbau und Metall, Pharmazie, Transport und Logistik, Forschung und Entwicklung, Handel und Konsum, Banken, Tourismus und Unternehmensservice und -beratung. Damit sind über 90 % der Branchen abgedeckt, in denen die chinesischen Unternehmen in Deutschland tätig sind (vgl. CHKD 2018: 6).

Für die Experteninterviews wurden Tonaufnahmen gemacht und transkribiert. Anhand der Interviewtranskription wurden die Daten mit der Textanalysesoftware MAXQDA codiert und analysiert.

2 Aspekte und Spannungsfelder des Diversitätsmanagements chinesischer Unternehmen in Deutschland

Der Diversität der Belegschaft in den chinesischen Unternehmen in Deutschland wohnt ein großes Potenzial an Expertise, Ideen und Lösungsansätzen inne. Doch führt diese Vielfalt, gerade weil sie oft interkulturell widersprüchlich ist, nicht automatisch zum Erfolg im Unternehmen. Von vielen Mitarbeitern und Führungskräften wird Diversität zunächst als Herausforderung oder sogar als Problem wahrgenommen und behandelt. Durch die Auswertung der Interviewdaten konnten wichtige Aspekte und Spannungsfelder im Diversitätsmanagement chinesischer Unternehmen in einem internationalen Umfeld identifiziert werden. Diese Erkenntnisse können in praktisch umsetzbare Handlungsempfehlungen für Unternehmen münden.

2.1 Kulturelle Herkunft und Unternehmenskultur

Viele Belegschaften chinesischer Unternehmen in Deutschland bestehen aus entsandten chinesischen Fachkräften, Ortskräften chinesischer Herkunft und Deutschen sowie aus Mitarbeitern aus anderen Ländern. Manche der chinesischen Führungskräfte tendierten zu dem einfachen Denkmuster: In einem chinesischen Unternehmen brauche man nichts Weiteres als die chinesische Art zu arbeiten und zu führen. Viele Befragte unterstrichen, dass es deutschen und anderen nichtchinesischen Mitarbeitern schwerfalle, die chinesische Kultur in ihrer Komplexität zu verstehen, was dazu führen könne, dass ihnen die chinesisch geprägte Unternehmenskultur durchaus fremd erscheinen könne.

Manche deutschen Mitarbeiter, die jahrzehntelang für ein Unternehmen unter deutscher Führung gearbeitet haben, sahen den Führungswechsel nach einem Unternehmenskauf durch chinesische Investoren nicht als positiv. Sie empfanden „die Chinesen“ als Eingreifende und die neue chinesisch geprägte Unternehmenskultur als fremd und nicht selten als unverständlich.

Einige deutsche Mitarbeiter sahen es z. B. als Problem, wenn viele Anweisungen im Unternehmen offen und unklar definiert werden. Ebenso machten ihnen die ständigen Veränderungen zu schaffen. Sie empfanden dies als „doppelte Bedrohung“. Wenn man aber diese Eigenart der chinesischen Unternehmenskultur nicht verstehe, könne man in seiner persönlichen Entwicklung nicht weiterkommen, so eine Personalleiterin.

Viele Interviewpartner wiesen darauf hin, dass einige Kollegen dazu neigten, in ihrer vertrauten „Komfortzone“ zu bleiben und daher Veränderungen scheuten. Auf chinesischer wie auch auf deutscher Seite gebe es Mitarbeiter, die nicht bereit seien, eine andere Kultur zu erlernen und verstehen. Dahingegen dachten und verhielten sie sich ethnozentrisch und beurteilten die Denk- und Arbeitsweise von Menschen aus einem anderen Kulturkreis nach ihren gewohnten Maßstäben und Kriterien. Dies könne zu Unverständnis, Missverständnissen und gar zu Konflikten zwischen den Kollegen führen.

2.2 Unterschiedliche Einstellungen zur Arbeit und unterschiedliche Arbeitsweisen

Viele Befragte wiesen darauf hin, dass chinesische und deutsche Kollegen oft unterschiedliche Einstellungen zur Arbeit hätten. Die meisten chinesischen Mitarbeiter seien eher bereit, zum Wohle des Unternehmens zu verzichten und sähen das Unternehmen sogar oft als ihr „Zuhause“. Sie machten mehr Überstunden und wollten auch nach Feierabend, am Wochenende und sogar im Urlaub

für ihr Unternehmen erreichbar bleiben. Sie sähen diese Hingabe als wichtige Voraussetzung für ihren Erfolg im Beruf an. Demgegenüber hielt die deutsche Belegschaft eine ausgeglichene Work-Life-Balance für elementar.

Ein weiterer sich kulturell unterscheidender Aspekt ist die Bindung an das Unternehmen. Bei vielen chinesischen Mitarbeitern sei der Stolz auf das Unternehmen stark ausgeprägt, während bei vielen deutschen Mitarbeitern dies nicht der Fall sei. Diese unterschiedliche Einstellung zum Unternehmen zeigte sich beispielsweise in den Krankmeldungen: Einige chinesische Führungskräfte klagten, dass sich viele deutsche Mitarbeiter zu oft krankschreiben ließen.

Häufig gibt es in chinesischen Unternehmen in Deutschland ad hoc anfallende Arbeitsaufträge, die vorher nicht geplant worden sind, die aber dringend erledigt werden müssen. Diese Anweisungen könnten z. B. von der Zentrale in China kommen oder als rasche Reaktion auf neueste Veränderungen am Markt oder im Unternehmen auftreten. Einige der befragten chinesischen Führungskräfte merkten an, dass viele deutsche Mitarbeiter für solche Aufgaben nicht die notwendige Flexibilität aufwiesen. Einige deutsche Mitarbeiter hingegen bezeichneten solche Aufgaben oft als „mission impossible“ gegenüber ihren Führungskräften. Außerdem beschwerten sich einige der chinesischen Manager, dass viele deutsche Mitarbeiter zu langsam arbeiteten und nicht effektiv seien. Diese benötigten oft einen viel längeren Anlauf, um die neue Aufgabe in Angriff zu nehmen. Auch bei scheinbar kleineren Arbeiten fragten viele deutsche Mitarbeiter oft nach dem Zweck, dem Hintergrund und dem Ablauf der Arbeit, was chinesische Führungskräfte oft irritierte.

Einige befragte deutsche Experten erklärten dieses Verhalten der deutschen Mitarbeiter damit, dass man in der Unternehmenskultur in Deutschland weniger Fehler dulde und großen Wert auf Professionalität und Qualität lege. Vieles müsse exakt im Voraus geplant werden, um ans gewünschte Ziel zu gelangen.

Ein chinesischer Befragter schilderte die unterschiedlichen Herangehensweisen von chinesischen und deutschen Kollegen wie folgt:

„Dieser Unterschied zwischen der chinesischen und deutschen Herangehensweise mit der Arbeit ist vergleichbar mit dem Unterschied bei einer Hasenjagd: Die Deutschen wollen zunächst anhand der vorhandenen Indizien analysieren, ob es im Gebüsch einen Hasen gibt, wenn ja, wo der sich verstecken und in welche Richtungen er laufen könnte und aufgrund dessen wollen sie allerlei Pläne machen, wie sie schießen sollten. Bis sie fertig geplant haben, ist der Hase wohl schon weggelaufen. Wir Chinesen tendieren dazu, erst zu schießen, ohne zu wissen, ob überhaupt im Gebüsch ein Hase ist oder wo der genau sein könnte. Der Hase, wenn einer da ist, kommt auf jedem Fall nach dem Schuss raus, dann sehen wir, wo er ist und wie er läuft, und wir können daraufhin gezielt auf den laufenden Hasen schießen.“ (Herr A.Y., Firma 30²)

2 Die Namen der jeweiligen Befragten und ihrer Unternehmen wurden verschlüsselt.

Die sich unterscheidenden Arbeitsweisen und -einstellungen zeigten sich nach Ansicht einiger chinesischer Befragten auch dadurch, dass die chinesischen Mitarbeiter dazu tendierten, positiv zu denken und schon oft mit dem Zwischenergebnis zufrieden seien, bevor sie weiter auf das Endziel hinarbeiten. Viele deutsche Mitarbeiter hatten aber oft die Probleme im Blick und seien in den Augen der chinesischen Kollegen zu kritisch, zu negativ und zu pessimistisch eingestellt.

Ein weiterer Unterschied zwischen chinesischen und deutschen Mitarbeitern ist die unterschiedliche Einstellung zur Work-Life-Balance. Viele deutsche Mitarbeiter fokussierten auf ihr Familienleben, das Unternehmen und oft auch die berufliche Karriere wurden dem untergeordnet. Die meisten von ihnen trennten Arbeit und Privatleben und wollten sich nicht durch „das Unternehmen“ in ihrer Freizeit stören lassen. Viele chinesische Mitarbeiter hingegen betrachteten ihr Arbeits- und Familienleben als eng miteinander verflochten: die Familie sei ein wichtiger Motivationsfaktor für ihr Engagement im Unternehmen. Viele widmeten ihre Zeit und Energie „ihrem“ Unternehmen und nutzten sich bietende Aufstiegsmöglichkeiten auch auf Kosten der Freizeit, damit sie beruflichen Erfolg hatten und ihrer Familie einen besseren Lebensstandard ermöglichen konnten.

2.3 Unterschiedliches Rollenverständnis

Einige der befragten chinesischen Führungskräfte empfanden es als ein Problem, dass viele deutsche Mitarbeiter nicht bereit seien, Aufgaben zu übernehmen, die ihrem Verständnis nach außerhalb ihrer Zuständigkeit lagen. Im umgekehrten Fall beschwerten sich manche der befragten deutschen Mitarbeiter, dass ihre chinesischen Führungskräfte von ihnen erwarteten, „Mädchen für alles“ zu sein. Einige deutsche Mitarbeiter sahen es auch als ein Manko, dass ihr Aufgaben- und Verantwortungsbereich in der Organisation nicht klar definiert sei.

Ein weiteres Problem ist der unterschiedliche Status, der oft aus einem unterschiedlichen Rollenverständnis herrührt: Die chinesischen Expatriates kehren oft nach drei Jahren wieder nach China zurück. Sie fühlten sich mit der Muttergesellschaft in China verbunden und betrachteten ihren Einsatz in Deutschland oft als Zwischenstopp für eine bessere Karriere in China. Im Gegensatz dazu wollten sich deutsche Mitarbeiter oder einige chinesische Ortskräfte langfristig in Deutschland niederlassen und hofften auf eine langfristige Karriereperspektive in der deutschen Niederlassung. Viele der entsandten chinesischen Führungskräfte seien nicht bereit, Deutsch zu lernen. Folglich falle es ihnen oft schwer, Denk- und Verhaltensweise ihrer deutschen Kollegen zu verstehen bzw. ihre eigenen

Wünsche, Anforderungen und Denkweisen selbst ohne Vermittler auf Deutsch zu kommunizieren.

Ein weiterer Unterschied, der für viele chinesische Führungskräfte eine Schwierigkeit darstellt, ist die Funktion von Arbeitnehmervertretungen wie Gewerkschaften und Betriebsräte. Für chinesische Manager offenbarte sich die Bedeutung dieser Organisationen oft erst, wenn sie in Deutschland ihre Tätigkeit aufnahmen – und diese Erkenntnis trafe sie dann oft völlig unvorbereitet.

2.4 Unterschiedlicher Umgang mit Zeit und Raum

Manche der deutschen Befragten sahen Überstunden nicht per se als Zeichen von Loyalität zum Unternehmen, sie empfanden es aber als ein Problem, wenn die Unternehmenskultur Überstunden mit Loyalität gleichsetzt. Viele chinesische Mitarbeiter blieben auch nach ihrer eigentlichen Arbeitszeit freiwillig im Büro, solange sie noch Arbeit zu erledigen hatten. Manche chinesischen Führungskräfte erwarteten unschwerwiegend von ihren Mitarbeitern, insbesondere von den chinesischen, dass sie auch im Urlaub in dringenden Fällen erreichbar sind. Aber die meisten deutschen Mitarbeiter zogen eine klare Grenze zwischen Arbeits- und Freizeit.

Unterschiede im Verständnis von Arbeitszeit finden sich auch im Verhältnis zu Pausen, weil die meisten chinesischen Mitarbeiter eine lange Mittagspause für sich beanspruchten und diese oft als Gelegenheit nutzten, um sich mit anderen Kollegen über Alltägliches auszutauschen; oft seien sie auch bereit, dafür Überstunden zu machen. Demgegenüber hielten sich viele deutsche Mitarbeiter an die gesetzlichen Mindestvorgaben für Pausenzeiten und veranschlagten kaum Zeit für das Mittagessen, um diese Pause nicht später nachholen zu müssen und so früh wie möglich Feierabend zu machen.

Des Weiteren wiesen einige befragte Experten darauf hin, dass viele chinesische und deutsche Kollegen oft unterschiedliche Prioritäten bei der Arbeitsplatz- bzw. Arbeitsraumgestaltung setzten. Während viele deutsche Kollegen z. B. Wert auf ergonomische Schreibtischstühle und augenschonende Bürobeleuchtung legten, hielten viele chinesische Mitarbeiter neben ihrem Arbeitsplatz im Büro auch freundlich gestaltete Aufenthaltsräume, in denen semiformelle oder informelle Kommunikation unter Kollegen stattfanden, für wichtig.

Manche der befragten chinesischen Führungskräfte merkten an, dass viele deutsche Mitarbeiter, insbesondere die älteren, nicht bereit seien, ihren Dienort zu wechseln. Dies kann zur Folge haben, dass sie dadurch Beförderungschancen verpassen.

2.5 Diversität als Herausforderung für die Mitarbeiter und Führungskräfte

Die vorliegende Untersuchung bestätigt, dass es Teammitgliedern aus verschiedenen Kulturkreisen insbesondere in der Anfangsphase oft schwerfällt, Vertrauen zueinander aufzubauen, da ihnen das „Vertraut-sein“ fehle.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen auch, dass chinesische und deutsche Kollegen häufig unterschiedliche Motivationsfaktoren haben. Während manche Chinesen es als eine Ehre verstanden, als „Mustermitarbeiter des Jahres“ oder ähnliches ausgezeichnet zu werden, belächelten deutsche Befragte diese Art der Mitarbeitermotivierung und fanden sogar, dass dies die anderen nicht ausgezeichneten Mitarbeiter demotivieren könne. Hierbei wiesen viele der befragten Führungskräfte darauf hin, dass es schwierig und problematisch sei, chinesische und deutsche Mitarbeiter nach den gleichen Verfahren zu motivieren. Aus ähnlichen Gründen sei es eine Herausforderung, passende Aktivitäten für die Teambildung zu finden, an denen sich alle gerne beteiligen.

Auch unterschiedliche Altersstufen prägen die Diversität von chinesischen Unternehmen in Deutschland. Einige der Befragten empfanden es als problematisch, dass manche Führungskräfte viel jünger sind als sie selbst.

Frauen und Männer sehen sich oft aufgrund ihrer sozialen Rollen unterschiedlichen Herausforderungen bei der Arbeit ausgesetzt. Schon bei der Auswahl für die Entsendung nach Deutschland wurden Frauen in vielen Fällen übergangen und damit diskriminiert. Des Weiteren wiesen einige der Befragten darauf hin, dass es Frauen schwerer falle, im Unternehmen Karriere zu machen. Auf den Führungsebenen sei der Frauenanteil sehr klein und im Topmanagement stellten Frauen eine Seltenheit dar.

Viele der befragten chinesischen Führungskräfte merkten an, dass deutsche Mitarbeiter sehr viele Fragen – oft zu Einzelheiten – stellten, wenn die Manager eine neue Aufgabe delegierten. Es koste die Führungskräfte sehr viel Zeit und Energie, auf solche Fragen zu antworten. Außerdem fanden viele der chinesischen Befragten, dass man nicht alles vorab klären könne oder solle. Hingegen fehlten vielen der deutschen Befragten klare Ansagen der Führungskräfte zu Zielen, Hintergrund und den Prozessen. Sie fühlten sich nicht gut informiert. Darüber hinaus wollten sie mehr am Entscheidungsfindungsprozess mitwirken. Umgekehrt hielten viele der chinesischen Interviewten diese „deutsche Diskussionskultur“ für zeitraubend und unproduktiv.

„Bis man Ansichten und Meinungen von allen Mitarbeitern angehört hat und bis sie durch ihr Hin-und-Her-Diskutieren zu einem Ergebnis kommen, sind unsere Konkurrenten schon vorwärtsgeschritten, und wir müssen über neue Gegebenheiten diskutieren und fast wieder von vorne anfangen.“ (Herr A.Z., Firma 23)

Im Gegensatz zu vielen deutschen Kollegen nahmen die meisten chinesischen Mitarbeiter gerne zusätzliche Aufgaben an, die sie von ihren Führungskräften zugeteilt bekamen, meistens ohne weitere Fragen zu stellen. Sie gingen davon aus, dass sich die Vorgesetzten schon über die Aufgabenzuteilung Gedanken gemacht und ihre Gründe hätten.

Die geschilderten Unterschiede führten oft dazu, dass chinesische Führungskräfte den chinesischen Mitarbeitern mehr Aufgaben zuteilten und ihnen in den Augen der deutschen Belegschaft mehr vertrauten. Gleichzeitig belastete diese Mehrarbeit die chinesischen Mitarbeiter.

2.6 Diversität als Kommunikationsbarriere

Einige der Interviewten schrieben die Kommunikationsbarriere der unterschiedlichen kulturellen Herkunft der Belegschaft zu. Manche der chinesischen Befragten klagten darüber, dass sie in Deutschland in einer Parallel-Welt lebten. Sie empfanden viele deutsche Kollegen als distanziert und sprachen von einer „unsichtbaren Wand“, die die Kommunikation erschwerte.

Viele sahen es als eine große Herausforderung, sich selbst dem deutschen Gegenüber verständlich zu machen. Nicht selten führten die Befragten diese Schwierigkeit auf die Sprachbarriere zurück: Entweder konnten die chinesischen Kollegen noch nicht gut genug Deutsch oder das Englisch, das sie als lingua franca nutzten, könne den Anforderungen interkultureller Kommunikation nicht gerecht werden, weil es für beide Seiten nicht die Muttersprache ist.

Einige der deutschen Befragten meinten, dass der indirekte Kommunikationsstil, den viele chinesische Kollegen pflegten, für die Arbeit oft hinderlich sei. Dies erschwere es, sich ein klares Bild vom Stand der Dinge zu machen, was aber für die Entscheidungsfindung und für sie selbst essentiell sei. Einige deutsche Befragte legten Wert darauf, dass die berufliche Kommunikation auf formellen Kanälen passierte, d. h. E-Mail-Kommunikation an die dienstliche E-Mail-Adresse, keine Verwendung von WhatsApp oder anderen Nachrichtendiensten. Hingegen nutzten viele der chinesischen Kollegen auch Messenger-Dienste wie beispielsweise WeChat für die Arbeit.

Viele der dargestellten Herausforderungen wirken noch stärker in der digitalen Kommunikation, deren Stellenwert für chinesische Unternehmen in Deutschland mittlerweile überragend geworden ist.

3 Strategien und Erfolge des Diversitätsmanagements chinesischer Unternehmen in Deutschland

Trotz der im Kapitel 2 geschilderten Spannungsfelder im Diversitätsmanagement fanden die meisten Interviewten, dass kulturelle und persönliche Unterschiede neue Impulse und Gestaltungsmöglichkeiten für das Unternehmen boten und ein Potenzial für die langfristige Entwicklung aufwiesen, insbesondere im Hinblick auf die Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit. Viele unterstrichen die Notwendigkeit und die Bedeutung, das Potenzial von Vielfalt zu nutzen.

In der Befragung wurden viele Strategien im Diversitätsmanagement konstatiert. Diese Strategien sind multidimensional. Sie sind eng miteinander verflochten und wirken in einem interaktiven Zusammenspiel, das in seiner Gesamtheit zum Erfolg des Unternehmens beiträgt. Basierend auf der Codierung und Analyse der Interviewdaten mit Hilfe der Software MAXQDA können die Strategien und Erfolge im Diversitätsmanagement auf drei Ebenen identifiziert werden: Die grundlegende, die tragende und die äußere Ebene, die in einem gegenseitigen Zusammenspiel eine vitale Einheit der Diversitätsnutzung bilden.

3.1 Strategien auf der grundlegenden Ebene

3.1.1 Positive Einstellung zur Diversität

Viele der befragten Experten hoben hervor, dass eine wichtige Voraussetzung für die Nutzung der persönlichen und kulturellen Vielfältigkeit der Belegschaft sei, dass die Mitarbeiter eine positive Einstellung hinsichtlich der Diversität entwickeln oder über diese bereits verfügten. Viele der befragten Unternehmen versuchten durch interkulturelles Training und Maßnahmen des Team-Buildings, die Mitarbeiter für Diversität im Unternehmen zu sensibilisieren. Mitarbeiter lernten auf diese Weise, ihre gewohnten Denk- und Verhaltensweisen kritisch zu reflektieren und zu hinterfragen, wie ihr Verhalten auf Menschen aus anderen Kulturkreisen wirken könnte. Zudem wurden sie ermutigt, ihre Komfortzone zu verlassen und offen für andersartige Denk- und Verhaltensweise zu sein.

Viele der Unternehmen legten Wert darauf, dass chinesische und deutsche Mitarbeiter in gemeinsamen Teams arbeiteten, sodass sich mehr Gelegenheiten ergaben, einander näher kennenzulernen und gemeinsam Aufgaben zu bewälti-

gen. In diesem Prozess konnten sie versuchen, Synergien aus ihren persönlichen und kulturellen Unterschiedlichkeiten zu ziehen, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Dadurch lernten sie auch, das Anderssein der anderen zu respektieren und Rücksicht darauf zu nehmen. Zudem konnten sie durch gemeinsame Problemlösungen den Mehrwert von Vielfalt in Sichtweisen, Ideen und Herangehensweisen erkennen und wertschätzen.

Eine weitere Voraussetzung für ein erfolgreiches Diversitätsmanagement in Unternehmen ist, dass die Mitarbeiter bereit sind, von ihrem interkulturellen Gegenüber zu lernen und sich bemühen, ihr Gegenüber besser zu verstehen. Viele der befragten chinesischen Unternehmen in Deutschland haben gute Erfahrungen mit Mitarbeitern gemacht, die interkulturelle Erfahrungen in den Arbeitsprozess einbringen.

Arbeit und Privatleben sollten nicht als Gegensätze betrachtet werden. Die in manchen chinesischen Unternehmen propagierte Haltung „Lieb deine Arbeit wie deine Familie“ führte bei deutschen Mitarbeitern und auch Mitarbeitern aus anderen individualistisch geprägten Kulturkreisen zu Unverständnis. Manche der Befragten betonten, dass zur Work-Life-Balance auch eine innere Ausgeglichenheit gehöre. Zufriedenheit und psychisches Wohlbefinden trugen ebenfalls zum Wohle des Unternehmens bei. Deswegen liege es auch im Interesse des Unternehmens, die Work-Life-Balance der Mitarbeiter zu fördern.

3.1.2 Unternehmenskultur als bindende Kraft

Viele der befragten chinesischen Führungskräfte gaben an, das Unternehmen solle auch in Deutschland seine chinesische Identität beibehalten, diese aber gleichzeitig an die deutschen Gegebenheiten anpassen. Ebenso solle sich das Unternehmen zunächst als internationales Unternehmen verstehen und in Deutschland präsentieren. Internationale Unternehmen hätten einen größeren Freiraum bei der Ausgestaltung von Unternehmenskultur und Personalmanagement. Viele merkten auch an, dass es wichtig sei, alle Mitarbeiter in ihrer kulturellen und persönlichen Vielfalt unabhängig von ihrer Herkunft zu fördern und auch über den Tellerrand ihres eigenen Arbeitsbereichs hinaus schauen zu lassen, sodass Diversität ein wichtiger treibender Faktor für Innovationen im Unternehmen werde. Eine deutsche Befragte erläuterte dieses so:

„Wir sind ein chinesisches Unternehmen, das zu einem global player geworden ist. In allen Niederlassungen außerhalb Chinas gibt es sehr viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihre Kultur zwar mitbringen, auf die wird auch Rücksicht genommen. Aber ich denke, die bleibt erst mal unterhalb der Unternehmenskultur. [...] Wir haben 14 Nationalitäten hier im

Unternehmen, was ja dafür spricht, dass wir eine (gemeinsame) Unternehmenskultur haben. [...] Unsere Unternehmenskultur ist für alle verständlich, auch für die, die nicht aus China sind. Man hat einen gewissen Gestaltungsspielraum, in dem eine gewisse Wertschätzung dabei ist.“ (Frau C.B., Firma 8)

Viele der untersuchten Unternehmen versuchten, ihren deutschen Mitarbeitern ein tieferes Kennenlernen der Unternehmenskultur der Muttergesellschaft wie auch der chinesischen Kultur zu ermöglichen. Viele Manager deutscher Herkunft wurden dazu eingeladen, einige Monate lang oder länger in der Muttergesellschaft in China zu hospitieren, um die Prinzipien chinesischer Unternehmenskultur und auch das Land besser verstehen zu können. Die meisten von ihnen kehrten motivierter für ihre Aufgaben und aufgeschlossener für die chinesische Kultur nach Deutschland zurück. Danach fungierten sie oft als Multiplikatoren.

Manche der Befragten konstatierten, dass sie umso besser in kulturell diversen Teams arbeiten konnten, je tiefer ihr Verständnis vom Unternehmen selbst und von der Unternehmenskultur war.

Viele der Befragten hoben hervor, dass ein allen kommuniziertes Wertesystem im Unternehmen wichtig sei. Kulturell offen definierte Werte, die Vielfältigkeit zulassen, konnten so auch eine kulturell vielfältige Belegschaft an das chinesische Unternehmen in Deutschland binden.

In den Interviews wurde festgestellt, dass es vielen der befragten Unternehmen gelungen war, Synergien aus kulturellen Unterschieden zu ziehen. Eine Befragte hob z.B. die chinesisch-deutsche Zusammenarbeit als einen großen Vorteil für das Unternehmen hervor: *„Unser Motto ist, chinesische Geschwindigkeit und deutsche Qualität miteinander zu vereinbaren und wir haben bis jetzt viel Erfolg damit.“ (Frau M.M., Firma 37)*

Synergien aus der Verschiedenheit der chinesischen und deutschen Belegschaft zu nutzen beinhaltet auch, die Stärken beider in die täglichen Arbeitsprozesse einzubringen. Die deutsche Stärke liege darin, strukturiert und planvoll vorzugehen und dabei das Ziel stets im Auge zu behalten. Gleichzeitig könne das dazu führen, dass deutsche Mitarbeiter oft inflexibel auf Veränderungen reagieren und sich für neue Einflüsse von außen verschließen. Viele der chinesischen Mitarbeiter hingegen achten stark auf das Umfeld und Geschehnisse außerhalb der eigenen Zuständigkeit und wollen neue für sie spannende und interessante Entwicklungen im Unternehmen wie auch außerhalb ihres eigentlichen Arbeitsbereichs nicht versäumen. Das könne im negativen Falle dazu führen, dass sie den Fokus auf ihre eigentlichen Aufgaben verlieren und ihre Arbeit nicht optimal ausführen. Für ein Unternehmen ist es von Vorteil, wenn die Belegschaft sowohl die Unternehmensziele im Blick hat, aber auch das Umfeld beobachtet und Synergien schafft.

3.1.3 Das Weiche besiegt das Harte

Viele Ansätze im Diversitätsmanagement, die in den befragten Unternehmen Anwendungen fanden, basierten auf Freiheit, Flexibilität und Beweglichkeit in der Entscheidungsfindung und der Problemlösung. Dies erinnert an den Spruch von Laotse „Das Weiche besiegt das Harte, das Schwache triumphiert über das Starke.“ Viele der interviewten Führungskräfte hoben hervor, dass es für den längerfristigen Erfolg wichtig sei, den Mitarbeitern Freiheit zu gewähren. Großer Spielraum bei der Gestaltung und Organisation der Arbeit sei sehr wichtig, wodurch sich die Mitarbeiter respektiert fühlten. Respekt stärkt zugleich auch die Bindung an das Unternehmen und das Verantwortungsgefühl für die Arbeitsergebnisse. Stärker motivierte Mitarbeiter tragen nachhaltiger zur Wertschöpfung des Unternehmens bei.

Neben Freiheit benötigt man in Unternehmen mit einer überwiegend internationalen Belegschaft auch eine gewisse Flexibilität, um mit dem Anderssein des Gegenübers umzugehen und kulturell bedingte Unterschiede im Denken und Verhalten zu akzeptieren und offen zu diskutieren. Durch Freiheit und Flexibilität können sich die Mitarbeiter gemeinsam in einem interkulturellen Umfeld bewegen und verstehen so besser, welche Erwartungshaltung auf der anderen Seite besteht.

Chinesische Unternehmen in Deutschland sind oft einem komplexen für die Muttergesellschaft unverständlichen Umfeld ausgesetzt. Entscheidungen müssen schnell getroffen werden und sich verändernden Gegebenheiten entsprechen. Zur Flexibilität gehört demnach auch, dass die Führungskräfte bereit sein müssen, sich kontinuierlich auf Veränderungen im und außerhalb des Unternehmens einzulassen und schnell auf Herausforderungen zu reagieren.

Überdies ist für das Diversity Management von entscheidender Bedeutung, dass Führungskräfte ihre gewohnten Denk- und Verhaltensweisen hinterfragen sollten. Für ein kulturell diverses Team folgt daraus, dass alle Mitglieder offen kommunizieren sowie Toleranz und Respekt für das Anderssein an den Tag legen. Teambuilding und interkulturelle Trainings können zu einem besseren Verständnis beitragen.

3.2 Strategien auf der tragenden Ebene

3.2.1 Aufbau vertrauensvoller Beziehungen aufgrund der Vielfalt in Teams

Von vielen Interviewpartnern wurde betont, dass es für eine ausgewogene Unternehmenskultur wichtig sei, nicht nur Unterschiede, sondern auch Gemeinsamkeiten hervorzuheben – es solle also nicht nur das Trennende, sondern vor

allem das Verbindende in den Fokus gerückt werden. Gerade weil Belegschaften chinesischer Unternehmen in Deutschland besonders vielfältig sind, werden Gemeinsamkeiten wichtig. Solche zu identifizieren, erleichtert den Umgang mit den Unterschieden und schafft Vertrauen.

Dank ständiger Kommunikation konnten chinesische Führungskräfte und Vertreter von Gewerkschaft bzw. Betriebsrat gegenseitig Vertrauen aufbauen.

Auch Fachkompetenz fördert das Vertrauen zwischen Kollegen unterschiedlicher Herkunft. Anerkannte Fachexpertise schafft objektiv Vertrauen und bindet alle Teammitglieder in die Problemlösung ein.

Viele befragte Unternehmen organisierten regelmäßig vielfältige Veranstaltungen oder Aktivitäten für Teambuilding, damit sich die Mitglieder von einem Team und auch von verschiedenen Teams begegneten und näherkamen. Mit Hilfe gemeinsamer Aktivitäten, meistens in einer entspannten Atmosphäre und oft auch mit Humor, lernten die Kollegen die Andersartigkeit und die Vielfältigkeit voneinander kennen und wertzuschätzen. Eine interviewte Führungskraft schilderte das „Teambreakfast“ als erfolgreiches Instrument für das Teambuilding in seiner Firma:

„Sehr bewährt für das Teambuilding hat sich unser Teambreakfast, wo wir Kollegen aus verschiedenen Kulturkreisen näherbringen. Die verschiedenen Teams sind abwechselnd Gastgeber und bekommen Geld von der Firma, um das Teambreakfast vorzubereiten. Jedes Mal setzt das Gastgeber-Team ein spezielles Thema für das Teambreakfast. Die bisherigen Themen sind immer so vielfältig wie unsere Teams. [...] Einmal hatte ein Teambreakfast das Thema „culture shock“. Da kommen die Mitglieder des Gastgeber-Teams aus sieben verschiedenen Ländern. Das Team hat für das Teambreakfast Spezialitäten aus diesen sieben verschiedenen Ländern zubereitet, und es war ein großer Erfolg.“ (Herr A.L., Firma 36)

Durch gezielte Aktivitäten wie gemeinsame Mahlzeiten wird das Wir-Gefühl im Team gestärkt. Kollegen aus verschiedenen Kulturen wird auf diese Weise der mögliche Mehrwert der Diversität bewusst gemacht. Das Wohlgefühl hinsichtlich der kulturellen Diversität wird intensiviert. Die Kollegen lernen dadurch auch, respektvoller mit den kulturellen Unterschieden umzugehen.

Viele der befragten Führungskräfte unterstrichen, dass gegenseitige Rücksichtnahme in einem multikulturellen Team von elementarer Bedeutung sei. Man müsse das wahre Anliegen der Gesprächspartner identifizieren und respektieren. Oft drückt sich Rücksicht in Kleinigkeiten aus: Als ein Beispiel zu nennen sind Sitzungen in einer Sprache, die allen Teilnehmenden verständlich ist, auch wenn nur wenige Anwesende die Muttersprache der überwiegenden Mehrheit der Anwesenden nicht beherrschen.

3.2.2 Binnendifferenzierung und diversitätsgerechte Mitarbeiterführung

Viele interviewte Führungskräfte betonten, es sei ratsam, die Mitarbeiter, obwohl diese ja grundsätzlich gleichberechtigt seien, nicht „gleich“ zu behandeln, sondern unter ihnen eine „Binnendifferenzierung“ vorzunehmen. Dafür müssten die Führungskräfte die Stärken und Kompetenzen der jeweiligen Mitarbeiter gut kennen, um sie optimal für entsprechende Aufgaben einzusetzen. Zudem wiesen einige befragte Experten darauf hin, dass man die Teams so zusammensetzen müsse, dass die Mitglieder mit ihren jeweiligen Unterschiedlichkeiten zueinander passen sollten, um bei der Arbeit in den Teams Synergien erzeugen zu können. Allerdings ließe sich eine ideale Teamzusammensetzung sehr schwer von vorne herein „vorprogrammieren“. Es sei mehr ein Moderationsprozess, in dem passende Mitglieder „sich finden“.

Im Allgemeinen sind Teams kreativer und auch leistungsfähiger, wenn die Kompetenzen und Sichtweisen der Mitglieder einander ergänzen können. Viele befragte Führungskräfte achteten bei der Teamzusammensetzung darauf, dass die Teammitglieder aus verschiedenen Altersgruppen mit unterschiedlichen Expertisen stammen und nach Möglichkeit beide Geschlechter umfassen. Außerdem versuchten sie bei der Zusammensetzung des Teams, dass die Teams chinesisch-deutsch gemischt waren. Durch die Heterogenität kann man Reichtum an Wissen, Erfahrungen und Kompetenzen gewinnen.

Auch aus den oben geschilderten Gründen praktizieren viele chinesische Unternehmen in Deutschland eine Doppelbesetzung von Führungspositionen sowohl durch chinesische als auch durch deutsche Führungskräfte. Viele von ihnen haben positive Erfahrungen damit gemacht.

Einige Experten merkten an, dass die Teams nicht so groß sein dürften. Sie empfahlen, kleinere Teams zu bilden, da kleinere Teams, vor allem wenn diese vielfältig zusammengesetzt sind, häufiger dynamischer und produktiver seien als zu große Teams.

Wie schon angemerkt, bergen vielfältige Teams ein großes Potenzial an Innovationskraft und Leistungsfähigkeit. Aber sie sind in den meisten Fällen keine Selbstläufer. Umso mehr sei es wichtig, betonten viele Interviewpartner, die Führungskräfte die Belegschaft diversitätsgerecht zu führen und die Mitarbeiter mit ihrer Vielfältigkeit zusammenzuführen, um Synergien zu ermöglichen. Dabei spielten die Schlüsselpersonen und Multiplikatoren eine unentbehrliche Rolle.

Die Befragung hat deutlich gezeigt, dass gerade Personen, die sowohl mit der chinesischen als auch der deutschen Kultur vertraut sind, oft eine Brücke zwischen beiden Kulturen schlagen können und dazu beitragen, scheinbar unüberbrückbare Unterschiede zu überwinden. Diese Personen nehmen eine Schlüsselstellung im Unternehmen ein und fungieren oft in verschiedenen Formen und

über verschiedene Kanäle als Multiplikatoren in der internen Kommunikation sowie der Metakommunikation.

Diese Schlüsselpersonen, die sich in den Interviews oft als erfolgreiche Kommunikatoren und Mediatoren gezeigt haben, finden sich in beiden Ländern. Zum einen sind es Chinesen, die lange in Deutschland studiert und gearbeitet haben und sich mit den Denk- und Verhaltensweisen von Deutschen identifizieren, sowie deutsche Mitarbeiter, die bereits in ihrem Studium einen Schwerpunkt auf China legten oder schon viele Jahre in China tätig gewesen sind oder mit Chinesen zusammengearbeitet haben. Weitere Merkmale für Multiplikatoren sind, dass sie eine Affinität für die jeweils andere Kultur haben und sich gut in die Person des Gegenübers hineinversetzen können. Sie haben meistens mehrjährige Arbeitserfahrungen in beiden Ländern.

3.2.3 Förderung der Kommunikation und Metakommunikation

Alle Befragten betonten deutlich und wiederholt, dass Kommunikation als auch Metakommunikation eine zentrale Rolle im Diversitätsmanagement spielten. Dabei treten insbesondere folgende Aspekte in den Vordergrund:

Qualität und Stil der Kommunikation

Viele der Befragten konstatierten, dass die Kommunikation, insbesondere zwischen Kollegen aus verschiedenen Kulturen, transparent und nachvollziehbar sein müsse. Zudem sei notwendig, dass man regelmäßig über die einzelnen Arbeitsschritte, den Stand der Arbeiten und gegenseitige Erwartungen spricht. Hintergrundinformationen über die zu lösenden Probleme bzw. die zu erfüllende Arbeit seien ebenso wichtig; schufen Transparenz und damit Vertrauen. Im Prozess der Entscheidungsfindung müssten Meinungsverschiedenheiten zugelassen werden, sodass im Team vielfältige Fähigkeiten, Erfahrungen und Anregungen eingebracht werden können. Bei diesem offenen Austausch sei aktives Zuhören unerlässlich.

„Ein Entscheidungsprozess, der die ganzen Entscheidungsträger einbindet, ist relativ komplex. Aber wenn Entscheidungen am Schluss getroffen werden, funktioniert alles viel besser, weil sie von allen getragen werden.“ (Herr N.Y., Firma 27)

Betont wurde von den befragten Experten, dass man besonders darauf achten müsse, sich auf wichtige Meetings und Konferenzen vorzubereiten. Hier gehe es um die Beschaffung notwendiger Informationen über Sachverhalte. Gleichzeitig sollten qualitativ tragbare Entscheidungen getroffen werden bzw. klar und ver-

ständig kommuniziert, sodass ein Treffen mit Kollegen oder Vorgesetzten effizient und effektiv verläuft.

Die interviewten deutschen Experten rieten den chinesischen Führungskräften, im Umgang mit der deutschen Belegschaft Erwartungen klar und verständlich zu formulieren, anstatt ihre Wünsche und Meinungen indirekt zu formulieren und darauf zu vertrauen, die deutschen Mitarbeiter würden schon verstehen, was gemeint sei. Hingegen rieten die befragten chinesischen Führungskräfte deutschen Managern, dass sie im Umgang mit chinesischen Mitarbeitern zunächst ihr Wohlwollen zeigen und ggf. ihre kritischen Meinungen mit notwendigen Stilmitteln entschärfen bzw. weicher formulieren.

Fast alle der interviewten Experten betonten, dass regelmäßige und häufige Kommunikation mit Mitarbeitern und Kollegen essentiell sei. Wenn Führungskräfte oft mit Mitarbeitern kommunizieren, verschaffen sie sich einen besseren Überblick über die Vielfältigkeit des Denkens in ihrem Team und sind besser in der Lage, Potenzial für anstehende Problemlösungen zu nutzen und Synergien zu schaffen. Mitarbeiter haben dadurch auch Gelegenheit, ihre vielfältigen Ansätze für die Aufgabenbewältigung und Problemlösung in Arbeitsprozesse für das Unternehmen einzubringen. Regelmäßige und häufige Kommunikation sei auch aus dem Grund notwendig, dass damit ein offener Lernprozess angestoßen werden kann.

Mischung von verschiedenen Formen und Kommunikationskanälen

Ein weiterer Aspekt, den viele der Befragten unterstrichen, ist, dass Kommunikation in verschiedenen Formen und über verschiedene Kanäle verlaufen sollte. Ein Interviewpartner erklärt:

„Für mich wichtig ist immer das Verständnis: Wie kann man sicherstellen, dass beide Seiten wirklich verstanden haben, was die andere Seite meint. [...] Oft ist es wichtig, dass man auf mehreren Ebenen Kommunikation hat: Teams sollten schriftlich kommunizieren, auch mündlich kommunizieren, nicht nur per E-Mail, sondern auch auf Telefon, wenn es geht, sogar Videokonferenz, oder Besuche, Besuche hier in Deutschland oder Besuche in China [...] Da wurden mehr Ebenen angesprochen.“ (Herr D.O., Firma 41)

Obwohl heutzutage Videokonferenzen ein neuer Stellenwert beigemessen wird, ist die direkte persönliche Kommunikation vor Ort ohne digitale Hilfsmittel wichtig. Dies gilt auch insbesondere für Mitglieder virtueller Teams, die aus verschiedenen Kulturkreisen kommen.

Viele Befragte erwähnten, dass auch die semiformelle und informelle Kommunikation unter Kollegen zur Vertrauensbildung und zur besseren gegenseitigen Verständigung beitragen könne. Gute Erfahrungen wurden z. B. bei Workshops,

Team-Building-Veranstaltungen, gemeinsamen Mittagessen in der Kantine, dem Austausch in der Kaffeepause und sogar Treffen jenseits des Betriebes gemacht, z. B. bei Elterntreffen. Formen und Kanäle für die Kommunikation in Unternehmen lassen sich aushandeln. Wichtig dabei ist, dass es eine Mischung von verschiedenen Formen und Kommunikationskanälen gibt.

Förderung der Mehrsprachigkeit

Viele der Befragten konstatierten, dass es für die interkulturelle Kommunikation äußerst förderlich sei, wenn einer der Kommunikationspartner die Muttersprache des anderen beherrsche. Wenn in chinesischen Unternehmen in Deutschland chinesische Mitarbeiter gut Deutsch und deutsche Mitarbeiter gut Chinesisch könnten, verlief die Kommunikation meistens gut. Fremdsprachenkenntnisse schafften auch Vertrauen und Sympathie, die für das Gelingen interner Kommunikation im Unternehmen von essentieller Bedeutung seien.

Chinesische Mitarbeiter in Deutschland, die über alltagstaugliche Deutschkenntnisse verfügen, sind bei der Organisation ihres Lebens vor Ort unabhängiger und genießen größere Freiheit und Anerkennung von Kollegen. Diese Vorteile bieten einen Anreiz zum Erlernen der deutschen Sprache. Im Gegenzug bieten viele chinesische Unternehmen in Deutschland ihren nicht-chinesischsprachigen Mitarbeitern Chinesischkurse an, in der Absicht, die Kommunikation und die kulturelle Kompetenz der Mitarbeiter zu stärken. Dabei wurde von einigen Befragten ergänzt, dass man nicht von allen Mitarbeitern verlangen könne, Chinesisch zu lernen. Auch hier sollte man differenziert vorgehen und auf Freiwilligkeit setzen. Auch wenn zunächst nur eine kleine Gruppe Interesse an Chinesisch zeigte, könne dies mehr Kollegen dazu motivieren, sich ihnen anzuschließen.

Förderung der Metakommunikation

Transparenz ist ein wichtiger Faktor für eine effektive und fruchtbare interkulturelle Arbeitsatmosphäre. Wiederholtes Erklären, Diskutieren und Hinterfragen der Routinen ist bei einer kulturell diversen Belegschaft unerlässlich. Aus diesem Grund, so merkten einige Befragte an, sei es wichtig, sich bei einem Gesprächspartner aus einem anderen Kulturkreis zu versichern, ob dieser den Sachverhalt, die Botschaft und Erwartungen richtig verstanden habe. Metakommunikation erfordere einen höheren Zeitaufwand im Vorfeld, gleichzeitig könne dadurch aber auch Zeit gewonnen werden, wenn dadurch Missverständnisse rechtzeitig vermieden würden. Als weiterer Hinweis wurde genannt, dass es nicht ratsam sei, automatisch anzunehmen, dass chinesische Mitarbeiter und Kollegen etwas richtig verstanden hätten, nur weil sie wohlwollend nickten.

3.2.4 Mitarbeiterfreundliche und diversitätskonforme Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung

Viele Befragte betonen, dass es für Führungskräfte wichtig sei, Mitarbeitern Freizeit einzuräumen und nicht Erreichbarkeit rund um die Uhr zu erwarten, allerdings sollte auch eine gewisse zeitliche Flexibilität erwartet werden können. Das Arbeitsverhältnis solle auf gegenseitiger Wertschätzung beruhen.

In fast allen befragten Unternehmen wurde die Tendenz festgestellt, dass chinesische Mitarbeiter für zeitintensive Projekte, bei denen viele Überstunden zu erwarten sind, eingesetzt wurden, während sich die Führungskräfte scheuten, für die gleichen Projekte deutsche Mitarbeiter anzusprechen. Chinesische Unternehmen in Deutschland legen Wert darauf, dass die geleisteten Überstunden fair honoriert bzw. mit Freizeit ausgeglichen werden. Erreichbarkeit im Urlaub oder außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit wird nur in dringenden Fällen erwartet bzw. es werden alternative Lösungen gefunden, wie Erreichbarkeit für nur wenige Stunden, z. B. zwischen 16 und 17 Uhr. Das wichtigste Prinzip hierbei ist gegenseitiges Verständnis und eine klare Vereinbarung vorab.

Das flexible Arbeitszeitmodell, das in Deutschland vorherrscht, wird von chinesischen Führungskräften begrüßt und ist für die vielfältige Belegschaft sehr wichtig. Eine strikte Anwesenheitskontrolle ist verpönt. In vielen Unternehmen gibt es die in Deutschland üblichen Kernarbeitszeiten, 10 bis 12 und 14 bis 16 Uhr. Immer mehr Unternehmen bieten, schon vor der Corona-Pandemie, ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, an einem Tag oder ggf. noch länger von Zuhause aus zu arbeiten. Diese Arbeitszeitlösungen sind eine Mischung aus Flexibilität und Struktur und haben sich bewährt.

Darüber hinaus wurde von den Befragten hervorgehoben, dass chinesische Unternehmen in Deutschland längerfristig planen und dabei auch mögliche Veränderungen im Umfeld berücksichtigen sollten. Man sei also grundsätzlich bereit, auf unerwartete Veränderungen auch kurzfristig zu reagieren, gleichzeitig verfolge man langfristige Ziele.

Ein weiteres Instrument des Diversitätsmanagements ist es, Mobilität zu fördern, beispielsweise nach dem Motto „Keep moving, keep learning“. Mobilität schuf nach Ansicht einiger der Befragten mehr Freiraum für die persönliche Entwicklung und auch für die Unternehmensentwicklung. Eine wichtige Stellenschraube für Mobilität ist die Stellenrotation. Dabei wird vielen Mitarbeitern angeboten, in verschiedenen Bereichen und ggf. auch an verschiedenen Orten im Konzern zu arbeiten, sodass diese ihre Kompetenzen an verschiedenen Stellen einbringen und zu einer Vielfältigkeit im Unternehmen beitragen. Viele Mitarbeiter, die in unterschiedlichen Bereichen gearbeitet haben, fungieren oft sehr gut als Multiplikator im Unternehmen (Kapitel 3.2.2).

Die Diversität braucht im wahrsten Sinne des Wortes auch Raum. Viele der befragten chinesischen Unternehmen in Deutschland haben gute Erfahrungen mit offenen Großraumbüros gemacht, in denen Führungskräfte und Mitarbeiter nah beieinander arbeiten. Die von vielen begrüßte Transparenz wird auch durch solche Arbeitsplätze geschaffen. Dies fördert die zwischenmenschliche Kommunikation und schafft zudem mehr Vertrauen.

Die Ausstattung der Büros erzeugt überdies mitarbeiterfreundliche Arbeitsbedingungen. Einige der Befragten betonten, dass verschiedene Räume unterschiedlich eingerichtet werden sollten, um der kulturellen Vielfalt und persönlichen Individualität gerecht zu werden. Ausstellungen von Photographien, chinesischer Kalligraphie und Malerei zur Gestaltung von Aufenthaltsräumen der Mitarbeiter sind keine Seltenheit und werden von vielen im Unternehmen als Bereicherung begrüßt.

Aufenthaltsräume, z. B. Kaffeeraum oder Außenbereiche, die jenseits des eigentlichen Arbeitsplatzes liegen, sind für formelle und als auch semiformelle Kommunikation unter Kollegen essentiell. Gleiches gilt für Seminarräume für Teammeetings. Viele hielten die Unternehmenskantine für einen guten Raum zur Erholung, zum Abschalten und zur Ideenfindung. Die Vielfalt innerhalb der Belegschaft findet sich in manchen der befragten Unternehmen auch auf der Speisekarte der Kantine wieder.

3.3 Erfolge des Diversitätsmanagements – die äußere Ebene

Durch die in Kap. 3.1 und 3.2 geschilderten Strategien und deren Umsetzung im Diversitätsmanagements konnten viele chinesische Unternehmen in Deutschland qualifizierte Mitarbeiter gewinnen, motivieren und für längere Zeit binden. Durch Mitarbeiterbefragung haben die befragten Unternehmen feststellen können, dass die meisten Mitarbeiter mit der Arbeit, ihrem Team und ihren Führungskräften zufrieden sind. Viele Mitarbeiter der befragten Unternehmen sind schon viele Jahre im selben chinesischen Unternehmen in Deutschland tätig.

Immer mehr der chinesischen Unternehmen in Deutschland setzen auf die Lokalisierung von Talenten. Der Anteil der aus China entsandten Expatriates sinkt, während der Anteil der in Deutschland eingestellten neuen Mitarbeiter steigt.

Viele der befragten Unternehmen legen Wert auf Personalentwicklung, sodass jüngeren Talenten viele Entwicklungsmöglichkeiten für eine Karriere im Unternehmen gewährt werden. Die Unternehmen bleiben so insgesamt jünger, dynamischer und vitaler. Angebote für die Fort- und Weiterbildung sowie für die

Personalentwicklung sind üblich und sind nach den jeweiligen Kompetenzen, der Karriereplanung sowie den Lebens- und Berufsphasen der Mitarbeiter ausgerichtet, um deren berufliche Entwicklung aktiv und individuell gestalten zu können. Es wird auch versucht, den Mitarbeitern in ihren heterogenen Lebenswirklichkeiten entgegenzukommen, um deren Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit zu steigern und um sie so im Unternehmen zu halten.

Viele Interviewpartner konstatierten, dass dank des diversitätsgerechten Managements in ihren Unternehmen ein besseres und tieferes Verständnis für die persönlichen und kulturellen Unterschiede erlangt worden sei. Dies bewirkte ein konstruktives und produktives Miteinander, bei dem man auf Grundlage von Gemeinsamkeiten die jeweiligen Unterschiede der Kollegen respektierte und von einander lernte. Die interviewten Experten bezeichneten große Kreativitäts- und Innovationsfähigkeit der interkulturellen Teams, hohe Lernbereitschaft vieler Mitarbeiter und ihr Interesse für die chinesische bzw. die deutsche Kultur und Sprache als Merkmale für den Erfolg des Diversitätsmanagements in ihren Unternehmen.

Diversitätsmanagement bedeutet nicht, dass man allen Mitarbeitern gerecht werden kann und muss. Viele Befragte sahen es als einen positiven dynamischen Prozess, der sich selbst befeuert, sodass einige Personen, die sich einem solchen internationalen Umfeld nicht anpassen konnten, das Unternehmen verlassen haben. Doch insgesamt ist die Fluktuationsrate in den befragten Unternehmen niedrig.

Durch die Umsetzung der im Kap. 3.1 und 3.2 geschilderten Strategien des diversitätsgerechten Managements, insbesondere durch die familienfreundlichen Arbeitsbedingungen, ist es vielen der Befragten gelungen, Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren und eine ausgewogene Work-Life-Balance zu halten.

Die meisten der interviewten Führungskräfte sind in ihrem Unternehmen erfolgreich. Einige von ihnen betonten, dass es für die Frauenförderung wichtig sei, dass Frauen selbst daran glauben Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen. Dies könne bei vielen wie selbsterfüllende Prophezeiung wirken. Es wurde appelliert, dass Unternehmen schon in einem früheren Stadium mit Frauenförderung beginnen; dies solle in Zusammenarbeit mit Hochschulen geschehen, denn inzwischen studieren an deutschen und chinesischen Hochschulen fast genauso viele Frauen wie Männer.

4 Zusammenfassung und Schlussbetrachtung

Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass erfolgreiches Diversity Management wie ein interkulturelles, kommunikatives, vitales und ganzheitliches System funktioniert. Dies ist auch ein System des ständigen voneinander Lernens und miteinander Teilens und des Austausches.

Betrachtet man ein Unternehmen als eine „vitale Einheit“ in Anlehnung an das Kultur-Baum-Modell von Pan (2016: 20), so kann das Unternehmen als ein agiler und noch wachsender Baum betrachtet werden. Somit können die Strategien und Erfolge im Diversitätsmanagement auf der grundlegenden, tragenden und äußeren Ebene jeweils auch als „Wurzeln“, „Stamm und Äste“ sowie „Früchte“ dargestellt werden (Abb. 1).

Abb. 1: Strategien und Erfolge des Diversitätsmanagements chinesischer Unternehmen in Deutschland als eine vitale Einheit (Eigene Darstellung)

Diversität der Belegschaft führt nicht per se zum Erfolg eines Unternehmens. Genauso wie bei einem Baum, dessen Wurzeln, Stamm und Äste in Stoffwechselaktivitäten interagieren, steht und fällt der wirtschaftliche Erfolg mit dem Zusammenwirken der Mitarbeiter unterschiedlicher Herkunft. Planvolles, strategisches und systematisches Diversitätsmanagement spielt dabei eine essentielle Rolle. Es gibt kein feststehendes einheitliches Konzept für das Diversitätsmanagement,

das in allen Unternehmen Anwendung finden könnte, dennoch können vielen Unternehmen folgende Erkenntnisse, die durch die vorliegende Untersuchung festgestellt wurden, dienlich sein:

- Eine positive Einstellung der Mitarbeiter zur Diversität ist eine grundlegende Voraussetzung für die Nutzung der Vielfältigkeit der Belegschaft.
- Eine gemeinsame Unternehmenskultur, die von allen Mitarbeitern gestaltet und gelebt wird, die Vielfältigkeit zulässt und fördert, ist eine starke bindende Kraft.
- Das Weiche besiegt das Harte. Freiheit, Flexibilität und Beweglichkeit bei der Entscheidungsfindung und in der Problemlösung sind unentbehrlich für die Mitarbeiter, um Potenziale für innovative Gestaltungsmöglichkeiten freizusetzen, die zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen.
- Durch die Betonung der Gemeinsamkeiten, Anerkennung verschiedener Fachexpertise und gegenseitige Rücksichtnahme sowie durch vielfältige Arrangements für Teambuilding können vertrauensvolle Beziehungen in kulturell diversen Teams aufgebaut werden.
- Führungskräften kommt eine Sonderstellung zu, denn sie müssen in der Lage sein, Potenziale aus Diversität zu erkennen und Mitarbeiter in ihrer Vielfältigkeit zusammenzuführen, sodass Synergien entstehen.
- Die Schlüsselpersonen und Multiplikatoren, die sowohl mit der chinesischen, als auch der deutschen Kultur vertraut sind, tragen wesentlich zum Diversitätsmanagement in chinesischen Unternehmen in Deutschland bei.
- Kommunikation wie auch Metakommunikation, die transparent und effektiv sein sollten und in verschiedenen Formen und auf verschiedenen Kanälen stattfinden, spielen eine zentrale Rolle im Diversitätsmanagement.
- Mitarbeiterfreundliche und diversitätskonforme Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung forcieren synergetische Prozesse diverser Teams.

Die in der vorliegenden Untersuchung identifizierten Strategien für das Diversitätsmanagement sollten miteinander verbunden werden und als eine harmonische und vitale Einheit, der Reziprozität, Eigendynamik und Prozesshaftigkeit innewohnen, wirken.

Die befragten Unternehmen haben sich in Deutschland etabliert; kaum Berücksichtigung fanden chinesische Unternehmen, die nicht erfolgreich sind oder sogar ihre Niederlassungen in Deutschland schließen mussten. Den Erfahrungen solcher Unternehmen sollte in künftigen Untersuchungen auch Rechnung getragen werden.

Kommunikation und Metakommunikation sind nicht nur für unternehmensinterne Arbeitsprozesse unabdingbar, sondern auch für die Zusammenarbeit mit externen Stakeholdern. Es ist ein Desiderat, dass sich verschiedene chinesische

Unternehmen in Deutschland besser miteinander vernetzen, um ihre Erfahrungen und Erkenntnisse in Deutschland gerade mit Blick auf das Diversitätsmanagement zu teilen und gemeinsam zu nutzen, sodass das vielfältige chinesisch-deutsche Miteinander mehr Früchte trägt und in gedeihlicher Zusammenarbeit eine Harmonie in der Vielfalt entsteht.

Literaturverzeichnis

- Baumann, Anne-Luise/Feneberg, Valentin/Kronenbitter, Lara/Naqshband, Saboura/Nowicka, Magdalena/Will, Anne-Kathrin. 2019. *Ein Zeitfenster für Vielfalt. Chancen für die interkulturelle Öffnung der Verwaltung*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Bolten, Jürgen. 2011. Diversity Management als interkulturelle Prozessmoderation. In: *Interculture Journal* 10(13). S. 25–38.
- CHKD (Hrsg.). 2017. *Geschäftsklimaindex 2016–2017 – Chinesische Unternehmen in Deutschland*. Berlin: Die Chinesische Handelskammer in Deutschland e. V. (CHKD).
- CHKD (Hrsg.). 2018. *Geschäftsklimaindex 2017–2018 – Chinesische Unternehmen in Deutschland*. Berlin: Die Chinesische Handelskammer in Deutschland e. V. (CHKD).
- Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Steinke, Ines (Hrsg.). 2013 [2000]. *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, 10. Auflage. Reinbeck: Rowohlt.
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit. 2010 [2004]. *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*, 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.
- Gutting, Doris. 2016. *Interkulturelles Management, Diversity und internationale Kooperation*. Herne: NWB Verlag.
- Pan, Yaling (潘亚玲). 2016. *Bedeutung und Förderung interkultureller Kompetenz* (《跨文化能力内涵与培养》). Beijing: University of International Business and Economics Press (对外经济贸易大学出版社).
- Pingel, Ulrike (Hrsg.). 2008. *DiversiTeams – Erfahrungen und Empfehlungen für die Arbeit in interkulturell zusammengesetzten Teams*. Mainz: InBeZ.
- Poerner, Michael. 2011. *Chinesisch in der Fremde: Interkulturelles Rezeptwissen, kollektive Identitätsentwürfe und die internationale Expansion chinesischer Unternehmen*. Münster: Waxmann.
- Schreiter, Anne. 2015. *Deutsch-Chinesische Arbeitswelten: Einblicke in den interkulturellen Unternehmensalltag in Deutschland und China*. Bielefeld: Transcript.

Angaben zur Person

Prof. Dr. Yaling Pan lehrt an der University of International Business and Economics (UIBE) in Beijing, China. Ihre Schwerpunkte in Forschung und Lehre liegen in den Bereichen Interkulturelle (Wirtschafts)kommunikation, Vermittlung und Förderung interkultureller Kompetenz, interkulturelles Training und interkulturelle Sprachlehrforschung.