

Steffi Robak

# Konstitution und Transfer von Wissen in globalen Unternehmenskontexten

## 1. Zur parzellierten Konzeptualisierung von Wissen im Kontext internationaler Personalentwicklung/internationalen Personalmanagements

Wissen und daraus ableitbare Innovationen sind zu wichtigen Faktoren der Globalisierung erwachsen. Konzepte und Praxis, so zeigen die vorliegenden Auswertungen (vgl. Robak 2011), bereiten jedoch nicht ausreichend darauf vor. Besonders der Wissensfaktor erweist sich als ungesichert. Bildungswissenschaftliche Perspektiven sind bislang für die verschiedenen betroffenen Berufs- und Bevölkerungsgruppen nicht aufgearbeitet, obwohl wirtschaftliche Verflechtung ein vielkonstatiertes Phänomen ist (vgl. Faulstich 2009). Am Beispiel der Globalisierung Chinas wird dies besonders sichtbar, die Unternehmen möchten „am Markt Schritt halten“ und am Wachstum partizipieren.<sup>1</sup> Nicht nur die Produktion wird verlagert, sondern auch Forschung und Entwicklung (vgl. Chamber of Commerce in China 2011). Besonders der Wissenstransfer ist in rechtlichen Regelungen festgelegt, chinesische Unternehmen möchten von den Wissensressourcen der Expatriates profitieren. Damit zusammenhängende Problemlagen im Bereich der Zusammenarbeit belegt besonders die sogenannte „Joint-Venture-Forschung“ (z.B. Schuchardt 1994).<sup>2</sup> Neue Optionen der strategischen Steuerung eröffnet die Form der „Wholly Foreign Owned Enterprises“, die an Stellenwert gewinnt. Veränderte ökonomische Gestaltungsoptionen evozieren neue Anforderungen im Bereich der Kompetenzentwicklung. Zukünftig sind parallel „zweiseitige“ Perspektiven der Personalentwicklung zu verbinden: die Qualifizierung der entsendeten Expatriates und die Qualifizierung des lokal angestellten Personals.

Trotz dieser Entwicklungen verweisen die Konzepte des internationalen Personalmanagements (IPM) (vgl. Jammal 2001), der internationalen Personalentwicklung und des Expatriate Managements – um eine Auswahl an wichtigen Zugängen zu nennen – bislang auf eine Unterbewertung von Weiterbildung und auf eine Unterbewertung der Wissensanforderungen.

---

1 Es wird aus wirtschaftlichen Gründen darauf verwiesen, dass Deutschland der wichtigste europäische Handelspartner ist. Jüngere Erhebungen zeigen, dass jährlich etwa 400 deutsche Unternehmen in China Geschäftsprozesse aufnehmen. Besonders im Dienstleistungs- und Handelsbereich ist ein Zuwachs zu verzeichnen (vgl. Chamber of Commerce in China 2011, S. 7).

2 Ein Joint Venture ist eine von chinesischer Seite gesetzlich veranlasste Unternehmensform, die eine ökonomische Bindung des Kapitals regelt und einen Wissenstransfer sichert. Besonders eng müssen Managementhandeln und Entscheidungen zwischen Managern und Beschäftigten verschiedener kultureller Zugehörigkeiten dort abgestimmt werden.

Dies wird an parzellierten Konzeptualisierungen des Zusammenhangs von Kultur, Wissen, Qualifizierung und Bildung sichtbar. Zum einen erfolgt eine Subsumption unter ökonomischen Perspektiven. Der Aufgabenmodus des Personalmanagements steht im Fokus und platziert Qualifizierung unspezifisch, z.B. neben der Personalauswahl, Anreizgestaltung und dem Mitbestimmungsmanagement (vgl. Süß 2004, S. 33). Wissensfelder des IPM sind dann die folgenden:

Wissensvermittlung		Schaffung kulturspezifischer Fähigkeiten/ interkultureller Kompetenz	
länder- und kultur- bezogenes Wissen	unternehmensspezifisches Wissen	Schaffung kultur- allgemeiner Fähigkeiten	Schaffung kultur- spezifischer Fähigkeiten/ interkultureller Kompetenz

Tabelle 1: Wissensfelder des internationalen Personalmanagements (Quelle: Süß 2004, S. 107)

Aufnahme findet interkulturelles Wissen in einer spezifischen Weise, als „zusätzliche“ Anforderung; von zentralem Interesse ist die Einbindung in eine Unternehmensperspektive. Mit der Hervorhebung des unternehmensspezifischen Wissens ist informelles Lernen im Sinne von Informationsbeschaffung im Unternehmen eingeleitet. Eine umfassende Absicherung und Förderung von Qualifikation und Kompetenzentwicklung mit Anteilen an Wissensvermittlung ist nicht vorgesehen.<sup>3</sup> Von zunehmendem Interesse ist das „Internationalisierungswissen“, Wissen über Märkte ist damit besonders angesprochen. Es finden sich jedoch keine Hinweise auf komplexe Angebotsstrukturen (vgl. auch Gieseke/Robak/Wu 2009), die diese Wissensressourcen vor Ort einspeisen, vielmehr fordert die Literatur im Radius des IPM „kooperative Selbstqualifikation“, d.h. der Arbeitsplatz selbst ist der Ort der optimalen Qualifizierung und Internationalisierung (Fröhlich 2000, S. 21).

Parzellierung des Wissens ist auf der anderen Seite auch im Bereich der interkulturellen Trainingspraxis zu konstatieren: Eine Analyse der Ansätze interkultureller Kompetenz zeigt eine verengte Überbetonung essenzialistischen Kulturwissens. Vertreter des Bereiches interkulturelle Kommunikation kritisieren ein „Steckenbleiben“ der Trainingspraxis (vgl. Moosmüller 2007). Der Kompetenzbegriff hat zu wenig theoretische und konzeptionelle Innovationen ermöglicht. Von aufklärerischen Bildungsanteilen kann in verkürzten Machbarkeits- und Anpassungsansätzen keine Rede sein (vgl. Messerschmidt 2009).

Die Ursachen der parzellierten Wissensbearbeitung sind, so zeigen auch Interviews mit Personalentwicklern, die im Rahmen meiner Habilitationsstudie geführt wurden (Robak 2011) mehrfaktoriell: Es liegt zu wenig Wissen über die realen Arbeitsplatz-

3 Als kulturspezifisches Wissen haben die Kulturdimensionen von Hofstede (1980) Eingang in Konzepte des IPM gefunden (zur kritischen Analyse vgl. Robak 2010).

anforderungen unter kulturdifferenten Bedingungen vor. Entsendungen selbst werden von Unternehmen als Personalentwicklung betrachtet. Die organisationalen Formen transnationaler Personalentwicklung bzw. transkultureller Lernkulturgestaltungen sind noch unterentwickelt. Die Literaturlage lässt weiterhin die Vermutung zu, dass der Mythos einer zielführenden kulturspezifischen Auswahl von Expatriates immer neu genährt wird (vgl. Deller 2000). Mit einer kulturspezifisierenden Auswahl ist die Hoffnung verbunden, kulturelle Reibungsflächen zu umgehen und kulturelle Differenzen im Arbeitsprozess durch spezifische Persönlichkeitsstrukturen auszugleichen. Eine wichtige Fragestellung lautet deshalb: Auf welche Wissenszuschnitte und welche Bearbeitungs-/Lernformen greifen deutschsprachige Expatriates in deutschen global operierenden Unternehmen in der Volksrepublik China zurück? Sind Wissensressourcen für diese Gruppen ausreichend abgesichert? Dabei geriet im Zuge der Auswertung die Frage in den Blick: Wie werden über Wissenstransfer und Wissensgenerierung Machtverhältnisse im Unternehmen hergestellt?

Zunächst soll ein Ausschnitt des abduktiv (vgl. Reichertz 2003) entwickelten Analysemodells erläutert werden. Es folgen exemplarische empirische Ergebnisse am Beispiel eines analysierten Typus.

## **2. Theoretische Konzeptualisierung zur Erfassung des Zusammenhangs von Praktiken, Wissen und Kultur**

### **2.1 Zum Verhältnis von Praktiken und Wissen im Kontext kulturdifferenten Arbeitszusammenhänge**

Die Auswertung von Kulturtheorien im Radius kultureller Differenz zeigte, dass Diskurse, die sich mit Identität, Wertestrukturen, kulturellen Angleichungsprozessen und postkolonialen Folgen auseinandersetzen besonders wichtig sind für kritische Analyseperspektiven und Interpretationen, jedoch einer grundsätzlichen theoretischen Ergänzung bedürfen, um den Blick auf die konkreten Phänomene der Entstehung transnationaler Räume und kultureller Bedeutungswelten (vgl. Schriewer 2007) zu richten. Länderübergreifende gesellschaftsformende Modernisierungsprozesse haben – besonders über transnationale Unternehmensstrukturen (vgl. Köhler 2004) – Räume des Kulturtransports entstehen lassen, die durch Arbeitsstrukturen Fakten schaffen. Als kleinste Analyseeinheit für den Zusammenhang von Kultur und Arbeit können „Praktiken“ eingeführt werden. Sie bilden die Grundlage des Analysemodells.

Kulturtheoretische Annahmen haben neue Impulse zur Beschreibung und Verortung von Praktiken im Rahmen eines „cultural turn“ der Sozialwissenschaften gegeben. Dem Kulturbegriff werden über Praktiken Wertungen entzogen. Der Praktikenbegriff wird synthetisierend praxistheoretisch entwickelt (vgl. Reckwitz 2003): Praktiken bilden demnach den Kern von Kultur und die kleinste Analyseeinheit für soziale Phänomene. Einen besonderen Stellenwert erhält dabei das praktische Wissen,

d.h. „ein Können, ein know how, ein Konglomerat von Alltagstechniken, ein praktisches Verstehen im Sinne eines ‚Sich auf etwas verstehen‘“ (ebd., S. 289). Reckwitz geht es um die Beschreibung übergreifender individuumsunabhängiger Entwicklungen, die über Praktiken Modernisierungsprozesse voranbringen.

Bourdieu 2009, der unter anderem von Reckwitz (2003, 2006) intensiv aufgenommen wird, interessierte sich auch für die Entstehungsprozesse von Praktiken und Habitusformen. Motive, Handlungen und Sinngebungen sind Ergebnisse dialektischer Beziehungen zwischen objektiven Strukturen und strukturierten Dispositionen, die sich im täglichen Handeln aktualisieren und immer wieder neu reproduzieren (vgl. Bourdieu 2009, S. 147). „Praktik“ verweist darauf, dass etwas „praktiziert“ wird, ohne dass es gedacht und formuliert werden müsste (ebd., S. 43). Das Individuum verfügt darin aber über eine Handlungsspanne. Es nimmt die objektiven Strukturen über praktisches Erkennen auf und gibt Repräsentationen dessen nach außen; dadurch wird Wirklichkeit mit hergestellt. Gleichzeitig binden Praktiken unbewusst Handlungsmechanismen. Neue objektive Bedingungen – wie eine andere Kultur – transportieren neue Praktiken bestimmter Interessengruppen mit dem Ziel der Interiorisierung, um eine Habitualisierung als unbewusste Einschreibung anzubieten. Dies ist ein Einfallstor für Machtinteressen, indem bestimmte Praktiken durchgesetzt werden. Das Individuum behält aber einen aktiven Part in Bourdieus Auslegung: Es ist über Interiorisierung und Exteriorisierung am Erzeugen von Praxisformen beteiligt und muss, um zu praktizieren auch „entschlüsseln“ können.

Für kulturdifferente Arbeitskontexte mit unterschiedlichen objektiven Ausgangsbedingungen stellt sich nun die Frage: Wie werden Praktiken in kulturdifferenten Arbeitskonstellationen routinisiert? Gehen Wissensressourcen im Arbeitszusammenhang in die Konstitution von Praktiken ein und wie ist dieser Prozess durch Weiterbildung zu unterstützen?

Der Zugang über Praktiken (vgl. Reckwitz 2003, 2006) erlaubt einen empirischen Zugriff. Reckwitz geht davon aus, dass kollektive Wissensstrukturen in Praktiken aufgehoben sind, darüber transportiert werden und aufgrund dessen eine gewisse Materialität ausbilden, die sich dann auch in Strukturen, Institutionen und Artefakten ausdrückt. Diese Annahmen wendet er durch die Explikation spezifischer Praktiken in eine „praktikengeleitete“ Analyse der Beschaffenheit und Entwicklung der Moderne (vgl. Reckwitz 2006). Praktiken der Arbeit, so die Prämisse der vorliegenden Studie (Robak 2011) spielen im kulturdifferenten Arbeitskontext in Unternehmen eine zentrale Rolle. Über Praktiken werden Hybridbildungen erzeugt, die – so ist zu vermuten – in unterschiedlichen Ländern je spezifisch strukturiert sind. Während für Reckwitz der Ursprung des Wissens nicht entscheidend ist und er die Überindividualität der Praktiken besonders hervorhebt, wird mit dem gewählten analytischen Zugriff davon ausgegangen, dass die Individuen einen hohen gestaltenden Anteil an der Ausformung von Praktiken haben und dem Konstruktionsprozess von Wissen für diese Gestaltungsprozesse unter bildungswissenschaftlicher Perspektive mehr Aufmerksamkeit zu schenken

ist. Eine gewendete Annahme ist: Praktiken können durch Individuen verändert und hervorgebracht werden, sie können durch Einzelinteressen auch beeinflusst werden. Zu klären ist die Funktion, die Wissen und Weiterbildung dafür übernehmen.

## **2.2 Wirkungsweisen „doppelter“ Kulturkonzepte in kulturdifferenten Arbeitskontexten in China**

Betrachten wir Praktiken als kleinste Einheit von Kultur, so ist für kulturdifferente Arbeitszusammenhänge – wie hier für deutsche Unternehmen in China – von der parallelen Wirksamkeit zweier Kulturkonzepte auszugehen, die jeweils unterschiedliche Wissensanforderungen produzieren.

Fokussieren wir Arbeitspraktiken, dann betrifft dies die Umsetzung postbürokratischer Arbeitspraktiken im Übergang vom Angestelltensubjekt zum kreativ-konsumtorischen Subjekt (vgl. Reckwitz 2006). Da die Anforderung der „Selbstvermarktung“ in vielbeschriebener Weise zunimmt (siehe besonders Bröckling 2007), der Einzelne als Teil kapitalistischer Strukturen die Anforderungen der Selbstkreation und der unternehmerischen Marktförmigkeit annehmen soll, betrachten wir das Subjekt als „unternehmerisches Kreativsubjekt“, das sich in postbürokratische Arbeitspraktiken wie Projektarbeit, mobiles, flexibles und digitalisiertes Arbeiten mit einer hohen Selbstkontrolle und mit hoher kommunikativer Kompetenz einsozialisiert und die unternehmerischen Prinzipien für alle Lebensbereiche – mehr oder weniger widerständig – zu übernehmen sucht (vgl. Reckwitz 2006). Mechanismen und Folgewirkungen dieser gesellschaftsverändernden kapitalistischen „Steuerungsintentionen“, die als Metakulturprogramm bezeichnet werden können, werden bereits kritisch diskutiert (vgl. Boltanski/Chiapello 2003). Folgen für individuelle Bildungsbiographien und Bildungspartizipation sind noch nicht ausreichend untersucht worden (vgl. Bolder u.a. 2010).

Parallel zu diesen metakulturellen Anforderungen müssen die Expatriates mit kulturellen Differenzen umgehen. Diese lassen sich bezogen auf China mit Kulturstandards (vgl. Thomas 1996) umschreiben. Kulturstandards sind für Thomas (ebd.) der sozialisierte Kern des kulturellen Orientierungssystems. Sie regulieren und leiten die alltägliche Kommunikation und das Handeln. Werte bilden den Kern. Kulturstandards systematisieren essenzialistisch kulturelle Differenz, sie erweisen sich jedoch – so zeigen die Interviews – in der Realität als wirksam. Für den chinesischen Kulturraum wurden spezifische Kulturstandards entwickelt; sie befinden sich aufgrund stattfindender Modernisierungsprozesse im Wandel. Als Grundlagenwissen finden sie in der interkulturellen Trainingspraxis Verwendung. Relevante Kulturstandards sind: Hierarchieorientierung, Gesicht wahren und geben, ein Beziehungsnetz herstellen und pflegen. Zusätzlich hinzugezogen wurde die indirekte Kommunikationsweise. Als obsolet in den untersuchten Unternehmen erweist sich z.B. der Kulturstandard „Harmonie herstellen“. Die Expatriates müssen mit diesen beiden kulturellen „Programmen“ im Arbeitszusammenhang umgehen, weil sie auf den Vollzug von Arbeitspraktiken einwirken. Sie lassen sich folgendermaßen darstellen:

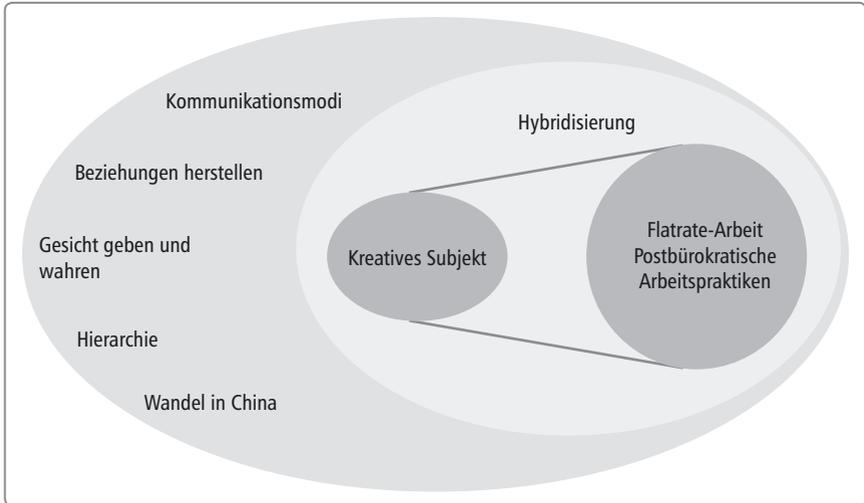


Abbildung 1: Wirkende „kulturelle Programme“ in chinesischen Arbeitszusammenhängen (eigene Darstellung)

Das Erhebungs- und Auswertungsdesign folgt abduktiv entwickelten Kategorien, die Lern- und Bildungsprozesse auf verschiedenen Ebenen erfassen. Entwickelt wurden Leitfadeninterviews, die das Zusammenwirken von Lernen und Bildung auf den Ebenen „Akkulturation/Anpassung“, „Professionalisierung und Qualifizierung“ sowie auf der Ebene „Bildung und Kulturalität“ erfassen. Dabei verfolgen Erhebung und Auswertung als leitende Perspektive, wie die Lerndimensionen „Arbeitspraktiken“, „Kulturstandards“ und „Deutungsmuster“ miteinander verwoben sind, um Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz und kulturelle Teilhabe in China zu realisieren. Es interessiert, welche kulturellen Quellen wie genutzt werden, um Wissen zu generieren und dieses in Praktiken einzulassen.<sup>4</sup> Machtverhältnisse sedimentieren sich dabei implizit.

### 3. Zum wechselseitigen Konstitutionsprozess von Wissen und Praktiken am Beispiel des Expats Classicus

Die Konstitution von Arbeitspraktiken ist, so zeigen die empirischen Ergebnisse, einerseits eng an angeeignete Wissensstrukturen gebunden. Andererseits ist in kultur-differenten Arbeitszusammenhängen die Konstitution von Wissen auch an Arbeitspraktiken gekoppelt. Dafür braucht es jedoch Lernkulturen. Dies soll an einem Typus verdeutlicht werden.

4 Das umfangreiche, abduktiv entwickelte Modell wird in der zu veröffentlichenden Habilitation beschrieben und kann hier nur angerissen werden.

Dem Typus des klassischen Expatriates<sup>5</sup> (ausgewertet nach dem Verfahren der Typenbildung nach Kluge 1999) wurden acht Interviewpersonen zugeordnet, sie wurden zum Teil zweimal im Abstand von eineinhalb Jahren interviewt. Die Auswertung erfolgte entlang des abduktiv entwickelten Modells, das in Kapitel 2 auszugsweise dargestellt ist.

Zu den exemplarischen Ergebnissen: Diese akademisch ausgebildete, immer jünger werdende Gruppe arbeitet in globalen deutschen Unternehmen. Für den Zeitraum von ein bis fünf Jahren bekleiden die Expatriates wichtige Schlüsselpositionen und sollen Abteilungen oder Bereiche aufbauen oder umstrukturieren. Sie interessieren sich nicht für die Kultur des Landes, eine Entsendung ist auch nicht immer ihr Wunsch, sie sehen aber Chancen in den äußerst herausfordernden Arbeitsaufgaben, die sie in China angeboten bekommen. Die Ausweitung der eigenen Qualifikation ist eine Hauptmotivation. Die Expatriates hoffen, sich darüber für einen Aufstieg im Mutterunternehmen zu empfehlen. Dies kann jedoch nicht mehr garantiert werden.

Der Anteil chinesischer Mitarbeitender vor Ort ist sehr hoch. Gerade Joint-Venture-Unternehmen sind auf eine enge Kooperation mit chinesischen Kollegen angewiesen. Besonders auf allen Managementebenen ist die Entscheidungsbefugnis der deutschen Partner begrenzt und nur unter Zustimmung aller sind z.B. strategische und Personalentscheidungen zu treffen. Trotzdem sind die Handlungsspielräume sehr groß und die Expatriates schöpfen ihre Leistungspotenziale durch ihr im Studium und im Mutterunternehmen erworbenes Wissen voll aus.

Sie orientieren sich für die vertraglich geregelte Aufgabe der Entsendung an den Normen und Vorstellungen des Mutterunternehmens. Diese Gruppe hat das „kapitalistische Kulturprogramm“ verinnerlicht: Die Norm der Selbstaktivierung muss in China noch verstärkt werden, da sie gleichzeitig vermittelt werden muss. Arbeitsprozesse sind von Beginn an in höchstem Maße mit Wissensvermittlung verbunden. Die Expatriates versuchen, die Arbeitspraktiken ihrer Mitarbeitenden dahingehend zu beeinflussen, dass sie Form und Struktur der mitgebrachten Arbeitspraktiken „mitlernen“. Grundlage dessen ist die implizite Vermittlung des Selbstaktivierungsdispositivs: Die als „passiv“ interpretierte Aktivierungsform aufseiten der chinesischen Mitarbeitenden möchte man sukzessive umformen. Ein ungeahntes und unvorbereitetes Höchstmaß an Kommunikation und Wissensvermittlung wird dafür betrieben.

Arbeitspraktiken erweisen sich für diese Gruppe als die entscheidende Lerndimension. Die grundlegende Hybridbildung, die „Umformung“ der Aktivierungsform speist sich aus der Vermittlung postbürokratischer Arbeitspraktiken, die an den Globalisierungsstrategien, Organisationsstrukturen und Werten des Mutterunternehmens ausgerichtet wird. Man könnte dies anhand der Einführung von Projektarbeit, die in China das Verständnis von Arbeit und den Kulturstandard der Hierarchie durchkreuzt,

---

5 Diese Gruppe wird für ein bis fünf Jahre nach China entsendet. Die untersuchten Expatriates arbeiten in deutschen global operierenden Großunternehmen in leitenden Funktionen, überwiegend in produzierenden Unternehmen – Autobau, Hochtechnologie im Bereich Haushalts- und Industriergeräte, Lichtmanagementsysteme, Mikroskope oder Hochgeschwindigkeitsweichen. Vertreten ist auch ein Finanzunternehmen.

plastisch beschreiben. In diesen Prozessen entfaltet sich Macht, die aber einen Preis hat, sie „kostet Wissen“: Es lassen sich vier Praktiken der Expatriates extrahieren, die für die Konstitution hybrider Praktiken eingesetzt werden. Hybridisierung bedeutet an dieser Stelle, dass die vorgefundenen Praktiken der chinesischen Mitarbeitenden nicht einfach ersetzt werden, sondern sie werden gesteuert umgeformt: Die entscheidende Praktik ist dabei die „Wissensinjektion“<sup>6</sup>. Die eigenen Arbeitshandlungen werden in der Weise routinisiert, dass sie gezielt in der Kommunikation Wissen transportieren. Fachwissen und Prozessstrukturwissen müssen die Expatriates so erläutern – oftmals in Englisch oder per Übersetzung –, dass es sowohl systematisch als auch im Handlungszusammenhang des unmittelbaren Arbeitsprozesses angeeignet werden kann. Da die Aneignungsprozesse und -ergebnisse des Gegenübers nicht, wie im europäischen Kontext, abgefragt werden können, muss die Wissensinjektion oft und in kontinuierlichen Abständen wiederholt werden. Die Absicherung des eigenen Wissensüberschusses ist dafür eine zentrale Voraussetzung. Nur der Erhalt abstrakter fachlicher Wissensstrukturen sichert Beruflichkeit in mittel- bis langfristiger Perspektive. Mit dem Ausgleich der Wissensstrukturen nach ein paar Jahren kann ein persönlicher Kompetenzverlust einsetzen, der aus mangelnden Möglichkeiten des Wissenserwerbs und aus Leistungsabschöpfung resultiert.

Die zweite Praktik ist der parallelisierende Strukturaufbau durch Entscheidungen, d.h. die Expatriates orientieren sich für Strukturentscheidungen am Mutterunternehmen und stimmen diese daraufhin ab. Die dritte Praktik, dominante Kommunikationskonstellationen schaffen, sichert den Machterhalt innerhalb von Joint-Venture-Unternehmen: Für Arbeitszusammenhänge, insbesondere für Entscheidungen, Prozessentwicklungen und interne Gremien werden die Kommunikationspartner gezielt ausgesucht, Positionen genauestens abgestimmt, um entsprechende Dominanzen für Interessendurchsetzung herzustellen. Diese Praktik setzen die deutschen Expatriates besonders dann ein, wenn die eigenen Entscheidungsbefugnisse eingeschränkt sind oder man chinesische Hierarchien umgehen möchte. Die Etablierung von Unternehmenskulturen und die Installation von Werten bilden eine eigene Praktik (vier) aus. Diese vier Praktiken realisieren Hybridbildungen vor Ort über faktisch geschaffene Strukturen und Arbeitspraktiken.

Organisiertes Lernen als Form der Wissenszufuhr<sup>7</sup> ist überwiegend nicht ausreichend gesichert. Aus diesem Grund haben die Expatriates große Mühe, Wissen zu generieren, geschweige denn separate Praktiken der Wissensgenerierung zu entwickeln.

---

6 Der Begriff „Wissensinjektion“ ist empirisch gewonnen und bringt zum Ausdruck, dass die Tätigkeit der Expatriates so erweitert ist, dass diese für alle entscheidenden Prozesse sowohl intentional als auch implizit über unterschiedliche Formen der Kommunikation Wissen in Arbeitsprozesse einfließen lassen und damit permanent an der Veränderung und Konstitution von Arbeitspraktiken entscheidend mitwirken.

7 Der Begriff „Wissenszufuhr“ ist ebenfalls empirisch gewonnen und bringt zum Ausdruck, dass Wissensressourcen durch unterschiedliche Lernangebote und Lernmöglichkeiten abgesichert bzw. nicht abgesichert werden, die nicht dem unmittelbaren Arbeitsprozess dienen und für die individuelle Entwicklung von Beruflichkeit genutzt werden können.

Von Ausnahmen abgesehen, gestalten die Unternehmen keine länderübergreifenden Lernkulturen. Oftmals sind die internen Netzwerke, insbesondere zum Mutterunternehmen, die einzigen Wissensressourcen. Informelles Lernen erhält deshalb einen hohen Stellenwert, weil keine systematischen Angebote vor Ort vorhanden sind.

Gleichzeitig entwickelt sich durch Forschung und Entwicklung, besonders im Hochtechnologiebereich, in den Unternehmen ein Know-how, das als unternehmensspezifisches Wissen einen eigenen hohen Stellenwert hat. Dieses gelangt dann nur über die Expatriates und funktionierende Netzwerke nach China. Institutionalisierte Strukturen der Wissenszufuhr sind nicht ausreichend geschaffen.

Vier Wissensbereiche haben sich als besonders relevant herauskristallisiert: unternehmensspezifisches Know-how (entwickelte Verfahren, Prozesse, Produktstrukturen und Produktwissen), technisches und technologisches Grundlagenwissen, fachliches Grundlagenwissen, Schlüsselqualifikationen und kulturelles Wissen im umfassenden Sinne. Keine dieser Wissensressourcen ist ausreichend über Lernkulturen gesichert.

Lernen im Prozess erweist sich als ein Vorgang, bei dem vor allem implizit über Erfahrungen „getestet“ wird, ob das eigene Wissen greift, ob das vermittelte Wissen individuell und strukturell ankommt und gewünschte Prozesse freisetzt.

Ein Wissensrückfluss, gewissermaßen aus der Antizipation, Analyse und dem Verstehen der fremdkulturellen Praktiken heraus, findet nur bei Einzelnen fragmentarisch statt, wenn ein kulturelles Lerninteresse aufgebaut wird. Die in Kapitel 2 genannten Kulturstandards eignet sich diese Gruppe nicht wirklich an. Sie werden entweder nur partiell verstanden oder strategisch zum Erreichen der eigenen Ziele eingesetzt, wenn man Kulturstandards rudimentär zur Kenntnis genommen hat. Gleichzeitig erfahren die Expatriates die chinesische Realität nicht, sie haben nur äußerst begrenzt an chinesischen Lebenswelten teil. Dadurch wird die Bindung an das Unternehmen noch größer. Die Expatriates bemerken in den Prozessen der Wissensinjektion nicht ihren eigenen Qualifikationsverlust, der erst nach der Rückkehr als Wissensverlust spürbar wird.

Mangelnde kulturelle Bildung und die beschleunigten kapitalistischen Entwicklungen in China verhindern die Erweiterung von Deutungen und Interpretationsmöglichkeiten. Die Arbeitsstrukturen und die modellierten routinisierten Praktiken verfestigen sich. Über die Konstitution und Modellierung von Praktiken haben die Expatriates die Interessen der Unternehmen gesichert, ein impliziter Effekt der Macht-sicherung. Ihre eigenen Praktiken jedoch haben sich ebenfalls „deformiert“, was sich nach ihrer Rückkehr nach Deutschland als schwierig erweist. Aus diesem Grunde sollte ein Aufenthalt aus Sicht der Unternehmen wohl fünf Jahre nicht überschreiten. Die Unternehmen ihrerseits bemühen sich, um unliebsame Anpassungen zu vermeiden, über Unternehmenskulturen um eine gesteuerte Annäherung an fremdkulturelle Standards. Die von den Expatriates interpretierten Differenzen betreffen jedoch besonders die Wissensgrundlagen und die Arbeitspraktiken. Da diese Differenzen auf mangelnde Standards in der chinesischen Hochschulausbildung zurückgeführt werden, besonders in den Bereichen Marketing, Qualitätssicherung und übergreifende Fachstrukturen, bleibt

der Fokus auf Wissensvermittlung und gesteuerte Hybridbildung erhalten. Dies korreliert mit einem geringen Interesse, die chinesische Sprache zu lernen. Die systematischen Zusammenhänge der historischen Entwicklung und die jüngere Geschichte Chinas bleiben im Dunkeln. Eine beobachtend-begleitende oder gar kritisch-analytische Sicht auf gesellschaftliche Entwicklungen bleibt aus. Durch die kulturelle Leerstelle kann Wissen so nicht über Praktiken, die „aus chinesischen kulturellen Quellen“ stammen, an die Expatriates zurückfließen. Die Sicherung von Macht über Wissensstrukturen hat die Kehrseite, dass Wissensstrukturen aus dem „fremdkulturellen System“ nicht antizipiert werden können. Es finden sich auch viele Belege dafür, dass Wissen vorenthalten wird, dies gilt für alle beteiligten Akteure der verschiedenen Kulturen.

Weiterbildung in deutschen global operierenden Unternehmen in der Volksrepublik China, so ein Fazit, ist unterentwickelt. Die Informalisierung von Wissenserwerb und Lernen birgt zum einen biographische Gefahren des Kompetenzverlustes, zum anderen wird kreative Innovationsförderung nicht unterstützt. Hinzu kommt, dass die kulturellen Chancen ungenutzt bleiben: Sozialität und Deutungsverschränkungen als Gestaltung gesellschaftlicher Verflechtungen können so nicht realisiert werden, sie sind gar nicht im Blick.

## Literatur

- Bolder, A. u.a. (Hg.) (2010): Neue Lebenslaufregimes – neue Konzepte der Bildung Erwachsener? Wiesbaden
- Bourdieu, P. (2009): Entwurf einer Theorie der Praxis. 2. Aufl. Frankfurt a.M. (erstmalig auf dt. ersch. 1979)
- Boltanski, L./Chiapello, E. (2003): Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz
- Bröckling, U. (2007): Das unternehmerische Selbst. Berlin
- Chamber of Commerce in China (Hg.) (2011): Business China Special Issue: German Business Expansion in China: 2008–2010. Results of a Survey Conducted Among German Operation in China Focussing on Market, Potential, Barriers to Doing Business and Future Business Outlook. Beijing
- Deller, J. (2000): Interkulturelle Eignungsdiagnostik. Zur Verwendbarkeit von Persönlichkeitsskalen. Waldsteinberg
- Faulstich, P. (2009): Globalisierung und Weiterbildung. In: Hessische Blätter für Volksbildung, H. 2, S. 103–105
- Fröhlich, W. (Hg.) (2000): International Success. Arbeitsplatz Ausland und globales Projektmanagement. Erfahrungsberichte und Praxisprojekte. Krems
- Gieseke, W./Robak, S./Wu, M.-L. (Hg.) (2009): Transkulturelle Perspektiven auf Kulturen des Lernens. Bielefeld
- Hofstede, G. (1980): Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values. Beverly Hills
- Jammal, E. (2001): Kultur und kulturelle Balanceakte: Eine Einführung in das internationale Personalmanagement (IPM). In: Arnold, R./Bloch, E. (Hg.): Personalentwicklung im lernenden Unternehmen. Baltmannsweiler, S. 52–72
- Kluge, S. (1999): Empirisch begründete Typenbildung. Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung. Opladen
- Köhler, B. (2004): Strukturen und Strategien transnationaler Konzerne: Empirische Soziologie der „inneren Globalisierung“. Wiesbaden
- Messerschmidt, A. (2009): Weltbilder und Selbstbilder. Bildungsprozesse im Umgang mit Globalisierung, Migration und Zeitgeschichte. Frankfurt a.M.
- Moosmüller, A. (2007): Interkulturelle Kompetenz: quo vadis? In: Otten, M./Scheitza, A./Cnyrim, A. (Hg.): Interkulturelle Kompetenz im Wandel, Bd. 1: Grundlagen, Konzepte und Diskurse. Frankfurt a.M., S. 41–56
- Reckwitz, A. (2003): Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken: Eine sozialtheoretische Perspektive. In: Zeitschrift für Soziologie, H. 4, S. 282–301

- Reckwitz, A. (2006): Das hybride Subjekt. Weilerswist
- Reichert, J. (2003): Die Abduktion in der qualitativen Sozialforschung. Opladen
- Robak, S. (2010): Interkulturelle Bildungsbegleitung – Verengungen und Erweiterungen professioneller Anforderungen im Kontext der internationalen Personalentwicklung. In: Hof, C. u.a. (Hg.): Professionalität zwischen Praxis, Politik und Disziplin. Baltmannsweiler, S. 174–185
- Robak, S. (2011): Kulturelle Formationen des Lernens. Zum Lernen deutscher Expatriates in kulturdifferenten Arbeitskontexten in China – die versäumte Weiterbildung. Eingereichte Habilitationsschrift. Berlin
- Schriewer, J. (2007): Weltkultur und kulturelle Bedeutungswelten – zum Thema des Bandes. In: Ders. (Hg.): Weltkultur und kulturelle Bedeutungswelten. Zur Globalisierung von Bildungsdiskursen. Frankfurt a.M., S. 7–22
- Schuchardt, C.A. (1994): Deutsch-chinesische Joint-Ventures: Erfolg und Partnerbeziehung. München
- Süß, S. (2004): Internationales Personalmanagement. Eine theoretische Betrachtung. München/Mering
- Thomas, A. (1996): Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards. In: Ders. (Hg.): Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen, S. 107–135