

**T.C.
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN
INTERKULTURELLES MANAGEMENT**

**DIE ROLLE KULTURELLER PRÄGUNG IM HINBLICK
AUF DIE ARBEITSZUFRIEDENHEIT IM DEUTSCH-
CHINESISCHEN KONTEXT**

MASTERARBEIT

Theresa Bettina HOFFMANN

BETREUER

Prof. Dr. Bahri YILMAZ

ISTANBUL, Januar 2024

**T.C.
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN
INTERKULTURELLES MANAGEMENT**

**DIE ROLLE KULTURELLER PRÄGUNG IM HINBLICK
AUF DIE ARBEITSZUFRIEDENHEIT IM DEUTSCH-
CHINESISCHEN KONTEXT**

MASTERARBEIT

Theresa Bettina HOFFMANN

(188102013)

Datum der Einreichung beim Institut:	22.01.2024
Datum der Masterprüfung:	06.02.2024
Betreuer:	Prof. Dr. Bahri YILMAZ
Mitglieder der Kommission:	Prof. Dr. Ernst STRUCK Dr. Martina MALETZKY DE GARCÍA

ISTANBUL, Januar 2024

**T.C.
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN
INTERKULTURELLES MANAGEMENT**

**DIE ROLLE KULTURELLER PRÄGUNG IM HINBLICK
AUF DIE ARBEITSZUFRIEDENHEIT IM DEUTSCH-
CHINESISCHEN KONTEXT**

MASTERARBEIT

Theresa Bettina HOFFMANN

(188102013)

BETREUER

Prof. Dr. Bahri YILMAZ

ISTANBUL, Januar 2024

INHALTSVERZEICHNIS

ÖZET	VII
ZUSAMMENFASSUNG	IX
ABSTRACT	XI
TABELLENVERZEICHNIS	XIII
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XIV
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XV
1 EINLEITUNG	1
1.1 Relevanz des Themas und Zielsetzung der Arbeit	1
1.2 Methodik und Aufbau der Arbeit.....	4
2 WIRTSCHAFTLICHE BEZIEHUNGEN ZWISCHEN DEUTSCHLAND UND DER VOLKSREPUBLIK CHINA	6
2.1 Allgemeine Einordnung und Anmerkungen zu Deutsch-Chinesischen Wirtschafts- und Handelsbeziehungen	6
2.2 Deutsche Direktinvestitionen in China.....	11
2.3 Chinesische Direktinvestitionen in Deutschland	12
3 KULTUR.....	14
3.1 Begriffsdefinition.....	14
3.2 Sozialisation, Enkulturation und Akkulturation	17
3.3 Kulturdimensionen und Kulturstandards	19
3.3.1 Kulturdimensionen nach Kluckhohn und Strodtbeck	21
3.3.2 Kulturdimensionen nach Hall.....	24
3.3.3 Kulturdimensionen nach Hofstede.....	26
3.4 Kulturstandards nach Thomas	30
3.4.1 Deutsche Kulturstandards	33
3.4.1.1 Sachorientierung.....	33
3.4.1.2 Wertschätzung von Strukturen und Regeln	34
3.4.1.3 Regelorientierte, internalisierte Kontrolle	35
3.4.1.4 Zeitplanung	37
3.4.1.5 Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen	38
3.4.1.6 Schwacher Kontext als Kommunikationsstil	40
3.4.1.7 Individualismus.....	42

3.4.2	Chinesische Kulturstandards.....	42
3.4.2.1	Das Dānwèi-System	43
3.4.2.2	Hierarchie.....	43
3.4.2.3	List und Taktik	44
3.4.2.4	Gesicht wahren	45
3.4.2.5	Soziale Harmonie.....	46
3.4.2.6	Das Guānxi-System	46
3.4.2.7	Bürokratie	47
3.4.2.8	Etikette.....	48
3.5	Konfuzianismus in China	49
3.5.1	Historische Entwicklung der konfuzianistischen Lehre in China.....	49
3.5.2	Werte der konfuzianistischen Lehre	52
3.5.3	Die Rolle der konfuzianistischen Lehre in der chinesischen Kultur..	55
4	ARBEITSZUFRIEDENHEIT.....	56
4.1	Terminologie und historische Entwicklung der Forschung zur Arbeitszufriedenheit	56
4.2	Konsequenzen und Determinanten der Arbeitszufriedenheit	61
4.2.1	Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung	61
4.2.2	Arbeitszufriedenheit und Fluktuation sowie Fehlzeiten	62
4.3	Determinanten der Arbeitszufriedenheit	64
4.3.1	Situative Determinanten der Arbeitszufriedenheit	64
4.3.2	Dispositionelle Determinanten der Arbeitszufriedenheit.....	67
4.3.3	Interaktionistische Determinanten der Arbeitszufriedenheit.....	69
4.4	Arbeitszufriedenheit und Motivation	72
4.5	Messmethoden der Arbeitszufriedenheit	73
4.6	Begriffsdefinition.....	81
4.7	Arbeitszufriedenheit und Kultur	83
5	METHODISCHES VORGEHEN.....	85
5.1	Sampling und Datenerhebung	86
5.2	Struktur des Interviewleitfadens	89
5.3	Auswertung der Interviews	93
6	ERGEBNISDARSTELLUNG.....	94
6.1	Allgemeine Erkenntnisse zur Arbeitszufriedenheit der Interviewpartner	94

6.1.1	Auffassung des Begriffs der Arbeitszufriedenheit	94
6.1.2	Homeoffice	100
6.1.3	Kulturelle Diversität innerhalb des Unternehmens	105
6.2	Die Rolle chinesischer Kulturstandards für die Arbeitszufriedenheit der Interviewpartner	110
6.2.1	Kategorie des Dānwèi-Systems	111
6.2.2	Kategorie der Hierarchie	111
6.2.3	Kategorie des Gesicht Wahrens	113
6.2.4	Kategorie der Sozialen Harmonie	116
6.2.5	Weitere Kategorien der chinesischen Kulturstandards	117
6.3	Die Rolle deutscher Kulturstandards für die Arbeitszufriedenheit der Interviewpartner	118
6.3.1	Kategorie der Sachorientierung	118
6.3.2	Kategorie Wertschätzung von Strukturen und Regeln	121
6.3.3	Kategorie der regelorientierten, internalisierten Kontrolle	122
6.3.4	Kategorie der Zeitplanung	124
6.3.5	Kategorie Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen	125
6.3.6	Kategorie Schwacher Kontext als Kommunikationsstil	126
6.3.7	Kategorie des Individualismus	128
6.3.8	Kategorie der Machtdistanz nach Hofstede	130
7	FAZIT	132
7.1	Verständnis von Arbeitszufriedenheit	134
7.2	Die Rolle von Homeoffice für die Arbeitszufriedenheit	135
7.3	Die Rolle kultureller Diversität im Unternehmen in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit	136
7.4	Die Rolle kultureller Prägung in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit	137
7.5	Limitationen	140
	LITERATUR	143
	ANHANG	155
	LEBENS LAUF	174

ÖZET

ALMAN-ÇİN BAĞLAMINDA İŞ MEMNUNİYETİ AÇISINDAN KÜLTÜREL BASKININ ROLÜ

İş memnuniyeti, yüzyılı aşkın bir süredir çok farklı alanlarda sıklıkla araştırma konusu olmuştur. Bununla birlikte, kültür ve kültürlerarası iletişim konularının iş memnuniyeti bağlamında giderek daha önemli bir rol oynaması ancak 20. yüzyılın sonlarından itibaren gerçekleşmiştir. Bu bağlamda, çalışmalar kültürel değer ve normların çalışanların iş memnuniyeti üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Küreselleşmenin bir sonucu olarak, günümüzde farklı kültürlerden gelen daha fazla insan aynı kurumda birlikte çalışmakta ve bu durum hem sinerji hem de zorlukları beraberinde getirmektedir.

Almanya'da Çin ile ilişkiler bu bağlamda her zamankinden daha önemli. Bir yandan iki ülke arasındaki ekonomik bağlar çok güçlüyken, diğer yandan insan hakları ve güvenlik politikası konusundaki farklı görüşler de iş birliğini etkiliyor. Ekonomik ilişkilerin yoğunlaşmasına bağlı olarak Almanya'daki Çinli öğrencilerin sayısı da artmış ve 2022 yılında en büyük yabancı öğrenci grubu haline gelmişlerdir. Bu öğrenciler eğitimlerini tamamladıktan sonra da genellikle istihdam amacıyla Almanya'da kalmaktadırlar. Bu nedenle Almanya'daki Çinli çalışanların sayısı da birkaç yıldır artmaktadır. Ancak, Almanya ve Çin'deki birçok farklı kültürel değere rağmen, Alman şirketlerindeki Çinli çalışanların iş memnuniyetine ilişkin bir araştırma bulunmamaktadır.

Bu nedenle bu çalışma, Çin ve Alman kültürünün Alman şirketlerindeki Çinli çalışanların iş memnuniyeti üzerindeki rolünü analiz etmektedir. Amaç, aşağıdaki araştırma sorularını yanıtlamaktır: Almanya'daki Çinli çalışanların ulusal kültürel izleri, iş memnuniyeti ile ilgili olarak ne ölçüde rol oynamaktadır? Alman kültürü, Almanya'daki Çinli çalışanların iş memnuniyetinde ne ölçüde rol oynamaktadır? Almanya'daki Çinli çalışanlar iş memnuniyetinden ne anlıyor? Ve Almanya'daki Çinli çalışanların iş memnuniyetinde diğer faktörler ne ölçüde rol oynamaktadır?

Soruları yanıtlamak için Almanya'daki farklı şirketlerden on bir Çinli çalışanla yarı yapılandırılmış uzman görüşmeleri yapılmış ve nitel içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir.

Sonuçlar, katılımcıların iş memnuniyetini günlük çalışma hayatının farklı ağırlıktaki yönlerinin bir bileşimi olarak gördüklerini göstermektedir. Ayrıca, Almanya'daki Çinli çalışanların ulusal kültürü, iş memnuniyetinde ikincil bir rol oynamaktadır. Alman değerleri ve normları, görüşülen kişilerin iş memnuniyeti açısından daha büyük bir rol oynamaktadır. Evden çalışma ve şirket içindeki kültürel çeşitlilik de Almanya'daki Çinli çalışanların iş memnuniyetinde rol oynamaktadır.

Bulgular, iş memnuniyeti alanındaki nitel araştırmaların öneminin bilimin odağına daha sıkı bir şekilde yerleştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca Alman şirketlerinde kültürel farklılıklar konusunda farkındalığın önemini de göstermektedir. Zira kültürel çeşitliliğe sahip çalışanların sinerji etkilerinden ancak işverenler bunun farkında olursa yapıcı bir şekilde faydalanılabilir.

Anahtar Kelimeler: iş memnuniyeti, kültürel standartlar, Çinli çalışanlar, ev ofis, kültürel çeşitlilik

Tarih: 22.01.2024

ZUSAMMENFASSUNG

DIE ROLLE KULTURELLER PRÄGUNG IM HINBLICK AUF DIE ARBEITSZUFRIEDENHEIT IM DEUTSCH-CHINESISCHEN KONTEXT

Arbeitszufriedenheit ist seit mehr als einem Jahrhundert häufig Gegenstand von Untersuchungen verschiedenster Disziplinen. Jedoch erst seit Ende des 20. Jahrhunderts spielen die Themen Kultur und Interkulturelle Kommunikation im Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit eine immer größere Rolle. Diesbezüglich zeigen Studien, dass kulturelle Werte und Normen einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von Arbeitnehmern haben. Im Zuge der Globalisierung arbeiten in der heutigen Zeit mehr Menschen unterschiedlichster Kulturen in der gleichen Organisation zusammen, was sowohl Synergien als auch Herausforderungen mit sich bringt.

In Deutschland ist die Beziehung zu China in diesem Zusammenhang wichtiger denn je. Einerseits sind die wirtschaftlichen Verflechtungen beider Länder sehr stark, andererseits ist die Zusammenarbeit auch von unterschiedlichen menschenrechts- und sicherheitspolitischen Ansichten geprägt. Aufgrund der Intensivierung der wirtschaftlichen Beziehungen, wuchs auch die Zahl chinesischer Studierender in Deutschland, die im Jahr 2022 die größte Gruppe ausländischer Studenten bildeten. Auch nach dem Studium bleiben diese Studierenden häufig zu Erwerbszwecken in der Bundesrepublik, weshalb die Zahl chinesischer Arbeitnehmer in Deutschland seit einigen Jahren ebenfalls steigt. Doch trotz vieler unterschiedlicher kultureller Werte in Deutschland und China, gibt es keine Forschung zur Arbeitszufriedenheit chinesischer Arbeitnehmer in deutschen Unternehmen.

Die vorliegende Arbeit untersucht deshalb die Rolle chinesischer und deutscher Kultur im Hinblick auf die Arbeitszufriedenheit chinesischer Arbeitnehmer in deutschen Firmen. Damit sollen folgende Forschungsfragen beantwortet werden: Inwiefern spielt die nationalkulturelle Prägung chinesischer Arbeitnehmer in Deutschland eine Rolle in Bezug auf deren Arbeitszufriedenheit? Inwiefern spielt die deutsche Kultur eine Rolle in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit chinesischer Arbeitnehmer in Deutschland? Was verstehen chinesische Arbeitnehmer in Deutschland unter Arbeitszufriedenheit? Und

inwiefern spielen weitere Faktoren für die Arbeitszufriedenheit chinesischer Arbeitnehmer in Deutschland eine Rolle?

Um die Fragen beantworten zu können, wurden teilstrukturierte Experteninterviews mit elf chinesischen Arbeitnehmern aus unterschiedlichen Unternehmen in Deutschland durchgeführt und anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Befragten Arbeitszufriedenheit als eine Zusammensetzung aus unterschiedlich gewichteten Facetten des Arbeitsalltags sehen. Des Weiteren spielt die nationalkulturelle Prägung der chinesischen Arbeitnehmer in Deutschland eine untergeordnete Rolle für deren Arbeitszufriedenheit. Eine größere Rolle spielen deutsche Werte und Normen in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit der interviewten Personen. Außerdem spielen die Aspekte Homeoffice und kulturelle Diversität innerhalb des Unternehmens eine Rolle für die Arbeitszufriedenheit chinesischer Arbeitnehmer in Deutschland.

Die Erkenntnisse tragen dazu bei, die Bedeutung qualitativer Forschung im Bereich der Arbeitszufriedenheit stärker in den Fokus der Wissenschaft zu stellen. Außerdem zeigen sie die Relevanz des Bewusstseins für kulturelle Unterschiede in deutschen Unternehmen. Denn die Synergieeffekte durch kulturell vielfältige Arbeitnehmer, können nur dann konstruktiv genutzt werden, wenn bei den Arbeitgebern die Kenntnis darüber vorhanden ist.

Schlüsselwörter: Arbeitszufriedenheit, Kulturstandards, chinesische Arbeitnehmer, Homeoffice, kulturelle Diversität

Datum: 22.01.2024

ABSTRACT

THE ROLE OF CULTURAL IMPRINTING WITH REGARD TO JOB SATISFACTION IN THE GERMAN-CHINESE CONTEXT

For more than a century, job satisfaction has frequently been the subject of studies in a wide range of disciplines. However, it is only since the end of the 20th century that the topics of culture and intercultural communication have played an increasingly important role in the context of job satisfaction. In this respect, studies show that cultural values and norms have an influence on the job satisfaction of employees. As a result of globalisation, more people from different cultures are working together in the same organisation today, which brings both synergies and challenges.

In Germany, the relationship with China is more important than ever in this context. On the one hand, the economic ties between the two countries are very strong, while on the other hand, cooperation is also characterised by different views on human rights and security policy. Due to the intensification of economic relations, the number of Chinese students in Germany has also grown, making them the largest group of foreign students in 2022. Even after completing their studies, these students often remain in Germany for employment purposes, which is why the number of Chinese employees in Germany has also been rising for several years. However, despite many different cultural values in Germany and China, there is no research on the job satisfaction of Chinese employees in German companies.

This thesis therefore analyses the role of Chinese and German culture with regard to the job satisfaction of Chinese employees in German companies. The aim is to answer the following research questions: To what extent does the national cultural imprint of Chinese employees in Germany play a role in relation to their job satisfaction? To what extent does German culture play a role in the job satisfaction of Chinese employees in Germany? What do Chinese employees in Germany understand by job satisfaction? And to what extent do other factors play a role in the job satisfaction of Chinese employees in Germany?

In order to answer the questions, semi-structured expert interviews were conducted with eleven Chinese employees from different companies in Germany and analysed using a qualitative content analysis.

The results show that the respondents see job satisfaction as a composition of differently weighted facets of everyday working life. Furthermore, the national culture of Chinese employees in Germany plays a subordinate role in their job satisfaction. German values and norms play a greater role with regard to the job satisfaction of the interviewees. The aspects of home office and cultural diversity within the company also play a role in the job satisfaction of Chinese employees in Germany.

The findings contribute to placing the importance of qualitative research in the field of job satisfaction more firmly in the focus of science. They also show the relevance of awareness of cultural differences in German companies. This is because the synergy effects of culturally diverse employees can only be utilised constructively if employers are aware of them.

Keywords: job satisfaction, cultural standards, Chinese employees, home office, cultural diversity

Date: 22.01.2024

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Akkulturationsprozesse	19
Tabelle 2: Wertorientierungen nach Kluckhohn und Strodtbeck	22
Tabelle 3: Sich wechselseitig beeinflussende Beziehungen nach Konfuzius	54
Tabelle 4: Situative Determinanten der Arbeitszufriedenheit.....	65
Tabelle 5: Aspekte der Arbeit, denen die meisten Facetten der Arbeitszufriedenheitsmessungen zugeordnet werden können	74
Tabelle 6: Allgemeine Informationen zu den Interviewpartner	88
Tabelle 7: Erklärungen zu den einzelnen Aspekten der Arbeitszufriedenheit nach Neuberger und Allerbeck.....	91



ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Höhe der Im- und Exporte in den Jahren 2000-2022 zwischen Deutschland und China	9
Abbildung 2: Jahresumsätze der umsatzstärksten Wirtschaftszweige von Unternehmen in China unter Kontrolle deutscher Investoren im Jahr 2021	12
Abbildung 3: Beispiel aus dem Arbeitsbeschreibungsbogen nach Neuberger und Allerbeck zum Arbeitsaspekt <i>Meine Kollegen</i>	78



ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ABB	Arbeitsbeschreibungsbogen (nach Neuberger/Allerbeck)
BRD	Bundesrepublik Deutschland
DDR	Deutsche Demokratische Republik
FATS	Foreign Affiliates Statistics
JDI	Job Description Index (nach Smith/Kendall/Hulin)
Mrd.	Milliarden
VRC	Volksrepublik China



1 EINLEITUNG

1.1 Relevanz des Themas und Zielsetzung der Arbeit

In den letzten zehn Jahren rückten die Beziehungen zwischen der Volksrepublik China (VRC) und der Bundesrepublik Deutschland (BRD) vermehrt in den Blick von Politik und Medien. Trotz enger Wirtschafts- und Handelsbeziehungen beider Länder führen unterschiedliche Ansichten in menschenrechts- und sicherheitspolitischen Fragen vermehrt zu Unstimmigkeiten. Einerseits ist die Volksrepublik ein wichtiger Akteur in verschiedensten globalen Themen, wie der Klimakrise oder globaler Gesundheit (vgl. Auswärtiges Amt 2023: 10). Andererseits sind die wirtschaftlichen Bestrebungen Chinas stark mit dessen politischen Interessen verwoben, weshalb nicht erst seit der COVID-19-Pandemie auch in Deutschland versucht wird, die wirtschaftlichen Abhängigkeiten von China zu verringern, um die eigene Sicherheit und außenpolitische Interessen nicht zu gefährden (vgl. Auswärtiges Amt 2023: 8, 10). Auch wegen dieser komplexen Beziehung zwischen Deutschland und China veröffentlichte die Bundesregierung im Juli 2023 ihre China-Strategie, um ihre aktuellen Standpunkte zu verdeutlichen und einen Rahmen für die zukünftige Zusammenarbeit zu setzen (vgl. Auswärtiges Amt 2023: 9). Darin wird auch beschrieben, dass es in den nächsten Jahren vermehrt Menschen mit China-Expertise braucht, um eine aus deutscher Sicht erfolgreiche Zusammenarbeit zu gewährleisten (vgl. Auswärtiges Amt 2023: 61).

Aber nicht nur im politischen Umfeld sind Personen gefragt, die sich im chinesischen Kulturraum auskennen oder Chinesisch sprechen. In der Wirtschaft sind Arbeitnehmer¹ mit China-Erfahrung aufgrund der engen deutschen Handelsbeziehungen mit China ebenfalls gesucht. Und auch für Chinesen ist Deutschland attraktiv, besonders aufgrund der guten und kostengünstigen universitären Ausbildung, wie auch in den geführten Interviews immer wieder betont wurde. Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass chinesische Studenten seit Jahren den größten Anteil an ausländischen Studierenden ausmachen (vgl. Statistisches Bundesamt 2023).

¹ Die feminine Form ist der maskulinen in dieser Arbeit gleichgestellt. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden das generische Maskulinum verwendet.

Eine Statistik aus dem Jahr 2022 zeigt außerdem, dass 29 Prozent der chinesischen Studenten zehn Jahre nach ihrem ersten Aufenthaltstitel zu Studienzwecken weiterhin in Deutschland lebten. Mehr als die Hälfte dieser ehemaligen Studierenden hatten zu diesem Zeitpunkt einen Aufenthaltstitel zu Erwerbszwecken. Damit stellen chinesische Staatsbürger die größte Gruppe unter ehemaligen Studenten, die zehn Jahre nach ihrem ersten Studentenvisum einen Aufenthaltstitel zu Erwerbszwecken erhielten (vgl. Destatis 2024). Und trotz ihrer langen Aufenthaltsdauer in der BRD sind die chinesischen Arbeitnehmer durch ihre Enkulturation in China ein Leben lang geprägt (vgl. Herskovits 1955: 326). Gleichzeitig werden sie durch die deutsche Kultur im Prozess der Akkulturation weiterhin geprägt, sodass sie ebenfalls deutsche Werte, Normen und Verhaltensweisen verinnerlichen (vgl. Redfield/Linton/Herskovits 1936: 149). Beide Kulturen weisen jedoch viele Unterschiede in ihren Werten und Normen auf. Dies führt zu der Frage, inwiefern der Arbeitsalltag chinesischer Arbeitnehmer in Deutschland durch deren kulturelle Prägung beeinflusst wird.

Im Kontext der Arbeit ist die Arbeitszufriedenheit, in verschiedenen Disziplinen, ein häufig untersuchter Forschungsgegenstand. Bereits 1969 wurde in einer Veröffentlichung zur Arbeitszufriedenheit geschätzt, dass bis zu jenem Jahr mehr als 4.000 Artikel zu diesem Thema veröffentlicht worden waren (vgl. Locke 1969: 309). Wie im Unterkapitel zur Historie dargestellt, schwand das Interesse der Wissenschaft am Konstrukt der Arbeitszufriedenheit im Laufe der folgenden Jahrzehnte nicht. Nur die Ziele und Fragestellungen der Publikationen veränderten sich.

Besonders Konsequenzen der Arbeitszufriedenheit, wie Arbeitsleistung oder Fluktuation und Fehlzeiten, waren und sind regelmäßig Gegenstand von Studien und Untersuchungen, da diese einen offensichtlichen Bezug zur Praxis aufweisen. Ebenso werden Determinanten der Arbeitszufriedenheit in Studien häufig untersucht, um in der Praxis die Arbeitszufriedenheit konkret beeinflussen zu können. Welche Studien es zu diesen Zusammenhängen gibt und inwiefern Arbeitszufriedenheit beeinflusst werden kann, bzw. welche Komponenten durch die Arbeitszufriedenheit beeinflusst werden können, wird in Kapitel 4.2 näher beleuchtet. Des Weiteren wurden die verschiedensten Aspekte im Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit untersucht. Bereits 1935 führte Hoppock eine Studie durch, um herauszufinden, welche Berufsgruppen die höchste Arbeitszufriedenheit aufweisen. Weiterhin wurden in den nächsten Jahrzehnten auch

Artikel veröffentlicht, die die Unterschiede der Arbeitszufriedenheit innerhalb von speziellen Berufsgruppen, wie Krankenpflegern, thematisieren (vgl. Lu/Zhao/While 2019). Darüber hinaus wurde häufig der Zusammenhang zwischen physischer oder psychischer Gesundheit und der Arbeitszufriedenheit untersucht (vgl. Faragher/Cass/Cooper 2005; Wright/Cropanzano 2000).

Im Zuge der Globalisierung in den letzten Jahrzehnten erlangte der Zusammenhang zwischen kulturellen Hintergründen und der Arbeitszufriedenheit ebenfalls immer mehr an Bedeutung, auch wenn weiterhin noch viel Forschungsbedarf besteht (vgl. Ferreira 2020: 202; Müller 2008: 96). Meist wird in diesem Rahmen die Arbeitszufriedenheit zwischen Arbeitnehmern verschiedener Länder verglichen. Untersuchungen außerhalb des angelsächsischen Sprachraums oder westeuropäischer Regionen sind dabei jedoch seltener zu finden (vgl. Li 2017: 255; Sousa-Poza/Sousa-Poza 2000: 531). Auch deshalb wird in der Wissenschaft die Frage diskutiert, inwiefern Theorien, Modelle und Fragebögen, welche von westlichen Wissenschaftlern erstellt wurden, auch in anderen Ländern angewandt werden können und valide Ergebnisse liefern (vgl. Nie/Sousa-Poza 2017: 2; Six/Felfe 2006: 248). Studien zu Einflüssen unterschiedlicher Kulturen auf die Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmer innerhalb eines Unternehmens sind ebenfalls kaum zu finden, obwohl Ergebnisse darauf hindeuten, dass die Arbeitszufriedenheit, bzw. deren Facetten in verschiedenen Kulturen unterschiedlich wahrgenommen und bewertet werden. (vgl. Li 2017: 255; Sousa-Poza/Sousa-Poza 2000: 532). Ein weiterer Punkt, der in der Arbeitszufriedenheitsforschung aufgrund ökonomischer Gesichtspunkte bisher vernachlässigt wurde, sind qualitative Methoden. Besonders Interviews sind kosten- und zeitintensiv und daher in Veröffentlichungen zur Arbeitszufriedenheit seltener zu finden. Doch bereits 1976 wies Locke (1336, 1343) darauf hin, dass Interviews einen wichtigen Beitrag zur Arbeitszufriedenheitsforschung leisten könnten, da dadurch wichtige ergänzende Informationen, sowohl zu den Befragten als auch zu dem Konstrukt selbst, gewonnen werden könnten.

Infolgedessen soll es in dieser Arbeit um die Arbeitszufriedenheit chinesischer Arbeitnehmer in Deutschland gehen, da diese Personengruppe in Politik und Wirtschaft zwar wichtig ist, in Untersuchungen bisher jedoch nicht beachtet wurde, obwohl es kulturell viele Unterschiede zwischen Deutschland und China gibt. Daher ist das Ziel der

Arbeit, zu untersuchen, inwiefern kulturelle Prägung eine Rolle für die Arbeitszufriedenheit chinesischer Arbeitnehmer in Deutschland spielt. Hierbei wird einerseits die nationalkulturelle Prägung der Chinesen näher betrachtet sowie die Bedeutung der deutschen Kultur für deren Arbeitszufriedenheit analysiert. Andererseits wird auch darauf eingegangen, was chinesische Arbeitnehmer unter Arbeitszufriedenheit verstehen und welche Aspekte ihnen dabei wichtig sind. Zudem wird darauf eingegangen, ob Hinweise auf weitere Einflussfaktoren im Hinblick auf deren Arbeitszufriedenheit zu finden sind. Damit sollen am Ende folgende Leitfrage und Hintergrundfragen beantwortet werden:

Inwiefern spielt die nationalkulturelle Prägung chinesischer Arbeitnehmer in Deutschland eine Rolle in Bezug auf deren Arbeitszufriedenheit?

Inwiefern spielt die deutsche Kultur eine Rolle in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit chinesischer Arbeitnehmer in Deutschland?

Was verstehen chinesische Arbeitnehmer in Deutschland unter Arbeitszufriedenheit und welche Aspekte sind ihnen dabei wichtig?

Inwiefern spielen weitere Faktoren für die Arbeitszufriedenheit chinesischer Arbeitnehmer in Deutschland eine Rolle?

Da kulturelle Unterschiede der Arbeitnehmer in Unternehmen, im Zuge der Globalisierung, eine immer größere Rolle im Beruf spielen, können die Ergebnisse dieser Arbeit dazu beitragen, das Bewusstsein für kulturelle Unterschiede in deutschen Unternehmen zu stärken, um mögliche Synergien durch eine multikulturelle Belegschaft und Führungsebene im Arbeitsalltag erkennen und sinnvoll nutzen zu können. Darüber hinaus können die Erkenntnisse einen Beitrag dazu leisten, die Bedeutung qualitativer Methoden innerhalb der Arbeitszufriedenheitsforschung voranzubringen.

1.2 Methodik und Aufbau der Arbeit

Diese Forschungsfragen wurden anhand teilstrukturierter, leitfadengestützter Experteninterviews untersucht. Als Grundlage für die Fragen im Leitfaden wurde der Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) nach Neuberger und Allerbeck herangezogen, der als Fragebogen zur Arbeitszufriedenheit im deutschsprachigen Raum häufig Anwendung

findet (vgl. Kauffeld/Schermuly 2014: 195). Die Interviews wurden mit elf chinesischen Arbeitnehmern aus ganz Deutschland online über Zoom geführt und anschließend transkribiert. Textpassagen dieser Transkripte wurden zunächst anhand chinesischer und deutscher Kulturstandards nach Alexander Thomas kodiert. Durch induktive Kategorienbildung wurden weitere Codes erstellt, um die entsprechenden Abschnitte anschließend im Kontext der Forschungsfragen analysieren zu können.

Nach der Einführung werden im zweiten Kapitel die wirtschaftlichen Beziehungen zwischen Deutschland und China näher beleuchtet. Hierbei werden zunächst die allgemeinen Verflechtungen zwischen der Volksrepublik China und der Bundesrepublik Deutschland durch die bilateralen Handelsbeziehungen über die letzten Jahrzehnte erörtert. Anschließend werden die Direktinvestitionen beider Nationen im jeweils anderen Land betrachtet, um gegenseitige Einflüsse aufzuzeigen. Im dritten Kapitel steht die Kultur im Vordergrund. Im ersten Unterkapitel wird der Kulturbegriff für diese Arbeit näher beschrieben und anschließend definiert, bevor in Kapitel 3.2 das Thema der kulturellen Prägung im Fokus steht. In Kapitel 3.3 werden verschiedene Kulturdimensionen angesprochen, um die wissenschaftliche Betrachtungsweise des Konstruktes der Kultur besser einordnen zu können und einen Vergleich zu den Kulturstandards von Alexander Thomas zu haben, welche im nächsten Unterkapitel dargestellt werden. Dabei wird der Fokus auf die chinesischen und deutschen Kulturstandards gelegt, da diese für die Analyse der Interviews von Bedeutung sind. Im letzten Unterkapitel wird der Konfuzianismus und dessen Rolle für die chinesische Kultur kurz erläutert, um die chinesischen Werte und Normen besser verstehen zu können. In Kapitel vier steht das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit im Zentrum. Dabei wird zunächst der Begriff umrissen und aus Sicht der Wissenschaft näher darauf eingegangen. Im zweiten und dritten Unterkapitel werden wichtige Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit und Wirkungen durch diese erklärt, da beide Aspekte großen Raum in wissenschaftlichen Untersuchungen einnehmen und besonders die Determinanten für die Messung der Arbeitszufriedenheit und den Leitfaden eine Rolle spielen. Deshalb werden diese in drei kurzen Kapiteln noch genauer erläutert. Nach dem Kapitel zu den möglichen Messmethoden der Arbeitszufriedenheit wird der Begriff an sich im vorletzten Unterkapitel genauer beschrieben und für diese Arbeit definiert. Um beide Themen – Kultur und Arbeitszufriedenheit – zusammenzubringen, werden im letzten Unterkapitel

die Arbeitszufriedenheit im Zusammenhang mit kulturellen Aspekten betrachtet und wissenschaftliche Erkenntnisse dazu aufgezeigt. Kapitel fünf befasst sich genauer mit der in dieser Arbeit angewandten Methodik, bevor im sechsten Kapitel die Ergebnisse in Bezug auf die Forschungsfragen dargestellt werden. Das letzte Kapitel beginnt mit einer kurzen Zusammenfassung der Vorherigen, bevor die gefundenen Ergebnisse näher erörtert und in den Kontext der bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnisse eingeordnet werden.

2 WIRTSCHAFTLICHE BEZIEHUNGEN ZWISCHEN DEUTSCHLAND UND DER VOLKSREPUBLIK CHINA

Im folgenden Kapitel geht es hauptsächlich um die Beziehungen zwischen der Volksrepublik China und der Bundesrepublik Deutschland nach der deutschen Wiedervereinigung 1990. Trotzdem treten in der historischen Einordnung des deutsch-chinesischen Wirtschaftskontakts auch Episoden der Vorwendezeit auf, um den Kontext der heutigen Beziehungen besser verstehen zu können. Da der Fokus der Arbeit aber nicht auf den bilateralen Wirtschafts- und Handelsbeziehungen der beiden Länder liegt, wird auf die Wirtschaftskontakte zwischen der Deutschen Demokratischen Republik (DDR) und China nicht weiter eingegangen.

2.1 Allgemeine Einordnung und Anmerkungen zu Deutsch-Chinesischen Wirtschafts- und Handelsbeziehungen

Im Rahmen des Imperialismus verstärkte das deutsche Kaiserreich Ende des 19. Jahrhunderts seine wirtschaftlichen Bestrebungen im Kaiserreich China und erlangte beispielsweise eine Konzession für den Hafen von Qīngdǎo² (vgl. Trommsdorff/Wilpert 1994: 25). Dadurch weiteten auch erste deutsche Unternehmen ihre Geschäfte auf China aus (vgl. Tensi 2021: 261, 266). Aufgrund des chinesischen Bürgerkriegs ab 1927 und des Zweiten Weltkriegs wurden die bilateralen Beziehungen zwischen den beiden Ländern, auch in wirtschaftlicher Hinsicht, jedoch unterbrochen (vgl. He 2018: 289). Nach der Gründung der Volksrepublik China im Jahr 1949 waren

² Für chinesische Begriffe wurde, falls notwendig, die Umschrift nach Hanyu Pinyin (hànyǔ pīnyīn) verwendet. Zur besseren Lesbarkeit des Textes wird bei im Deutschen gebräuchlichen Begriffen und Personennamen die eingedeutschte Version, z.B. Konfuzius, verwendet.

die Beziehungen zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der VRC aufgrund Chinas guter Kontakte zur DDR und des US-amerikanischen Drucks auf die BRD offiziell weiterhin eingestellt, wobei die Handelsbeziehungen inoffiziell wieder aufgenommen wurden (vgl. He 2018: 290, 293). Erst ab 1972 nahm die Bundesrepublik diplomatische Beziehungen zu China auf, wodurch im Jahr darauf ein erstes offizielles Handelsabkommen zwischen beiden Ländern ermöglicht wurde (vgl. Schmidt/Heilmann 2012: 163). Die bilateralen Wirtschaftsbeziehungen waren jedoch aufgrund des Kalten Krieges und den daraus resultierenden innen- und außenpolitischen Veränderungen beider Länder über die Jahrzehnte durch ein stetiges Auf und Ab gekennzeichnet (vgl. He 2018: 288).

Erst mit dem Zusammenbruch der Sowjetunion und der deutschen Wiedervereinigung stabilisierten sich zu Beginn der 1990er Jahre die Wirtschafts- und Handelsbeziehungen der BRD und der Volksrepublik (vgl. Schmidt/Heilmann 2012: 155). Trotzdem unterliegen die wirtschaftlichen Beziehungen bis heute, besonders im Bereich der Direktinvestitionen, immer wieder Schwankungen, die besonders auf den unterschiedlichen nationalen Ansichten in menschenrechts- und sicherheitspolitischen Fragen beruhen (vgl. Auswärtiges Amt 2023: 10; Jungbluth 2021: 271; Schmidt/Heilmann 2012: 155). Dabei sind China bzw. dessen Unternehmen nicht nur durch deutsche Gesetze beschränkt, sondern auch durch europäische Rahmenbedingungen. So wurde 2019 in der EU-Verordnung 2019/452 ein Rahmen für die Überprüfung ausländischer Direktinvestitionen beschlossen, um die Unabhängigkeit des Außenwirtschaftsverkehrs der EU sowie Sicherheitsinteressen der Mitgliedstaaten der Europäischen Union zu vereinen und zu gewährleisten (vgl. Amtsblatt der Europäischen Union 2019; Auswärtiges Amt 2023: 39). Um den zukünftigen Kurs Deutschlands in der Zusammenarbeit mit China vorzugeben, wurde im Juli 2023 die *China-Strategie* der Bundesregierung veröffentlicht. Diese sieht China „gleichzeitig [als] Partner, Wettbewerber und systemischer Rivale“ (Auswärtiges Amt 2023: 8). Bei dieser Beschreibung wird ersichtlich, dass die wirtschaftlichen Beziehungen zu China einerseits von großer Bedeutung sind, die VRC in zentralen politischen Ansichten und Handlungen jedoch deutlich von den Einstellungen der Bundesrepublik Deutschlands abweicht. Auch in Reaktion auf die chinesische Industriestrategie *Made in China 2025*, welche 2015 vorgestellt wurde, hat das Bundeskabinett die China-Strategie der Bundesregierung

beschlossen. Diese Strategie Chinas macht deutlich, welche Richtung die Volksrepublik in den nächsten Jahrzehnten in der Weltwirtschaft einschlagen möchte. China plant, den Sektor der Industrie umfassend auszubauen, um wettbewerbsfähiger zu werden und bis 2049 weltweit eine technologische Vormachtstellung einzunehmen, was intensiv durch staatliche Unterstützung vorangetrieben wird (vgl. Auswärtiges Amt 2023: 36 f.; Zenglein/Holzmann 2019: 8). Dies führte bei ausländischen Industrienationen und deren Wirtschaftssubjekten zu einer neuen Sichtweise auf China als Wirtschaftspartner und zu einem Umdenken im wirtschaftlichen Umgang mit China. Besonders in westlichen Staaten wuchs die Sorge um die Sicherheit und Stabilität der inländischen Wirtschaft, was sich auch in den oben erwähnten neuen Verordnungen und Strategien ausdrückt (vgl. Auswärtiges Amt 2023: 36 f.; Zenglein/Holzmann 2019: 8).

Trotz dieser vorhandenen Differenzen und Unsicherheiten bestehen zwischen der Volksrepublik China und Deutschland seit vielen Jahren intensive Handelsbeziehungen. Im Jahr 2022 war China zum siebten Mal in Folge der wichtigste Handelspartner Deutschlands mit gehandelten Waren in Höhe von 299,6 Mrd. Euro (vgl. Destatis 2023a). Außerdem importierte Deutschland im Jahr 2022 aus China die meisten Waren mit einem Gesamtwert von 192,8 Mrd. Euro, wobei jedoch nur Waren im Wert von 106,7 Mrd. Euro nach China exportiert wurden, womit die VRC nur das viertwichtigste Exportland Deutschlands darstellt (vgl. Destatis 2023a; Destatis 2023b). Damit wies Deutschland ein Handelsbilanzdefizit mit China von 86,1 Mrd. Euro auf (vgl. Destatis 2023b). Im Gegensatz zum Vorjahr stiegen die Importe aus China um 34,5 Prozent, was dem höchsten Wachstum seit dem Jahr 2010 entspricht (vgl. Destatis 2023c). In Abbildung 1 ist zu erkennen, dass sowohl bei den Importen aus als auch bei den Exporten nach China seit 2000 fast jedes Jahr ein Anstieg zu verzeichnen ist, wobei Deutschland jedoch immer eine negative Außenhandelsbilanz mit China aufwies.



Abbildung 1: Höhe der Im- und Exporte in den Jahren 2000-2022 zwischen Deutschland und China

Quelle: Eigene Darstellung nach Destatis 2023c

In Bezug auf die Produkte mit dem höchsten Exportumsatz im Jahr 2022 sind *Kraftfahrzeuge und Landfahrzeuge* auf Platz eins sowie *Maschinen, Apparate und mechanische Geräte* auf Platz zwei und *elektrotechnische Erzeugnisse* auf Platz drei (vgl. Destatis 2023d). Die importierten Produkte aus China mit den höchsten Gesamtwarenwerten waren aus den Kategorien der *elektrotechnischen Erzeugnisse*, gefolgt von *Maschinen, Apparaten und mechanischen Geräten* sowie *organisch chemischen Erzeugnissen* (vgl. Destatis 2023d).

Auch wenn Deutschland in Europa einen der wichtigsten Handelspartner für China darstellt, ist die Bundesrepublik im Jahr 2022 nur auf Platz acht der wichtigsten Exportländer Chinas und mit Platz sieben das wichtigste europäische Importland für die VRC (vgl. United Nations Comtrade 2023).

Doch nicht nur Handelsbeziehungen existieren zwischen der Volksrepublik China und der Bundesrepublik Deutschland. Auch die bilateralen Direktinvestitionen spielen in der Beziehung zwischen der BRD und der VRC eine Rolle (vgl. Destatis 2022). Besonders ab Mitte der 2010er Jahre führten diese auf nationaler und internationaler politischer, öffentlicher sowie medialer Ebene immer wieder zu Diskussionen und letztendlich

ebenfalls zu den oben erwähnten Strategieanpassungen und EU-Verordnungen (vgl. Bian 2021: 4). Dabei stellt eine der größten Befürchtungen dar, dass die chinesische Regierung durch Übernahmen ausländischer Unternehmen durch chinesische Firmen ihren weltweiten Einfluss ausbaut, da viele der Investitionen staatlich unterstützt werden (vgl. Rusche 2017: 41).

In den beiden folgenden Kapiteln wurden die Zahlen der Bundesbehörden genutzt, da deren methodisches Vorgehen und die zusätzlichen Erläuterungen zu den Ergebnissen am transparentesten und ausführlichsten dargestellt werden. Weil diese Veröffentlichungen jedoch nur einige Aspekte und Zusammenhänge beschreiben und bisher nur Zahlen bis zum Jahr 2021 öffentlich zugänglich sind, wurden in den nachfolgenden Kapiteln darüber hinaus auch Berechnungen privater Unternehmen berücksichtigt, um weitere Quellen und Daten miteinzubeziehen. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass die Investitionsaktivitäten von chinesischen Unternehmen und Firmen aus Hongkong meist zusammen betrachtet und in die Berechnungen einbezogen wurden. Somit sind diese nicht direkt mit den offiziellen Berechnungen der deutschen Bundesbehörden verrechenbar, da diese China und Hongkong stets getrennt auflisten. Eine weitere Schwierigkeit stellt die Tatsache dar, dass je nach Institut und teilweise auch je nach Jahr unterschiedliche Wirtschaftszeige in die Berechnungen der Investitionen einfließen. So wurden beispielsweise beim Statistischen Bundesamt ab dem Jahr 2021 weitere Wirtschaftszweige miteinbezogen, sodass die Zahlen dieses Jahres nicht im Vergleich zu den Vorjahren betrachtet werden können (vgl. Destatis 2023e). Die privaten Institute beziehen sich in ihren Berechnungen außerdem auf unterschiedliche Quellen, weshalb die Ergebnisse nicht direkt in Bezug zueinander gesetzt werden können, da nicht ersichtlich ist, welche Zahlen genau in die Ermittlungen miteinfließen (vgl. Bian 2021: 3 f.; Kratz et al. 2023: 4 f.; Sun 2022: 2; Sun 2023: 2).

Aufgrund dieser Unterschiede und weil die Statistiken der Bundesbehörden zu einzelnen Jahren nicht mehr öffentlich zugänglich sind, wurde darauf verzichtet, die genauen Zahlen zu Investitionsaktivitäten über die Jahre zu vergleichen.

2.2 Deutsche Direktinvestitionen in China

Im Jahr 2021 betrugen die deutschen mittelbaren und unmittelbaren Direktinvestitionen in China 102,6 Mrd. Euro, wobei die unmittelbaren Direktinvestitionen bei 95,7 Mrd. Euro lagen (vgl. Deutsche Bundesbank 2023a: 56).

Die Erhebung der Direktinvestitionen steht dabei in engem Zusammenhang mit der Ermittlung dreier Parameter grenzüberschreitend kontrollierter Firmen, die in die FATS-Darstellungen eingehen, wobei FATS für Foreign Affiliates Statistics steht (vgl. Deutsche Bundesbank 2023b). Diese Parameter umfassen die Anzahl der Unternehmenseinheiten im Ausland, die von deutschen Investoren kontrolliert werden, bzw. im Inland, welche von ausländischen Investoren kontrolliert werden (vgl. Deutsche Bundesbank 2023b). Außerdem werden die Anzahl der Beschäftigten solcher Unternehmen und deren Umsätze erfasst (vgl. Deutsche Bundesbank 2023b). Outward FATS beziehen sich dabei auf Unternehmen im Ausland, die von deutschen Investoren kontrolliert werden, Inward FATS umfassen auslandskontrollierte Firmen in Deutschland (vgl. Deutsche Bundesbank 2023b). Dabei ist jedoch zu beachten, dass nur Unternehmen in der Statistik auftauchen, deren Bilanzsumme über drei Millionen Euro liegt (vgl. Deutsche Bundesbank 2023b).

Im Jahr 2021 wurden laut Deutscher Bundesbank (2023b) 1806 Firmen in China durch deutsche Investoren kontrolliert. Diese beschäftigten insgesamt 512.000 Mitarbeiter und erwirtschafteten einen Umsatz von 232 Mrd. Euro (vgl. Deutsche Bundesbank 2023b). Damit erwirtschafteten ausländische Unternehmen unter deutscher Kontrolle in jenem Jahr 9 Prozent des Umsatzes in China. Dadurch stellt die VRC, bezogen auf den Umsatz, das drittwichtigste Land für ausländische Unternehmenseinheiten unter deutscher Kontrolle dar (vgl. Deutsche Bundesbank o. J.).

Nicht zu allen Branchen liegen Werte zu Outward FATS im Jahr 2021 aus China vor. Betrachtet man die Zahlen zu den vorliegenden Wirtschaftszweigen, waren mit 629 Firmen die meisten Unternehmen im Bereich *Dienstleistungen (ausgenommen öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, private Haushalte in ihrer Eigenschaft als Arbeitgeber und extraterritoriale Organisationen und Körperschaften)* tätig. Diese erwirtschafteten einen Umsatz von 62 Mrd. Euro und beschäftigten mit 162.000 Menschen die meisten Mitarbeiter. Auf Platz zwei lag mit 328 Unternehmen, einem

Jahresumsatz von 30 Mrd. Euro und 85.000 Beschäftigten die *Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen*. An dritter Stelle stand mit 295 Unternehmenseinheiten der Wirtschaftszweig *Maschinenbau*, welcher mit 83.000 Beschäftigten 24 Mrd. Euro Jahresumsatz erwirtschaftete. Im Bereich der *Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen und sonstiger Fahrzeugbau* waren nur 184 Firmen tätig, diese erwirtschafteten jedoch mit 67 Mrd. Euro den größten Umsatz pro Jahr, wobei die Anzahl der Beschäftigten bei nur 70.000 lag. Dies entspricht einem Anteil von 28,8 Prozent des gesamten Jahresumsatzes aller Unternehmenseinheiten bei 13,6 Prozent der Gesamtbeschäftigten (vgl. Deutsche Bank 2023b).

Weitere Wirtschaftszweige, in welchen von deutschen Investoren kontrollierte Unternehmen in China tätig waren, und deren Jahresumsätze im Jahr 2021, sind in Abbildung 2 dargestellt.

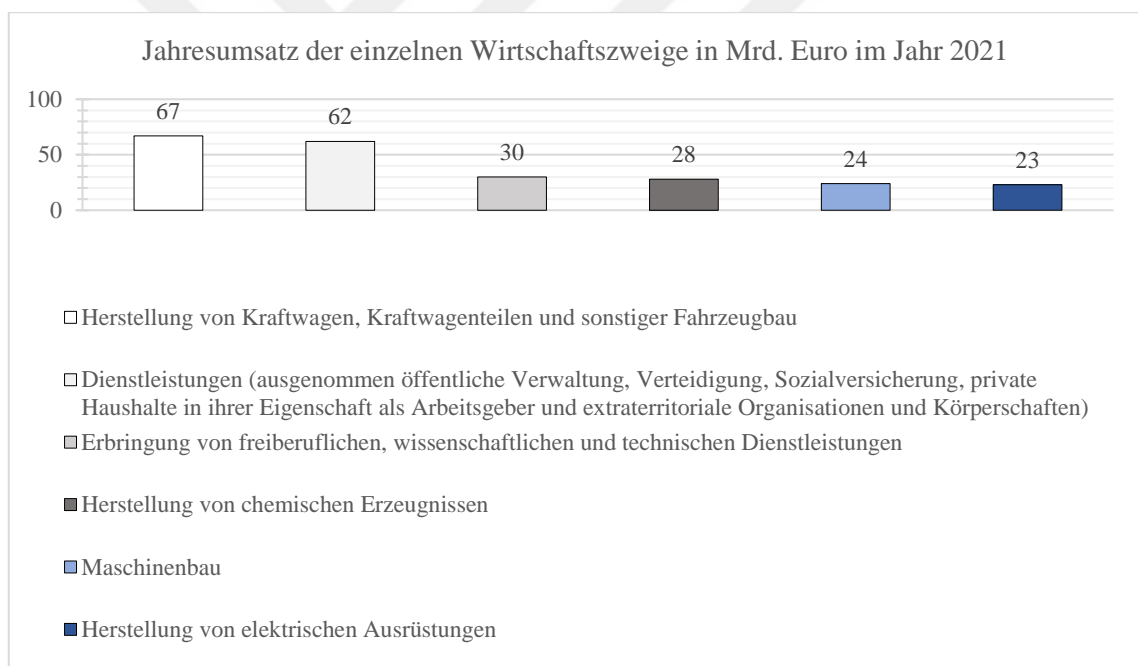


Abbildung 2: Jahresumsätze der umsatzstärksten Wirtschaftszweige von Unternehmen in China unter Kontrolle deutscher Investoren im Jahr 2021

Quelle: Eigene Darstellung nach Deutsche Bundesbank 2023b

2.3 Chinesische Direktinvestitionen in Deutschland

Die deutsche Bundesbank differenziert in ihrem Bericht die Direktinvestitionen in Deutschland nach Kapitalgeberländern und nach Sitzländern der Konzernspitze. Betrachtet man die chinesischen Direktinvestitionen aus der Tabelle nach

Kapitalgeberländern, lagen die unmittelbaren chinesischen Direktinvestitionen im Jahr 2021 bei 5,3 Mrd. Euro (vgl. Deutsche Bundesbank 2023a: 99). Die Tabelle nach Sitzländern der Konzernspitze, weist für China 2021 unmittelbare Direktinvestitionen in Höhe von 11,4 Mrd. Euro aus (vgl. Deutsche Bundesbank 2023: 113).

Außerdem gab es im Jahr 2021 deutlich weniger chinesisch kontrollierte Unternehmen in Deutschland als von deutschen Investoren kontrollierte Unternehmenseinheiten in China (vgl. Destatis 2023e; Deutsche Bundesbank 2023b). 895 Unternehmen, kontrolliert durch chinesische Investoren, waren 2021 in Deutschland aktiv (vgl. Destatis 2023e). Zusammen beschäftigten diese 90.216 Menschen und erwirtschafteten 44,9 Mrd. Euro (vgl. Destatis 2023e). Da in der zitierten Statistik des Statistischen Bundesamtes die Inward-FATS aus China nicht nach Wirtschaftszweigen aufgeschlüsselt sind, kann über die Verteilung der einzelnen 895 Unternehmen nach Wirtschaftszweigen keine Aussage getroffen werden.

Zieht man weitere Quellen heran, die sich mit chinesischen Investitionen in Deutschland beschäftigen, ist es nicht möglich, die Zahlen zu Investitionen chinesischer Unternehmen in Deutschland, wie in Kapitel 2.1 bereits beschrieben, miteinander direkt in Beziehung zu setzen. Deshalb wird im Folgenden nur auf generelle Entwicklungen der chinesischen Unternehmensinvestitionsaktivitäten in Deutschland eingegangen.

In den Studien waren sowohl Greenfield-Investitionen, also Gründungen von chinesischen Tochtergesellschaften in Deutschland als auch Mergers und Acquisitions Gegenstand der Untersuchungen (vgl. Bian 2021: 3; Kratz et al. 2022: 5; Sun 2022: 2; Sun 2023: 2). Dabei ist zu erkennen, dass im Jahr 2016 bislang die meisten chinesischen Akquisitionen, Beteiligungen und Gründungen von Tochtergesellschaften in Deutschland stattfanden. Seitdem sind diese chinesischen Investitionsaktivitäten rückläufig, wobei besonders im Jahr 2020 ein Einbruch zu erkennen ist, was jedoch auch auf die Reisebeschränkungen und Quarantäneregeln während des ersten Jahres der Covid-19-Pandemie zurückzuführen ist (vgl. Bian 2021: 4; EY 2023; Kratz et al. 2023: 5; Sun 2023: 5). Im darauffolgenden Jahr 2021 stiegen die Transaktionen und Gründungen wieder leicht an, bevor sie 2022 wieder sanken (vgl. Kratz et al. 2023; Sun 2023: 5). Dabei überstiegen im Jahr 2022 die Gründungen chinesischer Unternehmen erstmals die Mergers und Acquisitions chinesischer Investoren in Europa, was vor allem auf

Großprojekte im Automobilsektor, auch in Deutschland, zurückzuführen ist (vgl. Kratz et al. 2023: 5 f.). Deutschland gehörte 2022, wie auch im Jahr 2021, zu einem der drei europäischen Hauptziele chinesischer Investoren, neben Großbritannien und Frankreich (vgl. Kratz et al. 2023: 7; Sun 2022: 7 f.; Sun 2023: 7). Besonders Industrieunternehmen mit Sitz in Deutschland waren in den letzten beiden Jahren dabei von Interesse für Unternehmenskäufe oder -beteiligungen von chinesischen Investoren. In Deutschland wurden europaweit die meisten Transaktionen chinesischer Unternehmen im Industriesektor durchgeführt (vgl. Sun 2022: 10; Sun 2023: 10).

3 KULTUR

Kultur prägt unser aller Leben und Zusammenleben. Nach Hall existiert nicht ein Bereich im Leben der Menschen, der nicht von Kultur beeinflusst wird (vgl. Hall 1976: 14). Überdies erleichtern kulturelle Verhaltensregeln das gemeinsame Leben der von ihr geprägten Individuen, da die kulturellen Schemata nach einer Zeit verinnerlicht werden und damit im Alltag unbewusst ablaufen (vgl. Kauffeld/Thomas 2014: 179; Thomas 2005a: 23). Doch die Komplexität der Kulturen stellt die Wissenschaft auch vor Herausforderungen. Unzählige Definitionen des Begriffes Kultur existieren, je nach Herangehensweise und Forschungsziel der Wissenschaftler. Und so unterschiedlich die Definitionen, so verschieden sind auch die Ansätze der Forschenden, Kultur messbar zu machen und Kulturen miteinander zu vergleichen.

3.1 Begriffsdefinition

Kultur ist nach Hall (1976: 195) eine Einheit mit unterschiedlich, sich gegenseitig beeinflussenden Systemen, welche für Außenstehende schwer zu erfassen sind. Und doch muss man diese Systeme durchdringen, um die Kultur gänzlich zu verstehen. Dies ist nur eine Auffassung, was Kultur bedeuten kann. Viele weitere Ansätze existieren, um das Konstrukt Kultur greifbarer zu machen und zu definieren. Dabei hängen die Definitionen auch vom Ziel der Wissenschaftler ab. Nämlich von der Frage, was untersucht werden soll und was innerhalb der Kultur betrachtet wird. Aufgrund der vielen verschiedenen Interessen und Herangehensweisen, kann es eine einheitliche Definition für *die Kultur* kaum geben (vgl. von Keller 1981: 114). Das zeigt auch die Arbeit von Kroeber und Kluckhohn, welche 1952 das erste Mal veröffentlicht wurde und Konzepte und

Definitionen zur Kultur zum Thema hat. So gliedern sie die Definitionen nach verschiedenen Ansätzen, wie beispielsweise historisch, normativ oder psychologisch und trugen so insgesamt über 155 verschiedene Definitionen aus vorherigen Forschungsarbeiten zusammen (vgl. Kroeber/Kluckhohn 1963: vii f.; 81-141).

Ein Wissenschaftler, dessen Arbeiten bei Untersuchungen der Arbeitszufriedenheit im interkulturellen Kontext besonders häufig herangezogen werden, ist Geert Hofstede. Dieser prägte das Modell der Kulturdimensionen, welches er im Anschluss an seine Studien zu Werteunterschieden bei IBM-Mitarbeitern entwickelte (vgl. Hofstede/Hofstede/Minkov 2010: 30 f.). Diese Kulturdimensionen waren und sind Grundlage zahlreicher weiterer Studien, die anhand der Dimensionen Unterschiede in den Kulturen, bezogen auf unterschiedlichste Aspekte, untersuchen. Genauer wird darauf in Kapitel 3.3.3 eingegangen. Hofstede definiert Kultur als „the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others” (Hofstede/Hofstede/Minkov 2010: 6). Eine Gruppe bzw. Kategorie sind dabei Menschen, die in Kontakt zueinander stehen bzw. nur etwas gemeinsam haben, ohne unbedingt Kontakt zueinander zu haben (vgl. Hofstede/Hofstede/Minkov 2010: 479). Für ihn wird Kultur also innerhalb einer Gruppe erlernt und muss dabei von der menschlichen Natur, welche ererbt wird, und der Persönlichkeit, welche sowohl ererbt als auch erlernt ist, abgegrenzt werden. Diese drei Ebenen zusammen zählen, nach Hofstede, zur mentalen Programmierung (vgl. Hofstede/Hofstede/Minkov 2010: 6). Für Hofstede ist Kultur demnach gruppen- bzw. kategoriespezifisch und beeinflusst ebenfalls die Persönlichkeit der einzelnen Individuen (vgl. Hofstede/Hofstede/Minkov 2010: 6 f.).

Alexander Thomas (2005a: 21) definiert Kultur ausführlicher als Hofstede und nähert sich dem Begriff Kultur über die mögliche Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Individuen unterschiedlicher Kulturen. Der zentrale Begriff seiner Definition zur Kultur ist dabei das Orientierungssystem (vgl. Thomas 2005a: 22).

Kultur ist ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen gebildet [...]. Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller ihrer Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft. Kultur als Orientierungssystem strukturiert ein für die sich der Gesellschaft zugehörig fühlenden Individuen spezifisches Handlungsfeld und schafft damit die Voraussetzungen zur Entwicklung eigenständiger Formen der Umweltbewältigung. (Thomas 1996: 112)

Kultur beeinflusst nach Thomas also sowohl unser Wahrnehmen und Beurteilen von Situationen als auch unser Verhalten (vgl. Thomas 1996: 112). Dabei setzt sich jede Kultur aus verschiedensten kulturspezifischen Facetten zusammen, die Thomas als Symbole bezeichnet (vgl. Thomas 1996: 112). Diese umfassen dabei beispielsweise Sprache, Mimik, Gestik oder auch Begrüßungsrituale (vgl. Thomas 2003, zitiert nach Thomas 2005a: 22). Darüber hinaus grenzt seine Definition ebenfalls das System, bzw. die Gruppe an Individuen ab, auf welche sich eine bestimmte Kultur beziehen kann. Er bleibt hierbei jedoch sehr allgemein, da er sowohl eine Gesellschaft als auch eine Organisation oder Gruppe, egal welcher Größe, als Träger der Kultur definiert (vgl. Thomas 1996: 112). In einer späteren Auflage erweitert Thomas die Definition der Kultur und nimmt auch den Begriff der Nation mit auf (vgl. Thomas 2003, zitiert nach Thomas 2005a: 22). Dabei darf nicht vergessen werden, dass innerhalb eines jeden sozialen Systems, unabhängig welchen Ursprungs, welcher Größe und Zusammensetzung, mit der Zeit ein Orientierungssystem entsteht, sodass sich verschiedenste Kulturen, wie z.B. Familien-, Organisations- National-, oder auch Regionalkulturen, entwickeln können (vgl. Demorgon/Molz 1996: 62).

In der Definition der Arbeitszufriedenheit in dieser Arbeit (s. Kapitel 4.6) spielt die Einstellung des Individuums eine entscheidende Rolle. Da sich diese auch durch Wahrnehmung und Werte des Individuums zusammensetzt, kann nach Thomas' Kulturbegriff die Einstellung auch kulturell beeinflusst sein. Dies ist ein Aspekt, weshalb sich diese Arbeit stark auf die Kulturdefinition nach Thomas stützt. Ein weiterer Punkt ist, dass die chinesischen und deutschen kulturellen Besonderheiten in dieser Arbeit mithilfe der Kulturstandards von Thomas analysiert werden, die sich auf die Nationalkultur der jeweiligen Länder beziehen (vgl. Thomas 2005a: 25 f.). Mit obenstehender Definition nach Thomas wird dieser Gesichtspunkt ebenfalls abgedeckt. Zusätzlich wird in die Definition dieser Arbeit das Individuum, nach Thomas das Mitglied, mit aufgenommen, um den Fokus der kulturellen Prägung jedes einzelnen Mitarbeiters nicht aus den Augen zu verlieren.

Ein weiterer bedeutender Aspekt dieser Abschlussarbeit, ist das unbewusst kulturabhängige Bewerten der Alltagssituationen durch die kulturelle Prägung, wie in Kapitel 3.2 näher erläutert wird. Aufgrund dessen wird dieser Umstand auch mit in die Definition aufgenommen.

Kultur wird deshalb im Folgenden definiert als *Orientierungssystem für die Individuen einer Nation, Gruppe oder Gesellschaft, das sich durch spezifische Symbole zusammensetzt. Das Orientierungssystem beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Beurteilen und Verhalten der Individuen, die durch dieses System geprägt werden. Dadurch können sie sich, bezogen auf ihr Orientierungssystem, unbewusst gruppenkonform verhalten.*

3.2 Sozialisation, Enkulturation und Akkulturation

Jeder Mensch hat seine eigenen Ansichten, Gefühle und Verhaltensweisen, welche zwar während seines ganzen Lebens weiterentwickelt werden, jedoch speziell in den ersten Jahren erlernt und besonders in diesen frühen Kindheitsjahren geprägt werden (vgl. Hofstede/Hofstede/Minkov 2010: 4). Das Erlernen und Hineinwachsen in die Kultur, in welche man hineingeboren wird, bezeichnet man als Enkulturation (vgl. Wurzbacher 1963: 15). Während der Enkulturation lernt das Individuum die für jene Kultur spezifischen Charakteristika und gleichzeitig die Kompetenz, sich unbewusst in der Kultur zurechtzufinden (vgl. Raithel/Dollinger/Hörmann 2009: 59). Eng verbunden mit der Enkulturation ist die Sozialisation. Diese stellt den Prozess der Vergesellschaftung, der Prägung der Persönlichkeit durch die Gesellschaft, dar (vgl. Raithel/Dollinger/Hörmann 2009: 59; Thomas 2005b: 22 f.). In Unterscheidung zur Enkulturation bezieht sich Sozialisation nach Raithel, Dollinger und Hörmann (2009: 59 f.) auf das Erlernen der Werte und Normen eines spezifischen Milieus innerhalb der Kultur, in das man hineinwächst. Bei Enkulturation hingegen, wird das Erlernen im gesamtgesellschaftlichen Umfeld der jeweiligen Kultur betrachtet. Enkulturation schließt nach Raithel, Dollinger und Hörmann also Sozialisation mit ein.

In anderer Literatur wird Enkulturation als Teil der Sozialisation gesehen, wobei Enkulturation nicht nur das allgemeine Hineinwachsen in die Gesellschaft bedeutet, sondern speziell den Erwerb der kulturspezifischen Werte, Normen und Handlungsmuster (vgl. Herskovits 1955: 326; Thomas 2005a: 23). Wie auch immer Sozialisation und Enkulturation zusammen gesehen werden. Es wird stets betont, dass der Prozess der Sozialisation einen lebenslangen darstellt (vgl. u.a. Thomas 2005b: 22). Enkulturation bezieht sich auf die ersten Lebensjahre und wird bei späterem, neuem Kontakt mit

fremden Kulturen und dem Erlernen deren Charakteristika als Akkulturation bezeichnet (s.u.) (vgl. Herskovits 1955: 326; Thomas 2005b: 79).

Die Sozialisation kann, je nach Alter bzw. Entwicklungsstand des Individuums, in drei verschiedene Phasen eingeteilt werden (vgl. Raithel/Dollinger/Hörmann 2009: 62). Die *primäre Sozialisation* bezieht sich auf die frühen Jahre des Kindes, in welchen der Mensch vor allem durch Interaktionen und Kommunikation innerhalb der Familie geprägt ist. Während der *sekundären Sozialisation* wird der Mensch besonders durch Freunde, die schulische Umgebung und Massenmedien beeinflusst (vgl. Raithel/Dollinger/Hörmann 2009: 62). Die *tertiäre Sozialisation* vollzieht sich im Umfeld der Universität, der Ausbildung oder am Arbeitsplatz (vgl. Raithel/Dollinger/Hörmann 2009: 62). Die Sozialisation durchzieht also das gesamte Leben eines Menschen. In jedem dieser Sozialisationsprozesse eignet sich der Mensch wichtige Verhaltensweisen an. Damit lernt das Individuum mit den sich in dem jeweiligen sozialen Umfeld ergebenden, besonderen Herausforderungen, umzugehen (vgl. Thomas 1991: 199). Bezüglich der vorliegenden Arbeit ist interessant, inwieweit die primäre und sekundäre Sozialisation das Leben des Individuums im weiteren Leben beeinflussen. Und ob und wie stark sich die tertiäre Sozialisation auf das in den vorherigen Sozialisationsstadien Erlernte auswirkt.

Durch die längerfristige Interaktion zwischen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen, finden Veränderungen in den erlernten kulturellen Schemata der Interagierenden statt, was als Akkulturation bezeichnet wird (vgl. Thomas 2005b: 79). Sowohl bei Individuen, die sich langfristig in einer fremden Kultur aufhalten, als auch in der Gruppe, in der sich diese Individuen niederlassen, sind diese Veränderungen festzustellen (vgl. Thomas 2005b: 79 f.). Dabei geht es bei der Akkulturation der Gruppe besonders um die politische, sozioökonomische und kulturelle Veränderung (vgl. Schönpflug 2003: 518). Bei der Akkulturation des Individuums geht es um die Veränderung von individuell kulturell Erlerntem (vgl. Schönpflug 2003: 518). Je nachdem, in welcher Weise eine Veränderung des bereits Erlernten stattfindet, lässt sich nach Berry die Akkulturation des Individuums in die Prozesse Integration, Assimilation, Separation und Marginalisierung einteilen (vgl. Berry 1990: 244 f.). In Tabelle 1 sind die verschiedenen Akkulturationsformen dargestellt.

Tabelle 1: Akkulturationsprozesse

Quelle: Eigene Darstellung nach Berry (1990: 244 f.); Thomas (2005b: 80)

Beziehungen mit fremdkultureller Gruppe werden hergestellt	Eigene kulturelle Identität wird beibehalten		
		Ja	Nein
	Ja	Integration	Assimilation
	Nein	Separation	Marginalisierung

Werden sowohl die eigene kulturelle Identität beibehalten als auch die Interaktion mit der kulturell fremden Gruppe gesucht und neue Symbole dieser Kultur übernommen, entsteht *Integration* (vgl. Berry 1990: 244 f.). Wird keine Beziehung mit der fremdkulturellen Gruppe hergestellt und gleichzeitig die erlernten kulturellen Charakteristiken beibehalten, kommt es zur *Separation* (vgl. Berry 1990: 244). Bei *Assimilation* behält das Individuum seine kulturelle Identität nicht, sucht aber die Interaktion mit der fremdkulturellen Gruppe und übernimmt Symbole dieser Kultur (vgl. Berry 1990: 244). Wenn sowohl die eigene kulturelle Identität abgelegt wird als auch keine Beziehung mit der fremdkulturellen Gruppe aufgebaut wird, entsteht Marginalisierung, die weiter auch zur Marginalität führt (vgl. Berry 1990: 245; Thomas 2005b: 81).

Das Erlernen kultureller Besonderheiten ist also ein dynamischer, lebenslanger Prozess, der auf individueller Ebene die Persönlichkeit mitbestimmt und verändert.

3.3 Kulturdimensionen und Kulturstandards

Kulturdimensionen und -standards stellen den Versuch einer Beschreibung der verschiedenen kulturellen Systeme dar. Sie vereinfachen die komplexe Realität der Kulturen sowie interkulturellen Situationen und reduzieren kulturelle Phänomene auf verschiedene Kategorien, um sie besser verständlich zu machen (vgl. Barmeyer 2010: 93; Barmeyer 2023a: 52). Hinter Kulturstandards und Kulturdimensionen steckt also eine ähnliche Intention. Nach Layes unterscheiden sich Kulturstandards und Kulturdimensionen jedoch bezüglich ihrer kulturspezifischen oder kulturallgemeinen Betrachtungsweise:

Wenn in der interkulturellen Forschung von Kulturstandards die Rede ist, wird der Versuch unternommen, ein bestimmtes Verhalten auf ein zugrunde liegendes kulturelles Muster zurückzuführen. Die Suche nach so genannten Kulturdimensionen geht nun noch einen Schritt weiter: Hier stellt man sich die Frage, ob bestimmte Kulturstandards auf bestimmte Grunddimensionen menschlichen Verhaltens zurückgeführt und dort lokalisiert werden können. (Layes 2005: 60)

Die Erhebung findet je nach Studie in unterschiedlicher Weise statt. Sowohl quantitative als auch qualitative Methoden oder die methodische Triangulation werden genutzt, um die Kategorisierungen vorzunehmen (vgl. Barmeyer 2010: 94, 104; Barmeyer 2023b: 33). Doch auch Kritik an Kulturdimensionen und -standards wird von wissenschaftlicher Seite aus geäußert. Zwei immer wieder angebrachte Kritikpunkte sind der Forscher-Bias aufgrund eigenkultureller Prägung und die häufig angewandte Gleichsetzung der Kulturräume mit Nationen (vgl. z.B. Barmeyer 2010: 116; Layes 2005: 71 f.).

Da die Wissenschaftler selbst durch ihre Kultur geprägt wurden, werden die Dimensionen aus einer bestimmten Perspektive betrachtet, analysiert und dargestellt (vgl. Layes 2005: 72). Forscher aus anderen Kulturräumen würden den Fokus möglicherweise auf andere Aspekte legen. Ein Beispiel hierfür ist die nachträgliche Aufnahme einer fünften Kulturdimension von Hofstede, deren Identifizierung erst durch eine Studie im chinesischen Umfeld ermöglicht wurde (vgl. Hofstede 1994: 11; Hofstede/Hofstede/Minkov 2010: 239, 247). Gerade weil die meisten Studien zu Kulturkategorien durch in Europa oder Nordamerika sozialisierte Wissenschaftler durchgeführt wurden, wird auch immer wieder Kritik laut, Kulturdimensionen und -standards seien nur die Sicht westlicher Forscher auf fremdkulturelle Gesellschaften, was als sogenannter *Western bias* bezeichnet wird (vgl. Ailon 2008: 890; Barmeyer 2023a: 65; Hofstede 1994: 10).

Die Einteilung der Dimensionen und Standards nach Nationalkulturen, stellt einen weiteren Kritikpunkt dar. Da sich Kulturräume nicht durch Ländergrenzen umreißen lassen und innerhalb einer Nation viele Subkulturen existieren, stellt sich die Frage, inwieweit die Kategorien für eine bestimmte Nation auf ihre Einwohner zutreffen (vgl. Barmeyer 2010: 116 f.; Barmeyer 2012: 99). Ausführlichere Beschreibungen der Kritiken an Kulturdimensionen und Kulturstandards finden sich im Sammelband *Meilensteine der Interkulturalitätsforschung: Biographien-Konzepte-Positionen* von Barmeyer und Busch (2023).

Trotz aller Kritik, stellen die Konzepte eine Hilfe beim Verstehen fremdkultureller Gesellschaften dar, die eine Orientierung bei interkulturellen Situationen geben können (vgl. Layes 2005: 66, 72). Dabei sollten jedoch stets die Kritik und die Dynamik der verschiedenen Kulturen durch gesellschaftliche Veränderung im Hinterkopf behalten werden.

Vier Ansätze zur Beschreibung und Kategorisierung von Kulturen werden im Folgenden exemplarisch skizziert. Die Auswahl der Konzepte bzw. deren Begründer erfolgte dabei einerseits anhand chronologischer Aspekte – so können Kluckhohn und Strodtbeck als „Pioniere kulturvergleichender interkultureller Forschung“ (Barmeyer 2023b: 32) gesehen werden – andererseits sollen damit die Ergebnisse verschiedener methodologischer Vorgehensweisen in der Interkulturalitätsforschung aufgezeigt werden. Dabei spielte bei den Entwicklungen der einzelnen Konzepte und deren Erhebungen die Biographie der Wissenschaftler eine nicht zu unterschätzende Rolle, weshalb diese teilweise ebenfalls Erwähnung findet.

3.3.1 Kulturdimensionen nach Kluckhohn und Strodtbeck

Zwischen 1950 und 1961 entwickelten Florence Rockwood Kluckhohn und Frederick L. Strodtbeck an der Harvard University die *Value Orientation Method (VOM)*, mit der charakteristische Werteorientierungen der verschiedenen Kulturen ermittelt werden können (vgl. Barmeyer 2023b: 3). Bereits 1950 veröffentlichte Kluckhohn einen Artikel zu ihrer Theorie der Variationen der Werteorientierungen, der das Interesse eines Projektkoordinators an der Harvard Universität weckte, sodass sie ihre Forschungen zu Werten im Zuge des *Values Project* an dieser Universität fortsetzen konnte (vgl. Kluckhohn/Strodtbeck 1961: viii). Im Rahmen dieses Projekts wurde in den 1950er Jahren im Südwesten der USA eine umfassende Feldstudie mit verschiedensten Forschern durchgeführt. Dieses spezielle Gebiet in New Mexico bot die idealen Bedingungen, da in einem kleinen Umkreis fünf kulturell verschiedene Gemeinschaften lebten, die alle durch die gleichen Umweltbedingungen geprägt waren (vgl. Kluckhohn/Strodtbeck 1961: viii). In der 1961 erschienenen Monographie *Variations in Value Orientations* wurden ihre Forschungsergebnisse ausführlich dargestellt (vgl. Kluckhohn/Strodtbeck 1961: viii ff.).

Kluckhohn und Strodtbeck (1961: 10 f.) sind der Auffassung, dass es fünf zentrale menschliche Probleme gibt die jedoch, je nach kultureller Prägung, innerhalb

feststehender Dimensionsausprägungen unterschiedlich gelöst werden. Wie diese Probleme in den einzelnen Kulturen bewältigt werden, ist abhängig von den damit verbundenen Werteorientierungen und deren spezifischen Charakteristiken innerhalb der verschiedenen Gemeinschaften. Für Kluckhohn und Strodtbeck stehen die Begriffe der Werte und Werteorientierung also im Mittelpunkt ihres Kulturverständnisses und somit auch ihrer Forschung (vgl. Kluckhohn/Strodtbeck 1961: 10, 28). Auf Grundlage der fünf Probleme, entwickelten sie fünf verschiedene Werteorientierungen, die jeweils in drei Ausprägungen in Erscheinung treten können, wie in Tabelle 2 zu sehen ist (vgl. Kluckhohn/Strodtbeck 1961: 12).

Tabelle 2: Werteorientierungen nach Kluckhohn und Strodtbeck

Quelle: Eigene Darstellung nach Kluckhohn und Strodtbeck (1961: 12)

Werteorientierung	Mögliche Ausprägungen der Werteorientierung					
	Böse		Mischung Gut und schlecht		Gut	
	Neutral					
	veränderbar	unveränderbar	veränderbar	unveränderbar	veränderbar	unveränderbar
Beziehung zwischen Mensch und Natur	Unterwerfung des Menschen unter die Natur		Harmonische Beziehung zwischen Mensch und Natur		Beherrschung der Natur durch den Menschen	
Zeitorientierung	Vergangenheit		Gegenwart		Zukunft	
Aktivitätsorientierung	Sein		Werden		Handeln	
Menschliche Beziehungen	Linearität		Kollateralität		Individualismus	

Das Problem mit der Menschlichen Natur ist, in welcher Ausprägung sie gelebt wird. Was ist der menschlichen Natur inhärent? Nach Kluckhohn und Strodtbeck (1961: 11 f.) kann der Mensch entweder böse, neutral oder gut sein. Gleichzeitig ist diese Werteorientierung noch einzuteilen in wandelbar oder nicht wandelbar, sodass sechs Ausprägungen möglich sind.

Ein weiteres Problem ist die Beziehung zwischen Mensch und Natur sowie Übernatur (vgl. Kluckhohn/Strodtbeck 1961: 13). Unterwirft sich der Mensch der Natur, dominiert er die Natur oder kommt es zu einer harmonischen Beziehung zwischen Mensch und Natur? Wenn sich der Mensch der Natur unterwirft, akzeptiert er sein Schicksal und gibt sich den Naturgewalten hin (vgl. Kluckhohn/Strodtbeck 1961: 13). Bei einer

harmonischen Beziehung wird zwischen Mensch, Natur und Übernatur nicht getrennt, jeder Teil wird als eine Erweiterung des anderen und alle zusammen als Ganzes betrachtet (vgl. Kluckhohn/Strodtbeck 1961: 13). Durch die Beherrschung der Natur durch den Menschen wird jeder Ort erschlossen, genutzt und die Natur langfristig ausgebeutet (vgl. Kluckhohn/Strodtbeck 1961: 13).

Zeit kann nach Kluckhohn und Strodtbeck (1961: 11) unterschiedlich wahrgenommen, verstanden und eingeteilt werden. Die Frage ist dabei, ob der Fokus in der jeweiligen Gesellschaft eher auf der Vergangenheit, der Gegenwart oder der Zukunft liegt. Manche Gesellschaften fokussieren sich auf die Zukunft, wie beispielsweise Menschen der amerikanischen Kultur (vgl. Kluckhohn/Strodtbeck 1961: 15). Das bedeutet nicht, dass zukunftsorientierte Kulturen keine Traditionen bewahren oder vergangenheitsorientierte Kulturen nicht in die Zukunft planen. Es geht vielmehr darum, wie Veränderungen begegnet und damit umgegangen wird. Zukunftsorientierte Gemeinschaften stehen zukünftigen Veränderung eher positiv gegenüber, gegenwartsorientierte Kulturen konzentrieren sich mehr auf das Hier und Jetzt, da die Vergangenheit keinen so großen Stellenwert, wie bei vergangenheitsorientierten Gemeinschaften, genießt. Gleichzeitig wird die Zukunft bei gegenwartsorientierten Kulturen als unvorhersehbar angesehen (vgl. Kluckhohn/Strodtbeck 1961: 14 f.).

Die Aktivitätsorientierung bezieht sich auf das Problem, wie und aus welchem Antrieb Menschen Aufgaben bzw. Aktivitäten angehen (vgl. Kluckhohn/Strodtbeck 1961: 11). Steht das Sein im Vordergrund der Aktivität, bezieht sich das auf intrinsische, spontane Handlungen, die bereits in der menschlichen Persönlichkeit angelegt sind (vgl. Kluckhohn/Strodtbeck 1961: 16). Bei werdenden Aktivitäten ist die Entwicklung der Person selbst von Bedeutung und bei der handelnden Aktivitätsorientierung wird die Aufgabe aus dem Drang heraus ausgeführt, Dinge zu erledigen, um Anerkennung von außen zu bekommen und eine messbare Leistung zu erbringen (vgl. Kluckhohn/Strodtbeck 1961: 16 f.).

Die letzte Werteorientierung stellt die menschlichen Beziehungen untereinander in den Vordergrund. Was ist der Hintergrund der menschlichen Beziehungen? (vgl. Kluckhohn/Strodtbeck 1961: 11). Die drei Ausprägungen Kollateralität, Linearität und Individualismus beziehen sich nicht nur auf Unterscheidungen zwischen

unterschiedlichen Gruppen, sondern auch auf Beziehungen innerhalb einer Gesellschaft (vgl. Kluckhohn/Strodtbeck 1961: 17). Bei der kollateralen Beziehungsorientierung spielt die Gruppenzugehörigkeit eine wichtige Rolle für die Identität des Einzelnen, wobei das Wohl der Gruppe an erster Stelle steht (vgl. Kluckhohn/Strodtbeck 1961: 18). Ebenfalls steht die Gruppe bei der linearen Beziehungsorientierung im Vordergrund, wobei hier ebenso wichtig das langfristige Fortbestehen eben dieser ist (vgl. Kluckhohn/Strodtbeck 1961: 19). Beim Individualismus hingegen steht die Autonomie des Einzelnen an erster Stelle (vgl. Kluckhohn/Strodtbeck 1961: 18).

Eine Besonderheit bei der Erhebung der Daten bei Kluckhohn und Strodtbeck ist die Kombination verschiedener Methoden und Fachrichtungen. Da das Forschungsprojekt mit vielen anderen Wissenschaftlern durchgeführt wurde, führte die Interdisziplinarität dazu, dass bspw. Fragebögen, teilnehmende Beobachtungen und Feldnotizen kombiniert wurden (vgl. Barmeyer 2023b: 24). Gleichzeitig ergänzten statistische Analysen von Strodtbeck die Studie (vgl. Barmeyer 2023b: 33). Ihr Ansatz, Kulturen anhand ihrer Werte zu beschreiben und zu analysieren, prägte die Interkulturalitätsforschung nachhaltig und wurde von nachfolgenden Wissenschaftlern bis in die heutige Zeit immer wieder übernommen (vgl. Barmeyer 2023b: 28). So lassen sich zum Beispiel bei Geert Hofstede, aber auch bei Alexander Thomas, Einflüsse der Kategorisierung nach Werten feststellen (vgl. Barmeyer 2023b: 29).

3.3.2 Kulturdimensionen nach Hall

Wie bereits weiter oben erwähnt, ist Hall der Auffassung, dass alle Bereiche des Lebens durch Kultur beeinflusst werden. Ein besonders wichtiger Bereich ist dabei die Kommunikation für Hall: „Culture is communication“ (Hall 1959: 93). Diese Theorie, die Hall in seinem ersten Buch *The Silent Language* aufstellt, zieht sich durch alle Bücher Halls (vgl. Barmeyer 2023a: 63). Dabei bezieht sich Kommunikation nach Hall nicht nur auf die verbale Kommunikation, sondern deckt auch Aspekte der nonverbalen Kommunikation, wie Wahrnehmung der Zeit und Nutzung des Raums ab (vgl. Hall 1959: 38). Im Laufe der Jahre veröffentlichte er Monographien zu unterschiedlichen Aspekten, die für ihn zur Kommunikation und damit zur Kultur dazugehören. Seine zentralen Kulturdimensionen beziehen sich auf Raum (*Proxemik*), Zeit

(*Monochronie/Polychronie*) und die Vermittlung von Informationen (*High/Low Context*) (vgl. Barmeyer 2023a: 62).

Bereits in seinem ersten Buch ging Hall (1959: 38, 128 ff.) auf die Beziehung zwischen Raum und Kultur ein. In seiner Monographie *The Hidden Dimension* aus dem Jahr 1966 beschäftigte er sich ausführlich mit der Thematik. Er vertritt die Auffassung, dass die individuelle Nutzung des Raumes, je nach kultureller Prägung, unterschiedlich ist. Es gebe verschiedene Abstände zu anderen Menschen, die Individuen als angenehm empfinden und sich aufgrund der Sozialisation unterscheiden (vgl. Hall 1966: 107 ff.). Dabei unterscheidet er vier verschiedene Distanzzonen: Die intime (bis ca. 45 cm), die persönliche (bis ca. 1,2 m), die soziale (bis ca. 3,5 m) und die öffentliche (ab ca. 3,5 m) (vgl. Hall 1996: 110 ff.). Er erwähnt aber, dass beispielsweise südeuropäisch geprägte Menschen andere Distanzzonen als nordamerikanisch geprägte Menschen hätten (vgl. Hall 1966: 110). Doch nicht nur auf die kulturellen Distanzzonen auf individueller Ebene geht Hall ein. Er beschreibt auch, dass und wie bedacht werden sollte, inwiefern Distanzzonen in architektonische Planungen miteinbezogen werden sollten (vgl. Hall 1966: 121).

Die kulturellen Unterschiede in der Informationsvermittlung, erläutert Hall in seinem 1976 erschienenen Buch *Beyond Culture*. Die Kulturdimension High bzw. Low Context bezieht sich darauf, ob Individuen explizit verbal kommunizieren, oder viele nonverbale Signale senden und benötigen, um die gesendete Botschaft richtig zu verstehen (vgl. Hall 1976: 79). In High Context Kulturen ist besonders der Kontext von Bedeutung. Die Information steckt nicht nur im Gesagten selbst, sondern auch in der Gestik, Mimik und den nonverbalen Signalen, die eine Person sendet. In Low Context Kulturen wird direkt und ohne große Kontextinformationen kommuniziert. Nonverbale Informationen spielen keine große Bedeutung und es wird erwartet, dass alles Wichtige erzählt wird, um die Botschaft richtig deuten zu können (vgl. Hall 1966: 79 ff.).

Die dritte Kulturdimension ist nach Hall der Umgang mit Zeit, wobei er zwischen Monochronie und Polychronie unterscheidet. Das Zeitverständnis und der Umgang mit Zeit sind durch Sozialisation erworben, weshalb sie kulturell bedingte Unterschiede aufweisen und gleichzeitig elementar für das Verstehen der Kulturen ist, wie Hall in seinem Buch *The Dance of Life: The Other Dimension of Time* von 1983 ausführt:

“Because time is a core system of all cultures, and because culture plays such a prominent role in the understanding of time as a cultural system, it is virtually impossible to separate time from culture at some levels” (Hall 1983: 3). In monochronen Gesellschaften wird eine Sache nach der anderen erledigt und dementsprechend auch viel im Voraus geplant, um alles rechtzeitig abzuarbeiten (vgl. Hall 1983: 42, 45). Menschen in polychronen Gesellschaften erledigen mehrere Aufgaben parallel, sodass es durchaus zu Unterbrechungen kommen kann, weshalb genau getaktete Zeitpläne weniger im Vordergrund stehen (vgl. Hall 1983: 43). Des Weiteren sind polychrone Kulturen eher personenorientiert, wohingegen monochrome Gruppen aufgaben- und prozessorientiert agieren (vgl. Hall: 1983: 50). Laut Hall (1983: 43) sind beispielsweise nordeuropäische Gesellschaften monochron orientiert und Kulturen in der Mittelmeerregion eher polychron organisiert.

Wie bei Kluckhohn und Strodtbeck spielen auch bei Edward T. Halls Forschungen verschiedener Disziplinen eine Rolle. In erster Linie kommt seine kulturanthropologische Ausbildung zum Tragen, wobei er gleichzeitig auch Einflüsse der Kommunikationswissenschaft und der Psychologie in seinen Veröffentlichungen berücksichtigte (vgl. Barmeyer 2023a: 41). Infolgedessen ist es nicht überraschend, dass sich Hall, wie in der Kulturanthropologie zu jener Zeit üblich, nicht auf eine Kultur fokussierte, sondern bei ihm interkulturelle Begegnungssituationen Gegenstand des Interesses waren (vgl. Barmeyer 2023a: 42, 62). Halls Kulturdimensionen zu Raum, Zeit und Information sind noch heute von Bedeutung und werden häufig für interkulturelle Trainings herangezogen (vgl. Barmeyer 2023a: 61).

3.3.3 Kulturdimensionen nach Hofstede

Einen anderen methodischen Ansatz als Hall sowie Kluckhohn und Strodtbeck verfolgte Geert Hofstede mit seiner groß angelegten Studie, durch die er versuchte, Kulturdimensionen quantitativ zu analysieren (vgl. Maletzky de García/Barmeyer 2023: 102). Trotz Studium zum Ingenieur, promovierte Hofstede in Sozialwissenschaften und arbeitete parallel bei IBM, wo er die Möglichkeit bekam, mit anderen Wissenschaftlern einen standardisierten und international verwendeten Fragebogen für die Unternehmensentwicklung zu konzipieren, um arbeitsbezogene Themen zu untersuchen (vgl.

Maletzky de García/Barmeyer 2023: 104 f.). 1973 konnte Hofstede dadurch 117.000 Fragebögen aus 40 Ländern analysieren, wobei ihm auffiel, dass Unterschiede in den Antworten der Mitarbeiter vor allem auf deren Nationalität zurückzuführen waren (vgl. Maletzky de García/Barmeyer 2023: 105). Aufgrund dieser Auffälligkeit entwickelte Hofstede 1975 seine Kulturdimensionen, um Zusammenhänge in den Daten zu finden (vgl. Maletzky de García/Barmeyer 2023: 105). Im Jahr 1980 veröffentlichte er die Ergebnisse der IBM-Studie zu seinen Kulturdimensionen im Buch *Culture's Consequences – International Differences in Work Related Values* (vgl. Maletzky de García/Barmeyer 2023: 106). Zunächst entwickelte Hofstede vier Kulturdimensionen – Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus/Kollektivismus und Maskulinität/Femininität – die im Laufe der Jahre mit Langzeitorientierung und Genuss/Beherrschung auf sechs erweitert wurden (vgl. Maletzky de García/Barmeyer 2023: 106 f.). Auch um Kritiken begegnen zu können, führte Hofstede in den nächsten Jahrzehnten weitere Studien mit anderen Personengruppen und unter Einbezug weiterer Länder zu seinen Kulturdimensionen durch (vgl. Maletzky de García/Barmeyer 2023: 110).

Hofstede (1980: 19, 22, 26) greift in den Kulturdimensionen die Ansicht Kluckhohn und Strodtbecks auf, Kultur könne man anhand von Werten beschreiben und analysieren. Er sieht Werte weiter als gesellschaftlich akzeptierte Normen, die jedoch nicht mit der individuellen Handlung übereinstimmen müssen: „Values should never be equated with deeds, for the simple reason that behavior depends on both the person and the situation“ (Hofstede 1980: 20). Wie Alexander Thomas (s. Kapitel 3.4), versteht Hofstede (1980: 26) seine Kulturdimensionen als geschichtlich begründet und zieht Nationalgrenzen heran, um die Kulturen zu unterscheiden. Nach Hofstede, Hofstede und Minkov treten die entsprechenden Kulturdimensionen in allen Kulturen auf und können entsprechend ihrer Ausprägung miteinander verglichen werden: „A dimension is an aspect of a culture that can be measured relative to other cultures“ (Hofstede/Hofstede/Minkov 2010: 31).

Die erste Kulturdimension, die Hofstede beschreibt, ist *Machtdistanz*. Machtdistanz betrachtet die Akzeptanz der Ungleichverteilung von Macht in einer Gesellschaft in allen Lebensbereichen, wie Familie, Schule oder am Arbeitsplatz (vgl. Hofstede/Hofstede/Minkov 2010: 61). In Kulturen mit einer niedrigen Machtdistanz sind

hierarchische Strukturen weniger stark ausgeprägt und akzeptiert als in Kulturen mit großer Machtdistanz (vgl. Hofstede/Hofstede/Minkov 2010: 61). Eine hohe Machtdistanz zeigte Hofstede zum Beispiel bei lateinamerikanischen Ländern oder auch China auf. Nord- und mitteleuropäische Nationen, wie auch Deutschland, wiesen dagegen eine niedrigere Machtdistanz auf (vgl. Hofstede/Hofstede/Minkov 2010: 57, 59).

Die Kulturdimension *Kollektivismus versus Individualismus* beschreibt das Ausmaß, inwieweit die Bedürfnisse des Individuums oder der Gruppe in der Gesellschaft im Vordergrund stehen (vgl. Hofstede/Hofstede/Minkov 2010: 92). Bei individualistischen Kulturen liegt der Fokus auf der einzelnen Person und deren Kernfamilie, sodass die Bindungen zwischen Menschen relativ schwach ausgeprägt sind. Bei kollektivistisch geprägten Kulturen steht die Gruppe, die Großfamilie, in die man hineingeboren wird, im Zentrum, weshalb lebenslange Loyalität gegenüber der Gruppe erwartet wird, der Zusammenhalt innerhalb der Gruppe somit jedoch auch stark ausgebildet ist (vgl. Hofstede/Hofstede/Minkov 2010: 92). Einen hohen Individualismusindex weisen nordamerikanische sowie nord- und mitteleuropäische Länder, wie Deutschland, auf. Stark kollektivistisch geprägt sind hingegen asiatische und südamerikanische Kulturen, sodass auch China in diese Gruppe fällt (vgl. Hofstede/Hofstede/Minkov 2010: 95, 97).

Maskulinität versus Femininität als Kulturdimension beschreibt, inwiefern Eigenschaften, die einem Geschlecht zugeordnet werden, strikt zwischen den Geschlechtern getrennt werden, oder sich überschneiden (vgl. Hofstede/Hofstede/Minkov 2010: 137, 140). So wird in maskulinen Kulturen von Männern erwartet, durchsetzungsstark, hart und materialistisch ausgerichtet zu sein. Frauen sollen sich hingegen bescheiden, zart und zurückhaltend verhalten. In femininen Kulturen können sich beide Geschlechter zurückhaltend, zart, durchsetzungsstark oder materialistisch zeigen (vgl. Hofstede/Hofstede/Minkov 2010: 140). Auf der Skala liegen Deutschland und China im internationalen Vergleich im oberen Drittel auf dem gleichen Platz, wodurch sie nach Hofstede eher maskulin geprägte Gesellschaften sind (vgl. Hofstede/Hofstede/Minkov 2010: 140 f., 144).

Unsicherheitsvermeidung beschreibt das Ausmaß, in welchem sich die Mitglieder einer Kultur durch unsichere Situationen bedroht fühlen (vgl. Hofstede/Hofstede/Minkov 2010: 191). China liegt hier im unteren Drittel und weist

damit eine eher geringe Unsicherheitsvermeidung auf. Deutschland befindet sich nach Hofstede im mittleren Bereich (vgl. Hofstede/Hofstede/Minkov 2010: 193 ff.).

Die Kulturdimension der *Langzeit- versus Kurzzeitorientierung* wurde nachträglich als fünfte aufgenommen, nachdem Michael Harris Bond von der Chinese University in Hongkong auf Grundlage der *Chinese Value Survey (CVS)*, mit Hilfe chinesischer Kollegen, diese Dimension entwickelte (vgl. Hofstede/Hofstede/Minkov 2010: 38). Sie beschreibt, inwiefern Kulturen eher zukünftige Ziele fokussieren oder gegenwarts- und vergangenheitsorientiert agieren (vgl. Hofstede/Hofstede/Minkov 2010: 239). Langzeitorientierte Kulturen arbeiten beharrlich auf in der Zukunft liegende Ereignisse hin und sind auch gewillt, dafür zu sparen und sich einem übergeordnetem Zweck unterzuordnen. Kurzzeitorientierte Kulturen konzentrieren sich auf gegenwärtige oder in der nahen Zukunft liegende Erfolge, respektieren Traditionen und haben geringere Ersparnisse (vgl. Hofstede/Hofstede/Minkov 2010: 243). Langzeitorient sind besonders asiatische Länder, wobei China an erster Stelle steht. Demgegenüber sind europäische Länder im mittleren Drittel zu finden und afrikanische Länder sind eher kurzzeitorientierte Nationen (vgl. Hofstede/Hofstede/Minkov 2010: 239).

Die letzte Dimension, die erst 2010 aufgenommen wurde, wird als *Genuss versus Beherrschung* bezeichnet und beschreibt, wie innerhalb der Kultur den individuellen Bedürfnissen begegnet wird (vgl. Hofstede/Hofstede/Minkov 2010: 281; Maletzky de García/Barmeyer 2023: 120). Sie basiert auf Ergebnissen der *World Values Survey* (vgl. Hofstede/Hofstede/Minkov 2010: 282). In genussorientierte Kulturen werden Bedürfnisse frei befriedigt, was in einer höheren Lebensfreude resultiert. In beherrschungsorientierten Gesellschaften steht die Selbstbeherrschung im Vordergrund, was mit einer geringeren Zufriedenheit der Individuen und gleichzeitig strengeren sozialen Normen einhergeht (vgl. Hofstede/Hofstede/Minkov 2010: 281, 289). In genussorientierten Kulturen empfinden Menschen eine größere Kontrolle über ihr eigenes Leben, gleichzeitig sind die sozialen Strukturen lockerer und Freizeit hat einen höheren Stellenwert als in beherrschungsorientierten Kulturen (vgl. Hofstede/Hofstede/Minkov 2010: 291). China ist nach Hofstede im unteren Drittel des Index zu finden und weist somit eine beherrschungsorientiertere Kultur auf, während Deutschland im mittleren Drittel zu verorten ist (vgl. Hofstede/Hofstede/Minkov 2010: 283 f.).

Hofstede war der erste Wissenschaftler, der Kulturdimensionen auf Grundlage einer umfassenden internationalen, quantitativ ausgerichteten Studie erfasste und überprüfte (vgl. Maletzky de García/Barmeyer 2023: 111). Mit seiner Forschung begründete Geert Hofstede ebenfalls die Idee, dass auch Organisationen durch Kultur beeinflusst werden (vgl. Hofstede 1994: 4; Maletzky de García/Barmeyer 2023: 110). Trotz den zahlreichen Kritiken, die im Laufe der Jahre zu seiner Forschung veröffentlicht wurden, denen er mit weiteren, überarbeiteten und verbesserten Studien und Schriften begegnete, gehört Hofstede bis heute zu einem der bekanntesten Wissenschaftlern im Bereich der interkulturellen Kommunikation (vgl. Maletzky de García/Barmeyer 2023: 101, 129).

3.4 Kulturstandards nach Thomas

Es gibt also verschiedene Auffassungen, was Kultur genau bedeutet und wie unterschiedliche Kulturen verglichen werden können. Neben den Kulturdimensionen sind die Kulturstandards eine wichtige Herangehensweise in der Wissenschaft, um unterschiedliche Kulturen näher zu beschreiben und ihre Verschiedenheiten darzulegen.

Wie zur Kulturdefinition erläutert, fasst Alexander Thomas (1996: 112) Kulturen als Orientierungssysteme für ihre Mitglieder auf. Die Mitglieder eines Orientierungssystems, also einer Kultur, lernen durch Enkulturation und Sozialisation die Werte, Normen, Wahrnehmungs-, Beurteilungs-, und Verhaltensschemata kennen (vgl. Thomas 2005a: 23). Wenn die Enkulturation abgeschlossen ist, sind diese Schemata so weit verinnerlicht, dass sie unbewusst angewandt werden (vgl. Thomas 2005a: 23). Mit dieser Verinnerlichung gehen Menschen auch dazu über, anzunehmen, dass sich alle Individuen so verhalten, wie sie selbst (vgl. Thomas 2005b: 34). Durch die Mitmenschen ihrer Kultur werden sie bei kulturkonformem Verhalten zur Wiederholung bestärkt (vgl. Thomas 2005b: 35). Nur falls durch die anderen Individuen keine positive Rückmeldung auf das Verhalten kommt, wird darüber bewusst reflektiert (vgl. Thomas 2005a: 23). Besonders in Situationen mit Menschen aus anderen Kulturen, also anderen Orientierungssystemen, treten gehäuft solche kritischen Zusammentreffen auf (vgl. Thomas 2005a: 24). Da Jedes Orientierungssystem durch andere Symbole gebildet wird, haben auch die jeweiligen Mitglieder andere Schemata des Wahrnehmens, Beurteilens, oder Handelns entwickelt, welche Individuen aus anderen Kulturen ohne vorheriges Erlernen nicht teilen und somit auch nicht verstehen können (vgl. Thomas 2005b: 36).

Auf Grundlage solcher kritischer interkultureller Begegnungen wurden die Kulturstandards entwickelt (vgl. Thomas 2005a: 24 f., 29). Kulturstandards sind kulturrelativistisch, da sie für jeweils eine einzelne Kultur, deren spezifische Ausprägungen des Denkens, Wahrnehmens, Handelns und Urteilens, erhoben werden (vgl. Kammhuber/Schroll-Machl 2007: 20). Im Gegensatz dazu stehen die Kulturdimensionen von bspw. Hall oder Hofstede, die kulturallgemein sind und bei welchen die Nationen anhand ihrer kulturdimensionalen Ausprägung auf einer Skala eingeteilt werden, um sie so miteinander zu vergleichen (vgl. Kammhuber/Schroll-Machl 2007: 19).

Die Kulturstandards werden durch Beobachtung und Befragung fremdkultureller Menschen verschiedenster Funktionen in und nach kritischen interkulturellen Begegnungssituationen im Alltag in einem einzelnen Land erhoben (vgl. Kammhuber/Schroll-Machl 2007: 20; Thomas 2005a: 29). So wurden zum Beispiel Menschen in verschiedenen Studien aus unterschiedlichen Ländern befragt, welche Herausforderungen ihnen in Begegnungen mit Deutschen aufgefallen seien (vgl. Thomas 2005a: 25). Die Ergebnisse werden dann von Experten, die in beiden Kulturen erfahren sind, auf die in jenen Situationen wirksam werdenden Kulturstandards analysiert (vgl. Thomas 2005a: 29 f.). Anhand der genannten Unklarheiten zwischen Deutschen und fremdkulturellen Menschen wurden also zentrale Merkmale bestimmt, welche kulturübergreifend im Umgang mit Deutschen auftreten und somit die zentralen deutschen Kulturstandards ermittelt (vgl. Thomas 2000: 169). Die so bestimmten Kulturstandards werden anschließend noch kulturhistorisch hergeleitet, da sie nicht spontan auftreten, sondern als das Ergebnis der Anpassung einer Gesellschaft an die gegebenen Umstände der jeweiligen Zeit zu verstehen sind und historisch wachsen (vgl. Markowsky/Thomas 1995: 7, 11 f.). Genauso können zum Beispiel französische Kulturstandards ermittelt werden, wenn in Frankreich arbeitende, deutsche Manager befragt werden (vgl. Thomas 2005a: 29 f.)

Trotzdem sind diese Kulturstandards keine allgemeingültige Beschreibung der verschiedenen Kulturen, sondern deuten nur auf Normen hin, die von Individuen anderer Kulturen als fremdkulturell wahrgenommen wurden (vgl. Kammhuber/Schroll-Machl 2007: 20). „Kulturstandards sind die zentralen Kennzeichen einer Kultur, die als Orientierungssystem des Wahrnehmens, Denkens und Handelns dienen“

(Thomas 1999: 114). Durch Kulturstandards können sich die Mitglieder einer Kultur in ihrer Gesellschaft zurechtfinden und beurteilen, ob ihr eigenes oder fremdes Verhalten kulturell akzeptiert ist oder nicht (vgl. Thomas 1999: 114).

Des Weiteren sind innerhalb der Kulturstandards zentrale, bereichsspezifische und kontextuelle Kulturstandards zu unterscheiden (vgl. Thomas 2005a: 28). Zentrale Kulturstandards sind aufgrund weiterer fachübergreifender und kulturvergleichender Forschung nachgewiesen worden und unterliegen außerdem einem langsamen Wandel durch gesellschaftliche Änderungen, wobei sie spezifisch für einen Kulturraum oder ein Land sind (vgl. Thomas 2005a: 26). Bereichsspezifische Kulturstandards werden im Gegensatz dazu erst in bestimmten Begegnungssituationen wirksam, wie beispielsweise in Arbeitsgruppen, und sind aufgaben- und kontextgebunden (vgl. Thomas 2005a: 28). Sie sind auch nur jenen Menschen eine Orientierungshilfe, die sich in dem entsprechenden Umfeld auskennen (vgl. Thomas 2005a: 28). Kontextuelle Kulturstandards stellen zuletzt eine Art generelle Handlungsvorgabe für Menschen der jeweiligen Kultur dar (vgl. Thomas 2005a: 28). Die Personen werden in speziellen Situationen durch die soziale Interaktion regelrecht dazu gezwungen, sich entsprechend des kontextuellen Kulturstandards zu verhalten, da dieser sich sowohl kognitiv als auch emotional und verhaltensbasiert auswirkt (vgl. Thomas 2005a: 28). In China ist es bspw. wichtig, älteren Mitmenschen stets respektvoll gegenüberzutreten, sodass eine betagte Person die Situation und das Handeln der anwesenden Individuen durch ihre bloße Anwesenheit verändert (vgl. Thomas 2005a: 28 f.).

In den folgenden Kapiteln wird genauer auf die zentralen deutschen und chinesischen Kulturstandards eingegangen (vgl. Thomas/Schenk 2005: 9; Schroll-Machl 2002: 34), welche für die Auswertung der Interviews in dieser Arbeit herangezogen wurden.

Dabei ist stets zu beachten, dass Kulturstandards nur als Orientierungshilfe dienen, um sich über das eigene oder andere Orientierungssysteme zu informieren und das Handeln von Individuen aus anderen Kulturen besser einordnen zu können, nicht aber die ganze Kultur an sich charakterisieren (vgl. Thomas 2005a: 30). Außerdem sollten Kulturstandards nicht isoliert betrachtet werden und viele kritische interkulturelle Situationen können nicht nur durch einen Kulturstandard erklärt werden, sondern oft sind mehrere verschiedene Kulturstandards in einem Ereignis zu beobachten (vgl.

Schroll-Machl 2002: 37). Ebenso hängen die von Thomas beschriebenen Kulturstandards vereinzelt auch zusammen, was in den Erläuterungen auf den nächsten Seiten ersichtlich wird.

3.4.1 Deutsche Kulturstandards

Zentrale deutsche Kulturstandards wurden durch Ergebnisse verschiedenster Studien zusammengetragen, die sich mit den Unterschieden beispielsweise der US-amerikanischen, französischen, tschechischen, chinesischen oder indonesischen, im Gegensatz zur deutschen Kultur, auseinandergesetzt haben (vgl. Thomas 2000: 169; Schroll-Machl 2002: 34). Wie in Kapitel 3.4 näher beschrieben, wurden die Kulturstandards anhand kritischer interkultureller Interaktionen zwischen Personen verschiedener Länder erhoben (vgl. Schroll-Machl 2002: 34; Thomas 2005a: 25). Diese häufig genannten Besonderheiten der Deutschen, aus Sicht der Menschen verschiedener Nationen, wurden gesammelt, gegenübergestellt und so zentrale deutsche Kulturstandards ermittelt (vgl. Schroll-Machl 2002: 34 f.).

3.4.1.1 Sachorientierung

Sachorientierung bezieht sich in diesem Fall auf die Sachebene, auf der zwischen Individuen der Inhalt des Gesprochenen kommuniziert wird (vgl. Schroll-Machl 2002: 46). Eine weitere Ebene, neben der Sachebene, wäre die Beziehungsebene, die sich auf die Stimmung und die Beziehung der Interagierenden bezieht und damit den zwischenmenschlichen Kontext aufgreift (vgl. Markowsky/Thomas 1995: 53; Schroll-Machl 2002: 46). In Deutschland liegt der Fokus im Berufsleben stark auf der Sachebene, sodass primär vor allem Fakten, Zielorientierung und ein professioneller Umgang miteinander und weniger gute zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz eine Rolle spielen (vgl. Schroll-Machl 2002: 47 ff., 93). Dies führt auch dazu, dass sich Kollegen oder Geschäftspartner nicht erst persönlich kennenlernen müssen, um einander für vertrauenswürdig zu halten und zusammenzuarbeiten bzw. Geschäfte zu machen, sondern dass die Qualifikationen und die Rollen der Interagierenden bereits Auskunft darüber geben, inwieweit dem Gegenüber Vertrauen entgegengebracht werden kann (vgl. Schroll-Machl 2002: 49). Menschen mit einem hohen Fachwissen werden als sehr vertrauenswürdig angesehen (vgl. Schroll-Machl 2002: 50 f.). Ob eine Person auch zwischenmenschlich gut

kommunizieren kann und über soziale Kompetenzen verfügt, ist in Deutschland zunächst meist weniger wichtig (vgl. Schroll-Machl 2002: 50 f.). Die Beziehungsebene spielt erst nach der Sachebene eine Rolle und ein vertrauensvolles Verhältnis wird durch eine gute sachliche Zusammenarbeit hergestellt (vgl. Schroll-Machl 2002: 56). Dadurch kann sich anschließend jedoch auch das persönliche Kennenlernen weiter vertiefen und die Beziehung gepflegt werden (vgl. Schroll-Machl 2002: 56). Diese Betonung der Sachlichkeit, dem *zur Sache kommen* und die weniger wichtigen persönlichen Beziehungen, können von ausländischen Akteuren besonders dann als verletzend empfunden werden, wenn es um Äußerung von Kritik geht (vgl. Markowsky/Thomas 1995: 53; Schroll-Machl 2002: 53). In anderen Kulturen, wie bspw. der chinesischen, versucht man die Kritik zu umgehen, oder anders zu vermitteln, da hier nicht die Sachebene, sondern die Beziehungsebene im Vordergrund steht (vgl. Thomas/Schenk 2005: 71 f.). Des Weiteren spielt in Deutschland, aufgrund der sachlichen Orientierung, Smalltalk eine untergeordnete Rolle, insbesondere mit Fremden auf der Straße oder im beruflichen Umfeld (vgl. Schroll-Machl 2002: 55, 125, 147).

Historisch ist dieser Kulturstandard nach Sylvia Schroll-Machl (2002: 62 f.) auf die Tradition des Monotheismus und des Protestantismus im Speziellen zurückzuführen, sowie der Epoche der Aufklärung. „In einer monotheistischen Welt gibt es keine (halb)göttlichen Wesen, auf die Rücksicht zu nehmen wäre“ (Schroll-Machl 2002: 62). Außerdem spielten die Kleinstaaterei und die sich dadurch im Laufe der Jahrhunderte entwickelte Bürokratie eine weitere wichtigere Rolle, welche sich ab 1871 im Deutschen Kaiserreich auch außerhalb Preußens weiter verbreitete (vgl. Schroll-Machl 2002: 64 f.).

3.4.1.2 Wertschätzung von Strukturen und Regeln

Wie in anderen Nationen, gibt es auch in Deutschland Regeln, Gesetze oder Normen, die eingehalten werden sollten. In Deutschland gibt es aber sehr viele explizite und implizite Regeln, Normen und Verordnungen, sowohl im Berufsleben als auch der Freizeit, die das Zusammenleben regeln und deren Befolgung häufig auch von den Mitmenschen kontrolliert wird (vgl. Markowsky/Thomas 1995: 69; Schroll-Machl 2002: 68 f.; Schroll-Machl 2007: 75). Sylvia Schroll-Machl (2002: 68) bezeichnet diese Regeln, Normen, Gesetze, Verordnungen, deren strikte Einhaltung und auch die Kontrolle zur Einhaltung, als Struktur. In Deutschland existieren also fest vorgegebene Strukturen innerhalb des gesellschaftlichen Systems, die einzuhalten sind und im Alltag Sicherheit

vermitteln (vgl. Schroll-Machl 2002: 69). Dazu gehört im Beruf auch, dass Zuständigkeiten verteilt werden (vgl. Schroll-Machl 2002: 70, 74). Jeder hat einen bestimmten Bereich, für den er zuständig und ebenso verantwortlich ist, wenn etwas nicht wie geplant oder vorgeschrieben verlaufen ist (vgl. Schroll-Machl 2002: 74 f.). Gleichzeitig wird vieles minutiös geplant und vorbereitet, sowie durchdacht, um keine Fehler zu machen und alles reibungslos am Laufen zu halten (vgl. Markowsky/Thomas 1995: 69; Schroll-Machl 2002: 75). Diese Regel-Fixiertheit führt auch dazu, dass vieles erst einmal lange Zeit geplant und gleichzeitig viel Zeit dafür aufgewendet werden muss, neu zu planen, wodurch kostbare Zeit verloren geht, sowie Abläufe inflexibel und starr sind (vgl. Schroll-Machl 2002: 77, 79, 81; Schroll-Machl 2007: 76).

Zu erklären sind die Strukturversessenheit und Regelkonformität mit den einschneidenden Ereignissen in den ehemaligen Gebieten des heutigen Deutschlands über die letzten Jahrhunderte, welche die Ordnung und Sicherheit der Menschen immer wieder ins Wanken brachten, sodass der Wunsch nach Kontrolle durch Organisation aufkam (vgl. Markowsky/Thomas 1995: 86; Schroll-Machl 2002: 86 ff.). Erst im 19. Jahrhundert kam dazu ein eigener Staat, der die deutschen Regionen vereinte und eine gewisse allgemeine Sicherheit zu vermitteln vermochte (vgl. Schroll-Machl 2002: 85). Das sich ständig ändernde (Sicherheits-)Umfeld der Kleinstaaterei und in den letzten zwei Jahrhunderten die weltpolitisch einschneidenden Geschehnisse in der deutschen Geschichte, wie die beiden Weltkriege, formten nach Markowsky/Thomas und Schroll-Machl die heutigen gesellschaftlichen Strukturen und diesen Kulturstandard (vgl. Markowsky/Thomas 1995: 86; Schroll-Machl 2002: 84 ff.).

3.4.1.3 Regelorientierte, internalisierte Kontrolle

Eng mit dem zuvor ausgeführten Kulturstandard verbunden, ist die internalisierte Kontrolle, sich nach diesen Strukturen zu richten und sie auch einzuhalten (vgl. Schroll-Machl 2002: 90). Alle Beteiligten der Gesellschaft müssen sich an die Regeln, Vorgaben und Normen halten, damit die Struktur bestehen bleibt und effektiv funktionieren kann (vgl. Markowsky/Thomas 1995: 119; Schroll-Machl 2002: 90 f.). Dem Begriff *Zuverlässigkeit* kommt so eine große Bedeutung zu und sorgt dafür, dass das System fehlerfrei und reibungslos weiterläuft (vgl. Schroll-Machl 2002: 91). Das bedeutet, dass jede Person sich ihrer Verantwortung bewusst sein muss und die ihr

zugewiesenen Aufgaben zuverlässig auszuführen hat, um die sich daran anschließenden Aufgaben und Verantwortlichkeiten der anderen nicht zu behindern (vgl. Schroll-Machl 2002: 90, 74). Es ist im Alltag aber meist nicht notwendig, mit Strafen die Einhaltung der Normen und Regeln zu forcieren. Die Individuen selbst halten sich, aufgrund ihrer inneren Überzeugung etwas richtig zu machen, an die Vorgaben und tragen damit zum Erhalt der Strukturen bei (vgl. Schroll-Machl 2002: 92). Ebenso kommt hier der deutsche Kulturstandard der Sachorientierung zum Tragen, da nur die zu erledigende Sache, das Projekt oder die Vorschrift, für die man Verantwortung trägt, im Vordergrund steht und zwischenmenschliche Beziehungen hinten angestellt werden sollten (vgl. Schroll-Machl 2002: 93). Des Weiteren steckt hinter dem Kulturstandard der regelorientierten, internalisierten Kontrolle die Überzeugung, dass andere Beteiligte auf ihre Fehler hingewiesen werden sollten, um daraus zu lernen und diese künftig vermeiden zu können, was in anderen Kulturen als irritierend wahrgenommen werden kann (vgl. Schroll-Machl 2002: 96, 98). Ebenso sollten Vorgesetzte, Kollegen oder andere Beteiligte kontaktiert werden, falls man selbst in seinem Verantwortungsbereich einen Fehler gemacht hat oder mit seinen Aufgaben nicht weiterkommt, wenn deren weitere Arbeit durch eigene Verzögerungen oder Verfehlungen ebenfalls betroffen ist (vgl. Schroll-Machl 2002: 103).

Historisch hat sich die regelorientierte, internalisierte Kontrolle laut Sylvia Schroll-Machl (2002: 111), ebenso wie die Wertschätzung von Strukturen und Regeln, einerseits durch den religiösen Einfluss in heutigen deutschen Gebieten entwickelt. Vor allem durch die Ideen des Protestantismus, dass bspw. jeder selbst für sein Heil verantwortlich ist und dieses nur durch eigenes Bibelstudium erlangen kann, was Selbstdisziplin erfordert (vgl. Schroll-Machl 2002: 111). Andererseits trugen, wie im vorherigen Kulturstandard, nach Schroll-Machl (2002: 110 ff.) auch die lebensverändernden Ereignisse während der letzten Jahrhunderte stark zur Ausprägung des hier dargestellten Kulturstandards bei. Zum Beispiel sorgte die Kleinstaaterie für eine geographische Nähe zwischen Volk und Herrscher, sodass eine Kontrolle der Untertanen stets gegeben war und die Menschen sich aufgrund dieser Nähe schon regelkonform verhalten mussten, um Strafen zu entgehen (vgl. Markowsky/Thomas 195: 69 f.; Schroll-Machl 2002: 110). Weiter entwickelte sich dieses System im 19. Jahrhundert unter der autoritären Macht Preußens, wo Reformen innerhalb des Reiches zu Fortschritt im Land führten, gleichzeitig aber auch Disziplin

und Gehorsam gefordert wurden, um die Neuerungen im Bildungs- und Sozialsystem zu etablieren (vgl. Schroll-Machl 2002: 112). Dieses System der blinden Disziplin und Ordnung führte jedoch auch zum Dritten Reich und den Schrecken des Zweiten Weltkriegs (vgl. Schroll-Machl 2002: 114). Dadurch veränderte sich die Denkweise innerhalb der Gesellschaft und der Wert des blinden Gehorsams entwickelte sich zur Norm der Selbständigkeit, genauso wie das Hinterfragen von Autoritäten (vgl. Schroll-Machl 2002: 114 f.). Disziplin blieb jedoch weiterhin eine Tugend, die sehr geschätzt wurde, um die eigene Unabhängigkeit zu erhalten (vgl. Schroll-Machl 2002: 115).

3.4.1.4 Zeitplanung

Die Einteilung und Verplanung der Zeit kann einerseits flexibel und kurzfristig erfolgen, andererseits auch langfristig bis ins kleinste Detail, wie das in Deutschland meist der Fall ist (vgl. Schroll-Machl 2002: 117). Die Zeitplanung wird so vorgenommen, dass man genug Zeit hat, sich auf die Dinge zu konzentrieren, die notwendig sind, um das Ziel, Projekt oder die Aufgabe, wie vorher vereinbart oder geplant war, fertigzustellen (vgl. Schroll-Machl 2002: 119 f.). Dabei wird die Aufgabe zuerst zu Ende gebracht, bevor eine neue begonnen wird, um sich ganz auf die Fertigstellung konzentrieren zu können und Fehler zu vermeiden (vgl. Schroll-Machl 2002: 120). Um die gesteckten Ziele auch in der geplanten Zeit umsetzen zu können, sind vorher vereinbarte Termine unumgänglich (vgl. Schroll-Machl 2002: 122; Schroll-Machl 2007: 77). Auch hier spielt wieder die Sachorientierung mit rein, da die Beziehungen zu anderen Menschen hinter den Zeitplan, bzw. die Zielerreichung gestellt werden (vgl. Schroll-Machl 2002: 123, 125). Gleichzeitig stellt die Strukturiertheit und Einhaltung von Zeitplänen eine Investition in zwischenmenschliche Beziehungen dar, da die Pläne des anderen durch die eigenen eingehaltenen Termine respektiert und die Organisation nicht durcheinandergebracht wird (vgl. Schroll-Machl 2002: 124; Schroll-Machl 2007: 77). Um die Beziehung mit anderen nicht zu gefährden und respektlos zu wirken, müssen Verspätungen stets begründet werden (vgl. Schroll-Machl 2002: 124, 128; Schroll-Machl 2007: 77). Während des Treffens sollen eine lange Kennenlernphase und persönliche, themenirrelevante Gespräche vermieden werden, um die Zeitpläne aller Beteiligten einhalten zu können (vgl. Schroll-Machl 2002: 124 f.). Wie bereits beim Kulturstandard Sachorientierung angesprochen, wird Smalltalk eine nicht so große Bedeutung, wie in anderen Kulturen, beigemessen und längere persönliche Treffen und Gespräche finden nur mit engen

Bekannten oder Freunden statt (vgl. Markowsky/Thomas 1995: 33; Schroll-Machl 2002: 125, 152).

Zeitplanung ist nach Sylvia Schroll-Machl (2002: 132) eine Übertragung des Kulturstandards Wertschätzung von Strukturen und Regeln auf die zeitliche Organisation innerhalb des bestehenden gesellschaftlichen Systems. Infolgedessen sind, historisch gesehen, auch die Gründe, die zum Kulturstandard Wertschätzung von Strukturen und Regeln führten, wie die Kleinstaaterei, Gründerkrach, die Weltkriege oder die Teilung Deutschlands, ein Grund für die akribische Zeitplanung in Deutschland (vgl. Schroll-Machl 2002: 87, 132).

3.4.1.5 Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen

Menschen verhalten sich in Interaktionssituationen mit anderen Personen unterschiedlich, abhängig von den Bereichen, in welchen das Zusammentreffen gerade stattfindet (vgl. Schroll-Machl 2002: 136). Schroll-Machl nennt diese Bereiche Sphären (vgl. Schroll-Machl 2002: 136; Schroll-Machl 2007: 79). In Deutschland wird besonders zwischen den beruflichen und privaten Sphären unterschieden (vgl. Schroll-Machl 2002: 136 f.). Dabei wird beispielsweise auch unterschieden, ob man sich eher emotional oder rational, formell oder informell, oder als die Person, die man ist, verhält, oder in der Rolle agiert, die man im Beruf innehat (vgl. Schroll-Machl 2002: 136; Schroll-Machl 2007: 80). Die oben bereits beschriebene Sachorientierung bezieht sich besonders auf die berufliche Sphäre (vgl. Schroll-Machl 2002: 137). Im Privatleben können die Menschen durchaus beziehungsorientiert sein, während die Sachebene in den Hintergrund tritt (vgl. Schroll-Machl 2002: 137). Diese zwei Sphären – beruflich und privat – werden strikt getrennt, sodass auf der Arbeit das Privatleben so gut wie keine Rolle spielt und in der Freizeit kaum über die Arbeit gesprochen wird (vgl. Schroll-Machl 2002: 138). Emotionalität soll auf das Privatleben beschränkt bleiben, während man im beruflichen Kontext sachlich und rational agieren soll (vgl. Schroll-Machl 2002: 140). Darauf bezogen gibt es eine Unterscheidung zwischen der Rolle im Beruf und der privaten Person (vgl. Schroll-Machl 2002: 141). Die Rolle wird durch Zuweisung von entsprechenden Verantwortlichkeiten und Aufgaben bestimmt und ist auf Grundlage der verschiedenen Kompetenzbereiche einzuhalten (vgl. Schroll-Machl 2002: 141). Außerdem werden Hierarchieebenen durch die unterschiedlichen Rollen, die innerhalb diesen existieren, geformt (vgl.

Schroll-Machl 2002: 141). Jede Person hat innerhalb ihrer hierarchischen Ebene ihre Verantwortlichkeiten, wobei höhergestellte Personen mit anderer Verantwortung sich nicht in den Kompetenzbereich der niedrigeren Hierarchieebene einmischen sollten (vgl. Schroll-Machl 2002: 141). Ein Vorgesetzter hat lediglich die Aufgabe, seine Angestellten dazu zu motivieren, ihre Aufgaben innerhalb ihrer Hierarchieebene gewissenhaft zu erfüllen und gegebenenfalls zu helfen, wenn danach gefragt wird (vgl. Schroll-Machl 2002: 103, 142). Wie es in der beruflichen Sphäre eine strikte Trennung zwischen den einzelnen Rollen gibt, so sind auch in Bezug auf die Kontaktaufnahme mit Fremden und den Aufbau von Freundschaften im Privatleben gewisse Tendenzen in Deutschland festzustellen (vgl. Markowsky/Thomas 1995: 33 f.; Schroll-Machl 2002: 147). Zu Fremden besteht eine Distanz und bis näherer Kontakt aufgenommen und besonders ein freundschaftliches Verhältnis aufgebaut wird, kann einige Zeit vergehen (vgl. Markowsky/Thomas 1995: 33 f.; Schroll-Machl 2002: 147, 149 f.; Schroll-Machl 2007: 80 f.). Auch kann es sein, dass es gar nicht so weit kommt, da häufig kein großes Interesse besteht, viele neue Leute kennenzulernen (vgl. Markowsky/Thomas 1995: 31; Schroll-Machl 2002: 147). Beziehungen im Privatleben können zwar helfen, die eigenen Interessen voranzubringen, am Ende steht jedoch trotzdem noch der formelle Weg, den es einzuhalten gilt, wenn weitere Verantwortliche an einer Entscheidung beteiligt sind (vgl. Schroll-Machl 145).

Die langen Jahre der Kleinstaaterei mit absolutistischen Landesherren führten die Menschen dazu, sich ihr Leben in ihren territorial kleinen Gebieten mit den ihnen vertrauten Menschen einzurichten (vgl. Schroll-Machl 2002: 158). Die kleinen Territorialstaaten hatten großen Einfluss auf den Alltag, das Denken und das Handeln der Bevölkerung (vgl. Schroll-Machl 2002: 158). Jedes Territorium besaß eigene Gesetze sowie Rechte und Pflichten für die Untertanen, sodass die Bewohner von geographisch nah lokalisierten Dörfern oft unter rechtlich verschiedenen Bedingungen ihren Alltag gestalten mussten (vgl. Schroll-Machl 2002: 158). Gleichzeitig war man nur im Privaten vor der Macht der Herrschenden sicher (vgl. Schroll-Machl 2002: 158). Diese Lebenswirklichkeiten wirkten sich irgendwann auch auf die Persönlichkeit aus, sodass es die öffentliche und private Person gab, sowie zwischen Fremden und Freunden unterschieden wurde (vgl. Schroll-Machl 2002: 158). In der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts, während der Restauration und des Vormärz, verstärkte sich die

Trennung zwischen Privatem und Öffentlichem noch einmal mehr (vgl. Schroll-Machl 2002: 159). Und auch der Zusammenbruch des Dritten Reichs und die Frage nach der Schuld der Deutschen im In- und Ausland, hatten nach Sylvia Schroll-Machl (2002: 162) nochmals einen Rückzug ins privat familiäre Umfeld zur Folge. Aufgrund des wirtschaftlichen und politischen Wiederaufbaus, kam jedoch eine neues internationales Ansehen Deutschlands hinzu, das zu einem neuen Stolz der Deutschen führte und mit einem neuen Selbstwertgefühl in der beruflichen Rolle einherging (vgl. Schroll-Machl 2002: 162).

3.4.1.6 Schwacher Kontext als Kommunikationsstil

Wie in den Erläuterungen zu anderen Kulturstandards bereits angesprochen, kommunizieren die Menschen in Deutschland sehr sachbezogen (vgl. Markowsky/Thomas 1995: 53; Schroll-Machl 2002: 164, 166). Dabei wird meist direkt und ohne große Umschreibungen gesagt, was man sagen möchte, wobei die interpretationsbedürftige Komponente, der Kontext, der Kommunikationssituation gering ist (vgl. Schroll-Machl 2002: 164; Schroll-Machl 2007: 81). Deshalb wird der Kommunikationsstil der Deutschen als *schwacher Kontext* bezeichnet (vgl. Schroll-Machl 2002: 164). In einer Kommunikationssituation gibt es stets einen Teil, der ausgesprochen wird und einen nonverbalen Teil, der sich auf den Kontext bezieht und vom Empfänger interpretiert werden muss (vgl. Schroll-Machl 2002: 164). In Kulturen, in denen der nonverbale Anteil hoch ist, wird der Kommunikationsstil, anders als in Deutschland, als *Hoch-Kontext* oder *starker Kontext* bezeichnet (vgl. Schroll-Machl 2002: 164). In Deutschland wird alles Wichtige bis ins Detail erzählt und beschrieben und wenn nötig auch schriftlich festgehalten, weil das ist, was hier im Zweifelsfall zählt (vgl. Schroll-Machl 2002: 100, 170). Durch den schwachen Kontext im Kommunikationsstil können Deutsche die nonverbalen Signale, die Menschen aus anderen Kulturen im Gespräch möglicherweise senden, jedoch häufig nicht richtig deuten, wodurch es zu Missverständnissen kommen kann (vgl. Schroll-Machl 2002: 171). Ebenso merken Personen, die in einer Gesellschaft mit schwachem Kontext aufgewachsen sind, selbst nicht, welche weiteren Signale sie fremden Personen nonverbal kommunizieren, weil sie sich weitgehend auf das Gesagte fokussieren (vgl. Schroll-Machl 2002: 172; Schroll-Machl 2007: 82). Der Kommunikationsstil in Deutschland kann besonders in Situationen zu Irritationen führen, die in anderen Kulturen

anders als im deutschen Kulturkreis gelöst werden (vgl. Schroll-Machl 2002: 173; Schroll-Machl 2007: 82). Die eigene Meinung zu vertreten, zu diskutieren und Fehler oder Kritik offen anzusprechen, wird nicht in allen Ländern oder Kulturen so praktiziert (vgl. Schroll-Machl 2002: 173 f.). Ebenso die Praxis, Personen aus einer höheren Hierarchieebene gegenüber Unzufriedenheit oder die Meinung direkt zu äußern, kann in anderen Kulturen Probleme hervorrufen (vgl. Schroll-Machl 2002: 174). In Deutschland bedeutet ein gemeinsames Ausdiskutieren hingegen, dass man sich seiner Verantwortung bewusst ist und gemeinsam zu einer für alle zufriedenstellenden Lösung kommen möchte, was wiederum mit dem Kulturstandard der regelorientierten, internalisierten Kontrolle zusammenhängt (vgl. Schroll-Machl 2002: 175).

Historisch ist der schwache Kontext auf verschiedene Faktoren zurückzuführen (vgl. Schroll-Machl 2002: 186 ff.). Beispielsweise gewannen durch die Reformation Schulen und Universitäten immer mehr an Bedeutung, sodass nicht nur dem Klerus, sondern auch dem allgemeinen Volk Bildung ermöglicht werden konnte (vgl. Markowsky/Thomas 1995: 54). In den Universitäten und Schulen wurde nach antiker Tradition besonderen Wert auf Logik und Argumentation gelegt (vgl. Markowsky/Thomas 1995: 54). Auch die Kleinstaaterei hatte wieder Einfluss auf diesen Kulturstandard, da durch die kleinen Gemeinschaften, in der sich die Leute gut kannten, die direkte Kommunikation auf der Sachebene aufgrund von Zeitersparnis von Vorteil war und eine Kommunikation, welche die Beziehungsebene stark miteinbezieht, nicht nötig war (vgl. Schroll-Machl 2002: 189). Ebenso führten die vielen verschiedenen Territorien dazu, dass unterschiedlichste Kommunikationsstile mit diversen schwach oder stark geprägten Kontexten auf kleiner Fläche existierten (vgl. Schroll-Machl 2002: 189). Bei gemeinsamen Geschäften untereinander musste man sich immer auf andere Stile einstellen, wobei sich die direkte und detaillierte Kommunikation im Laufe der Zeit durchsetzte, um die größtmögliche Verständigung bei den vielen unterschiedlichen Kontexten zu erzielen (vgl. Schroll-Machl 2002: 189). Zuletzt merkt Sylvia Schroll-Machl (2002: 192) an, dass auch die 68er-Bewegung die Kommunikation in Deutschland prägte, indem sie eine direkte, ehrliche und diskussionsfreudige Kommunikation forderte, um Mehrdeutigkeiten der Botschaften aufgrund individueller Interpretationen zu unterbinden.

3.4.1.7 Individualismus

Ein weiterer Kulturstandard, der jedoch mehr oder weniger stark ausgeprägt in den meisten westlichen Ländern und nicht nur in Deutschland zu finden ist, ist *Individualismus*. Sylvia Schroll-Machl (2002: 193) erläutert in ihrer Monographie *Die Deutschen- Wir Deutsche: Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben*, in welcher Ausprägung dieser Kulturstandard von fremdkulturellen Menschen in Deutschland wahrgenommen wird. In diesem Kulturstandard ist von zentraler Bedeutung, dass die Unabhängigkeit und Selbständigkeit der einzelnen Person in der deutschen Kultur eine wichtige Rolle spielt (vgl. Schroll-Machl 2002: 193, 195). Auch in der Familie wird Wert darauf gelegt, das Individuum, dessen Meinung und Unabhängigkeit zu respektieren, wobei in Deutschland die Kernfamilie den Dreh- und Angelpunkt des Alltags darstellt (vgl. Schroll-Machl 2002: 195). In Deutschland wird jede Person als für sich selbst verantwortlich angesehen, was bereits in der Kindererziehung zum Tragen kommt, in welcher das Erlernen der Selbständigkeit ein hohes Gut ist (vgl. Schroll-Machl 2002: 193 ff.). Auch im Alltag mischen sich Menschen so weit möglich nicht in das Leben anderer ein. Benötigt man die Hilfe oder Unterstützung anderer Menschen, muss das in der deutschen Kultur klar gezeigt werden (vgl. Markowsky/Thomas 1995: 34; Schroll-Machl 2002: 196). Auch die physische Distanz wird durch Individualismus beeinflusst, indem der Mindestabstand zu fremden Menschen, der als angenehm empfunden wird, größer ist als in weniger individualistischen Ländern (vgl. Markowsky/Thomas 1995: 92; Schroll-Machl 2002: 200).

Der Kulturstandard des Individualismus wurde durch die politischen und philosophischen Entwicklungen Europas ab dem 14./15. Jahrhundert entscheidend mitgeprägt (vgl. Schroll-Machl 2002: 209). Durch die Ideen des Humanismus, der Renaissance und der Aufklärung wurde das Individuum immer stärker in den Fokus der Gesellschaft gerückt (vgl. Schroll-Machl 2002: 209). Der säkularisierte Staat und die Marktwirtschaft im 20. Jahrhundert verstärkten den gesellschaftlichen Individualismus in Europa und damit auch in Deutschland noch weiter (vgl. Schroll-Machl 2002: 210).

3.4.2 Chinesische Kulturstandards

Die folgenden zentralen chinesischen Kulturstandards wurden auf Grundlage eines umfassenden Forschungsprojekts „zum Thema 'Handlungswirksamkeit zentraler

Kulturstandards in der Interaktion zwischen Deutschen und Chinesen“ (Thomas/Schenk 2005: 9) in den neunziger Jahren erhoben. Durch teilstrukturierte Interviews mit Deutschen Managern, Fremdsprachendozenten und Studierenden in der Volksrepublik China, in Taiwan und Hongkong, bzw. mit chinesischen Managern, Fremdsprachendozenten und Studierenden in Deutschland wurden die chinesischen Kulturstandards ermittelt (vgl. Thomas 1996: 118f.).

3.4.2.1 Das Dānwèi-System

Beziehungsgefüge stellen in China eine wichtige Grundkomponente der Gesellschaft dar (vgl. Thomas/Schenk 2005: 25). Im Chinesischen wird die Einheit, also die eigene Gruppe, *dānwèi* genannt und ist das Gefüge, innerhalb dessen die Menschen Informationen austauschen und sich verantwortlich fühlen, bzw. miteinander agieren (vgl. Thomas/Schenk 2005: 25 f.). Dadurch werden die verschiedenen Kompetenz- oder Machtbereiche abgesteckt und soziale Gemeinschaften abgegrenzt, innerhalb welchen sich die Personen umeinander kümmern (vgl. Thomas/Schenk 2005: 26, 30). Der Austausch findet innerhalb der *dānwèi* hauptsächlich in senkrechter Richtung statt, sodass Grenzen zwischen den sozialen Gemeinschaften kaum überschritten werden (vgl. Thomas/Schenk 2005: 25).

Historisch geht dieses System auf die im kaiserlichen China vorherrschenden Familienc clans zurück, die zu jener Zeit, aufgrund ihrer Beamtenposition, den Dorfgemeinschaften vorstanden (vgl. Thomas/Schenk 2005: 33). Der Informationsaustausch zwischen den einzelnen Familienc clans war nicht vorgesehen, damit sich keine Vereinigungen gegen den Kaiser bilden konnten, wodurch die einzelnen Einheiten sehr vertikal strukturiert waren (vgl. Thomas/Schenk 2005: 33).

3.4.2.2 Hierarchie

Formale Situationen sind in China noch stark hierarchisch geprägt, wozu auch das Arbeitsleben zählt (vgl. Thomas/Schenk 2005: 39). Jedes Individuum hat innerhalb des Systems eine spezielle Position, nach welcher man sich auch entsprechend zu verhalten hat (vgl. Thomas/Schenk 2005: 39). Mit der individuellen Rolle sind auch entsprechende Kompetenzen und Aufgaben verknüpft, auf die innerhalb des sozialen Gefüges zu achten ist und welche nicht übergangen werden sollten (vgl. Thomas/Schenk 2005: 44). Gewisse Aufgaben innerhalb des offiziellen Rahmens stehen nur manchen Personen in der Gruppe

zu, bspw. dem Vorgesetzten, welcher dem Team neue Vorschläge präsentiert (vgl. Thomas/Schenk 2005: 41). Im informellen Rahmen kann es trotz der Rangfolge durchaus vorkommen, dass auf diese Hierarchie weniger geachtet wird und andere Regeln gelten (vgl. Thomas/Schenk 2005: 41). Nichtsdestotrotz wird der sozialen Rolle der Menschen innerhalb der Gemeinschaft eine große Bedeutung beigemessen, die das Zusammenleben mitbestimmt (vgl. Thomas/Schenk 2005: 44 f., 51). Dabei spielen der Platz in der Ranghierarchie und die daran geknüpfte Rolle auch für den Kulturstandard Gesicht wahren (s. Kapitel 3.4.2.4) eine wichtige Rolle (vgl. Thomas/Schenk 2005: 45 f., 49).

Zurückzuführen ist dieser Kulturstandard sowohl auf die konfuzianistische als auch daoistische Lehre (vgl. Thomas/Schenk 2005: 53). Dabei geht es um den Platz des Individuums innerhalb des Ganzen und nicht um eine Wertung der einzelnen Person (vgl. Thomas/Schenk 2005: 52 f.). Jeder hat seinen Platz in der kosmischen Ordnung und seine Aufgabe zu erfüllen, um die Ordnung des Systems zu erhalten (vgl. Thomas/Schenk 2005: 53). Dabei ist es unumgänglich, dass es höhergestellte Personen und diesen untergeordnete Menschen im System gibt, wobei die verliehene Macht nicht missbraucht werden darf, sondern nur die Gemeinschaft nach bestem Wissen und Gewissen geleitet werden sollte (vgl. Thomas/Schenk 2005: 53).

3.4.2.3 List und Taktik

List und Taktik ist nicht gleichzusetzen mit Hinterlist oder Intrigen (vgl. Thomas/Schenk 2005: 63). Hierbei handelt es sich um taktisches Verhandeln mit möglichen Vertragspartnern (vgl. Thomas/Schenk 2005: 61). „Der Verhandlungspartner wird in China als Gegenspieler betrachtet, dem zu mißtrauen [sic] ist und der mit allen Künsten bearbeitet werden muß [sic]“ (Thomas/Schenk: 2005: 61). Aber auch die bestehenden Strukturen in China können dazu beitragen, dass fremdkulturelle Menschen das Vorgehen chinesischer Geschäftspartner als taktischen Ansatz wahrnehmen. Wie im vorherigen Unterkapitel dargelegt, sind die Rollen und Kompetenzen der Verhandlungspartner in Geschäftssituationen von großer Bedeutung, sodass diese auch bei Verhandlungen beachtet werden und auch von ausländischen Partnern beachtet werden sollten (vgl. Thomas/Schenk 2005: 62). Normalerweise hat die ranghöchste Person die größte Macht und damit auch das letzte Wort in Verhandlungen, weshalb dessen Entscheidung meist abgewartet wird (vgl. Thomas/Schenk 2005: 61). Aber auch die Bürokratie (s. Kapitel 3.4.2.7) und die formalen Abläufe in China tragen dazu bei,

dass die Verhandlungen von Außenstehenden als hinterlistig angesehen werden können, was jedoch normalerweise nicht der Grundgedanke hinter dem Vorgehen ist (vgl. Thomas/Schenk 2005: 64).

In der traditionellen Literatur und den Peking-Opern gibt es viele Berichte über Taktiken sowie Personen, die den Gegner in kriegerischen Situationen mit großem Scharfsinn ausgespielt haben, sodass solche Erzählungen auch oft im Alltag weitergegeben wurden (vgl. Thomas/Schenk 2005: 63). Es geht in diesen Geschichten nicht darum, den Kontrahenten zu schaden, sondern gewaltsame Situationen möglichst zu umgehen und somit die Klugheit unter Beweis zu stellen (vgl. Thomas/Schenk 2005: 63). Dabei ist auch hier der Einfluss der konfuzianistischen Lehre von Bedeutung, da nicht der eigene Vorteil im Vordergrund steht, sondern das ehrenhafte und moralische Verhalten der Personen (vgl. Thomas/Schenk 2005: 63).

3.4.2.4 Gesicht wahren

„Das Gesicht bezeichnet die persönliche Integrität sowohl in moralischer Hinsicht (mit 'lian' bezeichnet) als auch in bezug [sic] auf die soziale Hierarchie (mit 'mianzi' bezeichnet)“ (Thomas/Schenk 2005: 83). Wenn eine Person ihr Gesicht verliert, dann verliert diese deshalb nicht nur ihr Ansehen, sondern auch ihre Macht und Kompetenz innerhalb der Gruppe (vgl. Thomas 1996: 127). Das Konzept des *Gesicht Wahrens* umfasst also in gewisser Weise das, was man im Deutschen als Vermeidung von Peinlichkeit oder das Verhindern einer Blamage bezeichnen könnte, beinhaltet jedoch noch mehr, da es sich nicht nur auf das eigene Handeln und Fühlen bezieht, sondern auch das soziale Miteinander miteinbezieht (vgl. Thomas: 1996: 126 f.). Über dies kann durch das moralische oder soziale unrechtmäßige Verhalten eines Menschen nicht nur dessen Gesicht verloren gehen, es kann auch passieren, dass die gesamte Gruppe, der das Individuum angehört, oder eine andere Person, die in Interaktion mit dieser Person steht, das Gesicht durch dessen Tat verliert (vgl. Thomas/Schenk 2005: 84). Hat eine Person oder eine Gemeinschaft einmal ihr Gesicht verloren, ist es jedoch möglich, das Gesicht durch verschiedene Handlungen und korrekte Etikette auch wieder zu retten oder wiederherzustellen (vgl. Thomas/Schenk 2005: 83 f.).

Bereits in der Lehre des Konfuzius spielte das Wahren des Gesichts eine wichtige Rolle, wobei in diesen frühen Erzählungen das Gesicht nur durch Selbstmord wieder hergestellt werden konnte (vgl. Thomas/Schenk 2005: 83).

3.4.2.5 Soziale Harmonie

Auch die soziale Harmonie als chinesischer Kulturstandard steht in Verbindung mit dem des Gesicht Wahrens. Soziale Harmonie bezieht sich dabei auf die Beibehaltung einer Ordnung innerhalb der Gruppe (vgl. Thomas/Schenk 2005: 96). So sollten beispielsweise rangniedrigere Personen ihre Vorgesetzten nicht kritisieren oder ihnen widersprechen, da dies für die kritisierte Person einen Gesichtsverlust bedeuten würde und somit die soziale Harmonie stört (vgl. Thomas/Schenk 2005: 96). Gleichzeitig würde damit auch die Hierarchieordnung missachtet werden, was ebenfalls die soziale Harmonie ins Wanken bringen würde (vgl. Thomas/Schenk 2005: 96). Auch Argumentationen oder Auseinandersetzungen gefährden die soziale Harmonie und sollten möglichst umgangen werden (vgl. Thomas/Schenk 2005: 97, 100).

Das Konzept der sozialen Harmonie geht auf die Annahme einer kosmischen Ordnung zurück, die es zu wahren gilt, welche bereits durch Mèngzǐ, einem Nachfolger Konfuzius', im 3. Jahrhundert vor Christus verbreitet wurde (vgl. Thomas/Schenk 2005: 102 f.).

3.4.2.6 Das Guānxi-System

Persönliche Beziehungen und ein gutes Beziehungsnetzwerk sind in China von großer Bedeutung (vgl. Luo 1997: 43; Thomas/Schenk 2005: 113). *Guānxi* kann man als das Netzwerk an Beziehungen einer Person mit anderen Menschen bezeichnen, eine direkte Übersetzung ins Deutsche gibt es aber nicht (vgl. Kern 2021: 5; Thomas/Schenk 2005: 114). Nach Johannes Kern gibt es verschiedene Definitionsansätze in der Wissenschaft, je nachdem welcher Aspekt von *guānxi* betrachtet wird (vgl. Kern 2021: 5 ff.). Die Familie stellt das zentrale Netz dar (vgl. Thomas/Schenk 2005: 116). Durch Gemeinsamkeiten mit anderen Menschen aufgrund, zum Beispiel gleicher Herkunft oder gemeinsamer Freunde, kann das Beziehungsnetzwerk erweitert werden (vgl. Thomas/Schenk 2005: 115 f.). Innerhalb dieses Netzwerks ist man sich gegenseitig verpflichtet und sollte den Menschen in seinem *guānxi*-Netzwerk loyal gegenüber sein (vgl. Luo 1997: 44). Um die guten Beziehungen

und die Loyalität der Mitglieder innerhalb des Netzwerkes zu erhalten, sind gegenseitige Gefallen und Geschenke zu erbringen (vgl. Thomas/Schenk 2005: 109 f., 115 f.). Aufgrund dieser gegenseitigen Gefälligkeiten wird im Zuge der Erklärung des guānxi-Systems auch oft über Korruption gesprochen (vgl. Kern 2021: 27 ff.; Thomas/Schenk 2005: 112). Da dies aber nicht Thema dieser Abschlussarbeit ist, wird darauf nicht näher eingegangen. Auch heutzutage spielt guānxi im Geschäftsleben noch eine wichtige Rolle, auch wenn sich das System in der globalisierten Welt mit der Zeit verändert (vgl. Kern 2021: 17; Luo 1997: 44; Thomas/Schenk 2005: 113, 116 f.).

Historisch gewachsen ist das guānxi-System aufgrund der chinesischen Auffassung, dass sowohl soziale als auch politische Geschehnisse in engem Zusammenhang mit kosmischen Vorgängen stehen und kann damit auch wieder in Verbindung mit sozialer Harmonie betrachtet werden (vgl. Thomas/Schenk 2005: 115). Die soziale Harmonie wird durch sich gegenseitig unterstützende Beziehungen im sozialen Gefüge beibehalten, sodass das Gleichgewicht im Staat und damit auch im Himmel und der Natur, gewahrt wird (vgl. Thomas/Schenk 2005: 115).

3.4.2.7 Bürokratie

Bürokratie meint hier die Aufteilung der Verantwortung wichtiger Entscheidungen auf mehrere Personen (vgl. Thomas/Schenk 2005: 121). Durch diese Aufteilung kann es vorkommen, dass in Geschäftsverhandlungen immer wieder Verhandlungen mit neuen Verhandlungspartnern durchlaufen werden müssen (vgl. Thomas/Schenk 2005: 122). Zum Beispiel wird mit Mitarbeitern der Firma die erste Verhandlungsrunde bis fast zum Abschluss geführt, in der nächsten Runde müssen dann mit politischen Vertretern nochmals neue Punkte besprochen werden (vgl. Thomas/Schenk 2005: 119, 122). Dadurch wird zum einen die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt, zum anderen wird damit mehreren Personen Gesicht gegeben, weil diese Personen damit allen Beteiligten ihre Macht und Kompetenzen darlegen können (vgl. Thomas/Schenk 2005: 122 f.).

Durch die Größe des Landes schon in vergangenen Jahrhunderten, ohne moderne Technologien, war es äußerst wichtig, eine starke Machtzentrale zu haben, die auch in den entlegenen Winkeln des Landes noch ihre Macht demonstrieren und ausüben kann (vgl. Thomas/Schenk 2005: 129 f.). Um die für den Kaiser arbeitenden Beamten auch in

den entlegenen Gegenden im Sinne des Kaisers kontrollieren zu können, wurden weitere Beamte entsandt, um die dortigen Vorgänge und Entscheidungen zu überwachen (vgl. Thomas/Schenk 2005: 130 f.). Auch im heutigen China existieren im Land komplexe Machtstrukturen, welche durch starre und strukturierte Entscheidungsbefugnisse getragen werden (vgl. Thomas/Schenk 2005: 131).

3.4.2.8 Etikette

Bevor (Geschäfts-) Beziehungen mit einer Person aufgenommen werden, gilt es in China, die Etikette einzuhalten (vgl. Thomas/Schenk 2005: 136). Zur Höflichkeit gehört in China, sich zunächst ein Bild von seinem Gegenüber zu machen und ihn persönlich kennenzulernen (vgl. Thomas/Schenk 2005: 113, 138). Anders als in Deutschland wird nicht gleich über das eigentliche Thema gesprochen, sondern die interagierenden Personen lernen sich bei Gesprächen über das Privatleben oder andere unverbindlichere Themen besser kennen (vgl. Thomas/Schenk 2005: 136, 138). Man isst womöglich zusammen oder trinkt Tee und raucht während des gemeinsamen Gesprächs (vgl. Thomas/Schenk 2005: 136, 138, 144). Die Höflichkeitsregeln in China gebieten, dass man diese Angebote annimmt, da man dadurch Interesse an der jeweiligen Person zeigt, mehr über die Person hinter dem Geschäftspartner lernt, bereits wichtige Informationen erfährt und dadurch eine gegenseitige Vertrauensbasis aufbaut, die als wichtige Grundlage für weitere Geschäfte dient (vgl. Thomas/Schenk 2005: 136 ff., 144). Übergeht man diese Regeln des gegenseitigen Kennenlernens, kann es auch passieren, dass man sein Gesicht verliert (vgl. Thomas/Schenk 2005: 138, 146). Doch nicht nur der Kulturstandard des Gesicht Wahrens ist mit der Etikette verknüpft, auch die soziale Hierarchie steht in engem Zusammenhang mit der Etikette (vgl. Thomas/Schenk 2005: 145). Durch die Etikette wird geregelt, wie man sich verschiedenen Personen gegenüber innerhalb der Hierarchieebenen verhalten soll und was erlaubt ist. Gleichzeitig wird dadurch die eigene hierarchische Stellung demonstriert (vgl. Thomas/Schenk 2005: 145 f.).

Traditionell geht die Etikette auf den Glauben zurück, dass die Vorgänge der Welt mit denen in der Natur verbunden sind (vgl. Thomas/Schenk 2005: 145). In der Natur gibt es Vorgänge, die durch feststehende Regeln ablaufen und ebenso gibt es in der Welt Regeln, die das soziale Miteinander strukturieren (vgl. Thomas/Schenk 2005: 145).

3.5 Konfuzianismus in China

In den kulturhistorischen Erklärungen der chinesischen Kulturstandards finden sich schon einige Ideen der konfuzianistischen Lehre wieder. Nach Mohrenz (2012: 10) wird die Mentalität vieler Individuen in Ostasien, nicht nur in China, auch heute noch durch den Konfuzianismus geprägt. Und Gan bezeichnet den Konfuzianismus als „Grundsubstanz der chinesischen Kultur“ (Gan 1997: 9). Dabei hat die Lehre, je nach Land und vorherrschenden Gegebenheiten, die Kulturen unterschiedlich beeinflusst, sodass verschiedene Ausprägungen des Konfuzianismus existieren (vgl. Faßnacht 1983: 25; Mohrenz 2012: 10). Um möglichst viele Facetten der chinesischen Kultur zu beleuchten, wird in dieser Arbeit auch auf den Konfuzianismus eingegangen, denn „[t]atsächlich bleibt ohne eine gewisse Kenntnis konfuzianischer Philosophie dem Außenstehenden vieles von der chinesischen Kultur verborgen“ (Mohrenz 2012: 10).

Da in den damaligen Gebieten Chinas für die Bevölkerung nicht nur der Konfuzianismus eine Rolle spielte und die Geschichte des Konfuzianismus eng mit anderen Philosophien bzw. Religionen verstrickt war, wird auch immer wieder vom Daoismus und Buddhismus die Rede sein. Die drei Lehren wirkten und beeinflussten sich gegenseitig im Laufe der Geschichte so, dass in alten Schriften sogar von den *drei Lehren* (sānjiào) die Sprache ist (vgl. Smart 2002: 116). Detailliert wird auf die Religionen und Philosophien neben dem Konfuzianismus jedoch nicht eingegangen werden. Für vertiefende Einsichten in andere Lehren auf dem Gebiet der heutigen Volksrepublik China, sei bspw. auf die Monographie von Werner Eichhorn *Die Religionen Chinas*, hingewiesen.

3.5.1 Historische Entwicklung der konfuzianistischen Lehre in China

Der Konfuzianismus geht auf den ehemaligen Beamten Kǒng Fūzǐ zurück, dessen latinisierter Name Konfuzius die Bezeichnung der Lehre in der westlichen Welt prägte. Er soll im Jahr 551 v. Chr. in der heutigen östlichen Provinz Shāndōng in eine verarmte niedere Adelsfamilie hineingeboren worden sein (vgl. Faßnacht 1983: 26). Mit 19 Jahren heiratete er und hatte mit seiner Frau einen Sohn (vgl. Faßnacht 1983: 26). Er widmete sich jedoch schon früh alten Schriften und entwickelte Ideen einer neuen Ordnung, die er auch Anderen lehrte (vgl. Faßnacht 1983: 26; Tworuschka/Tworuschka 1996: 351). Aufgrund seiner Überzeugungen verließ Konfuzius seine Heimatprovinz und reiste

umher, um in den damaligen Teilstaaten Chinas nach einem Herrscher zu suchen der bereit war, seine Reformgedanken umzusetzen (vgl. Faßnacht 1983: 26 f.). Erfolglos kehrte er mit 69 Jahren in seine Heimatprovinz zurück und widmete sich archivarischen Aufgaben, ehe er 479 v. Chr. starb, ohne den Erfolg seiner Ideen erlebt zu haben (vgl. Faßnacht 1983: 27; Tworuschka/Tworuschka 1996: 351).

Nach Gan (1997: 5) kann die Geschichte der chinesischen Philosophien in drei Abschnitte eingeteilt werden. Die erste Periode erstreckt sich vom 8. bis zum 3. Jahrhundert vor Christus, in welche auch das Auftreten des Konfuzianismus (rújiā sīxiǎng) und Daoismus (dàojiā) fällt. Aufgrund der politisch und gesellschaftlich unruhigen Zeiten wird diese Epoche auch *Periode der streitenden Reiche* genannt, durch welche die Grundgedanken, der zu jener Zeit entstehenden Philosophien, stark geprägt wurden (vgl. Gan 1997: 6). Infolge der chaotischen Zeiten, in welchen Konfuzius aufwuchs, beschäftigen sich die Lehren des Konfuzianismus intensiv mit Ordnung, Humanität, Gerechtigkeit und Sittlichkeit (vgl. Faßnacht 1983: 28 f.; Gan 1997: 7; Mohrenz 2012: 15). Die letzten fünfzehn Jahre dieser Epoche waren außerdem geprägt von Verfolgung der Konfuzianer sowie dem Verbot und der Verbrennung konfuzianistischer Bücher (vgl. Gan 1997: 67/Tworuschka/Tworuschka 1996: 353).

Die zweite Periode begann nach Gan (1997: 19) mit der Han-Dynastie (hàncáo) ab dem Jahr 206 v. Chr. und endete 960 n. Chr.. In diese Phase fällt der Aufschwung des Konfuzianismus, da dieser als einzige der existierenden Philosophien und Religionen, die hierarchische Ordnung befürwortete sowie Familie und Staat miteinander verknüpfte, was den Herrschern in die Hände spielte (vgl. Gan 1997: 19 f.; Tworuschka/Tworuschka 1996: 353). Zunächst war jedoch der Daoismus die wichtigere Philosophie im Reich (vgl. Smart (2002: 115). Erst als Dong Zhongshu (Dǒng Zhòngshū) dem damaligen Kaiser empfahl, die konfuzianistische Lehre zum wichtigen Grundwissen seiner Literaten zu machen, wurde der Konfuzianismus Teil der chinesischen Kultur und Wissenschaft (vgl. Gan 1997: 19 f.). In diesem Zeitabschnitt tritt auch die Lehre des Buddhismus in China auf, der gemeinsam mit dem Daoismus und dem Konfuzianismus, während der Tang-Dynastie (tángcháo) zur staatlichen Ideologie erhoben wurde (vgl. Gan 1997: 20; Smart 2002: 116, 120). Während der späten Tang-Dynastie im Jahre 845 kam es dann jedoch zu einem Rückgang des buddhistischen Einflusses. Da die Herrscher den sich ausbreitenden Buddhismus als Konkurrenz zu ihrem Reich sahen, kam es in Folge zu

Verfolgungen der Buddhisten und Zerstörung deren Tempel (vgl. Smart 2002: 130; Tworuschka/Tworuschka 1996: 354). Dieser Umstand führte zu einem erneuten Erstarren der konfuzianistischen Lehre und läutete die Epoche des *Neokonfuzianismus* ein (vgl. Smart 2002: 130).

Die nachfolgende, dritte Epoche, begann im Jahr 960 und endete 1911 mit der Ausrufung der Republik China (vgl. Gan 1997: 21). Der erneute Aufschwung der konfuzianistischen Philosophie wurde auch durch die Verwendung der konfuzianistischen Bücher bei kaiserlichen Prüfungen gefestigt (vgl. Smart 2002: 131). Während dieser Jahrhunderte entwickelte sich auch die Lehre des Konfuzius weiter und brachte im Laufe der Zeit drei Zweigschulen hervor. Zunächst die Ideen-Schule im 12. Jahrhundert, daran anschließend die Bewusstseins-Schule und durch einen Gelehrten im 18. Jahrhundert die empiristische Schule (vgl. Gan 1997: 21). Durch die immer wichtiger werdende Rolle des Westens in China gegen Ende des 19. Jahrhunderts und das Ende des chinesischen Kaiserreichs im Jahr 1911, verlor die Lehre des Konfuzius' an Bedeutung. Aufgrund von gescheiterten Reformversuchen und der Aufgabe des traditionellen Prüfungswesens, das die konfuzianistische Lehre über Jahrhunderte institutionalisiert hatte, verlor die Schicht der Gebildeten ihre Stellung und damit auch der Konfuzianismus (vgl. Tworuschka/Tworuschka 1996: 355). Auch ein 1916 gescheiterter Versuch, den Konfuzianismus zur Staatsreligion zu erheben, konnte die traditionelle Lehre im Staat nicht retten (vgl. Tworuschka/Tworuschka 1996: 355).

Endgültig an Bedeutung auf staatlicher Ebene verlor die konfuzianistische Lehre aufgrund der *Bewegung des vierten Mai* im Jahr 1919, bei der eine Abkehr der Tradition und ein größerer Einfluss von Demokratie und Wissenschaft gefordert wurde (vgl. Gan 1997: 67; Tworuschka/Tworuschka 1996: 355). Auf mikrokosmischer Ebene fiel die Abkehr der traditionellen Lehre besonders in den großen Städten Chinas auf fruchtbaren Boden. Die ländliche Bevölkerung hielt dagegen auch weiter an den konventionellen Ansichten fest, sodass der Konfuzianismus in weiten Teilen des Landes auch weiterhin im Alltag präsent blieb (vgl. Kitagawa 2002: 300).

Aufgrund der Enttäuschung, dass ihre eigenen Traditionen die Ungerechtigkeiten und Unruhen im eigenen Land und die Einflüsse der Kolonialstaaten nicht eindämmen konnten, wurden viele Intellektuelle von der Idee des Marxismus begeistert (vgl. Smart

2002: 460). Gleichzeitig kam es zu einer neuen Betrachtungsweise des Konfuzianismus aus wissenschaftlich-historischer und lebensphilosophischer Sicht (vgl. Tworuschka/Tworuschka 1996: 355). Diese erneute Beschäftigung mit der Lehre, führte in den 1920er und 1930er Jahren zu weiteren Versuchen, den Konfuzianismus und dessen Werte wieder auf staatlicher Ebene zu verankern, um damit nationale Einheit Chinas herzustellen (vgl. Tworuschka/Tworuschka 1996: 356). Gegen die Einführung des Kommunismus und der antikontuzianistischen Haltung Mao Zedongs (Máo Zédōng), konnte sich der Konfuzianismus jedoch nicht mehr durchsetzen (vgl. Mohrenz 2012: 66 f.; Smart 2002: 461). Dennoch wurde lange Zeit auf ein radikales Vorgehen gegen die traditionellen Philosophien und Religionen verzichtet, um keine antikommunistische Stimmung aufkommen zu lassen (vgl. Faßnacht 1983: 111). Offiziell gab es ab 1954 eine durch die Verfassung garantierte religiöse Glaubensfreiheit, die praktisch jedoch nur innerhalb der Tempel erlaubt war (vgl. Faßnacht 1983: 111). Mit der Kulturrevolution ab dem Jahr 1966 verschwand die Möglichkeit zur freien Religionsausübung jedoch vollständig (vgl. Faßnacht 1983: 97). Die daran anschließende Anti-Konfuzius-Kampagne 1973/1974 sollte das Alte und Traditionelle weiter zurückdrängen, sodass es zu starken Verfolgungen sowie Unterdrückung der Konfuzianer kam und damit zu weiteren Einschränkungen für die Bevölkerung (vgl. Mohrenz 2012: 69). Erst in den 1980er Jahren kam es aufgrund von Modernisierungs- und Öffnungsbestrebungen Chinas sowie einer allgemeinen Orientierungslosigkeit der Bevölkerung zu einer Rückbesinnung auf traditionelle Wertevorstellungen der konfuzianistischen Lehre, woraus auch die Konfuzius-Stiftung hervorging (vgl. Tworuschka/Tworuschka 1996: 356).

3.5.2 Werte der konfuzianistischen Lehre

Konfuzius selbst hinterließ keine Schriften. Seine Worte und Gedanken wurden von nachfolgenden Konfuzianern über Jahrhunderte hinweg zusammengestellt (vgl. Eichhorn 1973: 51; Tworuschka/Tworuschka 1996: 352). Der Gelehrte Zheng Xuan (Zhèng Xuán) soll maßgeblich daran beteiligt gewesen sein, das wichtigste Werk des Konfuzianismus, *die Gespräche* (lún yǔ) des Konfuzius auszuarbeiten (vgl. Holzinger 2013: 2; Mohrenz 2012: 16).

Grundlegende Ideen des Konfuzianismus beziehen sich auf traditionell chinesische Auffassungen, wonach der Himmel zusammen mit dem Menschen und der Natur eine sich gegenseitig beeinflussende Einheit bildet. Innerhalb dieser tragen die Menschen selbst durch ihr moralisches Verhalten zu einer ungestörten Ordnung innerhalb der Gesamtheit bei (vgl. Tworuschka/Tworuschka 1996: 349). Nur durch die Befolgung der gesellschaftlichen Regeln und Normen ist es also möglich, die Welt nicht ins Chaos zu stürzen: In der Lehre des Konfuzianismus kommt „[d]er rechten Moral [...] eine magische Kraft zur Ordnung der Welt zu [...]“ (Tworuschka/Tworuschka 1996: 350). Die Ordnung der Welt und damit die Ordnung der Gesellschaft kann darüber hinaus nach konfuzianistischen Vorstellungen nur durch hierarchische Strukturen erhalten bleiben. Hierbei sind jedem Individuum innerhalb der Gemeinschaft Pflichten auferlegt, die sich an dessen Platz in der Hierarchie orientieren. Moralisches Verhalten zeichnet sich nun dadurch aus, dass jedes Individuum seine ihm zugewiesenen Pflichten zuverlässig erfüllt (vgl. Tworuschka/Tworuschka 1996: 350). Differenziert man diese groben Ideen des Konfuzianismus, treten einzelne Aspekte in den Vordergrund, denen wichtige Funktionen innerhalb des Gesamtkonzepts zukommen.

Nach Gan (1997: 50) ist der zentrale Aspekt des Konfuzianismus *Menschlichkeit* (rén). Es gibt zwar nach Konfuzius fünf Kardinaltugenden, von denen Menschlichkeit jedoch die wichtigste darstellt (vgl. Mohrenz 2012: 16; Tworuschka/Tworuschka 1996: 352). Die Idee der Menschlichkeit findet sich auch in der goldenen Regel des Konfuzianismus wieder, welche die Basis aller konfuzianistischen Ideen bildet: „Was du selbst nicht wünschst, das tue nicht den Menschen an“ (Kung Futse/Wilhelm 1921: 119) (vgl. Tworuschka/Tworuschka 1996: 352). In der konfuzianistischen Lehre ist also gegenseitige Rücksichtnahme einer der Grundpfeiler einer harmonischen Gesellschaft und geordneten Welt (vgl. Gan 1997: 84). Die Familie bildet nach Tworuschka und Tworuschka (1996: 352) wiederum die Wurzel der Menschlichkeit. Der Familie kommt in der konfuzianistischen Lehre eine wichtige Rolle zu, da sie nach dem Individuum die Basis allen moralischen Verhaltens und der gesellschaftlichen Ordnung bildet. Nur durch geordnete Beziehungen innerhalb der Familie kann eine harmonische Gesellschaft existieren (vgl. Gan 1997: 61, 64, 66; Tworuschka/Tworuschka 1996: 352). Laut Konfuzius wird die menschliche Gesellschaft durch fünf, sich wechselseitig beeinflussende Beziehungen geprägt (vgl. Mohrenz 2012: 17):

Tabelle 3: Sich wechselseitig beeinflussende Beziehungen nach Konfuzius

Quelle: Eigene Darstellung nach Mohrenz (2012: 17)

Die fünf grundlegenden Beziehungen der gesellschaftlichen Ordnung im Konfuzianismus
1. Beziehung zwischen Herrscher und Untertanen
2. Beziehung zwischen Mann und Frau
3. Beziehung zwischen Kindern und ihren Eltern
4. Beziehung zwischen jüngeren und älteren Menschen
5. Beziehung unter Freunden

Hierbei tritt auch bei fast allen Beziehungen wieder die hierarchische Strukturierung der Gesellschaft zum Vorschein, die nach Konfuzius, wie oben bereits erklärt, essenziell für die Ordnung der Welt ist. Die Beziehungen wiederum werden alle durch verschiedene Tugenden, wie Ehrfurcht, Loyalität, Achtung, Zuverlässigkeit und gegenseitige Verehrung, im Gleichgewicht gehalten (vgl. Gan 1997: 54), welche auch wieder im Zusammenhang mit der übergeordneten Tugend der Menschlichkeit stehen. Aufgrund dieser Tugenden entstehen harmonische Familien, was zu harmonischen Gesellschaften führt und letztendlich einen stabilen Staat und eine geordnete Welt nach sich zieht (vgl. Gan 1997: 64). Eine Beziehung, die hier nicht erwähnt wird, im Konfuzianismus jedoch ebenfalls eine Rolle spielt, ist die Verehrung der Ahnen. Ihnen sollte ebenso Respekt entgegengebracht werden, wie anderen Individuen in den Beziehungsstrukturen, um eine harmonische Gesellschaftsordnung zu erhalten (vgl. Mohrenz 2012: 22; Zotz 2007: 237).

Während der Zeit des Neokonfuzianismus verschob sich allerdings die Konzentration von allen fünf Beziehungen besonders auf die Beziehung zwischen Herrscher und Untertanen (vgl. Mohrenz 2012: 50). Dem Kaiser wurde mehr und mehr die Aufgabe zugeschrieben, die Ordnung der Welt durch sein Handeln erhalten oder zerstören zu können, was letztendlich auch den *imperialen Konfuzianismus* hervorbrachte (vgl. Mohrenz 2012: 50, 54). Die Auslegung der Lehre des Konfuzianismus wurde immer stärker auf die Legitimation der kaiserlichen Macht zugeschnitten (vgl.

Mohrenz 2012: 54). Dies brachte einen Kaiserkult mit sich und des Weiteren auch die verbreitete Annahme, China sei das Zentrum der Erde (vgl. Mohrenz 2012: 55 f.). Die neuen Auslegungen der konfuzianistischen Werte führten letztendlich dazu, dass die Lehre, aufgrund des äußeren Drucks und der inländischen Veränderungen ab Mitte des 19. Jahrhundert, vermehrt Kritik ausgesetzt war und dadurch ihre historisch herausragende Stellung in der neuen Staatsordnung verlor (vgl. Mohrenz 2012: 57).

3.5.3 Die Rolle der konfuzianistischen Lehre in der chinesischen Kultur

Wie aus den vorstehenden Kapiteln ersichtlich wird, gibt es nicht den einen Konfuzianismus. Die Ideen des Konfuzius entwickelten sich im Laufe der Jahrhunderte immer weiter, wurden neu interpretiert und passten sich ihrer Umwelt an. Dabei spielten auch die anderen Philosophien und Religionen eine Rolle, die über die Jahrhunderte entstanden und im Kaiserreich wichtig waren, allen voran der Daoismus und Buddhismus (vgl. Smart 2002: 133; Kitagawa 2002: 290; Tworuschka/Tworuschka 1996: 354). Auch sollte bei der Frage, inwiefern konfuzianistische Werte die chinesische Kultur formen und geformt haben, bedacht werden, dass die anderen Philosophien ebenfalls die chinesische Kultur über die Jahrhunderte prägten (vgl. Faßnacht 1983: 71; Kitagawa 2002: 288 ff.) und damit auch in der heutigen Zeit deren Einflüsse in der Kultur zu spüren sein sollten.

Betrachtet man außerdem typisch konfuzianistische Werte, sind diese auch allgemeingültige Werte, die ebenfalls in anderen, nicht konfuzianistisch geprägten Kulturen, anzutreffen sind und dementsprechend nicht nur mit dem Einfluss des Konfuzianismus begründet werden können, wie bspw. Zusammenhalt der Familie in nordafrikanischen Gebieten oder das Gesicht zu wahren in Thailand (vgl. Mohrenz 2012: 85).

Es ist richtig, dass die konfuzianistischen Werte einen lange zurückreichenden Einfluss auf die chinesische Kultur hatten (vgl. Faßnacht 1983: 25, 61) und dass diese Werte auch heute noch das Zusammenleben der Menschen prägen, ist nicht zu bestreiten (vgl. Mohrenz 2012: 85, 88). Sieht man sich Kulturstandards wie Hierarchie, Gesicht wahren, soziale Harmonie, guānxi-System sowie Etikette nach Thomas und konfuzianistische Werte an, sind Übereinstimmungen klar zu erkennen. Man sollte allerdings nicht vergessen, dass auch andere Einflüsse die chinesische Kultur mitbestimmten und sie zu dem formten, was sie heute ausmacht.

4 ARBEITSZUFRIEDENHEIT

Da Arbeit einen Großteil unseres Lebens mitbestimmt, spielen auch Themen, die mit unserer Arbeit in Verbindung stehen, in der Forschung eine wichtige Rolle. Das Themenfeld der Arbeitszufriedenheit wird besonders mit wirtschaftlichen Aspekten in Verbindung gebracht und ist daher Gegenstand vieler Untersuchungen (vgl. Ferreira, 2020: 13). Um das zentrale Thema dieser Arbeit besser einordnen zu können, wird zunächst auf die Terminologie und die historische Entwicklung der Forschung zur Arbeitszufriedenheit eingegangen. Anschließend werden generelle Aspekte der Arbeitszufriedenheit, die in der Wissenschaft von Bedeutung sind und speziell die Fragestellung dieser Arbeit betreffen, näher erläutert. Damit soll die Komplexität des Themas kurz dargestellt werden, um die Messmethoden und besonders den Abschnitt zur Begriffsdefinition besser verstehen zu können. Abschließend wird die Arbeitszufriedenheit in Verbindung mit dem Aspekt der Kultur näher betrachtet.

4.1 Terminologie und historische Entwicklung der Forschung zur Arbeitszufriedenheit

Doch nicht nur im Bereich der Organisationspsychologie ist das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit ein wichtiges Thema, weshalb viele Monographien und Sammelbände zur Arbeits- und/oder Organisationspsychologie das Konzept der Arbeitszufriedenheit aufgreifen (u.a. Nerdinger/Blickle/Schaper 2019; Weinert 1992; von Rosenstiel 2003; von Rosenstiel/Molt/Rüttinger 2005). Fischer (1989: 1) weist darauf hin, dass auch in der Betriebswirtschaftslehre, der Soziologie oder der Wirtschaftspädagogik Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit vorliegen. Die ersten Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit wurden jedoch im englischsprachigen Raum unternommen (vgl. Bruggemann/Groskurth/Ulich 1975: 13). In Deutschland fand das Thema erst in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts Beachtung (vgl. Bruggemann/Groskurth/Ulich 1975: 13).

Bei der Beschäftigung mit dem Konzept der Arbeitszufriedenheit ist wichtig, dass die in diesem Zusammenhang verwendete Terminologie richtig verstanden wird. Bereits in den englischsprachigen Forschungen bestehen diesbezüglich Unklarheiten, die durch die Bandbreite an verschiedenen, für *job satisfaction* synonym verwendete Begriffe, nicht

zur Übersichtlichkeit beitragen. So wurden beispielsweise auch Untersuchungen zum Thema *job attitude(s)* oder *vocational satisfaction* durchgeführt, diese Begriffe jedoch in manchen dieser Forschungen auch mit *job satisfaction* gleichgesetzt. Im Deutschen hat sich etabliert, *job satisfaction* mit Arbeitszufriedenheit zu übersetzen (vgl. Bruggemann/Groskurth/Ulich 1975: 13). Im deutschsprachigen Raum gibt es in der Wissenschaft auch die Bezeichnung der *Mitarbeiterzufriedenheit*, die anstatt des Objektes der Arbeit das Individuum begrifflich fokussiert (vgl. Liebig 2006: 27). Nach Liebig sind Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit jedoch als Synonym zu verstehen (vgl. Liebig 2006: 27).

Wie bereits erwähnt, hat die Forschung zur Arbeitszufriedenheit ihren Ursprung in der angelsächsischen Wissenschaftswelt. Dabei ist die Beschäftigung mit diesem Thema eng mit der Entwicklung der Arbeits- und Organisationspsychologie verbunden. Dies zeigt sich daran, dass sich in den (Lehr-)Büchern zur Arbeits- und Organisationspsychologie sowie in Literatur zur Arbeitszufriedenheit und deren Geschichte meist gleiche historische Meilensteine wiederfinden (u.a. Ferreira 2020; Kirchler/Meier-Pesti/Hofmann 2008; Nerdinger/Blickle/Schaper 2019; Six/Kleinbeck 1989; Weinert 1992/2015). Nach Kauffeld und Sauer (2014: 16) lässt sich die Entwicklung der Arbeits- und Organisationspsychologie anhand der zu jenen Zeiten in der Wissenschaft vorherrschenden Menschenbildern, in fünf Phasen unterteilen. Sie beginnen mit der Entstehungsgeschichte zu Beginn des 20. Jahrhunderts (vgl. Kauffeld/Sauer 2014: 16). Andere Autoren und Wissenschaftler datieren den Beginn der Arbeitszufriedenheitsforschung mit ersten Studien zum Thema Arbeit mit dem Aufkommen der Industrialisierung (vgl. u.a. Fischer 1991: 2; Fischer/Fischer 2005: 5; Six/Kleinbeck: 1989: 368). Bereits 1832 beschäftigte sich Babbage in England mit der Industriellen Revolution und deren Auswirkung auf die Arbeiter. Die immer weiter voranschreitende Industrialisierung ließ auch das Interesse der Wissenschaft an der Arbeit und den Arbeitnehmern wachsen. Studien der damaligen Zeit wurden speziell mit dem Ziel durchgeführt, die Leistung der arbeitenden Gesellschaft zu steigern (vgl. von Rosenstiel 2003: 9f). Einen der wichtigsten Vertreter in diesem Zusammenhang, stellt der Ingenieur F. W. Taylor dar, dessen 1911 erstmals erschienenenes Buch, *The Principles of Scientific Management*, das *scientific management* begründete (vgl. von Rosenstiel 2003: 10). In der Veröffentlichung Taylors geht es beispielsweise darum,

dass die Bereitschaft der Arbeitnehmer ihr Bestes zu geben, mit einer Erhöhung ihrer Bezahlung, steige (vgl. Taylor 1915: 121). Im scientific management wird der Mensch nicht als Individuum und Teil einer Gemeinschaft wahrgenommen (vgl. von Rosenstiel 2003: 10). Besonders die Arbeitskraft und Leistungsbereitschaft der Menschen stehen hingegen im Mittelpunkt und werden dabei in Abhängigkeit von ökonomischen Gesichtspunkten betrachtet. (vgl. von Rosenstiel 2003: 10). Die Jahre, in welchen die Sichtweise des scientific management vorherrschten, werden häufig auch als *Taylorismus* bezeichnet (vgl. Mankin 1978: 2, 4). Im deutschsprachigen Raum konnte sich zur gleichen Zeit Hugo Münsterberg einen Namen im Bereich der Wirtschaftspsychologie machen (vgl. Nerdinger 2019a: 22). In seinem 1912 veröffentlichten Buch *Psychologie und Wirtschaftsleben*, beschäftigte sich Münsterberg mit Aspekten der Arbeit, wie beispielsweise den Auswirkungen von Müdigkeit auf die Leistung (vgl. Münsterberg 1912: VII, 129 ff.). Zusammenfassend kann man sagen, dass der Schwerpunkt der Forschung zur Arbeit zu Beginn des 20. Jahrhunderts besonders auf physischen und ökonomischen Einflüssen auf die (Arbeits-)Leistung der Menschen lag (vgl. Locke 1976: 1300). Die Individualität und Emotionen der Arbeitnehmer spielten keine Rolle (vgl. Kirchler/Meier-Pesti/Hofmann 2008: 44).

Das zweite Stadium der historischen Entwicklung der Arbeitszufriedenheit/Arbeits- und Organisationspsychologie begann mit den sogenannten Hawthorne-Studien (vgl. Kauffeld/Sauer 2014: 20), welche von 1927-1932 in der Western Electric Company in den Hawthorne-Werken in Chicago durchgeführt wurden (vgl. Mayo 1946: 53). Mayo sowie Roethlisberger und Dieckson fanden in ihren Studien zu Arbeitsbedingungen heraus, dass die Arbeitnehmer unterschiedlich auf die Gegebenheiten am Arbeitsplatz reagierten und dabei auch das soziale Umfeld eine Rolle spielte (vgl. Mayo 1946; Roethlisberger/Dieckson 1949). Nun wurde in der Forschung und damit ebenfalls in den Unternehmen mehr Wert auf das psychologische Wohl und die Bedürfnisse der Arbeitnehmer gelegt (vgl. Kirchler/Meier-Pesti/Hofmann 2008: 63). Außerdem wurde den wechselseitigen Beziehungen zwischen Individuum und dessen sozialem Umfeld am Arbeitsplatz mehr Beachtung geschenkt (vgl. Kirchler/Meier-Pesti/Hofmann 2008: 63). Man kam zu dem Schluss, dass eine Besserung zwischenmenschlicher Beziehungen zwischen den Arbeitern, zu einer Verbesserung deren Wohlbefinden am Arbeitsplatz führte (vgl. Kirchler/Meier-Pesti/Hofmann 2008: 64 f.). Damit erfolgte ab den späten 1920er

Jahren eine Verschiebung der wissenschaftlichen Interessen von physisch-ökonomischen Gesichtspunkten hin zu individuellen Bedürfnissen der Arbeitnehmer und menschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz (vgl. Kirchler/Meier-Pesti/Hofmann 2008: 65; Six/Kleinbeck 1989: 368). Diese Entwicklung führte zur sogenannten *Human-Relations-Bewegung* und dazu, dass die Arbeitszufriedenheit und die sozialen Beziehungen innerhalb der Unternehmen isoliert betrachtet und erforscht wurden (vgl. Nerdinger 2019b: 55 f.).

Die erste Studie, die sich ausschließlich mit Arbeitszufriedenheit beschäftigte, wurde 1935 von Robert Hoppock veröffentlicht (vgl. Six/Kleinbeck 1989: 368; Weinert 2015: 249). Personen unterschiedlicher Berufsgruppen zeigten unterschiedliche Ergebnisse in den Werten ihrer Arbeitszufriedenheit. Höher qualifizierte Personen und leitende Angestellte wiesen die höchste Arbeitszufriedenheit auf. (vgl. Hoppock 1935: 20 f.).

In Deutschland kam es aufgrund des Dritten Reiches und damit einhergehender Veränderungen in der deutschen Wissenschaftswelt zu einem Einschnitt in der Forschung der Arbeitszufriedenheit. Jüdische Psychologen mussten das Land verlassen und die Zusammenarbeit mit internationalen Wissenschaftlern wurde beendet. Bereits 1946 jedoch schlossen sich Psychologen in Deutschland zusammen, um das Fachgebiet Arbeits- und Betriebspsychologie wieder voranzubringen (vgl. Nerdinger 2019a: 25 f.). So wurde die Qualität der deutschen Forschung auf diesem Gebiet, auch aufgrund des Einflusses englischsprachiger Studien, in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts stetig weiterentwickelt und verbessert (vgl. Nerdinger 2019a: 26).

Ab Mitte der 1950er Jahre ging die Forschung zur Arbeitszufriedenheit nach Kauffeld und Sauer (2014: 21) in das dritte Stadium über. In dieser Zeit wurden in den USA eine Vielzahl von Studien zu diesem Thema durchgeführt und darauf aufbauend neue Modelle und Theorien entwickelt (vgl. Neuberger 1985: 165). Einige dieser Theorien und Modelle werden im weiteren Verlauf des Kapitels noch näher erläutert. In diesen Studien rückten besonders der Arbeitsinhalt und die Selbstverwirklichung sowie humanistische Konzepte in den Fokus der Wissenschaft (vgl. Felfe/Six 2006: 40; Kirchler/Meier-Pesti/Hofmann 2008: 95 ff.). Es wurden die Bedürfnisse der einzelnen

Arbeitnehmer stärker in den Vordergrund gerückt, welche auch durch deren Arbeit befriedigt werden sollten (vgl. Kirchler/Meier-Pesti/Hofmann 2008: 95 ff.).

Eine vierte Weiterentwicklung in der Forschung trat in den 1970er Jahren ein (vgl. Kauffeld/Sauer 2014: 24). Bereits 1970 beschrieb Edgar H. Schein in seiner Monographie, dass die bisherigen Organisations- und Managementtheorien der Wissenschaft auf generalisierten Annahmen beruhten und diese den verschiedenartigen Individuen infolgedessen nicht gerecht werden könnten. Daher führte er den Begriff *complex-man* ein (vgl. Schein 1970: 69 ff.). Zentraler Aspekt der wissenschaftlichen Untersuchungen jener Zeit war die Annahme, dass sich Arbeitnehmer in ihren Bedürfnissen, Werten, Motiven oder Zielen individuell unterscheiden. Diese verschiedenen Ressourcen sollten auch in den Organisationen durch flexible und partizipative Arbeitsgestaltung berücksichtigt werden (vgl. Kauffeld/Sauer 2014: 23 f.).

Das bis jetzt letzte in der Literatur dokumentierte Stadium der Arbeits- und Organisationsforschung, begann nach Kauffeld und Sauer (2014: 25) ab den 1990er Jahren durch die zunehmenden Veränderungen in unserer Gesellschaft, durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien. Sowohl unser Privat- als auch Arbeitsleben hat sich durch Innovationen in vielen Bereichen gewandelt und den Menschen stehen seitdem eine Vielzahl an Optionen offen (Kauffeld/Sauer 2014: 25). Wissen und Informationen spielen eine immer wichtiger werdende Rolle in unserem (Arbeits-) Alltag und der demografische Wandel führt im Arbeitsleben zu einer immer höheren Belastung der Arbeitnehmer, auch bis ins hohe Alter (vgl. Kauffeld/Sauer 2014: 26 f.; Kirchler/Meier-Pesti/Hofmann 2008: 171). Das sich schnell wandelnde Umfeld und die neuen Anforderungen spiegeln sich auch im gestiegenen Stressempfinden der Arbeitnehmer wider (vgl. Kauffeld/Sauer 2014: 25 ff.). Deshalb stehen seit dem neuen Jahrtausend vermehrt die Gesundheit und Kompetenzen der arbeitenden Menschen sowie die Arbeitsgestaltung im Fokus der Arbeits- und Organisationspsychologie (vgl. Kauffeld/Sauer 2014: 27). Ob sich in den letzten Jahren, zum Beispiel durch die Covid-19-Pandemie, abermals eine Veränderung im wissenschaftlichen Interesse abgezeichnet hat, ist aus den neuesten Veröffentlichungen noch nicht ersichtlich.

4.2 Konsequenzen und Determinanten der Arbeitszufriedenheit

Ein wichtiges Thema, das auch für die Praxis von Bedeutung ist und infolgedessen viel Beachtung in der Literatur findet, sind die Determinanten und Konsequenzen der Arbeitszufriedenheit. In anderer Literatur wird auch von Beeinflussung und Wirkungen der Arbeitszufriedenheit (vgl. u.a. von Rosenstiel/Molt/Rüttinger 2005: 296 ff.) oder Antezedenzen und Konsequenzen (vgl. Kauffeld/Schermuly 2014: 198 ff.) gesprochen. Meist werden jedoch die gleichen Faktoren thematisiert. Die wichtigsten werden im Folgenden kurz beleuchtet.

4.2.1 Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung

Da die Leistung der Arbeitnehmer aus Sicht der Organisationen eine wichtige Komponente, wenn nicht die wichtigste Komponente in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens, ist, wurde die Korrelation zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung auch am häufigsten wissenschaftlich untersucht (vgl. Fischer/Fischer 2005: 6). Judge et al. (2001a) gaben in ihrem Artikel sowohl einen qualitativen als auch quantitativen Überblick über die bisherigen Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung. Auch wenn der Artikel von Judge et al. bereits vor über 20 Jahren veröffentlicht wurde, demonstriert er jedoch gut, wie unterschiedlich die Ergebnisse der Studien ausfielen. Und nach Ferreira (2020: 14) sind auch bis heute die Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit und den vermuteten Korrelaten nicht einfach nachzuweisen. Judge et al. (2001a: 377 ff.) zeigen anhand von Modellen, wie Arbeitszufriedenheit und Leistung nach den verschiedenen Untersuchungen in Verbindung stehen, wobei sie sieben verschiedene Zusammenhänge beschreiben. Das bedeutet, dass die zur damaligen Zeit veröffentlichten Studien unterschiedlichste Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung gefunden hatten. Judge et al. (2001a: 380) erläutern in ihrem Artikel, dass die meisten Studien zu dem Ergebnis kamen, dass es keinen direkten Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung gibt, so z.B. die Studie von Greenberger et al. (1989). Weiter erklären sie, dass ein Grund für die unterschiedlichen Ergebnisse in den Untersuchungen, die unsystematische und wissenschaftlich ungenaue Vorgehensweise in den verschiedenen Studien sein könne (vgl. Judge et al. 2001a: 381).

Trotz der Vielzahl an Studien, die keinen direkten Zusammenhang finden konnten, gehen sie aufgrund der anderen Studienergebnisse davon aus, dass es einen Zusammenhang zwischen Leistung und Arbeitszufriedenheit gibt und zeigen ein neues Modell auf, das verschiedene Ergebnisse aus den untersuchten Studien verbindet (vgl. Judge et al. 2001a: 389 ff.). In diesem bedingen sich Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung gegenseitig, deren wechselseitige Beziehung wird jedoch gleichzeitig auch durch andere Faktoren beeinflusst (vgl. Judge et al. 2001a: 390). Abschließend postulieren sie, dass sowohl weitere Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Leistung und Arbeitszufriedenheit als auch weitere Studien, zu den diese möglicherweise beeinflussenden Variablen, notwendig seien (vgl. Judge et al. 2001a: 390).

Auch von Rosenstiel (1975: 382 f.) beschreibt verschiedene Ansätze des Zusammenhangs zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung. Einerseits könne Zufriedenheit zu Leistung führen. Andererseits könne auch Leistung zu Zufriedenheit führen und Leistung und Zufriedenheit könnten zusammen von einer dritten Variablen abhängen. Gebert und von Rosenstiel (2002: 90) erwähnen außerdem ebenfalls, dass die verschiedenen Untersuchungsergebnisse zu diesem Thema auf zahlreiche theoretisch und methodisch unbefriedigende wissenschaftliche Erhebungen zurückzuführen seien.

Diese nur wenigen Beispiele aus der Literatur zeigen, dass die wechselseitige Beziehung und der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung ein großes Feld im Bereich der Arbeitszufriedenheitsforschung darstellen. Gleichzeitig sind noch viele Untersuchungen mit den verschiedensten Fragestellungen denkbar und auch nötig, um den genauen Zusammenhang zwischen diesen beiden Variablen herstellen zu können – falls dies aufgrund der Komplexität des Themas überhaupt möglich ist.

4.2.2 Arbeitszufriedenheit und Fluktuation sowie Fehlzeiten

Zwei weitere wichtige Konsequenzen, welche im Zusammenhang mit dem Thema Arbeitszufriedenheit beschrieben und untersucht wurden, sind die Fluktuation und die Fehlzeiten der Arbeitnehmer. Da die Aspekte oft zusammen behandelt werden (vgl. u.a. Bruggemann/Groskurth/Ulich 1975: 138 ff.; Nerdinger 2019c: 472 oder von Rosenstiel 2003: 437 f.), wird sich dieses Unterkapitel mit beiden Wirkungen beschäftigen.

Im Gegensatz zu den unterschiedlichen Ergebnissen zur Korrelation von Arbeitsleistung und -zufriedenheit, sind die Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation sowie Fehlzeiten einheitlicher und weisen auf eine negative Korrelation zwischen den Faktoren hin (vgl. u.a. Bruggemann/Groskurth/Ulich 1975: 138; Locke 1976: 1331; Neuberger 1974: 144). Dabei ist diese Korrelation nach Gebert und von Rosenstiel (2002: 91) mit einem Korrelationskoeffizienten zwischen -0.25 bis -0.40 nicht besonders hoch. Neuberger (1974: 144) spricht deshalb davon, dass man Fehlzeiten und Fluktuation nicht als Indikator für Arbeitsunzufriedenheit sehen sollte, wie z.B. Kilbridge bereits 1961 in einer Studie nachweisen konnte. Wie bei den meisten Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit ist auch bei korrelativen Studien zu Fluktuation und Fehlzeiten schwierig nachzuweisen, wo die Ursache und die Wirkung liegen (vgl. von Rosenstiel 2003: 437). So gibt von Rosenstiel (2003) zu bedenken, dass es „[...] möglich [ist], dass bestimmte Arbeitsbedingungen einerseits unzufrieden, andererseits auch krank machen. Es ist auch denkbar, dass Krankheit unzufrieden macht, oder auch, dass Unzufriedenheit tatsächlich die Krankheitswahrscheinlichkeit steigert“ (437). Es ist also, wie bei der Arbeitsleistung, möglich, dass nicht die Arbeitsunzufriedenheit zur Abwesenheit oder Kündigung führt, sondern auch, dass Krankheit oder Kündigung zu einer größeren Unzufriedenheit mit der Arbeit führen und diese Faktoren damit nicht nur Konsequenzen, sondern auch Antezedenzen für Arbeitsunzufriedenheit sein können.

Gebert und von Rosenstiel (2002: 91) geben außerdem zu bedenken, dass z.B. die Fluktuationsrate auch von anderen persönlichen und situativen Faktoren als der Arbeitsunzufriedenheit abhängen kann und sie deshalb nur ein Indikator für Arbeits(un)zufriedenheit darstellen kann. Des Weiteren sind auch bei den wissenschaftlichen Arbeiten zur Korrelation zwischen Arbeitszufriedenheit und Fehlzeiten/Fluktuation häufig methodische Fehler in den Studien zu finden, welche für die unterschiedlichen Ergebnisse der Untersuchungen und die niedrige Korrelation verantwortlich sein können (vgl. Neuberger 1974: 148 ff.).

Es ist also in diesem Zusammenhang ebenfalls noch weitere Forschung notwendig, um genauere Ergebnisse zu Auswirkungen der Arbeits(un)zufriedenheit zu erhalten. Die meisten empirischen Studien konnten nur die Korrelationen zwischen

Arbeitszufriedenheit und verschiedenen Faktoren nachweisen, nicht aber die Kausalitätsrichtung klären (vgl. von Rosenstiel/Molt/Rüttinger 2005: 297).

4.3 Determinanten der Arbeitszufriedenheit

Die Einflussfaktoren der Arbeitszufriedenheit lassen sich nach Judge et al. (2001b: 28) in situative, dispositionelle und interaktionistische Kategorien einteilen. Situative Determinanten beziehen sich dabei auf Merkmale der Arbeitssituation oder andere Einflüsse aus dem Umfeld des Arbeitnehmers. Dispositionelle Einflüsse stellen die Persönlichkeitsmerkmale der Arbeitnehmer in den Vordergrund und interaktionistische Determinanten vereinbaren die arbeitssituativen und persönlichen Merkmale (vgl. Judge et al. 2001b: 28).

4.3.1 Situative Determinanten der Arbeitszufriedenheit

Da in der Praxis die Arbeitszufriedenheit meist durch Veränderungen der Arbeitsbedingungen oder des Umfelds erlangt werden soll, standen besonders oft die situativen Faktoren im Fokus des Interesses (vgl. Fischer/Fischer 2005: 12). Jedoch treten seit Ende des letzten Jahrhunderts auch immer mehr die Einflüsse durch Persönlichkeitsmerkmale in das Blickfeld der Wissenschaft (vgl. Judge et al. 2001b: 29).

Warr (1999: 396 f.) gab vor über 20 Jahren in einer Metaanalyse einen Überblick über die damals existierenden Forschungsarbeiten zu den situativen Determinanten der Arbeitszufriedenheit und klassifizierte gleichzeitig die untersuchten Arbeitsmerkmale. Dadurch wurde erstmals eine Übersicht zu den bis dahin untersuchten arbeitssituativen Einflussfaktoren gegeben und diese durch zusammenfassende Begriffe geordnet (vgl. Drabe 2015: 81). Die Auflistung wurde 2015 durch Drabe um weitere Arbeitsmerkmale und neuere Studien ergänzt (vgl. Drabe 2015: 82 f.). Die situativen Einflussfaktoren nach Warr und Drabe sind in Tabelle 4 zusammengefasst.

Tabelle 4: Situative Determinanten der Arbeitszufriedenheit

Quelle: Eigene Darstellung nach Warr (1999: 396 f.); Drabe (2015: 83)

Situative Einflussfaktoren nach Warr (1999)	Weitere situative Einflussfaktoren nach Drabe (2015)
Entscheidungsfreiheit Nutzung der eigenen Fähigkeiten Arbeitsbedingungen und -belastung Arbeits- und Aufgabenvielfalt Jobsicherheit Bezahlung Physische Sicherheit Unterstützende Führung Soziale Interaktionen Gesellschaftliches Ansehen der Arbeit	Berufliche Weiterbildung Aufstiegsmöglichkeiten Prestige und Status des Arbeitgebers Möglichkeit anderen zu helfen Nützlichkeit für die Gesellschaft Work-Life-Balance Stress Erschöpfung

Es wird deutlich, dass situative Faktoren unterschiedlichste Facetten der Arbeit betreffen. Sie beziehen sich sowohl auf die Aufgaben(-gestaltung) selbst sowie auf soziale, ökonomische, physische und psychische Bedingungen der Arbeit. Anhand der Tabelle ist auch erkennbar, dass viele dieser Faktoren von der subjektiven Wahrnehmung der Mitarbeiter abhängen, was sich bei der Messung der Arbeitszufriedenheit (s. Kapitel 4.5) jedoch oft als Herausforderung herausstellt (vgl. Kauffeld/Schermuly 2014: 195).

Auch zwei Theorien zur Arbeitszufriedenheit, die in der Wissenschaft aufgrund ihrer neuartigen Ansätze für die Entwicklung der Arbeitszufriedenheitsforschung von Bedeutung waren (vgl. Ferreira 2020: 65), beschreiben situative Determinanten, welche sich in der Tabelle wiederfinden.

Die Arbeit von Herzberg, Mausner und Snyderman (1967) erlangte deshalb so große Bekanntheit, da sie zu dem Ergebnis kamen, dass es situative Faktoren gebe, die einerseits Unzufriedenheit verhinderten und andererseits Arbeitszufriedenheit erzeugten (vgl. Drabe 2015: 76 f.) Sie sahen die Einflussfaktoren also nicht auf einer Skala von Arbeitszufriedenheit bis Arbeitsunzufriedenheit, sondern als zwei verschiedene Arten von Faktoren, welche die Arbeitszufriedenheit einerseits zwischen neutral und zufrieden und andererseits zwischen neutral und unzufrieden beeinflussen (vgl.

Bruggemann/Groskurth/Ulich 1975: 34). Inhaltliche Faktoren, auch sogenannte Zufriedenheitsfaktoren oder Motivatoren, umfassen Aspekte, wie Arbeitsinhalte, Anerkennung, Verantwortung oder Möglichkeiten zur Weiterentwicklung. Unzufriedenheitsfaktoren oder Hygienefaktoren beziehen sich auf extrinsische Faktoren, wie Kollegen, Vorgesetzte, Sicherheit und Gehalt (vgl. Herzberg/Mausner/Synderman 1967: 113 ff.). Letztere können zwar zu Unzufriedenheit führen, falls diese nicht den Erwartungen des Arbeitnehmers entsprechen, beziehungsweise Unzufriedenheit verhindern, falls diese eine Stufe erreichen, die der Arbeitnehmer als akzeptabel erachtet. Zufriedenheit können Hygienefaktoren jedoch nicht hervorbringen (vgl. Herzberg/Mausner/Synderman 1967: 113 ff.).

Arbeitszufriedenheit kann nur durch Motivatoren und somit nur durch Aspekte, die sich auf die Arbeit selbst und nicht auf das Umfeld der Arbeitssituation beziehen, erreicht werden (vgl. Herzberg/Mausner/Synderman 1967: 133 ff.). Trotz einiger Kritik an diesem Modell (vgl. dazu u.a. Kauffeld/Schermuly 2014: 197), trug die *Zwei-Faktoren-Theorie* von Herzberg, Mausner und Synderman maßgeblich dazu bei, dass erstmals die intrinsischen Faktoren der Arbeit Beachtung fanden und nicht nur das Umfeld in Betracht gezogen wurde (vgl. Drabe 2015: 78).

Ein weiteres wichtiges Modell zu situativen Determinanten der Arbeitszufriedenheit, das von Hackman und Oldham 1976 veröffentlicht wurde, vereint Arbeitsmerkmale mit individuellen psychischen Prozessen der Arbeitnehmer (vgl. Hackman/Oldham 1976: 255). Nach dem *Job Characteristics Model* (JCM) gibt es fünf Arbeitsmerkmale, die auf drei kritische psychologische Zustände des Arbeitnehmers wirken, welche wiederum verschiedenen Folgen für die Arbeitszufriedenheit und andere damit zusammenhängende Faktoren haben (vgl. Hackman/Oldham 1976: 256). Diese Arbeitsmerkmale umfassen Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit der Aufgabe, Bedeutsamkeit, Autonomie und Rückmeldung (vgl. Hackman/Oldham 1976: 257 f.).

Die Merkmale der Arbeit und die psychologischen Zustände beeinflussen sich jedoch nicht bei jedem Individuum gleich stark. Vielmehr hängen sie ebenfalls individuell vom Bedürfnis jedes Einzelnen nach persönlicher Entfaltung ab (vgl. Hackman/Oldham 1976: 258).

Für eine genauere Erläuterung dieses Modells sowie einen Überblick über die größten Kritikpunkte, sei auf die Auseinandersetzung von Drabe (2015: 78 ff.) oder Ferreira (2020: 41 ff.), mit dieser Theorie von Hackman und Oldham, hingewiesen. Da für die beiden Wissenschaftler nicht nur Arbeitsmerkmale eine große Rolle spielen, sondern auch die individuelle Wahrnehmung der Mitarbeiter mit aufgenommen wird, hatte die Arbeit von Hackman und Oldham, nach Schulte (2005: 79), einen großen Einfluss auf die Humanisierung der Arbeit. Das Modell kann nach Drabe (2015: 88), aufgrund der Bedeutung der Arbeitsmerkmale, eher Ansätzen mit situativen Determinanten zugeordnet werden, enthält aber auch interaktionistische Ansätze, da die Persönlichkeit der Arbeitnehmer ebenso als Einflussfaktor gesehen wird. Es wird also deutlich, dass auch im Bereich der Determinanten die Komplexität der Arbeitszufriedenheit zum Tragen kommt und verschiedene Ansätze nicht immer ganz voneinander zu trennen sind.

4.3.2 Dispositionelle Determinanten der Arbeitszufriedenheit

Wie bereits erwähnt, gibt es auch Theorien, welche die Arbeitszufriedenheit nicht allein von situativen Determinanten beeinflusst sehen. Warr (1999: 400) beschreibt im weiteren Verlauf seiner Arbeit beispielsweise, dass auch soziodemographische Faktoren, wie Alter und Geschlecht, aber ebenso individuelle Aspekte der Mitarbeiter, Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben. So fand er Anfang der 1990er Jahre in einer Studie heraus, dass ältere Arbeitnehmer zufriedener mit ihrer Arbeit waren als ihre jüngeren Kollegen (vgl. Warr 1992). In einer anderen Untersuchung wurde ein U-förmiger Zusammenhang beschrieben. Die Arbeitszufriedenheit nehme bis Anfang 30 also kontinuierlich ab und steige ab Mitte 30 wieder (vgl. Clark/Oswald/Warr 1996).

Fischer und Fischer (2005: 12) erklärten zu Beginn des 21. Jahrhunderts, dass Persönlichkeitsmerkmale in der Wissenschaft eine immer größere Bedeutung im Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit erhielten. Auch zu diesem Ansatz der dispositionellen Determinanten gibt es inzwischen verschiedenste Untersuchungen, in welchen die einzelnen, beeinflussenden Aspekte der Persönlichkeit unterschiedlich aufgefasst werden.

Beispielsweise spielen positive und negative Affektivität in vielen Arbeiten eine Rolle (vgl. u.a. Brief/Weiss 2002; Connolly/Viswesvaran 2000; George 1992). Diese zwei Ausprägungen stellen dabei Persönlichkeitsmerkmale dar, bei welchen Menschen eine

eher negativere oder positivere Grundeinstellung im Alltag haben. Menschen mit positiver Affektivität sind häufiger optimistisch, enthusiastisch oder energiegeladener als Menschen, die eine höhere negative Affektivität besitzen. Diese sind in ähnlichen Situationen zum Beispiel eher geneigt, sich ängstlich, gereizt oder nervös zu fühlen (vgl. Watson/Tellegen 1985: 221). In einer Metaanalyse fanden Thoresen et al. 2003 heraus, dass Arbeitszufriedenheit mit negativer Affektivität negativ korreliert und mit positiver Affektivität eine positive Korrelation aufweist. Dabei wies diese mit einem Korrelationskoeffizient von -0.34 beziehungsweise 0.34 jedoch nur auf einen mittleren Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und positiver bzw. negativer Affektivität hin. Trotzdem stützen andere Studien, die zuvor zu ähnlichen Ergebnissen kamen (vgl. Thoresen et al. 2003: 934).

Ein weiteres Modell, das im Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit häufig untersucht wurde, ist das *Fünf-Faktoren-Modell* von Costa und McCrae (vgl. Drabe 2015: 86). Diese beiden Psychologen entwickelten in den 1980er Jahren auf Grundlage ihrer Studien zu Persönlichkeitseigenschaften, ein Modell, das fünf generelle Merkmale der Persönlichkeit beinhaltet. Neurotizismus, Extraversion, Offenheit, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit sind Eigenschaften, die jeder Mensch in gewissen Ausprägungen besitzt und die ebenso kulturübergreifend zu finden sind, auch wenn sie in verschiedenen Kulturen unterschiedlich ausgedrückt werden (vgl. Costa/McCrae 1992: 653). In einer Metaanalyse zum Zusammenhang zwischen diesen fünf Faktoren und der Arbeitszufriedenheit fanden Judge, Heller und Mount 2002 einen positiven Zusammenhang zwischen Extraversion, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit. Neurotizismus hingegen zeigte eine negative Korrelation mit der Arbeitszufriedenheit und für Offenheit konnte nur ein schwacher positiver Zusammenhang gefunden werden (vgl. Judge/Heller/Mount 2002: 533). Generell sehen sie besonders in den Persönlichkeitsmerkmalen Neurotizismus, Extraversion und Gewissenhaftigkeit nennenswerte Zusammenhänge zur Arbeitszufriedenheit und das *Fünf-Faktoren-Modell* aufgrund ihrer Ergebnisse als geeignete Grundlage für weitere Untersuchungen der dispositionellen Determinanten der Arbeitszufriedenheit (vgl. Judge/Heller/Mount 2002: 536).

Auch das Konzept der zentralen Selbstbewertung von Judge, Locke und Durham aus dem Jahr 1997 (zitiert nach Judge et al. 1998: 18) umfasst weitere Persönlichkeitsmerkmale, welche im Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit stehen sollen. Die vier Faktoren der Persönlichkeit umfassen dabei das Selbstwertgefühl, die Selbstwirksamkeit, interne Kontrollüberzeugung und den Neurotizismus und beruhen darauf, wie Menschen sich in Bezug auf diese Faktoren selbst bewerten. Diese Aspekte der Persönlichkeit sollen teilweise eine Erklärung für die dispositionellen Determinanten der Arbeitszufriedenheit darstellen (vgl. Judge/Locke/Durham 1997, zitiert nach Judge/Locke/Durham/Kluger 1998: 18). Judge et al. fanden 1998 in einer Studie heraus, dass die vier erwähnten Faktoren der zentralen Selbstbewertung beeinflussen, wie zufrieden Mitarbeiter mit ihrer Arbeit und ihrem Leben generell sind und wie sie externe Eigenschaften der Arbeit wahrnehmen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Art, wie Menschen sich selbst wahrnehmen, auch die Wahrnehmung ihrer Umwelt beeinflusst (vgl. Judge et al. 1998: 20).

Es ist also auch möglich, dass dispositionelle Faktoren ebenso situative Faktoren beeinflussen. Jedoch existieren, wie erläutert, verschiedene Modelle und Ergebnisse zum Einfluss dispositioneller Determinanten und der alleinige Einfluss der genannten Persönlichkeitsmerkmale und soziodemographischen Faktoren ist aufgrund der komplexen Zusammenhänge, auch untereinander, schwer nachzuweisen. Infolgedessen sind weitere Studien und Untersuchungen unerlässlich, um genauere Korrelationen, und bestenfalls Kausalitäten, zwischen einzelnen dispositionellen Determinanten sowie ebenso situativen und dispositionellen Einflussfaktoren herauszufinden (vgl. Ferreira 2020: 203; Warr 1999: 407).

4.3.3 Interaktionistische Determinanten der Arbeitszufriedenheit

Das dritte Konzept, in Bezug auf die Einflussfaktoren von Arbeitszufriedenheit ist der Ansatz der interaktionistischen Determinanten. Hierbei wird die Kombination der Persönlichkeitsfaktoren mit situativen Merkmalen der Arbeit als Determinante der Arbeitszufriedenheit gesehen (vgl. Judge et al. 2001b: 28). Wie bereits bei dem Modell von Hackman und Oldham beschrieben, ist die Zuordnung zu den einzelnen Ansätzen manchmal jedoch nicht eindeutig zu treffen, sodass beispielsweise auch das Modell von Hackman und Oldham interaktionistische Komponenten aufweist (Drabe: 2015 88).

Drabe (2015: 88 f.) ordnet dem interaktionistischen Ansatz zwei Modelle zu, welche auf verschiedene Art neue Ansichten in die Arbeitszufriedenheitsforschung brachten.

1974 beschrieb Agnes Bruggemann in einem Artikel die Notwendigkeit verschiedener Formen der Arbeitszufriedenheit (283). Sie sieht die Arbeitszufriedenheit als Abwägung zwischen angenehmen und unangenehmen Komponenten der Arbeit, wobei sowohl intrinsische als auch extrinsische Faktoren der situativen Determinanten in die Bewertung mit einbezogen werden können (vgl. Bruggemann 1974: 281). Die Arbeitnehmer entwickeln aufgrund ihrer Bedürfnisse und Erwartungen einen *Soll-Wert* der Arbeitssituation, welcher mit dem tatsächlichen *Ist-Wert* ihres aktuellen Arbeitsverhältnisses verglichen wird (vgl. Bruggemann 1974: 283). Aufgrund dieser Abwägung zwischen Soll- und Ist-Wert, erfolgt eine Bewertung der Arbeitssituation auf einer Skala zwischen zufrieden und unzufrieden (vgl. Bruggemann 1974: 283). Bruggemann (1974: 283) beschreibt ebenfalls unterschiedliche Anpassungsstrategien, wie Arbeitnehmer mit den verschiedenen (Un-)zufriedenheitszuständen umgehen, wodurch sechs Arbeitszufriedenheitstypen entstehen. Aufgrund dieser neuartigen, dynamischen Betrachtungsweise des Konzepts der Arbeitszufriedenheit, erlangte das Zürcher Modell viel Resonanz in der Wissenschaft und spielt auch im 21. Jahrhundert noch eine wichtige Rolle in der Arbeitszufriedenheitsforschung (vgl. Baumgartner/Udris 2006: 112; Kauffeld/Schermuly 2014: 197; Ferreira/Suelzenbrueck/Sauer 2017).

Ebenfalls erlaubte die Einordnung in verschiedene Zufriedenheitstypen erstmals die Möglichkeit einer qualitativen Differenzierung der Arbeitszufriedenheit (vgl. Ferreira 2020: 48).

Da dieses Modell wegen seiner Komplexität in diesem Kapitel nur rudimentär wiedergegeben wird, sei beispielsweise auf die Arbeiten von Ferreira (2020: 47 ff.), Baumgartner/Udris (2006: 111 ff.) oder Ferreira/Suelzenbrueck/Sauer (2017) hingewiesen, die sich intensiver und kritisch mit der Arbeit von Bruggemann auseinandergesetzt haben.

Eine weitere Theorie, die sich mit situativen und dispositionalen Aspekten beschäftigt und deshalb zu den interaktionistischen Ansätzen gezählt werden kann, wurde 1996 von Weiss und Cropanzano veröffentlicht und ist als *Affective Events Theory* (AET) bekannt (vgl. Drabe 2015: 89). Auch diese Theorie ist äußerst komplex, weshalb im Folgenden

nur die wichtigsten Aspekte herausgegriffen werden und die Theorie knapp erklärt wird. Ausführlicher beschäftigten sich zum Beispiel Wegge und van Dick (2006) mit dem Modell. Nach Weiss und Cropanzano (1996: 12) kommt die Arbeitszufriedenheit durch affektive und kognitive Prozesse der Arbeitnehmer zustande. Dass die affektive Komponente bei Weiss und Cropanzano einen solch großen Stellenwert besitzt, ist nach Drabe (2015: 89) der wichtigste Punkt, weshalb das Modell für die Arbeitszufriedenheitsforschung von Bedeutung ist. Weiss und Cropanzano postulieren, dass die Arbeitszufriedenheit einerseits von affektiven Erlebnissen während der Arbeit beeinflusst wird, gleichzeitig jedoch auch von individuell unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmalen und von einem Soll-Ist-Wert-Vergleich verschiedener Arbeitsmerkmale (vgl. Weiss/Cropanzano 1996: 11 f.; Wegge/van Dick 2006: 20). Dieser Soll-Ist-Vergleich wird im Modell gegenüber der affektiven Komponente als kognitiver Anteil der Arbeitszufriedenheit betrachtet (vgl. Wegge/van Dick 2006: 17). Des Weiteren werden die affektiven Erlebnisse im Zusammenhang mit der Arbeit gleichzeitig als Einflussfaktoren auf das Verhalten und die Wahrnehmung der Arbeitssituation der Arbeitnehmer betrachtet (vgl. Weiss/Cropanzano 1996: 11; Wegge/van Dick 2006: 25).

Wie bereits erwähnt, ist die Theorie aufgrund der vielen Einflussfaktoren sehr komplex und die Annahmen und Zusammenhänge sind schwierig gemeinsam empirisch zu überprüfen (vgl. Wegge/van Dick 2006: 25). Da fast alle wichtigen Komponenten, Einflussfaktoren und Konsequenzen der Arbeitszufriedenheit in diesem Modell betrachtet werden, ist es jedoch auch sehr wichtig für die Wissenschaft (vgl. Wegge/van Dick 2006: 25). Für praktische Bezüge dieser Theorie fehlen bisher dennoch weitere Untersuchungen (vgl. Ferreira 2020: 47).

Die beschriebenen Theorien und Modelle zeigen, wie umfangreich allein die Forschung zu den Determinanten der Arbeitszufriedenheit ist. Deshalb gibt es auch in der Wissenschaft unterschiedliche Fazits zu interaktionistischen Einflussfaktoren. Drabe (2015: 91) postuliert, „[...] dass es bisher keine überzeugende empirische Fundierung für den interaktionistischen Ansatz gibt“. Von Rosenstiel (2003: 439) schreibt in seiner Arbeit hingegen, dass sich „Arbeitszufriedenheit aus der Interaktion von Situation und spezifisch geprägter Person ergibt“.

Abschließend kann zum jetzigen Zeitpunkt also nicht gesagt werden, welche einzelnen Determinanten die Arbeitszufriedenheit beeinflussen, da die Kausalität zwischen den Faktoren nicht geklärt werden konnte. Dazu bedarf es noch weiterer Forschung. Kirchler und Hölzl (2008: 257) erklären dazu, dass aufgrund der bisher nicht nachweisbaren Ursache-Wirkungszusammenhänge deshalb auch nicht von Determinanten und Konsequenzen gesprochen werden sollte, sondern wertfreier nur von Zusammenhängen.

4.4 Arbeitszufriedenheit und Motivation

Da Arbeitszufriedenheit häufig zusammen mit Motivation betrachtet wird (vgl. u.a. Ferreira 2020: 32; Kauffeld/Schermuly 2014: 193 ff.; Locke 1976: 1307 ff.; Nerdinger 2019c: 472 ff.; von Rosenstiel/Molt/Rüttinger 2005: 289), wird ebenfalls kurz auf diesen Zusammenhang eingegangen. Beschäftigt man sich mit dem Thema Arbeitszufriedenheit, ist durchaus ein Zusammenhang mit Arbeitsmotivation denkbar. Von Rosenstiel, Molt und Rüttinger (2005: 289) weisen darauf hin, dass bei den verschiedenen Arbeitszufriedenheitskonzepten fast immer ein Bezug zur Motivation bestehe. Zur Begriffsunterscheidung kann gesagt werden, dass sich Arbeitszufriedenheit darauf bezieht, wie ein Arbeitnehmer seine Arbeit wahrnimmt und ob diese aufgrund verschiedener Aspekte als eher positiv oder negativ empfunden wird (vgl. Kauffeld/Schermuly 2014: 201; Nerdinger 2019c: 483). Gleichzeitig ist die Orientierung der Arbeitszufriedenheit eher retrospektiv. (vgl. Kauffeld/Schermuly 2014: 201). Arbeitsmotivation bezieht sich hingegen auf Art, Richtung und Intensität des Verhaltens der Mitarbeiter und besitzt eine eher prospektive Ausrichtung (vgl. Kauffeld/Schermuly 2014: 201).

Da Wahrnehmung, Bewertung und Verhalten zusammenhängen, kann Arbeitszufriedenheit durchaus die Arbeitsmotivation beeinflussen (vgl. Nerdinger 2019c: 483). Andererseits kann Arbeitszufriedenheit jedoch auch als Ergebnis der Arbeitsmotivation gesehen werden, wie es in vielen Theorien und Konzepten der Fall ist (vgl. Nerdinger 2019c: 483; von Rosenstiel/Molt/Rüttinger 2005: 289).

4.5 Messmethoden der Arbeitszufriedenheit

Beschäftigt man sich mit der Messung der Arbeitszufriedenheit in empirischen Studien, gibt es, ebenso wie bei den Determinanten, verschiedene Ansätze, wie die Wissenschaftler an die Erhebung der Arbeitszufriedenheit herangehen. Ein wichtiger Punkt bei der Messung der Arbeitszufriedenheit ist die vorherige Definition des Begriffes. Dabei zeigen sich verschiedene Herangehensweisen. Diese sind auf die unterschiedlichen Hintergründe der vielen Studien zurückzuführen, da die Definition davon abhängt, mit welchem Ziel die Untersuchung durchgeführt wird (vgl. Gebert/von Rosenstiel 2002: 81, 359). Wie in den vorherigen Kapiteln ausgeführt, gab es nicht nur temporär verschiedenste Tendenzen der Interessen in der Arbeitszufriedenheitsforschung, sondern beispielsweise auch bei den Determinanten unterschiedliche Ansätze, welche die Auffassung des Arbeitszufriedenheitsbegriffes beeinflusst haben.

Ein wichtiger Aspekt in Bezug auf die Erhebung bildet oft die Frage, ob die globale Arbeitszufriedenheit oder die Arbeitszufriedenheit stellvertretend durch einzelne Facetten gemessen werden soll (vgl. Kauffeld/Schermuly 2014: 195; Weinert 1992: 303 f.). Bei der Bestimmung der Arbeitszufriedenheit mit einzelnen Faktoren spielen wieder situative Determinanten eine Rolle. Es wird zum Beispiel gefragt, wie zufrieden die Arbeitnehmer mit ihrem Vorgesetzten, den Kollegen oder der Bezahlung sind (vgl. Weinert 1992: 305). Dabei wurden in den unterschiedlichen Untersuchungen aufgrund der verschiedenen Auffassungen des Konstrukts, weder die gleiche Anzahl an Facetten noch die gleichen Aspekte zur Messung der Arbeitszufriedenheit genutzt. So werden beim *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Weiss 1967, zitiert nach Drabe 2015: 64) 20 Faktoren gemessen, beim *Job Description Index* von Smith, Kendall und Hulin (1969) fünf Aspekte erfasst und beim *Arbeitsbeschreibungsbogen* von Neuberger und Allerbeck (1978) neun Facetten abgefragt (vgl. Drabe 2015: 65). Weinert (1992: 305) erklärt in seiner Monographie jedoch, dass in den Untersuchungen einige Aspekte der Arbeitssituation immer wieder zu finden sind, zu welchen man die einzelnen Facetten zuordnen kann: Diese sind in Tabelle 5 aufgeführt.

Tabelle 5: Aspekte der Arbeit, denen die meisten Facetten der Arbeitszufriedenheitsmessungen zugeordnet werden können

Quelle: Eigene Darstellung nach Weinert (1992: 305)

Aspekte der Arbeitszufriedenheitsfacetten, die bei dem Großteil der Untersuchungen zu finden sind
Arbeit selbst
Führungsstil
Organisation(-sleitung)
Beförderungsmöglichkeiten
Mitarbeiter
Arbeitsbedingungen
Finanzielle und nicht-finanzielle Be- und Entlohnung
Anerkennung

Vergleicht man diese Gruppen mit den Gruppen der situativen Einflussfaktoren, erkennt man, dass sie weitgehend übereinstimmen. Dies ist nicht verwunderlich, da in diesen Untersuchungen die Facetten der Arbeitszufriedenheit gemessen werden sollen, welche die Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmer beeinflussen und somit den situativen Determinanten entsprechen. Für die Erhebung der Arbeitszufriedenheit mithilfe einzelner Facetten spricht, dass damit erkannt wird, welche Aspekte der Arbeit die Arbeitnehmer zufrieden oder unzufrieden machen (vgl. Ferreira 2020: 70). Darauf aufbauend können die einzelnen Faktoren verändert werden, um die Arbeitszufriedenheit zu verbessern (vgl. Ferreira 2020: 70).

Auch bei der Messung des Globalmaßes der Arbeitszufriedenheit wird in manchen Untersuchungen auf die Facetten zurückgegriffen. Dann wird das Globalmaß über die mathematische Verknüpfung der einzelnen Faktoren berechnet (vgl. Ferreira 2020: 69). Wie bei der Analyse der Facetten selbst, gibt es hier ebenfalls keine Einheitlichkeit bei den verwendeten Faktoren. Dies fanden Wanous und Lawler (1972: 95) in einer Metaanalyse heraus. Es herrscht in den untersuchten Studien ihrer Metanalyse keine Einigkeit darüber, welche Facetten für die Arbeitszufriedenheit von Bedeutung sind und letztendlich in die Messung der Gesamtzufriedenheit miteinbezogen werden (vgl. Wanous/Lawler 1972: 95). Sie fanden in ihrer Analyse neun verschiedene operationale

Definitionen der Arbeitszufriedenheit, die nach Weinert in zwei Untergruppen eingeteilt werden können (vgl. Weinert 1992: 304):

1. Additive und subtraktive Modelle
2. Multiplikative Modelle

Zu 1.: Die Bewertungen der einzelnen Facetten der Arbeitszufriedenheit werden miteinander addiert. Andere Wissenschaftler ermittelten die Soll- und Ist-Werte der einzelnen Facetten und berechneten durch Subtraktion die Differenz dieser Arbeitsfaktoren.

Zu 2.: In anderen Untersuchungen wurden sowohl die Variablen der Arbeitssituation bestimmt als auch deren Gewichtung durch die Arbeitnehmer. Anschließend wurde die Wichtigkeit der einzelnen Facetten mit den zugehörigen Arbeitsaspekten multipliziert und alle Produkte addiert, um auf die Gesamtzufriedenheit zu kommen.

Durch die verschiedenen Messverfahren und operationalen Definitionen sind die Ergebnisse dieser Messmethoden empirisch jedoch nicht vergleichbar (vgl. Weinert 1992: 304).

Eine andere Erfassung des Globalmaßes der Arbeitszufriedenheit erfolgt durch die Abfrage der Gesamtarbeitszufriedenheit, sodass nicht zwischen einzelnen Facetten differenziert wird (vgl. Ferreira 2020: 69).

Aber nicht nur quantitative Messungen des Globalmaßes der Arbeitszufriedenheit wurden vorgenommen. Kunin entwickelte in den 1950er Jahren die sog. Kunin-Skala, nach der die Arbeitnehmer anhand verschiedener Gesichter mit erkennbar unterschiedlichen Emotionen auf einer fünfstufigen Skala von sehr unzufrieden bis sehr zufrieden ihre Arbeitszufriedenheit ankreuzen sollten (vgl. Kunin 1955: 70 f.).

Ob die Arbeitszufriedenheit als globales Maß oder durch einzelne Facetten ermittelt werden sollte, kann nicht genau geklärt werden. In der Literatur gibt es dazu unterschiedliche Meinungen (vgl. Ferreira 2020: 70).

Die Methoden zur Erhebung unterscheiden sich auch in der Art, wie die Wissenschaftler an Informationen gelangen. Von Rosenstiel führt drei verschiedene Messverfahren auf: Schriftliche Befragungen, zum Beispiel durch Fragebögen, Mündliche Interviews und objektive Verfahren (vgl. von Rosenstiel 2003: 432).

Letztere werden in kaum einer anderen Abhandlung mit dem Thema Arbeitszufriedenheit angesprochen. Von Rosenstiel (2003: 433) bringt als Beispiel die Messungen von physiologischen Vorgängen an. Dass diese Methoden kaum Beachtung finden, ist auch darauf zurückzuführen, dass diese Verfahren aus methodischen und ökonomischen Gründen kaum durchgeführt werden (vgl. von Rosenstiel 2003: 433). Deshalb wird im weiteren Verlauf nur auf schriftliche Befragungen und mündliche Interviews näher eingegangen.

Da die Studien meist in Unternehmen direkt durchgeführt werden und infolgedessen der ökonomische Gesichtspunkt hierbei eine entscheidende Rolle spielt, wurde und wird der Großteil der Daten mithilfe schriftlicher Befragungen der Arbeitnehmer erhoben (vgl. Neuberger 1974: 76; von Rosenstiel/Molt/Rüttinger 2005: 293). Ein weiterer Vorteil ist die Gewährleistung der Anonymität der Befragten (vgl. von Rosenstiel 2003: 433). Nachteile der schriftlichen Befragung stellen dabei besonders die meist geschlossenen Fragen dar. Es ist dabei nicht klar, ob wirklich die Ursachen für die Arbeits(-un)zufriedenheit ermittelt werden, da man nicht weiter nachfragen kann (vgl. von Rosenstiel 2003: 433). In der Literatur wird oft angemerkt, dass die Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmer häufig einen erstaunlich hohen Wert erreicht. 80 bis 90 Prozent der Befragten geben in verschiedenen Studien an, dass sie zufrieden oder sehr zufrieden mit ihrer Arbeit seien (vgl. u.a. Drabe 2015: 67; Six/Kleinbeck 1989: 370). Galliker fand 1979 heraus, dass bei unstrukturierten Interviews häufiger kritische Anmerkungen zur Arbeitssituation vorkommen, was mit der bewussten Beschäftigung der Fragen zu erklären ist (vgl. Galliker 1979, zitiert nach Six/Kleinbeck 1989: 371). Die hohen positiven Bewertungen könnten jedoch noch durch weitere Aspekte der Datenerhebung erklärt werden, die im weiteren Verlauf des Unterkapitels angesprochen werden. Trotz möglicher Fehlerquellen gibt es bereits seit einigen Jahrzehnten standardisierte Fragebögen, welche zur Messung der Arbeitszufriedenheit auch heute noch herangezogen werden. Exemplarisch werden hier zwei näher beschrieben.

Der *Job Description Index* (JDI) von Smith, Kendall und Hulin (1969) wurde weltweit eingesetzt und ist bis heute einer der populärsten Fragebögen zur Arbeitszufriedenheit (vgl. Ferreira 2020: 78). Ihr Fragebogen beschäftigt sich mit einem Ansatz der eher empirisch gestützt als theoriebasiert ist und besonders die externen Faktoren der Arbeit berücksichtigt (vgl. Weinert 1992: 309). Wie bereits erwähnt, werden fünf verschiedene

Bereiche der Arbeit abgedeckt (Arbeit selbst, Bezahlung, Beförderungsmöglichkeiten, Vorgesetzter/Führungsstil, Kollegen (vgl. Smith/Kendall/Hulin 1969: 30). Diese Aspekte werden durch beschreibende Adjektive bzw. Aussagen abgefragt. Für jedes dieser Items soll der Befragte mit *Ja*, *Nein* oder *Weiß nicht* antworten, wobei jede dieser drei Antwortmöglichkeiten unterschiedliche gewichtet wird (vgl. Smith/Kendall/Hulin 1969: 31, 41). Trotz seiner leichten Umsetzbarkeit und häufigen Anwendung, ist der Fragebogen nicht frei von Kritik. Als verbesserungswürdig wurde beispielsweise angemerkt, dass die Arbeitszufriedenheit mit den einzelnen Facetten nicht als globales Maß, sondern nur über die vorgegebenen Eigenschaften-Items selbst bestimmt wird (vgl. Ferreira 2020: 79). Außerdem wurde angemerkt, dass im Fragebogen keine Facetten zu den Arbeitsbedingungen existieren, obwohl diese Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben (vgl. Ferreira 2020: 79).

Die deutsche Version und eine Weiterentwicklung des JDI ist der *Arbeitsbeschreibungsbogen* (ABB) von Neuberger und Allerbeck (1978) (vgl. Kauffeld/Schermuly 2014: 195; von Rosenstiel/Molt/Rüttinger 2005: 294). Für Neuberger und Allerbeck ist Arbeitszufriedenheit eine kognitiv-evaluative Einstellung zu einzelnen Facetten des Arbeitsumfelds, sodass, wie auch beim JDI, einzelne Aspekte der Arbeit erfasst werden (vgl. Neuberger/Allerbeck 1978: 15; von Rosenstiel/Molt/Rüttinger 2005: 294). Die beiden Psychologen erweiterten die fünf Facetten des JDI auf neun Aspekte in ihrem Arbeitsbeschreibungsbogen (vgl. Ferreira 2020: 82). Diese umfassen Kollegen, Vorgesetzte, die Tätigkeit selbst, äußere Bedingungen, Organisation und Leitung, Berufliche Weiterbildung, Bezahlung, Arbeitszeit und Arbeitsplatzsicherheit (vgl. Neuberger/Allerbeck 1978: A 35; Ferreira 2020: 82). Für jeden Aspekt stehen ebenfalls verschiedene Items (81 insgesamt) zur Verfügung, die Eigenschaften der verschiedenen Facetten beschreiben und nach ihrem Auftreten im Arbeitsalltag des Mitarbeiters angekreuzt werden müssen. In Abbildung 3 ist der Arbeitsaspekt *Kollegen* mit den entsprechenden Items angegeben.








Meine Kollegen				
Gemeint sind die Kollegen und Kolleginnen, mit denen Sie unmittelbar zusammenarbeiten und arbeitsbezogenen Kontakt haben (es ist klar, dass Sie hier nur ein Durchschnittsurteil angeben können).				
1. stur	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
2. hilfsbereit	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
3. zerstritten	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
4. sympathisch	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
5. unfähig	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
6. guter Zusammenhalt	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
7. faul	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
8. angenehm	ja <input type="checkbox"/>	eher ja <input type="checkbox"/>	eher nein <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
9. In Allem: wie zufrieden sind Sie mit Ihren Kollegen und Kolleginnen?	 <input type="checkbox"/>	  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	   <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>

Abbildung 3: Beispiel aus dem Arbeitsbeschreibungsbogen nach Neuberger und Allerbeck zum Arbeitsaspekt *Meine Kollegen*

Quelle: Eigene Darstellung nach Neuberger und Allerbeck (1978: A 31)

Diese können jedoch anhand von vier Aussagen (*Ja / Eher Ja / Eher Nein / Nein*) angekreuzt werden (vgl. Neuberger/Allerbeck 1978: A 31 ff.). Neu im Vergleich zum JDI ist ebenfalls, dass unter jeder der neun Facetten anhand einer siebenstufigen Kunin-Skala eine Gesamtbewertung zur Zufriedenheit für den jeweiligen Aspekt abgegeben werden kann (vgl. Neuberger/Allerbeck 1978: A 31 ff.). Damit kann über den gesamten Fragebogen ein globales Maß der Arbeitszufriedenheit miterfasst werden (vgl. Ferreira 2020: 83). Die Auswertung erfolgt maschinell oder manuell über eine bestimmte, für den Fragebogen entwickelte, Berechnung der angekreuzten Items (vgl. Neuberger/Allerbeck 1978 A 30).

Die beiden Wissenschaftler griffen einige der Kritikpunkte am JDI auf und versuchten, diese im ABB zu verbessern. Beispielweise kann der Befragte aufgrund des Fehlens der *Weiß nicht*-Kategorie, keine ausweichende Antwort geben und weitere fehlende Facetten zur Arbeitssituation wurden ergänzt (vgl. Ferreira 2020: 83). Trotzdem werden auch durch diesen Fragebogen die Befragten durch die Vorgabe spezieller Arbeitsaspekte in ihren Antwortmöglichkeiten begrenzt. Mögliche weitere Quellen der Arbeitsunzufriedenheit könnten so nicht erfasst werden (vgl. Ferreira 2020: 83).

Aufgrund der in vielen Untersuchungen nachgewiesenen Validität und Reliabilität dieser Methode (Nerdinger 2019c: 466) und der überschaubaren Anzahl an Fragen, wird in dieser Abschlussarbeit auf die Aspekte des Arbeitsalltags aus diesem Fragebogen zurückgegriffen.

Die andere Möglichkeit Daten der Arbeitnehmer zu ihrer Arbeitszufriedenheit zu erfassen, sind qualitative Interviews. Bereits Locke (1976: 1336) mahnte Mitte der 1970er Jahre in seinem Artikel, dass zu wenig Interviews zur Erhebung der Arbeitszufriedenheit durchgeführt werden würden, obwohl diese wichtige Erkenntnisse zur Arbeitszufriedenheitsforschung beitragen könnten. Nur durch genügend Informationen zur Person und dem zu messenden Aspekt seien valide Ergebnisse zu erwarten (vgl. Locke 1976: 1343). Durch Interviews ist es möglich, weitere Fragen zu stellen und wichtige Aspekte für den Arbeitnehmer genauer zu klären, welche unter Umständen ebenfalls Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben könnten (vgl. von Rosenstiel 2003: 432; Gebert/von Rosenstiel 2002: 361). Auch weist von Rosenstiel darauf hin, dass nur durch Interviews wichtige Erkenntnisse für die Arbeitszufriedenheitsforschung gewonnen werden konnten und gibt als Beispiel die Hawthorne-Studien von Roethlisberger und Dickson an (vgl. Gebert/von Rosenstiel 2002: 361). Ein Nachteil der Interviewmethode ist jedoch, dass sie sehr zeitaufwendig und damit auch unökonomisch ist (vgl. von Rosenstiel 2003: 433). Zudem sind die Ergebnisse aus Interviews schwer miteinander vergleichbar und die Anonymität zwischen Fragenden und Befragten ist nicht gegeben (vgl. von Rosenstiel 2003: 433). Die fehlende Anonymität kann unter Umständen auch dazu führen, dass der Befragte eher sozial erwünschte Antworten äußert, was zu falschen Ergebnissen führen kann (vgl. Neuberger 1974: 42).

Für eine ausführliche Erklärung der einzelnen Messmethoden, deren Vor- und Nachteile sowie detaillierte Ausführungen zu den Abläufen der Befragungen, sei auf die Monographie *Messung der Arbeitszufriedenheit* von Oswald Neuberger hingewiesen, welche in der Literatur eine wichtige Quelle darstellt.

Generell gibt es bei Messungen zu vergangenen Erfahrungen verschiedene Fehlerquellen, welche die Ergebnisse verfälschen können. Dies gilt auch für das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit, da diese in den meisten Fällen retrospektiv erfasst wird (Kauffeld/Schermuly 2014: 195). Neben der Verzerrung durch sozial erwünschte

Antworten, gibt es die Fehlerquelle der banalen Ereignisse (vgl. Kirchler et al. 2000: 105). Die Arbeitszufriedenheit entsteht als Zusammenspiel aus alltäglichen und meist unwichtigen Ereignissen (vgl. Kirchler et al. 2000: 105). Jedoch können sich Menschen bei alltäglichen, nicht wichtigen Geschehnissen aus ihrer Arbeit nicht mehr genau an alle Details erinnern und greifen bei der Beantwortung der Untersuchungsfragen unbewusst auf Stereotype zurück. Damit entspricht die Antwort nicht mehr ganz den erfahrenen Erlebnissen in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit (vgl. Kirchler et al. 2000: 105 f.).

Aufgrund der Präferenzinstabilität können sich Menschen nicht genau daran erinnern, was sie in der Vergangenheit bevorzugt haben (vgl. Kirchler et al. 2000: 107). Nach Kahnemann (1994: 29) werden Erfahrungen nach der *Spitzen-End-Regel* beurteilt. Das bedeutet, dass nicht die gesamte Dauer des Erlebnisses in die Beurteilung des Geschehens miteinbezogen wird. Besonders negative oder positive Höhepunkte und ob das Ende angenehm oder unangenehm war, bleibt in Erinnerung (vgl. Kahnemann 1994: 29). Bezogen auf die Arbeitszufriedenheitsforschung bedeutet dies, dass Vorkommnisse unterschiedlich erinnert werden, je nachdem, wie die Höhepunkte und das Ende beurteilt wurden (vgl. Kirchler et al. 2000: 108).

Ein weiterer wichtiger Einflussfaktor auf die Befragungssituation ist die Stimmung der Probanden (vgl. Kirchler et al. 2000: 109). Sie erinnern sich eher an negative bzw. positive Ereignisse, wenn sie zum Zeitpunkt der Befragung in negativer bzw. positiver Stimmung sind (vgl. Kirchler et al. 2000: 109). Dies führt dazu, dass die Anzahl an negativen oder positiven Geschehnissen retrospektiv falsch eingeschätzt wird (vgl. Kirchler et al. 2000: 109).

Es ist also nicht ohne weiteres möglich, ein valides Ergebnis der Arbeitszufriedenheit einzelner Arbeitnehmer zu erhalten. Weiterhin herrscht, wie aufgezeigt, auch in der Wissenschaft Uneinigkeit darüber, wie genau die Arbeitszufriedenheit zu messen ist. Letztendlich kann nur weitere Forschung dazu beitragen, das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit besser zu verstehen. Dabei kann nur durch genaue Vorbereitung und Durchführung versucht werden, Verzerrungen der Ergebnisse durch methodische Fehler so gering wie möglich zu halten.

4.6 Begriffsdefinition

Aufgrund der unterschiedlichen Disziplinen, die sich mit Arbeitszufriedenheit beschäftigen und den damit einhergehenden vielfältigen Forschungsfragen und -zielen, die in den vergangenen Jahrzehnten verschiedenste Ansätze und Herangehensweisen verfolgten, ist die Frage nach einer einheitlichen Definition nicht einfach zu beantworten (vgl. Fischer 1989: 10). Trotz – oder gerade wegen der unzähligen Publikationen zur Arbeitszufriedenheit – ist dieses Thema äußerst komplex und die Begriffsdefinition hängt stark vom Ziel der Arbeit ab. Wie in den vorherigen Unterkapiteln dargelegt, gibt es verschiedenste Theorien und Modelle, denen ebenfalls unterschiedliche Auffassungen von Arbeitszufriedenheit zugrunde liegen.

Arbeitszufriedenheit ist ein Konstrukt, sodass andere Indikatoren notwendig sind, um Arbeitszufriedenheit zu ermitteln (vgl. Ferreira 2020: 73). Dies ist ein Grund, weshalb die Facetten der Arbeitssituation mit in die Definition der Arbeitszufriedenheit in dieser Abschlussarbeit aufgenommen werden. Da sich diese Arbeit darüber hinaus mit einzelnen Arbeitnehmern und deren individueller Arbeitszufriedenheit beschäftigt, wird eine Definition benötigt, welche das Individuum in den Vordergrund stellt. Deshalb wird die Betrachtungsweise von Rosenstiel miteinbezogen, die besagt, dass „die Facettenanalyse [...] in der Arbeitszufriedenheit ein auf das Individuum bezogenes Konzept [ist]“ (von Rosenstiel 2003: 422). Das ist ein weiterer Grund, weswegen Faktoren der Arbeitssituation in den Interviews, ebenso wie in der Definition, eine Rolle spielen. Weiter schreibt von Rosenstiel, dass die Arbeitszufriedenheit in der Wissenschaft zwar so gut wie immer mit Motivationstheorien in Verbindung gebracht werde (vgl. u.a. Ferreira 2020: 32; Locke 1976: 1307 ff.; Nerdinger 2019c: 472 ff.; von Rosenstiel/Molt/Rüttinger 2005: 289), man dabei jedoch bedenken müsse, dass die Zufriedenheit damit mit dem Zeitpunkt der Motivbefriedigung verbunden und von kurzer Dauer sei. Arbeitszufriedenheit werde in der empirischen Forschung meist jedoch als stabile und temporär langanhaltende Einstellung zu jenem Konstrukt angesehen (vgl. von Rosenstiel 2003: 424). Damit ist die „Arbeitszufriedenheit [...] die Einstellung zur Arbeit und zur Arbeitssituation in ihren verschiedenen Aspekten“ (von Rosenstiel 2003: 424). Da in dieser Arbeit der Frage nachgegangen wird, inwiefern kulturelle Hintergründe eine Rolle bei der Arbeitszufriedenheit spielen und kulturelle Prägung langfristig das Denken, Handeln und die Einstellungen des Individuums beeinflusst (vgl.

Kauffeld/Thomas 2014: 189), wird Arbeitszufriedenheit des Weiteren als Einstellung des Individuums zur Arbeit verstanden.

Wie bereits bei der Theorie von Weiss und Cropanzano beschrieben, sollen sowohl affektive als auch kognitive Komponenten einen Anteil an der Arbeitszufriedenheit haben. Auch Wegge und van Dick (2006: 13) erklären, dass Einstellungen eine emotionale und kognitive Komponente beinhalten. Dabei umfasse die kognitive Komponente ein „[...] zeitlich stabiles, im Gedächtnis der Person verfügbares Wissen sowie Überzeugungen zum jeweiligen Einstellungsobjekt“ (Wegge/van Dick 2006: 13). Wenn die beeinflussende, kognitive Komponente zeitlich stabil ist, könnte es auch sein, dass erlernte, kulturelle Wahrnehmungs-, Beurteilungs- und Verhaltensmuster die Einstellung zur Arbeitszufriedenheit mitprägen, da auch diese Schemata durch Enkulturation in jungen Jahren erworben werden und unsere Wahrnehmung, unsere Beurteilungen, unser Denken und Verhalten langfristig unbewusst beeinflussen (vgl. Thomas 2005a: 23)

Trotzdem bleibt noch die Frage, wie sich die Einstellung zur Arbeitszufriedenheit bildet. In vielen Modellen wird Arbeitszufriedenheit als Ergebnis eines Soll-Ist-Wert-Vergleichs verschiedener Arbeitsmerkmale verstanden. Auch Locke definierte Arbeitszufriedenheit bereits 1969 als Soll-Ist-Wert-Vergleich: “Job satisfaction and dissatisfaction are a function of the perceived relationship between what one wants from one's job and what one perceives it as offering or entailing” (Locke 1969: 316). Da Enkulturation auch die Wahrnehmung und Beurteilung der erlebten Ereignisse beeinflusst (Thomas 2014: 23), kann durch verschiedene kulturelle Prägungen der Soll-Ist-Wert-Vergleich unterschiedlich ausfallen. Deshalb wird im weiteren Verlauf der Soll-Ist-Wert-Vergleich als Grundlage für die Einstellung zur Arbeitszufriedenheit betrachtet.

Fasst man die hier aufgeführten Erkenntnisse der Arbeitszufriedenheitsforschung zusammen, welche auch in anderen Definitionen wichtige Bestandteile ausmachen, wird Arbeitszufriedenheit in dieser Arbeit definiert als *positive Einstellung des Individuums zu verschiedenen Facetten seiner Arbeit, auf Grundlage eines Soll-Ist-Wert-Vergleichs zwischen erwünschten und wahrgenommenen Aspekten der Arbeitssituation.*

4.7 Arbeitszufriedenheit und Kultur

Wie bisher dargelegt, haben sich die Forschungsinteressen zur Arbeitszufriedenheit im Laufe der Jahrzehnte immer wieder geändert, wobei die Entwicklung der Arbeitswelt und der Gesellschaft allgemein einen wichtigen Einfluss darauf hatten. Ein Bereich, der in der Arbeitszufriedenheitsforschung seit einigen Jahrzehnten in verschiedenen Studien thematisiert wird, ist der Einfluss der kulturellen Hintergründe der Arbeitnehmer. Fischer (2006: 7) merkt an, dass durch die Globalisierung die Arbeitszufriedenheit auch im interkulturellen Kontext betrachtet werden sollte. Und bereits 1989 postulierte er, dass zur Bestimmung der Arbeitszufriedenheit, die in der jeweiligen Kultur vorherrschenden Werte beobachtet werden sollten (vgl. Fischer 1989: 28). Müller (2008: 96) schrieb Anfang der 2000er Jahre zu kulturellen Einflüssen auf die Arbeitszufriedenheit, dass nur wenige Untersuchungen zu diesem Thema existierten, und Ferreira erklärte 2020, dass der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und kulturellen Hintergründen auch in den nächsten Jahren weiter an Bedeutung gewinnen wird (vgl. Ferreira 2020: 202). Doch auch wenn das Thema in der Arbeitszufriedenheitsforschung (noch) nicht so umfassend erforscht wurde, wie andere Zusammenhänge, gab es auch in den vorherigen Jahrzehnten einige Untersuchungen, welche sich den kulturellen Einflüssen auf die Arbeitszufriedenheit widmeten (vgl. u.a. Simonetti/Weitz 1972). Dabei spielten in den 1960er und Anfang der 1970er Jahre jedoch noch vermehrt Rassenunterschiede in den Studien zur Arbeitszufriedenheit eine Rolle (vgl. Weinert 1992: 296). In den 1980er und 1990er Jahren wurden dann vermehrt Untersuchungen zu Unterschieden in der Arbeitszufriedenheit von Arbeitnehmern unterschiedlicher Nationen veröffentlicht (vgl. Weinert 2015: 275). Hierbei wurde jedoch nur aufgezeigt, dass sich die Arbeitszufriedenheitsergebnisse je nach Land unterscheiden. Auf die genauen Ursachen der Unterschiede wurde nicht näher eingegangen (vgl. Six/Felfe 2006: 258; Weinert 2015: 275). Im weiteren Verlauf der Forschung rückten besonders die unterschiedlichen Werte der verschiedenen Kulturen als Erklärung in den Fokus der Studien, wobei die Kulturdimensionen Hofstede's in den Untersuchungen immer wichtiger wurden (vgl. Weinert 2015: 275).

In der heutigen Forschung sind besonders die Facettenanalyse und Gesamtarbeitszufriedenheit wichtige Anknüpfungspunkte in der interkulturellen Betrachtung der Arbeitszufriedenheitsforschung. Da die unterschiedlichen Aspekte der

Arbeitssituation in verschiedenen Kulturen unterschiedlich gewichtet werden, gibt es kulturabhängige Unterschiede in der Zusammensetzung der Gesamtzufriedenheit (vgl. Müller 2008: 97; Six/Felfe 2006: 260). Deshalb sei es wichtig zu bedenken, dass Modelle, welche im Umfeld einer Kultur entwickelt wurden, nicht ohne weiteres auch in einer anderen Kultur Gültigkeit haben könnten (vgl. Six/Felfe 2006: 248). Auf diese Annahme gehen Nie und Sousa-Poza (2017: 2) in ihrer Publikation ein. Sie postulieren, dass es fraglich sei, ob sich die Determinanten der Arbeitszufriedenheit, welche auf Grundlage von westlichen Forschern ermittelt wurden, auf den konfuzianistisch geprägten Arbeitsalltag übertragen ließen.

Vor diesem allgemeinen Hintergrund gibt es inzwischen einige Studien zur Arbeitszufriedenheit im interkulturellen Bereich. Da auch das Thema Kultur als Konstrukt ein komplexes Thema darstellt, das sehr subjektiv aufgefasst werden kann, existieren hier ebenfalls verschiedene Herangehensweisen, Arbeitszufriedenheit im kulturellen Kontext zu untersuchen (vgl. Kauffeld/Thomas 2014: 175; Müller 2008: 105 f.). Meist wird die Nationalkultur als Referenzpunkt herangezogen und dabei werden Kulturdimensionen oder -standards bereits existierender Studien, überwiegend von Hofstede, betrachtet (vgl. u.a. Ahmad/Alhammad/Jameel 2021; Eskilden/Kristensen/Antvor 2010; Hauff/Richter/Tressin 2015; Ng/Sorensen/Yim 2009). Jedoch gibt es auch Arbeiten, die andere Studien als von Hofstede oder Thomas als Grundlage für kulturelle Werte nutzen, wie zum Beispiel der *European Value Survey* (vgl. u.a. Pacheco/Van der Westhuizen/Ghobadian/Webber/O'Regan 2016; Van der Westhuizen/Pacheco/Webber 2012). Die Untersuchungen beschäftigen sich entweder mit den Auswirkungen der Kulturdimensionen oder -standards auf einzelne Facetten der Arbeitssituation, bzw. auf die globale Arbeitszufriedenheit (vgl. u.a. Hauff/Richter 2015). Oder die Arbeiten erforschen die Unterschiede in der Bedeutung bzw. Gewichtung der einzelnen Arbeitsaspekte sowie die Unterschiede in der Gesamtarbeitszufriedenheit in verschiedenen Ländern (vgl. u.a. Sousa-Poza/Sousa-Poza 2000).

Da es eine lange Tradition der Arbeitszufriedenheitsforschung im englischsprachigen Raum gibt, sind Vergleiche mit Ländern, wie den USA und Großbritannien, häufig anzutreffen, genauso wie Unterschiede in westeuropäischen Ländern, bzw. Vergleiche zwischen westeuropäischen Ländern und ostasiatischen Nationen (vgl. Li 2017: 255).

Studien zu Unterschieden innerhalb eines Landes, einer Firma, oder sogar innerhalb Asiens existieren kaum (vgl. Li 2017: 255).

Obwohl sich Kultur nicht auf Ländergrenzen beschränken lässt (vgl. Thomas 2005a: 22) und sich Arbeitszufriedenheit damit auch innerhalb der Länder zwischen verschiedenen Regionen oder Städten unterscheiden könnte, gibt es dazu kaum Untersuchungen. Was wohl auch auf die, in diesem Fall, schwierige Abgrenzung der Region, und Bestimmung der zu untersuchenden Kulturdimensionen und -standards, zurückzuführen ist. Des Weiteren gibt es, wie bereits in der Einleitung angesprochen, keine Studien zur Arbeitszufriedenheit von chinesischen Arbeitnehmern in Deutschland.

Sowohl das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit als auch das Thema Kultur stellen also komplexe und gleichzeitig forschungsrelevante Bereiche dar, denen auch im wechselseitigen Zusammenhang mehr Interesse entgegengebracht werden sollte, um den Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt begegnen zu können.

5 METHODISCHES VORGEHEN

In dieser Arbeit wurde auf eine qualitative Forschungsmethode zurückgegriffen, weil bei der Arbeitszufriedenheit die Wahrnehmung einzelner Individuen im Vordergrund steht. Nach Flick, von Kardoff und Steinke (2019: 14), trägt qualitative Forschung dazu bei, die Beweggründe und das Handeln der einzelnen Personen besser verstehen zu können und somit neue Erkenntnisse zu gewinnen. Innerhalb der qualitativen Forschungsmethoden stellen Interviews eine gute Möglichkeit dar, die Wahrnehmung, Meinungen und Handlungen einzelner Personen in spezifischen Situationen besser nachvollziehen und verstehen zu können (vgl. Hopf 2019: 350). Deshalb wurden Experteninterviews für diese Masterarbeit durchgeführt, wobei die Experten in dieser Arbeit chinesische Arbeitnehmer in Deutschland waren. Da die interviewten Personen darüber hinaus möglichst frei über ihre Erfahrungen zu ihrem Leben und ihrem Arbeitsalltag erzählen, gleichzeitig aber auch gewisse Aspekte des Fragebogens zur Arbeitszufriedenheit abgedeckt werden sollten, wurden teilstrukturierte, leitfadengestützte Interviews als Methode gewählt. Teilstandardisierte Interviews, die sich auf einen Interviewleitfaden beziehen, strukturieren einerseits das Interview und ermöglichen so eine organisierte Interviewführung. Gleichzeitig lässt diese Interviewform auch Platz für Nachfragen, neue

Fragen, falls nötig, und eine an die Interviewpartner angepasste Abfolge der Interviewfragen (vgl. Hopf 2019: 351). Um die Forschungsfragen zu beantworten, wurden deshalb elf teilstrukturierte Interviews mit chinesischen Arbeitnehmern in Deutschland geführt.

5.1 Sampling und Datenerhebung

Da die Arbeitszufriedenheit durch verschiedene Faktoren beeinflusst sein kann, sollten die Interviewpartner einerseits eine möglichst homogene Gruppe an chinesischen Arbeitnehmern darstellen, andererseits jedoch auch in unterschiedlichen Firmen und möglichst heterogenen Branchen arbeiten. Deshalb sollten die Befragten folgende Kriterien erfüllen:

1. In China geboren, aufgewachsen und dort zur Schule gegangen sein
2. Erst zum Studium dauerhaft nach Deutschland gekommen sein
3. In einem ähnlichen Alter sein
4. In Deutschland leben
5. In einem Unternehmen in Deutschland angestellt sein

Durch den ersten und zweiten Punkt sollte sichergestellt werden, dass die Interviewpartner lange genug durch die chinesische Kultur geprägt wurden. Jedoch auch lange genug in Deutschland leben, dass sie auch die deutsche Kultur kennenlernen konnten. Das Alter ist von Bedeutung, da sich die Arbeitszufriedenheit mit dem Alter ändert (vgl. Kauffeld/Schermuly 2014: 199). Die Art, Größe und Branche, in der das Unternehmen tätig ist, in welchem sie arbeiteten, war nicht von Relevanz. Damit sollte ein möglichst breites Spektrum an Unternehmen und Unternehmenskulturen abgedeckt werden, um mögliche Einflussfaktoren durch unternehmensinterne Aspekte auf die Arbeitszufriedenheit weitgehend auszuschließen. Da die Erfüllung der einzelnen Kriterien von Bedeutung für die Reliabilität der Forschung ist, wurde auf das Schneeballverfahren zurückgegriffen, um passende Interviewpartner zu finden. Damit wurde die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass gezielt geeignete Interviewpartner angesprochen werden und diese auch wirklich entsprechende Kriterien erfüllen, da die Kontaktpersonen deren Geschichte und Lebensumstände kennt. Gleichzeitig muss bedacht werden, dass durch die Vorselektion der potentiellen Interviewpartner durch die befragte Person, eine Verzerrung der Ergebnisse auftreten kann, da dadurch der Zugang

nur zu ihr vertrauten Personen stattfindet. Andere infrage kommende Interviewpartner werden nicht interviewt, sodass deren Antworten nicht mit beachtet werden können (vgl. Misoch 2019: 207 f.). Diese mögliche Verzerrung könnte durch weitere Forschung überprüft werden.

Die potentiellen Interviewpartner wurden in einer allgemeinen Erklärung über das Thema der Masterarbeit, den Umfang des Interviews und den Datenschutz informiert und unterschrieben eine Einwilligungserklärung zur Datennutzung, bevor die Interviews durchgeführt wurden. Die Interviews selbst wurden online über die Plattform *Zoom* zwischen März und August 2023 durchgeführt. Durch die Durchführung von Online-Interviews war die Terminfindung einfacher, da beide Beteiligten zeitlich und örtlich unabhängiger waren. Des Weiteren war auch möglich, Interviewpartner aus ganz Deutschland zu interviewen. Gleichzeitig konnte jedoch nicht gewährleistet werden, dass sich die Interviewpartner allein und an einem ruhigen Ort ungestört aufhielten. So befand sich eine Person zum Zeitpunkt des Interviews in einem Park und eine andere Person zusammen mit einem Mitbewohner in einem Raum, weshalb akustisch nicht alles zu verstehen war und ebenfalls nicht ausgeschlossen werden kann, dass die anwesenden Menschen und das unruhige Umfeld die Antworten, durch Ablenkung, verfälschten.

Die Interviews dauerten zwischen 30 und 90 Minuten und wurden hauptsächlich an Arbeitstagen am Abend durchgeführt, weshalb die Interviewpartner zeitliche Begrenzungen vorgaben. Infolgedessen waren vertiefende Gespräche über einzelne Fragen des Leitfadens häufig nicht möglich. Ausführlichere Interviews über einzelne Aspekte des Leitfadens wären deswegen für weitere Forschungen von Interesse. Insgesamt wurden elf Interviews geführt. Die Interviews wurden über die genannte Plattform aufgezeichnet, um eine anschließende Transkription zu ermöglichen. Den Interviewpartnern wurde dabei freigestellt, ob sie das Interview auf Deutsch oder Englisch durchführen möchten. Die Fragen wurden durch die Autorin übersetzt.

Sieben Interviews wurden auf Deutsch geführt, drei vollständig auf Englisch und eines zunächst auf Deutsch begonnen und auf Englisch zu Ende geführt. Tabelle 6 zeigt allgemeine Informationen zu den Interviewpartnern. Da die meisten der befragten Personen darum baten, anonym zu bleiben und auch durch deren Biografien nicht erkenntlich zu werden, wurden die Transkripte stark anonymisiert. Wie die Transkripte

anonymisiert wurden, ist in Kapitel 5.3 näher erläutert. Deshalb zeigt Tabelle 6 nicht die demographischen Daten der einzelnen Interviewpartner, sondern eine Übersicht der wichtigsten allgemeinen Informationen aller Interviewpartner

Tabelle 6: Allgemeine Informationen zu den Interviewpartner

Quelle: Eigene Daten

Alter Ø	32 Jahre
Geschlecht	9 weiblich 2 männlich
Kinder	1 Kind 10 kein Kind
Höchste berufliche Qualifikation	10 Masterabschluss 1 Bachelorabschluss
Zeit in Deutschland Ø	10 Jahre
Vor dem Aufenthalt in Deutschland Deutsch gelernt	6 nein 4 ja 1 keine Antwort
Branche des aktuellen Arbeitgebers	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensberatung • Finanz- und Bankensektor • Handel • Bildungswesen • Dienstleistungsbranche
Jahre in aktueller Position Ø	2 Jahre

Zwei Interviewpartner waren männlich, alle anderen weiblich. Das Alter der interviewten Personen lag zwischen 28 und 40 Jahren, wobei neun der elf Befragten Anfang dreißig waren. Die Interviewpartner kamen aus acht verschiedenen Provinzen in China. Acht der interviewten Personen kamen für ein Masterstudium nach Deutschland. Die restlichen drei für ein Bachelorstudium, ein Praktikum während des Masterstudiums oder sind nach einem Austauschjahr während der Schulzeit in Deutschland geblieben. Zehn der Befragten hatten zum Zeitpunkt des Interviews einen Masterabschluss und eine Person einen Bachelorabschluss. Die meisten der Interviewpartner lebten seit sieben bis zwölf Jahren in Deutschland. Eine Person war schon über zwanzig Jahre in Deutschland und eine andere war erst zwei Jahre zuvor endgültig nach Deutschland gezogen. Mehr als die Hälfte der Befragten lernte erst während ihres Studiums in Deutschland die deutsche

Sprache. Vier Personen hatten schon während des Bachelorstudiums in China Deutsch gelernt und bei einer Person gab es dazu keine Antwort. Die Interviewpartner arbeiteten in Unternehmen aus den Branchen der Unternehmensberatung, des Finanz- und Bankensektor, des Handels, Bildungswesens und der Dienstleistungsbranche. Dabei reichten die Positionen der Befragten vom Berufseinsteiger als Angestellter, bis ins mittlere Management. Die Bereiche, in welchen die interviewten Personen tätig waren, umfassen Organisation und Verwaltung, Beratung, Datenanalyse und Marketing. Drei der elf Personen arbeiteten zum Zeitpunkt der Interviews im gleichen Unternehmen. Zwei weitere hatten sich ebenfalls im gleichen Unternehmen kennengelernt, arbeiteten nun jedoch in verschiedenen Firmen. Die anderen Personen kannten sich über das Studium oder Freizeitaktivitäten. Jeder Interviewpartner lebte zur Zeit der Interviews in einer deutschen Großstadt. Und alle, bis auf eine Person, die sich noch unsicher war, wollten langfristig nicht mehr zurück nach China.

5.2 Struktur des Interviewleitfadens

Der Leitfaden beginnt mit demographischen und allgemeinen Fragen zu den Interviewpartnern. Zunächst sollten sie selbst das über sich erzählen, was sie für wichtig hielten. Weitere Fragen bezogen sich auf ihre Beweggründe nach Deutschland zu kommen und ob sie bereits in anderen Ländern gewohnt hatten. Damit sollte ein Einstieg geschaffen werden, um ein sicheres Umfeld zu generieren und die Befragten in den Erzählmodus kommen zu lassen, damit ein reines Ausfragen vermieden wird.

Der zweite Teil des Leitfadens beinhaltet überwiegend das Thema Kultur und kulturelle Unterschiede, um die Interviewpartner mehr an diese Thematik heranzuführen und sie zum Nachdenken über ihr Leben anzuregen. Deshalb wurden besonders Fragen zu ihren Erfahrungen in Deutschland gestellt und wie sich das Leben hier von dem in China unterscheidet. Beispielsweise ob und welche Traditionen sie aus China beibehalten haben und wie ihr Freundeskreis zusammengesetzt ist. Um zum dritten Teil überzuleiten, wurde abschließend gefragt, wie die Arbeitssuche nach dem Studium verlaufen sei.

Der nächste Teil stellt eine Verbindung zwischen der Einführung und dem vierten Teil, welcher sich mit der Arbeitszufriedenheit befasst, dar. Dieser dritte Teil umfasst Fragen zur Bedeutung der Arbeit der Befragten, deren beruflicher Werdegang und Informationen zu ihrer aktuellen Tätigkeit sowie deren Arbeitgeber. Er soll damit einen Bogen zwischen

dem Alltagsleben, den kulturellen Aspekten und dem Thema der Arbeitszufriedenheit schlagen. Auf Anregung des ersten Interviewpartners wurde nachträglich die Frage in den Leitfaden mit aufgenommen, ob die befragte Person ihr Unternehmen als international bezeichnen würde, ob also im Unternehmen ein internationales Umfeld existiert, da der Interviewpartner meinte, für ihn habe das einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit.

Der vierte Abschnitt des Leitfadens befasst sich mit Arbeitszufriedenheit sowie deren Facetten, und wurde mit allgemeinen Fragen zur Arbeitszufriedenheit eingeleitet. Die Interviewpartner sollten erklären, wie sie selbst Arbeitszufriedenheit definieren würden und was ihrer Meinung nach die Arbeitszufriedenheit beeinflussen kann. Anschließend wurde auf neun einzelne Aspekte der Arbeitszufriedenheit näher eingegangen. Diese Fragen zu den verschiedenen Einzelfacetten der Arbeitszufriedenheit wurden in Anlehnung an den Fragebogen zur Erhebung der Arbeitszufriedenheit von Neuberger und Allerbeck erstellt, da dieser eine hohe Validität und Reliabilität aufweist (vgl. Nerdinger 2019c: 466). Gleichzeitig sind die Aspekte zur Arbeitszufriedenheit in jenem Fragebogen, im Vergleich zu anderen, überschaubar und damit gut für Fragen in einem Interviewleitfaden geeignet. Die im Fragebogen verwendeten verschiedenen Items zu den Aspekten wurden aufgrund der dadurch wachsenden Fragenkomplexität im Interview nicht mitberücksichtigt.

Im Gegensatz zum Fragebogen, wurden die Fragen jedoch offengehalten und die Interviewpartner konnten noch eigene Ergänzungen zu ihren Erfahrungen mit den jeweiligen Facetten machen. Die Interviewpartner sollten durch das Erzählen selbst mitteilen, was sie mit den einzelnen Facetten verbinden, wie sie diese empfinden und wie zufrieden sie damit sind. Was aus dem Fragebogen übernommen wurde, ist eine Gesamtbewertung der Zufriedenheit für die einzelnen Arbeitsaspekte, um eine vergleichende Übersicht zu den verschiedenen Facetten von den einzelnen Befragten zu bekommen. Diese Zufriedenheit sollten die interviewten Personen anhand einer Skala von eins bis sieben einteilen. Dabei stellte eins vollkommene Unzufriedenheit und sieben vollkommene Zufriedenheit dar. Diese Skala wurde aus dem Arbeitsbeschreibungsbogen nach Neuberger und Allerbeck übernommen. Die Einteilung von eins bis sieben führte zusätzlich dazu, dass sich die Interviewpartner mit der jeweiligen Facette auseinandersetzten, da die Einteilung von eins bis sieben nicht alltäglich ist

„(...) Sieben! Interessante Zahl! Nicht fünf, nicht zehn, sondern sieben. Okay. Wie zufrieden bin ich?“ (B2, Pos. 66)

Außerdem wurde, wie im Fragebogen auch, zu Beginn und zum Schluss nach der Gesamtarbeitszufriedenheit gefragt, die ebenfalls auf einer Skala von eins bis sieben bewertet werden sollte. Einige Bewertungen wurden zwischen zwei Zahlen angesiedelt, sodass eine detailliertere Abstufung durch die Interviewpartner selbst vorgenommen wurde. Aufgrund der zeitlichen Begrenzung und der Vielzahl an Facetten, die im Interview innerhalb kurzer Zeit behandelt werden mussten, wurden diese Bewertungen hingenommen und es wurde nicht darauf bestanden, dass ganze Zahlen abgegeben werden. Wenn die befragte Person eine Bewertung zwischen z.B. vier und fünf ansiedelte, wurde für die Bewertung ebenfalls eine Dezimalzahl und keine ganze Zahl notiert.

Die neun Facetten im Leitfaden zur Arbeitszufriedenheit, welche für die Interviews übernommen wurden, umfassen die Zusammenarbeit mit Kollegen, die Beziehung und Zusammenarbeit mit dem oder den Vorgesetzten, die Tätigkeit selbst, die Arbeitsbedingungen im Büro, Organisation und Leitung, Berufliche Entwicklung, Bezahlung, Arbeitszeit und Arbeitsplatzsicherheit. Diese Aspekte werden in Tabelle 7 näher beschrieben.

Tabelle 7: Erklärungen zu den einzelnen Aspekten der Arbeitszufriedenheit nach Neuberger und Allerbeck

Quelle: Eigene Darstellung nach Neuberger und Allerbeck (1978: A 31 ff.)

Facette der Arbeitszufriedenheit	Erklärung der Facette
1. Kollegen	Gemeint sind die Kollegen und Kolleginnen, mit welchen die Interviewpartner unmittelbar zusammenarbeiten, bzw. regelmäßig Kontakt durch die Arbeit haben.
2. Vorgesetzter	Damit ist der unmittelbare Vorgesetzte der Interviewpartner gemeint. Derjenige, der ihnen Anweisungen geben und sie kontrollieren kann.
3. Tätigkeit	Der Inhalt und die Art der Arbeitsaufgaben.

4. Arbeitsbedingungen	Die Bedingungen, unter denen die Interviewpartner arbeiten. Bspw. die Hard- und Software, die Bürogebäude und -zimmer, deren Atmosphäre und die Temperatur.
5. Organisation und Leitung	Wie die Interviewpartner das Unternehmen als Ganzes sehen. Wie die einzelnen Abteilungen zusammenarbeiten, aber auch Regeln und Informationen kommuniziert werden.
6. Meine Entwicklung	Die persönliche vergangene und zukünftige Weiterentwicklung im Unternehmen. Aufstiegschancen und Weiterbildungsmöglichkeiten.
7. Bezahlung	Die gesamte Bezahlung, inklusive Boni, Zuschläge oder 13. Monatsgehalt.
8. Arbeitszeit	Die gesamte Arbeitszeit und wie sie eingeteilt wird oder von den Interviewpartnern eingeteilt werden kann.
9. Gesicherter Arbeitsplatz	Wie sicher sich die Interviewpartner fühlen, ihren Job zu behalten.

Da der Fragebogen neuere Arbeitsformen wie Homeoffice oder Remote-Arbeit nicht mitberücksichtigt, wurde der Umfang des Faktors Arbeitsbedingungen an die heutige Arbeitswelt angepasst. Infolgedessen sollten die Interviewpartner nicht nur das Büro bewerten, sondern, wenn notwendig, ihre Erfahrungen mit Homeoffice in die Bewertung miteinfließen lassen.

Im letzten Abschnitt des Interviews wurden die Interviewpartner nach ihren Wünschen, Anregungen für weitere Interviews und Verbesserungsvorschlägen gefragt, um mögliche Ergänzungen und Schwierigkeiten aus Sicht der Experten für weitere Interviews zu berücksichtigen.

Der gesamte Interviewleitfaden ist unter Anhang 1 zu finden.

5.3 Auswertung der Interviews

Nach Durchführung der Interviews wurden die Audiodateien mithilfe der Transkriptionssoftware MAXQDA transkribiert. Die Anfertigung der Transkriptionen erfolgte zwischen Juli und September 2023. Dazu wurden Transkriptionsregeln nach Kuckartz (2010: 44) angewandt:

1. Es wurde wörtlich transkribiert
2. Sprache, Grammatik und Interpunktion wurden leicht geglättet und an das Schriftdeutsch angenähert
3. Alle Angaben, die auf die interviewte Person Rückschlüsse erlauben, wurden anonymisiert
4. Merklich längere Pausen wurden durch drei Auslassungspunkte in Klammern kenntlich gemacht (...)
5. Besonders betonte Wörter wurden durch Unterstreichung des Begriffes kenntlich gemacht
6. Zustimmung oder bestätigende Lautäußerungen der Interviewerin wurden nicht transkribiert, wenn sie den Redefluss der interviewten Person nicht unterbrachen
7. Einwürfe der jeweils anderen Person wurden in Klammern gesetzt
8. Lautäußerungen der befragten Personen, die die Aussage unterstützen, verdeutlichen oder das Interview unterbrechen, wurden in Klammern notiert. Z.B. (lacht)
9. Unverständliche Wörter oder Abschnitte werden in Klammern durch das Wort (unverständlich) markiert.
10. Absätze der interviewenden Person wurden durch ein „I“, die der befragten Personen in chronologischer Reihenfolge der Interviews mit „B1“, „B2“, „B3“ usw. gekennzeichnet
11. Jeder Sprecherwechsel wurde durch einen neuen Absatz kenntlich gemacht

Zur Auswertung der Interviews wurde eine deduktiv-induktive Kategorienbildung nach Mayring (2015: 85, 97 f.) durch qualitative Inhaltsanalyse angewandt. Zunächst wurden die deutschen und chinesischen Kulturstandards nach Alexander Thomas als Kategorien definiert und die Transkripte danach kodiert. Weitere Codes wurden, ohne konkrete Theoriekonzepte, direkt aus den Transkripten durch Verallgemeinerung abgeleitet, wenn

Auffälligkeiten in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit der Interviewpartner erkannt wurden (vgl. Mayring 2015: 85).

Zitate aus den Transkripten werden angegeben durch die Interviewnummer der befragten Person (z.B. B1) und anschließender Nummer des Abschnitts im entsprechenden Transkript, in welcher das Zitat vorkommt (z.B. 10). Also beispielsweise B1: 10.

Genauere Erklärungen zu den angewandten Kodes, die entsprechenden Definitionen sowie wichtige Regeln zur Kodierung sind in Anhang 2 dargestellt.

Allgemeine statistische Daten, welche während des Interviews mit erhoben wurden, wurden mithilfe der Variablenfunktion im MAXQDA Programm festgehalten.

Um die Anonymität der interviewten Personen zu gewährleisten, wurden auch Anmerkungen zu speziellen biographischen Eckpunkten, wie zum Beispiel bereits bewohnte Länder oder Städte, Berufsbezeichnungen oder Beschreibungen der Arbeitstätigkeiten, anonymisiert. In Anlehnung an Meyermann und Porzelt (2014: 7) wurde dies durch Abstraktion des Gesagten vorgenommen. So wurden beispielsweise Städtenamen durch den Begriff STADT in Versalien ersetzt und die spezielle Berufsbezeichnung mit dem Begriff BERUFSBEZEICHNUNG ausgetauscht. In Transkripten der Interviews, die auf Englisch geführt wurden, wurden die Wörter entsprechend auf Englisch ersetzt. Z.B. COMPANY statt FIRMA für den konkreten Firmennamen.

6 ERGEBNISDARSTELLUNG

6.1 Allgemeine Erkenntnisse zur Arbeitszufriedenheit der Interviewpartner

Im folgenden Kapitel soll die Forschungsfrage im Vordergrund stehen, inwiefern neben der chinesischen und deutschen Kultur weitere Faktoren eine Rolle für die Arbeitszufriedenheit chinesischer Arbeitnehmer in Deutschland spielen.

6.1.1 Auffassung des Begriffs der Arbeitszufriedenheit

Zu Beginn des vierten Teils des Leitfadens sollten die Interviewpartner selbst definieren, was sie unter Arbeitszufriedenheit verstehen, um in den Abschnitt des Leitfadens einzusteigen.

„Arbeitszufriedenheit? Ich glaube, das ist sehr subjektiv. Aber trotzdem viele objektive Elemente, ich glaube, wirkt darauf, ob man zufrieden ist.“ (B3: 79)

Wie die befragte Person 3, sehen auch alle anderen Interviewpartner den Begriff Arbeitszufriedenheit. Als eine Konstruktion, das von verschiedenen Faktoren der Arbeit abhängt, jedoch auch von der individuellen Auffassung, inwiefern man diese Facetten als wichtig für die Arbeitszufriedenheit empfindet und wie man diese in der aktuellen Situation bewertet. In Interview 11 geht die befragte Person deutlich darauf ein, dass besonders die individuelle Bewertung einzelner Faktoren für sie von Bedeutung sei:

“Job satisfaction. I guess, for me, it depends on if this job aligned with my current living status and my priorities in life. So, one example with my current job. Am I hundred percent happy with it? Far from it. And I think the main problem, as I said, is that I don't feel like I am part of this team at a personal level. But am I very unhappy with the job? No, because, for example, right now I have a dog and I enjoy working in CITY and I want to work, if possible, fully remote. And this company is able to give me that. So, for me, that's my top priority, I want to work fully remotely. I got that. And I want a good salary. I got that. And I wanted a role that I am interested in. I got that as well. And, of course, if you talk about right, (unverständlich) the company is not international. The colleagues are not, I don't know, very fun and so on. These are the nice to haves. But I don't think these are the fundamentals, for me, at least.” (B11: 49)

Obwohl die Interviewpartner in ihren Antworten übereinstimmen, dass die Arbeitszufriedenheit sich aus unterschiedlichen Facetten zusammensetzt, unterscheiden sie sich in den Faktoren, welche sie als relevant ansehen. Person 8 definiert Arbeitszufriedenheit folgendermaßen:

“So, I think, job satisfaction? Like, okay, I think probably, for me, the two most important aspects of having a satisfactory job, is the content. The, like what I am working on. Like what is my job. And then the right salary, yeah.” (B8: 46)

Sie spricht also schon zwei Faktoren an, die auch im Fragebogen von Neuberger und Allerbeck eine Rolle spielen. Die Arbeitstätigkeit und das Gehalt. Für Interviewpartner 9

zählen neben der Tätigkeit hingegen die menschlichen Beziehungen und die Entwicklungsmöglichkeiten im Job:

„Definieren? Also wie man sich wohlfühlt, wie man, ob man das Gefühl hat, dass man sich immer entwickelt. Und, dass man, ja, eine schöne Perspektive hat. Und, dass man glücklich ist bei den Aufgaben und bei den Leuten, bei den Kollegen. Genau, so etwas.“
(B9: 38)

Für den zehnten Interviewpartner sind sowohl die Beziehungen als auch das Gehalt von Bedeutung:

“Well, I would say, maybe, like thirty, thirty-five percent would go to having a decent income in the sense that it matches with the work that I do. If, you know, for example, if it's a particular challenging job, then it needs to match, you know, the level that it requires. And then, I think, a big part, of course, human relationship. Just in the workplace. Because they're the people that you spend, you know, a big part of your time with during the day. So my company is remote first. Meaning that we mainly work from home. [...] Anyway, so yeah, like the relationship would be second, I think that's very important. And then the rest would be more or less like a mix of everything, for example, like, if you get recognized in your role. If you feel like you learn, you know, from your role, or there is some area of growth. I think these would also fit into the category. But then, I think, the two main things were, you know, like a decent income, and then also the company's environment.” (B10: 36)

Er spricht jedoch ebenfalls das Thema der Anerkennung und Wertschätzung im Job an, was auch für Person 7 von Bedeutung ist:

“Ja, I see as like very important that your supervisor or the leadership actually recognizes your achievement. Ja, so this is like one of the very important things for me at the workplace. It's like, ja, you do something, you develop yourself and also, it's like important to get recognized for what you have done.” (B7: 55)

Neben den Faktoren, die im Fragebogen bereits vorkommen und der Anerkennung für ihre Arbeit, wird der Faktor der Sinnhaftigkeit der Tätigkeiten immer wieder angesprochen, wie im vierten, dritten und ersten Interview verdeutlicht wird:

„Nicht zu lange arbeiten zu müssen. Also Work-Life-Balance ist auf jeden Fall wichtig. Ich würde mal sagen, sinnvoller Arbeitsinhalt. Guter Umgang mit Kollegen und auch mit Kunden. Auch eine Branche oder eine Firma, wo ich weiß, die tut was Gutes für die Welt. Also ich kann mir schwer vorstellen, so in der Waffenindustrie oder irgendetwas anderes, also in dieser Art zu arbeiten. Ja, genau. Also ich glaube, ich muss dann einfach ein reines Gewissen haben. Ich weiß, BRANCHE ist teilweise auch ein bisschen tricky. Je nachdem was für ein Skandal rauskommt. Aber grundsätzlich weiß ich, okay, die Industrie ist halt super wichtig für die Menschheit, für die Entwicklung, für die Gesellschaft. Also dieser Sinn dahinter ist mir wichtig zu verstehen, ja.“ (B4: 41)

„Ja, ich glaube, dass ich auf der Arbeit was lerne. Und nicht nach einem Arbeitstag so sinnlos fühle. Oder denke, ich habe Mühe gegeben, aber niemand wird meine Ergebnisse schätzen. Ich glaube, dann wird man unzufrieden.“ (B3: 81)

„Dass ich freue mich, dass jeden Tag meine Arbeit zu beginnen und es stört mich nicht mit meinen Kollegen umzugehen und genau, ich bin einfach motiviert. Und ich bin nicht nur abhängig von Gehalt, sondern ich finde ich könnte etwas schaffen mit meiner Arbeit, ja.“ (B1: 36)

Ein weiterer Punkt, der zweimal angesprochen wurde, ist die Work-Life-Balance. Interviewte Person 4 geht darauf in ihrer Antwort ein, aber auch Interviewpartner 5 spricht neben anderen Facetten ausführlich über dieses Thema:

„Arbeitszufriedenheit für mich ist aller erstens, was wichtig ist natürlich der Arbeitsinhalt. Was man macht. Und, also man muss schon Interesse daran haben, was man gerade macht. Schon Spaß, ja, rausfinden. Zwar arbeiten, aber wenn man überhaupt keine Lust auf dieses Thema hat, dann ist das sehr sehr sehr unangenehm. Und dann sie haben diese Motivation auch sehr niedrig. Genau, erstens dieses. Arbeitsinhalt muss passen. Und dann kommt natürlich diese Work-Life-Balance. Aber ich meine, Work-Life-Balance ist zwei Teile. Ein Teil ist natürlich von der Firma. Dass die Firma nicht immer so Überstunden verlangt hat. Und auch genug Urlaub gibt. Auch das Verhältnis zwischen dem Vorstand und den Mitarbeitern. Den Vorstand während dem Urlaub natürlich akzeptieren, dass die Mitarbeiter einfach nicht da sind. Ja, und andererseits, das liegt auch an sich, wie man diese Work-Life-Balance findet. Weil erstens, ob man halt so

nervös wird. Auch denkt, ah, ich habe so viel Arbeit und so, dann kann man nicht genießen. Kann man nicht (unverständlich). Ja, erstens muss man versuchen, halt zu teilen, klar zu teilen, hier ist meine Arbeit und nach meiner Arbeit ist meine Freizeit. Nicht, dass ich so viel Zeit noch von meiner Freizeit noch arbeiten muss. Erstens das und zweitens auch vom Kopf her auch klar freischalten können. Weil ich weiß, viele Leute können nicht abschalten. ((unverständlich)) Ja, ja, dann während der Freizeit man macht zwar nichts, man arbeitet nicht. Aber der Kopf arbeitet weiter. Der denkt immer sehr viel nach. Jetzt das muss ich noch dies machen und dies. Das ist schon schwierig. Deswegen, das ist schon wichtig. Und dann natürlich die ganze Arbeitszufriedenheit natürlich gehört auch die ganze Kondition, was die Firma bietet. Gehalt, ob es zufrieden ist. Und so andere packages auch wegen Sport-package, ob da so Fitnessunterstützungen gibt und halt alle Sachen drum und dran. Ja. (Okay) Genau, und, ich finde, es ist auch wichtig, gut, ich bin jetzt Homeoffice, das ist jetzt nicht mehr relevant. Aber normalerweise sagt man, wenn man zum Büro geht, dann ist es auch sehr sehr wichtig diese Zusammenarbeit. Und wie ist das Verhältnis zwischen Kollegen und das Verhältnis zwischen dir und deinem Boss. Ob das gut läuft. Weil das ist super wichtig.“ (B5: 78)

Die Interviewpartner empfinden also von sich aus, dass Arbeitszufriedenheit sich aus unterschiedlichen Faktoren zusammensetzt. Besonders wichtig sind ihnen dabei das Gehalt, die Kollegen, der Vorgesetzte, die Arbeitstätigkeit und die Entwicklungsmöglichkeiten. Differenziert man den angesprochenen Aspekt der Work-Life-Balance weiter, wie befragte Person 5 das in ihrer Antwort tut, kann auch die Arbeitszeit dazugezählt werden.

„Und dann kommt natürlich diese Work-Life-Balance. Aber ich meine, Work-Life-Balance ist zwei Teile. Ein Teil ist natürlich von der Firma. Dass die Firma nicht immer so Überstunden verlangt hat. Und auch genug Urlaub gibt. (B5: 78)

Die Interviews geben also einen Hinweis darauf, dass die Arbeitszufriedenheit mithilfe einzelner Facetten gemessen werden sollte, da diese, nach Meinung der Interviewten, unterschiedlich auf die Gesamtbewertung der Arbeitszufriedenheit wirken. Dies bestätigt auch befragte Person 2. Nachdem die Interviewfragen bei ihr in anderer Reihenfolge gestellt wurden, definiert sie Arbeitszufriedenheit wie folgt:

„Genau was du vorhin gefragt hast. Also was ist für mich wichtig bei einer Arbeit. Wenn die wichtigen Faktoren mit hoher Skala ausgefüllt werden können, dann ist meine generelle Zufriedenheit natürlich auch hoch. Also du hast mich ja gefragt Umgang mit Kollegen, dann habe ich ja eine fünf gegeben.“ (B2: 84)

Neben den Faktoren, die im Fragebogen für die Messung der Arbeitszufriedenheit genutzt werden, nannten die Interviewpartner aber auch die Wertschätzung und Anerkennung ihrer Arbeit, bzw. ihrer Person bei der Arbeit, sowie die Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit. Es ist vorstellbar, dass diese Facetten in die Bewertung der Faktoren Kollegen und Vorgesetzter, bzw. die Arbeitstätigkeit miteinfließen. Inwieweit diese Aspekte von den Interviewpartnern jedoch wirklich in die Bewertung der Facetten der Kollegen und des Vorgesetzten, beziehungsweise die Facette der Arbeitstätigkeit miteinbezogen wurden, kann nicht abschließend geklärt werden.

Dazu müssten diese Faktoren ausführlicher in Interviews behandelt werden, da diese Eigenschaften nicht explizit bei den jeweiligen Facetten mit abgefragt wurden. Es gibt jedoch Hinweise darauf, dass diese Kriterien indirekt in die Bewertung miteinfließen, wie bspw. in Interview 1 zu sehen ist, wenn über die Bewertung des Vorgesetzten gesprochen wird:

„Und dann ich finde, er ist auch immer, er ist nicht so picky. Das heißt, wenn ich zeige, ich habe es geschafft mit (unverständlich) und dann er wird nicht sagen, okay, ich ziehe jetzt trotzdem zwei Prozent von deine (unverständlich), sondern er gibt mir sofort hundert Prozent und sowas finde ich sehr gut.“ (B1, Pos. 52)

Hier ist denkbar, dass dies als Wertschätzung des Vorgesetzten gesehen wird, jedoch wurde nicht explizit danach gefragt. Trotzdem kann für weitere qualitative Untersuchungen von Interesse sein, in Interviews zu untersuchen, inwiefern Wertschätzung, Anerkennung und Sinnhaftigkeit der Arbeit einen Beitrag zur Bewertung der Facetten Kollegen, Vorgesetzter und Tätigkeit leisten.

Des Weiteren stützen die Ergebnisse dieses Kapitels bisherige wissenschaftliche Auffassungen sowie die Definition dieser Arbeit, welche Arbeitszufriedenheit als Kompositum verschiedener Facetten betrachten, da die befragten Personen

Arbeitszufriedenheit ebenfalls als aus einzelnen Faktoren zusammengesetzt empfinden. Auch deshalb wird die Theorie der zusammengesetzten Arbeitszufriedenheit aus unterschiedlichen Facetten für die weitere Auswertung der Interviews in den nächsten Kapiteln herangezogen.

6.1.2 Homeoffice

Die Interviewpartner differenzierten nicht zwischen Homeoffice und Remote-Arbeit und verwendeten diese Begriffe teilweise auch synonym. In der Forschung ist in den letzten Jahren ebenfalls nicht immer konkret zwischen diesen Wörtern unterschieden worden (vgl. Krüger 2023: 15). Deshalb wird auch im Folgenden nicht explizit zwischen Homeoffice und Remote-Arbeit differenziert. Da die Interviewpartner beide Begriffe in ihren Antworten nutzten, werden auch in dieser Arbeit beide Bezeichnungen verwendet, ohne einen konkreten Unterschied zu definieren. Generell ist in dieser Arbeit mit beiden Begriffen zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten, meist von zuhause aus, gemeint (vgl. Krüger 2023: 1).

Da der Aspekt der Arbeitsbedingungen im Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit eine Rolle in den Interviews spielte, wurde in diesen auch eine Arbeitsform angesprochen, die besonders seit der Covid-19-Pandemie an Bedeutung gewonnen hat:

“So my company is remote first. Meaning that we mainly work from home. They switched to this during Covid and they decided to keep it. I mean, saves a lot of costs, why not?”
(B10: 36)

Betrachtet man die Angaben der Interviewpartner, sticht ein Aspekt hervor, welchen neben Interviewpartner 10 auch alle anderen befragten Personen erwähnen. Das Thema Homeoffice oder Remote-Arbeit, und damit zusammenhängende Veränderungen, kommen in den Antworten aller Interviewpartner, besonders in Zusammenhang mit der Facette der Arbeitsbedingungen, vor. Dabei erzählen die Personen einerseits von den positiven Aspekten der Remote-Arbeit, wie befragte Person 1 berichtet:

„Ich glaube wirklich, diese Remote-Arbeit hat sehr viele Dinge geändert. Aber damals auf jeden Fall wichtig diese Zeit. Diese Berufsverkehrszeit, wenn du mehr als eine Stunde pro Tag unterwegs müssen und so, dann ist nicht so gut, weil dann deine eigene Freizeit ist deutlich, ja, reduziert.“ (B1: 66)

Interviewpartner 2 und 4 bestätigen ebenfalls den Vorteil, dass man durch Homeoffice Pendelzeit spart:

„Was ich auch gut finde, weil, ich brauche auch mein Homeofficezeit. Da wo ich arbeite, ist auch außerhalb STADT. und deswegen brauche ich für, ich brauche schon etwas Pendelzeit. Ist natürlich angenehm, wenn ich manchmal zu Hause bleiben kann oder bei meinem Freund arbeiten kann.“ (B2: 62)

„Weil dieser Komfort, dass man halt sagen kann, okay, ich stehe dann eine halbe Stunde später auf, das ist natürlich Gold wert, ja.“ (B4: 67)

Auch die Flexibilität im Arbeitsalltag zählen die Interviewpartner zu den positiven Aspekten der Remote-Arbeit, wie Interviewpartner 5 erklärt:

„Das ist gut, weil eben Homeoffice, ich kann selber abstimmen wann ich arbeite und wann ich aufhöre. Natürlich, man muss sich schon ein bisschen anpassen an die Kollegen. Wann die da sind, oder wann die anfangen und so. Aber ist ziemlich flexibel.“ (B5: 150)

Interviewpartner 1 schätzt darüber hinaus nicht nur die Flexibilität, sondern erwähnt auch den Punkt, dass sich durch diese Arbeitsform ebenfalls der Alltag als Mutter leichter mit den Anforderungen des Arbeitstages verknüpfen ließe:

„Also das ist wirklich praktisch, weil, wenn du nicht so viel zu tun hast, sehr oft ist, weil, es gibt eine Phase im Projekt, dass manchmal war sehr viel zu tun, aber manchmal du hast überhaupt nichts zu tun. Aber wenn du vor Kunden oder bei Kunden bist, du kannst trotzdem nicht dein Handy spielen oder andere Dinge machen. Du musst machen, als ob du hast Dinge zu tun hast. Aber jetzt bei remote arbeiten, dann du kannst wirklich deine Zeit selber gestalten und so. Das ist sehr praktisch als Mutter.“ (B1: 2)

Ein weiterer interessanter Aspekt, der von Person 11 als positiver Faktor der Remote-Arbeit bewertet wird, ist die Vermeidung des Kontakts mit unangenehmen Situationen im Büro. Dieser Umstand bewirkt die positive Wahrnehmung der Facette Arbeitsbedingungen für die Arbeitszufriedenheit:

“B11: Yeah, I work almost fully remote. So, I visit the office maybe once every one or two months for a few days. I: Okay. And you are very (So it's really like a business trip.), and are you very satisfied with that? B11: For the time being yes. To be honest, I try to

avoid going to the office for this particular job, if I can. My honest reason is just because I feel very awkward being in the office trying to socialize. Because, as I said, I feel like I stand up not in a very good way. So, I try to just work from home and get my things done and yeah, stay quite in the background. [...] For this company I would give it a six. For my personal situation. Because I want to work from home, I'm working mostly from home. I travel a little bit but not too much. So, I can't really complain.” (B11: 77-79, 81)

Andererseits beschreiben die befragten Personen auch die negativen Seiten der Arbeit von zuhause aus. Der fehlende Kontakt zu den Kollegen ist ein Punkt, der durch Homeoffice verursacht werde, wie Person 2 ausführt:

„Der menschliche, persönliche Austausch fehlt total, wenn man die ganze Zeit nur remote macht. Aber bei dem jetzigen habe ich die Gelegenheit in einer Woche zwei Tage ins Büro zu fahren und Kollegen zu treffen. Und das ist total anderes Gefühl.“ (B2: 48)

Und auch Person 5 bringt dieses Thema auf:

„Ja, da sind, ja gut, das Blöde ist, seitdem ich JAHR angefangen habe, bin ich direkt in hundertprozentig Homeoffice gelandet. Und ich kenne die ganzen Kollegen überhaupt nicht. [...] Und nach der Coronazeit sind die alle zu Hause. Alle in Remote Arbeit. Und deswegen, ich kenne die auch überhaupt erstens, gar nicht.“ (B5: 62)

Gleichzeitig würde sich Person 5 jedoch andere Umstände wünschen, wodurch eine Diskrepanz zwischen gewünschter und tatsächlicher Realität besteht:

„Und wenn ich halt ins Büro gehe, dann sitze ich auch alleine, wie zu Hause, nur ein anderer Ort. Ja, und ich wünsche mir natürlich, dass da jetzt wieder wenigstens mal, ja, einmal, vielleicht einen Monat, also zwei Wochen in einem Monat, dass wir alle in einem Ort uns treffen und dort zusammen für eine Woche oder so, arbeiten. Dass ich die Möglichkeit habe, halt mit anderen Leute wirklich meine Alltagsarbeiten zusammen arbeiten, also nicht zusammen arbeiten, aber zusammen sitzen.“ (B5: 120)

Nach der Definition der Arbeitszufriedenheit in dieser Arbeit kann durch sich unterscheidende Soll-Ist-Werte einzelner Faktoren Arbeitsunzufriedenheit entstehen. Die Interviewpartner bewerten den Aspekt der Kollegen jedoch, bis auf zwei Personen, im Durchschnitt mit einer 5,8 und bringen das Verhältnis sowie die Zusammenarbeit mit den Kollegen, bis auf einen Befragten, in keinen Zusammenhang mit dem geringen Kontakt

zu ihren Kollegen durch Homeoffice. Eine der beiden Person, welche den Aspekt der Kollegen im Verhältnis zu den anderen negativer bewertete, hat andere Gründe, die Zusammenarbeit mit den Kollegen schlechter zu bewerten. Die zweite Person führte neben Remote-Arbeit noch weitere Arbeitsumstände als Begründung für die deutlich negativere Bewertung als bei den anderen Interviewpartnern an.

Eine andere Auswirkung im Zusammenhang mit Homeoffice und Kollegen, die von den Interviewpartnern angesprochen wird, ist die Rolle der fehlenden Interaktion zwischen den Kollegen, die sich auch in der täglichen Arbeit bemerkbar machen kann. Nach den Befragten 5 und 8 sei die persönliche Kommunikation im Büro ein wichtiger Bestandteil eines reibungslosen Ablaufes der Arbeitsprozesse:

„Ja! Also ich würde sagen sehr sehr viel mit Homeoffice zu tun. Wenn man persönlich jeden Tag zusammenarbeitet, dann wird die Situation auf jeden Fall viel besser, denke ich. Und dann kommt deine Frage auch leichter an, weil, du kannst ja direkt dann die Fragen einfach in einem Satz stellen. Und kommen so ein paar Sätze zurück, dann ist es nicht so viel Aufwand, wie eine E-Mail zu schreiben. [...] Ja, oder einen Termin extra zu machen. (Ja) Weil jetzt alles, entweder musst du per E-Mail machen, oder einen Termin machen. Termin einstellen, oder ja, man kann halt natürlich durch Slack oder so etwas machen, aber das ist ganz anders wie wenn man zusammensitzt, ja.“ (B5: 88, 90)

“I think, for instance, I think it's important, at least, like one day a week or so that everybody comes to the office physically. Because there are, like I think, conversations that happen casually. If you're physically present. And through teams it's like, you only write to each other if there is business related tasks. So, like, of course, you also chitchat. But I think with physically present at the chitchat is more casual. Like it can initiate a much easier way. And also, that, like, also (unverständlich) building, äh, personal relation. Like not in a way that, no professional personal relationship, but also building professional personal relationship, like so you can get to know your co-worker more, so it also, I think, helps working together, yeah.” (B8: 68)

Gleichzeitig ergänzt Interviewpartner 5, dass Homeoffice besonders Auswirkungen auf die eigenen Arbeitsergebnisse habe, wenn man neu angefangen habe im Unternehmen zu arbeiten. Durch fehlende Kenntnisse der Kollegen und der Arbeitsabläufe sei man im

Homeoffice auf sich allein gestellt und brauche längere Zeit, um seine Aufgaben zu erledigen:

„Homeoffice ist gut, wenn man schon zwei, drei Jahre dabei ist und kennt alle Themen. Du weißt genau, was du machen musst. Auch für neue Aufgaben hast du eine Ahnung, in welche Richtung du gehen sollst. Das ist dann kein Problem, das ist gut. Und dann kennst du alle Ansprechpartner. Dann kannst du telefonisch oder irgendjemanden irgendwie per E-Mail erreichen. Dann ist es okay, wenn man nicht zusammensitzt. Aber es ist definitiv nicht gut für Anfänger.“ (B5: 122)

Auf eine spezielle Auswirkung des Homeoffice macht Person 8 aufmerksam. Durch die Remote-Arbeit wurden neue Regeln in ihrem Büro eingeführt, das sogenannte *Hot-Desking*. Dabei haben die Personen keinen festen Arbeitsplatz mehr im Büro, sondern müssen sich im Voraus einen Platz buchen, wenn sie das Büro nutzen möchten. Die persönlichen Arbeitsutensilien werden in einem Spind verstaut. Im Interview wird deutlich, dass der Interviewpartner diese Büroorganisation nicht schätzt:

“But becoming that hot desk. And it's a bit annoying. I do not like the hot desk scenario. [...] But like there is no personal item there. So, if nobody is working there, if you walk around, it feels kind of alienated, so, yeah. Or like there have been a lot of complaints about (so it changed a little bit from the beginning?) Yeah, so in the beginning I would say six out of seven or, now is like four. The previous version, the previous office version is like six.” (B8: 62)

Der Befragte geht gleichzeitig auf die Bewertung des Aspekts der Arbeitsbedingungen ein, woraus ersichtlich wird, dass die Veränderungen durch Homeoffice die Bewertung stark negativ beeinflusst haben. Auch eine andere Person, die im selben Unternehmen arbeitet, bringt den Aspekt des *Hot-Desking* mit der Bewertung der Arbeitsbedingungen in Verbindung und bewertet die Umstände durch die Veränderung negativer als davor:

„I think I can rate that. I would say that, actually, that is like a really interesting question. Since it had been before, I would give it a six out of seven. But right now, I would only give it a five. Since there is like some office structure change happened very recently.” [...] And I understand like what is the reason for them to make this decision, but for employees, ourselves, is very inconvenient that you always need to think about to book a

desk before you come. You always sit with different people from different departments. [...] So, for me it's sort of inconvenient.” (B7: 91)

Die Interviewpartner sehen also für sich durch Homeoffice Auswirkungen auf ihr Verhältnis mit den Kollegen und damit auch auf ihre tägliche Arbeit. Dies spiegelt sich in den Begründungen für die Bewertungen dieser Arbeitszufriedenheitsaspekte jedoch nicht wider, sodass es keinen Hinweis darauf gibt, dass Remote-Arbeit die Faktoren Kollegen, Tätigkeit, Organisation und Leitung oder Arbeitszeit beeinflusst. Nichtsdestotrotz spielen diese Arbeitsformen in den Interviews eine Rolle für die Bewertungen der Facette Arbeitsbedingungen. Deshalb deuten die Ergebnisse der Interviews darauf, dass Homeoffice eine Rolle in der Bewertung der Arbeitszufriedenheit spielen kann, indem die Facette Arbeitsbedingungen von diesem Arbeitsmodell beeinflusst sein kann. Dabei ist sowohl eine positive als auch negative Beeinflussung denkbar, da die individuelle positive oder negative Wahrnehmung und Bewertung der Umstände zur Ausprägung der Zufriedenheit mit den einzelnen Aspekten führen.

6.1.3 Kulturelle Diversität innerhalb des Unternehmens

Ein weiterer Faktor, welcher in den Interviews häufig angesprochen wurde, ist die fehlende kulturelle oder nationale Diversität im Unternehmen. Nachdem Interviewpartner 1 als Verbesserung vorschlug, man solle auch nach der Internationalität des Unternehmens fragen, wurde diese Frage in den Leitfaden mitaufgenommen.

„B1: Ah, vielleicht kannst du auch mal fragen in Zukunft, weiß ich nicht, ob, (Ja, gerne) wie international ist dein Unternehmen. Vielleicht spielt auch eine Rolle und so, oder das, ja, ein Teil von dieser Umgebung, Arbeitsumgebung. Weil, zum Beispiel, meine erste Unternehmung habe ich gesagt, dann dort ist nicht so international wirklich. In Headquarter sind fast neunzig Prozent Deutsche. Oder zwar REGION (lacht). Ja, genau. Und dann, ja, mein jetziges Unternehmen ist sehr vielfältig und sie haben wirklich alle Nationalitäten, dann spielt auch eine Rolle. Dann du wirst nicht fühlen, du bist immer die Minderheiten und so, ja. I: Meinst du, das hat einen großen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit, ob man in einem internationalen Unternehmen arbeitet, oder in einem kleineren (B1 unterbricht). B1: Als eine Fremde, oder als eine ausländische Mitarbeiter schon spielt eine Rolle. Vielleicht als Deutscher ist nicht so wichtig. Aber ich

kenne auch einige Deutsche. Sie werden auch eher zufrieden mit einem internationalen Background. Weil das bedeutet auch, sie sind mehr open minded für andere Ideen und Kulturen und so, ja.“ (B1: 102-104)

Die Interviewpartner erzählten jedoch auch unabhängig von der Frage nach der Internationalität bzw. nationalen Vielfalt des Unternehmens von ihren Erfahrungen mit kultureller und nationaler Diversität. Person 11 antwortet ausführlich auf die Frage, welche Unterschiede sie generell zwischen China und Deutschland sehe. Im Laufe der Antwort geht sie auch auf den Aspekt der Internationalität ihres Unternehmens ein und erzählt, inwiefern dieser Aspekt sie beeinflusse:

“So, I was telling her that, yeah, I have currently a job where I like the role, I like what I do. I also think the (unverständlich) package is quite good. But I'm not so happy about it because the company is quite REGION. And it's a very, it's very much German focussed. And I'm one of the only people who don't speak very good German and it makes me stand out. Not in a good way.“ (B11: 23)

Aufgrund der überwiegend deutsch geprägten Unternehmung und Mitarbeiter, fühlt sich Person 11 nicht wohl in der Firma, was sie auch in ihrer Antwort auf die Frage, was sie unter Arbeitszufriedenheit verstehe, erwähnt:

“Job satisfaction. I guess, for me, it depends on if this job aligned with my current living status and my priorities in life. So, one example with my current job. Am I hundred percent happy with it? Far from it. And I think the main problem, as I said, is that I don't feel like I am part of this team at a personal level.” (B11: 49)

Ihre Unzufriedenheit spiegelt sich auch in dem Aspekt Kollegen wider, weshalb sie diese Facette im weiteren Verlauf des Interviews insgesamt nur mit einer vier bewertet. Sie differenziert dabei zwischen der professionellen Zusammenarbeit mit den Kollegen und ihrer unterschiedlichen Herkunft, welche zur Unzufriedenheit beitrage:

„Very good that you mentioned it. Because that's the one thing I didn't mention just now about. You know, when I say, right, I don't feel like I'm part of the team and so on. It's more because, personally I think, I'm quite different from the rest of the company. And the company, if you look at them, it's a bit homogeneous. You know, like it's really one

group of a certain demographic. But when it comes to collaboration and so on, actually, it works relatively well. So, if I'm only talking about the tasks and so on. People are supportive, the communication is good, and people are not complaining that I work in English. So, in that aspect, I think it works well. I guess that's also why I'm not like, right, I cannot do this job anymore. Because the day to day work is done.“ (B11: 51)

Interviewpartner 8 bewertet hingegen den Aspekt der Entwicklungsmöglichkeiten schlechter, da das Management nicht divers sei:

“(...) Well, I mean, for instance, I don't remember how many, I think eleven. Eleven people on the board were white men. So, just saying. And the one, I mean, so, as a very divers company, the management is not as divers as the company. But like, also, I mean for me, it's also a little bit superficial. Like, if it's just for the seek of diversity, the board (unverständlich) divers. Yeah, but, like (...) I just say, like, just (...) I, like I'm not, since I haven't been working in another German company, so I cannot really say that if this a German business culture kind of thing. So, yeah, like, how the, yeah, I can see the aspect, like, you know, the bosses of the company obviously bring their own personal preferences to how the company is being managed. Yeah, so. I do not have, like particular answer to your question. But I think definitely there are things that can be improved. And (unverständlich) do not know exactly what is the expect to be improved with. Like diversity is definitely one thing.“ (B8: 98)

Auch Person 7, die im selben Unternehmen arbeitet, spricht diesen Punkt ausführlich an, weshalb die Entwicklungsmöglichkeiten in der Firma nur mit einer drei durch sie beziffert werden:

„Das kann ich schlecht sagen. So, natürlich gibt es so Raum, für mich weiterzuentwickeln. Aber so bei FIRMA, es ist, vielleicht ich habe das posh. Ich habe eine poshe Meinung. Bin ich mir auch nicht sicher, aber es gibt so, nicht so viel Raum für mich zu entwickeln. Vielleicht für die nächsten fünf Jahre es gibt so genug Raum für mich eine neue Rolle, oder neue Rolle für diese (...) (you can say it in English if you want.) Okay, thank you, thank you, I like it. [...] But after five years, actually, like I (unverständlich) I would already kind of reaching the ceiling. And that's why also I don't really consider COMPANY as a very long and like a stable place that I'm going to work for like, I don't

know, the rest of my career. Or the rest of my, like working life. Because if you work in, like in our department, the ceiling is actually comparably low. And the company is so, not to speak evil, or not to speak secretly. The company is like, even though it's a really international company, stay out the management, or like the higher management, the central management, is like mostly German male, over forty years old. So, yeah, it's like above the C-levels, there is only one woman. And they don't have any levels not German. Like even though that sixty percent of their employees actually have like international background, or, you know, (unverständlich), that come from another country. This is for me, the diversity is not well represented in the central management and this is for me a sign that probably there is not enough room for me as, like a foreigner and as a woman, to develop in that company. (Yeah, I understand.) So, but I mean at the current face I'm satisfied with it. The job is really nice, the people are really nice. That must be also just prima. But I must say that, but after you reach a certain level, after you reach a standard level, COMPANY do not really offer you enough chances and opportunities for you to take, like to relegate into the management level. And this is my feeling at this moment.”
(B7: 79)

Auch im sechsten Interview sieht die befragte Person ihre Firma als international an. Den Aspekt der Kollegen bewertet sie mit einer fünf und erklärt gleichzeitig das Verhältnis mit den Kollegen im internationalen Umfeld des Unternehmens. Dabei fällt auf, dass, nach Person 6, die Herausforderungen zwischen den Kollegen auf die kulturelle Diversität zurückzuführen seien:

„Aber mit anderen Kollegen dann kommt es darauf an. Bei manchen ist es schon ziemlich gut gelaufen, aber bei den anderen kann das auch manchmal Probleme geben. Weil die irgendwie verschiedene Meinungen, verschiedene Kulturen, Hintergrund und so weiter, haben.“ (B6: 68)

Ihre Erklärung dafür, was sich ändern müsste, damit sie eine sieben geben kann, begründet sie folgendermaßen:

„Also von meiner Seite, von meiner Seite weiß ich eigentlich nicht, was ich machen könnte. Also aus der kulturellen Perspektive schon ganz klar, dass die Leute verschiedene Perspektiven haben. Und das kann man eigentlich auch manchmal mit dem kulturellen

Hintergrund verbinden. Aber das ist immer nicht so der Fall. Das kommt immer darauf an, also individuell.“ (B6: 76)

Hier wird also auch die Bewertung der Facette Kollegen durch die Internationalität beeinflusst, jedoch in einer anderen Weise. Die diverse Belegschaft müsste besser zusammenarbeiten. Kulturelle Diversität kann sich auch darauf beziehen, dass die Arbeitgeber daran arbeiten müssen, dass die kulturell diversen Mitarbeiter gut zusammenarbeiten können. Sie müssen sich der kulturellen Unterschiede ihrer Arbeitnehmer bewusst sein und versuchen, die Herausforderungen, die durch diese Diversität entstehen, möglichst gering zu halten, bzw. die Mitarbeiter bei der Konfliktlösung zu unterstützen.

Ein Aspekt, der nicht vergessen werden darf, ist die individuelle Einstellung der Befragten, welche die Bewertung beeinflusst. Obwohl Interviewpartner 11 aufgrund der fehlenden Diversität im Unternehmen keine Entwicklungsmöglichkeiten für sich sieht, bewertet er diese Facette trotzdem mit einer sechs, weil er die Möglichkeit, sich durch die Umstände weiterzuentwickeln, für die Bewertung mit betrachtet:

„If we're talking about development inside of the company, I don't think I will go anywhere. In the sense that, as I said, you know, with all the obstacles I have and this language barrier, culture barrier, whatever, I don't see how they're going to convince whoever they need to convince to give me a promotion or something. But at the same time I'm not upset about that because this role I have will prepare me for a better job somewhere else. Because I have the sense that I am learning a lot of things and I'm developing for a bit. Although, like it doesn't have to be in this company, it can also be somewhere else. As long as I feel like right now I am doing something productive.“ (B11: 87)

Dies zeigt, dass sich die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit einzelnen Facetten auch stark an individuellen Einstellungen und Zielen im Leben orientieren kann. Diese Gedankengänge können durch Fragebögen nicht erfasst werden, weshalb für weitere Forschungen in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit qualitative Methoden von Vorteil sein können.

Insgesamt kann gesagt werden, dass es für die chinesischen Arbeitnehmer von Bedeutung ist, ob in dem Unternehmen, in welchem sie arbeiten, eine internationale Belegschaft oder ein internationales Management existieren. In einigen Interviews wurden die Arbeitszufriedenheitsfacetten Kollegen und Entwicklungsmöglichkeiten durch die fehlende nationale und kulturelle Diversität negativer bewertet, was zu einer schlechteren Bewertung der Gesamtarbeitszufriedenheit führen kann. Dabei spielten drei unterschiedliche Aspekte in den Firmen eine Rolle.

Einerseits führten die überwiegend deutschen Kollegen und das deutsche Umfeld zur schlechteren Bewertung, da sich die interviewten Personen dadurch ausgeschlossen fühlten.

Andererseits spielte auch das sehr homogene, deutsche Management in einer sonst diversen Firma eine Rolle, da die Interviewpartner dadurch die Auffassung vertraten, sie könnten nicht bis ins obere Management aufsteigen. Dies führte dazu, dass keine großen Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen gesehen wurden und eine langfristige Tätigkeit in diesem Unternehmen nicht in Betracht gezogen wurde.

Drittens führten kulturelle Unterschiede und dadurch auftretende Konflikte zwischen den Mitarbeitern zu einer schlechteren Bewertung des Faktors Kollegen. Deshalb ist in internationalen Unternehmen ebenso wichtig, dass sich die Arbeitgeber der Diversität ihrer Mitarbeiter bewusst sind, eine konstruktive Zusammenarbeit fördern und somit Synergien hervorbringen, um negative Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit zu verhindern.

6.2 Die Rolle chinesischer Kulturstandards für die Arbeitszufriedenheit der Interviewpartner

Um die Forschungsfrage zu beantworten, inwiefern die nationalkulturelle Prägung chinesischer Arbeitnehmer in Deutschland eine Rolle für deren Arbeitszufriedenheit spielt, wurden die Interviews anhand der chinesischen Kulturstandards nach Alexander Thomas kodiert und ausgewertet. In den Interviews wurden nur wenige Passagen gefunden, die im beruflichen Kontext auf eine Rolle der chinesischen Kulturstandards hinweisen, weswegen manche Kategorien nicht als eigenes Kapitel aufgeführt werden.

6.2.1 Kategorie des Dānwèi-Systems

In Bezug auf das Dānwèi-System wurde nur eine Textpassage kodiert. Interviewpartner 5 beschreibt, dass er auch im Urlaub für seine Kollegen da wäre, wenn sie ihn dringend bräuchten:

„Ja, gut. Aber Urlaub gehe ich auch davon aus, dass ich einfach Urlaub mache. Ja, aber ich bin nicht so, wenn ein Notfall wäre, wenn jemand mich anruft. Dann sage ich: Ne, ich gehe nicht ran. Dann würde ich nicht. Dann kann ich auch dran gehen. Bisschen klären. Das ist für mich okay, kein Problem.“ (B5: 74)

Diese Aussage kann einerseits als Verantwortungsgefühl gegenüber der Gruppe verstanden werden. Gleichzeitig gibt es im Interview keine weiteren Hinweise darauf, dass für den Interviewpartner die soziale Gruppe der Kollegen eine besonders bedeutende Rolle spielen würde. Infolgedessen kann die Äußerung auch als Erklärung für seine hilfsbereite Persönlichkeit gesehen werden. Da die Antwort nicht in Verbindung mit einer Frage zu einer Arbeitszufriedenheitsfacette erfolgte, sondern der Interviewpartner erklärte, inwiefern das Unternehmen international sei, ist kein Hinweis auf eine negative oder positive Rolle dieses Kulturstandards auf einen Faktor der Arbeitszufriedenheit in diesem Interview gegeben. Wie die befragte Person die Aussage letztendlich gemeint hat, kann abschließend nicht genau beurteilt werden.

Es gibt für den Kulturstandard des Dānwèi-Systems also keine konkreten Hinweise, dass dieser eine Rolle für die Arbeitszufriedenheit der Interviewpartner spielt, da keine Textpassagen in den Interviews gefunden wurden, die das Dānwèi-System mit einer der Arbeitszufriedenheitsfacetten oder der Gesamtarbeitszufriedenheit in Verbindung bringen.

6.2.2 Kategorie der Hierarchie

Auch mit dem Kode der Hierarchie wurden kaum Abschnitte kodiert. Die achte befragte Person ist sich der Unterschiede in Deutschland und China in Bezug auf die hierarchischen Strukturen im beruflichen Kontext bewusst und merkt selbst an, dass sie bis zum heutigen Tag durch diesen, in China erlernten Wert, geprägt sei:

“Like I think, people like, okay, more like personal level, people have, like there is not too much of a hierarchy. Like either in the company or in the university. You can address the professor casually and like that for me is still, I mean until today, I feel a little bit unease to do. Not that I cannot understand it rationally, but it just is something you are indoctrinated as a kid. Like, you cannot (in China?) (unverständlich) your teacher, yeah in China! Or in COUNTRY as well. That's the same, like, you cannot address someone in the position of power, no matter it's in the school or in the company, directly by their first name. That's, I mean, seemingly of course, the hierarchy is still there but at this interpersonal level it's not, it's coming down here in Germany, yeah.” (B8: 20)

Da diese Antwort auf die Frage der Unterschiede zwischen China und Deutschland gegeben wurde, ist eine Verbindung zu einem speziellen Faktor der Arbeitszufriedenheit nicht gegeben. Konkrete Äußerungen der Person, dass dieser Kulturstandard Auswirkungen auf einzelne Arbeitszufriedenheitsfacetten oder ihre Gesamtarbeitszufriedenheit haben könnte, wurden in weiteren Abschnitten des Interviews nicht gefunden. Auch Interviewpartner 1 erklärt, dass es ihm bis heute schwerfalle, die in China erlernten Strukturen, innerhalb des hierarchischen Konstrukts die zugeteilten Kompetenzen nicht zu überschreiten, im Beruf abzulegen:

„(...) Weil, das liegt auch an mir an, das ist vielleicht auch deswegen, dass er findet, ich muss mehr Initiative geben. Statt nur machen was er mir sagt. Das ist vielleicht auch gut Unterschied, dass die Chinesen, sie machen einfach was die anderen sagen und sie haben nicht so viele unglaubliche Initiative und so. Ja, deswegen ich meine, diese Beziehungen sowieso beiderseitig. Ist nicht nur, dass er hat Schwächen und ich habe auch Schwäche und so. Aber ich finde es super schwierig zu ändern, weil ich bin schon daran gewöhnt, diese Weise zu arbeiten und so. Ich weiß, dass ich muss die Initiative geben, aber ist nicht so einfach immer Initiative zu haben. Deswegen, ja.“ (B1: 56)

Die Person gab diese Begründung als Antwort auf die Frage, was ihr Vorgesetzter ändern müsste, damit sie ihn anstatt mit einer fünf, mit einer sieben bewertet. Da die Antwort direkt in Verbindung mit dem Vorgesetzten steht und die Prägung durch die Bedeutung der hierarchischen Strukturen in China eine Auswirkung auf die fehlende Initiative haben kann, ist ein Zusammenhang zwischen der Bewertung der Arbeitszufriedenheitsfacette des Vorgesetzten und diesem Kulturstandard denkbar. Es kann also ein Hinweis darauf

sein, dass die Bedeutung der hierarchischen Strukturen für diese Person eine negative Rolle für ihre Arbeitszufriedenheit spielt, da dadurch der Aspekt des Vorgesetzten schlechter bewertet wurde. Weitere Passagen, welche die Rolle dieses Kulturstandards auch für andere Faktoren der Arbeitszufriedenheit beschreiben, konnten jedoch nicht gefunden werden.

Andere Textabschnitte, welche einen Hinweis darauf geben könnten, dass der Kulturstandard der Hierarchie eine Rolle für die chinesischen Interviewpartner spielen könnte, wurden nicht gefunden.

Die Interviewpartner sind im beruflichen Kontext also durchaus noch durch die chinesischen Werte geprägt. Einen Anhaltspunkt, dass der Wert der Hierarchie die Arbeitszufriedenheit durch den Aspekt des Vorgesetzten mitbeeinflussen kann, gibt es in einer Passage eines Interviews.

6.2.3 Kategorie des Gesicht Wahrens

Interviewpartner 6 weist auf die Unterschiede zwischen Deutschland und China hin und erklärt, dass in China die Kommunikation indirekter abläuft als in Deutschland. Dies ist indirekt auch mit dem Kulturstandard des Gesicht Wahrens verbunden, da es in China wichtig ist, seine Meinung nicht direkt auszudrücken und durchzusetzen, um im sozialen System nicht anzuecken und dadurch sein Gesicht zu verlieren.

„Also kulturell würde ich sagen, dass Deutsche eher direkter sind. Die sagen öfter hier, was die Meinungen sind, und so weiter. Aber in China sagt man das eher nicht so direkt. Die machen lieber mit den verschiedenen Gründen und so. Also eigentlich lieber mit dem Thema umgehend, statt eigentlich direkt die Meinung zu äußern. Das machen die Chinesen. Oder im Allgemeinen kann man eigentlich auch Ostasien sagen, dass die sich eher indirekt äußern.“ (B6: 28)

Die befragte Person ist sich der Prägung also bewusst, äußert weiter jedoch keine Gründe, die darauf hinweisen, dass der Kulturstandard des Gesicht Wahrens für sie in irgendeiner Weise eine Rolle im beruflichen Kontext spiele. Auch Interviewpartner 11 bringt einen Aspekt an, der verdeutlicht, dass die Chinesen unangenehme Situationen lieber

akzeptieren und nicht daran arbeiten diese zu verbessern, als zu riskieren, dass sie ihr Gesicht verlieren, indem sie andere kritisieren oder sich beschweren:

“It's like, wait, oh, another thing I forgot to mention is, people are very good at sucking things up. So, it's like, right, I'm suffering a little bit but it's okay. Because if I change job, maybe my next job is even worse. Maybe, I don't know, my boss is not nice but, you never know, could be worse, therefore I'm going to suck it up. And that's also the mentality I grew up with. For many years it was like, yeah, I don't know, I'm not so happy with what I have. But can I get something better? I don't know. Therefore, I'm going to stick to what I know and what I have and live with it.” (B11: 23)

Die Person nimmt die Erklärung auch als Begründung für ihr eigenes Verhalten, bringt diese jedoch nicht im Kontext der Arbeitszufriedenheitsfacetten an, sondern beschreibt damit die Unterschiede zwischen Chinesen und Deutschen. Da dadurch auf keine gegenwärtigen Ereignisse in ihrem Job eingegangen wird, ist auf Grundlage dieser Antwort kein Hinweis darauf zu erkennen, dass ihre aktuelle Arbeitszufriedenheit durch diesen Kulturstandard beeinflusst werden könnte.

Weil die Kulturstandards auch miteinander in Verbindung stehen, ist in der Antwort von Interviewpartner 1, die bereits zum Aspekt der Hierarchie zitiert wurde, ebenfalls der Wert des Gesicht Wahrens wiederzufinden. Da mit diesem Kulturstandard auch die persönliche Integrität in Bezug auf die soziale Hierarchie verstanden wird und es dem Interviewpartner schwerfällt, entgegen seiner persönlich empfundenen Rolle, Initiative zu zeigen, kann dies ein Hinweis darauf sein, dass er mit seinem beschriebenen Verhalten sein Gesicht nicht verlieren möchte:

„[...] ich muss mehr Initiative geben. Statt nur machen was er mir sagt. [...] Aber ich finde es super schwierig zu ändern, weil ich bin schon daran gewöhnt, diese Weise zu arbeiten und so. Ich weiß, dass ich muss die Initiative geben, aber ist nicht so einfach immer Initiative zu haben.“ (B1: 56)

Da die fehlende Initiative, wie oben beschrieben, mit der Prägung in China zusammenhängen kann und auch der Kulturstandard des Gesicht Wahrens, mit dem der Hierarchie in Verbindung steht, ist es möglich, dass in diesem Fall ebenfalls ein Hinweis

darauf besteht, dass die Facette Vorgesetzter von diesem Kulturstandard beeinflusst wird. Um unbewusst sein Gesicht zu bewahren, fällt es dem Interviewpartner selbst schwer, wie er betont, sein Verhalten zu ändern, mehr aus sich herauszugehen und Initiative zu zeigen. Dieses Verhalten führt dazu, dass das Verhältnis zwischen dem Interviewpartner und seinem Chef Spannungen erfährt, da dieser mehr Initiative fordert, jedoch nicht versteht, weshalb es dem Interviewpartner schwerfällt, sich anders zu verhalten. Dieser Kontrast und die dadurch beeinflusste Zusammenarbeit kann zur schlechteren Bewertung der Facette Vorgesetzter führen, was wiederum eine Rolle bei der Bewertung der Gesamtarbeitszufriedenheit spielen kann. Die Aussage von Interviewpartner 1 kann also ein Hinweis darauf sein, dass der Aspekt des Gesicht Wahrens eine Rolle im Verhältnis mit seinem Vorgesetzten spielt und die Bewertung dieses Faktors mit in die Gesamtbewertung der Arbeitszufriedenheit fließt, wodurch diese negativer bewertet wird.

Gleichzeitig muss man auch bedenken, dass es sein kann, dass der Interviewpartner mit seiner Begründung zur Bewertung seines Vorgesetzten sein Gesicht vor dem Interviewer bewahren wollte, indem er erklärt, dass beide Personen ihre Schwächen haben und somit seine Kritik in Form der Bewertung abschwächen möchte:

„Ist nicht nur, dass er hat Schwächen und ich habe auch Schwäche und so.“ (B1: 56)

Der Interviewpartner geht in seiner Antwort nicht konkret auf einzelne Punkte ein, die der Vorgesetzte ändern müsste, um von dem Arbeitnehmer eine bessere Bewertung zu erhalten, sondern erklärt nur, was sich sein Chef für Verhaltensänderungen von ihm wünscht. Dass kann dazu führen, dass die Antworten des Interviewpartners keinen eindeutigen Rückschluss auf seine tatsächlichen Beweggründe für die Bewertung seines Vorgesetzten ziehen lassen. Deshalb sollte das kodierte Zitat als Hinweis auf eine Rolle des Kulturstandards des Gesicht Wahrens auf die Arbeitszufriedenheit des Interviewpartners nicht als einziger Beleg für einen Zusammenhang zwischen diesen Aspekten genutzt werden. Da in diesem Interview weiter keine anderen Textpassagen zum Gesicht Wahren kodiert wurden, sind die Hinweise in diesem Interview keine eindeutige Information, um eine Verbindung zwischen der Arbeitszufriedenheit und dem hier behandelten Kulturstandard herzustellen.

Die Interviewpartner sind sich der kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und China also bewusst und werden selbst auch in Deutschland noch durch den Wert des Gesicht Wahrens beeinflusst, wie sie selbst angeben. Inwiefern dieser im beruflichen Umfeld jedoch eine Rolle für ihre Arbeitszufriedenheit spielt, ist durch die Interviews nicht zu bestimmen, da die Begründungen für die Bewertungen keine Aussagekraft aufweisen. Dadurch kann kein eindeutiger Rückschluss darauf gezogen werden, inwiefern dieser Kulturstandard für die Arbeitszufriedenheit der befragten Personen eine Rolle spielt.

6.2.4 Kategorie der Sozialen Harmonie

Soziale Harmonie ist ebenfalls eng mit dem Kulturstandard des Gesicht Wahrens und dem der Hierarchie verknüpft, weshalb auch die Zitate aus den anderen Unterkapiteln in Verbindung mit dem Aspekt der sozialen Harmonie betrachtet werden können. Da diese jedoch kaum Hinweise auf eine Bedeutung der Kulturstandards für die Arbeitszufriedenheit lieferten und hauptsächlich in allgemeinen Erklärungen zu chinesisch-deutschen Unterschieden beschrieben wurden, sollen diese hier nicht noch einmal Erwähnung finden.

Eine interessante Bemerkung in Bezug auf die soziale Harmonie im beruflichen Kontext machte befragte Person 3. Diese beschreibt in einer Antwort das Verhältnis zu ihrem Vorgesetzten:

„Ja, das hatte ich tatsächlich oft überlegt. Aber da ich würde die Beziehung zwischen meinem Vorgesetzten und mir relativ harmonisch beschreiben. Und ich möchte auch nicht diese Harmonie so, wie sagt man? Zerstören. Deswegen ich bin eher so immer bisschen vorsichtig wie stark ich das [das Ansprechen von Problemen mit dem Chef] pushen sollte.“ (B3: 137)

Konkret beschreibt sie das Verhältnis zu ihrem Vorgesetzten als harmonisch und erwähnt, dass sie diese harmonische Beziehung nicht zerstören möchte. Dies ist ein Hinweis darauf, dass der Kulturstandard der sozialen Harmonie eine Rolle in ihrem Verhältnis zu ihrem Vorgesetzten spielt. Tatsächlich bewertet sie ihren Chef nur mit einer vier. Ihre Begründung für die Einteilung führt sie aber darauf zurück, dass neue Ideen und Vorschläge von ihrem Vorgesetzten nicht angenommen werden. Die oben zitierte

Antwort gab die Person im Zusammenhang mit einer Nachfrage zu Organisation und Leitung. Sie erzählte, dass es in der Organisation andere Personen gebe, an welche man sich wenden könne, wenn man Probleme im Unternehmen habe.

Es ist aufgrund der mittelmäßigen Bewertung des Chefs trotzdem ersichtlich, dass die Beziehung zu ihrem Vorgesetzten, aufgrund dessen geringer Offenheit gegenüber Innovationen, leidet. Gleichzeitig hält sie sich jedoch aufgrund der Wahrung der sozialen Harmonie zurück, die bestehenden Probleme anzusprechen. Dies kann also ein Hinweis darauf sein, dass die Probleme mit ihrem Chef nicht gelöst werden, weil die befragte Person die soziale Harmonie nicht gefährden möchte, damit gleichzeitig aber auch in Kauf nimmt, dass die Beziehung zu ihrem Vorgesetzten und die als schlecht empfundenen Aspekte dieser Beziehung nicht gelöst werden. Damit ist es auch in Zukunft unwahrscheinlich, dass sich die Bewertung für den Chef ändert, da dieser nicht weiß, was er ändern sollte.

In diesem Fall ist also ein Hinweis darauf gegeben, dass der Kulturstandard der sozialen Harmonie eine negative Rolle für die Bewertung des Faktors Vorgesetzter spielt und damit auch die Gesamtarbeitszufriedenheit der befragten Person verändern kann.

6.2.5 Weitere Kategorien der chinesischen Kulturstandards

Für die restlichen vier Kulturstandards List und Taktik, das Guānxi-System, Bürokratie und Etikette, die als Codes definiert wurden, konnten in den elf Interviews keine Hinweise in den Antworten der Interviewpartner darauf gefunden werden, dass diese in irgendeiner Weise eine Rolle für die Facetten deren Arbeitszufriedenheit spielen.

Die chinesischen Arbeitnehmer in den Interviews sind sich der kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und China durchaus bewusst. Des Weiteren geben sie selbst an, dass es ihnen manchmal noch schwerfällt, sich im deutschen Arbeitsalltag anders zu verhalten, als sie es durch die in ihrer Kindheit und Schulzeit erlernten chinesischen Werte gewohnt sind. Trotzdem konnten nur zwei Textabschnitte gefunden werden, die eindeutig darauf hinweisen, dass die Bewertung der Arbeitszufriedenheitsfacette durch einen chinesischen Kulturstandard beeinflusst wird. Es gibt in den geführten Interviews also kaum Informationen darüber, inwiefern Werte der chinesischen Kultur für die

Facetten der Arbeitszufriedenheit der Interviewpartner und damit für die Gesamtarbeitszufriedenheit eine Rolle spielen.

6.3 Die Rolle deutscher Kulturstandards für die Arbeitszufriedenheit der Interviewpartner

Da in den Interviews häufig auch der Aspekt angesprochen wurde, dass die Interviewpartner die flachere Hierarchie in Deutschland schätzen, diese kulturelle Besonderheit jedoch nicht mit einem Kulturstandard von Alexander Thomas übereinstimmt, wurde die Kulturdimension der Machtdistanz von Geert Hofstede als Kode mit aufgenommen. Mit dieser Kategorie wurden Textabschnitte kodiert, die darauf hindeuten, dass die befragten Personen im beruflichen Kontext eine flachere Hierarchie als in China bevorzugen, wie sie laut Hofstede in Deutschland existiert.

6.3.1 Kategorie der Sachorientierung

Die Interviewpartner sprechen den Kulturstandard der Sachorientierung in den Interviews in einigen Textpassagen an:

„Dass, wenn du gerade angefangen bist und du hast noch nicht gezeigt, dass du bist kompetent und so, dann sie werden etwas kälter mit dir. Aber sobald du hast bewiesen, okay, du bist wirklich sehr fähig und so, dann die wird sofort anders und das finde ich auch ein bisschen, vielleicht Kulturunterschied bei Deutschen, dass sie erkennt wirklich die Fähigkeiten oder Kompetenz von, mindest in Kollegen, in Arbeitsumfeld ist so das, ja. Sie werden nicht nach deiner Position gucken, sondern nach deiner Fähigkeit, ja.“
(B1: 50)

Die erste befragte Person geht auf den Aspekt ein, dass in Deutschland die sachorientierte Zusammenarbeit im Vordergrund stehe und dabei weniger darauf geachtet werde, welche Position jemand habe, solange man zielorientiert zusammenarbeite und zeige, dass man kompetent sei und das benötigte Fachwissen besitze. Dabei erklärt sie damit aber nicht ihre Bewertung für die Kollegen, sondern beschreibt, inwiefern sich die Zusammenarbeit mit anderen Leuten im Projekt verändert habe, seit sie dort angefangen hat. Die Person ist sich der chinesisch-deutschen Unterschiede zwar bewusst, gibt aber keinen Hinweis darauf, dass dies ihr Verhältnis zu den Kollegen beeinflusse oder gar für die Bewertung der Facette Kollegen mit einer sechs eine Rolle gespielt habe. Es kann aus dieser Antwort

also nicht darauf geschlossen werden, ob der Kulturstandard der Sachorientierung für die Arbeitszufriedenheit dieser Person eine Rolle spielt.

Interviewpartner 3 erklärt in seiner Begründung für die Bewertung der Kollegen mit einer fünf, dass manche Kollegen ihn trotz Fachwissens und Erfahrung nicht ernst genug nähmen, da sie länger im Unternehmen tätig seien:

„So Anfang hat man direkt von Uni in der Arbeit eingestiegen hat man noch keine Erfahrung. Dann ist man diese Rolle eher zuhören. Und dann das machen und dann so mitmachen. Aber wenn man dann bisschen Erfahrung gesammelt hat, dann manchmal hat man so eigene Meinung. Oder eigene, dann möchte man etwas sagen. Und dann wird man merken, dass bei manchen Kollegen kommt das gut an und bei manchen kommt das schlecht an. Diese Einstellung gibt es manchmal auch, dass sie denken, ich habe hier länger als du gearbeitet, deswegen ich weiß mehr.“ (B3: 99)

Er würde sich also mehr Beachtung aufgrund seiner Kompetenz wünschen, unabhängig von seiner Zeit im Unternehmen oder seiner Position, was Teil der Sachorientierung ist. Aufgrund des unprofessionellen und unsachlichen Verhaltens der Kollegen, bewertet der Interviewpartner den Faktor der Kollegen schlechter. Dies lässt darauf schließen, dass der Wert der Sachorientierung für die Zufriedenheit mit den Kollegen eine Rolle spielt und sich dadurch auch auf die Gesamtarbeitszufriedenheit der befragten Person auswirken kann.

Ein weiterer Interviewpartner beschreibt ebenfalls die Zusammenarbeit mit seinen Kollegen, in welcher sachorientiertes Verhalten im Vordergrund stehen, was ihm gefalle und welches er im vorherigen Satz mit einer sechs bewertet hat:

“It's a very, just people are very easy to work with, very straightforward. Never had a problem feeling like, okay, I need to be careful doing something or I need to, I don't know, I cannot speak what I really think, or something like that. So never really had that situation, that's why I think, yeah, it's pretty nice that that's the case.” (B10: 44)

Die gute Bewertung seiner Kollegen mit einer sechs ist also auf seine Präferenz der sachorientierten Zusammenarbeit zurückzuführen, was auch in die Bewertung der

Arbeitszufriedenheit insgesamt mit einfließen und positive Auswirkungen auf diese haben kann.

Person 11 beschreibt die offene, sachbezogene Arbeit ihrer Vorgesetzten, bei der zwischenmenschliche Beziehungen eine untergeordnete Rolle spielten:

“So yeah, with this manager, she is quite good at that. She's not very (...) you know how some people are very good with interpersonal stuff. You know, like they talk to you, they really make you feel like, right, this was nice, they care about you and so on. My boss is not exactly like that, she is more professional. I wouldn't say she's cold but she is more neutral in those aspects. So, when I was doing my (unverständlich) I wasn't sure if she was happy with me or not. And it turned out that she was very happy with me. So, that's when I was like, okay, but I wish she would have shown a little bit more. I'm not saying that I want to be showered in compliments but I think it's kind of important to also encourage your team and let them know where they stand.” (B11: 63)

Einerseits ist sie nicht hundertprozentig zufrieden mit der sachbezogenen Arbeitsweise ihrer Chefin. Andererseits gibt sie für die Facette des Vorgesetzten eine sechs als Bewertung ab, mit der Begründung, dass sie keine sieben vergeben kann, da niemand perfekt sei. Sie erklärt auch weiter, dass sie trotz der distanzierten Art ihrer Chefin zufrieden damit sei, da sie ihre Arbeit schnell erledige und das, ihrer Meinung nach, das Wichtigste sei.

„But overall I would say that I'm happy working with her. Because she is also quite transparent, you know. If there is something the company can do or cannot do, she would just tell me straight away. And she is very fast! She is very fast when it comes to, if I say: Hey, actually, I see this thing and I'm not sure about it. And she'll be like, right, I'm going to check it out with HR and then within half an hour she is like I have an answer for you. (Okay, that's good.) So, yeah, it's quite nice, you know, I mean, yeah, she's not giving me all kinds of like, she's not saying all the nice things but at least, things are done, I think that's what matters the most.” (B11: 63)

Trotz der sachorientierten Arbeitsweise der Vorgesetzten, was die befragte Person in manchen Situationen irritiere, bewertet sie diesen Faktor der Arbeitszufriedenheit sehr

gut, da sie sehr zielorientiert denkt und schätzt, dass die Ergebnisse schnell erreicht werden. Dies kann also ein Hinweis darauf sein, dass der Wert der Sachorientierung für diese Person von Bedeutung ist und sich positiv auf die Bewertung ihrer Vorgesetzten auswirkt. Da die einzelnen Facetten eine Rolle für die Bewertung der Gesamtarbeitszufriedenheit spielen, kann das darauf hindeuten, dass für die befragte Person 11 Sachorientierung eine Rolle für die Gesamtarbeitszufriedenheit spielt.

Für einige Interviewpartner spielt die Sachorientierung im beruflichen Kontext in Deutschland eine Rolle für die Bewertung einzelner Facetten ihrer Arbeitszufriedenheit. Sowohl die Zusammenarbeit mit den Kollegen als auch der Faktor des Vorgesetzten wurden aufgrund der sachorientierten oder fehlenden sachorientierten Arbeitsweise in den entsprechenden Interviews entweder besser oder schlechter bewertet. Dies lässt darauf schließen, dass der Kulturstandard der Sachorientierung für chinesische Arbeitnehmer eine Rolle bei der Bewertung der Gesamtarbeitszufriedenheit spielen kann.

6.3.2 Kategorie Wertschätzung von Strukturen und Regeln

Die vierte interviewte Person bewertet ihre Vorgesetzte mit einer fünf Komma fünf und erklärt ihre Begründung folgendermaßen:

„Ja, also ich glaube, gerade bei meinem Vorgesetzten, sie, manchmal übertreibt sie so ein bisschen bei kleineren Sachen. Und das finde ich ein bisschen übertrieben teilweise. Ja, also sie ist auch Deutsche. Die ist aber ziemlich lange in den USA. Aber diese deutsche Ordentlichkeit und ja, alles muss ja an seinem Platz sein, das hat sie auf jeden Fall drauf, ja. (beide lachen) Und sie ist auch super unentspannt, wenn halt sie der Meinung ist, dass irgendetwas vielleicht nicht so funktioniert, wie sie sich das vorgestellt hat. Ja.“ (B4: 57)

Die Vorgesetzte der interviewten Person hält sich sehr streng an festgelegte Strukturen sowie Regeln und verlangt das auch von ihren Mitarbeitern. Das Verhalten bringt die Person also in die Situation, dass sie sich den von außen festgesetzten Strukturen beugen und unter diesen arbeiten muss, ohne, dass sie daran etwas ändern könnte. Das führt dazu, dass sie durch die strikten Regeln und vorgegebenen Strukturen, welche im Kulturstandard beschrieben werden, beeinflusst wird.

Sonst gibt es, der Person nach, keine weiteren Verbesserungen, die ihre Chefin verändern müsste, um eine bessere Bewertung zu erhalten. Da sie selbst sagt, dass sie das Verhalten ihrer Chefin manchmal übertrieben finde und sie aufgrund der Regelversessenheit und übertriebenen Genauigkeit eine schlechtere Bewertung für den Aspekt des Vorgesetzten abgibt, ist ein Hinweis darauf gegeben, dass der hier untersuchte Kulturstandard eine Bedeutung für die Facette Vorgesetzter hat und damit auch eine Rolle für die Bewertung der Arbeitszufriedenheit der Person insgesamt spielen kann.

Wie im Kapitel zu den deutschen Kulturstandards bereits erwähnt, ist der Kulturstandard der Wertschätzung von Strukturen und Regeln mit dem der regelorientierten, internalisierten Kontrolle eng verbunden. Deshalb werden weitere Textabschnitte, die auch in diese Kategorie gepasst hätten, sich jedoch stärker auf den Charakter der Interviewpartner und ihre Präferenzen in Bezug auf das System der Strukturen und Regeln beziehen, im nächsten Unterkapitel behandelt.

6.3.3 Kategorie der regelorientierten, internalisierten Kontrolle

Befragte Person 1 erklärt in ihrer Antwort auf die Frage, was ihr an der deutschen Arbeitsweise gefalle, unter anderem, dass sie die Genauigkeit und Planung in Deutschland gut finde:

„Und ich mag eigentlich auch alle diese Genauigkeiten. Ich mag Planung und deswegen passt hier sehr gut zu mir. Und ich mag auch an die Regeln zu halten. Und was in China ist, ist das ein bisschen anders. Ja, es gibt Regeln, aber man muss immer ein bisschen umgehen oder ja. Das gefällt mir nicht, ja.“ (B1: 14)

Die Person geht also nicht konkret auf ein spezielles Ereignis ein oder begründet die Bewertung einer Arbeitszufriedenheitsfacette, sondern spricht generell über Unterschiede zwischen Deutschland und China und was ihr daran gefällt. Da der Kulturstandard in keiner weiteren Passage dieses Interviews kodiert wurde, kann die regelorientierte, internalisierte Kontrolle nicht direkt mit der Arbeitszufriedenheit dieser Person in Verbindung gebracht werden. Es ist jedoch ein Hinweis darauf, dass sie diese Arbeitsweise generell bevorzugt und diese Eigenschaft auch im Arbeitsalltag Auswirkungen auf ihre Wahrnehmung, Bewertung und ihr Handeln in verschiedenen Situationen hat.

Interviewpartner 2 geht hingegen speziell auf den Aspekt Vorgesetzter ein und erklärt, warum er mit ihm nicht ganz zufrieden sei und eine sechs vergibt.

„Ja, es gibt, ich hoffe, dass er nicht immer sehr spontane Sachen macht. Also, oder ich weiß, dass er sehr viele Themen hat. Ich bewundere es auch sehr, dass er so viele Themen in seinem Kopf gepackt hat und auf jedes Thema sehr schnell reagieren kann. Aber oft packt er sehr kurz vor bestimmten Zeitraum neue Dinge rein. Also nicht nur bei mir, sondern auch für das Team, sondern auch bei dem Team. Und da hatte ich mir gewünscht, dass er früh, solche Dinge früher plant und dann erst zuerst in kleiner Gruppe, kleiner Runde besprochen wird und danach ans Team zu geben. Und manchmal bin ich auch überrascht, plötzlich kommt eine neue Aufgabe und wir sind noch gar nicht bereit. Also nicht mal mental bereit anzugehen, weil wir gerade auch schon genug auf dem Tisch haben. Bei solchen Dingen. Und dann dachte ich mir, ah, okay, danke, dass du erst jetzt sagst. Also solche Dinge. Da hätte ich mir gewünscht. Oder wir, ich und eine andere Kollegin, wir sind gerade in einem Termin, wir haben auch schon unsere Agenda was wir besprechen möchten und er zieht eine plötzlich raus oder so. Weil er schnell was klären möchte. Ja, solche Dinge möchte ich gerne bei ihm weniger sehen.“ (B2: 80)

Er bemängelt, dass sein Chef sich nicht an die Planungen halte sowie spontan Änderungen einbringe und damit die bestehenden Strukturen durcheinanderbringe, auch wenn es nur die individuellen Strukturen und Planungen der einzelnen Personen sind. Der Interviewpartner bevorzugt also die Einhaltung von vorgegebenen Strukturen und fasst es negativ auf, wenn die Ordnung nicht eingehalten wird. Da die Begründung des Interviewpartners für die Bewertung auf den Kulturstandard der regelorientierten, internalisierten Kontrolle zurückgeführt werden kann, ist dies ein Hinweis darauf, dass dieser Kulturstandard eine Rolle in der Bewertung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit spielen kann, indem die Facette Vorgesetzter negativer gesehen wird. Weitere Textabschnitte wurden in diesem Interview zur regelorientierten, internalisierten Kontrolle bzw. dem Kulturstandard der Wertschätzung von Strukturen und Regeln nicht gefunden.

In den geführten Interviews konnten zwei Aspekte gefunden werden, die auf den Kulturstandard der regelorientierten, internalisierten Kontrolle hinweisen. Einer davon hat jedoch keinen direkten Bezug zur Arbeitszufriedenheit und erklärt nur die allgemeine

Präferenz der befragten Person zu diesem Wert. Der andere Hinweis deutet darauf hin, dass die Person diesem Kulturstandard eine Bedeutung zumisst, was Auswirkungen auf die Beziehung mit ihrem Vorgesetzten hat. Dies bedeutet, dass die regelorientierte, internalisierte Kontrolle eine Rolle im Hinblick auf die Bewertung der Gesamtarbeitszufriedenheit spielen kann, indem der Aspekt Vorgesetzter schlechter wahrgenommen wird.

6.3.4 Kategorie der Zeitplanung

Person 2 bewertet ihre Kollegen mit einer fünf und bringt zwei Begründungen an, was ihre Kollegen ändern müssten, damit sie eine bessere Bewertung angeben kann. Eine davon ist, dass sie sich mehr an Termine halten sollten:

„Ja, wo ich gesagt habe wegen paar Unpünktlichkeiten für Termine. Sind ein paar Kollegen nicht so organisiert.“ (B2: 70)

Die Unpünktlichkeit der Kollegen ist also mit ein Punkt, der eine Rolle für die Zufriedenheit mit den Kollegen spielt. Da jedoch auch ein weiterer Aspekt angesprochen wurde, der nichts mit der Zeitplanung zu tun hat, ist es schwer zu beurteilen, wie groß die Rolle ist, die dieser Kulturstandard für die befragte Person spielt. Generell kann gesagt werden, dass nur in einem Interview konkret die Zeitplanung in Bezug mit einer Facette der Arbeitszufriedenheit gebracht wurde.

Die befragten Personen sind sich diesem Kulturstandard in Deutschland durchaus bewusst, wie eine Aussage von Person 5 bestätigt:

„Die sind gleich. Es ist eher so, also typisch deutsch, meiner Meinung nach, ist so, wer dann Feierabend hat. Also es gibt halt so eine bestimmte Zeit. Von da und da, bis da arbeite ich. Nicht in der BRANCHE, aber in anderen Branchen. Und dann feste Arbeitszeiten, Schluss, Feierabend. (beide lachen).“ (B5: 66)

Es kann aber nur durch eine Aussage ein Hinweis auf eine Bedeutung des Kulturstandards der Zeitplanung für die Arbeitszufriedenheit festgemacht werden.

6.3.5 Kategorie Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen

Da besonders im beruflichen Kontext die Sachebene eine Bedeutung für die Zusammenarbeit hat, könnten in diesem Kapitel auch Aspekte aus dem Kulturstandard der Sachorientierung betrachtet werden. Da dies aber in einem anderen Unterkapitel erörtert wurde, soll im Folgenden konkret auf Äußerungen eingegangen werden, die explizit die Trennung der Bereiche der Arbeit und des Privatlebens ansprechen.

Die befragte Person 1 sagt klar, dass sie die Trennung von Arbeit und Privatleben in Deutschland schätze:

„Und ich mag auch die klare Trennung zwischen Leben und Arbeit. Niemand wird dir nochmal schreiben, wenn du im Urlaub bist oder in der Nacht und so. Genau, das ist für mich wichtig.“ (B1: 14)

Diese Aussage trifft sie aber nicht im Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit oder einer ihrer Faktoren, sondern als Antwort auf die Frage, was sie an Deutschland und der deutschen Arbeitsweise möge. Andere Passagen in diesem Interview konnten dem Kulturstandard nicht zugeordnet werden. Es ist zwar möglich, dass der Kulturstandard eine Rolle für die Arbeitszufriedenheit dieser Person spielen kann, auch weil sie darüber spricht, dass sie die Trennung mag. Ein expliziter Hinweis auf die Verbindung zwischen Arbeitszufriedenheit und diesem Kulturstandard findet sich im Interview allerdings nicht.

Person 5 geht ebenfalls allgemein auf die Trennung zwischen Privatleben und Arbeitszeit ein:

„Ja, erstens muss man versuchen, halt zu teilen, klar zu teilen, hier ist meine Arbeit und nach meiner Arbeit ist meine Freizeit. Nicht, dass ich so viel Zeit noch von meiner Freizeit noch arbeiten muss. Erstens das und zweitens auch vom Kopf her auch klar freischalten können. Weil ich weiß, viele Leute können nicht abschalten. ((unverständlich)) Ja, ja, dann während der Freizeit man macht zwar nichts, man arbeitet nicht. Aber der Kopf arbeitet weiter. Der denkt immer sehr viel nach. Jetzt das muss ich noch dies machen und dies. Das ist schon schwierig. Deswegen, das ist schon wichtig.“ (B5: 78)

Auch diese Aussage verdeutlicht, dass der Person die Trennung beider Bereiche wichtig ist. Sie ist ein Teil ihrer Definition von Arbeitszufriedenheit, was einen Hinweis darauf

liefern kann, dass der Person dieser Kulturstandard wichtig ist und eine Rolle für die Arbeitszufriedenheit spielen kann. Im weiteren Interview finden sich aber keine weiteren Passagen, die diese Ausführung bestärken.

Die Personen sprechen in den Interviews über die Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen, sind sich der Trennung in Arbeitsbereich und Privatbereich also auch bewusst. Aber nur in einem Interview konnte eine Verbindung zur Arbeitszufriedenheit gefunden werden. Indem für die Person die Trennung zwischen Arbeit und Privatleben persönlich wichtig ist, sodass sie sie sogar in der theoretischen Definition erwähnt, ist das ein Hinweis darauf, dass dieser Kulturstandard auch im realen Leben eine Rolle für die Arbeitszufriedenheit dieser Person spielt.

6.3.6 Kategorie Schwacher Kontext als Kommunikationsstil

Kommunikation war im Allgemeinen ein Thema, das in einigen Interviews angesprochen wurde. Manche Interviewpartner erzählten von ihren Erfahrungen in Deutschland im Unterschied zu China, wie Person 1 und 6:

„Vielleicht, dass Deutsche ist normalerweise direkter. Die werden einfach klar sagen und, oder auch sehr oft Kritik sofort schon üben und so. Und die Chinesen werden fast nie so dirket sagen und sehr oft du musst raten, was möchten sie denn eigentlich.“ (B1: 28)

„Also kulturell würde ich sagen, dass Deutsche eher direkter sind. Die sagen öfter hier, was die Meinungen sind, und so weiter. Aber in China sagt man das eher nicht so direkt.“ (B6: 28)

Diese Passagen konnten eindeutig dem Kulturstandard schwacher Kontext als Kommunikationsstil zugeordnet werden, auch wenn diese nicht direkt mit der Arbeitszufriedenheit der Personen zu tun haben. Die Interviewpartner sind sich des direkten Kommunikationsstils in Deutschland bewusst und können die Direktheit ihrer Mitmenschen einordnen.

Interviewpartner 3 geht hingegen konkret auf eine Facette der Arbeitszufriedenheit ein und erklärt die Bewertung seines Vorgesetzten mit einer vier folgendermaßen:

„Zufrieden da, ich glaube, es ist wichtig, dass man mit dieser Person gut kommunizieren kann. So open über Probleme reden kann. [...] Wenn man etwas ganz Neues vorschlagen, das kommt sehr sehr schlecht an.“ (B3: 107)

Er beklagt sich darüber, dass er seinem Chef seine Ideen und Gedanken zu Verbesserungen im Unternehmen nicht mitteilen könne, da das von seinem Vorgesetzten nicht angenommen werde. Dadurch sinkt seine Zufriedenheit mit seinem Chef und er bewertet ihn nur mittelmäßig. Die Unzufriedenheit mit seinem Chef kann sich negativ auf die Gesamtbewertung seiner Arbeitszufriedenheit auswirken, weshalb es in diesem Interview einen Hinweis darauf gibt, dass der hier behandelte Kulturstandard eine Auswirkung auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit dieser Person haben kann.

Wie bereits im oberen Abschnitt angeführt, ist sich Interviewpartner 6 des direkten Kommunikationsstils in Deutschland bewusst, erklärt aber gleichzeitig auch, dass ihm diese Kommunikationsweise persönlich gefalle:

„Also mir hat das ganz gut gefallen. Und ich bin auch eher die direkte Person, und hier fühle ich mich eigentlich wohl, mit diesen Methoden zu sprechen.“ (B6: 30)

Weiter erklärt er die Zusammenarbeit mit seinen Kollegen, die er mit einer sechs bewertet:

„Das kommt immer darauf an, mit wem man spricht. Also in unserem Team ist das schon ganz gut. Weil, die Teamkultur ist ziemlich offen, wir sprechen alles direkt und kümmern uns darum. Und wenn was los ist, dann können die anderen einfach machen. Das ist schon ganz gut.“ (B6: 68)

Und betont ein weiteres Mal, dass er die Direktheit seiner deutschen Kollegen schätze:

„Also viele sagen, dass die deutschen Kollegen sehr direkt sind. Aber mir hat das ganz gut gefallen.“ (B6: 70)

Interviewpartner 6 bevorzugt also selbst auch die offene und direkte Kommunikation, weshalb er keine Probleme mit dem Kommunikationsstil seiner deutschen Kollegen hat. Er führt die direkte Art der Kommunikation sogar an, um die gute Bewertung der Facette Kollegen mit einer sechs zu begründen. Dies kann also ein Hinweis darauf sein, dass der Kulturstandard des schwachen Kontext als Kommunikationsstil eine Bedeutung

für die Bewertung seiner Kollegen hat und damit auch für die Bewertung seiner allgemeinen Arbeitszufriedenheit.

Die Interviewpartner sind sich des Kulturstandards der direkten Kommunikation in Deutschland generell bewusst, schätzen diesen Kommunikationsstil jedoch auch selbst. Deshalb wurden in zwei Interviews auch die Facetten der Arbeitszufriedenheit, Kollegen und Vorgesetzte, welche stark mit Kommunikation zusammenhängen, gut bewertet, wenn der favorisierte Kommunikationsstil existierte, bzw. schlechter bewertet, wenn offene und direkte Gespräche nicht möglich waren. Dies weist also darauf hin, dass dieser Kulturstandard eine Bedeutung für die Bewertung einzelner Arbeitszufriedenheitsfacetten hat, was auch eine Auswirkung auf die Bewertung der gesamten Arbeitszufriedenheit haben kann. Inwiefern diese positiv oder negativ ausfällt, kommt auf die persönliche Präferenz der chinesischen Arbeitnehmer an und inwiefern das Umfeld diese Präferenzen erfüllt.

6.3.7 Kategorie des Individualismus

Die befragte Person 11 geht allgemein auf die Unterschiede zwischen China und Deutschland ein und beschreibt, dass in Deutschland die eigenen Ziele im Vordergrund stünden:

„My observation is that people are also goal oriented but in a different way. So, it's not about, right, the society says this is good for me, therefore I will chase this shiny thing. But rather I think this is good for me, therefore I will do that. And I quite like that.”
(B11: 23)

Sie beschreibt gleichzeitig, dass ihr diese Art in Deutschland gefalle. Trotzdem ist in diesem Interview keine weitere Textpassage zu finden, die einen Hinweis darauf gibt, dass der Individualismus eine Rolle für die Bewertung ihrer Arbeitszufriedenheit spielen könnte.

Auch für interviewte Person 4 spielt der individuelle Freiraum eine Rolle, den sie in Deutschland stärker wahrnimmt als in China:

„Genau, und, ja, es ist einfach ganz anderes Feeling. Dass man halt nochmal diese frei, also ich würde mal Freiraum nennen, für einen selber. Weil, in China ist es öfter so, dass

du so einen vorgegebenen Weg gehen müsstest. Mehr oder weniger so. Man erwartet halt von dir gewisse Sachen. Deine Eltern, Gesellschaft. Und, genau, das ist der Lebensdruck halt viel höher in dem Sinne.“ (B4: 18)

Jedoch sind auch in Interview 4 keine weiteren Abschnitte zum Thema Individualismus zu finden, die eine Verbindung zur Arbeitszufriedenheit aufweisen würden.

Einen interessanten Aspekt bringt Interviewpartner 2 an. Er erklärt, dass er für die Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen eine sieben geben würde, da sein persönlicher Weg der Weiterentwicklung in der Firma unterstützt würde. Weiter beschreibt er ausführlich, inwiefern er selbst für sein Leben und seine Karriere verantwortlich sei:

„Also jeden Tag kann ich mich weiterentwickeln. Wenn ich mich in die Richtung bewegen möchte. Wenn ich meine Kommunikation verbessern möchte, dann muss ich selbst auch Gas geben. Mehr zu, keine Ahnung, moderieren, Termine zu leiten. Und es liegt alles in meinen eigenen Händen. Und deswegen, ich glaube, wenn man diese Mentalität hat, dann ist nichts im Weg. Ich muss nur selbst mehr bewusster daran denken. Okay, jetzt ist doch die Gelegenheit mich weiterzuentwickeln. Und ich glaube, die Firma, der Arbeitgeber ermöglicht das schon.“ (B2: 100)

Generell ist für Interviewpartner 2 persönlicher Freiraum auch in der Arbeitsgestaltung wichtig für die Arbeitszufriedenheit, wie er erklärt, als er nach Aspekten, die für ihn zur Arbeitszufriedenheit beitragen, gefragt wird:

„Auch wie ich vorhin gesagt habe. Das Gehalt, die flache Hierarchie und proaktive Kommunikation. Und Freiraum zur Selbstgestaltung wie ich meine Arbeit angehe.“ (B2: 86)

Seine Einstellung und sein Verhalten sind also von der Selbständigkeit und Unabhängigkeit, welche beim Individualismus im Vordergrund stehen, geprägt. Auch für seine Arbeitszufriedenheit spielt Selbständigkeit im Arbeitsalltag eine Rolle, wie er selbst erzählt. Da das Unternehmen, in welchem er arbeitet, diese Präferenzen und Bestrebungen zur persönlichen Weiterentwicklung seiner Meinung nach unterstützt, nimmt er die Facette Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen als positiv war und

bewertet sie auch entsprechend gut. Dies deutet darauf hin, dass der Kulturstandard des Individualismus für diese Person von Bedeutung für die Arbeitszufriedenheit ist und eine Rolle bei der Bewertung derselbigen spielt.

Die Interviewpartner sind sich der Ausprägung des Individualismus in Deutschland bewusst und finden die Möglichkeiten, die damit einhergehen, gut. Jedoch konnte nur in einem Interview ein konkreter Hinweis darauf gefunden werden, dass der Kulturstandard des Individualismus eine Rolle für die Bewertung einzelner Facetten sowie auch der Gesamtarbeitszufriedenheit spielen kann.

6.3.8 Kategorie der Machtdistanz nach Hofstede

Einige befragte Personen sprechen in ihren Antworten explizit die flache Hierarchie in ihren Unternehmen an und inwiefern ihnen das wichtig im beruflichen Kontext sei. Auf die Frage, was sie an der deutschen Arbeitsweise besonders möge, zählt Person 1 verschiedene Aspekte auf. Unter anderem auch die flache Hierarchie in ihrer Firma:

„Weil, momentan, was ich erlebe, ist eher, dass es eher flache Hierarchie. Das heißt, du brauchst nicht immer super vorsichtig sein mit deinen Kollegen oder besonders Vorgesetzten und so.“ (B1: 14)

In weiteren Antworten sind aber keine Bezüge zur Arbeitszufriedenheit wiederzufinden. Trotzdem ist sie sich der niedrigeren Machtdistanz in ihrer Firma bewusst und bevorzugt diese gegenüber stark hierarchischen Strukturen.

Auch Interviewpartner 2 ist eine flache Hierarchie in seinem Arbeitsalltag wichtig, wie er in seiner Antwort auf die Frage, welche Aspekte ihm bei der Arbeit wichtig seien, erörtert:

„(...) Dass wir auf Augenhöhe arbeiten, zusammenarbeiten. Das ist mir sehr wichtig. (also unter Kollegen?) Nicht nur Kollegen, sondern auch mein Chef und mein Chefs Chef. Dass ich bis hier eben so wahrgenommen habe. Also die sind echt klasse. Also vor allem mein Chef, ja, der ist ein sehr sympathischer Mann. Und der hält die Stimmung immer sehr positiv. Und der hört immer zu, wenn ich neue Ideen habe, oder Fragen klären möchte. Dass es generell eine sehr flache Hierarchie gibt, ist mir wichtig.“ (B2: 76)

Und auch für die Arbeitszufriedenheit ist ihm, unter anderem, eine flache Hierarchie wichtig:

„Auch wie ich vorhin gesagt habe. Das Gehalt, die flache Hierarchie und proaktive Kommunikation. Und Freiraum zur Selbstgestaltung wie ich meine Arbeit angehe.“ (B2: 86)

Der Interviewpartner empfindet also eine niedrige Machtdistanz als wichtig für seine Arbeitszufriedenheit, geht aber in Antworten zu konkreten Arbeitszufriedenheitsfacetten nicht noch einmal auf diesen Aspekt ein, obwohl er in seiner ersten Ausführung sowohl die Kollegen als auch den Vorgesetzten in Verbindung mit der Arbeit auf Augenhöhe anspricht. Deshalb kann nur aus seiner Definition zur Arbeitszufriedenheit geschlossen werden, dass flache hierarchische Strukturen eine Rolle für die Wahrnehmung und Bewertung seiner Arbeitszufriedenheit spielen können. Diese Annahme kann auch dadurch verstärkt werden, dass er zweimal von sich aus die Bedeutung der niedrigen Machtdistanz für ihn anspricht und in seiner ersten Antwort ausführlich darauf eingeht, was eine flache Hierarchie für ihn bedeutet.

Auch Interviewpartner 8 ist sich der Unterschiede in den hierarchischen Strukturen zwischen Deutschland und China bewusst, wie in Kapitel 6.2.2. zur Kategorie der Hierarchie bereits näher beschrieben wurde:

„Like I think, people like, okay, more like personal level, people have, like there is not too much of a hierarchy. Like either in the company or in the university. [...] That's, I mean, seemingly of course, the hierarchy is still there but at this interpersonal level it's not, it's coming down here in Germany, yeah.“ (B8: 20)

Diese Person geht jedoch nicht weiter auf spezielle Arbeitszufriedenheitsfaktoren oder die Arbeitszufriedenheit generell ein, weshalb in diesem Interview kein Hinweis dafür vorliegt, dass flache hierarchische Strukturen eine Rolle im Hinblick auf ihre Arbeitszufriedenheit spielen würden.

Person 11 bewertet die Arbeitszufriedenheitsfacette Organisation und Leitung hingegen schlechter, da die obere Führungsebene, ihrer Meinung nach, sehr hierarchisch agiere:

“Do I agree with them? I would give them a two. Because I see them as a group of very conservative people. They don't have a lot of respect for employees and it's a very top-down kind of communication and so on.” (B11: 85)

Im weiteren Verlauf ihrer Antwort gibt sie ein Beispiel und geht konkret auf die Verhaltensweisen eines Managers ein:

“And we recently also got a new director who is, I guess, he is quite ambitious, and he is knowledgeable in his fields, but he is also quite aggressive and disrespectful (unverständlich). So, he goes into meetings and then he gives you a speech and that's exactly how you should do work. And you shouldn't have your opinions because his opinions are the best opinions.” (B11: 85)

Die top-down Mentalität der Führung wirkt sich also negativ auf die Bewertung eines Faktors der Arbeitszufriedenheit aus, da die befragte Person diese Arbeitsweise nicht in Ordnung findet. Dadurch kann sich die nicht existente niedrige Machtdistanz auf die Bewertung der Arbeitszufriedenheit im Allgemeinen auswirken.

Die interviewten Personen sind sich der unterschiedlichen hierarchischen Strukturen in Deutschland und China bewusst und weisen auch konkret auf die niedrige Machtdistanz in Deutschland hin, welche sie meist präferieren. Auch Hinweise auf Verbindungen zwischen der Arbeitszufriedenheit und einer flachen Hierarchie wurden in den Antworten gefunden. Eine Person bewertete die Facette Organisation und Leitung schlechter, da in ihrem Unternehmen keine niedrige Machtdistanz existiert, bzw. vom oberen Management nicht vorgelebt wird. Es kann also gesagt werden, dass eine niedrige Machtdistanz nach Hofstede eine Bedeutung für die Arbeitszufriedenheit chinesischer Arbeitnehmer in Deutschland haben kann. Bei den Interviewpartnern konnten Hinweise darauf gefunden werden, dass diese flache Hierarchien bevorzugen und schlechtere Bewertungen abgeben, wenn höhere Machtdistanzen existieren.

7 FAZIT

Die vorherigen Kapitel zeigen, dass Arbeitszufriedenheit ein Thema ist, dass durch viele Faktoren beeinflusst sein kann. Auch die kulturelle Prägung der Arbeitnehmer selbst kann dabei eine Rolle spielen. Infolgedessen werden in der Forschung seit einigen Jahrzehnten

ebenfalls die Zusammenhänge zwischen Kultur und Arbeitszufriedenheit untersucht, auch wenn diese Arbeiten nur einen Bruchteil der Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit ausmachen. In den Studien zur Arbeitszufriedenheit in verschiedenen Ländern wird dabei meist auf Kulturdimensionen oder Kulturstandards zurückgegriffen, um das komplexe Konstrukt der Kultur messbar und vergleichbar machen und in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit untersuchen zu können. Und ungeachtet der Tatsache, dass weltweit immer häufiger Menschen aus verschiedenen Nationen zusammenarbeiten, gibt es kaum Studien zu Unterschieden der Arbeitszufriedenheit von Personen aus verschiedenen Kulturen in einem Land oder in einem Unternehmen. Ebenfalls existiert in der Forschung zur Arbeitszufriedenheit die Frage, inwieweit Fragebögen und Theorien zur Arbeitszufriedenheit, welche in westlichen Ländern entwickelt wurden, auf Arbeitnehmer aus anderen Regionen der Welt übertragbar seien. In dieser Arbeit spielten beide Aspekte als Anregung eine Rolle, um zu untersuchen, inwiefern die kulturelle Prägung für die Arbeitszufriedenheit chinesischer Arbeitnehmer in Deutschland eine Rolle spielt. Dabei stand die Leitfrage im Vordergrund, inwiefern die nationalkulturelle Prägung chinesischer Arbeitnehmer in Deutschland eine Rolle in Bezug auf deren Arbeitszufriedenheit spielt. Davon ausgehend wurden weitere Hintergrundfragen erörtert:

Inwiefern spielt die deutsche Kultur eine Rolle in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit chinesischer Arbeitnehmer in Deutschland?

Was verstehen chinesische Arbeitnehmer in Deutschland unter Arbeitszufriedenheit und welche Aspekte sind ihnen dabei wichtig?

Inwiefern spielen weitere Faktoren für die Arbeitszufriedenheit chinesischer Arbeitnehmer in Deutschland eine Rolle?

Chinesische Arbeitnehmer standen im Zentrum dieser Arbeit, da chinesische Studenten seit Jahren zur größten Gruppe ausländischer Studierender gehören, sodass auch immer mehr chinesische Staatsangehörige nach ihrem Studium in Deutschland bleiben. Gleichzeitig unterscheiden sich die Normen und Werte der chinesischen und deutschen Kultur in vielen Punkten voneinander, wenn man beispielsweise die Ausprägungen der Kulturdimensionen nach Hofstede betrachtet. Trotzdem wurden die Forschungsfragen

auf Grundlage der Kulturstandards nach Thomas untersucht, da diese unabhängig voneinander speziell für jedes Land anhand kritischer Interaktionssituationen multikultureller Menschen herausgearbeitet wurden. Die wichtigsten Kriterien für die passenden Interviewpartner waren dabei, dass sie in China aufgewachsen und dort zur Schule gegangen sind und erst zum Studium nach Deutschland kamen. Weiterhin sollten sie möglichst im gleichen Alter sein und in verschiedenen Unternehmen arbeiten, um firmeninterne Einflüsse auf die Ergebnisse zu minimieren. Gefunden wurden entsprechende Personen durch das Schneeballverfahren.

Anhand teilstrukturierter, leitfadengestützter Experteninterviews wurden elf chinesische Arbeitnehmer in Deutschland aus verschiedenen Unternehmen interviewt. Der Leitfaden stützte sich dabei auf den Fragebogen zur Arbeitszufriedenheit von Neuberger und Allerbeck, in welchem einzelne Facetten der Arbeitszufriedenheit sowie die Gesamtarbeitszufriedenheit bewertet werden. Auf Grundlagen der Antworten wurden die Ergebnisse durch deduktiv-induktive Kategorienbildung nach Mayring herausgearbeitet. Einerseits wurden die chinesischen und deutschen Kulturstandards nach Alexander Thomas zur Auswertung herangezogen, andererseits ließen sich aufgrund der Häufigkeit von in den Interviews angesprochenen Aspekten weitere Kategorien bilden.

7.1 Verständnis von Arbeitszufriedenheit

Zur Frage, was chinesische Arbeitnehmer in Deutschland unter Arbeitszufriedenheit verstehen und welche Aspekte ihnen dabei wichtig sind, wurde herausgefunden, dass die Interviewpartner die Arbeitszufriedenheit als Konstrukt sehen, dass durch einzelne Facetten beeinflusst wird, die, je nach individueller Einstellung, unterschiedlich wahrgenommen und gewichtet werden. Dies steht in Übereinstimmung mit der Definition der Arbeitszufriedenheit in dieser Arbeit und deckt sich mit der Auffassung von Neuberger und Allerbeck, deren Fragebogen für die Interviews herangezogen wurde. Auch einzelne Facetten des Fragebogens wie beispielsweise Kollegen, Vorgesetzter oder Gehalt fanden sich in den Definitionen der Interviewpartner zur Arbeitszufriedenheit wieder. Neben den angesprochenen Facetten erwähnten die interviewten Personen als beeinflussende Faktoren für ihre Arbeitszufriedenheit aber auch Aspekte, die deutschen Kulturstandards und -dimensionen zuzuordnen sind, wie flache Hierarchie, offene, direkte Kommunikation oder Trennung von beruflichen und privaten Lebensbereichen. Dies ist

ein Hinweis darauf, dass chinesische Arbeitnehmer, die schon seit einigen Jahren in Deutschland leben und arbeiten, den Begriff der Arbeitszufriedenheit so auffassen, wie er auch in Studien von westeuropäisch geprägten Wissenschaftlern gesehen wird. Trotzdem sollten weitere qualitative Untersuchungen durchgeführt werden, um die Arbeitszufriedenheit von Menschen zu untersuchen, welche durch Kulturen in Regionen außerhalb des nordamerikanischen und westeuropäischen Raums geprägt wurden, da die weiteren Ergebnisse in dieser Arbeit darauf hindeuten, dass sich die chinesischen Interviewpartner in Deutschland bereits akkulturiert haben und deutsche Normen und Verhaltensweisen bevorzugen.

Neben dem kulturellen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit gibt es auch Hinweise darauf, dass zwei andere Aspekte eine Rolle für die Arbeitszufriedenheit der interviewten Personen spielen.

7.2 Die Rolle von Homeoffice für die Arbeitszufriedenheit

Themen, die alle befragten Personen in ihren Interviews erwähnten, waren Homeoffice, bzw. Remote-Arbeit sowie Veränderungen, die mit diesen Arbeitsformen zusammenhängen. Dabei ist interessant, dass die Interviewpartner zwar Auswirkungen auf die Zusammenarbeit mit ihren Kollegen, ihre tägliche Arbeit und ihr Privatleben beschrieben – sowohl positive als auch negative – sich diese Auffassungen jedoch nicht in den Begründungen zu den abgegebenen Bewertungen der Arbeitszufriedenheitsfacetten bemerkbar machten. Somit wurden keine konkreten Hinweise darauf gefunden, dass die Facetten der Kollegen, des Vorgesetzten oder der Arbeitstätigkeit durch Homeoffice beeinflusst werden. Der Faktor der Arbeitsbedingungen wurde hingegen von einigen Interviewpartnern aufgrund von Homeoffice besser oder schlechter bewertet, je nachdem ob sich die Arbeitsform positiv oder negativ auf deren Leben auswirkte. Deshalb ist es möglich, dass sich die Arbeitszufriedenheit der chinesischen Arbeitnehmer in Deutschland durch die veränderte Bewertung der Facette Arbeitsbedingungen verändern kann. Inwiefern sich diese Veränderung positiv oder negativ auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt, ist von der individuellen Präferenz und den Lebensumständen der Personen abhängig. Weitere Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Homeoffice und Arbeitszufriedenheit wären deshalb von Interesse. Auch um allgemeine Aussagen darüber treffen zu können

und konkrete Zusammenhänge festzustellen. Dabei sollten in diesem relativ neuen Feld der Arbeitszufriedenheitsforschung qualitative Methoden stärker in den Vordergrund rücken, da diese Hinweise darauf liefern, welche Beweggründe zur Bewertung der Arbeitszufriedenheit und deren Facetten führen. Dadurch könnten neue Aspekte gefunden werden, die relevant für die Arbeitszufriedenheit, speziell auch in Verbindung mit Remote-Arbeit sind, um praxisrelevante Verbesserungen erkennen und schnellstmöglich umsetzen zu können.

7.3 Die Rolle kultureller Diversität im Unternehmen in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit

Auch die kulturelle Diversität innerhalb des Unternehmens spielte für die Interviewpartner eine Rolle für ihre Arbeitszufriedenheit. Einerseits fühlten sich die Personen in einem hauptsächlich deutschen Umfeld nicht richtig integriert, andererseits führte die kulturell diverse Belegschaft des Unternehmens dazu, dass es zu Konflikten zwischen den Kollegen kam. Beide Schwierigkeiten führten in den entsprechenden Interviews zu einer schlechteren Bewertung des Aspekts der Kollegen, wodurch eine Beeinflussung der Gesamtarbeitszufriedenheit möglich ist. Außerdem spielte die Diversität der oberen Führungsebene eine Rolle für die chinesischen Interviewpartner. Sie bewerteten den Aspekt der Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen negativer, wenn in der Führungsebene, trotz internationaler Belegschaft, nur Deutsche beschäftigt waren. Die befragten Personen sahen für sich, aufgrund ihres chinesischen Hintergrunds, keine Chance auf eine langfristige Karriere in diesem Unternehmen. Eine schlechtere Bewertung der Entwicklungsmöglichkeiten kann sich ebenfalls negativ auf die Gesamtarbeitszufriedenheit auswirken.

Interessant wäre in diesem Zusammenhang herauszufinden, inwiefern diese Ergebnisse auch auf Arbeitnehmer aus anderen Kulturkreisen zutreffen. Da die Interviews einen Hinweis darauf liefern, dass zwei Aspekte der Arbeitszufriedenheit durch die (fehlende) kulturelle Diversität beeinflusst werden, sollte nationale Vielfalt im Unternehmen stärker in den Fokus der Arbeitgeber rücken. Dabei sollten sich die Arbeitgeber einerseits bewusst sein, dass eine diverse Belegschaft Vorteile in Form von speziellem Wissen und Erfahrungen, aber auch Herausforderungen mit sich bringt. Diesen kann mit entsprechenden Schulungen und Kursen jedoch begegnet werden, wodurch Kreativität

sowie Synergien gefördert werden können, um die Zusammenarbeit zu verbessern. Andererseits sollten Unternehmen bedenken, dass die Übereinstimmung theoretischer und gelebter Unternehmenskultur in der gesamten Firma auf allen Ebenen umgesetzt werden sollte, damit sich Mitarbeiter langfristig zufrieden fühlen und sich mit ihrem Unternehmen identifizieren können.

Zur Frage, inwiefern weitere Faktoren eine Rolle für die Arbeitszufriedenheit chinesischer Arbeitnehmer in Deutschland spielen, konnte also herausgefunden werden, dass sowohl Homeoffice als auch die kulturelle Diversität innerhalb des Unternehmens für die Interviewpartner von Bedeutung für deren Arbeitszufriedenheit sind, da die Facetten Kollegen, Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten der Arbeitszufriedenheit durch diese Aspekte beeinflusst werden.

7.4 Die Rolle kultureller Prägung in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit

Betrachtet man die Ergebnisse zur kulturellen Prägung in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit der Interviewpartner, zeigt sich, dass sich die chinesischen Arbeitnehmer der kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und China durchaus bewusst sind. Sowohl im beruflichen als auch im privaten Alltag. Sie sind sehr reflektiert, begegnen kritischen Interaktionssituationen im deutsch-chinesischen Kontext offen und hinterfragen auch ihr eigenes Verhalten. Gleichzeitig werden sie im deutschen Alltag und beruflichen Umfeld noch von den chinesischen Werten der sozialen Harmonie, des Gesicht Wahrens und der Hierarchie geprägt, wie manche Personen auch selbst konkret angaben. Inwiefern diese Prägung auch die Arbeitszufriedenheit der chinesischen Arbeitnehmer beeinflusst, konnte durch die Interviews nicht eindeutig herausgefunden werden, da diese chinesischen Kulturstandards nicht in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit oder eine ihrer Facetten erwähnt wurden. Nur zwei Textabschnitte in allen elf Interviews deuten darauf hin, dass die Facette Vorgesetzter aufgrund der Prägung durch chinesische Kulturstandards schlechter bewertet wurde. Die negative Wahrnehmung einer Facette kann dazu führen, dass die Gesamtarbeitszufriedenheit schlechter wahrgenommen und bewertet wird.

Zur Frage, inwiefern die nationalkulturelle Prägung chinesischer Arbeitnehmer in Deutschland eine Rolle für deren Arbeitszufriedenheit spielt, weisen also nur wenige

Informationen darauf hin, dass die chinesischen Werte die Arbeitszufriedenheit chinesischer Arbeitnehmer in Deutschland beeinflussen. Die nationalkulturelle Prägung spielt insofern eine Rolle als die chinesischen Arbeitnehmer selbst noch Verhaltensweisen oder Werte, wie Bewahrung der sozialen Harmonie, aus China beibehalten haben, die aber nur in wenigen, die Arbeitszufriedenheit betreffenden Situationen im Arbeitsalltag auftreten. Es kann durchaus sein, dass die nationalkulturelle Prägung einen größeren Einfluss hat, als durch die Interviews herausgefunden wurde, da einige der befragten Personen selbst erwähnten, dass sie sich schwertun, die in China erlernten Verhaltensweisen in Deutschland abzulegen. Die vorliegenden Daten lassen jedoch nicht darauf schließen. Deshalb sollten weitere Interviews durchgeführt werden, in welchen ausführlicher auf einzelne Aspekte der Arbeitszufriedenheit eingegangen werden kann, da in den geführten Interviews die Zeit durch die Interviewpartner begrenzt wurde und die Fragen häufig nur oberflächlich behandelt werden konnte.

Im Gegensatz zur nationalkulturellen Prägung konnten einige Hinweise darauf gefunden werden, dass Werte der deutschen Kultur eine Rolle für die Arbeitszufriedenheit chinesischer Arbeitnehmer in Deutschland spielen. Da eine flache Hierarchie in den Interviews häufiger zur Sprache kam, wurde die Kulturdimension der Machtdistanz nach Hofstede zusätzlich zu den anderen deutschen Kulturstandards nach Thomas mit aufgenommen. Alle deutschen Kulturstandards konnten in den Antworten der Interviewpartner wiedergefunden werden. Manche Personen gingen nur allgemein darauf ein, was sie an der deutschen Arbeitsweise schätzen, andere erwähnten in ihrer Definition zur Arbeitszufriedenheit, neben Facetten der Arbeitszufriedenheit, auch Kulturstandards, wie Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen, Individualismus sowie niedrige Machtdistanz. Neben diesen allgemeinen Hinweisen konnten jedoch auch konkrete Verbindungen zwischen den Kulturstandards sowie der Kulturdimension und den einzelnen Arbeitszufriedenheitsfaktoren gefunden werden. Besonders die Facetten der Kollegen, des Vorgesetzten, aber auch Organisation und Leitung sowie Entwicklungsmöglichkeiten wurden aufgrund existierender oder fehlender deutscher Kulturstandards im Arbeitsumfeld der Befragten besser oder schlechter bewertet. Die positive oder negative Bewertung durch die einzelnen befragten Personen hing dabei von ihren persönlichen Präferenzen ab.

Interessant dabei ist, dass die chinesischen Interviewpartner die Facetten überwiegend positiv bewerteten, wenn in den Beschreibungen der Interaktionssituationen ein deutscher Kulturstandard zu finden war und negativer, wenn die interagierenden Personen sich den Kulturstandards nach nicht deutsch verhielten. Dies lässt darauf schließen, dass die befragten Personen deutsche Normen, Werte und Verhaltensweisen bevorzugen. Einzelne Interviewpartner erklärten, dass sie diese Werte schätzten und sich von sich aus eher den deutschen Normen nach verhielten. Dabei bleibt die Frage offen, ob dies auf die Persönlichkeit der interviewten Personen oder auf deren Akkulturationsprozess innerhalb der deutschen Gesellschaft und Arbeitswelt zurückzuführen ist. Weitere Forschungen zu dieser Frage wären von Interesse, um die Beweggründe der chinesischen Arbeitnehmer, die freiwillig in Deutschland arbeiten, näher zu beleuchten und damit zu erfahren, inwiefern eine Integration dieser Personengruppe in Deutschland erfolgreich gelingen kann. Aber auch die Erweiterung des zu untersuchenden Personenkreises in diesen Forschungen wäre denkbar, um diese Frage auch für Arbeitnehmer aus anderen Kulturkreisen zu beantworten.

Die Häufigkeit der genannten deutschen Kulturstandards in den Interviews ist insofern wenig überraschend, da sich die Interviewpartner in Deutschland befinden und dadurch auch stärker mit den deutschen Werten und Normen in ihrem Arbeitsalltag in Berührung kommen oder sich in kritischen Interaktionssituationen in einem deutschen Umfeld wiederfinden, in welchen Kulturstandards besonders wahrgenommen werden. Trotzdem kann zur Frage, inwiefern die deutsche Kultur eine Rolle in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit chinesischer Arbeitnehmer in Deutschland spielt, gesagt werden, dass deutsche Werte und Normen insofern eine Rolle für die Arbeitszufriedenheit spielen, als diese aufgrund ihrer Ausprägung im Arbeitsalltag die Arbeitszufriedenheitsfacetten Kollegen, Vorgesetzter, Organisation und Leitung sowie Entwicklungsmöglichkeiten, je nach individueller Einstellung, positiv oder negativ beeinflussen. Gleichzeitig zeigen die Interviews jedoch auch, dass die befragten Personen sich einerseits selbst mit den deutschen Kulturstandards identifizieren, sich selbst bspw. stark an Regeln und Strukturen halten. Andererseits die deutsche Arbeitsweise bevorzugen, wie Trennung von Beruflichem und Privatem, und deshalb keine Schwierigkeiten in einem deutsch geprägten Arbeitsumfeld haben.

Trotz der Präferenz der deutschen Verhaltensweisen und Normen spielt für die Arbeitszufriedenheit der Interviewpartner ein kulturell diverses Unternehmensumfeld eine Rolle, wie weiter oben in diesem Kapitel näher erläutert wird. Die Personen arbeiteten überwiegend auch in internationalen Unternehmen, wie sie selbst anführten. Manche Personen erklärten diesen Umstand damit, dass sie sich in hauptsächlich deutsch geprägten Unternehmen und deutschen Teams nicht wohl fühlen oder in früheren Jobs fühlten, da sie sich als Außenseiter empfinden oder empfanden. Das führt zu der Frage, was neben den individuellen Charaktereigenschaften und subjektiv bewerteten, vorgegebenen Arbeitszufriedenheitsfacetten noch zur Arbeitszufriedenheit beitragen kann. Die differenzierte Antwort der elften befragten Person in Bezug auf ihre Kollegen, in welcher sie zwischen der professionellen Zusammenarbeit und der zwischenmenschlichen Ebene unterscheidet, gibt einen Hinweis darauf. Die einzelnen Aspekte der Arbeitszufriedenheit können nochmals untergliedert werden und sich somit auf verschiedenen Ebenen auf die Arbeitszufriedenheit auswirken. Fragebögen vergangener Studien, welche differenziertere Arbeitszufriedenheitsfacetten aufweisen, spiegeln diese Überlegung wider. Doch sowohl Fragebögen als auch Interviews, so ausführlich diese auch sein mögen, können die komplexen Gedankengänge, Überlegungen und Vorgänge der Entscheidungsprozesse der Menschen kaum aufdecken. Infolgedessen ist es für weitere Forschungen, neben den bereits genannten Aspekten und der stärkeren Einbeziehung qualitativer Methoden oder auch objektiver Messverfahren, von Bedeutung, dass interdisziplinär geforscht wird, um alle Vorteile der verschiedenen Forschungsmethoden zu nutzen und die Komplexität der Arbeitszufriedenheit damit weiter zu ergründen.

7.5 Limitationen

Außerdem sollte man bedenken, dass die Auswahl der Interviewpartner durch das Schneeballverfahren den Nachteil mit sich bringt, dass nur Personen interviewt wurden, die sich gegenseitig sehr gut kennen und sich dadurch meist auch durch einen ähnlichen Lebensstil und ähnliche Ansichten auszeichnen. Auch wenn durch die Anzahl der interviewten Personen ebenfalls Chinesen dabei waren, die sich nicht kennen, konnten nur Interviewpartner gefunden werden, die sowieso offen für eine Befragung waren. Deshalb wäre es für weitere Forschungen interessant, chinesische Arbeitnehmer zu

interviewen, die zufällig ausgewählt wurden und keine gegenseitigen Bekanntschaften aufweisen.

Ein weiterer Punkt, der eine Rolle für die gefundenen Ergebnisse spielen kann, ist die Tatsache, dass die Interviewpartner alle, bis auf eine Person, auch in Zukunft in Deutschland bleiben wollen, weil sie sich hier wohlfühlen. Deshalb ist es denkbar, dass sich die Interviewpartner in Deutschland schon gut eingelebt haben und die Werte der deutschen Kultur ihren Bedürfnissen entsprechen, sodass sie auch mit der deutschen Arbeitsweise zufrieden sind. Dies spiegelt sich auch in den Ergebnissen zur Rolle der deutschen Kulturstandards für deren Arbeitszufriedenheit wider. Deshalb wäre es für zukünftige Forschungen wichtig, auch chinesische Arbeitnehmer zu interviewen, die nicht langfristig in Deutschland bleiben möchten.

Generell sollte bedacht werden, dass auch die Forschenden selbst durch ihre Kultur geprägt werden. Die unterschiedliche kulturelle Prägung der interviewten Personen und der Interviewerin kann dazu führen, dass wichtige Hinweise in der Analyse übersehen, oder bereits im Interview nicht beachtet wurden. Dies kann ebenfalls auf die Sprache in den Interviews zurückzuführen sein. Da die Interviewpartner alle Chinesisch als Muttersprache sprechen und erst in späteren Jahren Deutsch oder Englisch gelernt haben, kann es sein, dass sie manche Aspekte nicht so ausdrücken und erklären konnten, wie sie es auf Chinesisch getan hätten. Gleiches gilt für die Interviews auf Englisch für die Interviewerin. Optimal wäre die Interviewführung in der Muttersprache der befragten Personen vor Ort, um auch nonverbale Kommunikation erfassen zu können. Diesbezüglich wäre interessant, die Ergebnisse durch chinesische Interviewer oder ein bikulturelles Team überprüfen zu lassen.

Außerdem können Befragungen zur Arbeitszufriedenheit, die meist retrospektiv erfolgen, weitere Verzerrungen aufweisen, wie in Kapitel 4.5 näher erläutert wurde.

Nichtsdestotrotz kann zusammenfassend auf Grundlage der geführten Interviews gesagt werden, dass die deutsche Kultur für die Arbeitszufriedenheit chinesischer Arbeitnehmer in Deutschland eine große Rolle spielt. Einerseits durch die Charaktereigenschaften oder Anpassung der Interviewpartner an die deutsche Arbeitsweise, andererseits durch das deutsche Umfeld. Die chinesische Prägung ist des Weiteren durchaus vorhanden, für

deren Arbeitszufriedenheit spielt sie jedoch eine untergeordnete Rolle. Neben den kulturellen Einflüssen konnten in den Interviews ebenfalls Hinweise auf Einflüsse durch Homeoffice und die kulturelle Diversität im Unternehmen festgestellt werden, die in weiteren Untersuchungen näher betrachtet und im Unternehmensalltag mit bedacht werden sollten. Auch hat sich in den Interviews gezeigt, dass sich die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit der Arbeitnehmer mit einzelnen Facetten stark an individuellen Einstellungen und Zielen im Leben orientiert. Diese Gedankengänge können durch Fragebögen nicht erfasst werden, weshalb für weitere Forschungen in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit, qualitative Methoden von Vorteil sein können. Insgesamt wären interdisziplinäre Forschungsprojekte jedoch am effektivsten, um Synergien nutzen und Arbeitszufriedenheit im interkulturellen Kontext umfangreicher erforschen zu können.

LITERATUR

- Ahmad, A. R./Alhammad, A. H. Y./Jameel, A. S. (2021): “*National Culture, Leadership Styles and Job Satisfaction: An Empirical Study in the United Arab Emirates*”. In: Journal of Asian Finance, Economic and Business. 8 (6). 1111-1120.
- Ailon, G. (2008): “*Mirror, Mirror on the Wall: 'Culture's Consequences' in a Value Test of its own Design*”. In: The Academy of Management Review. 33 (4). 885-904.
- Amtsblatt der Europäischen Union (2019): „*Verordnung (EU) 2019/452 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 19. März 2019 zur Schaffung eines Rahmens für die Überprüfung ausländischer Direktinvestitionen in der Union*“. URL: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019R0452>>. Zuletzt aufgerufen am 29.11.2023.
- Auswärtiges Amt (2023): „*China-Strategie der Bundesregierung*“. Berlin. URL: <<https://www.auswaertiges-amt.de/blueprint/servlet/blob/2608578/810fdade376b1467f20bdb697b2acd58/china-strategie-data.pdf>>. Zuletzt aufgerufen am 30.12.2023.
- Babbage, C. (1832): *On the Economy of Machinery and Manufactures*. London: Charles Knight. Nachdruck New York: Cambridge University Press, 2009.
- Barmeyer, C. (2010): „Kulturdimensionen und Kulturstandards“. In: Christoph Barmeyer/Petia Genkova/Jörg Scheffer (Hrsg.), *Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft: Grundbegriffe, Wissenschaftsdisziplinen, Kulturräume*. Passau: Verlag Karl Stutz. 93-127.
- Barmeyer, C. (2012): *Taschenlexikon der Interkulturalität*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Barmeyer, C. (2023a): „Edward T. Hall: Kulturdimensionen als bewusstseins-schaffende Orientierungsrahmen“. In: Christoph Barmeyer/Dominic Busch (Hrsg.), *Meilensteine der Interkulturalitätsforschung: Biographien-Konzepte-Positionen*. Wiesbaden: Springer VS. 37-68.
- Barmeyer, C. (2023b): „Florence R. Kluckhohn und Frederick L. Strodbeck: Pioniere kulturvergleichender interkultureller Forschung“. In: Christoph Barmeyer/Dominic Busch (Hrsg.), *Meilensteine der Interkulturalitätsforschung: Biographien-Konzepte-Positionen*. Wiesbaden: Springer VS. 3-35.
- Baumgartner, C./Udris, I. (2006): “Das 'Zürcher Modell' der Arbeitszufriedenheit – 30 Jahre 'still going strong'“. In: Lorenz Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit: Konzepte und empirische Befunde* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl.). Göttingen: Hogrefe. 111-134.

- Berry, J. W. (1990): "Psychology of Acculturation: Understanding Individuals Moving Between Cultures". In: Richard W. Brislin (Hrsg.), *Applied Cross-Cultural Psychology*. Newbury Park: SAGE Publications. 232-253.
- Bian, S. (2021): „*Hintergründe und Entwicklung Chinesischer Investitionen in Deutschland*“. Mitbestimmungsreport, Nr. 66, 08. Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung. Düsseldorf. URL: <https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008083>. Zuletzt aufgerufen am 30.11.2023.
- Brief, A. P./Weiss, H. M. (2002): "*Organizational Behavior: Affect in the Workplace*". In: *Annual Review of Psychology*. 53 (1). 279-307.
- Bruggemann, A. (1974): „*Zur Unterscheidung verschiedener Formen von 'Arbeitszufriedenheit'*“. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*. 28. 281-284.
- Bruggemann, A./Groskurth, P./Ulich, E. (1975): *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Hans Huber.
- Clark, A./Oswald, A./Warr., P. (1996): "*Is Job Satisfaction U-shaped in Age?*". In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 69 (1). 57-81.
- Connolly, J. J./Viswesvaran, C. (2000): "*The Role of Affectivity in Job Satisfaction: A Meta-Analysis*". In: *Personality and Individual Differences*. 29 (2). 265-281.
- Costa, P. T./McCrae, R. R. (1992): "*Four Ways Five Factors are Basic*". In: *Personality and Individual Differences*. 13 (6). 653-665.
- Demorgon, J./Molz, M. (1996): „Bedingungen und Auswirkungen der Analyse von Kultur(en) und interkulturellen Interaktionen“. In: Alexander Thomas (Hrsg.), *Psychologie interkulturellen Handelns*. Göttingen: Hogrefe. 43-86.
- Destatis (2022): „*Vor den Olympischen Spielen: Bedeutung Chinas als Handelspartner 2021 weiter gestiegen*“. Wiesbaden. URL: <https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/01/PD22_N004_51.html>. Zuletzt aufgerufen am 30.11.2023.
- Destatis (2023a): „*Die Volksrepublik China ist erneut Deutschlands wichtigster Handelspartner*“. Wiesbaden. URL: <<https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Aussenhandel/handelspartner-jahr.html>>. Zuletzt aufgerufen am 30.11.2023.
- Destatis (2023b): "*Außenhandel: Rangfolge der Handelspartner im Außenhandel der Bundesrepublik Deutschland (endgültige Ergebnisse)*". Wiesbaden. URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Aussenhandel/Tabellen/rangfolge-handelspartner.pdf?__blob=publicationFile>. Zuletzt aufgerufen am 30.11.2023.
- Destatis (2023c): „*Genesis-Online: 51000-0003 Aus- und Einfuhr (Außenhandel): Deutschland, Jahre, Länder*“. Wiesbaden. URL: <<https://www-genesis.destatis.de/genesis//online?operation=table&code=51000-0003&bypass=true&levelindex=0&levelid=1701371236030#abreadcrumb>>. Zuletzt aufgerufen am 30.11.2023.

- Destatis (2023d): „Genesis-Online: 51000-0007 Aus- und Einfuhr (Außenhandel): Deutschland, Jahre, Länder, Warensystematik“. Wiesbaden. URL: <<https://www-genesis.destatis.de/genesis//online?operation=table&code=51000-0007&bypass=true&levelindex=0&levelid=1701371880560#abreadcrumb>>. Zuletzt aufgerufen am 30.11.2023.
- Destatis (2023e): „Auslandskontrollierte Unternehmen: Inward-FATS 2018 bis 2021“. Unveröffentlichte Statistik. Wiesbaden.
- Destatis (2024): „Ein Drittel der internationalen Studierenden bleibt langfristig in Deutschland“. Pressemitteilung Nr. 435 vom 12. Oktober 2022. Wiesbaden. URL: <https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/10/PD22_435_12.html>. Zuletzt aufgerufen am 03.01.2024.
- Deutsche Bundesbank (2023a): „Direktinvestitionsstatistiken: Aktualisierte Ausgabe, Statistische Fachreihe“. Frankfurt am Main. URL: <<https://www.bundesbank.de/resource/blob/804078/89c7b7a95fea7677a13b9e730cc3eb1d/mL/0-direktinvestitionen-data.pdf>>. Zuletzt aufgerufen am 30.11.2023.
- Deutsche Bundesbank (2023b): „Statistik über Struktur und Tätigkeit von Auslandsunternehmenseinheiten deutscher Investoren (Outward FATS) mit fixer Ländergliederung“. Frankfurt am Main. URL: <<https://www.bundesbank.de/de/statistiken/aussenwirtschaft/auslandsvermoegen-und-verschuldung/statistik-ueber-struktur-und-taetigkeit-von-auslandsunternehmenseinheiten-deutscher-investoren-outward-fats-mit-fixer-laendergliederung-849442>>. Zuletzt aufgerufen am 30.11.2023.
- Deutsche Bundesbank (o. J.) „Auslandsunternehmenseinheiten (FATS): Struktur und Tätigkeit“. Frankfurt am Main. URL: <<https://www.bundesbank.de/de/statistiken/aussenwirtschaft/direktinvestitionen/auslandsunternehmenseinheiten-fats--775946>>. Zuletzt aufgerufen am 30.11.2023.
- Drabe, D. (2015): *Strategisches Aging Workforce Management: Eine Untersuchung der Determinanten und Implikationen von Mitarbeiterzufriedenheit bei Beschäftigten unterschiedlichen Alter*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Eichhorn, W. (1973): *Die Religionen Chinas*. Reihe: Die Religionen der Menschheit, Band 21. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Eskildsen, J./Kristensen, K./Antvor, H. G. (2010): „The Relationship between Job Satisfaction and National Culture“. In: *The TQM Journal*. 22 (4). 369-378.
- EY (2023): „Chinesische Firmenübernahmen in Deutschland und Europa rückläufig“. Pressemitteilung. Düsseldorf. URL: <https://www.ey.com/de_de/news/2023/02/weniger-chinesische-firmenuebernahmen-in-deutschland>. Zuletzt aufgerufen am 30.11.2023.

- Faragher, E. B./Cass, M./Cooper, C. L. (2005): *“The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis”*. In: Occupational and Environmental Medicine. 62 (2). 105-112.
- Faßnacht, D. (1983): *Die Religionen Chinas*. Frankfurt am Main/München: Diesterweg/Kösel.
- Felfe, J./Six, B. (2006): „Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment“. In: Lorenz Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit: Konzepte und empirische Befunde* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl.). Göttingen: Hogrefe. 37-60.
- Ferreira, Y./Suelzenbrueck, S./Sauer, S. (2017): *„Zurich Model Revisited – validation of the model of different forms of work satisfaction”*. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft. 71 (3). 157-168.
- Ferreira, Y. (2020): *Arbeitszufriedenheit: Grundlagen, Anwendungsfelder, Relevanz*. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Fischer, L. (1989): *Strukturen der Arbeitszufriedenheit: Zur Analyse individueller Bezugssysteme*. Göttingen. Verlag für Psychologie/Dr. C. J. Hogrefe.
- Fischer, L. (Hrsg.) (1991): *Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Fischer, L. (Hrsg.) (2006): *Arbeitszufriedenheit: Konzepte und empirische Befunde* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Fischer, L./Fischer, O. (2005): *„Arbeitszufriedenheit: ‘Neue Stärken und alte Risiken eines zentralen Konzepts der Organisationspsychologie’“*. In: Wirtschaftspsychologie, Heft 1, 2005. Fachartikel 197. Hamburg: WiWi-Online.de. URL: <<https://www.wiwi-online.de/Literatur/Fachartikel/197/Arbeitszufriedenheit>>. Zuletzt aufgerufen am 06.01.2023.
- Flick, U./von Kardoff, E./Steinke, I. (2019): „Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick“. In: Uwe Flick/Ernst von Kardoff/Ines Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (13. Auflage). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch. 13-29.
- Gan, S. (1997): *Die Chinesische Philosophie: Die wichtigsten Philosophen, Werke, Schulen und Begriffe*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Gebert, D./von Rosenstiel, L. (2002): *Organisationspsychologie* (5., aktualisierte und erweiterte Auflage). Stuttgart: W. Kohlhammer.
- George, J. M. (1992): *“The Role of Personality in Organizational Life: Issues and Evidence”*. In: Journal of Management. 18 (2). 185-213.
- Greenberger, D. B./Strasser, S./Cummings L. L./Dunham R. B. (1989): *“The Impact of Personal Control on Performance and Satisfaction”*. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes. 43. 29-51.

- Hackman, J. R./Oldham, G. R. (1976): *“Motivation through the Design of Work: Test of a Theory”*. In: *Organizational Behavior and Human Performance*. 16 (2). 250-279.
- Hall, E.T. (1959): *The Silent Language*. New York: Doubleday.
- Hall, E. T. (1966): *The Hidden Dimension*. New York: Doubleday & Company.
- Hall, E. T. (1976): *Beyond Culture*. New York: Anchor Press/Doubleday.
- Hall, E. T. (1983): *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*. New York: Anchor Press/Doubleday.
- Hauff, S./Richter, N. (2015): *“Power Distance and its Moderating Role in the Relationship between Situational Job Characteristics and Job Satisfaction”*. In: *Cross Cultural Management*. 22 (1). 68-89.
- Hauff, S./Richter, N. F./Tressin, T. (2015): *„Situational Job Characteristics and Job Satisfaction: The Moderating Role of National Culture”*. In: *International Business Review*. 24 (4). 710-723.
- He, F. (2018): *“Die Wirtschaftsbeziehungen zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Volksrepublik China 1949-1978“*. In: Christian Kleinschmidt/Dieter Ziegler (Hrsg.), *Dekolonisierungsgewinner: Deutsche Außenpolitik und Außenwirtschaftsbeziehungen im Zeitalter des Kalten Krieges*. Berlin/Boston: Walter de Gruyter. 287-319.
- Herskovits, M. J. (1955): *Cultural Anthropology: An Abridged Revision of Man and His Work*. New York: Alfred A. Knopf.
- Herzberg, F./Mausner, B./Snyderman, B. B. (1967): *The Motivation to Work* (2. Aufl.). New York: John Wiley & Sons.
- Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills/London: SAGE Publications.
- Hofstede, G. (1994): *“Management Scientists are Human”*. In: *Management Science*. 40 (1). 4-13.
- Hofstede, G./Hofstede, G. J./Minkov, M. (2010): *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival* (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). New York: McGraw Hill.
- Holzinger, M. (Hrsg.) (2023): *Konfuzius: Gespräche (Lunyu)*. Berliner Ausgabe: Holzinger.
- Hopf, C. (2019): *„Qualitative Interviews – ein Überblick“*. In: Uwe Flick/Ernst von Kardoff/Ines Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (13. Auflage). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch. 349-360.
- Hoppock, R. (1935) *Job Satisfaction*. New York: Harper and Brothers. Nachdruck New York: Arno Press, 1977.

- Judge, T. A./Locke, E. A./Durham, C. C./ Kluger, A. N. (1998): “*Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations*”. In: *Journal of Applied Psychology*. 83 (1). 17-34.
- Judge, T. A./Thoresen, C. J./Bono, J. E./Gregory, K. P. (2001a): “*The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review*”. In: *Psychological Bulletin*. 127 (3). 376-407.
- Judge, T. A./Parker, S. K./Colbert, A. E./Heller, D./Ilies, R. (2001b): “*Job Satisfaction: A Cross-Cultural Review*”. In: Neil Anderson/Deniz S. Ones/Handan K. Sinangil/Chockalingam Viswesvaran (Hrsg.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Vol. 2, Organizational Psychology*. London: SAGE Publications. 25-52.
- Judge, T. A./Heller, D./Mount, M. K. (2002): “*Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis*”. In: *Journal of Applied Psychology*. 87 (3). 530-541.
- Jungbluth, C. (2021): „Chinesische Investitionen in Deutschland“. In: Daniel Graewe (Hrsg.), *Deutschland und China: Investorenbeziehungen unter komplexen Rahmenbedingungen*. Berlin/Boston: Walter de Gruyter. 271-291.
- Kahnemann, D. (1994): “*New Challenges to the Rationality Assumption*”. In: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*. 150 (1). 18-36.
- Kammhuber, S./Schroll-Machl, S. (2007): „Möglichkeiten und Grenzen der Kulturstandardmethode“. In: Alexander Thomas/Stefan Kammhuber/Sylvia Schroll-Machl (Hrsg.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit* (2., durchgesehene Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. 19-23.
- Kauffeld, S./Sauer, N. C. (2014): „Vergangenheit und Zukunft der Arbeits- und Organisationspsychologie“. In: Simone Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (2., überarbeitete Aufl.). Berlin: Springer. 15-30.
- Kauffeld, S./Schermyly, C. C. (2014): „Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation“. In: Simone Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (2., überarbeitete Auflage). Berlin: Springer. 193-210.
- Kauffeld, S./Thomas, R. (2014): “Interkulturelle Kommunikation und Kooperation“. In: Simone Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (2., überarbeitete Auflage). Berlin: Springer. 173-192.
- Kern, J. (2021): *Guanxi im chinesischen Geschäftsleben: Erfolgreich verstehen und anwenden*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kilbridge, M. D. (1961): “*Turnover, Absence, and Transfer Rates as Indicators of Employee Dissatisfaction with Repetitive Work*”. In: *Industrial Labor Relations Review*. 15 (1). 21-32.

- Kirchler, E./Rodler, C./Hölzl, E./Meier, K. (2000): *Liebe, Geld und Alltag: Entscheidungen in engen Beziehungen*. Göttingen: Hogrefe.
- Kirchler, E./Meier-Pesti, K./Hofmann, E. (2008): „Menschenbilder“. In: Erich Kirchler (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2., korrigierte Aufl.). Wien: Facultas. 17-198.
- Kirchler, E./Hölzl, E. (2008): „Arbeitsgestaltung“. In: Erich Kirchler (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2., korrigierte Aufl.). Wien: Facultas. 199-318.
- Kitagawa, J. M. (2002): *The Religious Traditions of Asia: Religion, History and Culture*. London: Routledge Curzon.
- Kluckhohn, F. R./Strodtbeck, F. L. (1961): *Variations in Value Orientations*. Evanston/Elmsford: Row, Peterson and Company.
- Kratz, A./Zenglein, M. J./Sebastian, G./Witzke, M. (2023): „EV Battery Investments Cushion Drop to Decade Low: Chinese FDI in Europe - 2022 Update“. Mercator Institute for China Studies. Berlin. URL: <<https://merics.org/en/report/ev-battery-investments-cushion-drop-decade-low-chinese-fdi-europe-2022-update>>. Zuletzt aufgerufen am 30.11.2023.
- Kroeber, A. L./Kluckhohn, C. (1963): *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. New York: Random House.
- Krüger, M. A. (2023): *Flexibilisierung von Arbeitswelten in der digitalen Transformation und der Covid-19-Pandemie: Eine konfigurationstheoretische Analyse der funktionalen Umsetzung von Homeoffice*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kuckartz, U. (2010): *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten* (3., aktualisierte Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kung Futsi/Wilhelm R. (1921): *Gespräche (Lun Yü)*. (verdeutsch und erläutert von Richard Wilhelm), Jena: Eugen Diederichs.
- Kunin, T. (1955): „The Construction of a New Type of Attitude Measure“. In: *Personnel Psychology*. 8 (1). 65-77.
- Layes, G. (2005): „Kulturdimensionen“. In: Alexander Thomas/Eva-Ulrike Kinast/Sylvia Schroll-Machl (Hrsg.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder* (2., überarbeitete Auflage). Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht. 60-73.
- Li, X. (2017): „Cross-Cultural Interaction and Job Satisfaction in Cross-Cultural Organizations: A Case Study of Two Thai Companies founded and managed by Chinese People“. In: *Journal of Administrative and Business Studies*. 3 (6). 255-262.
- Locke, E. A. (1969): „What is Job Satisfaction?“. In: *Organizational Behavior and Human Performance*. 4. 309-336.
- Locke, E. A. (1976): „The Nature and Causes of Job Satisfaction“. In: Marvin D. Dunnette (Hrsg.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally. 1297-1349.

- Lu, H./Zhao, Y./While, A. (2019): „*Job satisfaction among hospital nurses: A literature review*“. In: *International Journal of Nursing Studies*. 94. 21-31.
- Luo, Y. (1997): „*Guanxi: Principles, Philosophies, and Implications*“. In: *Human Systems Management*. 16 (1). 43-51.
- Maletzky de García, M./Barmeyer, C. (2023): „Geert Hofstede: Kulturvergleichende Managementforschung“. In: Christoph Barmeyer/Dominic Busch (Hrsg.), *Meilensteine der Interkulturalitätsforschung: Biographien-Konzepte-Positionen*. Wiesbaden: Springer VS. 101-137.
- Mankin, D. (1978): *Toward a Post-Industrial Psychology: Emerging Perspectives on Technology, Work, Education and Leisure*. New York: John Wiley & Sons.
- Markowsky, R./Thomas, A. (1995): *Studienhalber in Deutschland. Interkulturelles Orientierungstraining für amerikanische Studenten, Schüler und Praktikanten*. Heidelberg: Asanger.
- Mayo, E. (1946): *The Human Problems of an Industrial Civilization* (2. Aufl.). New York: MacMillan.
- Mayring, P. (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Auflage). Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- Meyermann, A./Porzelt, M. (2014): „Hinweise zur Anonymisierung von qualitativen Daten“. Forschungsdaten Bildung informiert, Nr. 1. Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung. Frankfurt am Main. URL: <<https://www.forschungsdaten-bildung.de/files/fdb-informiert-nr-1.pdf>>. Zuletzt aufgerufen am 01.12.2023.
- Misoch, S. (2019): *Qualitative Interviews* (2., erweiterte und aktualisierte Auflage). Berlin/Boston: Walter de Gruyter.
- Mohrenz, M. (2012): *Konfuzianismus: Philosophie, Ethik, Geschichte und Gegenwart*. Wien/Berlin: LIT Verlag.
- Müller, K. (2008): *Kulturelle Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit* (2. Aufl.). Taunusstein: Driesen.
- Münsterberg, H. (1912): *Psychologie und Wirtschaftsleben: Ein Beitrag zur angewandten Experimental-Psychologie*. Leipzig: Verlag von Johann Barosius Barth.
- Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (Hrsg.) (2019): *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4., vollständig überarbeitete Aufl.). Berlin: Springer.
- Nerdinger, F. W. (2019a): „Geschichte“. In: Friedemann W. Nerdinger/Gerhard Blickle/Niclas Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4., vollständig überarbeitete Aufl.). Berlin: Springer. 19-28.
- Nerdinger, F. W. (2019b): „Organisationstheorien“. In: Friedemann W. Nerdinger/Gerhard Blickle/Niclas Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4., vollständig überarbeitete Aufl.). Berlin: Springer. 47-62.

- Nerdinger, F. W. (2019c): „Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit“. In: Friedemann W. Nerdinger/Gerhard Blickle/Niclas Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4., vollständig überarbeitete Aufl.). Berlin: Springer. 463-486.
- Neuberger, O. (1974): *Messung der Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Neuberger, O. (1985): *Arbeit: Begriff-Gestaltung-Motivation-Zufriedenheit*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O./Allerbeck, M. (1978): *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem "Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)"*. Bern: Huber.
- Ng, T. W. H./Sorensen, K. L./Yim, F. H. K. (2009): „Does Job Satisfaction-Job Performance Relationship Vary Across Cultures?“. In: *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 40 (5). 761-796.
- Nie, P./Sousa-Poza, A. (2017): „What Chinese Workers Value: An Analysis of Job Satisfaction, Job Expectations, and Labor Turnover in China“. In: Discussion Paper Series, IZA DP Nummer: 10963. Bonn: IZA Institute of Labor Economics. 1-28.
- Pacheco, G./Van der Westhuizen, D. W./Ghobadian, A./Webber, D. J./O'Regan, N. (2016): „The Changing Influence of Societal Culture on Job Satisfaction across Europe“. In: *British Journal of Management*. 27 (3). 606-627.
- Raithel, J./Dollinger, B./Hörmann, G. (2009): *Einführung Pädagogik: Begriffe-Strömungen-Klassiker-Fachrichtungen* (3. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Redfield, R./Linton, R./Herskovits, M. J. (1936): „Memorandum for the Study of Acculturation“. In: *American Anthropologist*. 38 (1). 149-152.
- Roethlisberger, F. J./Dickson, W. J. (1949): *Management and the Worker* (9. Aufl.). Cambridge: Harvard University Press.
- Rusche, C. (2017): „Aktivitäten chinesischer Investoren in Deutschland“. IW-Trends. 44 (2). Institut der deutschen Wirtschaft. Köln. URL: <https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2017/339517/IW-Trends_2017_02_Chinesische_Investitionen.pdf>. Zuletzt aufgerufen am 30.11.2023.
- Schein, E. H. (1970): *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Schmidt, D./Heilmann, S. (2012): *Außenpolitik und Außenwirtschaft der Volksrepublik China*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schönplüg, U. (2003): „Migration aus kulturvergleichender psychologischer Perspektive“. In: Alexander Thomas (Hrsg.), *Kulturvergleichende Psychologie* (2., überarbeitete und erweiterte Aufl.). Göttingen: Hogrefe. 515-541.
- Schroll-Machl, S. (2002): *Die Deutschen- Wir Deutsche: Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- Schroll-Machl, S. (2007): „Deutschland“. In: Alexander Thomas/Eva-Ulrike Kinast/Sylvia Schroll-Machl (Hrsg.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit* (2., durchgesehene Auflage). Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht. 72-89.
- Schulte, K. (2005): *Arbeitszufriedenheit über die Lebensspanne: Eine empirische Analyse zu den Ursachen für die hohe Arbeitszufriedenheit älterer Beschäftigter*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Simonetti, S. H./Weitz, J. (1972): „*Job Satisfaction: Some Cross-Cultural Effects*“. In: *Personnel Psychology*. 25 (1). 107-118.
- Six, B./Felfe, J. (2006): „Arbeitszufriedenheit im interkulturellen Vergleich“. In: Lorenz Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit: Konzepte und empirische Befunde* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl.). Göttingen: Hogrefe 243-272.
- Six, B./Kleinbeck, U. (1989): „Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit“. In: Erwin Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie*. Reihe: Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D: Praxisgebiete, Serie III: Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie, Band 3: Organisationspsychologie. Göttingen: Verlag für Psychologie/Dr. C. J. Hogrefe. 348-398.
- Smart, N. (2002): *Weltgeschichte des Denkens: Die geistigen Traditionen der Menschheit*. (Aus dem Englischen übersetzt von Nikolaus de Palézieux). Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Smith, P. C./Kendall, L. M./Hulin, C. L. (1969): *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes*. Chicago: Rand McNally.
- Sousa-Poza, A./Sousa-Poza, A. A. (2000): „*Well-Being at Work: A Cross-National Analysis of the Levels and Determinants of Job Satisfaction*“. In: *Journal of Socio-Economics*. 29 (6). 517-538.
- Statistisches Bundesamt (2023): „*Ausländische Studierende in Deutschland nach Hochschularten und Herkunftsstaaten*“. Statistischer Bericht Studierendenstatistik. Fachserie 11, Reihe 4.1., Tabelle 2.5.33. o.O. URL: <<https://www.datenportal.bmbf.de/portal/de/K254.html>>. Zuletzt aufgerufen am 03.01.2024.
- Sun, Y. (2022): „*Chinesische Unternehmenskäufe in Europa: März 2022*“. Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Berlin. URL: <https://www.ey.com/de_de/forms/download-forms/2022/03/chinesische-m-a-investitionen-in-europa-entwicklung-im-jahr-2021>. Zuletzt aufgerufen am 30.11.2023.
- Sun, Y. (2023): „*Chinesische Unternehmenskäufe in Europa: Februar 2023*“. Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Berlin. URL: <https://www.ey.com/de_de/forms/download-forms/2023/02/chinesische-firmenuebernahmen-in-deutschland-und-europa-ruecklaeufig>. Zuletzt aufgerufen am 30.11.2023.
- Taylor, F. W. (1915): *The Principles of Scientific Management*. New York/London. Harper and Brothers.

- Tensi, J. (2021): „Deutsche Investitionen in China“. In: Daniel Graewe (Hrsg.), *Deutschland und China: Investorenbeziehungen unter komplexen Rahmenbedingungen*. Berlin/Boston: Walter de Gruyter. 261-270.
- Thomas, A. (1991): *Grundriß der Sozialpsychologie: Band 1: Grundlegende Begriffe und Prozesse*. Göttingen: Verlag für Psychologie/Dr. C. J. Hogrefe.
- Thomas, A. (1996): „Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards“. In: Alexander Thomas (Hrsg.), *Psychologie interkulturellen Handelns*. Göttingen: Hogrefe. 107-135.
- Thomas, A. (1999): „Kultur als Orientierungssystem und Kulturstandards als Bauteile“. In: Institut für Migrationsforschung und Interkulturelle Studien (Hrsg.), *IMIS-Beiträge*. Heft 10. Osnabrück. 91-130.
- Thomas, A. (2000): „Globalisierung und interkulturelle Managementkompetenz“. In: Brigitte Fahrenhorst/Stefan A. Musto (Hrsg.), *Grenzenlos: Kommunikation, Kooperation, Entwicklung*. Berlin: SID-Berlin-Berichte Nr. 13. 162-174.
- Thomas, A. (2005a): „Kultur und Kulturstandards“. In: Alexander Thomas/Eva-Ulrike Kinast/Sylvia Schroll-Machl (Hrsg.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder* (2., überarbeitete Auflage). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. 19-31.
- Thomas, A. (2005b): *Grundlagen der interkulturellen Psychologie*. Nordhausen: Traugott Bautz.
- Thomas, A./Schenk, E. (2005): *Beruflich in China: Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte* (2. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Thoresen, C. J./Kaplan, S. A./Barsky, A. P./Warren, C. R./de Chermont, K. (2003): „*The Affective Underpinnings of Job Perceptions and Attitudes: A Meta-Analytic Review and Integration*“. In: *Psychological Bulletin*. 129 (6). 914-945.
- Trommsdorff, V./Wilpert, B. (1994): *Deutsch-chinesische Joint Ventures: Wirtschaft – Recht – Kultur* (2., überarbeitete Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Tworuschka, M./Tworuschka, U. (Hrsg.) (1996): *Religionen der Welt: Grundlagen, Entwicklung und Bedeutung in der Gegenwart*. München: Orbis Verlag.
- United Nations Comtrade (2023): „*Trade Data*“. o.O. URL: <<https://comtradeplus.un.org/TradeFlow>>. Zuletzt aufgerufen am 30.11.2023.
- Van der Westhuizen, D. W./Pacheco, G./ Webber, D. J. (2012): „*Culture, participative decision making and job satisfaction*“. In: *The International Journal of Human Resource Management*. 23 (13). 2661-2679.
- Von Keller, E. (1981): *Die kulturvergleichende Managementforschung: Gegenstand, Ziele, Methoden, Ereignisse und Erkenntnisprobleme einer Forschungsrichtung*. Bern: Haupt.
- Von Rosenstiel, L. (1975): *Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen: Leistung und Zufriedenheit*. Berlin: Duncker und Humblot.

- Von Rosenstiel, L. (2003): *Grundlagen der Organisationspsychologie* (5., überarbeitete Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Von Rosenstiel, L./Molt, W./Rüttinger, B. (2005): *Organisationspsychologie* (9., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl.). Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Wanous, J. P./Lawler, E. E. (1972): "Measurement and Meaning of Job Satisfaction". In: *Journal of Applied Psychology*. 56 (2). 95-105.
- Warr, P. (1992): "Age and Occupational Well-Being". In: *Psychology and Aging*. 7 (1). 37-45.
- Warr, P. (1999): "Well-Being and the Workplace". In: Daniel Kahneman/Ed Diener/Norbert Schwartz (Hrsg.), *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology*. New York: Russell Sage Foundation. 392-412.
- Watson, D./Tellegen, A. (1985): "Toward a Consensual Structure of Mood". In: *Psychological Bulletin*. 98 (2). 219-235.
- Wegge, J./van Dick, R. (2006): „Arbeitszufriedenheit, Emotionen bei der Arbeit und organisationale Identifikation“. In: Lorenz Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit: Konzepte und empirische Befunde* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl.). Göttingen: Hogrefe. 11-36.
- Weinert, A. B. (1992): *Lehrbuch der Organisationspsychologie* (3. Aufl.). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Weinert, A. B. (2015): *Organisations- und Personalpsychologie* (6., neu ausgestattete Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Weiss, H. M./Cropanzano, R. (1996): "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work". In: Barry M. Staw/Larry L. Cummings (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*. 18. Greenwich: JAI Press. 1-74.
- Wright, T. A./Cropanzano, R. (2000): "Psychological Well-Being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance". In: *Journal of Occupational Health Psychology*. 5 (1). 84-94.
- Wurzbacher, G. (1963): *Der Mensch als soziales und personales Wesen: Beiträge zu Begriff und Theorie der Sozialisation*. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Zenglein, M. J./Holzmann, A. (2019): "Evolving Made in China 2025: China's Industrial Policy in the Quest for Global Tech Leadership". MERICS Papers on China, Nr. 8. Mercator Institute for China Studies. Berlin. URL: <<https://merics.org/sites/default/files/2020-04/MPOC%20Made%20%20in%20China%202025.pdf>>. Zuletzt aufgerufen am 30.11.2023.
- Zotz, V. (2007): *Konfuzius für den Westen: Neue Sehnsucht nach alten Werten*. Frankfurt am Main: O. W. Barth.

ANHANG

Anhang 1: Interviewleitfaden

Anhang 2: Kodierleitfaden

Anhang 3: Eidesstattliche Erklärung



Anhang 1: Interviewleitfaden

Interviewfragen	
Allgemeine Angaben der Interviewten, Leben in China, Auslandserfahrung	
<p>Oberfrage: Erzähl bitte einmal etwas von dir. Kannst du dich bitte einmal vorstellen?</p> <p>Nachfragen, falls notwendig:</p> <p>Alter</p> <p>Familiäre Situation</p> <p>Leben in China</p> <p>Aufenthaltsdauer in Deutschland</p> <p>Auslandserfahrungen vor dem Studium in Deutschland</p>	<p>Wie alt bist du?</p> <p>Wie ist dein Familienstand? Hast du Kinder?</p> <p>Aus welcher Stadt kommst du? Wie war dein Leben in China? Wie bist du in China aufgewachsen?</p> <p>Seit wann lebst du in Deutschland? Weshalb bist du nach Deutschland gekommen?</p> <p>Hast du vor deinem Studium in Deutschland noch in anderen Ländern gewohnt?</p>
Erfahrungen in Deutschland/Kulturunterschiede zwischen Deutschland und China	
<p>Wie waren deine ersten Erfahrungen in Deutschland?</p> <p>Was ist anders als in China? Beispiele?</p> <p>Möchtest du irgendwann wieder zurück nach China?</p> <p>Hast du viele Traditionen aus China beibehalten?</p> <p>Wie ist dein Freundeskreis zusammengesetzt?</p> <p>Wie war die Arbeitssuche nach dem Studium?</p>	
Arbeit generell und aktuelles Unternehmen	
<p>Oberfrage: Wie war dein beruflicher Werdegang? Kannst du bitte einmal was zu deinem UTN erzählen?</p> <p>Nachfragen:</p> <p>Wie lange bist du schon in deinem jetzigen Unternehmen?</p> <p>In welcher Branche ist dein Unternehmen tätig und wie groß ist das Unternehmen?</p>	

<p>Wie international ist das Unternehmen?</p> <p>Was ist deine aktuelle Position?</p> <p>Hast du davor schon in anderen Firmen gearbeitet?</p> <p>(Wenn ja: gab es Unterschiede zwischen den Firmen? Welche Unterschiede gab es zwischen den Firmen? Warum hast du das Unternehmen gewechselt?)</p> <p>(Wie wichtig ist dir die Arbeit im Leben? → warum?)</p> <p>Was ist dir wichtig an der Arbeit? → warum?</p> <p>Was verstehst du unter Arbeitszufriedenheit?</p>	
<p align="center">Arbeitszufriedenheit</p>	
<p>Welche Aspekte würdest du als wichtig für die Arbeitszufriedenheit betrachten?</p> <p>Wie zufrieden bist du in deinem jetzigen Job mit diesen Aspekten insgesamt? (Auf einer Skala von 1 bis 7?)</p> <p>Kollegen (direkte Kollegen in der täglichen Zusammenarbeit)</p>	<p>Könntest du bitte einmal etwas über die Zusammenarbeit mit deinen Kollegen erzählen?</p> <p>Wie empfindest du die Zusammenarbeit mit deinen Kollegen?</p> <p>Wie würdest du deine Kollegenschaft beschreiben?</p> <p>→ auf einer Skala von 1 bis 7: wie zufrieden bist du mit deinen Kollegen am aktuellen Arbeitsplatz?</p> <p>→ Warum zufrieden/unzufrieden? (Beispiele?)</p> <p>(→ war das Verhältnis am Anfang anders als jetzt?)</p> <p>→ Was müsste sich ändern, damit du zufriedener wirst?</p>

<p>Vorgesetzter (direkter Vorgesetzter)</p>	<p>Gibt es irgendetwas, das du gerne ändern würdest?</p> <p>Könntest du bitte einmal etwas über die Zusammenarbeit mit deinem Vorgesetzten erzählen?</p> <p>Wie empfindest du die Zusammenarbeit mit deinem Vorgesetzten? Wie würdest du deinen Vorgesetzten beschreiben?</p> <p>→ auf einer Skala von 1 bis 7: wie zufrieden bist du mit deinem Vorgesetzten am aktuellen Arbeitsplatz?</p> <p>→ Warum zufrieden/unzufrieden? (Beispiele?)</p> <p>(→ war das Verhältnis am Anfang anders als jetzt?)</p> <p>→ Was müsste sich ändern, damit du zufriedener wirst? Gibt es irgendetwas, das du gerne ändern würdest?</p>
<p>Tätigkeit selbst (Inhalt, Art der Arbeitsaufgaben)</p>	<p>Kannst du bitte einmal etwas über deine Tätigkeit/Arbeitsaufgaben erzählen?</p> <p>Wie empfindest du die Arbeitsbedingungen? Wie würdest du deine Tätigkeit beschreiben? (Mit welchen Adjektiven würdest du deine Tätigkeit beschreiben?)</p> <p>→ auf einer Skala von 1 bis 7: wie zufrieden bist du mit deiner aktuellen Tätigkeit?</p> <p>→ Warum zufrieden/unzufrieden? (Beispiele?)</p> <p>(→ war die Tätigkeit am Anfang anders als jetzt?)</p> <p>→ Was müsste sich ändern, damit du zufriedener wirst? Gibt es irgendetwas, das du gerne ändern würdest?</p>

<p>Äußere Bedingungen (Arbeitsbedingungen)</p>	<p>Kannst du bitte einmal etwas über die Arbeitsbedingungen an deinem aktuellen Arbeitsplatz erzählen?</p> <p>Wie empfindest du die Arbeitsbedingungen?</p> <p>(Mit welchen Adjektiven würdest du die Äußeren Bedingungen beschreiben?)</p> <p>→ auf einer Skala von 1 bis 7: wie zufrieden bist du mit den äußeren Bedingungen?</p> <p>→ Warum zufrieden/unzufrieden? (Beispiele)</p> <p>→ Was müsste sich ändern, damit du zufriedener wirst?</p> <p>Gibt es irgendetwas, das du gerne ändern würdest?</p>
<p>Organisation und Leitung</p>	<p>(Wie siehst du das Unternehmen als Ganzes? Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen? Wie werden Infos, Regeln, Vorschriften von oben kommuniziert?)</p> <p>Wie empfindest du den Punkt Organisation und Leitung?</p> <p>→ auf einer Skala von 1 bis 7: wie zufrieden bist du mit Organisation und Leitung?</p> <p>→ Warum zufrieden/unzufrieden? (Beispiele)</p> <p>→ Was müsste sich ändern, damit du zufriedener wirst?</p> <p>Gibt es irgendetwas, das du gerne ändern würdest?</p>
<p>Beruflicher Werdegang/berufliche Entwicklung (Bisherige und weitere Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen)</p>	<p>Wie würdest du deine beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten im aktuellen Unternehmen beschreiben?</p> <p>Wie empfindest du deine Entwicklungsmöglichkeiten?</p> <p>→ auf einer Skala von 1 bis 7: wie zufrieden bist du mit den Weiterbildungsmöglichkeiten am aktuellen Arbeitsplatz?</p> <p>→ Warum zufrieden/unzufrieden? (Beispiele)</p>

Anhang 2: Kodierleitfaden

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregeln
Das Dānwèi-System	Alle Textpassagen, in welchen deutlich wird, dass die Person sich dem Kulturstandard bewusst ist, und inwiefern der Kulturstandard des Dānwèi-System für den Interviewpartner eine Rolle für dessen Arbeitsalltag oder dessen Arbeitszufriedenheit spielt.	„Ja, gut. Aber Urlaub gehe ich auch davon aus, dass ich einfach Urlaub mache. Ja, aber ich bin nicht so, wenn ein Notfall wäre, wenn jemand mich anruft. Dann sage ich: Ne, ich gehe nicht ran. Dann würde ich nicht. Dann kann ich auch dran gehen. Bisschen klären. Das ist für mich okay, kein Problem.“ (B5: 74)	
Hierarchie	Alle Abschnitte, in denen deutlich wird, dass sich die Person dem hierarchischen System bewusst ist, und inwiefern im beruflichen Kontext ein hierarchisch aufgebautes System eine Rolle für den Arbeitsalltag oder die	„(...) Weil, das liegt auch an mir an, das ist vielleicht auch deswegen, dass er findet, ich muss mehr Initiative geben. Statt nur machen, was er mir sagt. Das ist vielleicht auch gut Unterschied, dass die	

	<p>Arbeitszufriedenheit der befragten Person spielt.</p>	<p>Chinesen, sie machen einfach was die anderen sagen und sie haben nicht so viele unglaubliche Initiative und so. Ja, deswegen ich meine, diese Beziehungen sowieso beiderseitig. Ist nicht nur, dass er hat Schwächen und ich habe auch Schwäche und so. Aber ich finde es super schwierig zu ändern, weil ich bin schon daran gewöhnt, diese Weise zu arbeiten und so. Ich weiß, dass ich muss die Initiative geben, aber ist nicht so einfach immer Initiative zu haben.“</p> <p>(B1: 56)</p>	
<p>List und Taktik</p>	<p>Alle Textstellen, die verdeutlichen, dass sich der Interviewpartner dem Kulturstandard bewusst ist, und inwiefern der Kulturstandard der List und Taktik eine Rolle für die Arbeitszufriedenheit des Interviewpartners spielt.</p>	<p>Keine kodierte Textpassage in den Transkripten vorhanden.</p>	

<p>Gesicht wahren</p>	<p>Alle Textpassagen, die verdeutlichen, dass sich die Person dem Kulturstandard des Gesicht Wahrens bewusst ist, und inwiefern der Kulturstandard des Gesicht Wahrens eine Rolle für den Arbeitsalltag und die Arbeitszufriedenheit der interviewten Person spielt.</p>	<p>“It's like, wait, oh, another thing I forgot to mention is, people are very good at sucking things up. So, it's like, right, I'm suffering a little bit but it's okay. Because if I change job, maybe my next job is even worse. Maybe, I don't know, my boss is not nice but, you never know, could be worse, therefore I'm going to suck it up. And that's also the mentality I grew up with. For many years it was like, yeah, I don't know, I'm not so happy with what I have. But can I get something better? I don't know. Therefore, I'm going to stick to what I know and what I have and live with it.” (B11: 23)</p>	
<p>Soziale Harmonie</p>	<p>Alle Passagen, in welchen deutlich wird, dass sich der</p>	<p>„Aber da ich würde die Beziehung</p>	

	<p>Interviewpartner der sozialen Harmonie bewusst ist, und inwiefern der Kulturstandard der sozialen Harmonie eine Rolle für die Arbeitszufriedenheit oder den Berufsalltag des Interviewpartners spielt.</p>	<p>zwischen meinem Vorgesetzten und mir relativ harmonisch beschreiben. Und ich möchte auch nicht diese Harmonie so, wie sagt man? Zerstören. Deswegen ich bin eher so immer bisschen vorsichtig wie stark ich das pushen sollte.“ (B3: 137)</p>	
Das Guānxi-System	<p>Alle Stellen, die deutlich machen, dass sich die Person dem Guānxi-System bewusst ist, und inwiefern der Kulturstandard des Guānxi-Systems eine Rolle für die die Arbeitszufriedenheit und den Alltag der Arbeit der befragten Person spielt.</p>	<p>Keine kodierte Textpassage in den Transkripten vorhanden.</p>	
Bürokratie	<p>Jede Passage, die verdeutlicht, dass sich die Person der Bürokratie bewusst ist, und inwiefern der Kulturstandard der Bürokratie eine Rolle im Arbeitsalltag und für die Arbeitszufriedenheit des Interviewpartners spielt.</p>	<p>Keine kodierte Textpassage in den Transkripten vorhanden.</p>	

Etikette	Jeder Textabschnitt, der darauf hinweist, dass sich die interviewte Person der Etikette bewusst ist, und inwiefern der Kulturstandard der Etikette eine Rolle für die Arbeitszufriedenheit der interviewten Person spielt.	Keine kodierte Textpassage in den Transkripten vorhanden.	
Sachorientierung	Jede Textpassage, die aufzeigt, dass sich die Interviewpartner der Sachorientierung bewusst sind, und inwiefern eine ziel-, und sachorientierte Zusammenarbeit eine Rolle für den Arbeitsalltag und die Arbeitszufriedenheit der Interviewpartner spielt.	“Never had a problem feeling like, okay, I need to be careful doing something or I need to, I don't know, I cannot speak what I really think, or something like that. So never really had that situation, That's why I think, yeah, it's pretty nice that that's the case.” (B10: 44)	Es geht um die Zusammenarbeit mit den Kollegen und dem Vorgesetzten generell. Direkte, sachbezogene Kommunikation wird mit dem Kode schwacher Kontext als Kommunikationssstil kodiert.
Wertschätzung von Strukturen und Regeln	Alle Abschnitte, welche verdeutlichen, dass sich die Personen der Wertschätzung von Strukturen und Regeln bewusst sind, und inwiefern festgelegte Strukturen und fest zugeschriebene Zuständigkeiten eine Rolle für den Arbeitsalltag und die Arbeitszufriedenheit des Interviewpartners spielen.	„Ja, also ich glaube, gerade bei meinem Vorgesetzten, sie, manchmal übertreibt sie so ein bisschen bei kleineren Sachen. Und das finde ich ein bisschen übertrieben teilweise. Ja, also sie ist auch Deutsche. Die ist aber ziemlich lange in den USA.	Die interviewte Person erzählt von Umständen in ihrem Umfeld, die auf den Kulturstandard Wertschätzung von Strukturen und Regeln zurückzuführen sind.

		<p>Aber diese deutsche Ordentlichkeit und ja, alles muss ja an seinem Platz sein, das hat sie auf jeden Fall drauf, ja. (beide lachen) Und sie ist auch super unentspannt, wenn halt sie der Meinung ist, dass irgendetwas vielleicht nicht so funktioniert, wie sie sich das vorgestellt hat. Ja.“ (B4: 57)</p>	
<p>Regelorientierte, internalisierte Kontrolle</p>	<p>Alle Textstellen, die zeigen, dass sich die Personen der regelorientierten, internalisierten Kontrolle bewusst sind, und inwiefern der Kulturstandard der regelorientierten, internalisierten Kontrolle für die befragte Person eine Rolle im Arbeitsalltag und für deren Arbeitszufriedenheit spielt.</p>	<p>„Und ich mag auch an die Regeln zu halten. Und was in China ist, ist das ein bisschen anders. Ja, es gibt Regeln, aber man muss immer ein bisschen umgehen oder ja. Das gefällt mir nicht, ja.“ (B1:14)</p>	<p>Die interviewte Person muss von sich aus Strukturen und Regeln mögen und erzählt von einem Umfeld, in welchem Strukturen und Regeln nicht oder nur wenig vorherrschen.</p>

Zeitplanung	<p>Jede Textpassage, die deutlich macht, dass sich die Interviewpartner der Zeitplanung bewusst sind, und dass der Kulturstandard der Zeitplanung eine Rolle für den Arbeitsalltag und die Arbeitszufriedenheit des Interviewpartners spielt.</p>	<p>„Ja, wo ich gesagt habe wegen paar Unpünktlichkeiten für Termine. Sind ein paar Kollegen nicht so organisiert.“ (B2: 70)</p>	
Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen	<p>Alle Textabschnitte, welche darauf hinweisen, dass sich die Interviewpartner der Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen bewusst sind, und inwiefern es für den Interviewpartner eine Rolle für dessen Arbeitszufriedenheit oder seinen Berufsalltag spielt, dass es eine Trennung zwischen dem beruflichen und dem privaten Leben gibt.</p>	<p>„Und ich mag auch die klare Trennung zwischen Leben und Arbeit. Niemand wird dir nochmal schreiben, wenn du im Urlaub bist oder in der Nacht und so. Genau, das ist für mich wichtig.“ (B1: 14)</p>	

<p>Schwacher Kontext als Kommunikationsstil</p>	<p>Jede Textpassage, die aufzeigt, dass sich die Personen dem schwachen Kontext als Kommunikationsstil bewusst sind, und inwiefern direkte, sachbezogene Kommunikation eine Rolle für den Berufsalltag und die Arbeitszufriedenheit der befragten Person spielt.</p>	<p>„Das kommt immer darauf an, mit wem man spricht. Also in unserem Team ist das schon ganz gut. Weil, die Teamkultur ist ziemlich offen, wir sprechen alles direkt und kümmern uns darum. Und wenn was los ist, dann können die anderen einfach machen. Das ist schon ganz gut.“ (B6: 68)</p>	<p>Es muss explizit erwähnt werden, dass die Kommunikation mit den Kollegen oder dem Vorgesetzten direkt oder offen ist.</p>
<p>Individualismus</p>	<p>Alle Textpassagen, die verdeutlichen, dass sich die Person dem Individualismus bewusst ist, und inwiefern der Kulturstandard des Individualismus eine Rolle im Arbeitsleben und für die Arbeitszufriedenheit des Interviewpartners spielt.</p>	<p>„Also jeden Tag kann ich mich weiterentwickeln. Wenn ich mich in die Richtung bewegen möchte. Wenn ich meine Kommunikation verbessern möchte, dann muss ich selbst auch Gas geben. Mehr zu, keine Ahnung, moderieren, Termine zu leiten. Und es liegt alles in meinen eigenen Händen. Und</p>	

		<p>deswegen, ich glaube, wenn man diese Mentalität hat, dann ist nichts im Weg. Ich muss nur selbst mehr bewusster daran denken. Okay, jetzt ist doch die Gelegenheit mich weiterzuentwickeln.“</p> <p>(B2: 100)</p>	
<p>Machtdistanz nach Hofstede</p>	<p>Alle Textstellen, welche darauf hindeuten, dass flachere hierarchische Strukturen, wie sie nach Hofstede in Deutschland vorherrschen, eine Rolle für die Arbeitszufriedenheit und den Arbeitsalltag der befragten Person spielen.</p>	<p>„(...) Dass wir auf Augenhöhe arbeiten, zusammenarbeiten.</p> <p>Das ist mir sehr wichtig. (also unter Kollegen?) Nicht nur Kollegen, sondern auch mein Chef und mein Chefs Chef.</p> <p>Dass ich bis hier eben so wahrgenommen habe. Also die sind echt klasse. Also vor allem mein Chef, ja, der ist ein sehr sympathischer Mann.</p> <p>Und der hält die Stimmung immer sehr positiv. Und der hört immer zu, wenn ich neue Ideen habe,</p>	

		<p>oder Fragen klären möchte. Dass es generell eine sehr flache Hierarchie gibt, ist mir wichtig.“</p> <p>(B2: 76)</p>	
<p>Kulturelle Diversität innerhalb des Unternehmens</p>	<p>Alle Abschnitte, die verdeutlichen, inwiefern die kulturelle Zusammensetzung der Belegschaft, der Geschäftsführung oder die deutsche Unternehmenskultur in der Firma eine Rolle für den Arbeitsalltag oder die Arbeitszufriedenheit des Interviewpartners spielen.</p>	<p>„Weil, zum Beispiel, meine erste Unternehmung habe ich gesagt, dann dort ist nicht so international wirklich. In Headquarter sind fast neunzig Prozent Deutsche. Oder zwar REGION (lacht). Ja, genau. Und dann, ja, mein jetziges Unternehmen ist sehr vielfältig und sie haben wirklich alle Nationalitäten, dann spielt auch eine Rolle. Dann du wirst nicht fühlen, du bist immer die Minderheiten und so, ja.“ (B1: 102)</p>	

<p>Homeoffice</p>	<p>Alle Textstellen, die darauf hindeuten, dass für die befragten Personen Homeoffice, Remote-Arbeit und damit zusammenhängende Veränderungen eine Rolle in der Bewertung der Arbeitszufriedenheit spielen.</p>	<p>„Ja, auf jeden Fall. Also ich habe, ich glaube, in meiner Antwort nicht direkt eine Verbindung gemacht zwischen Homeoffice und meiner Arbeitszufriedenheit. Aber es ist auf jeden Fall sehr wichtig. Also wenn ich alle fünf Tage, jeden Tag eineinhalb Stunden also in Öffis sein müsste, dann ist es schon nicht sehr schön.“ (B9: 107)</p>	
<p>Definition Arbeitszufriedenheit</p>	<p>Alle Textpassagen, in denen deutlich wird, was der Interviewpartner unter Arbeitszufriedenheit versteht.</p>	<p>„Ja, ich glaube, dass ich auf der Arbeit was lerne. Und nicht nach einem Arbeitstag so sinnlos fühle. Oder denke, ich habe Mühe gegeben. Aber niemand wird meine Ergebnisse schätzen. Ich glaube, dann wird</p>	

		man unzufrieden.“ (B3: 81)	
--	--	-------------------------------	--



Anhang 3: Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Die Arbeit ist noch in keinem anderen Studiengang als Prüfungsleistung, in gleicher oder ähnlicher Form, verwendet worden.

Istanbul, 22.01.2024

Theresa Bettina Hoffmann



LEBENS LAUF

Persönliche Angaben:

Name: Theresa Bettina Hoffmann

Ausbildung:

09/2018 - 03/2024 **M.A. Interkulturelles Management
(Doppelmasterabschluss)**

Universität Passau (Deutschland)
Türkisch-Deutsche Universität (Türkei)

10/2014 - 08/2018 **B.A. – Hauptfach Islamwissenschaft/Nebenfach BWL**

Albert-Ludwigs- Universität Freiburg (Deutschland)

04 – 09/2014 **Studium Wirtschaftswissenschaft**

Fernuniversität Hagen (Deutschland)

09/2010 – 08/2013 **Berufliche Ausbildung zur MTLA**

Berufsfachschule für Medizinisch-technische
Laboratoriumsassistenten Nürnberg (Deutschland)

Arbeitserfahrung:

10/2022 – 09/2023 **Werkstudentin Ober-Scharrer-Gruppe**

Augenzentrum Fürth (Deutschland)

10/2020 – 05/2022 **Studentische Hilfskraft - Lehrstuhl für Interkulturelle
Kommunikation und International Support Services**

Universität Passau (Deutschland)

10/2017 – 09/2018 **Studentische Hilfskraft – Fachbereich Turkologie**

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (Deutschland)