

居處恭，執事敬，與人忠。  
雖之夷狄，不可棄也。

*Verweilst Du zurückgezogen, sei korrekt,  
übernimmst Du Aufgaben, sei achtungsvoll,  
verkehrst Du mit anderen, sei loyal.  
Selbst wenn Du zu den Barbaren des Ostens oder Nordens  
gehst, darfst Du dieses Verhalten nicht aufgeben.*

Konfuzius

### 3. Konfliktverhalten in Ost und West im Vergleich

Wie sieht es aber mit den Westlern aus? Muss es nicht zum Konflikt mit ihnen kommen? Liest man den Auszug des obigen Buchs zur Managementlehre weiter, kommt dies heraus: »So werden beispielsweise in der konfuzianischen Kultur der chinesischen Tradition die Beziehungsharmonie und die gegenseitige Unterstützung innerhalb der Gruppe betont sowie zur gemeinsamen Entwicklung ermutigt; demgegenüber betont die westliche Kultur den Kampf des Einzelnen und ermutigt zum Konkurrieren.« (Ebd.) Muss es demnach nicht zu Konflikten zwischen Ost und West kommen? Die einen suchen Harmonie, die anderen suchen den Kampf. Wo soll das nur hinführen?

#### Kampf der Kulturen?

Um einen Kampf der Kulturen müsste man sich eigentlich nicht sorgen, da die asiatische Seite ja nie den Konflikt suchen würde. Dies müsste zumindest die Erklärung der Ratgeber aus China sein. In den letzten Jahren wurde aber vor allem in Asien überlegt, ob die asiatische Arbeitshaltung nicht eine gute Alternative zum Verhalten in westlichen Unternehmen sein könnte. Als Argument führte man in der Regel den wirtschaftlichen Erfolg in Ländern wie Südkorea, Singapur und seit einigen Jahren natürlich auch China an. Haben bestimmte chinesische Verhaltensweisen vielleicht wirklich gute Chancen, ein Exportschlager zu werden?

Dafür müsste wohl erst geklärt werden, ob es überhaupt dieses eine chinesische Verhalten geben kann. Denn einerseits ist nicht allgemein akzeptiert, dass der Konfuzianismus heute noch derart starken Einfluss ausübt. Andererseits stellt sich die Frage, ob mit der These des chinesischen Nationalcharakters nicht zu stark pauschalisiert wird. Sind denn alle Chinesen harmonieliebend und konfliktscheu? Das gilt ebenso für die Darstellung des westlichen Verhaltens. Auf jeden Fall bleiben Ratgeber eine interessante Quelle, um Selbst- und Fremdbildern in Ost und West nachzuspüren. Vielleicht ist die Be-

eine Balance zwischen Anpassung und Beibehaltung zu erreichen. Inzwischen schickt kaum eine größere Firma mehr ihre Mitarbeiter nach Asien, ohne ein interkulturelles Training durchgeführt zu haben. Aber wie weit sollten sich Ausländer vorbereiten und umstellen? Von VW heißt es zum Beispiel, dass die interne Unternehmenssprache (in den höheren Etagen) in China die deutsche und nicht, wie sonst in westlichen Unternehmen üblich, die englische sei. Einerseits lässt sich damit ein Gemeinschaftsgefühl stärken, andererseits gilt es zu vermeiden, als arrogant oder unbeweglich zu erscheinen. Auch in diesem interkulturellen Bereich empfiehlt es sich, den Mittelweg zu suchen, der übrigens tief in der chinesischen Kultur verwurzelt ist.



*Tsingtao-Bier mit deutscher Geschichte*

### **Die Prognose für das weitere 21. Jahrhundert**

Die Prognose lautet nun: Wer im 21. Jahrhundert in China erfolgreich sein will, muss eine kulturelle Balance zwischen Eigenheit und Fremdheit finden. Die Aufgabe besteht darin, kulturelles Kapital geschickt und zielführend einzusetzen. Selbstbewusstsein ist gefragt, darf jedoch nicht übertrieben werden. Die Herausforderungen werden dadurch erschwert, dass die beteiligten Akteure nicht leicht einzuschätzen sind.

Die hier aufgeführten Maßnahmen gelten als besonders zielführend bei der Bindung von chinesischen Mitarbeitern. Grundsätzlich empfiehlt es sich aber, gemäß der jeweiligen Branche und Berufsgruppe die richtigen Anreize zu setzen. Obwohl die sieben Empfehlungen aus der deutschen Erfahrung in China stammen, sind sie auch teilweise auf den Umgang mit chinesischen Bewerbern und Mitarbeitern in Deutschland übertragbar.

### **Chinesisches Lernverhalten:**

#### **Tipps für Deutsche**

Jeder, der schon einmal Chinesen unterrichtet hat – sei es in einem Sprachkurs, in einer Fortbildung oder in einem Seminar – weiß, dass es Besonderheiten im chinesischen Lernverhalten gibt. Aus deutscher Sicht erscheinen einzelne Verhaltensweisen seltsam und können leicht zur Verunsicherung der Lehrenden führen. Das ICC-Portal hat 32 deutsche Lehrende interviewt, die seit mehreren Jahren Unterricht, Seminare oder Weiterbildungen für Chinesen durchführen. Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse aus den Gesprächen zusammengefasst.

#### **Chinesisches Lernverhalten als statische Größe?**

Es ist vorab darauf hinzuweisen, dass eine solche Befragung nicht »das« chinesische Lernverhalten schlechthin erfassen kann. Es handelt sich lediglich um subjektive Beobachtungen und Einschätzungen, die verallgemeinert werden. Verlässlichere Daten müssen umfangreiche Untersuchungen der interkulturellen Wissenschaft liefern. Die Erklärungsversuche, die jeweils den deutschen Beobachtungen folgen, beruhen auf der einschlägigen Forschungsliteratur. Auch sie können nicht erschöpfend das chinesische Verhalten erklären, sondern sollen Denkanstöße für den deutsch-chinesischen Austausch geben. Deutsche Lehrende und Auszubildende haben in den Interviews

### 4. Social Media und Online-Kulturen

»Ich bin internetsüchtig« – das erklären viele junge Chinesen, ohne sich dafür zu schämen. Facebook hat es bekanntlich nicht leicht in China, doch es gibt unzählige und extrem erfolgreiche chinesische Alternativen, wie zum Beispiel die Angebote von Tencent 腾讯 und RenRen 人人. Wer chinesische Mitarbeiter rekrutieren möchte, kommt dementsprechend nicht an den mächtigen Online-Kanälen vorbei. Die Investitionen in diesem Bereich sind jedoch nicht zu unterschätzen. Denn es gilt auch im Online-Geschäft, mit der chinesischen Konkurrenz Schritt zu halten, die oftmals mit Sprach- und Heimvorteilen ins Rennen geht.

### 5. Hohe Fluktuation

Dieser Faktor wurde bereits kurz angesprochen. In China ist es dieser Tage üblich, innerhalb weniger Monate mehrfach den Arbeitgeber zu wechseln. Grund kann bereits ein verhältnismäßig geringer Lohnunterschied sein. Eine fehlende Wohngenehmigung oder familiäre Verpflichtungen können ebenso zu einem Umzug führen.

### 6. Deutschland als zweite Wahl

Ein chinesischer Professor in Deutschland erklärte einmal knallhart: »Für das Studium oder die Arbeit kommt nur die zweite Wahl der Chinesen nach Deutschland. Ausnahme sind vielleicht die Ingenieurwissenschaften, in denen Deutschland auch die Besten anzieht.« Dies ist vielleicht etwas zu drastisch formuliert. Fakt ist aber, dass viele Chinesen, die über die deutsche Sprache nach Deutschland oder in ein deutsches Unternehmen kommen, eigentlich lieber Englisch studiert beziehungsweise vorzugsweise in ein englischsprachiges Land gegangen wären. Dies führt gelegentlich dazu, dass die Loyalität gegenüber der deutschen Firma oder Organisation nicht so ausgeprägt ist, wie sich der Arbeitgeber aus Deutschland das wünscht.

### Verbreitete *guanxi*-Missverständnisse

*Guanxi* ist kein Tauschhandel: Bei *guanxi* handelt es sich nicht um einen schlichten Tausch von Gefälligkeiten. Ganz im Gegenteil kann es zu Disharmonie führen, wenn man Forderung an die Gegenseite damit erklärt, dass man ihr früher geholfen habe. Eine *guanxi*-Beziehung ist dementsprechend auch nicht einfach planbar – sie entwickelt sich im Idealfall mit der Zeit.

*Guanxi* bedeutet nicht Korruption: Zwar können vormals gute Beziehungen bisweilen in Vetternwirtschaft oder Korruption ausarten, dies ist jedoch nicht die Grundidee von *guanxi*. Ausländer in China haben nicht selten Schwierigkeiten, die Grenze zwischen einem *guanxi*-Verhältnis und suspekten Verbindungen zu erkennen, da sie – anders als ihre chinesischen Partner – nicht mit *guanxi* aufgewachsen sind.

*Guanxi* ist nicht Chinesen vorbehalten: Da *guanxi* sich auf den gemeinsamen Besuch einer Schule oder Universität wie auch auf einen gemeinsamen Arbeitgeber oder Freundeskreis begründen können, hat man Vorteile, wenn man in China aufgewachsen ist. *Guanxi* lassen sich aber selbst dann aufbauen, wenn man erst im Berufsleben in das Reich der Mitte kommt.

### Wichtige *guanxi*-Tatsachen

Ohne *guanxi* ist kaum etwas möglich: Es ist wohl übertrieben zu behaupten, dass in China Geschäfte ohne *guanxi* unmöglich sind. Doch ganz gleich, ob Sie einen Partner für ein Unternehmen suchen, eine Tochterfirma gründen wollen, Waren einkaufen oder chinesische Mitarbeiter rekrutieren möchten, wird Ihnen das Vorhaben in China ohne die richtigen Kontakte sehr schwerfallen. Es sind selbst erfahrene deutsche Geschäftsleute in China gescheitert, weil sie sich lediglich auf ihre Expertise und einen Übersetzer verlassen haben.

Mit *guanxi* ist immer mehr möglich: Auch wenn Sie ohnehin mit einem sehr attraktiven Angebot nach China reisen, haben Sie es mit *guanxi* leichter. *Guanxi* helfen Ihnen dabei, mit den richtigen Leuten ins Gespräch zu kommen. Das kann

schnellen Rausch ist. Diesen sollte man jedoch bei wichtigen Treffen vermeiden. Es bietet sich an, nur kleine Schlucke zu nehmen und auf Bier zu pochen, das weniger Alkohol enthält. Ausreden, gar nichts zu trinken, funktionieren unglücklicherweise nur sehr selten. Selbst chronisch Kranken wird manchmal noch ein Glas nachgeschenkt. Es gibt zwar ein paar Tricks, um den Alkohol verschwinden zu lassen. Diese müssen aber perfekt beherrscht werden, damit man nicht entdeckt und als unhöflich empfunden wird. Möchte man nichts mehr trinken, lässt man das halbleere Glas stehen. Ansonsten wird immer wieder nachgeschenkt, was auch für die Gerichte gilt. Man lässt stets ein wenig übrig, um zu zeigen, dass es genug zu essen gab.

#### **Geschäftssessen und Geschäftliches**

Geschäftssessen sind vornehmlich ein perfekter Rahmen, um sich besser kennenzulernen. Kritische Themen sollten in der harmonischen Runde vorerst vermieden werden. Es kann vorkommen, dass irgendwann geschäftliche Themen angesprochen werden, doch sind diese erst einmal sekundär. Einige Geschäftsreisende haben in China schlechte Erfahrungen damit gemacht, nach einigen Flaschen leichtsinnige Zusagen zu machen oder gar Unterschriften unter Verträge zu setzen. Hiervon ist selbstverständlich abzuraten. Ohnehin ist ein solches Treffen im Idealfall ein Schritt hin zu einer langfristigen Geschäftsbeziehung, die dann noch ausreichende Gelegenheiten bieten wird, zum konkreten Business überzugehen.

Nicht zu vergessen: In China wird man als ausländischer Gast gerne eingeladen. Doch sollte man bei aufeinanderfolgenden Geschäftsessen darauf bestehen, auch einmal die Rechnung zu übernehmen. Dies zeugt von gegenseitigem Respekt und Gleichrangigkeit. Dennoch werden die chinesischen Partner versuchen, die Rechnung selbst zu übernehmen. Das ist aber nur Teil der Etikette, sodass man sich nicht vom Zahlen abhalten lassen darf.

#### **Reiz kleinerer Städte und Reiserouten für Chinesen**

Neben München, Berlin und Köln wurden die Städte Hamburg, Frankfurt und Düsseldorf als beliebteste Ziele der chinesischen Besucher angegeben. Frankfurt ist natürlich als internationale Flughafen- und Businessstadt bekannt. Düsseldorf hat sich inzwischen mit seiner großen chinesischen Community und vielen chinesischstämmigen Unternehmen einen Namen in China gemacht. Schon am Flughafen sieht man dort heute chinesische Übersetzungen auf den Informationsschildern. Wenngleich kleinere Städte mit den bekannten Ausflugsorten kaum mithalten können, sollten sie ihre Attraktivität nicht unterschätzen.

Sicherlich ist es chinesischen Touristen, die lediglich ein paar Tage in Deutschland unterwegs sind, wichtiger, die größten Attraktionen zu sehen und zu fotografieren. Doch nicht alle reisen gleich weiter. Zudem gibt es eine große Gruppe chinesischer Studierender in Deutschland, die während ihres Studiums möglichst viel vom Land erkunden möchten. Auch siedeln sich zunehmend chinesische Unternehmen in Deutschland an, deren Belegschaft Interesse hat, das Land näher kennenzulernen. Nicht zuletzt stellen chinesische Delegationen und Mitarbeiter deutsch-chinesischer Kooperationen potentielle Nachfrage dar.

Es ist nicht nur wichtig, sich interkulturell auf die Gäste aus China vorzubereiten. Es hilft darüber hinaus, die politischen Hintergründe im Land zu kennen. So lässt sich erst verstehen, warum bei chinesischen Touristen die Stadt Trier beliebt ist. Der Geburtsort des in China sehr bekannten deutschen Philosophen Marx darf auf einigen Reiserouten nicht fehlen.

#### **Interesse an der deutschen Geschichte und Luxus**

In Interviews machten die chinesischen Besucher deutlich, dass sie das Deutschland vergangener Zeit reizt. Viele kannten sich gut mit der deutschen Geschichte aus. Ein mehrfach geäußertes Interesse bestand darin, mehr über die Hintergründe der NS-Zeit in Deutschland erfahren zu wollen. Eine große



notwendigen Methodenkenntnisse. Besonders wünschenswert ist darüber hinaus, dass im Training ganz konkret auf die interkulturelle Praxis der Teilnehmenden eingegangen wird. Dies sollte durch Umfragen und Interviews mit dem Teilnehmerkreis im Vorfeld des Trainings gewährleistet werden.

### **Trainings für Integration und gegen Ausgrenzung**

Ein interkulturelles Training sollte niemals ausgrenzen. In vielen Fällen ist es sinnvoll, ein China-Training für deutsche Teilnehmende durchzuführen, die mit der chinesischen Kultur nicht vertraut sind. Ebenso wichtig ist aber, chinesische Mitarbeiter und Gäste in einem Training oder Seminar mit der deutschen (Business-)Kultur vertraut zu machen. Idealerweise folgt dem Zielland-Training in getrennten Gruppen eine Seminareinheit mit Teilnehmenden beider Länder. Darin können unter fachkundiger Leitung die neuen Erkenntnisse gemeinsam reflektiert und tatsächlich interkulturell diskutiert werden.

### **Fallbeispiele und Übungen aus dem China-Training**

Ein interkulturelles Training China für Deutsche bietet die Möglichkeit, sich auf ein Projekt in China oder eine deutsch-chinesische Kooperation vorzubereiten. Realitätsnahe Fallbeispiele und praktische Übungen binden die Trainierten aktiv ein und erleichtern die spätere Umsetzung des Gelernten. In diesem Artikel stellen wir Ihnen beispielhafte Übungseinheiten vor. Als erste Übung bietet sich in einem China-Training eine praktische Einheit an, in der sich die deutsche Gruppe mit den eigenen Werten und Normen auseinandersetzt. Dabei hinterfragen die Trainierten, was sich in der eigenen Kultur gehört, was geschätzt und was weniger willkommen ist. Diese Werte und Verhaltensregeln sind zwar allen bekannt, werden aber nicht mehr bewusst reflektiert, was auch zu Konflikten im interkulturellen Austausch führen kann.