



kulturelle werte in china

ein ratgeber für unternehmen



eidam & partner.
die auslands-experten.

www.eidam-und-partner.de

Liebe Leser,

diese Datei soll Ihnen einen Überblick zu den kulturellen Werten der chinesischen Bevölkerung – im Berufs- und Privatleben – geben. Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen!

der chinesische Kollektivismus

Zu Anfang ein kleines [aber wahres] Beispiel aus dem deutsch-chinesischen Berufsalltag:

Herr Möller arbeitet seit kurzem in der Produktionsabteilung eines deutsch-chinesischen Joint Ventures. Der Betrieb ist nach den jeweiligen Produktionsbereichen in einzelne Units eingeteilt.

Bei den chinesischen Arbeitern fallen ihm einige Verhaltensweisen negativ auf: „Wenn einem Arbeiter beispielsweise ein Werkzeug abgebrochen ist und er kein Ersatzteil mehr hat, um es zu reparieren, kommt dieser nie auf die Idee, zu einer anderen Unit zu gehen, um sich dort das benötigte Werkzeug auszuleihen.“

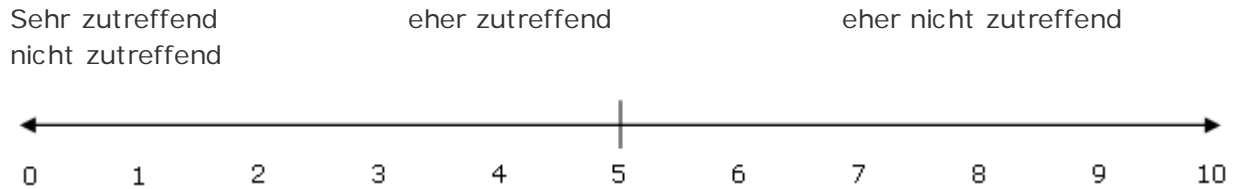
Bei Herrn Möller stößt dieses Verhalten auf Unverständnis. Er ärgert sich: „Die ganze Produktion bleibt liegen. Ich muss den Mitarbeiter regelrecht an die Hand nehmen, mit ihm zur anderen Unit gehen, ihn dort vorstellen und sagen, dass er dieses oder jenes braucht. Das heißt aber noch lange nicht, dass er das beim nächsten Mal von selbst tut.“



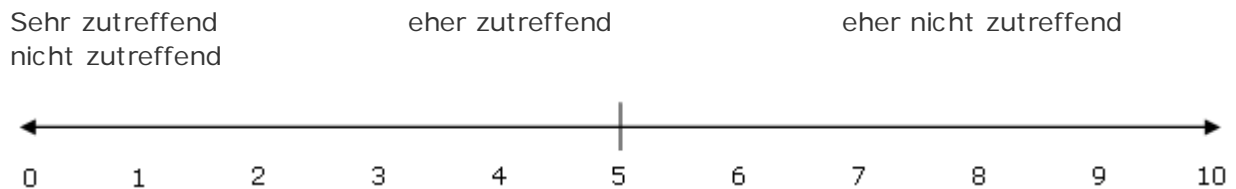
- Lesen Sie nun bitte die Antwortalternativen, auf der nächsten Seite, nacheinander durch!
- Wagen Sie zu jeder Alternative eine persönliche Einschätzung auf der Skala zwischen „sehr zutreffend“ bis „nicht zutreffend“!
- Versuchen Sie Ihre Einstufung zu begründen!

Im Anschluss lösen wir unser kleines Rätsel selbstverständlich auf...

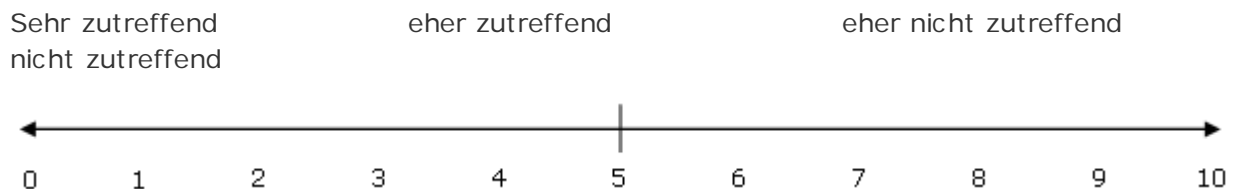
- a] Zur anderen Einheit zu gehen, kommt dem Mitarbeiter gar nicht in den Sinn. Für ihn ist es unvorstellbar von Leuten, mit denen er nichts zu tun hat, etwas zu fordern oder sie um etwas zu bitten.



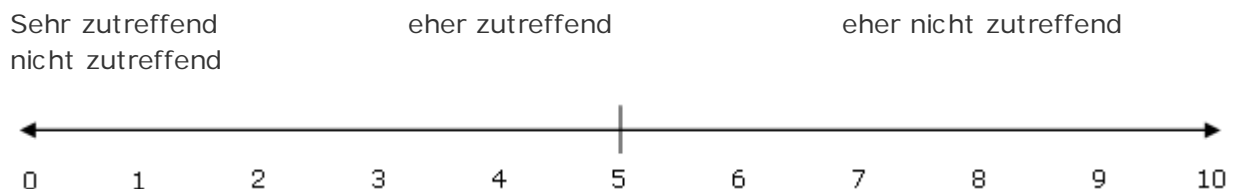
- b] In China muss man erst vorgestellt werden, um den anderen um etwas bitten zu dürfen. Sich selbst vorzustellen und den anderen so um etwas zu bitten, ist unhöflich.



- c] Der Mitarbeiter kommt deshalb nicht auf die Idee, weil es ihm nie jemand gezeigt hat. In der sozialistischen Planwirtschaft hat Effektivität keine Rolle gespielt.



- d] Die Bitte um Hilfe durch einen Unbekannten ist in China ein Zeichen von Erniedrigung. Erst die Vermittlung und der konkrete Auftrag des Vorgesetzten macht dieses Handeln sozial akzeptabel.



Lesen Sie nun, auf der folgenden Seite, die Erläuterungen zu jeder Antwortalternative durch und vergleichen Sie diese mit Ihren eigenen Begründungen!



bedeutungen

Erläuterungen zu a]:

Nach der Familie ist die „Danwei“ die zweitwichtigste Gemeinschaft, der ein Chinese angehört. Sie ist der soziale Raum, in dem sich der chinesische Staatsbürger beruflich wie privat bewegt. Die Gruppenzugehörigkeit zur eigenen Danwei ist stark. So stark, dass der Chinese fast keine Berechtigung und auch keine Kompetenz hat, in ein anderes Beziehungsgefüge einzutreten.

Der Austausch von Informationen findet in China überwiegend vertikal statt. Das bedeutet, dass die Kommunikation mit Gremien, Gruppen und Teams auf horizontaler Ebene schwer möglich ist und als Kompetenzüberschreitung empfunden wird. Dieses Verhaltensmuster rührt vom kommunistischen System der Danwei her. Erst in letzter Zeit verliert es teilweise an Bedeutung. Dieser Trend ist vor allem in ausländischen Unternehmen oder Unternehmen mit ausländischer Beteiligung zu beobachten.

Auch wenn die Abteilungsstruktur in Herrn Möllers Unternehmen nur oberflächlich der Danwei-Struktur ähnelt, wird sich die alte Tradition auch hier durchsetzen und die Kommunikationsstrukturen im Unternehmen beeinflussen.

Erläuterungen zu b]:

Nein, es handelt sich nicht um eine Frage der Höflichkeit. Trotzdem stimmt es, dass es in China eher unüblich ist, sich selbst vorzustellen und dann auch noch um etwas zu bitten.

Erläuterungen zu c]:

Auch wenn Sie den Arbeitern den Effektivitätsgewinn nahelegen und Ihnen zeigen wie sie sich anders verhalten könnten, bedeutet das nicht, dass sie Ihre Vorschläge von nun an auch in die Tat umsetzen. Es mangelt den Arbeitern nicht an Ideen, vielmehr haben sie einen tiefer liegenden Grund, nicht über ihre eigenen Units hinweg Kontakte zu knüpfen.

Erläuterungen zu d]:

Richtig, abgesehen davon, dass eine Bitte um Hilfe Erniedrigung bedeuten würde. Sich an eine Person zu wenden, zu der weder eine persönliche oder berufliche Beziehung besteht, gehört nicht zum guten Ton. Die Zugehörigkeit zur gleichen Firma reicht in diesem Fall nicht aus. Die Unterschiede zwischen den einzelnen Units sind scheinbar zu deutlich.

- Wie hätten Sie sich in einer vergleichbaren Situation verhalten?
- Notieren Sie Ihre Überlegungen bitte stichpunktartig!

Das soeben genannte Fallbeispiel wurde dem Buch „Beruflich in China“ von Alexander Thomas und Eberhard Schenk, erschienen im Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, entnommen.



weiterführende erklärung des chinesischen kollektivismus

In China herrscht ein eher kollektivistisches Gedankengut vor. Jeder Mensch gehört einer spezifischen Gruppe, zum Beispiel einer Familie, einem Freundeskreis oder einer Arbeitsstelle an. Dabei steht im chinesischen Kulturkreis nicht die einzelne Person, sondern die ganze Gruppe im Vordergrund. Dementsprechend wird auch das Wohl der Gruppe über die Befindlichkeiten des Einzelnen gestellt. Entscheidungen werden meist innerhalb der Gruppe getroffen.

Anders als zum Beispiel in Deutschland, wird ein Mensch nicht als eigenständiges Individuum, sondern aufgrund seiner Gruppenzugehörigkeit bewertet. In diesen Gemeinschaften verbleiben Chinesen meist ein Leben lang und hegen ihnen gegenüber sehr große Loyalität:



Chinesen tendieren dazu alte Freundschaften bis an ihr Lebensende aufrechtzuerhalten. Auch wenn beide Freunde über Jahre durch mehrere hundert Kilometer von einander getrennt sind.

Gleiches gilt für berufliche Beziehungen. Es ist keine Seltenheit, dass ein lukratives Jobangebot aus Loyalität zur eigenen Gruppe abgelehnt wird.

Auch in ihren eigenen Familienstrukturen denken die Chinesen gruppenorientiert. Familienbeziehungen werden auf enge und vertraute Weise gepflegt. Es ist selbstverständlich, dass ältere Menschen von den Jüngeren der Familie versorgt werden.

Es ist sehr schwer, als Fremder Teil einer Danwei zu werden. Hat man ein solches Vertrauensverhältnis jedoch erst einmal aufgebaut, gehört man meist lebenslang zu dieser Einheit und erhält von ihr Schutz und Hilfe. Im Gegenzug muss man aber auch allen Mitgliedern der Danwei seine ernstgemeinte Unterstützung anbieten und sich ihnen gegenüber loyal verhalten.

Tipps für Ihr Verhalten:

- Achten Sie auch auf die Gruppenmitgliedschaft Ihrer Interaktionspartner! Das Verhalten der anderen ist meist sehr stark durch ihre Gruppen geprägt.
- Werden Sie Gruppenmitglied! Für den reibungslosen Umgang mit wichtigen Interaktionspartnern, etwa Kollegen und Vorgesetzten, ist es vorteilhaft, persönlichen Aufwand zu betreiben, um als Gruppenmitglied akzeptiert zu werden.
- Beachten Sie die Meinungen und Einstellungen der Autoritätsperson[en] der jeweiligen Gruppe! Höchstwahrscheinlich reflektieren die anderen Gruppenmitglieder die Einstellung der Meinungsführer in ihrem Verhalten.
- Sammeln Sie Informationen über die Gruppe Ihres Interaktionspartners! Welche Gewohnheiten, Regeln, Pflichten und Normen existieren dort? Dies dient einem besseren Verständnis Ihres Interaktionspartners und seinen vielfältigen Verpflichtungen gegenüber dritten Personen aus seiner Gruppe.
- Seien Sie sich über die veränderte Beziehung zu Interaktionspartner bewusst, sobald Sie Mitglied einer Gruppe sind. Dies hat unter Umständen auch negative Seiten. Sie müssen, im Zuge der Gruppenzugehörigkeit, stärker zur Gemeinschaft der Gruppe beitragen und es wird erwartet, dass Sie sich den Zielen und Regeln der Gruppe unterordnen. Sobald Sie als Gruppenmitglied ausscheiden, kann es sein, dass Sie enorme Zurückweisung erfahren.



die chinesische beziehungsorientierung

Während einer Kommunikationssituation werden stets die Sach- und die Beziehungsebene bedient. In den unterschiedlichen Kulturen variiert lediglich die Ausprägung dieser Dimension. Während der deutsche Geschäftsmann eine sachorientierte Beziehung zu seinen Kollegen und Partnern anstrebt, ist in China der Aufbau einer stabilen und vertrauensvollen Beziehung das „A und O“ für erfolgreiche Geschäftsbeziehungen. Das ist nur durch langfristige Kontaktpflege und die Einbeziehung des Privatbereichs bei der Arbeit möglich.

Die Aussagen eines deutschen und eines chinesischen Geschäftsmannes stellen die beiden Standpunkte sehr treffend dar:

- **Der deutsche Geschäftsmann sagt:** „Warum sollen wir befreundet sein? Wir wollen doch Geschäfte miteinander machen!“
- **Der chinesische Geschäftsmann sagt:** „Warum sollen wir Geschäfte machen? Wir sind ja nicht einmal befreundet!“



Die Chinesen kooperieren nur mit Geschäftspartnern, zu denen sie bereits eine Beziehung aufgebaut haben oder mit denen sie auch auf einer persönlichen Ebene gut auskommen. Das hat den Grund, dass sie zuerst Vertrauen zu ihrem Partner aufbauen müssen, bevor sie wichtige Verhandlungen eingehen. Hierbei ist es von besonderer Bedeutung, dass man auch private Interessen und Belange klar kommuniziert, denn das dient der Beziehungspflege.

Diese starke Beziehungsorientierung benötigt natürlich viel Zeit und setzt eine Öffnung der Geschäftspartner für einander voraus. Das ist für Manager aus westlich geprägten Kulturkreisen oftmals zeitraubend und unvorstellbar.

das guan xi

In China ist der Aufbau von Beziehungen [Guan Xi] durch das Gesellschafts-, Wirtschafts- und Rechtssystem bedingt. Theoretisch werden alle Chinesen gleich behandelt, praktisch sind persönliche Beziehungen jedoch unerlässlich. Im Geschäftsleben sind sie sogar wichtiger als ein schriftlicher Vertrag.

Deshalb herrscht in China ein ausgeklügeltes System von Gefallen und Gegengefallen vor. Diese Gefälligkeiten können sowohl beruflicher als auch privater Natur sein.

Zu beachten gilt auch, dass es sich bei Guan Xi nicht um Verbindungen zwischen Personengruppen oder Institutionen handelt, sondern ausschließlich um Beziehungen zwischen einzelnen Personen.

Heutzutage befindet sich der Chinese in einer ganzen Reihe von solchen Beziehungsnetzen. Oberste Loyalität gilt dabei der eigenen Familie. Aber auch

- die gemeinsame Herkunft,
- der gemeinsame Dialekt,
- der Besuch derselben Schule oder
- ein gemeinsamer Familienname

können beziehungsstiftend sein.

Nach mehreren Jahren kann auf der Basis solcher Grundlagen Guan Xi entstehen.

Beabsichtigt ein Chinese den Aufbau einer persönlichen Beziehung, fehlt aber die gemeinsame Basis, wird oftmals ein Vermittler eingeschaltet, der Verbindungen zu beiden Seiten hat und das gewünschte Guan Xi herstellt.

An dieser Stelle ist auch zu beachten, dass Chinesen nicht direkt kommunizieren. Sie werden also sowohl Gefallen indirekt äußern, als auch erwarten, dass Sie Ihre Kritik relativieren.

Im Zuge der Globalisierung wird der Kontakt zu fremden und wechselnden Geschäftspartnern auch für Chinesen immer wichtiger. Nach wie vor kann man aber beobachten, dass sie in Geschäftsbeziehungen großen Wert auf einen gegenseitigen Austausch und Nutzen legen.



erfolgreich verhandeln in china

Wollen Sie in China erfolgreich Geschäfte machen, ist es ratsam, die Bedeutung von Guan Xi in Ihre Verhandlungsplanung mit einzubeziehen.

Ist Ihr chinesischer Partner ernsthaft an einem Geschäft interessiert, wird es in den Verhandlungen eine ausführliche Kennenlernphase geben. Es geht darum, sich einander zu präsentieren und vertraut zu machen. Darüber hinaus werden die Motive und Erwartungen des Verhandlungspartners analysiert.

Die Deutschen rechnen diesem Prozess meist nur geringe Bedeutung an und versuchen die Phase so schnell wie möglich hinter sich zu bringen. Sie argumentieren stark sachorientiert und betonen gerne die technische Kompetenz oder weltweite Reputation ihres Unternehmens.

Chinesen versuchen in diesem Abschnitt der Verhandlungen vielmehr herauszufinden, ob eine Zusammenarbeit aufgrund der jeweiligen Motivation und Interessen überhaupt Sinn macht. Es geht darum, Vertrauen zu entwickeln und den Partner auf Seriosität und Verlässlichkeit zu prüfen.



Nur gegenseitiges Vertrauen garantiert die notwendige Sicherheit für eine Geschäftsbeziehung. In China kann man sich nicht zwangsläufig darauf verlassen, seine Rechte juristisch durchzusetzen.

Deutsche haben eher weniger Geduld als Chinesen. Wenn Ihrem chinesischen Partner nichts mehr zu sagen einfällt, ist es kein Problem für ihn, aufkommende Gesprächspausen auszuhalten. So ein Schweigen kann wenige Momente, aber durchaus auch bis zu 20 Minuten andauern. Lassen Sie sich davon nicht aus dem Konzept bringen.

Auch zwischen den Verhandlungsrunden lohnt es sich Geduld zu zeigen. Geben Sie Ihrem chinesischen Geschäftspartner genug Zeit, sich zu entscheiden. Auf diese Weise sparen Sie sich langwierige Nachverhandlungen. Eine E-Mail oder ein Fax nach Deutschland mit der Botschaft, dass „neue Umstände“ eingetreten seien, die den Vertrag nichtig machen, sind bei einem zu eiligen Vertragsabschluss keine Seltenheit. Pausen zwischen Verhandlungsrunden können Stunden, Tage oder Wochen dauern.

Nutzen Sie die Zeit um die persönliche Beziehung zu Ihrem Geschäftspartner zu vertiefen. Informelle Gelegenheiten, wie Abendessen oder Ausflüge bieten den optimalen Rahmen, um Gespräche unter vier Augen zu führen. Hier kann Ihr chinesischer Partner Themen ansprechen, die in großer Runde aufgrund interner Empfindlichkeiten oder Interessengegensätze vermieden werden.

Entscheidungen werden praktisch nie im Meeting selbst getroffen. Offizielle Gesprächsrunden werden eher zum gegenseitigen Austausch von Informationen genutzt. Anschließend berät man sich intern und geht in die nächste Verhandlungsrunde. Hier werden die gegenseitigen Positionen getestet und der Kreislauf beginnt von Neuem.

Deshalb lohnt es sich keine spontanen Zusagen zu machen, auch wenn die Modalitäten in Ordnung scheinen. Ihr chinesischer Partner hat so das Gefühl, dass noch viel zu viel Verhandlungsspielraum ungenutzt ist.

Mit folgender Aussage können Sie zum Beispiel Zeit und Spielraum für Ihre Verhandlungen gewinnen: „Wir werden Ihre Wünsche und Forderungen ganz genau studieren und hoffen, Ihnen so schnell wie möglich eine Antwort geben zu können.“

Tipps für Ihr Verhalten:

- Stellen Sie zwischenmenschliche Beziehungen her! Achten Sie dabei stärker auf die Person und weniger auf den Sachaspekt!
- Die Fähigkeit zu gutem Smalltalk, das Einhalten der Etikette sowie gegenseitige Geschenke und Einladungen sind sehr wichtig.
- Pflegen Sie regelmäßige Kontakte über einen langen Zeitraum und üben Sie sich dabei in Geduld!
- Schaffen Sie nach Möglichkeit gemeinsame Erfahrungen wie Sport, Essen und Trinken oder Reisen!
- Beginnen Sie erwünschte Kontakte möglichst über dritte Personen, die Ihnen bekannt sind und die bereits eine Beziehung zu Ihrer Zielperson aufgebaut haben!
- Lassen Sie sich für alle Asienreisen viel Zeit. Kaum eine Verhandlung oder Kontaktaufnahme lässt sich im Rahmen Ihres Zeitplans erledigen.



Copyright: Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen werden vom deutschen Urheberrecht geschützt. Eine Vervielfältigung, Weiterleitung oder Verbreitung ist nur in unentgeltlichem Rahmen sowie in Form dieser PDF erlaubt. Die im Dokument verwendeten Bilder und Texte dürfen somit auch nicht ohne schriftliche Erlaubnis von Eidam & Partner in andere Medien überführt werden.