

## NEWSLETTER 02/09

### Zwischen den Kulturen: Worauf lassen wir uns ein?

Ist die interkulturelle Vorbereitung auf Geschäftskontakte oder einen längeren Aufenthalt in China erstens überhaupt machbar, und zweitens sinnvoll?

Die Wurzeln dieser Frage reichen tief und weit zurück. Zum einen blicken die Kontakte zwischen China und Europa auf eine sehr lange und durchaus wechselvolle Geschichte zurück, in der beide Seiten viel voneinander gelernt und profitiert haben. In dieser Geschichte – zu der auch die jüngere Gegenwart gehört – stecken also auch interkulturelle Lern- und Anpassungsprozesse, die offensichtlich sowohl machbar als auch in vielen Fällen sinnvoll waren.

Zum anderen betrifft dies, sozusagen individual- und sozialpsychologisch, die wechselseitigen Selbst- und Fremdbilder. Hierbei handelt es sich um Fragen der eigenen Identität in Abgrenzung zum „Fremden“. Dabei verraten die Fremdbilder in aller Regel mehr über die Träume, Wünsche, Vorlieben und Abneigungen ihres Urhebers als über das Objekt der Darstellung selbst. Dieses Phänomen ist als Exotismus bekannt und Gegenstand zahlreicher Untersuchungen.

Während wir die Geschichte und Gegenwart der deutschen Chinabilder an dieser Stelle ruhen lassen, wenden wir uns konkreten Fragen der Gegenwart im Zusammenhang mit der Herausforderung der interkulturellen Zusammenarbeit zu.

#### 1. Hot potato: Strategeme in der Praxis

Heutzutage sind beispielsweise die „36 Strategeme“ in aller Munde. Doch was bedeuten die Strategeme in der Alltagspraxis, sind sie überhaupt anwendbar, und wenn ja: wie?

"Wie bringt die Maus die Katze dazu, sich ein Glöckchen umzuhängen?" In unserem Sprachgebrauch heißt das ja nichts anderes als Manipulation: Wie bringe ich jemanden dazu, das zu tun, was vorteilhaft für mich ist? Und zwar streng pragmatisch gedacht, d.h. es geht um den konkreten Nutzen für mich und weniger darum, nach außen gut dazustehen – es sei denn, die Außenwirkung selbst wäre das erklärte Ziel.

Ich gebe also gern nach oder mache mich sogar lächerlich, wenn's nur der guten Sache dient. Letztlich gilt im Westen wie in China: wer zuletzt lacht, lacht am besten. Es gelingt aber nicht jedem, über den Schatten seiner Eitelkeit zu springen, man braucht dazu schon einiges an Selbstbeherrschung. Damit haben in der Tat auch sehr viele Chinesen große Probleme, allen Lippenbekenntnissen zum Trotz.

Viele der Strategeme bedienen sich explizit oder implizit der Mittel der „psychologischen Kriegsführung“ im weitesten Sinne, als da sind Schmeicheln, Drohen, Locken, Ablenken, Bluffen, Leute gegeneinander ausspielen bis hin zu Täuschung, Trick und Lüge. Das ist nichts spezifisch Chinesisches, wir kennen das im Westen genauso, nur seltener in derart poetisch-literarische Form gegossen. Allerdings finden sich zu vielen der chin. Strategeme ähnliche Sprichwörter oder geflügelte Worte im Deutschen, woran zu erkennen ist, dass derartiges Vorgehen eben auch hier verbreitet ist.

Wenn ich lange genug nachdenke, finde ich zahlreiche Beispiele aus meinem persönlichen Erleben, wo ich mit einiger Berechtigung das Wirken eines Strategems geltend machen könnte. Dies allerdings nicht nur in China, sondern in der Tat auch in Deutschland. Aus aktuellem Anlass würde ich gern die Frage zur Diskussion stellen, welchen Strategems sich Ex-Wirtschaftsminister Glos bei der Inszenierung seines Rücktritts bedient hat...?

## 2. Funktionalisierung der Strategeme

Meine Theorie lautet, dass die chin. Strategeme deshalb hierzulande auf so großes Interesse stoßen, weil sie sich als Projektionsfläche für die eigene Unsicherheit angesichts der fremden Kultur anbieten. Lange bevor wir den ersten leibhaftigen Chinesen zu Gesicht bekommen haben, hat sich der Mythos vom „exotischen, unbegreiflichen, fernen Land der Mitte“ in unser kollektives Gedächtnis eingebrannt.

Natürlich ist China zunächst einmal rätselhaft für uns – das betrifft das ganze Land und seine Kultur. Die Existenz an sich dieses historisch gesehen weitgehend erfolgreichen Gegenentwurfs zu Europa ist durchaus bemerkenswert und keinesfalls selbstverständlich. Anders gesagt: Da gibt es doch auf dieser Erde tatsächlich ein so großes, mächtiges Land, das sich weitgehend unabhängig von uns entwickelt hat?! Zumindest ist es das, was landläufig in unserem Bewusstsein und auch in dem der Chinesen verankert ist (auf die Internationalisierungs- und Globalisierungswellen und Völkerwanderungen früherer Zeiten gehe ich an dieser Stelle nicht ein). Das weckt Phantasien, Träume, aber auch Ängste.

Übrigens schüren auch die Chinesen selbst gern diesen Mythos von China. Sie werden nicht müde zu behaupten: „Niemand kann ein Europäer einen Chinesen wirklich verstehen“, denn dieser Mythos gibt ihnen Sicherheit, lässt sie klüger, intelligenter, weiser erscheinen und im Zweifelsfall das letzte Wort behalten und macht sie damit in gewisser Weise unangreifbar.

Wenn dann „Gefahr im Verzug“ ist, sprich DER CHINESE tatsächlich ante portas, oder wir selbst in China vor der Tür stehen sollen, ist die Aufregung groß, und man versucht, natürlich, dem großen Unbekannten etwas von seinem furchteinflößenden Nimbus zu nehmen und dadurch die besten Voraussetzungen für den beruflichen und/oder persönlichen Erfolg zu schaffen.

Das beste Mittel gegen Angst ist Wissen, also informieren wir uns über China und über das, was uns voraussichtlich erwartet. Das ist die Grundlage für alle sozialen=interkulturellen Trainings, und völlig verständlich, plausibel, legitim: Männer geben sich Mühe, Frauen zu verstehen und umgekehrt, Chefs lernen Mitarbeiterführung, Eltern belegen sogar Kurse in Kinderpsychologie, und Deutsche wollen Chinesen verstehen und umgekehrt. Keine schlechte Methode – als Strategem übersetzt: „Lerne deinen Gegner kennen, bevor du in die Schlacht ziehst“. Die Chinesen machen es ihrerseits auch häufig so. Es findet schon fast ein Wettstreit statt im interkulturellen Zuvorkommen...

Die Beschäftigung mit den Strategemen und ihre Etikettierung als „fremd“, „exotisch“ dient dazu, das Unbekannte greifbarer und verständlicher zu machen. Verhaltensweisen, die man nicht einschätzen oder beurteilen zu können meint, schreibt man einen kulturellen Kontext zu, um sie besser einordnen zu können.

## 3. Nix Etikette: Der Höflichkeit wahre Grundlagen

Auf die Frage, ob man sich auf China vorbereiten kann und soll, lautet meine Antwort und mein Credo: JA! Aber: Benimmregeln sind für die Katz, ob mit oder ohne Glöckchen. Es interessiert niemanden in China, ob Sie Ihre Visitenkarte mit einer oder zwei Händen überreichen, und ob Sie den Spucknapf treffen oder nicht. Um genau zu sein: Je weniger Sie sich auskennen, je weniger Sie als "Chinaexperte" gelten, desto größer Ihre Narrenfreiheit diesbezüglich. Man hält Ihnen zugute, dass Sie ja keine Ahnung haben (können). Diese Narrenfreiheit genieße ich schon lange nicht mehr...

In aller Regel geht es um knallharte Geschäfte, und da sind solche Etikette-Empfindlichkeiten absolut kein Thema. (Natürlich habe auch ich schon Chinesen kennengelernt, die ihre Visitenkarte quer über den Tisch gepfeffert haben. Und jede Menge Chinesen, die ausgesprochen grob und unhöflich aufgetreten sind. Wahrscheinlich hatten die alle zuhause ein interkulturelles Training absolviert, in

dem sie gelernt haben, dass die Westler alle so locker und direkt drauf sind. Leider haben sie noch ein

paar Probleme mit der Einschätzung, was im Rahmen von „locker und direkt“ auch tatsächlich angemessen ist – soviel zum Unterschied zwischen Theorie und Praxis.

Aus chinesischer Sicht dienen Verhaltensregeln vor allem sozialen Zwecken. Ursprünglich lag die gleiche Vorstellung auch Freiherr Knigges Ratgeber zugrunde: Benimmregeln sollen den sozialen Umgang erleichtern, und keine Anleitung für Zwangsneurotiker sein.

Davon ausgehend ist der wesentliche Ansatz für die interkulturelle Verständigung eine grundlegende Haltung des Respekts und der Wertschätzung auf einer rein zwischenmenschlichen Ebene. Damit untrennbar verbunden ist die Bereitschaft, sich selbst und die eigenen kulturellen und sozialen Standards (Stichwort „Sozialisation“) in Frage zu stellen, ohne sie völlig aufzugeben (!!).

Wer mit Höflichkeit und Respekt auf seine chinesischen Geschäftspartner zugeht, wer mehr zuhört als selbst zu reden, wer zuerst schaut, wie die anderen die Visitenkarten überreichen, und wer lieber ein bißchen mehr Respekt zeigt als man selbst vom Gegenüber wahrnimmt (bitte keine übertriebenen Gesten!), der wird sich kein gutes Geschäft mit den Chinesen verderben. Wer aber wie der Elefant im Porzellanladen herumtrampelt, unsensibel für die Stimmungen seines Gegenübers ist, Respekt vermissen lässt, in der Gruppe egoistisch nur an sein eigenes Wohl denkt... der wird es in China meist schwer haben – möglicherweise aber auch sonst im Leben.

Beispiele habe ich genug, angefangen vom Geschäftsführer, der beim Galadiner, zu dem er als Ehrengast geladen ist, den Gastgeber und alle Gäste eine geschlagene  $\frac{3}{4}$  Stunde lang warten lässt, weil er mit seinem Blackberry beschäftigt ist. Die Chinesen sind natürlich alle so höflich, auf ihn zu warten, aber er bemerkt ja gar nichts. Anschließend stochert er mit seinen Stäbchen endlos in den Platten herum, um sich die besten Brocken zu sichern – na, das ist aber mal ein gelungener Tritt in den Fettnapf! Und zwar nicht nur wegen der Hygiene, sondern wegen der Gier und des Egoismus, die darin zum Ausdruck kommen und die eine wichtige „Regel“ der chinesischen Höflichkeit, hier im Gewand der „Tischsitten“, verletzen. Wer hier sein Gesicht verloren hat, ist wohl klar. Aber leider - wer so unsensibel ist, merkt ja gerade das nicht!

Womit ausdrücklich nicht gesagt ist, dass man nicht auch auf die Rabaukenart Erfolg haben kann, zumindest den Erfolg, der sich in Zahlen und Einnahmen des Quartals ausdrücken lässt, was ja letztlich der Maßstab für geschäftlichen Erfolg oder Misserfolg ist. Dennoch zeigt auch hier die Lebenserfahrung, dass diese Art von Erfolg in der überwiegenden Zahl der Fälle nur kurz- bis mittelfristig andauert.

Andererseits geht es auch nicht um wohlfeiles Gutmenschentum, um Pseudotoleranz als verkappten Mangel an Mut, zu seinen berechtigten Forderungen und Bedingungen zu stehen und eine klare Sprache zu sprechen. Auch und gerade chinesischen Gesprächspartnern gegenüber muss man klar und bestimmt seine Position vertreten können - aber es ist der Ton, der die Musik macht, und die Schwingung des Tons entspringt der inneren Einstellung.

#### 4. Zusammenfassung

Die populär gewordene Beschäftigung mit den Strategemen ist selbst eine Bewältigungsstrategie, um Verhaltensweisen durch die Einbettung in einen spezifischen kulturellen Kontext zu erklären und einzuordnen. Der Rückgriff auf Strategeme als Erklärungsmodell, das Anführen vermeintlicher Ränke und Intrigen des chinesischen Gegenübers kann allerdings auch als Ausrede benutzt werden für eigenes Fehl- oder zumindest der Situation nicht angepasstes Verhalten.

Höflichkeit, Zuwendung, Respekt, Aufmerksamkeit, Bescheidenheit und Selbstreflexion – das sind die Zauberwörter: das gilt überall, wo Menschen aufeinander treffen.

Vorbereitung auf China? Interkulturelles Training? Dabei kann es „nur“ um Sensibilisierung für eigenes, erlerntes und für situationsadäquates Verhalten gehen – um nicht „mehr“, aber auf keinen Fall weniger.

Wer ehrlich ist, gibt zu, dass dies ein langer Prozess ist, dass das nicht in zwei Tagen und schon gar nicht aus Büchern zu lernen ist, und dass er dabei mehr über sich selbst als über das Fremde lernt.

Solche Sensibilisierung ist mühsame, oft schwierige, und langwierige Arbeit, die nur funktionieren kann, wenn die persönlichen Voraussetzungen stimmen. Genau daran hapert es leider zu oft. Da helfen dann auch keine Benimmregeln für den Manager – der nächste Fettnapf kommt bestimmt! Aber wenn überhaupt, dann ist diese Sisyphusarbeit der Königsweg, um nicht zu sagen die ERFOLGSSTRATEGIE für das interkulturelle Abenteuer Deutschland – China.

*Christina Werum-Wang*

---

veröffentlicht in: *China Observer*, 13. Februar 2009  
<http://www.china-observer.de/index.php?entry=entry090213-080002>