

Alexander Thomas / Eberhard Schenk /
Wolfgang Heisel

Beruflich in China

Trainingsprogramm für Manager,
Fach- und Führungskräfte



HANDLUNGSKOMPETENZ IM AUSLAND



Alexander Thomas / Eberhard Schenk / Wolfgang Heisel, Beruflich in China

Handlungskompetenz im Ausland

herausgegeben von
Alexander Thomas, Universität Regensburg

Vandenhoeck & Ruprecht

Alexander Thomas / Eberhard Schenk / Wolfgang Heisel, Beruflich in China

Alexander Thomas
Eberhard Schenk
Wolfgang Heisel

Beruflich in China

**Trainingsprogramm für Manager,
Fach- und Führungskräfte**

5., Auflage

Vandenhoeck & Ruprecht

Die 10 Cartoons hat Jörg Plannerer gezeichnet.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-525-49050-1

Weitere Ausgaben und Online-Angebote sind erhältlich unter: www.v-r.de

© 2015, 2014, 2008, 2005, 2001

Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Theaterstraße 13,
37073 Göttingen / Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, USA
www.v-r.de

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Printed in Germany.

Satz: Satzspiegel, Nörten-Hardenberg

Druck und Bindung: Hubert & Co GmbH & Co. KG,
Robert-Bosch-Breite 6, 37079 Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

■ Inhalt

Vorwort zur ersten Auflage	9
Vorwort zur dritten Auflage	11
Einführung in das Training	15
Zielsetzung und theoretischer Hintergrund	15
Aufbau und Ablauf des Trainings	19
Hinweise für das Verständnis und die Bearbeitung des Trainingsmaterials	22
Themenbereich 1: Hierarchie	25
Beispiel 1: Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg	25
Beispiel 2: Vorschlag der Dolmetscherin	29
Beispiel 3: Vorstellung durch den Manager	34
Beispiel 4: Tischordnung beim Bankett	39
Kulturelle Verankerung von »Hierarchie«	44
Themenbereich 2: Strategie und Taktik	47
Beispiel 5: Verhandlung an Weihnachten	47
Kulturelle Verankerung von »Strategie und Taktik«	55
Themenbereich 3: Gesicht wahren	59
Beispiel 6: Stromausfall	59
Beispiel 7: Wartungsarbeiten	64
Beispiel 8: Reparaturmethoden	69
Kulturelle Verankerung von »Gesicht wahren«	75
Themenbereich 4: Soziale Harmonie	79
Beispiel 9: Computertraining	79
Beispiel 10: Aircondition	84
Beispiel 11: Technisches Streitgespräch	90

Beispiel 12: Zur Sache!	94
Kulturelle Verankerung von »sozialer Harmonie«	100
Themenbereich 5: Das Guanxi-System	103
Beispiel 13: Jobvermittlung	103
Beispiel 14: Der Bankkredit	108
Beispiel 15: Alte Freunde	113
Kulturelle Verankerung des Guanxi-Systems	117
Themenbereich 6: Bürokratie	121
Beispiel 16: Wechselnde Verhandlungspartner	121
Beispiel 17: Einschlafen beim Meeting	126
Kulturelle Verankerung von »Bürokratie«	131
Themenbereich 7: Regelrelativismus	135
Beispiel 18: Kundenorientierung	135
Beispiel 19: Lieferverzögerung	139
Beispiel 20: Vertragsabschluss	144
Kulturelle Verankerung von »Regelrelativismus«	147
Interkulturelle Bemerkungen zum Thema Humor	149
Kurze Zusammenfassung	152
Literaturempfehlungen	155



■ Vorwort zur ersten Auflage

Das Trainingsprogramm basiert auf den Ergebnissen eines mehrjährigen Forschungsprojektes zum Thema »Handlungswirksamkeit zentraler Kulturstandards in der Interaktion zwischen Deutschen und Chinesen« Ausgangspunkt war die Überlegung, dass nur diejenigen authentisch über Unterschiede im Verhalten von Deutschen und Chinesen Auskunft geben können, die lange und intensiv mit Chinesen zusammengelebt und zusammengearbeitet haben.

So wurden deutsche Manager in China über ihre Beobachtungen und Erfahrungen mit Chinesen befragt, die Ergebnisse analysiert, ein Trainingskonzept daraus entwickelt, Modelltrainings durchgeführt und deren Wirkungen evaluiert.

Es stellte sich heraus, dass noch nach einem halben Jahr Arbeitseinsatz in China das Training von deutschen Managern sehr positiv bewertet wurde und dass sie viele kritische Interaktionssituationen aufgrund des Lernerfolgs besser bewältigen konnten. Sie waren in der Lage, das ihnen ungewohnte Verhalten der chinesischen Partner zu verstehen und damit kulturadäquat umzugehen.

Mit diesem Buch wird nun dem Leser das Herzstück des Trainings zum Selbststudium zur Verfügung gestellt, und zwar entweder zur direkten Vorbereitung auf den Arbeitseinsatz in China, zum Einstieg in ein auf China bezogenes, landeskundliches Seminar oder allgemein zur Vorbereitung auf einen Besuch in China. Auch als Begleitlektüre während des Arbeitseinsatzes in China ist das Buch brauchbar.

An dieser Stelle sei allen gedankt, die zum Gelingen des Werks beigetragen haben. Vor allem den auskunftsbereiten Managern,

die sich in China neben ihrem Alltagsgeschäft die Zeit nahmen, über ihre Erfahrungen im Detail zu berichten, sowie Natascha Vittinghoff M. A., die als Sinologin und kompetente Chinakennerin zur Qualität des Buchs wesentlich beigetragen hat. Auch allen an dieser Stelle nicht namentlich genannten Experten in China und in Deutschland, die unsere Arbeit unterstützt haben, sei hier gedankt.

Der Volkswagen-Stiftung sei für die finanzielle Unterstützung, und hier insbesondere Prof. Dr. Michael Lackner und Günter Dege für die fachliche und administrative Beratung im genannten Forschungsprojekt, gedankt, ohne die ein solches Training nicht hätte entwickelt werden können.

Die Autoren wünschen den Lesern des Buches, dass es ihnen in China etwas besser ergeht als Sir Robert Hart, der vier Jahrzehnte lang Generaldirektor des chinesischen Zolldienstes war und von dem Artur H. Smith im Vorwort zu seinem 1900 herausgegebenen Buch »Chinesische Charakterzüge« folgende Aussage zitiert: »China ist ein schwer zu verstehendes Land. Vor ein paar Jahren glaubte ich, endlich so weit gekommen zu sein, etwas von seinen Angelegenheiten zu wissen, und ich suchte meine Ansichten darüber zu Papier zu bringen. Heute komme ich mir wieder wie ein vollkommener Neuling vor. Wenn ich jetzt aufgefordert würde, drei oder vier Seiten über China zu schreiben, würde ich nicht recht wissen, wie ich dies anfangen sollte, nur eins habe ich gelernt, in meinem Vaterlande heißt es gewöhnlich: »Lass dich nicht biegen, auch wenn es dabei zum Bruche kommt«, in China dagegen gerade umgekehrt: »Lass dich biegen, aber lass es nicht zum Bruche kommen.«

Alexander Thomas
Eberhard Schenk

■ Vorwort zur dritten Auflage

Stolz blickt China auf eine Zeit des Fortschritts, die beispiellos genannt werden kann. Die im Vorwort zur ersten Auflage zitierte Biagsamkeit, die Fähigkeit, Brüche zu vermeiden, zeigt sich in dieser gegenwärtigen enormen Entwicklung in herausragender Weise: Ohne Bruch im politischen System gibt es Jahr für Jahr neue Rekorde zu verzeichnen. Harmonie ist das alte und neue Motto dieser Kultur.

In der dritten Auflage haben wir, um den Veränderungen Rechnung zu tragen, einige Beispielsituationen, die uns nicht mehr zeitgemäß erschienen, ausgetauscht. Aber auch in den Kapiteln spiegeln sich die Veränderungen wider: Offiziell gibt es die staatlich verordnete Produktionseinheit, die so genannte Danwei, schon seit Jahren nicht mehr. Sicher ist sie in den Köpfen der Chinesen noch präsent und beeinflusst mitunter auch berufliche Verhaltensweisen. Als Erklärungskonstrukt kann man sie jedoch kaum noch verwenden. Die kulturelle Verankerung »Danwei« ist daher in dieser Auflage nicht mehr enthalten.

Bei der Benennung des Kapitels »Strategie und Taktik« haben wir uns gegenüber den vorausgegangenen Auflagen vom Begriff der List, entgegen dem Trend, sich mit den Kriegslisten des Meister Sun zu beschäftigen, verabschiedet. Unserer Überzeugung nach ist der Verhandlungsverlauf in China ebenso wie in anderen Kulturen in erster Linie durch die jeweiligen Interessenlagen bestimmt.

Auch der Rolle der Etikette haben wir nicht mehr die herausragende Bedeutung eingeräumt wie in den früheren Auflagen. Stattdessen findet sich an dieser Stelle jetzt der Themenbereich »Regelrelativismus«. Über die relative Gültigkeit von Regeln und

Gesetzen weiß in China jeder, vom Autofahrer bis zum Juristen, interessante Geschichten zu erzählen. Wie in allen Themenbereichen versuchen wir auch hier ein wenig hinter den Vorhang zu blicken und aufzuzeigen, woher das jeweilige Verhalten kommt und wie es nachvollziehbar wird. So erweist sich oft als klug, was uns zunächst verwunderlich erscheint.

Ganz herzlicher Dank geht hier an Helga Grabbe, die uns mit Beispielen und mit ihrer Chinaerfahrung als Einkaufsleiterin vor Ort und interkulturelle Trainerin tatkräftig unterstützte.

Alexander Thomas
Eberhard Schenk
Wolfgang Heisel



■ Einführung in das Training

■ Zielsetzung und theoretischer Hintergrund

China gilt für deutsche Unternehmen als einer der großen Märkte der Zukunft. Doch die Erschließung dieses Marktes bereitet einige Schwierigkeiten, die nicht nur in der großen Distanz, der unbekanntem Sprache und dem unterschiedlichen Entwicklungsstand Chinas begründet sind. Immer wieder machen deutsche Fach- und Führungskräfte die Erfahrung, dass die chinesische Kultur weit über die kulturellen Manifestationen wie Essen, Architektur und Kunst hinaus entscheidenden Einfluss auf ihren chinesischen Arbeitsalltag nimmt.

Kultur, das wird in China tagtäglich erfahrbar, beeinflusst und prägt das Denken, Fühlen und Handeln der Menschen auf eine ganz spezifische Art und Weise. Arbeits- und Führungsstile, die hier selbstverständlich sind, erweisen sich in China plötzlich als unangemessen oder kontraproduktiv. Die Art und Weise, wie dort Lösungen für Probleme gesucht werden, steht häufig im krassen Gegensatz zu westlichen Methoden und Traditionen.

Kultur offenbart sich als ein spezifisches System von Werten, Normen, Regeln und Einstellungen, das nachhaltig das Verhalten der Mitglieder einer Gruppe, Organisation, Gesellschaft oder Nation beeinflusst. Jede Kultur bietet ihren Mitgliedern eine Reihe von Möglichkeiten, das individuelle und gemeinsame Handeln zu gestalten und die soziale Umwelt wahrzunehmen. Kultur setzt jedoch auch Grenzen oder Tabus und bestimmt damit die Maßstäbe für die Bewertung des Verhaltens der Mitmenschen. Was als richtig, effizient, klug, taktvoll, normal, selbstverständlich oder denkbar angesehen wird, ist nicht abhängig von einer universel-

len Vernunft, sondern von der landesspezifischen Kultur. Innerhalb einer Kultur herrscht Einverständnis über die Art und Weise der optimalen Regulierung zwischenmenschlichen und gesellschaftlichen Handelns.

Verstehen wir Kulturstandards als Beschreibungsparameter einer Kultur, so lässt sich diese als ein Orientierungssystem auffassen, in dem wir uns mit Hilfe dieser Kulturstandards zurechtfinden. Kulturstandards leiten das Denken, Wahrnehmen, Urteilen und Handeln der Mitglieder einer Kultur in weiten Bereichen. Sie sind in der Geschichte, der Philosophie und der Religion eines Kulturkreises verwurzelt und untereinander vielfältig verknüpft. Kulturstandards haben sich also nicht zufällig entwickelt, sondern sind das Resultat einer langen Auseinandersetzung der Menschen mit wechselvollen sozialen, politischen und ökonomischen Umwelten. Über all diese Veränderungen hinweg erhalten Kulturstandards eine gewisse Kontinuität, sie stellen die Folie dar, auf der Änderungen und Neuerungen abgetragen werden. So wirken brisante politische oder ökonomische Veränderungen, wie sie zurzeit in China zu beobachten sind, zwar auf chinesische Kulturstandards ein und werden diese langfristig auch verändern. Die kapitalistische Wende wirkt jedoch nicht unvermittelt auf das Verhalten der Menschen, sondern auf dem Hintergrund der tradierten Kulturstandards. Nur allmählich werden die veränderten Handlungsbedingungen zu Veränderungen der Kulturstandards führen, denn aus den geänderten Lebensbedingungen müssen erst wieder Regeln erwachsen oder alte Regeln so verändert werden, dass deren Bedeutung von allen Mitgliedern des Kulturkreises mitgetragen und gutgeheißen wird. Ein solcher Prozess zieht sich über mehrere Generationen hin, wie sich auch an der Art und Weise des Erlernens von Kulturstandards zeigen lässt.

Kulturstandards sind demnach kein starrer, festgeschriebener Regelkanon. Es sind Selbstverständlichkeiten, Leitlinien gesellschaftlichen und sozialen Handelns, die im Laufe der Sozialisation des Individuums in die Gesellschaft hinein erlernt werden. Eltern, Großeltern, Kindergarten, Schule, Kirchen, Militär, Universität, Beruf sind beispielsweise gesellschaftliche und damit

kulturell geprägte Institutionen, die kulturelle Werte, Normen, Einstellungen, Bedeutungen und eben Kulturstandards vermitteln. Diese Institutionen sind gegenüber kurzfristigen Veränderungen in gesellschaftlichen Teilbereichen relativ unempfindlich, weshalb sich Kulturstandards weit langsamer verändern als sozioökonomische Rahmenbedingungen.

Wie stark und auf welche Weise das eigene Verhalten durch Kulturstandards geprägt ist, wird oft erst im Kontakt mit Fremden deutlich. In der Zusammenarbeit und Auseinandersetzung mit ihnen wird die Selbstverständlichkeit bestimmter Handlungsroutrinen und Einstellungen immer wieder in Frage gestellt. Andere Kulturen haben aufgrund ihrer Geschichte und ökonomischen, sozialen und politischen Lebenswelten eigene, sehr spezifische Kulturstandards ausgebildet, die von den Mitgliedern dieses Kulturkreises ebenfalls für natürlich und selbstverständlich erachtet werden. Beim Aufeinandertreffen von Individuen zweier Kulturen begegnen sich also nicht nur zwei Menschen mit verschiedenen Sprachen, Zielen, Normen und Werten, sondern auch verschiedene kulturelle Orientierungssysteme, welche die Art und Weise des Handelns ebenso mitbestimmen wie aktuelle Ereignisse und Bedingungen.

Da Kulturstandards weite Bereiche des Denkens, Wahrnehmens und Handelns regulieren, reicht der oft empfundene und tatsächliche Orientierungsverlust über die berufliche Sphäre hinaus weit in den privaten Alltag hinein. Der bisher sozial und fachlich äußerst kompetente Vorgesetzte erlebt plötzlich Unzulänglichkeiten in Bereichen seiner Mitarbeiterführung, die er noch nicht einmal potenziell als problematisch wahrgenommen hat. Simpelste Verhaltensweisen wie ein nettes Lächeln, ein Lob, ein Scherz, eine kleine Ermunterung, werden missverstanden oder führen zu unerwarteten Reaktionen. Zwischenmenschliche Kontakte im beruflichen wie privaten Leben kommen nicht im erwarteten Umfang zustande oder sind nur wenig tragfähig. Alle Bemühungen, dies zu ändern, scheitern zudem immer wieder auf unverständliche Weise.

Solche belastenden Situationen erzeugen das als Kulturschock bezeichnete Phänomen. Die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns wird

in Frage gestellt und die fremde Kultur als absonderlich, rätselhaft oder irrational abgewertet. Psychische und psychosomatische Reaktionen auf den als äußerst belastend erlebten Alltag sind häufige Konsequenzen. Der Rückzug auf Kontakte aus dem eigenen kulturellen Personenkreis und die nachlassende Bemühung um Verständigung zwischen den Kulturen führen zu einer weiteren Eskalation dieses Phänomens.

Erst ein Verständnis für die Bedeutung und Sinnhaftigkeit der beobachteten fremdkulturellen Verhaltensweisen führt in einem Prozess interkulturellen Lernens aus dieser Krise heraus. Wenn begreifbar und nachvollziehbar wird, warum welches Verhalten wann gezeigt wird, kehrt Orientiertheit und mit ihr Handlungssicherheit zurück. In diesem Lernprozess kommt Kulturstandards eine Schlüsselrolle zu. Sie vermitteln ein tieferes Verständnis für die Bedeutung und Sinnhaftigkeit bestimmter, in verschiedenen Situationen zu beobachtender Verhaltensweisen.

Damit beschränkt sich interkulturelles Lernen nicht auf das Imitieren kulturadäquater Verhaltensmuster. Stattdessen eröffnen sich variable Handlungsmöglichkeiten, die auf der Basis des Verständnisses der kulturellen »Regeln« eigenständig konstruiert werden können und die Sicherheit geben, dass die Handlungspläne für den fremdkulturellen Partner nachvollziehbar sind. Interkulturelle Handlungskompetenz erschöpft sich nicht in Anpassungsfähigkeit an fremdkulturelle Denk- und Handlungsmuster, sondern meint die Fähigkeit zum partnerschaftlichen Dialog. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass die Denkgewohnheiten, Selbstverständlichkeiten und Empfindlichkeiten des Partners erkannt und respektiert werden. Unter diesen Voraussetzungen kann eine gemeinsame Verständigungsbasis nach und nach aufgebaut werden, die sich zwischen beiden Kulturen bewegt, die Vorteile aus beiden Kulturen nutzbar machen kann und dadurch synergetisch wirkt.

Das Erlernen von Kulturstandards beginnt sinnvollerweise schon vor der Ausreise, schon bevor »Porzellan zerschlagen« wird. Denn es sind nützliche Instrumente, die helfen, Situationen systematisch zu analysieren, zu verstehen und adäquate Reaktionen zu formulieren. Die in diesem Trainingsprogramm darge-

stellten Kulturstandards sind jeweils an eine Reihe konkreter Situationsbeschreibungen zwischen Deutschen und Chinesen geknüpft. So bietet das Trainingsmaterial ein kontextnahes Lernumfeld, in dem Schritt für Schritt chinaspezifische Problemfelder kennen gelernt und konkrete Lösungsmöglichkeiten sowie abstrakte, allgemein gültige Erläuterungen der Verhaltensweisen im Sinne von Kulturstandards dargestellt werden.

■ Aufbau und Ablauf des Trainings

Die erste Stufe dieses Lernprozesses ist die Konfrontation mit andersartigen, unerwarteten Verhaltens- und Reaktionsweisen. In einer kurzen Situationsschilderung wird eine Interaktion zwischen einem chinesischen und einem deutschen Partner (Manager) vorgestellt. Der Leser wird mit dem chinesischen Verhalten unvorbereitet konfrontiert und ist gezwungen, sich zuerst seine eigenen Erklärungen für das fremdkulturelle, chinesische Verhalten zurechtzulegen. Dabei wird natürlich das eigenkulturelle, deutsche Orientierungssystem genutzt. In Ermangelung vorhandener chinesischer Erklärungsmuster werden also deutsche herangezogen, ganz wie dies der unvorbereitete Neuankömmling in China tun müsste. Dadurch werden die eigenkulturellen Erklärungs- und Deutungsmuster bewusst und können mit chinesischen Kulturstandards kontrastiert werden. So kann sich der Lernende für die Art und Weise sensibilisieren, wie Kultur sein eigenes, als individuell und autonom empfundenes Handeln beeinflusst. Die Kenntnis eigenkultureller Standards und die Erfahrung im Umgang mit ihnen sind wichtige Voraussetzungen für die flexible und kreative Anwendung der zu erlernenden chinesischen Kulturstandards, die, ebenso wie deutsche, Spielräume für die Ausgestaltung persönlichen und situationsspezifischen Verhaltens gewähren.

In der zweiten Stufe des Lernprozesses werden dem Leser vier alternative Deutungen zu der jeweils geschilderten Interaktionssituation angeboten. Diese sind in unterschiedlichem Maße kulturangemessen, das heißt, die zu Grunde liegenden Deutungs-

muster entstammen entweder eher der chinesischen Kultur oder eher der deutschen und erklären so das Verhalten unterschiedlich angemessen. Erst die Orientiertheit über die Gründe, Ursachen und Ziele einer Handlung schafft die Voraussetzung für eine angemessene Reaktion. Diese Voraussetzung zu erfüllen, indem eine Reihe von Alternativen erwogen wird, anstatt vorschnell eine Entscheidung zu treffen, wird hier geübt und zur Routine vertieft.

Die Aufgabe des Lesers besteht darin, sich durch die Beurteilung der Antwortalternativen die sich daraus ergebenden Konsequenzen zu vergegenwärtigen und so die Abhängigkeit des Handelns von kulturellen Deutungsmustern zu erkennen. Es ist daher nicht Ziel dieses Trainingsabschnitts, nur die kulturadäquateste Deutung zu entdecken und sich diese einzuprägen. Die Angemessenheit einer Reaktion oder Handlung in der interkulturellen Begegnungssituation ist immer auch abhängig von den Handlungszielen der Beteiligten. Mitunter ist die maximale Anpassung an kulturtypische Verhaltensweisen weder das Ziel des chinesischen noch des deutschen Partners. Entscheidend ist vielmehr die Fähigkeit, Verhalten kulturangemessen zu deuten unter Berücksichtigung von Beweggründen, Zielen, Sinn und formalen Verlaufsbedingungen.

Auf der dritten Stufe des Lernprozesses werden die hinter den gegebenen Antwortalternativen verborgenen Deutungsmuster, die kulturtypischen Attributionen oder Bedeutungen erklärt. Es wird für jede Antwortalternative ausgeführt, bis zu welchem Grad oder unter welchen Umständen diese kulturangemessen ist oder nicht. Der Leser erhält an dieser Stelle also konkrete Informationen über die kulturellen Hintergründe und Ursachen des in der jeweiligen Beispielsituation geschilderten chinesischen Verhaltens. Das in der Beispielsituation als Einzelfall dargestellte Verhalten wird auf ein allgemeingültiges Niveau gehoben, um das Typische deutlich und verständlich zu machen.

Auf der vierten Stufe des Lernprozesses wird der Leser angeregt, sein inzwischen erworbenes Wissen gedanklich auszuprobieren. Dazu soll eine eigene Handlungsstrategie entwickelt werden, mit der die geschilderte konflikthafte Interaktion vermieden

oder gelöst werden kann. Das Trainingsmaterial unterstützt den Prozess der Lösungssuche, indem es eine detaillierte Interaktionsanalyse des Geschehens anbietet und daraus einige Schlüsse für Lösungsstrategien ableitet. Diese Lösungsstrategien sind absichtlich fragmentarische Anregungen, keine Rezepte. Die unendliche Variation von Interaktionssituationen erfordert flexible, nicht starre Reaktionen und Lösungen. Jedes Problem hat mehrere mögliche Lösungen. Verschiedene Alternativen auszuloten, erhöht die Erfolgchance für ein gutes Gelingen.

Schließlich wiederholt sich die eben dargestellte Abfolge, wodurch ein und dieselbe kulturelle Thematik in verschiedenen Kontexten dargestellt wird. Durch die Präsentation des allen Situationen gemeinsamen Kulturstandards in multiplen Kontexten werden diese als vielseitige und flexible Erklärungsstrukturen erfahrbar. So kann der Umgang mit ihnen eingeübt werden. Im Verlauf des Trainings entstehen Verhaltenssicherheit und die Fähigkeit, das Wissen auf neue, unbekannte Situationen während des beruflichen Einsatzes in China zu transferieren und anzuwenden.

Zum Abschluss eines Themenblocks wird zusammenfassend der Kulturstandard dargestellt und dabei vor allem auf die kulturhistorische Verankerung eingegangen. Eine umfassende Beschreibung des Kulturstandards ergibt sich jedoch erst aus der Zusammenschau dieser mit den in den vorgeschalteten Situationsschilderungen und ihren nachfolgenden Erläuterungen enthaltenen kulturtypischen Merkmalen. Kulturstandards als Regeln oder starre Muster auszuformulieren hieße, ihrem wirklichen Status zuwiderzuhandeln. Kulturstandards »leben« im Handeln der Menschen und können nur durch dieses begreifbar werden.

Die Erläuterung des Kulturstandards steht jeweils am Ende eines Themenblocks, um den Leser in seiner Suche nach Verständnis selbst aktiv werden zu lassen, seinen eigenen Spürsinn zu entwickeln und sich die entsprechenden deutschen Kulturstandards bewusst zu machen.

Die eigentliche Arbeit im Prozess des interkulturellen Lernens geschieht aber erst in China. Das Training soll die dazu erforderliche Ausrüstung bereitstellen. Es ist so aufgebaut, dass optimale

Lernstrategien zur Bewältigung der kommenden Aufgaben im Beruf und im Alltag verfügbar sind.

■ Hinweise für das Verständnis und die Bearbeitung des Trainingsmaterials

In der schriftlichen Form ist das Trainingsmaterial als Mittel zum Selbststudium gedacht. Sie können sich anhand der Texte auf die chinesische Kultur und den Umgang mit ihr vorbereiten und sollten so in der Lage sein, das Verhalten Ihrer chinesischen Partner besser zu verstehen.

Ein solches Buch ersetzt aber kein auf China bezogenes Gruppentraining. Wesentliches Merkmal interkulturellen Lernens ist das Er- und Umlernen sozialer Fähigkeiten. Dies geschieht am effektivsten in der Gruppe in Form von Übungen und in der konkreten Auseinandersetzung mit anderen Personen. Wie vielschichtig manche Situationen sind, wird einem oft erst klar, wenn man mit anderen Personen darüber spricht und deren Meinung erfährt. Ein Gruppentraining ist auch der geeignete Weg, mehr über die eigenen kulturellen Selbstverständlichkeiten, das deutsche kulturspezifische Orientierungssystem, zu erfahren. Wer kein vorbereitendes Gruppentraining verfügbar hat, kann zusammen mit Freunden und Bekannten das vorliegende Trainingsmaterial bearbeiten und diskutieren, um die Sinne für das Fremde, aber auch das Eigene zu schärfen. Darüber hinaus kann das hier vorliegende Trainingsmaterial als zentraler, verhaltensorientierter Trainingsbaustein in landeskundlichen und fachspezifischen Orientierungsseminaren eingesetzt werden.

Durch die Fokussierung auf konflikthafte Interaktionen kann bei Ihnen der Eindruck entstehen, dass China ein äußerst problematisches Land sei. Vor dieser Schlussfolgerung soll hier ausdrücklich gewarnt werden. Interkulturelles Lernen ist ein schwieriger Prozess, egal auf welche Kultur Sie sich vorbereiten. Und das Leben und Arbeiten in China hat zahllose schöne, freudige und spannende Seiten zu bieten, die viele Deutsche an dieses Land

und seine Menschen fesseln. Ein Lernmedium wie dieses kann jedoch unmöglich alles Wissenswerte über China, seine Menschen und Kultur vermitteln; es ist gezwungen, zu vereinfachen und sich auf einzelne Bereiche zu konzentrieren. Deshalb stehen die problematischen Seiten im Vordergrund, die schönen sollten Sie selbst entdecken. Es soll an dieser Stelle noch einmal betont werden, dass dieses Trainingsmaterial kein Kompendium chinesischer Verhaltensweisen darstellt. Vielmehr geht es darum, zu sensibilisieren und Verständnis, Respekt und Wertschätzung für diese Kultur zu wecken.

Nehmen Sie sich Zeit für die Bearbeitung des Materials. Versuchen Sie nicht, alles an einem Stück, womöglich erst auf dem Flug nach China, zu bearbeiten. Lassen Sie Gelerntes sich setzen, wälzen Sie es noch einmal in Gedanken und versuchen Sie, dem Fremden, Neuen, Unbekannten schon jetzt seinen Reiz zu entlocken, das Positive am vordergründig schwierig Erscheinenden zu entdecken. Wer gelernt hat, mit Verhaltensunterschieden kulturadäquat umzugehen, der weiß, wie sich kulturbedingte Missverständnisse erklären lassen; wer Fremdartiges nicht als Bedrohung und Belastung erfährt und ihm deshalb nicht mit Ablehnung und Abwehr begegnen muss, sondern ihm Neugier und Wertschätzung entgegenbringt, der geht mit mehr Sicherheit, Mut und freudiger Gespanntheit nach China.

Dazu wünschen wir viel Erfolg!



■ Themenbereich 1: Hierarchie

■ Beispiel 1: Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg

■ Situation

Herr Deckert arbeitet in einem großen deutsch-chinesischen Joint Venture. Er berichtet eine für ihn immer wieder ärgerliche Situation:

»Unser Betrieb ist nach den jeweiligen Produktionsbereichen in einzelne Units, also Abteilungen oder Einheiten, eingeteilt. Um einen reibungslosen Ablauf der Arbeit zu garantieren, ist es häufig notwendig, dass zwei oder mehr Abteilungen zusammenarbeiten, um verschiedene Produktionsschritte aufeinander abzustimmen. Dies gestaltet sich allerdings oftmals schwierig, denn entgegen meiner Vorgabe scheinen die einzelnen Units nicht in direkten Kontakt zueinander zu treten. Manchmal muss ich einen Arbeiter regelrecht an die Hand nehmen, mit ihm zur anderen Unit gehen, ihn dort vorstellen und sagen, dass er dieses oder jenes braucht. Dann heißt das aber noch lange nicht, dass er das beim nächsten Mal von selbst tut.«

Warum gehen die chinesischen Mitarbeiter nicht von selbst zu einer anderen Unit?

- Lesen Sie nun die Antwortalternativen nacheinander durch.
- Bestimmen Sie den Erklärungswert jeder Antwortalternative für die gegebene Situation und kreuzen Sie ihn auf der darunter befindlichen Skala entsprechend an. Es ist möglich, dass mehrere Antwortalternativen den gleichen Erklärungswert besitzen.