

Was wir von China lernen können

Version 2.0, © Januar 2005 – Oktober 2006, Guido Stepken

Es ist sehr interessant, was wir alles von China lernen können; deren Kultur ist völlig anders, als unsere, und es ist auch recht einfach zu erklären, was dort anders ist, und warum Chinesen z.B. keine Psychologen brauchen. Dieser Artikel hier handelt von Verhandlungsstrategien, friedlichen Umgang miteinander, und u.a. auch Umgangsformen, wobei niemand sein Gesicht verliert (*Das Thema Menschenrechte oder Politik sei in diesem Artikel nicht betrachtet*).

1. **Selbstverzeihen** - In der Traditionellen Chinesischen Medizin (TCM) hat das „Selbstverzeihen“ einen wichtigen Stellenwert. Es wird nicht explizit gelehrt, sondern ist Teil der sehr viel andersartigen Kultur selber:
 1. Erkennen, unter welchen Selbstvorwürfen ich leide
 2. Das Problem als etwas annehmen, das zu mir gehört und mir dafür verzeihen
 3. Das Loslösen vom Problem – „Das Problem lösen, indem man sich vom Problem löst!“

Die psychischen Selbstheilungsprozesse, tiefenpsychologisches Wissen, liegen in der chinesischen Kultur begründet, sie sind in der Kultur „eingepflanzt“, und nicht nur Psychologen vorbehalten, sondern Teil der Kultur selber. Hierzu muß man aber die Andersartigkeit dieser Kultur verstanden haben. Ich möchte sie daher in den folgenden Abschnitten beschreiben:

2. **Gesellschaft und Hierarchie in China** - In der chinesischen Tradition steht die Gemeinschaft immer über dem Individuum. Die Einbindung des einzelnen Menschen in einem gesellschaftlichen Kontext ergibt sich aus der hohen Bewertung der Familie. Hierbei werden Verhaltensstörungen schon frühzeitig korrigiert, weil halt die Bindung an die Familie so intensiv ist. Jeder weiß von jedem, wie er sich emotional fühlt, jeder denkt für den anderen mit, das Geborgenheitsgefühl, welches in unserer Gesellschaft oft nicht vorhanden ist, und durch „Sozialstaat“ ausgeglichen werden muß, ist in China sehr ausgeprägt.
In der sozialen Gruppe (Familie) erfährt jeder eine **naturgegebene** Hierarchie, aber auch liebende Sorge von Vater und Mutter. Daraus erwachsen dann nach konfuzianischen Vorstellungen für das Kind Verpflichtungen gegenüber den Eltern und der Gesellschaft. Gesellschaft ist eine Ausdehnung der familiären Struktur: Gehorsam, Respekt, Loyalität stehen hierbei besonders im Vordergrund.
3. **Autorität** - ist in China positiv besetzt. Das Staatssystem übt sehr viel Druck aus, und verlangt Disziplin und Bescheidenheit. Dazu gehört auch eine strenge Kleiderordnung, alles ist grau, blau, oder graugrün, verwaschen, niemand hebt sich von der Masse ab. Nur Kinder, die dürfen bunt herum laufen. In der Familie jedoch sind die Menschen frei, fühlen sich geborgen, völlig ungezwungen. Das sind Kontraste, die leider hier nicht verstanden werden. Bei uns herrscht der allgemeine Glaube, Chinesen fühlten sich unterdrückt. Dem ist nicht so. Sie wissen, daß so viele Menschen nicht ohne Disziplin zusammen leben **können**, es ist die innere Überzeugung eines jeden Chinesen. Autorität wird daher nicht angezweifelt, sondern im positiven Sinne angenommen.
Individualismus bedeutet für einen Chinesen etwas ganz anderes, nämlich „Selbstvergessenheit“ anstatt „Selbstverwirklichung“. 1.5 Mrd. Menschen und Selbstverwirklichung, das gäbe Mord und Totschlag. Das wissen Chinesen aus der Erfahrung der jahrtausendelangen Kämpfe der chin. Provinzen untereinander. „Freiheit ist nicht, tun zu können was man will, sondern nicht tun zu müssen, was man nicht will!“ (Jean Jacques Rousseau)
4. **Harmonie** - In China gibt es keine *Streitkultur*, sondern eine *Konsenskultur*. Rechthaberei gilt neben Selbstsucht als Hauptübel in der Gesellschaft und wird hart sanktioniert, von allen. Ziel ist der Ausgleich zwischen uneinigen Parteien, nicht der Sieg des einen über den anderen. Siehe hierzu auch Sun Tzu: „Wahrhaft siegt, wer nicht kämpft!“ oder <http://www.little-idiot.de/teambuilding/SunTseKunstDesKrieges.pdf>
Nicht die Vernichtung des „Gegners“ sondern das strategische Siegen, ohne zu kämpfen bzw. Wiederherstellung von Gleichgewicht und Harmonie ist wichtig. Es geht nicht um „Recht“ haben, sondern um ein „miteinander auskommen“, denn – wer „Recht“ haben will setzt automatisch sein Gegenüber ins „Unrecht“. Daher wird in China auch so lange miteinander diskutiert, bis beide Kontrahenten emotional glücklich (Glück = frei sein von seelischem Schmerz) sind, und dann erst gehen sie ihrer Wege. Hierbei wird nach einem bestimmten, logischen Prinzip gehandelt: Jeder hat seine eigene Weltanschauung, sprich Sichtweise, seine eigenen Erfahrungen und Werte. Menschen mit gleichen Erfahrungen und Werten kommen bei Problemen automatisch zu denselben Schlüssen bzw. handeln ähnlich, siehe auch <http://www.little-idiot.de/teambuilding/DualistischAmbivalentDialektisch.pdf> . Wenn also in einer Diskussion Argumente und Prämissen, bzw. Handlungsmotive des anderen bekannt sind, so herrscht Einigkeit. „Wenn wir uns uneinig sind, gibt es wenig, was wir können. Wenn wir uns einig sind, gibt es wenig, was wir nicht können.“ John F. Kennedy
5. In der Erziehung der Kinder legen Eltern, bzw. die Familie viel Wert auf die „Harmoniefähigkeit“ und nicht auf

Konfliktfähigkeit !

Eltern lehren schon seit Jahrtausenden ihre Kinder, wie man ein Miteinander „harmonisch“ gestaltet, dazu gehört auch die Vermittlung aller Konfliktlösungsmechanismen und Methoden. Die Erziehung beinhaltet schon das Wissen, was Psychologen hier im Studium erlernen, nur wird es in China halt im Alltag ***praktiziert***, wo es die Kinder dann, ohne überhaupt die psychologischen Fachtermini zu kennen, bzw. benennen zu können, umsetzen. Nicht drüber reden, tun. Das ist mit ein Grund, warum es in China z.B. keine Psychologen gibt, genauer gesagt - man sie überhaupt nicht braucht. Psychosomatische Krankheiten sind nicht existent. Konfliktlösungsmethoden sind elementar wichtig in den Kulturen. So lassen wir in unserer Kultur, auf Antrag jemanden bestrafen „Im Namen des Volkes ergeht folgendes Urteil...“, und zwar durch eine höhere Instanz, den lokalen, nationalen oder auch übernationalen Gerichten, während hingegen in der Türkei, im nahen Osten, den jüdisch/arabischen ... Kulturen das sog. „**Faustrecht**“ gilt, auch „**Spiegelrecht**“ genannt: „**Auge um Auge, Zahn um Zahn**“. Hier wird dem Individuum, den Sippen ... erlaubt, selber „Rache“ oder „Vergeltung“ zu üben. Wir in Europa und alle asiatischen Kulturen haben verstanden, daß die im Alten Testament, Koran vermittelten Methoden heutzutage kein „Psychodynamisches Prozessdesign“ mehr darstellen, die es einer großen Anzahl von Menschen erlaubt, auf engem Raum zusammen zu leben. Zu Zeiten des Entwurfs des AT und Korans lag die Bevölkerungsdichte noch viel geringer, die Menschen bzw. Sippen wohnten weiter auseinander und mußten sich auch noch selber verteidigen. Dieser Unterschied ist sogar von der Politik heutzutage nicht wirklich verstanden. Nur einige wenige Politiker wissen um die Gestaltung von deeskalierenden Prozessen zur Wiederannäherung von Völkern, nach einem Eklat.

6. **Beziehung** - Die Großfamilie bildet in China das primäre Beziehungssystem in welches jeder einzelne eingebunden ist, und welches ihn – als Netz/Anker auch Sicherheit gegen eventuelle Abstürze bietet. Die weitere Verwandtschaft ist erst in 2. Linie mit einbezogen (erster/zweiter Onkel/Tante/Neffe/Nichte). **[Gegenüber unserem „anonymen“ Sozialstaat ist hier ein Arbeitsloser natürlich gegenüber seiner Familie in Rechtfertigungszwang, was schnell dafür sorgt, daß dieser Mensch wieder in die Arbeitsprozesse eingegliedert wird. Bei uns läßt man Arbeitslose geistig versumpfen, sodaß diese nach ein paar Jahren nicht mehr in der Lage sind, einfach zu „funktionieren“, weil sie empathisch geworden sind, also rein emotional denken, nicht mehr strikt logisch. So fragen sie sich jeden Morgen beim Aufstehen, ob sie Lust zum Arbeiten haben, oder nicht. Ähnlich, wie „Verzeihen“ die Trennung von Emotionen und dem logischen Sachverhalt ist, so vermischen sich bei untätigen Menschen mit der Zeit Logik und Emotionen: „Kann nicht kommen, Lüge kommt später!“ (Hemmingway).]**

Man unterscheidet die Abstammungslinie väterlicher wie mütterlicherseits auch nach einer Ältestenordnung (ältester/jüngster Bruder/Onkel/Schwester etc.). In der chinesischen Sprache gibt es keinen Ausdruck für „Bruder“, jedoch Ausdrücke für „Älterer Bruder“ und „Jüngerer Bruder“. Daran merkt man auch, daß sich die impliziten Logiken der Begriffe ganz nach den Hierarchien richtet.

Ethik: Bei uns ist Ethik verstanden als die Lehre vom rechten Handeln in den Kategorien „gut“ oder „böse“, vereinfacht gesagt. Die Chinesen definieren Ethik als „Prinzipien“ gegenseitiger „Verpflichtungen“ (lun li), während in unserer Kultur Ethik in Abgrenzung zu Moral eher die grundsätzlichen, nachhaltig lebensförderlichen und lebenserhaltenden Prozesse beschreibt. **(Der Begriff Moral (lat. mores) entsprach früher dem griechischen „Ethos“; seine Bedeutung hat sich gewandelt).**

Für hierarchische und nicht-hierarchische Beziehungen, wie z.B. zwischen Freunden, gilt, dass sie von gegenseitigem Vertrauen und einem Geben und Nehmen basieren. (Auf einen Freund soll man sich im Notfall auch immer verlassen können) Dies gilt auch für Freundschaften, die man hier lediglich als Bekanntschaften einstufen würde. Chinesen bauen echte Freundschaften auch zu Fremden auf, zeigen echte emotionale Verbundenheit, wie wir sie hier gar nicht mehr kennen. Nur wenige, meist weit gereiste Menschen unserer Kultur kennen das, es verbindet im Unterbewußten Menschen miteinander. In China bedeutet Kennenlernen oft schon Freundschaft, wodurch man schnell in das Netz gegenseitiger Unterstützung gelangt.

Beziehungen (guanxi) versteht sich in China als Ausdruck einer umfassenden „Mitmenschlichkeit“; eine der wichtigsten Eigenschaften ihrer Lebenswelt (rentongqing = Menschenmitgefühl)

7. **Einheit (danwei)** - China ist ein durchorganisiertes und verhaltenes Land. Bürokratie überall, mangels genügend Strom bisher völlig uncomputerisiert - Menschen gibt es ja genug, und die wollen beschäftigt sein - die Regierung sorgt dafür. Es ist im Übrigen nicht Ziel, durch Computer Dinge zu rationalisieren, jedoch sind sich dort alle einig, daß Computer neue Dinge erst ermöglichen, ein Werkzeug halt, welches inzwischen nun großstrategisch eingeführt wird. (Linux und EIOffice auf eigenen, chinesischen Prozessoren)
- Keimzelle dieser Bürokratie, die das Arbeits- und Privatleben bestimmt, ist die Einheit. Nach der der Familie das zweitwichtigste in der Gemeinschaft. Sie verleiht Sicherheit und Identität. Unsere Identität ist uns nicht selber gegeben, sondern die Summe aller Einflüsse aller Menschen in unserem Leben. Man tut daher generell gut daran, diejenigen Menschen, welchen man Einfluß auf die eigenen Denkstrukturen erlaubt, sich genau auszusuchen.

8. **Rechtsverhältnisse** - Völlig unverstanden in Europa ist das Rechtswesen in China. Es steht unter einem kaum verständlichen Motto: „Gesetze fördern nicht das friedliche Zusammenleben, sondern stören die gesellschaftliche Harmonie“.
- Daher wird etwas anderes als viel wichtiger erachtet: Wichtiger als Gesetze sind die zwischenmenschlichen Beziehungen und die Erfüllung der daraus erwachsenden Verpflichtungen – insbesondere in der Familie.
- Die chinesische Staatsregierung hat nun nach Beitritt zur WTO allgemein geltende „Gesetze“ u.a. auch für ausländische Firmen ratifiziert, jedoch gibt es einen Unterschied. Gesetze haben sich nach chinesischem Rechtsempfinden an der gesellschaftlichen Harmonie zu orientieren, also die Gesetze haben sich den menschlichen Idealen anzupassen, nicht umgekehrt.
- Daher muß auch jeder Mensch, egal ob In – oder Ausländer, der die innere Harmonie stört, mit Ausschluß aus China oder Gefängnis rechnen. Die Zensur des Internet ist eine im Westen nicht verstandene Bevormundung der Bürger. Aus chinesischer Sicht ist es eine Störung der inneren Harmonie (es wird dort wirklich so empfunden, kein Getue!).
- Geschäfte vom Ausland mit China, z.B. Jointventures werden nur dann zugelassen, wenn eine harmonische Integration in die Gesellschaft gesichert ist. Jointventures haben aus Sicht von Chinesen einen entscheidenden Vorteil: Daher wird folgende Strategie erzwungen: China bekommt entweder das technologische Know-How gratis von westlichen Firmen geliefert, oder die Firma darf in China nicht produzieren. Ausländische Firmen oder Privatleute haben keine Chancen, in China „ihr Recht“ gegen den Staat oder chinesische Geschäftsleute juristisch durchzusetzen, falls es zu Komplikationen kommt, insbesondere nicht bei Patentrecht und Copyright. Auch in U.S.A. z.B. wird geltendes, internationales Patentrecht einfach nicht anerkannt. So wurde z.B. das weltweite Fraunhofer – Patent zu MP3 für die Kompression von Sprache und Musik einfach aus volkswirtschaftlichen Gründen auch einfach von der Politik zum freien ISO – Standard erklärt.
9. **Höflichkeit** - besitzt in China eine „ethische“ Dimension.
- Dahinter steht das Konzept des konfuzianischen „gesitteten Verhalten“, nämlich die „äußere Manifestation innerer Kultivierung“. Ethisch gesehen bedeutet sie eine Überwindung von Egozentrik sowie eine Orientierung zum anderen in der Tugend der „Mitmenschlichkeit“. Der Grundpfeiler chinesischer Höflichkeit ist die Bescheidenheit, also die Herabsetzung der eigenen Person, und Respekt, d.h. Aufwertung des anderen – und dies ohne Rücksicht auf Geschlecht. Bescheidenheit ist einer der wichtigsten Sekundär-Tugenden. (Sie hat sowohl konfuzianische als auch dao/taoistische Ursprünge)
- So wird z.B. ein renommierter Fachmann seinen Vortrag mit der Beteuerung beginnen, eigentlich nicht viel von der Sache zu verstehen und nur Unmaßgebliches zu sagen zu haben.
- Es wäre ein gravierendes interkulturelles Mißverständnis, nähme man diese Aufforderung wörtlich! Chinesen wissen ganz genau um die Wichtigkeit ihrer Person, jedoch zeigen sie es nach außen nicht. Es wäre Beleidigung.
- Bei der Begrüßungs-Zeremonie fragt man sein Gegenüber nach seinem „werten Namen“. Die Gegenformel „Mein niedriger/bescheidener Name ist“. Es sind Floskeln, die jedoch zeigen, daß Respekt, Achtung, Höflichkeit vor allen anderen Dingen stehen.
- Bei schriftlichen Arbeiten, z.B. Dissertation oder Promotion an einer Hochschule spricht man bei Quellenangaben oder Zitaten von „ihrem großen Werk“ wohingegen die eigenen Schriften als „wertlos“, „unmaßgeblich“, „verbesserungswürdig“ bezeichnet werden. Man beachte, daß das eigene Wissen nicht als „absolut“ oder „allgemein gültig“ dargestellt wird, sondern stets als „verbesserungswürdig“ bezeichnet wird. Eine Aufforderung an den Leser, sich bei dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP, jap. Kaizen) der eigenen, unmaßgeblichen Arbeit, zu beteiligen. Teil des Höflichkeitsrituals der Chinesen ist es, eigenes Lob abzuwehren – den anderen jedoch „emporzuheben“.
- Ausländer, die China kritisieren, werden als Störer der inneren Harmonie der jahrtausende alten, inneren Harmonie Chinas angesehen. Ausländer, die Kritik an ihrem Heimatland üben, werden von Chinesen als „Nestbeschmutzer“ abgelehnt. Ein einziger solcher Fehler bedeutet das persönliche „Aus“ in China, man wird nie wieder respektiert. Chinesen ist zu jedem Zeitpunkt bewußt, daß das Mensch als Spätentwickler durch jahrzehnte lange Jahre der Erziehung, des Einflusses seiner Mitmenschen erst zu einer Persönlichkeit bzw. zum Individuum erzogen wurde. Wer seine Mitmenschen, Eltern, Kultur verachtet, verachtet in deren Weltbild daher auch sich selber.
10. **Gesicht wahren** - In allen Situationen „*das Gesicht zu wahren*“, gehört zu den operettenhaften Klischees, die man am häufigsten mit China in Verbindung bringt.
- Selbst der Journalismus hierzulande irrt, wenn geschrieben steht: „Dieser oder jener, z.B. ein Politiker, habe „sein Gesicht verloren“ oder Tarifpartner müssten bei einer Schlichtung nach gescheiterten Verhandlungen ihr „Gesicht wahren“ können. (die in der chinesischen Kultur verwurzelten Hintergründe bleiben dabei oft unverstanden)
- West'ler verbinden dem Hang zur „*Gesichtswahrung*“ in der Regel mit etwas Negativem, der Unwilligkeit etwa, Fehler oder Schuld einzugestehen – eine ausgesprochen dumme europäische Sichtweise, die selbst im postchristlichen Zeitalter eher den „reuigen Sünder“ schätzt – ein Relikt unserer kirchlichen Erziehung, die immer noch mit dem Schuldprinzip arbeitet. Hierzulande sind Bestrafungs - und Demütigungsrituale Teil unserer kirchlichen, preußischen und kriegerischen Kultur. Hier wird gestritten, gedemütigt, verachtet, es werden hohe Zäune zwischen Nachbarn gezogen, gleichzeitig aber paradoxerweise das „gute Verhältnis“ zum Nachbarn bestätigt, eine Heuchelei.

Ganz anders in China. Das chinesische Mittel sozialer Regulierung und Sanktion ist vielmehr die Scham, die im Gegensatz zu der oft privaten Sünde immer etwas Öffentliches hat: Man schämt sich immer öffentlich vor anderen. Dies ist etwas, das man in China unter allen Umständen zu vermeiden sucht. Dies würde Gesichtsverlust bedeuten!!

Der Grundgedanke des Gesichtsbewahrens: „Wie sehen mich die andern, wie wirke ich nach außen?“

Dieser Gedankenkeim wird schon Kindern eingepflanzt, denen dann das öffentliche Schämen anerkundet wird. Die Betonung liegt hierbei auf dem „öffentlichen“ Schämen, z.B. am Arbeitsplatz. Ganz wichtig ist das hier diskutierte Problem der Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung. Während hierzulande (meistens) Männer als Selbstwahrnehmungs - Zombies herumlaufen, die kaum wahrnehmen, was um sie herum geschieht, denken in China alle Menschen, Männer und Frauen gleichermaßen von Kind an darüber nach, wie sie selber auf andere wirken, bzw. andere sie wahrnehmen oder empfinden. Empathie, die hierzulande oft verlernt wird, wird in China von Geburt an kontinuierlich „gepflegt“. Kinder sind alle empathisch; es ist Teil der Fähigkeit, Lernen zu können; Worte werden mittels Empathie emotional positiv oder negativ besetzt – es sichert das Überleben *[Überhaupt wird die Auswahl der Gedankenpfade im Unterbewußtsein über Emotionen gesteuert. Zur Übung packe man einfach einmal in eine Steckdose mit den Fingern hinein – obwohl es „Schutzkontaktstecker“ heißt, der im Grunde völlig ungefährlich ist, rein logisch betrachtet, so hinterläßt es ein mulmiges Gefühl im Bauch, wenn man tatsächlich hineinpackt.]*

Den kulturspezifischen Hintergrund für die Wahrung des Gesichts bildet der ausgeprägte Hang der Chinesen zur Aufrechterhaltung gesellschaftlicher Harmonie. Konflikte sollen unbedingt vermieden werden. Bei Uneinigkeit redet man solange und höflich miteinander, bis man zu einer verträglichen Lösung kommt, und zwar ohne dass ein Beteiligter eine sichtbare Niederlage einstecken muß. Man läßt dem anderen seine Würde, würde man hier sagen.

Verträglichkeit = Bereitschaft der Chinesen persönliche Gefühle, Launen oder Nerven unterzuordnen. Emotionale Ausbrüche gegenüber Fremden kennen Chinesen nicht, sie werden unterdrückt. In der Familie jedoch reden sie offen über ihre Probleme, ihre Sorgen, ihre Gefühle, Ängste und Kummer. Bei inneren Konflikten erfährt jeder die Mithilfe und den Schutz der Familienmitglieder. Man wird getröstet, betüddelt, kann sich fallen lassen, sich geborgen fühlen. Psychische Krankheiten, wie wie sie hier kennen, gibt es dort daher nicht.

So lächelt man auch gerne über Situationen, die Anlaß zu Verlegenheit geben könnten hinweg: Je peinlicher eine Situation, um so mehr darf gelächelt werden, also Vorsicht! Lächeln kann auch darauf hindeuten, daß man sich daneben benommen hat. Zum „Gesichtwahren“ gehört auch den anderen, selbst eklatanten Fehlern, nicht zu korrigieren, bzw. zu blamieren!! Es geht in China jedoch nicht nur darum, das eigene Gesicht zu wahren – das allein wäre nichts Positives – sondern es geht auch darum, dem anderen ein „Gesicht zu geben“.

Ein Arbeiter, der etwas falsch gemacht hat, wird nicht kritisiert, sodaß er sich schämen muß, sondern es ist implizite Regel deren Kultur, daß man es ihm vormacht, wie es richtig geht. Dabei erkennt er dann seinen Fehler, und er „schämt“ sich von nun an so lange, bis er seine Sache dann einmal richtig gemacht hat. Dieses „psychodynamische Prozessdesign“ hat mehrere Vorteile: Das Signal des Schämens veranlaßt automatisch eine Handlung des Beistehens, Helfens, man bemüht sich direkt um diese Person, gibt ihr Gelegenheit, die Sache einmal „richtig“ zu machen. Wer selber einmal erfahren hat, wie es ist, Fehler gemacht zu haben, also sich lange schämen zu müssen, ohne daß man gezeigt bekommt, wie es richtig geht, und man danach die Gelegenheit bekommt, es richtig zu machen, versteht, in welcher emotionalen Lage jemand ist, der gerade Schamverhalten zeigt. Umso schlimmer ist dann die Demütigung, wenn man einen Mitarbeiter in ein leeres Büro setzt, siehe Manager in Asien, die zur eigenen Kündigung hiermit gezwungen werden. Scham ist in China ein wesentlicher Faktor der Motivation. Jeder vermeidet es unbedingt, Dinge falsch zu machen, alle streben nach Perfektion.

Während hierzulande viele Menschen nach dem Studium einfach ins kalte Wasser geschmissen werden, nach dem Motto: „Der hat das studiert, der muß das können!“ und von Abteilungsleitern oft noch nicht einmal nachgefragt wird, ob eine Person weiß, wie sie ein Problem lösen soll, wer die Ansprechpartner sind, so wird in China und hiesigen, produktiven Unternehmenskulturen stets davon ausgegangen, daß Mensch stets viel Anleitung bzw. Handreichung benötigt. Noch schlimmer ist es bei Personen im Management, von denen nicht nur überragende Fachkenntnis, sondern auch perfekte Kenntnisse in Menschenführung bzw. Menschenkenntnis verlangt werden, und diese möglichst schon in der Universität erworben haben sollen – eine Unmöglichkeit.

In Deutschland kommt die Schadenfreude vor der Mitmenschlichkeit, was leider an gewaltiges Problem darstellt:

Während ein Chinese, der etwas falsch gemacht hat, genau weiß, *daß* ihm geholfen wird, und er dann seinen Fehler wiedergutmachen kann, und sich daher „öffentlich“ auch schämt, entstehen in unserer Kultur Ängste des Versagens, mit den entsprechenden Folgen für die Psyche.

Glück ist bei uns eher „frei sein von Schuld“, in China eher „frei sein von Fehlern“. Immer wieder vergessen Vorgesetzte, Firmenchefs, ihren Mitarbeitern die Gelegenheit zu geben, „abzuschließen“ mit einem Problem oder einer Aufgabe. Mitarbeiter, die ewig das Gefühl haben, gegen Windmühlen zu arbeiten, bzw. in einer Tretmühle zu sein, türmen ihre schlechten Emotionen bezüglich Fehlern, die sie gemacht haben, auf. Kluge Führungspersonen „definieren“ z.B. ein bestimmtes Produktrelease als „perfekt“ und „fertig“ (auch wenn es das nicht tatsächlich ist), feiern dies, als Symbol, daß allen daran Beteiligten alle ihre Fehler damit „verziehen“ sind, und verhindern u.a. damit ein „burn – out“.

Eine besondere Eigenheit der Chinesen ist, daß wenn man ihnen etwas erklärt, wie z.B. bei BASF in Nanjing ein Vorarbeiter Chinesen in die Steuerung einer Produktionsanlage einweihte, daß diese stets nickten und lächelten, ohne jedoch wirklich etwas verstanden zu haben, was sich dann leider erst später zeigte. Unsere Methoden der Einweisung in

Arbeitsabläufe, Prozesse und ihre Steuerung funktionieren so in China nicht. Nicken und Lächeln während der Einweisungen und erklärenden Hinweisen bedeutet nicht, daß sie wirklich verstanden haben, sie es selber dann auch beherrschen, sondern immer nur, daß sie das den Menschen mit seinem Anliegen verstanden haben. Erst später dann muß sich herausstellen, ob sie es wirklich verstanden haben, was zumeist ja dann auch bei uns nicht der Fall ist. **„Für das Können gibt es nur einen Beweis, das Tun.“ Marie von Ebner-Eschenbach**

11. **Gibt es denn Kritik in China?** - Ja, aber ausschließlich in der Sache. Unter keinen Umständen werden hier Emotionen mit hinein gemengt. Chinesen sind sehr empfindsame Mitmenschen, die Harmonie sehr schätzen. Da wird viel über das Problem „geschwätzt“ und kreativ hin- und her diskutiert, „brainstorming“ betrieben, wie hierzulande gesagt wird. Nach ausführlicher, gemeinschaftlicher Diskussion des Problems und der Herangehensweise, weiß dann schließlich jeder genau, was er arbeiten soll, was seine Aufgabe ist, mit welchem Mitarbeiter er wo evtl. noch weitere Details klären muß, jedoch immer nur in der Sache. Niemand wird bei Meinungsverschiedenheiten persönlich - das ist tabu, es wird hart sanktioniert.

Nur derjenige Mensch kann sachlich diskutieren, der seine eigenen Emotionen genau kennt, weil nur dann kann er sie beherrschen und sogar bei Entscheidungen sie möglichst heraushalten. Das bedeutet, daß je Selbstbewußter ein Entscheider bezüglich seiner eigenen Emotionen ist, desto klarer im Verstand. In China weiß man das, und verwendet es bei Verhandlungen mit Ausländern. Amüsiert beobachtet man dort die emotional bedingten Fehlentscheidungen einiger ausländischer Manager oder Verkäufer, die zu der Klasse Mensch, zu den Verdrängern gehören, die eine riesige, emotionale Bugwelle vor sich herschieben.

12. Etikette (Verhaltensrituale)

Hier ein paar Regeln für den höflichen Umgang mit einander:

1. Bei der Begrüßung werden immer die Ranghöchsten bzw. Ältesten zuerst begrüßt.
2. Visitenkarten empfängt man mit beiden Händen – sie sollten auch nicht gleich weggesteckt werden – man betrachtet sie noch eine Zeitlang oder lässt sie auf dem Tisch liegen! Man ehrt dadurch sein Gegenüber.
3. Die Visitenkarte gibt in China stets Aufschluss über Status des Gegenübers.
4. Leute von Rang – immer mit ihrem Titel bzw. erworbenen Grad anreden.
5. Dem Gastgeber werden Geschenke mitgebracht (auch Lebensmittel, Alkohol, Obst, Kuchen), wobei in China von Ausländern immer großzügige Geschenke erwartet werden. Großzügigkeit verleiht höheren Status.
6. Niemals Geschenke vor den Augen des Schenkenden öffnen, weil - man erscheint dann zu gierig.
7. Beim Essen Zurückhaltung üben. (es gibt stets genug davon)
8. Wenn man aufgefordert wird langsam zu essen, bedeutet dies ... Zeit lassen, um zu genießen.
9. Über Gäste Nettigkeiten austauschen Konfuzius: „Wenn Freunde von weit her kommen, ist das nicht auch eine Freude?“

13. **Kommunizieren** - Chinesische Kommunikationsformen sind geprägt von den Regeln der Höflichkeit (Bescheidenheit und Respekt) und des gegenseitigen „Gesichtgebens“, d.h., sie sind in erster Linie auf Harmoniebildung ausgerichtet. Man sagt hierdurch indirekt, daß man ein harmonisches Auskommen schätzt. Ein Zeichen der inneren Bereitschaft, eine harmonische Freundschaft mit dem anderen einzugehen. Freundschaft bedeutet Sicherheit, Geborgenheit, Hilfe in der Not, ist also viel mehr, als hierzulande, und noch viel mehr, als in den U.S.A., wo oberflächliche Bekanntschaft schon als „friendship“ bezeichnet wird. „friend“ bedeutet in den U.S.A. einfach Kumpel, freundlicher Begleiter im Sinne von „wohlgesonnen“ - auf einer oberflächlichen Ebene. Daher kommen u.a. die Differenzen zwischen U.S.A. und China.

Deutsche Verhaltens- und Kommunikationsformen wirken auf Chinesen abweisend und kalt (was sie auch sind!)

In China geht man aufeinander zu – hierzulande geht der Trend zur Isolierung es Menschen, zur Sanktionierung. Wer Fehler macht, wird sanktioniert, in China wird einfach und unkompliziert geholfen, welches mit einem Grund darstellt, warum so viele Menschen hier dem Arbeitsleben entsagt haben. Sie fühlen sich nicht mehr als „Mensch“ angenommen, fühlen, daß „funktionieren“ an erster Stelle steht.

Gemeinschaftsgeist, „menschliche Wärme“ jedoch findet man noch in Firmen, die „Unternehmenskultur“, haben, also in alt eingesessenen Firmen, wo schon Großvater, Vater und Sohn gearbeitet haben. Dort ist die gegenseitige Hilfsbereitschaft noch hoch angesehen, jeder fühlt sich für alles verantwortlich. Genau dies ist es, was einige Manager, z.B. bei der Bahn und Mannesmann nicht verstanden haben. Sie zerstörten die Firmenkultur und den Gemeinschaftssinn, der das Unternehmen bisher so produktiv gemacht hat. Offene Kommunikation, Streitkultur, Verantwortung, Hilfsbereitschaft waren (und sind) auch hier groß geschrieben, alles Werte, die wir mit der chinesischen Kultur teilen, und die Chinesen auch bei genau diesen Firmen in Deutschland schätzen.

„Firmenkultur gestalten“, sie überhaupt erst einmal zu etablieren - darauf haben sich in Deutschland wenige Trainer spezialisiert, weil es bedeutet: Mühselige Arbeit mit den Menschen am Arbeitsplatz, wo falsche Verhaltensmuster sofort durch den Trainer korrigiert werden. Die Wirkung von oft teuren Selbstdarstellern, auch Kommunikationstrainer

genannt, verpufft ganz unmittelbar nach dem meist charismatischen, eindrucksvollen Vortrag oder der Schulung. Effekt=0. Geld hinausgeschmissen, weil - nach dem Training fallen alle wieder in ihre alten Verhaltensmuster zurück. Man kann neue Verhaltensmuster gewöhnlich nur in der Firma mit Trainern vor Ort erlernen, durch „coaching“, oder „training on the job“. Noch klüger ist es, die Mitarbeiter nicht nur zu trainieren, sondern ihnen auch zu zeigen, wie Selbstkorrekturmechanismen installiert werden, die dynamische, aus dem Ruder gelaufene Prozesse wieder korrigieren. Auch hier kann die hohe Kunst des „psychodynamischen Prozessdesign“ helfen, siehe <http://www.little-idiot.de/teambuilding/PsychodynamischesProzessdesign.pdf>

14. **Lernen** - In China steht nicht das aktive, selbständige Lernen im Vordergrund, sondern ein eher zuhörendes, nachahmendes, reproduzierendes und geduldig übendes Lernen. Professoren an der Universität, Lehrer verdienen in China oft weniger, als mancher Handwerker, und sie müssen, bevor sie in einflußreiche Stellungen kommen, über jahrzehnte Fleiß und Können **bewiesen** haben. Das in Deutschland verbreitete Peter - Prinzip – „Jeder wird solange befördert, bis sich seine Unfähigkeit herausstellt!“ - gilt in China nicht. Kündigungen wegen mangelnder Leistung gibt es daher in China fast nie. Wer Vorgesetzter ist, ist dort wegen seiner Leistung Vorbild, geachtet und bewundert – und öffentlich auch für seine Leistungen „gehrt“. Diese Rituale der Ehrung sind hier kaum mehr ausgeprägt - Nachwirkungen der Niederlage des 3. Reiches.
- Infolge einschlägiger Äußerungen in konfuzianischen Klassikern genießen „Kopfarbeiter“ auch heute noch ein weit besseres Ansehen als „Handarbeiter“. Siehe auch Menzius (250 v. Chr.): „*Es gibt Geistesarbeiter und Handarbeiter. Die Geistesarbeiter halten die anderen in Ordnung, und die Handarbeiter werden von den anderen in Ordnung gehalten*“. Es empfiehlt sich besonders für Europäer, chinesische Philosophen zu lesen - ebenfalls brilliant in der Denke, jedoch kulturell anders geprägt, zum besseren Verständnis dieses meines bescheidenen Beitrages hier.
- Mangels harmonischen Miteinanders von „Geistesarbeitern“ und „Handarbeitern“ stagniert alles hier in Deutschland, weil niemand genau weiß, wie man erfolgreiche Praktiker mit Theoretikern an einen Tisch bringt, sodaß Informationen aus der Praxis direkt in die Theorie einfließen und umgekehrt. Erfolgreich ist derjenige, der Theoriewissen mit Praxiswissen (man beachte, beides ist Wissen!!!) zu verbinden weiß !!!!!

15. **Verhandeln und strategisches Denken** - Verhandlungen mit Chinesen laufen in der Regel nach anderen Mustern ab. Man zeigt Freundlichkeit, gepaart mit Undurchsichtigkeit. Der Deutsche ist es gewohnt, die „Karten auf den Tisch“ zu legen – der Chinese nähert sich langsam den Kernfragen an - zuvor werden Höflichkeiten ausgetauscht - Schritt für Schritt konsensfähige Bereiche abgesteckt. Man möchte in China stets zuerst wissen, mit wem man zu tun hat, seinem Umfeld, seiner Herkunft, bevor man überhaupt zum Geschäftlichen übergeht. Dieses bewährte „psychodynamische Prozessdesign“, daß zuerst der Ruf eines Menschen abgeklopft wird, bevor man mit ihm ins Geschäft kommt, ist in unserer kapitalistischen Welt vor lauter Raffgier leider zu kurz gekommen.
- Auf Druck oder allzu forsches Auftreten wird empfindlich reagiert, genauer gesagt, es wird mit Gegendruck reagiert - Druck nachzugeben würde Gesichtsverlust bedeuten.
- Chinesen lassen sich gerne bei Verhandlungen von alten strategischen Weisheiten leiten: „**Wenn du etwas erreichen willst, laß es deinen Gegner für dich tun**“. Eine geniale Strategie, die hierzulande diejenigen Menschen nur beherrschen, die einen hohen MQ haben, also die Fähigkeit haben, andere Menschen zu manipulieren (Manipulations Quotient).
- Das Prinzip ist einfach, uns „Nichtchinesen“ jedoch fremd: „Lenkung der Lebensenergie“ von SUN TSU (auch SUN XI, SUN ZI, SUN TSE geschrieben), einem berühmten Militärstrategen, um 500 v.Chr., der erstmalig 1782 von einem französischen Mönch, der viele Jahre in China lebte, ins Französische, und 1805 erst ins Englische übersetzt wurde. Durch dessen überlegene Strategien hat Napoleon seine Feldzüge meist gewonnen. Später konnte sich der berühmte General von Clausewitz, der „Begründer“ der Bundeswehr – und Nato Militärstrategien, die er 1:1 von Sun Tse abschrieb, in seinem Schatten. Sogar die Kapitelnumerierung hat er geklaut.
- Sie lauten, wie folgt (eine ausführliche Version findet sich unter <http://www.little-idiot.de/teambuilding/SunTseKunstDesKrieges.pdf>):
- Am Morgen hat man frische Lebensenergie (QI, auch „Mut“), am Tage läßt sie nach, und am Abend denkt man an die Rückkehr ins Lager. Daher weicht der, der den Krieg geschickt führt, dem Gegner aus, solange dieser frische Energie besitzt, und führt seinen Stoß aus, wenn der Gegener träge ist, oder an die Rückkehr ins Lager denkt. Das ist die Lenkung der Lebensenergie, genauer gesagt, die Nutzung der Lebensenergie des Gegenüber. Herrscht Ordnung beim Gegner, so warte auf Unordnung - ist er ruhig, so warte auf Verwirrung. Das ist die Lenkung des „Geistes im Herzen“. Ist der Gegner nahe, so warte bis er fern ist - ist er kraftvoll, so warte bis er erschöpft ist - ist er satt, so warte bis er hungrig ist. Das ist die Lenkung der Kraft.

Und so haben die Chinesen die Vertreter von Mannesmann, die vor 15 Jahren eine Walzstraße für Stahlbleche nach China verkaufen wollten, müde gemacht. Jahrelange Verhandlungen (es ging ja um viel Geld) fanden statt, wobei die chinesischen Vertreter immer genauer alle Details und Pläne kennen lernen wollten. Immer kurz vor dem Abschluß des Kaufvertrages fiel ihnen ein, was sie noch unbedingt an Plänen, Abläufen und Materialeigenschaften wissen mußten, angeblich.

Schließlich haben die deutschen Vertreter ihnen alle Pläne geliefert und auch das Walzwerk verkauft. Nach 1 Jahr fragte man nach, ob denn alles gut lief – nur leider - das Walzwerk war zerlegt, analysiert und zigfach nachgebaut worden, die Chinesen hatten alle komplexen Dinge verstanden, und waren in der Lage, es bis ins Detail nachzubauen. Heute, im Jahre 2005, kommen ca. 35% aller elektronischen Güter in Deutschland aus China, bei DVD - Playern liegt der Marktanteil bei 69%, Tendenz steigend. Was kann Deutschland nun lernen? Sehr viel, wie ich meine!

16. **Interkulturelle Sensibilität** - In China sind in den letzten hundert Jahren bemerkenswerte Mischformen und Synthesen von westlichen und östlichen Denkweisen entstanden (es gibt immerhin 12.600 christliche Kirchen in China). Hier hat sich auch ein Typus von Wissenschaftlern und Geschäftsleuten herausgebildet, der nicht nur mit westlichen Verhältnissen, sondern auch mit den eigenen Traditionen bestens vertraut ist.

Welcher Europäer kann sich rühmen (oder beklagen) in das Kennenlernen einer „traditionellen Gesellschaft“, soviel Kraft, Studien und Mühen hineingesteckt zu haben, wie die tausenden von Intellektuellen Chinas, die in Europa in die Lehre gegangen sind?

Konfuzius: „Unter dreien ist bestimmt einer, von dem ich lernen kann. Ich suche die guten Eigenschaften heraus und folge ihnen. Ich sehe zugleich die schlechten Eigenschaften, um es besser zu machen.“

Das ist die Strategie, mit der Anatol Rapoport's Weltmeister - Programm „TIT FOR TAT“ alle anderen Gegner geschlagen hat, nur ist Konfuzius Theorie ausgefuchster. Es hat stets nur den Gegner nachgeahmt, jedoch nie übertreffen können, ein Programm, welches alles gute nachahmt, jedoch die erfolglosen Strategien nicht wiederholt, wäre noch erfolgreicher gewesen. Siehe auch Weitere Literatur über Dynamiken und Kooperationstheorien / Strategien als Untermenge der allgemeinen Spieltheorie siehe hier:

Multikriterielle Entscheidungsstrategien / Entscheidungstheorien:

<http://www.little-idiot.de/teambuilding/MultikriterielleEntscheidungstheorien.pdf>

Entscheidungstheorie - Kooperation unter Egoisten:

<http://www.informatik.uni-ulm.de/ki/Edu/Vorlesungen/VerteilteKI/WS9596/std2ent.html>

Evolution der Zusammenarbeit:

http://www.ipz-ib.ch/ruloff/_pdf/ArchivSS03/PS_03_05_20.pdf

Multikausalität in der Entscheidungstheorie:

<http://www.uni-lueneburg.de/fb2/bwl/entscheidung/dokumente/Multikausalitaet%20Entscheidungstheorie.pdf#search=%22Multikausalit%C3%A4t%20Entscheidungstheorie%22>

„**Die Logik des Misslingens – Strategisches Denken in komplexen Situationen**“, Rowohlt Taschenbuchverlag, Reinbek bei Hamburg, 2003

Und so kommen hierzulande „Wissenschaftler“ zu genialen Erkenntnissen in der Wissenschaftstheorie, Methodik, Didaktik, Psychologie, die in China schon seit Jahrtausenden Teil der Kultur sind. Die unwissende Arroganz des europäischen Denkens gegenüber der chinesischen Kultur und deren Weiterentwicklung wird zu weiteren interkulturellen Missverständnissen führen.

Dieser Beitrag ist unter <http://www.little-idiot.de/teambuilding/VonChinaLernen.pdf> nachzulesen.

Mit freundlichen Grüßen, Guido Stepken

„Was **nicht** auf einer *einzigsten Manuskriptseite* zusammengefaßt werden kann, ist **weder durchdacht**, noch **entscheidungsreif**.“ (Dwight David Eisenhower, 34. Präsident der USA 1953-1961; *14.10.1890, † 1969)