

Versteht man die kulturellen Werte Chinas, versteht man die Chinesen. Kulturdimensionen und Werte schlagen sich direkt im Verhalten bei geschäftlichen Situationen nieder. Dieser erste große Themenbereich vermittelt daher die **fünf zentralen kulturellen Werte als Erfolgsbasis** für Kooperation, Verkauf, Einkauf, Verhandlung, Führung und vieles mehr. Eingebettet in das Verständnis der einzelnen Werte folgen praktische **Tipps für typische geschäftliche Situationen**.

Chinas Business-Kultur ist durch **fünf dominante Werte** gekennzeichnet, wie Abb. 2.1 darstellt:

- Ein zentraler chinesischer Wert ist die **Hierarchieorientierung**. Diese ist wesentlich stärker ausgeprägt als in typischen westlichen Kulturen und hat Auswirkungen auf sämtliche geschäftliche Verhaltensweisen.
- Das gilt auch für den Wert **Kollektivismus**. In vielen westlichen Ländern zählt das Individuum, in China steht die Gruppe an erster Stelle – sei es in der Familie, in der Politik oder im Geschäftsleben.
- **Orientierung am sozialen Status** ist ein sehr hoher Wert in China. Gesichtverletzungen wiegen hier ungleich schwerer, Reaktionen sind sensibler.
- In vielen westlichen Ländern ist Anpassung und Veränderung oftmals schwierig und mit viel Widerstand behaftet. Nicht so in China. Hohe **Flexibilität** ist ein kultureller Wert – der aber für westliche Partner auch Herausforderungen bringt.
- Ein „neuer Wert“ ist die **materialistische Orientierung**, die zunehmend das Geschäftsgebaren prägt.

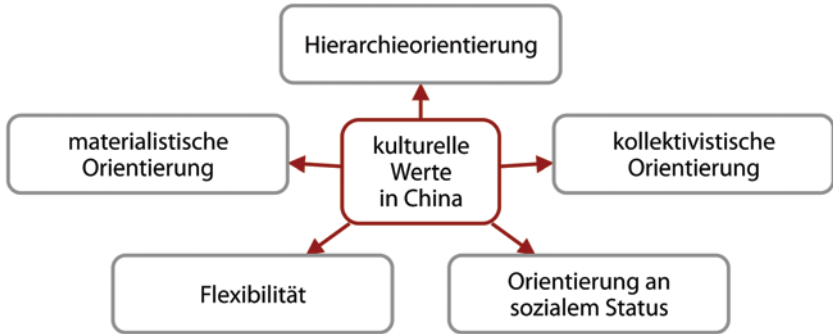


Abb. 2.1 Kulturelle Werte in China

Jedem dieser Werte ist ein eigenes Kapitel gewidmet.

Natürlich wandeln sich Werte in China. Dieser **Wertewandel** wird in den einzelnen Kapiteln dargestellt. Einzelne Chinesen sind stärker westlich geprägt, die meisten sind es eher nicht. Dazu gibt es massive Entwicklungsunterschiede zwischen modernen Großstädten und den ländlichen Regionen. Dennoch sind selbst im Ausland gut integrierte Chinesen meist stark mit ihrer Herkunftskultur verwurzelt.

Tipp für Business-Situationen

Auch wenn sich ein einzelnes Gegenüber oberflächlich westlich gibt, sind das Empfinden und die Reaktionen meist noch sehr chinesisch. Für den geschäftlichen Umgang mit einzelnen Chinesen bedeutet dies, dass man wenig falsch machen kann, wenn man die kulturellen Werte berücksichtigt aber einiges riskiert, wenn man diese Werte nicht berücksichtigt. Es empfiehlt sich also, die chinesischen kulturellen Werte zu kennen, zu verstehen und anwenden zu können und im geschäftlichen Kontakt möglichst „chinesisch“ zu starten.

Der Themenbereich beginnt mit der für China typischen Hierarchieorientierung.

2.1 Hierarchieorientierung

„jūn jūn chén chén fù fù zǐ zǐ“ (Das System funktioniert, wenn der Kaiser ein Kaiser ist, der Minister ein Minister, der Vater ein Vater und der Sohn ein Sohn.) – Konfuzius

Hierarchiedenken hat eine **lange Tradition** in China. Zahlreiche Studien belegen, dass Hierarchieorientierung in China im Vergleich mit anderen Kulturen (z. B. den

USA oder Deutschland) wesentlich höher ausgeprägt ist (Singh et al. 1962; Hofstede 1980; Yang 1988).

Ein Grund hierfür liegt in der einflussreichen **konfuzianischen Philosophie**. Diese betont fünf hierarchische Grundbeziehungen (Sun 1993), nämlich das Verhältnis zwischen

- Herrscher und Untergebenem,
- Eltern und Kindern,
- Ehemann und Ehefrau,
- älteren und jüngeren Bruder und
- älterem und jüngerem Freund.

Das Prinzip der klaren Hierarchie erstreckt sich seit Langem durch die ganze Gesellschaft, sei es im öffentlichen Verwaltungsbereich, in der Familie oder im Bildungsbereich (Wen 1988). Daran hat auch der **Kommunismus** nichts geändert, der eigentlich Gleichheit betont. Er **wurde angepasst** und chinesisch hierarchieorientiert interpretiert.

Was **bedeutet** Hierarchieorientierung konkret für die Gesellschaft?

Aus der **hierarchischen Einteilung** ergibt sich für jedes Mitglied der Gesellschaft ein fester Platz, eine **Rolle** mit speziellen Rechten und Pflichten. In dieser klaren Struktur gibt es **Höherrangige und Untergeordnete**, wie Abb. 2.2 zeigt. Die Höherrangigen entscheiden dabei in weiten Bereichen über das Leben der Untergeordneten. Sie haben kein Recht, die eigenen Interessen vorzuziehen oder das Leben frei zu gestalten.

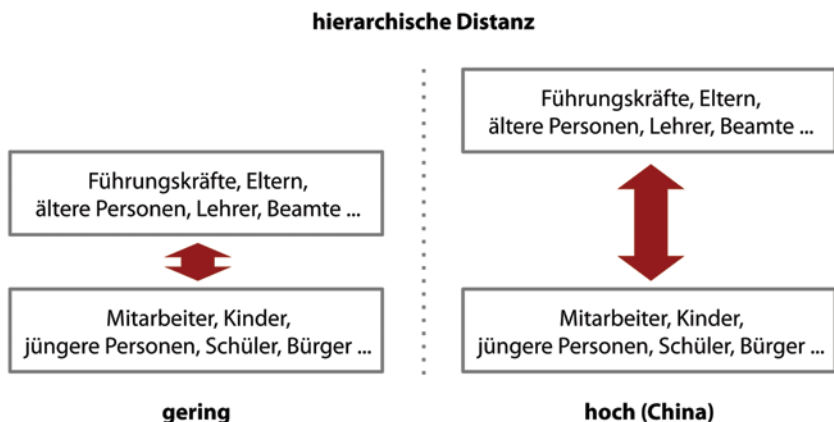


Abb. 2.2 Hohe hierarchische Distanz in China

Da es sich bei diesem Abhängigkeitsverhältnis für die Beteiligten um eine Selbstverständlichkeit handelt, kann es kaum hinterfragt oder geändert werden. Recht hat immer derjenige in der höchsten Position. Was Eltern, große Geschwister, Beamte, Führungskräfte oder Lehrer äußern, wird von den meisten akzeptiert und befolgt.

Die **Auswirkungen** der langen Tradition von Hierarchie sind im Alltag spürbar:

- Chinesische Eltern bevorzugen in der Erziehung gehorsame und emotional abhängige gegenüber selbstständigen Kindern (Wu 1995).
- Jede Einheit im Bildungsbereich (Gruppen, Klassen, Fächer) ist schon auf Schülerebene streng hierarchisch organisiert mit Gruppensprechern, Klassensprechern oder Sprechern für bestimmte Fächer.
- Kritik und Innovationen sind unerwünscht, den Höherrangigen darf auch bei offensichtlichen Fehlern nicht widersprochen werden. Drei Viertel der Schüler in chinesischen Großstädten haben Angst vor einem Gespräch mit ihrem Lehrer (Shang Guan 2004), passive Lehrmethoden dominieren, die Schüler stellen meist keine Fragen.
- Vielen Chinesen fehlt als Konsequenz der Mut, vor Menschen zu sprechen und die Fähigkeit, eine eigene Meinung vor Publikum zu vertreten.
- Chinesen akzeptieren meist den aktuellen politischen Zustand, selbst wenn es für sie Nachteile mit sich bringt. Sie empfinden sich als einfache Menschen und nicht zuständig.

Auch im Bereich der Hierarchieorientierung gibt es einen **Wertewandel**. So zeigt sich vor allem bei der jungen Generation ein schleichender Wandel von der vorherrschenden traditionellen hin zu einer modernen Einstellung. Jugendliche streben im Zuge der Industrialisierung zunehmend nach Eigenständigkeit (Bond 1991). Der Trend nähert sich mit wachsendem Wohlstand den westlichen Verhältnissen an, allerdings langsam.

Tipps für Business-Situationen

Kontaktaufnahme

- *Chinesen wollen das Gegenüber sofort hierarchisch einordnen können, sonst fühlen sie sich hilflos im Miteinander. Daher ist eine klare Hierarchieposition auf der Visitenkarte sinnvoll.*
- *Der Titel auf der Visitenkarte sollte sehr wichtig klingen, weil man dadurch mehr geschätzt wird und besser Geschäfte anbahnen oder erfolgreicher Inhalte verhandeln kann.*

- *Mit hochrangigen Delegationen kommt man eher an die entscheidenden Personen heran. Je höher der Rang der besuchenden Person ist, desto höher wird der Rang der empfangenden Personen sein.*
- *Beim Kennenlernen ist es zweckmäßig, von einer möglichst hochrangigen Person vorgestellt zu werden. Auf diese Weise erreicht man höhere Akzeptanz.*
- *Hierarchie muss respektiert werden. In Anwesenheit von ranghöheren Personen sollte man sich nicht zu sehr in den Mittelpunkt stellen und sehr zurückhaltend verhalten.*

Kooperation und Verhandlung

- *Zu Gesprächen mit chinesischen Partnern sollte man möglichst gleichrangige Repräsentanten schicken, wenn möglich auch ältere Personen. Damit zeigt man Wertschätzung und profitiert von stärkerem Entgegenkommen.*
- *Bei der Zusammenarbeit und Verhandlung mit chinesischen Partnern ist die Rangordnung entscheidend. Die obere Ebene sollte immer als erste informiert und gefragt werden, normale Mitarbeiter haben wenig Entscheidungsspielraum.*
- *Oft halten sich die eigentlichen Entscheider im Hintergrund und lassen andere verhandeln. Sie beachten aber alles genau und treffen am Ende die Entscheidung. Man sollte diese „grauen Eminenzen“ stets berücksichtigen und sehr aufmerksam behandeln.*

Verkauf und Marketing

- *Auch im Verkauf drückt es Respekt aus und erzielt positivere Effekte, wenn man hochrangige (deutlich durch eine Visitenkarte mit Position) und ältere Repräsentanten einsetzt.*
- *Beim Geschäftsaufbau mit Unternehmen ist der Zugang zu höheren Führungsetagen wichtig, denn nur dort wird entschieden. Der Einsatz von Geschäftsvermittlern mit hoher Akzeptanz und Zugang bei potenziellen Kunden ist üblich, kostet allerdings Provision.*
- *Chinesische Zielgruppen reagieren auch in der Werbung wegen der Hierarchieorientierung positiv auf Personen mit hoher hierarchischer Position.*

Führung und Teamarbeit

- *Missachtung der Hierarchie ist eine Gesichtsverletzung. Bei der Mitarbeiterführung sollte man Respekt vor Erfahrung und Alter zeigen, um das Senioritäts-*

prinzip innerhalb der Gruppe zu beachten. Das bedeutet z. B. ältere Mitarbeiter zuerst fragen, zuerst reden lassen, zuerst etwas bekommen lassen.

- *In China herrscht eine paternalistische Führungskultur. Der Vorgesetzte ist wegen der Hierarchieorientierung wesentlich mächtiger als in westlichen Ländern. Allerdings geht damit auch die Erwartung einher, dass er sich „väterlich“ um die Belange der Mitarbeiter sorgt. Dies erstreckt sich bis zu deren Eltern oder Kindern.*
- *Vom Vorgesetzten wird ein entsprechend hierarchiebewusstes Verhalten erwartet. Ein Führungsstil, der Mitarbeiter auf Augenhöhe behandelt, stößt auf Unverständnis und wird als Schwäche und Unfähigkeit interpretiert. Gleiches gilt für den Versuch, Mitarbeiter stark in Entscheidungen einzubeziehen.*
- *Mitarbeiter sind es gewohnt, eng in Form eines Micromanagement geführt zu werden, bei dem ein Vorgesetzter sämtliche Details entscheidet. Sie sind stark von Führungskräften abhängig und fühlen sich nur für unmittelbar gegebene Anweisungen verantwortlich. Eigeninitiative und eigene Meinung sind fremde Denkkategorien. Misserfolg berührt sie nicht sonderlich, weil schließlich der Vorgesetzte entschieden hat.*

In China gilt daher „command and control“. Es muss zumindest anfänglich wesentlich autoritärer und weniger partizipativ geführt werden als von den meisten Ausländern gewohnt und außerdem ein hohes Maß an Kontrolle ausgeübt werden. Das wird von den chinesischen Mitarbeitern nicht als Gängelung erlebt, sondern als Wertschätzung.

- *Wegen der starken Bedeutung des Vorgesetzten geht ohne ihn auch nichts voran. Urlaub oder Krankheit des Vorgesetzten haben drastische Auswirkungen auf die Handlungsfähigkeit. Es ist daher sehr wichtig, einen Stellvertreter auszubilden und in solchen Situationen einzusetzen.*
- *Nachfragen bei Vorgesetzten sind unüblich und gelten als respektlos. Mitarbeiter zeigen nicht, wenn sie etwas nicht verstanden haben, denn das unterstellt, dass der Vorgesetzte schlecht erklärt hat.*

Um sicherzugehen, sollte man Mitarbeiter wiederholen lassen, was zu tun ist.

- *Teamentscheidungen, Vorschläge und Fehlerkorrektur sind eine Herausforderung. Chinesische Mitarbeiter denken häufig nicht mit, denn der Vorgesetzte ist für Entscheidungen zuständig. Es wird nicht widersprochen, selbst bei offensichtlichen Fehlern.*

Als Maßnahme hat sich Folgendes bewährt: Das Team diskutiert unbeeinflusst in Abwesenheit der Führungskraft über das Thema und erstellt eine Zusammenfassung. Im zweiten Schritt setzt sich die Führungskraft mit den Mitarbeitern zusammen und diskutiert auf dieser Grundlage.

- *Teamkultur und Partizipation bei Entscheidungen sind auch in China langfristig entwickelbar. In großen Städten und bei modernen Unternehmen wird das auch bereits erfolgreich angegangen. Dabei spielen eine gesunde persönliche Beziehung und die Kommunikation klarer Erwartungen an die Mitarbeiter eine zentrale Rolle.*

Als Nächstes folgt der kulturelle Wert Kollektivismus.

2.2 Kollektivismus

„zǎo qǐ de niǎo er yǒu chóng chī, zǎo qǐ de chóng er bèi niǎo chī“ (Der Vogel, der früh aufsteht, frisst den Wurm, der Wurm, der früh aufsteht, wird vom Vogel gefressen.)
– chinesisches Sprichwort

Kollektivismus hat eine **lange Tradition** in China. Untersuchungen zeigen das ausgeprägte kollektivistische Denken (z. B. Wu 1991; Hofstede 2001).

Der Kollektivismus spiegelt sich in der **Politik** nicht erst seit Mao Zedongs „großem Sprung“, bei dem die Familien ihre Kochtöpfe abgeben mussten, um Metall für die Industrialisierung zu gewinnen.

Das kollektivistische Denken existiert bereits wesentlich länger und findet sich auch im **Konfuzianismus**, der fordert, dass sich alle Mitglieder einer Gruppe harmonisch anpassen. Das übergeordnete Ziel der „harmonischen Gesellschaft“ fördert den Kollektivismus.

Was **bedeutet** Kollektivismus konkret in einer Gesellschaft?

Kollektivismus lässt sich als **System aus Normen und Werten** definieren, das den **Interessen der Gemeinschaft** höchste Priorität einräumt. Das einzelne Individuum wird weniger betont, wie Abb. 2.3 zeigt. Es hat seine Interessen dem Gemeinwohl unterzuordnen, etwa durch den Verzicht auf Kinder, um die gesamtgesellschaftliche Demographie in die gewünschten Bahnen zu lenken. Konsequenterweise sind die Beziehungen zwischen Menschen in China auch wesentlich wichtiger, die Kontakte intensiver, die Netzwerke größer (vgl. Abb. 2.3).

Vor dem kollektivistischen Hintergrund ist **Harmonie** zum Schlagwort geworden. Von jedem Mitglied der Gesellschaft werden Rücksichtnahme auf die Gefühle und Meinungen anderer, Bescheidenheit, Höflichkeit, Respekt und in entsprechenden Situationen Gehorsam erwartet. Wer dagegen verstößt, muss mit Kritik und Ausgrenzung rechnen.

kollektivistische Orientierung

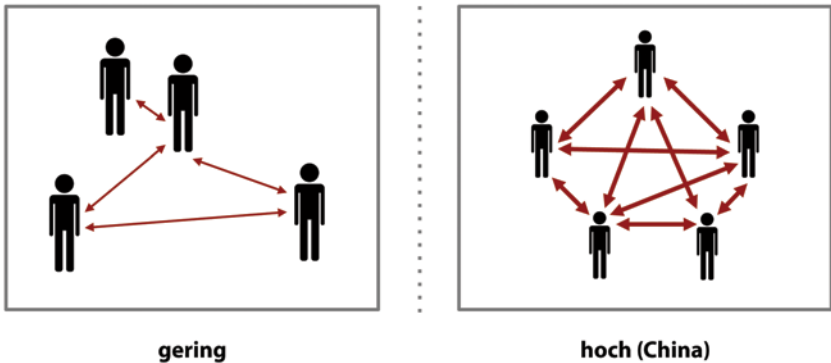


Abb. 2.3 Hohe kollektivistische Orientierung in China

Kollektivismus als Wert hat deutliche **Auswirkungen** auf den chinesischen **Alltag**:

- Kinder werden dazu erzogen, sich den Familieninteressen unterzuordnen, Anpassung ist ein zentrales Erziehungsziel.
- Alle Schüler sollen sich gleich verhalten, Disziplin steht im Vordergrund. An den meisten staatlichen Schulen beginnen Schüler mit einer Art militärischer Grundausbildung. So wird im Laufe der Schulzeit individualistisches Verhalten „korrigiert“.
- Worte wie „wir“ und „unsere“ werden im interkulturellen Vergleich häufiger genutzt als „ich“ oder „deine“.
- Man heiratet eine Familie, nicht nur einen Ehepartner. Die Eltern mischen sich sehr stark in die Partnerwahl ein. Chinesen wählen daher ihre Partner nicht nur nach deren individuellen Eigenschaften, sondern auch stark anhand deren Familien aus.
- Gruppenzugehörigkeit ist in China viel wichtiger als in anderen Ländern. Personen investieren viel Zeit in ihr soziales Netzwerk, das als soziales Kapital betrachtet wird.
- Bei gesellschaftlichen Ereignissen erscheinen und verabschieden sich Chinesen gerne alle gemeinsam, um nicht als Einzelperson hervorstechen.

Kollektivismus hat in China auch klare **Grenzen**, diese sind die „**Außengruppe**“ (Leung und Bond 1984; Gabrenya und Hwang 1996). Kollektivistisches Verhalten beschränkt sich meist nur auf die „**Innengruppe**“.

Betonung von Innen- vs. Außengruppe

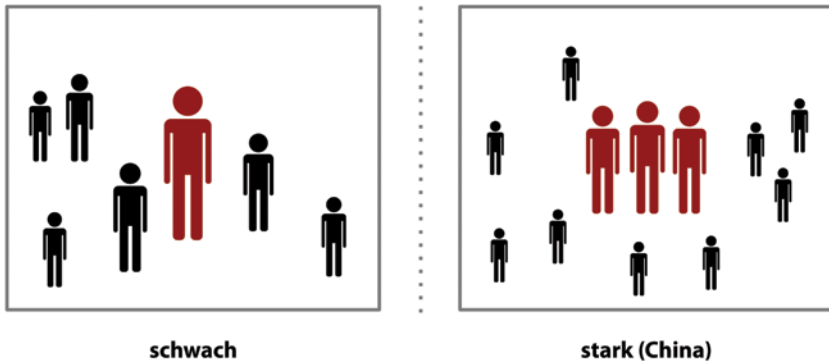


Abb. 2.4 Starke Betonung von Innen- vs. Außengruppe in China

Wie Abb. 2.4 zeigt, sind Personen in der Innengruppe fast so wichtig wie das Individuum selbst, Personen der Außengruppe sind dagegen unbedeutend. Zur Innengruppe verhalten sich Chinesen daher absolut loyal. Dagegen treten sie den übrigen Menschen oftmals hart gegenüber. Bilder von Menschen, die nicht in der Schlange anstehen oder andere Menschen in sklavenähnlichen Verhältnissen halten, stehen für das Verhalten gegenüber der Außengruppe.

Dabei ordnen Chinesen stets alle Personen klar zu. Wer gehört zur Innengruppe? Abgesehen von Familienmitgliedern, die immer zur inneren Gruppe gehören, entscheidet der Grad des Vertrauens, in welchem Kontext Personen dazu gezählt werden. Das Vertrauen wird durch intensive soziale Kontakte gewonnen.

Auch Kollektivismus unterliegt einem **Wertewandel**. Durch den höheren Lebensstandard, den höheren Bildungsgrad und nicht zuletzt die Ein-Kind-Politik schwinden die kollektivistischen Eigenschaften der Chinesen besonders in höheren Schichten zunehmend. Der wachsende Wohlstand macht den Einzelnen unabhängiger und fördert so den Individualismus (Hofstede 2001). Mittlerweile ist Selbstverwirklichung ein Begriff für die obersten Schichten in China (vgl. Becker und Ma 2013).

Tipps für Business-Situationen

Kontaktaufnahme

- *Ohne Beziehung kein Geschäft in China. Die deutsche Trennung von Geschäfts- und Privatleben nach dem Motto „Schnaps ist Schnaps und Dienst ist Dienst!“ ist in China fehl am Platze. Gemeinsame soziale Aktivität (z. B. Abendessen,*

Shopping und Ausgehen) ist der Schlüssel, um Vertrauen zu Geschäftspartnern aufzubauen und langsam einen Platz in der Innengruppe zu gewinnen.

- *Das in vielen westlichen Kulturen gewünschte individuell selbstbewusste Auftreten und extrovertierte Zugewandtheit auf die Partner gilt in China als wenig tugendhaft. Wer wenig redet und eher zurückhaltend ist, wird geschätzt. „Ein Hund ist nicht gut, weil er gut bellt, und ein Mann ist nicht weise, weil er gewandt redet.“ (Zhuangzi)*
- *Wenn Chinesen sich kollektivistisch verhalten (etwa durch Bemutterung oder den Versuch, persönliche Nähe im Gespräch herzustellen), sollte man das erwidern. Die Chinesen wollen dann vermutlich eine enge Beziehung aufbauen. Zurückweisung wäre eine Beleidigung.*

Kooperation und Verhandlung

- *China ist eine Beziehungskultur. Entscheidungen werden wesentlich weniger als in anderen Ländern anhand von Sachgründen, sondern anhand von Beziehungen getroffen. Beziehungen helfen dabei, miteinander ins Geschäft zu kommen, dort besser abzuschneiden (z. B. Konditionen und Termine) und Herausforderungen (z. B. Qualität) in diesem Bereich zu überwinden. Grundvoraussetzung für jede erfolgreiche Geschäftsbeziehung ist daher eine gute persönliche Beziehung.*
- *Der gelungene Beziehungsaufbau mit dem Verhandlungspartner ist für Chinesen eine Basis, um sich mit einer Vereinbarung sicher zu fühlen. Verhandlung und Zusammenarbeit mit Chinesen dauern daher oftmals sehr lange. Erstens reden viele mit, zweitens geht es nicht nur um die Sachen, sondern vor allem um den Beziehungsaufbau, was es sehr aufwendig macht.*
- *Chinesen wissen immer ganz genau, wohin und zu wem sie gehören, wer Innengruppe und wer Außengruppe ist. Sie werden sich zu außenstehenden Personen meist härter, egoistischer und kälter verhalten, als dies in den meisten Ländern vorstellbar ist. Damit ist auch im Geschäftsleben zu rechnen. Begriffe wie „Kaufmannsehre“ sind nicht auf China übertragbar.*
- *Chinesen verhalten sich weniger als einzelne Individuen. Will man das Verhalten beeinflussen, ist es ratsam, das indirekt zu machen und jemanden über sein soziales Umfeld zu beeinflussen.*
- *Wegen des kollektivistischen Denkens sind die Teilnehmer und Einflussnehmer bei Verhandlungen in China oft zahlreich. Man hat mit Gruppen zu tun, die kollektive Interessen vertreten. Wer sich zu sehr auf einzelne Personen konzentriert, verliert den Blick für das Wesentliche.*

Business-Kultur in China

China-Expertise in Werten, Kultur und Kommunikation

Ma, X.; Becker, F.

2015, XI, 48 S. 8 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-09039-5