

Interkulturelle Kompetenz erwerben

East meets West

VON DIPL. VW (FH) DIPL. RER. POL.
(UNIV.) SABINE GROBKINSKY

Lehrstuhl für Versicherungswissenschaft
(LVW)

Die Arbeit in international zusammengesetzten Teams erlangt zunehmend Bedeutung. Neben den hierdurch sich bietenden Chancen lauern zahlreiche Fettnäpfchen, die es souverän zu umschiffen gilt. Damit werden nicht nur Fremdsprachenkenntnisse, sondern auch interkulturelle Kompetenz im Arbeits-, aber auch im gesamten gesellschaftlichen Leben im Zuge der Globalisierung immer wichtiger.

Interkulturelle Kompetenz umfasst ausgeprägte Kenntnisse in Sprache, Kultur und Gepflogenheiten eines fremden Landes und seiner Bevölkerung. Hinsichtlich der Kommunikation unterscheiden sich Kulturen nicht in erster Linie durch grammatikalische und lexikalische Elemente. Unterschiede ergeben sich

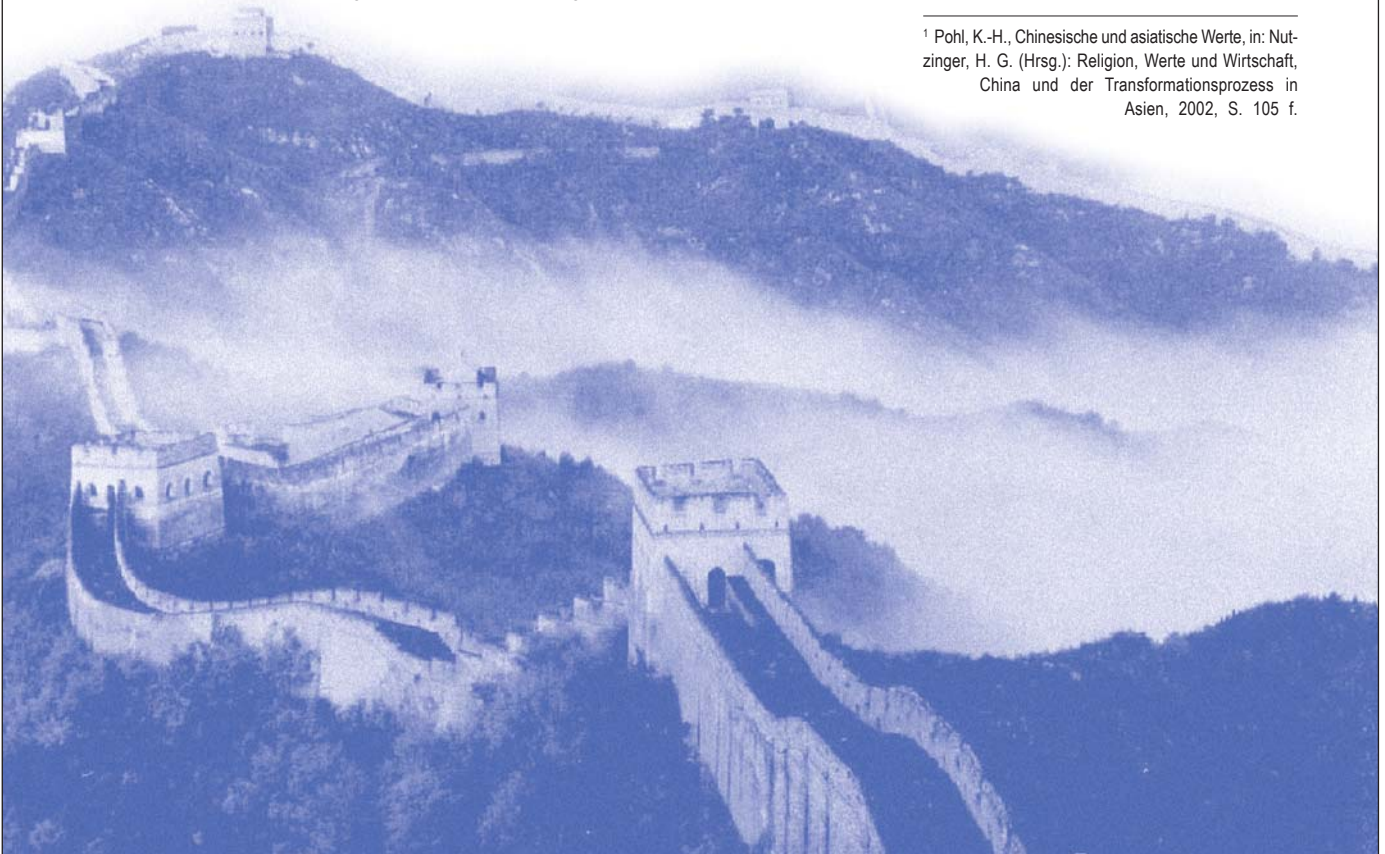
vor allem aufgrund verschiedener Konventionen, was in bestimmten Situationen wie gesagt wird und welche Bedeutung die Äußerung für das Gegenüber hat.

Unwissenheit auf der normativen soziokulturellen Ebene ist eine Quelle von Missverständnissen. Es besteht die Gefahr, dass sie dem Sprechenden persönlich angelastet wird. Dieser wird dann allein aufgrund seines ihm vertrauten Kommunikationsstils in einem anderen soziokulturellen Raum beispielsweise als aggressiv, arrogant oder unehrlich eingestuft. Die sozialen und ökonomischen Folgen können gravierend sein. In jeder Kultur gibt es aufgrund der individuellen Sozialisationsgeschichte auch intrakulturelle Unterschiede (regionale Differenzen, Schichtzugehörigkeit, Status, Ausbildung, Beruf, Geschlecht, Persönlichkeit, Religion, etc.). Dennoch lassen sich gesellschaftsspezifische kulturelle Tendenzen und damit interkulturelle Unterschiede ausmachen, die es bei entsprechenden Kontakten zu bedenken gilt.

On Business im Reich der Mitte

Die Bedeutung des Erwerbs interkultureller Kompetenz soll am Beispiel von Geschäftsverhandlungen deutscher Unternehmer mit Geschäftsleuten aus China illustriert werden, anhand dessen einige wesentliche kulturbedingte Unterschiede aufgezeigt werden. „Die OECD stellte Anfang der 90er Jahre in einer von ihr in Auftrag gegebenen Studie „China in the 21st Century“ fest, dass bei gleichbleibender politisch-stabiler Entwicklung (gemessen an Sozialprodukt und Kaufkraft) China in den Jahren 2015 - 2020 die USA als größte Wirtschaftsmacht der Welt ablösen würde¹. In der Folge wäre mit zunehmenden Wirtschaftskontakten zwischen China und der übrigen Welt zu rechnen. Auf jeden Fall steckt China in einem gewaltigen wirtschaftlichen Umbruchprozess mit derzeit nicht vorhersehbaren Auswirkungen auf das dortige gesellschaftliche Leben. ▶

¹ Pohl, K.-H., Chinesische und asiatische Werte, in: Nutinger, H. G. (Hrsg.): Religion, Werte und Wirtschaft, China und der Transformationsprozess in Asien, 2002, S. 105 f.



Bislang sehr stabile Charakteristika der volksrepublikanischen chinesischen Kommunikation lassen sich wie folgt skizzieren:

► Hierarchische Struktur:

Sprecherrechte richten sich nach der kulturell etablierten hierarchischen Stellung. Chinesen müssen deshalb zuerst ihren relativen Rang durch Erfragung der Position ihres Gegenübers etablieren, bevor sie "richtig" miteinander sprechen können. Hierin liegt ein Grund für den regen Austausch von Visitenkarten.

► Harmoniestreben:

Dies findet seinen Ausdruck in der Vermeidung konfrontierender Äußerungen, dem Respekt vor dem Gegenüber, der verbalen Zurückhaltung, den Höflichkeitsprinzipien, der Gesichtswahrung und der indirekten Sprechweise.

► Ausrichtung auf soziale Beziehungen:

Verbale Kommunikation dient in erster Linie der Beziehungspflege, die Betonung liegt auf Kollektivismus und Wir-Identität.

► Differenzierung in Innen- und Außenkommunikation:

Innenkommunikation: „Chinesische Höflichkeit“ ist für Menschen reserviert, mit denen man nicht nur oberflächlich und einmalig zu tun hat (Verwandte, Bekannte, Freunde, Geschäftspartner), aber nicht für völlig unbekannte Personen. Eine Ausnahme bilden bisweilen Ausländer wegen des Gäste-Status.

Außenkommunikation (z.B. im Dienstleistungssektor): Hier stellt sich das gegenseitige Verhalten völlig anders dar als bei der Innenkommunikation. Es herrscht kommunikative Ökonomie. Höflichkeitsprinzipien und gegenseitige Hilfeleistung sind außer Kraft (keine einleitenden Begrüßungsworte, keine Dankesworte, kein Abschiedsgruß). Dazu Chen: „Die Kampfbereitschaft der Menschen beim Einsteigen in einen Bus in den volksrepublikanischen Städten lässt so manche Touristen die Entstehung des Kungfu in völlig neuem Licht betrachten. Klar, dass nur die kräftigsten jungen Männer eine Chance auf einen Sitzplatz haben. Sollte da eben ein komischer Ausländer aufgestanden sein, um einen Alten oder eine Hochschwängere sitzen zu lassen, so wird

er feststellen, dass er sich noch nicht ganz erhoben hat, dieweil ein Zwanzig- oder Dreißigjähriger seinen Hintern schon auf den Sitz schiebt“.²

Diese Charakteristika wirken auch im Wirtschaftsleben. So kommt es immer wieder zu Missverständnissen und gegenseitiger Verstimmung in deutsch-chinesischen Geschäftsbeziehungen, weil Sachorientierung und Beziehungsorientierung in beiden Unternehmenskulturen trotz mancher Annäherung noch immer eine unterschiedliche Rangfolge haben. Geschäftsentscheidungen werden in China in erster Linie aufgrund von Vertrauen oder persönlicher Beziehung zum Kunden gefällt und nicht aufgrund von Preis-Leistungs-Kriterien. Geschäfte größeren Umfanges kann man deshalb mit Chinesen nur machen, wenn man ihr Vertrauen besitzt. Die Betonung von persönlichen Beziehungen schließt die Anerkennung abstrakter Grundsätze in den Geschäftsbeziehungen in und mit China nicht aus, gibt diesen aber sekundäre Bedeutung. Deshalb ist es unabdingbar, bei allen Arten von längerfristigen Geschäftsbeziehungen, ein umfassendes Beziehungsnetz aufzubauen und zu pflegen. Wem es gelingt, ins Beziehungsnetz eines Partners aufgenommen zu werden, kann auf angemessene Gegenleistungen zählen. Auch der mitunter unüberwindlich scheinende Behördenschnurlichtet sich dergestalt und ermöglicht das, was zuvor unmöglich schien. Dieses Beziehungsnetz muss jedoch geduldig erarbeitet werden.

Deutliche Unterschiede zwischen westlichen und chinesischen Verhandlungspartnern zeigen sich in der direkten Vorgehensweise der westlichen und der indirekten der chinesischen Verhandlungspartner. Chinesen gehen nicht direkt auf ein Problem zu, sondern kreisen es zuerst ein. Zyklen und Synthese sind überhaupt sehr charakteristisch für das chinesische Denken. Von Entlegenem, meist auch Persönlichem ausgehend, nähern sie sich langsam den Kernfragen, indem sie Schritt für Schritt mögliche konsensfähige Bereiche abstecken. Das „langsame-zur-Sache-kommen“ ist für Chinesen eine wichtige Strategie zur Konfrontationsvermeidung. Das hat auch zur Folge, dass Chinesen das, was zuerst gesagt wird als weniger wichtig betrachten als das am

Ende Dargestellte. Westliche Manager verzichten in Verhandlungen meist auf vertrauensbildende "Umschweife", geben klare, eindeutige Stellungnahmen ab und erwarten solche auch von ihren Verhandlungspartnern. Nüchterne Sachlichkeit, Geradli-

»Der Fehler liegt in der Eile.«

(Chinesisches Sprichwort)

nigkeit und Eindeutigkeit sind Kennzeichen des westlichen Verhandlungsstils. Unterschiedliche Meinungen und Konflikte werden direkt angesprochen. Der direkteste Weg ist aber nicht immer der kürzeste. Es ist bereichernd, nicht nur ergebnis-, sondern auch prozessorientiert zu sein. Die Erfahrung zeigt, dass bei Verhandlungen mit Chinesen viel Ausdauer, Beharrlichkeit (nicht jedoch Sturheit) und Geduld erforderlich sind. Geduld ist eine von den Chinesen sehr geschätzte Tugend. Zur Illustration folgendes Beispiel aus der Praxis:

„Der Manager eines deutschen Unternehmens reiste innerhalb kurzer Zeit zum vierten Mal für Verhandlungen nach China. Die Gespräche fanden in einer sehr angenehmen Atmosphäre statt, und die Chinesen zeigten großes Interesse an den Vorschlägen des deutschen Managers. Da es bei den Verhandlungen jedoch nicht vorwärts ging, vermutete der Manager, dass die Chinesen ihn nur hinhalten wollten, um ihn dann gegen seine Konkurrenz auszuspielen. Er war verärgert und schrie seine Verhandlungspartner unvermittelt an, er sei nicht mehr bereit, sich weiter hinhalten zu lassen. Das „um den heißen Brei herumreden“ müsse aufhören. Er wolle endlich Klarheit und Verbindlichkeit. - Die Verhandlungen kamen zu keinem Abschluss. Nach der Rückkehr in seine Heimat erfuhr der Manager von seinen Vorgesetzten, dass dies seine letzte Chinareise gewesen sei. Die Chi-

² Lin-Huber, M., Chinesen verstehen lernen, 2001, S. 132 (zit. nach Chen, H., Kulturschock China, 1999, S. 109)

nesen hätten zwar weiterhin ihr Interesse an dem geplanten Joint-Venture bekundet, die Verhandlungen müssten jedoch wohl wieder von vorne beginnen - mit einem anderen Firmenvertreter".³

Worum die Verhandlungen auch gehen und welchen Verlauf sie nehmen, auch hier gilt das chinesische Höflichkeitsprinzip, denn niemand soll dabei das Gesicht verlieren. Anstatt zu versuchen, mit dem Kopf durch die Wand zu gehen, ist es ratsam, zu argumentieren und immer neue Gründe vorzubringen. Durch andere Formulierung oder Nennung von Alternativen sollte man dem Partner Gelegenheit geben, ohne Gesichtsverlust zuzustimmen. Man ist deshalb gut beraten, zunächst Angebote zu unterbreiten, bei denen Änderungen noch möglich sind, um der Vorliebe der Chinesen für Kompromisse Rechnung zu tragen. Bei diesen Verhandlungsrunden setzen Chinesen auch gerne Strategeme⁴ ein.

Weitere wesentliche Unterschiede, die hier nur genannt werden sollen, liegen im Einsatz von Körpersprache, Lachen/Lächeln und Blickkontakt. Auch das Rechtsverständnis, der Stellenwert des gemeinsamen Essens und die Bedeutung von Geschenken erscheinen zunächst wie ein Buch mit sieben Siegeln.

Im soziokulturellen Niemandsland

Als ob das nicht alles schon kompliziert genug wäre, besteht die Gefahr einer so genannten „kulturellen Überanpassung“. Der Grund hierfür liegt häufig im Halbwissen. Hierzu berichtet Günthner, „dass sie während ihrer Zeit als Deutschlektorin häufig Briefe chinesischer Wissenschaftler an deutsche Professoren zur Korrektur erhielt, die nach einer einleitenden Entschuldigungsformel für die "Störung" eine Aneinanderreihung von Forderungen enthielt, wie

³ Lin-Huber, M., Chinesen verstehen lernen, 2001, S. 162 (zit. nach Harnisch, Th., Psychologie interkulturellen Handelns, in: Thomas, A., (Hrsg.), Psychologie interkulturellen Handelns, 1996, S. 126)

⁴ Strategeme als Regulierungsmechanismen und Grundmuster der Verhandlungsführungskunst

⁵ Lin-Huber, M., Chinesen verstehen lernen, 2001, S. 214 (zit. nach Günthner, S., Diskursstrategien in der interkulturellen Kommunikation: Analysen deutsch-chinesischer Gespräche, 1993, S. 84)

wir sie uns nie in dieser Art zu stellen wägen. Wenn Günthner die Briefschreiber fragte, ob sie in Chinesisch einen Brief auch in dieser Weise abfassen würden, wurde dies stets verneint. Man habe gehört, dass man im Westen viel direkter und offener miteinander umgehe. In China hingegen müsse man alles viel vorsichtiger und indirekter formulieren".⁵

Durch derartige Überanpassungen betritt man „soziokulturelles Niemandsland“. So wurde nicht bedacht, dass es auch im Abendland viele Situationen gibt, in denen man sich zurückhält und eher indirekt kommuniziert.

Eine Reise beginnt mit dem ersten Schritt

Der Weg zum besseren Verständnis anderer Kulturen beginnt mit dem Abbau von Vorurteilen und der Bereitschaft, unvoreingenommen zuzuhören und sich auf einen gegenseitigen Lernprozess einzulassen. Die Sensibilisierung auf unsere eigene kulturelle Prägung führt dazu, sich darüber bewusst zu werden, dass unser vermeintlich

„normales“ Verhalten keineswegs das „natürliche“ ist, sondern das „kulturgeprägte“, und es auch andere Möglichkeiten gibt, bestimmte Situationen wahrzunehmen und darauf zu reagieren. Dies bedeutet eine Erweiterung unseres kulturell geprägten Horizontes. Darüber hinaus ermöglicht die Kenntnis des spezifischen Kommunikationsverhaltens, der tendenziellen Regeln, Erwartungen und Verhaltensweisen einer anderen Kultur den Abbau von Missverständnissen. Damit besteht die Chance zum Aufbau tiefergehender interkultureller zwischenmenschlicher Beziehungen und erfolgreicher Wirtschaftskontakte. ■

Literatur

Granet, Marcel (1980): Das chinesische Denken - Inhalt, Form, Charakter, München: dtv-Wiss.

Lin-Huber, Margrith A. (2001): Chinesen verstehen lernen: wir - die Andern: erfolgreich kommunizieren, Bern: Huber

Pohl, Karl-Heinz (2002): Chinesische und asiatische Werte - Die chinesische Welt als zentraler Kultur- und Wirtschaftsraum Ostasiens, in: Nutzinger, Hans G. (Hrsg.), Religion, Werte und Wirtschaft - China und der Transformationsprozess in Asien, Marburg: Metropolis

Lebenslauf

Sabine Großkinsky

- ▶ Studium der Gesetzlichen Sozialversicherung (Renten-, Kranken-, Arbeitslosen- und Unfallversicherung), Abschluss als Dipl. VW (FH),
- ▶ anschließend Gruppenleiterin in der Rentenabteilung eines Trägers der Gesetzlichen Rentenversicherung;
- ▶ Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Karlsruhe (TH), Abschluss als Diplom-Volkswirtin (Dipl. rer. pol.),
- ▶ anschließend Abteilungsleiterin im Bereich Finanzen eines Versicherungsunternehmens; seit 01.03.2000 Wissenschaftliche Angestellte der Universität Karlsruhe (TH), Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Lehrstuhl für Versicherungswissenschaft.
- ▶ Besonderes Interesse an der chinesischen Kultur, Medizin und Philosophie u.a. durch regelmäßige Kontakte zu chinesischen Wissenschaftlern und Medizinern sowie Aufenthalte in der VR China an der Sportuniversität Peking, Rehabilitationsklinik in Beidaihe und Universität für Traditionelle Chinesische Medizin in Shanghai.