



Vertrauen schaffen beim gemeinsamen Essen: Wer eine solche Einladung in China ausschlägt, stößt seine Verhandlungspartner vor den Kopf.

Foto: Mauritius

Geduld zählt mehr als Effizienz

Coaching Wer in China erfolgreich sein möchte, muss manche Management-Weisheit über Bord werfen. Welche – das können Ex-Pats bei interkulturellen Trainings lernen. Der erste Lerneffekt ist meistens die Erkenntnis, wie deutsch man eigentlich ist. Von Dorothee Schöpfer

Es hätte alles perfekt sein können. Zwei Tage lang sitzen die deutschen und die chinesischen Partner am Verhandlungstisch in Peking. Tagsüber wird am Vertrag gefeilt, am Abend mündet der Arbeitstag in einem Restaurantbesuch. Am dritten Tag ist man sich so gut wie handelseinig. Der deutsche Abteilungsleiter gibt seinem dringenden Bedürfnis nach, endlich einen Knopf an die Sache zu machen. Er will die Vereinbarung am Abend noch unterschriftsreif verhandeln. „Wir könnten doch eine Pizza bestellen, statt auswärts zu essen“, schlägt er vor. Die chinesischen Gastgeber sind leicht irritiert, willigen aber ein. Die deutsche Delegation feiert den Abschluss später noch in der Hotelbar. Sie haben sich zu früh gefreut. Nein, der Vorgesetzte sei nicht einverstanden mit dem Ergebnis, das Agreement hinfällig, lautet die Hiobsbotschaft von chinesischer Seite am nächsten Morgen.

Brigitte Ott-Göbel erinnert sich noch sehr gut an dieses Fiasko, das sie vor vielen Jahren miterlebt hat. Sie war lange bei einem deutschen Autokonzern im internationalen Vertrieb tätig und hat die Strategie für das chinesische Händlernetz mit entwickelt. Heute arbeitet sie als Beraterin und systemischer Coach und gibt als China-Expertin auch interkulturelle Trainings. Eine Einladung zum Abendessen ausschlagen – das sei ein absolutes No-Go. Denn diese informellen Abende sind aus chinesischer Sicht in keiner Weise verzichtbar, sie dienen der Beziehungspflege, dem „guanxi“. „Bevor man in China miteinander ins Geschäft kommt, muss man sich kennenlernen, ein Vertrauensverhältnis aufbauen“, sagt Ott-Göbel.

Deutsche Manager, die Effizienz mit Schnelligkeit gleichsetzen, geraten in China schnell an ihre Grenzen. Einfliegen, unterschreiben, abreisen, so funktioniert das

nicht. „Wer in China erfolgreich sein will, der braucht Geduld“, so Brigitte Ott-Göbel. Was im Übrigen amerikanische Manager, die nach dem Grundsatz „time is money“ verfahren, noch mehr stresst als ihre deutschen Kollegen. Chinesische Verhandlungspartner haben grundsätzlich mehr Zeit als ihre eingeflogenen Gegenüber. Doch dem Gesprächspartner über den Mund zu fahren, wenn er vermeintlich vom Thema abkommt, das führt in China auf direktem Weg in die Sackgasse. Wenn bei einem Meeting ein Thema immer wieder angesprochen wird, obwohl dieser Punkt auf der Agenda aus deutscher Sicht schon längst abgehakt war, dann hat das nichts mit Zermürbetaktik oder mangelnder Konzentration zu tun, sondern damit, dass das chinesische Denken nicht linear verläuft, sondern sich dem Gegenstand kreisend nähert und dabei immer wieder neue Facetten zutage treten. Auch die Vorliebe für Hierarchien in China hat einen kulturellen Hintergrund: Die Lehre von Konfuzius besagt, dass jeder einen fest gefügten Platz im System hat. Die Hierarchie bestätigt dieses Gefüge.

Brigitte Ott-Göbel weiß das alles, weil sie sich mit der Philosophie genauso beschäftigt hat wie mit den Verkaufstatistiken von Lkws im Reich der Mitte. Die Faszination Chinas hat für sie seit dem ersten Aufenthalt, der noch im letzten Jahrtausend stattfand, nicht nachgelassen. Heute unterrichtet sie als Lehrbeauftragte an Universitäten in den Provinzen Shanxi und Shandong und hat jüngst ein Buch über Führen, Lehren und Lernen im modernen China geschrieben.

Solch tiefes Interesse bringt ganz bestimmt nicht jeder Ex-Pat mit, der sich mithilfe der in Stuttgart ansässigen Crossculture Academy auf einen Auslandsaufenthalt vorbereitet. 250 Trainer sind in dem Netzwerk des Weiterbildungsunternehmens vertreten, die ihre Klienten bei einem ein- oder zweitägigen Training darüber aufklären, dass ein Meeting in Russland, Frankreich, Kenia oder Japan eigenen Regeln folgt. Johannes Klemeyer ist Geschäftsführer der Crossculture Academy und weiß, dass der erste Lerneffekt bei

einem solchen interkulturellen Training darin besteht, sich über die eigenen Normen und Werte klar zu werden – und zu erkennen, wie deutsch man eigentlich ist.

„Wir sind weltweit betrachtet mit unserer extremen Sachorientierung ziemlich Exoten“, sagt Klemeyer. Statistisch betrachtet, wollen Deutsche nach drei Minuten Small Talk auf den Punkt kommen. Die Briten reden dagegen erst mal zehn Minuten lang über das Wetter oder über Sport, in Frankreich dauert das Vorgeplänkel im Schnitt 15 Minuten. In Südamerika geht es frühestens nach einer halben Stunde um das eigentliche Thema. Wer solche Statistiken kennt, verhält sich auf internationaler Ebene vermutlich höflicher und geduldiger.

Allerdings: Wer sensibilisiert ist für die Vielzahl von Fehlern, die man machen kann, ist der nicht erst recht verunsichert? „Es hilft einem erst einmal immens, wenn man weiß, wo die Fettnäpfchen lauern. Aber interkulturelle Kommunikation ist keine Mathematik und bedeutet mehr als das Wissen, ob man die Visitenkarte mit einer oder zwei Händen überreicht“, sagt Johannes Klemeyer dazu. Es brauche Offenheit und Empathie, um im Ausland erfolgreich eine Filiale aufzubauen oder ein Unternehmen zu führen. Die Klienten der Crossculture Academy sind oft IT-Experten oder Ingenieure – die erst mal lernen müssen,

dass Soft Skills wie Kommunikationsfähigkeit tatsächlich wichtig sind. Sie bekommen erst einmal ein Zitat des langjährigen IBM-Managers und Sachbuchautors Gunter Dueck vorgesetzt: „Internationale Projekte scheitern nicht an Fakten, sondern an missglückter Kommunikation.“

Interkulturelle Kompetenz ist allerdings längst nicht nur bei Ex-Pats oder viel fliegenden Managern gefragt. Wer von Deutschland aus in einem internationalen Team arbeitet, sich mit E-Mails oder in Skype-Konferenzen mit Kollegen aus Polen, Indien und Frankreich austauscht, sollte ebenfalls die Kommunikationsgepflogenheiten der Beteiligten kennen. Das kann auch mittels E-Learning-Modulen passieren, in denen auf Videoclips oder in einzelnen Artikeln besondere Situationen angesprochen werden, findet Johannes Klemeyer. Sein Unternehmen bietet jedenfalls verschiedene Systeme an, um kulturelle Missverständnisse gar nicht erst entstehen zu lassen. Damit einen die Pizza am Ende nicht teurer zu stehen kommt als die gesamte Reise.



„Bevor man in China miteinander ins Geschäft kommt, muss man ein Vertrauensverhältnis aufbauen.“

China-Expertin Brigitte Ott-Göbel über das Verhalten bei Verhandlungen



„Es hilft einem erst einmal immens, wenn man weiß, wo die Fettnäpfchen lauern.“

Johannes Klemeyer, Geschäftsführer der Crossculture Academy, über interkulturelle Trainings

BUSINESS-KNIGGE - ANDERE LÄNDER, ANDERE SITTEN

Schweden Ein bei uns als kompetent und professionell geltender Kommunikationsstil wird in Skandinavien schnell als besserwisserisch wahrgenommen. Wer dort seinen akademischen Titel auf die Visitenkarte schreibt, gilt als eitel.

Polen Wer wissen möchte, wo das Projekt steht,

sollte die Initiative ergreifen und nicht darauf warten, von polnischen Mitarbeitern darüber informiert zu werden. Es gilt die Holschuld – nicht die Bringschuld.

Mexiko Schwierigkeiten werden in Mexiko nicht gerne direkt angegangen. Die Aussage „No te preocupes“ (übersetzt heißt das: Mach dir keine Sor-

gen) kann durchaus Anlass zur Sorge geben. Kritische Themen sind oft die, die nicht sofort besprochen werden.

Arabische Golfstaaten Emotionen gehören einfach zur Kommunikation dazu. Auch wenn der Gesprächspartner heftig wird: immer gelassen und freundlich bleiben. Unterbrechungen in einem

Meeting sind völlig normal.

China Kritik sollte niemals vor Publikum, sondern nur in einem Vier-Augen-Gespräch geäußert werden, da sonst der Kritisierte sein Gesicht verliert. Auch laut zu werden und die Stimme zu erheben, ist ein Fehler, der kaum wiedergutzumachen ist. hee