

Wie offen sind Chinesen für westliche Modelle der Konfliktlösung?

Die Bedeutung sogenannter „Soft Skills“, auch Schlüsselqualifikationen genannt, ist in Deutschland in den vergangenen Jahren stark gestiegen. Wie aber ist es um dieses Bewusstsein in China bestellt? Wie wichtig werden Soft Skills in einer Kultur genommen, in der Kommunikation und Konfliktlösung auf ganz andere Art und Weise funktionieren als im Westen? Und wie werden diese Fähigkeiten vermittelt?

Immer mehr Universitäten machen hierzulande ihre Studierenden fit in den Fähigkeiten, die neben der fachlichen Expertise heute so wichtig für den beruflichen Erfolg sind: die Fähigkeit zu kommunizieren, Konflikte konstruktiv zu lösen, Projektergebnisse gekonnt zu präsentieren, sich selbst professionell zu managen. Bereiten sich Manager mithilfe interkultureller Trainings auf einen Auslandseinsatz in China vor, lernen sie die Unterschiede zwischen den beiden Kulturen kennen. Sie erfahren, dass in China nicht wie in Deutschland direkt, sondern indirekt kommuniziert wird. Dass ein „Ja“ auf eine Frage nicht immer ein „Ja“ bedeutet und dass ein klares Nein auf die Frage, ob das Gegenüber das Gesagte verstanden hat, nicht zu erwarten ist. Sie lernen, dass Chinesen Konflikte im persönlichen Bereich nicht – wie wir es in Deutschland gewohnt sind – ansprechen, sondern dies eher vermeiden. Die Designerin Yang Liu (刘扬) hat das in ihrem Bestseller „Ost trifft West“ (东西相遇) treffend illustriert: Ein Problem liegt da – der westliche Mensch geht schnurstracks darauf zu, der Mensch aus dem Osten macht einen großen Bogen drum herum.

Die Bedeutung des Gesichtsverlusts wird in interkulturellen Schulungen und Ratgebern ebenfalls ausführlich behandelt. Andere nicht offen kritisieren, kritische Rückmeldungen positiv verpacken und nur unter vier Augen aussprechen, nicht laut und aggressiv werden, das alles sind Ratschläge, die der Manager im Gepäck nach China hat. Aber gilt das alles noch so unverändert? Findet nicht eine rasante Entwicklung



Foto: Jonathan Kos-Read, Lizenz: CC BY-ND 2.0 via flickr

in der chinesischen Gesellschaft statt, die nicht nur die Werte und Einstellungen, sondern insbesondere das Verhalten junger Menschen verändert? In den vergangenen 20 Jahren, in denen ich regelmäßig mit der jüngeren Generation in Trainings und Vorlesungen an mehreren Universitäten Chinas gearbeitet habe, wurde ich Zeuge dieser Veränderungen. Von meinen Eindrücken will ich hier berichten.

Unterschiede zwischen den Generationen

Wie so oft gibt es in China kein Schwarz-Weiß, kein Entweder-Oder, sondern viele Grau- und Zwischentöne. Die oben beschriebenen kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und China und die daraus resultierenden Verhaltensweisen bestehen noch, aber eben nur für einen Teil der chinesischen Gesellschaft. Sie gelten insbesondere für die Generation der über 40-Jährigen, deren Erziehung und Studium noch von den Auswirkungen der Kulturrevolution unter Mao Zedong geprägt war. In jener entbehrensreichen Zeit gab es die Aufforderung zu kritisieren, für jene, die das taten, hatte das jedoch schlimme Folgen. Deshalb ist kritisches Feedback oder das offene Ansprechen von Problemen für diese Generation eher schwierig. Zudem hatte diese Generation in ihrem beruflichen Werdegang nur in Ausnahmefällen Berührungspunkte mit dem Ausland oder mit westlichen Unternehmen. Wer in der Wirtschaft tätig war, arbeitete in der Regel in einem staatlichen Unternehmen.

Ganz anders die junge Generation Zwanzig-Plus. Deren Vertreter sind in einer Zeit des wachsenden Wohlstands aufgewachsen, mit Eltern, die sich etwas leisten können: ein westliches Auto, Reisen ins Ausland etc. Ihr Kommunikationsverhalten ist – ähnlich wie das ihrer Altersgenossen im Westen – stark vom Internet und den sozialen Medien geprägt. Ihre Stellung als Einzelkind beziehungsweise einziges Enkelkind macht aus ihnen nicht selten verwöhnte und anspruchsvolle Persönlichkeiten.

Wie steht es nun um die Offenheit gegenüber unseren westlichen Modellen der Kommunikation und Konfliktlösung? Meine Studenten der Betriebswirtschaftslehre, die ich in Human Resources und Soft Skills unterrichte, sind für diese Modelle ausgesprochen aufgeschlossen und interessiert. Für die Vermittlung von Wissen in China – ob im Training oder an der Hochschule – ist es generell vorteilhaft, mit Modellen zu arbeiten. Aufgrund des stark bildhaften Charakters der Sprache und der noch immer vorherrschenden Lernmethode des Auswendiglernens bleiben grafisch dargestellte Modelle wie das Sender-Empfänger-Modell oder das Vier-Ohren-Modell von Schulz von Thun gut im Gedächtnis der Studierenden. Dass Soft Skills wichtig sind, stellen sie generell nicht mehr in Frage. Für sie ist klar, dass es für eine berufliche Karriere entscheidend ist, ob man Gespräche gut führen, auf seinen Gesprächspartner eingehen und eine ansprechende Powerpoint-Präsentation entwickeln kann. Die große Bedeutung von Feedback wird von ihnen verstanden und deshalb fordern sie Feedback auch ein.

Frage ich meine Studenten in Deutschland nach einer charismatischen Person, die sich gut auf einer Bühne präsentieren kann, fallen Namen wie Steve Jobs oder Elon Musk. Stelle ich die gleiche Frage meinen chinesischen Studierenden, kommt als erste Antwort: Ma Yun – also Jack Ma –, der Firmengründer und CEO von Alibaba. Er ist das Idol der jun-

gen Menschen, seine Karriere vom Englischlehrer in Hangzhou zur globalen Unternehmerpersönlichkeit, die sich politisch und sozial engagiert, gilt als vorbildlich. Sie wollen sein wie Jack Ma und so wie er kontinuierlich und mit einer hohen Selbstmotivation an sich arbeiten. Soweit also die Theorie.

Theorie und Praxis – zwei Seiten einer Medaille

Die Praxis der Umsetzung der gelernten Modelle ist die andere Seite der Medaille. Hier erlebe ich als Dozentin und Trainee eine große Bandbreite der Verhaltensweisen. Immer noch ist es schwierig, die große Masse der Studenten zu aktivieren, in einen Dialog zu kommen und mit interaktiven didaktischen Methoden wie Rollenspiel oder Übungen zu arbeiten. Viele Studierende sind scheu und geben keine Antwort, wenn sie gefragt werden. Sie versuchen, sich in der Menge zu verstecken. Andere wiederum sind sehr aktiv dabei, denken mit und weiter und trauen sich, vor der Gruppe Fragen zu stellen oder Antworten zu geben. Nicht unterschätzt werden darf die Vorbildfunktion, die diese stärker extrovertierten Studenten auf ihre Kommilitonen haben. Ich habe es mehrmals erlebt, dass nach einer Präsentation einiger „mutiger“ Studierender andere Kollegen sagten, dass sie dieser Auftritt inspiriert habe und sie sich beim nächsten Mal dies ebenfalls zutrauen würden. Zudem hat die Rolle des Dozenten, also des Lehrers, eine nicht zu unterschätzende Vorbildfunktion. So wie der Chef oder die Chefin in China nicht nur ein Manager, sondern ein menschliches Vorbild ist, dessen Privatleben die Mitarbeiter interessiert und von dem sie erwarten, dass er an dem ihren Anteil nimmt. Die Studierenden registrieren auch aufmerksam, wie sich die Dozentin kleidet, ob sie sich schminkt und was sie Persönliches über sich erzählt.

Insgesamt fallen alle Bemühungen, Soft Skills in China zu vermitteln, bei den meisten jüngeren Menschen auf fruchtbaren Boden. Sie sehen die Vorteile einer offenen Unternehmenskultur, die es den Mitarbeitern erlaubt, ihre Persönlichkeit zu entfalten und etwas zu lernen. Den Auslandsaufenthalt – unsere Studierenden verbringen ihr fünftes und sechstes Semester des Bachelor-Studiums in Deutschland – sehen sie als Chance zur Weiterentwicklung und Abnabelung von einem vielfach autoritären Elternhaus. Und egal ob sie am Ende in Deutschland bleiben – was für eine kleine Gruppe gilt – oder nach Bachelor- oder Masterabschluss nach China zurückgehen: Das Investment in ihre weichen Fähigkeiten ist eine Saat, die aufgehen wird.

Brigitte Ott-Göbel

ist Diplom-Betriebswirtin, Beraterin, Trainerin, systemischer Coach und Lehrbeauftragte an der privaten FOM-Hochschule in Deutschland und China. Ihr Buch „Vom Drachen zum Panda“ ist im Frühjahr 2015 erschienen.

www.ott-goebel-consulting.com