

Damit die Chemie stimmt ...Wissenswertes zum Chinaengagement (3)

## **Interkulturelles Management - nur ein Schlagwort? Minimalanforderungen an eine sinnvolle Vorbereitung auf China**

Warum dann doch alles schiefgegangen war, konnte sich niemand erklären. Die Reise war gut verlaufen, der Empfang freundlich. Man hatte keine Sehenswürdigkeit ausgelassen in der „Nördlichen Hauptstadt“ Beijing; das Essen war ungewohnt, aber hervorragend. Um Geld zu sparen, war man auf das Angebot der Chinesen, einen Dolmetscher zu stellen, eingegangen. Er war nicht besonders gut, aber ausreichend. Als Techniker verstand man sich auch so, ein paar Zeichnungen sagten ohnehin mehr als viele Worte. Und jetzt das: seit Wochen keine Nachricht, nicht einmal ein Fax. Eigene Briefe wurden nicht beantwortet, ein wichtiger Termin für eine Messe war bereits gefährdet. Der deutsche Exportleiter war ratlos.

Ob kulturspezifisch vorbereitende Seminare wirklich helfen, war lange Zeit in Managerkreisen umstritten. Von vielen wurden sie als Zeitverschwendung und Geldmacherei abgetan. Langsam ändert sich allerdings diese Einstellung; zunehmend erkennen deutsche Firmen, daß gerade für ein Chinaengagement eine gründliche Beschäftigung mit den Problemen vor Ort für die betroffenen Mitarbeiter eine unverzichtbare Ausgangsbasis darstellt. Der (auch nicht immer) übliche look-and-see-Trip reicht bei weitem nicht aus. So gewinnt einerseits die Einstellung von Bewerbern mit landeskundlichen Kenntnissen (wie sie das in Deutschland einzigartige Ostasieninstitut der Hochschule für Wirtschaft in Ludwigshafen ausbildet) an Bedeutung, andererseits wird verstärkt darüber nachgedacht, wie eine sinnvolle Schulung der eigenen Mitarbeiter aussehen sollte.

Das Grundwissen, das man als Mitteleuropäer über benachbarte Länder hat, fehlt für China fast völlig. Größe (9,6 Mio. qkm), Einwohnerzahl (ca. 1,4 Mrd.), wichtige Städte (Beijing, Shanghai, Guangzhou) etc. mögen noch bekannt sein, aber regionale Unterschiede, Einkommensentwicklung, Kaufkraft, Investitionsmöglichkeiten oder relevante Faktoren bei der Standortsuche sind nicht nur nicht bekannt, häufig ist nicht einmal das Wissen über potentielle Informationsquellen vorhanden. Eine chinaspezifische Schulung (und kein Seminar über mehrere ostasiatische Länder gleichzeitig!) sollte neben allgemeinen geographischen und landeskundlichen Themen also zunächst auch vermitteln, wie Wissen selbst erschlossen werden kann, ohne daß man wieder beim Seminarleiter anrufen muß. Neben zahlreichen Hochschulen gibt es Einrichtungen wie den Ostasiatischen Verein (OAV) in Hamburg, das Institut für Asienkunde (ebenfalls HH), die Bundesstelle für Außenhandelsinformationen (BfAI) in Köln, lokale IHK etc. Oben erwähntes Ostasieninstitut in Ludwigshafen verfügt nicht nur über die wohl beste wirtschaftswissenschaftliche Bibliothek zum Thema China, sondern stellt mit den dort gesammelten Informationen auch einen hervorragenden Ausgangspunkt für die Wissensbeschaffung dar. In China selbst sind stellvertretend die Handelsförderungsstelle der Deutschen Botschaft in Beijing wie auch beispielsweise das German Centre in Shanghai zu nennen. Also: Ein Seminar darf sich nicht selbst genügen, sondern muß auch die Möglichkeit der Weiterbildung beinhalten.

Ein bißchen Grundwissen über die Sprache sollte schon sein. Sie sollen nicht Ihren Dolmetscher ablösen, aber doch erkennen können, ob er gut ist. Das kann man durch einfache Tricks zumindest versuchen auszuloten. Darüber hinaus reicht das leidlich bekannte „gan bei!“ (Zum Wohl!) nicht aus; „ni hao“ (Guten Tag) und „xie xie“ (Danke), „qing“ (bitte...) und „zai jian“ (Auf Wiedersehen) können nicht schaden. Bleibt man länger in China, so ist das Erlernen ganzer Sätze entgegen der landläufigen Meinung durchaus möglich und sogar dringend angeraten. Einfach ein Zeichen von goodwill. Apropos Sprache: Wer kann mir in Deutschland technische Übersetzungen anfertigen? Wie steht es mit Visitenkarten, Katalogen, Prospekten? Kann man chinesischen Layoutsatz oder Filmerstellung auch hier durchführen lassen? All dies ist von Interesse und sollte kompetent dargestellt werden.

Nun weiß man also, wo China liegt und warum, kann die Volksrepublik von der Republik unterscheiden, kann die Situation Hongkongs kompetenter beurteilen als bisher, weiß, daß Sprache und Mentalität in China sich regional ebenso unterscheiden wie in Europa (analog zur ja vergleichbaren Ausdehnung). „Den“ Chinesen gibt es ebenso wenig wie „den“ Europäer; für die Standortwahl ist dies relevant wie auch für die Personalentscheidungen. Weiter: Infrastruktur, Energie, Arbeitslosigkeit, um nur einige der wichtigsten Probleme Chinas zu nennen, müssen in Seminaren thematisiert werden. Auch dies für einen Manager als Information wichtiger als stundenlange Rollenspiele, die viel Zeit kosten, oft aber den gewünschten „Aha-Effekt“ vermissen lassen.

Auch Hinweise zur Anfertigung von Marktstudien etc. unter Berücksichtigung chinaspezifischer Problematiken sind gerade für mittelständische Teilnehmer, die sich einen Flop ihres Chinaengagements nicht leisten können, von großer Bedeutung. Wo kann ich eine Studie in Auftrag geben? Gibt es in China so etwa sie „due diligence“, also quasi eine Verifizierung der mir angebotenen Daten? Lohnen sich kurze

Inforeisen nach China oder Messebesuche?

Und die Kultur? Gesicht, Harmonie, gar die vielzitierten Beziehungen („guanxi“)? Natürlich auch. Aber im richtigen Kontext, d.h. die raschen Veränderungen, die die chinesische Gesellschaft derzeit erfährt, sind hervorzuheben. Ein junger, westlich ausgebildeter Manager aus Guangzhou („Kanton“) wird anders reagieren als ein älterer Kader aus dem Nordosten. Wichtig daher Verhaltensnormen, Benehmen nicht nur während der Geschäftstermine, sondern auch danach, Umgang mit den Geschäftspartnern in China, aber auch in Deutschland. Verhandlungstaktiken. Aber differenziert.

Ein tatsächlich derart gestaltetes Kulturseminar wird nicht in den Verdacht geraten, zu theorielastig auszufallen, ein Problem vieler derartiger Veranstaltungen. Es sollte mindestens einen Tag, besser natürlich zwei dauern. Der Preis ist zwar häufig das primäre Auswahlkriterium, sagt aber bekanntlich über die Qualität nichts aus. Eher schon der Referent, über den man sich auch Informationen einholen kann.

Warum die obige Firma nun keinerlei Nachricht mehr aus China erhielt? Auch hier wäre es zu einfach, nur kulturelle Gründe (unbeabsichtigter Gesichtverlust etc.) anzuführen; vielleicht ist der ehemals zuständige und hofierte Mann ja einfach nicht mehr in der Firma. Arbeitsplatzwechsel aus Karrieregründen geschehen immer häufiger.

Die Teilnahme an einem Kulturseminar, das, wie oben ausgeführt, nicht nur konfuzianische Weisheiten, sondern tatsächlich praxisrelevante Faktoren vermittelt, ist als Baustein innerhalb einer Vorbereitung auf einen Chinaaufenthalt garnicht zu überschätzen. Bedenkt man die durch Fehlverhalten, Kulturschock oder Frust am Arbeitsplatz in China der Firma entstehenden Kosten (vorzeitige Rückkehr, familiäre Probleme, Verlängerung oder Abbruch von Verhandlungen), so fällt ein Seminar als Vorbereitung zwar finanziell nicht ins Gewicht, kann aber mit Sicherheit viel zu einem besseren Verständnis der Situation vor Ort beitragen. Natürlich kann man in ein oder zwei Tagen nicht viel lernen über ein Land von der Ausdehnung und Vielfalt Chinas - aber ein erster Einstieg ist es. Einige deutsche Unternehmen haben dies erkannt und wie ein großer Automobilkonzern kulturelle Vorbereitung sogar zur Pflicht erklärt. Bundespräsident Herzog wurde bei seinem Besuch im Herbst 1996 in China von der deutschen Kaufmannschaft auf die schlechte Vorbereitung der nach China entsandten angesprochen. Ihr Unternehmen sollte sich da zukünftig nicht mehr angesprochen fühlen.