

Schattenboxen

WIDERSTAND - IN CHINA OFT UNSICHTBAR

Wer an Widerstand in China denkt, dem fällt das Bild des Mannes ein, der am 4. Juni 1989 auf dem Platz des Himmlischen Friedens in Peking allein vor einem Panzer stand und die Welt in Atem hielt. Deutschland und China sind seit jenem Tag sehr unterschiedliche Wege gegangen. Mehr als zweieinhalb Jahrzehnte nach dem Mauerfall und der Niederschlagung der Demokratiebewegung Chinas sieht man auch in vielen Bereichen des unternehmerischen Handelns weiterhin deutliche Unterschiede.

China, das Paradies für Unternehmen?

Manager internationaler Unternehmen, die begeistert von in kürzester Zeit realisierten Großprojekten berichten, konnte man in China jahrelang häufig treffen: Dass es keine Bürgerinitiativen gebe und die Zusammenarbeit generell viel reibungsloser funktioniere, speziell, wenn man durch »guanxi« (Chinesisch für »Beziehungen«) die Entscheidungen gleich ganz oben treffen könne. Falls es jemals wirklich so einfach war, so ist diese Ära definitiv vorbei. Unter dem Druck von Gemeinden und Behörden werden heute Werke geschlossen, auch gerne einmal über Nacht. Ausländische Investoren haben oft den Eindruck, dass sie mit größeren Widerständen kämpfen müssen als chinesische Unternehmen. Viel schwerwiegender ist allerdings, dass in China Gegner und ihre Strategien oftmals nicht deutlich erkennbar sind. Die Klärung der Sachverhalte, die Recherche der beteiligten Stakeholder und die daraus resultierende Definition der unternehmerischen Optionen sind somit meist eine sehr komplexe Aufgabe, bei der ausländische Unternehmen oft auf Hilfe und Unterstützung angewiesen sind.

Klare Ordnung und Harmonie

Blicke ich heute, nach eineinhalb Jahrzehnten als Beraterin in China, morgens aus meinem Peking Büro auf den Hof der angrenzenden Schule, so sehe ich nicht nur eine klar strukturierte Fläche, sondern auch, warum China so tickt, wie es tickt: Auf den Boden des Schulhofs sind Hunderte weiße Punkte gemalt. In einem exakten Muster überziehen sie den rechteckigen Bereich zwischen den Gebäuden. Nach einem immer wiederkehrenden Ritual verteilen sich alle Schüler jeden Morgen zur gleichen Zeit auf diesen Punkten, lauschen der Nationalhymne, machen zu schallender Musik Gymnastik und verschwinden nach genau 30 Minuten wieder im Gebäude. Fast alle diese Kinder sind Einzelkinder, ihnen wird zu Hause von den Eltern und Großeltern fast jeder Wunsch erfüllt. Viele entwickeln sich daher zu einem »Little Emperor«, dem

»kleinen Herrscher« der Familie. Aber hier auf dem Schulhof stehen sie nun in Reih und Glied und tun genau das, was man ihnen sagt - und dies sogar im Gleichtakt.

Eine Erklärung dafür liefert der vor über 2.500 Jahren lebende Philosoph Konfuzius, dessen zentrales Thema die menschliche Ordnung war und dessen Lehre die chinesische Gesellschaft zutiefst geprägt hat. Konfuzius definierte ein Harmonieideal, welches durch klare Ordnungsstrukturen zu erzielen sei.

Achtsamkeit und gesunder Menschenverstand

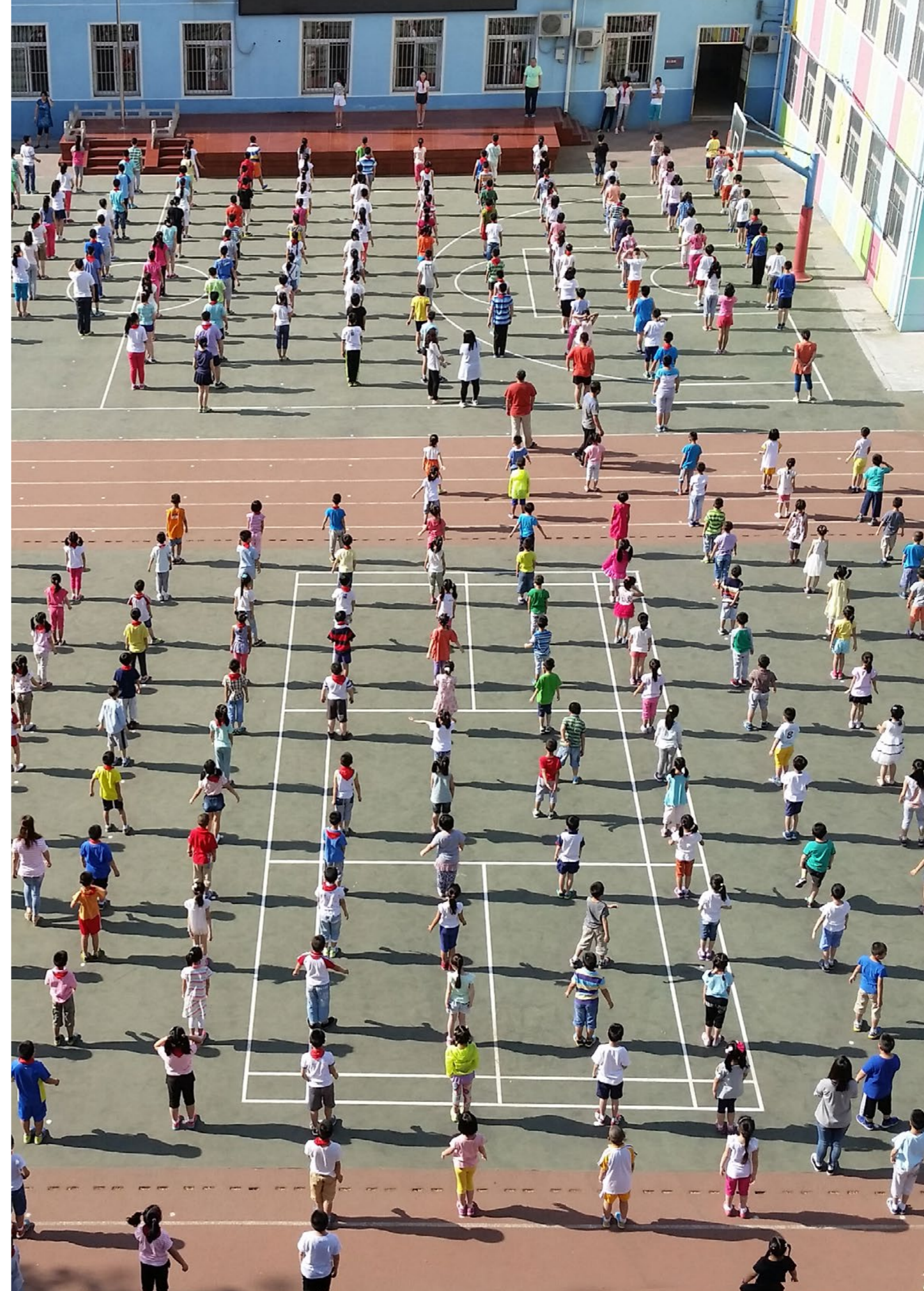
Genauso wenig, wie man davon ausgehen kann, dass alle Schüler und Schülerinnen morgens auf dem Schulhof gerne oder gar begeistert an den Übungen teilnehmen, genauso wenig kann ein Manager in China davon ausgehen, dass er viele loyale Mitarbeiter hat, weil er in Meetings keinen Widerspruch erhält. Im Schnitt ist in China die Mitarbeiterfluktuation deutlich höher als in Deutschland. Nicht selten erhält man eine Kündigung mit einer gesundheitlichen oder familiären Begründung. Gelegentlich kommt ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin auch einfach gar nicht mehr, ohne eine offizielle Kündigung, denn die wahren Gründe könnten die Harmonie stören.

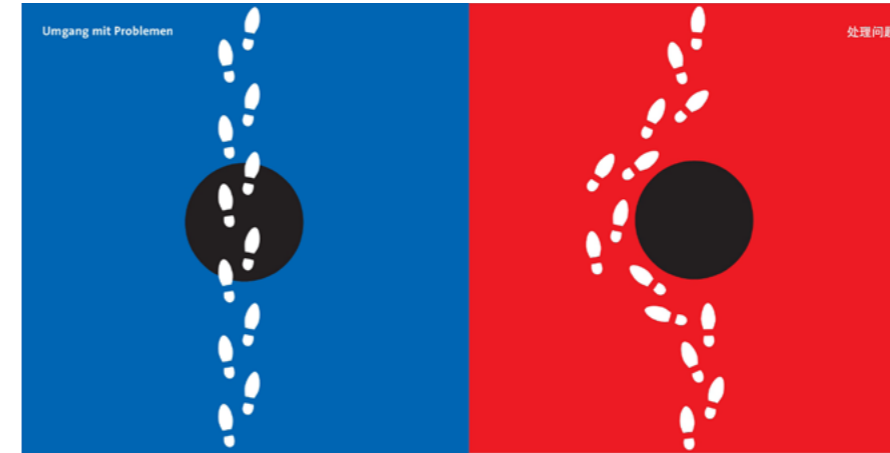
Beim Leiten von Projekten und Strukturen und insbesondere bei der Mitarbeiterführung ist es daher sehr wichtig, einen »guten Draht« zu den Kollegen und Kolleginnen aufzubauen. Denn nur wer aufmerksam ist und mit einer großen Portion gesundem Menschenverstand erkennen kann, welcher Kollege, welche Kollegin mit welchen Intentionen agiert, kann darauf reagieren und aktiv steuern.

Konfliktkultur - was ist das?

Weil für gebildete Chinesen die Wahrung der Harmonie ein stetiger, aber gleichermaßen unsichtbarer Begleiter ist, kommt ihre Art des Umgangs mit Konflikten aus deutscher Sicht oftmals einer Konfliktvermeidung gleich.

Bilder Seite 29 und 30: Schüler in Peking beim täglichen Morgenappell, wo sie auf festgelegten Punkten stehen, wichtigen Ansagen lauschen und gemeinsam im Takt Gymnastik machen.





Umgang mit Problemen in Deutschland (blau) und in China (rot), Piktogramme von Yang Liu aus ihrem Buch »Ost trifft West«

Zum Frühlingsfest reisen beispielsweise jedes Jahr viele junge Singles aus den großen Metropolen zu ihren Eltern – und damit zu den traditionellen Regeln der Familien. Frauen, die mit 30 nicht verheiratet sind, gelten dort als 剩女; shèng nǚ; »übrig gebliebene Frauen«. Immer mehr gut ausgebildete und beruflich erfolgreiche Frauen widersetzen sich diesem traditionellen Zwang und mieten sich kurzerhand einen Partner, um vor den Eltern das Gesicht zu wahren: »Rent a Boyfriend« bzw. »Rent a Husband« hat zum Frühlingsfest Hochkonjunktur. Keiner soll Schaden nehmen, jeder soll das bekommen, was er sich wünscht; damit ist ein harmonisches Gleichgewicht erzielt. So gibt es das konfuzianische Ideal vor – seine zeitgenössische Interpretation ist nur außerhalb Chinas überraschend.

Eine eigene Idee - was sagt der Chef wohl dazu?

Der unternehmerische Alltag in China ist aber wie überall auf der Welt davon geprägt, im Wettbewerb zu bestehen. Die Innovationskraft der gesamten Volkswirtschaft hängt letztlich davon ab, dass Probleme effizient gelöst werden. Wenn man sich vor Augen führt, dass in China das Wort für »Frage« und »Problem« exakt das gleiche ist, schwant einem vielleicht, dass auch der Umgang mit Problemen meist anders ist als in Europa: Oft werden sie nicht adressiert, sondern umschifft. Genau hier liegt eine der Hauptherausforderungen in der Volksrepublik China: intelligente und gut ausgebildete Chinesen dafür zu begeistern, sich nicht nur auf den ihnen vorgegebenen »Punkt« zu stellen und dort die vorgeturnten Übungen zu absolvieren. Im Gegenteil, die chinesische Regierung und viele Unternehmen erwarten Innovationen. Das erfordert jedoch den Mut, einen anderen Weg einzuschlagen und dies eigenverantwortlich zu tun. Letzteres wiederum haben nur sehr wenige Chinesen

und Chinesinnen gelernt. Die Kraft, ihren inneren Widerstand zu überwinden und somit auch einen Konflikt zu riskieren, haben nicht viele. Diejenigen, die darüber verfügen, scheitern nicht selten daran, dass in den hierarchischen Strukturen von Unternehmen und Behörden die Idee einer »punktgenauen« Ein- und Unter-Ordnung länger lebt als der derzeitige Fünfjahresplan mit seinen innovationsfokussierten Zielen.

对抗, 反抗, 抵抗, Widerstand auf Chinesisch - immer mit negativem Beigeschmack

Betrachtet man, welche Möglichkeiten die chinesische Sprache bereithält, um den Begriff »Widerstand« zum Ausdruck zu bringen, so fällt auf, dass dabei stets eine negative Bedeutung mitschwingt – ganz im Gegensatz zu Begriffen wie »resistance« im Englischen oder »résistance« im Französischen. Das Chinesische bietet eine Bandbreite an Formulierungen, die jeweils aus zwei Schriftzeichen zusammengesetzt sind – ein Wortbestandteil bedeutet dabei stets »Kampf« oder »Abwehr«. Der positive Aspekt des »Anders-Denkens« und die Vorstellung, dass dieses »Anders-Denken« sogar besser sein könnte, ist den meisten Chinesen fremd.

Hinzu kommt, dass Widerstand in China wie beim Schattenboxen (Tai-Chi) unsichtbar bleibt, auch wenn er vorhanden ist. Viele verfolgen ihre eigenen Ziele, ohne diese jedoch unbedingt bekannt zu geben. Bevor man also in China »Widerstand« sinnvoll managen kann, stellt sich immer zuerst die Frage: Wer verfolgt welche Interessen und wie kann man einen gemeinsamen Nenner finden? Generell muss man sich als westlicher Manager in China von einigen klassisch westlichen Vorstellungen befreien und überaus achtsam agieren. Eine große Portion gesunder Menschenverstand ist dabei eine sehr gute Grundlage.



Marianne Friese (*1962) ist seit 2001 als Beraterin und Unternehmerin in China – seit 2005 mit der *Marianne Friese Consulting GmbH*. Die diplomierte Wirtschaftsingenieurin (FH) und Kommunikationsexpertin (M. A. Californian State Univ.) ist für viele Unternehmen aus Europa aktiv. Aufgrund ihrer langjährigen Management-Erfahrung in China, Europa und den USA ist sie als Business-Coach und Strategieberaterin gefragt; auch Marken- und Kommunikationslösungen gehören zu ihrer Expertise.

www.m-f-consulting.com