

manager-magazin.de, 08. Juli 2008, 08:49 Uhr

<http://www.manager-magazin.de/koepfe/business-knigge/0,2828,563863,00.html>

CHINA - KNIGGE

Kommunizieren mit Konfuzius

Von Sylvia Lott

Nach einem geschäftlichen Gespräch mit einem Chinesen ist oft unklar, was genau eigentlich gesagt und vor allem gemeint wurde. Der Grund: Vage Äußerungen zeugen von Klugheit, weil man so besser sein Gesicht wahren kann. manager-magazin.de sagt, wie Sie die indirekten Signale Ihrer Verhandlungspartner richtig deuten.

Hamburg - Streichen Sie die Wörter "ja, aber!" und "doch!" aus Ihrem Wortschatz, wenn Sie mit Chinesen kommunizieren. Wenn in Gesprächen einer auf seinem Standpunkt beharrt statt sich auf einen Konsens á la "Eigentlich meinen wir ja alle das Gleiche" zu einigen, wirkt sein Verhalten peinlich.

Gefällt Ihnen das?

Nin dui ta manyi ma?

您对它
满意吗?

Jemand unverhohlen zu korrigieren, ihm gar deutlich zu widersprechen, ist eine Beleidigung für ihn und seine Gruppe. Ein offizieller Ratgeber des französischen Tourismusministeriums und des Fremdenverkehrsbüros Maison de la France über "Chinesische Touristen - wie man sie am besten willkommen heißt" sorgte Anfang 2007 für Aufregung. Darin wurde geraten, Gespräche über "die Ereignisse auf dem Platz des Himmlischen Friedens oder strategische Fragen zu Taiwan oder Tibet" zu vermeiden. Das führte zu einem innerkulturellen Missverständnis (sowas gibt's ja schließlich auch): Menschenrechtsorganisationen in Frankreich protestierten voller Empörung, das Außenministerium distanzierte sich daraufhin von der Broschüre. Dabei sollte überhaupt nicht dazu aufgefordert

werden, Probleme totzuschweigen. Und dieser Eindruck soll auch hier nicht erweckt werden.

Es gibt in China Probleme von A wie Aids bis Z wie Zensur, es gibt Menschenrechtsverletzungen, unwürdige Lebensbedingungen von (Fabrik-)Arbeitskräften, schamlosen Ideenklau, Korruption, Rechtsunsicherheit oder unverantwortliche Umweltverschmutzung.

Die Leser sollten nur dafür sensibilisiert werden, dass unsere westliche Art, offen Kritik zu üben, bei Chinesen falsch ankommt und dazu führt, dass sie "dichtmachen". Aber es verhält sich ja nicht so, dass sie alles toll finden. Wichtig für einen aufrichtigen Dialog ist es, sein Gespür für die chinesische Kunst des Kritikübens zu verfeinern. Sie flüstert zuweilen so sehr durch die Blume, dass es für uns fast wie eine Entschuldigung klingt ("Sicher ist es mein Fehler, dass...").

Wenn jemand seinen Job nicht gut gemacht hat, sagt man: "Er hat sicher sehr viel zu tun." Vernichtend gemeint sein kann auch übertriebenes Lob, wenn es haarscharf neben dem liegt, was heftige Kritik verdient hätte: "Wie gefiel Ihnen das Lokal?" "Oh, es liegt wirklich sehr verkehrsgünstig."

"Ich bin nur ein Stümper"



Sylvia Lott arbeitet als Journalistin in Hamburg. Ihr Gastbeitrag für manager-magazin.de ist ein Auszug aus dem Buch "Vom Umgang mit chinesischen Geschäftsleuten".

Sylvia Lott: "Vom

Zur chinesischen Höflichkeit gehört ferner ein asiatisches Fishing for Compliments, ungefähr in dieser Art: "Ich bin ganz schlecht vorbereitet, ich bin nur ein Stümper auf meinem Gebiet, Sie allein sind die Fachleute." Darauf darf man nicht ernsthaft eingehen. Also auf keinen Fall erwidern: "Och, halb so wild, das kriegen wir schon trotzdem irgendwie hin."

Umgang mit chinesischen Geschäftsleuten";
DIHK, 124 Seiten, 17,50 Euro.

➔ [Buch bestellen](#)



© Getty Images

Konfuzius sagt: Die Natur der Menschen lässt sie einander nah sein, doch die Gebräuche halten sie voneinander fern.

Aber Konfuzius sagt auch: Das Entscheidende am Wissen ist, dass man es beherrzigt und anwendet.

Sondern man rühmt nun wortreich Ausrüstung, Wissen und Renommée des Experten und erniedrigt sich selbst zum Stümper. So bleibt die Welt in Balance. Wenn Sie für eine Präsentation Applaus bekommen, dann geben Sie ihn bitte an das Auditorium zurück - sagen Sie nicht freudestrahlend: "Vielen Dank". Das wäre zu arrogant. Selbst der Staatschef klatscht höflich, wenn er Standing Ovationen erhält. Der renommierte Südtiroler Fotograf Udo Bernhart, der unter anderem einen Bildband über "Peking mit dem Fahrrad" gemacht hat, erzählte von einem Dinner mit einem chinesischen Minister.

Es gab gefüllte Teigtaschen, die man mit Stäbchen und in mehreren Bissen verzehrte. Dabei passierte Udo Bernhart ein Missgeschick: Aus seiner angebissenen Teigtasche zischte ein Fettstrahl direkt auf die Krawatte des Ministers. Der Fotograf entschuldigte sich tausendmal: "Ich wäre am liebsten im Erdboden versunken." Es war ihm sehr peinlich. Der Minister wiegelte großzügig ab.

Zehn Minuten später traf Udo Bernhart beziehungsweise seinen besten Anzug ein gezielter Fettspritzer aus des Ministers Teigtasche. Ein Akt reiner Höflichkeit. Der Chinese wollte, dass seinem Gegenüber der Fauxpas weniger peinlich sein sollte, weil so etwas ja selbst einem erfahrenen Mann wie ihm passieren konnte - das

Gleichgewicht war wieder hergestellt.

Und was die nonverbale Kommunikation betrifft: Langes In-die-Augen-Sehen gilt unter Chinesen als Provokation. Es ist also taktvoll, den Blickkontakt häufiger zu unterbrechen. Wenn einer Sie bei der Begrüßung nicht offen anblickt, zeigt das nicht etwa Desinteresse, sondern Achtung. Er senkt höflich den Blick.

Da wir gewohnt sind, solche Details mehr unbewusst zu registrieren, kann es sein, dass wir hinterher "nur so ein Gefühl" haben, mit dem anderen könnte was nicht stimmen, der spielt mit falschen Karten, hat was zu verbergen. Der Chinese empfindet auch Unbehagen: Wieso glotzt der so unverschämt, wer weiß, wie anmaßend dieser Ausländer noch in anderen Bereichen auftreten mag.

Das macht nichts!

Mei guanxi!

没关系!

Das Geheimnis langer Fingernägel

So entsteht Misstrauen. Obwohl beide Seiten offen und freundlich aufeinander zugehen wollten. Da Sie vermutlich einen Dolmetscher haben und kein Mandarin verstehen, ist es um so wichtiger, dass Sie selbst wenigstens die andere Körpersprache studieren und richtig deuten können. Denn sie geht direkt über unser Gefühl, spielt in die Intuition hinein, die gute Geschäftsleute bei Entscheidungen immer mit berücksichtigen.

Die sogenannte "Comfort Zone", der Körperabstand zwischen Menschen, bei dem man sich noch wohl fühlt, darf für Chinesen geringer ausfallen als Nordeuropäer es gewohnt sind. Doch beim

lächeln

Small Talk meiden sie Körperkontakt, wie auf die Schulter klopfen oder am Arm packen.

weixiao

Grundsätzlich darf man Chinesen nicht auf den Kopf fassen. Sie mögen es auch nicht, wenn sie zur Begrüßung umarmt oder auf die Wange geküsst werden - das ist erschreckend intim. Mit den Fingern schnipsen, Pfeifen oder mit den Schuhsohlen auf den Gesprächspartner zeigen, finden Chinesen ungehobelt.



Füße halten sie für den schmutzigsten Körperteil. Deshalb sitzen Chinesen meist gerade mit beiden Sohlen fest auf dem Boden. Wenn man in China jemand herbeiwinken möchte, hebt man die Hand und bewegt die Finger runter wie beim Winkewinke. Will man auf etwas zeigen, nimmt man nicht den Zeigefinger, sondern weist mit der ganzen Hand darauf. Ein langer Fingernagel übrigens signalisiert, dass man nicht körperlich arbeiten muss. Heftige Gefühlsregungen sollte man nicht zeigen, denn nur einfaches Volk ist unbeherrscht.

Lebendige Mimik, raumgreifende Gestik, spontan voller Begeisterung Einfälle kundtun, gar einen Redenden unterbrechen - bloß nicht, bitte unterdrücken! Chinesen würden Würde vorziehen. Alles in Maßen, mit persönlicher Zurückhaltung. Man belästigt die Gemeinschaft, die wichtiger ist als der Einzelne, nicht mit seinen privaten anstrengenden Gefühlen. Deshalb bemühen Chinesen sich um eine neutrale, eher ausdruckslose Miene. Oder sie lächeln.

Chinesen lächeln, wie jeder Mensch, aus lauter Freundlichkeit. Sie lächeln, um sich nicht in die Karten gucken zu lassen. Sie lächeln ausdauernd, um zu demonstrieren, dass alles in Ordnung und unter Kontrolle ist. Oft lächeln sie aber auch gerade, weil etwas nicht ganz in Ordnung ist. Weil sie damit Peinliches überspielen möchten. Lächeln rangiert auf Platz eins der Strategien zur Vermeidung von Gesichtsverlust. Wenn Chinesen zu sehr lächeln, steht garantiert gerade jemand knöcheltief im Fettnapf. Etwas Übung, Feingefühl und Menschenkenntnis erschließen einem aber bald die verschiedenen Lächelarten.

Ja heißt nicht ja, nein gibt's nicht

Die Aufforderung zur klaren Entscheidung - ja oder nein, jetzt oder nie, jede Art von Ultimatum - löst bei Chinesen zuverlässig Unbehagen aus.

Deshalb lautet eine weitere Hauptregel im Umgang: Nie Fragen stellen, die nur mit ja oder nein beantwortet werden können. Das bringt fast immer Ärger. Ein Nicken oder "Ja" bedeutet für Chinesen lediglich, dass sie zuhören und dass sie verstanden haben, was gesagt wurde. Mehr nicht. Ein klares "Nein" können sie zwar meinen, aber nur schwer über die Lippen bringen.

alles unter Kontrolle

Yiqie jin zai

zhangwo

Statt dessen antworten sie lieber ausweichend, etwa mit einer Gegenfrage. Oder sie sagen "Vielleicht", "Mal sehen, was sich machen lässt", "Wir werden uns bemühen". Geben Sie sich keinen falschen Hoffnungen hin: Derartige Antworten bedeuten klar "Nein". Interessant ist, dass Chinesen dagegen ein klares deutsches "Nein" gern als "vielleicht" interpretieren und häufiger nachhaken, ob sich nicht doch was machen ließe. Ausführliche Erklärungen, weshalb nicht, betrachten sie als Ausreden.



Wer Chinesen Druck macht, verärgert sie nicht nur, sondern provoziert heftigen Gegendruck. Das sind sie sich schuldig. "Ich war vor Jahren mit einem deutschen Unternehmer zu Verhandlungen in Shenzhen", erinnert sich Ekkehard Goetting, der Geschäftsführer der AHK China in Hongkong. "Die Stimmung war angespannt und gereizt, es gab Streit um die Bezahlung seiner Beratungshonorare.

Schlagworte des Artikels:

Business-Etikette China
Knigge Verhaltensregeln

Direkt zu SPIEGEL Wissen 

Mittags wurden wir zum Essen eingeladen, allerdings in ein Restaurant, das eher dem Niveau einer drittklassigen Betriebskantine entsprach. Der Unternehmer bedeutete unserem Dolmetscher doch unsere Gastgeber zu fragen, ob sie sich denn nichts Besseres leisten könnten. Ich habe von der Frage abgeraten. Es wäre unklug gewesen die Situation eskalieren zu lassen.

In China werden Dinge eben selten beim Namen genannt, Symbolik und mittelbare Kommunikation haben eine viel größere Bedeutung." Auch Suggestivfragen wirken kontraproduktiv. Auf einen Satz wie "Sie können uns doch sicher drei Fuder Heu liefern?!" muss ein Chinese, um sein Gesicht zu wahren, positiv antworten. "Klar, kein Problem!" Stellen Sie besser offene Fragen nach dem Muster: "Wie viel Fuder Heu können Sie denn definitiv liefern?"

"Darüber reden wir später noch mal"

Bei der indirekten Kommunikation in einer Konsensgesellschaft lauert noch eine fiese Falle. Wenn Sie ein Zwischenergebnis zusammenfassen und Ihr Gegenüber nicht widerspricht, denken Sie: Es ist also okay. Nein. Woher nehmen Sie diese Sicherheit? Ein Chinese widerspricht nicht direkt. Seine Ablehnung geht so: Er bestätigt nicht. Er schweigt. Lächelt nur vage.

Wir meinen sicher
das Gleiche

Women xiang de
kending shi yiyang de

我们想的
肯定
是一样的

Reagiert vielleicht ausweichend, indem er murmelt: "Darüber reden wir später noch mal." Wenn Sie diesen Satz, auch in einem scheinbar harmlosen Zusammenhang hören, machen Sie sich eine Notiz und kommen Sie später tatsächlich auf diesen Punkt zurück.

Er ist nämlich längst noch nicht zur beiderseitigen Zufriedenheit geklärt. Gudrun Kittel-Thong, eine Deutsche, die seit 20 Jahren in Hongkong lebt und dort als Career Coach (ICA) auch mit chinesischen Managern arbeitet, gesteht: "Was mich selbst immer wieder frustriert: Sie zögern zu sagen, wenn etwas nicht stimmt. Als Ausländer bist du für sie ja auch ein Buch mit sieben Siegeln. Sie wissen nicht, was du denkst. Aber sie fragen dich nicht."

Wenn Verhandlungen stocken oder wenn es bei der Zusammenarbeit scheinbar grundlos hakt, verbirgt sich dahinter meist eine interkulturelle Verknotung. "Bei Konflikten mit Kollegen ziehen Chinesen sich eher zurück. Sie leisten passiven Widerstand, lassen Sachen liegen." Und wie klärt man die Situation? Nicht, indem man fragt: "Ey, was is los?" Gudrun Kittel-Thong rät: "Man geht mit Diplomatie vor, spielt am besten den Ahnungslosen, fragt zum Beispiel einen anderen Kollegen ..." Ob es vielleicht sein könnte, dass ... Oder man bittet um "Verbesserungsvorschläge" - die feine chinesische Umschreibung dafür, dass ein Problem seiner Lösung harrt.

Auch in Verhandlungen oder bei der Vermittlung von Arbeitsabläufen muss man sensibel darauf achten, ob das Gegenüber wirklich alles verstanden hat. Gudrun Kittel-Thong: "Chinesische Manager fürchten nichts so sehr, wie einen Fehler zu machen. Sie erwarten anfangs von mir als Coach auch immer, dass ich ihnen sage, was sie tun sollen. Dass sie sich zugestehen, selber herauszufinden, was sie wirklich wollen, ist ein ganz großer Entwicklungsschritt. Die Fähigkeit zur Selbstreflexion ist noch nicht sehr ausgeprägt."

Weil die Angst vor Fehlern und Gesichtsverlust so gewaltig ist, darf man es nicht mal riskieren, begriffsstutzig zu wirken. Wieder rettet ein bisschen Diplomatie die Situation. Man sollte ruhig bei jedem Schritt nachhaken, aber nicht direkt fragen: Hast du es verstanden? Sondern die Frage so stellen, als ob der Fehler nur bei einem selbst liegen könnte. Etwa in dieser Art: "Vielleicht habe ich zu schnell gesprochen und einen Aspekt nicht ausführlich genug beleuchtet?"

Small Talk: Fußball geht immer

Jedes Meeting fängt mit Small Talk an. Er soll ein angenehmes Klima schaffen und ist sowas wie das Vorspiel. Damit lassen Chinesen sich manchmal sehr sehr lange Zeit. Für uns ist wichtiger, was gesagt wird, für Chinesen: wie es gesagt wird. Es kann vorkommen, dass man bei einer Begegnung nur Schönwetter macht und kein einziges Wort übers Geldverdienen verliert.

Man trägt seinen Teil dazu bei, mit Lob und Dank für die positive Atmosphäre, für die Gastfreundschaft oder für das Kommen der Gäste. Man äußert sich anerkennend über etwas Chinesisches, ob nun die Organisation der Olympiade, die meisterhaften Tischtennispieler, das unvergleichliche Essen, schneidet vielleicht ein kulturelles Thema an, erwähnt den weltberühmten Pianisten Lang-Lang und die zehn Millionen Klavierspieler in China.

Bundesliga-
Ergebnisse
Dejia jieguo

In Managerkreisen steigt das Interesse fürs Golfspielen, vielleicht verabredet man sich. Und fußballbegeistert sind fast alle Chinesen, viele wissen die Namen unserer Nationalspieler auswendig. 100 Punkte, wenn Sie sich mit den Ergebnissen der chinesischen Bundesliga auskennen. Man interessiert sich für das Wohlbefinden, für die Kinder, für die Heimat oder den letzten Urlaub seines Gegenübers. Stecken Sie vor dem Treffen ruhig ein paar Fotos von Ihrer Familie in die Brieftasche.

德甲结果



© REUTERS

Handys bleiben an: Die Geräte auszuschalten empfinden Chinesen als anmaßend

Nicht wundern, wenn Chinesen sich nach Ihrem Einkommen erkundigen, wissen wollen, wie teuer Ihr Anzug war oder ob Sie verheiratet sind und falls nicht, weshalb denn nur? Legen Sie sich schon mal Antworten zurecht. Manchmal kann man sich mit einer Gegenfrage und einem charmanten Lächeln aus der Affäre ziehen: "Warum wollen Sie das wissen?" Scheidungen haben noch etwas Anrühiges. Tragen Sie nie zu dick auf - gut möglich, dass der Fragende den Preis Ihres Anzugs besser kennt als Sie selbst.

Logisch, dass man sich nicht über das schlechte Hotel, Pannen am Airport oder Probleme mit Behörden beschwert. Immer ein gutes Thema sind Sehenswürdigkeiten. Humor wird geschätzt, sollte aber einfach verständlich und gutmütig bleiben. Selbst im Scherz verkneift man sich besser Anspielungen unterhalb der Gürtellinie. Wenn Chinesen Ihnen Artigkeiten über Deutschland oder Ihre Firma sagen, müssen Sie abwiegeln, dürfen aber doch eine Spur Stolz durchblitzen lassen.

Viel Gelegenheit zum Small Talk gibt es bei Geschäftsessen, auf die Chinesen großen Wert legen. Sagt ein Chinese: "Ich hab noch zu tun", fragt man nicht neugierig nach: "Was denn?". Es handelt sich hierbei um eine anerkannte Methode, diskret den Abgang zu machen. Falls Sie einem Chinesen, den Sie kennen, auf der Toilette begegnen: "übersehen" Sie ihn, ein Gruß wäre ihm hier unangenehm. Sollte ein Chinese Sie mit dem Satz "Wohin gehst du?" begrüßen, erwartet er ebenso wenig eine detaillierte, wahrheitsgetreue Auskunft wie ein Amerikaner auf die Begrüßung "How are you today?".

Wundern Sie sich nicht, wenn Chinesen bei längeren Verhandlungen mal den Kopf hängen lassen: Zehn-Minuten-Schläfchen im Büro gerade zur Zeit der Mittagspause sind eine beliebte Disziplin. Wenn Sie vor einem Meeting darum bitten, alle Handys auszuschalten, machen Sie sich keine Freunde: Diese Einschränkung empfinden Chinesen als anmaßend. Handys bleiben normalerweise an.

- Mehr zum Thema
- **Kommunikation:** Verhandeln mit Drachen (03.07.2008)
<http://www.manager-magazin.de/koepfe/business-knigge/0,2828,563496,00.html>
 - **Business-Knigge:** Was tun bei Peng? (mm 7/2008)
<http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,560800,00.html>
 - **China-Knigge:** Lächeln und Ja sagen (31.01.2008)
<http://www.manager-magazin.de/koepfe/business-knigge/0,2828,532158,00.html>
 - **China:** Karriere im Reich der Mitte (mm 2/2005)
<http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,337529,00.html>
-