

Konfliktvermeidung und Konfliktbereinigung

Dr. Ulrike Reisach, München

Die Konfliktbereitschaft ist in China wesentlich geringer ausgeprägt als im Westen. Während wir geneigt sind, Konflikte als notwendig, ja manchmal sogar als nützlich anzusehen, setzt die chinesische Kultur auf Konfliktvermeidung.

Die Strategie der Konfliktvermeidung wird bereits beim Umgang mit unterschiedlichen Meinungen deutlich:

- Wir arbeiten die Unterschiede in den Positionen klar heraus, um Fehler in der gegnerischen (!) Argumentation aufzuzeigen und durch die eigenen, besseren Sachargumente zu überzeugen. Für uns zählen Zahlen, Fakten und Logik. Im Zweifelsfall werden (demokratische) Abstimmungen herbeigeführt oder neutrale Instanzen (Gutachter, Gerichte) angerufen, um die Wahrheit herauszufinden oder sachliche Kompromisse zu ermöglichen.
- In China hingegen vermeidet man jede Polarisierung und betont die Gemeinsamkeiten. Man versucht, Konflikte erst gar nicht aufkommen oder deutlich werden zu lassen. Entsteht dennoch ein Problem, so ist die Schuldfrage in China normalerweise sekundär. Man versucht vielmehr, gegenseitig das „Gesicht“ zu wahren und gemeinsam mit den Partnern die Probleme zu lösen oder Fehler zu beseitigen. Oft hel-

fen schon neue Formulierungen in einem strittigen Text weiter. Selbst wenn dadurch keine großen inhaltlichen Fortschritte erzielt werden – auch das ist wieder ein typisch westliches Kriterium – tragen sie doch dazu bei, auf allen Seiten das Gesicht zu wahren – schließlich hat jede Seite zumindest einen kleinen Erfolg vorzuweisen. Im Notfall werden Vermittler herangezogen, um einen Streit gütlich beizulegen. Autoritäten oder gemeinsame Freunde – persönlich verbundene und eben gerade keine „neutralen“ Instanzen – bieten sich dabei als Schlichter an.

● Individualismus – Kollektivismus

Eine der wesentlichen Ursachen für die unterschiedlichen Wege des Konfliktmanagements liegt im Gegensatz von westlichem Individualismus und chinesischem Kollektivismus. Wir streben nach Selbständigkeit und Unabhängigkeit auch in der Meinungs- und Entscheidungsfindung. Uns erfüllt es mit Stolz, eine eigene Meinung zu haben und diese – argumentativ – zu vertreten. Mit Verfechtern einer Gegenposition treten wir in einen sachlichen Wettstreit. Das entspricht unserem Verständnis von (Leistungs- oder Ideen-) Wettbewerb: Die bessere Sache (Produkt, Argument) oder „der Bessere“ sollen sich durchsetzen. Trotz aller Konfrontation können sich die Beteiligten anschließend meistens noch in

die Augen sehen, manchmal sind sie sogar persönlich befreundet.

Die westliche „Streitkultur“, zum Beispiel zwischen Wissenschaftlern oder Politikern, gilt in China als ziemlich schwerverständliches Phänomen. Dort sind Meinung und Persönlichkeit immer ganz eng verbunden. Auch „rein sachliche“ Kritik wird daher sehr persönlich genommen. Ein Meinungsstreit wird in China daher nie öffentlich, sondern allenfalls in höflicher Form unter vier Augen ausgetragen, wenn die Beziehung nicht dauerhaft beschädigt werden soll. Sogar in rechtlichen und politischen Auseinandersetzungen zählt man auf eine einvernehmliche Lösung möglichst noch vor Beginn der öffentlichen Debatte. Daher gilt, was uns im Rechtsstreit wie eine richterliche Beeinflussung außerhalb des Verfahrens oder in der Politik wie ein „Ausklügeln unter Ausschluß der Öffentlichkeit“ vorkommt, in China als der Königsweg zu Konsensfindung und Konfliktvermeidung.

● Rücksichtnahme erwünscht

Auch westliche Geschäfts-, Verhandlungs- oder Joint Venture-Partner sollten auf diese kulturellen Faktoren Rücksicht nehmen und sich nicht unnötig konfrontativ verhalten. Selnem Ärger „Luft zu machen“ wird in China nicht als Befreiungsschlag angesehen, sondern als eine ernste, manchmal nicht wieder gut zu machende Verletzung der

Umgangsformen. Wie bei jedem Gesichtverlust sind beide Seiten betroffen: der attackierte Gesprächspartner ebenso wie derjenige, dessen Verhalten als unkontrolliert, unreif und aggressiv wahrgenommen wird. In solchen Fällen ist die Situation oft nur durch den Austausch der beteiligten Personen zu retten.

Von einer Führungskraft wird erwartet, daß sie

- stets Ruhe und Gelassenheit ausstrahlt,
- nie aus Haut fährt oder
- wütend wird.

● Selbstbeherrschung

Ein altes chinesisches Sprichwort sagt: „Wenn man sich selbst nicht beherrschen kann, wen kann man dann noch beherrschen“. Auch innerhalb ihrer deutschen Gruppe oder Verhandlungsdelegation sollten Sie Geschlossenheit zeigen. Vermeiden Sie es auf jeden Fall, Meinungsunterschiede vor der chinesischen Seite auszutragen. Versuchen Sie, eine klare Aufgabenteilung vorzunehmen:

- Dem Sprecher oder Verantwortlichen für ein bestimmtes Gebiet sollte nach Möglichkeit kein anderer, vor allem aber kein „Untergebener“ ins Wort fallen, sonst verliert die deutsche Seite insgesamt an Autorität und Glaubwürdigkeit. Wenn Klärungsbedarf besteht, bitten Sie um eine kurze Unterbrechung und diskutieren Sie die Sache untereinander. Kehren Sie anschließend mit einem gemeinsamen Stand-

punkt zurück – die chinesische Seite verfährt hier nicht anders.

● **Verhaltenstips**

Aus diesen Vorüberlegungen ergeben sich zahlreiche Verhaltensregeln:

- ✓ Denken Sie daran, daß ein dynamischer, zupackender Führungsstil in China oft falsch verstanden wird. Bestehen Sie daher nicht darauf, alles möglichst schnell und auf direktem Wege zu klären.
- ✓ Bleiben Sie ruhig und fahren Sie nicht aus der Haut, auch

wenn Ihnen danach zumute ist. Schützen Sie das Gesicht Ihrer Partner und versuchen Sie nicht, zwischen sachlichen und persönlichen Fragen zu unterscheiden. Auch sachliche Fragen haben eine persönliche und damit möglicherweise verletzende Dimension.

- ✓ Vermeiden Sie auf jeden Fall Polarisierungen und offene Kritik. Wenn Sie unangenehme Themen ansprechen müssen, dann am besten in entspannter Atmosphäre und unter vier Augen. Oder versuchen Sie, vermittelnde Per-

sonen, die bei beiden Seiten Wertschätzung genießen, einzuschalten.

- ✓ Im Gespräch selbst sollten Sie das Thema umschiffen oder – wenn das nicht geht – den Konflikt bagatellisieren. Zerstören Sie auf keinen Fall die verbliebene gemeinsame Basis durch Dramatisierungen und Attacken, sondern bleiben Sie ruhig, ausgleichend und gelassen.
- ✓ Wenn Sie sich selbst angegriffen oder herausgefordert fühlen oder einfach nur verärgert sind, zum Beispiel weil Versprechungen zum wie-

Übersicht 1: Unterschiedliche Kommunikationsstile

	Westen	Ostasien
Mittelpunkt	Sache (Arbeitsauftrag/Projekt, Produkt, Technik, Preis, Problem)	Person (Kunde/Lieferant, Partner, Mitarbeiter, Autoritäten) und ihre Beziehungen
Gesprächsziel	Sache „herüberbringen“ oder erklären, Problem lösen, zu (verbessert) Leistung ansprechen.	Beziehung (Vertrauen und Wohlwollen) aufbauen, stabilisieren und vertiefen, Harmonie/Gesicht wahren
Gestik, Mimik	Vitalität, Spontaneität, Individualität; Offenheit und „Echtheit“ im Ausdruck, Zeigen von Gefühlen, Blickkontakt	sparsame Gestik und Mimik, hohes Maß an Selbstkontrolle/Selbstbeherrschung, wenig direkter Blickkontakt
Sprache	direkt, offen, authentisch, sachbezogen (gilt in China oft als kühl, hart und wenig humorvoll)	indirekt, stark ritualisiert und personenbezogen (Höflichkeitsfloskeln, Schaffen positiver Assoziationen)
Stimme	Betonung wichtiger Dinge stärkt die Überzeugungskraft und verleiht Autorität	wenig oder nur in ritualisierter Form modulierte Stimme; Wohlklang spielt eine große Rolle
Kommunikationsstil	dynamisch-zupackend (Catcher-Stil)	zurückhaltend, abwartend (Judoka-Stil)
Konfliktbereitschaft	hoch: Wettbewerb von Ideen und Personen als Leistungsprinzip.	Gering: Respekt und gesichtswahrende Kommunikation helfen, Konflikte zu vermeiden.
Behandlung unterschiedlicher Meinungen	polarisierend: Betonung der Gegensätze („Positionen“)	ausgleichend: Betonung von Gemeinsamkeiten
Verhalten im Konfliktfall	machtbetont, oft emotional oder aggressiv; Beharren auf Standpunkten, gelegentlich Dramatisierung	ausweichend; Bagatellisierung, Vertagung oder Austausch der beteiligten Personen (= unbelasteter Neubeginn)
Konfliktlösung durch	Sachargumente (Zahlen, Fakten, sachliche Kompromisse); Verweis auf Gesetze/Verträge; Anrufung neutraler Instanzen (Gutachter, Gerichte)	Personen: Vermittler, Autoritäten; Treuebeweise, neue Formulierungen; gütliche, möglichst außergerichtliche Streitbeilegung.

Quelle: Ulrike Reisch unter Hinzuziehung von Theresia Tauber in: China - Wirtschaftspartner zwischen Wunsch und Wirklichkeit, S. 326 ff

derholten Mal nicht eingehalten wurden, vermeiden Sie persönliche Anklagen, Schuldzuweisungen und Konfrontationen.

- ✓ Wenn Sie unzufrieden oder „sauer“ sind, versuchen Sie in aller Ruhe, aber nachdrücklich zu erklären, warum die fristgerechte Erledigung des Auftrags für Sie persönlich, aber auch für Ihre Vorgesetzten oder Kunden so wichtig ist. Fragen Sie, wie sichergestellt werden kann, daß es das nächste Mal klappt und wie Sie dabei helfen können. Damit machen Sie Ihre chinesischen Partner zu Verbündeten.
- ✓ Die Fähigkeit, Konflikte durch eine ruhige, überlegte Haltung zu überwinden, gilt in China nicht als Schwäche, sondern als Stärke: sie steigert Ihr Ansehen. Emotionale Ausfälle dagegen lassen Sie als schwache Persönlichkeit erscheinen, die nicht in der Lage ist, ihre Gefühle zu beherrschen. Atmen Sie daher tief durch, wenn Sie sich angegriffen fühlen oder enttäuscht sind und lassen Sie sich nicht zu spontanen Reaktionen hinreißen.
- ✓ Überlegen Sie in Ruhe, wie Sie die Situation ins Lot bringen können ohne die gegenseitige Vertrauensbasis zu zerstören. Machen Sie ruhig auch eine kleine Pause, bevor Sie etwas entgegnen – längere Gesprächspausen sind in China ohnehin keine Seltenheit. Wiederholen und betonen Sie dann alle Punkte, bei denen bereits eine Einigung erzielt wurde oder die bereits zur Zufriedenheit abgewickelt wurden.
- ✓ Ist die Spannung hoch, wechseln Sie zu angenehmeren, weniger heiklen Aspekten des Themas. Gemeinsame Essen, Ausflüge oder andere informelle Treffen sind sehr beliebte Wege, um eine kritische Situation zu entkrampfen. Bei Tisch können

Sie im informellen Gespräch viel mehr erreichen als in einer überhitzten Debatte. Wenn man die gegenseitige Beziehung durch ein gutes Essen – dies ist in China noch wichtiger als bei uns! – oder andere gemeinsame Aktivitäten wie das sehr beliebte Karaoke gefestigt hat, werden die Gespräche anschließend viel leichter fallen.

- ✓ Entscheidend sind schließlich die persönliche Beziehung und das Vertrauen zueinander – sind diese gegeben, dann lassen sich in China sehr oft Lösungen zum beiderseitigen Vorteil finden. Erfindungsreichtum und Flexibilität sind dann häufig viel größer als bei uns.

Resümee

Diese Empfehlungen bedeuten nicht, daß Sie in China immer nur Rücksicht nehmen und nachgeben müßten. Aber Sie sollten die Spielregeln kennen, um Ihr Verhalten und das ihrer Gesprächspartner – und die möglichen Reaktionen – richtig einschätzen zu können. Wenn es Ihnen gelingt, als Person zu überzeugen und Ihre chinesischen Partner und Mitarbeiter als Freunde zu gewinnen, wird es Ihnen wesentlich leichter fallen, Ihre geschäftlichen Interessen durchzusetzen. ■

Literaturhinweis:

Reisach, Ulrike/Tauber, Theresia/Yuan, Xueli: China – Wirtschaftspartner zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Ein Seminar für Praktiker mit einem Geleitwort von Dr. Heinrich von Pierer, Vorsitzender der Vorstands der Siemens AG und Vorsitzender des Asien-Pazifik-Ausschusses der deutschen Wirtschaft; Ueberreuter Wien 1997, s. Rezension rechts.

Service

Seminare/Konferenzen

Personalpolitik in der VR China

27.3.1998
3. oder 9.4.1998
8.5.1998
Peking
US-Dollar 750

Führungskräfte und Personalverantwortliche werden in intensiven Kleinseminaren in die chinesische Personal- und Lohnpolitik eingeführt. Jedem Seminar folgt eine intensive Nachbetreuungsphase, in der regelmäßig alle neuen Informa-

tionen an die Teilnehmer vermittelt werden.

Aus dem Programm

- Personalbeschaffung
- Sozialversicherung
- Betriebliche Altersversorgung
- Lohnnebenkosten
- Gesetze, Verordnungen und Bestimmungen

Informationen
HePing Consult GmbH
Tel.: 069/40591876
oder 0086 10 1391214641
Fax: 069/40591877

Literaturhinweise

Das „Seminar für Praktiker“ von Reisach, Tauber und Yuan zeichnet sich durch einen umfassenden Ansatz aus. In acht Kapiteln wird ein Überblick gegeben über Politik und Wirtschaft, Marktbedingungen und Recht, Strategie bei Verhandlungen, Personalpolitik und Mitarbeiterführung, Kultur und Geschichte, Mentalität und Moral samt ausgewählten Problemen, die sich aus den rasanten wirtschaftlichen Veränderungen für die chinesische Gesellschaft ergeben. Abgerundet wird die Publikation durch zahlreiche Tips und Hinweise für den Alltag. Der Leser findet eine umfassende Darstellung relevanter Aspekte, von Taoismus über das chinesische Zeitgefühl und die Entwicklung der Direktinvestitionen bis zum chinesischen Verständnis der Vertragstreue bleibt kaum ein relevanter Topos unbehandelt. Der Preis für die Fülle an Informationen ist die z. T. knappe Darstellung, so werden der Darstellung des recht komplexen Verhältnisses von Konfuzianismus und chinesischer Gesellschaft gerade zwei Seiten eingeräumt. Dafür bietet das Buch einen ersten umfassenden Einblick. Eine Bibliographie gibt Hinweise auf weiterführende Literatur bei speziellen Fragestellungen. Einen anderen Ansatz verfolgt

das Buch von Schaub und Wang. Es bietet ebenfalls einen umfassenden Überblick der Bereiche Kultur und Gesellschaft, Geschichte und Politik sowie Wirtschaft, verzichtet aber auf unmittelbar anwendbare Tips. Die Themenkomplexe werden in 15 thematisch geschlossenen Aufsätzen von chinesischen Autoren behandelt, die an den Universitäten Nankai und Sichuan unterrichten. Im Vordergrund der Beiträge stehen die Auswirkungen der chinesischen Reformpolitik auf die chinesische Gesellschaft und das Leben der Chinesen. Großer Raum wird dem Alltagsleben gewidmet. Zahlreiche Interviews verdeutlichen die verschiedenen Aspekte chinesischer Lebenserfahrung. Mehrere Zeittafeln geben einen Überblick über die Etappen der historischen Entwicklung des Landes. Leider fehlt eine Literaturliste. Schaub/Wang bieten eine gute Ergänzung und Vertiefung zu unmittelbar anwendungsorientierten China-Ratgebern. ■

Reisach/Tauber/Yuan: China – Wirtschaftspartner zwischen Wunsch und Wirklichkeit: Ein Seminar für Praktiker. 1997, 430 S., DM 89.00
Schaub/Wang, Hrsg.: China – ein Selbstportrait. (Logophon) 1997, XII, 288 S., DM 43.00.