



Wertewandel bei den kleinen Kaisern

In Fernost wächst eine neue Generation von Angestellten heran. Sie sind selbstbewusster und zielstrebig als Chinesen es noch vor einigen Jahren waren. Trotzdem leben sie gemäß der asiatischen Werte in strikten Hierarchien. Das ist nur vordergründig ein Widerspruch, wie eine Studie von SinaLingua nun herausfand.

VON CHRISTIAN GOEDEL :: Herr Uhlmann ist nun schon seit drei Monaten in Shanghai als Leiter der dortigen Niederlassung seiner Firma tätig. Er kommt gut mit seinen Mitarbeitern zurecht. Jedoch ertappt er sich immer wieder dabei, dass er Situationen nicht richtig einordnen kann. Besonders die jungen Angestellten wirken auf ihn auffällig und widersprüchlich. Sein Sales Manager Herr Chen zum Beispiel ist Mitte 20 und ein aufstrebender, moderner Chinese. Er spricht seine Meinung höflich, aber deutlich vor seinen Kollegen aus, kleidet sich modisch und hat diesen neuen „asymmetrischen“ Haarschnitt, dessen Ursprung Herr Uhlmann in einem Modetrend aus Korea verortet.

Herr Chen ist zudem engagiert und ehrgeizig. Bei gemeinsamen Kundenbesuchen jedoch verhält er sich ungewöhnlich zurückhaltend und dolmetscht nur dezent, während sich Herr Uhlmann mit dem neuen Geschäftspartner austauscht. Herr Chen überlässt das Reden meistens seinem Chef und nimmt

sich selbst stark zurück. Auch bei Meetings, die Herr Uhlmann leitet, verhält sich Herr Chen ähnlich. Diese geradezu schüchterne, unterwürfige Art passt so gar nicht in das moderne, offene Bild, das Herr Chen im Firmenalltag bietet.

Generationenbruch durch Ein-Kind-Politik

Wie ist dieses anscheinend widersprüchliche Verhalten von Herrn Chen zu erklären? Anfang der 1980er Jahre hat es in der Volksrepublik umwälzende Veränderungen gegeben. Die nach 1980 geborenen Chinesen sind geprägt von einem unglaublich rasanten Wirtschaftswachstum und dem Wandel der alten kommunistisch-kollektivistischen Lebensweise zu einer nach persönlichem Profit strebenden marktwirtschaftlich orientierten Gesellschaft. Die Abkehr von einer statischen Ideologie hin zu einem flexiblen Pragmatismus, der weitgehend frei von moralischen Grundsätzen ist, prägt das Bild Chinas und der neuen Generation bis heute.



Die neue Generation Chinas weiß genau, was sie will.

Darüber hinaus wurde die junge Generation von der Ein-Kind-Politik beeinflusst, die aus normalen Kindern umgangssprachlich „kleine Kaiser“ werden ließ. Während sich in der ohnehin schon familienbetonten chinesischen Gesellschaft das Augenmerk der älteren Generation auf mehrere Kinder richten konnte, fokussiert sich nun eine ganze Familie generationsübergreifend auf ein Kind. Mit all den dazu gehörigen Erwartungen. Schlagworte für die wirtschaftliche Dimension dieses Generationenbruchs sind Materialismus, Schnelligkeit, ständige Veränderung, Konkurrenz und Lernbegierde. Bezüglich der Ein-Kind-Politik sind es Selbstbezogenheit, Narzissmus, Erwartungsdruck und Stress. All diese Faktoren haben die nach 1980 geborenen Chinesen stark geprägt.

Zu diesem Thema hat SinaLingua im vergangenen Jahr eine große qualitative Umfrage in Deutschland und China unter der besagten Generation durchgeführt. Hierzu wurden rund 80 Chinesen zwischen 21 und 31 Jahren befragt. 37,5% von ihnen waren zwischen 21 und 25, während 50% zwischen 26 und 30 Jahre alt waren. 35% stellten Fach(hoch)schul-Absolventen dar, 37,5% waren Bachelor-Absolventen und knapp über 21% hatten einen Master-Abschluss. Die Befragung jeder Person dauerte circa 1,5 Stunden und bestand aus einem ausführlichen Gespräch sowie einem schriftlichen Teil. 65% aller Befragten waren Frauen, 35% von ihnen Männer. Themenbereiche waren vor allem Werte und Wertewandel, Bildungssystem und Erziehung, Umgang mit Kritik und Konflikten, Arbeitseinstellung, Arbeitsmotivation, Führungsideale, Freizeitbeschäftigungen, Freundschaften und Ideale.

Das Gesicht des Anderen wahren

In Bezug auf die Arbeitsweise, insbesondere bei Teamarbeit und Mitarbeiterführung, waren einige Auffälligkeiten zu beobachten. Als die drei wichtigsten Faktoren für China als Ganzes als auch für sich persönlich gaben die befragten in China Beziehungen („Guanxi“), Gesicht und Hierarchie an. Dabei sollen Beziehungen vor allem dem eigenen Nutzen dienen. Darüber hinaus erklärten die Befragten überwiegend, dass die Wahrung des Gesichtes des Anderen und Respekt gegenüber höher Stehenden für sie am wichtigsten sei.

Herr Chen wollte durch sein Verhalten das Gesicht von Herrn Uhlmann gegenüber dem Geschäftspartner wahren und aufwerten. Dies verbessert nach chinesischem Verständnis die Beziehung zu einem Vorgesetzten. Üblicherweise würde ein chinesischer Vorgesetzter diese Haltung bemerken und positiv bewerten. Herr Chen hat also, bewusst oder unbewusst, auch die Beziehung zu Herrn Uhlmann durch sein hierarchisch angepasstes Verhalten beim Treffen mit dem Geschäftspartner harmonisch halten oder verbessern wollen.

Sein Verhalten wird im Rahmen der Studie veranschaulicht: Die in China Befragten äußerten die Erwartung, dass eine Führungskraft vor allem Orientierung und Unterstützung geben soll. Herr Chen überlässt also gerade in Situationen, in denen Herr Uhlmann „das Sagen“ hat, die Führung und nimmt sich selbst zurück. Hierdurch zeigt er, dass er ein

guter und fügsamer Mitarbeiter ist, der seine Rolle kennt. Aktivität und Engagement in der täglichen Arbeit und hierarchische Anpassung stellen daher keinen Widerspruch dar, sondern sind abhängig von der jeweiligen Situation und den involvierten Personen.

Die in Deutschland befragten Chinesen gaben im Gegensatz dazu als Haupteerwartung an eine gute Führung fundierte Fachkenntnisse an. Hieran lässt sich erahnen: Wenn Chinesen, die in Deutschland ein Studium abschließen, wieder in ihr Land zurückkehren, haben sie eine völlig andere Erwartung an gute Personalführung. So sollte für fast 89% der in Deutschland Interviewten eine Führungskraft einen ergebnis- und sachorientierten Führungsstil verfolgen. Dies bejahen in China nur 50% der Befragten, während 47% einen beziehungsorientierten Führungsstil als entscheidend ansahen.

Hierarchische Strukturen sind in der Familie verankert

Auch heute wachsen junge Chinesen durch die familiären Verhältnisse innerhalb von hierarchischen Strukturen auf. Der Gehorsam gegenüber den Eltern – die konfuzianische Tugend der Pietät – ist nach wie vor stark ausgeprägt. Hinzu kommt der massive Erwartungsdruck, der auf den Einzelkindern lastet. Nicht nur die Eltern, sondern auch die gesamte Verwandtschaft erwartet einen steilen sozialen und wirtschaftlichen Aufstieg.

So steht man als Deutscher in China einer sehr traditionell geprägten jungen Generation gegenüber. Gleichzeitig tritt diese Generation zunehmend selbstbewusst auf, sei es aus Überzeugung oder familien- bzw. gruppenspezifischer Notwendigkeit. Da, wo man Freiheiten erkennt, werden diese auch ausgelebt und genutzt. Sie werden aber auch in Beziehung zum engen sozialen Kreis gesetzt. Und im Arbeitsleben auch auf Kollegen, Vorgesetzte und Geschäftspartner bezogen und ständig neu bewertet. So trifft man auf Menschen, die von sich sagen, sehr harmoniebedürftig zu sein, und gleichzeitig wenn nötig auch ihre Ellenbogen gebrauchen. Verhalten ist immer situations- und personenabhängig und zudem, wie die SinaLingua-Studie zeigt, stark von der aktuellen Gesellschaftsstruktur und der jeweiligen Generationzugehörigkeit abhängig.

Schon das chinesische Symbol von Yin und Yang macht die Vereinigung von Widersprüchen deutlich. Widersprüche gelten in China als notwendig, um ein harmonisches Ganzes zu schaffen. Geht man mit der uns oft widersprüchlich erscheinenden jungen chinesischen Generation offen um und erkennt ihre sich ändernden Bedürfnisse und Erwartungen, ist der geschäftliche Umgang mit diesen jungen, ehrgeizigen Menschen bereichernd und herausfordernd zugleich. Mit einem tieferen Verständnis ihrer Prägung und ihrer Bedürfnisse kann aus einer Herausforderung geschäftlicher Erfolg werden. Und der erfolgreiche Umgang mit ihnen ist mehr als notwendig: In 20 bis 30 Jahren ist es diese Generation, die das Antlitz Chinas prägen wird. ❖