

„Ren he“ – Was Deutsche von Chinesen lernen können

Silke Steinberg

Ein chinesisches Sprichwort besagt, dass jeder Erfolg von drei Voraussetzungen bestimmt wird: „tian shi“ (der richtige Zeitpunkt), „di li“ (der richtige Ort) und „ren he“ (die zwischenmenschliche Harmonie).

Bei der ersten China-Reise des Projektes China-Care wurde der Delegation sehr schnell klar, dass Zeit und Ort für das Gelingen des Projektes nicht geeigneter sein könnten. Sie sind Erfolgsfaktoren im Projekt. Der demografische Wandel ist in China in aller Munde. Im Bewusstsein der Menschen und auf der politischen Ebene sind die damit verbundenen Herausforderungen angekommen. Die dritte im chinesischen Sprichwort thematisierte Komponente für den Erfolg eines Projektes – „ren he“ – erwies sich auf unserer Reise als Gestaltungsfeld. Sie stellt meiner Meinung nach aber auch die nachhaltigste und interessanteste Bedingung für den Erfolg von ChinaCare dar.

„Ren He“ – Chancen in der deutsch-chinesischen Interaktion

„Ren he“ ist in China durchaus als Konzept zu begreifen, was durch die deutsche Übersetzung „zwischenmenschliche Harmonie“, wo eher eine sich natürlich ergebene Balance gemeint ist, nicht deutlich wird. „Ren he“, so mein Eindruck, ist ein Gestaltungsfeld, an dem aktiv gearbeitet wird. Es bedeutet den Aufbau eines guten „guanxi“-Managements. „Guanxi“ meint eine besondere Form des Umgangs der Akteure in einer Interaktion, in der alle möglichen sozialen Zusammenhänge und die Interessen aller Beteiligten berücksichtigt, die eigenen Interessen zunächst sogar zurückgestellt werden und in der ein starkes Bemühen zu erkennen ist, allen Akteuren „Gesicht“ zu geben. Chinesische Kooperationspartner entwickeln die Zusammen-

arbeit beziehungsorientiert, mit einem deutlichen Fokus auf den Interessenausgleich im Netzwerk. Das eigentliche Ziel steht nicht im Vordergrund. Dies bietet der Gestaltung der Kooperation viel Raum. So kann ein Interaktionssystem mit eigenen Regeln entwickelt werden, das zwar interkulturelles Wissen als Grundlage voraussetzt, letztendlich aber eine emergente Kulturalität erzeugt. Mit anderen Worten, die spezielle chinesische Form des Umgangs miteinander und mit ausländischen Partnern erzeugt einen offenen Raum, der von allen mit Leben gefüllt wird. Die Harmonie ist dann hergestellt, wenn alle Akteure sich in diesem Raum wiederfinden und die Interessen aller Beteiligten ausgeglichen werden.

Dieser Ansatz unserer chinesischen Gesprächspartner bezog sich auf uns, aber auch auf die unterschiedlichen Akteure innerhalb der chinesischen Gruppe. Uns zeigte sich die „ren he“-orientierte Gesprächsführung vor allem in dem Gefühl, in allen Phasen der Gespräche und Kontakte mit sehr viel Respekt bedacht zu werden. Es wurde immer genau darauf geachtet, dass wir uns wohl- und eben auch wertgeschätzt fühlten.

In unserer speziellen Gesprächssituation hatten wir das Glück, dass niemand an dem Ziel unserer Zusammenarbeit zweifelte. Der Weg zur Realisierung des Projektes war der eigentliche Gegenstand unserer Gespräche. Hier, glaube ich, gab es durchaus unterschiedliche Vorstellungen.

Für uns war es schwierig, die Heterogenität der Interessen der unterschiedlichen Akteure zu erkennen. Dabei ist es wichtig, die Kontakte mit unseren chinesischen Partnern in ihrer Gesamtheit zu sehen. Es waren ja nicht nur die Gespräche am Verhandlungstisch, sondern auch die abendlichen Essen, die Unterrichtshospitationen, die Besuche bei Stadtverwaltungen und die Besichtigung städtischer Entwicklungsstrukturen. Bei all diesen Terminen stand unser Projekt und unser gemeinsames Ziel immer im Hintergrund. Durch die Komplexität der Zugänge ermöglichten uns die chinesischen Partner aber in der Tat einen Einblick in die Systematik des chinesischen „guanxi“. Alle unterschiedlichen Ansprechpartner, aber auch die Individuen in ihrer offiziellen Funktion und als Privatperson waren damit beschäftigt, mit uns ein ganz spezifisches, funktionierendes Interaktionssystem aufzubauen, das auf Vertrauen und Respekt beruht und das die Voraussetzung für das Gelingen des Projektes aus chinesischer Perspektive ist. Ein solches Engagement war für uns umwerfend. Sowohl für den systemischen Ansatz des Projektes, aber vor allem auch für die Entwicklung einer zugeschnittenen Kooperationskultur, in der sich jeder Akteur zurechtfindet, war dies eine großartige Erfahrung.

Natürlich wurde uns auch deutlich, dass es nicht immer homogene Vorstellungen zur Umsetzung unserer Zusammenarbeit gab, sowohl in Bezug zu unseren eigenen Ideen, als auch unter den chinesischen Akteuren. Hier gab es unterschiedliche Prioritäten, Befürchtungen und Sichtweisen. Diese wurden teilweise heftig, in den dafür vorgesehenen Phasen, diskutiert. Es war aber offensichtlich, dass allen Standpunkten Raum gegeben wurde und man eben durch das aufgebaute Vertrauens- und Respektverhältnis versuchte, eine Harmonie zwischen diesen Standpunkten herzustellen, wobei man von uns auch eine aktive Rolle erwartete. Schwierige Situationen gab es nur mit Personen, die am Aufbau des „ren he“, oder wie ich sagen würde, des spezifischen Interaktionsraums, nicht beteiligt waren.



plurale Identitäten



„Ren he“ – Herausforderungen in der deutsch-chinesischen Interaktion

Neben diesen Chancen ergibt sich allerdings auch eine grundlegende Herausforderung bei Gesprächen zwischen chinesischen und deutschen Partnern durch genau diese unterschiedlichen Erwartungen und Grundhaltungen gegenüber einer mehr oder weniger berufsbezogenen oder auch geschäftlichen Situation. Sie bestimmt das eigene Verhalten, aber auch die Interpretation des Verhaltens der „Anderen“.

Deutsche Gesprächspartner sind bekannt für Direktheit und Effizienz. Auch in unserem Verhalten lassen sich im Nachhinein diese Stereotype diagnostizieren. Schon die detaillierte Vorbereitung der Gespräche, die konkreten Vorschläge und Ziele, die wir erarbeitet hatten, bargen die Gefahr, nur den effektivsten Weg zum Ziel zu fokussieren und für Chinesen essenzielle Schritte zum Aufbau von „ren he“ zu überspringen. Bei einer solchen zielorientierten Vorgehensweise ist es sehr viel schwieriger, direkte und indirekte Zusammenhänge zu verstehen und Interessen in Balance zu bringen. Auch der Raum, um „Gesicht“ zu geben, ist eng und bietet den Akteuren keinen Handlungsspielraum. Es ist damit sehr viel schwieriger, eine transkulturelle Situation zu meistern.

Eine weitere Herausforderung im Gesprächs- und Kontaktmanagement ist die scheinbare Unbestimmtheit der chinesischen Partner, die sich durch die komplexen, beziehungsorientierten Zusammenhänge, in denen Chinesen denken, ergeben.

Das Gespräch verläuft ja, wie gesagt, nicht zielorientiert, sondern eher schwebend. Die chinesischen Partner bezeugten ein hohes Verständnis für die Tatsache, dass viele Wege zum Ziel führen und dass es auf dem Weg zum Ziel um die Definition von Möglichkeiten geht. Umwege, die für ein funktionierendes „ren he“ nötig sind, werden akzeptiert. Bei unserer Ankunft in Peking war deutlich, dass der Verkehr nach dem gleichen Muster funktioniert. Man fährt nicht auf festen Spuren, sondern eher in einer Schlangenlinie, die sich immer wieder den Erfordernissen der Verkehrssituation anpasst. Für uns

als Deutsche kann diese Gesprächsführung frustrierend werden, weil unser Fokus häufig zu stark auf einem einzigen (vermeintlich richtigen) Weg liegt.

Eine letzte von mir wahrgenommene Herausforderung in der deutsch-chinesischen Interaktion hat auch etwas mit der Dynamik und Flexibilität, die das chinesische Leben und die Gesellschaft kennzeichnen, zu tun. Meiner Meinung nach gibt es eine deutliche Diskrepanz zwischen System- und Lebenswelt, die bei uns häufig zu Verwirrungen führte. Einerseits hatten wir einen lebhaften Eindruck von einem neuen China, das durch Individualisierungstendenzen geprägt ist. Andererseits war häufig eine Tiefenstruktur mit tradierten Verhaltensnormen und -regeln zu erkennen. Die Schwierigkeit ist eigentlich, diese beiden Strukturen parallel und nicht getrennt voneinander zu sehen, sie bestimmen nämlich oft

Die Autorin

Silke Steinberg ist wissenschaftliche Projektleiterin am Forschungsinstitut für Innovative Arbeitsgestaltung und Prävention – FIAP e.V.

fiap Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention e.V.

gemeinsam das Verhalten einer einzigen Person. Plurale Identitäten innerhalb eines Interaktionssystems sind in China der Normalfall. Wir verlieren angesichts dessen leicht die Orientierung. Es gibt hier offensichtlich Individualitätskonzepte jenseits westlicher Identitätsvorstellungen, die alle westlichen Versuche, Pluralität zu denken, in den Schatten stellen. Genau das möchte ich gern von meinen chinesischen Kollegen lernen.

