



## **Rollen, Regeln und Gesichter in der chinesischen Gesellschaft**

Für den Chinesen sind Beziehungen etwas Raum und Zeit, Wirtschaft und Gesellschaft. Überspannendes, und Gleiches gilt für die Prinzipien der Reziprozität (der Balance und Gegenseitigkeit in den Beziehungen) und des Respekts vor anderen.

Diese »Vermischung« von Sphären, die im westlichen Denken in der Regel als deutlich getrennt empfunden werden, hat weit reichende Auswirkungen auf die Geschäftspraktiken: Familie, soziale Verbindungen und geschäftliche Beziehungsnetze sind untrennbar miteinander verknüpft - innerhalb wie außerhalb chinesischer Unternehmen!

Zu unserem Vornamen haben wir in der Regel ein recht inniges Verhältnis. Von den Eltern (oder Großeltern oder anderen Verwandten) ausgesucht, trägt er oft eine sehr persönliche oder symbolische Bedeutung. Der eigene Vorname gehört daher zum Vertrautesten und Individuellsten, was wir kennen. Doch »wir« heißt: uns Westlern!

Bei den Chinesen ist es anders - bei ihnen steht der Familienname an erster Stelle. Dies betont nicht nur den Vorrang der Familie vor dem Einzelnen, sondern impliziert auch einen völlig anderen Begriff von Identität.

Im Westen gründet die persönliche Identität in der Vorstellung vom »Selbst« oder »Ich«. In der chinesischen Gesellschaft hingegen tritt der Begriff der Rolle an die Stelle des Selbst. Das Ich ist Beziehungsträger. Die Familienbeziehungen - und im Weiteren alle gesellschaftlichen Beziehungen - werden von einer Rollenhierarchie bestimmt, über welche sich das Individuum definiert.

### **Soziale und geschäftliche Rollen im chinesischen Leben**

Die sozialen Rollen haben in der chinesischen Gesellschaft tiefe historische Wurzeln, die auf die »fünf Beziehungen« des konfuzianischen Denkens zurückgehen: Fürst/Untertan, Vater/Sohn, Gatte/Gattin, älterer Bruder/jüngerer Bruder und Freund/Freund. Diese fünf klassischen Beziehungen gelten als der Kern der menschlichen Gesellschaft und weisen dem Einzelnen feste, moralisch begründete soziale Rollen zu, die der Gesellschaft erst ihre hierarchische Ordnung und Stabilität verleihen.

Da sich diese Rollen wechselseitig bestimmen, also voneinander abhängen (man kann offenkundig nicht Sohn sein, ohne dass es einen Vater gibt, und ähnlich verhält es sich bei Fürst und Untertan), sorgen diese Beziehungen dafür, dass alle Individuen in ein harmonisches, wechselseitig verbindliches soziales Gefüge eingebunden sind.

Nach chinesischer Auffassung haben die sozialen Rollen ihren Ursprung in der Familie - dem Ort von drei der fünf konfuzianischen Beziehungen - und wachsen von da aus in die Gesellschaft hinein. In der typischen chinesischen Familie werden die Familienmitglieder in der Regel nicht mit Namen, sondern als Rollenträger angesprochen. Die Eltern nennt man »Vater« oder »Mutter«, Geschwister sprechen sich als »ältere Schwester« oder »jüngerer Bruder« und so weiter an. Auch die Verwandten nennt man in diesem Sinn etwa »erste Tante«, »vierter Onkel«, »großer Cousin« oder »jüngster Onkel mütterlicherseits«. Durch die explizite Benennung der Position innerhalb der Familienhierarchie wird nicht nur der relative Status angezeigt, sondern auch Respekt bezeugt. Gleichzeitig werden so die zugehörigen sozialen Erwartungen deutlich gemacht.



Die familialen Rollen beschränken sich in der Regel nicht auf die Kernfamilie, sondern beziehen auch enge Freunde und Bekannte mit ein. Enge Freunde der Eltern zum Beispiel werden von den Kindern häufig ayi (Tantchen) oder shu-shu (Onkel) genannt. Selbst im weiteren sozialen Umfeld werden mitunter Familientitel verwendet. Ältere Nachbarn etwa nennt man nicht selten respektvoll »Großvater« oder »Großmutter«. Auch im wirtschaftlichen Bereich ist eine gute Kenntnis der Familienorientierung der Chinesen von großer Bedeutung. McDonald's etwa ging gut vorbereitet in den chinesischen Markt. So war es ein cleverer Schachzug, Ronald McDonald einen chinesischen Rollennamen zu verpassen: Millionen chinesischer Kinder kennen ihn heute als »Good Uncle«.

Aus der Betonung der Rollenbeziehungen folgt, dass Chinesen persönliche Leistungen völlig anders sehen als Westler. Der Sozialpsychologe Edwin C. Nevis hebt mit Recht hervor, dass für Chinesen weniger die individuelle Leistung, sondern die Selbstverwirklichung der Gruppe im Zentrum steht. Persönliche Selbstverwirklichung begreifen sie allenfalls als Nutzung des individuellen Potenzials mit Blick auf die Bedürfnisse und das Wohlergehen der Familie oder Firmengruppe. Dies bedeutet, dass ein Manager sein Erfolgserlebnis weniger aus dem bezieht, was er als seine persönliche Leistung ansieht, sondern aus seinem Beitrag zum Unternehmenserfolg und dem Stolz, den er dadurch bei seiner Familie erweckt.

Wenn man deshalb allerdings glaubt, Chinesen gehörten einer kollektivistischen Gesellschaft an, in der ein starkes »Machtgefälle« grundsätzlich positiv bewertet werde, beweist eine eher mangelhafte kulturelle Sensibilität. Vielmehr gilt es zu erkennen, dass die Sozialordnung der Chinesen von Rollenbeziehungen geprägt und von deren Verteilung und Ausdifferenzierung bestimmt ist. Auf diesen Blickwinkel kommt es also an.

Dieser Punkt ist gerade in wirtschaftlicher Hinsicht wichtig, denn einflussreiche westliche Geschäftsleute, denen es gelingt, ihren heimischen Status in eine traditionelle Rollenbeziehung zu übersetzen, haben bessere Erfolgchancen im Umgang mit Chinesen. Noch wichtiger aber ist, dass das Rollenkonzept auch erklärt, weshalb die Chinesen kollektivistisch und unternehmerisch zugleich sein können.

Chinesen sehen ihr Leben ganzheitlich, und es liegt ihnen enorm viel daran, all ihren Rollenerwartungen und -verpflichtungen gerecht zu werden. Diese holistische Sichtweise drückt sich etwa darin aus, dass der Chineser ein rundum »guter Mensch« sein möchte, nicht etwa nur ein »guter Vater« oder ein »guter Geschäftsmann«; er trennt also nicht zwischen den verschiedenen Rollen, sondern versucht, allen gleichermaßen zu genügen.

Traditionsgemäß vergisst daher ein erfolgreicher und wohlhabender Geschäftsmann niemals seine Pflichten als Sohn, der seinen Eltern auch dann noch Gehorsam schuldet, wenn er den größten Konzern lenkt. Da die individuellen Rollen stets mit Blick auf das Ganze betrachtet werden, haftet ihnen absolut nichts Oberflächliches und Vorgespieltes an. Rollenspiele sind etwas typisch Westliches. Chinesen sehen ihre Rollen dagegen als etwas sehr Ernstes an - als Handlung, in der soziale Verpflichtung und Verantwortung zum Ausdruck kommen.

Die Chinesen praktizieren diese ganzheitliche Lebenseinstellung völlig konsequent - auch im Umgang mit anderen. Im Kontakt mit westlichen Geschäftsleuten haben sie daher das Bedürfnis, den Menschen kennen zu lernen, nicht nur den Geschäftsmann. Die Geschäftsebene allein genügt dem Chinesen nicht, denn die funktionale Rolle, die Position in der Unternehmenshierarchie oder die Fachbereichszugehörigkeit sind eben nur einige der Elemente, die zum Gesamtbild einer Person gehören.



In der Volksrepublik China wird die Rollenproblematik noch durch die Kommunistische Partei verschärft, bei der es sich nicht nur um eine politische, sondern auch um eine gesellschaftliche Organisation mit großem Einfluss auf viele Aspekte des Lebens handelt, wobei die Mitglieder durch starke Loyalitäts- und Freundschaftsbande miteinander verbunden sind. Nicht von ungefähr nennt man sich gegenseitig »Genosse«. Dieses im Westen gern belächelte Wort hat seinen tieferen Sinn. Es steht für Kameradschaft, enge Freundschaft und persönliche Verbundenheit und gilt vor allem der älteren Generation von Parteimitgliedern auch heute noch viel.

Das Nebeneinander sozialer und funktionaler Rollen, die es in chinesischen Unternehmen zu beachten gilt, kann jedoch auch einige Probleme aufwerfen. Nicht immer ist klar (selbst für Chinesen), was in einer gegebenen Situation Vorrang hat. Diese Ambivalenz kann die Kommunikation erheblich stören, etwa durch Missverständnisse und unabsichtliche Respektlosigkeiten. Für den Westler ist es zweifellos schwierig, ständig zwischen sozialer und funktionaler Rolle zu trennen und sich situativ richtig zu verhalten.

Zum Verzweifeln besteht allerdings kein Grund. Schon der ernsthafte Versuch, den Rollen- und damit verbundenen sozialen Erwartungen einigermaßen gerecht zu werden, ist enorm hilfreich, zumal er eine flexiblere Wahrnehmung und Einstellung befördert. Damit ist ein wichtiger Schritt zu einem besseren Austausch mit Chinesen bereits getan.

### **Eine Gesellschaft des »Gesichts«**

Mianzi oder »Gesicht« (im Sinne von Ansehen) ist untrennbar mit dem Konzept der sozialen Rollen verbunden. Bei Übernahme einer sozialen Rolle akzeptiert der Einzelne bestimmte Verhaltensmerkmale und gesellschaftliche Erwartungen. In einem ganz wörtlichen Sinn wird die Rolle zum Selbstbild (oder eben »Gesicht«), das unbedingt gewahrt werden muss, damit die soziale Ordnung intakt bleibt.

Im Westen wird das Wort »Gesicht« häufig negativ assoziiert, nämlich mit Oberflächlichkeit. Mianzi hat jedoch nichts mit Vortäuschung zu tun, sondern ist ein grundlegendes Element aller zwischenmenschlichen Beziehungen. Mianzi bezeichnet die Stellung, die jemand aufgrund seines Charakters und Ansehens in der jeweiligen sozialen Gruppe einnimmt. Mianzi ist immer reziprok angelegt. Es liegt daher in der gemeinsamen Verantwortung aller, dass die Stellung und das Ansehen anderer nicht verletzt wird.

Konsequenz: Wer anderen einen Gesichtsverlust zufügt, beschädigt auch sein eigenes Ansehen. Mianzi lässt sich daher als eine Art immaterieller gesellschaftlicher Währung begreifen - als »Gruppenansehen«, das die ganze Gemeinschaft mit aller Kraft zu wahren bestrebt ist.

Wer einem Chinesen einen Gesichtsverlust zufügt, reitet folglich eine Attacke, die im Persönlichen wie im Geschäftlichen harte Konsequenzen hat. Die Wahrung des Gesichts ist so wichtig, dass man im Konfliktfall lieber lügt, als es zum Gesichtsverlust kommen zu lassen.

So positiv Mianzi sein kann, indem es ein starkes Gefühl der sozialen Verantwortung wachruft, so sehr kann es mitunter auch als beharrende, ja paralyisierende Kraft in Erscheinung treten. Denn eine übertriebene Rücksichtnahme auf die Gefühle anderer kann die unternehmerische Energie natürlich auch bremsen und geschäftliche Initiativen behindern.

Mianzi beschränkt sich keineswegs auf den gesellschaftlichen Verkehr, sondern ist genauso auch in den Geschäftsbeziehungen relevant. Selbst im Umgang mit Fremden ist es Chinesen wichtig, ihr Gesicht zu wahren, vor allem, wenn eine langfristige geschäftliche oder soziale Beziehung angestrebt wird. Der Westler tut also gut daran, dies zu sehen und zu respektieren. Nur so öffnen sich die Türen, während eine Missachtung den Erfolg aller Bemühungen vereiteln würde.



Schließlich ist zu beachten, dass sich Mianzi häufig auch in symbolischen Gesten und Handlungen äußert. Wenn sich ein chinesischer Geschäftsmann etwa von einem Besucher verabschiedet, wird er ihn als Zeichen des Respekts zumindest bis zur Tür begleiten. Handelt es sich um einen relativ wichtigen Besucher, begleitet er ihn noch ein Stück weiter, vielleicht bis zum Aufzug. Einem besonders wichtigen Gast wiederum gebührt Geleit bis vors Haus oder zum Wagen. Dies zeigt, dass es sich bei der Gesichtswahrung um eine subtile Praxis handelt, bei der jeweils unterschiedliche soziale Rollen berücksichtigt werden müssen. Im Prinzip freilich geht es immer darum, dem Freund oder Geschäftspartner angemessene Ehre zu erweisen und ihn spüren zu lassen, dass man ihn achtet.

## **Reziprozität - die Grundlage von Mianzi**

Mianzi setzt die Beziehung zu anderen voraus. Ohne Beziehungen gibt es weder die Möglichkeit der Selbsterkenntnis noch ein »Gesicht«. Das aktivierende Element einer jeden Beziehung ist folglich die Reziprozität oder Gegenseitigkeit - ein Prinzip, in dem jedwede soziale und wirtschaftliche Interaktion gründet. Durch ein fortgesetztes Geben und Nehmen stellen die Beteiligten sicher, dass ihre Beziehungen dauerhaft angelegt sind und sich positiv entwickeln können.

Das Prinzip der Reziprozität impliziert, dass man sich gegenseitig aus Schwierigkeiten hilft. Zwei chinesische Sprichwörter veranschaulichen, wie sehr solche Hilfe in der Not geschätzt und entsprechend belohnt wird: »Wenn du Wasser trinkst, gedenke der Quelle« lautet das eine. Und ein anderes besagt: »Ein Tropfen Wasser in Zeiten der Not wird auf ewig vergolten« Wer zu Chinesen eine starke und dauerhafte Beziehung aufbauen will, speziell eine, die sich in schwierigen Zeiten bewährt, sollte daher das Gegenseitigkeitsprinzip gewissenhaft im Auge behalten.

Die Reziprozität gilt auf allen Ebenen des sozialen Kontakts, vom lockeren Treffen bis zur wichtigen Geschäftsbesprechung. Wenn Chinesen miteinander Essen gehen, gibt es selten getrennte Rechnungen, auch nicht, wenn man sich gerade erst kennen gelernt hat. Einer übernimmt also zum Schluss die Zeche, nachdem man sich zuvor wohlwollend um diese Ehre »gestritten« hat. Die unausgesprochene Regel lautet: Dieses Mal bin ich an der Reihe, nächstes Mal du, sodass langfristig jeder fair seinen Anteil beiträgt. So sensibel man mit diesem Balancegedanken umgeht, so wenig wird im Detail jedoch Buch geführt. Chinesen gehen einfach davon aus, dass alle Beteiligten das Prinzip verstehen und beherzigen.

Im Geschäftlichen geht es zwar um mehr als nur die Kosten eines Essens, doch auch hier wird das Gegenseitigkeitsprinzip sorgfältig beachtet. Unter Freunden und Verwandten wird erwartet, dass man sich in Geschäftsangelegenheiten aushilft, wo immer möglich. Dabei reicht die Palette der gegenseitigen Unterstützung von kleinen alltäglichen Gefälligkeiten bis zu Großinvestitionen.