

## Die Welt zu Gast bei Chinesen

*Wenn die Expo 2010 am 1. Mai in Shanghai ihre Pforten öffnet, dann soll alles perfekt sein – auch das Benehmen der 70.000 freiwilligen Helfer. Um sie auf den Umgang mit Gästen aus dem Ausland vorzubereiten, hat Shanghai Experten aus Deutschland hinzugezogen.*

VON CHRISTIAN GOEDEL :: Die Expo Shanghai ist zweifellos die größte internationale Veranstaltung in der Geschichte der Volksrepublik. Mehr als 200 Länder und über 50 internationale Organisationen werden an diesem Mega-Event teilnehmen. Bei den Besuchern hat sich China das Ziel gesetzt, die Marke von 100 Millionen zu erreichen. Damit wären die Dimensionen, die Beijing bei der Ausrichtung der Olympischen Spiele im Sommer 2008 gestemmt hat, bei Weitem gesprengt. Die Spiele fielen gegenüber der Expo zeitlich, personell und auch finanziell deutlich kleiner aus.

Doch schon bei der Vorbereitung auf die sportlichen Wettbewerbe in Beijing galt es, sich für die Rolle als Gastgeber von Sportlern, Sponsoren und Regierungsvertretern aus der ganzen Welt fit zu machen. Selbiges steht nun für Shanghai an, wenngleich der Aufwand erheblich höher ausfallen muss. Ähnlich wie bei den Olympischen Spielen muss China für den Auftritt in Shanghai eine einheitliche Linie finden. Dabei stellt sich unter anderem die Frage, wie man einerseits die chinesische Art bewahrt und sich gleichzeitig weltoffen zeigt.

Wie bereits bei den Olympischen Spielen beteiligt sich neben den festangestellten Mitarbeitern ein Heer freiwilliger Helfer, sogenannte Volunteers, an der Organisation und dem Ablauf der Veranstaltung. Etwa 70.000 Volunteers werden bis zu 3.000 festangestellte Mitarbeiter von Mai bis Oktober auf dem Expo-Gelände unterstützen. Ein Teil von ihnen – ungefähr 2.000 bis 3.000 der Volunteers – wird sogar leitende Funktionen übernehmen. Sie alle müssen geschult und in die Lage versetzt werden, in den unterschiedlichsten Situationen im Umgang mit Teilnehmern und Gästen aus aller Welt korrekt zu reagieren.

### Volunteers sind international noch unerfahren

Erschwert wird diese Aufgabe dadurch, dass die meisten Volunteers noch sehr jung sind und nur über begrenzte oder gar keine Erfahrungen auf dem internationalen Parkett verfügen. Hinzu kommt die Vielschichtigkeit der zwischenmenschlichen Kontakte im Zuge der Expo. Die Mitarbeiter und Volunteers werden auf Menschen aus so gut wie allen Kulturen und gesellschaftlichen Schichten treffen: von Regierungsmitgliedern über Sponsoren und Projektmitarbeiter bis hin zu ausländischen Bauarbeitern, die die Länderpavillons errichten. Zudem mussten alle chinesischen Expo-Beteiligten in ihrer interkulturellen Kompetenz möglichst schnell fit gemacht werden. Dies stellt eine Herausforderung für die Personalentwicklung dar, wie sie China in diesem Ausmaß noch nicht kannte.

Aus diesem Grund schrieb das Organisationskomitee der Expo die Weiterbildung für interkulturelle Themen öffentlich aus. Neben anderen Bewerbern wurde das Beratungsunternehmen SinaLingua mit Sitz in Heidelberg, Shanghai und Beijing als offizieller Trainingspartner der Expo ausgewählt, um Mitarbeiter und Volunteers interkulturell zu schulen und das Trainingsmaterial zu entwickeln.

Zunächst ging man von chinesischer Seite noch mit der Erwartung an die Schulungen heran, dass man sich am besten die Benimmregeln, Höflichkeitsformen und generellen „Do's and Don'ts“ anderer Kulturen einprägt. Schnell reifte jedoch die Erkenntnis, dass dies bei über 200 teilnehmenden Ländern und einer entsprechend kulturell vielfältig geprägten Besucherstruktur de facto unmöglich ist.

### Sensibilisierung für Kulturunterschiede

Es sollte in den Trainings und Schulungsbüchern der Expo nun um eine grundlegende interkulturelle Sensibilisierung gehen, die den Teilnehmern eine Handlungssicherheit im Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen geben sollte. Zunächst wurden Leitsätze entwickelt, die sich als roter Faden durch die Schulungen und Materialien ziehen sollten. Diese waren: „Zhi ji zhi bi“ (Sich selbst und den anderen kennen), „Qitong zunyi“ (Gemeinsamkeiten suchen und Gegensätze respektieren), „Huanwei sikao“ (Perspektiven wechseln beim Denken). Als nächstes ging es daran, diese Leitsätze auch verständlich und praxisnah im Schulungspaket umzusetzen.

Einen entscheidenden Beitrag soll das eigens von SinaLingua für die Expo Shanghai entwickelte interkulturelle Handbuch auf Chinesisch leisten. Unter anderem wird darin anhand aus-





*SinaLingua-Geschäftsführerin Zuhui Mao und Trainer Klaus Schmitt vermitteln den Teilnehmern Sicherheit im Umgang mit den Gästen aus aller Welt.*

gewählter Kulturdimensionen wie beispielsweise direkt/indirekt, sachorientiert/beziehungsorientiert oder risikofreudig/risikoscheu eine Matrix zur Einteilung von Kulturen und Kulturräumen erarbeitet. Trotz der vorhandenen Schwächen wie der teilweise zu starken Bildung von Stereotypen ist dies ein erster handfester gedanklicher Orientierungspunkt, vor allem für interkulturell weniger erfahrene Personen wie die chinesischen Volunteers. Das Verhalten in konkrete Situationen oder bei der Begegnung mit Personen unterschiedlicher Hierarchieebenen wird hingegen mithilfe von Fallbeispielen und Rollenspielen und hierzu gehörenden Übungen vermittelt. Diese wurden anhand von Interviews mit 30 Personen der Expo individuell für die Trainings entwickelt.

### **Aktive Teilnehmer überraschen die Veranstalter**

Neben der Theorie werden auch Präsenzlehrgänge durchgeführt. Angefangen wurde im Januar 2010 mit den festangestellten Führungskräften der Expo und den leitenden Volunteers. Wie auch im Schulungshandbuch wurden in

den interkulturellen Seminaren sowohl Kulturdimensionen als auch konkrete Fallbeispiele behandelt und Rollenspiele durchgeführt. Dabei fiel auf, dass sich die überwiegend jungen Chinesen sehr rege und aktiv beteiligten und sich gar nicht so passiv und abwartend verhielten, wie man das bei Schulungen in China sonst vielleicht erwartet hätte.

Wie bei vielen interkulturellen Seminaren weltweit konnten auch die chinesischen Teilnehmer ihre zukünftigen Aufgaben und Herausforderungen zum Teil in der eigenen Kultur wiederfinden. So ist nicht zuletzt China selbst ein Land voller Unterschiede – angefangen von verschiedenen ethnischen Gruppen bis hin zu unzähligen lokalen Dialekten. Die Expo-Seminarteilnehmer konnten so aus ihrem eigenen Kultur- und Lebensraum bereits die Vielschichtigkeit von zwischenmenschlichen Kontakten ableiten und antizipieren.

### **Darf man „Nein“ sagen?**

Eine der interkulturellen Herausforderungen, die auf die chinesischen Expo-Mitarbeiter zukommen wird, ist die des Servicegedankens. Was ist gute Dienstleistung? Wie kann man zum Beispiel Nein sagen? Vielfach vertraten die Teilnehmer der Schulungen die „typisch“ chinesische Ansicht, man könne eigentlich gar nicht direkt „Nein“ zu Ausstellern oder Besuchern sagen. Dies allein widerspreche schon dem chinesischen Servicegedanken.

Eines der konkreten Fallbeispiele lautete wie folgt: Ein ausländischer Geschäftsmann bittet einen Volunteer um Einlass ohne Ticket, da er schließlich nur den Pavillon seines Landes besuchen wolle und dann gleich weiterfliegen müsse. Die regen Diskussionen zu diesem Fallbeispiel haben oft sehr interessante und kreative Ideen ergeben und zeigen die Offenheit der meist jungen Seminarteilnehmer, sich mit interkulturellen Fragen auseinanderzusetzen. In diesem Fall eine Ausnahme zu machen, wie von einer großen Zahl der Teilnehmer vorgeschlagen, wäre freilich gegen die Statuten der Veranstalter. Und so entstehen Ideen wie etwa jene, dass man dem Geschäftsmann anbieten könnte, für ihn mit seiner Kamera Fotos des Landes pavillons zu machen oder ihm von diesem oder anderen Pavillons Souvenirs zu besorgen. Als Erkenntnis aus diesem Fall nahmen die bisherigen Seminarteilnehmer auch mit, wie wichtig es unabhängig von der kulturellen Prägung des Geschäftsmannes ist, dass man ihm aufmerksam zuhört, ihm Zeit schenkt, den Blickkontakt sucht, nickt und ihm positive Alternativen aufzeigt.

Während die Volunteers noch üben, haben die Veranstalter längst ihre Vorstellungen manifestiert. Das eigens entworfene Logo für die Expo-Volunteers stellt die richtungweisende Handlungsvorlage dar: ein Symbol, gemischt aus dem englischen „V“ für Volunteer und dem chinesischen Schriftzeichen „xin“, das „Herz“ bedeutet, aber auch je nach Kontext mit Zuneigung, Emotionen und Empathie verbunden wird. ❖

Christian Goedel ist Executive Manager bei SinaLingua, einem auf Asien spezialisierten Trainings- und Beratungsunternehmen, Kontakt: goedel@sinalingua.de, www.sinalingua.de