

Interview „Mentalität und Kultur – Besonderheiten bei Innovation, Unternehmertum und Digitalisierung“

mit Stefanie Liliane Meyer, Dipl.-Region.-Wiss. Ostasien und interkulturelle Trainerin. Die Fragen stellte Alexandra Stefanov, Sinologin. Das Online-Interview wurde am 02.10.2020 im Rahmen der Interviewreihe „China Impulse – Der Experten-Einblick in Chinas komplexe Digitalwelt“ ausgestrahlt.

1 Was kannst Du uns als Innovationsmanagerin und Gründungsberaterin über die kulturellen Unterschieden zwischen China und Deutschland in den Bereichen Innovation und Unternehmertum erzählen?

In meinem Berufsalltag und in meiner Forschung arbeite ich viel mit kulturellen Unterschieden. Daher ist es mir wichtig, zu betonen, dass es beim Vergleich von Kulturen kein universelles und pauschales „Besser“ oder „Schlechter“ gibt. Auch auf den bewussten Umgang mit der Bildung von Stereotypen möchte ich hinweisen. Das passiert, wenn Besonderheiten, die man bei einer Person festgestellt hat, auf ihren gesamten Kulturraum überträgt. Oder andersherum: Dass kulturelle Besonderheiten fest über eine Person gestülpt werden.

Die Bildung von Stereotypen ist bis zu einem gewissen Grad sinnvoll. Unsere Welt ist sehr komplex und Schubladendenken hilft dabei, mit dieser Komplexität umzugehen. Stereotypisierung sollte nicht zu Diskriminierung oder Stigmatisierung führen oder davor verschließen, offen für Ausnahmen zu bleiben – beziehungsweise davor, sein individuelles Gegenüber wirklich kennenzulernen.

Kulturspezifische Effekte auf die Bereiche Innovation und Unternehmertum können auf verschiedenen Ebenen betrachtet werden: auf der individuellen Ebene, auf der Ebene der Firma oder Organisation sowie auf der Länder- beziehungsweise nationalen Ebene. Unternehmertum und Innovationen werden von Individuen durchgeführt. Bei Unterschieden zwischen Deutschland und China sprechen wir in der Regel von dem Kulturraum – also der nationalen Ebene. In der Regel machen wir persönliche Erfahrungen mit Individuen oder haben auch mal intensivere Einblicke in Organisationen und können Unterschiede zwischen den Ländern feststellen.

Unterschiede in der Mentalität und Kultur von ganzen Ländern können über Kulturstandards, Kultur- oder Wertedimensionen – wie beispielsweise unsere Einstellung gegenüber Zeit, Natur, Menschen, unser individualistisches oder kollektivistisches Selbstverständnis oder unser Umgang mit Ungewissheiten – beschrieben werden. Solche Modelle können herangezogen werden, um Länder miteinander zu vergleichen.

Kulturelle Unterschiede zwischen Deutschland und China sehe ich besonders in der Planung und Herangehensweise der Umsetzung: Wenn ich mit chinesischen Investoren Businesspläne schreibe, bekomme ich fast einheitlich die Rückmeldung, dass sie nicht sagen können, was in einem oder in drei Jahren passiert und eine Finanzplanung über den Zeitraum also sinnlos sei. Natürlich sind auch deutsche Gründer oder Investoren Businessplänen gegenüber skeptisch.

Bei chinesischen Personen konnte ich aber feststellen, dass ein Geschäftsmodell zur Überprüfung der Machbarkeit Grundlage genug ist, ein Business zu starten. Der Rest ist learning by doing – Anpassungen unterwegs. Das braucht und hat viel mehr Flexibilität und Dynamik als

Unternehmertum von deutschen Personen. Schnelle Geschäftsfeldentwicklung und Verknüpfung von verschiedenen Geschäftsbereichen begegnen mir in der Zusammenarbeit mit chinesischen Personen auch regelmäßig. Die Unternehmung wird dann aus meiner – deutschen – Sicht stark nach einem Gießkannenprinzip geführt. Es gibt kaum einen chinesischen Gründer, der, egal was er zunächst gründet, nicht doch noch Handel oder Beratung in sein Geschäft einbauen möchte. Mittlerweile muss ich immer lächeln, wenn das passiert, weil ich es so typisch finde. Deutsche Unternehmungen werden viel stärker mit Scheuklappen und dadurch fokussierter gegründet und entwickelt. Ressourcen werden bewusster eingesetzt.

Auch die deutlichen Unterschiede in der Unsicherheitsvermeidung zwischen China und Deutschland lassen sich beim Unternehmertum erkennen. Chinesische Gründer und Investoren scheinen mutiger zu sein.

Ein weiterer Unterschied, der Auswirkungen auf die Bereiche Innovation und Unternehmertum hat, sind die formellen Institutionen – also Regeln, Gesetze, Richtlinien. Chinesische Gründer/Investoren sind nicht an den bürokratischen Aufwand, an so viele starre Regularien und Gesetze gewöhnt. Die formellen Institutionen werden in China zum Teil über informelle Institutionen gehandhabt und sind dadurch flexibler an individuelle Fälle anpassbar – dadurch allerdings auch willkürlich anpassbar.

Wird in China eine Autobahn gebaut, ist das aufgrund der oft geringeren bürokratischen Hürden – je nachdem, wie es gewollt ist – schneller möglich. Die Planung läuft sehr viel flexibel als in Deutschland, mit Auflagen in verschiedenen Bereichen wird anders umgegangen und es werden nicht noch drei gefährdete Froscharten und mögliche Lärmbelästigung für Anwohner berücksichtigt. So lässt sich auch ein internationaler Flughafen schneller bauen.

Es sind aber nicht nur die chinesischen oder deutschen Unternehmer oder Innovatoren, die sich unterscheiden. Auch das Umfeld um diese Menschen herum ist in China und Deutschland jeweils anders und kann entsprechend fördernd oder hemmend auf Unternehmungen und Innovationen wirken. In China ist ähnlich wie in den USA das Image von Unternehmern, Selbstständigen und Innovatoren deutlich besser als in Deutschland. Das treibt sowohl Individuen als auch Förderer deutlich an.

2 Wenn es um Kreativität und Innovation (vor allem im digitalen Bereich) geht, wie ist das Mindset der Chinesen und wie unterscheidet es sich vom dem der Deutschen?

Die Unterschiede im chinesischen und deutschen Mindset fangen schon damit an, dass es ein anderes Verständnis von Kreativität, Innovation und Digitalisierung in China und Deutschland gibt. Das ist nicht verwunderlich. Für die Begriffe – besonders für Kreativität und Innovation – gibt es im jeweiligen Land ja schon kaum ein einheitliches Verständnis.

Unsere Mentalität oder Denkweise beeinflusst, wie wir in bestimmten Situationen reagieren. Digitalisierung und Innovationen bringen Wandel mit sich – also Veränderungen. Und die Offenheit der Gesellschaft gegenüber Veränderungen ist für die digitale Transformation notwendig.

Bei chinesischen Personen ist das Growth-Mindset spürbar. Das Streben nach Fortschritt, Wachstum und Veränderung scheint jedem Chinesen in die Wiege gelegt zu werden. In Deutschland herrscht vorrangig ein „Keep-“ oder „Stay-Mindset“. Für Deutschland besteht dadurch die Gefahr, sich auf vergangenen Erfolgen auszuruhen. Ein Wandel bringt wie gesagt Veränderungen mit – da scheint das chinesische Mindset gerade offener oder passender für zu sein.

Auch mögliche Barrieren für Innovationen und Unternehmungen werden in beiden Kulturen unterschiedlich wahrgenommen und ihnen unterschiedlich begegnet. Das kann auf viele individuelle Züge der Innovatoren oder Unternehmer aber auch auf das soziokulturelle Umfeld zurückgeführt werden.

Kreativität und Wissen sind Grundsteine der Digitalisierung und auch von Innovationen. Eine aufrichtige Wissbegierde in China ist da. Chinesische Studierende werden an Elite-Universitäten weltweit geschickt, Absolventen in Top-Unternehmen. Und es sind deutlich mehr Personen als in Deutschland.

Unterschiede in der Bildung haben natürlich auch Auswirkungen auf unsere Denkweisen. In China wird immer noch sehr viel auswendig gelernt. Ich vergleiche den Unterschied zu Deutschland gerne mit der Formel $A + B = C$. In China wird vorrangig C gelernt, also das Ergebnis. In Deutschland wird A und B gelehrt, damit wir uns C selbst erarbeiten können. Diese Grundlage prägen unser Denken und unsere Herangehensweisen an Innovationen.

Kreativität und Ideengenerierung ist lernbar beziehungsweise anleitbar. Dafür gibt es passende Kreativtechniken und entsprechende Workshops. Was die Kreativität und die Generierung neuer Ideen angeht, konnte ich deutliche Unterschiede bei meinen Innovationskursen mit Studierenden aus beiden Kulturräumen erleben. Unter anderem habe ich mit Dr.-Ing. Pascal Klein in China einen zweiwöchigen Intensivkurs zu German Engineering Innovation durchgeführt. Die Kreativmethoden sind dieselben, die ich auch in Deutschland verwende, aber die Ideen beziehungsweise der Output war anders.

Deutschland ist sehr schnell wertend. Das merkt man, wenn man zum Beispiel in einer deutschen Gruppe mit der Brainstorming-Technik arbeitet. Oft wird bereits während des Brainstormings gewertet. Es wird auch frühzeitig über das „wie“ anstelle erst einmal über das „was“ nachgedacht. Das bremst Kreativität.

Das deutsche Mindset beruht eher auf Genauigkeit, Planung, problem- beziehungsweise lösungsorientiertem Denken und bildet damit eine Grundlage für Qualität. China denkt höher und weiter – und probiert Ideen schnell aus.

Ich würde mir mehr gemeinsame Ideenentwicklung und Projekte wünschen. Die unterschiedlichen Mentalitäten zwischen Deutschland und China sind eine hervorragende Basis für einen Clash of Cultures, der Kreativität entzünden kann und Innovationen vorantreibt. Besonders globale Herausforderungen könnten damit zielführender angegangen werden.

3 **Wie hat sich China vom Copycat-/Made in China-Image in eine Ideen- und Innovationsfabrik verwandelt?**

Das Image von China als Ideen- und Innovationsfabrik kann auf Initiativen wie Made in China 2025 oder Ergebnisse in Studien wie dem Globale Innovation Index zurückgeführt werden. Das Auftreten chinesischer Unternehmen auf deutschen Märkten und in Technik-Bereichen, wie zum Beispiel Huawei, Bilder von Mega Cities in der Presse aber auch Zentralen für digitale Projekte oder Smart City-Projekte stärken das Bild der chinesischen Innovationsfabrik.

Durch schnelle Entwicklungen wie Mobile Payment oder digitale Überwachung schafft China eine Welt, die aus deutscher Brille fast wie Science Fiction aussieht – und/oder wie eine Dystopie. Die chinesische Sympathie mit Themen wie Künstliche Intelligenz sind ein fruchtbarer Nährboden für Ideen und Innovationen.

Die Wertschöpfung wurde verstärkt ins Land gelegt, Beteiligungen an ausländischen Unternehmen in China gesichert, Arbeiten in andere Länder ausgelagert – China ist in Bewegung. Die Initiative One Belt, One Road ist eine mächtige Idee, die unter chinesischer Hand umgesetzt wird und das China-Bild entsprechend prägt.

Was hinter dem Bild der chinesischen Ideen- und Innovationsfabrik oder den hohen Zahlen für Patentanmeldungen oder F&E-Ausgaben wirklich steckt, ist unklar. In China habe ich beispielsweise unter anderem große Steuerzentralen für Smart City-Projekte oder Show Rooms besucht. Was davon wirklich passiert – keine Ahnung.

Außerdem sind Informationen zum Teil im Verhältnis zu betrachten. China hat eine viel größere Bevölkerung und kann viel mehr Uni-Absolventen oder eine höhere Anzahl von Mitarbeitenden in der Forschung und Entwicklung ermöglichen.

Auf jeden Fall ist China im Vergleich zu Deutschland schneller in den Bereichen, die Ideen und Innovationen vorantreiben können.

4 **Wie hat die Digitalisierung in China dazu beigetragen, eine innovative Gesellschaft zu erschaffen?**

Wenn „innovative Gesellschaft“ so verstanden wird, dass sie eine Gesellschaft ist, die Innovationen hervorbringt und zulässt, verstärkt die Digitalisierung in China sich quasi selbst.

Die Möglichkeit, beispielsweise persönliche Daten nutzen zu können, bringt schneller und mehr Innovationen und Veränderungen in die Gesellschaft. Das lässt Innovationen einen fruchtbaren Nährboden und mehr Raum für Ausprobieren, Lernen und Weiterentwicklung. Die hohe Affinität chinesischer Bürger für mobile Endgeräte sorgt für eine schnelle Digitalisierung, die auf Mikroebene beginnt. Das Vertrauen der chinesischen Bevölkerung in die Digitalisierung ist größer als beispielsweise in Deutschland.

Wenn mit „innovativer Gesellschaft“ eine fortschrittliche Gesellschaft gemeint ist, ermöglicht die Digitalisierung Zugang zu Wissen (auch außerhalb von China), den Austausch untereinander, die Vernetzung und Überwachung. Damit können beispielsweise eine höhere Bildung und mehr Sicherheit geschaffen werden. China ist ein stark kollektivistisches Land. Die Vernetzung – auch

digital – ist in der Gesellschaft also willkommen. Der gewachsene Wohlstand in China ist unter anderem durch Digitalisierung bei Fließbandarbeiten und Fabriken möglich geworden.

Die chinesische Gesellschaft ist innovativer geworden – auch durch die Digitalisierung. Trotzdem würde ich die chinesische Gesellschaft nicht per se als innovativ bezeichnen. Es gibt starke Unterschiede zwischen den Regionen.

5 Wie wirkt sich diese Entwicklung auf das Unternehmertum in China aus?

In China wird bei Unternehmungen bewusst nach Digitalisierungsmöglichkeiten gesucht. Damit wird das Unternehmertum in China mit einer größeren Selbstverständlichkeit noch digitaler. Das mag jetzt banal klingen, verweist aber auf die Kluft, die sich dadurch zwischen China und Deutschland auftut. In Deutschland ist man hier einfach vorsichtiger.

Die Auswirkungen auf das Unternehmertum sind auch aus verschiedenen Perspektiven erkennbar – die Unternehmen digitalisieren sich aber auch die Dienstleister, Zulieferer, Verwaltungseinheiten um die Unternehmungen herum und die Kunden werden digitaler.

In den Ideenworkshops mit Chinesen wurden Unternehmungen deutlich öfter mit Digitalisierung, Künstliche Intelligenz oder Industrie 4.0 verknüpft. Zum Teil waren diese Verbindungen vollkommen absurd – aber die Begriffe sind in den Köpfen verankert. In Deutschland höre ich das weniger.

6 Du bist sowohl mit der deutschen als auch mit der chinesischen Digitalwelt vertraut. Was sind für dich die größten Unterschiede und Herausforderungen?

Was in China mittlerweile als selbstverständlich gilt, wird in Deutschland als digitale Errungenschaft gefeiert. Ein Beispiel, das mir dazu einfällt, ist das Bezahlen von Parktickets per Mobile App, das in Deutschland stellenweise eingeführt wird. Da stelle mir vor, wie ein chinesischer Autofahrer sich fragt, wie man sein Parkticket denn sonst bezahlen sollte.

In Deutschland werben Verwaltungseinheiten aktuell damit, dass sie sich auch verstärkt digitalisieren möchten. In China hat man mittlerweile eine einzige Anlaufstelle, um sein Unternehmen zu gründen. Viele Behördengänge und Papierkram können selbstverständlich digital erledigt werden.

Die zukünftigen Entwicklungen in der Digitalisierung stellen für mich die größten und Unterschiede und Herausforderungen dar. China wird weiterhin schneller die Digitalwelt ausbauen – und damit auch weltweite Standards setzen. Auf Basis des chinesischen Wertemodells.

Digitalisierung macht nicht unbedingt an Ländergrenzen halt. So steht Deutschland gegebenenfalls chinesischen Entwicklungen und Standards gegenüber, mit denen das Land nicht einverstanden ist.

Andersherum birgt die chinesische Euphorie für die schnelle Digitalisierung möglicherweise die Herausforderung, dass die Tragweite und der Eingriff in das Leben von Menschen unterschätzt werden. Hier denke ich zum Beispiel an Künstliche Intelligenz und ethische sowie philosophische Fragestellungen.

7 Was können wir von China im Bereich Innovation und Unternehmertum in Zusammenhang mit der digitalen Welt lernen?

Die Prägung von Kulturräumen macht es sehr schwierig – wenn nicht sogar unmöglich – Maßnahmen in Deutschland zu übernehmen, die in China gut funktionieren. Chinesische Denkweisen können nicht einfach übernommen und in der deutschen Kultur etabliert werden.

Ich würde gerne raten, dass Deutschland etwas von Chinas Neugierde, geringeren Angst, größerem Vertrauen und Trial-and-Error-Kultur lernen sollte. Das entspricht aber nun mal nicht der deutschen Mentalität – und passt auch nicht zu unseren etablierten formellen Institutionen. Dann müsste ich also auch sagen, dass Deutschland seine Kultur, seine Gesetze und Normen entsprechend wie in China ändern sollte.

Deutschland hat andere kulturelle Stärken für die Förderung von Innovation und Unternehmertum – auch im Zusammenhang mit der digitalen Welt. Die gilt es zu erkennen, zu stärken und weiterzuentwickeln. Im Rahmen wie es möglich ist, gern etwas schneller.

China und Deutschland können sich auf jeden Fall ergänzen – gerade durch ihre kulturellen Unterschiede. Ich glaube an Innovationen durch den Clash of Cultures.

8 Wo können unsere Zuschauer dich online finde?

Online bin ich bei *LinkedIn* oder *Xing* zu finden sowie über die Internetseite meiner Marke chinnect: <https://chinnect.com/>. Bei Bedarf führe ich mittlerweile auch meine Schulungen oder Beratungen online durch. Auch Online-Vorträge werden mittlerweile ja auch gut angenommen.

9 Hast du eine Empfehlung für unsere Zuschauer, welche Internet-Ressource sie nutzen oder welches Buch sie jetzt unbedingt lesen sollten, um China besser zu verstehen?

Ich empfehle, neben den täglichen Nachrichten auch einmal in wissenschaftliche Publikationen oder Veröffentlichungen von Forschungseinrichtungen zu schauen. In Deutschland gibt es verschiedene Forschungseinrichtungen, die sich dem Thema China intensiv widmen und deren Analysen und Studien sehr lesenswert sind.

Besonders in der Corona-Zeit haben Einrichtungen auch Webinare und Online-Formate entwickelt, die ebenfalls über China informieren.

Fach- und Sachbücher zu Themenbereichen wie chinesische Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und vor allem auch Geschichte sind sehr hilfreich, um ein besseres Verständnis für die Mentalität und das Handeln chinesischer Akteure zu verstehen. Solche Bücher können auch herangezogen werden, um sich selbst beziehungsweise das eigene China-Wissen zu hinterfragen und gegebenenfalls aufzufrischen, wenn man Meldungen über China hört oder liest – und sich dann darauf eine fundierte Meinung bilden.

Prisoners of Geography von Tim Marshall finde ich sehr hilfreich als Grundlage für geopolitische Entscheidungen Chinas. Hier lernt man auch viel über andere Länder.

Veröffentlichungen zu den Kulturtheorien helfen, zu verstehen, dass kulturelle Unterschiede ganz natürlich sind. Systematisch ein gutes Gefühl dafür zu bekommen, welche kulturellen

Unterschiede auftreten können und welche Geschäftsbereiche und wie die kulturübergreifende Zusammenarbeit dadurch beeinflusst werden. Dadurch können auch Gemeinsamkeiten deutlich werden.

Außerdem ist wissenschaftliche Literatur bzw. Fachliteratur wichtig, damit unter China-Interessierten nicht ein sogenannter „confirmation bias“ entsteht, der die tatsächliche Realität verzerrt. Daher kann ich auch empfehlen, sich der eigenen kulturelle Brille bewusst zu werden, wenn man deutsche Berichterstattung liest beziehungsweise schaut. Ich empfehle also, auch einmal Internet-Ressourcen wie ResearchGate oder Google Scholar zu nutzen. Auch gefühlte Wahrheiten können mit wissenschaftlichen Erkenntnissen oder fundierten Studien geradegerückt werden.

10 Wenn Du nur eine kurze Auflistung machen müsstest, was sind für dich die aktuellen Top 3 Trends in der chinesischen Digitalwelt?

Machine Learning

Smart Cities

Künstliche Intelligenz