
2.1 Personenwahrnehmung und -beurteilung

Warum empfinden viele verhandlungserfahrene Unternehmer Verhandlungen mit chinesischen Geschäftspartnern als schwierig? (Und umgekehrt dürfte es sich ähnlich verhalten.) Nur Kulturunterschiede als Erklärung heranzuziehen, bleibt unbefriedigend – aus einer solchen „Erklärung“ können wir keine Lösungen ableiten. Aussichtsreicher erscheint ein Blick auf die Akteure und ihren Umgang miteinander. Wie nehmen sie sich gegenseitig wahr? Was fließt in diese Wahrnehmung mit ein? Und wie entfaltet die Kultur hierbei ihre Dynamik?

2.1.1 Ein schnelles Urteil

Es dauert gerade einmal 80–90 ms, bis wir erste Informationen über den emotionalen Zustand eines Mitmenschen verarbeitet haben. Fast ebenso schnell schließen wir auf die Persönlichkeitseigenschaften einer Person: Besonders, wenn unsere Erwartungen nicht erfüllt werden, steht in ca. 300 ms ein erstes „Urteil“ (van Duynslaeger et al. 2007). Zum Vergleich: Dies entspricht der Zeitspanne für ein dreimaliges kurzes Augenblinzeln, das pro Blinzelakt ca. 95 ms dauert (Jandziol et al. 2001). Wie ist ein derart rasches Urteil möglich und wodurch wird es gesteuert? Nach Werth et al. (2008) nehmen wir blitzschnell die Attraktivität einer Person, ihre Kleidung und ihr nonverbales Verhalten wahr und nutzen die so gewonnenen Erkenntnisse als Orientierungskriterien. Es drängt sich allerdings die Frage auf, ob unser „Urteil“ auf objektivierbaren Kriterien beruht. Schauen wir diesen Vorgang genauer an und prüfen, wie es sich beispielsweise mit unseren Urteilen über die Kompetenz einer Person verhält. Trägt eine Person Markenkleidung, hält sie akademische Titel und umgibt sie sich mit teuren Markenartikeln, werden ihr Status und Expertise

zugeschrieben. Aus dieser Zuschreibung generieren wir die Beurteilung einer Person. Hierzu eine Studie, die von Wilson bereits 1968 durchgeführt wurde, die aber nichts an Aktualität eingebüßt hat: Wilson stellte einen seiner Mitarbeiter seinen Versuchspersonen vor. In diversen Experimentalbedingungen nannte er als Status „Student“, „Tutor“, „Assistent“, „Dozent“ und „Professor“. Nachdem der Mitarbeiter sich entfernt hatte, sollten die Versuchspersonen seine Körpergröße schätzen. Mit ansteigendem Status stieg auch die geschätzte Körpergröße. Als „Professor“ wurde der Mitarbeiter um ca. 6,4 cm größer eingeschätzt als als „Student“! Kleidung hat einen ähnlichen Effekt auf Statuseinschätzungen.

2.1.2 Die Rolle des Blickkontaktes

Wie bereits erwähnt, können wir nach Watzlawick et al. (1969) nicht nicht kommunizieren. Aber welche Signale eines schweigenden Gegenübers nehmen wir auf und lassen sie in ein Personenurteil einfließen? Experimentelle Daten belegen die Relevanz des Blickkontaktes für die Kompetenzeinschätzung und „Charakterstärke“ (Anderson 1991). Allerdings bleibt dieses Urteil nicht auf die Kompetenz beschränkt, sondern beeinflusst auch unsere Beurteilung der Glaubwürdigkeit und Umgänglichkeit einer Person (Werth et al. 2008). Ursprünglich nahmen die Forscher an, diese Befunde seien universell auf alle Kulturen übertragbar. Wie wir noch sehen werden, war diese Annahme ein Irrtum.

2.1.3 Die Rolle der Mimik

Einen ebenso großen Stellenwert wie der Blickkontakt hat die Mimik unseres Gesprächspartners für uns. Da Mimik den emotionalen Zustand eines Menschen widerspiegelt, ist sie von enormer Bedeutung im Umgang miteinander. Hatfield et al. (1993) konnten belegen, dass wir von den Emotionen unseres Gegenübers buchstäblich „angesteckt“ werden: Sind die Emotionen freundlich oder begeisternd, reagieren wir mit positiven Empfindungen. Und auch das Gegenteil trifft zu. Vermittelt die Mimik des Gegenübers Traurigkeit oder ist sein Ausdruck starr oder unfreundlich, trübt sich unsere Stimmung. Dass die Wahrnehmung von Emotionen bei anderen Personen auch bei uns selbst Emotionen auslöst, ist nicht nur ein Befund theoretischer akademischer Überlegungen. Vielmehr hat die Hirnforschung eine Entsprechung in unserem Gehirn gefunden: so genannte Spiegelneuronen. Verschiedene Methoden wie beispielsweise bildgebende Verfahren und EEG haben dazu beigetragen, sie in verschiedenen Arealen des menschlichen Gehirns auszumachen (Gazzaniga et al. 2004). Interessanterweise sind Spiegelneuronen nicht nur aktiv, wenn wir selbst bestimmte Handlungen vollziehen, sondern auch, wenn wir genau diese Handlungen bei anderen beobachten (Kandel et al. 2000). Darüber hinaus vermitteln sie uns, was unser Gegenüber gerade empfindet (Rizzolatti et al. 2008; Rizzolatti und Arbib 2002). Die Vermutung liegt nahe, dass wir aus den so gewonnenen „Daten“ Schlüsse ziehen, welche Absichten der andere verfolgt (Baars und Gage 2010). Mit den bedeutsamen Konsequen-

zen dieser Befunde werden wir uns vor dem Hintergrund interkultureller Verhandlungen noch beschäftigen.

2.1.4 Die Rolle des Verhaltens

Der Gesichtsausdruck eines Menschen ist nicht die einzige Informationsquelle für unsere Personeneinschätzung. Auch dessen Verhalten ziehen wir für unsere Beurteilung heran. Diese Beurteilungen nehmen wir keineswegs zufällig vor, sondern befolgen dabei eine Systematik (die uns in den allermeisten Fällen nicht bewusst wird). Entweder beobachten wir ein Verhalten und assoziieren es mit bestimmten Charaktereigenschaften oder wir schreiben dem Verhalten eine bestimmte Ursache zu (Carlston und Skowronski 2005). Wenn wir jemanden dabei beobachten, wie er eine kleine Katze aus einem Baum rettet, werden wir ihm Tierliebe oder Mitgefühl unterstellen. Diese Schlussfolgerungen ziehen wir nicht willentlich, sie entstehen automatisch und assoziativ. Es sind diese Assoziationen, die einen Teil unserer systematischen Personeneinschätzung ausmachen. Es gibt aber auch Situationen, in denen wir von der Überlegung, *warum* jemand etwas Bestimmtes tut, zu einer Beurteilung über diese Person kommen (Ursachenzuschreibung oder Attribution). Die Attribution kann über zwei verschiedene Kanäle erfolgen. Ein Beispiel soll uns den Sachverhalt illustrieren: Eine Abteilungsleiterin gibt ihrem Auszubildenden die Möglichkeit, für alle Abteilungen eine Präsentation über *Social-Media*-Unternehmensauftritte abzuhalten. Der Auszubildende lehnt jedoch ab. Daraufhin beklagt sich die Abteilungsleiterin bei ihren Kolleginnen über den angeblichen „Faulpelz“. Sie hat damit eine **internale Attribuierung** vorgenommen, was nichts anderes bedeutet, als dass sie dem sich weigernden Auszubildenden eine bestimmte Charaktereigenschaft oder Disposition (Faulheit) unterstellt. Es gäbe in diesem Fall jedoch noch eine weitere Möglichkeit für sie, eine Zuschreibung vorzunehmen: Sie könnte annehmen, dass der Auszubildende aufgrund der Größe des Auditoriums und mangelnder Erfahrung Redeangst hat. Der springende Punkt wäre hierbei, dass sie von dem beobachtbaren Verhalten (Verweigerung) nicht auf vermeintliche Charakterzüge schließt, sondern eine Vermutung über situative Gründe anstellt (**externale Attribuierung**). Generell ergibt sich für uns daraus das Problem, entscheiden zu müssen, wann wir internal, wann external attribuieren sollten. Sofern es uns möglich ist, lassen wir zusätzliche Informationen in unsere Personenbeurteilung mit einfließen. Am Beispiel des Auszubildenden wären das Informationen darüber, ob sich andere Auszubildende auch so verhalten, ob der betreffende Auszubildende sich in anderen Situationen ähnlich verhält und ob er sich öfter vor Präsentationen drückt (vgl. hierzu Fischer und Wiswede 2009; Werth und Mayer 2008). Allerdings ist anzumerken, dass Menschen generell dazu tendieren, vom Verhalten auf Charaktereigenschaften zu schließen (**Korrespondenzverzerrung** – *correspondence bias*, Gilbert und Malone 1995). Dies ist auch der Fall, wenn wir geschäftlich verhandeln und unser Gegenüber einzuschätzen versuchen (Thompson et al. 2004). Für eine Verhandlung kann das unbeabsichtigte und negative Konsequenzen haben. Kommt unser Verhandlungspartner später als zum verein-

barten Termin an den Verhandlungstisch und wir interpretieren dies als mangelnde Zuverlässigkeit, übersehen wir vielleicht den Stau, in dem er bis vor kurzem stand. Einem (vermeintlich) unzuverlässigen Geschäftspartner gegenüber verhalten wir uns anders als gegenüber einem Stau-Opfer. Lassen sich solche Fehlinterpretationen vermeiden? Schauen wir uns die Forschungsergebnisse von Gilbert und Malone (1995) näher an, lautet die Antwort: Wir können die Fehler reduzieren, aber nicht gänzlich umgehen. Denn wenn wir Mitmenschen aufgrund ihres Verhaltens einschätzen, tun wir das häufig, ohne situative Beschränkungen zu berücksichtigen, gehen mitunter von unrealistischen Erwartungen aus oder unsere Korrekturen – wenn wir sie überhaupt vornehmen – sind lückenhaft (Gilbert und Malone 1995). Selbst die explizite Kenntnis situativer Gründe scheint Menschen nicht davon abzuhalten, handelnden Personen bestimmte Persönlichkeitseigenschaften (hier: Einstellungen) zuzuschreiben (Jones und Harris 1967). Dies gilt interessanterweise auch für Verhandlungen. Das Verhalten eines Akteurs während einer Verhandlung, beispielsweise Feilschen und Anbieten von Konzessionen, wird größtenteils durch die Verhandlungssituation bestimmt (Thompson 1990) und in eher geringerem Maße durch die Persönlichkeitseigenschaften geprägt. Trotzdem begehen Verhandler systematisch den Fehler, aus dem Verhandlungsverhalten ihres Gegenübers Schlüsse auf dessen Persönlichkeitseigenschaften wie Kooperations- und Zustimmungsbereitschaft (oder einem Mangel an selbigen) zu ziehen (Morris et al. 1999).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich Menschen innerhalb von Sekundenbruchteilen aufgrund wahrgenommener Emotionen und des Verhaltens anderer ein Urteil über eine Person bilden. Dabei gehen sie assoziativ und mit Ursachenzuschreibungen vor. Auch beim Vorliegen anderslautender Informationen wird dabei tendenziell eher auf Charaktereigenschaften geschlossen.

2.1.5 Die Rolle von Einstellungen und Erwartungen

Das bisher Dargestellte bezieht sich auf Merkmale der beurteilten Person. Wir könnten daher versucht sein anzunehmen, dass die wahrgenommenen Merkmale von einem neutralen „Beurteiler“ bewertet werden. Aber dem ist keineswegs so. Im Kopf des Beurteilers ist bereits psychologisches Rüstzeug vorhanden, das beim Zusammentreffen mit anderen Menschen aktiviert wird und die Personenwahrnehmung beeinflusst: Einstellungen und Erwartungen.

Einstellungen sind Bewertungen zu Personen, Objekten, ideellen Sachverhalten, die sich emotional (in Form von Abneigung, Zuwendung usw.), kognitiv (in Form von Überzeugungen, Meinungen) sowie verhaltensbezogen (in Form von Verhaltensabsichten, Handlungstendenzen) zeigen (vgl. Stroebe et al. 1997; sowie Werth et al. 2008). Einstellungen helfen uns, der ungeheuren Menge uns umgebender Informationen Herr zu werden, da sie für uns Wissen zu einem Themenfeld bündeln (dieses Wissen muss nicht notwendigerweise korrekt sein!). Ebenso können sie Überzeugungen zu einem Einstellungsobjekt zusammenfassen und geben uns als Schema einen Handlungsrahmen vor. Wenn Sie

die Einstellung haben, dass Meeresklima Ihnen gut tut, dann werden Sie nicht erst in die Berge fahren, um den idealen Ort für Ihren Urlaub zu finden. Ähnlich verhält es sich mit Sachverhalten wie unserer Einstellung zur Zuverlässigkeit. Wenn wir der Überzeugung sind, dass Pünktlichkeit ein wichtiger Faktor für Zuverlässigkeit ist, wenden wir diesen Maßstab zur Beurteilung anderer Personen entweder in konkreten Verhaltenssituationen an oder bilden im Vorfeld – bewusst oder unbewusst – Erwartungen hierüber. Verhält sich eine Person (aus unserer Sicht) erwartungskonform, wird unser Urteil über sie eher positiv ausfallen. Im umgekehrten Fall, wenn ihr Verhalten unseren Erwartungen zuwiderläuft, fallen unsere Urteile weniger wohlwollend aus (vgl. Werth et al. 2008).

2.1.6 Die Rolle von Stereotypen

Alle Chinesen essen am liebsten Reis. Und alle Deutschen trinken am liebsten Bier. Feste Annahmen über Angehörige anderer Kulturen erzeugen in uns Erwartungen. Diese Erwartungen wiederum lenken unsere Wahrnehmung selektiv auf genau die angenommenen Merkmale. Wir bestätigen uns gewissermaßen selbst. Dass Chinesen auch gern Nudeln essen, übersehen wir dann. Ebenso die Wein oder Tee trinkenden Deutschen. Was hat es mit Stereotypen auf sich?

Zunächst einmal sind Stereotypen nichts Anrüchiges. Sie sind das Ergebnis eines Lernprozesses über die charakteristischen Merkmale vieler Gruppen (Nationalität, Geschlecht, Berufsgruppen usw.), wie sie in unserer Kultur wahrgenommen werden. Unser Gehirn muss wegen der uns umgebenden komplexen Informationsflut Kategorisierungen vornehmen. Dies ermöglicht uns schnellere Orientierungen und Handlungsfreiheit. Würden wir jede Information auf ihren Wahrheitsgehalt prüfen, wären wir buchstäblich nicht mehr handlungsfähig. Haben wir jedoch eine erste Kategorisierung im Sinne der Stereotypisierung vorgenommen, neigen wir dazu, die individuellen Merkmale einer Person auszublenden. In Abschn. 2.1.4 hatten wir festgestellt, dass wir ganz automatisch attribuieren, also Personen Eigenschaften zuschreiben. Kommen wir mit Angehörigen anderer Kulturen zusammen und diese zeigen ein Verhalten, das für uns unverständlich oder mehrdeutig ist, „helfen“ uns Stereotype bei der Interpretation. Der Prozess läuft unbewusst ab (Dunning und Sherman 2005). Forscher halten es mittlerweile für wahrscheinlich, dass Stereotype nicht nur unsere Aufmerksamkeit lenken und somit unsere Wahrnehmung beeinflussen, sondern auch die Repräsentation im Gedächtnis sowie auch deren Abruf aus dem Gedächtnis (Hamilton 2005).

Ferner beeinflussen Stereotype auch unsere Handlungen (Correll et al. 2002). Was können wir tun, damit Stereotype nicht zu unerwünschten Nebenwirkungen während unserer geschäftlichen Aktivitäten mit Chinesen führen? Nach einer Untersuchung von Crisp und Beck (2005) genügt es bereits, sich die Gemeinsamkeiten vor Augen zu führen, die Eigen- und Fremdgruppe verbinden. Bevor wir uns also mit unseren chinesischen Geschäftspartnern an den Verhandlungstisch begeben, sollten wir uns vergegenwärtigen, dass ihnen – genau wie uns – an einem für beide Seiten vorteilhaften Vertragsabschluss gelegen ist,

und dass für sie die Zusammenkunft mit uns ebenfalls Unsicherheiten und kulturelle Stolperfallen beinhalten kann und wir somit alle in einem Boot sitzen. (Diese Anmerkungen beziehen sich auf die Zeit *vor* dem Zusammentreffen und sind ein Plädoyer für mehr Aufmerksamkeit, unbefangener in die Verhandlungen zu gehen. Dies bedeutet freilich nicht, eine rosa Brille aufzusetzen: Denn mit allen Wassern gewaschene Verhandler, die uns unsere gesamte Aufmerksamkeit abverlangen, finden sich auf beiden Seiten!)

2.2 Personenbeurteilung, Kultur und Business

Welche Bedeutung haben nun die diskutierten Faktoren der Personenbeurteilung im deutsch-chinesischen Business? Bisher haben wir die kausalen Faktoren der Personenbeurteilung beleuchtet. Personenbeurteilungen spielen eine große Rolle auch im geschäftlichen Miteinander. Wir beurteilen Mimik, Gestik, para- und nonverbales Verhalten, nutzen unsere Einstellungen zur Beurteilung und gleichen das Verhalten des anderen mit unseren Erwartungen ab. Schauen wir uns diese Beurteilungskriterien genauer an, stellen wir fest, dass sie kulturabhängig sind. Dass wir uns dessen zu jedem Zeitpunkt bewusst werden können, wird durch den Umstand erschwert, dass über bestimmte Konzepte, von denen wir klare Vorstellungen haben (wie Autorität, *leadership*, Zeitplan, Verhandlungsgespräch, Konflikt), in jeder Kultur ganz andere Vorstellungen herrschen können (s. a. Trompenaars und Hampden-Turner 2013). Wie ist das möglich?

Führen wir uns zunächst vor Augen, was Kultur ist und wozu sie Menschen befähigt. Für ausführliche und erschöpfende Antworten möchten wir interessierte Leser an die umfangreiche Literatur verweisen, während wir uns an dieser Stelle im Sinne unseres Zieles einen pragmatischen Zugang verschaffen. Dieser Zugang versetzt uns in die Lage, unseren Blick für die Ursachen kultureller Missverständnisse zu schärfen:

Kultur als die Konfiguration reziproker Normen und Verhaltensmuster sichert also die Handlungsfähigkeit ihrer Mitglieder. Sie stellt Plausibilität, Regelmäßigkeit und Voraussehbarkeit der Handlungen – mit einem Wort: *Normalität* – für die betreffende Kultur her. (Nicklas et al. 2006, S. 122, Hervorhebung durch den Verfasser).

Wenn Nicklas et al. (2006) von „reziproken Normen und Verhaltensmustern“ spricht, so ist für internationale und interkulturelle Kommunikation und Verhandlungen entscheidend, dass jeder Verhandler stets seine eigene Kultur in Form von Verhaltens- und Kommunikationsmustern mitbringt, über die in seiner Ursprungskultur Konsens herrscht. Die „Voraussehbarkeit der Handlungen“, auf die Nicklas et al. (2006) rekurriert, ergibt sich aus den Normen, Werten und Regeln, die in einer Kultur vorherrschen. Sie sind der unsichtbare Teil einer Kultur und konstituieren die spezifischen, für uns sichtbaren Elemente wie Regierung und Bildungssystem, das Wissen und die Kunst, Sprache und letztlich auch das Denken und Verhalten der Menschen. Oder anders ausgedrückt: Normen, Regeln und

Werte bringen uns Deutsche dazu, nach einem deutschen Drehbuch zu handeln, und unsere chinesischen Geschäftspartner nach einem chinesischen. Welche aber sind die Eigenschaften eines deutschen Drehbuchs? Und wie sehen die Eigenschaften aus, die der chinesischen Kultur das Chinesische verleihen?

2.3 Kulturelle Werte und Kulturdimensionen als Grundlage kultureller Missverständnisse

Haben Sie eine Geschäftsreise nach China vor sich? Werden Sie Hund essen und sich mit Affenhirn verköstigen lassen? Oder werden Sie sich während Ihres Aufenthaltes nach dem „good old German Schnitzel“ sehnen? Konfrontiert mit diesen oder ähnlichen Fragen, beschleicht viele von uns ein leises Unbehagen. Warum eigentlich? Unbestreitbar durchdringt unsere Kultur nahezu sämtliche Bereiche unseres Lebens. Unsere Nahrungspräferenzen ebenso wie unser soziales Miteinander, Ideale, Moralvorstellungen, Kunst und Religion, Gesetze, Werte und Überzeugungen, aber auch psychologische Bereiche wie Denken und Problemlösen, Verhalten, Wahrnehmung und Kommunikation. Das heißt, nicht nur Personenbeurteilung, Einstellungen, Erwartungen und Stereotypen beeinflussen das „Verpacken“ und „Entschlüsseln“ einer Nachricht. Ebenso einflussreich ist die Kultur des Kommunikators. Sie gibt den Rahmen, die „Schablone“ vor, die unsere Wahrnehmung und unser Denken – und somit unser Kommunikationsverhalten – lenkt. Die resultierenden Kommunikationsmuster spiegeln somit auch kulturelle Werte wider. Werte schreiben uns nicht nur vor, wie wir uns verhalten sollen und wie nicht (Chen und Starosta 2005), sondern sie lenken auch unsere Kommunikation. Wenn beispielsweise Deutsche einen Verhandlungsplan unter der Maßgabe „Zeit ist Geld“ erstellen, wird damit der Wert sichtbar, den die deutsche Kultur der „Dimension Zeit“ einräumt. Anders in der chinesischen Kultur: Nicht eine bestimmte Zeitvorstellung zwingt ein Ereignis (z. B. eine Verhandlung) in einen zeitlichen Rahmen. Chinesen nutzen vielmehr den Zeitaspekt mitunter als Taktik, um über die *Deadline* hinaus zu verhandeln. Das Ereignis dominiert die Zeit (vgl. Wilbault 2012). Der Unterschied zwischen Deutschen und Chinesen wird somit greifbarer. Intuitiv würden Verhandler beider Kulturen sicher zustimmen, dass es mit dem jeweils anderen manchmal „schwierig“ werden kann. Aus dieser Überlegung folgt, dass die „gefühlten“ Unterschiede systematisch auf ein objektives Fundament gestellt werden müssen, um im internationalen Wirtschaftskontext nutzbar zu sein. Doch wie lassen sich die für eine Kultur relevanten Werte feststellen und mit anderen Kulturen vergleichbar machen?

Um den Zusammenhang zwischen kulturellen Werten und Kommunikation herstellen zu können, haben Kluckhohn und Strodtbeck bereits 1961 das Konzept einer Werte-Orientierung vorgeschlagen. Werte-Orientierungen sind für die Autoren probate Mittel, um die universellen Probleme des alltäglichen Miteinanders zu lösen (Kluckhohn und Strodtbeck 1961). Hier stecken Implikationen, die die Erforschung so genannter kultureller Dimensionen angeregt haben: Alle menschlichen Gesellschaften müssen sich universellen Prob-

lemen stellen und dafür nutzen sie unterschiedliche Mittel (vgl. Chen und Starosta 2005). Die hier angesprochenen universellen Probleme betreffen unter anderem Fragen wie die Beziehung des Individuums zur Gesellschaft und zu Machtverhältnissen, Zeit als Werteorientierung, Etablierung von Regeln und Werten, um nur einige zu nennen. Wenn es gelänge, Kategorien von Problemen zu finden, die zwar einerseits für alle Kulturen eine Rolle spielen, die aber andererseits in jeder Kultur andere Ausprägungen haben, ließen sich Kulturen vergleichen und die Unterschiede darlegen. Der Psychologe Geert Hofstede hat diese Idee umgesetzt und Manager in IBM-Büros in 44 Ländern mit dem Ziel befragt, Charakteristika in den jeweiligen Unternehmen zu identifizieren. Während der Datenanalyse fand er tatsächlich Charakteristika, die er Kulturdimensionen nannte (Hofstede 1991): **Individualismus – Kollektivismus, Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung – Unsicherheitstoleranz** sowie **Maskulinität – Feminität**.

Individualistische Kulturen heben die Leistungen und Rechte des Einzelnen hervor, hieraus resultiert Entscheidungsfreiheit. In kollektivistischen Kulturen hingegen zählen die Leistungen der Gruppe (des Kollektivs), Entscheidungen werden gemeinsam und unter Berücksichtigung des Gemeinwohls getroffen. Machtdistanz beschreibt den Grad der Toleranz einer mit wenig Macht ausgestatteten Person gegenüber einer ungleichen Machtverteilung, wie sie beispielsweise in ostasiatischen Unternehmen vorzufinden ist, während in westlichen Unternehmen flachere Hierarchien anzutreffen sind. Unsicherheitsvermeidung beschreibt ein Verhalten, das der Vorkehrung unvorhergesehener Konsequenzen dient. Unter Maskulinität versteht Hofstede Wettbewerbsorientierung und Durchsetzungsvermögen sowie materiellen Erfolg, während Feminität die Präferenz für Zusammenarbeit und Harmoniebedürfnis beschreibt. Eagly (1987) schlug für diese vierte Dimension die *gender*-neutralen Begriffe *agentic value* – *communal value* vor. *Agentic values* betonen Aggressivität und Dominanz, Ehrgeiz und Entschlusskraft, Streben nach Unabhängigkeit, Direktheit, Selbstvertrauen. Die Orientierung an *communal values* beschreibt Personen, die das Wohlergehen der anderen über das eigene stellen, eine Bewusstheit für die Gefühle anderer und emotionalen Ausdruck haben sowie Fürsorglichkeit zeigen. Hofstede (1980) schrieb China diese Kulturdimension zu. Interessanterweise findet sich in Hofstede und Hofstede (2009, S. 166) eine Zuschreibung zur Maskulinität! Wir sind der Überzeugung, dass sich dieser scheinbare Widerspruch auflöst, wenn man den Verhaltenskontext einbezieht. Chinesen sind stark *in-group*-orientiert. Die *In-Group* ist die Gruppe, zu der sich eine Person selbst zugehörig fühlt. Das kann die Familie, der Kollegenkreis, Kommilitonen, Menschen mit gleichen Schicksalen usw. sein. Personen, die nicht in diese Gruppe gehören, werden automatisch zu *Out-Group*-Angehörigen. Diese Kategorisierung hat zwei relevante Folgen: Zum einen spielt sie eine Rolle in der Kommunikation, zum anderen bildet die *In-Group* bei Chinesen einen Teil des Selbst-Konzeptes und ist somit die Grundlage für das Verhalten anderen Personen gegenüber (Thomas und Liao 2010).

Insgesamt bilden die vorgeschlagenen Kulturdimensionen einen Leitfaden, um Unterschiede zwischen der deutschen und chinesischen Kultur greifbar zu machen. So hat Harmonie für Chinesen eine völlig andere Bedeutung als für ihre deutschen Geschäftspartner.

Aus der Bedeutung erwächst der beigemessene Wert und bestimmt das Verhalten. Somit gehen Chinesen im Allgemeinen (es gibt Ausnahmen!) einem offenen Konflikt aus dem Weg. Doch sind es gerade die Ursachen für die Unterschiede, derer sich die Beteiligten während einer Verhandlung häufig entweder nicht bewusst sind oder über die sie keine Kenntnis haben. Die resultierenden Missverständnisse oder Konflikte scheinen deshalb für alle Beteiligten aus dem Nichts zu kommen.

Ein ähnliches Vorgehen wie Hofstede wählte auch Hall (1977), der allerdings Unterschiede in Kommunikationsprozessen analysiert hat. Hall, angeregt durch Forschungen über Kontextverarbeitung in der menschlichen Informationsverarbeitung (1977, S. 1) stellte fest, dass Kulturen sich unter anderem darin unterscheiden, ob sie explizit und direkt kommunizieren, oder ob sie die zu übermittelnde Nachricht „umhüllen“ und die eigentliche Botschaft somit implizit und indirekt übermitteln. Erstere nannte er *low-context cultures*, letztere *high-context cultures*.

Zusätzlich untersuchte Hall (1983), welches Verhältnis die Kulturen zur Zeit haben. Hier gibt es frappante Unterschiede. In einigen Kulturen, so auch in Deutschland, wird Zeit als etwas wahrgenommen, das linear verläuft. Hier ist es deshalb üblich, Dinge in einer sequenziellen Reihenfolge zu erledigen und dabei gründlich vorzugehen. Insbesondere für den geschäftlichen Bereich zeigt sich das an der Akribie, mit welcher Zeitplanungen erstellt werden, die ihrerseits wiederum als „Handlungsleitfaden“ dienen, Aufgaben Stück für Stück abzuarbeiten. Doch Zeit lässt sich durchaus auch als etwas erfahren, das einen non-linearen Verlauf nimmt. Dass mehrere Dinge gleichzeitig geschehen, bildet den Kern der Wahrnehmung. In solchen Kulturen, zu denen auch China zählt, handhabt man aus diesem Grunde mehrere Dinge gleichzeitig. Die dazugehörenden Dimensionen nannte Hall **Monochronismus** und **Polychronismus**.

Eine weitere, aus unserer Sicht relevante Dimension hat Manoëlla Wilbault (2012) für ihr Kulturanalyseinstrument „*Intercultural GPS*“ herausgearbeitet. Ausgehend von der Frage, wie in diversen Kulturen Konzepte und Themen erschlossen werden (**Reflektionsmodus**), stellte sie einem analytisch orientierten Ansatz einen systemischen gegenüber. Deutsche bevorzugen eine **analytische Verfahrensweise**, sie fokussieren sich auf den ihrer Ansicht nach relevanten Kern eines Problems und „bohren“ gewissermaßen in die Tiefe. Ein Problem muss gründlich verstanden sein, ehe man es lösen kann. Chinesen hingegen untersuchen ein Problem von allen Seiten. Während Wilbault (2012) in diesem Zusammenhang von einem „systemischen Ansatz“ (S. 36) spricht, bevorzugen wir den Begriff „holistisch“, den wir rein deskriptiv verwenden. Den Begriff „systemisch“ vermeiden wir, um eine Vermischung mit den methodologischen Inhalten des Systemischen Ansatzes zu umgehen. Das **holistische Vorgehen** der Chinesen hat sicher seinen Ursprung in der wichtigen Rolle, die „Kontext“ in ihrer Kultur spielt. Holistische Betrachtungsweisen führen auch dazu, dass Chinesen bei der Interpretation von Verhalten anderer auch situative Aspekte in ihre Überlegungen einbeziehen (Masuda und Nisbett 2006).

2.4 Kulturelle Werte und nonverbales Verhalten als Grundlage kultureller Missverständnisse

Unabhängig von der jeweiligen Kultur: Nonverbales Verhalten ist ebenso universell wie verbales Verhalten. Und beides wird durch Kultur auf eine ganz spezielle Weise ausgeformt. So ist in westlichen Kulturen die physische Berührung eines gegengeschlechtlichen Gesprächspartners bei der Begrüßung üblich, während in einigen asiatischen Kulturen die Berührung einer Frau durch einen fremden Mann nicht statthaft ist. Nonverbales Verhalten hat viele Facetten, die sich strukturieren lassen: *Kinesics* (Körpersprache), *Proxemics* (das Einnehmen von Raum während der Kommunikation), paraverbales Verhalten sowie *Chronemics* (Zeitnutzung s. o.) (s. a. Chen und Starosta 2005).

Körpersprache

Deutsche sind immer wieder irritiert über den häufigen Einsatz des Lächelns bei Chinesen (oder Asiaten im Allgemeinen). Im Westen wird das **Lächeln** als ein Verhalten interpretiert, das an positive Emotionen geknüpft ist. Deshalb kommt es immer wieder zu Irritationen, wenn Asiaten lächeln und der Kontext gar nicht recht zu passen scheint, beispielsweise wenn über einen Verlust gesprochen wird. Für Chinesen ist es üblich zu lächeln, wenn sie peinlich berührt sind, sich zu einer Angelegenheit nicht äußern wollen, oder im sozialen Gefüge des Gesichtgebens. **Augenkontakt** erfolgt ebenso in einem kulturellen Rahmen. Während im Westen der Augenkontakt eines Zuhörers mit einem Sprecher als aufmerksames Verhalten gedeutet wird, gilt das längere Anblicken in China als „Starren“ und wird als Aggressivität gewertet. Während wir im Westen es gewohnt sind, unsere verbalen Ausführungen mit einer entsprechenden **Mimik** und **Gestik** zu unterstreichen, ist das in China nicht üblich. Hier ist man sparsam in Mimik und Gestik, um nicht den Eindruck zu vermitteln, man sei selbstgefällig. **Kopfnicken** signalisiert im Westen Zustimmung, in China bedeutet es aber nur: Ich höre dir aufmerksam zu. Alles zusammengefasst und auf eine geschäftliche Präsentation übertragen heißt das: Es kann schon zu Missverständnissen und Fehlurteilen kommen, ohne dass ein einziges Wort gewechselt worden ist.

Proxemics

Der **Abstand**, den wir im Westen bei verschiedenen Gelegenheiten zueinander einhalten (oder nicht mehr einhalten), lässt sich beinahe auf den Zentimeter genau bestimmen. Die Abstände stehen in Abhängigkeit zu Gelegenheit, Geschlecht und auch der Art der Beziehung. Für geschäftliche Zusammenkünfte gilt für Westler der Abstand einer Armlänge als angemessen, während Chinesen einen größeren Abstand bevorzugen (Chen und Starosta 2005).

Paraverbale Signale

Wer in Deutschland schon einmal einen Rhetorikkurs besucht hat, wird sich erinnern: **Nicht-wortliche Lautäußerungen** wie äh, hm, uh, pfff und so fort sollten vermieden werden, da sie Unsicherheit signalisieren. Dies gilt insbesondere für Geschäftstätigkeiten

Strategien für die deutsch-chinesische
Geschäftsbeziehung
Erfolgreich verhandeln und Konflikte lösen
Micholka-Metsch, J.; Metsch, M.C.
2015, XVI, 240 S. 2 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-06101-2