
Zentrale Kulturunterschiede: Asien im Vergleich zu Deutschland

2

Asien ist eine riesige, in vielerlei Hinsicht sehr heterogene Region, in der eine Vielzahl von Ethnien, Sprachen, Weltanschauungen, Lebensstilen, Traditionen etc. existieren. Einen Vergleich zwischen „Asiaten“ und Deutschen anstellen zu wollen, muss aufgrund der riesigen Ausdehnung Asiens vermessen erscheinen.

Dennoch lassen sich einige kulturelle Gemeinsamkeiten der Menschen des ost-, südost- und südasiatischen Kulturraums zeigen, die in krassm Gegensatz zur deutschen Kultur stehen. Sie begründen einen unterschiedlichen Umgang mit Problemen, unterschiedliche Kommunikationsweisen und ein unterschiedliches Konfliktverhalten im Vergleich zu den Deutschen.

Wenn in diesem *essential* Empfehlungen für das „Asiengeschäft“ gegeben werden, so beziehen sich diese auf Ost-, Südost- und Ostasien aufgrund einiger zentraler kultureller und weltanschaulicher Gemeinsamkeiten dieser Region.

2.1 Zur Großregion Asien: ost-, südost-, südasiatischer sowie westasiatischer (islamischer) Kulturkreis

„Asiaten“ sind ebenso wie „Europäer“ ein Konstrukt. Die Länder und ihre Bewohner unterscheiden sich – hier wie dort. Noch weitaus mehr jedoch unterscheiden sich Asiaten von Westlern bzw. Deutschen. Auf solche Kulturunterschiede verweisen u. a. die Studien von Edward T. Hall und Geert Hofstede.

In der auf diesen Forschern aufbauenden GLOBE-Studie wurden 62 Länder untersucht und in Kultur-Cluster eingeteilt, die transnationale und regionale Gemeinsamkeiten aufweisen und sich gegenseitig unterscheiden lassen:

- Deutschland wird neben Österreich, der deutschsprachigen Schweiz und den Niederlanden dem sog. „Germanic Europe“ zugeordnet.
- Das „Confucian Asia“ besteht aus China, Südkorea, Hong Kong, Singapur, Taiwan und Japan. Direkt neben diesem liegt einerseits das von der Globe-Studie als „Southern Asia“ bezeichnete Kulturcluster, andererseits das „Middle East“-Cluster.
- Das „Southern Asia“-Cluster besteht aus Indien, den Philippinen, Indonesien, Malaysia, Thailand und Iran.
- Das „Middle East“-Cluster umfasst den islamischen Kulturraum, namentlich die Länder Marokko, Türkei, Kuwait, Ägypten und Katar.

Die Länder innerhalb eines Clusters weisen also in hohem Maße kulturelle Gemeinsamkeiten auf. Ähnlichkeiten bestehen zu den benachbarten Clustern. Je weiter entfernt die Cluster voneinander liegen, umso stärker ausgeprägt sind die kulturellen Unterschiede. Das „Germanic“ Europe liegt vom „Confucian Asia“ am weitesten entfernt!

Bereits die Wortwahl der Globe-Studie „konfuzianisches Cluster“ verweist auf die Bedeutung der Weltanschauung des Konfuzianismus für diese Region. Von China ausgehend konnte sich der Konfuzianismus verbreiten und prägt die Region immer noch nachhaltig.

Gesellschaften werden wesentlich bestimmt von den Glaubensvorstellungen der Menschen. Wissenschaftstheoretisch wurde dies im sog. „Schichtenmodell der Umweltdifferenzierung“ von E. Dülfer begründet: Wertevorstellungen und Umwelterscheinungen stehen in Wechselwirkung: Auf die Gegebenheiten und Probleme der natürlichen Umwelt haben Menschen mit erkenntnistheoretischen Erklärungsmustern reagiert. Neben naturwissenschaftlichen Erklärungen finden sich mythologische und magische Realitätsdeutungen, wie sie in den Religionen zu finden sind (vgl. Dülfer und Jüstingmeier 2008, S. 247). Aus den Erklärungsmustern bilden sich Werte, die den Menschen passend und richtig erscheinen und die deshalb anerkannt, geschätzt und langfristig gelebt werden. Weltanschauungen prägen menschliches Verhalten, Denken und Fühlen, auch im Konflikt.

Der Konfuzianismus hat starken Einfluss auf ganz Ost-, aber auch auf Südostasien genommen. Die stetige Zuwanderung von Chinesen in diese Regionen und ihr – nicht zuletzt durch die Werte des Konfuzianismus begründeter – Aufstieg in wichtige Positionen hat dort für die Verbreitung konfuzianischer Werte gesorgt. In Südost- und Ostasien dominieren Konfuzianismus, Daoismus und Buddhismus, als dreigestaltige „chinesische Religion“. Im Zeitablauf haben sie sich gegenseitig durchdrungen. Sie koexistieren nicht nur innerhalb der Gesellschaften; selbst die ein-

zelen Individuen bekennen sich häufig gleichzeitig zu allen drei Weltanschauungen – ganz anders als im Christentum oder im Islam, denen ihre Anhänger ausschließlich angehören (vgl. Gutting 2016, S. 85 ff.).

In Südasien bzw. der „indischen“ Welt und in Teilen Südostasiens ist der Hinduismus eine vielgestaltige Weltanschauung mit langer Tradition. Der Buddhismus entstand in Indien, auf der Grundlage des Hinduismus. Zwischen Hinduismus und Buddhismus bestehen viele gemeinsame Denkmuster, z. B. der Reinkarnationsglaube.

Der Islam ist in ganz Asien vertreten, in Südostasien vor allem in Indonesien und Malaysia. Absolut beherrschend ist er jedoch in Westasien, dort gerade auch in seinen strenggläubigen Richtungen. Westasien unterscheidet sich aufgrund dieser dominierenden Weltsicht, aber auch aufgrund anderer kultureller Präferenzen stark von den anderen Teilen Asiens.

Deutschland ist – wenngleich inzwischen weitgehend säkularisiert – kulturell vom Christentum geprägt. Kulturelle Orientierungen wirken schließlich langfristig und nachhaltig.

Zentrale Unterschiede zwischen Deutschen und Asiaten, wie sie in der Globe Studie und zuvor schon in den Studien von Geert Hofstede empirisch nachgewiesen wurden, bestehen in Hierarchiedenken und Gruppenorientierung. Weitere wichtige Kulturunterschiede wurden von Edward T. Hall in den Konzepten der Low- bzw. High-Kontext-Kommunikation sowie der Zeitorientierungen Monochronismus und Polychronismus erschlossen.

2.2 Hierarchiedenken

Die Gesellschaften Asiens sind stark hierarchisch orientiert, was von Geert Hofstede empirisch nachgewiesen wurde: Für die asiatischen Länder ermittelte er hohe Machtdistanzwerte (vgl. Hofstede 2006, S. 56). Hierarchie ist in Asien existenziell: Auch die wenig mächtigen Mitglieder einer Gesellschaft erkennen die Berechtigung von Macht und Status an.

Hierin besteht ein wesentlicher Unterschied zur westlichen Welt. Hofstede fand für Deutschland wie auch für die meisten anderen westlichen Länder relativ niedrige Machtdistanz-Werte. In Deutschland gilt Hierarchie dann als gerechtfertigt, wenn sie eine nachvollziehbare Funktion hat. Ansonsten versucht man, große Unterschiede in Hierarchie und Status zu vermeiden oder (beispielsweise durch Besteuerung oder breiten Zugang zu Bildung und Versorgung etc.) auszugleichen.

Der Umgang mit Macht und Status hat Konsequenzen für den Umgang mit Konflikten. Konfliktklärung erfolgt in Asien vor allem über Hierarchie: Im Konflikt

ordnet sich der hierarchisch niedriger Gestellte unter. Die Weltanschauungen Konfuzianismus und Taoismus bzw. deren Wertschätzung von Macht und Seniorität bekräftigen die Tendenz.

2.3 Gruppenorientierung und Individualismus

Was ist in einer Gesellschaft wichtiger: Das Individuum und seine Rechte oder aber das gute Zusammenspiel der Gemeinschaft? In individualistischen Gesellschaften wird die Bedeutung des Einzelnen, seiner Fähigkeiten, Pflichten und Rechte betont. In kollektivistischen oder gruppenorientierten Gesellschaften hält man dagegen die Einbettung in die Gemeinschaft für wichtiger. Die Gruppe bietet Schutz und Fürsorge, das Individuum ordnet sich unter. Die Gruppenmitglieder sind stark aufeinander bezogen, die Beziehungen spielen eine große Rolle.

Die Gruppenorientierung einer Gesellschaft wurde von Hofstede über die Kulturdimensionen Individualismus versus Kollektivismus ermittelt (vgl. Hofstede 2006, S. 105). Hofstede fand ein klares Muster: Individualismus bestimmt die Deutschen, wie viele westliche Gesellschaften, während die Mitglieder asiatischer Gesellschaften gruppenorientiert sind.

Die Globe-Studie spaltete die Kulturdimension Individualismus versus Kollektivismus weiter auf:

- Ingroup-Kollektivismus bedeutet, dass Menschen sich vor allem als Teil einer Gruppe definieren. Ihr Selbstverständnis beziehen sie aus der Mitgliedschaft in einer Gruppe (Familie, Clan, Dorfgemeinschaft, Organisation etc.). Dieses vernetzte Selbstkonzept sorgt für eine hohe Loyalität zur Gemeinschaft. Individualistische Kulturen bestehen dagegen aus Individuen mit unabhängigem Selbstkonzept.
- Institutioneller Kollektivismus geht einher mit der Verfolgung von Gruppeninteressen und Allgemeinwohl durch Institutionen. Die Gemeinschaft, z. B. der Staat, kümmert sich um die Durchsetzung von Gemeinschaftsinteressen. In individualistischen Gesellschaften besteht dagegen eine Präferenz für die Verfolgung von Einzelinteressen.

Das deutschsprachige Europa zählt zu den individualistischen Kulturen. Südasien und das konfuzianische Asien (wie auch der Mittlere Osten¹ bzw. der islamische Kulturraum) gehören zu den Kulturen mit vernetzten Selbstkonzepten ihrer Mitglieder (vgl. z. B. Engelen und Tholen 2014, S. 88). Asiaten verstehen sich vor allem als Mitglieder einer Gruppe. Deutsche beziehen ihr Selbstkonzept aus sich selbst.

Institutionellen Kollektivismus bzw. eine Präferenz für die Verfolgung von Gruppeninteressen und Allgemeinwohl fanden die Forscher im konfuzianischen Asien (wie auch in Nordeuropa). Dagegen ergab sich für das Germanische Europa eine niedrige Ausprägung des institutionellen Kollektivismus. Deutsche stellen die Verfolgung von Einzelinteressen nach der Globe-Studie über das Gemeinwohl. Das deutsche Selbstverständnis als pluralistische Gesellschaft passt in dieses Bild.

Die Individualismus-Kollektivismus-Dichotomie hat Konsequenzen für das Verhalten im Konfliktfall: Deutsche betonen die Berechtigung von Einzelinteressen.

2.4 High-Kontext- und Low-Kontext-Kommunikation

Kommunikation spielt eine große Rolle bei Konflikten, ist häufig sogar Ursache dafür. Zum Verständnis der Rolle der Kommunikation in individualistischen im Unterschied zu kollektivistischen Kulturen trug Edward T. Hall mit dem Konzept der Low-Kontext- versus High-Kontext-Kommunikation bei.

Low-Kontext-Kommunikation finden wir in individualistischen westlichen Gesellschaften. Sie zeichnet sich durch folgende Merkmale aus (vgl. auch Ting-Toomey 1994, S. 362):

- ein Sender-orientierter, direkter Kommunikationsstil ist üblich.
- Möglichst alles soll explizit erklärt werden, um Unklarheiten auszuschließen.
- Intentionen werden offengelegt, um Missverständnisse zu vermeiden.

¹Wenngleich der Begriff „Naher Osten“ üblich ist, verwendet die Verfasserin den Begriff „Mittlerer Osten“ als Übernahme bzw. Übersetzung aus der Globe-Studie, auf die sie sich bezieht. Die Globe-Studie hat in ihrem „Middle East Cluster“ explizit die Länder Marokko, Türkei, Kuwait, Ägypten und Katar untersucht.

In kollektivistischen asiatischen Gesellschaften hingegen findet High-Kontext-Kommunikation statt:

- Der Kommunikationsstil ist indirekt.
- Subtile nonverbale Signale sind ein wichtiges Element der Kommunikation.
- Es wird eher „spiral“ argumentiert, d. h. man zieht Kreise um das eigentliche Argument, spricht es nicht direkt an.
- Oftmals wird vieldeutig erklärt. Bewusst werden verschiedene Interpretationsmöglichkeiten offengelassen, um die Harmonie beizubehalten oder wiederherstellen zu können.
- Man überlässt es in hohem Maße dem Empfänger, die Bedeutung einer Botschaft zu erfassen. Dies funktioniert innerhalb vernetzter Gruppen aufgrund der engen persönlichen Beziehungen.

Deutsche pflegen in ihrem Bedürfnis nach Klarheit Low-Kontext-Kommunikation, in deutlichem Unterschied zur asiatischen High-Kontext-Kommunikation. Die Gefahren von High-Kontext-Kommunikation für Deutsche liegen auf der Hand: Oft werden die Botschaften der Asiaten von Deutschen nicht richtig verstanden und gedeutet. Bei Asiaten ruft der direkte Kommunikationsstil der Deutschen Unbehagen hervor.

2.5 Zeitorientierungen in Asien und Deutschland

Der unterschiedliche Umgang mit der Zeit wurde im Konzept des „Monochronismus versus Polychronismus“ von Edward T. Hall erfasst.

Als „monochron“ bezeichnete Edward T. Hall Kulturen, die einen eher materialistischen Umgang mit der Zeit pflegen: Zeit ist Geld, sie kann gut genutzt, gespart oder vergeudet werden. Man geht sorgfältig mit der verfügbaren Zeit um. Zeitpläne werden eingehalten, Störungen oder Unterbrechungen sind unerwünscht. Es gilt als Tugend, Vorgänge rasch abzuarbeiten.

Hall rechnete Nordamerika, Nordeuropa und die germanischen Kulturen dem Monochronismus zu. Deutsche, aber auch einige Asiaten (z. B. China, Japan, Singapur) tendieren zu dieser Orientierung.

Als „polychron“ gelten Kulturen, die Beziehungen und Personen klar über zeitliche Vorgaben stellen. Menschen darin sind zeitlich flexibel und leicht bereit, Zeitpläne zu ändern. Unterbrechungen und Störungen gelten als „normal“, werden akzeptiert. Prozesse dauern häufig lange und sind nur begrenzt planbar.

Hall ordnet Lateinamerika, den Mittleren Osten, afrikanische, asiatische, aber auch französische und griechische Kulturen dem polychronen Zeitmuster zu. Eine polychrone Zeitorientierung findet man in Asien insbesondere in Indien, Malaysia oder auf den Philippinen.

Wurzel der unterschiedlichen Zeitorientierungen werden – zumindest teilweise – in den Weltansichten vermutet. In Religionen mit Reinkarnationsglauben und der Vorstellung, dass die Menschen ohnehin viele Leben durchlaufen müssen, spielt die Zeit eine geringere Rolle. Im Christentum steht nur eine begrenzte Zeit auf Erden zur Verfügung. Die Welt, wie auch das persönliche Leben, haben einen Anfang und ein Ende. Die verfügbare Zeit muss – wenn man im christlich geprägten Umfeld sozialisiert ist – folglich gut genutzt werden.

Von Bedeutung ist ebenso der Zusammenhang zwischen Zeitorientierung und Kollektivismus: Wenn persönliche Beziehungen besonders wichtig genommen werden, so haben sich Zeitvorgaben unterzuordnen.

Die Zusammenarbeit von Deutschen mit asiatischen Vertretern polychroner Orientierungen birgt offensichtlichen Konfliktstoff. Asiaten generell eine gemächlichere Vorgehensweise zu unterstellen, wäre jedoch falsch. Bei jeder Einschätzung, auch zum Umgang mit der Zeit, sind neben langfristigen kulturellen Prägungen stets die jeweiligen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu beachten. Ein Beispiel: Chinesen tendieren ohnehin zu Monochronismus. Seit sich die chinesische Regierung die Initiative „Made in China 2025“ auf die Flagge geschrieben hat, erfahren Innovation, Schnelligkeit und Effizienz eine besondere Wertschätzung. Sehr zügige Vorgehensweisen sind zu beobachten, die nun umgekehrt Deutsche mit ihren Ansprüchen auf Qualitätssicherung zeitlich unter Zugzwang setzen.

2.6 Fazit: Zentrale Kulturunterschiede zwischen Deutschen und Asiaten

Fassen wir die Befunde zusammen, so zeigt sich ein deutlicher Gegensatz zwischen Deutschland und den asiatischen Kulturen:

In Deutschland werden Hierarchie und Status dann akzeptiert, wenn sie eine nachvollziehbare Funktion erfüllen. Ansonsten will man Macht verteilt sehen. Deutsche sind Individualisten. Ihr Selbstbewusstsein beziehen sie aus dem „Ich“. Individualität wird geschätzt und verteidigt. Der „Low-Kontext-Kommunikations-Stil“ ist die Norm: Was es zu sagen gibt, soll direkt, möglichst klar und ohne Umschweife kommuniziert werden. Mit der Zeit wird sorgfältig umgegangen. Zeitpläne sind einzuhalten.

In den asiatischen Gesellschaften werden Hierarchie und Status hoch geachtet. Eine ungleiche Verteilung von Macht wird nicht nur akzeptiert, sie gilt als fundamental für das Funktionieren einer Gemeinschaft. Asiaten sind gruppenorientiert. Ihr Selbstverständnis beziehen sie wesentlich aus der Zugehörigkeit zu den Gruppen, denen sie angehören. Beziehungen der Gruppenmitglieder untereinander gelten als sehr wichtig. Außenstehende werden dagegen wenig wahrgenommen. „High-Kontext-Kommunikation“ gilt als Ideal: Es wird vorsichtig und indirekt kommuniziert. Verschiedene Deutungsmöglichkeiten werden offengelassen. Es bleibt dem Empfänger einer Botschaft überlassen, diese zu entschlüsseln. Non-verbale Signale werden genutzt, um nicht alles explizit ausdrücken zu müssen. In vielen asiatischen Gesellschaften gilt ein flexibler Umgang mit der Zeit. Auf die Rahmenbedingungen der jeweiligen Gesellschaft ist zu achten und zu realisieren, dass unterschiedliche Prioritäten, auch im Umgang mit der Zeit bestehen.

Diese unterschiedlichen kulturellen Muster erschweren ein reibungsloses Miteinander von Deutschen und Asiaten.

Erfolgreiche Konfliktprävention im Asiengeschäft
Empfehlungen für die Zusammenarbeit deutscher
Organisationen mit Asiaten

Gutting, D.

2018, X, 46 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-20619-2