
BACHELORARBEIT

Frau
Amelie Schuler

**Interkulturelle Verhandlungs-
kompetenz als Erfolgsfaktor
für ein deutsch-chinesisches
Joint Venture**

2013

BACHELORARBEIT

Interkulturelle Verhandlungs- kompetenz als Erfolgsfaktor für ein deutsch-chinesisches Joint Venture

Autor/in:
Frau Amelie Schuler

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM11s1-B

Erstprüfer:
Prof. Heinrich Wiedemann

Zweitprüfer:
Christian Meier

BACHELOR THESIS

Cross-cultural competence of negotiation as a factor of success for a German-Chinese Joint Venture

author:
Ms. Amelie Schuler

course of studies:
Business Management

seminar group:
BM11s1-B

first examiner:
Prof. Heinrich Wiedemann

second examiner:
Christian Meier

Bibliografische Angaben

Schuler, Amelie

Interkulturelle Verhandlungskompetenz als Erfolgsfaktor für ein deutsch-chinesisches Joint Venture

Cross-cultural competence of negotiation as a factor of success for a German-Chinese Joint Venture

82 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Abstract

Die deutlichen Unterschiede in der kulturellen Prägung deutscher und chinesischer Beteiligter erschweren die Zusammenarbeit in einem Joint Venture. Vor allem in Verhandlungen spielen die Konflikthanlässe durch die kulturellen Divergenzen eine Rolle. Um das Scheitern der Verhandlungen und je nach Schwere sogar das Beenden der Geschäftsbeziehung zu verhindern, werden die Leser in dieser Arbeit auf die verschiedenen Kulturdimensionen von China und Deutschland sensibilisiert. Im Anschluss daran wird der Einfluss der Kulturen auf die Verhandlungen aufgezeigt und es werden Handlungsempfehlungen für eine optimale interkulturelle Verhandlungsführung ausgesprochen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2 Forschungsstand	2
1.3 Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	2
2 Theoretische Grundlagen	4
2.1 Joint Venture	4
2.1.1 Definition	4
2.1.2 Arten der Joint Ventures	5
2.1.2.1 Equity Joint Venture	5
2.1.2.2 Cooperative Joint Venture	6
2.2 Definition von Kultur und Kulturmodellen	7
2.2.1 Was ist „Kultur“?	7
2.2.2 Erläuterung der Kulturmodelle	10
2.2.2.1 Zeitverständnis	12
2.2.2.2 Fokus der Identität	14
2.2.2.3 Informationsgeschwindigkeit	17
2.2.2.4 Emotionalität	18
2.2.2.5 Hierarchieorientierung	18
2.3 Interkulturelle Kommunikation	20
2.3.1 Definition	20
2.3.2 Kommunikationsarten	22
2.3.2.1 Verbale Kommunikation	22
2.3.2.2 Paraverbale Kommunikation	22
2.3.2.3 Nonverbale Kommunikation	24
2.4 Interkulturelle Kompetenz	26
3 Praxisuntersuchung	27
3.1 Untersuchungsmethode	27
3.1.1 Experteninterviews mit Interviewleitfaden	27
3.1.2 Zielgruppe	28

3.1.3	Aufbau der Interviews	29
3.2	Charakterisierung der Kulturen von China und Deutschland	30
3.2.1	Individualismus vs. Kollektivismus	31
3.2.2	Zeitverständnis	35
3.2.3	Affektivität vs. Neutralität	37
3.2.4	Hohe Informationsgeschwindigkeit vs. niedrige Informationsgeschwindigkeit.....	41
3.2.5	Askriptiv vs. leistungsorientiert.....	42
3.3	Interkulturelle Verhandlungskompetenz als Erfolgsfaktor	43
3.3.1	Bedeutung der interkulturellen Verhandlungskompetenz für den Erfolg des Joint Ventures.....	43
3.3.2	Empfehlungen für eine Verhandlungsführung in China	45
3.3.2.1	Beziehungsaufbau.....	45
3.3.2.2	Kommunikationsverhalten	46
3.3.2.3	Entscheidungsfindung	47
3.3.2.4	Verhandlungsdauer	48
3.3.2.5	Verhandlungsteam	49
4	Resümee.....	51
	Literaturverzeichnis	IX
	Anhang.....	XI
	Anhangsverzeichnis	XII
	Eigenständigkeitserklärung	XXX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Drei Ebenen Modell von Hofstede	8
Abbildung 2: Eisbergmodell.....	9
Abbildung 4: Sender-Empfänger-Modell.....	20

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kulturmodelle im Vergleich	11
Tabelle 2: Vor/Nachteile von leitfadengestützten Experteninterviews	28
Tabelle 3: Übereinstimmende Interviewaussagen zu den Kulturdimensionen Chinas und Deutschlands.....	31
Tabelle 4: Chinesischer vs. deutscher Kommunikationsstil.....	46

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

In einer Vertragsverhandlung mit dem chinesischen Joint-Venture-Partner beginnt der deutsche Partner das Gespräch mit einer Präsentation seiner Vorstellungen bezüglich der neuen Vertragskonditionen. Der Chinese lehnt darauf die Konditionen vehement ab und betont, dass er an keiner weiteren Zusammenarbeit interessiert ist. Das Problem sind nicht die zu hoch gestellten Konditionsanforderungen gewesen, sondern die fehlende Beziehungspflege am Anfang des Gesprächs.

Dieses Fallbeispiel illustriert ein Kommunikationsproblem, welches aufgrund von kulturellen Differenzen ausgelöst wurde. Dort, wo kulturelle Unterschiede den Verhandlungsrahmen mitbestimmen, gibt es eine Vielzahl von möglichen Konfliktanlässen. Eine besonders große Gefahr für kulturelle Missverständnisse besteht für das Kooperationsmodell des Joint Ventures. Die Mutterunternehmen stammen hier aus unterschiedlichen Ländern und sind somit meist durch verschiedene kulturelle Umgebungen geprägt. In den letzten Jahren sind zahlreiche deutsche Unternehmen ein Joint Venture mit China eingegangen. Empirische Untersuchungen belegen allerdings, dass die Hälfte aller dieser Joint Ventures erfolglos bleiben.

Warum aber kommt es so oft zum Scheitern deutsch-chinesischer Wirtschaftsverbindungen? Es gibt zahlreiche Faktoren, die für den Erfolg eines Joint Ventures eine Rolle spielen, dazu gehören unter anderem die richtige Standortwahl, die richtige Partnerwahl, wie auch ein gutes Management. Auf alle diese Erfolgsfaktoren einzugehen, liegt nicht im möglichen dieser Arbeit. Die Autorin konzentriert sich ausschließlich auf den Erfolgsfaktor der interkulturellen Verhandlungskompetenz, da der sensible Umgang mit den jeweiligen kulturellen Hintergründen der Geschäftspartner in den Verhandlungen bisher unterschätzt wurde. Missverständnisse, die auf kulturellen Unterschieden beruhen, führen immer wieder zu Problemen, die eine Geschäftsbeziehung stark beeinflussen und je nach Schwere sogar beenden können. Aus diesem Grund soll die vorliegende Arbeit einen Einblick über die verschiedenen Kulturdimensionen von China und Deutschland geben. Ziel ist es, dem Leser den Einfluss der Kultur auf das Verhandlungsverhalten zu verdeutlichen und ihm die Möglichkeit zu geben, diesen in zukünftigen Verhandlungen zu erkennen, anzuwenden und idealerweise in einen Erfolgsfaktor umzuwandeln.

1.2 Forschungsstand

Die betriebswirtschaftliche Literatur hat sich bisher mit einer Vielzahl von ökonomischen Erfolgsfaktoren eines Joint Ventures befasst. Die Autoren Fett und Spiering gehen in ihrem umfassenden Buch über Joint-Venture-Unternehmen beispielsweise sehr umfassend auf die bilanziellen und arbeitsrechtlichen Erfolgsfaktoren eines Joint Ventures ein. Nur sehr wenige Autoren greifen den Erfolgsfaktor Verhandlungsführung überhaupt auf. Zu einer der wenigen Autoren gehören Trommsdorff und Wilpert. Diese befassen sich in ihrem Buch über deutsch-chinesische Joint Ventures neben den ökonomischen Erfolgsfaktoren auch mit der Verhandlungs- und Genehmigungsphase. Der Einfluss der Kultur auf die Verhandlungen wird hierbei allerdings außen vor gelassen. Verglichen mit anderen Veröffentlichungen zu dem Thema Verhandlungsforschung wird auch in diesem Buch die größte Aufmerksamkeit wissenschaftlich fundierten Methoden und Techniken zu Verhandlungsstrategien, Verhandlungsinstrumenten und Verhandlungsprozessen entgegengebracht. Unabhängig von der Verhandlungsforschung existieren zu dem Themenbereich Kultur eine Vielzahl von Veröffentlichungen. Die meisten Autoren verfassten dazu Beiträge zu den verschiedenen Denk- und Handlungsmustern unterschiedlicher Kulturen. Zu den bekanntesten Veröffentlichungen dieses Themenbereiches gehören die Monographien von Hofstede, Trompenaars und Hall, deren Ergebnisse auch in die vorliegende Arbeit eingeflossen sind.

Die Notwendigkeit, sich mit der interkulturellen Verhandlungskompetenz als Erfolgsfaktor für ein Joint Venture auseinanderzusetzen, ergibt sich dadurch, dass die Verhandlungsforschung in den bisherigen Veröffentlichungen nur kulturell neutral betrachtet wurde. Wie wichtig der Einfluss der Kultur auf eine Verhandlung bei einem Joint Venture ist, hat bis jetzt noch keinen Eingang in die betriebswirtschaftliche Literatur gefunden. Dies erstaunt, zumal der Erfolg und die Zukunft eines Joint Ventures im Wesentlichen von einer guten Verhandlungsführung abhängen. Aus diesem Grund wird in dieser wissenschaftlichen Arbeit die kulturelle Betrachtung der Verhandlungen in den Mittelpunkt gestellt.

1.3 Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Zunächst werden auf der Grundlage einer umfassenden Literaturanalyse zentrale Begriffe definiert. Das Ziel dieses Kapitels ist es, den Leser an den Erfolgsfaktor interkulturelle Verhandlungskompetenz heranzuführen. Daraufhin werden in der Praxisuntersuchung die erarbeiteten Begriffe auf die Aussagen von qualifizierten Interviewpartnern angewendet.

Im ersten Abschnitt der theoretischen Fundierung werden die Grundzüge eines Joint Ventures erläutert. Die für China relevanten Modelle des Equity Joint Ventures und des Cooperative Joint Ventures werden dabei eingehend dargestellt. Im nächsten Schritt wird der Kulturbegriff aus betriebswirtschaftlicher Sicht dargestellt. Im Anschluss daran werden die Kulturmodelle von Hofstede, Trompenaars und Hall vorgestellt: Die Autoren haben Kriterien entwickelt, an denen man Kulturunterschiede grundsätzlich festmachen kann. Zu diesen gehören das Zeitverständnis, der Fokus der Identität, die Informationsgeschwindigkeit, die Emotionalität und die Hierarchieorientierung. Da das Kernelement einer Verhandlung die Kommunikation ist, werden im nächsten Unterkapitel Gesichtspunkte der Kommunikationsforschung erläutert, worunter die verbale, paraverbale und nonverbale Kommunikation sowie die Definition des Kommunikationsbegriffes anhand des Sender-Empfänger-Modell fallen. Im letzten Teil der theoretischen Fundierung wird die interkulturelle Kompetenz definiert und es werden die Grundvoraussetzungen zum Erlangen dieser Kompetenz aus der Literatur abgeleitet.

Im zweiten Teil des Hauptteils werden anhand einer empirischen Analyse kulturell bedingte Verhaltensmuster von Deutschen und Chinesen charakterisiert und gegenübergestellt. Die empirische Analyse baut auf drei Experteninterviews auf. Es handelt sich bei den befragten Personen um einen für Asien tätigen Sales Director, um eine chinesische Unternehmensberaterin und um einen interkulturellen Trainer. Durch ihre beruflichen Tätigkeiten kennen sich die Interviewten sehr gut mit den Kulturdimensionen der Deutschen und der Chinesen aus. Die Auswertung der Interviewaussagen erfolgt durch die im Kapitel zwei erarbeiteten theoretischen Grundlagen. Die kulturellen Profile dienen als Basis für die darauf folgenden Empfehlungen für eine Verhandlung in China. Hierbei werden insbesondere Handlungsempfehlungen für den Beziehungsaufbau, das Kommunikationsverhalten, die Entscheidungsfindung, die Verhandlungsdauer und das Verhandlungsteam ausgesprochen.

Abschließend erfolgen ein resümierender Überblick über die gewonnenen Ergebnisse und Erkenntnisse der Arbeit, eine Empfehlung für zukünftige wissenschaftliche Ausarbeitungen sowie ein Ausblick auf die zukünftige Entwicklung der Verhandlungsstile der Deutschen und der Chinesen.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Joint Venture

2.1.1 Definition

„Die meisten ausländischen Firmen, die sich in China etablieren wollen, wählen die Form des Joint Ventures mit einem chinesischen Partner.“¹ Um diese Form des Zusammenschlusses zu definieren, ist es sinnvoll, vorab den Begriff ins Deutsche zu übersetzen. „Joint“ ist zu übersetzen in „gemeinschaftlich“ oder „verbunden“ und „Venture“ lässt sich mit „Wagnis“ oder der „Unternehmung“ übersetzen. Werden diese beiden Begriffe zusammengesetzt, ergibt sich das gemeinschaftliche Wagnis. Diese Definition wird dadurch begründet, dass sich bei einem Joint Venture zwei Unternehmen zusammenschließen, die beide mit Kapital beteiligt sind und das finanzielle Wagnis gemeinsam tragen. Im Gegensatz zu rein nationalen Zusammenschlüssen erfordert ein Joint Venture, dass die Teilhaber in verschiedenen Ländern angesiedelt sind.² Deshalb spielen die kulturellen Faktoren der Partner bei einem Joint Venture eine viel größere Rolle als in den meisten anderen Kooperationsmodellen. Es handelt sich bei den Firmen, die sich zusammenschließen, oft um schon bestehende Unternehmen, deshalb ist es wichtig zu beachten, dass beide Firmen eigenständig bleiben. Das bedeutet, dass sie weiter rechtlich und organisatorisch unabhängig voneinander arbeiten können. Der Zweck eines Joint Ventures ist nicht die Vereinigung zweier Firmen zu einer, sondern eher die Interaktion umfangreicher Ressourcen. So ist es Aufgabe der chinesischen Firma vor allem in der „Start-Phase“ des Joint Ventures, „die Vorarbeiten für die erforderlichen behördlichen Genehmigungen zu leisten und entscheidende Informationen über die Marktsituation am Ort zu liefern.“³ Als Gegenleistung verbreitet das deutsche Unternehmen sein verfügbares Wissen über eine bestimmte Produktion in dem chinesischen Partnerunternehmen. Es handelt sich also um einen sogenannten Synergieeffekt.

¹ Teich/Lungershausen 1995, 126

² Vgl. Langefeld-Wirth 1990, 28

³ Teich/Lungershausen 1995, 126

2.1.2 Arten der Joint Ventures

Es gibt zwei Arten von Joint Ventures in China: das Equity Joint Venture und das Cooperative Joint Venture. Viele Firmen, die ein Joint Venture eingehen, sind sich der Unterschiede nicht im Detail bewusst, da die beiden Formen sich auf den ersten Blick sehr ähnlich sind. Recherchiert man allerdings etwas genauer, stellen sich wesentlich Unterschiede der beiden Formen des Joint Ventures heraus, vor allem hinsichtlich der Struktur der Gesellschaft.

2.1.2.1 Equity Joint Venture

„Das Equity Joint Venture ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung.“⁴ Zur Gründung eines Joint Ventures dieser Form bedarf es einer juristischen Person. Die Planung eines Equity Joint Ventures ist aufwendiger als die eines Cooperative Joint Ventures.⁵ Das liegt daran, dass für diese Form viel mehr Regeln und Vorschriften existieren. Es wird beispielsweise festgelegt, dass der Kapitalanteil der ausländischen Partner, also in diesem Fall der deutschen Firma, mindestens 25% betragen muss. Gewinn und Verlust werden zwischen den beiden Partnern aufgeteilt. Der Gewinnanteil liegt dabei im gleichen Verhältnis zu dem investierten Kapital, der deutsche Partner hätte also in jedem Fall einen minimalen Gewinnanteil von 25%. Der Anteil der Beteiligung kann hierbei sowohl in Bar-, als auch in Sachanlagen erfolgen. Im Falle eines deutsch-chinesischen Joint Ventures bringt der chinesische Partner oft Immobilien und Produktionsanlagen ein, während der deutsche Partner das technische Know-how und importierte Maschinen zu Verfügung stellt. Sollte noch keine Immobilie vorhanden sein, bietet das Equity Joint Venture alle Möglichkeiten, die einer chinesischen Firma zustehen. Es ist also erlaubt, Land zu kaufen, darauf Gebäude zu errichten, wie auch chinesische Bürger zu beschäftigen und Produkte sowohl zu importieren als auch zu exportieren. Durch die klaren Regeln und Vorschriften, aber auch die Absicherungen und Möglichkeiten, die sich dadurch ergeben, ist ein Equity Joint Venture „dann vorteilhaft und sinnvoll, wenn die Zusammenarbeit auf eine gewisse Dauer angelegt ist“⁶.

⁴ Teich/Lungershausen 1995, 126

⁵ Vgl. Fett/Spierung 2010, 6

⁶ Ebd., 6

2.1.2.2 Cooperative Joint Venture

Das Cooperative Joint Venture ist im Vergleich zu dem Equity Joint Venture eine sehr flexible Form des Joint Ventures. Dem chinesischen und deutschen Partner werden hierbei sehr viele vertragliche Freiheiten gegeben. „Der entscheidende Unterschied zwischen beiden Formen liegt darin, dass im Cooperative Joint Venture Gewinne und Verluste nicht nach Höhe der jeweiligen Kapitaleinlage verteilt werden müssen.“⁷ Die Gewinne und Verluste werden nach einem von den Partnern selbst bestimmten Schlüssel verteilt. Dieser muss allerdings am Anfang der Geschäftsbeziehung vertraglich festgehalten werden. Darüber hinaus können die Parteien „die Höhe, die Art und die Bewertung der Investitionsanteile, die Gestaltung des Managements sowie die Verteilung der Produkte flexibel gestalten“⁸. Angesichts dieses hohen Maßes an Flexibilität, das den Gründern des Joint Ventures mit dieser Form gewährleistet wird, sollte diesen bewusst sein, dass zu Beginn einige sehr komplizierte und zeitaufwendige Verhandlungen anfallen. Diese sind notwendig, um gewisse vertragliche Voraussetzungen festzulegen. Das kann für die deutsche Firma den Vorteil haben, dass sie mehr Rechtssicherheit erlangt, da sie den Vertrag stark nach deutschen Rechtsvorstellungen gestalten kann. Es kann allerdings auch durch große Meinungsverschiedenheiten zu einem Scheitern der Verhandlungen und somit auch zu dem Scheitern des Joint Ventures kommen. Zur Gründung eines Cooperative Joint Ventures wird neben der Vielfalt in der vertraglichen Gestaltung, keine juristische Person benötigt. „Die Partner eines Cooperative Joint Ventures haften demnach gemeinschaftlich für alle Schulden und Verbindlichkeiten des Gemeinschaftsunternehmens.“⁹ Das führt oft dazu, dass die Kosten in der Gründungsphase gesenkt werden und kann den Partnern erhebliche steuerliche Vorteile bringen. Das Risiko der haftenden Partner ist bei dieser Form des Joint Ventures viel höher. Da wenige Firmen daran interessiert sind, persönlich und unbegrenzt mit ihrem Privatvermögen zu haften, wird diese Form des Joint Ventures seltener umgesetzt.

⁷ Teich/Lungershausen 1995, 126

⁸ Trommsdorff/Wilpert 1991, 99

⁹ Ebd., 99

2.2 Definition von Kultur und Kulturmodellen

2.2.1 Was ist „Kultur“?

Hofstede definiert die Kultur als eine „kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet“¹⁰. Diese Definition gibt Aufschluss darüber, dass Kultur keine Charaktereigenschaft eines Individuums ist, sondern immer mit einer Gruppe in Form von gemeinsamen religiösen Ansichten und Wertvorstellungen geteilt wird. Deutlich wird allerdings aus dieser Definition auch, dass nicht die ganze Welt aus einer „Gruppe“ mit denselben Wertvorstellungen besteht, sondern dass es verschiedene Gruppen mit unterschiedlichen Wertvorstellungen gibt. Unter diesen Gruppen versteht Hofstede nicht die Einheimischen eines Landes, sondern eher „Menschen, die etwas gemeinsam haben, aber nicht unbedingt miteinander in Kontakt stehen müssen“¹¹. Damit sind Menschen gemeint, die beispielweise denselben Beruf oder dieselbe Sportart ausüben. Hofstede will damit ausdrücken, dass Kultur nicht vererbbar ist, sondern von den Menschen erlernt wird.¹² So kommt ein Kind nicht schon mit bestimmten Wertvorstellungen und Normen auf die Welt. Das Kind erlernt erst im Laufe seiner ersten Lebensjahre die Kultur, die von seinen Eltern und dem Umfeld vermittelt wird.

Hofstede empfindet es als besonders wichtig, den Mensch nicht nur durch seine Kultur darzustellen, sondern auch zum Ausdruck zu bringen, dass der Mensch ebenfalls durch seine Persönlichkeit und durch die menschliche Natur geprägt ist.

¹⁰ Hofstede 2009, 4

¹¹ Hofstede 1997, 4

¹² Vgl. Hofstede 2009, 4

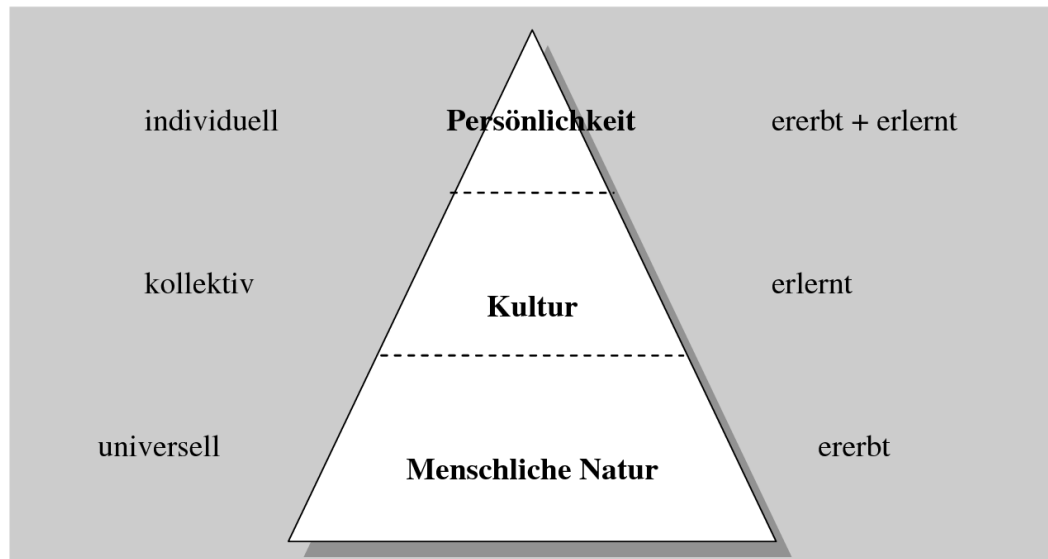


Abbildung 1: Drei Ebenen Modell von Hofstede¹³

Diese beiden letztgenannten Eigenschaften umschließen wie in der Skizze ersichtlich den Begriff der Kultur. „Die menschliche Natur ist das, was allen Menschen gemeinsam ist.“¹⁴ Es sind also die Eigenschaften eines Menschen, die vererbt werden. Dazu zählen jegliche menschliche Funktionsweisen und Fähigkeiten wie beispielsweise Angst, Zorn und Liebe. Die Persönlichkeit wiederum ist, laut Hofstede, bei jedem Menschen unterschiedlich. Sie setzt sich aus teilweise ererbten Charaktereigenschaften und selbst gewonnenen Erfahrungen zusammen, wie auch aus dem sozialen Umfeld.

Der Glaube, die Wertvorstellungen und die Persönlichkeit sind alles Eigenschaften, die für den Menschen nicht direkt sichtbar sind. Die Menschen verbinden mit einer Kultur die für sie sichtbaren Eigenschaften, wie beispielsweise die Sprache, die Traditionen, die Musik, die Architektur und das Verhalten. Meist halten die Menschen so sehr an ihren eigenen Werten fest, dass sie vorerst gar nicht realisieren, dass eine andere Kultur nicht nur mit einer anderen Sprache oder einer anderen Tradition verbunden ist, sondern auch mit für uns Menschen nicht direkt ersichtlichen Eigenschaften. Ein Verständnis dafür ist allerdings essenziell, um eine fremde Kultur zu begreifen, da diese unsichtbaren Eigenschaften die sichtbaren Eigenschaften sehr stark beeinflussen. Solange die Menschen sich nicht über die Werte und Normen anderer Kulturen informieren und sich darauf einlassen, wird es zu dem Problem kommen, dass die Menschen das Verhalten des Gegenübers mit den eigenen Werten zu interpretieren versuchen.

¹³ Hofstede 2009, 4

¹⁴ Ebd., 5

So ist es für einen Deutschen unverständlich, wieso dem Chinesen selbst in einem Streit viel daran liegt, die Harmonie zu bewahren, und er somit immer versuchen wird, den Streit zu umgehen. Für den Deutschen hingegen wäre es wichtig, den Streit direkt zu klären. Setzt dieser sich also vor dem Kontakt mit dem Chinesen nicht gut genug mit den „unsichtbaren und unbewussten“ Eigenschaften der Kultur der Chinesen auseinander, so wird es schon nach wenigen Tagen zu Unklarheiten und Missverständnissen kommen. Das Eisbergmodell veranschaulicht diese beiden Eigenschaften einer Kultur sehr gut.

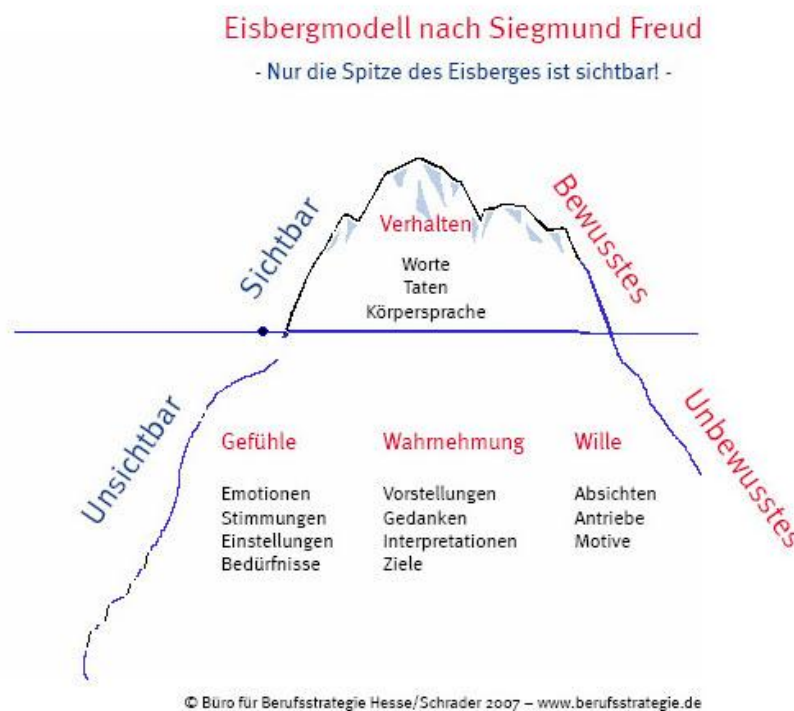


Abbildung 2: Eisbergmodell¹⁵

Es gibt in der Literatur zwar keine einheitliche Definition zu dem Begriff „Kultur“, aber es gibt einige Übereinstimmungen, die sich sowohl in der Aussage von Hofstede wie auch bei weiteren Wissenschaftlern wie Alexander Thomas und Kluckhohn wieder spiegeln. Für sie alle ist klar, dass Kultur etwas ist, was nicht vererbbar ist, sondern etwas, das durch eine bestimmte Gesellschaft in einem Menschen manifestiert wird.

¹⁵ Büro für Berufsstrategie, www.berufsstrategie.de, Zugriff v. 04.09.2013

Des Weiteren sind sich die Wissenschaftler darüber einig, dass die kulturelle Herkunft des Menschen seine jeweilige Handlungsweise prägt. Jeder der Wissenschaftler versucht, den Begriff durch eine eigene Veranschaulichung zu umschreiben, wobei ihnen allen die Weitläufigkeit des Begriffs bewusst ist. Aus diesem Grund wird es wahrscheinlich nie möglich sein, eine eindeutige und allgemeingültige Begriffserklärung zu finden.

2.2.2 Erläuterung der Kulturmodelle

Um die Kulturen verschiedener Länder zu analysieren, haben Wissenschaftler Untersuchungen durchgeführt, in denen sie einzelnen Ländern Kulturstandards zugeordnet haben. Das bedeutet, sie haben den „Versuch unternommen, ein bestimmtes Verhalten auf ein zugrunde liegendes kulturelles Muster zurückzuführen“¹⁶. Zum Vergleich und Analyse der verschiedenen Kulturen wurden von den Wissenschaftlern empirische Untersuchungen durchgeführt. Durch die erforschten Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Kulturen gelingt es den Wissenschaftlern, Universalwerte aufzustellen, welche die Abgrenzung einer Landeskultur von der anderen möglich macht. In der Literatur gibt es eine Vielzahl von Ansätzen, die Dimensionen aufzeigen, in denen sich die verschiedenen Kulturen unterscheiden. Zu den bekanntesten Ansätzen, gehören die von Hofstede, Hall und Trompenaars. Um einen kurzen Überblick über die Modelle zu bekommen, lässt sich im Vergleich der Modelle erkennen, dass sich die Dimensionen von Hofstede auf die Werte beziehen, wohingegen Trompenaars Grundannahmen und Werte verbindet und Hall bildet in seinem Ansatz eine Brücke von der Grundannahme zur Verhaltensebene, indem er seine Konzentration auf die Kommunikationsaspekte legt.¹⁷

Hofstede geht in seinem Modell näher auf die Dimensionen Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus und Kollektivismus, Maskulinität und Femininität sowie auf die später hinzugefügte Langfrist- und Kurzfristorientierung ein.

Die Kulturdimensionen, die von Edward Hall vorgestellt werden, „sind im Management vor allem in Kommunikationssituationen nützlich“¹⁸. Er widmet sich vier Kulturdimensionen: der Kontextorientierung, Raumorientierung, Zeitorientierung und der Informationsgeschwindigkeit. Bei der Kontextorientierung unterscheidet er zwischen „high-

¹⁶ Layes 2005, 60

¹⁷ Vgl. Kutschker/Schmid 2011, 702

¹⁸ Ebd., 711

context-Kulturen“ und „low-context-Kulturen“. Bei der Zeitorientierung differenziert er zwischen einer „monochronen“ und einer „polychronen“ Zeitauffassung. Bei der Informationsgeschwindigkeit unterscheidet er Kulturen mit einer „hohen Informationsgeschwindigkeit“ von Kulturen mit einer „niedrigen Informationsgeschwindigkeit“.

Trompenaars erschließt in seinem Modell sieben Kulturdimensionen. Er stellt den Universalismus dem Partikularismus gegenüber, den Individualismus dem Kollektivismus, die Affektivität der Neutralität, die Spezifität der Diffusität, die Statuszuschreibung der Stuserreichung, das synchrone Zeitverständnis dem sequentiellen Zeitverständnis und erörtert die Beziehung der Menschen zur Natur und Raum.

	Hofstede	Trompenaars	Hall
Fokus bzw. Bezugspunkt der Identität	Individualismus vs. Kollektivismus	Individualismus vs. Kollektivismus	High Context vs. Low Context
		Universalismus vs. Partikularismus	
Hierarchieorientierung	Machtdistanz	Leistungsorientiert vs. askriptiv	
		Spezifität vs. Diffusität	
Bedeutung der Geschlechterrollen	Maskulinität vs. Feminität		
Umgang mit Neuartigem	Unsicherheitsvermeidung		
Zeitverständnis	Langfristige vs. kurzfristige Orientierung	Synchrones vs. konsekutives Zeitverständnis	Monochrones vs. polychrones Zeitverständnis
Raumorientierung		Umwelt/ Raumorientierung	Raumorientierung
Informationsgeschwindigkeit			Hohe Informationsgeschwindigkeit vs. niedrige Informationsgeschwindigkeit
Emotionalität		Affektivität vs. Neutralität	

Tabelle 1: Kulturmodelle im Vergleich¹⁹

Wie in der Tabelle erkennbar, gibt es einige Überschneidungen zwischen den verschiedenen Modellen. Beispielweise analysieren sowohl Hofstede und Hall, als auch Trompenaars das Zeitverständnis. Die gemeinsamen Themenbereiche werden von den Wissenschaftlern allerdings weitgehend aus verschiedenen Blickwinkeln behandelt. Ausschließlich bei dem Fokus der Identität gehen sowohl Hofstede, als auch Trompenaars auf die identischen Kulturdimensionen des Individualismus und des Kollektivismus ein.

¹⁹ Eigene Darstellung

Die Erläuterung aller Kulturdimensionen würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Aufgrund dessen wird in dem folgenden Kapitel ausschließlich auf die Dimensionen eingegangen, deren Wissen für eine deutsch/-chinesische Verhandlungsführung von Relevanz ist und bei denen sich deutliche Unterschiede der beiden Kulturen zeigen.

2.2.2.1 Zeitverständnis

Langfristige vs. kurzfristige Orientierung nach Hofstede

Bei diesen Dimensionen wird unterschieden, wie groß das relevante Zeitfenster einer Kultur ist. Bei einer langfristigen Orientierung reicht das Zeitfenster meist bis weit in die Zukunft, wohingegen sich das Zeitfenster einer kurzfristig orientierten Kultur ausschließlich auf die nächsten Monate und Jahre bezieht. Hofstede legt fest, dass Kulturen mit einer langfristigen Orientierung sehr viel Wert auf Ausdauer, Sparsamkeit und Schamgefühl legen. Außerdem haben Mitglieder von Kulturen mit einer langfristigen Orientierung einen großen Respekt vor Rangordnungen. Die Rangordnungen in diesen Kulturen orientieren sich immer an dem Status einer Person. Abteilungsleiter einer Firma haben beispielweise einen hohen Status und stehen somit sehr weit oben in der Rangordnung. Hofstede analysiert auch die Auswirkungen der Langzeitorientierung auf die Arbeit und den Geschäftsbereich. „In der langzeitorientierten Umgebung werden Familie und Arbeit nicht getrennt.“²⁰ Das bedeutet, dass es in Ländern mit starker Langzeitorientierung viele Familienbetriebe gibt. Kulturen mit einer Kurzzeitorientierung erkennt man laut Hofstede an ihrer persönlichen Standhaftigkeit und Festigkeit. Darüber hinaus ist ihnen die Wahrung des Gesichts wie auch der Respekt gegenüber der Tradition sehr wichtig. Dazu gehört auch die Erwidern von Grußformeln und Geschenken. Die Ergebnisse der Auswertungen von Hofstede zeigen, dass China eher langfristig orientiert ist, wohingegen Deutschland eher kurzfristig orientiert ist.

Synchrones vs. konsekutives Zeitverständnis nach Trompenaars

Menschen aus Kulturen mit einem synchronen Zeitverständnis machen, wie das Wort „synchron“ schon aussagt, viele Dinge parallel zu einander. Diese Kulturen haben „ein feststehendes Endziel, aber zahlreiche und unterbrechbare Schritte, um es zu erreichen“²¹. Es wird also ein Ziel gesetzt, in welchem Zeitrahmen dieses erreicht wird, ist dabei eher unwichtig. Das Gegenteil dazu bilden Kulturen mit einem konsekutiven Zeitverständnis. Diese erstellen sich für das Erreichen eines Ziels genaue Richtlinien, bei

²⁰ Hofstede 2009, 303

²¹ Trompenaars 1993, 163

denen Fristen festgelegt werden, die eingehalten werden müssen.²² Sollte dies nicht der Fall sein, sehen diese Kulturen das Erreichen des Ziels in Gefahr.

Monochrones vs. polichrones Zeitverständnis nach Hall

„In Kulturen mit monochroner Zeitauffassung wird Zeit linear betrachtet.“²³ Das bedeutet, Zeit wird in Sequenzen eingeteilt, die streng aufeinanderfolgen. In den jeweiligen Sequenzen müssen gewisse Handlungen vollbracht werden. Dabei ist die Einhaltung der für eine Sequenz eingeteilten Zeit essenziell. Kulturen mit einer monochronen Zeitauffassung sind also auf die Zuverlässigkeit anderer Personen angewiesen. Darüber hinaus werden Unterbrechungen oder Störungen in einer Sequenz als äußerst unangenehm empfunden. Zur Festlegung der Sequenzen wird meist ein Terminkalender angelegt, der die privaten und beruflichen Vereinbarungen mit einer genauen Zeitanzeige festhält. Kulturen mit einer polichronen Zeitorientierung legen weniger Wert auf das strikte Aneinanderreihen von Terminen. „In Kulturen mit polichroner Zeitauffassung verschwimmen unterschiedliche Zeitfenster.“²⁴ Das bedeutet, sie können ohne Probleme mehrere Aktivitäten gleichzeitig durchführen. Das Einhalten von bestimmten Sequenzen, in denen eine bestimmte Handlung erfolgen muss, spielt hier keine große Rolle. Für diese Kulturen ist Zeit ein dehnbarer Begriff.

Der Aspekt der polichronen und monochronen Zeitauffassung nach Hall stimmt mit Trompenaars Zeitverständnis überein. Hierbei korrespondieren die Eigenschaften der polichronen Zeitauffassung mit dem synchronen Zeitverständnis von Trompenaars. Die monochrome Zeitauffassung weist starke Ähnlichkeit zu dem konsekutiven Zeitverständnis auf. Zu Hofstede's Lang- und Kurzzeitorientierung findet man keine Übereinstimmung in einer der beiden anderen Modelle. Er hat das Zeitverständnis der verschiedenen Kulturen unter einem anderen Blickwinkel wie die anderen beiden Wissenschaftler betrachtet.

²² Vgl. Trompenaars 1993, 163

²³ Kutschker/Schmid 2011, 714

²⁴ Ebd., 714

2.2.2.2 Fokus der Identität

Individualismus/Kollektivismus nach Hofstede

Hofstede definiert diese Kulturdimension wie folgt:

„Individualismus beschreibt Gesellschaften, in denen die Bindung zwischen den Individuen locker sind, man erwartet von jedem, dass er für sich selbst und für seine unmittelbare Familie sorgt. Sein Gegenstück, der Kollektivismus, beschreibt Gesellschaften, in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene Wir-Gruppen integriert ist, die ihn ein Leben lang schützen und dafür bedingungslose Loyalität verlangen.“²⁵

Hofstede beschreibt die Mitglieder kollektivistischer Kulturen als sehr harmoniebedürftig. Dies bedeutet, dass sie Konflikten aus dem Weg gehen, da sie „die direkte Konfrontation mit einer anderen Person als unhöflich und unerwünscht“²⁶ sehen. Im Gegensatz zu den Menschen aus individualistischen Kulturen, die schon in ihrer Kindheit darauf ausgerichtet werden, Konflikte offen anzugehen. Dazu gehört auch, seine Meinung auszusprechen. In kollektivistischen Kulturen ist es nicht üblich, eine eigene Meinung zu haben, die Meinung wird hier von der Gruppe bestimmt wird.²⁷ Gruppenbezogenheit steht an erster Stelle, im Gegensatz zu den individualistischen Kulturen, wo die Erfüllung von Aufgaben als wichtiger empfunden wird als die persönliche Beziehung. Das hängt damit zusammen, dass diese Kultur sehr leistungsorientiert ist. Hier werden die Menschen in der Arbeitswelt aufgrund von Fähigkeiten eingestellt. In kollektivistischen Kulturen wird sehr viel Wert auf eine Gruppenzugehörigkeit gelegt. Mitarbeiter werden hier beispielweise auf Grund einer bestimmten Gruppenzugehörigkeit eingestellt und befördert. Auch im weiteren Arbeitsleben wird sehr viel Wert auf eine gute Beziehung zwischen dem Arbeitgeber und Arbeitnehmer gelegt. „Sie ähnelt einer familiären Beziehung mit beiderseitigen Verpflichtungen, d. h. Schutz bzw. Loyalität.“²⁸ In individualistischen Kulturen wird die Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber ausschließlich als geschäftliche Beziehung angesehen. „Arbeit dient eher der Selbstverwirklichung als dem Bedürfnis nach Geborgenheit und Integration.“²⁹ Mitglieder dieser Kultur bevorzugen es, eine strikte Trennung zwischen dem Arbeitsleben und dem Privatleben. Hierbei ist es ihnen sehr wichtig, dass die gewählte Arbeit ihnen ge-

²⁵ Hofstede 2009, 102

²⁶ Ebd., 116

²⁷ Vgl. ebd., 177

²⁸ Ebd., 134

²⁹ Kutschker/Schmid 2011, 724

nug Zeit für ihr Privatleben lässt. In der Arbeit legen sie Wert auf gewisse Freiheiten. Sie wollen die Arbeit nach eigenen Vorstellungen erledigen. Dem Kollektivismus zugehörige Kulturen legen in der Arbeitswelt sehr viel Wert auf Fortbildungsmöglichkeiten und ein gutes Arbeitsumfeld, dazu gehören sowohl die richtigen Kollegen als auch die räumlichen Dimensionen.

Universalismus vs. Partikularismus nach Trompenaars

Der hauptsächliche Unterschied zwischen einer universalistischen und partikularistischen Kultur besteht darin, dass die Universalisten Regeln wichtiger empfinden als Beziehungen, wohingegen „Partikularisten die spezifischen Umstände oder persönlichen Hintergründe bei Entscheidungen aller Art höher als die vorhandenen Regeln bewerten“.³⁰ Mitglieder der partikularistischen Kulturen legen bei einer Geschäftsbeziehung sehr viel Wert darauf, eine persönliche Beziehung zu dem Geschäftspartner aufzubauen, da sie der Meinung sind, dass ein gutes Geschäft auf einer guten Beziehung zwischen den Geschäftsführern basiert. Die Universalisten hingegen legen mehr Wert auf einen ausführlichen Vertrag, der von beiden Seiten akzeptiert und eingehalten wird. Eine persönliche Beziehung ist hierbei nicht notwendig. Für sie ist Geschäft Geschäft und wird strikt von dem Privaten getrennt. Den Vertrag sehen sie als etwas Definitives, die Partikularisten hingegen sehen den Vertrag „mehr als eine Annäherung oder rohe Handlungsskizze“³¹. Sie versuchen den Vertrag so offen wie möglich zu gestalten, um genug Möglichkeiten zu finden, die darin festgelegten Regeln zu umgehen. Genauso wie sie großen Wert auf eine enge persönliche Beziehung zu den Geschäftspartnern legen, ist den Partikularisten auch eine gute Beziehung zwischen dem Arbeitgeber und Arbeitnehmer wichtig. Diese wird gefördert, indem „sich der Arbeitgeber um eine Fülle von Dingen zum Wohle seiner Arbeitnehmer bemüht“³². Deutschland wird von Trompenaars als universalistische Kultur bewertet, China als partikularistische Kultur.

Kontextorientierung nach Hall

Edward Hall unterscheidet Kulturen anhand ihres Kommunikationsverhaltens. Wie viel Information durch den Kontext herausbekommen werden kann, ist von Kultur zu Kultur unterschiedlich. Deshalb unterscheidet Hall bei der Kommunikation die sogenannte „Low-Context“-Kommunikation von der „High-Context“-Kommunikation. „Bei High-

³⁰ Kutschker/Schmid 2011, 738

³¹ Trompenaars 1993, 64

³² Ebd., 66

Context-Kommunikation muss nur sehr wenig gesagt oder geschrieben werden.“³³ Der Großteil der Informationen muss hier nicht mehr ausschweifend kommuniziert werden, er wird sozusagen implizit übermittelt. Das Verständnis dessen, was der Gesprächspartner zum Ausdruck bringen will, setzt eine enge Beziehung der Partner voraus. Das bedeutet, dass Menschen aus einer High-Context-Kultur sehr oft in ein dichtes Beziehungsgeflecht eingebettet sind. Ein dichtes Beziehungsgeflecht in allen Lebensbereichen setzt für diese Kulturen voraus, dass die Arbeitswelt nicht von dem Privatleben getrennt wird. Bei High-Context-Kulturen kommt es nicht immer darauf an, was sie sagen, es kommt eher darauf an, wie sie es sagen. Die non-verbale und paraverbale Kommunikation spielt hier eine größere Rolle als die verbale Kommunikation. Die verbalen Aussagen entsprechen bei High-Context-Kulturen oft nicht der Wahrheit. Das liegt unter anderem daran, dass diese Kulturen aufgrund ihrer starken Beziehungsorientierung sehr viel Wert auf die Harmonie zwischen den Gesprächspartnern legen. Aus diesem Grund formulieren sie ihre Aussagen so, dass sie den Wünschen des Gesprächspartners gerecht werden. Man sollte sich hierbei also eher auf die nonverbale Ausdrucksweise konzentrieren. „In Kulturen, in denen eine ‚Low-Context‘ Kommunikation dominiert, wird beim Kommunizieren der Versuch unternommen, möglichst alle Informationen sprachlich zu explizieren.“³⁴ Das hat zu bedeuten, dass eine Aussage direkt aus dem Gesagten erschlossen werden kann. Die nonverbale Kommunikation spielt hier keine große Rolle und kommt auch nicht oft zum Einsatz. Generell kann das ausgesprochene Wort als ehrliche Aussage anerkannt werden. Aufgrund dessen, dass alles immer sehr genau erklärt werden muss, lässt sich erschließen, dass in dieser Kultur keine engen Beziehungsgeflechte vorhanden sind. Das liegt mitunter daran, dass hier kein großer Wert auf die Pflege von Beziehungen gelegt wird. Da die Beziehungen zwischen den Verhandlungspartnern häufig nicht sehr eng sind, fehlt oft auch das gegenseitige Vertrauen. Aus diesem Grund liegt den Low-Context-Kulturen sehr viel daran, wichtige Vereinbarungen schriftlich festzulegen. Mündliche Vereinbarungen haben eine demensprechend geringe Bedeutung.

Die drei Konzepte zum Faktor der Identität von Hall, Trompenaars und Hofstede stimmen in einigen Aussagen miteinander überein. Sie führen alle gewisse Verhaltensweisen einer Kultur auf die Verbindungen der Menschen zu ihren Mitmenschen zurück. Trompenaars beschreibt in seinem Buch, wie Hofstede den Unterschied zwischen Individualismus und Kollektivismus. Da dieser die beiden Kulturdimensionen allerdings fast identisch zu der Beschreibung von Hofstede erklärt, werden diese oben nicht mehr

³³ Hofstede 2009, 119

³⁴ Layes 2005, 64

aufgeführt. Eine enge Verbindung kann zwischen dem Individualismus und Kollektivismus von Hofstede und der Kontextorientierung von Hall hergestellt werden. In Kulturen in denen Kollektivismus vorherrscht, wird meist in einem „High-Context“ kommuniziert.³⁵ Da in diesen Kulturen die Gruppenzugehörigkeit sehr wichtig ist und die Gruppenmitglieder oft eine sehr enge Bindung zueinander haben, ist es nicht mehr nötig, in Gesprächen Informationen explizit zu erläutern. Low-Context-Kulturen hingegen sind individualistisch. „Vieles, was in kollektivistischen Kulturen selbstverständlich ist, muss in individualistischen Kulturen explizit ausgedrückt werden.“³⁶ Das liegt daran, dass man seine Mitmenschen in individualistischen Kulturen nicht so gut kennt. Man muss deshalb seine Meinungen in einer sehr ausschweifenden Form kommunizieren, um Missverständnisse zu vermeiden.

2.2.2.3 Informationsgeschwindigkeit

Hohe Informationsgeschwindigkeit vs. niedrige Informationsgeschwindigkeit nach Hall

Diese Kulturdimension vermittelt die unterschiedlichen Geschwindigkeiten, mit denen Kulturen ihre Informationen weitergeben. Diese Geschwindigkeit kann sowohl von der Menge, als auch von der Art der Informationen, die vermittelt werden, abhängen. Zum besseren Verständnis lässt sich dies an der Fülle von Botschaften erklären, die der Zeitungsmarkt vermittelt. Zeitungen, die weniger Wert auf eine ausführliche Erklärung des Sachverhalts legen und diesen eher mit Bildern und kurzen Kommentaren beschreiben, vermitteln die Informationen mit einer hohen Geschwindigkeit. Zeitungen, die eine ausführliche Erörterung des Themas veröffentlichen, gelingt das meist nur in einer niedrigeren Geschwindigkeit. Die inhaltliche Aussagekraft dieser Artikel ist hier allerdings viel höher. Die Formen der Informationsvermittlung der Zeitungen lassen sich auf die Informationsvermittlung von verschiedenen Kulturen übertragen. Kulturen mit einer hohen Informationsgeschwindigkeit verpacken ihre Informationen nicht groß, sondern kommen sofort auf den Punkt. An der Art, wie sie ihre Informationen vermitteln, lässt sich erkennen, dass sie eher oberflächlich sind. Die Beziehungen, die sie zu ihrem Gesprächspartner aufbauen, sollen eher oberflächlich bleiben. Im Gegensatz zu den Kulturen, die ihre Informationen mit einer niedrigen Geschwindigkeit preisgeben: Hier dauert der Aufbau einer Beziehung länger, ist dann allerdings auch weniger oberflächlich.

³⁵ Vgl. Hofstede 2009, 119

³⁶ Ebd., 119

2.2.2.4 Emotionalität

Affektivität vs. Neutralität nach Trompenaars

„Auf dieser Dimension lässt sich abbilden, in welchem Ausmaß in einer Kultur der Ausdruck auch starker Gefühle in öffentlichen Situationen üblich ist.“³⁷ Trompenaars unterscheidet hier zwischen affektiven Kulturen und neutralen Kulturen. Mitglieder neutraler Kulturen zeigen ihre Gefühle nicht offen, ihnen ist es wichtig, diese in jeglichen Situationen unter Kontrolle zu haben. In diesen Gesellschaften gilt es, „Ärger, Freude und Lebhaftigkeit als ‚unprofessionell‘ vom Arbeitsplatz zu verbannen.“³⁸ Emotionalität im Beruf zu zeigen wird in diesen Kulturen als Schwäche aufgefasst. Neutrale Kulturen werden oft für undurchschaubar gehalten. Den Gegensatz zu der neutralen Kultur bildet die affektive Kultur. In dieser Kultur ist es üblich, Gefühle zu zeigen. Emotionen und Gedanken werden hier ohne jegliches Schamgefühl offengelegt: „Temperamentvolles, vitales, ausdrucksvolles Verhalten wird bewundert.“³⁹ Zu einem ausdrucksvollen Verhalten gehört auch, dass die eigene Meinung und Kritik offen vertreten wird. Neutrale Kulturen werden hier als nicht selbstbewusst und unbeholfen eingeschätzt. Die Mimik und Gestik der affektiven Kulturen ist sehr ausgeprägt. Sie schrecken nicht davor zurück, ihre Gefühle, durch sehr von ihren Emotionen beeinflusste Aussagen zum Ausdruck zu bringen. Sie bringen ihre momentane Gefühlslage beispielsweise durch einen bestimmten Gesichtsausdruck oder eine gewisse Handbewegung zum Ausdruck. In neutralen Kulturen werden Handlungen, wie diese, als unhöflich und undiszipliniert angesehen. „Vereinfachend kann man auch zwischen einem ‚impulsiven Verhalten‘ und ‚disziplinierten Verhalten‘ unterscheiden.“⁴⁰

2.2.2.5 Hierarchieorientierung

Machtdistanz nach Hofstede

Hofstede versteht unter Machtdistanz, „das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist.“⁴¹ Es geht hierbei also weniger darum, inwiefern Machtunterschiede in den Unternehmen vorhanden sind, sondern mehr um

³⁷ Layes 2005, 65

³⁸ Trompenaars 1993, 99

³⁹ Ebd., 106

⁴⁰ Kutschker/Schmid 2011, 739

⁴¹ Hofstede 2009, 59

die Akzeptanz dessen, dass Macht ungleich verteilt ist. „Eine hohe Machtdistanz bedeutet damit eine starke Akzeptanz der Ungleichverteilung von Macht in der Gesellschaft.“⁴² In Kulturen mit einer hohen Machtdistanz widersprechen die Mitarbeiter ihren Vorgesetzten nur sehr selten. Entscheidungen werden von den Vorgesetzten alleine getroffen, ohne die Mitarbeiter mit einzubeziehen - im Gegensatz zu Kulturen mit einer niedrigen Machtdistanz, in denen die Ungleichverteilung von Macht nur sehr selten akzeptiert wird. In diesen Kulturen werden die Mitarbeiter sehr stark in die Entscheidungsfindung mit einbezogen. Darüber hinaus wird von ihnen erwartet, sich mit ihrer eigenen Meinung einzubringen. Diese Aspekte dienen dazu, der ungleichen Verteilung von Macht entgegenzuwirken, denn dadurch entsteht eine Gemeinschaftlichkeit zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitern. Somit wird die Ungleichheit so gering wie möglich gehalten. In Ländern mit hoher Machtdistanz wird die Abhängigkeit einer weniger mächtigen Person von einer mächtigeren Person erwartet und gewünscht. China zählt mit einem Machtdistanzindex von 80 zu den Kulturen mit einer hohen Machtunterscheidungstoleranz. Deutschland hingegen mit einem Machtdistanzindex von 35 eher zu den Kulturen mit einer niedrigen Machtunterscheidungstoleranz.

Leistungsorientiert vs. askriptiv nach Trompenaars

In dieser Dimension beschäftigt sich Trompenaars mit dem Unterschied der Statuszuschreibung und der Statuserreichung. Er unterscheidet hierbei, ob der Status einer Person zugeschrieben oder von ihr erreicht wurde. „Während einige Gesellschaften Status auf der Grundlage der von den betreffenden Menschen erbrachten Leistung gewähren, orientieren sich andere an Merkmalen wie Alter, Klasse, Geschlecht, Erziehung usw.“⁴³ Gesellschaften, deren Status aufgrund von erbrachten Leistungen gemessen wird, werden als leistungsorientierte Kulturen bezeichnet. Der Stand in der Gesellschaft muss sich hier verdient werden. Kulturen, wo aufgrund von Alter, Klasse und Geschlecht den Menschen ein gewisser Status zugeordnet wird, werden als askriptive Gesellschaften bezeichnet. In askriptiven Kulturen sind Managementpositionen von älteren Menschen besetzt. Das liegt daran, dass diese Kulturen Personen eines gewissen Alters mehr respektieren, als sehr leistungsstarken Personen. In leistungsorientierten Kulturen sitzen oft sehr junge Menschen im Management, die sich durch das besonders gute Erfüllen von Aufgaben ausgezeichnet haben. In askriptiven Kulturen haben sich die Menschen durch ihren Background qualifiziert.

⁴² Kutschker/Schmid 2011, 720

⁴³ Trompenaars 1993, 135

Hofstede und Trompenaars greifen die Hierarchieorientierung aus zwei komplett unterschiedlichen Blickwinkeln auf. Hofstede geht dabei mehr auf die Beziehung zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten ein, wohingegen Trompenaars eher auf den Weg des Erreichens einer bestimmten Hierarchieebene eingeht.

2.3 Interkulturelle Kommunikation

2.3.1 Definition

Zum besseren Verständnis des Sachverhaltes ist es sinnvoll, die beiden Begriffe „interkulturell“ und „Kommunikation“ getrennt voneinander zu erklären. Wird das Wort interkulturell in die Teile „inter“ und „Kultur“ zerlegt, können diese wörtlich mit „zwischen Kulturen“ übersetzt werden. Kommunikation ist für die meisten Menschen ein gängiger Begriff. Er lässt sich am besten durch das Sender-Empfänger-Modell beschreiben.

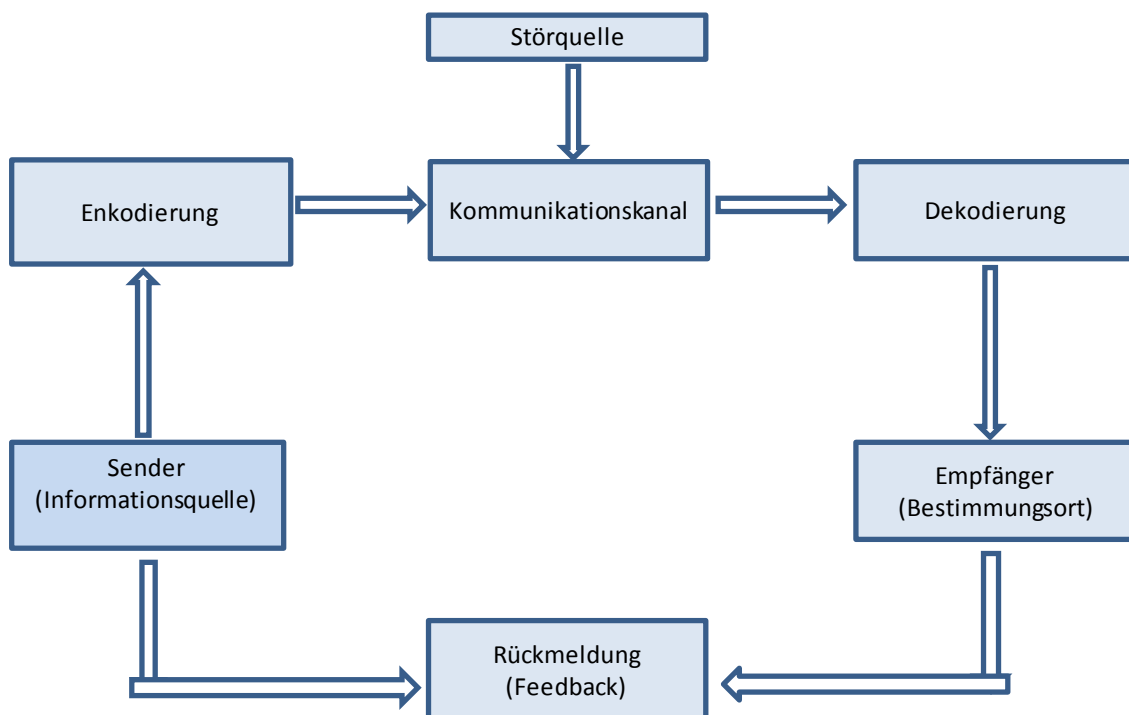


Abbildung 3: Sender-Empfänger-Modell⁴⁴

⁴⁴ In Anlehnung an Nerdinger 2011, 59

Die Kommunikation wird hier als Nachrichtenübertragung zwischen einem Sender und einem Empfänger beschrieben. Die Positionen des Senders und Empfängers werden dabei abwechselnd von den Gesprächspartnern eingenommen. Zur Übertragung des Nachrichteninhaltes codiert der Sender die Nachricht. Das bedeutet, er gibt seine Informationen durch seinen vorhandenen Zeichenvorrat an dem Empfänger weiter. Der sogenannte Zeichenvorrat besteht meist aus den verbalen und nonverbalen Kenntnissen des Senders. Die Nachrichten werden über einen bestimmten Kommunikationskanal vermittelt. Dabei kann es sich um eine Telefonleitung, ein Papier, eine E-Mail oder eine persönliche Begegnung handeln. „Bei dem Empfänger wird dann die so übermittelte Zeichensequenz dekodiert und in Bedeutungssequenzen übersetzt.“⁴⁵ Bei einer Antwort des Empfängers verwandelt sich dieser in einen Sender und schickt ebenfalls ein codiertes Feedback an den Empfänger. Die Schwierigkeit, vor allem in einer interkulturellen Kommunikation, besteht darin, dass die codierten Nachrichten von dem Empfänger oft falsch entschlüsselt werden. Das kann an den mangelnden Sprachkenntnissen des Empfängers liegen, es kann allerdings auch daran liegen, dass die nonverbale Nachricht mit dem eigenen Zeichenvorrat verglichen und dadurch falsch interpretiert wird. Deshalb ist es für eine erfolgreiche Kommunikation sehr wichtig, dass beide Parteien denselben verbalen und nonverbalen Code verwenden oder diesen wenigstens richtig verstehen und interpretieren können. Dafür ist das Verständnis der Sprache der anderen Kultur wichtig, wie auch das Wissen über gewisse Kulturstandards des Gesprächspartners. Die Kenntnis über die Kulturstandards ist deshalb notwendig, weil diese oft einen großen Einfluss auf das verbale und nonverbale Verhalten des Gesprächspartners haben.

Um noch mal auf den Begriff interkulturelle Kommunikation zurück zu kommen, kann nun durch das Zusammensetzen der beiden Definitionen ein logisches und verständliches Ergebnis gebildet werden. Es handelt sich bei der interkulturellen Kommunikation um Kommunikation zwischen Kulturen. Maletzke definiert den Begriff noch etwas umfassender:

„Von interkultureller Interaktion und Kommunikation sprechen wir, wenn die Begegnungspartner verschiedenen Kulturen angehören und wenn sich die Partner der Tatsache bewusst sind, dass der jeweils andere ‚anders‘ ist, wenn man sich also wechselseitig als ‚fremd‘ erlebt.“⁴⁶

⁴⁵ Heringer 2010, 13

⁴⁶ Maletzke 1996, 37

2.3.2 Kommunikationsarten

Wie oben schon erwähnt, gibt es neben dem gesprochenen Wort, also der verbalen Kommunikation, auch noch verschiedene Arten der nonverbalen Kommunikation. Für eine Verhandlung ist die richtige Interpretation der verschiedenen Kommunikationsarten essenziell. Um die Aussagen des Verhandlungspartners richtig zu interpretieren, ist es wichtig zu erklären, was sich hinter der verbalen und der nonverbalen Kommunikation verbirgt.

2.3.2.1 Verbale Kommunikation

Unter der verbalen Kommunikation ist die Verständigung durch das gesprochene oder geschriebene Wort zu verstehen. Der größte Unterschied der verbalen Kommunikation verschiedener Kulturen ist die Sprache. „Gegenwärtig gibt es mehr als 3000 verschiedene Sprachen, die in der Welt gesprochen werden. Darüber hinaus kommen rund 10000 Dialektformen zur Anwendung.“⁴⁷ Aufgrund der großen Vielfalt an unterschiedlichen Sprachen kommt es bei der verbalen Kommunikation sehr oft zu Missverständnissen. Aus diesem Grund ist es sehr wichtig, bei einer Kommunikation zwischen zwei verschiedenen Kulturen, die Sprache seines Gegenübers zu verstehen und sprechen zu können. Die Weltsprache Englisch erleichtert die verbale Kommunikation verschiedener Länder heutzutage erheblich. Ein weiteres Hindernis in der verbalen Kommunikation verbirgt sich allerdings dahinter, dass ein einzelnes Wort viele verschiedene Bedeutungen haben kann und somit von dem Gesprächspartner schnell falsch aufgefasst werden kann. Darüber hinaus gibt es Kulturen, die sich verbal sehr direkt ausdrücken, und wiederum Kulturen, die sich verbal eher indirekt ausdrücken. Kulturen, die sich indirekt ausdrücken, geben verbal meist weniger preis, hier ist es wichtig sich auf die nonverbalen Eigenschaften des Gesprächspartners zu konzentrieren. Ein weiterer Aspekt, der bei der verbalen Kommunikation zwischen verschiedenen Kulturen beachtet werden sollte, ist die Kontextorientierung nach Hall, die in 2.2.2.2 beschrieben wurde.

2.3.2.2 Paraverbale Kommunikation

Paraverbale Kommunikation ist nonverbale Kommunikation. Obwohl diese Art von Kommunikation sehr viel mit der Stimme und dem Sprechen zu tun hat. Hier wird allerdings weniger darauf geachtet, was der Mensch sagt, wie es in der verbalen Kommu-

⁴⁷ Rothlauf 2012, 200

nikation der Fall ist. Es wird eher darauf geachtet, wie er es sagt.⁴⁸ Zu der paraverbalen Kommunikation gehört unter anderem die Betonung, die von Menschen genutzt wird, um ihren Worten einen gewissen Ausdruck zu verleihen. In einigen Kulturen ist es üblich, am Satzende die Tonhöhe zu verändern. Das kann unter anderem bedeuten, dass sie damit den Satz abschließen. In einer anderen Kultur wiederum wird die Veränderung der Tonhöhe am Ende des Satzes genutzt, um eine Frage auszudrücken. Dabei kann sich die Höhe der Tonlage bei den unterschiedlichen Kulturen ebenfalls sehr stark voneinander unterscheiden. Einige Kulturen senken bei Fragen ihre Betonung zum Ende hin, andere erhöhen die Betonung an dieser Stelle. Ein weiteres paraverbales Merkmal ist der Rhythmus. „Der Rhythmus der Rede ist vor allem bestimmt durch Tempo und durch Pausen.“⁴⁹ Kulturen, die mit einer verhältnismäßig schnellen Geschwindigkeit reden, legen meistens auch wenig Pausen ein. Der Kontrast dazu sind Kulturen, die relativ langsam reden und zwischen ihren Aussagen sehr lange Pausen einlegen. Zwischen Kulturen, die sehr viele Pausen machen, und denen, die das Schweigen bevorzugen, sollte ebenfalls ein Unterschied festgelegt werden. „Die Pause entsteht erst, wenn das Aussetzen eine bestimmte Länge hat und die als Besonderheit wahrgenommen wird.“⁵⁰ Das Aussetzen bedarf einer zuvor geführten Kommunikation, was bei dem Schweigen nicht der Fall sein muss. Es gibt Kulturen, die bevorzugen das Schweigen anstelle des Redens. Ein weiteres Merkmal der paraverbalen Kommunikation ist die Lautstärke des Redners. Manche Kulturen reden generell mit einer gehobenen Lautstärke. Diese Kulturen wollen damit oft symbolisieren, dass sie nichts zu verheimlichen haben. Die Lautstärke wird hier sehr oft eingesetzt, um bei Gesprächen zu Wort zu kommen. Den Gegensatz dazu bilden Kulturen mit einer verhältnismäßig leisen Stimme. In diesen Kulturen ist es nicht üblich, seine Stimme nur, um zu Wort zu kommen, zu erheben. Die laute Stimme ist meist ein Zeichen von Aggressivität und Ärger. Sich in einer normalen Konversation mit gehobener Lautstärke zu unterhalten, wird von dem Umfeld als störend empfunden. In Kulturen, welche generell eine gehobene Lautstärke haben, wird diese nicht nur bei einem Streitgespräch eingesetzt, sie dient auch dazu, ein normales Gespräch zu führen. Durch die sich sehr stark unterscheidenden paraverbalen Merkmale in den Kulturen können häufig Missverständnisse und Fehlinterpretationen zwischen den Gesprächspartnern auftreten.

⁴⁸ Vgl. Maletzke 1996, 78

⁴⁹ Heringer 2010, 97

⁵⁰ Ebd., 97

2.3.2.3 Nonverbale Kommunikation

„Untersuchungen haben ergeben, dass mindestens 75 Prozent aller Kommunikation sich nichtverbal vollzieht.“⁵¹ Wie das Wort nonverbal schon aussagt geht es bei dieser Form von Kommunikation um die Verständigung ohne Worte. Diese Verständigung wird meist als authentischer als die verbale Kommunikation angesehen, da sich die nonverbale Kommunikation schwerer kontrollieren und steuern lässt.⁵² Eine Form der non-verbale Kommunikation ist die Körpersprache. Zu der Körpersprache gehört unter anderem Gestik, Mimik, Blickkontakt und Körperhaltung eines Menschen. „Bei der Mimik geht es um das Spiel der Gesichtsmuskeln, besonders um Bewegungen der Mund-Nasenpartie, der Augenbrauen und der Stirnpartie.“⁵³ In der Mimik unterscheiden sich unterschiedliche Kulturen sehr stark. Es gibt Kulturen, die versuchen, ihre Mimik zu verbergen, das bedeutet, sie setzen ein absolutes „Pokerface“ auf. Dadurch wollen sie vermeiden, ihre Gefühle offen zu zeigen. In anderen Kulturen wiederum kann die aktuelle Gefühlslage oft an der Mimik abgelesen werden. Beispielsweise drücken viele Kulturen durch ein Lachen ihre Freude aus. Ein Gesichtsausdruck kann allerdings nicht automatisch mit einer bestimmten Gefühlslage verbunden werden, da in Kulturen oft die gleichen Gesichtsausdrücke in unterschiedlichen Gefühlslagen verwendet werden. So kann beispielsweise in China das Lachen ein Ausdruck von Freude, Trauer oder auch Verärgerung sein.

Ein weiteres wichtiges Merkmal der Körpersprache, welches sich in vielen Kulturen stark unterscheidet, ist der Blickkontakt. Hierbei ist es in einigen Kulturen üblich, sich während des ganzen Gespräches in die Augen zu schauen. Dadurch erweist man seinem Gesprächspartner Respekt und Aufrichtigkeit. In anderen Kulturen wiederum ist genau das Gegenteil der Fall, hier ist es üblich den Blickkontakt des Gesprächspartners zu vermeiden und beispielsweise den Blick eher auf den Mund zu richten.

„Bei der Gestik geht es um Bewegungen der Hände, Finger und Arme.“⁵⁴ Zur Gestik gehört beispielsweise das Verschränken der Arme oder das Zeigen von Zahlen mit den Fingern wie auch das Winken mit der Hand. Hinter jeder Geste steckt eine bestimmte Emotion. Das Hochhalten des Daumens bedeutet beispielsweise in vielen Kulturen, dass etwas als gut empfunden wird. Es wird von manchen Kulturen allerdings auch benutzt, um ein schlechtes Feedback auszudrücken. Es sollte also auch hier sehr ge-

⁵¹ Trompenaars 1993, 104

⁵² Vgl. Glaser 2005, 83

⁵³ Heringer 2010, 81

⁵⁴ Ebd., 81

nau aufgepasst werden, welche Emotion hinter einer bestimmten Geste einer Kultur steckt.

„Die Körperhaltung betrifft das Gesamtbild, insbesondere auch die Haltung von Kopf und Rumpf, von Armen und Beinen.“⁵⁵ In vielen Kulturen signalisiert eine aufrechte Körperhaltung, dass man Interesse an etwas hat. Das Ausbreiten der Arme symbolisiert, dass man jemanden willkommen heißt. An der Körperhaltung kann sogar oft der Charakter einer Person erkannt werden, eine sehr aufrechte Körperhaltung weist auf eine selbstbewusste und willensstarke Person hin, wohingegen eine krumme Körperhaltung auf eine introvertierte Person hinweist, die sich eher verstecken will. Denn durch die aufrechte Haltung versucht eine Person, ihren Körper größer wirken zu lassen, und will somit auch mehr Präsenz zu zeigen. Kulturen, die sehr individualistisch geprägt sind legen eher Wert auf eine gerade Haltung, um sich selbst besser darzustellen und sich in den Vordergrund zu rücken.

Ein weiteres Merkmal der nonverbalen Kommunikation ist die Raumsprache. Die Raumsprache spricht „sowohl die Raumbedürfnisse im Sinne von Körperabstand als auch Raumfragen in Form von Lage, Größe und Funktion eines Büros“⁵⁶ an. Bei dem Körperabstand unterscheiden sich Kulturen sehr stark. Manche Kulturen bevorzugen bei einem Gespräch mindestens eine Armlänge Abstand zu ihrem Gesprächspartner. Andere Kulturen bevorzugen weniger Körperabstand, da es in diesen Kulturen auch dazugehört sich, während einem Gespräch des Öfteren zu berühren. Bei der Lage und Größe der Büros wird von einigen Kulturen Wert darauf gelegt, dass Führungspersonen ein Büro haben, welches sich von den Büros der Mitarbeiter sowohl in der Größe als auch von der Lage unterscheidet.

Die Zeitsprache gehört ebenfalls zu der nonverbalen Kommunikation. Unter der Zeitsprache ist die Einstellung, die Kulturen zu der Zeit haben zu verstehen. Die Unterschiede in der Zeitsprache wurden in 2.2.2.1 durch die Modelle von Hall, Trompenaars und Hofstede schon erläutert.

⁵⁵ Heringer 2010, 82

⁵⁶ Rothlauf 2012, 221

2.4 Interkulturelle Kompetenz

Baumer definiert interkulturelle Kompetenz folgendermaßen:

„Interkulturelle Kompetenz im engeren Sinne umfasst sozial-kommunikative sowie psycho-soziale Fähigkeiten, also ganz allgemein die Fähigkeiten, interkulturelle Aspekte einer Aufgabe zu erkennen, zu würdigen und angemessen zu bewältigen.“⁵⁷

Um die interkulturellen Aspekte angemessen zu bewältigen, wird vorausgesetzt, dass man fähig ist, zwischenmenschliche Beziehungen einzugehen sowie über „eine grundsätzliche Diskussionsbereitschaft- und fähigkeit“⁵⁸ verfügt. Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Menschen sich ihrer eigenen Kultur und der fremden Kultur bewusst sind und dass ihnen klar ist, dass jede Kultur von ihren eigenen Vorstellungen des Lebens geprägt ist. Allein das Bewusstsein einer fremden Kultur reicht allerdings noch nicht aus. Um interkulturelle Kompetenz zu erlangen, ist es wichtig sich ein gewisses Maß an Wissen über die fremde Kultur anzueignen. Zu diesem Wissen gehört unter anderem die Kenntnis über Normen, Werte und Lebensweisen der fremden Kultur. Dieses Wissen über die Fremdkultur sollte bei sämtlichen Handlungsvorgängen berücksichtigt werden. Das bedeutet, dass es wichtig ist, die eigene kulturelle „Brille“ abzusetzen und sein Verhalten der anderen Kultur anzupassen. Um interkulturelle Kompetenz in Verhandlungen zu zeigen, muss man sich ein auf die fremde Kultur abgestimmtes Kommunikations- und Verhaltensmuster aneignen. Neben der Kenntnis über bestimmte Kulturstandards gehört zu der interkulturellen Kompetenz auch die Beherrschung der entsprechenden Fremdsprache. Generell „ist klar, dass Vorurteile und Voreingenommenheit weitgehend abgebaut sein müssen“⁵⁹. Es wird also eine gewisse Empathiefähigkeit und Toleranz vorausgesetzt. Das Ziel der interkulturellen Kompetenz ist es, mit Menschen aus den verschiedensten Kulturen auf einer Ebene kommunizieren zu können. Auf die Verhandlungen bezogen bedeutet das, nicht nur die Aneignung der fremden Kommunikations- und Verhaltensmuster, sondern auch das bewusste Wahrnehmen und Deuten derer in dem Kommunikationsprozess. Zusätzlich sollte man sich im Bewusstsein dessen angemessen verhalten können.

⁵⁷ Baumer 2002, 79

⁵⁸ Ebd., 76

⁵⁹ Ebd., 79

3 Praxisuntersuchung

3.1 Untersuchungsmethode

3.1.1 Experteninterviews mit Interviewleitfaden

Im Rahmen des praktischen Teils der wissenschaftlichen Arbeit wurden drei leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt. Das Ziel der Befragung war es, von den interkulturellen Experten zu erfahren, welche kulturbedingten Unterschiede sich in der Zusammenarbeit mit Chinesen besonders bemerkbar gemacht haben und wie sich diese explizit auf die Verhandlungen ausgewirkt haben.

Das leitfadengestützte Experteninterview ist eine Methode der empirischen Sozialforschung. Allgemein betrachtet wird die empirische Sozialforschung in die quantitative und die qualitative Sozialforschung unterteilt. Bei der quantitativen Sozialforschung wird „die Häufigkeit des Auftretens von Merkmalen durch Zahlen beschrieben“⁶⁰. Die qualitative Sozialforschung hingegen beruht „auf der Interpretation sozialer Sachverhalte, die in einer verbalen Beschreibung dieser Sachverhalte resultiert“⁶¹. Es geht also bei der quantitativen Methode eher um die Darstellung zahlengemäßer Ausprägungen eines Phänomens, wohingegen es bei der qualitativen Methode um das Verstehen der Hintergründe und Zusammenhänge geht. Die mündliche Befragung ist ein Standardinstrument der qualitativen empirischen Sozialforschung. „Mittlerweile hat sich für mündliche Befragung der Begriff ‚Interview‘ durchgesetzt.“⁶² Bei Interviews mit Experten geht es darum, das besondere Wissen von Menschen über bestimmte soziale Sachverhalte zu erschließen.⁶³ Die Experteninterviews wurden in diesem Fall leitfadengestützt durchgeführt, was bedeutet, dass schon im Voraus eine Frageliste erstellt wurde. Die Reihenfolge der Fragen und deren genaue Formulierung waren dabei allerdings variabel. Ein Vorteil des leitfadengestützten Experteninterviews ist, dass die Interviewten frei antworten können, anstatt aus vordefinierten Antworten auswählen zu müssen. Ein weiterer Vorteil ist die flexible Anpassung des Gesprächsverlaufs. Indem beispielsweise zur Vertiefung eines bestimmten Themas spontan zusätzliche Fragen möglich sind. Durch die flexible Anpassung ist auch das Hinterfragen von bestimmten unklaren Aus-

⁶⁰ Gläser/Laudel 2004, 24

⁶¹ Ebd., 24

⁶² Ebd., 37

⁶³ Vgl. ebd., 10

sagen des Interviewten möglich. Trotz der freien Gestaltungsmöglichkeit des Interviews besteht eine Strukturvorgabe, welche dafür sorgt, dass keine wichtigen Themenbereiche unbeantwortet bleiben. Das durch die Experten generierte Wissen kann als weiterer Vorteil der Methode angesehen werden, da es sich bei den Aussagen der Experten um qualitativ hochwertige Aussagen zu den jeweiligen Themenbereichen handelt. Der Nachteil bei den leitfadengestützten Interviews ist, dass es leicht zu einer Beeinflussung der Antworten des Experten durch den Interviewer kommen kann. Ein weiterer Nachteil ist der hohe Arbeitsaufwand sowohl für den Befragten als auch für den Interviewer. Dieser kann vor allem auf der Expertenseite zu einer beschränkten Bereitschaft zur Teilnahme führen. Meist wird bei dieser Methode nur eine begrenzte Anzahl von Experten befragt. Es handelt sich also nur um eine kleine Stichprobe, was die Aussagekraft der Ergebnisse beschränkt. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, die Aussagen der Experten mit dem in der Literatur vorhandenen Wissen abzugleichen. Bei der Auswertung der Aussagen der Experten kann es leicht zu einer falschen Interpretation kommen, da keine statische Skalierung möglich ist. Trotz der vorhandenen Nachteile wird in dieser wissenschaftlichen Arbeit die Methode des leitfadengestützten Interviews angewendet, da es das ergiebigste Instrument ist, Informationen über einen Themenkomplex zu sammeln und eine Hypothesen- und Theorieprüfung durchzuführen. In der unten stehenden Tabelle werden nochmals alle Vor- und Nachteile des leitfadengestützten Interviews zusammengefasst.

Vorteile	Nachteile
Flexible Anpassung des Gesprächsverlaufs	Einfluss des Interviewers auf Antworten
Präzise Analyse der Aussagen möglich	Hoher Arbeitsaufwand für Befragte und Interviewer
Exklusives Expertenwissen	Keine statische Skalierung möglich
Freie Antwortmöglichkeit der Interviewten	Gefahr der falschen Interpretation
Strukturvorgabe	Kleine Stichprobe

Tabelle 2: Vor/Nachteile von leitfadengestützten Experteninterviews⁶⁴

3.1.2 Zielgruppe

Bei der Wahl der Interviewpartner wurde Wert darauf gelegt, dass diese über ein umfangreiches Wissen zu dem behandelten Thema verfügen. Alle drei Interviewpartner kennen sich durch ihre berufliche Tätigkeit sehr gut mit den verschiedenen Kulturdi-

⁶⁴ Eigene Darstellung

mensionen der Deutschen sowie der Chinesen aus. Darüber hinaus haben sie schon an mehreren Verhandlungen in China teilgenommen. Es wurden Interviews mit drei Personen aus verschiedenen Unternehmensbereichen geführt. Dadurch sollte das Thema aus verschiedenen Blickwinkeln bearbeitet und erörtert werden. Zhen Wang arbeitet als Geschäftsführerin für das Eduard von Hallberger Institut. Dieses Institut organisiert kulturelle Austauschprogramme und Fortbildungen für die chinesische Lehre und Sprache. Darüber hinaus ist Wang als Beraterin für deutsche und chinesische Firmen tätig, die ein Joint Venture gründen wollen. Durch ihre Tätigkeit und ihre chinesische Herkunft kennt sie sich optimal mit den chinesischen Kulturstandards und den daraus resultierenden Problemen in einer Verhandlung aus. Sie fungiert in dem Interview als Expertin ihrer Kultur und gibt hierbei Einblicke in die chinesische Sichtweise. Udo Mauerer ist als Sales Director bei der Homag für den Standort Asien zuständig. Die Homag Gruppe stellt Maschinen her für die plattenverarbeitende Möbelindustrie, die weltweit vertrieben werden. In China betreibt die Homag mit ihrem Joint-Venture-Partner sowohl eine Produktionsfirma als auch eine Vertriebs- und Servicefirma. Mauerer steht in ständigen Kontakt zu dem Joint-Venture-Partner in China und führt regelmäßig Verhandlungen in China durch. Aus diesem Grund fungiert er vor allem als Experte für die Besonderheiten des Verhandlungswesens in China. Die Beurteilung dessen erfolgt im Falle von Mauerer aus der Sichtweise eines Deutschen. Markus Baur ist interkultureller Trainer bei der Firma Epcos. Im Rahmen dieser Tätigkeit bereitet er die deutschen Mitarbeiter auf eine Zusammenarbeit mit den Chinesen vor. Sein Wissen über die chinesische Kultur schöpft er dabei aus einem fünf jährigen Aufenthalt als Marketing Manager in China. Baur beschreibt die chinesischen Kulturstandards selber als sein alltägliches Handwerk. Zu seinem Trainingsprogramm gehört auch die Vorbereitung der Deutschen auf die Verhandlungen in China. Aus diesem Grund kennt er sich auch mit diesem Themenbereich sehr gut aus. Durch seinen langen Aufenthalt in China kann er sich sowohl in die deutsche als auch chinesische Sichtweise sehr gut hineinversetzen.

3.1.3 Aufbau der Interviews

Die drei Leitfäden wurden jeweils nach dem gleichen Schema erstellt. Sie bestehen alle aus drei Themenkomplexen. Als Erstes werden die Interviewten zu persönlichen Angaben befragt. Dieser Themenkomplex dient in erster Linie dazu, die Situation etwas aufzulockern. Es werden von dem Befragten Informationen zu seinem Namen, seiner Firma und gegebenenfalls auch zu seiner Position eingeholt. Darüber hinaus wird eine ausführliche Erklärung seiner Tätigkeit von ihm verlangt. Die Fragen in dem ersten Themenkomplex sind in allen drei Leitfäden gleich. In dem zweiten Themenkomplex werden den Interviewten Fragen zu den unterschiedlichen Kulturdimensionen von China und Deutschland gestellt. Das Ziel dieses Teils ist es herauszukristallisieren, welche

Kulturdimensionen die Befragten in ihrer Zusammenarbeit mit China besonders beeinflusst haben. Hierfür wurden für die drei Befragten jeweils individuelle Fragen herausgearbeitet. Das dient dazu, von jedem der Experten Wissen aus seinem jeweiligen „Spezialgebiet“ zu erlangen. Bei Zhen Wang wird aufgrund ihrer Herkunft in dem zweiten Teil beispielweise detaillierter auf die chinesischen Kulturdimensionen eingegangen. Der dritte Themenkomplex besteht aus Fragen zu deutsch-chinesischen Verhandlungen. Dieser Teil dient dazu, explizit auf den Einfluss der unterschiedlichen Kulturen auf die Verhandlung einzugehen. Auch hier wurden aufgrund des unterschiedlichen Wissensstandes der Befragten separate Fragen erarbeitet und abgefragt.

3.2 Charakterisierung der Kulturen von China und Deutschland

„Einer der Gründe, weshalb so viele Lösungen nicht funktionieren oder nicht umgesetzt werden können, besteht darin, dass Unterschiede in der Denkweise bei den Partnern nicht berücksichtigt werden.“⁶⁵ Durch diese Aussage macht Hofstede darauf aufmerksam, wie wichtig es ist, die verschiedenen Denkweisen zu analysieren. Die Denkweisen der agierenden Personen sind meist durch eine bestimmte Kultur geprägt. Versteht man also diese Kultur nicht, wird man auch nie die Entscheidungen und Denkansätze des ausländischen Partners verstehen. Aus diesem Grund ist einer der wichtigsten Bestandteile einer erfolgreichen interkulturellen Verhandlungsführung das Verständnis der Kulturstandards des „fremden“ Landes. Dieser Faktor wird in vielen interkulturellen Verhandlungen unterschätzt und aufgrund von Missachtung dessen scheitern viele Verhandlungen zwischen Unternehmen aus zwei verschiedenen Ländern. Ziel dieses Kapitels ist es, das Verständnis der chinesischen Denkweise zu erweitern. Dafür ist es essenziell die chinesischen Kulturstandards und vor allem die Unterschiede zur deutschen Kultur zu verdeutlichen. Dieses Kapitel baut auf die oben erläuterten theoretischen Grundlagen der Kulturstandards auf. Das oben vermittelte Wissen wird nun vertieft und auf die deutsche und chinesische Kultur angewendet. Dies erfolgt sowohl mit Wissen, welches aus der Literatur generiert wird, als auch aus den Erkenntnissen, die aus den Experteninterviews gezogen werden.

Um einen Überblick über die Aussagen der interviewten Personen zu den Charaktereigenschaften der Chinesen und der Deutschen zu bekommen, werden in einer Tabelle

⁶⁵ Hofstede 2009, 2

die übereinstimmenden Aussagen festgehalten. Die kompletten Interviewaussagen sind im Anhang abgebildet.

China	Deutschland
gruppen-, beziehungsorientiert	individualistisch, sach-, leistungsorientiert
Aussagen oft nicht wahrheitsgetreu	wahrheitsgetreu
sind nicht sehr regel-, gesetzesorientiert	regelerorientiert
sind sehr flexibel	planorientiert
zeigen wenig Mimik/Gestik	zeigen mehr Mimik/Gestik als Chinesen
kritik-, konfliktvermeidend	kritik-, konfliktoffen
vermeiden oberflächliche Kontakte	sehr oberflächlich
reden sehr viel drumherum	kommen sofort auf den Punkt
haben Respekt vor dem Alter	haben Respekt vor Leistung

Tabelle 3: Übereinstimmende Interviewaussagen zu den Kulturdimensionen Chinas und Deutschlands⁶⁶

3.2.1 Individualismus vs. Kollektivismus

Im Gespräch mit den drei Interviewten hat sich gezeigt, dass China sehr stark von dem Kollektivismus geprägt ist. Das äußert sich unter anderem darin, dass die Chinesen sehr gruppenorientiert sind. Laut Wang, wird es in China als negativ angesehen, wenn eine einzelne Person zu sehr gelobt wird, da dadurch das Individuum in den Vordergrund gerückt und der Arbeit als Gruppe nicht genügend Beachtung geschenkt wird.⁶⁷ In China ist es deshalb üblich, das Ergebnis einer Gruppe zu loben und keine Einzelbewertung vorzunehmen. Das weist auf die starke Gruppenorientierung in China hin. Diese ist auf die dort vorherrschenden Danwei-Systeme zurück zu führen. „Jede größere Einheit, in der die Menschen ein gewisses Gemeinschaftsgefühl entwickeln konnten, kann als Danwei bezeichnet werden.“⁶⁸ Eine Einheit ist beispielweise eine Sportmannschaft, eine Universität oder sogar ein ganzes Dorf. Solche Gruppen gibt es auch in Deutschland, die Beziehungen untereinander sind jedoch in China enger. Mitglieder einer bestimmten Gruppe in China haben nicht nur eine sehr enge Bindung zu den anderen Gruppenmitgliedern, sie unterliegen auch einer gewissen Gruppenabhängigkeit. Die Bildung einer individualistischen Meinung ist nicht üblich, es sollte immer alles mit der Gruppe abgestimmt werden. Gegenseitige Fürsorge und Loyalität sind Voraussetzung. Die Mitglieder befinden sich also in einer familiären Beziehung. Dies

⁶⁶ Eigene Darstellung angelehnt an die Interviews

⁶⁷ Vgl. Anhang 2, Frage 4

⁶⁸ Liang/Kammhuber 2007, 176

wird auch von Wang bestätigt, welche die Danwei als eine familienähnliche Gemeinschaft sieht.⁶⁹ „Die Danwei stellt eine Art soziale Absicherung dar.“⁷⁰ Die Mitgliedschaft in einer Danwei öffnet einem Wege zu einem bestimmten Arbeitsplatz oder einer Wohnung. Der Nachteil dieses Danwei-Systems ist, dass man in China als Individuum weniger akzeptiert wird. Als Teil einer Gruppe jedoch ist der Respekt höher. Aufgrund dessen, dass sowohl das Private als auch das Geschäftliche in einem Danwei-System zusammenläuft, ist eine Trennung der beiden Bereiche nicht wirklich möglich. „Diese Orientierung an der Gruppe drückt sich in der intensiven Gestaltung und Pflege interpersonaler Beziehungen aus.“⁷¹ Das Gespräch mit Baur hat gezeigt, dass in China sehr viel Wert auf soziale Beziehungen gelegt wird. Er betont in seinem Interview, dass die Chinesen jede Möglichkeit nutzen, um eine Beziehung zu einem Fremden aufzubauen um damit ihr Netzwerk zu erweitern.⁷² Das weist ebenfalls auf eine kollektivistische Einstellung hin. Diese interpersonalen Beziehungen werden in China als Guanxi bezeichnet. „Persönliche Kontakte werden zu Netzwerken ausgebaut, deren Wesen aus der Wechselseitigkeit des Gebens und Nehmens besteht.“⁷³ Ohne diese Netzwerke ist es in China fast unmöglich, Geschäfte zu machen. Der Beziehungsfaktor wirkt sich auch oft auf Entscheidungen aus, unter anderem auch bei der Bevorzugung bestimmter Personen. In Deutschland würde das schon unter den Begriff der Korruption fallen. Klar wird dadurch, wie wichtig es in China ist, die sogenannte Beziehungsarbeit zu leisten. Ein Chinese würde keine Geschäfte mit jemand machen, dem er nicht vertraut, und Vertrauen wird in diesem Fall durch den Aufbau einer persönlichen Beziehung geschaffen. Diese Erfahrung hat auch Mauerer gemacht. Auch er bestätigt in seinem Interview, wie wichtig den Chinesen die Beziehungspflege ist und das eine einmal hergestellte Beziehung in China ein Leben lang hält. Er und Baur betonen allerdings auch, dass es relativ lange dauert, bis mit den Chinesen eine persönliche Beziehung aufgebaut werden kann.⁷⁴ Das ist üblich für kollektivistische Kulturen, da diese langfristige Beziehungen bevorzugen. Dafür ist es wichtig, einen Menschen sehr gut kennenzulernen, und das erfordert meist Zeit. Wie in 2.2.2.2 schon erwähnt kommunizieren kollektivistische Kulturen in einem „High Context“. Durch die engen Beziehungsgeflechte in China sind bestimmte Grundinformationen über den Gesprächspartner schon vorhanden und müssen zu Beginn des Gesprächs nicht mehr erwähnt werden. Ein weiterer Grund, weshalb man die Chinesen zu einer „High- Context“-Kultur zählen

⁶⁹ Vgl. Anhang 2, Frage 3

⁷⁰ Gawlik 2004, 87

⁷¹ Liang/Kammhuber 2007, 175

⁷² Vgl. Anhang 3, Frage 4

⁷³ Gawlik 2004, 89

⁷⁴ Vgl. Anhang 1, Frage 6/ Anhang 3, Frage 6

kann liegt darin, dass ihnen das Aufrechterhalten ihrer Beziehungen sehr wichtig ist und sie somit ihren Gesprächspartner nicht enttäuschen oder verärgern wollen. Aus diesem Grund sagen die Chinesen oft nicht die Wahrheit. Dies bestätigen auch die Erfahrungen von Mauerer und Baur, die in den Interviews wiederholt auf die Unehrlichkeit der Chinesen hinweisen. Das hat etwas mit der Wahrung der sozialen Harmonie zu tun, auf welche in Punkt 3.2.3 noch genauer eingegangen wird. In China sollte wie in allen „High-Context“-Kulturen das gesprochene Wort nicht so ernst genommen werden. Man sollte sich hier eher auf die nonverbale Ausdrucksweise konzentrieren. Die Chinesen zählen zu den Partikularisten, was deren kollektivistische Einstellung bestärkt. Beziehungen und der Zusammenhalt in der Gruppe werden von den Chinesen als wichtiger empfunden als das Einhalten von Regeln und Gesetzen. Um die gute Beziehung zu seinem Vorgesetzten zu halten, würde ein Chinese bestimmte Regeln brechen. Dieses Verhalten der Chinesen wird von Wang bestätigt. „Man sagt immer, dass die chinesische Gesellschaft noch keine gesetzliche oder rechtliche Gesellschaft ist, sondern eher eine menschliche Gesellschaft.“⁷⁵ In China herrscht also ein sogenannter Regelrelativismus. Das bedeutet, dass in China Regeln keinen absoluten Status haben, sondern, dass sie in ihrem Kontext interpretiert werden und an veränderte Situationen flexibel angepasst werden.⁷⁶ Auch Mauerer bestätigt, dass die Chinesen im Geschäftsleben einen gewissen Regelrelativismus an den Tag legen. Er betont in dem Gespräch, dass der Chinese bei Regeln und Gesetzen immer versuchen wird eine Lücke zu finden, um diese zu umgehen.⁷⁷

Deutschland besitzt eine sehr individualistisch geprägte Kultur. Diese These wird sowohl durch die Literatur als auch durch die Ergebnisse aus den Interviews gestützt. Wang, Mauerer und Baur bestätigen alle, dass sie die deutsche Kultur als eine sehr individualistische Kultur einschätzen. Mauerer begründet seine Aussage damit, dass er die Deutschen als Einzelkämpfer sieht, die sehr leistungsorientiert sind. Diese Leistungsorientierung ist seiner Meinung nach in Deutschland nötig, um Anerkennung zu bekommen.⁷⁸ Das ist ein großer Unterschied zu China, dort bekommen die Menschen oft schon Anerkennung durch eine bestimmte Gruppenzugehörigkeit. Auch Wang bestätigt diese Aussage, indem sie die Deutschen als nicht sehr beziehungsorientiert einstuft, sondern, wie auch schon von Mauerer betont, als eher leistungsorientiert.⁷⁹ Baur betont, dass die individualistisch geprägte Kultur in Deutschland dadurch erkenn-

⁷⁵ Anhang 2, Frage 12

⁷⁶ Vgl. Liang/Kammhuber 2007, 181

⁷⁷ Vgl. Anhang 1, Frage 3

⁷⁸ Vgl. ebd., Frage 4

⁷⁹ Vgl. Anhang 2, Frage 5

bar ist, dass die Deutschen meist nur einen kleinen Bekanntenkreis haben, also nur relativ wenige Beziehungen, die sie pflegen.⁸⁰ Die These wird von der Literatur gestützt. Die Deutschen werden hier als sehr sachorientiert bezeichnet. „Für die berufliche Zusammenarbeit ist unter Deutschen die Sache, um die es geht, die Rolle und die Fachkompetenz der Beteiligten ausschlaggebend.“⁸¹ Für Deutsche ist es üblich, beispielsweise in Verhandlungen sachbezogen zu bleiben, da eine persönliche Beziehung zwischen den Verhandlungspartnern für eine erfolgreiche Zusammenarbeit nicht unbedingt erforderlich ist. Der Austausch über persönliche Angelegenheiten zu Beginn einer Geschäftsverhandlung wird aus diesem Grund von den Deutschen als überflüssig angesehen. Vertrauen zu dem Geschäftspartner bekommt man in Deutschland, wenn man seine fachlichen Kompetenzen unter Beweis stellt. Die Abneigung gegenüber einer zu engen persönlichen Beziehung in geschäftlichen Angelegenheiten begründen die Deutschen vor allem dadurch, dass eine zu stark emotional geprägte Beziehung zu einem Geschäftspartner nicht sinnvoll ist bei Entscheidungen, die das Wohlbefinden des anderen eventuell beeinträchtigen. Die Sachorientierung der Deutschen bestätigt auch Wang, indem sie die Deutschen im Vergleich zu den Chinesen als mehr sachlich und direkt bezeichnet.⁸² Die Direktheit der Deutschen äußert sich vor allem in ihrem Kommunikationsstil, der im Gegensatz zu den Chinesen mit einem niedrigen Kontext ausgeübt wird. Durch das schwache Beziehungsgeflecht der Verhandlungspartner ist es bei den Deutschen notwendig, die Informationen ausführlich und direkt zu vermitteln. „Interpretationsspielraum zu lassen ist kein Bestandteil dieses Stils.“⁸³ Da die Deutschen nicht zwingend darauf aus sind, eine dauerhafte Harmonie in der Geschäftsbeziehung zu bewahren, können die Aussagen der Deutschen als ehrlich und aufrichtig gedeutet werden. Konflikte werden in Deutschland offener angegangen. Das ist, wie in 2.2.2.2 schon erklärt, ein typisches Merkmal für individualistische Kulturen. Darüber hinaus trennen die Deutschen das Privatleben strikt von dem Berufsleben. Die Grenze zwischen Beruflichem und Privatem ist ganz klar geregelt.⁸⁴ Laut Baur geben Deutsche in ihrem Arbeitsleben so wenig wie möglich über ihr Privatleben preis.⁸⁵ Sie äußern sich nur, wenn es unbedingt notwendig ist über private Dinge, da sie nicht darauf aus sind, ihre Kollegen oder ihren Vorgesetzten in ihr Privatleben einzubeziehen. Auch versuchen sie eine Trennung von Arbeits- und Privatleben durchzuführen, um sich dann in der Freizeit eher der Entspannung zu widmen. Diese Charaktereigen-

⁸⁰ Vgl. Anhang 3, Frage 4

⁸¹ Schroll-Machl 2007, 49

⁸² Vgl. Anhang 2, Frage 7

⁸³ Schroll-Machl 2007, 172

⁸⁴ Vgl. ebd., 146

⁸⁵ Vgl. Anhang 3, Frage 6

schaft der Deutschen deutet darauf hin, dass sie im Arbeitsleben nicht ausschließlich gruppen- oder beziehungsorientiert denken. Sie versuchen, ihre Ziele allein durchzusetzen, und arbeiten nicht immer teamorientiert, um erzielte Erfolge sich selbst zuzuschreiben. Darüber hinaus sind Deutschen Regeln wichtig. Sie würden weniger eine Regel brechen, nur um dem Wohl einer guten Beziehung nicht zu schaden. Regeln und Gesetze sind in Deutschland dafür da, um eingehalten zu werden. Die Relevanz der Einhaltung wird nicht von einer Beziehung zu einer Person abhängig gemacht. Das ist der Unterschied zu Kulturen wie China. Natürlich existieren dort auch Regeln, in Deutschland wird allerdings wesentlich mehr Wert auf eine „strikte Einhaltung und rigide Zurechtweisung oder Bestrafung bei Verstößen“⁸⁶ gelegt. Ein Vertrag, sowie die Einhaltung eines Vertrages gelten für die Deutschen als selbstverständlich. Er soll „Berechenbarkeit und Sicherheit gewährleisten“⁸⁷. Um das zu gewährleisten, ist es nicht üblich den Vertrag nach Abschluss noch mal zu ändern. Es ist in individualistischen Kulturen üblich, sich auf vertraglich festgehaltene Klauseln zu berufen. Der Vertrag ist für die Deutschen eine Hilfe, ihrem Geschäftspartner zu vertrauen. Durch die fehlende persönliche Beziehung wäre das anders nicht möglich. Die Experten haben zu diesem Thema eine übereinstimmende Meinung: Von allen wird bestätigt, dass die Deutschen sehr viel Wert auf die Einhaltung von Regeln und Gesetzen legen. Wang bezeichnet den Umgang der Deutschen mit den Regeln als besser wie den der Chinesen.⁸⁸

Das Aufeinandertreffen einer sehr stark individualistischen Kultur und einer sehr stark kollektivistischen Kultur kann aufgrund der Unterschiede zu großen Problemen führen. Wie ein Deutscher sich in einer Verhandlung mit den durch den Kollektivismus geprägten Chinesen am besten verhalten soll, wird ausführlich in Punkt 3.3.2 behandelt.

3.2.2 Zeitverständnis

In China herrscht eine polychrone Zeiteinstellung vor. Das wird deutlich durch bestimmte Aussagen in den Interviews und der Literatur. Wang weist in ihrem Interview darauf hin, dass bei den Chinesen zwar ein Ziel festgelegt wird, aber kein bestimmter Zeitpunkt, an dem es erreicht werden soll.⁸⁹ Diese Aussage wird im weitesten Sinne von Mauerer bestätigt, indem er erklärt, dass „für die Chinesen Zeit ein relativ dehnba-

⁸⁶ Schroll-Machl 2007, 71

⁸⁷ Ebd., 72

⁸⁸ Vgl. Anhang 2, Frage 12

⁸⁹ Vgl. ebd., Frage 6

rer Begriff [ist]“.⁹⁰ Die Aussage von Wang zeigt, dass die Chinesen bei der Änderung von Plänen und Terminen sehr flexibel sind. Baur betont dabei auch, dass sie keine klar festgelegte Linie nützen, in der alle Termine schon zeitlich festgelegt sind, um ein Ziel zu erreichen.⁹¹ Durch das flexible Verhalten haben die Chinesen kein Problem damit, den Plan zur Erreichung eines Ziels aufgrund von neuen Möglichkeiten umzuwerfen. Wie schon von Wang betont, zählt nur das Erreichen des Ziels. Der Weg dorthin ist irrelevant. Dadurch, dass die Chinesen nicht viel Wert darauf legen, alles sequentiell hintereinander ablaufen zu lassen, kommt es oft dazu, dass mehrere Projekte parallel und sogar vernetzt bearbeitet werden. Sie verwenden beispielsweise die Kontakte eines bestimmten Projektes auch für ein anderes. Dadurch werden schnell Personen eines Projektes in das parallel bearbeitete Projekt einbezogen. Das weist auf das synchrone Zeitverständnis der Chinesen hin. Unterbrechungen, beispielsweise während einer Besprechung, werden dabei von den Chinesen nicht als störend empfunden. Das für die Chinesen Zeit ein relativ dehnbarer Begriff ist, widerspiegelt sich schon in dem chinesischen Sprichwort zum Thema Zeit, welches aussagt: „Die kleinste Zeiteinheit in China ist ein Tag“. Diese unbegrenzte Einstellung zu der Zeit setzen die Chinesen, wie in dem Interview mit Maurer erkennbar, oft auch gezielt in den Verhandlungen ein. Den Chinesen ist bewusst, dass es in vielen Kulturen üblich ist, für Verhandlungen eine gewisse Dauer anzusetzen, die nicht überschritten werden darf. Spüren die Chinesen also, dass der Verhandlungspartner unter Zeitdruck steht, überschreiten sie dieses Limit bewusst, um das von ihnen gewünschte Verhandlungsergebnis zu erzielen.⁹²

Deutschland ist im Gegensatz zu China ein sehr monochron geprägtes Land. Deutsche sind „auf zeitliche Planungen geradezu versessen, auf Termineinhaltung pochend, im Umgang mit Zeit hochgradig unflexibel“⁹³. Wie Baur in seinem Interview sehr gut beschreibt, bedeutet das, dass sie im Gegensatz zu den Chinesen den Weg zu dem Erreichen eines Ziels ganz genau planen. Sie erstellen einen Zeitplan, in dem sämtliche Schritte und die dazugehörigen Termine festgelegt werden. Diese Schritte werden punktuell in einer Reihenfolge abgearbeitet.⁹⁴ „Dinge unmittelbar gleichzeitig zu erledigen, wird schnell als stressig erlebt und nach Möglichkeit vermieden.“⁹⁵ Durch das Aneinanderreihen der Termine darf es zu keiner zeitlichen Verzögerung kommen, da

⁹⁰ Angang 1, Frage 9

⁹¹ Vgl. Anhang 3, Frage 10

⁹² Vgl. Anhang 1, Frage 9

⁹³ Schroll-Machl 2007, 123

⁹⁴ Vgl. Anhang 3, Frage 10

⁹⁵ Schroll-Machl 2007, 125

sonst der Zeitplan nicht eingehalten werden kann. Das bedeutet, dass Pünktlichkeit von den Deutschen als äußerst wichtig angesehen wird. Denn Unpünktlichkeit führt dazu, dass sich der komplette Zeitplan nach hinten verschiebt. Dies ist für die Deutschen, die Zeit als ein kostbares Gut sehen, sehr verärgern. Termine müssen in Deutschland frühzeitig beantragt werden. Unangekündigte Besuche werden von den Deutschen als unangenehm empfunden. Das liegt daran, dass die Deutschen ihre Termine meist sehr dicht hintereinander planen. Ein unangekündigter Besuch könnte dadurch eine Absage eines eventuell wichtigen Termins auslösen. Um alle Schritte in einer Reihenfolge abzuwickeln, ist es wichtig „sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und sich nicht ablenken zu lassen“⁹⁶. Unterbrechungen und Störungen werden möglichst vermieden, da das den Zeitplan der Deutschen durcheinander bringen würde. Aufgrund dieser strikten Einhaltung der Pläne werden die Deutschen von Fremden oft als unflexibel bezeichnet. Bei Verhandlungen ist es den Deutschen sehr wichtig, schnell auf den Punkt zu kommen, um die Zeit nicht unnötig zu verschwenden.

Wie oben erkennbar, unterscheidet sich die deutsche Kultur in ihrer Zeitplanung sehr stark von der chinesischen. Wo sich allerdings eine Überschneidung erkennen lässt, ist in der Pünktlichkeit. Denn auch bei den Chinesen gilt: „Was die terminliche Absprache betrifft, so wird erwartet, dass der ausländische Verhandlungspartner sie einhält.“⁹⁷ Das bestätigt auch Mauerer in seinem Interview, der die Chinesen immer als sehr pünktlich erlebt hat. Sie sollen sogar immer schon fünf Minuten vor den Verhandlungen da gewesen sein, um die Verhandlungen pünktlich zu beginnen.⁹⁸ Generell ist das nicht üblich für polychrone Kulturen. Es ist jedoch nur selten der Fall, dass sich eine Kultur ausschließlich als polychron oder monochron definieren lässt. Meistens lässt sich diesbezüglich eine Tendenz definieren, es kann allerdings immer zu kleinen Abweichungen kommen, die sich mit der anderen Kultur überschneiden.

3.2.3 Affektivität vs. Neutralität

Im Gespräch mit Mauerer hat sich gezeigt, dass in China die neutrale Kultur dominiert. Unter anderem lässt sich das an der Mimik der Chinesen erkennen. Laut Mauerer haben die Chinesen ein absolutes Pokerface.⁹⁹ Sie versuchen, ihre Gefühlslage völlig vor ihren Gesprächspartnern zu verbergen. Das bestätigt auch Baur, indem er darauf hin-

⁹⁶ Schroll-Machl 2007, 124

⁹⁷ Rothlauf 2012, 484

⁹⁸ Vgl. Anhang 1, Frage 9

⁹⁹ Vgl. ebd., Frage 7

weist, dass man an der Mimik der Chinesen nichts ablesen kann. Sie verdecken sowohl ihre negativen als auch positiven Gefühle meist hinter einem Lächeln.¹⁰⁰ Das dauernde Lächeln wird auch von Wang angesprochen, auch sie weist darauf hin, dass dieses nur sehr schwer richtig interpretierbar ist.¹⁰¹ Vor allem das Verbergen einer negativen, anklagenden Gefühlslage dient in China dazu, die soziale Harmonie zu wahren. Laut Wang spielt die soziale Harmonie vor allem in Geschäftsbeziehungen eine große Rolle.¹⁰² „Zu bemerken ist allerdings, dass das traditionelle Harmonieverständnis keineswegs von einer sozialen Gleichheit ausgeht.“¹⁰³ In China werden die Menschen sehr wohl nach ihrem sozialen Status behandelt, der sich aus Alter, Beruf, Gruppenzugehörigkeit und Wissensstand ergibt.¹⁰⁴ Soziale Harmonie bedeutet in China, dass man sich seinem Gesprächspartner entsprechend seinem sozialen Status angemessen verhält. Um das angemessene Verhalten zu garantieren, existieren in China feste Handlungsmuster, die landesweit eingehalten werden. Ein sehr zentrales Handlungsmuster der sozialen Harmonie ist die Konfliktvermeidung. Diesen Aspekt greift auch Wang in ihrem Interview auf, indem sie das Verhalten von den Chinesen bei einer bestehenden Konfliktsituation erklärt. Der Konflikt wird von den Chinesen niemals direkt ausgetragen. Das bedeutet, selbst wenn die Chinesen eine andere Meinung vertreten wie ihr Verhandlungspartner, bringen sie das niemals offen zum Ausdruck. Eine ihrer Methoden, einem Konflikt aus dem Weg zu gehen, ist laut Wang, den anstehenden Konflikt einige Tage ruhen zu lassen und erst dann das Thema wieder anzusprechen.¹⁰⁵ Eine weitere Methode der Chinesen, Meinungsdivergenzen zu umgehen, besteht darin, dass sie die Äußerung von jeglicher Kritik vermeiden. Diese Erfahrung haben auch Wang, Mauerer und Baur schon mit den Chinesen gemacht. Wang gibt diesbezüglich den Hinweis, dass in China immer errahnt werden muss, welche Meinung der chinesische Gesprächspartner bezüglich eines Themas vertritt, da er niemals eine direkte Kritik abgeben würde.¹⁰⁶ Durch Baur's Aussage, dass die Chinesen einige Dinge einfach nicht ansprechen, um eine Kritik an dem anderen zu vermeiden, wird das konfliktvermeidende Verhalten der Chinesen ebenfalls bestätigt.¹⁰⁷ Mauerer bestätigt es, indem er darauf hinweist, dass es in China nicht üblich ist, jemanden vor anderen auf sein Fehlverhalten anzusprechen.¹⁰⁸ Dies könnte zu einem Konflikt führen. Hinter die-

¹⁰⁰ Vgl. Anhang 3, Frage 7

¹⁰¹ Vgl. Anhang 2, Frage 11

¹⁰² Vgl. ebd., Frage 8

¹⁰³ Liang/Kammhuber 2007, 173

¹⁰⁴ Vgl. Anhang 2, Frage 2

¹⁰⁵ Vgl. ebd., Frage 11

¹⁰⁶ Vgl. ebd., Frage 11

¹⁰⁷ Vgl. Anhang 3, Frage 7

¹⁰⁸ Vgl. Anhang 1, Frage 5

sem Verhalten der Chinesen steckt allerdings nicht nur der Aspekt der Wahrung der sozialen Harmonie, es geht ihnen dabei auch um die Wahrung ihres Gesichts. Die Relevanz deren Einhaltung ist für die Chinesen wesentlich wichtiger als für die Deutschen. „Für die Chinesen ist Gesichtserhalt tief verwurzelt in ihrer Kultur und leitendes Prinzip sozialen Handelns“¹⁰⁹. Die Neutralität der chinesischen Kultur lässt sich anhand der „Gesichtspolitik“ in China erklären. Für die Chinesen ist es sehr wichtig, ihr Gesicht zu wahren, genauso wichtig ist es ihnen allerdings auch anderen Menschen ein Gesicht zu geben. In China wird anderen Menschen ein Gesicht gegeben, indem eine Person beispielweise eine andere Person lobt und sie mit Respekt behandelt. Bei einem respektlosen Verhalten gegenüber einem anderen, besteht die Gefahr des eigenen Gesichts Verlustes. Zu einem respektlosen Verhalten zählt in China unter anderem, das öffentliche Bloßstellen einer Person oder das Widersprechen. Eine weitere Gefahr des Gesichtsverlustes ergibt sich, wenn in einer Konfliktsituation Emotionen offen gezeigt werden oder Kritik am anderen ausgeübt wird. Die Chinesen nehmen das sehr ernst, „denn nach einem Gesichtsverlust hat der Betroffene keine Handlungs- oder Existenzberechtigung im Gesellschaftsleben mehr“¹¹⁰. Diese Erfahrung hat auch Mauerer gemacht. Er bezeichnet das Zurschaustellen des Fehlverhaltens eines Mitarbeiters vor seinem Team als tödlich für den Manager.¹¹¹ Tödlich ist es in dem Sinne für den Manager in China, da er mit so einem Verhalten sein Gesicht verliert und somit als Vorgesetzter nicht mehr akzeptiert wird. Um das eigene Gesicht und das des anderen zu wahren, legen die Chinesen sehr viel Wert auf Höflichkeit, Bescheidenheit und Zurückhaltung. Die Neutralität der Chinesen ist auf die soziale Harmonie und die Wahrung des Gesichts zurückzuführen, da diese kulturellen Verankerungen sie davon abhalten, Emotionen zu zeigen. Die Neutralität der chinesischen Kultur lässt sich auch an deren Kommunikationsverhalten erkennen. Aufgrund des Vermeidens von Kritik und Konfliktsituationen ist die verbale Kommunikation „eher indirekt, reserviert, förmlich und vage“¹¹². Das bedeutet, dass die Kritik von den Chinesen meist so gut verpackt wird, dass sie von Ausländern gar nicht erkannt werden kann, da sie mit keinen negativen Worten behaftet ist. Das bestätigt auch Wang, indem sie zum Ausdruck bringt, dass die Chinesen sehr um den eigentlichen Kern der Aussage herum sprechen, anstatt etwas direkt anzusprechen.¹¹³ Mauerer und Baur gehen in ihren Interviews ebenfalls auf das kritikausweichende Verhalten der Chinesen ein, indem sie bestätigten, dass Chinesen

¹⁰⁹ Heringer 2010, 183

¹¹⁰ Liang/Kammhuber 2007, 179

¹¹¹ Vgl. Anhang 1, Frage 5

¹¹² Gawlik 2004, 93

¹¹³ Vgl. Anhang 2, Frage 7

nie die komplette Wahrheit sagen, weil sie den Gesichtsverlust vermeiden wollen.¹¹⁴ Auch in der paraverbalen Kommunikation kommt die Neutralität der chinesischen Kultur sehr gut zum Ausdruck. Um während des gesamten Gesprächsverlaufs Höflichkeit und Respekt zu zeigen, reden Chinesen meist sehr leise und vermeiden Unterbrechungen.¹¹⁵

In Deutschland dominiert im Gegensatz zu China eher eine affektive Kultur. Die Betonung liegt hierbei bewusst auf dem eher, da sie nach Vergleichen mit der Literatur und den Interviews nicht als vollständig affektive Kultur eingestuft werden kann. Schon in den Aussagen aus den Interviews zu diesem Thema lassen sich leichte Meinungsunterschiede erkennen. Mauerer und Baur, die in diesem Fall eher aus der Sicht der Deutschen sprechen, da sie selber Teil einer deutschen Firma und in Deutschland geboren sind, bezeichnen beide das Verhalten der Deutschen als sehr sachlich geprägt und weniger emotional. Nur in gewissen Situationen weisen die Deutschen ihrer Meinung nach ein emotionales Verhalten auf. Zum Beispiel im Umgang mit Konfliktsituationen. Um auch den anderen von der eigenen Meinung zu überzeugen, erheben die Deutschen hierbei gerne ihre Stimme. Dies ist ebenfalls der Fall, wenn sie über etwas Bestimmtes verärgert oder mit etwas nicht zufrieden sind. Laut Mauerer versuchen die Deutschen allerdings selbst dann, vor allem in Geschäftssituationen keine Beleidigungen auszusprechen.¹¹⁶ Die beiden Interviewten streiten also die starke Emotionalität der Deutschen ab. Dennoch lässt sich aus deren Aussagen ableiten, dass die Deutschen dazu neigen Kritik offen anzusprechen, auch wenn sich dadurch eine Konfliktsituation nicht vermeiden lässt. Das wird durch die Aussage von Köck und Ott bestätigt:

„In Deutschland wird nicht die Fähigkeit der Konfliktvermeidung oder Konflikttoleranz als erstrebenswert angesehen, sondern die Fähigkeit zum konstruktiven Umgang mit Konflikten in den Mittelpunkt gestellt.“¹¹⁷

Das offene Angehen von Konflikten und das Vertreten der eigenen Meinung sind, wie in 2.2.2.4 schon beschrieben, üblich für affektive Kulturen. Dass die Deutschen ihre Emotionen am Arbeitsplatz nur begrenzt zeigen, weist wiederum eher auf eine neutrale Kultur hin. Für eine neutrale Kultur wäre es allerdings auch in einem Streitgespräch nicht üblich, seine Emotionen zu zeigen. Im Gegensatz zu Mauerer und Baur beschreibt Wang die Deutschen als sehr emotional. Sie spricht hierbei eher aus der Sicht

¹¹⁴ Vgl. Anhang 1, Frage 3/ Anhang 3, Frage 2

¹¹⁵ Vgl. Gawlik 2004, 93

¹¹⁶ Vgl. Anhang 1, Frage 10/ Anhang 3, Frage 7

¹¹⁷ Rothlauf 2012, 502, zitiert nach Köck/Ott 1983, 285

der Chinesen, da sie selber aus dem Land stammt und sich daher mit dieser Kultur identifiziert. Sie kritisiert das sehr emotional geprägte Verhalten der Deutschen und widerspricht Mauerer in dem Punkt, dass die Deutschen bei ihrer Kritik Beleidigungen außen vor lassen. Sie sieht schon das verärgerte Verhalten und das Zum- Ausdruck-Bringen dessen als Beleidigung für den anderen Gesprächspartner an. Darüber hinaus bezeichnet sie die Deutschen als sehr durchschaubar, da man ihre Gefühle leicht am Gesichtsausdruck erkennen kann.¹¹⁸ Auch das ist ein Merkmal affektiver Kulturen. Zusammenfassend kann also die Affektivität der Kultur auch in Deutschland an dem Kommunikationsverhalten erkannt werden. Wie von Mauerer und Baur bestätigt, scheuen die Deutschen keinen Konflikt und sind aus diesem Grund in ihrer verbalen Ausdrucksweise sehr direkt und wahrheitsgemäß. Auch in der paraverbalen Kommunikation kommt die Affektivität der Kultur zum Ausdruck. Die Deutschen haben keine monotone, leise Stimme, sondern sprechen vor allem in Streitgesprächen lauter. Durch den Vergleich der Aussagen der Interviewten lässt sich erkennen, dass die deutsche Kultur mehr von Affektivität geprägt ist, wie von Neutralität. Es gibt allerdings Kulturen wie beispielsweise in Italien, die noch affektiver handeln als die Deutschen.

3.2.4 Hohe Informationsgeschwindigkeit vs. niedrige Informationsgeschwindigkeit

Wie schon in 3.2.1 dargelegt, sind die Menschen in China sehr beziehungsorientiert. „Der Aufbau einer persönlichen und vertrauensvollen Verbindung nimmt die zentrale Rolle im chinesischen Verhandlungsalltag ein.“¹¹⁹ Die lange Zeit, die sich die Chinesen nehmen, um einen fremden Menschen gut kennenzulernen, weist auf eine niedrige Informationsgeschwindigkeit hin. Um die Verhandlungspartner gut genug kennenzulernen, arbeiten die Chinesen, wie von Mauerer bestätigt, am Anfang eines Gesprächs einen regelrechten Fragebogen ab¹²⁰: „Es kann ziemlich schnell passieren, dass man nach der Familie und den Kindern gefragt wird, was man macht und wie viel Geld man verdient.“¹²¹ Durch die persönlichen Informationen über den Verhandlungspartner versuchen die Chinesen, eine Beziehung aufzubauen. Bei dieser Beziehung ist es den Chinesen wichtig, dass diese nicht nur auf einer geschäftlichen, also sehr oberflächlichen Basis beruht, sondern sich zu einer tieferen, persönlichen Beziehung entwickelt. Die Ablehnung einer ausschließlich oberflächlichen Beziehung weist ebenfalls auf eine

¹¹⁸ Vgl. Anhang 2, Frage 17

¹¹⁹ Gawlik 2004, 90

¹²⁰ Vgl. Anhang 1, Frage 6

¹²¹ Anhang 3, Frage 6

niedrige Informationsgeschwindigkeit hin. Die interviewten Personen sind sich alle einig, dass es in China in Besprechungen sehr lange dauert, bis die wesentlichen Punkte angesprochen werden. Es ist also vor allem in den ersten Verhandlungen sehr selten der Fall, dass die Chinesen direkt auf den Punkt kommen und die Verhandlung nach kurzer Zeit zum Abschluss kommt.

Hierbei unterscheiden sich die Deutschen sehr stark von den Chinesen. Sie legen in Verhandlungen viel Wert darauf, direkt auf den Punkt zu kommen. „Sie konzentrieren sich auf die ihnen relevant erscheinenden Aspekte, Abschweifungen, Smalltalk oder zeitaufwendige Kontakte erscheinen ihnen als Zeitverschwendung.“¹²² Diese Charaktereigenschaft der Deutschen greifen sowohl Mauerer als auch Wang in ihrem Interview auf, indem sie beide bestätigen, dass die Deutschen dafür bekannt sind, in Gesprächen sehr direkt vorzugehen.¹²³ Zu dieser direkten Vorgehensweise gehört es auch, die zu vermittelnden Informationen, ohne Abschweifungen zu kommunizieren. Mögliche Themen, die zu Abschweifungen führen könnten, wären für die Deutschen beispielsweise Informationen über das Privatleben des Verhandlungspartners. Durch diese unpersönliche Vorgehensweise lässt sich bei den Deutschen erkennen, dass sie selbst, wenn sie eine gewisse Beziehung zu ihrem Verhandlungspartner aufbauen, diese nur auf geschäftlicher Basis beruhen lassen. Infolgedessen handelt es sich dabei um eine sehr oberflächliche Beziehung. Durch die direkte Vorgehensweise in Verhandlungen und das geringe Interesse an einer persönlichen Beziehung zu dem Verhandlungspartner gelingt es den Deutschen, Informationen mit einer sehr hohen Informationsgeschwindigkeit zu vermitteln.

3.2.5 Askriptiv vs. leistungsorientiert

In China überwiegt die askriptive Kultur. Das lässt sich daran erkennen, dass in China sehr viel Wert auf das Alter von den Menschen gelegt wird. „Wichtiger als die persönliche Qualifikation [ist] das Dienstalder.“¹²⁴ Diese Erfahrung hat auch Mauerer gemacht. Er bestätigt in seinem Interview, dass älteren Leuten ein wesentlich höheres Maß an Verehrung geschenkt wird als jüngeren Leuten.¹²⁵ Das bedeutet: Selbst, wenn eine relativ junge Person dieselbe Position in einer Firma hätte wie eine ältere Person, würde dieser in China niemals so viel Respekt gegenüber gebracht werden, wie der ältere

¹²² Schroll-Machl 2007, 56

¹²³ Vgl. Anhang 1, Frage 6/ Anhang 2, Frage 7

¹²⁴ Gawlik 2004, 91

¹²⁵ Vgl. Anhang 1, Frage 3

ren Person. Wang und Baur bestätigen die askriptive Kultur der Chinesen ebenfalls, indem sie darauf hinweisen, dass die Chinesen in Verhandlungen sehr stark auf den Status des Verhandlungspartners achten. Die Menschen erlangen in China einen gewissen Status, wenn sie beispielweise eine leitende Position in einer Firma haben. Darüber hinaus ist es laut Baur in China üblich, dass diese Person schon ein gehobenes Alter hat. Chinesen verhandeln nur sehr ungerne mit jungen Geschäftsführern oder Personen, die keine leitende Position haben wie beispielweise Assistenten. Chinesen sehen das, wie auch von Wang betont wird, als Verschwendung von Zeit an.¹²⁶

Die Deutschen sind sehr leistungsorientiert, das wurde in 3.2.1 schon dargestellt. Aus diesem Grund schicken diese, wie von Baur bestätigt, auch sehr oft qualifizierte Assistenten in eine Verhandlung an Stelle des Geschäftsführers. An diesem Vorgehen kann erkannt werden, dass die Deutschen den Status einer Person nicht an dem Alter oder der Position in der Firma festlegen, sondern an der fachlichen Qualifikation. Für sie ist es wichtig, jemand in die Verhandlung zu schicken, der sich mit den Fakten zu den Verhandlungsthemen auskennt. Das kann sowohl der Geschäftsführer als auch ein Mitarbeiter sein.

3.3 Interkulturelle Verhandlungskompetenz als Erfolgsfaktor

3.3.1 Bedeutung der interkulturellen Verhandlungskompetenz für den Erfolg des Joint Ventures

Jedes Joint Venture beginnt mit mehreren Verhandlungen zwischen den jeweiligen Joint-Venture-Partnern. Das Scheitern dieser ersten Verhandlungen bedeutet meist das Ende der gemeinsamen Unternehmung. Der Aspekt, dass diese Verhandlungen oft aufgrund der unterschiedlichen kulturellen Voraussetzungen scheitern, wird von den meisten Firmen stark unterschätzt. Wie in dem Interview von Baur bestätigt wurde, bereiten sich viele Firmen zwar intensiv auf die inhaltlichen Aspekte der Verhandlung vor, vergessen dabei allerdings, sich ausreichend auf den Gesprächspartner selber vorzubereiten.¹²⁷ Hierzu ist es nötig, sich auf die Kultur des Verhandlungspartners einzustellen. Diese spezielle Vorbereitung ist bei einer deutschen Verhandlung nicht nötig

¹²⁶ Vgl. Anhang 2, Frage 14/ Anhang 3, Frage 7

¹²⁷ Vgl. Anhang 3, Frage 12

und wird deshalb oft unterschätzt. In 3.2 wurde erfasst, wie stark sich die chinesische Kultur von der deutschen unterscheidet und wie sich diese unterschiedlichen Kulturstandards auf das Verhandlungsverhalten der jeweiligen Parteien auswirken. Um mit diesen äußerst unterschiedlichen Kulturdimensionen umgehen zu können, wird interkulturelle Verhandlungskompetenz benötigt. Dazu gehört vor allem, den kulturgeprägten Verhandlungsstil des Verhandlungspartners sehr gut zu kennen. Das Wissen über den fremden Verhandlungsstil gilt es gezielt in den Verhandlungen einzusetzen. Nur so gelingt es, die Verhandlungen erfolgreich zu beenden und auf eine gute Zusammenarbeit vorauszublicken. Viele Unternehmen verlassen sich hierbei zu stark auf einen Dolmetscher. Dass dieser nicht nur Chancen, sondern auch Risiken mit sich bringt, wird von allen Interviewpartnern betont. Laut Mauerer ist es bei Dolmetschern sehr schwer nachzuvollziehen, ob diese die Inhalte, die vermittelt werden sollen, richtig wiedergeben. Dabei kommt es stark darauf an, dass der chinesische Dolmetscher die Kultur der Deutschen versteht und das Gesagte, der chinesischen Kultur angepasst, übersetzen kann. Das bedeutet, dass der Dolmetscher die Aussagen der Deutschen nicht direkt übersetzt, sondern diese umschreibt, damit das harmonische Verhältnis gewahrt wird.¹²⁸ Baur sieht die Gefahr bei dem Einsatz eines Dolmetschers darin, dass die Verhandlungen sich dadurch sehr in die Länge ziehen. Das liegt einerseits daran, dass alles doppelt gesagt werden muss und dass zwischen Sätzen stets Pausen gemacht werden müssen, um dem Dolmetscher die Möglichkeit zu geben, das Gesagte zu übersetzen. Ein weiterer Nachteil, der durch die vielen Unterbrechungen entsteht, ist seiner Meinung nach, dass man dadurch oft den Faden verliert. Einen durchgehenden Vortrag zu halten, ist durch den Dolmetscher erschwert.¹²⁹ Wang weist darauf hin, dass durch das ausschließliche Vertrauen auf einen Dolmetscher die gesamte Geschäftsbeziehung gefährdet werden kann.¹³⁰ Aus diesem Grund ist es sehr wichtig, sich als Verhandelnder nicht zu stark auf den Dolmetscher zu verlassen, sondern sich eigenständig über die Kulturstandards der Verhandlungspartner zu informieren, damit man über gewisse Rituale und Verhaltensweisen des Verhandlungspartners Bescheid weiß und dabei nicht auf die möglichen falschen Aussagen und Übersetzungen der Dolmetscher angewiesen ist. Wie in 2.4 beschrieben beruht die interkulturelle Verhandlungskompetenz sowohl auf der Kenntnis, der Wahrnehmung, des richtigen Deutens und des richtigen Umgangs mit den fremden Kommunikations- und Verhaltensmustern. Deshalb wird in dem nächsten Kapitel noch mal explizit auf den chinesischen Kommunikationsstil eingegangen und es werden Handlungsempfehlungen ausgesprochen.

¹²⁸ Vgl. Anhang 1, Frage 8

¹²⁹ Vgl. Anhang 3, Frage 9

¹³⁰ Vgl. Anhang 2, Frage 13

Dies dient dazu, den Umgang mit dem chinesischen Kommunikations- und Verhaltensmuster zu erleichtern und die interkulturelle Verhandlungskompetenz zu gewährleisten.

3.3.2 Empfehlungen für eine Verhandlungsführung in China

3.3.2.1 Beziehungsaufbau

Durch die stark kollektivistische Kultur der Chinesen ist es für Deutsche sinnvoll zu lernen, im Gespräch weniger sachorientiert und mehr beziehungsorientiert vorzugehen. Darauf weist auch Mauerer in seinem Interview hin. Er empfiehlt den Deutschen, ihre typisch formelle Art in Verhandlungen abzulegen.¹³¹ Damit möchte er zum Ausdruck bringen, wie wichtig es ist, sich statt eines sehr sachlichen und formellen Gesprächsverlaufs einen mehr personenorientierten Gesprächsverlauf anzugewöhnen. Es sollte sich also in erster Linie auf die Person, die einem gegenüber sitzt konzentriert werden. Das bedeutet, wie auch von Baur bestätigt, dass es wichtig ist, bevor mit der geschäftlichen Verhandlung angefangen wird, eine persönliche Beziehung zu dem Verhandlungspartner aufzubauen. Dies ist möglich durch eine nette Geste, wie beispielsweise ein Geschenk aus dem Heimatland oder auch durch ein Gespräch über die Familie oder die Freizeitaktivitäten. Wie in 3.2.4 schon erwähnt, nimmt der Aufbau einer persönlichen und vertrauensvollen Verbindung die zentrale Rolle im chinesischen Verhandlungsalltag ein.¹³² Es ist also wichtig, dass die Deutschen verstehen, dass der Beziehungsaufbau am Anfang einer Verhandlung für die Chinesen kein nebensächlicher Smalltalk ist, sondern die Chinesen dies als einen wichtigen Bestandteil der Verhandlung ansehen. Sie nutzen diesen Beziehungsaufbau, um ihren Verhandlungspartner besser kennenzulernen und das Vertrauen zu ihm herzustellen. Um in China eine erfolgreiche Verhandlung zu führen, ist es sehr wichtig, in die Beziehung mit dem Verhandlungspartner zu investieren. Das erfordert Zeit und vor allem für die Deutschen eine gewisse Preisgabe über ihr Privatleben. Allgemein bedeutet das für die Deutschen, ihr Gespräch weniger distanziert zu führen, sie sollten lernen, sich im Umgang mit den Chinesen etwas lockerer und persönlicher zu verhalten. Laut Wang ist das sehr wichtig, da die Deutschen auf die Chinesen ansonsten sehr oft unsympathisch, unnahbar und arrogant wirken.¹³³ Im schlimmsten Fall kann das, wie auch von Baur bestätigt, dazu führen, dass die Chinesen weitere Verhandlungen ablehnen oder sogar

¹³¹ Vgl. Anhang 1, Frage 6

¹³² Vgl. Gawlik 2004, 90

¹³³ Vgl. Anhang 2, Frage 5

die laufende Verhandlung abbrechen.¹³⁴ Daran lässt sich erkennen, wie wichtig den Chinesen eine gute soziale Beziehung zu ihrem Verhandlungspartner ist und wie wichtig es ist, sich als Deutscher auf diese persönliche Ebene einzulassen.

3.3.2.2 Kommunikationsverhalten

China	Deutschland
passiv	aktiv
lernend	belehrend
indirekt, reserviert	direkt
undurchsichtig	offen
leise Ausdrucksweise	laute, selbstbewusste Ausdrucksweise
höflich	unhöflich
kontextgebunden	nicht kontextgebunden

Tabelle 4: Chinesischer vs. deutscher Kommunikationsstil¹³⁵

Wie oben in der Tabelle ersichtlich, unterscheidet sich der Kommunikationsstil der Deutschen sehr stark von dem der Chinesen. Um in China eine erfolgreiche Verhandlung zu führen, ist es für die Deutschen unumgänglich, sich an den chinesischen Kommunikationsstil anzupassen. Dafür ist es in erster Linie wichtig, die direkte Ausdrucksweise abzulegen. Diesen Tipp gibt auch Wang in ihrem Interview den Deutschen mit, indem sie ihnen rät „immer etwas drumherum [zu] sprechen und auf seine Sprechform [zu] achten“¹³⁶. Das bedeutet, die Deutschen sollten vor allem bei kritischen Themen darauf achten, diese nicht direkt anzusprechen, sondern die Kritik mit positiven Worten zu umschreiben. Die Chinesen mit der typisch direkten deutschen Art mit dem Problem zu konfrontieren, würden diese als unhöflich empfinden. Darauf weist auch Mauerer in seinem Interview hin, indem er den Deutschen rät, Ablehnungen eher zu umschreiben. Das bedeutet, nicht wie in Deutschland gewohnt, mit einem einfachen Nein zu antworten, sondern dafür eine Umschreibung zu finden.¹³⁷ Baur gibt den Deutschen in seinem Interview ebenfalls den Tipp, ein Nein gut zu verpacken und es auf eine elegante und nette Art auszudrücken.¹³⁸ Auch die laute Ausdrucksweise der Deutschen wird aufgrund der Harmonieorientierung, die in China vorherrscht, von den Chinesen als sehr unhöflich angesehen. Deutsche sollten deshalb darauf achten, ihre

¹³⁴ Vgl. Anhang 3, Frage 11

¹³⁵ Eigene Darstellung

¹³⁶ Anhang 2, Frage 7

¹³⁷ Vgl. Anhang 1, Frage 10

¹³⁸ Vgl. Anhang 3, Frage 12

Stimme in jeder Emotionslage unter Kontrolle zu haben. Aufgrund der hohen Kontextgebundenheit der Chinesen ist es sinnvoll, die Aussagen der Chinesen zu hinterfragen. Das bestätigt auch Baur in seinem Interview. Er spricht die Empfehlung aus, in China immer noch einmal nachzubohren um die Wahrheit herauszubekommen. Dabei weist er auch darauf hin, dies mit einer höflichen und freundlichen Art zu tun.¹³⁹ Das ständige Hinterfragen der Wahrhaftigkeit der Aussagen sind die Deutschen durch ihre offene und direkte Ausdrucksweise nicht gewohnt. Manchmal reicht es aus, den Chinesen gut zuzuhören und neben ihrer verbalen Ausdrucksweise auch auf die nonverbale Ausdrucksweise zu achten. Da die Gestik und Mimik der Chinesen allerdings sehr undurchsichtig sind, sollte man sich nicht ausschließlich darauf verlassen. Dadurch dass die Deutschen in einem gemeinsamen Joint Venture oft das technische Wissen mitbringen und die Aufgabe haben dieses an die Chinesen zu vermitteln, nehmen diese meist die belehrende Position ein. Die Chinesen nehmen dabei die Rolle des Lernenden an. Sowohl Wang als auch Baur raten den Deutschen in ihrem Interview, die Belehrung der Chinesen auf eine höfliche und respektvolle Art durchzuführen. Deutsche neigen ihrer Meinung nach oft dazu, dies auf eine hochnäsige, herablassende Art zu tun, da sie sich durch ihr größeres Wissensspektrum in einer machtvolleren Position sehen.¹⁴⁰

3.3.2.3 Entscheidungsfindung

Der Kollektivismus in China prägt den Entscheidungsfindungsprozess deutlich stärker als in Deutschland. „Während in China die sozial-kollektive Entscheidungsfindung bevorzugt wird, dominiert im deutschen Kulturkreis die Individualentscheidung.“¹⁴¹ Das bestätigt auch Wang in ihrem Interview, in dem sie darauf hinweist, dass der Entscheidungsprozess verhältnismäßig lange dauert, da die Chinesen ihre Entscheidungen immer in der Gruppe besprechen und abstimmen.¹⁴² Durch die stark individualistisch geprägte Kultur sind die Deutschen es gewohnt, ihre Entscheidungen alleine und intuitiv zu fällen. Bei Verhandlungen in China sollten sie darauf achten, dass sie den Verhandlungspartner und sämtliche zur Entscheidung befugten Anwesenden ausreichend in die Entscheidungsfindung mit einbeziehen. Sollte in der Verhandlung nur eine Entscheidung von Seiten der Chinesen gefällt werden müssen, ist es wichtig, dass die Deutschen den Chinesen genug Abstimmungszeitraum lassen. Darüber hinaus sollten

¹³⁹ Vgl. Anhang 3, Frage 3

¹⁴⁰ Vgl. Anhang 2, Frage 15/ Anhang 3, Frage 11

¹⁴¹ Gawlik 2004, 308

¹⁴² Vgl. Anhang 2, Frage 14

sie nicht ungeduldig werden, wenn die Entscheidung nach ihren Verhältnissen zu langsam getroffen wird. Ein weiterer wichtiger Aspekt, den die Deutschen bei den Entscheidungen der Chinesen beachten müssen, ist, dass diese oft nicht endgültig sind. Durch die polychrone Zeiteinstellung werfen die Chinesen Entscheidungen oft noch mal komplett um. Baur sieht es deshalb als fundamental, dass die Deutschen lernen, in Verhandlungen flexibler zu werden. Sie sollten von ihrem festgefahrenen Plan abkommen.¹⁴³ In diesem Zusammenhang hat das zu bedeuten, offener mit Entscheidungen umzugehen und eine Entscheidung nicht zwingend als die Endgültige anzusehen. Zusätzlich zu der polychronen Zeiteinstellung der Chinesen liegt die flexible Veränderung der Entscheidungen oft auch an der Harmonieorientierung dieser Kultur. Um Kritik und Konflikte zu vermeiden, widersprechen die Chinesen ihren Verhandlungspartnern nicht. Infolgedessen kann es dazu kommen, dass die Chinesen einer Entscheidung zustimmen, hinter welcher sie gar nicht stehen. Für die Deutschen scheint der Prozess der Entscheidungsfindung mit einer Zustimmung abgeschlossen. Die Chinesen werden die Entscheidung allerdings voraussichtlich relativ zeitnah revidieren und auf eine neue Entscheidungsfindung pochen. Um dies zu vermeiden, empfiehlt Baur, dass immer alles im Detail geklärt werden sollte.¹⁴⁴ Das bedeutet, eine Entscheidung sollte nicht einfach hingenommen werden, sondern es sollte immer noch mal nachgehakt werden, ob diese auch wirklich akzeptiert wurde. Durch den Regelrelativismus, der in China vorherrscht, darf man sich nicht darauf verlassen, dass die bei einem Vertrag vereinbarten Konditionen auch eingehalten werden. In Vertragsverhandlungen mit den Chinesen muss erklärt werden, warum die Einhaltung der vorgegebenen Richtlinien so wichtig ist. Als Deutscher ist es notwendig sich vor Augen zu halten, dass einiges, was in Deutschland als selbstverständlich angesehen wird, in China explizit erläutert und angesprochen werden muss.

3.3.2.4 Verhandlungsdauer

In 3.2.2 wurde dargelegt, dass die Chinesen die Zeit in Verhandlungen als relativ dehnbaren Begriff ansehen. Vor allem, der von den Chinesen gewünschte Beziehungsaufbau nimmt sehr viel Zeit in Anspruch, welche die Deutschen im Voraus nicht einplanen. Den Deutschen muss, bevor sie eine Verhandlung mit den Chinesen beginnen, bewusst sein, dass diese sich für Verhandlungen fast doppelt so viel Zeit nehmen wie die Deutschen. Da die Chinesen das begrenzte zeitliche Fenster der Deutschen gerne zu ihren Gunsten nutzen, empfiehlt Mauerer, den Chinesen keine Zeitbegren-

¹⁴³ Vgl. Anhang 3, Frage 13

¹⁴⁴ Vgl. ebd., Frage 12

zung der Verhandlung und keinen geplanten Abreisetermin zu nennen.¹⁴⁵ Im Voraus bedeutet das eine optimale Planung, bei der es wichtig ist, seinen eigenen zeitlichen Spielraum möglichst großzügig zu bemessen. Sollte es sich nicht um den Vorstand der deutschen Firma handeln, der die Verhandlungen führt, ist es laut Baur sehr wichtig, diesen schon vor der Planung des Aufenthalts über die lange Verhandlungsdauer zu informieren, um von der deutschen Firma aus nicht unter Zeitdruck zu stehen.¹⁴⁶ Sowohl Mauerer als auch Baur weisen darauf hin, dass es während den Verhandlungen gut für die Deutschen ist, einen langen Geduldsfaden zu haben.¹⁴⁷ Ein ungeduldiges Verhalten und das Drängen auf ein schnelles Ergebnis werden bei den Chinesen als sehr unprofessionell angesehen.

3.3.2.5 Verhandlungsteam

Generell ist es für die Zusammensetzung des deutschen Verhandlungsteams ausschlaggebend, dass die verhandelnden Personen über Diskussionsfähigkeit, Fachkenntnisse und Verhandlungsgeschick verfügen und die Fähigkeit besitzen, interkulturell kompetent zu handeln. In Verhandlungen mit China sind allerdings noch einige andere wichtige Aspekte, bezüglich der Teamzusammenstellung, zu beachten. Aufgrund der askriptiven Kultur der Chinesen sollte man auf das Alter und die Position der Entsandten Rücksicht nehmen. Laut Wang legen die Chinesen viel Wert darauf, dass ein Gleichgewicht unter den Verhandlungspartnern vorhanden ist.¹⁴⁸ Das bedeutet, dass es ihnen sehr wichtig ist, dass der Verhandlungspartner der Deutschen sich auf der gleichen Hierarchieebene wie der chinesische Verhandlungspartner befindet. Die Chinesen schicken zu wichtigen Verhandlungen laut Baur immer Repräsentanten, die einen hohen Status in dem Unternehmen haben.¹⁴⁹ Diese sind aufgrund der askriptiven Kultur der Chinesen meist schon in einem gehobenen Alter. „Um Akzeptanzprobleme vorzubeugen, ist es wichtig, nicht zu junge Führungskräfte zu entsenden und die Hierarchieebene genauso zu beachten, um den chinesischen Verhandlungsteilnehmer mit gleichrangigen Gesprächspartnern begegnen zu können.“¹⁵⁰ Sollten die Deutschen dies nicht tun, gewinnen die Chinesen schnell den Eindruck, dass von deutscher Seite aus kein Wert auf die Verhandlung gelegt wird. Aufgrund der askriptiven Kultur wird in China fachlich kompetenten Leuten ohne eine Führungsposition nicht so ein großes

¹⁴⁵ Vgl. Anhang 1, Frage 9

¹⁴⁶ Vgl. Anhang 3, Frage 12

¹⁴⁷ Vgl. Anhang 1, Frage 9/ Anhang 3, Frage 12

¹⁴⁸ Vgl. Anhang 2, Frage 16

¹⁴⁹ Vgl. Anhang 3, Frage 7

¹⁵⁰ Gawlik 2004, 92

Ansehen entgegengebracht wie in Deutschland. Besteht von deutscher Seite aus trotzdem der Bedarf, Assistenten zu einer Verhandlung mitzunehmen, empfiehlt Baur diese im Hintergrund zu halten.¹⁵¹ Die Verhandlung sollte zum größten Teil von dem älteren, mit dem formalen Status ausgestatten Mitglieds des Verhandlungsteams geführt werden.

¹⁵¹ Vgl. Anhang 3, Frage 7

4 Resümee

In der Einleitung dieser Bachelorarbeit wurde darauf hingewiesen, wie wichtig es für ein erfolgreiches Joint Venture ist, interkulturell kompetent zu verhandeln. Um dies zu belegen, war es an erster Stelle sinnvoll, einen theoretischen Überblick über den Kulturbegriff und die relevanten Kulturdimensionen zu geben.

Ein Ziel war es, dem Leser den Einfluss der Kultur auf das Verhandlungsverhalten zu verdeutlichen. Diesbezüglich hat die Autorin zunächst die chinesische Kultur im Kontrast zu der Deutschen dargestellt. Es wurden insbesondere die kulturellen Unterschiede herausgearbeitet, die in einer Verhandlung zu Missverständnissen führen könnten. Die Vergleiche haben ergeben, dass die Kultur der Chinesen sehr stark durch den Kollektivismus, die polychrone Zeiteinstellung, die Neutralität, eine niedrige Informationsgeschwindigkeit und eine askriptive Orientierung geprägt ist. Im Gegensatz zu der deutschen Kultur, die eher durch den Individualismus, die monochrome Zeiteinstellung, die Affektivität, eine hohe Informationsgeschwindigkeit und eine leistungsorientierte Denkweise beeinflusst wird. Durch die Vergleiche konnte gezeigt werden, dass zwischen der deutschen und der chinesischen Kultur und den Verhandlungsweisen der beiden Seiten wesentliche Unterschiede vorhanden sind. Diese Divergenzen bestehen vor allem im Kommunikations- und Sozialverhalten.

Um den Einfluss der Kultur auf das Verhandlungsverhalten zu erkennen, wurde die Bedeutung der interkulturellen Verhandlungskompetenz analysiert und es wurden kulturbedingte Kommunikationsstile identifiziert.

Für die zukünftige Anwendung des in der Arbeit gesammelten Wissens, hat die Autorin Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche interkulturelle Verhandlungsführung ausgesprochen. Den Deutschen wurde für eine Verhandlung in China empfohlen, mehr beziehungsorientiert vorzugehen und ihren Kommunikationsstil dem der Chinesen anzupassen. Darüber hinaus wurden Ratschläge für den Umgang mit der Entscheidungsfindungsphase, der Verhandlungsdauer und der Zusammensetzung des Verhandlungsteams gegeben.

Verallgemeinernd wurde nicht nur die Relevanz der interkulturellen Verhandlungskompetenz verdeutlicht, sondern es wurde auch das Bewusstsein für kulturspezifische Verhandlungsweisen sensibilisiert und die Aneignung kulturellen Wissens gefördert. In erster Linie hat sich im Verlauf der vorliegenden Arbeit herausgestellt, dass das Verständnis der Kultur des Verhandlungspartners unabdingbar ist, um einen erfolgreichen Verhandlungsabschluss zu erzielen.

Diese Arbeit bezog sich auf die kulturelle Betrachtung eines begrenzten Teils der Verhandlungsforschung. Aus diesem Grund wäre es für zukünftige wissenschaftliche Ausarbeitungen interessant, nicht nur die Verhandlungsdurchführung, sondern auch die Verhandlungsvorbereitung, Verhandlungsorganisation und die Verhandlungsnachbearbeitung auf die Relevanz von kulturellen Einflüssen zu prüfen.

Im Hinblick auf die Ergebnisse dieser Arbeit sollte allerdings nicht außer Acht gelassen werden, dass die interkulturelle Verhandlungskompetenz nur einen Erfolgsfaktor für ein Joint Venture darstellt. Für den tatsächlichen Erfolg eines Joint Ventures spielen noch weitaus mehr Faktoren eine Rolle. Unter anderem müssen auch die produktbezogenen und umfeldbezogenen Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden. Zu denen beispielsweise der Qualitätsstandard der Produkte und das politische Klima vor Ort gehört.

Vorausblickend lässt sich sagen, dass durch die fortschreitende Öffnung Chinas die Bedeutung chinesischer Unternehmen als Joint-Venture-Partner immer wichtiger werden wird. Der Verhandlungsstil beider Länder wird sich voraussichtlich im allgemeinen Wertewandel verändern und sich womöglich annähern. Bis dies der Fall ist, ist es empfehlenswert, sich als deutscher Joint-Venture-Partner mit dem chinesischen Verhandlungsstil zu befassen und das Wissen diesbezüglich gekonnt in Verhandlungen einzusetzen.

Literaturverzeichnis

Monographien

Baumer, Thomas: Interkulturelle Kompetenz. Zürich 2002

Fett, Thorsten/Spiering, Christoph: Handbuch Joint Venture. München 2010

Gawlik, Katja: Kulturelle Einflüsse im Beschaffungsmarketing. Vergleich des Verhandlungsverhaltens in China, Japan und Deutschland. Wiesbaden 2004

Gläser, Jochen/Laudel, Grit: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrument rekonstruierender Untersuchungen. Wiesbaden 2004

Hall, Edward: Beyond Culture. New York 1976

Heringer, Hans Jürgen: Interkulturelle Kommunikation. 3. Aufl., Tübingen 2010

Hofstede, Geert: Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 1. Aufl., München 1997

Hofstede, Geert: Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 4. Aufl., München 2009

Kutschker, Michael/Schmid, Stefan: Internationales Management. 7. Aufl., Oldenburg 2011

Köck, Peter/Ott, Hans: Wörterbuch für Erziehung und Unterricht. Donauwörth 1983

Langefeld-Wirth, Klaus: Joint Ventures im internationalen Wirtschaftsverkehr. Praktiken und Vertragstechniken internationaler Gemeinschaftsunternehmen. Heidelberg 1990

Maletzke, Gerhard: Interkulturelle Kommunikation. Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen. Opladen 1996

Rothlauf, Jürgen: Interkulturelles Management. Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Russland und den Golfstaaten. 4. Aufl., München 2012

Schroll-Machl, Sylvia: Die Deutschen – Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben. 3. Aufl., Göttingen 2007

Trommsdorff, Volker/Wilpert, Bernhard: Deutsch-chinesische Joint Venture. Wiesbaden 1991

Trompenaars, Fons: Handbuch globales Managen. Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht. London 1993

Sammel- und Nachschlagewerke

Glaser, Evelyne: Fremdsprachenkompetenz in der interkulturellen Zusammenarbeit. In: Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Machl, Sylvia: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder, 2. Aufl., Göttingen 2005, 74-93

Layes, Gabriel: Kulturdimensionen. In: Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Machl, Sylvia: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder, 2. Aufl., Göttingen 2005, 60-73

Liang, Yong/Kammhuber, Stefan: Asien. In: Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Machl, Sylvia: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit, 2. Aufl., Göttingen 2007, 171-185

Nerdinger, Friedemann: Interaktion und Kommunikation. In: Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas/Nerdinger, Friedemann: Arbeits- und Organisationspsychologie. 2. Aufl., Heidelberg 2011, 55-67

Teich, Ulrich/Lungershausen, Dorothea: Key Points in Articles of Association und Joint-Venture-Verträgen. In: Chung, Tzöl Zae/Siever, Hans-Wolf: Joint Venture im chinesischen Kulturkreis. Wiesbaden 1995, 125-133

Internetquellen

Büro für Berufsstrategie: Eisbergmodell nach Sigmund Freud,
http://www.berufsstrategie.de/_img/bewerbung-karriere-softskills/eisberg_modell.jpg,
Zugriff v. 04.09.2013

Anhang

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Interview mit Sales Director Udo Mauerer

Anhang 2: Interview mit Unternehmensberaterin Zhen Wang

Anhang 3: Interview mit dem interkulturellen Trainer Markus Baur

Anhang 1: Interview mit Sales Director Udo Mauerer

Fragen zu persönlichen Angaben:

Name: Udo Mauerer

Position/Firma: Sales Director für Asien und Amerika bei der Homag

Ort: Schopfloch

Datum: 06. 09. 2013

Dauer des Interviews: 1 Std. 9 Min. 10 Sek.

1. Können Sie mir die Firma Homag in kurzen Worten beschreiben?

Die Homag Gruppe stellt Maschinen her für die plattenverarbeitende Möbelindustrie, die weltweit vertrieben werden. Wir sind hierbei der Weltmarktführer. In China decken wir 2 Bereiche mit dem Joint-Venture-Partner ab. Wir haben eine Produktionsfirma, diese produziert Maschinen für den chinesischen Markt und dann gibt es noch die Vertriebs- und Service Firma in China. Ich bin bei der Firma als Sales Director für Asien und Amerika eingestellt. Durch diese Tätigkeit befinde ich mich in ständigen Verhandlungen mit dem Joint-Venture-Partner in China und bin circa 50 Prozent meiner Arbeitszeit in China.

Fragen zu deutschen und chinesischen Kulturdimensionen

2. Hatten Sie vor der Zusammenarbeit schon Erfahrungen mit den chinesischen Kulturstandards gemacht?

Bevor das Joint Venture realisiert wurde, hatten wir schon Kontakte mit der chinesischen Kultur. Der Geschäftsführer war öfters in China und es waren chinesische Besucher hier. Es ist auf jeden Fall sehr wichtig, bevor man so einen Schritt wagt, auch schon mal dort gewesen zu sein, man muss die Kultur verstehen. Da reicht eine Reise nicht aus, man muss schon eine gewisse Zeit investieren, um die Chinesen zu verstehen. Die sind von der Denkweise anders als wir und von der Arbeitsweise auch relativ anders. Den größten Fehler, den man nicht machen darf, ist zu sagen: Ich bin jetzt das deutsche Unternehmen, ich habe die Mehrheit und ab morgen ist das Unternehmen wie ein deutsches Unternehmen. Man sollte also beide Kulturen zusammenbringen und schauen das beide etwas davon haben.

3. Welche Kulturstandards der Chinesen haben sich in Ihrem Arbeitsverhältnis besonders bemerkbar gemacht?

Der Regelrelativismus spielt auf jeden Fall eine große Rolle. Da die Homag ja eine Aktiengesellschaft ist, ist es so, dass die Homag-Gruppe in China extrem aufpasst, damit keine Gesetze gebrochen werden. Ich denke, das ist generell eine Eigenschaft der Deutschen, immer darauf zu achten, dass Gesetze und Regeln eingehalten werden. Bei den Chinesen ist es aber so, dass, wenn es ein Gesetz gibt, versucht der Chinese eine Lücke zu finden, um das Gesetz zu umgehen. Chinesen sind da relativ kreativ und deswegen muss man auch aufpassen, wenn man einen chinesischen Partner hat und diesem zu viel Freiraum in der Führungsrolle lässt, kann es schon mal sein, dass sie illegale Dinge treiben, weil das in der Natur der Chinesen liegt. Es gibt ein Gesetz, da muss ich eine Lücke finden, um das zu umgehen. Bei den Verträgen hatten wir in der Homag das Glück, dass die Verträge mit den Partnern immer ok waren, da gibt's also keine Ausweichmanöver oder irgendwelche Taktiken, um drumherum zu kommen. Sollte man allerdings einen Partner haben, dem man nicht vertrauen kann, ist die Gefahr relativ groß, dass man etwas auf das Papier bringt, aber er dann separat versucht, irgendwas bei gewissen Entscheidungen oder Regeln, die festgelegt sind, drumherum zu organisieren. Meist dann zu seinem eigenen Gunsten.

Die Chinesen haben zwei Gesichter, wenn sie mit uns Europäern reden, sagen sie nicht immer die komplette Wahrheit. Wenn sie also mit den Chinesen zusammen sind und wollen von ihnen Informationen oder Meinungen hören, ist es immer schwierig, an die Informationen ranzukommen. Sie öffnen sich bis zu einem gewissen Punkt, aber sie sagen nie die komplette Wahrheit, weil sie immer Angst vor dem Gesichtsverlust haben.

Wenn man mit Geschäftspartnern zu tun hat, gibt es schon noch die Regel mit den Gastgeschenken und Ritualen bei den Verhandlungen. Beispielsweise, wo man sitzt, man kann sich nicht irgendwo hinsetzen. Es wird gesagt: Da sitzt jetzt der große Chef. Das ist in China immer noch so, die Ehrung gewisser Leute bezüglich ihres Alters und Status. Ältere Leute und Leute mit gewissen Führungspositionen werden natürlich mehr verehrt wie jüngere Leute, die noch nicht diesen Status haben. Es wird also auch immer darauf geachtet, wer an den Besprechungen teilnimmt und wo dieser sitzt. Es wird immer genau definiert, wer von der deutschen Seite der Führungsposition aus China wo gegenüber sitzt.

Was auch wichtig ist, wenn die Chinesen merken, dass sie einem Partner gegenüber sitzen, der ehrlich zu ihnen ist, und es kann Vertrauen aufgebaut werden, dann baut sich da eine Beziehung auf. Diese Beziehung wird dann fast ein Leben lang gepflegt. Also ich kenne von meiner Tätigkeit in China Kunden, mit denen ich schon jahrelang zusammenarbeite, bei denen wir an einem Punkt sind, wo ich bei einem Besuch in China anrufen muss und bei ihnen vorbeischauchen muss. Sollte man dort sein, ohne sich zu melden, sind sie zu tiefst beleidigt. Also diese Beziehungspflege ist für die Chinesen relativ wichtig.

4. Würden Sie sagen das Deutschland individualistisch ist?

Das kommt darauf an, was man unter individualistisch versteht. Ich würde auf gar keinen Fall sagen, dass Deutschland eine „Ego“-Kultur ist. Aber ich denke schon, dass es in Deutschland sehr stark darum geht, sich als Einzelkämpfer durchzuschlagen. Um ein Lob zu bekommen bzw. im weitesten Sinne eine Beförderung, muss man eine gewisse Leistung bringen, die sich von den anderen abhebt. Dabei ist es nicht sehr fördernd, zu stark gruppenorientiert zu denken.

5. Worin sehen Sie die Erfolgsfaktoren für ein interkulturelles Führen und Managen?

Als deutscher Manager in China ist es wichtig, dass man die Mentalität der Chinesen versteht. Die sind ganz anders wie wir. Die denken anders. Es gibt diese Qualitätsansprüche dort nicht. Sollte auf einem Papier ein Kaffeefleck drauf sein, ist das denen egal. Da muss man ihnen erst beibringen, dass das nicht so der Stil ist, den wir erwarten. Man muss also ständig hinter her sein und sie zurechtweisen, dass das so nicht geht.

Den größten Fehler, den ein deutscher Manager machen kann, ist, vor einer Gruppe von Chinesen einem aus der Gruppe zu sagen, dass er einen Fehler gemacht hat. Von dem kriegen sie keine Informationen mehr und von seinem Team auch nicht, weil sie alle als Team zusammenarbeiten und sich gegenseitig schützen. Also man muss, wenn man mit Chinesen zusammenarbeitet, versuchen Informationen zu bekommen, aber wissen, dass das nur 50 % der Wahrheit ist. Man muss also versuchen, durch geschickte Gespräche die restlichen 50 % rauszubekommen. Aber Chinesen bloßzustellen oder ihm die Fehler zu zeigen ist tödlich.

Fragen zu deutsch/chinesischen Verhandlungen

6. Haben Sie in Ihren Verhandlungen festgestellt, dass Chinesen sehr beziehungsorientiert sind?

Es dauert relativ lange, eine persönliche Beziehung mit einem Chinesen aufzubauen, die Chinesen sind mehr unter sich. Bei den chinesischen Geschäftspartnern ist das so, die reden relativ viel über allgemeine Dinge am Anfang, da muss man zuhören und die Geduld haben, sich das alles anzuhören, und dann kommen meistens noch einige Fragen, die in das Persönliche reingehen. Wo man herkommt, wie lang man schon in dem Unternehmen ist, was man für Tätigkeiten hat, ob man verschiedene Firmen und Märkte kennt etc. Da bauen sie so langsam einen Fragekatalog auf. Es wird relativ lange über allgemeine Dinge gesprochen und es dauert dann ein paar Besprechungen, bis man an dem Punkt ist, wo man sagen kann, ok, so langsam baut sich die Mauer ab und man kann etwas offener reden. Zu direkt auf die Chinesen zuzugehen, wie wir

Deutschen das oft machen, das ist nicht gut, weil sie ihre eigene Geschwindigkeit haben. Es ist sehr wichtig, mit den Chinesen auf einer sehr persönlichen Ebene zu kommunizieren. Dabei müssen wir Deutschen es lernen, unsere typisch formelle Art abzulegen.

7. Sind Ihnen Besonderheiten im nonverbalen Kommunikationsverhalten aufgefallen?

Die Chinesen haben ein absolutes Pokerface. Sie können an der Gesichtsmimik der Chinesen nichts erkennen. Da ist es wichtig, dass man einen Partner dabei hat, der sich mit den Chinesen auskennt und etwas zwischen den Zeilen lesen kann. Vor allem wenn die Chinesen untereinander reden, ist es wichtig, dass er aus dem Gespräch herausliest wie die momentane Stimmungslage ist. Aber als Europäer erkennt man bei den Chinesen am Gesichtsausdruck gar nichts. Auch wenn sie mal relativ laut reden, heißt das noch lange nicht, dass sie verärgert sind. Bei Chinesen ist das oft so, wenn einer redet und dem anderen fällt etwas dazu ein, dann reden alle gleichzeitig. Durch dieses gleichzeitige Reden baut sich dann eine bestimmte Tonlage auf. Das hat dann aber nichts damit zu tun, dass sie verärgert sind.

8. Wurde bei den ersten Verhandlungen ein Dolmetscher hinzugezogen?

Wenn man die chinesische Sprache überhaupt nicht versteht, ist es sinnvoll, dass man jemand dabei hat, der übersetzt. Wir hatten ja das Glück, einen chinesischen Vertriebspartner zu haben, der unsere Mentalität versteht und der Sachen bei einem Gespräch in die richtige Richtung leiten konnte. Bei Dolmetschern ist es immer so, dass man nicht weiß, ob diese richtig übersetzen bzw. die Inhalte, die man rüberbringen will, richtig wiedergeben. Deshalb ist das mit den Dolmetschern immer etwas schwierig, aber wenn man keinen Partner hat, den man als Übersetzer mitnehmen kann, dann braucht man im Prinzip den Dolmetscher. Da muss man dann natürlich drauf hoffen, dass man jemanden findet, der die deutsche Kultur versteht. Wichtig ist, dass man den Dolmetscher im Vorfeld brieft, damit dieser versteht, was der Sinn und Zweck und Inhalt von dem Meeting ist. Dann muss man ihn während dem Gespräch schon ab und zu mal fragen, ob das jetzt richtig ankam und ob das richtig verstanden wurde. Erfahrene Dolmetscher machen das auch oft so, dass sie die Länge der Aussagen den jeweiligen Kulturen anpassen. Wenn wir Deutsche also beispielweise nur 2-3 Sätze sagen, redet der chinesische Dolmetscher oft sogar eine halbe Stunde. Damit versucht er die drei Sätze so zu erklären und auszumalen, wie die Chinesen sich das vorstellen. Wichtig ist einfach, dass man einen Dolmetscher hat, dem man vertrauen kann.

9. Wie verliefen Ihre ersten Verhandlungen im Hinblick auf die interkulturellen Unterschiede?

Wenn es um Verhandlungen geht, ist für die Chinesen Zeit ein relativ dehnbare Begriff. Also den größten Fehler, den man machen kann, ist zu sagen, dass man einen

Flug nehmen muss und man muss zu einer bestimmten Zeit am Flughafen sein. Weil dann sitzen die das ganze Gespräch aus, bis kurz vor sechs, bis es nicht mehr geht, und treffen keine Entscheidung in der Hoffnung, dass wir dann aufgrund des Zeitdrucks zusagen, umgehen zu können, da wir ansonsten ohne Entscheidung gehen müssten. Das ist etwas, was die Chinesen manchmal ausnutzen. Also lieber keine Zeitbegrenzungen machen und den Aufenthalt offen lassen bzw. notfalls noch einen Tag dranhängen. Das ist bei den Chinesen so ein Machtspiel nach dem Prinzip: Wer fällt zuerst um. Das ist etwas, was man akzeptieren muss, denn wenn man das Optimale rausholen will, muss man einen längeren Geduldsfaden haben. Da können die Verhandlungen schon mal 1-2 Tage dauern. Wenn dann allerdings mal eine Beziehung aufgebaut ist und man sich Jahre lang kennt, geht das relativ schnell. Denn dann gibt es dieses Machtspiel nicht mehr, weil dann jeder weiß, wie weit er gehen kann, und dann kommt man relativ schnell zur Sache. Da können sich Verhandlungen innerhalb von 10 Minuten erledigen.

In Bezug auf die Pünktlichkeit sind die Chinesen sehr ähnlich gestrickt wie die Deutschen. Man sollte dort immer versuchen, ca. 5 Minuten vor Verhandlungsbeginn da zu sein, damit man zum vereinbarten Zeitpunkt die Verhandlung starten kann.

10. Würden Sie die Deutschen in einer Verhandlung eher als rational oder emotional einschätzen?

In Verhandlungen versuchen die Deutschen immer, sehr sachlich zu bleiben. Sie scheuen sich allerdings nicht davor, ihre Meinung klar und deutlich zu vertreten. Sollte dafür ein etwas rauere Ton erforderlich sein, dann wenden die Deutschen diesen an. Vor allem wenn die Deutschen verärgert sind, kann es oft dazu kommen, dass sie etwas lauter werden. Sie versuchen allerdings selbst dann, auf der sachlichen Ebene zu bleiben und keine Beleidigungen und sonstiges auszusprechen. Das ist im Geschäftsleben tabu.

Im Umgang mit den Chinesen sollten die Deutschen darauf achten, vor allem ihre Ablehnung nicht direkt auszusprechen. Man sollte einen Weg finden, das Nein zu umschreiben. Das ist in Verhandlungen sehr wichtig, da sich die Chinesen durch die direkte Ausdrucksweise der Deutschen oft beleidigt fühlen.

11. Gibt es bestimmte Empfehlungen, die Sie anderen Firmen für die Gründung eines Joint Ventures im Hinblick auf die interkulturellen Unterschiede mitgeben würden?

Man sollte auf jeden Fall schauen, welche Produkte man in China produzieren möchte. Wenn man Erfahrung hat in China und wenn man schon in China tätig war und den Markt kennt, dann ist es kein Problem, ein eigenständiges Unternehmen aufzumachen. Sollte man aber noch nicht die Erfahrungen haben und noch nicht so lange auf dem Markt in China sein, dann muss man einen Partner suchen, der einem hilft, das zu be-

treuen. Alleine wird man es wahrscheinlich nicht schaffen. Man sollte auch darauf achten, dass in Zukunft die Kostenstruktur in China sich sehr stark ändern wird. Viele wollten früher nach China, weil sie dort billig produzieren konnten und es ein riesen Marktpotenzial gab. Man muss sich inzwischen bewusst machen, dass der Vorteil, den man damals hatte, dass man Sachen in China günstig produzieren konnte und sie dann auf dem Weltmarkt verkaufen konnte, immer weniger wird. Die Lohnkosten steigen, die Transportkosten sind hoch, der Euro ist schwach. Also für ein Billiglohnland ist China die verkehrte Lokalität. Wer aber sagt: Der chinesische Markt ist für meine Produkte wichtig und ich will mehr Marktanteile gewinnen, vor Ort sein und präsent sein, für den ist es ganz klar, dass man sich in China niederlassen muss. Also wer international tätig ist, wer international gut dastehen will, der kommt gar nicht mehr um China herum. Wenn man also gut qualifizierte Arbeitskräfte haben will, ein Land, wo man gute Qualität produziert, um auf dem lokalen Markt zu partizipieren, oder auch Hightech Produkte auf dem Weltmarkt zu günstigen Preisen vertreiben will, dann ist China auf jeden Fall der richtige Markt.

Anhang 2: Interview mit Unternehmensberaterin Zhen Wang

Fragen zu persönlichen Angaben

Name: Zhen Wang

Position/Firma: Geschäftsführerin des Eduard von Hallberger Instituts

Ort: Freudenstadt

Datum: 02. 09. 2013

Dauer des Interviews: 37 Min 15 Sek.

1. Können Sie mir Ihre Tätigkeit beschreiben?

Ich arbeite für unterschiedliche Firmen. Im Eduard von Hallberger Institut machen wir kulturelle Austauschprogramme und Fortbildungen in der chinesischen Lehre und Sprache für chinesische Mitarbeiter und Behörden. Was für Ihre Bachelorarbeit auch sehr interessant sein könnte, dass wir auch Kurse für die sprachliche und fachliche Vorbereitung sowie soziale und kulturelle Integration chinesischer Fachkräfte anbieten. In diesen Kursen lernen die Fachkräfte wichtige soziale Verhaltensformen kennen.

Dazu bin ich seit 1998 Beraterin für sowohl deutsche als auch chinesische Firmen, die ein Joint Venture eingehen wollen.

Ich halte mich also zwei Drittel des Jahres in China auf und ein Drittel in Deutschland.

Fragen zu deutschen und chinesischen Kulturdimensionen

2. Können Sie mir etwas über die Guanxi-Beziehungsnetzwerke in China erzählen?

Guanxi bedeutet Netzwerk. In China sagt man immer, durch 60 Jahre Kommunismus sind alle Schichten gleich. Aber das ist in China nicht so, in China wird sehr stark auf die soziale Schicht geachtet.

3. Können Sie mir etwas über das „Danwei-System“ erzählen?

Diese Systeme existieren in der heutigen Gesellschaft noch, allerdings nicht mehr so stark wie früher. Danwei ist so etwas wie eine Unit. Wenn man in einer dieser Units drin ist, sagt man immer: Wir sind eine Familie. Diese Familienzugehörigkeit ist genau wie in Japan sehr wichtig.

4. Würden Sie sagen, dass in China Kollektivismus vorherrscht?

In China gibt es ein Sprichwort, das aussagt, dass das Dachholz, was bei einem Haus vorne absteht, zuerst kaputt geht. Das bedeutet, die Chinesen verstecken sich immer eher in einer Gesellschaft. Wenn ein Sportler also einen Preis gewonnen hat, bedankt er sich immer zuerst bei der Partei, dem Land, etc. und dann ganz als Letztes lobt er sich selbst. Für einen Deutschen Partner ist es hier auch wichtig zu wissen, dass wenn man eine Person zu viel lobt, es zu einer negativ Wirkung kommen kann. Da die anderen dann nicht zufrieden sind, weil sie sich denken, dass man doch gemeinsam die Arbeit getan hat und wieso jetzt nur diese eine Person so gelobt wird.

5. Würden Sie sagen, dass Deutschland individualistisch ist?

Ja, Deutschland ist sehr individualistisch. Für Deutsche ist es nicht wichtig, eine Beziehung aufzubauen. Im Geschäft zählt nur die Leistung. Eine gute Beziehung zu dem Geschäftspartner oder Chef ist nicht unbedingt wichtig. Das ist etwas, was die Deutschen in China versuchen müssen zu ändern, denn diese sehr individualistische Art kommt bei den Chinesen nicht gut an. Die Deutschen wirken dadurch sehr unsympathisch, unnahbar und arrogant.

6. China wird als sehr langfristig denkende Kultur eingeschätzt, würden sie das bestätigen?

Ich denke, dass Deutschland immer sehr schnell Gewinn machen will. China denkt da mehr langfristig. In China setzt man sich zwar ein Ziel, aber wann genau es erreicht werden soll, wird meist nicht festgelegt. Es ist wichtig, das Ziel zu erreichen, aber der Zeitpunkt ist dabei unwichtig.

7. Worin unterscheidet sich die chinesische Mentalität von der der Deutschen?

Vor allem in der Höflichkeit, wie man mit einem Menschen umgeht. In Deutschland zum Beispiel ist man sehr direkt. Wenn ein deutscher Chef in China seine Meinung direkt zu einem Geschäftspartner oder Mitarbeiter sagt, könnte das zum Konflikt führen. Man sollte immer etwas drumherum sprechen und auf seine Sprechform achten, einfach nicht zu direkt sprechen. Das ist sehr sehr wichtig. Ich mache ja auch mehrere

Beratungstätigkeiten für Firmen. Wenn ich also ein Gespräch für zwei verschiedene Firmen moderiere oder übersetze, mache ich es sehr oft so, dass ich die Sprachform etwas ändere, damit der Inhalt von der chinesischen Seite akzeptiert werden kann und umgekehrt natürlich auch. Wenn die Chinesen etwas sagen, müssen sie auch auf die deutsche Mentalität achten. Sie sollten hier nicht so drumherum sprechen, sondern direkt zum Kernpunkt kommen. Deutsche sind mehr sachlich. Die Chinesen reden eher drumherum, aber man muss auf ihr Gefühl achten. Das spielt sowohl direkt als auch indirekt eine große Rolle.

8. Können Sie mir etwas über die „soziale Harmonie“ in China erzählen?

Das ist ebenfalls ein großes Thema. Wenn man eine große Gesellschaft ist, was in China ja der Fall ist, gibt es von der politischen Seite keine Harmonie. Aber in der Familie und in der Gesellschaft gibt es das schon. Auch in Geschäftsbeziehung wird viel Wert auf die soziale Harmonie gelegt. Zu der sozialen Harmonie gehört es auch, einander zu vertrauen. Vertrauen ist in China sehr wichtig. Wenn man Vertrauen von einem Chinesen gewinnt, bekommt man fast alles, aber wenn man einmal das Vertrauen verletzt, hat man keine Chance mehr.

9. Würden Sie sagen, dass man das sogenannte Gesicht-geben und -nehmen auch mit dem Vertrauen-gewinnen und -verlieren gleich setzen kann?

Ich denke, dass Vertrauen noch mal ein anderes Niveau ist als das Gesicht. Gesicht ist etwas, was eher oberflächlich ist. Man kann höflich sein bzw. muss höflich sein, aber Vertrauen muss man durch Aktion und richtige Kooperation gewinnen.

10. Denken Sie, dass die Konfliktvermeidung ein Problem für eine deutsch/chinesische Zusammenarbeit werden könnte?

Ja, aus diesem Grund scheitern viele Joint Ventures oder Kooperationen. Durch die Unkenntnis der Deutschen über die Mentalität der Chinesen.

11. Was können Sie mir zu der gesichtsbezogenen Beziehungsarbeit in China erzählen?

Zu der gesichtsbezogenen Beziehungsarbeit gehört die Konfliktvermeidung der Chinesen. Wenn allerdings ein Konflikt da ist, muss man mit diesem Konflikt umgehen. Wir Chinesen machen das so, dass man erst mal den Konflikt ruhen lässt, in dem man zuerst über ein anderes Thema spricht. Das bedeutet über den Konflikt wird nicht direkt diskutiert, sondern es wird einige Tage abgewartet, bis man den Konflikt anspricht. Durch diese anderen Gespräche beruhigt sich die Situation oder die Atmosphäre. Die Chinesen bezeichnen das als „Trick“.

Die Chinesen üben auch keine direkte Kritik aus. Man redet immer etwas sanfter. Man muss bei den Chinesen immer ahnen, was sie eigentlich sagen wollen. Das kann allerdings sehr schwierig sein, weil die Chinesen beispielweise schon für das Lachen mehrere Bedeutungen haben. Lacht ein Chinese, kann es sowohl bedeuten, dass ihm etwas peinlich ist, dass er glücklich ist und auch dass er zornig ist. Auch bei Verhandlungen kann es dazu kommen, dass der Partner bei einem sehr unrealistisch hohen Preisangebot lächelt. Das ist aber keinesfalls eine Zustimmung.

12. Wie stark ist der Regelrelativismus in der heutigen Zeit in China noch ausgeprägt?

Man sagt immer, dass die chinesische Gesellschaft noch keine gesetzliche oder rechtliche Gesellschaft ist, sondern eher eine menschliche Gesellschaft. Das heißt als Mensch muss man sich nicht unbedingt an irgendwelche Gesetze oder Regeln halten, sondern man handelt eher nach dem, was man gerade will bzw. der Chef gerade will. Das ist natürlich eine sehr negative Seite der chinesischen Gesellschaft. In Deutschland ist das viel besser. Dort wird sehr viel Wert auf die Einhaltung von Regeln gelegt.

Fragen zu deutsch/chinesischen Verhandlungen

13. Denken Sie, dass das Hinzuziehen eines Dolmetschers bei ersten Verhandlungen sinnvoll ist?

Auf jeden Fall. Man kann natürlich auch auf Englisch kommunizieren, aber für die deutschen Unternehmen ist Englisch eine Fremdsprache und für die Chinesen genauso. Die Fremdsprache ist einfach ein Umweg, deshalb empfehle ich immer, dass man in der Muttersprache spricht. Aber entscheidend ist hierbei, dass man einen guten Dolmetscher hat. Sollte der Dolmetscher gut sein, kommt es bestimmt zu einem Geschäftsabschluss. Sollte er schlecht sein, geht die Geschäftsbeziehung natürlich auseinander. Da es sehr schwierig ist, den richtigen Dolmetscher zu finden, sage ich immer, dass man mehr interkulturelle Leute ausbilden soll, nicht nur in der Sprache, sondern auch in der Mentalität. Denn in Geschäftsverhandlungen ist das Verständnis des interkulturellen Hintergrundes immer sehr wichtig.

14. Zu der Vertragssprache gehört beispielsweise die Dauer eines Entscheidungsprozesses. Würden Sie sagen, dass dieser in China verhältnismäßig länger dauert wie in Deutschland?

Hierbei kommt es darauf an, ob es sich um eine staatliche oder private Firma handelt. Bei staatlichen Firmen verhandelt man oft erst mit einem Abteilungschef, also nicht direkt mit dem obersten Chef und die Abteilungsleiter müssen dann natürlich die Entscheidungen erst mit dem Chef abklären. Das kann zu einer Zeitverzögerung führen. Wenn man allerdings bei privaten Firmen mit dem Chef verhandelt, kann es sein, dass

die Verhandlungen sehr schnell laufen. Generell ist es aber schon so, dass sich der Entscheidungsprozess in China länger hinzieht, weil die Chinesen niemals eine Entscheidung alleine treffen würden. Für sie ist es sehr wichtig, alles in der Gruppe zu besprechen und abzustimmen.

15. Was halten Sie für die beste Methode, einen Deutschen auf eine Verhandlung in China vorzubereiten?

Es ist wichtig, die Leute nicht nur auf die Sprache vorzubereiten, sondern auch auf die Mentalität. Das sollte nicht nur durch wissenschaftliche Literatur geschehen, sondern auch durch Beispiele. Wir spielen im Institut je nach Zielgruppe unterschiedliche Beispielsituationen nach. Während der Vorbereitung ist es wichtig, den „Schülern“ klarzumachen, dass sie Respekt haben müssen vor der anderen Kultur. Leider gibt es viele Deutsche und Ausländer, die mit einer falschen Einstellung in eine Verhandlung gehen. Sie selber sehen sich nur als Geldgeber und die Reichen und sehen die Chinesen als arm und zurückgeblieben. Die Deutschen müssen diese Hochnäsigkeit vermeiden. Wenn die Chinesen merken, dass ihnen Respekt entgegen gebracht wird, reden sie mit einem auch über alles.

16. Wie wichtig ist es für die Chinesen, den hierarchischen Standpunkt ihres Gegenübers bei einem Gespräch zu wissen?

Bei Verhandlungen wird von der chinesischen Seite sehr stark darauf geachtet, ob ein Gleichgewicht bei den Verhandlungspartnern gegeben ist. Ist also der Chef von Mercedes Benz da, muss auch ein Chef der chinesischen Firma da sein. Sollte eine deutsche Firma also einen nicht angemessenen Verhandlungspartner schicken, kann es dazu führen, dass die Verhandlungen abgebrochen werden. Wir sehen es als Beleidigung an, wenn zu einer wichtigen Verhandlung, in der der Chef einer chinesischen Firma anwesend ist, nur ein Assistent der deutschen Firma geschickt wird. Der Assistent kann ja überhaupt nicht entscheiden und das kostet nur Zeit, das heißt das ist Verschwendung.

17. Würden Sie die Deutschen in einer Verhandlung eher als rational oder emotional einschätzen?

Die Deutschen werden von den Chinesen als sehr emotional angesehen. Sie gehen alles sehr direkt an, ohne dabei Rücksicht auf die Gefühle der anderen zu nehmen. Mit direkt meine ich in diesem Fall auch, dass sie sich nicht die Mühe machen, ihre Verärgerung zu überspielen, um den Gesprächspartner nicht anzugreifen. Sie sprechen die Kritik offen aus. Das kommt bei den Chinesen oft nicht sehr gut an. Die Deutschen sind sehr durchschaubar. Man kann ihnen ihre Gefühle am Gesichtsausdruck ansehen.

Anhang 3: Interview mit dem interkulturellen Trainer Markus Baur

Fragen zu persönlichen Angaben

Name: Markus Baur

Position/Firma: Interkultureller Trainer für die Firma Epcos

Ort: München

Datum: 15. 10. 2013

Dauer des Interviews: 45 min 26 Sek. (Telefoninterview)

1. Können Sie mir Ihre Tätigkeit beschreiben?

Bei der Firma Epcos bin ich als Trainer, Berater und Coach tätig. Der Schwerpunkt liegt auf Trainings, das bedeutet ein- bis zweitägige Gruppenmaßnahmen. Dort wird auf die Zusammenarbeit mit den chinesischen Kollegen vorbereitet. Hierbei geht es entweder um eine zukünftige virtuelle Zusammenarbeit der Deutschen mit den Chinesen oder sie gehen in naher Zukunft als Expatriate nach China. Durch meinen Beruf sind die chinesischen Kulturstandards mein tägliches Handwerk. Mein Wissen generiere ich unter anderem aus dem fünf jährigen Aufenthalt in China, den ich für die Firma als Marketing Manager dort verbracht habe.

Fragen zu deutschen und chinesischen Kulturstandards

2. Welche Kulturstandards der Chinesen fallen Ihnen ein, die sich sehr stark von denen der Deutschen unterscheiden?

Die Harmonie und das Gesicht zu wahren ist für die Chinesen sehr, sehr wichtig. Man muss, wenn man mit Chinesen redet, immer davon ausgehen, dass sie einem nicht die Wahrheit erzählen. Wenn wir Deutsche über unser Privatleben reden oder über firmenspezifische Dinge, sind wir eigentlich geneigt dazu die Wahrheit zu sagen. Beispielweise ob jemand verheiratet oder geschieden ist, über so etwas kann man in Deutschland mit Personen, die einem sehr Nahe stehen, sehr offen reden. In China ist das aber nicht der Fall. Die Chinesen reden zwar sehr viel darüber, aber sagen dabei sehr selten die Wahrheit. Sogar bei Chinesen, die man wie ich schon seit fünf Jahren kennt, ist

es sehr schwer herauszufinden, was der wahre Grund ist oder was tatsächlich hinter einer bestimmten Handlung steckt. Die Chinesen sind sehr schwer durchschaubar.

Ein weiterer Unterschied ist, dass die Deutschen sehr streng nach Regeln und Gesetzen leben. Die Chinesen legen darauf eher weniger Wert.

3. Können Sie mir etwas über die „soziale Harmonie“ in China erzählen?

In China wirkt sich die soziale Harmonie so aus, dass wenn es in der Firma irgendein Problem gibt und man fragt den Chinesen, wird dieser ihnen irgendetwas erzählen. Irgendeine Geschichte, diese können sie dann glauben oder nicht glauben. Aber im Endeffekt muss man, um die Wahrheit herauszubekommen, viel Geduld haben und eine gute Beziehung zu den Chinesen aufbauen und immer weiter bohren. Allerdings immer mit einer sehr freundlichen und höflichen Art und Weise, um dann irgendwann mal zum Kern dessen vorzustoßen, was eigentlich passiert ist.

4. Würden Sie sagen, dass in China Kollektivismus vorherrscht?

Der Gruppenzusammenhalt ist den Chinesen absolut wichtig. Das erkennt man an den großen Netzwerken, die die Chinesen pflegen. Die Chinesen sind so stark miteinander vernetzt. Sie nehmen jede Möglichkeit wahr, ihr Netzwerk auszubauen. Die Chinesen legen bei jedem ihrer Kontakte sehr viel Wert darauf, diese zu pflegen. Ohne diese Beziehungen in China zu haben, wird man nicht wirklich vorankommen. Dabei gehen sie Bindungen ein, die wir Deutschen gar nicht eingehen würden. Wir Deutschen haben generell nicht so ein großes Netzwerk. Wir legen nicht so viel Wert darauf, zu jedem eine persönliche Beziehung aufzubauen. Der Bekanntenkreis der Deutschen ist meist sehr klein.

Fragen zu deutsch/chinesischen Verhandlungen

5. Wie wirkt sich die Harmonieorientierung auf das Verhalten der Chinesen in einer Verhandlung aus?

In China widerspricht man, um die soziale Harmonie nicht zu zerstören, nie. Um die Harmonie zu wahren, ist es bei den Chinesen auch üblich, dass sie immer sehr viel drumherumreden und nicht direkt auf den Punkt kommen. Es ist oft so, dass der Deutsche meint, dass schon alles geklärt ist, und dann kommt der Chinese erst zu den wesentlichen Punkten, die ihm wichtig sind. Die wichtigen Punkte kommen bei den Chinesen also sehr oft erst am Schluss.

6. Würden Sie sagen, dass die Chinesen sehr beziehungsorientiert sind? Wenn ja, wie äußert sich das in dem Gesprächsverlauf?

Mit den Chinesen eine Beziehung aufzubauen dauert sehr lange. Obwohl Chinesen von Haus aus sehr neugierig sind. Sie stellen sehr viele Fragen, die wir nicht stellen würden, also auf jeden Fall nicht auf geschäftlicher Ebene. Auf dieser Ebene geben Deutsche nur sehr ungern etwas über ihr Privatleben preis. Es kann ziemlich schnell passieren, dass man nach der Familie und den Kindern gefragt wird, was man macht und wie viel Geld man verdient. Bis sich aus dieser Neugierde eine richtige Beziehung entwickelt, in der man dem anderen vertraut, dauert es sehr lange bei den Chinesen.

7. Wie würden Sie den Verhandlungsstil der Chinesen beschreiben, sowohl bezüglich deren verbalen Verhaltens als auch deren Gestik und Mimik?

In China habe ich noch nie erlebt, wenn mehrere Chinesen zusammensitzen, dass es aufbrausend wird oder dass man sich da gegenseitig anfeindet. In Deutschland kann es schon manchmal zu solchen Situationen kommen. Vor allem wenn die Deutschen über etwas verärgert sind, reagieren sie oft sehr aufbrausend. Im normalen Gesprächsverlauf handeln die Deutschen allerdings nicht sehr emotional. Hier versuchen sie sich so gut wie möglich auf die Sache zu fixieren und sich nicht von Gefühlen oder Emotionen steuern zu lassen. In China kommt es niemals dazu, dass das Gespräch in eine Richtung geht, wodurch man sein Gegenüber beleidigen könnte. Dadurch kommt es natürlich auch dazu, dass viele Dinge nicht angesprochen werden können, weil man den anderen nicht angreifen will. Man denkt also am Ende eines Gespräches, dass die Dinge nun so akzeptiert wurden, es kommt aber oft dazu, dass die Dinge dann von den Chinesen nicht getan werden oder noch einmal umgeworfen werden. Die Chinesen sind da sehr flexibel.

An der Mimik der Chinesen kann man absolut gar nichts ablesen. Denn der Chinese ist immer freundlich und lächelt immer. Ich habe es sehr selten erlebt, dass Chinesen so emotional werden, dass man aus ihren Gesichtszügen etwas ablesen könnte. In China sollte man sich allerdings nicht von dem Lachen der Chinesen täuschen lassen, denn das heißt nicht, dass er allem zustimmt.

Die Chinesen sehen die Verhandlungen als sehr viel alltäglicher an. Von unserer Seite werden meistens Fachleute in Verhandlungen geschickt. In China schicken sie zu wichtigen Verhandlungen immer Führungskräfte, es bekommen dort nur die das Rede-recht, die in der Hierarchie weiter oben sind und ein gewisses Alter haben. Selbst wenn Fachleute dabei sind, halten sie sich meist im Hintergrund. Das führt oft zu einem Problem, da die Chinesen meist nur mit Personen reden wollen, die auf ihrer hierarchischen Ebene sind, also beispielweise der deutschen Geschäftsführung. Hierbei sind sie es nicht gewohnt, dass junge Leute sich in einer führenden Position befinden.

8. Würde Sie sagen, dass die Chinesen eher langfristig oder eher kurzfristig orientiert sind?

Die Chinesen denken eher kurzfristig. Sie werfen ihre Entscheidungen oft noch mal um.

9. Welche Gefahren und Chancen sehen Sie in dem Einsatz eines Dolmetschers bei einer deutsch/chinesischen Verhandlung?

Also ein Dolmetscher ist auf jeden Fall notwendig! Es muss sein, weil es auch den eigenen Status unterstreicht. Also wenn man in eine Verhandlung geht und sich darauf verlässt, dass der Gegenüber seinen Dolmetscher mitbringt, hat man schon schlechte Karten. Der Dolmetscher hat viele wichtige Aufgaben, beispielsweise nicht nur sprachlich, sondern auch kulturell zu vermitteln. Er übersetzt natürlich für denjenigen, der bezahlt oder für den er eine andere Art von Loyalität empfindet. Das wird der Dolmetscher der Gegenseite für einen auf jeden Fall nicht machen. Egal wo die Verhandlungen stattfinden, sollten die Deutschen sich einen chinesischen Dolmetscher nehmen, dieser sollte allerdings keine Verbindung zu der Partnerfirma haben. Chinesen sprechen untereinander noch mal anders miteinander, das kann der chinesische Dolmetscher dann noch mal etwas besser herausfiltern als ein sehr guter deutscher ausgebildeter Dolmetscher. Bei dem Einsatz eines Dolmetschers ist es natürlich so, dass die Verhandlungen sich dann länger hinziehen. Weil erstens muss ja alles zweimal gesagt werden und man muss für den chinesischen Dolmetscher in kurzen verständlichen Worten sprechen. Darüber hinaus muss man immer Pausen machen, damit der Dolmetscher das Gesagte übersetzen kann. Man kann also keinen Vortrag halten. Es ist sehr schwierig den roten Faden zu behalten, da man durch die vielen Unterbrechungen oft gar nicht mehr weiß, wo man stehengeblieben ist. Deshalb ist es sehr sinnvoll, die Verhandlungen auf Englisch durchzuführen.

10. Können Sie mir etwas zur Dauer von Verhandlungen in China erzählen?

Es können sehr schnell sehr flexible Entscheidungen getroffen werden. Der Chinese ist aus meiner Sicht eher immer der, der etwas anfängt, aber noch überhaupt nicht weiß, wie es ausgeht. In dem Prozess der Ausführung wird keine strikte Linie verfolgt, da wird alles sehr flexibel gehandhabt. Der Deutsche ist da ja eher so, er macht erst einen Plan und überlegt sich genau, was er zu tun hat. Dieser Plan wird dann von Anfang bis Ende abgearbeitet. Der Chinese hat da nicht so das Bild dass auf der einen Seite der Anfang ist und auf der anderen Seite kommt genau das raus.

11. Welche Verhaltensweisen der Deutschen könnten bei einer Verhandlung zum Abbruch seitens der chinesischen Verhandlungspartner führen?

Wenn man es nicht schafft, eine persönliche Beziehung zu den Chinesen aufzubauen, dann wird die Verhandlung nicht funktionieren. Die Chinesen werden dann höchstwahrscheinlich weitere Verhandlungen mit ihnen ablehnen oder sogar die jetzige abbrechen.

Viele Deutsche machen das so, dass sie in China ankommen und sagen: Jetzt bin ich da, jetzt wird alles anders gemacht, weil ihr habt ja gar keine Ahnung. Das geht natürlich nicht. Es ist sehr wichtig, dass man den Chinesen gegenüber höflich bleibt.

12. Welche Empfehlungen geben Sie Ihren „Schülern“ für eine optimale Verhandlungsführung in China mit?

Wichtig ist auf jeden Fall, in einer Verhandlung in China eine persönliche Beziehung mit dem Verhandlungspartner aufzubauen. Niemals direkt mit der Verhandlung beginnen. Immer erst anfangen, eine Beziehung aufzubauen. Erst wenn die Beziehung aufgebaut ist, kann man in die Verhandlung eintreten. Man kann sich also darauf einstellen, dass erst am Ende der Verhandlung die wirklich wichtigen Punkte angesprochen werden. Dann ist es wichtig, dass man alles wichtige genau klärt. Hierbei ist es wichtig, immer und immer wieder nachzufragen. Weil Dinge, von denen wir automatisch davon ausgehen, dass die so sind und so gemacht werden, bei denen ist es noch lange nicht so, dass der Chinese da auch so denkt und das auch so tun wird. Es muss unbedingt immer alles im Detail geklärt werden.

Dann gehört auf jeden Fall eine sehr gute Vorbereitung dazu. Die Vorbereitung auf die inhaltlichen und sachlichen Bereiche, das machen die Deutschen immer. Es geht hier eher um die Vorbereitung auf die Sichtweise des Gegenübers. Man sollte hier nicht nur seine Agenda haben, sondern immer auch einen Plan B und C. Also einfach sehr flexibel sein. Wichtig ist auch, sich genug Zeit zu nehmen und sich nicht zu stark unter Zeitdruck setzen zu lassen. Damit haben die Deutschen ein großes Problem, weil sie schon durch ihre Firma unter großen Zeitdruck gesetzt werden. Sobald die Chinesen das allerdings merken, nutzen sie das aus. Die Deutschen haben generell sehr wenig Geduld. Im Gegensatz zu den Chinesen, die sehr viel Geduld haben. Dann ist natürlich auch das Socialising sehr wichtig, also die ausführlichen Gespräche am Anfang der Verhandlungen, Einladungen, Ausflüge etc. Wichtig ist auch, dass man, sollte man einmal Nein sagen müssen, das gut verpackt, also auf eine elegante und nette Art macht. Man muss allerdings keinesfalls allem zustimmen und zu allem Ja sagen.

13. Was macht einen guten interkulturellen Verhandlungspartner aus?

Er ist flexibel. Er hat nicht nur seinen festgefahrenen Plan, sondern kann sich auch sehr gut in die Stärken und Verhandlungsweisen seines Verhandlungspartners reinversetzen. Er sollte nicht alle Sachargumente direkt auf den Tisch legen. Dadurch wirken die Deutschen sehr offen und transparent. Die Chinesen wollen immer mehr als eine Win-win-Situation, sie wollen sich durchsetzen und das Beste für sich selbst rausholen. Wenn man also in Verhandlungen schon im Vorfeld alle möglichen Sachinformationen gibt und offen Probleme anspricht, nur seine Agenda hat, seine Gefühle nicht unter Kontrolle hat, dann ist der Deutsche eher in einer schwächeren Position. Wenn man das allerdings in einem gewissen Maße händeln kann, dann ist man ein interkultureller erfolgreicher Verhandlungspartner.

14. Welche sind die Kommunikationsstörungen, die bei einer deutsch/chinesischen Verhandlung am häufigsten auftreten?

Die Deutschen machen ihre Argumente oft viel zu wenig davon abhängig, wer ihnen da gegenüber sitzt. Sie argumentieren oft zu sehr auf dieser inhaltlichen, sachlichen Ebene und machen sich zu wenig Gedanken über die Argumente der Gegenseite. Also was denen schaden oder nutzen könnte. Daraus entwickeln die Chinesen ihre Verhandlungsstrategie. Die Art und Weise der Beziehung und wie diese hierarchisch ausgerichtet ist, also beispielweise die Zusammensetzung von Verhandlungsteams, spielt da eine Rolle, ob ich Kunde oder Lieferant bin.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

München, 14.01.2014

Ort, Datum

Amelie Scholer

Vorname Nachname