

Jutta Micholka-Metsch  
Marc-Christopher Metsch

# Strategien für die deutsch-chinesische Geschäftsbeziehung

Erfolgreich verhandeln und Konflikte lösen

---

# Strategien für die deutsch-chinesische Geschäftsbeziehung

Jutta Micholka-Metsch • Marc-Christopher  
Metsch

# Strategien für die deutsch-chinesische Geschäftsbeziehung

Erfolgreich verhandeln und Konflikte lösen

Jutta Micholka-Metsch  
Marc-Christopher Metsch

CCT International Institute for  
Consulting Coaching Training  
Wolfenbüttel  
Deutschland

ISBN 978-3-658-06101-2  
DOI 10.1007/978-3-658-06102-9

ISBN 978-3-658-06102-9 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
([www.springer.com](http://www.springer.com))

*Für Rüdiger*

---

## Einleitung

*Freitag, 3. Januar 2014, Büro Direktor Feng Lin, Großunternehmen Sudong Shipin, Peking:*

*Alles läuft scheinbar gut für Hennes Loewenstein, Maschinenbauingenieur und Juniorchef der Loewenstein & Söhne Maschinenbau GmbH. Als Ingenieur sehr erfolgreich, ist er nun zusammen mit seinem Vater Karl nach Peking gekommen und betritt damit erstmalig das internationale Verhandlungsparkett. Karl Loewenstein hat vor einigen Jahren eine geschäftliche Verbindung zu Feng Lin aufgenommen, der sein einstmals mittelständisches Unternehmen nunmehr zu einem Großunternehmen für Tiefkühlkost ausgebaut hat. Die beiden Männer verbindet inzwischen ein freundschaftliches Verhältnis.*

*Nach einer Fabrikbesichtigung beginnt Herr Lin, seine Pläne zu erläutern: „Karl, Sie haben sich die Zeit genommen, die Maschinen zu begutachten. Die Auftragslage für Sudong Shipin ist recht gut. Wir beliefern jetzt auch Hotels. Das bedeutet, ein Ausbau des Maschinenparks ist unumgänglich. Ich wäre Ihnen und Ihrem Sohn dankbar für Vorschläge.“ Ehe Karl Loewenstein antworten kann, ergreift Hennes das Wort: „Die Maschinen sind zu alt für einen Ausbau. Ich würde nach und nach komplett erneuern.“ Herr Lin zögert kurze Zeit, lächelt und erwidert: „Die Maschinen hat mein Vater unter großen Entbehrungen in einer schwierigen Zeit erstanden und damit die Fabrik aufgebaut.“ Karl Loewenstein nickt: „Ich bedaure, dass ich Ihren Vater nicht kennen lernen konnte. Er hat sich durch Disteln und Dornestrüpp seinen Weg gebahnt. Vielleicht gibt es einen Weg, einen Teil seines Vermächtnisses in das Neue zu integrieren.“ „Aber Vater“, entgegnet Hennes, „damit baust du eine Schwachstelle in den neuen Maschinenpark ein und riskierst Produktionsausfälle!“ Und an Herrn Lin gewandt: „Ich bedaure, das sagen zu müssen, aber Sie haben zu lange mit der Modernisierung gewartet. Damit der Produktionsablauf nicht gefährdet ist, müssen Sie nicht ausbauen, sondern einen Großteil komplett austauschen. Wenn Sie wollen, kann ich Ihnen dazu einige Vorschläge erarbeiten.“ „Das ist eine gute Idee. Wenn es Ihnen nichts ausmacht, können Sie sich gleich von Dongmao Fang, unserem leitenden Ingenieur, die entsprechenden Daten geben lassen. Frau Liu wird Sie zu ihm führen.“ Das weitere Gespräch führen Feng Lin und Karl Loewenstein hinter verschlossenen Türen.*

*Obwohl Hennes Loewenstein sehr um eine optimale Lösung für Herrn Lins Problem bemüht ist, hätte er ohne die gute Beziehung seines Vaters zu Feng Lin keine Chance mehr, den Großauftrag zu bekommen. Denn was Deutschen hier als lösungsorientiertes*

Gespräch erscheint, ist für Chinesen gleich in mehrfacher Hinsicht Ausdruck unkultivierten Verhaltens, das einer intakten Geschäftsbeziehung entgegenstehen würde.

Wodurch kommt die Diskrepanz zustande? Immerhin nennt der chinesische Geschäftspartner ein klar umrissenes Problem und legt die Lösung in die Hände der beiden Ingenieure. Hennes Loewenstein geht das Problem sachorientiert an, benennt und begründet die Lösung. Damit es keine Missverständnisse gibt, äußert er sich klar und direkt. Aus der Sicht des chinesischen Geschäftspartners Feng Lin hat sich jedoch etwas völlig anderes abgespielt: Ein junger Ingenieur ohne Erfahrung versäumt es, eine gute Beziehung herzustellen, verkennt Signale der Irritation, verstößt gegen das Senioritätsprinzip, verletzt die Harmonie und missachtet die Gesichtgebung.

Um den Verlust einer lohnenswerten Geschäftsbeziehung oder kostenintensive Geschäftsabbrüche abzuwenden, bedarf es eines tieferen Verständnisses für die *Ursachen* von Hindernissen und Konflikten sowie einer dem deutsch-chinesischen Businesskontext angepassten *praxisorientierten* Kommunikationsstrategie mit konkret anwendbaren Techniken. Diesem Ziel fühlen wir uns verpflichtet.

Kapitel 1 des vorliegenden Buches schafft die Grundlagen durch Aufzeigen interaktiver Zusammenhänge. Was geschieht zwischen zwei Gesprächspartnern und wie kommt es zu Missverständnissen? Welche Rolle spielt dabei der kulturelle Hintergrund? Wie und zu welchem Zweck kommunizieren Chinesen?

Kapitel 2 erweitert die Perspektive um wichtige psychologische Einflussfaktoren. Wie nehmen wir unseren Gesprächspartner wahr? Durch welche Mechanismen wird unsere Wahrnehmung gesteuert und verzerrt? Wie wirken Einstellungen, Erwartungen und Stereotypen? Wie führen deutsche und chinesische kulturelle Werte durch ihr Zusammenreffen unter Umständen zu zusätzlichen Komplikationen?

Um die Gründe zu verstehen, weshalb im deutsch-chinesischen Miteinander Konflikte gelegentlich aus dem Nichts zu kommen scheinen, zeigen Kap. 3 und 4 das Konfliktverhalten von Deutschen respektive Chinesen. Was für den einen bereits ein ernsthafter Konflikt ist, kann für den anderen unter Umständen völlig unbemerkt ablaufen. Die Relevanz für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit, die sich daraus ergibt, ist nicht zu übersehen. Beide Kapitel liefern zahlreiche Fallszenarien, die die Konfliktursachen nachzuzeichnen versuchen. Jedes Szenario schließt mit einem Lösungsvorschlag. Hilfreiche Tipps und Kommentare, abgestimmt auf eine Businessstätigkeit in China, runden die Szenarien ab.

Kapitel 5 und 6 geben einen groben Überblick des Verhandlungsverhaltens von Deutschen und Chinesen. Geprägt durch die kulturellen Unterschiede, bergen auch die unterschiedlichen Verhandlungsstile eine Reihe potenzieller Konflikte. Daher bieten auch diese beiden Kapitel über das theoretische Wissen hinaus Fallszenarien, an denen die Konflikte und ihre möglichen Lösungen modellhaft dargestellt sind. Wo sinnvoll, finden die Leserinnen und Leser zusätzliche Tipps und Kommentare.

Zu Beginn des Kap. 7 wird zunächst Hennes Loewenstein, der Protagonist des Einleitungsszenarios, den Leserinnen und Lesern wiederbegegnen. Generell ist das Kapitel als praktischer Teil angelegt. Hier findet sich unsere Methode der Kooperativen Kommunikationsstrategie für den deutsch-chinesischen Business-Kontext. Leserinnen und Leser

werden ein Kategorienverzeichnis (Stichwörter) vorfinden, mit dessen Hilfe sich mögliche Brennpunkte und potenzielle Konflikte im Gespräch mit chinesischen Geschäftspartnern beheben oder gar vermeiden lassen. Den Handlungsrahmen für die Kooperativen Kommunikationsstrategeme bilden die relevanten kulturellen Werte der Chinesen und chinesische Diplomatie: Gesichtgebung, Harmoniewahrung, indirekte Kommunikation, die konkret durch Anwendung von Redewendungen, Idiomen und Sprichwörtern umgesetzt werden. Dies entspricht der chinesischen Art, Konflikte zu vermeiden, Kritik zu äußern oder die eigene Meinung kundzutun. Geschickt angewendet, können mit den Kooperativen Kommunikationsstrategemen potenzielle Reibungspunkte, wie sie in jedem Business auftreten, souverän gemeistert werden. Um Leserinnen und Lesern Anregungen zu geben, sind auch hier zahlreiche Beispiele und Fallszenarien eingefügt.

Um denjenigen Leserinnen und Lesern gerecht zu werden, die mehr Informationen über die kulturellen Werte und die verwendeten Sprichwörter, Redewendungen und Idiome wünschen, haben wir kulturelle Oberbegriffe und Idiombenennungen auch auf Chinesisch wiedergegeben. Als Zusatzinformation dient die lateinische Umlautschrift Pinyin, mit Betonungszeichen versehen. Eine kurze Erläuterung der Tonaussprache findet sich zu Beginn des Kap. 7. Einige nützliche feste Wendungen für Business und Alltagspraxis schließen das Kapitel ab.

Der besseren Lesbarkeit halber haben wir auf die weibliche Form im Text verzichtet. Selbstverständlich sprechen wir immer auch unsere Leserinnen an.

Für die Darstellung der chinesischen Namen in unseren Fallszenarien haben wir die westliche Schreibweise gewählt, also Vor- und Familienname (beispielsweise Dongmao Chen). In China ist die Schreibweise genau umgekehrt, hier wird zuerst der Familienname genannt, gefolgt vom Vornamen (beispielsweise Chen, Dongmao).

Unser besonderer Dank geht an Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Paul Gerhardt, dem Präsidenten des Erich-Paulun-Instituts in München, der sich trotz seines enormen Arbeitspensums die Zeit für ein Geleitwort genommen hat.

Schließlich richten wir unseren Dank auch an den Springer Verlag. Stellvertretend möchten wir Frau Claudia Hasenbalg für ihre engagierte und konstruktive Unterstützung danken.

Wolfenbüttel, im Frühjahr 2015

Jutta Micholka-Metsch  
Marc-Christopher Metsch

---

## Geleitwort

Seit dem Beginn internationaler Beziehungen Chinas auf der Basis der Gleichwertigkeit der Partner in den 70er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts sind zahlreiche Bücher über das Reich der Mitte von deutschen und chinesischen Autoren erschienen.

Dies erwies sich nach der Öffnung Chinas ab 1978 wünschenswert, da die Kenntnisse über die Kultur und Philosophie dieses großen Landes vergleichsweise zu anderen Nationen gering war.

Es wurde notwendig, Wissen über China zu vermitteln, um mit dem erworbenen Verständnis Achtung vor einer Gesellschaft mit 1,3 Mrd. Menschen zu entwickeln. Dies war für die politisch gewünschte und wirtschaftlich erhoffte Partnerschaft Deutschlands mit China unverzichtbar.

Die Erwartungen haben sich weitgehend erfüllt und beide Partnerländer haben in den vergangenen drei Jahrzehnten auf allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens die seit dem Ende des 19. Jahrhunderts bestehenden Verbindungen mit neuem Leben erfüllt. Dies betrifft in besonderem Maße auch die wirtschaftliche Zusammenarbeit.

Diese wird jedoch in der Zukunft nicht mehr nur von der technischen Entwicklung und Qualität der Produkte „Made in Germany“ abhängen.

Von zunehmender Bedeutung wird das interkulturelle Wissen der Partner sein, wozu neben der Geschichte, der Philosophie und der Sprachkenntnis auch die Verhandlungsführung der Gesprächspartner gehören.

Diesem Verständnis dient das vorliegende Buch.

In eindrucksvoller Form schildern die Autoren, wie Geschäftsbeziehungen erfolgreich aufgebaut und etwaige Konflikte gelöst werden können.

Diese Strategien haben nicht nur für Geschäftsbeziehungen, sondern für alle Gesprächsführungen mit chinesischen Partnern Gültigkeit.

Einleitend werden in dem Buch die Grundlagen der Kommunikation auf der Basis wissenschaftlicher Erfahrungen ausführlich erläutert.

In dem Kapitel Personalentwicklung werden u. a. die Bedeutung eines ersten persönlichen Eindrucks besprochen, zu dem der Blickkontakt, die Mimik und das Verhalten des Gesprächspartners gehören. Dabei spielen die Unterschiede im individuellen Kulturverständnis eine große Rolle.

Ausführlich werden die Konfliktmöglichkeiten aus Sicht des jeweiligen Gesprächspartners auf der Grundlage der unterschiedlichen Kulturstandards erörtert.

An zahlreichen Beispielen werden die Kulturdimensionen der Partner aufgezeigt, womit das Verständnis füreinander wesentlich erleichtert wird.

Zu den chinesischen Kulturstandards gehören die wechselseitige Beziehung, der Ressourcenaustausch, die Wahrung des Gesichts und das Prinzip der Gegenseitigkeit.

Diese Begriffe werden ausführlich erklärt. Ihre Kenntnis wird bei jeder Verhandlungsführung von nachhaltigem Nutzen sein und spielt auch in der Zusammenarbeit in einem Unternehmen eine wichtige Rolle.

An zahlreichen Fallbeispielen deutscher und chinesischer Gesprächspartner wird dies erklärt.

In einem praktischen Teil werden Kooperationsstrategien erläutert, die beispielhaft für jede Gesprächsführung sind.

Die Autoren empfehlen auf Grund eigener Erfahrungen die Möglichkeiten, deutsch-chinesische Geschäftsbeziehungen nutzbringend zu gestalten und potenzielle Konflikte zu meiden.

Einen großen Platz des Buches nehmen chinesische Sprichwörter und Redewendungen ein. Diese werden nach inhaltlichen Begriffen aufgeführt und ihr Sinn und ihre Anwendung werden an Beispielen erklärt. Es ist spannend, diese zu lesen und durch sie Verständnis für die Denkweise des Gesprächspartners zu erlangen.

Die einzelnen Kapitel beinhalten ein ausführliches Literaturverzeichnis, womit der wissenschaftliche Zugang zu den Themen ermöglicht wird.

Mit dem Buch sind primär deutsche bzw. westliche Persönlichkeiten angesprochen, die auf der Basis des interkulturellen Verständnisses Geschäftsbeziehungen aufbauen und erfolgreich gestalten wollen.

Es ist jedoch auch für alle nichtgeschäftlichen Verhandlungsführungen ein großer Gewinn, da das Wissen voneinander Verständnis füreinander und damit Achtung voneinander ermöglicht. Diese Voraussetzungen sind die Grundlage für das geplante Miteinander.

Das Buch wird jeder in China tätigen oder mit chinesischen Partnern verbundenen Persönlichkeit sehr empfohlen. Dies gilt für Angehörige von Unternehmen wie für die Partnerschaft auf kulturellem Gebiet gleichermaßen.

Die Lektüre vor den ersten Kontakten wird dazu beitragen, den persönlichen Gewinn sehr rasch zu erkennen.

18. April 2015

Prof. Dr. Dr. h.c. Paul Gerhardt  
Präsident des Erich-Paulun-Instituts, München

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Grundlagen der Kommunikation</b> .....	1
1.1 Die Suche nach den Erfolgsfaktoren .....	1
1.2 Wie ist eine Nachricht aufgebaut? Das Modell von Paul Watzlawick ....	2
1.2.1 Die Rolle paraverbaler und nonverbaler Signale im Watzlawick'schen Kommunikationsmodell .....	4
1.2.2 Wie kommt es im Sinne Watzlawicks zu Kommunikationsstörungen? .....	5
1.3 Wie ist eine Nachricht aufgebaut? Das Modell von Schulz von Thun ...	5
1.3.1 Explizite und implizite Botschaften .....	7
1.3.2 Wie kommt es nach Schulz von Thun zu Kommunikationsstörungen? .....	7
1.4 Die Grenzen westlicher Kommunikationsmodelle .....	9
1.5 Kommunikation im interkulturellen Rahmen – das Modell von Gibson ...	10
1.6 Chinesische Kommunikation .....	13
1.7 Fazit .....	14
Literatur .....	14
<b>2 Personenwahrnehmung, -beurteilung und Kultur</b> .....	17
2.1 Personenwahrnehmung und -beurteilung .....	17
2.1.1 Ein schnelles Urteil .....	17
2.1.2 Die Rolle des Blickkontaktes .....	18
2.1.3 Die Rolle der Mimik .....	18
2.1.4 Die Rolle des Verhaltens .....	19
2.1.5 Die Rolle von Einstellungen und Erwartungen .....	20
2.1.6 Die Rolle von Stereotypen .....	21
2.2 Personenbeurteilung, Kultur und Business .....	22
2.3 Kulturelle Werte und Kulturdimensionen als Grundlage kultureller Missverständnisse .....	23
2.4 Kulturelle Werte und nonverbales Verhalten als Grundlage kultureller Missverständnisse .....	26

2.5	Bezug der Kulturdimensionen zur Praxis: vom <i>Know-how</i> zum <i>Know-why</i> .....	27
2.6	Kulturstandards als Grundlage kultureller Missverständnisse .....	33
	Literatur .....	36
<b>3</b>	<b>Konfliktfelder – Die Deutschen</b> .....	39
3.1	Was ist ein Konflikt? .....	39
3.2	Was ist ein interkultureller Konflikt? .....	40
3.3	Deutsche Kulturdimensionen, -standards und Konflikte .....	41
3.3.1	<i>Low-context</i> -Kultur – <i>high-context</i> -Kultur nach Hofstede .....	41
3.3.2	Individualismus – Kollektivismus nach Hofstede .....	42
3.3.3	Machtdistanz nach Hofstede .....	45
3.3.4	Unsicherheitsvermeidung – Unsicherheitstoleranz nach Hofstede .....	47
3.3.5	Maskulinität – Feminität nach Hofstede/ <i>Agentic values</i> – <i>communal values</i> nach Eagly (1987) .....	49
3.3.6	Monochronismus – Polychronismus nach Hall .....	50
3.3.7	Analytischer Denkstil – holistischer Denkstil .....	53
3.3.8	Kulturstandard Regelerorientierung .....	54
3.3.9	Trennung von Arbeit und Privatsphäre .....	55
3.3.10	Körpersprache als Konfliktfeld .....	57
3.4	Deutsche Konfliktlösestrategien .....	58
	Literatur .....	59
<b>4</b>	<b>Konfliktfelder – Die Chinesen</b> .....	61
4.1	Das chinesische Denken und seine Fundamente .....	61
4.1.1	Das Fundament für holistisches Denken: 天人合一 <i>tiān rén hé yī</i> .....	61
4.1.2	Das Fundament für dialektisches Denken: 辩证 <i>biàn zhèng</i> .....	62
4.1.3	Das Fundament für das Denken des Mittelweges: 中庸 <i>zhōng yōng</i> .....	62
4.1.4	Das Fundament für den Wert von Alter, Wissen und Macht: 权威 <i>quán wēi</i> .....	62
4.2	Chinesische Kulturstandards .....	63
4.2.1	Wechselseitige Beziehung: 关系 <i>guānxi</i> .....	63
4.2.2	Ressourcenaustausch: 人情 <i>rénqíng</i> und seine Regeln .....	64
4.2.3	Gesicht geben, nehmen und erhalten: 面子 <i>miànzi</i> .....	65
4.2.4	Die Reziprozität: 报 <i>bào</i> .....	68
4.2.5	Harmonie .....	69
4.3	Implikationen für Businessstätigkeit mit chinesischen Geschäftspartnern .....	70
4.4	Chinesische Kulturdimensionen, -standards als Konfliktfelder .....	70

4.4.1	High context-Kultur – low-context-Kultur	70
4.4.2	Kollektivismus-Individualismus	72
4.4.3	Machtdistanz	73
4.4.4	Unsicherheitstoleranz – Unsicherheitsvermeidung	74
4.4.5	Communal value – agentic value (Feminität- Maskulinität)	77
4.4.6	Polychronismus – Monochronismus	78
4.4.7	Holistischer Reflektionsmodus – analytischer Reflektionsmodus	80
4.4.8	Guānxi-Netzwerk	81
4.4.9	Gesicht und <i>rénqíng</i> -Gefallen	82
4.5	Chinesische Konfliktlösestrategien	83
	Literatur	85
<b>5</b>	<b>Verhandlung – Die Deutschen</b>	87
5.1	Definition	87
5.2	Wie andere Kulturen deutsche Verhandler wahrnehmen	87
5.3	Konstituierende Bedingungen einer Verhandlung	88
5.3.1	Übergeordnete Merkmale	89
5.3.2	Kernstrategien zum Erreichen eines agreements	89
5.3.3	Verhandlungsphasen und Verhalten bei deutschen Verhandlern	91
5.3.4	Fazit	93
5.4	Die Deutschen: Kulturstandards und Verhandlungsverhalten	93
5.4.1	<i>Low-context</i> -Kultur: direkte Kommunikation	93
5.4.2	Individualismus-Kollektivismus	97
5.4.3	Machtdistanz	99
5.4.4	Unsicherheitsvermeidung	100
5.4.5	Monochronismus	102
5.4.6	Analytischer Denkstil	103
	Literatur	104
<b>6</b>	<b>Verhandlung – Die Chinesen</b>	107
6.1	Internationale Verhandlung als Herausforderung	107
6.2	Wie die deutsche Kultur chinesische Verhandler wahrnimmt	108
6.3	Konstituierende Bedingungen einer Verhandlung	108
6.3.1	Übergeordnete Merkmale	108
6.4	Chinesische Taktiken während der Verhandlung	114
6.5	Schweigen in Verhandlungen	114
6.6	Vertrauen als Voraussetzung für ein gutes Verhandlungsergebnis	115
6.7	Die Chinesen: Kulturstandards und Verhandlungsverhalten	115
6.7.1	<i>High-context</i> -Kultur: indirekte Kommunikation	115
6.7.2	Kollektivismus	117
6.7.3	Machtdistanz	119

6.7.4	Polychronismus .....	120
6.7.5	Holistischer Denkstil .....	121
6.8	Fazit aller theoretischen Ausführungen .....	123
	Literatur .....	123
<b>7</b>	<b>Kooperative Kommunikationsstrategeme – Praktischer Teil .....</b>	<b>125</b>
7.1	Der Gebrauch von festen Redewendungen in der chinesischen Kommunikation .....	126
7.2	Kommentar zum Gespräch von Hennes Loewenstein und Direktor Feng Lin .....	126
7.3	Einsatz von Redewendungen 成语, <i>chéng yǔ</i> : Wagnis oder Herausforderung für Westler? .....	127
7.4	Unsere Methode – Chinesische Redewendungen und Sprichwörter als kooperative Kommunikationsstrategeme .....	127
7.5	Zur Nutzung der 成语 <i>chéng yǔ</i> .....	128
7.6	Kategoriensystem .....	128
7.7	Relevante feste Wendungen .....	238
	Literatur .....	240

„Ich bin der chinesische Maschinenbauminister und möchte einen Verantwortlichen von VW sprechen“ (Posth 2006). Dieser Satz, gesprochen im Jahr 1978 und adressiert an den diensthabenden Wachmann des Unternehmens, war der Auftakt für einen der größten unternehmerischen Erfolge der deutschen Nachkriegsjahre.

Nehmen wir uns noch einen kleinen Augenblick Zeit für die Antwort von Dr. Werner Schmidt, damals Verantwortlicher für den Vertrieb: „Dann bitten Sie ihn doch zu mir ins Hochhaus. Es wird mir eine Ehre sein“ (Posth 2006)

Die Begebenheit illustriert zweierlei: Offenkundig ist es Minister Chou Tzu Tsian und Dr. Werner Schmidt bei ihrem Erstkontakt gelungen, die Weichen für eine lang andauernde erfolgreiche Geschäftsbeziehung zu legen. Dass hierbei eine geglückte Kommunikation die entscheidende Rolle spielte, darf zwar unterstellt werden, aber es sind viele Fragen offen. Was sind die Erfolgsfaktoren in der Kommunikation? An welchen Vorkommnissen drohten Schmidt und Chou zu scheitern? Und wie haben sie trotz ihrer kulturellen Unterschiede einen Konsens finden können?

---

## 1.1 Die Suche nach den Erfolgsfaktoren

Jeder, der schon einmal verhandelt hat, weiß, dass das Gelingen einer Verhandlung auch davon abhängt, die richtige Strategie zum richtigen Zeitpunkt einzusetzen. Voraussetzung ist, dass wir den richtigen Zeitpunkt auch erkennen. Und damit stehen wir vor einem Hindernis. Wir sind gezwungen, den richtigen Moment aus unterschiedlichen Signalen zu schließen: aus den Äußerungen und dem Verhalten unseres Verhandlungspartners sowie den Motiven, die wir ihm unterstellen. Je besser wir mit dem kommunikativen Ablauf vertraut sind, desto größer ist unsere Chance, den richtigen Zeitpunkt für bestimmte Kommunikations- und Verhandlungsstrategien bestimmen zu können.

Ehe wir uns die Frage beantworten können, wie wir mit unseren chinesischen Geschäftspartnern erfolgreich kommunizieren und verhandeln, müssen wir uns zunächst vergegenwärtigen, welche Faktoren unseren Kommunikationsverlauf bestimmen. Die offenkundigsten Einflussgrößen sind die Nachricht per se, die beiden Kommunikatoren, also Sender und Empfänger einer Nachricht, sowie deren kultureller Hintergrund. Damit können wir einige Leitfragen formulieren:

- Wie ist eine Nachricht aufgebaut?
- Wie kommt es zu Kommunikationsstörungen?
- Wie kommt es im deutsch-chinesischen Miteinander zu Kommunikationsstörungen?
- Wie sehen die Besonderheiten der chinesischen Kommunikation aus?

---

## 1.2 Wie ist eine Nachricht aufgebaut? Das Modell von Paul Watzlawick

**Watzlawicks Kommunikationsmodell** basiert auf fünf Grundannahmen (Axiome), auf deren Basis er Kommunikationsstörungen analysiert (Watzlawick 2007). Zunächst stellt er fest, dass wir nicht nicht kommunizieren können (**Unmöglichkeit der Nichtkommunikation**). Welche Begründung gibt es dafür? Für Watzlawick sind „Unsinn [reden], Schweigen, Absonderung, Reglosigkeit oder irgendeine andere Form der Verneinung“ selbst eine Kommunikation (2007, S. 52). Jede Abwendung vom Gesprächspartner ist gleichzeitig auch eine Botschaft an ihn, dergestalt, dass wir damit Aussagen treffen wie „Ich möchte mit dir nichts zu tun haben“, „Lass mich in Ruhe“ und so fort. Später werden wir sehen, dass das „chinesische Schweigen“ in Verhandlungen daher zu (vermeidbaren) Missverständnissen führen kann.

Ferner enthält jede Mitteilung einen **Inhalts- und einen Beziehungsaspekt**, wobei „letzterer den ersteren bestimmt“ (Watzlawick et al. 2007). Wodurch erhält der Beziehungsaspekt seine Relevanz? Watzlawick unterstellt einen logischen Zusammenhang zwischen den beiden Aspekten – der Inhaltsaspekt enthält die Informationen oder Daten, die der Sender vermitteln will. Gleichzeitig aber wird der Beziehungsaspekt „mitverpackt“, der anweist, wie mit den Daten zu verfahren ist. Schauen wir uns folgende Beispiel-Mitteilungen eines Vorgesetzten an einen Auszubildenden genauer an:

B1: Bei deiner Präsentation für den Chef stehen die Daten im Vordergrund, Animationen benötigen wir in diesem Fall nicht.

B2: Baue ruhig noch mehr Animationen in deine Präsentation, der Chef wird bestimmt noch zum Fan.

In beiden Nachrichten finden wir annähernd denselben Inhalt, während die Beziehungsaspekte verschieden sind. In B1 ist die Nachricht sachlich gehalten, die Beziehung zwischen Vorgesetztem und Auszubildendem scheint intakt zu sein, was durch das „wir“ des letzten Satzes noch betont wird. In B2 nutzt der Vorgesetzte Übertreibung und Hohn,

um die Sachnachricht zu vermitteln, und bringt damit das Machtgefälle der Beziehung zum Ausdruck. Nach Watzlawick et al. (2007) fungiert demnach der Beziehungsaspekt als Richtschnur, wie die Information des Inhalts vom Empfänger zu interpretieren sind. Anders ausgedrückt: Wenn wir als Sender Informationen weitergeben, ergänzen wir den Beziehungsaspekt im Sinne unseres Kommunikationsziels. Dass wir hierzu nicht nur sprachliche Äußerungen nutzen, sondern auch para- und nonverbale Signale, werden wir unten noch eingehender beleuchten.

Sind wir in Streitigkeiten verwickelt, nehmen wir die Struktur dieses Streitgesprächs auf eine ganz bestimmte Art und Weise wahr. Wir definieren einen Anfang, der, aus unserer Sicht, üblicherweise beim anderen liegt. Schwierig wird die Angelegenheit, weil uns der andere genau den gleichen Sachverhalt unterstellt: Für ihn haben *wir* mit der Zwistigkeit begonnen. Auf diesen Sachverhalt nehmen Watzlawick et al. (2007) mit ihrem dritten Axiom Bezug, das sie **Interpunktion von Ereignisfolgen** nennen. Die Krux der Interpunktion ist, dass sie verhaltenssteuernd wirkt. Wenn wir der Meinung sind, der andere trage selbstverständlich die Verantwortung für die momentanen Diskrepanzen, dann verhalten wir uns dementsprechend und legen damit den Rahmen für die Art der Beziehung fest. Dadurch laufen wir Gefahr, die Diskrepanzen zu einem gravierenden Konflikt auszuweiten. Diese Problematik wird uns in Kap. 3 noch ausführlicher beschäftigen.

Mithilfe des vierten Watzlawick'schen Axioms lassen sich bestimmte Missverständnisse in der interkulturellen Kommunikation besonders gut veranschaulichen. Demnach gebrauchen wir eine **analoge** und eine **digitale Kommunikationsform**. Digitale Kommunikation bedeutet, dass Zeichen, Zahlen, Wörter verwendet werden, die sowohl für den Sender als auch den Empfänger eindeutig sind, also keinerlei Spielraum für Interpretationen zulassen. Im Gegensatz dazu steht die analoge Form: Hier werden Zeichen oder Symbole eingesetzt, die eine mehrdeutige Auslegung erlauben. Wenn wir jemandem mitteilen, dass wir ein Auto gekauft haben, so weiß der Gesprächspartner lediglich, dass es sich um ein bestimmtes Fortbewegungsmittel handelt. Marke, Art oder Funktionsfähigkeit bleiben vorerst offen. Im ungünstigen Fall sprechen wir über eine Rostlaube, die gerade noch in unserem Budget lag, während der Gesprächspartner in seiner Vorstellung von einem schnittigen Sportwagen ausgeht. Der hier zugrunde liegende Sachverhalt kann im Business-Alltag unangenehme Konsequenzen haben. Daher ist Watzlawicks Befund für unsere Zwecke aus zweierlei Gründen interessant. Zunächst sensibilisiert er uns für mögliche Missverständnisse. Wenn wir wissen, dass wir als Sender gelegentlich Begriffe einsetzen, von denen wir unterstellen, der Empfänger werde sie genau nach unserer Intention interpretieren, können wir Missverständnisse vermeiden oder rasch aufklären. Außerdem liefert Watzlawicks Analyse einen Ansatzpunkt für die Problematik des Missverstehens im interkulturellen Kontext. Denn Deutsche und Chinesen meinen nicht notwendigerweise das gleiche, wenn sie denselben Begriff benutzen. Wir werden hieran zu einem späteren Zeitpunkt anknüpfen.

Wann nutzen wir analoge, wann digitale Formen, um uns mitzuteilen? Fakten und Sachverhalte, ergo der Inhaltsaspekt, werden in digitaler Form weitergegeben. Den Beziehungsaspekt „verschlüsseln“ wir eher analog. Träger dieser Verschlüsselung sind **pa-**

**raverbale Signale** wie Sprechgeschwindigkeit, Lautstärke, Dehnungspausen, Stimmlage (Fischer und Wiswede 2009) oder **nonverbale Ausdrucksformen** wie Mimik, Gestik, Blick, Körperhaltung.

Das fünfte und letzte Axiom des Modells expliziert die Beziehung der Kommunikationspartner, wie sie durch Rang, Status, Wissensstand usw. definiert werden kann. Findet eine Begegnung auf Augenhöhe statt, herrscht Gleichheit zwischen den Kommunikationspartnern, was Watzlawick et al. (2007) als **symmetrische Interaktion** bezeichnen, im gegenteiligen Fall der Ungleichheit besteht eine **asymmetrische Interaktion**. Als zusätzliche Einflussgrößen auf die Form der Interaktion werden uns in Abschn. 1.5 und Kap. 2 kulturelle Faktoren beschäftigen.

### 1.2.1 Die Rolle paraverbaler und nonverbaler Signale im Watzlawick'schen Kommunikationsmodell

Ungefähr 80% unserer Kommunikation verläuft nonverbal (Koeppler 2000). Andere Einschätzungen liegen mit 60–65% etwas darunter (Burgoon 1994). Neueste Forschungen beziehen Situation und Studie bei ihrer Schätzung mit ein und geben den Anteil mit 65–90% an (Matsumoto et al. 2014). Die Bedeutung der para- und nonverbalen Signale in der menschlichen Kommunikation ergibt sich vor allem aus der Tatsache, dass wir mit ihrer Hilfe Personenbeurteilungen vornehmen. Es sind diese Personenbeurteilungen, die unser Verhalten zu anderen entscheidend mitbestimmen. Welche Signale spielen hierbei eine Rolle? Wir achten – bewusst oder unbewusst – auf den Gesichtsausdruck unseres Gegenübers: Zeigt die Person ein Lächeln oder runzelt sie die Stirn? Hält sie Blickkontakt? Auch Körperhaltung und Bewegung der Arme und Hände berücksichtigen wir in unserem Urteil (Koeppler 2000), ebenso wie Stimme, Stimmlage oder Sprechtempo. Sender, deren Mitteilungen keine Anzeichen von Zögern oder Zweifeln aufweisen und die keine Floskeln benutzen, werden von ihren Gesprächspartnern als erfolgreicher und intelligenter wahrgenommen (vgl. Werth und Mayer 2008). Ähnlich sieht es mit der Sprechgeschwindigkeit aus. Auch sie führt zu ähnlichen Urteilen: Sprechern mit schnellerem Sprechtempo werden mehr Kompetenz, Intelligenz und Glaubwürdigkeit zugeschrieben als Personen, die langsamer sprechen (vgl. Werth und Mayer 2008). Allerdings gibt es dafür eine Grenze. Sprecher, die sehr hastig sprechen, wirken unsicher. Tatsächlich ist es eine Fülle von Signalen, die wir in der Regel unbewusst verarbeiten. Das Ergebnis unserer „Bilanz“ spiegelt sich in unserem Verhalten wider. Erleben wir jemanden als zugewandt und offen, verhalten wir uns anders als jemandem gegenüber, dem wir Verschlossenheit, Arroganz usw. unterstellen. Fakt ist, dass sich aus diesem wechselseitigen Beurteilen (denn der andere fällt auch ein Urteil über uns) ein Beziehungsverhalten ergibt.

Parallel zur Sprache nutzen wir noch andere Kommunikationsformen wie Mimik, Gesten, Körperhaltung, Blickkontakt. Fischer und Wiswede (2009) weisen darauf hin, dass diese Formen als „Indikatoren interpersonaler Beziehungen“ in der sozialpsychologischen Forschung eingesetzt werden. Das heißt nichts anderes als dass wir mit der gesamten uns

zur Verfügung stehenden Palette körpersprachlichen Ausdrucks den von Watzlawick postulierten Beziehungsaspekt bekunden. Wir *zeigen* unserem Gesprächspartner buchstäblich, was wir von ihm halten. (Instinktiv wissen wir um die Wirkung, sonst wären wir während einer wichtigen Verhandlung nicht auf ein *Pokerface* bedacht!)

### 1.2.2 Wie kommt es im Sinne Watzlawicks zu Kommunikationsstörungen?

Die Deutung para- und nonverbaler Signale wird für uns dann schwierig, wenn diese Signale sich nicht mit der sprachlichen Botschaft decken. Da nach Watzlawick der Beziehungs- den Inhaltsaspekt dominiert, bleiben die Inhalte einer Mitteilung nur so lange auf einer wertfreien Sachebene, so lange die mitgesendeten Beziehungsaspekte neutral oder positiv sind. Akzeptiert einer der Gesprächspartner die Beziehungsform nicht oder interpretiert sie falsch, kommt es zu Störungen. Dies muss zwar nicht notwendigerweise zum Abbruch der Beziehung führen, kann jedoch im geschäftlichen Bereich dazu führen, dass wir einen Verhandlungspartner als „schwierig“ empfinden. Macht dieser einen Vorschlag, mögen wir ihm inhaltlich zustimmen, aber aufgrund der beeinträchtigten Beziehung lehnen wir den Vorschlag wider besseres Wissen ab.

Das Watzlawick'sche Modell bietet uns eine Perspektive, die uns hilft zu verstehen, wie es zu einem kommunikativen Paradoxon kommen kann: Inhaltlich stehen wir dem Geschäftspartner nahe (oder er uns), trotzdem kommt es zu Widerstand, Widerspruch oder Reibereien und anderen Unstimmigkeiten. Die Frage, was genau zwischenmenschlich passiert, ist bisher noch nicht beantwortet. Doch gerade das Wissen um diese Zusammenhänge bildet eine essenzielle Grundlage zum Aufbau einer wirksamen Kommunikationsstrategie mit chinesischen Geschäftspartnern. Im nächsten Abschnitt beleuchten wir daher die Ursachen für Missdeutungen und Missverständnisse genauer.

---

## 1.3 Wie ist eine Nachricht aufgebaut? Das Modell von Schulz von Thun

Wie in Abschn. 1.2 beschrieben, hat Watzlawick gezeigt, dass unsere Mitteilungen nicht einfach nur Sachverhalte darstellen, sondern mehrschichtig sind. Nach ihm weisen sie einen Inhalts- und Beziehungsaspekt auf. Der Kommunikationspsychologe Schulz von Thun hat diesen Gedanken weiterentwickelt. Für ihn sind zwei Aspekte für eine gelingende Kommunikation von entscheidender Bedeutung: die „Verpackung“ der Nachricht durch den Sender und ihre „Entschlüsselung“ durch den Empfänger.

In seinem **Vier-Seiten-Kommunikationsmodell** hat Schulz von Thun dem Rechnung getragen. Er zeigt, dass „ein und dieselbe Nachricht stets viele Botschaften gleichzeitig enthält“ (1986, S. 26). Als Nachricht wird das bezeichnet, was wir als Sender von uns geben und an den Empfänger richten. Während wir als Sender die Nachricht regelrecht

verpacken, muss der Empfänger sie entschlüsseln. Dies klingt einfacher als es tatsächlich ist. Zwei Kommunikationsaspekte bergen nämlich einige Tücken: zum einen, dass eine Nachricht mehrere Botschaften enthält. Zum anderen, dass wir sowohl verbal als auch para- und nonverbal kommunizieren. Beschäftigen wir uns zunächst mit der Nachricht aus der Sicht des Senders.

Stellen Sie sich vor, ein Geschäftspartner sagt während einer Verhandlung: „Ihr Produkt Y ist zu teuer.“ Die Nachricht scheint klar und eindeutig zu sein, nämlich, dass er nach einem bestimmten Bewertungsmaßstab das angebotene Produkt seines Verhandlungspartners als überpreist bewertet. Dies ist der **Sachinhalt** der Nachricht, also die Sachinformation, über die der Sender den Empfänger in Kenntnis setzt.

Allerdings sind es keineswegs ausschließlich Fakten, die wir senden. Zusätzlich geben wir mit jeder gesendeten Nachricht auch von uns selbst etwas preis. Schulz von Thun nennt das die „**Selbstoffenbarung**“. In unserem Beispiel offenbart also der Geschäftspartner: „Ich werde auf das Angebot nicht einsteigen.“ Selbst diejenigen unter uns, die noch nicht mit Schulz von Thuns Modell vertraut sind, wissen intuitiv um den Selbstoffenbarungsaspekt, gegen den wir in bestimmten Situationen einige Bedenken hegen. Erinnern wir uns nur an unser erstes Bewerbungsgespräch und unser Bemühen, die Personalmanagerin von unseren Qualitäten zu überzeugen! Für diesen Zweck haben wir Menschen viele Möglichkeiten der Selbstdarstellung und Selbstverbergung (Schulz von Thun 1986, S. 108 ff., 1990, S. 153 ff.; Simon 2006).

Als Sender einer Nachricht zeigen wir dem Empfänger darüber hinaus, wie wir zu ihm stehen oder was wir von ihm halten (**Beziehungsbotschaft**). Auch der Geschäftspartner in unserem Beispiel tut das: „Sie sind derjenige, der die Befugnisse hat, den Angebotspreis zu senken.“

Und schließlich enthalten unsere Nachrichten auch **Appelle** an den Empfänger. Wir möchten den Empfänger dazu bringen, etwas zu tun. Der Appell unseres Beispiel-Geschäftspartners lautet: „Senken Sie den Preis und kommen Sie mir entgegen!“

Zusätzlich können wir sprachlichen Mitteilungen durch Tonfall, Pausen, Sprechgeschwindigkeit oder Lautstärke, also paraverbale Signale, Emphase geben. Gehen wir gedanklich zu dem Geschäftsmann zurück, der ein Angebot als zu teuer ablehnt. „Ihr Produkt Y ist zu teuer.“ Je nachdem, wie er den Satz betont (hervorgehoben durch Kursivierung), gewinnt dieser eine andere Bedeutung: *Ihr* Produkt Y ist zu teuer. Hiermit könnte er seinem Verhandlungspartner implizit mitteilen, dass ihm noch mindestens ein weiteres, günstigeres Angebot vorliegt. Dies wäre eine Botschaft auf der Beziehungsebene: Ich mache nicht nur mit Ihnen Geschäfte. Würde er dagegen alles betonen, langsam, gepresst und mit Pausen sprechen: *Ihr – Produkt Y – ist – zu – teuer*, läge eine Selbstoffenbarung vor: Ich bin genervt/empört! (emotionale Selbstoffenbarung). Legt er Emphase auf *zu teuer*, appelliert er: Mach ein preiswerteres Angebot!

Genau wie die paraverbalen Signale eine Botschaft entweder unterstreichen, durch besondere Emphase einen Teilaspekt hervorheben oder gar die eigentliche Botschaft bilden, sind auch nonverbale Signale wie Blickverhalten, Mimik, Gestik, Körperhaltung, Körper- und Kopfbewegungen dazu in der Lage. Selbiges gilt für Berührungen und Distanzver-

halten (Krämer et al. 2014). Im Idealfall nutzt der Sender para- und nonverbale Signale, um seine sprachliche Mitteilung zu unterstützen. Für uns als Empfänger ist es dann kein Problem, eine solche „dreischichtige“ Nachricht zu entschlüsseln, da alle Teile deckungsgleich, kongruent, sind. Schwierig wird die Entschlüsselung, wenn die verbale Nachricht mit der nonverbalen nicht übereinstimmt, also inkongruent gesendet wird.

### 1.3.1 Explizite und implizite Botschaften

Um nachvollziehen zu können, wodurch die Interpretationsschwierigkeiten auftreten, ist es sinnvoll, zunächst Schulz von Thuns Unterscheidung zwischen **expliziten** und **impliziten Botschaften** heranzuziehen. Alles, was ausdrücklich gesagt wird, ist der explizite Anteil einer Nachricht. Zusätzlich können wir diese noch mit einer impliziten Botschaft in Form para- und nonverbaler Signale belegen. Der Satz „Unsere chinesischen Geschäftsfreunde haben uns zum Essen eingeladen“ kann – je nach Betonung – Freude oder Befürchtung ausdrücken (für eine ausführlichere Diskussion s. Schulz von Thun 1986, S. 33 ff.). Welche Funktionen haben para- und nonverbale Signale? Nach Krämer et al. (2014) sind sie zentral, um Informationen über unsere emotionalen Zustände (s. a. Panksepp 1998) oder unsere Persönlichkeit zu vermitteln („ein fröhlicher/missmutiger/aufgeschlossener Mensch“), um unsere Interaktion mit anderen zu steuern oder zu regulieren, zum Ausdrücken sozialer Kontrolle (z. B. Macht). Unser Gehirn ist so ausgestattet, dass es die Signale über Spiegelneuronen deuten kann (Rizzolatti und Arbid 2002). Diese hoch spezialisierten Neuronen helfen uns vereinfachend dargestellt, zu verstehen, in welchem Zustand sich unser Kommunikationspartner befindet, wenn dieser nonverbale Signale sendet – eine unabdingbare Voraussetzung für die Regulation unseres Soziallebens. Wir sind buchstäblich prädestiniert, nonverbale Mitteilungen aufzunehmen und zu interpretieren. Hierin liegt auch der Grund für unsere „feinen Antennen“ für implizite, para- und nonverbale Botschaften. Darüber hinaus ergibt sich aus dem Gesagten eine Bestätigung für Watzlawicks Postulat, nicht nicht kommunizieren zu können.

### 1.3.2 Wie kommt es nach Schulz von Thun zu Kommunikationsstörungen?

Was geschieht beim Empfänger der Mitteilung? Da bei ihm alle vier Seiten einer Nachricht gleichzeitig ankommen, hat er die Möglichkeit, alle vier zu interpretieren. Schulz von Thun spricht auch von den **vier Empfängerohren**. Schauen wir uns die vier theoretischen Möglichkeiten anhand des obigen Beispiels an.

Während einer Verhandlung sagt ein Geschäftspartner: „Ihr Produkt Y ist zu teuer.“ Hört der **Empfänger** die Mitteilung mit dem **Sachohr**, fokussiert er den Sachinhalt, und es kommt an: „Der Preis ist zu hoch.“ Reagiert der Empfänger auf die **Selbstoffenbarung**, interpretiert er: „Ich finde den Preis unangemessen.“ Sein **Beziehungs-Ohr** würde

folgende Mitteilung hören: „Der versucht mich über den Tisch zu ziehen“, während das **Appell-Ohr** die Botschaft: „Senke den Preis!“ herausfiltert.

Der Empfänger einer Nachricht kann bei ihrer Entschlüsselung aus mehreren Gründen fehlinterpretieren. Erstens: Der Sender möchte in seiner verbalen Mitteilung eine der vier Botschaften besonders betonen, beispielsweise den Appell. Der Empfänger hört jedoch mit dem Sachohr und antwortet mit Sachargumenten. Für das oben angeführte Beispiel hieß die Appell-Botschaft „Senke den Preis.“ Der Empfänger könnte dagegen sachbezogen antworten: „In letzter Zeit verzeichnen wir bedauerlicherweise einen Anstieg der Rohstoffpreise. Ein Ende dieses Trends ist auch nicht abzusehen. Im Gegenteil...“ Beide Kommunikatoren reden buchstäblich aneinander vorbei. Zweitens: Wenn die vom Sender mitgeteilte Botschaft in ihren drei Schichten (verbal, para-, nonverbal) nicht übereinstimmt und explizite und implizite Botschaft jeweils etwas anderes ausdrücken. Der Sender verbindet eine verbale Mitteilung mit einer anderslautenden para- oder nonverbalen Botschaft, beispielsweise „Den Preis kann ich nicht halten“, und kombiniert dies mit einem Lächeln. Das Lächeln ist vor dem Hintergrund des Gesprochenen mehrdeutig, denn ob es Unsicherheit, Gleichgültigkeit oder Überlegenheit ausdrückt, kann der Empfänger nicht ohne Weiteres feststellen.

Die ankommende Nachricht ist das Ergebnis einer Dekodierung durch den Empfänger. Eine sinnvolle weiterführende Frage ist, ob **Dekodierungsfehler oder -verzerrungen** ein typisches Muster aufweisen. Ein für unsere Zwecke nützliches Konzept schlägt Schulz von Thun (1986) vor. Demnach wird die innere Bereitschaft für eine Antworttendenz aus drei Quellen gespeist: wie wir etwas **wahrnehmen**, wie wir das Wahrgenommene **interpretieren** und welche Emotionen wir **empfinden**. Das vorgeschlagene Konzept ist ein pragmatisches und sicher nicht unumstritten, wenn man bedenkt, dass während unserer Wahrnehmungsprozesse ein ärgerlicher Gesichtsausdruck innerhalb von 30 ms von uns „entschlüsselt“ wird (Ruffman et al. 2009), ein glücklicher Gesichtsausdruck innerhalb von 60 ms (Fox et al. 2000). Da beide Zeitspannen noch unterhalb der bewussten Wahrnehmungsschwelle liegen, sind unsere bewusst ablaufenden Interpretationsmöglichkeiten eingeschränkt. Trotzdem beeinflussen sie unser Verhalten. Wie ist das möglich? Interpretationsprozesse, auf die Schulz von Thun (1986) Bezug nimmt, bestimmen durch so genannte Top-down-Steuerung unsere Wahrnehmung (vgl. Sternberg 2003). Das Zusammenspiel während der Top-down-Verarbeitung ist in unserem Zusammenhang äußerst wichtig. Unser Gehirn greift nämlich für die Interpretation eines Wahrnehmungsinhaltes auf bereits vorhandenes Wissen zu. Der Vorgang wird *top-down* (von oben-nach-unten) genannt, da das Wissen in den höheren Zentren unseres Gehirns verteilt gespeichert ist. Dieses Wissen (Sachwissen, Erfahrungen, Vorurteile usw.) wird aktiviert und mithilfe von Aufmerksamkeitsprozessen mit den Wahrnehmungsinhalten zusammengeführt. Deshalb wissen wir, wann wir einen fröhlichen oder aggressiven Geschäftspartner vor uns haben. Wir wissen, wie eine entspannte oder gestresste Stimme klingt. Und wir wissen aus Erfahrung, wie wir am besten reagieren sollten. Dieses komplexe Wissen wird immer aktiviert, wenn wir uns in einer sozialen Situation (z. B. einer Verhandlung) befinden. Aber das aktivierte „Paket“ ist noch keineswegs komplett, denn zusätzlich werden Emotionen erzeugt. Auch sie sind wichtige Signalgeber. Sie erzeugen bei uns Wohlbefinden, Un-

wohlsein, Impulse zur Flucht oder Anziehung, sobald wir uns in einer sozialen Situation befinden. Alle diese Vorgänge laufen rasch ab, während wir mit unseren Mitmenschen (und Geschäftspartnern) kommunizieren. Doch kehren wir zu unserer Eingangsfrage nach den Dekodierungsverzerrungen zurück. Die Melange aus Wahrnehmung, Interpretation und Emotion bewirkt, dass eine innere Bereitschaft, eine Antworttendenz, entsteht. Auf dieser basiert schließlich die Erwidernung des Empfängers, die, bezogen auf die Intention des Senders, richtig oder falsch sein kann.

---

## 1.4 Die Grenzen westlicher Kommunikationsmodelle

Im täglichen Geschäftsleben meistern wir die oben geschilderten komplexen Vorgänge scheinbar mühelos. Gelegentliche Missverständnisse sind in der Regel schnell geklärt, weil wir bemerken, wenn wir mit unserer Interpretation auf dem Holzweg sind. Die scheinbare Mühelosigkeit wird hingegen auf die Probe gestellt, wenn unsere geschäftliche Kommunikation zusätzlich an Dynamik gewinnt: nämlich dann, wenn unser Geschäfts- oder Verhandlungspartner einen anderen kulturellen Hintergrund hat. Betrachten wir folgende fiktive Situation: Unternehmer Meier spricht Unternehmer Wang erobst darauf an, dass die zugesagte Lieferung des Produktes Y noch nicht eingetroffen ist. Unternehmer Wang lächelt und schweigt, während Unternehmer Meier daraus schließt, Herr Wang sei offenkundig der Ernst der Lage nicht klar, und er noch lauter wird. Wie könnte die Interpretation mithilfe der oben dargestellten Modelle erfolgen? Die Sachnachricht von Herrn Meier: Lieferverzug. Die Selbstoffenbarung: Ich bin sauer. Die Beziehungsnachricht: Du bist derjenige, der korrigieren muss. Der Appell: Liefere endlich! Das Lächeln von Unternehmer Wang interpretiert Herr Meier ebenfalls (man kann nicht nicht kommunizieren!) als Beziehungsbotschaft: Reg dich nicht auf, alles halb so wild. Was der Unternehmer Meier zu diesem Zeitpunkt jedoch nicht ahnt ist, dass das Lächeln von Unternehmer Wang ihm, Meier, helfen soll, sein Gesicht nicht zu verlieren. Emotionale Ausbrüche sind in China verpönt. Dies ist der erste kulturelle Wert in unserem kleinen Szenario. Das Lächeln hat zwei Botschaften: Zum einen zeigt es an, dass der Lächelnde peinlich berührt ist. Zum anderen möchte Herr Wang Herr Meier damit eine Brücke bauen, um die Peinlichkeit des Gesichtsverlusts wegen des emotionalen Ausbruchs zu überwinden. Das ist der zweite kulturelle Wert unseres Szenarios: Bewahren der Harmonie, um die (Geschäfts-) Beziehung nicht zu gefährden. Dieses – im Übrigen sehr wahrscheinliche – Szenario im deutsch-chinesischen Kontext führt uns die Grenzen der o.a. Modelle vor Augen. Es bedarf eines tieferen Verständnisses für Szenen dieser Art sowie Know-how, wie diese vermieden werden können, um uns nachhaltigen Erfolg sichern zu können. Hierfür benötigen wir detaillierte Informationen über die Abläufe von Gesprächen und wo es typischerweise zu kulturbedingten Missverständnissen kommen kann. Ein eben solches, praxisorientiertes Modell hat Cristina Gibson (1997) entwickelt. Ähnlich wie Watzlawick und Schulz von Thun erklärt das Modell, was auf der Senderseite, was auf der Empfängerseite geschieht, und führt an, wo genau die Unterschiede durch jeweilige kulturelle Prägungen zu finden sind.

## 1.5 Kommunikation im interkulturellen Rahmen – das Modell von Gibson

Der **Sender** leistet zweierlei: Er verpackt (**Enkodierung**) und schickt die Nachricht ab (**Transmission**). Wo liegen die möglichen kulturellen Stolperfallen bei der Enkodierung? Nach Gibson (1997) liegen sie in der Quelle, dem Inhalt sowie dem Stil.

### Enkodierung: die Quelle

Als Basis unserer Nachricht können wir uns an unserem Wissen, inneren Zuständen und Zielen orientieren (interne Quelle). Personen, die in Kulturen erzogen wurden, welche individuelle Verantwortung und Freiheit als Werte beinhalten, neigen zu dieser Art der „Verpackung“. Hierzu zählt die deutsche Kultur. (Beispiel Kinowunsch: „Ich will heute Abend ins Kino gehen. Kommst du mit?“). Im Gegensatz werden Chinesen dazu erzogen, sich in ihren Zielen, Wünschen und ihrem Verhalten an der Gruppe zu orientieren. Mit der Konsequenz, dass sie ihre Nachrichten aus dem sie umgebenden Kontext generieren (externe Quelle). (Beispiel Kinowunsch: „Du hast sehr viel gearbeitet und musst dich ausruhen. Wir könnten ins Kino gehen.“). Ein mit dem Sachverhalt hörender Deutscher könnte hierauf antworten: „Mir geht’s gut. Ich geh eben nochmal die Akten durch.“ Der Kinowunsch wäre somit buchstäblich überhört.

### Enkodierung: der Inhalt

Der wichtigste Gegensatz ist hierbei, ob der Inhalt im weitesten Sinn Emotionalität ausdrückt, emotional eingefärbt ist, das Befinden anderer berücksichtigt oder ob Rationalität, Unabhängigkeit, Forscherheit, Direktheit, Autarkie und Entschlusskraft in der Nachricht offenkundig sind. Ersteres ist ein Kommunikationsstil, den wir unter anderen in China vorfinden (Hofstede 1980; in: Gibson 1997). Letzteres zeigt sich u. a. in der Kommunikation von Nordamerikanern und Deutschen (ebd.).

### Enkodierung: der Stil

Stellen Sie sich vor, Sie möchten während Ihres nächsten Urlaubs die Große Mauer besuchen. Sie haben zwei Möglichkeiten, diesen Wunsch Ihrem Partner/Ihrer Partnerin mitzuteilen. „Ich habe einen sehr interessanten Reisebericht über China gesehen. Sehr gern würde ich die Große Mauer besuchen. Hättest du auch Lust dazu?“ Die Nachricht ist explizit, lässt keinen Zweifel an Ihrem Wunsch und ist in Deutschland durchaus üblich. Doch Sie hätten noch eine weitere Option: „Kannst du dir vorstellen, dass die Chinesische Mauer 5000 km lang sein soll? Das zu sehen, muss absolut überwältigend sein...“ Dieser implizite Stil wird von Chinesen genutzt, um eigene Wünsche auszudrücken.

Damit ist die Nachricht verpackt und kann gesendet werden (**Transmission**). Und auch während der Übertragung lassen sich deutsch-chinesische Unterschiede festmachen: in den Kommunikationsmustern und in den genutzten Kanälen.

**Transmission: Kommunikationsmuster**

In den Kommunikationsmustern offenbart sich zum einen das Verhältnis, in dem Sender und Empfänger zueinander stehen. So ist es in Deutschland durchaus üblich, auch vor dem Chef seine eigene Meinung zu äußern. Nicht so in China. Hierarchie und Senioritätsprinzip (dazu später mehr) gebieten Respekt. Freie Meinungsäußerung eines Untergebenen vor dem Chef ist nicht erwünscht. Zusätzlich spielt auch die Anzahl voneinander unterscheidbarer Muster eine Rolle. Kulturen, die konkret und kontextspezifisch (siehe Hall, Kap. 2) kommunizieren, verwenden in der Regel viele Muster. Jede Nachricht ist speziell kontextgeprägt – Westler würden diese Art der Nachricht „verklausuliert“ nennen – der Empfänger muss zum Verständnis der Nachricht den Kontext ebenfalls berücksichtigen. Dies ist in China der Fall. In Deutschland dagegen neigen wir dazu, vom Kontext zu abstrahieren und zu generalisieren und nutzen folglich weniger Kommunikationsmuster, die, nach westlichen Maßstäben, klar formuliert und direkt sind.

**Transmission: Kanäle**

Generell haben wir als Sender zwei Kanäle, um die Nachricht abzusetzen: formale und informelle. Nach Gibson (1997) ist ein formaler Kanal charakterisiert durch autorisierte, geplante und durch das Unternehmen regulierte Kommunikation, die direkt mit der offiziellen Unternehmensstruktur verbunden ist. Informelle Kanäle entstehen durch das soziale Miteinander („Flurfunk“). Ein wichtiger Einflussfaktor auf den gewählten Kommunikationskanal ist das Machtgefüge in einem Unternehmen. „Machtdistanz“ ist ein Kulturwert, der das Maß an Toleranz bezüglich eines Machtgefälles angibt (siehe Hofstede, Kap. 2). In China ist die Machtdistanz groß (und damit die Toleranz zum bestehenden Machtgefälle), in Deutschland viel geringer. Kulturen mit hoher Machtdistanz nutzen in der Regel formale Kommunikationskanäle, solche mit niedriger eher informelle.

Wenden wir uns nun dem **Empfänger** der Nachricht zu. Dieser empfängt die Nachricht (**Empfang**), interpretiert sie (**Dekodierung**) und schließt mit einer Rückmeldung an den Sender (**Feedback**) die Kommunikationsphase.

Soll die Kommunikation gelingen, hat der Empfänger schon während des Empfangs zwei wirksame Möglichkeiten: aktives Zuhören und Heraushören verdeckter Konzepte (*listening for ideas*, Morgan und Baker 1985).

**Empfang: aktives Zuhören**

Aktives Zuhören ist vor allem geprägt durch die Bereitschaft, sich auf den Gesprächspartner einzulassen. Das klingt einfacher, als es in manchen Situationen ist, besonders dann, wenn während eines Gespräches die Gemüter erhitzt sind. Der Sinn des aktiven Zuhörens ist es zu erfassen, was der andere meint, ihn aussprechen zu lassen und ihm aufmerksam zuzuhören. Durch Rückfragen wie „Wenn ich Sie richtig verstanden habe, dann ist...“ lassen sich mögliche Missverständnisse sofort ausräumen. Diese Technik ist als Paraphrasieren bekannt. Um Missdeutungen auszuschließen, wiederholen wir das Gesagte mit eigenen Worten oder fragen nach, nicht zuletzt auch, um unser Interesse zu