

Was wirklich zählt beim interkulturellen Verhandeln

Leserbrief (1)

Der Artikel von John Graham und N. Mark Lam "The Chinese Negotiation" (2) enthält nützliche kulturelle Informationen für Amerikaner, die in China Verhandlungen führen. Sie könnten allerdings in Schwierigkeit geraten, sollten sie diese Informationen als ein Rezept betrachten. Die Schlüsse, die aus diesen Informationen auf der Verhaltens- und Kommunikationsebene gezogen werden, sind genau so wichtig wie die Informationen selber. Um die richtigen Schlüsse zu ziehen, genügen vereinfachte Leitsätze bei weitem nicht. Völlig gegensätzliche Bilder von Amerika und China zu malen, führt nur zu "sie gegen uns" Denkmuster. Insbesondere stellen lediglich Individualismus und Kollektivismus die Gegenpole eines sozialen Phänomens, das trotz unterschiedlichen Ausdrucksformen und Ausprägungen sowohl in Amerika als auch in China eine Rolle spielt.

Um die Herausforderung des interkulturellen Verhandeln zu meistern, müssen mindestens zwei Grundsätze berücksichtigt werden.

Erstens muss ein Verhandler die Individualität seines Gesprächspartners in Betracht ziehen. Zum Beispiel: Ein Amerikaner lädt einen Chinesen zum Abendessen ein, weil es als kulturell korrekt gilt, während der Chineser zögert, offen zu sagen, dass er lieber nach Hause zurückkehren möchte, um seine Kinder ins Bett zu bringen. Beide versuchen, sich dem Anderen anzupassen – mit dem Ergebnis, dass schliesslich beide das tun, was sie lieber vermieden hätten. Kulturelle Normen sind keine allgemein gültigen Wahrheiten und ihre Relevanz muss von Fall zu Fall überprüft werden. Viele chinesische Geschäftsleute haben sich für längere Zeit während ihrem Studium oder zu beruflichen Zwecken in den USA aufgehalten und sind deshalb mit den amerikanischen (Verhandlungs-) Verhältnissen gut vertraut. Auf jeden Fall ist es für jeden Verhandler zwingend, der individuellen Denkweise und den Vorlieben eines fremden Gesprächspartners Rechnung zu tragen.

Zweitens muss ein Verhandler die Dynamik und den Hintergrund der gegebenen Situation in Betracht ziehen. Die kulturellen Wurzeln des Gegenübers zu kennen ist wichtig; aber genau so wichtig ist es, zu wissen, wie der Betreffende seine Kultur in sein Verhalten integriert. Wenn zwei Verhandler zusammentreffen, erwartet keiner, dass der Andere seine eigene Kultur vor der Tür ablegt. Zudem weiss jeder, dass es für den Anderen unmöglich ist, sämtliche Feinheiten einer Fremdkultur zu beherrschen. Beide müssen sich dem Anderen sowie den Werten und Bräuchen anpassen, die zum Beispiel in einer bestimmten Industrie gelten.

Auf jeden Fall beschränkt sich eine Verhandlung nicht auf den Abschluss eines Geschäfts und die Pflege einer Beziehung. Die Parteien müssen zusätzlich darüber verhandeln, wie sie miteinander verhandeln werden.

Grande Lum, Principal, Thoughtbridge, San Francisco

(1) Harvard Business Review, February 2004

(2) John L. Graham, N. Mark Lam, *The Chinese Negotiation*, Harvard Business Review, October 2003
(http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item_detail.jhtml?id=R0310E)

Zusammenfassung: Viele amerikanische und europäische Geschäftsleute, die sich auf Verhandlungen in China vorbereiten, machen sich auf die Suche von Checklisten über kulturell richtige bzw. falsche Verhaltensweisen. Diese Art von Ratschlägen kann helfen, die ersten Gespräche und Geschäftsabschlüsse nicht zu vermiesen. Sie können aber niemals als Grundlage für den Aufbau der längerfristigen Geschäftsbeziehungen dienen, die chinesische und westliche Unternehmen heutzutage suchen. Die Autoren haben mit Duzenden von Firmen und Tausenden von amerikanischen und chinesischen Managern gearbeitet. Dabei haben sie immer wieder Zusammenbrüche in der Kommunikation zwischen amerikanischen und chinesischen Geschäftspartnern erlebt. Der Ursprung dieser Zusammenbrüche war immer die Unfähigkeit der Amerikaner, die kulturellen Randbedingungen und Werte der Chinesen zu verstehen. Amerikaner betrachten chinesischen Verhandler als ineffizient, zu wenig direkt und sogar unehrlich. Umgekehrt betrachten Chinesen amerikanische Verhandler als aggressiv, unpersönlich und viel zu reizbar. Diese Art von Wahrnehmungen hat tiefe kulturelle Wurzeln. Diejenigen, die mit diesen Unterschieden umzugehen wissen, sind aber sehr wohl in der Lage, dynamische und beidseitig gewinnbringende Geschäftsbeziehungen aufzubauen. Vier kulturelle Fäden verbinden das chinesische Volk seit 5'000 Jahren und kommen beim Verhandeln zum Vorschein: die agrarische Tradition, die Moral, die piktographische Schrift und das Misstrauen gegenüber dem Ausland. Diese Fäden nur einen Moment lang ausser Acht zu lassen, genügt, um Verhandlungen in China scheitern zu lassen.