

Achtung Ähnlichkeitsfalle – Der Schein trügt!



Viele Unternehmen, die auf westlichen Märkten erfolgreich operieren, scheitern in China. „Das ist oft die Folge von Missverständnissen und der falschen Interpretation scheinbar vertrauter Verhaltensweisen“, berichtet Stefanie Gaumert, bei Fix International Services Leiterin des Bereichs Interkulturelles Training, „interkulturelle

Kompetenz hilft, der Ähnlichkeitsfalle zu entgehen.“

von Harald Schiller, 26.02.2011

Fix International Services
GmbH & Co. KG
Oberbaumbrücke 1
20457 Hamburg

Fix Sprachen Service
Fix Medien Service
Fix Interkultureller Service

T: +49-40-325525-0
F: +49-40-325525-20
mail@fix-services.com
www.fix-services.com

Wer beim Geschäftsaufbau in China Schiffbruch erleiden will, sollte seiner Strategie die Hoffnung des Dichters Franz Emanuel August Geibel zugrunde legen. „Am deutschen Wesen mag die Welt genesen!“ notierte der Verseschmied 1861, übrigens völlig ironiefrei. Nach zahllosen Flops wissen die meisten deutschen Manager immerhin, dass sich Geschäftsmodelle nicht im Maßstab Eins zu Eins auf andere Länder übertragen lassen, nicht nach Polen, nicht in die USA und nicht nach China. Doch schon macht ein neuer Begriff Karriere: Die „Ähnlichkeitsfalle“ kommt in den Chefetagen an. In diese Gefahr gerät, wer sich nicht darüber im Klaren ist, welche Haltung hinter dem verbindlich wirkenden Auftritt asiatischer Geschäftsleute stecken kann. So warnt die Nürnberger Soziologin und Asienexpertin Hanna Seelmann-Holzmann: „Viele tappen in die Ähnlichkeitsfalle, weil der asiatische Partner englisch spricht, westliche Anzüge trägt und westliche Statussymbole vorweist. Aber unter dem westlichen Mantel trägt er seine traditionellen Kleider.“ Äußere Merkmale, etwa die Beherrschung von Fremdsprachen, westlicher Chic oder rollende Statussymbole aus schwäbischer Produktion in den chinesischen Metropolen sind nämlich keine Hinweise auf die Annäherung von Lebenswelten, kulturellen Werten und Einstellungen. Im Gegenteil: Westliche Verhaltens- und Wertemuster befinden sich in der Defensive, die weltwirtschaftlichen Kräfteverhältnisse verschieben sich dramatisch. Aus der vermeintlichen Gleichheit sollte nicht die Erwartung von identischen Verhaltensformen und Wertvorstellungen resultieren. Vieles sieht, durch unsere Brillen, zwar ähnlich aus. Aber in den Köpfen unserer chinesischen Partner passiert etwas ganz anderes. Sie schätzen die Produkte „Made in Germany“. Doch diese kaufen sie am liebsten nur bei Landsleuten.

Die Gefahr von Missverständnissen wächst

Den bislang dominierenden westlichen Industrienationen sind starke Konkurrenten erwachsen. Nicht nur China boomt – auch in Indien, Russland oder Brasilien sind neue Wirtschaftszentren entstanden. Die Gefahr von Missverständnissen und Fehlinterpretationen im Kontakt zwischen zwei oder mehreren Kulturen wächst. „Die sind ja wie wir!“ lautet ein häufiger Irrtum. Vor allem Asiaten, so berichten erfahrene Kenner, sind Meister im Spiegeln von Verhalten. So verringern sie bei Meetings den Eindruck kultureller Distanz, erzeugen Nähe und schaffen eine Sicherheit, die – im wahrsten Sinne des Wortes - nur scheinbar ist:

Wer ist nicht gerne mit Menschen zusammen, die so ticken, wie man selbst? Doch die Manager aus dem Reich der Mitte sind anders als die Schmidts, Müllers und Kowalskis aus Hamburg, Berlin und Dresden. Sie denken in Netzwerken und Beziehungen, mal langfristig, dann wieder über die Kurzstrecke. Unser Gehirn, so erklären Psychologen die „Ähnlichkeitsfalle“, vereinfacht unsere Eindrücke. Uns bekannte und vertraute Verhaltensweisen nehmen wir verstärkt wahr – doch häufig trügt der Schein. Wenn wir dann in den uns bekannten Mustern handeln, kann eine böse Überraschung folgen. Die Verhandlungsziele chinesischer Geschäftsleute sind erfahrungsgemäß schnell erklärt: Sie suchen nicht nach einem Ergebnis, dass alle Beteiligten zufrieden stellt. Der eigene Vorteil steht im Mittelpunkt, es wird - lächelnd - verhandelt, bis dieser erreicht ist.

Das Individuum spielt keine Rolle

Darüber hinaus ist das Schweigen ein wichtiger Teil im Kommunikationsverhalten asiatischer Geschäftsleute, mangelnde Kulturkompetenz führt zu Missverständnissen. Das gilt auch für körperliche Gesten. Chinesischen Geschäftspartnern sollte man nicht zunahe kommen. Körperkontakt oder gar Küsschen links, Küsschen rechts wird in den meisten Ländern Asiens nicht geschätzt, auch wenn sich die Beteiligten bei einem Tabubruch freundlich lächelnd nichts anmerken lassen. Wer einen Fehltritt begeht, ahnt nichts davon – und fühlt sich in einer solchen, für alle Anderen peinlichen Situation pudelwohl. Offenheit, durch die ein Verhandlungspartner sein Gesicht verlieren könnte, zählt nicht zum Repertoire chinesischen Verhaltens. Das Individuum spielt in Asien kaum eine Rolle, die Harmonie in der Gruppe zählt. „Zu interkultureller Kompetenz gehört Einfühlungsvermögen, Selbstvertrauen und Wissen“, weiß Bettina Kertscher, Geschäftsführerin von Fix International Services, „mit dieser Kombination kann man die Gefahren der Ähnlichkeitsfalle erkennen und umgehen!“

Übersetzungen, Internationalisierung und Interkulturelle Kompetenz – die gelungene Vermittlung internationaler Inhalte ist seit 1946 die zentrale Aufgabe von Fix International Services GmbH. In dem monatlich erscheinenden Newsletter informiert das Unternehmen regelmäßig über neue Aspekte, Perspektiven und Entwicklungen aus allen Geschäftsgebieten rund um das Thema der Interkulturellen Business-Kommunikation: <http://www.fix-interkulturell.de/>