

»Die Rahmenbedingungen haben sich geändert«, erklärten die chinesischen Manager treuherzig. Die deutschen Vertreter waren stinksauer.

**Deutsche sind ungeduldig und hören nicht auf Zwischentöne**

Dabei ist der vermeintliche Vertragsbruch vielleicht nur Folge einer anderen Wahrnehmungsweise. Nisbetts Lieblingsversuch, das »Aquarium-Experiment«, legt das zumindest nahe: Er präsentierte japanischen und amerikanischen Studenten am Bildschirm eine Aquarium-Szene. Im Vordergrund schwammen große, bunte Fische. Daneben waren auch viele kleine zu sehen, Wasserpflanzen, Kieselsteine und Muscheln. Als der Bildschirm erlosch, sollten die Probanden notieren, was sie gesehen hatten. Die Amerikaner beschrieben fast nur die großen Fische. Die Japaner hingegen schilderten auch die Form der Algen und Steine bis ins Detail. Insgesamt erwähnten sie 70 Prozent mehr Randaspekte. Und während fast alle Amerikaner gleich im ersten Satz auf die Fische Bezug nahmen, begannen viele Japaner mit einer Beschreibung der Bodenbeschaffenheit oder Flora. Fazit: Die Probanden aus Asien konzentrieren ihre Wahrnehmung weit weniger stark auf das vermeintlich Wesentliche und beziehen stattdessen den gesamten Kontext mit ein.

Als Kühnen ähnliche Experimente mit japanischen und deutschen Probanden durchführte, stieß er auf die gleichen West-Ost-Unterschiede. Das Verblüffende: Es ließen sich keine Differenzen zwischen Westeuropäern und Nordamerikanern nachweisen. Westeuropäer und US-Amerikaner scheinen sich – kognitionspsychologisch betrachtet – also viel ähnlicher zu sein, als manchem vielleicht lieb wäre. Und die Resultate von Testpersonen aus so unterschiedlichen asiatischen Nationen wie China, Japan, Korea und Malaysia decken sich ebenfalls weitgehend. »Veränderte Rahmenbedingungen« können für chinesische Geschäftsleute daher genauso wichtig sein wie der eigentliche Vertrag.

»Informationen werden in China in der Tat anders strukturiert als im Westen«, sagt auch Managertrainer Manuel Vermeer. »An den Anfang eines Vortrags gehört in Deutschland das Wichtigste. Bis Chinesen zum Punkt kommen, ermüden Westler oft so sehr, dass sie wegdrücken.« Fatal daran sei, meint Vermeer, »dass alles Problematische – also genau das, weswegen man eigentlich verhandelt – von den Chinesen in der Regel erst am Schluss erwähnt wird«.

Theresia Tauber, Sinologin, Psychologin und seit zwölf Jahren interkulturelle Beraterin bei der Siemens AG in München, hat ähnliche Erfahrungen gemacht: »Nicht nur uns bereitet es Mühe, Referaten von Chinesen zu folgen. Die deutsche Vortragsweise ist für diese ebenfalls sehr verwirrend.« Tauber propagiert folgende Faustregel: Die zentrale Botschaft nicht – wie bei uns gewohnt – an den Anfang stellen; stattdessen die Formel: »Redundanz gleich Relevanz« beherzigen, also vor chinesischem Publikum Wichtiges so oft repetieren, dass sich deutsche Zuhörer bereits langweilen würden.

**Chinesen glauben an die Wahrheit – und gleichzeitig an ihr Gegenteil**

Betreffen die interkulturellen Differenzen womöglich nicht nur die Wahrnehmung, sondern auch die Art, Schlussfolgerungen zu ziehen? Nisbett gab je 60 Testpersonen aus Amerika und Korea Essays über Fidel Castro zu lesen. Einige der Autoren verteidigten den kubanischen Staatschef, andere lobten seine Politik. Nisbett wies seine Probanden mit Nachdruck darauf hin,

dass die Verfasser der Texte ihren Standpunkt nicht frei gewählt hatten und privat völlig anderer Meinung sein konnten. Anschließend sollten die Testpersonen einschätzen, was die Autoren in Wirklichkeit von Castro halten. Die Amerikaner unterstellten den Verfassern der Lobeshymnen auch privat größere Sympathie für ihn, was Nisbett nicht überraschte. »Zur Erklärung menschlicher Verhaltensweisen berücksichtigen Westler den Kontext oft nicht ausreichend, sondern halten Merkmale der handelnden Personen – etwa deren tatsächliche politische Überzeugung – für allein ausschlaggebend.«

Irritiert war der Psychologe zunächst, als auch die asiatischen Testpersonen im Castro-Versuch mehrheitlich nicht zwischen Text und privater Überzeugung der Autoren differenzierten. Daher variierte Nisbett die Versuchsanordnung: Er ließ neue Probanden selbst Essays mit vorgegebener politischer Grundhaltung verfassen. Anschließend wiederholte er das ursprüngliche Experiment. Nun unterschieden die Koreaner – wie erwartet – klar zwischen den Texten und der privaten Überzeugung der Testpersonen. Die Amerikaner vermuteten jedoch nach wie vor, dass Castro-kritische Aufsätze generell auf eine Castro-kritische Einstellung des Schreibers verwiesen.

Nicht wenige Experten aus Asien bemängeln, dass wir es uns gelegentlich zu einfach machen. »Manchmal sind die Deutschen zu ungeduldig; sie hören die Zwischentöne nicht«, sagt etwa Xiang Lu, der die Freudenberg-Unternehmensgruppe aus Weinheim in Shanghai vertritt. »Spätestens wenn ein leitender Mitarbeiter einer chinesischen Firma sagt: >Alles kein Problem, ich muss nur noch meinen Chef fragen<, sollte man die Ohren spitzen.« Und der Sinologe Vermeer weiß nach über 20 Jahren Erfahrung in der interkulturellen Zusammenarbeit mit chinesischen Geschäftsleuten: »Aus chinesischer Sicht sind wir generell viel zu festgefahren in unseren Denkmustern.«

Doch weshalb betrachten Menschen in Ost und West die Welt so unterschiedlich? Genetische Gründe schließt Nisbett aus. So konnten beispielsweise Forscher der University of British Columbia in Vancouver nachweisen, dass die Testergebnisse von in Kanada lebenden Asiaten denjenigen von Westlern immer ähnlicher werden, je länger sie im Land sind. Das spreche klar für erlernte, kulturspezifische Wahrnehmungs- und Denkmuster. »Westeuropa und die USA sind bis heute stark von der griechischen Antike geprägt«, erklärt Nisbett. Die Idee der individuellen Freiheit wurde dort geboren, die Tradition der öffentlichen Debatte und das naturwissenschaftliche Denken dort begründet. Die althinesische Kultur hingegen sah den Menschen in erster Linie als Teil sozialer Netze, eingebunden in Familie, Dorfgemeinschaft und Staat. Diese unterschiedlichen Grundprinzipien wirken – der Globalisierung zum Trotz – bis heute.

So ist in China das Guanxi-Prinzip entstanden – ein Phänomen, das mit den westlichen »Beziehungen« nur unzureichend wiedergegeben wird. Bei »Guanxi« handelt es sich vielmehr um die Verflechtung gegenseitiger Verpflichtungen und Ansprüche, die über große Zeitspannen hinweg verbindlich ist. »Wenn etwa der A dem B einen Gefallen tut, gleichzeitig aber

dem C einen schuldet, dann kann C diesen auch von B einfordern», erklärt Vermeer.

Doch nicht alle Resultate von Nisbett und Kühnen lassen sich über das Ausblenden oder Einbeziehen von Kontext-Einflüssen erklären. So scheinen Asiaten etwa auch mit widersprüchlichen Aussagen ganz anders umzugehen als Westler: Nisbett legte seinen Testpersonen zwei wissenschaftliche Studien vor. In Studie A wurde behauptet, dass Menschen, die besonders alt werden, sehr viel Fisch essen. Studie B legte hingegen nahe, es sei besonders gesund, auf den Verzehr von Fisch generell zu verzichten. Die Chinesen und Amerikaner sollten nun ankreuzen, wie einleuchtend ihnen diese Ergebnisse vorkamen. Wenn sie die Studien einzeln vorgesetzt bekamen, trauten beide Gruppen eher Studie A. Doch wenn sie die zwei Studien gleichzeitig erhielten, zeigten sich Differenzen: Die Amerikaner hielten nun Studie A für noch viel plausibler; die Chinesen hingegen fanden plötzlich beide gleich überzeugend.

Nisbett erklärt auch dieses Phänomen aus der Geschichte: Während die naturwissenschaftlichen Modelle im Griechenland der Antike den Gesetzen der formalen Logik genügen mussten, glaubten bereits die alten Chinesen an die gleichzeitige Gültigkeit paradoxer Aussagen. Wie heißt es doch im Zen-Buddhismus? »Das Gegenteil einer großen Wahrheit ist auch wahr.«

(c) DIE ZEIT 30.09.2004 Nr.41