

Verhandeln verhandeln

Das Chinesisch-Deutsche Zentrum unterstützt Nachwuchsforscher in Sommerschulen.

Wie treffen wir wirtschaftliche Entscheidungen? Aus Kalkül? Mit Gefühl? Gemäß einer Tradition oder kulturellen Einbindung? Was gibt den Ausschlag? „Folgt man der neoklassischen ökonomischen Theorie, stellt sich diese Frage nicht“, sagt Professor Reinhard Selten, Gründer des Laboratoriums für Experimentelle Wirtschaftsforschung an der Universität Bonn (BonEconLab), der für seine bahnbrechenden Arbeiten in der Spieltheorie 1994 zusammen mit dem Ungarn John Harsanyi und dem Amerikaner John Nash den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften erhielt. Nach herrschender Lehrmeinung verhalten sich die Agenten auf dem Markt absolut rational und treffen ihre Entscheidungen nach individuellen Nutzenkriterien. Und dabei – so die neoklassische Theorie – lassen sie sich ausschließlich von rein materiellen Anreizen motivieren.

Daran hatte der Mathematiker und Volkswirt Selten schon früh Zweifel. Ihm missfiel der Glaube an eine unbegrenzte Denk- und Rechenfähigkeit der ökonomischen Entscheider und die Vernachlässigung emotionaler Einflüsse. Er fand, dass die Optimierung des erwarteten Nutzens oder des langfristigen Gewinns keine geeigneten Ausgangspunkte für die Theoriebildung sind und dass sie durch verhaltenstheoretische Ansätze ersetzt werden sollten. Deshalb widmete er einen großen Teil seiner Arbeitskraft dem Aufbau einer neuen Disziplin, der experimentellen Wirtschaftsforschung, als deren Mitbegründer er gilt. „In klug und kunstvoll angelegten Experimenten können wir Daten auf der Basis von realen Entscheidungen erheben“, sagt er. „Wir können also das Verhalten von Versuchspersonen in wirtschaftlich relevanten

Situationen genau analysieren und mit den Ergebnissen aus solchen kontrollierten Versuchen wirtschaftliche Theorien stützen – oder aber auch widerlegen“, fügt Dr. Heike Hennig-Schmidt, Leiterin des BonEconLab, hinzu.

Heike Hennig-Schmidt hat mit Unterstützung des Chinesisch-Deutschen Zentrums (CDZ) und in Zusammenarbeit mit der Sichuan Universität sowie der Südwest Jiaotong Universität in Chengdu seit 2006 drei chinesisch-deutsche Sommerschulen veranstaltet, zwei in China, eine in Deutschland. Eingeladen dazu sind Doktoranden und junge Wirtschaftswissenschaftler aus beiden Ländern, um am eigenen Leibe zu erfahren, was experimentelle Wirtschaftsforschung zu leisten vermag. In Gruppen, die intrakulturell (chinesisch-chinesisch bzw. deutsch-deutsch) oder interkulturell (chinesisch-deutsch) zusammengesetzt sind, wird am ersten Tag verhandelt, was das Zeug hält. Die Verhandlungspartner in den Sommerschulen wollen zu Geschäftsabschlüssen kommen; und wie im richtigen Leben folgen sie dabei

strategischen Überlegungen und üben sich in Taktiken, um ihren jeweiligen Verhandlungspartnern die eigenen Ziele schmackhaft zu machen. Im weiteren Verlauf lernen die Teilnehmer viele andere Experimente kennen. Und schließlich erfolgt in den Gruppen die Selbstreflexion, Präsentation und theoretische Einordnung des Erlebten. Auch die Datenerhebung – teilweise mit Videokamera – und die Auswertung der Experimente wird mit den Dozenten diskutiert.

Bei der Analyse der Verhandlungsprotokolle der chinesisch-deutschen Sommerschulen hat Hennig-Schmidt zusammen mit ihren deutschen und chinesischen Mitarbeitern herausgefunden, dass der Vergleich von Verhandlungscharakteristika chinesischer und deutscher Teilnehmer einige wichtige Verhaltensunterschiede aufweist, die in der Literatur bekannte Ergebnisse stützen, aber auch erweitern: „Konfliktpotenzial in interkulturellen Verhandlungen birgt zum Beispiel die unterschiedlich ausgeprägte Bereitschaft von Deutschen und Chinesen, ihr Anspruchs-



Junge Wissenschaftler aus Deutschland und China können in den Sommerschulen interkulturelle Erfahrungen sammeln und am eigenen Leibe erfahren, was experimentelle Wirtschaftsforschung zu leisten vermag.

niveau nach unten anzupassen“, sagt Hennig-Schmidt. Das sei aber für einen erfolgreichen Verhandlungsschluss immer unabdingbar. Während die deutschen Teilnehmer in einem intrakulturellen Experiment bei Verhandlungen untereinander ihre Ziele kontinuierlich anpassen, weisen die Verhandlungen von Chinesen mit Chinesen lange Perioden der Stagnation auf. „In direkten Verhandlungen führt solches Verhalten zu erhöhter Abbruchbereitschaft der Deutschen, die nicht gewillt sind, lange Perioden ohne Konzessionen hinzunehmen.“

„Man muss bei Verhandlungen den kulturellen Hintergrund beachten.“

In intrakulturellen Verhandlungen von Deutschen mit Deutschen und Chinesen mit Chinesen traten die Verhandlungspartner immer sehr sicher auf, waren sich ihrer jeweiligen kulturellen Normen bewusst und trafen ihre Entscheidungen mehr in strategischer denn in kultureller Hinsicht. „Insgesamt verläuft eine chinesische Verhandlung sehr viel ruhiger und gelassener als eine deutsche“, sagt Hennig-Schmidt. „Es ist in China ganz offenbar nicht so wichtig, wie schnell ein Ergebnis erzielt wird.“

Ein weiteres Ergebnis der Sommer-schul-Verhandlungen war die Beobachtung, dass die Beziehungen der Verhandlungspartner in beiden Ländern stark, aber unterschiedlich thematisiert wurden. Die Chinesen suchten stets mit hoher Priorität, freundschaftliche Beziehungen aufzubauen, während die eigentliche Verhandlung Nebensache zu sein schien. Das entsprach absolut den Erwartungen, die beide Seiten aneinander hatten. Den Deutschen hingegen war die Trennung von Beruflichem und Privatem sehr wichtig und wurde zum Thema, als die Missachtung dieses Prinzips zu Missstimmung und einem Stocken der Verhandlungen geführt hatten.

Beim Umgang mit Konflikten zeigten sich in den intrakulturellen Ver-

handlungsgruppen ebenfalls wichtige Unterschiede. Während für die Chinesen ein Streben nach Harmoniewahrung kennzeichnend war, gingen die deutschen Verhandlungspartner mal mehr, mal weniger auf Konfrontationskurs. Im Unterschied zu den Chinesen waren sie in den Verhandlungen untereinander direkter und immer dazu bereit, die eigene Meinung deutlich zu äußern. „Verstöße gegen eigene kulturelle Normen wurden bei den intrakulturellen Verhandlungen zum Beispiel von den Deutschen sofort wahrgenommen und

thematisiert und hatten negative Konsequenzen auf Stimmung und Reaktion des anderen Verhandlungspartners“, berichtet Hennig-Schmidt.

Ganz anders verliefen die interkulturellen Verhandlungssituationen. „Hier bewegten sich Chinesen und Deutsche jeweils auf die andere Partei zu und stellten eigene kulturell bedingte Verhaltensmuster zurück“, stellt Hennig-Schmidt fest. Dennoch gibt es Konfliktfaktoren. Das Harmoniebestreben der Chinesen wird von deutscher Seite teilweise nicht verstanden, „und dann werden die Deutschen ungeduldig.“ Auffallend war auch, dass beide Seiten ihre Schritte sehr genau vorausplanen – allerdings aus unterschiedlichen Gründen: „Bei den Chinesen dient dies der Vermeidung von Risiken bzw. unsicheren Situationen; auf deutscher Seite sucht man durch Planungsgenauigkeit einen gesteckten Zeitrahmen einzuhalten, man will also die Zeit effizient nutzen.“

Ein großer Unterschied zwischen deutschen und chinesischen Verhandlungspartnern hat sich in den Sommerschulen auch in ihrer jeweiligen zeitlichen Orientierung gezeigt. Auf chinesischer Seite hob man wiederholt das schon Erreichte hervor, fasste das bisherige Verhandlungsergebnis zusammen und gab Ausblicke auf noch zu verhandelnde Ziele. Für

die Deutschen stand hingegen eine unmittelbare, zielorientierte, sachliche und zeiteffiziente Verhandlungsführung im Vordergrund. „Die wichtigen Dinge werden bereits zu Beginn angesprochen und die Taktik der Chinesen als Verzögerungstaktik wahrgenommen“, betont Hennig-Schmidt. Die Chinesen hingegen verfolgen eine indirekte Strategie und verhandeln prozessorientiert. Für sie sind die charakterlichen Eigenschaften der gegnerischen Partei von besonderer Bedeutung, und der Verhandlungspartner nimmt eine dem Verhandlungsgegenstand übergeordnete Position ein.

Reinhard Selten hat selbst Erfahrungen mit den interkulturellen Fallstricken zwischen Deutschen und Chinesen machen müssen. „Wir hatten für die Beantragung eines Forschungsprojektes unseren Partnern in China ein paar Fragen gestellt, auf die wir – auch auf Nachfrage hin – keine Antwort erhielten“, berichtet Selten. Es habe lange gedauert, bis er begriffen habe, dass der chinesische Partner die Fragen gar nicht beantworten konnte. Wie in China in solchen Situationen üblich, antwortete er lieber nicht, um seinen deutschen Partner nicht mit seinem Nichtwissen zu beleidigen und das Gesicht zu verlieren. „Da ist es doch ein Fortschritt, wenn wir in den Sommerschulen deutsche und chinesische Wirtschaftswissenschaftler zusammenbringen. Und bei dem Thema, das wir anbieten, lernen beide Seiten zweierlei – dass man erstens bei Verhandlungen den kulturellen Hintergrund seines Partners in Rechnung stellen muss und zweitens die experimentelle Wirtschaftsforschung hier Beiträge zur Problemlösung liefern kann.“

Dieter Beste

H. Hennig-Schmidt, H. Geng, M. Reintgen, G. Walkowitz, and Ch. Yang (2009): Strategien in interkulturellen Verhandlungssituationen. Ein Vergleich zwischen Deutschland und China, Working Paper, Universität Bonn