

Mit den Augen der Anderen sehen

Deutsche und chinesische Doktoranden übten Verhandeln

Bei geschäftlichen Verhandlungen spielt nicht nur rationales Verhalten eine Rolle. Auch Vertrauen und Fairness sind wichtige Größen. Das ist überall so. Aber wie kommen Partner aus so unterschiedlichen Kulturen wie Deutschland und China zu einem befriedigenden Abschluss? Vierzig Doktoranden beider Länder, die alle keinerlei Erfahrung in experimenteller Wirtschaftsforschung hatten, haben es kürzlich ausprobiert.

ten die vierzig Teilnehmer anonym am Computer, aber vor allem auch in direkter Gegenüberstellung mit eigenen Landsleuten und den ausländischen „Geschäftspartnern“. Die Gespräche wurden auf Video aufgezeichnet, um nachvollziehen zu können, wie Entscheidungen zu Stande kommen.

Business ohne Umweg – oder erst „Aufwärmen“?

„Dabei gab es interessante Verhandlungsunterschiede – obwohl alle

Teams zu ähnlichen Ergebnissen kamen, war der Weg dorthin gänzlich anders“, berichtet Dr. Hennig-Schmidt. Die deutschen Teilnehmer sprachen sofort über das Geschäft, während die chinesischen zu Beginn der Verhandlung über alles andere als über ‚business‘ redeten. Erst

wenn ein Vertrauensverhältnis aufgebaut war, ging es zur Sache. Die Deutschen wurden als wettbewerbsorientierte und emotionale Verhandlungspartner empfunden, die den Vertragsabschluss fest im Auge haben. Die Chinesen waren sehr sensibel, was die Ablehnung ihrer Angebote betraf: Sie reagierten darauf nicht direkt, sondern änderten sofort das Gesprächsthema, beendeten die Verhandlungsrunde und empfahlen, ihren Vorschlag nochmals zu überdenken. Gestik, Mimik und Verhandlungsstil wurden von Deutschen und Chinesen unterschiedlich interpretiert, insbesondere wenn sie der Sprache nicht mächtig waren – das kann zu großen Missverständnissen führen, auch und insbesondere in realen Verhandlungen.

„Da sind schon Kulturen aufeinander geprallt“, schmunzelt Dr. Hennig-Schmidt. „Es mussten in gemischten Gruppen Ergebnisse ausgewertet und vorgestellt werden – und auch hier gibt es einfach unterschiedliche Herangehens- und Arbeitsweisen, da wurde intensiv diskutiert. Genau das, was wir wollten! Wir

standen aber auch vor der Schwierigkeit, einerseits die Teilnehmer nach anfänglichen Berührungängsten miteinander bekannt zu machen, aber andererseits die Verhandlungsexperimente so realistisch wie möglich zu gestalten, denn zunächst stehen sich zwei bisher Unbekannte als Verhandlungspartner gegenüber... Offensichtlich ist: Je besser man sich kennen lernt, desto kooperativer geht man miteinander um. Dazu werden wir gezielt weiter forschen.“

Die deutschen wie die chinesischen Doktoranden jedenfalls füllten ihre Fragebogen hinterher mit begeisterten Bewertungen im Sinne von: „Wir haben viel gelernt, wollen die Impulse nutzen und empfehlen die Veranstaltung unbedingt weiter!“, ein paar Ideen, was man noch besser machen könnte, und einer Gesamtnote von 1.51 auf einer Skala von 1 bis 5. Deshalb wünschen sich die Organisatoren, gemeinsam zu einer weiteren einladen zu können, dann in Bonn.

„Wir neigen dazu, das, was wir kennen, als richtiges System anzusehen – da muss man einfach mal neben sich treten und mit den Augen der Anderen sehen“, erlebte Dr. Hennig-Schmidt sowohl beim Planungsteam als auch bei den Teilnehmern. Die Leiterin des *BonnEconLab* hat sich mit der chinesischen Philosophie befasst und für ein von der DFG gefördertes Chinaprojekt chinesische Mitarbeiter eingestellt. Muttersprachler zu beschäftigen, dazu rät sie bei ihren Vorträgen vor Handelskammern und Industrieverbänden auch Unternehmen, die sich in China engagieren wollen.

China ist nicht das einzige interkulturelle Forschungsprojekt des *BonnEconLab*. Im „Trilateralen Projekt“ – ebenfalls von der DFG gefördert – wurden ähnliche Experimente mit Deutschen, Palästinensern und Israelis durchgeführt. Eine Erkenntnis, die auch auf die „bilateralen Verhandlungen“ in China übertragen werden kann: Die Erwartungshaltung der Probanden ist mit entscheidend für das endgültige Ergebnis.

UK/FORSCH

► Weitere Informationen: www.bonneconlab.uni-bonn.de



Im Zeichen des Panda: Einmal mit einem Nobelpreisträger anstoßen...



Fotos: Alexander Bode, Dr. Heike Hennig-Schmidt, Christopher Schlägel

Wie teilt man 1.500 Yuan zwischen zwei Teams auf? Klingt einfach. Aber fifty-fifty ist nicht unbedingt die Lösung. „Die Idee, deutsche und chinesische Doktoranden zu ‚Bargaining-Games‘ zusammen zu bringen, entstand eher zufällig bei einem Gespräch, als Professor Selten in Peking einen Vortrag am Chinesisch-Deutschen Zentrum hielt“, erzählt Dr. Heike Hennig-Schmidt. Sie ist Leiterin des Bonner Laboratoriums für Experimentelle Wirtschaftsforschung (*BonnEconLab*), das Nobelpreisträger Professor Dr. Reinhard Selten 1984 gründete. Forschung, wie sie hier betrieben wird, gibt es in China noch nicht. So wurde das „Wie wäre es, wenn...“ konkret: Dank Unterstützung der DFG und der National Natural Science Foundation of China richteten die Bonner mit Professor Zhuyu Li vom European Studies Centre der Sichuan University in Chengdu die neun gemeinsamen Tage aus.

Alle Doktoranden gingen unvorbereitet ins „Rennen“, da sie keine experimentellen Vorkenntnisse hatten. Vor Ort in Chengdu verhandel-