

1.3 Vertrauensfallen: Warum Vertrauen an kulturellen Unterschieden scheitern kann

Die kulturellen Kontaktlinsen des Managers führen direkt in die Vertrauensfalle. Um das zu verstehen, muss man sich drei Dinge vergegenwärtigen:

Der soziale
Autopilot

Erstens nehmen nicht nur wir unsere Mitmenschen, Kollegen oder Geschäftspartner durch die Linsen unserer eigenen Kultur wahr, sondern diese *verhalten sich* auch noch tendenziell nach den Gewohnheiten und Standards *ihrer Kultur*. Denn das Gegenstück zur kulturellen Kontaktlinse ist der soziale Autopilot: die Vielzahl unserer kulturellen Verhaltensgewohnheiten, die uns nicht bewusst sind.

Alle sozialen Gruppen müssen sich mit wiederkehrenden Herausforderungen und Problemstellungen herumschlagen. Politiker müssen medienwirksam erzählen, Manager müssen erfolgreich verhandeln und Sitzungen leiten, und Jugendliche müssen es schaffen, cool zu wirken – oder wie man das entsprechend heute nennt. Alle sozialen Gruppen entwickeln daher typische Lösungsansätze für solche wiederkehrenden Herausforderungen. Diese werden den Mitgliedern der Gruppe zur unbewussten Gewohnheit. Genau wie man auf dem Weg zur Arbeit als Autofahrer über etwas komplett anderes nachdenken kann als die Strecke, nutzen wir in der Zusammenarbeit mit anderen häufig einen ‘sozialen Autopiloten’. Unser Gehirn kann wiederkehrende Handlungsmuster abspeichern und aktivieren, ohne dass wir unser Bewusstsein anstrengen müssen. Sehr effizient, denn so können wir unsere bewusste Aufmerksamkeit anderen Dingen zuwenden, etwa während wir medienwirksam erzählen oder erfolgreich die Sitzung leiten. Aus dem Zusammenspiel solcher Verhaltensgewohnheiten mit den passenden Interpretationsmustern ergibt sich die besondere Handlungseffizienz sozialer Gruppen. Das ist die Koordinations- und Orientierungsleistung von Kultur.

Kulturelle
Standards für
vertrauenswürdige
Verhalten

Schwierig wird es aber, wenn die Interpretationsmuster einer Kultur auf die Verhaltensgewohnheiten einer anderen Kultur treffen. Dann kann es passieren, dass ein Manager durch seine kulturellen Kontaktlinsen ganz klare Anzeichen für fehlende Vertrauenswürdigkeit wahrzunehmen glaubt, während sich der Kollege oder Geschäftspartner völlig klar an die Standards für vertrauenswürdige Verhalten aus seiner Kultur gehalten hat.

So kann beispielsweise das Kommunikationsverhalten des deutschen Verhandlungsleiters (*direkt kommunizierte Ablehnung eines nicht-akzeptablen Vorschlags*) durch die kulturellen Kontaktlinsen des chinesischen Delegationschefs als klares Signal für fehlende Vertrauenswürdigkeit erscheinen (*Welch respektlose Unhöflichkeit – der nimmt*

uns überhaupt nicht ernst!). Und das, obwohl der Deutsche unbewusst und ganz selbstverständlich nicht anders kommuniziert, als er das sonst auch sehr erfolgreich tut: nämlich gemäß dem ihm aus deutschen Verhandlungskontexten vertrauten Kommunikations- und Verhandlungsstil (*ehrllich kommunizieren, was nicht geht*).

Wir werden in diesem Buch anhand sehr viel ausführlicherer Beispiele aus dem Managementalltag zeigen, wie solche wechselseitigen Fehlinterpretationen zustande kommen und an welchen Punkten es im interkulturellen Management dadurch zu Fehleinschätzungen der Vertrauenswürdigkeit kommen kann. An dieser Stelle geht uns um den Grund, warum der Chinese ganz leicht übersieht, dass ihm hier eine kulturelle Fehlinterpretation unterläuft: Es ist am einfachsten und am angenehmsten, das Verhalten auf die gewohnte Weise zu interpretieren, ohne darüber nachzudenken. Weder verzichten wir gerne auf die Schnelligkeit und Effizienz unserer gewohnten Interpretationsmuster, noch mögen wir unklare Situationen. Denn innezuhalten und zu erwägen, dass der deutsche Verhandlungspartner gemäß den Kommunikationsstandards *seiner Kultur* ja vielleicht gar keine respektlose Unhöflichkeit begangen hat, würde für den Chinesen die Frage aufwerfen, was das denn dann für ein seltsamer Kommentar gewesen ist. Das Verhalten des anderen würde plötzlich zu einem schwer interpretierbaren Rätsel – und der Manager müsste sich plötzlich neben seiner eigentlichen Aufgabe – der Verhandlung – auch noch darum kümmern, dieses Rätsel zu lösen.

Wohlgemerkt: Diese Prozesse laufen unbewusst ab. Doch hilft es, sich klar zu machen, dass wir eine starke Tendenz haben, jegliches unklare oder rätselhafte Verhalten unserer Mitmenschen ganz schnell mithilfe unserer gewohnten Interpretationsraster aufzulösen – so dass es uns gar nicht erst rätselhaft erscheinen muss. Denn wenn wir es nicht schaffen, andere sehr schnell zu interpretieren und in ihrem Verhalten einen Sinn zu erkennen, dann steht unser allumfassendes Grundvertrauen in die Zusammenarbeit mit anderen in Frage, das uns im beruflichen Alltag handlungsfähig macht. Wir müssten uns eingestehen, dass wir den anderen nicht einschätzen können – und das macht unsicher. Bei der Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit geht der Schluss vom Verhalten des anderen zur Einschätzung ‘eher vertrauenswürdig’ oder ‘eher nicht vertrauenswürdig’ so schnell, dass sich kaum jemand bewusst macht, dass wir hier überhaupt interpretieren und nicht die Vertrauenswürdigkeit des anderen direkt wahrnehmen.

Die kulturellen Kontaktlinsen bzw. die Interpretationsmuster einer bestimmten Kultur (*z.B. direkte Ablehnung ist respektlos und ein klares Signal gegen Vertrauenswürdigkeit*) treffen auf die Verhaltensgewohnheiten einer anderen Kultur (*ein direkter Kommunikationsstil bei notwendigen Ablehnungen ist ein Gebot der Ehrlichkeit*). Was macht dies zu

Die Falle schnappt zu: Man verallgemeinert Vertrauenseinschätzungen

einer 'kulturellen Vertrauensfalle'? Solch kleine kulturelle Fehlinterpretationen, die uns zu unrecht den Eindruck vermitteln, wir könnten einem anderen nicht vertrauen, können aus einem einfachen Grund große Wirkung haben: Wir alle haben eine Tendenz, von Eindrücken der Vertrauenswürdigkeit *in ganz speziellen Situationen* auf die allgemeine Vertrauenswürdigkeit unseres Gegenübers zu schließen.

Dazu ist man als Manager häufig gezwungen. Denn in vielen vertrauskritischen Situationen weiß man nicht, ob man dem anderen *in dieser Situation* vertrauen kann. Dennoch muss man handeln. Also versucht man, die Vertrauenswürdigkeit des anderen *in dieser Situation* aus den bisherigen Erfahrungen mit dem anderen *in anderen Situationen* abzuleiten. Wenn wir etwa überlegen, ob wir einen neuen Kollegen in einen vertraulichen Vorgang einbeziehen können, dann haben wir vielleicht noch keine Erfahrungen mit ihm gemacht, die uns einschätzen lassen, ob er kritische Informationen konsequent für sich behalten kann. Allerdings wissen wir vielleicht, dass er bislang alle seine Zusagen stets strikt eingehalten hat. Eigentlich können wir die Vertrauenswürdigkeit des neuen Kollegen in der fraglichen Hinsicht (vertraulicher Umgang mit Informationen) also gar nicht einschätzen. Aber wir müssen entscheiden: den Kollegen einbeziehen oder nicht? Also greifen wir auf unsere früheren Erfahrungen und Vertrauenseinschätzungen zurück: Er hat stets seine Zusagen eingehalten, er wird auch mit dieser Information vertraulich umgehen. Wir verallgemeinern unsere Vertrauenseinschätzung. Jeder hat zwar seine eigene persönliche Theorie darüber, welche Vertrauensfaktoren wichtig sind und solche Schlüsse rechtfertigen. Aber Vertrauenseinschätzungen verallgemeinern, das tun wir alle.

Wenn unsere kulturellen Kontaktlinsen uns fälschlicherweise glauben lassen, wir hätten ein Indiz dafür, dass wir einem anderen nicht vertrauen können, und wenn dann unsere psychologische Veranlagung zur Verallgemeinerung von Vertrauenseinschätzungen den Eindruck so verstärkt, dass wir misstrauisch werden – dann ist die kulturelle Vertrauensfalle zugeschnappt. Die Generalisierung eines ersten Eindrucks, man könne einem anderen nicht vertrauen, kann dazu führen, dass Projekte nicht zustande kommen oder Geschäftsbeziehungen abgebrochen werden.

Wir brauchen ein
Handwerkszeug,
um Vertrauens-
fallen zu
vermeiden

Wenn aber kulturelle Unterschiede internationalen Managern solche Vertrauensfallen stellen, dann wäre ein 'Handwerkszeug' von Nutzen, das uns solche Prozesse verstehen und aktiv vermeiden lässt. Damit könnten wir Auslandsentsendungen, internationalen Fusionen und Übernahmen oder auch multinationalen Großprojekten einen Teil ihrer Schwierigkeiten nehmen. Denn wir wüssten, wie wir das 'soziale Schmiermittel' Vertrauen aktiv stärken könnten, anstatt es leichtfertig zu verspielen. Wir müssten dazu die Natur kultureller Vertrau-

ensfallen verstehen und wirksame Strategien entwickeln, wie wir uns aus solchen Fallen befreien bzw. sie von vornherein vermeiden können. Darum geht es in unserem Buch.

1.4 Übersicht der Kapitel

In Teil I liefern wir zunächst das grundlegende theoretische ‘Handwerkszeug’ für ein Verständnis der Vertrauensentwicklung im Management und des Einflusses kultureller Unterschiedlichkeit auf die Vertrauensentwicklung. Nach einer Klärung der allgemeinen Bedeutung von Vertrauen im Management (2.) fassen wir die wichtigsten einschlägigen Forschungsergebnisse zusammen: Wie entscheiden Manager, ob sie einen Kollegen oder Geschäftspartner für vertrauenswürdig halten? Auf welche Aspekte achten sie dabei? (3.) Anschließend beschreiben wir die Entstehung und die Konsequenzen von Vertrauensfallen (4.). Abschließend erläutern wir, wie Kultur und Persönlichkeit uns bei unserem Umgang mit Vertrauen beeinflussen und warum wir in *kulturelle* Vertrauensfallen geraten können (5.).

Teil I:
Vertrauensfallen
verstehen

In Teil II stellen wir dann die 20 wichtigsten kulturellen Vertrauensfallen dar. Dabei folgen wir dem Prinzip *Lernen durch authentische Beispiele*. Nach einer kurzen Einführung (6.) präsentieren wir Vertrauenserlebnisse deutscher Manager aus der Zusammenarbeit mit chinesischen, indischen, japanischen, brasilianischen, argentinischen, mexikanischen, russischen und französischen Kollegen und Geschäftspartnern. Basis hierfür sind unsere Untersuchungen zur Entwicklung von Vertrauen in der Zusammenarbeit deutscher Manager mit Kollegen und Geschäftspartnern aus unterschiedlichen Kulturen (TRIM-Projekt, Trust Relations in Intercultural Management). Die umfassendste Studie im TRIM-Projekt ist Münscher (2011) zur Vertrauensentwicklung in der deutsch-französischen Zusammenarbeit an der Universität Bayreuth. Weitere Forschungsarbeiten entstanden am Lehrstuhl Prof. Dr. Julia Hormuth der ESB Business School der Hochschule Reutlingen (vgl. Anhang 2). Darüber hinaus greifen wir zurück auf umfangreiche Ergebnisse aus der Kulturstandardforschung von Prof. Dr. Alexander Thomas, Universität Regensburg.

Teil II:
Beispiele &
Strategien

Die Darstellung der Vertrauensfallen erfolgt systematisch gegliedert nach den acht wichtigsten vertrauensrelevanten Handlungsfeldern im Management (7.-14.): *Absprachen und Regeln, Führung und Delegation, Informationsmanagement, Aufgaben- und Projektmanagement, Konfliktmanagement, Beziehungsaufbau und -pflege, Umgangsformen und Facework* und schließlich *Fairplay und Kooperativität*. Den Hintergrund der Beispiele erläutern wir etwas genauer in Kapitel 15. Eine Übersicht der Vertrauensfallen und Strategien haben wir in

Tab. 39 ab S. 316 zusammengestellt, und ein genauer Quellennachweis unserer Beispiele findet sich im Anhang 2.

Fazit & Ausblick

Zum Schluss (16.) fassen wir zusammen, wie man kulturelle Vertrauensfallen im internationalen Management erkennt und richten den Fokus auf die Top-3 Vertrauensfallen. Man *kann* in internationalen Managementkontexten Vertrauensfallen umgehen und die Entwicklung von Vertrauen unterstützen. Professionelles interkulturelles 'Relationship Management' bedeutet, respektvoll und authentisch und gleichzeitig kenntnisreich mit vertrauensrelevanten Unterschieden umzugehen. Diese Fähigkeit ist bedeutsam, wenn es darum geht, Geschäftsbeziehungen oder Unternehmen zum Erfolg zu führen. Sie ist jedoch noch wesentlicher, wenn man den Blick über den Bereich der Wirtschaft hinaus auf die drängenden interkulturellen Konfliktlinien in unserer Gesellschaft richtet oder wenn man gar an internationale politische Konflikte denkt. Ein unnötiges Scheitern des Vertrauensaufbaus kann schwerwiegende Konsequenzen haben. Kulturelle Vertrauensfallen zuverlässig zu erkennen und aufzulösen, ist eine Fähigkeit der Zukunft. Die moderne interkulturelle Vertrauensforschung liefert hierfür wertvolle Einsichten. Mit diesem Buch möchten wir diese Erkenntnisse einem breiteren Kreis zugänglich machen.

Die einzelnen Teile des Buchs bauen aufeinander auf, können aber auch unabhängig voneinander gelesen werden. Eine Übersicht, welche Kapitel wir bei bestimmten Interessen empfehlen, findet sich in Tab. 1 'Wer liest welchen Teil des Buchs?' auf der nächsten Seite.