

Andere Kulturen, anderes Entscheiden – das Konzept von Nähe und Distanz

Ein optimaler Entscheid baut auf Informationen aus Nähe und Distanz. Damit ist er automatisch mit unterschiedlichen Wahrnehmungshorizonten verbunden. Was relativ einfach tönt, ist in Wirklichkeit schwierig zu erreichen und hängt vom persönlichen Nähe-Distanz-Management ab. Dr. Hans Jakob Roth über kulturelle Unterschiede und was wir daraus lernen können.

Zufällig wurde ich einmal Zeuge einer Begegnung zwischen einer jungen chinesischen Beraterin von ausländischen Firmen und einem Schweizer Firmenvertreter. Er schilderte ihr, dass sein Unternehmen in etwa zwei Jahren in den chinesischen Markt eintreten möchte und im Moment daran sei, einen Businessplan zu entwerfen. Auf die Frage, ob sie an einem Beratungsmandat interessiert sei, schnitt ihm die Dame praktisch das Wort ab und sagte ihm, sie sei erst interessiert, wenn seine Firma dann wisse, was sie eigentlich in China wolle – drei Monate vor Markteintritt.

Ich habe Bauvorhaben in China gesehen, bei denen noch vor Beendigung der Bauarbeiten ein Teil wieder abgerissen wurde, weil inzwischen noch zusätzliche Wünsche des Bauherrn eingetroffen waren, die eine Veränderung der Baupläne verlangten. Doch über solche Schwierigkeiten oder selbst über ein Scheitern wird am Schluss nie gesprochen. Man beginnt einfach neu, unbelastet und ungleich einem schweizerischen Vorgehen, das von einem solchen ersten Scheitern immer noch belastet wäre. Planen ist nicht nur positiv, weil Risiko vermindern, es ist in vielen Fällen auch ein Ausdruck einer deutlichen Risikoaversion.

Welche grundsätzlichen Unterschiede zwischen den unterschiedlichen Kulturen treten hier zutage?

Realität als fließender Prozess

In stark kollektiv ausgerichteten Gesellschaften wie beispielsweise in China lösen sich Personen nie aus ihrem sozialen Kontext, sie sind in erster Linie Mitglied einer Gruppe. Ihre Mitglieder wachsen in eine Gesellschaft hinein, in der es wichtig geblieben ist, Informationen aus der Nähe aufzunehmen und sie richtig einzuschätzen. Hier dominiert das persönliche Verhältnis, womit entscheiden stark Moment bezogen ist und immer im Hier und Heute stattfindet. Die Realität wird dabei als fließender Prozess betrachtet, an dem der oder die Entscheidende immer selber teilnimmt. Grundlage des Entscheidens in diesem Umfeld der Nähe ist ein ausgezeichnetes Verspüren einer aktuellen Situation, das weit über das westlich rationale Verständnis hinausführt und sich stark auf das Bauchgefühl verlässt.

Der Fisch im Wasser

Mit dieser Grundhaltung wird es allerdings schwierig, eine Planung im westlichen Sinn anzugehen. Die Zukunftseinschätzung wird stärker visionär gemacht ohne Bezug zur gegenwärtigen Situation. Damit verlassen sich aussereuropäische Kulturen viel mehr auf den Lauf des Geschehens und entscheiden erst dann, wenn der Moment des Entscheidens gekommen ist. Das arabische in schää'a lläh oder das spanische







mañana geben diesem Denken Ausdruck. Das Verlassen auf die Zeit und auf die eigenen Fähigkeiten ist für dieses Denken und Entscheiden zentral. Die Schwäche besteht darin, dass Risiken nicht ausgeschlossen werden können. Personen in Entscheidungssituationen bewegen sich in einem fließenden Umfeld wie Fische im Wasser, die Risiken in der Strömung wahrnehmen. Hier erklärt sich die Bedeutung von Personenbeziehungen in nähebetonten Kulturen. Wenn in Wirklichkeit alles fließt, sind Beziehungen die einzigen Fixpunkte, auf die Verlass ist. Ein gutes Netzwerk allein hilft, Risiken frühzeitig zu verspüren und auf sie zu reagieren.

Entscheiden aus Distanz oder die Reduktion von Information

Distanz erlaubt rationales Begreifen einer Sache oder einer Situation. Entscheiden in einer westlichen Kultur findet vor einem analytischen Hintergrund statt, wobei Planen oft ein elementarer Bestandteil ist. Die Stärke dieses Denkens und Entscheidens besteht in der klaren Einschätzung einer Risikolage, die sich für zukünftiges Handeln ergeben könnte. Das dem Planungsprozess zu Grunde liegende statische Denken erlaubt jedoch kein schnelles Reagieren, wenn sich die Planungsrichtung als falsch erweisen sollte. Die grösste Schwäche besteht zudem in der starken Reduktion der Information, die für eine Analyse notwendig ist. Nur eine Konzentration auf Wichtiges erlaubt Analyse und Abstraktion. Wir gestehen uns bei diesem Prozess allerdings nie ein, dass er eine grobe Vereinfachung des Wirklichkeitsverständnisses nach sich zieht. Die Klarheit der Analyse verleitet dazu, sie als richtig anzusehen. Unter diesen Umständen zu entscheiden hat den Vorteil, eine gute Risikobeschränkung einbeziehen zu können und damit eine klare Entwicklungsrichtung einzuschlagen. Die Gefahr allerdings, dass das Fehlen einer stärker emotionalen Einschätzung wichtige Punkte der Entscheidung übersieht, ist ausgesprochen hoch.

Unvereinbarkeit von Gegensätzen

Das Unvermögen des Westens, Nähe in Denken und Handeln einzubinden, ist im Übrigen auch die Grundlage des binären Denkens. Dieses wiederum hat seinerseits Einwirkungen auf die Wahrnehmung. Emotionen, die mit jeder Informationsaufnahme aus der Nähe und mit allen

Sinnen gegeben sind, werden in der westlichen Sicht der Realität weitgehend ausgeschlossen, da sie mit Unklarheiten im Denkprozess verbunden sind. Die Unvereinbarkeit von Gegensätzen ist eine der Grundvoraussetzungen des westlichen Denkens. Wenn etwas weiss ist, kann es nicht gleichzeitig schwarz sein. Mit dem Zulassen von Empathie und Emotion wird diese binäre Ordnung sofort in Frage gestellt. Wenn meine Tochter ein Stipendium für ein US College erhält, bin ich darüber nicht nur froh, sondern ich bedaure auch, dass sie weggeht. Diese Vereinigung von Gegensätzen, wie sie Emotionen immer in sich tragen, wird von unserem westlichen Denken ausgeschlossen. Sie ist nicht «logisch». Doch unsere binäres Vorgehen in der Wirklichkeitswahrnehmung schafft nur eine scheinbare Klarheit. Sie wird über die Reduktion und Abstraktion von Information erreicht.

Zum optimalen Unternehmensentscheid

Aus dieser Darstellung wird deutlich, dass es eigentlich die Vereinigung der beiden Wirklichkeitswahrnehmungen ist, die einen optimalen Entscheid mit sich bringen würde. Nur wenn Analyse und Empfindung bei einem Entscheid übereinstimmen, ist er tatsächlich optimal, da er Entwicklungsrichtung und aktuelle Lage zu verbinden vermag. Eine Vernachlässigung der einen Seite wird immer zu suboptimalen oder gar falschen Entscheiden führen, die wir normalerweise aus unserem Muster des Verstehens nicht einmal wahrnehmen. Wahrnehmungen der Nähe und der Distanz sind deshalb in der Vorbereitung zum Entscheid und im Entscheid selbst zu vereinen. Dass diese Vorgehensweise dabei einige grundlegende Unvereinbarkeiten überwinden muss, macht sie nicht einfach, aber nicht unmöglich. Im Idealfall vermag die entscheidende Person selbst diese Brücke zu schlagen, die sich vor allem auch in der Problematik der Verbindung von Theorie und Praxis ergibt. Wenn die Person nicht gefunden werden kann, die diese Brücke zu schlagen vermag, ist die Vereinigung im Team über eine Kombination von strategisch und operativ starken Personen zu realisieren. Sich dieser Problematik hingegen nicht zu stellen, heisst ganz einfach, der Realität nicht nahe genug zu kommen und damit zu riskieren, sich mit Entscheiden zu begnügen, die weit weniger optimal sind, als sie es sein könnten. ●



© Florian Wehli, Jungfrauzeitung

Dr. Hans Jakob Roth war als Schweizer Diplomat sechs Jahre in Japan und vierzehn Jahre in China tätig, zuletzt als Generalkonsul in Hong Kong.