

Respektverhalten und Respektprinzipien in der chinesisch-deutschen interkulturellen Zusammenarbeit¹

Han Ding
(Beijing)

Kurzzusammenfassung: Der vorliegende Beitrag konzentriert sich auf konkretes Respektverhalten von Menschen zweier Kulturen mit Hilfe einer qualitativen Interviewmethode. Dafür wurden chinesische und deutsche Mitarbeiter aus in China ansässigen deutschen Unternehmen als Mitwirkende ausgewählt, sodass eine wechselseitige Perspektive analysiert werden kann. Zu diesem Zweck wurde ein halbstrukturierter Interviewleitfaden entworfen und eine dreistufige Codierungsmethode verwendet, um die Ergebnisse induktiv extrahieren zu können. Die Untersuchung ergab zwanzig gemeinsame und elf einzigartige Formen von Respektverhalten zwischen chinesischen und deutschen Mitarbeitern. Daraus wurden fünf Respektprinzipien abgeleitet, die die chinesisch-deutsche interkulturelle Zusammenarbeit anleiten können, nämlich das Höflichkeitsprinzip, das Verhandlungsprinzip, das Kooperationsprinzip, das Autoritätsprinzip und das Kompetenzprinzip.

1. Einleitung

Die Verhaltensweisen ‚Respekt zollen‘ und ‚Respekt erwerben‘ sind Teil der menschlichen Natur. Die meisten von uns wollen respektiert werden. So verwundert es nicht, dass sich immer mehr Wissenschaftler dem Thema ‚Respekt‘ widmen. Zu Beginn als Teil der Philosophie betrachtet wandte sich die Respektforschung auch anderen Disziplinen zu. Insbesondere im Bereich der Verhaltensforschung gibt es bereits zahlreiche Studien zum Thema ‚Respekt‘. So wurde in der Arbeitspsychologie nachgewiesen, dass sich respektvolles Verhalten und entsprechender Umgang positiv auf die operativen Aktivitäten auswirken und dass Mitarbeiter großen Wert auf Respekt legen.² Zum Beispiel fördert gruppeninterner Respekt die Interakti-

¹ Supported by “The Fundamental Research Funds for the Central Universities” in UIBE (18YB25).

² Vgl. Tilmann Eckloff / Niels van Quaquebeke / Erich H. Witte, Respektvolle Führung und ihre Bedeutung für die Gestaltung von Veränderungen in Organisationen, in: Rudolf Fisch / Andrea Müller / Dieter Beck (Hg.), Veränderungen in Organisationen, Wiesbaden 2008, S. 250.

on sowohl zwischen Einzelpersonen als auch zwischen Arbeitsteams sowie innerhalb von Organisationen.³ Darüber hinaus kann der respektvolle Umgang mit anderen Mitgliedern der Organisation die Kreativität von Einzelpersonen und Teams steigern.⁴

Als Kernelement der zwischenmenschlichen Kommunikation wirkt sich Respekt direkt auf die Beziehungen und indirekt auf die Arbeitsergebnisse und die Arbeitseffizienz in Unternehmen aus. Obwohl ‚Respekt‘, ‚gegenseitiger Respekt‘ und ‚respektvolle Behandlung‘ häufig in Leitdiskursen vorkommen, werden konkrete Verhaltensweisen, die ‚Respekt‘, ‚gegenseitigen Respekt‘ und ‚respektvolle Behandlung‘ widerspiegeln können, kaum erwähnt.⁵ Angesichts der kulturellen Unterschiede zwischen China und Deutschland wird in dieser Studie davon ausgegangen, dass in China und in Deutschland Ähnlichkeiten sowie Unterschiede in Bezug auf Ausdruck und Wahrnehmung von Respekt bestehen.

Für diese Untersuchung sind chinesische und deutsche Mitarbeiter in deutschen Unternehmen in China als Probanden ausgewählt und deren situatives Respektverhalten anhand qualitativer Interviews untersucht worden. Im Rahmen dieser Untersuchung umfassen die untersuchten deutschen Unternehmen sowohl deutsche Einzelunternehmen in China als auch chinesisch-deutsche Gemeinschaftsunternehmen (joint ventures). In beiden Unternehmensarten arbeiten deutsche Expatriates sowie chinesische Angestellte. Diese Studie nimmt eine wechselseitige Perspektive chinesischer und deutscher Mitarbeiter ein und analysiert deren jeweiliges situationsbezogenes Respektverhalten einschließlich dessen Merkmalen.

2. Theoretischer Hintergrund

2.1 Definition von Respekt

Das chinesische Lexem für ‚Respekt‘ besteht aus zwei Schriftzeichen, nämlich ‚zun‘ und ‚zhong‘. Aus etymologischer Sicht bezeichnet das Nomen ‚zun‘ ein altes Gefäß zur Aufbewahrung von Wein.⁶ Diese Art von Gefäß wurde verwendet, um Wein in den Opferzeremonien vorzuhalten, und die Personen, die die Zeremonie leiteten, waren hochrangige Vertreter oder Stam-

³ Vgl. Naomi Ellemers u. a., Feeling Included and Valued: How Perceived Respect Affects Positive Team Identity and Willingness to Invest in the Team, in: *British Journal of Management*, 24/1 (2013), S. 21-37.

⁴ Vgl. Abraham Carmeli / Jane E. Dutton/ Ashley E. Hardin, Respect as an engine for new ideas: Linking respectful engagement, relational information processing and creativity among employees and teams, in: *Human Relations*, 68/6 (2015), S. 1021-1047.

⁵ Vgl. Tilmann Eckloff / Niels van Quaquebeke / Erich H. Witte, a. a. O., S. 249.

⁶ Vgl. Shen Xu, Shuo Wen Jie Zi. Beijing 1963, S. 313f.

mesälteste. Daher trägt ‚zun‘ die Bedeutung von „sich auf Leute zu beziehen, die höher als der eigene soziale Rang sind“. Hingegen ist das Lexem ‚zhong‘ ein Adjektiv und beschreibt „etwas Schweres, Größeres und Tieferes“. In einem bestimmten Kontext bezeichnet ‚zhong‘ ein herausragenderes Merkmal. Wenn ‚zun‘ und ‚zhong‘ in Kombination verwendet werden, zielt der Begriff auf Personen mit höherem Status oder mit prominenteren Merkmalen.

Das deutsche Lexem ‚Respekt‘ leitet sich vom lateinischen Verb ‚respicere‘ ab mit der Bedeutung von „zurückblicken, berücksichtigen, beachten, Rücksicht nehmen, hinter sich bemerken“.⁷ Im Deutschen hat es zwei Hauptbedeutungen, nämlich erstens „eine auf Anerkennung, Bewunderung beruhende Achtung“ und zweitens „vor jemandem aufgrund seiner höheren, übergeordneten Stellung empfundene Scheu, die sich in dem Bemühen äußert, kein Missfallen zu erregen“.⁸ Die erste dieser beiden Denotationen stimmt mit der Bedeutung des chinesischen Schriftzeichens ‚zhong‘ überein, d. h. der Anerkennung von Leistungen und dem Respekt, der durch Bewunderung für Fähigkeiten hervorgerufen wird. Die zweite Bedeutung entspricht der Bedeutung des chinesischen Zeichens ‚zun‘, also Respekt basierend auf Status und Identität.

Obwohl die etymologische Interpretation von ‚Respekt‘ nicht vollständig mit dem in diesem Beitrag untersuchten Konzept von ‚Respekt‘ übereinstimmt, wird aus der Wörterbuchinterpretation ersichtlich, dass die Korrelation zwischen ihnen sehr eng und vergleichbar ist. Grover kommt nach seiner Analyse der Definitionen des Begriffes ‚Respekt‘ in der Literatur zu Philosophie und Management zu dem Ergebnis, dass ‚Respekt‘ zwischenmenschliche Behandlung, Ansehen und aufgrund von Respekt gewährtes Verhalten umfasst. Nach seiner Ansicht bezieht sich ‚Respekt‘ auf das Verhalten einer Person, das einer anderen Person das Gefühl vermittelt, dass ihr Wert anerkannt wird. Grover definiert ‚Respekt‘ als eine Verhaltensmanifestation einer Person, die glaubt, dass eine andere Person Wert hat.⁹ Diese Studie wurde auf der Grundlage der Definition von Grover leicht angepasst und definiert ‚Respekt‘ als dasjenige Verhalten, das einer anderen Person das Gefühl gibt, dass ihr Wert oder ihre Bedeutung anerkannt wird.

⁷ Vgl. Catharina Decker / Niels van Quaquebeke, Respektvolle Führung fördern und entwickeln, in: Jörg Felfe, / Rolf van Dick, (Hg.), Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschafts- psychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. Berlin / Heidelberg 2016, S. 27-40.

⁸ Vgl. Günther Drosdowski (Hg.), Duden. Das große Wörterbuch der deutschen Sprache in acht Bänden, Bd. 2., völlig neu bearb. und stark erw. Aufl. Mannheim 1994, S. 2766.

⁹ Vgl. Steven L. Grover, Unraveling respect in organization studies, in: Human Relations, 67/1 (2013), S. 27-51.

2.2 Horizontaler Respekt und vertikaler Respekt

Viele Disziplinen klassifizieren ‚Respekt‘ unterschiedlich.¹⁰ In diesem Beitrag wird die Klassifizierung von Decker und van Quaquebeke übernommen:

Horizontal respect is (or should be) unconditionally guaranteed to every human being: It is a personal attitude of treating others as equals or, at least, extending them equal dignity. In contrast, vertical respect is paid to people for reasons such as their expertise, excellence, or status; it is conditional in the sense of being based on differences between people.¹¹

Die horizontale und vertikale Klassifizierung beruht auf Herleitung des Anerkennungs- und Bewertungsrespekts nach Darwall,¹² die belegt, dass es zwei grundlegende Kategorien von Respekt gibt, nämlich den horizontalen Respekt für alle Menschen, der auf der Annahme gleicher Menschenwürde für alle beruht, sowie den vertikalen Respekt, der auf individuellen Eigenschaften beruht. Auf Rollen oder Status basierender vertikaler Respekt spiegelt die Bedeutung des chinesischen Zeichens ‚zun‘ wider, das sich auf Menschen in einem höheren sozialen Rang bezieht, während auf Fähigkeit oder Leistung beruhender vertikaler Respekt die Bedeutung des chinesischen Schriftzeichens ‚zhong‘ widerspiegelt, das sich auf ein herausragendes Merkmal bezieht. Eine für alle geltende Menschenwürde und der damit verbundene horizontale Respekt sind ein Konzept der Neuzeit.

2.3 Zwischenmenschlicher Respekt am Arbeitsplatz

Anders als der Respekt vor dem Gesetz oder der Natur bezieht sich zwischenmenschlicher Respekt auf den Respekt zwischen einzelnen Menschen.¹³ Durch die Analyse des Konzepts ‚Respekt‘ und die Darstellung der Klassifizierung des Respekts wird offensichtlich, dass dieses Konzept eine ausgeprägte Intersubjektivität und starke Merkmale zwischenmenschlicher Kommunikation aufweist.

¹⁰ Vgl. Bernd Simon, Respect, equality, and power: a social psychological perspective, in: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 38/3 (2007), S. 312 f.

¹¹ Zitiert nach: Catharina Decker / Niels van Quaquebeke, Getting Respect from a Boss You Respect: How Different Types of Respect Interact to Explain Subordinates' Job Satisfaction as Mediated by Self-Determination, in: Journal of Business Ethics, 131/3 (2015), S. 544.

¹² Vgl. Stephen Darwall, The Second-Person Standpoint. Cambridge 2006, S. 3 f.

¹³ Vgl. Niels van Quaquebeke, Defining respectful leadership, in: RSM Discovery Magazine Collection, 5 (2011), S. 12-14.

Am Arbeitsplatz findet sich gleichzeitig horizontaler und vertikaler Respekt. Rogers und Ashforth sind der Meinung, dass eine Person in einer Organisation von Personen gleichzeitig auf verschiedenen Ebenen respektiert werden kann, beispielsweise von Führungskräften, Kollegen und Untergebenen (sofern diese eine Führungsposition innehaben) sowie von Kunden und anderen informellen Quellen.¹⁴ Respekt gegenüber Autorität und gegenüber Kollegen ist für soziale Interaktionen bedeutsam. Aus funktionaler Sicht kann Respekt den Status und die Position einer Person in der Gruppe widerspiegeln.¹⁵ Beim Studium des zwischenmenschlichen Verhaltens innerhalb einer Gruppe sind Tyler und Blader der Ansicht, dass Vorgesetzte ihren Mitarbeitern zwischenmenschlichen Respekt dann entgegenbringen, wenn sie bereit sind, dem Untergebenen zuzuhören.¹⁶ Nicht nur zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, sondern auch zwischen Kollegen untereinander besteht zwischenmenschlicher Respekt, der sich auf die Ergebnisse und die Effizienz eines Unternehmens auswirkt.¹⁷

Die vorliegende Forschungsarbeit konzentriert sich nicht nur auf den Respekt zwischen Autoritäten und Untergebenen in deutschen Unternehmen in China, sondern untersucht ebenso den Respekt zwischen Kollegen untereinander. Dabei wird eine chinesisch-deutsche wechselseitige Perspektive eingenommen. So können umfassendere Ergebnisse sowohl aus chinesischer als auch aus deutscher Sicht gewonnen werden, wobei die Einschränkung früherer Studien¹⁸ vermieden wird, die sich nur auf eine einzelne Perspektive oder nur auf den Respekt zwischen einer einzelnen Hierarchie konzentrierten.

3. Methode

Diese Untersuchung basiert auf qualitativen Interviews als der primären Forschungsmethode. Ausgehend von vorherigen Untersuchungen wurde ein halbstrukturierter Interviewleitfaden entworfen. Nach der Sammlung

¹⁴ Vgl. Kristie M. Rogers / Blake E. Ashforth, Respect in Organizations: Feeling Valued as "We" and "Me", in: *Journal of Management*, 43/5 (2017), S. 1578-1608.

¹⁵ Vgl. Bernd Simon / Alex Mommert / Daniela Renger, Reaching across group boundaries: Respect from outgroup members facilitates recategorization as a common group, in: *British Journal of Social Psychology*, 54/4 (2015), S. 616-628.

¹⁶ Vgl. Tom R. Tyler / Steven L. Blader, The group engagement model: procedural justice, social identity, and cooperative behavior, in: *Personality & Social Psychology Review An Official Journal of the Society for Personality & Social Psychology Inc.* 7/4 (2003), S. 349-61.

¹⁷ Vgl. Niels v. Quaquebeke / Sebastian Zenker / Tilman Eckloff, Who cares? The importance of interpersonal respect in employees work values and organizational practices, in: *Hamburger Forschungsberichte zur Sozialpsychologie*, 71/1 (2006), S. 17.

¹⁸ Vgl. Ebenda, S. 17.

der Daten wurden die Audioaufnahmen transkribiert und die Inhaltsanalysemethode mithilfe der Software MAXQDA durchgeführt.

Die Untersuchung beschränkt sich auf chinesische und deutsche Angestellte, die in deutschen Unternehmen in China arbeiten, unter Verwendung der „Schneeball-Probenahme“ Methode.¹⁹ Insgesamt wurden 13 chinesische und 13 deutsche Angestellte in China befragt, anschließend wurde der Sättigungspunkt der Daten erreicht. Zum Schutz der Privatsphäre werden Ersatznamen verwendet.

Das Design des Interviewleitfadens basiert auf der interkulturellen Kommunikationstheorie, wobei eine horizontale und vertikale Respektklassifizierung und zudem verwandte theoretische Grundlagen verwendet werden. Fragen wurden nach vier Gesichtspunkten gestellt: Respekt und Respektlosigkeit sowie Wahrnehmung und Ausdruck des Respekts. Daraus wurden neun offene Interviewfragen entwickelt.

Bei der Zusammenfassung der Merkmale des Respektverhaltens verwendet der Autor eine induktive Methode, d. h. eine von unten nach oben verlaufende dreistufige Codierungsmethode und abstrahierte verwandte Konzepte. Gioia gliedert die Codierung in 3 Stufen:

1. Stufe: Markierung aller Inhalte mit Anhaltspunkten für die Forschung;
2. Stufe: Vergleich und Analyse der vorhandenen Codes auf Ähnlichkeiten und Unterschiede, worauf die Abstraktion und Einordnung in ähnliche oder verwandte Kategorien erfolgt;
3. Stufe: Diese als aggregierte Dimension bezeichnete Stufe konzentriert sich auf jene Kategorien, die Konzepten in bestehenden Theorien ähnlich sind oder sich von diesen unterscheiden, weil sie auf eine neue theoretische Entdeckung hinweisen können.

Gioia nennt diese drei Ebenen „Konzept“, „Thema“ und „aggregierte Dimension“.²⁰

4. Forschungsergebnis

Nach der dreistufigen Kodierung nach Gioia ergab die Studie 20 gemeinsame Formen von Respektverhalten zwischen chinesischen und deutschen Mitarbeitern, fünf einzigartige Formen von Respektverhalten auf der chinesischen Seite und sechs einzigartige Formen von Respektverhalten auf der deutschen Seite. Aus diesen 31 Verhaltensweisen lassen sich weitere fünf

¹⁹ Vgl. Earl R. Babbie, *The practice of social research*. 11th Edition, Belmont 2007, S.185.

²⁰ Vgl. Dennis A. Gioia / Kevin G. Corley / Aimee L. Hamilton, *Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research*, in: *Organizational Research Methods*, 16/1 (2013), S. 15-31.

Respektprinzipien am interkulturellen Arbeitsplatz ableiten, nämlich das Höflichkeitsprinzip, das Verhandlungsprinzip, das Kooperationsprinzip, das Autoritätsprinzip und das Kompetenzprinzip.

4.1 Höflichkeitsprinzip

Unter ‚Höflichkeitsprinzip‘ lassen sich vier gemeinsame Formen und zwei einzigartige Formen respektvollen Verhaltens zusammenfassen:

- Begrüßung
- Antwort geben
- Lächeln
- Höfliche Sprache
- Besondere Bezeichnung (chin.)
- Frauen mehr Höflichkeit zeigen (dt.)

In der täglichen Arbeit in einem Unternehmen ist Höflichkeit zwischen Menschen die Grundlage für Respekt. Obwohl es auch unhöfliche Verhaltensweisen gibt, die Respekt zeigen, existieren sie meist in intimen Beziehungen, wie z. B. enge Freunde, Paare. Die Verwendung von unhöflichem Verhalten, um Respekt in einem Unternehmenskontext zu demonstrieren, kann zu unnötigen Missverständnissen führen. Es gibt auch Beispiele in der Studie, die belegen können, dass chinesische und deutsche Mitarbeiter unterschiedliche Beziehungsvorstellungen in der Arbeit haben, was eine respektlose Wahrnehmung hervorrufen kann. Der höfliche Umgang mit Kollegen ist Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit und Ausdruck gegenseitigen Respekts. Es kann jedoch kulturelle Unterschiede in der Art des höflichen Ausdrucks geben.

Da das gemeinsame Respektverhalten in beiden Ländern gleich oder sehr ähnlich ist, werden diese hier aufgrund der Platzbeschränkungen im Folgenden nur exemplarisch aufgeführt. Dieser Beitrag konzentriert sich hauptsächlich auf die unterschiedlichen Formen respektvollen Verhaltens in beiden Kulturen, also die einzigartigen Formen von Respektverhalten.

Höfliche Sprache. Die Befragten aus China und Deutschland waren sich einig, dass die Verwendung höflicher Sprache ein Weg ist, Respekt zu zeigen. Zum Beispiel glaubt eine deutsche Befragte namens Julia, dass die Verwendung höflicher Sprache eine grundlegende Art des Respekts ist. „Zunächst, ganz einfache Dinge, wie Danke und Bitte sagen.“ Die Verwendung höflicher Wörter wie ‚Bitte‘, ‚Danke‘ und ‚Entschuldigung‘ werden als respektvolles Verhalten angesehen. Dies zeigt sich insbesondere in der Wahrnehmung des Respekts chinesischer Mitarbeiter. Zheng Yulan, eine chinesische Befragte, sagt:

Wenn ich zum Beispiel einen Kollegen um Hilfe bitte, ganz egal ob er ein höherer Manager als ich, ein Untergebener oder ein Kollege ist, werde ich ‚Danke‘ und ‚Bitte‘ verwenden.

Höfliche Sprache ist typisches respektvolles Verhalten nach dem Höflichkeitsprinzip.

Besondere Bezeichnung. Diese Studie ergab, dass es einen signifikanten Unterschied bei chinesischen Mitarbeitern gibt, wenn sie chinesische und deutsche Kollegen ansprechen. Das heißt, chinesische Mitarbeiter verwenden häufig die Begriffe der fiktiven Verwandtschaft, wie ‚älterer Bruder‘ (ge‘) und ‚ältere Schwester‘ (jie‘), wenn sie sich an chinesische Kollegen wenden, die älter sind als sie selbst. Sie sprechen die chinesischen Kollegen nur mit Vornamen an und lassen die Nachnamen weg, was in China nicht ganz üblich ist, um den Abstand untereinander zu verringern. Respekt kann auch dadurch entgegengebracht werden, dass man bei der Anrede die Dienstbezeichnung eines Kollegen der Nennung des Familiennamens folgen lässt, wie ‚Wang Gong‘ für einen Ingenieur namens Wang.

Mehr Höflichkeit gegenüber Frauen. Zwei chinesische weibliche Befragte haben eine stärkere Form von Höflichkeit durch deutsche männliche Führungskräfte erfahren, z. B. Hilfe beim Öffnen der Tür, Hilfe beim Anziehen eines Mantels und die Aufforderung, zuerst zu gehen. So berichtete Yang Meigui über ihre Erfahrungen auf Geschäftsreisen mit ihrem Vorgesetzten:

Wenn Sie mit unserem Chef auf Geschäftsreise gehen, wird er sehr ‚Gentleman‘ sein. Wenn Sie zum Beispiel aufstehen wollen, bringt er Ihnen den Mantel. Oder wenn Sie im Begriff sind, die Tür zu öffnen, wird er auch zuerst die Tür für Sie öffnen.

Yang glaubt, dass dies ein Ausdruck des europäischen Gentleman-Verhaltens und Ausdruck des Respekts für sie als Frau sei. Sie glaubt, dass dies „eher der deutschen Kultur entspricht“, also ein übliches Respektverhalten der Deutschen sei. Keiner der chinesischen oder deutschen Befragten hat jemals berichtet, dass chinesische Mitarbeiter Respekt gegenüber Frauen durch besonders deutliche Höflichkeitsformen zum Ausdruck bringen. Infolge der Betonung dieses Verhaltens durch die chinesischen Befragten kann man jedoch davon ausgehen, dass dies eine Form von Respekt ist, die auf einer nationalen Eigenheit beruht und im zwischenmenschlichen Verhalten unter Chinesen unüblich ist.

4.2 Verhandlungsprinzip

Unter ‚Verhandlungsprinzip‘ lassen sich vier gemeinsame Formen und zwei einzigartige Formen von Respektverhalten zusammenfassen:

- Anderen eine Stimme geben
- Aufmerksam zuhören und überlegen
- Unterschiedliche Meinungen tolerieren und zuhören
- Faktenorientiert, nicht personenbezogen
- Nicht direkt kritisieren (chin.)
- Besprechungen, Sitzungen u.ä. erfordern eine Vereinbarung (dt.)

Diskussionen bilden am häufigsten die Grundlage für Entscheidungen im Unternehmen, ob nun im Team, in der Abteilung oder auch nur unter Kollegen. Diskussionen können viele Formen haben, z. B. Besprechungen, Einzelgespräche oder Austausch von E-Mails. Mit der wachsenden Verbreitung von Smartphones erwähnten einige Befragte sogar Arbeitsdiskussionen auf WeChat. Unabhängig vom Format ist die Diskussion ein Brainstorming-Prozess und bildet eine Plattform für die Teilnehmer, um ihre Ideen auszudrücken. In diesem Prozess berichteten die Befragten über eine Reihe von Erfahrungen im Zusammenhang mit Respektverhalten, einschließlich Erfahrungen darüber, wie sie ihren Respekt in Diskussionen zum Ausdruck bringen können. In Diskussionen wird Respekt als Verhandlungsprinzip wahrgenommen. Unter dem Prinzip versteht man die Kommunikation auf gleicher Augenhöhe, niemand zwingt andere, die eigene Meinung zu akzeptieren. Genau wie Frank, ein deutscher Befragter, sagt:

Wir können einige berufliche Fragen gleichberechtigt diskutieren, die Perspektive des Anderen respektieren und dann voneinander lernen. Dies ist ein gegenseitiger Prozess. Ich habe das Gefühl, dass diese Art der Interaktion Respekt erzeugen wird.

Faktenorientiert, nicht personenbezogen. In Bezug auf die Diskussion und Verhandlung im Unternehmen hoffen sowohl chinesische als auch deutsche Befragte, Respekt mit einer sachlichen Haltung zu vermitteln. Beide Seiten wollen faktenorientiert und nicht persönlich diskutieren. Zum Beispiel glaubt Florian, ein deutscher Befragter, dass folgender Punkt für den Ausdruck von Respekt im Unternehmen wichtig ist:

Beleidigen oder beschämen Sie die anderen nicht, wenn Sie sprechen, sondern diskutieren Sie anhand objektiver Fakten.

Sun Baihe vertritt eine ähnliche Position. Auf die Frage, wie man Respekt zeigt, sagt sie:

Was die Sache betrifft, sollten Sie nicht über einige andere Dinge sprechen. [...] Machen Sie keine persönlichen Angriffe, wir diskutieren nur Sachen. [...] Sie können einfach sagen, dass er Recht hat oder nicht, aber Sie sollten sich nicht zu dieser Art von Person erheben. [...] Wenn jeder etwas bespricht, sei nicht zu extrem. Sie können Ihre Meinungen äußern, aber Sie sollten keine persönlichen Angriffe machen.

Daher sind sowohl chinesische als auch deutsche Mitarbeiter der Ansicht, dass das Respektverhalten auf faktenorientierter Analyse beruht, losgelöst von persönlichen Emotionen und Personen im Allgemeinen.

Nicht direkt kritisieren. Dieses einzigartige Respektverhalten für chinesische Befragte schafft oft Hindernisse in der Kommunikation, dadurch kann ein Gefühl der Respektlosigkeit entstehen, weil der anderen Seite ein reziprokes respektzollendes Verhalten fehlt. Diese Studie ergab, dass chinesische Mitarbeiter bei der Äußerung negativer Meinungen eher taktvoll vorgehen, während die deutsche Seite dieses Respektverhalten nicht zeigt und ihre ablehnenden Ansichten unmittelbarer zum Ausdruck bringt. Zhou Ziwei, eine chinesische Befragte, glaubt, dass die chinesische Seite einen taktvollen Weg wählen wird, wenn sie negative Meinungen äußert:

Zum Beispiel ‚Sie werden diese Angelegenheit erneut in Betracht ziehen‘, während Ausländer sagen können: ‚Ich denke, es ist unangemessen, dass Sie dies tun.‘ Er wird sich unkomplizierter ausdrücken. Chinesen sprechen nur taktvoll und sagen nicht direkt, dass man dies nicht tun kann.

Maria, eine deutsche Befragte, entdeckte diesen Unterschied ebenfalls bei ihrer Arbeit in China:

Bei der Arbeit mit deutschen Kollegen ist das eigentlich relativ einfach. Ich kann direkt sagen, wo es ein Problem gibt. Aber ich habe festgestellt, dass es hier anders ist. Zu direkte Kritik ist sehr schädlich für die Zusammenarbeit. Ich werde versuchen, zu direkte Kritik zu vermeiden.

Diese Befragte möchte ihr Verhalten dem chinesischen Umfeld anpassen.

Besprechungen u. ä. erfordern eine Vereinbarung. In der Frage, wie unter Mitarbeitern firmeninterne Besprechungen, Sitzungen, Konferenzen (Meetings) u. ä. organisiert werden, finden sich zwischen der deutschen und der chinesischen Seite erkennbare Unterschiede. Deutsche Mitarbeiter glauben, dass eine Besprechung in Deutschland eher im Voraus festgelegt oder geplant werden muss. Ein deutscher Befragter namens Friedrich berichtet von einer respektlosen Erfahrung, die er selbst erlebt hat:

Wir hatten gestern einen solchen Vorfall. Der Lieferant kam. Er hat gestern mit dem Leiter meines chinesischen Teams gesprochen. Dann kam ein Mitarbeiter von dem Lieferanten zu mir, der arme Kerl spricht nicht viel Englisch und versuchte mir klar zu machen, dass ich mit ihm gehen soll. Ich denke, wenn Sie ein Meeting in Deutschland haben, müssen Sie sich im Voraus informieren, weil ich meine tägliche Arbeit planen muss, was sehr nützlich ist. Vielleicht habe ich heute keine Zeit. Zweitens möchte ich den Inhalt des Meetings wissen. Ich wusste nicht, worüber sie da reden wollten.

Friedrich glaubt, dass sich die Respektlosigkeit des chinesischen Teamleiters in drei Punkten widerspiegelt: Zunächst bittet der Leiter einen externen Mitarbeiter, ihn zur Besprechung einzuladen, anstatt dies persönlich zu tun. Zweitens hat er ihn über dieses Treffen nicht im Voraus informiert. Er hat die Zeit- und Arbeitsplanung des deutschen Kollegen ignoriert. Drittens will der deutsche Befragte, wenn seine professionelle Beratung benötigt wird, vorab über den Inhalt des Meetings informiert werden, damit er sich vorbereiten kann. Diese drei Punkte riefen bei dem Befragten ein starkes Gefühl der Respektlosigkeit hervor.

4.3 Kooperationsprinzip

Unter ‚Kooperationsprinzip‘ lassen sich vier gemeinsame Formen und eine einzigartige Form von Respektverhalten zusammenfassen.

- Vertrauen geben
- Autonomie geben
- Unterstützung leisten
- Rücksicht auf andere Menschen
- Pünktlichkeit

In einem multikulturellen Unternehmen sollte sich respektvolles Verhalten in allen Aspekten der Zusammenarbeit widerspiegeln. Gegenseitiges Vertrauen ist die Grundlage der Zusammenarbeit. Der Mangel an Vertrauen destabilisiert Teams, was zu einer Verschlechterung der kooperativen Beziehung der interagierenden Parteien führt. Die Gewährung von Autonomie drückt direkt ebenso Respekt aus, weil sie auf der Anerkennung der Gleichrangigkeit beruht. Die gegenseitige Unterstützung bei der Arbeit ist eine konkrete Form der Zusammenarbeit. Die Unterstützung wird in zwei Arten unterteilt: Die eine bezieht sich auf verantwortungsbewusste Zusammenarbeit, die andere auf Unterstützung, die über den eigenen Verantwortungsbereich hinausgeht. Beide können Signale des Respekts senden. Wenn keine Unterstützung geleistet wird, wird dies als Respektlosigkeit wahrgenommen. Berücksichtigung anderer Menschen bedeutet schließlich, über andere nachzudenken, insbesondere über die Besonderheiten aufgrund kultureller Unterschiede.

Rücksicht auf andere Menschen. Rücksicht ist eines der vorrangigen Bedeutungsmerkmale des Begriffs ‚Respekt‘ im lateinischen Herkunftswort. Rücksichtnahme auf andere Menschen wird bis heute als ein Akt des Respekts angesehen. Es bedeutet, in der Lage zu sein, Probleme vom Standpunkt eines Anderen aus zu betrachten und die Besonderheit der anderen Person oder seiner selbst zu berücksichtigen. Julia glaubt beispielsweise, dass der Respekt Anderer genaue Einsicht erfordert und die Fähigkeit, den Zustand Anderer zu beurteilen:

Ich werde sie auch berücksichtigen. Ich verlange auch, dass ich einen guten Spürsinn habe und den Zustand meiner Mitarbeiter beurteilen kann.

Wenn sie die andere Person in einem schlechten Zustand vorfindet, wird sie sie direkt fragen: „Ich glaube, Sie fühlen sich heute nicht sehr gut, was ist passiert? Kann ich Ihnen helfen?“ Mangelnde Sprachbeherrschung in der Fremdsprache kann allerdings in vielerlei Hinsicht Verhalten hervorbringen, das als Mangel an Respekt wahrgenommen wird. Shen Dingxiang, eine chinesische Befragte, beherrscht die deutsche Sprache nur rudimentär und kommuniziert in ihrem Arbeitsumfeld mit Deutschen normalerweise auf Englisch. Sie stellte fest, dass einige Kollegen „während der Arbeit vor mir über einige Themen auf Deutsch sprachen. Ich verstehe das natürlich nicht.“ Von dieser Konversation fühlte sie sich ausgeschlossen und nahm dies als Respektlosigkeit wahr.

Pünktlichkeit. In dieser Untersuchung wurde festgestellt, dass die deutsche Seite in kooperationsbezogenen Situationen ein einzigartiges Respektverhalten zeigt, nämlich Pünktlichkeit. Deutsche halten Pünktlichkeit nicht nur für ein respektvolles Verhalten bei der Zusammenarbeit, sondern sehen es als respektvoll an, gestellte Aufgaben allesamt pünktlich zu erledigen. Julia betonte auch die Bedeutung der Pünktlichkeit: „Schließen Sie beispielsweise Ihre Arbeit wie vereinbart ab, erreichen Sie die Arbeitsziele und halten Sie die Zeitverpflichtungen ein.“ Die Chinesin Shen Dingxiang wurde von deutschen Kollegen kritisiert, weil sie fünf Minuten zu spät zu einer Besprechung kam. Diese Kritik frustrierte sie sehr. Sie berichtete, dass sie sich lediglich um fünf Minuten verspätet hätte, weil ihr Wohnort vom Besprechungsort weit entfernt liege. Die deutsche Kollegin hatte im Vergleich zu ihr keinen Anfahrtsweg, der Treffpunkt war das Hotel der deutschen Kollegin.

4.4 Autoritätsprinzip

Unter ‚Autoritätsprinzip‘ lassen sich vier gemeinsame und drei einzigartige Formen von Respektverhalten zusammenfassen.

- Der Führungskraft Priorität einräumen
- Der Führungskraft gehorchen
- Der Führungskraft das Recht zur Entscheidung geben
- Aufrechterhaltung der Führungsautorität
- Der Führungskraft gegenüber höflicher sein (chinesisch)
- Führungskraft nicht widerlegen (chinesisch)
- Freiraum für Untergebene (deutsch)

Das Autoritätsprinzip verkörpert den vertikalen Respekt basierend auf Rolle oder Status. Rolle und Status manifestieren sich in diesem Prinzip insbeson-

dere in der Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und dem Untergebenen im Unternehmen. Nach Darwalls Theorie²¹ sollten Mitarbeiter den Führungskräften auf der Grundlage ihrer Führungspositionen den angemessenen Respekt entgegenbringen. Gemäß der Theorie des horizontalen und vertikalen Respekts gehören Rolle und Status zu den Merkmalen einer Person, und Andere werden aufgrund der führenden Position im Unternehmen den angemessenen Respekt zeigen. Es gibt jedoch kulturelle Unterschiede in Bezug auf das, was als angemessen gilt.

Der Führungskraft gegenüber höflicher sein. Während des Interviews wurde festgestellt, dass chinesische Mitarbeiter ihren Führungskräften bei der Arbeit mehr Höflichkeit entgegenbringen. Diese Höflichkeit ist weitaus mehr als die Höflichkeitsbekundungen, die sich die Kollegen gegenseitig gewähren. Die deutsche Seite zeigte in diesem Zusammenhang kein vergleichbares Respektverhalten. Ganz im Gegenteil ergriffen einige deutsche Führungskräfte sogar die Initiative, um einen Teil der in ihren Augen übermäßigen Höflichkeit der chinesischen Untergebenen zu korrigieren. Das erhöhte Maß an Höflichkeit, welche chinesische Mitarbeiter den Führungskräften entgegenbringen, spiegelt sich in den folgenden zwei Aspekten wider, nämlich ehrerbietige Körperhaltung und ehrerbietige Sprache. Chinesische Mitarbeiter sind es gewohnt, Führungskräfte mit einer ehrerbietigen Körperhaltung zu begegnen. Dazu gehört, vor ihnen zu stehen und ihnen nachzugeben. Zum Beispiel sagte Yang im Interview:

Sie (die Führungskräfte) können sitzen, während ich stehen muss. Grundsätzlich werde ich diesen Ansatz verfolgen. Wenn er ein Kollege ist, werde ich mich grundsätzlich direkt hinsetzen. Aber für die Chefs würde ich mich in seinem Büro definitiv nicht hinsetzen, ich würde immer stehen. Beim Stehen berichte ich über meine Arbeit, beim Sitzen arbeite ich.

Die chinesischen Mitarbeiter berichteten auch über die Merkmale, wie sie gegenüber ihren Führungskräften ihrer Alltagssprache mehr Höflichkeit verleihen. Im Umgang mit Führungskräften glaubten die befragten chinesischen Mitarbeiter im Allgemeinen, dass sie „respektvollere Worte“ verwenden und „einen Verhandlungston“ verwenden sollen, da es sanfter sei. Ein chinesischer Befragter namens Wu Shizhu glaubt auch, dass ein Gespräch mit dem Vorgesetzten nicht mit einem Gespräch mit Werkstattarbeitern vergleichbar sein kann: „Man kann nicht so lachen, man muss ernst sein.“

Führungskraft nicht widerlegen. Ein weiteres spezifisch chinesisches Respektverhalten besteht darin, dass chinesische Mitarbeiter Respekt ausdrücken, indem sie ihre Führungskräfte weder öffentlich noch privat widerle-

²¹ Vgl. Stephen Darwall, 2006, a. a. O., S. 3f.

gen. Jiang Banzhu, ein chinesischer Befragter, verglich seine Arbeitserfahrung in Deutschland mit der in China und kam zu dem Schluss:

Als ich mit der früheren deutschen Leitung zusammen war, habe ich es gewagt, darüber zu diskutieren und zu streiten, wenn ich was als falsch angenommen habe. Aber weil ich jetzt vielleicht neu hier bin und mein Chef ein Chinese ist, wage ich es nicht, das zu tun.

Jiang merkte an, dass die chinesischen Führungskräfte nicht unbedingt bereit seien, Untergebenen zuzuhören, die Einwände erheben und meinte daher, dass nicht streiten Respekt gegenüber der Führungskraft zeigen kann. Michael, ein deutscher Befragter, fand in einem chinesischen Unternehmen heraus: „Kritische Meinungen zu chinesischen Führungskräften müssen verschönert werden. ‚Vielleicht haben Sie darüber nachgedacht, mit dem Problem auf andere Weise umzugehen, denn dann werden wir andere Vorteile haben.‘ Dies muss euphemistisch gesagt werden.“ Michael fand, dass die chinesische Führung nicht direkt widerlegt werden sollte, da es chinesischen Führungskräften nicht leicht falle, solche Einwände zu akzeptieren. Man solle einige euphemistischere Methoden anwenden, um den chinesischen Führungskräften zu vermitteln, dass sie falsch lägen oder es einen besseren Weg gebe.

Freiraum für Untergebene. Die Studie zeigt, dass die deutsche Seite im Hinblick auf das Verhalten zwischen Vorgesetzten und Untergebenen ein besonderes Respektverhalten aufweist. Das heißt, Respekt für die Untergebenen auszudrücken, indem den Untergebenen Freiraum eingeräumt wird. Wie Hans, ein deutscher Befragter, sagte: „Ich gebe eine Aufgabe mit einem klaren Ziel, aber wie sie diese Aufgabe erfüllen, [da greife ich nicht ein]. Bei der Erledigung ihrer Aufgaben können sie frei spielen, entscheiden, wie sie selbst arbeiten sollen.“ Lediglich die deutschen Befragten erwähnten Freiraum bei der Arbeit als wichtigen Führungsaspekt und im Zusammenhang mit Respekt.

4.5 Kompetenzprinzip

Unter ‚Kompetenzprinzip‘ lassen sich vier gemeinsame und drei einzigartige Formen von Respektverhalten zusammenfassen:

- Loben
- Gratulation
- Dank aussprechen
- Mit einer wichtigen Aufgabe betrauen
- Preisverleihung und Auszeichnung (chinesisch)
- Auf die Quelle der guten Idee hingewiesen (deutsch)
- Untergebenen bessere Entwicklungsmöglichkeiten geben (deutsch)

Vermittels der vorliegenden Untersuchung wurde herausgefunden, dass Loben, Gratulation, Dank aussprechen und mit einer wichtigen Aufgabe betrauen als positive Bewertung der Leistung und Fähigkeit verstanden und mit Respekt verbunden werden. Wenn im Gegensatz dazu Leistungen oder Fähigkeiten ignoriert, geleugnet und unterschätzt werden, wird das Kompetenzprinzip bedroht, was als respektloses Verhalten empfunden wird. Sowohl die deutschen als auch die chinesischen Befragten zeigen ein je einzigartiges Respektverhalten für Fähigkeiten und Leistung. Für die chinesischen Befragten ist Preisverleihung ein Ausdruck von Respekt, während für die deutschen ein Verweis auf den Urheber einer guten Idee und gute Entwicklungsmöglichkeiten bedeutsam sind.

Loben: Befragte aus China und Deutschland sind sich darin einig, dass Andere zu loben Respekt ausdrückt. Auf die Frage, wie man Respekt gegen Fähigkeit und Leistung ausdrücken kann, antwortete Julia:

Ich denke, es ist sehr wichtig, ein positives Feedback zu geben. Wenn es einige gute Leistungen gibt, werde ich Andere loben. Wenn ich mit einer Sache zufrieden bin, wenn Andere gute Ergebnisse erzielen, werde ich immer sagen: ‚Danke! Großartig! Ich denke, Sie haben das sehr gut gemacht! Dies ist eine tolle PPT! Sie haben in der Diskussion gute Leistungen erbracht, sehr hilfreich für unseren Fortschritt‘.

Chinesische Mitarbeiter gaben ebenfalls an, dass Lob ein Zeichen von Respekt sei. Zhao Dujuan glaubt, dass Lob als Ausdruck von Respekt für Fähigkeiten und Erfolge sehr positiv ist:

Wenn Ihre Leistung gut ist, bewundern sie [die Kollegen] Sie mit Sicherheit, loben Sie, und sie werden Sie natürlich respektieren.

Preisverleihung und Auszeichnung: Auf die Frage, wann sie sich aufgrund ihrer Fähigkeiten oder Leistungen jemals respektiert gefühlt hätten, gaben einige deutsche Befragte an, von Kollegen empfohlen worden zu sein. Christian, ein deutscher Befragter, erwähnte eine Auszeichnung, für die er von Kollegen vorgeschlagen wurde. Mit diesem Preis werden diejenigen deutschen Mitarbeiter ausgezeichnet, die gut mit chinesischen Kollegen zusammengearbeitet haben. Christian gab zu, dass diese Art der Auszeichnung für ihn sehr neu gewesen sei. In Deutschland gäbe es keine solche Auszeichnung, aber er habe sich über die Empfehlung und die Auszeichnung gefreut. Er empfand dies als Respektbekundung seiner chinesischen Kollegen.

Auf die Quelle der guten Idee hinweisen: Für die deutschen Befragten ist es wichtig, die Urheberschaft einer innovativen Idee oder eines Veränderungsvorschlags herauszustellen, selbst wenn jemand anderes die Idee vorstellt. Friedrich sagte im Interview:

Wenn Sie einen Vorschlag vorlegen, sollten Sie sagen, wer den Vorschlag gemacht hat. Lassen Sie die Person, die die Idee gemacht hat, im

Mittelpunkt bleiben. Wenn ich in Deutschland etwas vorstelle, werde ich sagen, wessen Idee das ursprünglich war. Dies ist sehr wichtig. In China kann dies anders sein. Wenn chinesische Führungskräfte Dinge einführen, werden sie keine Mitarbeiter einbeziehen.

Dies zeigt, dass die deutsche Seite dazu neigt, die Urheberschaft hervorzuheben, so dass der Initiator der Idee anstelle des Verkünders in den ‚Fokus‘ rückt. Deutsche Befragte halten dies für eine Form von Respekt vor denen, die gute Ideen und Kreativität liefern.

Untergebenen bessere Entwicklungsmöglichkeiten geben: Matthias, der eine Führungsposition innehat, erwähnte im Gespräch ausdrücklich, dass Respekt für die Fähigkeiten und Leistungen der Untergebenen auch die Unterstützung ihrer Karriereentwicklung umfasst: „Wenn er mein Mitarbeiter ist, werde ich seine weitere Entwicklung unterstützen.“ Deutsche Führungskräfte sind jedoch häufig durch die zeitliche Begrenzung ihres Auslandsaufenthalts eingeschränkt und können die Entwicklung eines chinesischen Untergebenen nicht langfristig begleiten, da sie nach dreijähriger Amtszeit nach Deutschland zurückkehren.

5. Fazit

Die fünf Prinzipien respektvollen Verhaltens sind Leitlinien, die auf 31 Formen von Respektverhalten beruhen. Während das Höflichkeitsprinzip die Grundlage für die zwischenmenschliche Kommunikation im Allgemeinen bildet, regelt das Verhandlungsprinzip, wie Kollegen im Unternehmen miteinander diskutieren und kommunizieren, um letztlich eine umsetzbare Lösung und eine Einigung zu erzielen. Das Kooperationsprinzip ist eines der wichtigsten Prinzipien am interkulturellen Arbeitsplatz. Gerade im interkulturellen Kontext ist es notwendig, dass beide Seiten eine kooperative Grundhaltung einnehmen. Ablehnendes und unkooperatives Verhalten kann zu Respektlosigkeit führen, die die Arbeitsatmosphäre negativ beeinflussen kann. Die drei Prinzipien bilden die Grundlage für die zwischenmenschliche Kommunikation in Unternehmen. Die beiden anderen Prinzipien gelten nur für spezielle Gruppen, wie Führungskräfte oder Mitarbeiter. Das Autoritätsprinzip beschreibt, wie im interkulturellen Kontext Führungskräfte respektiert werden, während das Kompetenzprinzip die Weise schildert, wie Führungskräfte und Mitarbeiter in respektvoller Weise mit herausragender Leistung und Fähigkeit umgehen. In allen fünf Prinzipien gibt es kulturelle Unterschiede, die zu größeren Verwerfungen führen können. Dieses Problem kann jedoch durch interkulturelle Anpassung entschärft und gelöst werden. Diese Prinzipien geben nur die Makro-Implementierungsprinzipien für Respektverhalten in einem multikulturellen Unternehmen wieder. Für deutsche Unternehmen in China ist es deshalb notwendig, die Ähnlichkeiten und Unterschiede im Respektverhalten in ver-

schiedenen Kulturen anhand der 31 konkreten Formen des Respektverhaltens zu erfassen.

Obwohl diese fünf Respektprinzipien sowohl für chinesische als auch für deutsche Mitarbeiter gelten, beinhalten sie dennoch kulturelle Unterschiede im konkreten Respektverhalten. Einige kleinere kulturelle Unterschiede spiegeln sich in unterschiedlichen Ausdrucksformen desselben Respektverhaltens wider. Wenn beispielsweise die deutsche Seite spricht, neigt sie dazu, der anderen Seite direkt in die Augen zu schauen, um Respekt zu zeigen, während die chinesische Seite nicht an Augenkontakt gewöhnt ist. Einige größere kulturelle Unterschiede spiegeln sich in einigen besonderen Formen von Respektverhalten wider. Die chinesische Seite bringt der Führung gesteigerte Höflichkeit entgegen, während die deutsche Seite solches Respektverhalten nicht zeigt; oder chinesische Mitarbeiter zeigen Respekt, indem sie ablehnende Ansichten taktvoll äußern, die deutschen Mitarbeiter hingegen werden kritische Meinungen direkt äußern.

Wenn chinesische wie auch deutsche Mitarbeiter solche Unterschiede in der Zusammenarbeit missachten, führt dies zu Missverständnissen und einem Gefühl der Respektlosigkeit. Auf dieser Grundlage ist die interkulturelle Anpassung des Respektverhaltens besonders wichtig. Diese Anpassung erfolgt durch eine respektvolle chinesisch-deutsche Interaktion, bei der alle fünf zuvor festgestellten Respektprinzipien enthalten sind. Damit entsteht ein interkulturelles Dach für das Modell, wie nachstehende Abbildung 1. zeigt. Danach wird eine interkulturelle Anpassung in allen fünf Prinzipien durchgehend gefordert.

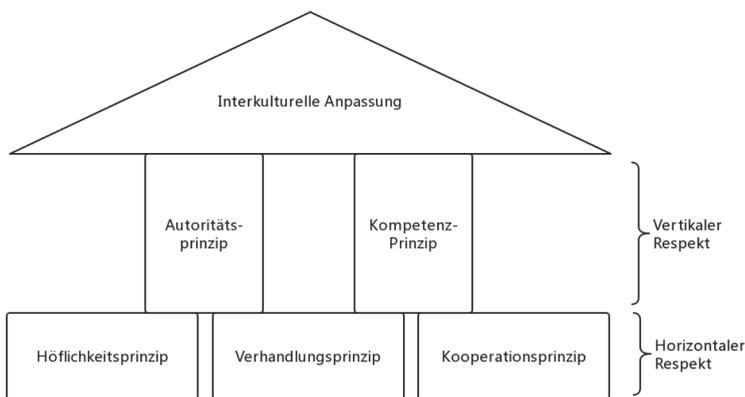


Abb. 1: Korrelation zwischen fünf Respektprinzipien und der interkulturellen Anpassung

Um Missverständnisse zu vermeiden, ist es notwendig, das gegenseitige Verständnis auf der Grundlage des kulturellen Vorverständnisses des anderen zu verbessern und sodann geeignete interkulturelle Anpassungen vor-

zunehmen. Die Welt hat sich während der Globalisierung so stark wie niemals zuvor in der Menschheitsgeschichte vernetzt, aber sie ist weit davon entfernt, ausreichend harmonisch zu sein. Respektvolles Verhalten mit kultureller Prägung kann nur durch ein hinreichendes Vorverständnis der anderen Kultur erlangt werden. Interkulturelles Training auf der Grundlage wissenschaftlicher Forschungsergebnisse kann ein kürzerer Weg sein, um das kulturelle Verständnis eines anderen Landes zu verbessern.