



# Same Bed, Different Dreams – Vertrauen und Fairness im sino-deutschen Kontext

Fairness und Vertrauen bilden die Basis für eine effiziente und belastbare Zusammenarbeit, werden jedoch in kulturspezifischen Kontexten unterschiedlich interpretiert. Gemeinsam mit Professor Dr. Markus Pudelko, Lehrstuhl *International Business*, untersucht Professor Dr. Jörg Büechl, wie Vertrauen und Fairness in deutsch-chinesischen Führungskräfte-Mitarbeiter-Dyaden über die Zeit erfolgreich entwickelt werden kann.

von Jörg Büechl

## Fairness und Vertrauen als Basis

Erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit ist nach wie vor eine zentrale Herausforderung, der global agierende Konzerne und mittelständische Unternehmen tagtäglich gegenüberstehen. Basierend auf über 100 Interviews mit deutschen und chinesischen Fach- und Führungskräften in Deutschland und in China eruierte meine Dissertation bei Professor Pudelko am Lehrstuhl *International Business*, wie Vertrauen und ein gemeinsames Verständnis von Fairness zwischen deutschen und chinesischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden im Laufe ihrer Zusammenarbeit auf- und ausgebaut werden können und somit zu einer Leistungssteigerung von Unternehmen beitragen.

## Vertrauen ist der Anfang von Allem

Ein Teilprojekt meiner Dissertation beschäftigt sich mit Vertrauensaufbau und -entwicklung in deutsch-chinesischen Führungskräfte-Mitarbeiterdyaden. Bisherige Diversity-Forschung zeigt auf, dass der Vertrauensaufbau in multikulturellen Teams durch unterschiedliche kulturelle Wertsysteme und Arbeitsweisen erheblich erschwert werden kann. Eine interessante Erkenntnis aus unseren Untersuchungen ist jedoch, dass entgegen geläufiger Diversity-Forschung chinesische Mitarbeiter gegenüber ihren deutschen Führungskräften ein großes Urvertrauen entgegenbringen, was in erster Linie auf ihre konfuzianische Prägung zurückzuführen ist. Da die deutschen Führungskräfte jedoch den Erwartungshaltungen ihrer chinesischen Mitarbeiter im Sinne eines paternalistischen Führungsstils nicht gerecht werden, erodiert oftmals dieses Urvertrauen kurz nach Beginn ihrer Zusammenarbeit und kann nur in bestimmten Fällen wieder auf- und ausgebaut werden. Basierend auf unseren Datensatz erklären wir die psychologischen Mechanismen sowie die unterschiedliche Vertrauensformen, -phasen und -dynamiken, welche den Vertrauensverlauf maßgeblich beeinflussen.

Eine weitere zentrale Erkenntnis ist die Identifizierung von kulturellen Profilen der chinesischen Mitarbeitenden insofern, als dass deren Vertrauensprozess gegenüber ihren deutschen Vorgesetzten nicht einheitlich verläuft, sondern je nach Alter, Erziehung und Erfahrung einen unterschiedlichen Verlauf nimmt. So fällt es traditionell geprägten chinesischen Mitarbeitenden/innen oftmals schwer das verlorene Vertrauen in ihre deutschen Vorgesetzten erneut aufzubauen, während bei chinesischen Mitarbeitenden, die unter anderem durch Reisen oder Auslandsaufenthalte erste tiefgreifende interkulturelle Begegnungen erfahren haben, der Vertrauensverlust oftmals vorübergehend ist. Eine dritte zentrale Erkenntnis ist, dass der Wiederaufbau von verlorenem Vertrauen oftmals nicht auf interkulturell-adäquates Verhalten von Vorgesetzten zurückzu-

führen ist, sondern durch einen internen Sinnstiftungsprozess und einen daraus abgeleiteten Adaptionsprozess auf chinesischer Seite gesteuert wird, auf welchen die deutschen Führungskräfte nur eingeschränkt Einfluss haben.

## Faires Handeln durch mentale Fusion

Während es unstrittig ist, dass Menschen fair behandelt werden wollen, zeigt ein weiteres unserer Forschungsprojekte, dass sich das Verständnis von fairem und unfairm Verhalten von Kultur zu Kultur unterscheidet. So treffen in der anfänglichen Zusammenarbeit zwischen deutschen Führungskräften und chinesischen Mitarbeitenden unterschiedliche Interpretationen von Fairness aufeinander. Im Rahmen eines mentalen Fusionsprozesses, in dem beide Parteien ihre kulturelle



Song Dong:  
*Usefulness of Uselessness – Varied Window No. 12*  
(Bild: Pace Gallery, London)



Identität an die kulturellen Gegebenheiten des Gegenübers in gewissem Maße anpassen, gleicht sich auch das jeweilige Verständnis von Fairness an, welches analog zum vorherigen Forschungsprojekt nach einer gewissen Zeit in einer produktiven und belastbaren kulturübergreifenden Zusammenarbeit mündet. Im Rahmen dieses Annäherungsprozesses des gegenseitigen Fairnessverständnisses identifizierten wir eine Reihe personenbezogener und kontextueller Moderatoren, die diesen Prozess entweder unterstützen oder eben gefährden.

So What?!

Unsere Forschung zeigt auf, dass Fairness und Vertrauen kulturspezifische Konstrukte sind. Jedoch werden diese

oftmals nach westlichem Verständnis in asiatischen Kulturräumen untersucht, was ein verfälschtes oder bestenfalls eingeschränktes Bild des zu untersuchenden Forschungsgegenstands widerspiegelt. Unser qualitativer Forschungsansatz erlaubt uns daher eine unvoreingenommene Annäherung an die zu untersuchenden Phänomene, um diese in ihrer Ganzheit samt zugrundeliegender kultureller Normen und Wertvorstellungen zu erfassen und darzustellen. Ferner sind interkulturelle Trainings nicht nur bei Mitarbeiterentsendungen notwendig, sondern für sämtliche Angestellte, die in interkulturellen Teams arbeiten, um sich der jeweiligen kulturspezifischen Erwartungshaltungen bewusst zu werden und sich insbesondere in der fragilen Anfangsphase der Zusammenarbeit adäquat zu verhalten.



Prof. Dr. Jörg Büechl ist Professor für Personalmanagement an der Hochschule Aalen und Adjunct Professor an der Universität Tübingen. Seine Forschung beschäftigt sich mit Fairness und Vertrauen im interkulturellen Kontext, der Evolution lernender Organisationen sowie mit Agilität und Ambidextrie mittelständischer Unternehmen. (Bild: Berli Berlinski)

# Kulturelle Diversität erlebbar machen

Die europäische Hochschulallianz CIVIS Für die europäische Hochschulallianz CIVIS steht die Förderung der kulturellen Vielfalt Europas im Mittelpunkt. Kerstin Maier koordiniert die Aktivitäten in diesem Projekt an der Universität Tübingen. Zuvor koordinierte die Betriebswirtschaftlerin internationale Projekte im Bereich Privatwirtschaftsförderung, Innovation und Hochschulbildung für Organisationen in mehreren Ländern.

von Kerstin Maier

## Ein europäischer Campus

A European Civic University Alliance (CIVIS) ist ein Zusammenschluss von acht forschungsstarken Universitäten in Europa, der 384.000 Studierende und 55.000 Beschäftigte aus acht verschiedenen Ländern mit ihren jeweiligen Landessprachen zusammenbringt.

Mit CIVIS werden den Partnerunis somit vielfältige Möglichkeiten für den kulturellen Austausch geboten, die die Diversität Europas in der Universität erlebbar machen.

Erstens wird die physische Kurz- und Langzeitmobilität von Studierenden und Dozierenden gefördert; das trägt zur kulturellen Vielfalt in unseren Lehrveranstaltungen bei.

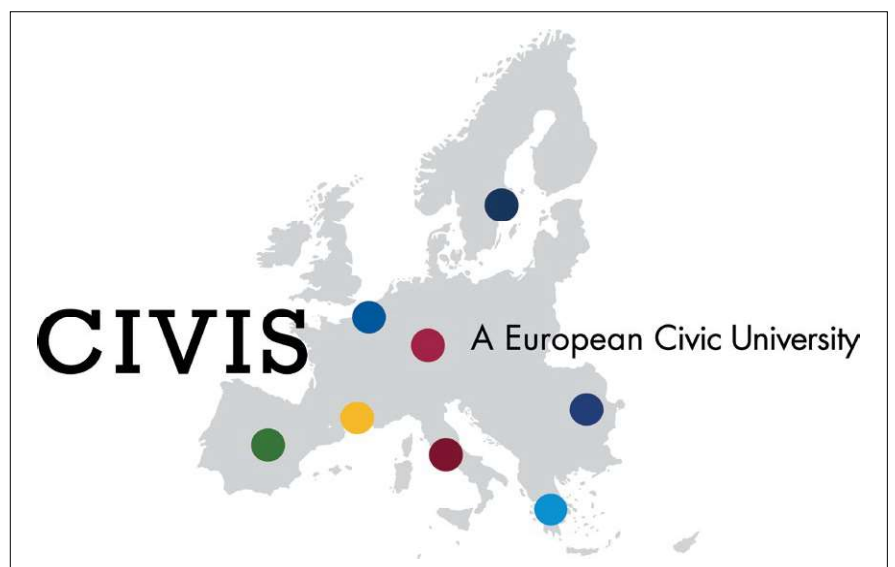
Zweitens macht die sogenannte „Virtuelle Mobilität“, die bei CIVIS eine große Rolle spielt, eine interkulturelle Lernerfahrung möglich, ohne die Heimatuniversität verlassen zu müssen.

Viele Lehr- und Forschungsaktivitäten befassen sich mit Themen, bei denen kulturelle Vielfalt eine wesentliche Rolle spielen, wie beispielsweise Migration und globale Gesundheit.

CIVIS will nicht nur die Zusammenarbeit seiner europäischen Partneruniversitäten fördern, sondern auch strategische Partnerschaften mit Afrika und dem mediterranen Raum vorantreiben, die es uns erlauben werden, afrikanische Studierende und Lehrende physisch und virtuell im Austausch näher kennenzulernen, und

die interkulturelle Kommunikation sowie die Zusammenarbeit in Forschung und Lehre zu stärken.

Mehr Information zu CIVIS: [www.civis.eu](http://www.civis.eu) und <https://uni-tuebingen.de/international/universitaet/netzwerke/civis/>



Die europäische Hochschulallianz CIVIS