



universität
wien

DIPLOMARBEIT

DIE PERSÖNLICHE BEZIEHUNG BEI GESCHÄFTSKONTAKTEN

EINE ANTHROPOLOGISCHE STUDIE ZU INTERAKTIONSRITUALEN

IN DEUTSCHLAND UND BRASILien

Verfasser:

Marius Vincent Huinink

Angestrebter akademischer Grad: Magister der Philosophie (Mag.phil.)

Wien, den 30.12.2011

Studienkennzahl: A 307

Studienrichtung: Kultur- und Sozialanthropologie

Betreuerin: Univ.-Prof. Dr. Elke Mader

INHALT:

1. Einleitung.....	5
2. Theoretische Perspektiven.....	9
2.1. Der Untersuchungsgegenstand der Geschäftstreffen.....	10
2.1.1. Definition und Konsequenzen.....	10
2.1.2. Persönliche und geschäftliche Beziehungen	12
2.1.3. Formelle und informelle Kommunikation.....	15
2.2. Geschäftstreffen als ritualisierte Ereignisse	19
2.2.1. Wirtschaftliche Rituale am Beispiel des Kula-Handels	19
2.2.2. Allgemeine Ritualtheorie: Rituale als symbolisches Handeln	21
2.2.3. Das Rituelle und das Geschäftstreffen	26
2.3. Selbstdarstellung: Taktiken und Strategien	30
2.3.1. Impression Management – Selbstdarstellung.....	30
2.3.2. Strategien der Selbstdarstellung, nach Edward E. Jones.....	33
2.3.3. Taktiken der Selbstdarstellung, nach Mark R. Leary.....	36
2.4. Zusammenführung und Forschungsfragen	38
3. Datenerhebung und Auswertungsmethoden.....	41
3.1. Feldbeschreibung und Auswahl der Fallstudie.....	41
3.1.1. Länderauswahl: Deutschland und Brasilien	42
3.1.2. Art der Geschäftstreffen	42
3.1.3. Beschreibung des Feldes und der eigenen Position	44
3.2. Experteninterviews	48
3.2.1. Begründung der Methode.....	48
3.2.2. Interviewleitfaden und Kontakt zu Experten.....	50
3.2.3. Interviewführung und kritische Anmerkungen	51
3.3. Auswertung der Daten	53
3.3.1. Aufzeichnung und Transkription	53
3.3.2. Analyse und Kategorien	53

4. Treffen zur Geschäftsanbahnung in der Unternehmensberatung.....	56
4.1. Unterschiedliche Situationen bei Geschäftstreffen.....	56
4.2. Geschäftstreffen in Deutschland.....	60
4.2.1. Typischer Ablauf der Treffen.....	60
4.2.2. Inhalte der informellen Kommunikation.....	64
4.2.3. Umgang miteinander	67
4.2.4. Selbstdarstellung	73
4.3. Geschäftstreffen in Brasilien und nationale Unterschiede	78
4.3.1. Ablauf und informelle Kommunikation.....	78
4.3.2. Umgang miteinander und Selbstdarstellung	82
4.3.3. Wahrgenommene nationale Unterschiede.....	85
4.4. Befunde zu den theoretischen Erwartungen	88
4.4.1. Die zwei Ebenen von Geschäftstreffen	88
4.4.2. Gewichtung der Ebenen und gemeinsame Geschäftsrituale	92
5. Fazit	98
6. Literatur	102
• Anhang 1: Kategoriensystem	
• Anhang 2: Interviewleitfäden	
○ Interviewleitfaden – Deutsch	
○ Interviewleitfaden – Portugiesisch	
• Anhang 3: Zusammenfassung	
• Anhang 4: Akademischer Lebenslauf	

1. EINLEITUNG

Das akute Forschungsinteresse entstand während meines Praktikums in der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer in São Paulo. In meiner Abteilung hatte ich viel Kontakt mit Mitarbeitern sowohl deutscher, als auch brasilianischer Organisationen und Firmen und nahm an einigen direkten Kooperationsgesprächen teil. Ich entwickelte ein besonderes Interesse dafür, wie beide Seiten bei einem Treffen versuchen ihre strategischen Interessen umzusetzen und sich dennoch eine persönliche Beziehung entwickeln kann. Wenn eine Person im Namen eines Unternehmens handelt, wird normalerweise kein Hehl daraus gemacht, dass sie bestimmte Aufgaben erledigt um die Vorgaben der Vorgesetzten umzusetzen oder den eigenen wirtschaftlichen Erfolg zu fördern. Bei einem Geschäftstreffen zwischen zwei Vertretern unterschiedlicher Unternehmen ist es ebenso kein Geheimnis, dass die beiden Geschäftsmenschen zusammenkommen, um die Interessen der Unternehmen zu verfolgen, von denen sie ihren Lohn erhalten. Obwohl der Anlass und die Positionen geschäftlich bestimmt sind, können die Akteure nicht ignorieren, dass sie immer auch einem anderen Menschen gegenüberstehen. Es ist sehr unwahrscheinlich, dass beide Parteien ohne Umwege und symbolische Gesten die geschäftlichen Konditionen abklären und sich im Anschluss wieder voneinander trennen, ohne sich persönlich zu verabschieden. Doch welchen Einfluss hat die persönliche Beziehung auf das Geschäftstreffen? Um mich dieser Frage anzunehmen habe ich sie in einem theoretischen Kontext eingebettet und in Form von untersuchbaren Forschungsfragen konkretisiert.

In der Kultur- und Sozialanthropologie stellen wirtschaftliche Beziehungen spätestens seit Malinowskis Forschungen (2007) und Marcel Mauss Arbeit zum rituellen Tausch (1990) ein zentrales Thema dar. In dieser Arbeit möchte ich mich auch einem wirtschaftlichen Thema widmen, ihm jedoch von einer anderen Perspektive aus begegnen. Ich strebe eine Untersuchung von Verhaltensweisen in der stark monetarisierten und interessenorientierten Geschäftswelt an. Die wirtschaftlichen Interessen sind dort weit offensichtlicher als bei traditionellen Tauschritualen, ich möchte dennoch hinterfragen ob nicht auch diese Treffen nach regelmäßigen Mustern ablaufen und welche Bedeutung der symbolischen Kommunikation zukommt. Im konkreten widme ich mich der Untersuchung von Verhaltensmustern und der Kommunikation bei Erstkontakten und Anbahnungstreffen in der Unternehmensberatung. Zusätzlich möchte ich die Ergebnisse aus zwei verschiedenen

Ländern heranziehen um nach gemeinsamen Strukturen zu suchen und mögliche Unterschiede zu hinterfragen.

Die Arbeit kann in dem Feld der ökonomischen und der Betriebsanthropologie positioniert werden, auch wenn ein interdisziplinärer Einfluss nicht zu leugnen ist. Besonders die Kommunikationswissenschaften haben mich bei dem Forschungsdesign beeinflusst, bei dem ich Probleme aus der Theorie herausarbeite und sie im Anschluss empirisch behandle. Die wissenschaftliche Beschäftigung mit Geschäftstreffen habe ich, auch in einer disziplinenübergreifenden Recherche, als äußerst spärlich wahrgenommen. In den Theorien zu Wirtschaftskommunikation oder Verhandlungsführung lassen sich die nächsten Ähnlichkeiten finden (vgl. Fisher & Ury 2009), deren Ansätze überschneiden sich jedoch nur in einzelnen Punkten mit dem Erkenntnisinteresse dieser Arbeit. Daher möchte ich das Thema zunächst in dem sozialwissenschaftlichen Rahmen positionieren, in dem es anschließend auch untersucht wird. Eine Inspiration für die Untersuchung stammt aus den sehr fruchtbaren Forschungen von Tausch und ökonomischen Ritualen der klassischen Anthropologie. Die Besonderheiten meines Untersuchungsfeldes, wie der erschwerte Zugang zum Feld und die starke Verflechtung mit den angrenzenden Feldern, haben mich dazu verleitet mich enger an der Theorie zu orientieren und konkret auf eine bestimmte Form von Geschäftstreffen zu konzentrieren. Die gesamte Theorie für die Untersuchung basiert auf dem Grundgedanken der symbolischen Interaktion und Kommunikation, mit der sich Wissenschaftler verschiedener Disziplinen auseinandergesetzt haben.

Nachdem ich in der Einleitung das Thema vorgestellt und die Genese des Forschungsprozesses beschrieben habe, werde ich die tiefergehenden Theorien im zweiten Kapitel ausführen. Dabei werden verschiedene Perspektiven geprüft, die ich im Bezug auf den Untersuchungsgegenstand für relevant empfinde. Zunächst wird definiert, was ich unter Geschäftstreffen verstehe und was den Unterschied zwischen privaten und geschäftlichen Beziehungen ausmacht. In Anlehnung daran werden auch die Begriffe der formellen und informellen Kommunikation vorgestellt. Aus der Literatur schließe ich, dass für Geschäftstreffen eine Kombination von informeller und formeller Kommunikation nötig ist. (vgl. Wewer 1991: 10; vgl. Lesmeister 2008: 40) Aus dem Unterkapitel ergibt sich zudem die Forschungsfrage nach den Vorteilen ausgeprägter informeller Kommunikation bei Geschäftstreffen. Im zweiten Unterkapitel wird die Bedeutung von symbolischen Gesten für Geschäftsbeziehungen behandelt. Zunächst wird die klassische Forschung von Malinowski (2007) zum Kula-Ritual vorgestellt und mit ihr ein abstraktes Beispiel dafür gegeben wie

symbolische Handlungen die Beziehungen der Teilnehmer festigen können. Es kommt dabei die Frage auf welche Rolle Rituale bei Geschäftskontakten spielen, woraufhin im zweiten Abschnitt einige Grundgedanken zu Ritualtheorien und zur symbolischen Kommunikation behandelt werden. Es wird hervorgehoben, dass Rituale als symbolische Vermittlung der Mythen und Grundwerte einer Gesellschaft oder von Interessensgruppen angesehen werden können. Es muss sich daher bei einem Ritual nicht um eine religiöse Zeremonie handeln, sondern rituelle Aspekte können auch in alltäglichen sozialen Kontakten beobachtet werden. In Folge werden weitere Eigenschaften von rituellen Handlungen vorgestellt, auf die Geschäftstreffen geprüft werden sollen. Die Aussage, dass Rituale dazu beitragen eine seriöse Atmosphäre zu kreieren, bei der möglichst unmissverständlich kommuniziert wird, wird dabei als besonders relevant beschrieben. (vgl. Rothenbuhler 1998: 12) Die nächste Forschungsfrage lautet, im Bezug auf dieses Unterkapitel: Inwiefern sind die Verhaltensmuster bei den untersuchten Geschäftskontakten von national bestimmter Kultur geprägt und in welchem Maße gleichen sie sich auch bei länderübergreifenden Interessensgruppen? Kann von gemeinsamen Geschäftsritualen gesprochen werden? Im dritten Unterkapitel wird auf die symbolische Kommunikation in kleinem sozialen Rahmen eingegangen und der Begriff der Selbstdarstellung (vgl. Goffman 1996b) eingeführt. Der Theorie nach werden, über die symbolische Bedeutung von Interaktionsritualen, soziale Rollenbilder vermittelt. Auf diese Weise wird die Grundlage für die jeweilige Identität der Beteiligten und für eine gemeinsame Beziehung geschaffen. Diese Perspektive ist vor allem für die Untersuchung der zielorientierten Kommunikation bei Geschäftstreffen interessant. Dafür werden einige Selbstdarstellungsstrategien und -techniken vorgestellt, mit denen konkrete Verhaltensweisen der Geschäftspartner untersucht werden sollen. Die Rollenbilder und Identitätsbegriffe Erving Goffmans können als wichtige Grundlage der empirischen Untersuchung angesehen werden, da auf deren Verständnis die zweigespaltene Persönlichkeit bei der Geschäftsmenschen und der privater Personen leicht nachvollziehbar ist.

Das dritte Kapitel ist das Methodenkapitel, indem der Ansatz und die Vorgehensweise bei der Studie beschrieben werden. Mit einer anthropologischen Untersuchung in zwei verschiedenen Ländern möchte ich die Forschungsfragen empirisch aufarbeiten. Bereits in der Definition fällt auf, das Geschäftstreffen nicht gleich Geschäftstreffen ist. Daher wird zunächst eine Eingrenzung des Feldes in Form einer Fallstudie vorgenommen. Es werden Erstkontakte und Anbahnungstreffen von gewinnorientierten Unternehmensberatern mit ihren potenziellen Kunden untersucht. Für die Auswahl der Fallstudie und der Erhebungsmethode war der

Zugang zum Feld der wichtigste Entscheidungsfaktor. Aufgrund sprachlicher und kultureller Vertrautheit habe ich Deutschland und Brasilien als Untersuchungsräume ausgewählt. Eine klassisch-anthropologische, teilnehmende Beobachtung fällt bei dem Forschungsfeld ausgesprochen schwer, da bei Geschäftstreffen zwischen unterschiedlichen Unternehmen viele Meinungen und Interessen eine Rolle spielen. Aus diesem Grund habe ich als Erhebungsmethode das Experteninterview ausgewählt. Fünf Interviews habe ich mit Unternehmensberatern aus Deutschland und drei aus Brasilien geführt, aufgenommen und transkribiert. Hierbei möchte ich kritisch anmerken, dass die Interviews nur mit männlichen Experten durchgeführt wurden. Die Anfrage auf Interviews mit weiblichen Befragten hat jedoch zu keinem Erfolg geführt. Für die Auswertung diente eine qualitative Inhaltsanalyse, die nacheinander und auf gleiche Weise mit dem Datenmaterial aus den beiden Untersuchungsräumen durchgeführt wurde.

Die Auswertung der Ergebnisse wird im vierten Kapitel präsentiert. Zunächst werden Differenzen innerhalb des Feldes in Form von Einflussfaktoren vorgestellt, nach denen unabhängig von den untersuchten Regionen, sehr unterschiedliche Abläufe und Verhaltensweisen bei Geschäftstreffen auftreten können. Im Anschluss werden die Ergebnisse der deutschen Interviews in einer detaillierten Fallbeschreibung wiedergegeben. Gefolgt wird sie von der ebenfalls sehr praxisorientierten Aufarbeitung der brasilianischen Daten. Das empirische Kapitel schließt mit einer Einschätzung zu den theoretischen Erwartungen und Forschungsfragen ab. Für die Beantwortung der Forschungsfragen wird ein zwei Ebenen Modell der Kommunikation vorgestellt und die symbolische Bedeutung der formellen und der informellen Kommunikation besprochen.

Ich habe die Arbeit unter Verwendung des generischen Maskulinums formuliert, auch wenn allgemeine Personenbezeichnungen (wie Geschäftsmenschen) bevorzugt werden. Es werden damit alle Menschen unabhängig ihres Geschlechtes angesprochen. Diese Form soll hier in keinem Fall eine abwertende Haltung gegenüber dem weiblichen Geschlecht ausdrücken, sie soll vielmehr einer Komplexitätsreduktion dienen. Da in der Erhebung ausschließlich Männer interviewt wurden, wird keine Interviewte direkt ausgegrenzt. Es wird zudem als verwirrender Wechsel empfunden, wenn im gleichen Satz zum einen von „den Interviewten“ und zum anderen allgemeiner von „den Kund-innen“ gesprochen würde.

2. THEORETISCHE PERSPEKTIVEN

Die persönliche Beziehung bei Geschäftstreffen wird in der wissenschaftlichen Literatur nur in geringem Maße beachtet und wenn, dann eher als Problemquelle bei interkulturellen Kontakten gesehen. Mit der Untersuchung von Strukturen und Ritualen bei Geschäftstreffen nehme ich mich in gewissem Maße einem anthropologischen Neuland an. Eine fundierte theoretische Grundlage sehe ich gerade deshalb als sehr wichtig an. Aus diesem Grund wird dieses Kapitel als eine theoretische Einführung in den wissenschaftlichen Diskurs dienen und die Genese der Forschungsfragen begleiten, die es in der anschließenden Untersuchung zu bearbeiten gilt.

Eingeleitet wird das Kapitel mit Konzepten, die für die Definition von Geschäftstreffen ausschlaggebend sind. Von besonderem Interesse ist dabei das Verhältnis zwischen den verschiedenen Rollen, die die Akteure wahrnehmen, zum einen als Privatpersonen und zum anderen als Vertreter ihres Unternehmens. Der Begriff der persönlichen Beziehung und auch die Unterscheidung zwischen formeller und informeller Kommunikation werden dabei genauer behandelt.

Im zweiten Unterkapitel werden die Überlegungen zu Geschäftskontakten auf die Theorie zu Ritualen und ritualisierten Abläufen bezogen. Nach einer Einführung über ein Tauschritual und seine Bedeutung für die Beziehungsebene, wird die strukturelle Bedeutung von Ritualen beschreiben. Es wird klargestellt, dass es verschiedene Formen von Ritualen gibt und mit einer Einschätzung zu möglichen rituellen Elementen von Geschäftskontakten geschlossen.

Im letzten Unterkapitel wird eine weitere theoretische Grundlage für die Studie vorgestellt, der Ansatz der Selbstdarstellung. Goffman (1996b) nimmt Treffen und Unterhaltungen als Interaktionsrituale wahr, bei denen die symbolische Vermittlung von Bedeutungen eine große Rolle spielt. Mit dieser Betrachtungsweise bietet er einen Ansatz, der für die Untersuchung von zielorientierter Kommunikation sehr fruchtbar ist. Die Strategien des Impression Managements nach Jones (1990) und Leary (1996) bieten eine umfassende Strukturierung, die passend auf die Untersuchung des Forschungsgegenstands angewandt werden kann.

2.1. DER UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND DER GESCHÄFTSTREFFEN

In diesem Unterkapitel wird das Objekt der Untersuchung bestimmt und von anderen sozialen Ereignissen abgegrenzt. Zu diesem Zweck wird zunächst das geschäftliche Handeln definiert. Anschließend werden die Gegensätze zwischen der persönlichen und der geschäftlichen Beziehung beschrieben und zum Abschluss die Theorien zu dem Verhältnis von formeller und informeller Kommunikation dargestellt.

2.1.1. DEFINITION UND KONSEQUENZEN

Geschäftstreffen sind in allen verschiedenen Wirtschaftszweigen wichtige Werkzeuge für den Unternehmenserfolg. Sie werden jedoch mit sehr unterschiedlichen Interessen und Ansprüchen angebahnt und müssen daher genau definiert werden. In dieser Arbeit möchte ich Geschäftstreffen in erster Linie als eine zielorientierte Zusammenkunft von Menschen analysieren, die die Interessen eines Unternehmens vertreten. Aus dieser Sichtweise kann gesagt werden, dass der Anlass des Treffens von den geschäftlichen Interessen bestimmt und durch geschäftliches Handeln geprägt wird. Daher wird für eine genauere Definition des Treffens zunächst die des geschäftlichen Handelns herangezogen.

Die juristische Definition aus dem deutschen „Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb“ definiert die: *„geschäftliche Handlung (als) jedes Verhalten einer Person zugunsten (1) des eigenen oder eines fremden Unternehmens (2) vor, bei oder nach einem Geschäftsabschluss, (3) das mit der Förderung des Absatzes oder des Bezugs von Waren oder Dienstleistungen oder mit dem Abschluss oder der Durchführung eines Vertrags über Waren oder Dienstleistungen objektiv zusammenhängt; als Waren gelten auch Grundstücke, als Dienstleistungen auch Rechte und Verpflichtungen.“* (UWG 2008: § 2 Abs. 1 Nr. 1)¹

¹ Es mag befremdlich wirken eine juristische Definition in einer sozialwissenschaftlichen Arbeit aufzufinden. Zudem finden auch weitere Handlungen bei einem Geschäftstreffen statt, die über das rein Geschäftliche hinausgehen und einen wichtigen Anteil an der Arbeit haben. Für ein besseres Verständnis empfinde ich es dennoch als wichtig mit dieser Definition den Bezugsrahmen klar abzustecken. Desweiteren dient die Definition um später die Fallstudie einzugrenzen.

Die Definition macht deutlich, dass die geschäftliche Handlung eine klar zweckorientierte Aktion ist, die gezielten Interessen folgt. Es wird ausdrücklich bestimmt, dass die Interessen (1) dem Vorteil eines Unternehmens dienen und (3) mit der Förderung des Absatzes, oder dem Bezug von Waren oder Dienstleistungen in Verbindung steht. Die zeitliche Komponente (2) wird an einer Verbindung zum Geschäftsabschluss festgemacht, wobei das geschäftliche Handeln zuvor beginnen, während dessen fortgeführt werden und später enden kann. Zu der letzten Einschätzung möchte ich hier hinzufügen, dass ein Treffen auch dann als Geschäftstreffen angesehen wird, wenn dessen Anlass die Absicht eines Geschäftsabschlusses ist, der jedoch nicht zustande kommt. Als Voraussetzung für die untersuchten Geschäftstreffen soll zudem gelten, dass es sich um Zusammentreffen von (4) mindestens zwei Parteien handelt.

Als ein Geschäftstreffen wird also, die Zusammenkunft von zwei oder mehreren Parteien, während der gesamtmöglichen Dauer einer Geschäftsbeziehung, angesehen, deren Anlass auf die beidseitigen Interessen des jeweils eigenen oder eines fremden Unternehmens zurückzuführen sind.²

Es gibt viele unterschiedlichste Formen von Geschäftstreffen. Für eine praxisnahe Hinterfragung werde ich im Laufe der Arbeit stärkere Eingrenzungen vornehmen, die zu einer untersuchbaren Fallstudie führen. Anhand der Fallstudie sollen Geschäftskontakte auf typische Strukturen und Muster untersucht werden, die auf Theorien zu Ritualen, zur informellen Kommunikation und zur Selbstdarstellung beruhen. Die Fallstudie konzentriert sich auf (3) Erstkontakte und Anbahnungstreffen von (1) Unternehmensberatern, (2) die ihren Kunden Beratungsdienstleistungen anbieten. Es sollen dabei persönliche Treffen besprochen werden, (4) bei denen jeweils zwei Parteien (potentieller Kunde und Berater) anwesend sind. Der Kunde hat üblicherweise das Interesse die Lage seines Unternehmens zu verbessern und im Normalfall ist das Ziel des Beraters engagiert zu werden, oder für mögliche spätere Engagements einen guten Eindruck zu hinterlassen. Die genaue Begründung für die Auswahl der Fallstudie folgt im Methodenkapitel.

Die Untersuchung von Geschäftsbeziehungen reizt mich sehr, da zwei verschiedene Rollenbilder der Akteure im Wechselspiel zu stehen scheinen. Die Menschen agieren zwar als

² Der zwischenmenschliche Aspekt, der in dieser Arbeit viel Raum einnimmt, wird in der Definition nicht erwähnt, da ich ihn nicht als entscheidende Besonderheit von Geschäftstreffen ansehe.

individuelle Personen aus Fleisch und Blut und mit eigenen Interessen und Erfahrungen, sie repräsentieren jedoch jeweils ein Unternehmen indem sie eine Position ausfüllen. Daher möchte ich dieses Spannungsverhältnis untersuchen, das zwischen dem Treffen der privaten Personen und dem Treffen der jeweiligen Positionen entsteht. Die Unterscheidung von privaten und geschäftlichen Beziehungen wird aus diesem Grund im nächsten Abschnitt aufgegriffen.

2.1.2. PERSÖNLICHE UND GESCHÄFTLICHE BEZIEHUNGEN

Im folgenden Abschnitt wird das Geschäftstreffen im Bezug auf Theorien zur persönlichen und professionellen Beziehung und die Bedeutung von einzelnen Interaktionen behandelt.

Die verschiedenen Formen von Beziehungen zwischen Menschen werden von Lenz in „*Persönliche Beziehungen*“, „*Interaktionen*“ und „*Organisationen*“ eingeteilt. (vgl. Lenz 2009: 10) Alle drei Begriffe spielen bei der Behandlung von Geschäftstreffen eine Rolle und stehen dabei in einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis. Als Interaktion wird der jeweilige Kontakt angesehen, der zum Aufbau von persönlichen oder Organisationsbeziehungen nötig ist. Die persönliche Beziehung muss regelmäßig durch Interaktionen aktualisiert werden, während im Gegenzug die bestehende Beziehung auch den Ablauf der Interaktionen grundlegend beeinflussen kann. „*Im Unterschied zur Interaktion zeichnet sich eine persönliche Beziehung durch Kontinuität und Dauerhaftigkeit aus.*“ (Lenz 2009: 11)

Als zentrales Strukturmerkmal von Organisationen bezeichnet Lenz die Differenzierung zwischen Person und Position. Das Fortbestehen der Organisation ist im Normalfall nicht abhängig von dem persönlichen Charakter der Akteure, sondern es können Personen ausscheiden und durch neue ersetzt werden, die ihre Position einnehmen. Dies ist ein enormer Unterschied zu persönlichen Beziehungen, die keinen Personenwechsel zulassen. Wenn eine Person ausscheidet, endet die persönliche Beziehung und sie kann höchstens durch eine neue persönliche Beziehung ersetzt werden. (vgl. Hildebrand 1999, nach Lenz 2009: 10)

Alle drei Beziehungsarten fallen bei Geschäftstreffen zusammen. Erstens handelt es sich bei einem Treffen zweier Parteien um eine zeitlich gebundene Interaktion, denn es treten sich zwei Personen gegenüber, die miteinander kommunizieren. Zweitens ist bei diesem Treffen

die Entstehung einer persönlichen Beziehung unvermeidbar. Ob sich diese Beziehung freundlich oder kühl, herzlich oder sachbezogen ausdrückt ist dabei nicht gesagt. Drittens kommt über die Position hinzu, dass beide Akteure die Interessen eines Unternehmens vertreten und in diesem Sinne eine Position ausfüllen.³ Neben der Interaktion und der persönlichen Beziehung müssen also auch die Aspekte berücksichtigt werden, die Lenz als Organisation einstuft. Wie lassen sich diese drei Begriffe in einer Beziehung verbinden? Lenz beschreibt eine Koexistenz und erklärt, dass die Ausprägung der Elemente die Bezeichnung der Beziehung bestimmt.

„Unter Rückgriff auf Goffmans Dichotomie von persönlicher und sozialer Identität (...) kann von persönlicher Beziehung immer dann gesprochen werden, wenn in der gegenseitigen Wahrnehmung die persönliche Identität Vorrang vor der sozialen Identität besitzt, wenn also an die Einzigartigkeit der Person gebundenes Wissen (persönliches Wissen) über ein an die soziale Typik gebundenes Wissen (z.B. ein Student, ein Professor) dominiert.“ (Lenz 2009: 11)

Bei Geschäftstreffen liegt üblicherweise die vorrangige Bedeutung auf der sozialen Identität, der Position im Unternehmen und den zu vertretenen unternehmerischen Interessen. Es besteht jedoch keine formulierte Hierarchie der Teilnehmer, wie dies innerhalb eines Unternehmens der Fall ist. In dieser Arbeit spreche ich daher von einer bestimmten Art der Rollenbeziehung, der geschäftlichen oder Geschäftsbeziehung. Es werden dabei ausdrücklich die Interaktionen betrachtet und wie damit eine persönliche Beziehung, neben der professionellen Beziehung und den sozialen Identitäten, entwickelt wird. *„Die Studien lassen vielfach aber auch erkennen, dass sich hinter einer Rolle immer auch die Person hineindrängt.“* (Lenz 2009: 18)

In ihrem Klassiker zu Verhandlungstechniken⁴ „Das Harvard Konzept“ unterstreichen Fisher und Ury, die beiden Seiten von geschäftlichen Kontakten. Ihre zentrale Hypothese beläuft sich darauf, dass es bei den üblichen Interessenskonflikten in Verhandlungen zwischen zwei oder

³ Die Position muss nicht zwingendermaßen durch einen Arbeitsvertrag untermauert sein, um in einer solchen wahrgenommen zu werden. Die eigene Vorstellung und die vertretenen Interessen genügen um eine Position einzunehmen.

⁴ In Geschäftsbeziehungen treffen häufig unterschiedliche Interessen aufeinander, auch wenn es sich bei weitem nicht immer um konkrete Verhandlungssituationen handelt.

mehreren Parteien extrem nützlich ist, die Position von der Person zu trennen. Die artikulierten Interessen sollen von der Persönlichkeit des Gegenübers gesondert betrachtet werden, um ein für beide Seiten sinnvolles Ergebnis zu erzielen. Wenn sich alle Parteien auf das Ergebnis konzentrieren und nicht ihren Erfolg ausschließlich am Durchsetzen ihrer anfänglichen Lösungsvorschläge ausmachen, ist es leichter für alle Beteiligten bei einer Verhandlung das Gesicht zu bewahren. Die persönliche Beziehung muss deshalb nicht vernachlässigt, sondern kann gefördert werden um gegenseitiges Verständnis zu schaffen und bei inhaltlichen Gegensätzen die Erschließung von neuen, beidseitig akzeptierbaren Lösungswegen zu erleichtern. Ein erfolgreicher Verhandlungsführer sollte demnach, objektive Diskussionen zu den Fakten zulassen und gleichzeitig verständnisvollen Umgang zwischen den Menschen fördern. (vgl. Fisher & Ury 2009: 41-68)

Die Fallstudie dieser Arbeit ist auf einen weniger konfliktreichen Moment im Geschäftskontakt ausgelegt, denn sie bezieht sich auf den Erstkontakt potentieller Geschäftspartner. Der Aufbau und die Etablierung von Geschäftsbeziehung stehen dabei im Mittelpunkt. Lenz spricht von Vorleistungen, die man zu erbringen hat, wenn man sich im ersten Kontakt zu Fremden befindet. Neben einem grundlegenden Vertrauen in die Aufrichtigkeit des Gegenübers fällt darunter auch personengebundenem Wissen anzureichern und die Persönlichkeit des Gegenübers zu erfassen. Diese Aufbauarbeit wird bei der Untersuchung von Erstkontakten besonders begutachtet und fällt bei den Treffen weg, wo bereits eine persönliche Beziehung besteht, man weiß mit wem man es zu tun hat und welche Verhaltensweisen von ihm zu erwarten sind. (vgl. Lenz 2009: 12) *„In einem auf relative Dauer gestellten beruflichen und professionellen Kontext ist das reziproke Generieren von persönlichem Wissen unvermeidlich und erleichtert vielfach Arbeitsabläufe.“* (Lenz 2009: 12)

Den konkreten Geschäftsthemen und möglichen Verhandlungen steht in diesem Sinne die informelle Kommunikation gegenüber, bei der die Beteiligten sich miteinander vertraut machen und zum Beispiel im Smalltalk oder durch das Erzählen von Geschichten, persönliches Wissen übereinander austauschen können. Die Diskussion zur formellen und informellen Kommunikation folgt im nächsten Abschnitt.

2.1.3. FORMELLE UND INFORMELLE KOMMUNIKATION

„*Formal occasions invoke a positional and public, rather than personal, identities.*” (Mead 1937, in Irvine 1979: 778)

Formalität und der Raum des Informellen sind Konzepte die viel verwendet werden, wenn kommunikative Events ethnografisch untersucht werden. (vgl. Irvine 1979: 773) Auch in dieser Arbeit spielen beide Sphären der Interaktion und deren Verhältnis untereinander eine zentrale Rolle. Kann die Formalität als verstärkt rollenbezogenes Verhalten angesehen werden, werden formelle Ereignisse grundsätzlich durch Traditionen bestimmt, oder welche Bedingungen sind an das Begriffspaar geknüpft?

Judith Irvine versucht diesbezüglich wahrnehmbare Charakteristika sozio-kultureller Ereignisse zu erfassen. Sie vergleicht zu diesem Anlass politische Treffen der Wolof (Senegal), der Mursi (Äthiopien), und der Ilongots (Philippinen). Aus der Untersuchung gehen vier grundlegende Aspekte hervor, die das Verhältnis von Formalität und Informalität bestimmen und in interkulturellem Rahmen anwendbar sind.

„*Increased Code Structuring*“ oder stärkere Kodierung der symbolischen Strukturen:

Irvine beschreibt, dass sich ein Merkmal der Formalität durch zusätzliche Regeln und klarere Sitten bestimmen lässt, die die Verhaltensmuster im sozialen Umfeld bestimmen. „*This aspect of formality concerns the addition of extra rules or conventions to the codes that organize behavior in a social setting.*” (Irvine 1979: 776) Für ihre Studie arbeitete Irvine mit einem linguistischen Ansatz, sie nennt jedoch zudem die Kleidung, die Gestik und die räumliche Gestaltung als weitere Faktoren in denen sich die geschärften Strukturen wiederfinden lassen. Als Beispiel für diese Art der Formalität nennt sie die institutionalisierten Formen der Lobpreisungsgesänge Namens Woy und die Beleidigungssessions Xaxaar, der Wolof. (vgl. Irvine 1979: 776) Besonders das Tragen von Anzügen und das Treffen in Büroräumen helfen bei der Verbildlichung für die Relevanz von Codes bei Geschäftskontakten.

„*Code Consistency*“ oder die Beständigkeit der symbolischen Regeln:

Unter diesem Begriff erklärt Irvine, dass als formeller empfunden wird, wenn die Akteure sich stärker an leicht verständliche, konstante Kommunikationsmuster halten. Menschen vermeiden zum Beispiel in formellen Situationen, die Tonlage und die Sprechgeschwindigkeit

zu variieren, wie es bei ironischen Bemerkungen oder beim Geschichtenerzählen üblich ist. Mit einer beständigen Rede wird klargestellt, dass der Ursprung der Aussage beim Sprecher liegt und er seine Meinung bekundet, wodurch insbesondere Missverständnisse verhindert werden. „*The code-consistent message has to count; it has to be taken ‘seriously’ because no alternative message or social persona is provided. Each aspect of the speaker’s behavior shows the same kind and degree of involvement in the situation.*” (Irvine 1979: 777) In alltäglichen Unterhaltungen geschehen häufiger sprachlichen Variationen, um sich vom Gesagten zu distanzieren und damit besondere Effekte zu erzielen, wie zum Beispiel wenn ein Dritter zitiert oder eine humorvolle Geschichte erzählt wird. „*By code in-consistency the speaker can detach himself from the social persona implied by one type of usage and suggest that that persona is not to be taken quite ‘for real’; the speaker has another social persona as well. (...) from some point of view, it doesn’t really count.*” (Irvine 1979: 777) Als Begründung für die kongruenten, formellen Kommunikationsstrategien wird insbesondere die Seriosität des Anlasses gewertet. (vgl. Irvine 1979: 777)

„*Invoking Personal Identities*“ oder personenbezogene Identitäten Aktivieren.⁵

Das Thema der persönlichen und sozialen Identität, das bereits im vorigen Abschnitt behandelt wurde, wird nach Irvine als ein zentrales Merkmal formeller Anlässe gesehen. Im Bezug auf eine Feldforschung von Albert (1972) bei den Burundi schreibt sie: „*Formal visiting requires an open acknowledgment of differences in social rank, and it usually occurs between persons whose positions are clearly ranked in a publicly known apparently indisputable sense.*” (Irvine 1979: 778) Die sozialen Identitäten der Teilnehmer spielen bei sozialen Ereignissen immer eine gewisse Rolle, bei formellen Anlässen ist diese jedoch herausragend und dominiert die private Identität über große Zeiträume. Soziale oder positionelle Identitäten sind demnach klar strukturiert und werden häufig von einer genauen Bezeichnung begleitet, die in der Gesellschaft weitgehend als solche anerkannt wird. Private Identitäten hingegen sind individualisiert und eher von der einzelnen Geschichte und den Interaktionen des Individuums beeinflusst, in der Gesellschaft werden sie weniger klar differenziert wahrgenommen. Es wird von „*sozialer Distanz*“ und von „*Respekt*“, den Positionen gegenüber gesprochen, die in formalen Ereignissen die persönliche Nähe und Intimität ersetzen. (vgl. Irvine 1979: 778) Auch in der internationalen Geschäftswelt finden

⁵ Mit personenbezogenen Identitäten sind soziale, professionelle Identitäten und Rollenbilder, nicht jedoch persönliche, private Identitäten gemeint.

sich relativ klar definierte, vergleichbare, hierarchische Positionen die innerhalb von Unternehmen vom Praktikanten bis hin zum (Vorstands-)Chef reichen.

„*Emergence of a Central Situational Focus*“ oder Bestehen eines gemeinsamen Anliegens:

Der vierte erwähnte Aspekt für Formalität ist ein ähnlich offensichtliches Element von Geschäftstreffen, wie die Repräsentation sozialer Rollenbilder. Bei einem formellen Treffen haben demnach alle anwesenden Personen ein gemeinsames Interesse, beziehungsweise einen gemeinsamen Fokus. „*A fourth aspect of formality concerns the ways in which a main focus of attention- a dominant mutual engagement that encompasses all persons present.*“ (Irvine 1979: 779) Das Interesse an dem Anliegen liegt jedoch nicht immer ausgewogen auf beiden Seiten, denn es kann sich eine Partei stärker oder weniger stark von dem Anlass abhängig fühlen. (vgl. Irvine 1979: 779)

Wenn der Fokus auf Geschäftsbeziehungen gerichtet bleibt, ist es zudem hilfreich darauf hinzuweisen, dass die Begriffe formell-informell auf unterschiedliche Eigenschaften der Kommunikation hinweisen. Zudem sind sie nicht antithetisch zu begreifen, „*denn keine Praxis ist entweder rein formal, genügt also bloß einer äußerlichen Form ohne reale Konsequenzen, noch durchgängig informal.*“ (Wewer 1991: 10) Es kann also auch in formellen Ereignissen informelle Kommunikation stattfinden und auch hauptsächlich informelle Treffen können formelle Elemente, wie Abmachungen beinhalten. Für Geschäftsbeziehungen bedeutet dies, dass der formelle Rahmen und das gemeinsame Anliegen das Treffen beeinflussen, es jedoch nicht die gesamte Kommunikation, von Beginn bis Ende überschatten. „*Formelles Handeln muss durch informelles Handeln ergänzt werden, um optimal wirksam zu werden.*“ (Lesmeister 2008: 40) Eine Frage die sich daraus ergibt, ist zu welchem Zweck informelle Kommunikation eingesetzt wird und wie sie zu einem besseren und effektiverem Ablauf beitragen kann? Mit Rücksicht auf den gemeinsamen Anlass, die Rollenbilder und die verfolgte Struktur stuft ich Geschäftstreffen als klassische, formelle Treffen ein. Um die Frage nach der Effektivität des informellen zu beantworten, wird bei der Untersuchung ein großes Augenmerk auf der informellen Kommunikation bei Geschäftstreffen liegen.

Eine Anmerkung, die ich sowohl im politischen als auch im wirtschaftlichen Handlungsfeld als äußerst sinnvoll empfinde lautet, dass in der Sozialwissenschaft informelles Handeln als ein neutraler Begriff angesehen wird. Im Gegensatz zu unter anderem der juristischen Perspektive ist das Informelle nicht mit dem „*Ruch des Illegalen*“ umgeben. (vgl. Beyme

1991: 31) Auch im Alltagsverständnis führt allein die Betonung des nicht-formellen Charakters eines Events häufig zu Hintergedanken, die fehlenden Seriosität oder gar Vetternwirtschaft suggerieren. Es handelt sich bei der informellen Kommunikation um ein unersetzbares Werkzeug der Verständigung, auch wenn hier nicht blauäugig ignoriert werden soll, dass sie auch Raum für Gesetzesverstöße bietet. Solche Formen der informellen Kommunikation, mögen aus verschiedenen Gesichtspunkten interessant sein, sie werden hier jedoch als Randerscheinung behandelt und nicht ins Zentrum der Untersuchung gestellt.

Nerdinger nennt für Beziehungen innerhalb einer Organisation einige praxisnahe Aspekte die Aufschluss über die Formalität eines Treffens geben können und ebenso auf Geschäftstreffen übertragbar sind. Fragen die sich daraus ergeben lauten: Welche Kommunikationskanäle werden verwendet? In welchen Räumlichkeiten findet das Treffen statt (einem Konferenzzimmer oder der Kaffeküche)? Mit welcher Verbindlichkeit werden die Aussagen getroffen? Wie sorgfältig sind die Informationen vorbereitet und welche Art der Sprache wird verwendet (z.B. Alltagssprache)? Sind die kommunizierten Informationen eindeutigen Quellen zuzuordnen, oder handelt es sich um Gerüchte? (vgl. Nerdinger 2011: 63) Diese Fragen sind unter anderem bei der Erstellung des Interviewleitfadens für die empirische Erhebung nützlich.

2.2. GESCHÄFTSTREFFEN ALS RITUALISIERTE EREIGNISSE

Ich möchte mit diesem Unterkapitel das Interesse an symbolischen Handlungen bei Geschäftstreffen erklären und die Beziehung zwischen rituellen Zeremonien und den im nächsten Unterkapitel behandelten Interaktionsritualen herstellen. Die wissenschaftliche Beschäftigung mit Ritualen hat eine lange Tradition, viele bekannte Gesichter und ist damit auch sehr vielschichtig. Eine umfassende Behandlung der Theorien ist in diesem Rahmen nicht vorgesehen, es werden aber für die Erhebung relevante Gesichtspunkte ausgewählt und erläutert.

Im ersten Abschnitt zeigt das Beispiel des Kula auf sehr anschauliche Weise, wie symbolische Rituale auch bei Handelsbeziehungen eine Rolle spielen können. Besonders die Bedeutung von Ritualen für die Beziehungsebene wird dabei deutlich. Auf die Überlegung welche Rituale bei Geschäftstreffen einen solchen Effekt zeigen können, wird im zweiten Abschnitt aus einer strukturellen Perspektive in die Ritualtheorie eingeführt. Rituale werden dabei als symbolische Handlungen definiert, die nicht zwingendermaßen in Form von Zeremonien umgesetzt werden müssen. Im letzten Abschnitt werden mögliche rituelle Elemente vorgestellt, auf die die untersuchten Geschäftstreffen geprüft werden sollen.

2.2.1. WIRTSCHAFTLICHE RITUALE AM BEISPIEL DES KULA-HANDELS

Wirtschaftliche Zusammenhänge spielen in der Anthropologie seit langer Zeit eine wichtige Rolle. Über ethnologische Feldforschungen sind eine Reihe interdisziplinär wissenschaftlicher Diskurse, unter anderem über die Natur der menschlichen Handlung, enorm bereichert worden. (vgl. Rössler 2005: 160-169) Die Untersuchungen in traditionellen und indigenen Gesellschaften, brachten eine Vielzahl neuer Perspektiven, da sie für viele Wissenschaftler bis dato unbekanntes und unverständliches Verhalten strukturiert beschrieben und interpretierten. Die symbolische Bedeutung von Handlungen, spielt bei diesen Forschungen eine wichtige Rolle. Wie entscheidend symbolische Gesten und Rituale besonders für den Aufbau von Beziehungen sein können, wird an den institutionalisierten Ritualen deutlich, denen sich die Gründungsväter der modernen Anthropologie angenommen haben, wie dem Kula-Handel. Die großen Untersuchungen von wirtschaftlich bestimmten Ritualen wurden in der klassischen Anthropologie hauptsächlich in nicht-industrialisierten Gesellschaften

durchgeführt. Meiner Ansicht nach hat die Anthropologie einen großen Schatz an Methoden und Theorien, die sich auf die industrialisierte Welt umlegen lassen. In dieser Arbeit möchte ich genau das versuchen wobei mir die klassischen Forschungen eine wichtige Inspiration sind.⁶

Die vielleicht einflussreichste Forschung der Kultur- und Sozialanthropologischen Disziplin wurde von Bronislaw Malinowski bei den Bewohnern der Trobriand-Inseln durchgeführt. Mit seiner umfangreichen Feldforschung hat er neben den theoretischen Überlegungen sowohl äußerst ergiebige ethnologische Material zusammengetragen, als auch den Methoden der Feldforschung ein solides Fundament errichtet. Malinowski begab sich im Jahr 1914 erstmalig nach Neuguinea, in sein Untersuchungsgebiet wo er im Verlauf von drei Exkursionen zwei Jahre lang lebte und sich, besonders auf das Tauschsystem des Kula-Handels konzentrierte. (vgl. Malinowski 2007: 16)⁷.

Beim Kula handelt es sich um „*intertribale Handelsbeziehungen zwischen den eingeborenen Neuguineas*.“ (Malinowski 2007: 16) Die Besonderheit des Kula-Handels ist, dass der Tausch von aufwendigen rituellen Zeremonien begleitet wird und die zentralen Tauschobjekte nur einen sehr begrenzten praktischen Nutzen aufweisen. Das komplexe Tauschsystem basiert auf einzelnen Partnerschaften, die bestimmte Personen aus verschiedenen Dörfern vereinbaren und ein Leben lang gelten. Malinowski spricht von dem Prinzip: „*einmal im Kula, immer im Kula*.“ (vgl. Malinowski 2007: 115) Um diese Partnerschaften aufrechtzuerhalten besuchen sich die Kula-Partner in regelmäßigem Abständen und bringen ihrem Gegenüber eine symbolische Gabe mit. Dabei handelt es sich entweder um weiße Muschelarmreifen oder um Halsketten aus roten Muschelscheiben. Beide Objekte haben keinen religiösen, aber je nach Größe und Material einen demonstrativen Wert.⁸ Um diese Gabe auszugleichen muss der Empfänger in nicht allzu ferner Zukunft den Gebenden besuchen um ihm eine Gegengabe zu machen, die möglichst einem gleichen oder höheren Wert entspricht. Die Beziehung festigt sich über den moralischen Anspruch, die Gabe erwidern zu müssen und damit die Reise zum

⁶ Das von mir verwendete Forschungsdesign unterscheidet sich stark von dem hier beschriebenen. Wie sich später herausstellen wird ist eine klassische Feldforschung nicht möglich gewesen, weshalb ich mich für die Ausweitung des theoretischen Fundaments die Fallstudie eines bestimmten Ereignisses entschied.

⁷ Malinowski schrieb zu diesem Forschungsfeld ebenfalls Bücher zu Sexualität und sozialer Ordnung, das Werk: „Argonauten des westlichen Pazifiks“ (2007) kann dennoch als sein bedeutendstes angesehen werden

⁸ Wie in Europa bei Kronjuwelen oder Siegerpokalen handelt es sich um Gebrauchsgegenstände, die für ihren Zweck zu wertvoll sind da deren Materialien und der Arbeitsaufwand sie sehr kostbar machen und historischen Wert gespeichert haben. Deshalb werden sie nur zu sehr besonderen Anlässen vorgeführt.

Kula-Partner auf sich zu nehmen. Die Tauschrichtung ist dabei klar geregelt und die Objekte wandern in gegenseitiger Richtung und nach territorial bestimmten Strukturen in einem wiederkehrenden Kreislauf. (vgl. Malinowski 2007: 123-28) Um die Kula-Partner zu erreichen, müssen die Teilnehmer seetüchtige Kanus bauen und weite Reisen auf sich nehmen. Neben dem rituellen Tausch von Armreifen und Halsketten wird die Reise ebenfalls genutzt um eine große Zahl nützlicher Waren mitzuführen, die in dem anderen Gebiet schwer zu erlangen und trotzdem vonnöten sind. (vgl. Malinowski 2007: 117)

Die Rituale des Kulas vereinen die Partner und ihre Dörfer miteinander und schaffen die Infrastruktur für weitere regelmäßige Handelsbeziehungen. In dem Beispiel des Kula wird das rituelle Fundament der Beziehungen sehr offensichtlich, dem sich auch Mauss (1990) annimmt. Es mag als ein weiterer Schritt vom Kula zu modernen Geschäftsbeziehungen erscheinen, doch auch bei Geschäftsbeziehungen wird ein persönliches Fundament benötigt. Besonders für die Kontaktsicherheit und eine funktionierende Vertrauensbasis kann es von Bedeutung sein. Ich möchte ergründen ob sich auch Rituale finden lassen, die eine ähnliche Basis schaffen und den Umgang regeln. Führt man sich unternehmerische Geschäftstreffen vor Augen ist es wenig wahrscheinlich ähnlich spektakuläre Zeremonien und traditionelle Bindungen nachzuweisen. Aus diesem Grund möchte ich bei den Geschäftsbeziehungen symbolische Handlungen in Form von kleineren Gesten hinterfragen. Dazu werde ich mich in den nächsten Abschnitten mit der Ritualtheorie auseinandersetzen und die Gemeinsamkeiten von großen und kleinen Ritualen darstellen, um im nächsten Kapitel den Prozess der Imagebildung als ein untersuchbares vorzustellen.

2.2.2. ALLGEMEINE RITUALTHEORIE: RITUALE ALS SYMBOLISCHES HANDELN

In diesem Abschnitt möchte ich aus theoretischer Perspektive auf die Bedeutung der Begriffe Ritual und rituell eingehen und dabei beschreiben, welchen gemeinsamen Hintergrund zeremonielle Rituale und symbolische Gesten haben. Rituale werden dabei insbesondere als symbolische Handlungen betrachtet, die in ihrer Mannigfaltigkeit das symbolische Ordnungssystem und damit die Kultur einer Gesellschaft darstellen.

Eines der zentralen Themen der strukturellen Ritualforschung ist, dass Rituale auf Handlungen basieren. Lévi-Strauss nennt als Zweck von Ritualen die Integration der

gesellschaftlichen Mythen in das reale Leben. Aus Mythen bestehen demnach die gemeinsamen Werte einer Gesellschaft, die mithilfe von Ritualen in die gelebte Praxis übersetzt werden. Die komplexe Struktur der Mythen kann bei diesem Prozess nicht in einem Ganzen aufrechterhalten werden, sie wird daher mit einer Vielzahl an Ritualen in „*distinktive Einheiten*“ gespalten. (vgl. Lévi-Strauss 2008: 792) Rituale verändern dieser Ansicht nach nicht die gesellschaftlichen Grundwerte, sie strukturieren sie jedoch in einer Art Mosaik aus symbolischen Handlungen. Das daraus entstehende Gesamtwerk kann in symbolischer Form die Essenz der gemeinsamen Werte wiedergeben. „*A Ritual is performed, performance is being an aesthetically marked and heightened mode of communication, framed in a special way and put on display for an audience.*“ (Baumann 1989: 262, nach Rothenbuhler 1998: 8)

Stanley Tambiah nimmt sich der Performance von Ritualen an und erklärt einen Konflikt in der Theorie der Ritualperformance. Performance gilt als die praktische Umsetzung eines Rituals nach vorgegebenen Regeln und ist ein Grundelement in sämtlichen Ritualen. Auf der einen Seite stehen dabei die ursprünglichen Regeln des Rituals und auf der anderen die tatsächliche Ausführung. Die Ausführung variiert stetig und kann so etwas über die spezielle Situation aussagen, in der das Ritual geschieht. (vgl. Tambiah 1985: 125) „*Not one performance of a rite, however rigidly prescribed, is exactly the same as another performance because it is affected by processes peculiar to the oral specialist's mode of recitation, and by certain variable features such as the social characteristics and circumstances of the actors.*“ (Tambiah 1985: 125)

Rituale geben aufgrund der von Tambiah erwähnten situationsbedingten Variationen, die gesellschaftlichen Grundwerte nicht immer auf die gleiche Weise wieder. Forschungen über Rituale können daher nicht die ungefilterten Werte der Gesellschaft herausfiltern, sondern müssen immer einen individuellen Kontext eingebunden betrachtet werden. Rituale sind somit nicht starr und können sich sogar über die Zeit, in einem langwierigen Prozess verändern. Sie sind nicht nur einseitig von den Mythen der Gesellschaft abhängig, sondern sie dienen auch als kultureller Ordnungsfaktor. (vgl. Dücker 2007: 37) Wenn, bildlich gesprochen, das Mosaik aus symbolischen Einheiten betrachtet wird, das aus der Vielzahl der Rituale einer Gemeinschaft zusammengesetzt ist, kann es als eine Art Ordnungssystem verstanden werden, das die gesellschaftlichen Grundgedanken strukturiert. Das rituelle Handeln dient der: „*Herstellung, Gestaltung und Erhaltung kulturell anerkannter und verbindlicher, symbolischer Ordnungssysteme von Interessengruppen.*“ (Dücker 2007: 37) Der letzte Teil

der Aussage führt zu einer bedeutungsvollen Frage: In welchem gesellschaftlichen Umfang entwickeln sich Rituale und welchen Einflussrahmen haben sie? Dücker spricht nicht von einer ethnisch, regional oder ähnlich bestimmten Gemeinschaft, sondern von Interessensgruppen.

Führt man sich vor Augen, dass Menschen innerhalb der gleichen Interessensgruppen ähnliche Ziele verfolgen und dabei zum Teil vergleichbare Erfahrungen machen, werden die Aussagen von Enfield zum individuellen Lernen von symbolischen Werten interessant. Nach Enfield beruht das System der symbolischen Handlungen auf der persönlichen Erfahrung, der „*firsthand experience*“. (vgl. Enfield 2009: 76) Erfahrungen bieten die Grundlage für die Bewertung von alltäglichen Gegebenheiten und trumpfen über kognitiven Überlegungen. Symbolische Werte sind dabei oft bedeutender als materielle. Als Beispiel nennt er einen Menschen der sich bewusst ist, dass der Wert eines Geldscheines gesellschaftlich festgelegt also symbolisch und kein materieller ist. Dennoch macht er die Investition, die er mit dem Geld macht, von dieser Erkenntnis nicht abhängig. Er wird ihn im Normalfall nicht wie einen Papierfetzen behandeln, sondern sich den symbolischen Wert zu Nutzen machen. Ein Geschäftsmensch wird ebenfalls den typischen Handschlag nicht verweigern weil er seinen praktischen Nutzen nicht sieht, oder ihn für überflüssig hält. Die Akteure in beiden Beispielen haben die Bedeutung und die Wirkung der Symbolkraft bereits langfristig über täglich wiederholte Erfahrungen in ihrer Umgebung eingeprägt bekommen. (vgl. Enfield 2009: 76) Ich möchte an diese Überlegung anknüpfen und Geschäftsmenschen als eine international sehr ähnliche Interessensgruppe begreifen, die wiederholt in ähnliche Situationen kommen. Daher möchte ich hinterfragen ob sich in verschiedenen Ländern ähnliche Geschäftsrituale wiederfinden. Rituale begreife ich dabei als sich regelmäßig wiederholende, symbolische Handlungen. In Anlehnung an den Kula ist dabei besonders die Beziehungsintensivierung durch Rituale spannend.

Für die Untersuchung der Geschäftsbeziehungen erstelle ich die Annahme, dass zum einen zwischen zwei Ländern verschiedene kulturell bestimmte Handlungsmuster erkennbar sind. Zum anderen nehme ich an, dass auch innerhalb der länderübergreifenden Interessensgruppe gemeinsame Handlungsstrukturen in ähnlichen Geschäftsritualen wiederfinden lassen. Die zentrale Frage im Bezug auf das Forschungsinteresse lautet: Inwiefern sind die Verhaltensmuster bei den untersuchten Geschäftskontakten von national bestimmter Kultur

geprägt und in welchem Maße gleichen sie sich bei länderübergreifenden Interessensgruppen?
Kann von gemeinsamen Geschäftsritualen gesprochen werden?

Bei der Beschäftigung mit dem Begriff des Rituals fällt auch auf, dass es sehr verschiedene Ansichten gibt was als Ritual zu begreifen ist. Auf der einen Seite werden Rituale häufig als formelle und hochstilisierte Zeremonien verstanden, wie sie beim Kula auftreten. Auf der anderen stehen die oft unbewussten Interaktionsrituale, die zum Beispiel der gegenseitigen Begrüßung dienen.⁹ Zwischen diesen beiden Extremen, liegt das weite Forschungsfeld der rituellen und der symbolischen Kommunikation. Ein zentraler Aspekt in fast allen Definitionen von Ritualen ist (neben der Performance) ihre starke kommunikative Bedeutung, die auf der symbolischen Kraft von einzelnen Handlungen beruht. Rituelles Handeln vermag eine Menge an Informationen zu vermitteln, die viel über die Beziehung der Menschen, aber auch über die agierenden Personen im Einzelnen aussagen. Diese symbolische Aussagekraft kann sowohl in formellen Ritualen beobachtet werden, als auch im täglichen Umgang miteinander. Viele heikle Situationen, zum Beispiel auf der Beziehungsebene, sind über symbolische Verhaltensweisen geregelt, sodass die Auswahl einer Handlung für den Gegenüber bereits eine Aussage darstellt. Es muss nicht explizit über die Beziehung gesprochen werden und im Endeffekt weiß jeder Beteiligte relativ genau woran er ist. Beim Kula-Handel wissen alle Beteiligten, dass der Empfänger die moralische Verpflichtung hat, auf die Gabe mit einer Gegengabe zu reagieren. Bei einem Geschäftstreffen kann davon ausgegangen werden, dass ein Händedruck die moralische Besiegelung einer Abmachung ist.

Während einige Wissenschaftler sich mit der Bezeichnung des Rituals auf performative Inszenierungen und deren klar strukturierte Phasen konzentrieren (vgl. Gennep 1986), werden von anderen hauptsächlich die rituellen Eigenschaften von symbolischen Handlungen mit alltäglichem Charakter untersucht (vgl. Goffman 1986). Das Rituelle wird in beiden Fällen als ein essentieller, kommunikativer Akt verstanden, der ähnlichen Funktionsmustern folgt. Der Ablauf, die Entstehung und die Intensität können dabei sehr verschieden sein, aus diesem Grund sind die wissenschaftlichen Ansätze und Perspektiven sehr heterogen. Es handelt sich jedoch in den verschiedenen Fällen um moralische Regulierungen des sozialen Lebens. Aus

⁹ Umgangssprachlich als Alltagsrituale bezeichnete Gewohnheiten, wie zum Beispiel ein Morgenritual mit Zähneputzen in der Dusche, Kaffee mit Müsli auf den der Weg zur Arbeit folgt, werden nicht als Ritual verstanden. Sie können das Leben einer Person strukturieren, stellen jedoch nur in Einzelfällen symbolisch-kommunikative Handlungen dar.

diesem Grund ist es auch erklärbar, dass sich im Sprachgebrauch derselbe Ausdruck des Rituals etabliert hat.

Als vereinender Begriff, der die Gemeinsamkeiten aller Rituale mit einbezieht, kann der Ritualismus verstanden werden. Mary Doulgas definiert Ritualismus als: *„geschärften Sinn für symbolisches Handeln und Verhalten (...), der sich auf zweierlei Weisen manifestiert: durch den Glauben an die Wirksamkeit institutionalisierter Zeichen und durch die Aufnahmefähigkeit für verdichtete Symbole.“* (Douglas 1993: 20) Damit die Zeichen den Gegenüber mit gewünschter Wirkung erreichen, müssen sie, wie Douglas es bezeichnet, institutionalisiert, also allgemein bekannt sein. So wichtig wie symbolische Interaktionen für den Umgang miteinander sind, so häufig sind sie auch die Ursache für Missverständnisse und Konflikte. In vielen Fällen liegt es daran, dass die Konflikte durch eine Seite provoziert, jedoch nicht offen angesprochen werden. Was im Bezug auf die Definition besonders relevant ist, sind Konflikte die entstehen, weil die Handlungen des Einen vom Anderen falsch interpretiert werden. Um ein früheres Beispiel wieder aufzugreifen: Versteht der eine unter dem gemachten Handschlag eine lockere Planung, der Andere sieht ihn wiederum als feste Vereinbarung, kann die unterschiedliche Auffassung leicht zu Problemen führen. Alle Akteure müssen in der Situation mit den gleichen Verhaltensmustern dieselbe Bedeutung assoziieren, damit die Beziehung möglichst reibungslos funktioniert. Wenn die nicht der Fall ist, dann sollten sie sich möglicher Unterschiede bewusst sein. In diesem Zusammenhang wird auch von Keying (im Sinne von Verschlüsselung) gesprochen. Rituale werden durch einen symbolischen Rahmen bestimmt der sich in einer Abänderung zum Alltagsverhalten ausdrückt: *„Such as word choice, tone of voice, style of dress, and rules of attendance are keys to the entrance and exit of a social frame. Such keys are symbols that both mark a boundary in social action and offer information about the other action within boundary.“* (Rothenbuhler 1998: 9) Um in dieser symbolischen Interaktion den Wert des Rituellen zu festigen ist es aber nicht nur wichtig, dass die Personen für die Symbole sensibilisiert sind und diese aufnehmen können sondern auch, dass sie an ihre Wirksamkeit glauben. (vgl. Douglas 1993: 20)

Als übergreifender Ausgangspunkt von Ritualen werden von Collins ein gemeinsamer Fokus, (*„mutual focus“*) und die Etablierung von gemeinsamen Gefühlen (*„shared emotions“*) ausgewiesen. (vgl. Collins 2004: 50). Die bereits besprochene Formalität und formelle Rituale haben demnach beide den Ursprung, dass sie Menschen aus einem gemeinsamen Anlass

zusammenbringen und dabei bestimmten Codes oder Keyings folgen. (vgl. Collins 2004: 50; vgl. Irvine 1979: 779) Im Gegensatz zu Ritualdefinitionen weist die Bestimmung von formellen Ereignissen keine gemeinsame Gefühlsebene auf. Da geschäftliche Treffen als formelle Ereignisse (mit informellen Elementen) charakterisiert werden, soll untersucht werden ob die Teilnehmer bei dem Treffen versuchen gemeinsame Emotionen zu erzeugen und so einen ähnlichen Effekt wie bei Ritualen zu gewinnen. Eine Möglichkeit, die Gefühlsebene anzusprechen ist, zum Beispiel wenn eine gleiche Stimmung beim Treffen, ein „*shared mood*“, etabliert wird. (vgl. Collins 2004: 50) Eine weitere Überlegung die ich im Bezug dazu aufstellen möchte lautet: Wird in Geschäftsbeziehungen versucht eine gemeinsame Stimmung aufzubauen?

Wenn Douglas über den Glauben an die Wirksamkeit spricht, liegt die Frage nach der eigentlichen Wirkung nicht fern. Im folgenden Abschnitt möchte ich einige Eigenschaften und Effekte beschreiben, die Ritualen zugestanden werden und die ich bei der Untersuchung von Geschäftstreffen berücksichtigen möchte.

2.2.3. DAS RITUELLE UND DAS GESCHÄFTSTREFFEN

Auf Basis von verschiedenen Studien und Diskussionen zum Ritual stellt Rothenbuhler eine Reihe von Eigenschaften vor, die mit den meisten rituellen Handlungen assoziiert werden. Diejenigen Aspekte, die für die Betrachtung von Geschäftstreffen in Frage kommen, möchte ich in diesem Abschnitt vorstellen.¹⁰

Einige Eigenschaften die Ritualen zugeschrieben werden, habe ich bereits zuvor erwähnt. Es handelt sich dabei unter anderem um die Bedeutung der Handlung, ihre Symbolik und um geteilte Emotionen. Ein weiterer Gesichtspunkt, der bereits angesprochen wurde ist, dass es sich bei allen Formen von Ritualen um sich wiederholte Aktivitäten handelt, die nach bestimmten vorgegebenen Mustern vollzogen werden und das angemessene Verhalten der Akteure in der jeweiligen Situation regelt. „*(The) ritual is not authored by the actor; it is, to*

¹⁰ Die Bestimmung erfolgt auf meinen persönlichen Erfahrungen und auf Basis von Literatur. Unter anderem werden Echters Aussagen aus „Rituale im Management“ (2003) mit einbezogen. Die Annahmen von Echter beziehen sich auf regelmäßige Meetings innerhalb von Unternehmen, die Aussagen die ausgewählt werden, lassen sich jedoch auch auf weniger regelmäßige Treffen und Erstkontakte mit Unbekannten beziehen.

at least some degree, a performance of a script.” (Rothenbuhler 1998. 20-21) Besonders in festen Beziehungen lässt sich ein geteiltes symbolisches Verständnis von Handlungen bestimmen. Diesem Verständnis nach erwarten die Personen von ihren Gegenübern gewisse Handlungen, was sich wiederum auf das Verhalten der Akteure auswirken kann. Es muss also nicht bei jeder einzelnen Interaktion erneut die Bedeutung der einzelnen Handlungen ausgehandelt werden. (vgl. Rothenbuhler 1998: 20) *„Der auf Seiten der Beziehungspersonen verknüpfte Anspruch der Einzigartigkeit darf nicht den Blick darauf verstellen, dass sich in persönlichen Beziehungen wiederkehrende Ablaufmuster und Regelmäßigkeiten auffinden lassen.“* (Lenz 2003, nach Lenz 2009: 19) Die Wiederholung von bekannten Mustern lässt eine gewisse Planungssicherheit zu, sodass bei ritualisierten Treffen keine großen Überraschungen zu erwarten sind. Für wiederholende Treffen, mit den gleichen Anwesenden sagt Echter: *„Durch standardisierte Rollenmuster während des Rituals: (...) wird zusätzliche Orientierung für jeden Einzelnen geschaffen. (...) Niemand muss sich jedesmal aus den Alternativen des Möglichen einen neuen Ablauf ausdenken, niemand muss sich jedesmal aufs Neue vergewissern, niemand neu aushandeln, wie alles wird. Dadurch entsteht ein gewohnheitsmäßiger Ablauf, es wird Zeit und Energie gespart.“* (Echter 2003: 16-17) Bei den zu untersuchenden Geschäftstreffen, in Form von Erstkontakten, treffen häufig Unbekannte aufeinander. Die Handlungsabläufe können daher zuvor nicht eindeutig bestimmt sein. Die Menschen müssen sich auf jemanden Neues einlassen der wohlmöglich andere Gewohnheiten hat als sie. Ein weiteres Interesse der Untersuchung lautet daher: Orientieren sich die einzelnen Akteure, die in ihrem Berufsalltag wiederholt in ähnliche Kontaktsituationen kommen, an ihren Erfahrungen und erfolgreichen Handlungsmustern?

Die Vorhersehbarkeit der Handlungen in rituellen Ereignissen tragen nicht zu einer individuellen Belustigung bei, sie sind somit auch nicht der Entspannung der Teilnehmer gewidmet, sondern haben andere konkrete Funktionen. Die klaren Strukturen und die Bindung der Verhaltensvorgaben an gewisse symbolische Werte dienen einem seriösen Umfeld, indem ernste Themen, mit genügend Konzentration behandelt werden können. (vgl. Rothenbuhler 1998: 15) Es sollen keine Missverständnisse riskiert werden, wenn es um ein wichtiges und ernstes Thema geht, es muss also auch die symbolische Wirkung der Taten berücksichtigt werden. Das ist nicht nur bei religiösen Events so, denn um die geplanten Ziele des Treffens zu erreichen kann eine seriöse Situation auch bei einem Geschäftskontakt nützlich sein. *„Sometimes rituals are addressed to serious issues that the participants identify as secular –*

political, economic, family – but which scholars can recognize as structurally identical with the referents of the faithful in religious ceremony.” (Rothenbuhler 1998: 25)

Seriöse und ernsthafte Absichten werden häufig verdeutlicht, indem gemeinsame Werte und Ansichten vermittelt werden. Das beidseitige Bekennen zum ernsthaften Interesse am Gegenüber und am gemeinsamen Anlass kann mit verschiedenen Zeichensystemen dargestellt werden. Wie in vielen Fällen dienen dazu auch beim Geschäftstreffen, der Situation angemessene Kleidung, einen angepasster Sprachstil und die Zurschaustellung von Kenntnissen anerkannter Verhaltensnormen. Vertrauen hat bei geschäftlichen Beziehungen einen hohen Stellenwert. Die gemeinsamen Werte zu bekunden ist daher auf allen kommunikativen Ebenen von Bedeutung. Im seriösen Handlungsfeld geht es in erster Hinsicht darum eigene Interessen zu vertreten. Deshalb gilt es als höchstes Ziel Missverständnisse zu vermeiden. Das Vertrauen des Gegenübers soll möglichst nicht aufs Spiel gesetzt werden, bei einer Abweichung von den üblichen Normen könnten die Intentionen allerdings falsch verstanden oder in Frage gestellt werden. Das soll nicht heißen, dass maximale Seriosität das richtige Erfolgsrezept für einen Geschäftskontakt sein muss. Die Akteure wollen allerdings zeigen, dass sie sich in dem Feld, in dem sie agieren, zu verhalten und mit den Herausforderungen individueller Situationen umzugehen wissen. Das muss sich nicht ausschließlich durch rationales Handeln äußern, sondern kann zum Beispiel auch bedeuten in angemessenem Maße Smalltalk zu betreiben. (vgl. Rothenbuhler 1998: 12)

„A ritual works by a logic of signs, meanings, and morals that is distinct to the logic of technical rationality.” (Lévi-Strauss 1963, nach Rothenbuhler 1998: 12) Bei dem System aus Zeichen spielen laut Rothenbuhler effektive Symbole eine große Rolle. Sie wirken dabei meist nicht direkt sondern über den Umweg der Moral des Gegenübers. *„If a handshake cements a deal, it may be a very practical affair performed instrumentally but it does not work through a medium of casualty, it works morally.”* (Durkheim 1984: 317-320, in Rothenbuhler 1998: 12) Es ist durchaus legitim und sogar notwendig davon zu sprechen, dass die Ritualteilnehmer unterschiedliche Intentionen und Bedürfnisse bei der Teilnahme haben. Diese spiegeln sich meist auch in deren Haltung wieder. Dennoch kann als Charaktermerkmal von rituellen Ereignissen bestimmt werden, dass die Akteure freiwillig am Ritual teilnehmen und bewusst dazu einwilligen. (vgl. Rothenbuhler 1998: 10)

Zwei Diskussionen über die Bedeutung der Handlung im Ritual und über den Faktor der Kommunikation haben einen gemeinsamen Anknüpfungspunkt. Rothenbuhler spricht davon, dass der kommunikative Wert von Ritualen stärker auf das Performing, als auf das Informing ausgelegt ist. Das bedeutet, dass die symbolische Kommunikation im Ritualismus nicht primär als eine Form der Informationsvermittlung angesehen wird, sondern es sich um eine Regelung des Handlungsablaufes handelt. (vgl. Rothenbuhler 1998: 11) Der rituelle Aspekt des Geschäftslebens würde demnach nicht beim Austausch von Informationen liegen: *"Es geht vielmehr darum: - durch Lächeln, Händeschütteln, Schulterklopfen, gegenseitiges Anbieten von Speisen und Getränken, Fragen nach dem Befinden und viele andere kleine Gesten gegenseitige Wertschätzung zu zeigen und die emotionale Bindung zueinander zu nähren."* (Echter 2003: 16) Die konkreten Informationen zu den Geschäftsinteressen hängen stark von der jeweiligen Situation ab und werden daher als weniger symbolkräftig angesehen. Die informelle Kommunikation hat, auch nach Echter, bei professionellen Treffen eine größere Bedeutung für die Beziehungsebene, als die Unterhaltung über den konkreten Anlass: *„Durch Erzählen ganz bestimmter, für diese Gelegenheit passende Geschichten, durch kleine Streitereien und Neckereien, durch Brandmarken gemeinsamer Feinde und (gelingt es) das Zugehörigkeitsgefühl zu stärken; ein Gast ist immer deutlich als solcher erkennbar, das Ritual ändert sich sichtbar mit Änderungen des Teilnehmerkreises."* (Echter 2003: 17) Auf ritueller Ebene werden demnach nicht unbedingt neue Informationen unterbreitet, sondern eher über persönliche Verhaltensmuster die Beziehungen der Teilnehmer bestimmt und gefestigt. *„Rituals involve the use of modes of behaviour which are expressive of social relationships."* (Gluckman, 1962: 22)

Zum Abschluss des teilweise sehr theoretischen Kapitels kommen wir schließlich erneut auf Aspekte des einführenden Beispiels zurück. Mit dem Kula-Handel habe ich ein symbolisches Tauschsystem vorgestellt, dass die Beziehung zwischen verschiedenen Dörfern und Inseln festigt und nach möglichen Ritualen bei Geschäftstreffen gefragt. Bei der Behandlung der Ritualtheorie und ritueller Eigenschaften wurde die Definition auf alle Formen symbolisch-kommunikativer Handlungen ausgeweitet. In diesem Sinne möchte ich in der Untersuchung beobachten ob bei den zu untersuchenden Geschäftstreffen in verschiedenen Ländern ähnliche Geschäftsrituale ausgemacht werden können. Wie zwischenmenschliche Interaktionsrituale wirken können, darauf geht insbesondere Erving Goffman in seinen Werken zur Selbstdarstellung ein. Diese und die daraus entstehenden Strategien und Taktiken werde ich im Hinblick auf eine empirische Untersuchung im nächsten Kapitel genauer vorstellen.

2.3. SELBSTDARSTELLUNG: TAKTIKEN UND STRATEGIEN

„Das Image des Menschen ist etwas Heiliges und die zu seiner Erhaltung erforderliche expressive Ordnung deswegen etwas Rituelles.“ (Goffman: 1986: 25)

Die Behandlung von geschäftlichen Beziehungen, Formalität und Ritualen hat in den letzten beiden Unterkapiteln das Fundament dieser Arbeit gelegt und einige Fragen in Bezug auf das Geschäftstreffen aufgeworfen. Nun sollen diese Theorien mit Konzepten unterlegt werden, die sich stärker an der beobachtbaren Praxis orientieren.

Für eine strukturierte Untersuchung der symbolischen Kommunikation bei Geschäftstreffen wird im ersten Abschnitt die Theorie der Selbstdarstellung, im Sinne von Interaktionsritualen, eingeführt. Im zweiten und dritten Abschnitt dieses Unterkapitels werden die ausgewählten Taktiken und Strategien, die auf dieser Theorie basieren, vorgestellt.

2.3.1. IMPRESSION MANAGEMENT – SELBSTDARSTELLUNG

In diesem Abschnitt werden die Theorien zum Impression Management von Erving Goffman vorgestellt. Zu Beginn wird das anschauliche Verständnis der Rollenbilder, aus: „Wir alle spielen Theater“ (Goffman 1996b) wiedergegeben und im Anschluss auf den Imagebegriff eingegangen.

Goffman beschäftigt sich intensiv mit der Konstruktion von sozialen Rollenbildern und darüber hinaus entwirft er konkrete Ansätze zur Theorie der Selbstpräsentation. Er gibt an, dass die Menschen bei all ihren Interaktionen eine Persönlichkeitsfassade konstruieren und je nach Bedingungen und Situation unterschiedliche Rollen spielen. Die Fassade beruht auf den drei Aspekten „*der Erscheinung*“, „*dem Verhalten*“ und „*dem Bühnenbild*“. (vgl. Goffman 1996b: 23ff) Die Erscheinung wird als physischer und optischer Auftritt beschrieben. Ein gewisser Anteil der Erscheinung kann (durch Kleidung, Schmuck etc.) von den Individuen angepasst und variiert werden, bestimmte Gegebenheiten sind, wie zum Beispiel durch die Körpergröße, weitgehend vorbestimmt. Unter anderem lässt sich an der Erscheinung auch der soziale Status einer Person einschätzen. Das Verhalten bezeichnet Goffman als die Rolle, „*die der Akteur beabsichtigt zu spielen*.“ (Goffman 1996b.: 25) Dazu zählt er auch die Haltung,

die in bestimmten Situationen und gegenüber verschiedenen Menschen unterschiedlich ist. Am wenigsten von der Persönlichkeit bestimmt ist hingegen das Bühnenbild, das den gesamten Rahmen darstellt, in dem die Interaktion stattfindet. Es können dennoch viele Symbole vermittelt und negative Eigenschaften bewusst ausgeblendet werden, indem der Akteur den Ort des Treffens geschickt auswählt und sich darin inszeniert. Deshalb stellt auch das Bühnenbild einen Teil der Persönlichkeitsfassade dar. Die drei dargestellten Aspekte müssen harmonisieren um erfolgreich eine authentische Persönlichkeitsfassade zu bilden, denn das Publikum erwartet ihre größtmögliche Stimmigkeit. Orientiert an den Grundwerten der Gesellschaft werden in diesem Zusammenspiel die sozialen Rollen vermittelt. (vgl. Goffman 1996b.: 25)

Im Bezug auf aktuelle wissenschaftliche Debatten lässt sich die Persönlichkeitsfassade und die damit vermittelten sozialen Rollen als das Image einer Person bezeichnen. Für die Umsetzung der Kommunikationsstrategien erhält dieser Begriff ein hohes Gewicht. Goffman definiert das Image wie folgt: *„Der Terminus ‚Image‘ kann als der positive soziale Wert definiert werden, den man für sich durch die Verhaltensstrategie erwirbt, von der die anderen annehmen, man verfolge sie in einer bestimmten Interaktion.“* (Goffman 1986: 10) Nach dieser Definition erhält das Image eine durchweg positive Assoziation und es basiert auf einer komplett selbstbestimmten Strategie. Es ist daher in allen Interaktionssituationen erstrebenswert ein stimmiges Image zu wahren und Informationen, die sich nicht in die Strategie integrieren lassen, keinen Raum zu gewähren. Diese Absicht wird nicht in jedem Fall vom Gegenüber unterstützt, denn es gibt viele Situationen in denen der Gesprächspartner aus der Reserve gelockt werden soll. Es wird ihm auf diese Weise erschwert seine Strategien und sein Image wie geplant durchzusetzen. Das geschieht insbesondere bei stark interessenorientierten Interaktionen. Schwierigkeiten bei der Konstruktion des Images können ebenso auftreten, wenn Personen es nicht schaffen ein Verhältnis zur Situation zu gewinnen und somit die Erwartungen des Umfelds an passende die Verhaltensstrategien nicht erfüllen. (vgl. Goffman 1986: 13)

Das Gefühl, ein stimmiges Image zu haben verleiht einer Person in der Regel Selbstvertrauen und -sicherheit. Ein hohes Selbstwertgefühl kann zudem zur Gelassenheit des Akteurs beitragen, die als Fähigkeit gilt auch in konfliktreichen Situationen unbeirrt die eigene Image-Strategie verfolgen zu können. Um eine angenehme Gesprächssituation nicht zu gefährden und die Gefühle wie Stolz, Ehrgefühl und Würde des Anderen nicht zu verletzen ist

Rücksichtnahme angebracht. Je mehr Macht und Prestige der Gegenüber hat desto wahrscheinlicher ist es, dass auf ihn Rücksicht genommen wird. (vgl. Goffman 1986: 15) *„Die doppelte Wirkung der Regeln von Selbstachtung und Rücksichtnahme besteht darin, daß jemand sich bei einer Begegnung tendenziell so verhält, daß er beides wahr: sein eigenes Image und das der anderen Interaktionspartner.“* (Goffman 1986: 16)

Insbesondere bei direkten Gesprächen sind diese Form der Anerkennung und Respekt als grundlegendes Fundament auszumachen. Das bedeutet nicht immer, dass eine *„Übereinstimmung in tief empfundenen Bewertungen“* vorhanden ist. In vielen Fällen mag es sich um zeitweilige Lippenbekenntnisse handeln, die eine wichtige sensibilisierende Wirkung für die Begegnung haben. Das Aufrechterhalten des Images ist zu einem bestimmten Maße als Voraussetzung für die Interaktion zu sehen. Sobald eine Person ihr Image und damit Gesicht verliert, ist eine fruchtbare Zusammenarbeit extrem schwierig fortzusetzen. (vgl. Goffman 1986: 17)

Unter dem Impression Management oder der strategischen Selbstdarstellung versteht man also das Verwalten der Eindrücke, die die Persönlichkeitsfassade und damit die Grundlage für das Image schaffen. Tedeschi und Riess erklären den Begriff als: *„Purpose of controlling or manipulating the attributions and impressions formed of that person by others.“* (Tedeschi & Riess 1981: 3) Die Wechselwirkung zwischen der Selbstdarstellung und der Wahrnehmung des Gegenübers ist als Interaktionsritual zu verstehen. Strategien der Selbstdarstellung werden als ein Element angesehen um Macht und Einfluss auf die Zielperson auszuüben. Das Image, das der Gegenüber einem zuschreibt, kann sich stark auf sein Verhalten und seine Positionen in der Interaktion widerspiegeln. Im Bezug auf Hovland, Janis und Kelley (1953) führen Tedeschi und Riess weiter aus: *„That a target would accept a persuasive communication if the source was perceived as both expert and trustworthy.“* (Tedeschi & Riess 1981: 12) In anderen Worten heißt das, dass sich eine Person am ehesten von jemandem beeinflussen lässt, den sie als einen Experten und als vertrauenswürdig ansieht. Das Image als Experte kann unter anderem über die Beschreibung der Ausbildung, früherer Erfahrungen oder von Talent vermittelt werden. Essentiell ist dabei jedoch, dass mit gemachten Aussagen klare und korrekte Inhalte vermittelt werden. Nach Tedeschi & Riess, wird Vertrauen solchen Personen geschenkt, die darauf achten, dass die Kommunikation ausgeglichen und fair vonstattengeht. Zudem wird von einer vertrauenswürdigen Person angenommen, dass sie objektiv ist und kein Interesse daran hat ihren Gegenüber, gegen seinen Willen zu beeinflussen. (vgl. Tedeschi &

Riess 1981: 12) Vertrauen wird in Geschäftsbeziehungen als ein entscheidender Faktor angesehen und hat sowohl eine große Bedeutung in Kooperationsbeziehungen wie auch in Verhandlungssituationen. Vertrauen ermöglicht es zum Beispiel den Gegenüber in die Problemlösung mit einzubeziehen. (vgl. Pruitt & Smith 1981: 256) Es wird daher für die empirische Untersuchung dieser Diplomarbeit besonders berücksichtigt.

Als Techniken ein Image umzusetzen beschreibt Goffman „*Vermeidungsprozesse*“, wie das Ignorieren von anderen, „*protektive Manöver*“, wie respektvolles Verhalten und „*korrektive Prozesse, (...) durch deren symbolische Komponente der Handelnde zeigt, wie achtenswert er ist oder für wie achtenswert er die anderen hält.*“ (Goffman 1986: 25) Goffman geht in seinem weiterführenden Werk „*Stigma*“ (1996a) auch auf einige Techniken zur Bewältigung beschädigter Identitäten ein. Die Techniken die Goffman einführt werden sehr plausibel erklärt, sind jedoch durch wenig konkrete Beispiele nur bedingt praxisnah. Für die Analyse werden daher die Strategien und Taktiken zur Selbstdarstellung von Jones und Leary verwendet. Diese bauen auf Goffmans Konzepten auf, werden jedoch konkreter beschrieben. Die Theorie dazu wird in den folgenden Abschnitten vorgestellt.

2.3.2. STRATEGIEN DER SELBSTDARSTELLUNG, NACH EDWARD E. JONES

Edward E. Jones nimmt sich in dem Werk „*Interpersonal Perception*“ (1990) den verschiedenen Aspekten der direkten, persönlichen Kommunikation an. Der Begriff „*power*“, oder der Macht, spielt dabei eine sehr wichtige Rolle. Ihm ist es jedoch wichtig ihn als neutralen Begriff zu verstehen. Macht ist seiner Ansicht nach eine Form die Verteilung des potentiellen „*outcomes*“ einer Beziehung zu beschreiben. (vgl. Jones 1990: 172) Derjenige, der dem Gegenüber potentiell mehr Nutzen erbringen (oder Schaden zufügen) kann, hat somit mehr Macht über ihn. Andersherum gilt das genauso, weshalb Macht kein einseitiges Konstrukt ist und nicht auf zwei festen Positionen basiert, sondern nach Situation variabel ist. Es geht dabei nicht um rein materiellen Nutzen, unter anderen Faktoren werden auch emotionale Bedürfnisse mit eingebunden. Die Strategien der Selbstdarstellung dienen meist der Erhaltung der Machtbalance, wobei Jones fünf unterschiedliche Formen definiert, die kurz skizziert werden.

„*Ingratiation*“ oder das Sympathie erzeugen oder Einschmeicheln:¹¹

„*A class of strategic behaviours illicitly designed to influence a particular other person concerning the attractiveness of one's personal qualities.*“ (Jones 1964: 11, nach Jones 1990: 177) Diese Strategie ist meist nicht bewusst geplant, sondern ein natürliches, menschliches Verhaltensmuster. Eine Person kann sich jedoch auch aus ökonomischen Interessen, bei für sie nützlichen Menschen, beliebt machen. Rational gesehen ist es auf diese Weise möglich, „*mehr zu bekommen als man bezahlt hat.*“ (Jones 1990: 178). Sollten die (z.B. ökonomischen) Interessen während des Einschmeichelns sehr offensichtlich werden, ist es unwahrscheinlich, dass dadurch Sympathie entsteht. Praktische Beispiele für die Ingratiation-Strategie sind: Interesse am Gegenüber zu zeigen, übereinstimmende Meinungsbekundungen abzugeben, Komplimente zu machen, Gefallen für ihn zu erledigen und auch die eigenen positiven Charaktereigenschaften (wie Mitgefühl, Verständnis und Wärme) herauszustellen. Als eine mögliche Abwehrreaktion des Gegenübers wird von Jones die Eitelkeit des Gegenübers genannt. Diese kann die Annäherungsversuche erschweren (vgl. Jones 1990: 178-179)

„*Self-Promotion*“ oder der Versuch, Kompetenz auszustrahlen:

Die zweite Strategie, die Jones formuliert, stellt das Gegenteil zur Ingratiation, denn es sollen nicht die persönlichen, sondern die professionellen Qualitäten betont werden. „*The goal of this strategy is to be perceived as skilled and qualified. Common characteristics include claims about abilities, accomplishments, performance, and qualifications.*“ (Dominick 1999: 648) Jones erklärt, dass es schwierig ist diese Strategie umzusetzen, da Erfolge für sich selbst sprechen und es somit nicht immer zielführend ist die eigene Kompetenz zu betonen. Eine stetige Unterstreichungen von Qualitäten, ohne diese je nachzuweisen kann sogar unehrlich und kontraproduktiv wirken. Aus diesem Grund werden oft die eigenen Erfolge betont und als Resultate natürlicher Begabung dargestellt, während der Arbeits- und Zeitaufwand heruntergespielt wird. Es wird dabei indirekt vermittelt, dass noch Potential für mehr Leistung bei kommenden Aufgaben zur Verfügung steht. (vgl. Jones: 1990: 191) Die Strategie der Self-Promotion ist nur bedingt mit der Ingratiation-Strategie kompatibel, da sie in gewissen Gegebenheiten auch miteinander konkurrieren können. Ein Beispiel ist Bescheidenheit, mit

¹¹ Der englische Begriff: Ingratiation ist Aufgrund des fortgeschrittenen wissenschaftlichen Dialogs um ihn schwierig in seiner gesamten Bedeutung zu übersetzen und wird daher in dieser Arbeit weiterhin verwendet. (vgl. Jones 1964)

der Sympathie erzeugt werden kann, jedoch auch der Eindruck der fachlichen Kompetenz vernachlässigt wird. (vgl. Jones 1990: 186)

„*Exemplification*“ oder sich als moralisch-überlegen und beispielhaft darzustellen:

Dieser Strategie können insbesondere ideologische Bekenntnisse und der Einsatz für ein gemeinnütziges Ziel zugeschrieben werden. Das Vorleben von Selbstdisziplin und Selbstaufopferung für etwas woran man glaubt sind bekräftigende Beispiele dieser Strategie. (vgl. Jones 1990: 195)

„*Intimidation*“ oder auch die Strategie der Einschüchterung:

Einschüchterungen werden insbesondere zum Erhalt und zur Illustration der Macht verwendet. Sie werden verstärkt in Abhängigkeitsbeziehungen und bei nicht frei gewählten Gesprächssituationen verwendet, da sie schnell zu negativen Assoziationen wie Antipathie führen können. Diese Strategie hat viel mit der Haltung in Hinsicht auf den Gegenüber zu tun und drückt sich in Arroganz und fehlender Achtung aus. (vgl. Jones 1990: 195-196)

„*Supplication*“ oder das sich-Unterwerfen, Bitten oder Anflehen:

Das Erbitten kann als stark gegensätzlich zur Einschüchterung gesehen werden. Diese Strategie wird eher von Menschen mit wenig Macht auf ihr Umfeld angewandt, wobei sie an die Normen der sozialen Verantwortung von barmherzigen Menschen appellieren. In egalitären Beziehungen etablieren sich oft auf der Basis des Bittens gegenseitige Einverständnisse, da sie zu einer funktionierenden Arbeitsteilung und Alltagsgestaltung führen können. (vgl. Jones 1990: 196-197)

Zusätzlich zu der Betrachtung der einzelnen Strategien ist der Hinweis der teilweisen Inkompatibilität der verschiedenen Strategien ein Punkt, dem hier genauere Beachtung geschenkt werden soll. Jones bestimmt, dass einzelne Strategien miteinander konkurrieren können und macht das an einem Beispiel klar. Er beschreibt, dass ein zu starker Fokus auf die Sympathie die Folge haben kann weniger kompetent zu erscheinen. Im Gegenzug dazu kann ein zu starker Fokus auf der Eigenwerbung und die Betonung des eigenen Könnens, negativ auf die Wahrnehmung als freundlich und sympathisch auswirken. (vgl. Jones 1990: 186) Ob dieses Dilemma auch bei Geschäftskontakten wahrnehmbar ist und wie damit umgegangen soll in der Analyse auch hinterfragt werden.

2.3.3. TAKTIKEN DER SELBSTDARSTELLUNG, NACH MARK R. LEARY

Mark Leary beschäftigt sich in seinem sehr umfassenden Werk: „Self-Presentation – Impression Management and Interpersonal Behaviour“ (1996) mit verschiedenen Aspekten der Selbstdarstellung. Einen wichtigen Teil des Buches machen die Taktiken der Selbstdarstellung aus, sie beschreiben praktische Handlungsschemen, die für das persönliche Impression Management eingesetzt werden können. Strategien können mithilfe dieser Taktiken umgesetzt werden.

„*Self-Descriptions*“ oder Selbstbeschreibungen:

Bei der Selbstbeschreibung vermittelt der Akteur dem Gegenüber Informationen über sich selbst. Es werden dabei seltener direkte Aussagen zu Eigenschaften gemacht, sondern eher über Geschichten und Erfahrungen ein Raum für Assoziationen geschaffen

(vgl. Leary 1996: 17-18)

„*Nonverbal Behaviour*“ oder Nonverbales Verhalten:

Die Nonverbale Kommunikation stellt sich meist durch die persönliche Eigenheiten und natürliche Verhaltensmuster dar. Leary teilt sie in drei Untereinheiten namens: „*Emotion Expressions, Physical Appearance and Gestures and Movement*.“ (Leary 1996: 23) Die Attraktivität spielt eine große Rolle bei der physical appearance. Er erwähnt zudem, dass bei Geschäftsbeziehungen auch die Kleidung einen hohen Stellenwert einnimmt. (vgl. Leary 1996: 24-25)

„*Social Associations*“ oder Soziale Assoziationen:

Mit dem Schaffen von sozialen Assoziationen bringt sich der Sprecher in Verbindung mit gemeinsamen Bekannten, Vereinen oder Personen des öffentlichen Interesses. Untergegliederte Aspekte der sozialen Assoziationen sind das „*Bask In Reflected Glory*“, das „*Burnishing and Boosting*“ und der „*MUM-Effect*“. Kurz gesagt beschreibt Leary, mit diesen Begriffen, dass sich Menschen gerne in dem Ruhm andere Sonnen, diesen Ruhm dadurch noch verstärken und auch durch gegenseitige Assoziationen negative Eigenschaften verborgen werden können. Die sinnbildliche Verbindung mit symbolkräftigen Personen und Vereinen, positioniert den Akteur in deren Aktionsfeld und lässt weitere Annahmen zu seinen Meinungen und Interessen zu. (vgl. Leary 1996: 29)

„*Attitude Statements*“ oder Einstellungs- und Meinungsbekundung:

Leary beschreibt diese Meinungen nach der klassischen Psychologie als: „*internal feelings of liking or disliking based on a set of beliefs about a person, object, or event.*“ (Leary 1996: 19)

Eine Einstellung zu bekunden hat aus soziologischer Sicht, für die Beziehung dieselben Konsequenzen, wie eine wirkliche Einstellung zu haben. Sich zu gesellschaftlichen Themen zu äußern, beinhaltet meist eine viel umfangreichere Botschaft, als die gesprochenen Worte. Allein die Auswahl des Themas und die Positionierung in einem bekannten Diskurs, kann viele Assoziationen und Einschätzung zu generellen Haltung der Person ermöglichen. Als Beispiel nennt Leary Wahlkampfveranstaltungen, bei denen die Themen, für die Selbstdarstellung, oft wichtiger sind als die Lösungsvorschläge. (vgl. Leary 1996: 19-20)

„*Public Attribution*“ oder öffentliche Attribution:

Öffentliche Attributionen beziehen sich auf Ereignisse, in die die jeweilige Person selbst involviert war. Es kann sich dabei um Rechtfertigungen des eigenen Handelns, um Entschuldigungen oder auch um Schuldeingeständnisse handeln. Diese Strategie wird besonders bei gemachten Fehlern wichtig, um Vertrauen zurückzugewinnen. (vgl. Leary 1996: 20)

Weitere Taktiken sind das „*Remembering and Forgetting*“, „*Conformity and Compliance*“ und das „*Physical Environment*“ die auf Relevanz untersucht und möglicherweise einbezogen werden. (vgl. Leary 1996: 20-30)

Die Taktiken und Strategien der Selbstdarstellung können als symbolische Werkzeuge für die Identitätsvermittlung gesehen werden. Über bestimmte Gesten und Verhaltensweisen bestimmen die Akteure den Eindruck, den sie bei ihrem Gegenüber hinterlassen. Es ist dabei nicht immer klar, ob das bewusst oder automatisch geschieht. Im Sinne der Ritualdefinition, aus dem letzten Unterkapitel, das Rituale als symbolisch-kommunikative Handlungsmuster bestimmt, kann der gesamte Selbstdarstellungsprozess als Interaktionsritual angesehen werden. Für die Untersuchung von Geschäftstreffen möchte ich die Taktiken als Strukturierungshilfen verwenden, denn mit deren Analyse können oft auch weiterführende Assoziationen zur Struktur eines Treffens und den Strategien generiert werden. Im folgenden Unterkapitel werden kurz die theoretischen Perspektiven zusammengeführt und die Forschungsfragen gebündelt vorgestellt.

2.4. ZUSAMMENFÜHRUNG UND FORSCHUNGSFRAGEN

Im Anschluss an die theoretische Einbettung des Untersuchungsgegenstandes, möchte ich die Forschungsfragen herausfiltern, die sich aus den Theorien ergeben haben. Es handelt sich hierbei um eine kurze, wiederholende Zusammenfassung da die Hintergründe bereits ausführlich beleuchtet wurden. In den vorigen Abschnitten habe ich zunächst die Geschäftstreffen als solche definiert und ihre Besonderheiten im Vergleich zu anderen Interaktionen und Beziehungen herausgestellt. Besonders die offensichtliche Interessenorientierung beim Treffen ist ein großer Unterschied zu privaten Kontakten. Da dennoch zwei Menschen aufeinandertreffen scheint ein Spannungsverhältnis zwischen privaten und geschäftlichen Identitäten zu entstehen, dem sich die erste Forschungsfrage annimmt.

I. In welcher Beziehung stehen die geschäftlichen und die persönlichen Rollenbilder der Akteure bei den untersuchten Geschäftstreffen und wie drückt sich das in formeller und informeller Kommunikation aus?

- Annahme: Die Geschäftstreffen sind grundlegend formelle Anlässe, bei denen die soziale Identität als geschäftlich handelnde Akteure dominiert und der gemeinsame Anlass den Ablauf bestimmt. Trotz einer erhöhten Strukturierung und Beständigkeit der Codes ist dennoch keine ausschließlich formelle Kommunikation möglich, sondern sie wird von informeller Kommunikation begleitet.

Auch bei den Gesprächsthemen lassen sich Unterschiede zwischen persönlichen und geschäftlichen Identitäten ausmachen. Bei professionellen Treffen wird zwischen formeller und informeller Kommunikation unterschieden, von denen ich annehme, dass sie immer im Zusammenspiel auftreten. Der Nutzen der formellen Kommunikation ist offensichtlich und liegt beim Festhalten von Unternehmensabsichten, der informellen Kommunikation nimmt sich dazu die zweite Forschungsfrage an.

II. Welche Vorteile kann eine ausgeprägte informelle Kommunikation bieten und wie kann sie zu einer besseren Beziehung und einem effektiverem Ablauf beitragen?

- Annahme: Die informelle Kommunikation kann, neben der professionellen, eine persönliche Beziehung aufbauen. Über diese wird Vertrauen in die Person vermittelt und Missverständnisse können leichter aufgedeckt werden. Außerdem fließen über die informelle Kommunikation weitere rituelle Elemente in das Treffen mit ein, die dazu beitragen ein Ritual zu kreieren. Es wird zum Beispiel eine gemeinsame Stimmung geschaffen.

Im zweiten Unterkapitel habe ich mich der Ritualtheorie angenommen und versucht mögliche Verknüpfungen zu Geschäftstreffen auszumachen. Bei der Behandlung des Kula-Rituals kam Frage nach beziehungskräftigenden Ritualen bei Geschäftstreffen auf, woraufhin ich tiefer auf den Ritualbegriff einging. Rituale wurden in Folge, sehr umfassend als regelmäßig angewandte, symbolische Handlungen bezeichnet und somit das Feld der Selbstdarstellung mit in die Forschung einbezogen. Das Erkenntnisinteresse nach einer universellen Struktur von Geschäftstreffen habe ich unter Berücksichtigung der Ritualtheorien zur folgenden Forschungsfrage umformuliert:

III. Inwiefern sind die Verhaltensmuster bei den untersuchten Geschäftskontakten von national bestimmter Kultur geprägt und in welchem Maße gleichen sie sich auch bei länderübergreifenden Interessensgruppen? Kann von einer gemeinsamen Geschäftskultur gesprochen werden?

- Annahme: Es bestehen signifikante Parallelen bezüglich der Struktur, den Ritualen und der Selbstdarstellung bei den Geschäftstreffen in Deutschland und Brasilien. Die Überschneidungen lassen sich insbesondere auf die Gemeinsamkeiten in Form von ähnlichen Erfahrungen und gleichen Interessen der Akteure zurückführen. Die grundlegenden Kommunikationsstrategien können mithilfe der Machtverhältnisse und der gegenseitigen Abhängigkeiten, in den Interessensbeziehungen erklärt werden.

Um diese Forschungsfragen zu beantworten und Annahmen zu Untersuchen habe ich zudem folgende weitere Fragen aufgestellt:

- Können je nach untersuchter Region grundlegende Strukturen und Muster bei den Geschäftstreffen ausgemacht werden?

- Inwiefern orientieren sich die Akteure, die in ihrem Berufsalltag wiederholt in ähnliche Kontaktsituationen kommen, an erfolgreichen Handlungsmustern?
- Welche Bedeutung spielt Vertrauen bei den untersuchten Geschäftskontakten?
- Wird bei Geschäftstreffen versucht eine gemeinsame Stimmung herbeizuführen?
- Welche Selbstdarstellungsstrategien sind von besonderer Bedeutung und mit welchen Taktiken werden sie umgesetzt?
- In welchen weiteren grundlegenden Gesichtspunkten können sich Geschäftstreffen unterscheiden? Müsste die vorgestellte Fallstudie entsprechend angepasst oder weiter eingegrenzt werden?

3. DATENERHEBUNG UND AUSWERTUNGSMETHODEN

In diesem Kapitel wird die Methodologie für die Erhebung und Analyse der Untersuchungsdaten vorgestellt.

Zuerst wird die Eingrenzung der Fallstudie beschrieben. Dabei wird insbesondere auf den Anlass für den internationalen Vergleich eingegangen, die Auswahl der einzelnen Kriterien erklärt und das Feld der Unternehmensberatung vorgestellt. Das zweite Unterkapitel widmet sich dem Erhebungswerkzeug, dem Experteninterview. Hierbei werden nach einer kurzen Erklärung und Begründung der Methode die Erstellung des Interviewleitfadens und die Auswahl der Kontaktpartner beschrieben und mit einer Reflektion der Interviewsituationen geschlossen. Abschließend wird das Analysewerkzeug der qualitativen Inhaltsanalyse beschrieben, die Umsetzung diskutiert und die Analysekategorien und Dimensionen vorgestellt.

3.1. FELDBESCHREIBUNG UND AUSWAHL DER FALLSTUDIE

Das Ziel der empirischen Untersuchung ist ein Überblick über den Ablauf und die Eigenheiten von Geschäftstreffen zu schaffen und neben der Beantwortung der Forschungsfragen weitere relevante Informationen, aus dem Feld aufzuarbeiten. Für eine empirische Beschäftigung müssen jedoch weitere Eingrenzungen getroffen werden, da es sich bei dem definierten Untersuchungsobjekt weiterhin um ein sehr großes Feld mit vielen verschiedenen Einflussfaktoren handelt.

Die Analyse der Strukturen, Rituale und Kommunikation bei Geschäftstreffen soll zudem, im Bezug auf den kulturellen Hintergrund der Akteure geschehen. Bei der Ausweitung der Untersuchung, auf zwei verschiedene Kontinente, soll nach strukturellen Gemeinsamkeiten gesucht werden. Grundlegende Unterschiede in beiden Regionen möchte ich dabei allerdings auch berücksichtigen und hinterfragen. Ich bin mir bewusst, dass es in diesem Rahmen nicht möglich ist absolute Aussagen zu kulturellen Unterschieden zu machen, ich möchte daher

vielmehr Tendenzen bestimmen werden, in welchem Bereich sich Geschäftstreffen international überschneiden und unterscheiden können.¹²

Die Dimensionen die ich für eine weitere Eingrenzung der Fallstudie ausgewählt habe, lauten:

- In welchem kulturellen Bezugsrahmen soll die Untersuchung geschehen?
- In welchem wirtschaftlichen Segment bewegen wir uns und welche weiteren Einflussfaktoren sind zu berücksichtigen und auszuschließen?
- Wie lässt sich im anthropologischen Sinne das Feld beschreiben?

3.1.1. LÄNDERAUSWAHL: DEUTSCHLAND UND BRASILien

Um die Frage nach gemeinsamen Geschäftsritualen zu untersuchen, möchte ich Geschäftstreffen in zwei verschiedenen Regionen behandeln und auf strukturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede untersuchen.

Bei der Auswahl der Untersuchungsregionen spielten sprachliche Voraussetzungen ebenso wie der Zugang zum Feld eine entscheidende Rolle, daher habe ich mich schnell für Brasilien und Deutschland entschieden. Es handelt sich zudem um zwei Länder, die in regem wirtschaftlichem Austausch stehen und beide einen großen Binnenmarkt beherbergen, es zeigen sich dabei keine wirtschaftlichen oder sozialen Gründe die diesen Vergleich als extreme Ausnahmebeziehung hinfällig machen würden. Zur genaueren Bestimmung muss gesagt werden, dass in Brasilien die Konzentration auf São Paulo, der wirtschaftlich stärksten Region, liegt. In Deutschland habe ich die Interviews im großstädtischen Norddeutschland (Berlin und Hamburg) durchgeführt.

3.1.2. ART DER GESCHÄFTSTREFFEN

Die Untersuchung nimmt sich den Forschungsfragen, mit einer eingegrenzten Fallstudie an. Es gibt eine Vielzahl an unterschiedlichen Formen und Situationen die als Geschäftstreffen

¹² Die Kritik an den stark quantifizierenden Modellen, die sich zum Beispiel in Hofstede's Kulturdimensionen oder auch Murdock's Human Relations Area Files (vgl. Hofstede 1980; vgl. Murdock 1967) möchte ich berücksichtigen indem ich mit einem qualitativen Forschungsansatz vorgehe.

bezeichnet werden können und unter die Definition fallen. Anhand der einzelnen Eigenschaften, die ich aus der Definition abgeleitet habe und weiteren Aspekten, die sich in den Test-Interviews ergaben habe ich eine erste Eingrenzung der Fallstudie bestimmt. Die Auswahl der Interviewten und der Fokus der Interviews orientieren sich daher an folgenden Gesichtspunkten:

- 1) Art des Unternehmens: For-Profit Beratungsunternehmen (min. Senior Consultant)
- 2) Art des Produktes: Juristische oder ökonomische Beratungsdienstleistung
- 3) Zeitlicher Rahmen: Treffen zum Aufbau von Geschäftsbeziehungen (Erstkontakt)
- 4) Anzahl der Parteien: zwei Parteien, kein Protokoll
- 5) Anlass des Treffens: Planen einer Kooperation (Kundenakquise/ Beratungsbedarf)

Die Experten wurden mit dieser Eingrenzung auf das Feld der Unternehmensberater beschränkt, genauer im wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmen. Aufgrund von den Erfahrungen bei den Testinterviews nehme ich an, dass bei Geschäftstreffen mit Unternehmensberatern die persönlichen Eigenschaften eine wichtigere Rolle spielen, als zum Beispiel im Ingenieurwesen. Anstatt von Einzelheiten wie den Materialeigenschaften des angebotenen Produktes zu sprechen, müssen die Berater die potenziellen Kunden von Qualitäten überzeugen, die weniger genau definierbar sind und direkt von der Person abhängen. Für eine Untersuchung des Verhältnisses der persönlichen und beruflichen Beziehung sowie der Selbstdarstellung scheint diese Branche daher gut geeignet.

Die Konzentration auf juristische sowie wirtschaftliche Beratungsdienstleistungen dient einer weiteren Eingrenzung. Die Beratung in beiden Disziplinen läuft meist hochprofessionalisiert ab und eine intensive, langwierige Ausbildung ist vorausgesetzt. Berater, zum Beispiel aus dem Feld des Marketings, in dem sich viele Quereinsteiger befinden, werden daher als weniger klar bestimmte Interessengruppe eingestuft und aus der Untersuchung ausgeschlossen.

Die Geschäftstreffen über die es in den Interviews gesprochen wird, sind Geschäftsanbahnungen. Es handelt sich also primär um Erstkontakte in Anbahnungsgesprächen und um die Folgekontakte, bei der Etablierung einer Geschäftsbeziehung. Dieser Fokus muss von einer geschickten Interviewführung begleitet und geschärft werden, da die Interviewten in ihrem professionellen Leben auch viele andere Erfahrungen mit Geschäftskontakten machen.

Das Einbringen von anderen Geschäftsanlässen lässt sich schwer vermeiden, daher wird bei der Analyse auf eine klare Trennung geachtet. Dabei werden zu diesem Zweck die Einflussfaktoren auf den Umgang und die Struktur, bei unterschiedlichen Arten von Geschäftstreffen berücksichtigt. Die festgestellten Differenzen werden im empirischen Kapitel vor der eigentlichen Fallbehandlung angemerkt.

3.1.3. BESCHREIBUNG DES FELDES UND DER EIGENEN POSITION

Bei dem Untersuchungsfeld handelt es sich um die Arbeitswelt in Unternehmensberatungen. Dieses Feld kann nicht sehr leicht isoliert werden, da es in stetigen Wechselwirkungen mit seiner Umgebung steht. Zum einen fällt die Abgrenzung von anderen Geschäftsbereichen nicht leicht, da häufig eine enge Zusammenarbeit der Unternehmensberater mit anderen Unternehmen besteht. Zum anderen können auch die Grenzen zwischen beruflichen und privaten Aktivitäten leicht verschwimmen, daher muss zudem flexibel behandelt werden, was als Arbeit gilt und was als Privat. Ich möchte in diesem Abschnitt dennoch, in dem Versuch einer Feldbeschreibung, den Lesern die Akteure näher bringen und beschreiben worum es bei ihrer Arbeit geht. Aufgrund der teilweise etwas strengeren Abmachungen zu Anonymisierung, kann ich leider keine direkten Beteiligten oder ihre Firmen nennen und muss die Beschreibung daher etwas abstrakter halten. Eine ausführliche Beschreibung der Diversität des Feldes, wird als Einflussfaktoren auf Geschäftstreffen im empirisch erarbeiteten Kapitel 4.1. vorgestellt.

Hoffmann definiert die Leistung der Unternehmensberatungen wie folgt: „*Unternehmensberatung wird eine von einem unabhängigen, eigenverantwortlichen, professionellen Berater individuell für die Klientorganisation markmäßig erbrachte Dienstleistung verstanden, welche darauf ausgerichtet ist, in einem interaktiven Prozess mit dem Klienten ein Lösungskonzept für eine komplexe betriebswirtschaftliche Problemstellung zu erarbeiten und auf Wunsch auch dessen Implementierung zu unterstützen.*“ (vgl. Hoffmann 1991: 40)

In anderen Worten geht es um eine Beratungsdienstleistung, die in Zusammenarbeit mit dem Kunden individuelle Lösungen für die Probleme seines Unternehmens findet. Neben klassischen Beratungen liefern, die Beraterfirmen häufig auch längerfristige Unterstützungen,

wie Wirtschafts- und Steuerprüfung, ein Großteil der Arbeit von Unternehmensberatern basiert jedoch auf zeitlich sehr beschränkten und projektorientierten Engagements. Berater kommen aus diesem Grund regelmäßig in den Kontakt mit potenziellen Kunden, um mit ihnen über die Möglichkeit einer Zusammenarbeit zu sprechen. Die Herausforderungen die den Beratern bei den Treffen begegnen, bestehen bereits aufgrund der Natur ihrer Arbeit. Es ist sehr schwer die Qualifikationen und Leistungen von Beratern einzuschätzen. Hinzu kommt, dass die Kunden sich einem hohen Risiko ausgeliefert sehen, da die ökonomischen Folgen meist beträchtlich und die Kosten einer Beratung hoch sind. Die Treffen zur Geschäftsanbahnung sind aus diesem Grund ein äußerst wichtiges Werkzeug für Unternehmensberater um Kunden von ihren Qualitäten zu überzeugen. In dem Erstkontakt werden die Probleme des Klienten angesprochen und der Berater gibt eine Aussicht, ob und wie er sich diesen annehmen kann. Er muss versuchen den Kunden von seinen Kompetenzen zu überzeugen und Vertrauen zu vermitteln. Genau diese Situation möchte ich in der Studie weiter beleuchten.

Die meisten Unternehmensberater und Beraterfirmen haben zum einen ein fachliches Spezialgebiet und zum anderen bevorzugte Industrien, in denen sie ihr Beziehungsnetz ausbauen und Eigenheiten kennenlernen. Die interviewten Experten sind in den folgenden Spezialgebieten angesiedelt: Umstrukturierung/ Kostensenkung, Unternehmensübernahmen und -fusionen, Interims Management, Produktionsplanung, Nachhaltigkeit und Rechtsberatung. Wenige haben sich dabei auf eine spezielle Branche eingeschränkt, sondern sind in mehreren Branchen gleichzeitig aktiv. Die Herausforderungen mit denen die Unternehmen auf die Beratungen zukommen sind dabei sehr unterschiedlicher Natur. Einige Klienten haben schon sehr konkrete Vorstellungen welche Probleme zu lösen sind, während andere ihre schlechte wirtschaftliche Lage nicht begründen können und den Berater zu einer allgemeinen Einschätzung berufen. Mir wurden verschiedene Beratungsfälle erklärt die ich wiedergeben möchte. In einem wollte der Auftraggeber die Produktionskapazität in seiner Anlage steigern und plante daher die Möglichkeit für den Zukauf einer neuen Fertigungsstraße. In einem anderen Beispiel ging es darum einen Streik der Mitarbeiterschaft zu verhindern und das Unternehmen brauchte Hilfe bei der Erstellung des neuen Tarifsystems und bei der Kommunikation mit den Gewerkschaften. Das Kerngeschäft wieder eines anderen Experten ist Abwicklung von Unternehmensverkäufen was in gewissen Fällen auch ein zwischenzeitliches Interimsmanagement mit einschließen werden kann, bei dem der Unternehmensberater die gesamte Unternehmensführung für eine gewisse Zeit übernimmt.

Die direkten Gegenüber der Berater bekleiden je nach Größe der Firma und der Wichtigkeit des Problems unterschiedliche Führungspositionen. In kleinen und mittelständischen Unternehmen wenden sich meist die Firmengründer und Chefs an Unternehmensberatungen, in großen Konzernen werden sie eher von den verantwortlichen Abteilungsleitern kontaktiert. Der Grund eine Unternehmensberatung anzustellen ist in erster Linie die Fachkenntnis und Spezialisierung die im Unternehmen oft nicht in dem Maße vorhanden sind. Als unabhängiger und objektiver Betrachter fällt es einem Externen häufig auch leichter kreative Lösungen für strukturelle Probleme zu entwickeln oder auch unangenehme Vorschläge auszusprechen. Um sinnvolle Ansätze zu entwickeln brauchen die Berater viele Informationen und erhalten Einblick in diverse Bereiche des Unternehmens. Vertraulichkeit gilt daher als oberstes Gebot.

In Deutschland tragen Unternehmensberatungen inzwischen einen relevanten Teil zur Wirtschaftsleistung bei und bauen ihren Einfluss weiter aus. Die Wachstumsraten des Beratungssektors sind seit Jahren um das Mehrfache höher, als die der restlichen Wirtschaft. Ein großer Teil des Umsatzes beläuft sich allerdings auf die internationalen Beratungskonzerne. Mit hohen Stundensätzen und teilweise auch Umsatzbeteiligungen sind ihre Engagements oft sehr kostspielig und werden besonders von den industriellen Großkonzernen genutzt. Es gibt dennoch eine Vielzahl an selbstständigen Beratern, kleinen und mittelgroßen Beratungsfirmen, die meist auf eine wirtschaftliche Nische spezialisiert sind. Während die großen Konzerne bereits über die Marke ihres Unternehmens Vertrauen erzeugen können, müssen die nicht so bekannten Beraterfirmen besonders auf ihren ersten Eindruck Wert legen. Es handelt sich bei den Interviewten um einen Senior Consultant (B) und einen Head of Consulting (D)¹³ internationaler Beratungsfirmen, selbstständige Unternehmensberater (D; D; B), und Partner von Beratungsunternehmen (D; D; B), die zwischen fünf und über zwanzig Jahren in der Unternehmensberatung arbeiten.

Typischerweise werden Unternehmensberater entweder unter den Topabsolventen von der Universität rekrutiert, oder machen als erfahrene Unternehmer eine eigene Beratung für ihre Branche auf. Unternehmensberatungen suchen in der Regel nach sehr gut ausgebildetem Fachpersonal verschiedener Disziplinen, das sich durch Geistesschärfe, Flexibilität und Ehrgeiz auszeichnet. Aus ihrer Position heraus ergibt sich ein hoher Anspruch, da Berater

¹³ Eine genaue Personenangabe wurde für die Anonymisierung aufgegeben, die Auswahl ist aber in beiden Ländern ausgeglichen.

engagiert werden um etwas zu leisten, das der Gegenüber ohne sie nicht schafft. Die Branche zeichnet sich daher durch einen extremen Erfolgsdruck und eine starke Leistungsorientierung aus.

Meine Position im Feld beschränkt sich auf die Erfahrungen die ich zuvor im Feld gesammelt habe und den Umgang mit den Experten, da ich keine teilnehmende Beobachtung betrieben habe. Ich hatte aber bereits vor Beginn der Studie Kontakt mit einigen Unternehmensberatern und Bekannte die in dem Feld arbeiten, sowohl in Brasilien als auch in Deutschland. Ich habe mich in vielen Gesprächen, über das Internet und Bücher gut über die Arbeitsweise, Interessen und Rahmenbedingungen im Feld informiert. Unter anderem habe ich bei meinem Praktikum in der Industrie- und Handelskammer in São Paulo, an einigen Geschäftstreffen teilgenommen und diese aufmerksam begleitet. Es handelte sich dabei nicht immer um Gespräche zu Anbahnung von Unternehmensberatungen, sie haben mir aber sehr geholfen die Beschreibungen der Experten nachzuvollziehen. Ich bin in Deutschland geboren und aufgewachsen, habe mich jedoch in längeren Aufenthalten und einem Auslandsjahr intensiv mit Brasilien beschäftigt. Ich fühle mich mit den Menschen beider Länder sehr vertraut und sehe bei diesem Untersuchungsthema keinen Grund weshalb ich in der Interviewsituation in Brasilien eine grundlegend andere Position einnehme als in Deutschland. Auch meine Kontakte zu Unternehmensberatern haben in beiden Ländern einen sehr ähnlichen Umfang. Die Interviews liefen alle sehr vertraulich ab und meiner Einschätzung nach wurde ich, in beiden Ländern ähnlich, als interessierter Student aber auch sehr respektvoll und ebenbürtig behandelt. Ich hatte als Student die Freiheit auch ungewöhnliche Fragen zu stellen, mir wurde jedoch durchgehend auch das Verständnis komplexerer Sachverhalte zugetraut. Die vorherige Beschäftigung mit dem Thema war aus meiner Sicht sehr wichtig, da sie zu dem nötigen Hintergrundwissen geführt hat.

Im folgenden Unterkapitel gehe ich weiter auf die Methode der Experteninterviews ein, wo auch eine ausführliche Beschreibung des Kontaktes zu den Experten und der Interviewsituation folgt.

3.2. EXPERTENINTERVIEWS

Für die Datenerhebung habe ich die Methode der ExpertInneninterviews ausgewählt. Da für die Untersuchung ausschließlich männliche Experten befragt wurden, wird hier lediglich von Experteninterviews gesprochen. In diesem Unterkapitel wird zuerst die verwendete Methode begründet, im Anschluss die Kontaktaufnahme und der Interviewleitfaden besprochen und zum Abschluss die Interviewsituationen reflektiert.

3.2.1. BEGRÜNDUNG DER METHODE

In der Unternehmensanthropologie wird in vielen Fällen mit Fallstudien gearbeitet, die sich in einzelnen Unternehmen, mit der internen Kommunikation und interpersonellen Prozessen beschäftigen. Das Anliegen dieser Arbeit ist im Gegensatz zu unternehmensinternen Untersuchungen die Begutachtung von Beziehungen zwischen verschiedenen Firmen, wobei ich auf verschiedene Herausforderungen gestoßen bin. Die größte Schwierigkeit unabhängiger, wissenschaftlicher Forschungen in Bezug auf Unternehmen ist der Zugang. Abgesehen von direkt-in-Auftrag-gegebenen Studien im Sinne von Qualitätsmanagement und angewandten Evaluationsforschungen ist es schwierig mit viel beschäftigten Geschäftsmenschen ein Treffen auszumachen, geschweige denn diese teilnehmend zu beobachten. Als Gründe, die Beteiligung an einer Forschung abzulehnen, wurden dabei insbesondere der Faktor Zeit und die Angst interne Geheimnisse offenzulegen genannt. Bei den unternehmensinternen Fallstudien können die Erkenntnisse der Untersuchung zu einem großen Mehrwert für das Unternehmen führen und werden daher auch von der Geschäftsleitung bewilligt. Der Wunsch nach einer allgemeineren, theoretischen Sicht und mehreren beteiligten Parteien erschwert dabei die Erhebung, da eine unternehmensbezogene Fallstudie nicht möglich ist. Nur ein im großen Rahmen international agierendes Unternehmen könnte die jeweiligen Informationen bzw. Gesprächspartner zur Verfügung stellen und es gibt einige Gründe die dagegen sprechen auf diese Weise vorzugehen.¹⁴

¹⁴ Die Schwierigkeit einen Konzern zu einer Diplomarbetsbeteiligung zu bewegen, ist der wichtigste Grund eine andere Herangehensweise zu wählen. Wie die Kritik an Hofstede's (1980) Forschung bei IBM zeigt, gibt es auch weitere Kritik die es bei unternehmensinternen Forschungen zu bedenken gibt. Zum Beispiel wird kritisiert, dass die Unternehmenskultur einen großen Einfluss hat.

Die Untersuchung von zielgerichteten Treffen mit Geschäftspartnern zwei verschiedener Parteien lässt sich aus ähnlichen Gründen nur schwer mithilfe von teilnehmender Beobachtung durchführen. Ein weiterer Beteiligter bei, zum Beispiel, einem Anbahnungsgespräch wo zuweilen brisante Informationen über die Unternehmen preisgegeben werden, ist allein wegen schwindender Vertraulichkeit der Situation nicht vorstellbar. Auch nicht wenn er sich als Student ausweist.¹⁵

Aus dargestellten Gründen, wird eine indirekte Form der Datenerhebung über Experteninterviews gewählt. Die Bezeichnung der Expertise kann über verschiedene Formen von Wissen geschehen. Als Experten werden hierbei solche Personen herangezogen deren langjähriges „*Erfahrungswissen aus der Teilnahme an Aktivitäten im Untersuchungsfeld entstammt.*“ (Froschauer und Lueger 2002: 228) In Gesprächen mit Praktikern aus dem zu untersuchenden Feld wird die Grundlage für eine interpretative Analyse aufgebaut. Diese Form der Analyse wird für Experteninterviews mit Personen mit einer „*feldinternen Handlungsexpertise*“ und dadurch eher unbewussten und wenig reflektierten Erfahrungen empfohlen.¹⁶ (vgl. Froschauer und Lueger 2002: 228)

Auch bei Experteninterviews stellt der Zeitdruck eine Herausforderung dar, um nicht zu viel Zeit in Anspruch zu nehmen und dennoch konkrete Informationen zu erlangen wird daher nicht narrativ, sondern mit leitfadenorientierten Interviews gearbeitet. (vgl. Flick 2007: 215) Die Erstellung des Leitfadens setzt zusätzlich eine tiefergehende Auseinandersetzung mit dem Thema voraus. Die Auseinandersetzung ist bei dem Experteninterview in jedem Fall nötig, um als kompetenter Gesprächspartner eingeschätzt zu werden, dem Experten bei seinen Erklärungen folgen zu können und pointierte Fragen zu stellen. Die vorherige, theoretische Auseinandersetzung und die Fokussierung des Interviews ist gleichzeitig ein Kritikpunkt von harten Verfechtern rein qualitativer Methoden. (vgl. Meuser & Nagel 2002: 77) Ich habe die Kritik ernstgenommen und bin ihr mit einer hohen Flexibilität bei der Interviewführung begegnet und habe den Interviewleitfadens im Verlauf der Studie, an die Schwerpunkte der Experten angepasst. Bei einer erhöhten Flexibilität musste ich auf weitere Gefahren achten,

¹⁵ Es wurde sogar bei der Anfrage um ein Interview angemerkt, dass sich zuweilen interessierte Konkurrenten als Studierende ausgeben, um sich Informationen über andere Unternehmen zu erschleichen.

¹⁶ In den Interviews hat sich herausgestellt, dass die meisten Experten sich auch theoretisch mit den untersuchten Situationen auseinandergesetzt haben und in der Lage sind sie zu reflektieren. Diese Form von Wissen nennt sich „*feldinterne Reflektionsexpertise*“. (vgl. Froschauer & Lueger: 2002: 228)

die zum Misslingen führen können. Dazu zählt die starke thematische Abweichung vom eigentlichen Interessensgebiet. Nach Meuser & Nagel kann dies aus drei Gründen geschehen: Erstens passiert es schnell, dass zu sehr auf Interna und Konflikte innerhalb des Arbeitsfeldes eingegangen werden. Zweitens sollte vermieden werden, dass sich im Gespräch die Rolle als Experte mit der als Privatperson vermischen. Drittens können Probleme entstehen, wenn der Experte nicht auf die Fragen eingeht, sondern einen eigenen Vortrag hält. (vgl. Meuser & Nagel 2002: 77-79) Diesen Schwierigkeiten habe ich mit einer tiefgehenden Auseinandersetzung mit der Interviewthematik und durch vorbereitende Testinterviews vorgebeugt.

Mithilfe von Experteninterviews werden aus beschriebenen Gründen, die Kenntnisse von erfahrenen Unternehmensberatern in der ausgewählten Situation erhoben. Der Zugang gestaltet sich auch mit dieser Methode nicht immer als einfach, ein Forscher muss, um genügend und passende Interviewpartner zu finden, direkt auf diese zugehen und zeitlich sehr flexibel sein. Die Erstellung des Interviewleitfadens und die Auswahl der Kontaktpartner werden im nächsten Abschnitt beschrieben.

3.2.2. INTERVIEWLEITFADEN UND KONTAKT ZU EXPERTEN

Die Erstellung des Interviewleitfadens basiert grundsätzlich auf den Erfahrungen, die Ich bereits zuvor im Forschungsfeld machen konnte, auf vorherigen Gesprächen mit bekannten Geschäftsmenschen und auf Überlegungen die aus der Theoriebehandlung und der Literaturstudie hervorgehen. Mich habe dabei versucht die wichtigsten relevanten Aspekte, die sich bei einem Geschäftstreffen im Bezug auf das Forschungsinteresse abspielen, einzubeziehen. Ich habe jedoch den Interviewten verstärkt Raum gegeben, um ihre persönlichen Schwerpunkte zu setzen. Den einzelnen Interessengebieten ging daher jeweils eine offene Frage voraus, die wenn nötig, durch genauere Zwischenfragen unterstützt werden konnte. Nach den beiden Testinterviews und einer Absprache mit meiner Betreuerin habe ich noch größere Anpassungen getätigt. Bei den darauf folgenden Interviews waren nur kleinere Änderungen nötig. Ich habe jedoch die Schwerpunkte jeweils unterschiedlich gesetzt.¹⁷ Der stichworthaft formulierte Leitfaden diente eher als Erinnerungstütze und ich habe ihn in den

¹⁷ Es wurde zum Beispiel auf Aspekte verstärkt eingegangen, die im vorigen Interview als sehr essenziell angesehen wurden und zu denen noch weitere Fragen aufkamen.

Interviews frei umgesetzt. Die Übersetzung des Interviewleitfadens erfolgte komplett in Eigenarbeit und ich habe ihn durch ein erneutes Probeinterview auf Verständlichkeit geprüft. Ich konnte auf diese Weise den Umgang mit besonderen Begriffen wie Smalltalk, Networking oder sozialer Kompetenz, die bereits in eine wissenschaftliche Diskussion eingebunden sind prüfen.¹⁸

Die Suche nach den Experten war eine große Herausforderung. Ich hatte je nach Ergiebigkeit drei bis fünf Interviews, plus Testinterviews, pro Land geplant. Die sozialen Online-Medien stellten sich bei der Kontaktaufnahme, insbesondere in Deutschland, als eine große Hilfe heraus. Ich habe den Experten eine Anonymisierung ihrer Personen und Firmen versprochen, für eine bessere Einschätzung möchte ich dennoch ein paar Eckpunkte nennen. Von den fünf deutschen Interviews wurde D1 (und die beiden Testinterviews) mit einem direkten Bekannten geführt, der im untersuchten Feld arbeitet. Zwei weitere Kontaktpartner (D3; D4) wurden als Bekannte von Freunden erreicht und die letzten beiden (D2; D5) über ein Social Business Network im Internet. In Brasilien habe ich eines (B1) der drei Interviews (und das Testinterview) mit einem Bekannten geführt. Der zweite Experte (B2) war ein Bekannter von Freunden und für das dritte Interview (B3) wurde der Kontakt über ein Social Business Network etabliert. In Brasilien war die Kontaktaufnahme über das Internet etwas schwieriger und die Rücklaufquote von Anfragen ging dabei gegen null. Bei Betrachtung des Forschungsinteresses und der Ergebnisse sehe ich keinen Nachteil darin, dass in Brasilien weniger Interviews geführt wurden, denn aufgrund der vielen Informationen habe ich weitere Interviews nicht als notwendig angesehen. Die Interviewpartner wurden hauptsächlich nach ihrem Beruf ausgewählt und danach, wie viele Erfahrungen sie mit Geschäftstreffen im Rahmen der definierten Fallstudie haben.

3.2.3. INTERVIEWFÜHRUNG UND KRITISCHE ANMERKUNGEN

Die Interviews wurden hauptsächlich in Cafés geführt, während der Ort bei den deutschen Interviews nicht immer neutral gewählt werden konnte. Zwei der Interviews geschahen im Büro der Experten (D1; D3) und zwei weitere wurden per Telefon bzw. Videokonferenz geführt (D4; D5). Wie die direkten, sind auch die Interviews, bei denen die Gesprächspartner

¹⁸ Im Anhang findet sich eine ausformulierte Version der Interviewleitfäden auf Deutsch und Portugiesisch.

nicht gemeinsam in einem Raum saßen sehr angenehm und ohne Irritationen abgelaufen. Die Interviewpartner schienen sich am Telefon stärker auf die Fragen zu konzentrieren, weniger weit auszuholen und weniger Geschichten zu erzählen. Die Dauer der Interviews betrug zwischen etwas über einer halben und einer knappen Stunde, die acht Interviews lieferten insgesamt 69 Seiten Transkriptionen.

Die sprachlichen Unterschiede stellten beim Vergleich der Interviews auf Deutsch und auf Portugiesisch keine Hindernisse dar. In beiden Interviewsituationen konnte das Interview flüssig, ohne auf die Sprache bezogene Nachfragen abgehalten werden. Die Interviewten gaben durchweg positives Feedback und nach den Treffen wird Tinczeks Einschätzung als sehr treffend angesehen: *„Auf jeden Fall erweckt die überwiegenden Mehrheit der Manager den Eindruck, dass sie in dem Gespräch eine Chance sehen, ihrer ‚Lust‘ am handlungsentlasteten, intellektuellen Austausch, am Argumentieren und Diskutieren nachzugehen.“* (Trinczek 2002: 217f)

Trotz der starken Eingrenzung der Fallstudie wurden die Interviews mit sehr unterschiedlichen Menschen geführt. Neben dem fachlichen- und dem Handlungswissen (den Erfahrungen als Berater), ist bei einigen Interviewten eine theoretische Auseinandersetzung mit Themen wie Networking oder Smalltalk auffällig gewesen. Wie in der Feldbeschreibung angemerkt unterscheiden sich die Branchen, in denen sie tätig sind und die Menschen, mit denen sie dabei in Kontakt kommen, von Experten zu Experten teilweise stark. Die Beschreibung von Einflussfaktoren auf die Situation des Geschäftstreffens sehe ich daher als äußerst wichtig an und widme ihr einen Abschnitt vor der konkreten Fallbesprechung. Es kann zudem als verzerrend wirken, dass die Interviews zuerst in Deutschland und im Anschluss in Brasilien geführt wurden. Auch die konkrete Ausarbeitung des Interviewleitfadens basiert auf den Testinterviews in Deutschland. Dieses Vorgehen ließ sich aus logistischen Gründen nicht vermeiden.

3.3. AUSWERTUNG DER DATEN

Der zweite Schritt der empirischen Untersuchung ist, nach der Datenerhebung, die Aufarbeitung und Analyse. Wie bei dieser Auswertung vorgegangen wurde, erläutert dieses Unterkapitel. Im ersten Abschnitt wird kurz auf die Aufarbeitung des Datenmaterials eingegangen. Der zweite Abschnitt beschreibt und begründet die Analysemethode.

3.3.1. AUFZEICHNUNG UND TRANSKRIPTION

Die Interviews dokumentierte ich, nach Absprache, mit Tonaufzeichnungen. Im Anschluss transkribierte ich sie in der Interviewsprache. Für die Transkription wurden konventionelle Regeln bestimmt und daraufhin durchgehend angewandt. Linguistische Aspekte spielten dabei keine Bedeutung, da es sich um eine sozialwissenschaftliche Fragestellung handelt und ausschließlich die Inhalte der Gespräche analysiert werden sollten. *„Bei psychologischen oder soziologischen Fragestellungen, bei denen sprachlicher Austausch das Medium zur Untersuchung bestimmter Inhalte ist, sind übertriebene Genauigkeitsstandards nur in Sonderfällen gerechtfertigt. Sinnvoller erscheint, nur so viel und so genau zu transkribieren wie die Fragestellung erfordert.“* (Flick 2007: 380)

Bei der Transkription wurden Eigennamen und die Namen von Firmen anonymisiert. Auf Bitte einiger Interviewter und aufgrund der Länge werden die Transkriptionen nicht als Anhang eingefügt. Die ausführliche Kategorienliste im Anhang bestimmt allerdings, in welchen Interviews und Abschnitten die einzelnen Aussagen ihren Ursprung haben.

3.3.2. ANALYSE UND KATEGORIEN

Im Anschluss an die Transkription der Interviews folgte die Analyse der zusammengetragenen Daten. Bei qualitativen Untersuchungen, ist das Vorgehen bei Interpretation und Auswertung von hoher Bedeutung und muss aus diesem Grund nachvollziehbar beschrieben werden. (vgl. Bohnsack 1999: 143)

Da der Untersuchungsgegenstand bereits ausführlich unter theoretischen Gesichtspunkten behandelt wurde, entschied ich mich für die qualitative Inhaltsanalyse als beste Interpretationsmethode. Die „strukturierende Analyse“, nach Philipp Mayring erhielt dabei den Vorrang. (vgl. Mayring 2000: 82)

Der erste Schritt dieser Methode ist die genaue Bestimmung des Materials und des Erhebungsablaufes. „*Es muß genau beschrieben werden von wem und unter welchen Bedingungen das Material produziert wurde.*“ (Mayring 2000: 47) Als nächstes müssen die Kategorien gebildet und Analysedimensionen bestimmt werden um im Bezug darauf das Material zu kategorisieren. Nach diesem Muster wurde zunächst die Erhebungssituation reflektiert und das gesamte transkribierte Material als relevant bestimmt. Nach dem Prinzip der inhaltlichen Strukturierung wurden danach, in Anlehnung an die theoriegeleiteten Forschungsfragen, die Kategorien und Unterkategorien erstellt. (vgl. Mayring 2000: S.89) Ich habe dabei möglichen Veränderungen und Erweiterungen dieser Kategorien, während des gesamten Analyseprozesses Raum gegeben.

Aus dem Material habe ich zunächst die Interviews aus Deutschland auf die Kategorien untersucht, die wichtigen Aussagen paraphrasiert und daraus gemeinsame Überschriften erstellt. Für diejenigen gemeinsamen Überschriften, die in einem konkreten Zusammenhang stehen, wurden zudem Analysedimensionen formuliert. Bei den brasilianischen Interviews bin ich auf dieselbe Weise vorgegangen und habe die Aussagen beim Paraphrasieren übersetzt. Die Benennung der gemeinsamen Überschriften bei den brasilianischen Interviews wurden (wenn die Essenz der Aussagen als identisch mit den Deutschen angesehen wurde) dieselben Formulierungen, wie in den deutschen Interviews, bevorzugt. Überschneidungen bei den gemeinsamen Überschriften und Analysedimensionen, die sich so in mit den deutschen Interviews ergaben, oder diese scharf kontrastierten, wurden farblich markiert.

Zusammengefasst bedeutet das, dass die Kategorien und Unterkategorien aus der theoretischen Vorarbeit stammen, während die Analysedimensionen und die gemeinsamen Überschriften direkt dem Datenmaterial entspringen. Eine Übersichtstabelle, in die sowohl die deutschen als auch die brasilianischen Aussagen eingefasst sind, findet sich im Anhang.

Die Kategorien und ihre Unterkategorien sind folgende:¹⁹

B1 – Besonderheiten: Einflussfaktoren für Erforschung von Geschäftstreffen

B1 – A1 | Art der Treffen

B1 – A2 | Position und Hierarchie

B1 – A3 | Branche

B1 – A4 | Persönlichkeit des Gegenübers

B1 – A5 | Einschätzung zu Nationen

S1 – Struktur: Typischer Ablauf der Treffen

S1 – A1 | Vorbereitung

S1 – A2 | Organisation

S1 – A3 | Typischer Ablauf

S1 – A4 | Beginn des Treffens

S1 – A5 | Mögliche Abweichungen

S1 – A6 | Gemeinsame Bekannte

S2 - Struktur: Inhalte der Informellen Kommunikation

S2 – A1 | Themen und Tabus

S2 – A2 | Smalltalk

S2 – A3 | Geschichten

S3 - Struktur: Umgang miteinander, persönliche Werte

S3 – A1 | Vertrauen

S3 – A2 | Sympathie

S3 – A3 | Soziale Kompetenz

S3 – A4 | Networking

P1 – Wahrnehmung der Personen: Selbstdarstellung

P1 – A1 | Berater

P1 – A2 | Kunde

¹⁹ Eine Kategorienliste inklusive gemeinsamer Überschriften und Analysedimensionen findet sich im Anhang. Ich habe die Tabelle für mehr Übersichtlichkeit angepasst und beide Analysen zusammengeführt.

4. TREFFEN ZUR GESCHÄFTSANBAHNUNG IN DER UNTERNEHMENSBERATUNG

Dieses Kapitel dient der strukturierten Vorstellung der Aussagen aus den Experteninterviews und schließt mit einer Einschätzung zu den theoretischen Erwartungen ab.

Zu diesem Zweck werden zunächst die wahrgenommenen Einflussfaktoren auf die Untersuchung dargestellt. In beiden Ländern können sich Geschäftstreffen je nach anwesenden Personen, der Branche und dem Anlass in vielen Eigenheiten voneinander unterscheiden. Daher wird zuerst eine übergreifende Einschätzung getroffen, welche Einflussfaktoren es grundsätzlich gibt und inwiefern die Eingrenzung der Fallstudie zu aussagekräftigen Ergebnissen führen kann. Das zweite Unterkapitel stellt die Ergebnisse der Interviews in Deutschland vor. Es wird nach der Struktur der Kategorien vorgegangen und unter Anderem über den typischen Ablauf von Geschäftstreffen gesprochen, Tabus und Themen des Smalltalks vorgestellt und eine Einschätzung zur Bedeutung von Sympathie und Vertrauen abgegeben. Das dritte Unterkapitel folgt der Strukturierung des zweiten und setzt sich mit den Geschäftsbeziehungen in Brasilien auseinander. Abgeschlossen wird es mit einer Interpretation zu Unterschieden in den untersuchten Regionen. Das letzte Unterkapitel der Auswertung führt zurück zu den theoretischen Annahmen und abstrahiert die Untersuchungsbefunde im Bezug auf die Forschungsfragen.

4.1. UNTERSCHIEDLICHE SITUATIONEN BEI GESCHÄFTSTREFFEN

Bevor auf die Beschreibung der Fallstudie eingegangen wird, möchte ich klären welche Besonderheiten von ihr zu erwarten sind und welche Bedingungen den Ablauf von Geschäftstreffen beeinflussen können. Ich möchte die verschiedenen Situationen beschreiben, da sie zu unterschiedlichen Verhaltensweisen innerhalb des Feldes führen können und die Eingrenzung in die Fallstudie rechtfertigen. Hier werden die Erkenntnisse aus den Interviews mit Experten aus beiden Ländern mit einbezogen, um die größtmögliche Diversität aufzuzeigen.

Die scheinbar größten Unterschiede habe ich in einem Bereich ausgemacht, den ich bereits für die Fallstudie eingeschlossen habe, dem **Anlass der Treffen**.²⁰ Obwohl wir uns auf Erstkontakte bei Anbahnungsgesprächen konzentrierten, sind bei den Experteninterviews mit den Unternehmensberatern auch andere Formen von Geschäftstreffen angesprochen worden. Man kann dabei zwischen beziehungsorientierten und fallorientierten Treffen unterscheiden, die von D1 auch als indirekte und als direkte Geschäftsförderung beschreiben werden. (vgl. D1: 2) Verabredungen zur Kontaktpflege, die den geschäftlichen Erfolg garantieren können, werden laut den Experten verstärkt als Mittags- oder Abendessen geplant und haben nicht immer einen bestimmten Anlass. Lobbyarbeit, Kontakte zur Politik, zu regelmäßigen Kooperationspartnern oder auch zu Auftragsvermittlern sind Beispiele dafür. (vgl. D1: 2; D5: 4-5; B1: 7) Eine andere Art des Networkings wird durch Unterhaltungen bei öffentlichen Veranstaltungen betrieben, wo viele Menschen mit gemeinsamen beruflichen oder privaten Interessen zusammenkommen, neue Kontakte aufgebaut und bestehende intensiviert werden können. Die Experten erklären, dass sich einige Geschäftsmenschen einen Namen machen indem sie Ehrenämter ausüben, Vorträge halten oder Workshops veranstalten. Auch Kaffeepausen von Festveranstaltungen bieten eine gute Chance interessante Menschen kennenzulernen. (vgl. D1: 2; D2-3; B1: 11) Als Gegenstück zu diesen eher unkonkreten Kontakten, können konkrete Verhandlungen gesehen werden. Insbesondere im juristischen Bereich mit zwei Streitparteien entstehen sehr formalisierte Situationen. (vgl. D3: 2; B1: 9) Mit der Untersuchung von Erstkontakten zu potentiellen Kunden, liegt das Forschungsinteresse zwischen dem informellen Kontaktaufbau und der formellen Fallbearbeitung.

Als zweiter Einflussfaktor werden die **Branche der zu beratenden Unternehmen** und das Spezialgebiet der Berater ausgemacht. In verschiedenen Branchen kann das Verhalten bei einzelnen Geschäftskontakten, insbesondere aufgrund der Größe sowie der Traditionen unterschiedlich ausfallen. Die Berater merken an, dass in kleinen Branchen wo „*jeder jeden kennt*“ sich gute wie schlechte Neuigkeiten sehr schnell verbreiten, um dort Erfolg zu haben solle man sich in dieser „*community*“ vernetzen und einen guten Ruf wahren. (vgl. D4: 3; B3: 8) Nicht dass es in großen Branchen von Vorteil wäre schlechte Arbeit abzuliefern oder sogar sich mit einem Kunden unfreundlich umzugehen, es ist aber wahrscheinlich, dass es sich nicht so schnell auf den Ruf auswirkt, wie in kleinen und vernetzten Branchen. Mit Traditionen der Branche sind insbesondere Gewohnheiten der Auftragsvermittlung zu verstehen. In der

²⁰ Die für den Absatz entscheidenden Kategorien oder Dimensionen werden zur Orientierung fett geschrieben.

Unternehmensberatung ist es üblich, dass sich die Kunden an die Beratungsfirma wenden sobald sie Unterstützung benötigen. (vgl. D1-5; B1-3) In einigen Fällen spielen auch Auftragsvermittler eine wichtige Rolle. Dies können zum Beispiel Banker sein, die sich regelmäßig um die Vergabe der Unternehmensrestrukturierungen, nach einem Bankrott oder einer Übernahme kümmern. (vgl. D5: 4) In anderen Bereichen werden häufiger Ausschreibungen gemacht, auf die sich verschiedene Unternehmen mit ihren Konzepten bewerben. Dies scheint für Beratungsprojekte eher selten der Fall, kommt jedoch besonders bei großen Projekten vor. Die Bewertung eines Beratungskonzeptes wird als schwieriger eingeschätzt als die Analyse, ob ein fertiges Produkt den Vorstellungen des Kunden entspricht. Die Auswahl ist dabei stärker vom Vertrauen in die Unternehmensberatung abhängig, da deren Know-How und Engagement schwieriger zu bestimmen ist, als zum Beispiel die Qualität eines Maschinenteils. In einer Branche, die mit Auftragsvermittlern und Bekannten als Multiplikatoren arbeitet, wird das Pflegen der Beziehungsebene als bedeutender eingeschätzt als in denen wo vermehrt mit Ausschreibungen gearbeitet wird. Als Eigenheit einer Branche kann auch die Durchschnittliche Dauer der Zusammenarbeit gesehen werden, von der zum Beispiel das Konfliktmanagement (als kurz- oder langfristig) beeinflusst werden kann. (vgl. D4: 7; D5:4)

Ein dritter Aspekt, den ich als Einflussfaktor auf die Eigenheiten des Geschäftstreffens einschätze, ist die **wirtschaftliche Situation beider Firmen**, da sie zu einem gewissen Maße die Verhandlungsposition bestimmt. Die Gegenüber befinden sich in einer ungleichen Gesprächsposition, wobei normalerweise der Kunde die Wahl hat und der Berater seine Dienste anbietet. Die gegenseitige Abhängigkeit sehe ich daher als äußerst bedeutend für den Ablauf des Treffens an. Die Marktposition der vertretenen Unternehmen spielt dabei ebenso eine Rolle wie die **Position der anwesenden Geschäftsmenschen** in ihnen. Ein Beispiel von D5 lautet, dass ein Mitarbeiter eines bekannten Beratungsunternehmens das Angebot seiner Firma nicht so ausgiebig vorstellen muss, da das Unternehmen als Marke bekannt ist. Durch die bereits assoziierten Werte kann leichter das genügende Vertrauen für eine Verpflichtung geschaffen werden, auch ohne viele Erklärungen. (vgl. D5: 9; B2: 2) Ein angestellter Berater kann jedoch im Gegensatz zu seinem selbstständigen Kollegen nicht so leicht die Entscheidung treffen, mit einem ihm unangenehmen Kunden nicht zusammenzuarbeiten. (vgl. D1: 5; B2: 5) Ist die wirtschaftliche Situation des Selbstständigen oder des Partners eines Unternehmens schlecht oder der Kunde sehr wichtig, kann es sich jedoch auch dieser nicht leisten ihn abzulehnen. Neben dem verlorenen Kunden steht dabei zudem der Ruf des

Beraters auf dem Spiel. Prinzipiell kann gesagt werden ausgegangen, dass kein Unternehmer gerne einen Kunden ablehnt und dies nur in Ausnahmesituationen geschieht.

Je nach Position des Kunden in seinem Unternehmen können ebenfalls unterschiedliche Verhaltensweisen bei Geschäftstreffen ausgeprägt sein. In einem Erstkontakt ist es der anbietenden Partei meist sehr lieb zu wissen, wie viel Entscheidungsgewalt der Gegenüber mit in ein Treffen bringt, also mit welchen maximalen Zusagen sie kalkulieren kann. In Interview D3 wird geschildert, dass je nachdem welche Kompetenzen der Gegenüber im Unternehmen hat, der Berater einschätzen kann, wie ernst es dem Unternehmen ist und ob es eher darum geht Vorschläge einzuholen oder ob es sich um eine dringende Problemlösung handelt. (vgl. D3: 7)

In höheren Hierarchieebenen wird in der Regel auch dem Zeitaspekt größerer Bedeutung zugeschrieben. (vgl. D3:8; B1: 4) Es macht zudem den Anschein, dass in höheren Hierarchiestufen das Geschäftliche stärker vom Privaten getrennt wird. Dies scheint zumindest solange der Fall zu sein, bis sich die Personen besser kennenlernen. In hohen Entscheidungsebenen nehmen die Interviewten die Vernetzung als besonders hoch wahr.

Auch die **Persönlichkeit der Anwesenden** kann zu sehr unterschiedlich Treffen führen. Von den verschiedenen Interviewpartnern werden unterschiedliche Ausdrücke verwendet: „*Die Übung im Umgang mit anderen Entscheidungsträgern*“ (D3: 6) wird als Aspekt für einen routinierteren Ablauf angesehen. „*Es kommt darauf an, in welchen Kreisen man sich bewegt*“ (D2: 8) und „*(der Umgang) ändert sich je nach Profil der Person.*“ (B1: 4) Als Beispiel dient neben der Erfahrung auch der Ausbildungsgrad, der auch bei Geschäftsmenschen sehr unterschiedlich sein kann. Der Chef eines kleinen Familienunternehmens in der Baubranche hat häufig eine andere Ausbildung und verkehrt in anderen Kreisen, als ein Personalmanager aus der Finanzindustrie. Um es mit den drastischen Worten eines Interviewpartners zu sagen: „*Einen Bauarbeiter im Anzug, den erkennen Sie!*“ (D5: 8) Es wird auch von den meisten Interviewten bestätigt, dass Sympathie von hoher Bedeutung ist und dass man mit bestimmten Typen von Personen unterschiedlich umgeht, aber auf diesen Aspekt wird im späteren Verlauf noch eingegangen.

Der letzte Punkt, der hier als ein Differenzial bei Geschäftstreffen eingeschätzt wird, ist die **Nationalität der Anwesenden** und der Ursprung deren Firmen. Da dieser Punkt die zentrale Forschungsfrage der Arbeit darstellt, wird er auch separat in Abschnitt 4.3.3. behandelt.

4.2. GESCHÄFTSTREFFEN IN DEUTSCHLAND

In diesem Kapitel werden die Aussagen zu den Gegebenheiten bei den untersuchten Geschäftstreffen unter Deutschen wiedergegeben. Genauer handelt es sich dabei um Treffen zu Erstkontakten zwischen Unternehmensberatern und ihren potenziellen Kunden. Die Analyse der Treffen ist in vier Abschnitte eingeteilt: Typischer Ablauf, Inhalte der informellen Kommunikation, der Umgang miteinander und die Selbstdarstellung.

4.2.1. TYPISCHER ABLAUF DER TREFFEN

Wie die Experten einstimmig bekunden ist bei Geschäftstreffen in der deutschen Beratungsbranche **der erste geschäftliche Kontakt** selten ein persönliches Treffen der beiden Beteiligten. Auch die Initiative der Berater, in Form von Kaltakquise ist selten zu beobachten. Sich direkt an Kunden zu wenden und diese nach dem Interesse an Beratung zu fragen ist eher unüblich, ein Interviewter vergleicht ein solches Angebot mit der Frage: „*Sie haben doch bestimmt Probleme mit Ihrer Figur, wir beraten Sie wie Sie abnehmen können.*“ (D2: 5) Der Verzicht auf Kaltakquise ist in traditionellen Firmen des gehobenen Beratungssektors zudem als ein sich-nicht-aufdrängen-Wollen zu verstehen. D3 kann hingegen einen „*Sinneswandel*“ hin zu mehr Werbung und aktiver Akquise ausmachen, durch den ein stärker werdender „*Verdrängungswettbewerb*“ befeuert wird. (vgl. D3: 4) Besonders große Konzerne, die eine Firma in einem Bereich berät bietet bei genügend Einblicken gerne auch Leistungen aus anderen Beratungsfeldern an. Im Regelfall jedoch erfährt der potentielle Kunde über unterschiedlichste Wege²¹ von für ihn interessanten Beratungsangeboten und wendet sich nach Meinung der Interviewten per Email oder Telefon an die Beratungsfirma, um einen Termin auszumachen. (vgl. D1-D5) Wie konkret die Informationen zu den Bedürfnissen in dieser ersten Anfrage sind, ist unterschiedlich und mitentscheidend dafür, wie intensiv sich der Berater auf das Treffen vorbereiten wird.²²

²¹ Das geschieht üblicherweise über Empfehlungen von Bekannten aus der Branche, beim Kennenlernen auf Festveranstaltungen oder Kongressen, über Vorträge und Workshops die vom Berater gehalten werden.

²² Das Interesse an einem bestimmten Kunden und die zur Verfügung stehende Zeit sind dabei auch von Bedeutung.

Für die **Vorbereitung des Treffens** möchten die befragten Berater insbesondere Kenntnisse über das zu beratende Unternehmen einholen. Es soll den potentiellen Kunden das Vertrauen geschenkt werden, sich für diese zu interessieren und sich in ihrem Sektor gut auszukennen. Informationen zur konkreten Kontaktperson erforschen die Interviewten weniger gezielt, außer wenn wie einen gemeinsamen Bekannten haben, der die Person kennt und Auskunft aus erster Hand geben kann. Einige Berater informieren sich zudem, ob die Kontaktperson bereits in den Nachrichten aufgetaucht ist, und in Einzelfällen werden auch die sozialen Onlinenetzwerke nach ihr befragt.. (vgl. D1: 4; D4: 3; D5: 3) Die eigenen Erfahrungen mit verschiedensten Arten von Geschäftsmenschen schätzt D5 als äußerst wichtig, für die erste mentale Einstellung auf den Gegenüber, ein. Wenn wenige Information zur Verfügung stehen, dienen auch stereotype Einschätzungen anhand der beruflichen Herkunft des Gegenübers. *„Es ist häufig so, dass Sie sich ins Blaue hinein bewegen, dass sie nicht wissen: Was kommt da jetzt auf mich zu? Und einfach nur sagen können: Das ist jetzt ein Banker und der Banker oder Beteiligungsmanager, der ist halt vom Typus regelmäßig so. Abweichpunkte sind dann immer noch vorhanden.“* (D5: 3)

Die meisten Informationen zum Gegenüber werden allerdings, so mehrere Interviewte erst im Moment des Kontaktes gewonnen. *„Der große erste Moment wenn man dann direkt demjenigen gegenübersteht“* (D2: 3) wird auch als *„ein komplexer Vorgang, der sich da zeitgleich abspielt, durch den man sich auf die Person einstellt“* (D3: 3) bezeichnet. Als sehr aussagekräftige Merkmale für die Einschätzung des Gegenübers werden die Kleidung, das Alter und die Körpersprache herausgestellt, diese haben einen großen Einfluss darauf wie mit jemandem umgegangen wird. Die Personen werden aufgrund dieser und anderer Erscheinungen eingeschätzt und dementsprechend behandelt. Aus den Aussagen der Experten deute ich, dass die unterschiedliche Behandlung auf Erfahrungen mit früheren Geschäftspartnern beruht. Dazu D3: *„Ein moderner, junger, aufgeschlossener Mandant vertritt da vermutlich andere Ansichten, als ein älterer Mandant, der schon über eine hohe Lebenserfahrung verfügt (...) Das aufeinander Einstellen ist in jedem Falle wichtig, sei es jung oder alt, dann kann man auch schneller in einer bestimmten Gesprächssituation mit dem Mandanten in der Sache vorankommen.“* (D3: 3)

Während die Uhrzeit zu denen die Treffen stattfinden sehr unterschiedlich sein kann, wird der Ort zumindest bei Unternehmensberatungen fast immer gleich eingeschätzt. Üblicherweise, da sind sich alle Interviewten einig, finden in der Beratungsbranche die Treffen in der beratenen Firma statt. Wenn es sich um juristischen Beistand handelt oder wenn besondere

logistische Bedingungen vorliegen, kann das Treffen auch im Büro oder der Kanzlei des Beraters stattfinden. (vgl. D1-5) *„Auch diese 'Ich-komme-zu-Dir-Geste' ist ja eine klassische (...) Anerkennung, um ihm so wenig Arbeit wie möglich zu machen und dafür nimmt man schon mal eine Reise in Kauf.“* (D4: 4)

Im Gegensatz zu Workshops, Konferenzen und vielen unternehmensinternen Treffen, wird der **Ablauf von Erstkontakten** mit Kunden nicht durch ein Protokoll begleitet, dass es abzuarbeiten gilt. Das Treffen verläuft nach Aussage der Experten dennoch nach klaren Schemen und Mustern ab, die nicht zuvor geplant werden müssen da sie aus Gewohnheit verfolgt werden. *„Es ist ein normales Muster, dass man, nachdem es nett angefangen hat, irgendwann auf das eigentliche Thema zu sprechen kommt. Dann erzählt der Andere einem, was ihn bewegt, ich erzähl ihm wie wir es lösen können und am Schluss beschließen wir, wer bis wann was macht. Das Muster ist absolut stabil und es läuft fast immer so ab.“* (D1: 7) In dieser Aussage wird der Ablauf mit drei typischen Schritten erklärt. Das Treffen beginnt mit einer Art Kontaktaufnahme, *„damit man da nicht gleich mit der Tür ins Haus fällt.“* (D4: 5) Dabei wird das Thema unterschiedlich schnell, aber sicher zu dem Anlass des Treffens führen. Dieses Warmreden hilft beiden Parteien ein wenig aufzutauen (vgl. D1:6) und eine angenehme, vertrauensvolle Atmosphäre aufzubauen. (vgl. D4: 4) Die Begrüßung und Vorstellung von Seiten des Kunden nehmen die Experten als sehr kurz wahr, dazu wird angemerkt, dass er lediglich die eigene Position erwähnt und wenig persönlich wird. (vgl. D3: 8)

Im Untersuchungsfeld scheint der potenzielle Kunde darüber zu entscheiden, ob und wie lange er diese erste informelle Phase erwünscht und es kommt vor, dass er sehr schnell durchscheinen lässt, dass kein Smalltalk erwünscht ist. Die Berater merken an, dass es in solchen Fällen, neben den Vorlieben des Kunden, auch darum geht keine Zeit zu verlieren. Dazu kann auch die Furcht des Kunden vor einer, dem Zeitaufwand entsprechend, höheren Rechnung führen. Die meisten Berater sehen die Kennlernphase als äußerst wertvoll an, sie respektieren jedoch den Wunsch des Kunden, wenn er dies anders sieht. (vgl. D2-D5) Die Experten erklären, dass das Geschäftsthema eingeleitet wird indem der Kunde sein Anliegen anspricht, dies geschieht sobald ihm danach ist oder es in der Unterhaltung aufkommt. In diesem Fall startet die nächste Phase des Treffens, die konkrete und formelle Fallbesprechung. In diesem Abschnitt, der das Anliegen des Treffens darstellt, werden die geschäftlichen Interessen der beiden Seiten geklärt und mögliche Kooperationsangebote

besprochen. Wenn geklärt ist ob und wie ein Engagement eingegangen wird und niemand mehr Fragen hat, die es dringend zu klären gibt, beginnt die Phase die ich als Verabschiedung bezeichnen möchte. Vor der endgültigen Verabschiedung werden häufig die zentralen Inhalte des Treffens wiederholt, die jeweils nächsten Schritte geklärt und ausgemacht wie und wann man in Kontakt bleibt. Danach kann ein Smalltalk nachgeholt werden, zum Beispiel wenn es zu Beginn nicht dazu kam oder während der Unterhaltung gemeinsame Interessen aufgekommen sind. (vgl. D1: 7; D2: 8; D4: 5)

Diese drei Phasen werden von einigen Experten stärker und von anderen weniger klar voneinander abgegrenzt gesehen. Es kann je nach Situation zur Vermischung von informellem Plausch und der formellen Entscheidungsfindung kommen. Bei komplexen Themen die es zu besprechen gilt, spricht D3 von „*Konzentrations- und Entspannungsphasen*“. (vgl. D3: 8) Entspannungsphasen entstehen zum Beispiel durch Kaffee-Pausen oder wenn die Situation zu einem Augenblick als locker eingeschätzt wird, „*um eine andere Brücke zu bauen oder einen Running Gag nochmal wiederzubeleben.*“ (D1: 7; vgl. D4: 6) In Treffen auf höheren Hierarchie- und Ausbildungsebenen werden die Konzentrationsphasen als besonders durchgehend angesehen. Es wird seltener der Fall ausgemacht, dass von einem besprochenen Thema abgewichen wird, um informelle Bemerkungen zu machen oder eine abschweifende Geschichte zu erzählen. Wenn in höheren Unternehmenshierarchien das Bedürfnis nach einer informellen Unterhaltung besteht, findet diese eher im Nachhinein statt, wenn alles Essentielle geklärt ist. Das kann daran liegen, dass eine entspannte Stimmung ohne Zeitdruck eine Variation der Themen fördert. Zudem scheint die Herangehensweise auch von den Persönlichkeiten und dem gewohnten Umgang der Akteure anhängig zu sein. „*Ein Bodenständiger (im Gegensatz zum Akademiker), der redet zum Teil einfach wie ihm der Schnabel gewachsen ist. Der wird eben halt nochmal ins Persönliche fallen.*“ (D2: 8)

Gemeinsame Bekannte spielen bei der Kundengenerierung in Unternehmensberatungen eine große Rolle. Besonders D4 stellt klar, dass sich innerhalb einer Branche meist die verschiedenen Akteure untereinander kennen, Empfehlungen sieht er daher als wichtige Multiplikatoren für das Geschäft an. (vgl. D4: 4) Abgesehen von Empfehlungen kann in Deutschland die Existenz eines gemeinsamen Bekannten auch die Gesprächsstruktur im Erstkontakt verändern. Erstens befragen viele Berater ihre Bekannten, um sich auf den Gegenüber einstellen zu können (vgl. D1:4; D4: 4) und zweitens erleichtert ein Bekannter oft

den Einstieg ins Gespräch. Über die Person können viele weitere Themengebiete aufgedeckt werden und die Unterhaltung beginnt oft lebendiger, denn „*dann haben Sie da natürlich eine gewisse Brücke und nutzen die, um eine gemeinsame Basis zu finden.*“ (D5: 5; vgl. D4: 5). Wenn der gemeinsame Bekannte zudem vor dem Treffen eine Empfehlung ausgesprochen hat kann es das Vertrauen der Personen ineinander festigen, sodass sie mit weniger Berührungsangst aufeinander zugehen können. (vgl. D2: 11; D4: 5) Einer der deutschen Interviewten bekundet, dass er während des Treffens den gemeinsamen Kontakt als Einstieg nutzt, jedoch im weiteren Verlauf nicht gerne unterstreicht. Es scheint mir als sehe er die Darstellung der eigenen sachlichen Kompetenz als wichtiger an und als wolle er dieses Bild nicht durch einen Fokus auf die Beziehungsebene verwässern. (vgl. D3: 6)

4.2.2. INHALTE DER INFORMELLEN KOMMUNIKATION

Die Gesprächsthemen bei informellen Unterhaltungen werde ich unabhängig davon beschreiben, ob sie vor oder nach der Behandlung des Kerninteresses aufkommen, oder zwischendurch zum Beispiel in einer Kaffeepause angesprochen werden.

Ich interpretiere die Aussagen der Interviewten so, dass bei den informellen Gesprächen in Deutschland, die **konkreten Inhalte als zweitrangig angesehen** werden. Die Interviewten sprechen über einen Smalltalk, bei dem es in erster Linie gilt interessante Themen aufzudecken um besser ins Gespräch zu kommen. Es scheint dabei nicht unbedingt darauf anzukommen bestimmte Informationen zu gewinnen oder zu vermitteln, sondern dass es als wichtiger angesehen wird den Ablauf des Gespräches nicht zu steif wirken zu lassen und eine funktionierende Beziehung zum Gegenüber aufzubauen. Damit sich beide Anwesenden in dem Gespräch wohlfühlen, sollten die Themen von beiderseitigem Interesse sein und müssen bei Unbekannten erst erschlossen werden. Die Akteure achten dabei auf unterschiedlichste Anhaltspunkte, um kein Thema möglichen Interesses zu übersehen und es im richtigen Augenblick ansprechen zu können.

Die **Themen** die zu Beginn aufkommen sehe ich als meist oberflächlich und offensichtlich an, wie die Anfahrt zum Ort des Treffens oder besondere Wetterbedingungen. (vgl. D4: 5; D2: 9) Mit zunehmenden Informationen übereinander können die Unterhaltungen weiter vertieft werden. Das Ausmaß des beruflichen Engagements, wie Laufbahn, Ziele und gemeinsame Bekannte, sind ebenfalls Themen die leicht anzusprechen sind. (vgl. D4: 6) Das physische

Umfeld ist für weitere informelle Schritte sehr wichtig. Zum Beispiel über die Einrichtung des Büros können viele Anstöße gegeben werden, die eine eher persönliche Unterhaltung möglich machen und Raum für häufig angesprochene Themen wie Hobbies, Familie und interessante Reiseziele öffnet. (vgl. D2: 9; D3:6; D4: 6) In dem informellen Gespräch wird es als grundlegend bezeichnet Gemeinsamkeiten auszumachen und „*eine Gemeinsamkeit ist auch zu sagen: Du besitzt Wissen, in diesem Gebiet und das interessiert mich. Erzähl mir mehr darüber.*“ (D5: 8) Die Gegenüber werden sich auf diese Weise vertrauter und beiden Seiten wird die Möglichkeit gegeben sich in bestimmten Feldern zu positionieren und sich als markante Persönlichkeiten darzustellen.

Auf der Suche nach Themen gibt es auch einige Bereiche, die als **Tabus** bezeichnet werden können. Den Interviewten fiel es leichter Tabus aufzuzählen, als die Themengebiete die üblicherweise angesprochen werden. Die Einschätzungen variieren jedoch von Experten zu Experten. Mir ist aufgefallen, dass die Beteiligten normalerweise ein Gespür dafür haben, was in der Situation adäquat ist und was nicht. Obwohl die Tabus stark von den Anwesenden und der Gesprächssituation abhängig sind, wurden die Themen Religion und Politik wiederholt als Tabus bezeichnet, auch sehr Persönliches wie die Figur oder Kleidung der Anwesenden sollte nicht angesprochen werden. (vgl. D1: 7; D3: 7; D4: 5) Das Thema der Politik scheint bei Geschäftsmenschen hin und wieder aufzutauchen. Wenn der Kunde es anspricht, dann können auch die Berater vorsichtig ihre Meinungen dazu kundtun, sehr extreme Positionen und zu umfassende, medial ausdiskutierte Themen finden, laut D3, keinen Platz im Geschäftskontakt. (D3: 7)

In den deutschen Interviews ist die Position durchgeschienen, dass die Kunden die Themen auswählen sollten und die Berater eher reagieren als das Gespräch zu dominieren. Einige Berater schätzten es als gefährlich ein, als Schwätzer oder als reiner Networker wahrgenommen zu werden, da dadurch schnell Zweifel an der sachlichen Kompetenz aufkommen. Den Anschein, dass eher die Kunden die Dauer des Aufwärmens bestimmen, sehe ich auch durch die Erklärung unterstrichen, dass sie in vielen Fällen auch die informellen Themen dirigieren und die Berater sich daran anpassen. (vgl. D5: 7; D1: 10)

Die **Vorteile der informellen Kommunikation** werden von den Deutschen Interviewpartnern sehr bewusst beschrieben und es scheint als erstrebenswert zu gelten, einen Smalltalk zu führen, auch wenn dieser nicht automatisch aufkommt. Diese Position erweckt

den Anschein, dass die informelle Kommunikation in vielen Fällen auch künstlich erzeugt wird. Doch was bedeutet Smalltalk für die Interviewten und was macht ihn interessant? „(Zum Smalltalk gehört) abseits des eigentlichen Ziels, Vertrauen aufzubauen, Gemeinsamkeiten zu finden und Informationen auszutauschen. Nicht nur auf der sachlichen Ebene, sondern auch auf der persönlichen Ebene. Ein Stück weit auch von sich preiszugeben ohne sich dadurch angreifbar zu machen.“ (D5: 7)

Das Zitat verdeutlicht, dass die **Bedeutung des Smalltalks** ebenfalls im sich-Warmreden, dem Aufbau von Kontaktsicherheit und einer angenehmeren Gesprächssituation gesehen wird. (vgl. D1: 7; D3: 7; D4: 5; D5:7) Damit ein Smalltalk den gewünschten Effekt gewähren kann, müssen allerdings beide Beteiligten ihn wollen. (vgl. D1: 7) Der meist genannte Grund weshalb das nicht der Fall sein kann, ist der Faktor Zeit. In der Geschäftswelt müssen viele Dinge schnell gehen, da besonders Menschen in hohen Entscheidungspositionen ein sehr eingeschränktes Zeitfenster für eine Angelegenheit haben. Mangelndes persönliches Interesse des Kunden oder sogar eine ablehnende Haltung gegenüber Smalltalk im Allgemeinen, kann in Deutschland auch zu einer kurzen Einführungsphase führen. Der Berater der sein Angebot vorträgt muss daher gut einschätzen, wie eilig es der Kunde hat und auf dessen emotionale Bedürfnisse eingehen. Im Gegensatz dazu steht die Ansicht von D4, der erklärt, dass ein wenig Smalltalk das Verständnis und den Umgang beim darauf folgenden geschäftlichen Gespräch beschleunigen kann und so keine verschwendete Zeit ist, sondern eine Art Investition. (vgl. D3: 8; D4: 7)

Ein Element von Unterhaltungen soll kurz angeschnitten werden, da es in einiger Literatur besprochen und als interessant eingeschätzt wird, das **Erzählen von Geschichten**, oder auch das Storytelling (vgl. Herbst 2011). Während der Interviews ist aufgefallen, dass auch im Geschäftsleben gerne Geschichten erzählt werden und bei Hinterfragung wurde bestätigt, dass dies in verschiedenen Situationen geschieht. (vgl. D2: 9; D3: 8; D4: 6) Geschichten sind bei Geschäftstreffen interessant, da sie sehr unterhaltend sein können und dazu beitragen Gemeinsamkeiten zu entdecken. Sie scheinen zudem beliebt zu sein, um die fachlichen Kompetenzen an Beispielen von vergangenen Engagements zu verdeutlichen. Die Geschichten dürfen dabei laut D5 in keinem Fall langweilig sein, sondern sollten gut erzählt werden um eine durchgehende Spannung aufrechtzuerhalten und den Gegenüber zu unterhalten. (vgl. D5: 7) Dazu können interessante Geschichten einen Mehrwert besitzen der sich in einem angenehmen Treffen und einer guten weiteren Beziehung auszahlt. Ein Grund

dafür ist, dass mit humorvollen Geschichten eine lockerere Stimmung aufgebaut, die Sympathie und Vertrauen gefördert und im weiteren Schritt die konkrete formelle Fallbehandlung erleichtert werden kann. Mit spannenden Geschichten können auch berufliche Erfahrungen und Herausforderungen geschildert werden, mit denen der Erzähler bestimmte Verhaltensweisen erklärt oder sich als flexibler, universeller Problemlöser darstellt. (vgl. D3: 8; D4: 6; D5: 7)

Zu der direkten, gesprochenen Kommunikation sollte auch die **nonverbale Kommunikation** nicht vernachlässigt werden. In der Ritualtheorie nimmt die nonverbale Kommunikation eine enorme Bedeutung ein, da sie eine starke symbolische Wirkungskraft hat. Die Kleidung ist in diesem Bezug sehr auffällig und folgt im wirtschaftlichen Aktionsfeld sehr konkreten Normen. Es gibt Regeln für stärker formalisierte und weniger formelle Anlässe, die recht genau definiert sind. Für männliche Unternehmensberater ist der Anzug, in verschiedenen Variationen gang und gäbe und auch die weiblichen Beraterinnen orientieren sich an sehr ähnlichen Vorgaben, mit unter anderem klar bestimmten Regeln zu Rocklänge, Accessoires und Hosenanzügen. Der Berater kann seine Kleidung in Abhängigkeit vom jeweiligen Kunden anpassen, da zum Beispiel selbstständige Firmenchefs die Kleidungsregeln ihrer Firma selber bestimmen und daher nicht immer Anzug tragen. *„Ich hatte mal einen Kunden, der kam in Sweatshirts an, die hätte ich nicht zum Motorradputzen verwendet. Aber darauf kommt es nicht an, er ist mein Kunde und ich habe dann beim nächsten Mal auch keine Krawatte mehr umgemacht.“* (D4: 4)

Im folgenden Abschnitt werden die Aussagen zur informellen Kommunikation und der persönliche Beziehungsebene wiedergegeben und interpretiert.

4.2.3. UMGANG MITEINANDER

In diesem Abschnitt wird der Fokus auf die direkten persönlichen Verhaltensweisen, bezüglich des Gegenübers gerichtet. Zentrale Begriffe deren Bedeutung in diesem Zusammenhang beschrieben werden, lauten: Soziale Kompetenz, fahrlässige Fehler, Sympathie, das Aufbauen von Vertrauen und Networking.

Geschäftstreffen können wie andere zielorientierte Handlungen als ein „*Investment in die Zukunft*“ angesehen werden, dennoch wird es von meisten Beteiligten bevorzugt, dass sie „*auch ein wenig Spaß machen*“. (vgl. D1: 10) Damit die Beteiligten ein **angenehmes Treffen** haben und der Kontakt auch über das primäre Ziel hinaus erfolgreich verläuft, ist es sinnvoll, eine Beziehung über das rein Geschäftliche hinaus aufzubauen. Wenn die Akteure sich in einem positiven Gesprächsklima befinden ist es durchaus wahrscheinlich, dass sie im Anschluss sagen: „*Hey das war ganz nett mit dem Herrn so und so, als zu sagen: Das war furchtbar, aber ich habe wenigstens mein Ziel erreicht.*“ (D1: 11) Es wurden in den Interviews einige Eigenschaften genannt, die mögliche Unannehmlichkeiten eines Geschäftstreffens beschreiben, wie Langeweile, Kälte und emotionale Distanz (vgl. D1: 8; D2: 6). Wenn die Akteure auf persönlicher Basis nicht aufeinander eingehen ist es schwierig Vertrautheit zu entwickeln, woraufhin die Kommunikation schwierig sein kann und auch kleinere Missverständnisse zu größeren Problemen werden können. „*Für einen guten Gesprächsverlauf ist auch die persönliche Note der Gesprächsführung von Bedeutung, das heißt, dass also nicht nur die sachlichen Inhalte, die man dann natürlich fachbezogen und parteibezogen zu vertreten hat, das Gespräch dominieren.*“ (D3: 2)

Als ein Grund für eine kühle, distanzierte Atmosphäre habe ich fehlende **Sympathie** oder Antipathie ausgemacht. Für eine solche Antipathie nennen die Berater keine rationalen Argumente, sondern sie gilt eher als Gefühlssache. (vgl. D1: 5; D2: 6; D4: 8) Die meisten Experten erklären, dass normalerweise bei einem Erstgespräch kein Platz für Antipathie besteht. Sie wollen das Engagement erhalten und müssen daher professionell reagieren auch wenn sich der Gegenüber nicht nach ihren Erwartungen verhält. (vgl. D2: 10; D4: 8; D5:8) D1 gibt allerdings das Beispiel einer extremen Situation, die entsteht, wenn Kunden ihre Position ausnutzen und sich sehr arrogant verhalten: „*Ich nehme mir allerdings das Privileg raus, nach zehn Minuten zu gehen, wenn der mir maximal unsympathisch ist. Dann halte ich mich da nicht auf, es sei denn ich würde den Bestand unseres Unternehmens gefährden.*“ (D1: 3) Eine üblichere Reaktion auf schwierige Persönlichkeiten, ist allerdings die Konzentration auf die sachliche Ebene, während mit sympathischen Menschen lockerer und auch informell geplaudert werden kann. Sympathie wird häufig über Gemeinsamkeiten hergestellt, sowohl im nonverbalen Verhalten (Gestik, Mimik, Kleidung, Körperhaltung etc.), sowie im sprachlichen Ausdruck (humorvolle Formulierung, Wortwahl, Geschichten etc.), als auch in den artikulierten Interessen beider Parteien. (vgl. D2: 9; D4: 6; D5: 8)

Wenn sich die Menschen bei einem Treffen sehr ähnlich sind, können sie die Gemeinsamkeiten leicht bemerken, leicht Sympathie empfinden und schnell auf eine förderliche Gesprächsebene gelangen. Wenn dies nicht der Fall ist und sie sich sehr stark unterscheiden, dann bedarf es etwas mehr als nur den alltäglichen Verhaltensmustern um zueinander zu finden. Den Begriff der sozialen Kompetenz bezeichnet Lenz sehr umfassend als *„Eigenschaften, Motivationen und Kompetenzen (...) die Menschen mehr oder weniger gut dazu befähigen, persönliche Beziehungen zu haben.“* (Lenz 2009: 20)

Auch in den Interviews wird **soziale Kompetenz** als eine allgemeingültige soziale Fähigkeit beschrieben, die sowohl in privaten als auch in Geschäftsbeziehungen von großer Bedeutung ist und zu einem angenehmen Ablauf des Treffens beitragen kann. Der Begriff kann jedoch auch als Modeerscheinung gewertet werden, da viele Menschen die ihn verwenden seine wahre Bedeutung nie wirklich verstanden haben. (vgl. D1: 8) Zwei sehr reflektierte und plausible Einschätzungen aus den Interviews möchte ich hier zitieren:

Die erste Beurteilung ist einer längerfristigen Beziehung zuzuordnen, sie bezieht sich auf die Wahrnehmung der Bedürfnisse des Gegenübers und auf das Einhalten von moralischen Regeln: *„Soziale Kompetenz heißt, auf den Anderen wirklich eingehen, ihn wirklich als Mensch voll und ganz ernst nehmen und immer wieder spüren lassen, dass er ihnen wichtig ist. Ehrlich sein, seine Versprechen einhalten, Zusagen einhalten, pünktlich und akkurat kommunizieren.“* (D1: 9)

Die zweite Beschreibung ist eher Situationsorientiert und bezieht sich auf die konkreten Hintergründe, Interessen und Erwartungen von denen die individuellen Handlungen während des Treffens ausgehen: *„Soziale Kompetenz bedeutet für mich eine Situation auf ihre Tragfähigkeit beurteilen zu können. Ihre Tragfähigkeit, wie gehe ich mit dieser Situation so um, dass ich das Umfeld, insbesondere das soziale Umfeld des Gegenübers, aber auch mein soziales Umfeld, (...) so behandle dass alles sozial kompatibel ist.“* (D4: 7)

Obwohl beide Einschätzungen von unterschiedlichen Perspektiven ausgehen, haben sie gemein, dass es darum geht Verständnis für die Position des Gegenübers aufzubringen und dementsprechend auf ihn einzugehen. Um ein angenehmes Treffen zu gewährleisten, kann das bedeuten je nach Person mehr oder weniger zu Smalltalk zu betreiben, die Themen nach Interessen auszuwählen und abhängig von der Situation humorvoller oder ernster mit dem

Gegenüber umzugehen. Die Verhaltensweisen, die in den Interviews genannt werden spiegeln die Eigenschaften von Jones Selbstdarstellungs-Strategie der Ingratiation wieder.²³

Als **Fehler im Umgang** miteinander wird von den Interviewten insbesondere zu unachtsame und zu aufdringliche Kommunikation gesehen. (vgl. D1-D5) Der Kunde sollte demnach den Ablauf auf informeller Ebene bestimmen können, während der Berater darauf zu reagieren hat und nicht seine Interessen in den Mittelpunkt drängt. Personen die zu aufdringlich sind und dem Gegenüber wenig zuhören werden leicht als Schwätzer wahrgenommen, also als Menschen die sich künstlich reproduzieren müssen und wenig Mehrwert in eine Unterhaltung einbringen können. (vgl. D2: 10; D1: 10; D5: 8) Weitere Verhaltensweisen, die den Ablauf eines Geschäftstreffens negativ beeinflussen, können entstehen wenn Menschen die angebrachten kulturellen und sozialen Regeln missachten. Dies kann sich sowohl darin äußern, dass jemand die vorherrschenden Benimmregel nicht zu respektieren weiß „*zum Beispiel ein zu seichter Händedruck, ein Nichtansprechen des Gegenübers mit dem Namen, nicht ausreden lassen, fehlerhafte Tischmanieren oder mit dem Ober falsch umzugehen et cetera.*“ (D5: 8) Zudem wird auch Pünktlichkeit als respektvoll angesehen. Wenn der Gegenüber auf Anrufe und Emails nicht antwortet oder ihn beim Treffen unangemessen lange warten lässt, kann das zu Irritationen führen. (vgl. D1: 9)

Neben dem angenehmen Ablauf eines Treffens, können eine gute persönliche Beziehung und das aufeinander-Eingehen weitere konkrete Vorteile mit sich bringen. Im Beratungsgeschäft ist der **Wissenstransfer von hoher Bedeutung**, da neue Projekte und ihre möglichen Auswirkungen mindestens von den Verantwortlichen der Firma verstanden werden sollten, bevor sie beschlossen und gestartet werden. Die Berater arbeiten mit Personen von unterschiedlichem Wissensstand und Auffassungsgabe. Sich darauf einzustellen und gegebenenfalls nachzufragen ob alles verstanden wurde ist daher von hoher Bedeutung. Grundlegendes Verständnis der Arbeit von den Beratern kann auch die häufig hohen Kosten, für eine Beratung rechtfertigen und relativieren. Das Vertrauen in die Berater ist daher höher, wenn verstanden wird, was für ein Plan vorliegt und wie verfahren werden soll. (vgl. D2: 11; D3: 9) Bei der Arbeit innerhalb eines Unternehmens ist aus demselben Grund soziale Kompetenz eine wichtige Eigenschaft für Führungskräfte, die ihren Mitarbeitern komplexere Zusammenhänge erklären müssen. (vgl. D1: 8; D5: 9)

²³ Siehe Ingratiation und Self-Presentation, Seite 34 dieser Arbeit.

Auch im **Konfliktmanagement** macht eine funktionierende Verständnisvermittlung einen großen Unterschied und in Kunden-Berater-Beziehungen sind Meinungsverschiedenheiten keine Seltenheit. Da der Berater als Spezialist gerufen wird um Verbesserungsvorschläge zu machen, kann er nicht immer den Gewohnheiten des Kunden folgen, sondern muss sich darin verstehen, die Gegenüber von seiner Meinung und seinen Vorschlägen zu überzeugen. Besteht bereits eine ablehnende Haltung zwischen beiden Personen, können Meinungsverschiedenheiten schnell zu großen Problemen werden. Eine gut funktionierende, vertrauensvolle Kommunikation kann besonders in schwierigen Situationen sehr viel Wert sein. Sollte die Skepsis des Gegenübers dennoch ausgeprägt bleiben, kommt auch der Berater nicht umher sich auf die Argumentation und die Position des Kunden einzulassen. Er sollte versuchen die Denkweise des Kunden zu verstehen um dessen Zweifel bereinigen zu können. Sucht der Berater den offenen Konflikt droht, dass entweder er den Auftrag oder der Gegenüber sein Gesicht vor den Vorgesetzten verliert, in beiden Fällen ist eine weitere Zusammenarbeit äußerst schwierig. (vgl. D3: 10; D4: 7)

In letzter Instanz laufen die Argumente für die hohe Bedeutung der informellen Kommunikation zusammen zu der Aussage, dass in einer angenehmen Situation, mit gegenseitiger Sympathie, die Kooperationsbereitschaft auf beiden Seiten höher ist. *„In der Regel ist die Verkaufswahrscheinlichkeit dann am besten, wenn man seinen Code soweit reguliert, dass man mit dem Anderen möglichst gut kann.“* (D4: 4)

Es ist nicht zuletzt **Vertrauen**, das über eine angenehme Stimmung beim Geschäftsreffen vermittelt wird. Vertrauen spielt bei Geschäftsbeziehungen eine sehr große Rolle, denn Risiken werden als Kostenfaktoren gesehen und sollen wo es geht vermieden oder zumindest kategorisiert werden. (vgl. D1: 4; D4: 2) Die Verlässlichkeit des Beraters wirkt sich direkt auf den Verantwortungsbereich des Geschäftsmenschen aus, der Entscheidungen für die eigene Firma zu treffen hat. Neben dem Vertrauen in die fachliche Kompetenz der zu engagierenden Beraterfirma ist auch ein Vertrauen in die soziale Integrität, in die Ehrlichkeit und in das Engagement bzw. Commitment für den jeweiligen Kunden von Bedeutung. (vgl. D3: 4; D4: 7) Ihre fachliche Kompetenz stellen Berater insbesondere über Empfehlungen und Referenzen dar, die sie beiläufig ansprechen oder ausführlich vorstellen. (vgl. D1: 4; D2: 11) Das Vertrauen in die Ehrlichkeit und die guten Absichten, sowie in Verschwiegenheit bei heiklen Themen kann der Berater wiederum nur im persönlichen Kontakt herstellen. Er gibt dabei einige Informationen über sich preis, die dem Gegenüber das Gefühl geben sollen ihn zu

kennen, ihn einschätzen zu können und in ihm einen Vertrauten zu haben. (vgl. D2: 11; D4: 7; D3: 11)

Die Vertrautheit und die persönliche Basis ist auch ein zentraler Aspekt, wenn Kunden einen Berater an Kollegen aus der Branche weiterempfehlen. Die fachliche Beratungsleistung muss zufriedenstellend sein, es gibt jedoch in den meisten Bereichen eine große Auswahl an fähigen Konkurrenten. Wenn ein Berater während der gesamten Zeit der Kooperation dem Kunden Sicherheit gibt, der jeweilige Kontaktperson aufmerksam zuhört und eine persönliche Beziehung zu ihm aufzubauen weiß, ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass er beim richtigen Anlass weiterempfohlen wird. Genauso wie ein Kunde der sich schlecht behandelt und beraten fühlt, sein Umfeld vor gewissen Beratern und Firmen warnen kann. (vgl. D2: 11; D4: 8)

Das Aufbauen von Beziehungen zu interessanten Personen, die in verschiedensten Situationen kennengelernt werden und auf diese Weise der Ausbau und die Pflege des persönlichen Netzwerkes wird als **Networking** bezeichnet.²⁴ Networking gilt unter den Unternehmensberatern als einer der Top-Erfolgsfaktoren. (vgl. D1: 10; D4: 8) In einer Branche mit geringem Potential zur Kaltakquise, sind die Beziehungen von enormer Bedeutung für den längerfristigen Erfolg. Den Ruf und die Bekanntheit versuchen viele Geschäftsmenschen über Vorträge, Zeitungsartikel, Ehrenämter und Mitgliedschaften in exklusiven Clubs zu verbessern, denn „*Kontakte schaden nur dem der sie nicht hat.*“ (D1: 10) Von D5 wird beklagt jedoch, dass für beruflichen Aufstieg in Deutschland die fachliche Kompetenz zu sehr im Vordergrund steht. Seiner Ansicht nach befinden sich die direkten Anforderungen an Führungskräfte eher im Umgang mit anderen Menschen und speziell darin sich und sein Produkt verkaufen zu wissen. Gut zu netzwerken bedeutet ihm nach sich so gut zu verkaufen, dass die Menschen einen im Hinterkopf behalten und gerne erwähnen, wenn sie mit potenziellen Interessenten sprechen. In diesem Sinn helfen dieselben Fähigkeiten beim Netzwerken, die auch im Verkauf vonnöten sind. (vgl. D5: 9) Als Problematik dieser Einstellung sehe ich an, dass ohne einen persönlichen Bezug zum Gegenüber eine stark verkaufsorientierte Haltung schnell wenig authentisch und somit künstlich und berechnend wirken kann.

²⁴ Das Konzept des Networking wird in einer unüberschaubaren Menge an Bestseller- und Ratgeber-Literatur, mit Titeln wie „Never Eat Alone“, „Brilliant Networking“ oder „Networking like a Pro“ behandelt. (vgl. Ferrazzi 2005; D’Souza 2010; Misner, Alexander & Hillard 2010) Auf diese Diskussion wird nur im Bezug auf die Interviews eingegangen, die Literatur wird nicht berücksichtigt.

Für die Berater ist es interessant das richtige Gleichgewicht zwischen dem Bild eines kompetenten Beraters und eines interessanten Menschen zu vermitteln. Im nächsten Abschnitt wird weiter auf diese Herausforderung eingegangen.

4.2.4. SELBSTDARSTELLUNG

Es soll in diesem Teil zu Beginn auf die Selbstdarstellung der anbietenden Seite eingegangen werden, die Unternehmensberater. Die Basis für die Aussagen besteht aus Selbstreflexionen der Interviewten und aus meinen Interpretationen dazu. Im Anschluss wird eine Einschätzung zur Selbstdarstellung der potenziellen Kunden die Behandlung der Geschäftstreffen in Deutschland abschließen.

Die Berater sehen sich einem gewissen Zwiespalt gegenüber, da sie beim Kundenkontakt zum einen ihre fachliche Kompetenz betonen müssen, zum anderen jedoch die Beziehungsebene nicht vernachlässigen sollten. Beides zu kombinieren fällt nicht Allen leicht: *„Das ist ein interessanter Spagat. (...) Da wir auf der einen Seite darauf angewiesen sind, dass wir Kontakte aufbauen, pflegen und ausbauen, auf der anderen Seite müssen wir natürlich gerade in diesem Prozess eines werdenden Kontaktes, einer werdenden Geschäftsbeziehung sehen, dass wir transportieren, dass auch wir faktenorientiert sind.“* (D5: 3) Die beiden beschriebenen Seiten der Selbstdarstellungen werden in der Theorie zum Impression Management als Ingratiation (oder Sympathie erzeugen) und als Self-Promotion (oder Kompetenz ausstrahlen) bezeichnet. Wie in Abschnitt 2.3.2.²⁵ erwähnt, sind diese beiden Strategien nicht immer kongruent, sondern können auch miteinander konkurrieren.

Bei der **Darstellung der fachlichen Kompetenzen** erscheint es zunächst als wichtig, den potenziellen Kunden das Leistungsspektrum des Unternehmens zu präsentieren. Neben der generellen Angebotspalette werden besonders relevante Spezialisierungen betont. Die Experten versuchen dabei zu vermitteln, dass sie in ihrer Arbeit sehr erfolgreich sind, weil sie die nötigen Fachkenntnisse haben und schnell neue Herausforderungen zu bewältigen wissen. (vgl. D1: 2; D2: 2) Es werden in der beginnenden Unterhaltung von vielen Beratern gerne

²⁵ Siehe Ingratiation und Self-Presentation, Seite 34 dieser Arbeit.

Beispiele von Projekten genannt, die ähnliche Ansprüche an sie stellten, wie der momentane Kunde. Die kurzen Beschreibungen der Herausforderung und mögliche Lösungswege werden im besten Fall mit unterhaltsamen Geschichten wiedergegeben. Referenzen auf diese erfolgreichen Engagements in der Vergangenheit sollen die eigene Leistungsfähigkeit und Erfahrung im Beruf betonen. (vgl. D2: 2; D5: 5). Die konkreten Erwartungen, die sich ein Kunde von einer Kooperation mit dem Berater machen kann und damit das direkte Angebot, sind weitere Teile der Kompetenzdarstellung. Der Berater kann Beispiele dafür geben was die nächsten Schritte sind, welche Analysen er anstellt und vielleicht auch den einen oder anderen potenziellen Lösungsweg für das Problem des Kunden vorstellen. Mehrere Interviewte machen dabei klar, dass es nicht zu empfehlen ist irrealer Versprechen zu machen, da so ein Verhalten zu einer schwierigen Zusammenarbeit führt und auf lange Sicht auch den Ruf gefährdet. (vgl. D2: 3; D3: 6) *„Das ist so die Tugend dass man nicht versucht sich kompetenter darzustellen als man aufgrund seiner bisherigen beruflichen Entwicklung, Kenntnisse und Ausbildung ist.“* (D3: 6)

Bei Geschäftstreffen wird die Strategie der Self-Promotion besonders über die Taktik der Self-Description und Nonverbal Communication umgesetzt. Wie auch in der Theorie zur Selbstbeschreibung erklärt wird, werden dabei wenig direkte Aussagen über die eigene Person gemacht und die Kompetenzen indirekt, über Geschichten vermittelt. Die Nonverbal Communication ist insbesondere in Benimm- und Verhaltensregeln und den Kleidungsnormen wahrnehmbar. Um den Bekanntheitsgrad zu fördern, werden bei anderen Veranstaltungen weitere Selbstdarstellungs-Taktiken angewandt. Mit Vorträgen und (Fachzeittings-)Artikel können Public Statements für eine öffentliche Positionierung der Kompetenzen genutzt werden. Über Mitgliedschaften in Golf- oder Eliteclubs werden zudem Social Associations aufgebaut, die auch bei der Akquise von neuen Kunden helfen können. (vgl. D1: 2)

D5 schätzt das Verhältnis von der Darstellung der Kompetenzen und das **Bedürfnis Sympathie zu erzeugen** in Deutschland wie folgt ein: *„Sie müssen als Effizienz-getriebener Problemlöser rüberkommen, der daneben eine menschliche Note hat.“* (D5: 7) Die Einschätzung kann individuell variieren, die meisten Berater gehen jedoch davon aus, dass es in Deutschland in erster Linie darum geht auf hohem Niveau arbeiten zu können und dem Kunden eine qualitativ hochwertige Leistung zu liefern. Da es viele kompetente Berater gibt, wird die persönliche Note als Sahnehäubchen angesehen, das zu einer erfolgreichen und angenehmen Beziehung beiträgt und Kunden dazu verleitet jemanden weiterzuempfehlen.

Das Anliegen Sympathie zu erzeugen und eine positive Beziehung aufzubauen wird insbesondere in den informellen Unterhaltungen umgesetzt. Da bei Geschäftstreffen meist ein gewisser Zeit- oder Effizienzdruck herrscht wird es als vorteilhaft bezeichnet, als ein interessanter Mensch angesehen zu werden, mit dem man sich auch gerne länger unterhalten würde. (vgl. D1: 3) Damit das geschieht werden Gemeinsamkeiten und für beide Seiten relevante Themen gesucht, über die locker geplaudert werden kann. Damit dem Gegenüber die Situation angenehm gestaltet wird und eine fruchtbare Gesprächssituation entsteht, wird von den Interviewten zudem erfolgreiche Verständnisvermittlung und Vertraulichkeit als wichtig angesehen. Im Bezug auf das nonverbale Verhalten berichtet ein Interviewer: „(wenn sich) die Gestiken und Mimiken spiegeln, dann merken Sie dass sie da im guten Gleichklang sind.“ (D2: 9) Es sollen dabei jedoch immer die Interessen des potenziellen Kunden berücksichtigt werden, um nicht den Eindruck der fachlichen Kompetenz zu gefährden oder sehr aufdringlich zu wirken. (vgl. D5: 7; D1: 10)

Wie in der Theorie zur Ingratiation-Strategie bereits vorabbestimmt, wird der potenzielle Kunde in Geschäftstreffen zuvorkommend behandelt und ihm wird sehr viel Aufmerksamkeit gewidmet. Von den Interviewten werden sowohl sich ähnelnde Meinungsbekundungen (Opinion Statements) bei der Suche nach Gemeinsamkeiten, als auch die Betonung der positiven Charaktereigenschaften wie Verständnis, Mitgefühl oder Wärme geschildert. (vgl. D4: 4; D5: 8) Diese Strategien können helfen, die persönliche Distanz zu mindern und eine engere vertrauensvolle Zusammenarbeit zu gewährleisten. Die Ingratiation wird zudem über Taktiken der Nonverbal Communication, wie ähnliche Gestiken und Mimiken umgesetzt, Social Associations bieten den Akteuren ebenfalls einen leichteren Einstieg, indem gemeinsame Bekannte, Vereine oder Hobbies erwähnt werden.

Neben den beiden dominierenden Self-Promotion und Ingratiation-Strategien, lassen sich **weitere Strategien** erahnen. Als moralische Exemplification-Strategie können die Darstellung der Vertrauenswürdigkeit und des Spaßes am eigenen Beruf gesehen werden. Supplication-Strategien sind nicht sehr kompatibel mit der Tradition der Berater-Branche, in der wenig Kaltakquise betrieben wird und das Engagement mit klaren Argumenten und nicht durch ein Erbitten gewonnen wird. D4 bezeichnet allerdings die Anreise zum Kunden als „Unterwürfigkeitsgeste“ und „klassische Anerkennung“. (vgl. D4: 5)

Die **Selbstdarstellung des Kunden** wird über die Außenwahrnehmung von den Beratern und meine weitere Einschätzungen dazu eingeschätzt. Die Experten sprechen auf unterschiedliche Art und Weise über das Auftreten der Kunden, deren Verhalten stark von der wirtschaftlichen Situation abzuhängen scheint. Im Regelfall, befinden sich Unternehmen nicht in einer alltäglichen Lage, wenn sie sich an die interviewten Berater wenden. Das drückt sich oft darin aus, dass sie expandieren wollen, oder dass sie große wirtschaftliche Schwierigkeiten haben und die gerufenen Berater die Veränderungsprozesse mitgestalten sollen. Gemein haben alle erwähnten Kunden, dass sie sich nur sehr knapp vorstellen und sich dabei auf das Berufliche konzentrieren. Im Laufe eines Gespräches fällt es einigen leichter aus sich herauszukommen und in ein informelles Gespräch einzusteigen, die informelle Kommunikation scheint ihnen jedoch tendenziell weniger zu bedeuten als den Beratern. Das kann zum einen daran liegen, dass sie sich in einer eher ungewohnten Situation befinden, während das für die Berater Alltag ist. Als wahrscheinlicher sehe ich aber dass sie, weil sie nicht vom Gegenüber abhängig sind, auch nicht so sehr auf seine Anliegen eingehen. Das Konzept der Macht von Jones wird hier sehr interessant. (vgl. Jones 1990: 170)²⁶ Das würde bedeuten, dass die Kunden nicht so sehr auf den Berater angewiesen sind und sich daher weniger auf ihn einlassen. Die Ingratiation-Strategie hängt jedoch sehr stark von dem individuellen Charakter und den Interessen des Unternehmers ab, dem Anschein nach wird sie jedoch seltener künstlich aufgebaut um Unternehmensinteressen zu verfolgen. Im Gegenteil gibt es auch einige Personen die sich in ihrer Position als Kunde sehr gefallen und die Ingratiation-Bemühungen des Gegenübers durch ihre Eitelkeit und Arroganz sabotieren. *„Manche geben sich eine böse Schale damit sie unnahbar bleiben. Solche Leute gehören in gewisse Umfeldern wo das vielleicht passt.“* (D1: 10)

Mir ist bei den Interviews aufgefallen, dass insbesondere Chefs von Firmen in sehr schwierigen Situationen nur sehr begrenzt auf persönlicher Ebene kommunizieren wollen. Die Personen die sich in einer besonders schwierigen Lage befinden und sich in ihrem Stolz angegriffen und als erfolgreicher Unternehmer gefährdet sehen, versuchen oft sehr zwanghaft ihre Position zu rechtfertigen und sagen: *„Ich bin ein Alphanimal und ich stehe hier, weil ich hier hergehöre und ich gehe auch nicht von diesem Platz weg.“* (D5: 6, vgl. D2: 3) Die zuletzt genannte Verhaltensweise lässt sich der Strategie der Einschüchterung oder Intimidation zuordnen, bei der die Position ausgenutzt wird um Druck aufzubauen und den Gegenüber einzuschüchtern.

²⁶ Mehr dazu im Abschnitt 2.3.2., Seite 33 dieser Arbeit.

Als Grund für die unterschiedlichen Verhaltensstrategien, die unabhängig von den jeweiligen Individuen die Kommunikation bestimmen, werden die Positionen und Abhängigkeiten der beiden Seiten gesehen: „*Ich werbe um ihn und das ist dem Gegenüber durchaus bewusst.*“ (D5: 6) Diese **Abhängigkeits- oder Machtverhältnisse** bestehen sowohl in den Erstkontakten in Deutschland, wie auch bei Geschäftstreffen in anderen Ländern. Um die Gemeinsamkeiten des Verhaltens unabhängig von nationalen kulturellen Einflüssen zu untersuchen werden im folgenden Unterkapitel die Untersuchungen zu Geschäftstreffen in Brasilien vorgestellt.

4.3. GESCHÄFTSTREFFEN IN BRASILIEN UND NATIONALE UNTERSCHIEDE

Die Vergleichsgespräche zu den Geschäftstreffen in Deutschland wurden mit Geschäftsmenschen in Brasilien durchgeführt, genauer gesagt im Bundesstaat São Paulo. Es handelt sich hierbei ebenfalls um Unternehmensberater, die über die Gegebenheiten bei Erstkontakten berichten. Das zweite Untersuchungsfeld dient einer Einschätzung zur Universalität der Strukturen, Codes und Rituale bei Anbahnungstreffen im Beratungssektor und inwiefern der kulturelle Hintergrund diese jeweils beeinflussen kann.

Bei der Beschreibung der Geschäftstreffen in Brasilien werden die Essenzen aus der Analyse der Interviews in Deutschland im Hinterkopf behalten und im Anschluss auf mögliche Ähnlichkeiten und Unterschiede hingewiesen. Die Zitate aus den Interviews habe ich ins Deutsche übersetzt.

4.3.1. ABLAUF UND INFORMELLE KOMMUNIKATION

Als üblichen, **ersten Kontakt** bezeichnen die Befragten die Anfrage des hilfsbedürftigen Kunden an den Berater oder dessen Firma. In dieser Kontaktaufnahme wird kurz der Grund für die Anfrage geschildert und um ein Treffen gebeten. Das erste Ansuchen kann durchaus per Email geschehen, wobei in der Regel ein weiterer telefonischer Kontakt folgt, da in Brasilien Emailanfragen von vielen Menschen als wenig dringlich empfunden werden und diese mit einer Beantwortung zuweilen lange auf sich warten lassen. (vgl. B3: 4)

Je nach Branche handelt es sich bei dem ersten Zusammenkommen häufig auch um ein informelles Treffen zum Beispiel in einem Restaurant oder Café, bei dem die grundsätzlichen Problematiken angesprochen werden und beide Seiten die Möglichkeiten einer Kooperation ausloten. Dies ist vermehrt dann der Fall, wenn die Personen sich schon vorher kennen oder wenn diese in naher Zukunft eine schwierige Verhandlung mit weiteren Anwesenden erwarten und im vorneherein die grundlegenden Interessen abklären wollen. (vgl. B1: 3; B3: 2) Solche informelle Treffen habe ich als exklusive Zusammenkünfte beschrieben bekommen, die besonders zwischen hohen Entscheidungsträgern oder in kleineren Branchen stattfinden. (vgl. B1: 3; B2: 4) Den informellen Auslotungstreffen folgt in der Regel ein formelleres Treffen in dem Unternehmen des Kunden. Bei klassisch-formellen Anfragen zu einer Beratung stattet auch in Brasilien meist der Berater dem anfragenden Unternehmen einen

Besuch ab. (vgl. B2: 2) Diese Tradition der Beraterbranche habe ich in beiden untersuchten Ländern ausgemacht, ebenso wie die Methoden zur Kundengewinnung. Eine Kaltakquise wird in Brasilien nur in Ausnahmefällen²⁷ betrieben, in der Regel wendet sich jedoch der Kunde an den Berater. (vgl. B1: 2; B2: 2) Die Berater setzten dabei auf eine gut funktionierende Kommunikation im Kreis der potenziellen Kunden, sodass sie über Empfehlungen zu ihren neuen Klienten kommen. Um ihr Profil und ihr Ansehen in der Öffentlichkeit weiter zu stärken wird es zudem als sinnvoll angesehen Vorträge und Workshops abzuhalten oder Festveranstaltungen und Kongresse zu besuchen (vgl. B1: 3) Zudem können gemeinsame, private Aktivitäten mit Kollegen und Kunden, wie ein Essengehen oder ein gemeinsames Grillen, das Beziehungsnetz innerhalb einer Branche stärken. (vgl. B1: 3; B3: 8)

Die fachliche **Vorbereitung** auf das Treffen hängt aus meiner Sicht, in Brasilien von den gleichen Faktoren ab wie in Deutschland. Je nachdem wie viel Informationen der Berater über die konkrete Situation der zu beratenden Firma hat, wie hoch er deren Bedeutung als Kunden einschätzt und wie viel Zeit er zur Verfügung hat, können vorbereitende Überlegungen angestellt werden oder nicht. *„Generell gibt es keine Regel zu Vorbereitung(...), wenn der Klient uns allerdings das Anliegen im Voraus nennt, können wir auch eine kleine Nachforschung anstellen.“* (B1: 2) In den meisten Fällen informieren sich die Berater bereits oberflächlich, mittels Internet, über das Unternehmen und werden erst während des Treffens mit den inhaltlichen Herausforderungen konfrontiert. Die tiefergehende Fallbearbeitung findet dann im Nachhinein statt, wenn die nächsten Schritte abgestimmt sind. (vgl. B1: 2-3; B2: 3)

Ein **typischer Ablauf des Treffens** bei einem Erstkontakt, wird beschrieben als *„sehr intuitiv, es gibt nicht eine bestimmte Regel. (...) Man merkt an der Gesprächssituation, wann es faktenbezogener wird und wie der Gesprächsrhythmus ist.“* (B1: 4) Dennoch bekunden alle Interviewten Brasilianer, dass die Treffen strukturelle Ähnlichkeiten aufweisen. (vgl. B1-B3) Insbesondere informelle Gespräche, zu Beginn eines Treffens werden als grundlegende Konstante dargestellt und *„geschehen bis das Eis gebrochen ist. Üblicherweise sind die Unterhaltungen (über den konkreten Anlass) sehr formell. Wir beginnen daher normalerweise über gemeinsame Interessen, außerhalb der Arbeit zu reden, um danach auf den Anlass*

²⁷ Als besonderer Fall werden zum Beispiel internationale Beratungskonzerne angesehen, die (länderübergreifend) auch auf potenzielle Kunden zugehen, oder ihren Kunden weitere Kooperationen in anderen Bereichen anbieten. (vgl. B2: 2)

einzugehen.“ (B2: 4) Von B1 wird die Situation zu Beginn des Treffens als **Aufwärmphase** bezeichnet: *„Ich empfinde es in Brasilien als äußerst gewöhnlich, dass wir vor dem Einstieg in das Anliegen der Unterhaltung, mit einem Aufwärmen beginnen.“* (B1: 7)

Als weitere positive Wirkung neben dem Warmreden wird auch davon gesprochen, dass man bei dem informellen Beginn ein Persönlichkeitsprofil vermittelt, durch das zum Beispiel eingeschätzt werden kann wie der Gegenüber mit Problemen umgeht und welche persönlichen Interessen er hat. Durch diese Informationen können sich beide Seiten aufeinander einstellen und den weiteren Umgang im Anschluss danach richten. (vgl. B1: 5) Wenn beide Seiten wissen mit wem sie es zu tun haben, fällt es ihnen meist auch leichter in einer vertrauensvollen Atmosphäre über schwierigere Themen zu sprechen. *„Man hat mehr Freiheit offen zu reden und wird etwas lockerer, sobald man eine gewisse Intimität und gemeinsame Interessen wahrnimmt.“* (B2: 5) Viele Berater nutzen das informelle Gespräch auch um ihr Portfolio vorzustellen und Geschichten über erfolgreiche Engagements zu erzählen. Dem Geschichten-erzählen wird von den Experten meist mit einer direkten Botschaft in Verbindung gebracht. In diesem Fall soll die Erfolgsgeschichte für Vertrauen in die Fachkompetenzen dienen: *„Viele Menschen erzählen sehr lange Geschichten. Man muss einen Prozess entwickeln um das Beispiel von der Nachricht zu trennen, die man übermitteln will. Man erzählt eine Geschichte, über eine Erfahrung und geht auf ein interessantes Detail ein.“* (B1: 9)

Die informelle Unterhaltung wird als sehr ungezwungen und natürlich beschrieben, bei der schnell eine Art freundschaftlicher Beziehung aufgebaut wird. Die **Themen** können lokal stark variieren, so wird in São Paulo häufig mit einem Plausch über den schwierigen Verkehr oder das wechselhafte Wetter begonnen. Besonders unter jüngeren und männlichen Geschäftspartnern wird Fußball als ein sehr zentrales Thema für den Smalltalk bestimmt. (vgl. B2: 5; B3: 5) Weitere Themen werden nach und nach erschlossen oder entwickeln sich. Gemeinsame private wie auch berufliche Interessen werden als besonders geeignet angesehen, der berufliche Werdegang ist dabei ein weiteres übliches Thema. (vgl. B2: 5; B3: 3-4)

Auch in Brasilien sind sich die Experten bewusst, dass sich der Kunde in einer auswählenden Situation befindet und wenn er etwas erzählen möchte sollte sich der Berater höflich und aufmerksam verhalten, auch wenn es nicht unbedingt seinem eigenen Interesse entspricht. (vgl. B2: 5) Es wird dennoch beschrieben, dass das Gespräch von einem angenehmen Umgang bestimmt wird und nicht vom Klienten dirigiert zu werden. Ein Beispiel dafür ist,

dass der direkte Abbruch einer Unterhaltung, unabhängig von welcher Seite, als vollkommen unangebracht bezeichnet wird: „*Nein, jetzt reden wir über das Geschäftliche! – So etwas gibt es nicht.*“ (B1: 7) Ein weiterer Interviewter sieht das ähnlich und sagt: „*Das gehört zu den Geschäftsgebaren und das ist ein Teil des Gesamtpakets. Man erwartet dass man diese informelle Ebene auch pflegt.*“ (B3: 3) Unter extremem Zeitdruck, wie bei einem Treffen mit einem hohen Konzernchef, kann die Aufwärmphase nur extrem kurz ausfallen. Diese Situation wird allerdings weniger von den persönlichen Interessen bestimmt, als von den zeitlichen Möglichkeiten und wird somit nicht als unangebracht sondern als äußerer Umstand wahrgenommen, der die gegebene Zeit sehr wertvoll macht. (vgl. B1: 4)

Die Aufwärmphase geht in der Regel direkt in die **Hauptphase** des Treffens über, bei der das geschäftliche Anliegen besprochen wird. B3, der sowohl in Brasilien als auch in Deutschland gearbeitet hat, schätzt die Fallbehandlung in Brasilien sehr direkt und zielorientiert ein. Er erklärt, dass die stark persönliche Basis in Brasilien Vertrauen schafft und so den Anwesenden erleichtert, ihre Pläne offenzulegen. In Deutschland, so der Experte, verhalten sich die Kontaktpersonen eher bedeckt und teilen nur die Informationen, die sie in der Situation für nötig halten. Diese Tendenzen können dazu führen, dass es in Deutschland häufig lange dauert, bis genügend Vertrauen besteht um die konkreten Interessen und Konditionen zu besprechen. Die Aussagen sowie auch die Termine die gemacht werden gelten dann jedoch als zuverlässig und stabil. (vgl. B3: 2) „*Hier (in Brasilien) ist es eher umgekehrt, man kann sehr schnell über geschäftliche Konditionen sprechen, das bedeutet aber lange noch nicht dass man schon so weit ist, dass man einen Vertrag abschließt.*“ (B3: 2)

Sobald die geschäftlichen Interessen besprochen und abgeschlossen wurden, ergibt sich entweder ein erneuter Smalltalk, oder die Geschäftsmenschen beschließen einen nächsten Kontakt und verabschieden sich voneinander. Die Grundstruktur einer informellen Aufwärmphase, gefolgt von der formellen Geschäftsbesprechung und einem abschließenden Verabschieden mit eventuellem ausklingen lassen stellt sich wiederholt als üblich dar. In entspannten Situationen können auch in der formellen Phase lockere Kommentare oder humorvolle Bemerkungen gemacht werden. (vgl. B1: 4; B3: 5) Die informellen Phase des Aufwärmens zu Beginn sowie des ausklingen lassen am Ende können von der Dauer und Intensität stark variieren.

Veränderungen bei Treffen mit Menschen, die einen **gemeinsamen Bekannten**, haben wurden als eher gering eingeschätzt. In der ersten Kontaktsituation kann ein gemeinsamer Bekannter als Thema dienen, um in das Gespräch einzusteigen und sich schneller kennenzulernen. Die brasilianischen Befragten erklären jedoch, dass diese vertrauensvolle Situation ohne diese Brücke auch schnell gefunden wird, wenn der Gegenüber einem vollkommen unbekannt ist. (vgl. B1: 4; B2: 4; B3: 6)

Im folgenden Abschnitt wird der Aufbau dieser engeren Beziehung begutachtet und der Bezug zur Selbstdarstellung beschrieben.

4.3.2. UMGANG MITEINANDER UND SELBSTDARSTELLUNG

Dieser Abschnitt beginnt mit einer Einschätzung zu den persönlichen Eigenschaften, die den Ablauf des Treffens positiv beeinflussen und den Fehlern, die Geschäftsmenschen in diesen Situationen unterlaufen können. Nach Bedeutung von Vertrauen und Networking in der brasilianischen Beraterbranche wird mit einer Betrachtung der Selbstdarstellung geschlossen.

Die brasilianischen Interviewpartner berichten, dass ein Treffen mit einem Geschäftskontakt eine sehr ähnliche **persönliche Basis** hat wie private Treffen. Man möchte den Gegenüber besser kennenlernen und auf eine produktive Gesprächsebene kommen, dafür muss man sehr gut zuhören können und sich auch auf die Themen des Gegenübers einlassen. Zu egoistisch motivierte Kommunikation, bei der nur nach den Interessen vorgegangen wird oder sich eine Person stark profilieren möchte, kann schnell langweilen und wird als anstrengend empfunden. (vgl. B1: 9; B2: 5) *„Ich glaube fest daran, dass die persönlichen Qualitäten, die man (im Geschäft) benötigt, dieselben sind, wie die die man benötigt um zu leben.“* (B1: 9) Der Umgang sollte auch bei einem Geschäftstreffen zunächst *„möglichst locker (...) sein, denn hier mag man Formalitäten nicht so gerne.“* (B3: 7) In dieser Hinsicht wird auch *„einen guten Sinn für Humor zu haben“* (B2: 5) als wichtige Eigenschaft bezeichnet.

Mit dem Gegenüber relativ locker und humorvoll zu sprechen und ihn auch im Persönlichen wahrzunehmen kann schnell eine Art freundschaftliche und vertrauliche Situation schaffen. Bei der informellen Unterhaltung sollte der Gegenüber durch pointierte und spannende Geschichten unterhalten werden und sich vor allem nicht langweilen. Arroganz und übertriebenes Prahlen wird dabei als kontraproduktiv angesehen. (vgl. B1: 10) Eine

überhebliche Position von Seiten des Kunden kann Antipathie erzeugen. doch auch bei unsympathischen Kunden beteuern die Berater professionell bleiben zu müssen und eher den Kunden die Unterhaltung dirigieren zu lassen. Denn „*prinzipiell will niemand einen Kunden verlieren.*“ (B1: 10) In solchen Situationen wird eine Art sozialer Kompetenz als wichtig angesehen, die auf Portugiesisch als „*jogo de cintura*“ bezeichnet wird und für die sich nicht leicht eine Übersetzung finden lässt. Ich möchte sie als „*Flexibilität im Umgang*“ umschreiben, mit der herausfordernde, soziale Situationen gemeistert werden können. (vgl. B2: 5)

Im Gespräch über die geschäftlichen Anliegen können, nach Angaben der Experten, beide Seiten von den **Vorteilen einer funktionierenden Beziehung** profitieren. Die Anwesenden können offen sprechen und müssen weniger vorsichtig vorgehen, da Missverständnisse leicht aufgedeckt werden können und so oft keinen Schaden anrichten. „*Was hier wiederum sehr hoch geschätzt wird, ist eine gesunde Dosis an Pragmatismus. Dass man weiß, wann der richtige Moment ist Geschäftliches von Privatem zu trennen und dann auch auf der geschäftlichen Ebene zum Punkt zu kommen.*“ (B3: 7) Bei der konkreten Fallbehandlung wird also eine präzise Kommunikation wertgeschätzt, während als großer Fehler angesehen wird, die Zeit des Gegenübers zu verschwenden. (vgl. B1: 9) Als ein weiteres Beispiel für Fehler beim Geschäftstreffen werden klassische Fettnäpfchen genannt. Ein Interviewter berichtet, dass er sehr schlecht über ein Großprojekt sprach, von dem sich daraufhin herausstellte, dass der Kontaktpartner dafür verantwortlich war. Zu der Situation sagt er mit ironischem Unterton: „*da stockte das Gespräch dann plötzlich.*“ (B2: 6)

Es wird zudem erwähnt, dass **mit Kritik vorsichtig umgegangen** werden muss. „*In Brasilien gibt es einen gewissen Grad an Hemmungen, Konflikte offen auszutragen. Hier ist es sehr unüblich, dass man Menschen, seien es Geschäftspartner oder Lieferanten, direkt kritisiert. Das wird einem sehr übel genommen.*“ (B3: 6) Im Bereich der Unternehmensberatungen ist konstruktive Kritik ein essentielles Werkzeug der Zusammenarbeit. Dem Gegenüber widersprechen zu wissen, ohne Konflikte zu generieren, wird daher auch als eine bedeutungsvolle persönliche Fähigkeit angesehen. (vgl. B1: 9)

Neben einem einfühlsamen Umgang mit dem Gegenüber kann eine vertrauensvolle Beziehung auch für mehr Freiheiten und besseres Verständnis sorgen. B3 erklärt, dass **Vertrauen** auf zweierlei Weise möglich ist: „*Entweder man gewinnt Vertrauen indem man eine qualitativ hochwertige Arbeit leistet, das ist weltweit so. Die zweite Ebene Vertrauen zu*

gewinnen ist durch freundschaftliche Beziehungen." (B3: 7-8) Bereits bei der Behandlung der informellen Kommunikation wurde erwähnt, dass es einigen Beratern sehr viel bedeutet ihren potenziellen Kunden Erfolgsgeschichten ihrer vergangenen Projekte zu erzählen. Die Geschichten können Vertrauen wecken und die Erwartung rechtfertigen, dass der Berater die Aufgabe lösen kann, da es ihm bereits vorher gelungen ist. (vgl. B1: 9; B2: 6) In Brasilien ist es zudem äußerst hilfreich Vertrauen auf der Beziehungsebene zu schaffen. Besonders wenn es sich um vertrauliche Informationen handelt²⁸ ist es in vielen Fällen unmöglich die Ansprechpartner innerhalb des Unternehmens zu wechseln, da von der persönlichen Vertrauensbeziehung vieles abhängt. (vgl. B1: 4). Besonders für Spitzenpositionen wird die Beziehungsebene als sehr bedeutend eingestuft, während sie in klassischen Karrieren und größeren Beratungskonzernen als weniger Bedeutend eingeschätzt wird (mit Ausnahme der Partner des Unternehmens). Der höhere Wert der Beziehung in exklusiven Kreisen wird sowohl von B2, einem Berater aus einer internationalen Unternehmensberatung eingeschätzt wie auch ein von dem Partner einer kleineren Unternehmensberatung B1. Exklusive Kreise entstehen in der Regel über funktionierende Beziehungspflege, zum Beispiel in kleineren Branchen, aber auch in höheren Hierarchien größerer Branchen.

Networking wird auch in Brasilien als ein wichtiger Garant für langfristigen Erfolg angesehen. (vgl. B1: 11; B2: 6; B3: 8) Bei der Etablierung seines Geschäftes ist dem Interviewpartner B3 die Überlegung gekommen, *„dass es für mich in erster Linie wichtig wäre mir einen Namen und einen Bekanntenkreis zu erarbeiten, was mir viel schneller zu Aufträgen verhelfen würde als der reine Qualitätsaspekt und das ist de facto so.“* (B3: 8) Dennoch wird Networking von verschiedenen Menschen differenziert gesehen und der größte Kritikpunkt ist wohl das rein zielorientierte Visitenkartensammeln, ohne sich wirklich gegenseitig wahrzunehmen. *„Ich glaube es muss klar sein, dass es eine Art des Networking gibt, die sehr künstlich und erzwungen ist und zu der die Zeitschriften und Kurse ermuntern. Diese funktioniert nicht so gut. (...) Ich glaube Networking funktioniert, wenn man eine persönliche Beziehung herstellt.“* (B1: 11)

Der Zwiespalt bei der **Selbstdarstellung** entweder die Beziehungsebene oder die fachliche Kompetenz zu betonen habe ich ähnlich wie bei den deutschen Interviewten auch in Brasilien wahrgenommen. Auch die Methoden der Kompetenzdarstellung sind mit Erfolgsgeschichten

²⁸ Das ist verstärkt bei Gesprächen mit Anwälten der wirtschaftlichen Rechtsberatung, sowohl in Deutschland als auch in Brasilien, aufgefallen.

und vorgeschlagenen Lösungsansätzen sehr ähnlich. Die Gewichtung scheint im Vergleich zu Deutschland, in Brasilien eher in Richtung der Beziehungsebene zu tendieren. Diese Erkenntnis entnehme sowohl aus den Aussagen der Interviews, wie auch aus der Art und Weise, wie die Interviewten mit mir während der Interviews umgegangen sind. Die **nonverbale Kommunikation** spielte dabei über lächeln, lachen aber auch körperliche Nähe wie Schulterklopper eine große Rolle. Es darf jedoch auch hierbei nicht vergessen werden, dass (un-)abhängig von dem Gegenüber die Darstellungsmuster verändern kann. „Also, wenn man sich mit einem Familienunternehmen unterhält, dann zeigt man eine Art von Profil, wenn man mit einem multinationalen Konzern spricht, ein anderes Profil. Zudem merkt man ausgesprochen scharf ausgeprägte Unterschiede zwischen (dem Auftreten von) amerikanischen, englischen und spanischen Firmen.“ (B1: 5)

Den Unterschieden zwischen Deutschland und Brasilien und die Aussagen zu Firmen und Geschäftsmenschen weiterer Nationen widmet sich der folgende Abschnitt.

4.3.3. WAHRGENOMMENE NATIONALE UNTERSCHIEDE

In diesem Abschnitt wird beschrieben welche verschiedenen Ausprägungen ich bei Geschäftstreffen in verschiedenen Ländern ausgemacht habe. Zuerst wird dazu auf die Erfahrung der Experten bei internationalen Geschäftskontakten eingegangen. Diese Meinungen sind nicht Kern des Untersuchungsinteresses werden aber dennoch angesprochen, um ein umfassendes Bild vorzustellen. Im Anschluss werden eigene Einschätzungen zwischen Deutschland und Brasilien abgegeben, die sich auf die Forschungsfrage des kulturellen Einflusses auf Geschäftstreffen bezieht.

Die erste **Einschätzung zu internationalen Kontakten** stammt bereits von dem ersten Interviewten. Er teilt die Geschäftspartner zunächst danach ein, ob er sich mit deren Heimatländern bereits vertraut fühlt, oder eher wenige Erfahrungen mit ihnen gemacht hat. „Ich rede mit einem Schweizer wie mit jemandem aus meinem Heimatdorf. Bei Österreichern genauso und mit Portugiesen, mit Deutschen und mit einem Amerikaner auch.“ (D1: 3) Bei anderen Ländern nimmt er sehr große Unterschiede beim Auftreten der Personen wahr. Es wird demnach eine Unterscheidung zwischen Geschäftstreffen im vertrauten Rahmen und vor einem kulturell wenig bekannten Hintergrund angestellt. Kulturell geprägte Verhaltensweisen

werden damit in den Hintergrund stellt. Die Tatsache, dass ein gemeinsamer Kenntnis- und Interessenstand besteht ist aus dieser Sicht wichtiger für den Ablauf des Treffens, als die Ausprägung der jeweiligen regional oder national unterschiedlichen Verhaltensnormen.

Kulturelle Besonderheiten bei internationalen Treffen werden in anderen Fällen als unübersehbar bezeichnet. Diese Eigenheiten können demnach auf der Herkunft der Personen beruhen, aber auch auf der jeweiligen Unternehmenskultur der Firmen, die ihre Mitarbeiter nach bestimmten Profilen auswählen. (vgl. B1: 5; D5: 2) *„Sagen wir mal so, die Menschen die in angelsächsisch geprägten Kulturen tätig sind, die nehme ich persönlich regelmäßig als stärker faktenorientiert bzw. zahlenorientiert war. Auch als kurzfristiger orientiert. Was jetzt nicht zwingend mit einer höheren Professionalität einhergeht, sondern einfach nur mit einem anderen Approach.“* (D5: 2) B1 bezeichnet den Kontakt mit deutschen Unternehmen als sehr ähnlich wie mit amerikanischen und englischen. Alle drei folgen seiner Ansicht nach einer ähnlichen, sehr strukturierten Logik. Spaniern und Portugiesen schreibt er mehr Verständnis für Eigenheiten der brasilianischen Geschäftswelt zu, wie zum Beispiel rechtliche Grauzonen, persönliche Interessenskonflikte und wenig transparente Verhandlungsstrategien. Aufgrund des geschichtlichen Einflusses sieht er zudem in vielen Fällen eine arrogante Haltung der Firmen aus den ehemaligen Kolonialmächten Lateinamerikas, insbesondere gegenüber der brasilianischen Regierung und den Gesetzten. (B1: 5-6)

Neben den strukturellen Gemeinsamkeiten bei den untersuchten Geschäftstreffen, habe ich besonders im informellen Umgang miteinander **Unterschiede zwischen Deutschland und Brasilien** wahrgenommen. Verhaltensweisen können allerdings auch aufgrund von individuellen Vorlieben und Gewohnheiten je nach Persönlichkeit extrem variieren. Bei den deutschen Interviews wurde insbesondere bei der Beschreibung der Gegenüber, also bei der Fremdbetrachtung, eine eher ablehnende Haltung zu persönlichen, informellen Gesprächen beschrieben. In der Selbsteinschätzung wurde die Beziehungspflege und der Smalltalk eher als Gabe und erlernte Fähigkeit bezeichnet und weniger als natürliches und normales Verhalten eingestuft. (vgl. D2; D5) Die Fremdwahrnehmung der Gegenüber in Brasilien glich eher der Selbsteinschätzung und B3 erklärt, dass intuitiv und wenig geplant verfahren wird. *„Das zwischenmenschliche (ist in Brasilien) sehr stark ausgeprägt (...) hier ist dieser informelle Rahmen auch in geschäftlichen Gesprächen sehr wichtig.“* (B3: 6) Meiner Einschätzung nach scheinen sich die Akteure in Deutschland tendenziell eher in ihrer geschäftlichen Position zu sehen, während die Brasilianer bei den Treffen auch ihre private

Person unterstreichen. Ich sehe darin einen möglichen Grund dafür, dass es den Deutschen schwerer fällt über Privates zu plaudern, obwohl sie es als wichtig eingeschätzten. Gleichzeitig könnte es als Grund für die Aussage gesehen werden, dass Brasilianer schlechter mit direkter Kritik umgehen können, da sie diese auch schneller persönlich nehmen. Die informelle Ebene habe ich in Brasilien sowohl bei den Gesprächsthemen, als auch bei der Planung der Treffen als wichtiger wahrgenommen. Unverbindliche und informelle Treffen finden meinem Anschein nach in Deutschland seltener statt und auch die Auftragsvergabe scheint stärker Qualitäts- als Beziehungsorientiert zu verlaufen. (vgl. B2: 2; B3: 3) D4, der bereits verschiedene Produkte und Beratungsleistungen verkauft hat, erklärt, dass die Arbeit bei der Kundenakquise im Prinzip überall dasselbe sei: *„Es geht nur darum: Die machen sich nicht so viel Mühe im Ausschreiben und diese Lücken in der Ausschreibung, die müssen Sie praktisch erkennen.“* (D4: 2) Wichtig ist es demnach bei Ausschreibungen ein passgenaues Angebot vorzustellen und den Preisaspekt zu berücksichtigen. (vgl. D4: 2) Die Beziehungsebene, den Gegenüber zu kennen oder zu mögen scheint in dieser Überlegung komplett wegzufallen. Das brasilianische Gegenbeispiel dazu lautet, dass Aufträge sehr häufig unter der Hand vergeben werden und selten Ausschreibungen stattfinden. Der Qualitätsaspekt ist hier weniger wichtig als die Beziehungsebene, da man erst von dem Bedürfnis der Kunden erfahren muss, um sich zu positionieren. Der Preis wird auch hier als wichtiger Aspekt genannt. (vgl. B3: 8)

In Hinsicht auf die Erklärung von D5, dass die fachliche Kompetenz in Deutschland überbewertet wird, ergeben die Interviews für Brasilien die Annahme, dass die sozialen Fähigkeiten sehr wichtig für den beruflichen Erfolg sind. Mit dieser Aussage möchte ich nicht ignorieren, dass auch in Deutschland einige Personen erfolgreicher sind, weil sie ein funktionierendes Netzwerk haben und in Chefetagen angestellt werden, *„(weil) sie einfach Türen aufkriegen.“* (D1: 10) Im Großen und Ganzen ist Beziehungspflege in der Beraterbranche sicherlich in beiden Ländern äußerst wichtig. Bei einem Erstgespräch schätze ich die Selbstdarstellung in Bezug auf die Sachkompetenz dennoch in Deutschland als bedeutender ein, während in Brasilien das Vertrauen stark über die Beziehungsebene und Sympathie entwickelt werden kann.

Bei dem Vergleich der Geschäftstreffen unter Deutschen und unter Brasilianern ist eine Vielzahl an strukturellen Gemeinsamkeiten aufgefallen. Im folgenden Unterkapitel werden die Forschungsfragen im Bezug darauf behandelt.

4.4. BEFUNDE ZU DEN THEORETISCHEN ERWARTUNGEN

In diesem Unterkapitel werden die Ergebnisse der Analyse den theoretischen Erwartungen gegenübergestellt und ausführlich auf die Forschungsfragen eingegangen. Die Fragen nach der Beziehung der Rollenbilder und nach der Nützlichkeit der informellen Kommunikation werden unter der Einführung von zwei Ebenen behandelt, die ich als Grundstruktur für Geschäftstreffen wahrgenommen habe. Die Ebenen werden zunächst definiert, im Anschluss deren praktische Aspekte vorgestellt und abschließend die Selbstdarstellung betrachtet. In Folge wird sich der Frage nach einer übergreifenden, gemeinsamen Struktur in beiden Ländern zugewandt. Hierbei behandle ich auch die Überlegungen zu gemeinsamen Ritualen des Geschäfts-Machens.

4.4.1. DIE ZWEI EBENEN VON GESCHÄFTSTREFFEN

Die erste Forschungsfrage lautete: In welcher Beziehung stehen die geschäftlichen und die persönlichen Rollenbilder der Akteure bei den untersuchten Geschäftstreffen und wie drückt sich das in formeller und informeller Kommunikation aus? Um sie zu beantworten möchte ich gerne die Struktur der Treffen in einem zwei-Ebenen Modell beschreiben, das die verschiedenen theoretischen Perspektiven berücksichtigt.

Die erste Ebene ist die geschäftliche oder formelle. Das gemeinsame Anliegen, sowie die soziale Identität des geschäftlich-handelnden Unternehmensrepräsentanten (Position)²⁹ steht dabei im Vordergrund und es sorgen stark kodierte, konsistente Rituale (wie einheitliche Kleidung und Sprache)³⁰ für eine ernsthafte und unmissverständliche Kommunikation.³¹ Es wird dabei vor allem versucht sich und seine Firma als Experten darzustellen und Vertrauen in die konkreten sachlichen Kompetenzen zu erzeugen.³²

²⁹ Siehe Persönliche und geschäftliche Beziehungen, Abschnitt 2.1.2. dieser Arbeit.

³⁰ Siehe Formelle und informelle Kommunikation, Abschnitt 2.1.3. dieser Arbeit.

³¹ Siehe Rituelle Eigenschaften, Abschnitt 2.2.3. dieser Arbeit.

³² Siehe Selbstdarstellungsstrategien, Abschnitt 2.3.2. dieser Arbeit.

Bei der zweiten Ebene handelt es sich um die persönliche oder informelle. Der gemeinsame Anlass wird hier weniger stark gewichtet,³³ während die sozialen Bedürfnissen und Vorlieben, sowie die persönliche Identität des individuell agierenden Menschen (Person)³⁴ valorisiert werden. Hierbei finden individuelle, spontan angewandte und natürliche Interaktionsrituale (wie ein Lächeln oder das Gespräch über gemeinsame Interessen) Anwendung, die für eine gegenseitige Vertrautheit und Sympathie sorgen.³⁵ Auf diese Weise kann die Beziehung gestärkt und Vertrauen in die Zuverlässigkeit des Gegenübers aufgebaut werden.³⁶

Die Beziehung der beiden Ebenen kann als ein gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis verstanden werden, auf dem die Geschäftskontakte in beiden untersuchten Ländern basieren. Ich sehe das Treffen weiterhin als formelles Ereignis, da sowohl der Anlass als auch die übergreifende Symbolik in Sachen Räumlichkeit, Kleidung und Sprache daran ausgerichtet sind. (vgl. Irvine 1979: 776-779) Die Auswertung ergibt dennoch, dass die persönliche Ebene die formelle in wichtigen Aspekten ergänzt und dass beide daher nur bedingt miteinander konkurrieren. Meiner Einschätzung nach sind sie in der geschäftlichen Idealsituation weniger gleichzeitige Phänomene und eher als zeitlich abgegrenzt voneinander zu betrachten. Den Ablauf der untersuchten Geschäftstreffen möchte ich in einzelnen Phasen verstehen, in denen entweder die informelle oder die formelle Ebene dominiert. Der Zeitpunkt zudem die informelle Phase in eine formelle übergeht wird selten klar eingeleitet, sondern geschieht einfach. Am ehesten bemerkt man es daran, dass langsam der inhaltliche Fokus wechselt und daraufhin Stimmung konzentrierter wird. Für die Teilnehmer ist es nicht immer eindeutig, sie sind sich jedoch meist bewusst, in welcher Phase sie sich befinden. Tendenziell liegt der Fokus zu Beginn eines Treffens, zum Abschluss und eventuell in Unterbrechungspausen (jeweils in sehr unterschiedlicher Ausprägung) bei der persönlichen Identität der Teilnehmer, ihren persönlichen Zielen, ihren Interessen, Erfahrungen und dem Bedürfnis des zwischenmenschlichen Austausches und Kennenlernens. Die geschäftliche Phase, die den Anlass zum Treffen bietet, wird von der persönlichen vorbereitet und stellt den Kern des Treffens dar. Der Fokus der Unterhaltung liegt dabei auf der Umsetzung der Unternehmensinteressen, in der Fallstudie bedeutet dies eine mögliche Kooperationen und ihre Konditionen auszuloten und zu konkretisieren. Die Unterhaltung konzentriert sich in

³³ Siehe Formelle, informelle Kommunikation, Abschnitt 2.1.3. dieser Arbeit.

³⁴ Siehe Persönliche und geschäftliche Beziehungen, Abschnitt 2.1.2. dieser Arbeit.

³⁵ Siehe Selbstdarstellungsstrategien, Abschnitt 2.3.2. dieser Arbeit.

³⁶ Siehe Rituelle Eigenschaften, Abschnitt 2.2.3. dieser Arbeit.

dieser Ebene darauf, dem Gegenüber zu vermitteln wer-wem-wie Nutzen bringen kann und mögliche Zweifel des Kunden zu bereinigen. Das Verhalten auf formeller Ebene kann als Vorstufe einer Verhandlung gesehen werden. Bei Verhandlungen werden die Interessen und Konditionen allerdings noch konkreter gemacht, wobei auch schneller Konfliktpotenzial entstehen kann.³⁷

Worauf schon Fisher und Ury mit anderen Worten hinweisen (vgl. Fisher & Ury 2009: 41-68), habe ich die Vermischung der beiden Ebenen als durchaus gefährlich wahrgenommen. In die eine Richtung kann das persönliche Kennenlernen behindert werden, wenn der Akteur nichts über sich selbst preisgeben möchte und nur versucht sich nicht angreifbar zu machen. In die andere Richtung kann es noch gefährlicher für die Geschäftsbeziehung sein kann, wenn eine Person den objektiven Interessenkonflikt auf sich bezieht und die Kritik des Gegenübers persönlich nimmt. Wenn sich die Person zu sehr mit den eigenen Vorschlägen und Unternehmensvorgaben identifiziert, hat sie wenig Handlungsspielraum um innovative Auswege zu finden. Zudem verliert sie leicht ihr Gesicht, sobald sie es nicht schafft ihren Vorschlag durchzusetzen. Ich möchte mich der Aussage von Fisher und Ury anschließen, dass es sinnvoll ist die Person getrennt von der Position bzw. dem Problem zu betrachten. Bei Kontakten auf höherer unternehmenshierarchischer Ebene und mit mehr Erfahrungen in ihrem Beruf habe ich (in beiden Ländern) diese stärkere Trennung ausgemacht. Das zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass das Anliegen des Treffens hochkonzentriert besprochen und keine Pausen für persönliche Unterhaltungen eingebaut werden. Eine ausführliche private Unterhaltung ist hilfreich, sie kann dennoch wenn beide Teilnehmer die Zeit haben getrennt geschehen, im Vorlauf oder im Anschluss an das Geschäftliche.

Die zweite Forschungsfrage richtete sich nach den Vorteilen der informellen Kommunikation, diese habe ich besonders auf der Beziehungsebene ausgemacht. Es gibt einige Faktoren, die Gesprächssituationen beeinflussen können und von denen abhängt ob die Unterhaltung entweder entspannt oder angespannter abläuft. Zum einen sind natürlich die grundsätzlichen Positionen zu nennen, aber auch die Beziehung der Personen kann einen großen Unterschied ausmachen. Vertrauen wurde in den Interviews als essenzielles Element für eine funktionierende Geschäftsbeziehung bezeichnet. Tedeschi und Riess erklären, dass solchen Menschen Vertrauen geschenkt wird, die darauf achten, dass die Kommunikation fair vonstattengeht, die sie als objektiv einschätzen und die kein Interesse daran haben ihren

³⁷ Für die Behandlung konkreter Verhandlungsstile und inhaltlicher Überzeugungsstrategien, siehe unter vielen: Ogilvie J. & Kidder D. (2008): „What about negotiator styles“?

Gegenüber, gegen seinen Willen zu beeinflussen. (vgl. Tedeschi & Riess 1981: 12) Besonders in der informellen Unterhaltung kann ohne viel Interessensdruck, fair kommuniziert werden. Dabei kann Vertrauen insbesondere das Betonen von Gemeinsamkeiten, über die Vermittlung von persönlichen Erfahrungen und durch freundliche Gesten und aufmerksames Zuhören aufgebaut werden. Die Menschen können sich persönlich besser kennenlernen, können die Motivation für das Handeln des Gegenübers nachvollziehen und so mehr Verständnis und Vertrauen aufbauen. Im weiteren Schritt kann das Vertrauen für mehr Flexibilität und mehr Handlungsspielraum auf der formellen Ebene sorgen. Die konkreten Positionen beider Parteien lassen sich offener besprechen und auch Zugeständnisse sind einer vertrauenswürdigen Person leichter zu machen. Bei einem Anbahnungsgespräch kommt hinzu, dass sich die Gesprächspartner meist zum ersten Mal treffen. Bei diesen Anlässen kann ein informelles Gespräch zu Beginn des Treffens helfen, um die kommunikativen Spielregeln zu bestimmen und eine Kontaktsicherheit zu gewährleisten. Wie der Gegenüber redet, welche Gestik und Mimik bei ihm normal ist und weitere Einschätzungen können den Gesprächspartner helfen, die Reaktionen bei dem ersten, formellen Gespräch zu interpretieren. Die informelle Kommunikation dient demnach besonders der Regelung des Zwischenmenschlichen und der Pflege der Beziehungsebene. Die Inhalte kommen mir eher als Mittel zum Zweck vor, um zu erfahren wie der Gegenüber kommuniziert und welche Haltungen ihm gegenüber angebracht sind. Es scheint hauptsächlich darum zu gehen, sich auf einander einzustellen und eine Stimmung zu erzeugen, in der sich die Anwesenden wohl fühlen und gut kommunizieren können.³⁸

Bei der Betrachtung der Untersuchungsergebnisse im Bezug auf die Theorien der Selbstdarstellung werden in beiden Ländern den jeweiligen Ebenen dieselben Strategien und Techniken zugeschrieben. Die formelle Ebene wird von Self-Promotion Strategien dominiert, mit denen der Geschäftsmensch sich als Experten oder zumindest als fachlich geeignet für die zu besprechende Aufgabe darstellt. Diese Strategie wird meist direkt mithilfe von konkreten Vorschlägen für weiteres Vorgehen oder auch mit der Rechtfertigung der Kompetenzen über Beispiele vergangener Aufträge zu Schau gestellt. In den Interviews wurde zudem eine Einschüchterungsstrategie durch einige Kunden beschrieben, die sich von dem Unternehmensberater in ihrer Position als Führungskraft bedroht fühlen oder Aufgrund ihrer Position als potenzieller Kunde Druck ausüben wollen.

³⁸ Längere Beziehungen habe ich in der Studie nicht untersucht, würde jedoch annehmen, dass bei längeren Beziehungen die Inhalte der Gespräche wichtiger werden.

Bei der informellen Ebene sind auch in vielen Fällen Kompetenz-unterstreichende Verhaltensweisen aufgefallen, hierbei tritt allerdings zudem die Ingratiation-Strategie in den Vordergrund.³⁹ (vgl. Jones 1990: 178-191) Neben der Darstellung der eigenen Erfolge und Erfahrungen über Geschichten und Referenzen, versuchen insbesondere die Berater sich bei dem Gegenüber auch über persönliche Qualitäten beliebt zu machen. Wie bereits angemerkt sind die Inhalte dabei nicht ausschlaggebend, es ist wichtiger dass sie dem Gegenüber zusagen und er mitreden kann. So werden hauptsächlich Gemeinsamkeiten erschlossen, versucht dem Anderen ein gutes Gefühl zu vermitteln und eine gemeinsame Gesprächsebene zu finden. Dies kann über verschiedene Taktiken geschehen, wie über freundliche Gestik und Mimik, über Geschichten, Betonung gemeinsamer Bekannte und auch über Meinungsbekundungen. Dem gegenüber so wenig Aufwand wie möglich machen zu wollen und ihn in seinem Büro zu besuchen kann auch als Umsetzung dieser Sympathie-erzeugenden Strategie gesehen werden. (vgl. Leach 1996: 20-23) In den Interviews habe ich auch die Abhängigkeitsverhältnisse wahrgenommen, die Jones als Macht im Sinne der Verteilung des potenziellen Mehrwertes einer Beziehung beschreibt. (vgl. Jones 1990: 172) Der Kunde kann in den meisten Fällen aus verschiedenen Unternehmensberatern wählen und hat daher eine gewisse Macht über diesen. Umgekehrt bedeutet ein sehr kompetenter Berater zu einem guten Preis einen enormen Mehrwert für den Kunden. Der Kunde versucht also einen kompetenten Berater zu finden, der sich für ihn im versprochenen Maße einsetzt. Die Selbstdarstellung des Beraters auf beiden Ebenen, der professionellen und der menschlichen Qualitäten, kann also auch als zielorientierte Handlung gesehen werden um ein Engagement wahrscheinlicher zu machen. In Brasilien wird tendenziell eine stärkere Gewichtung zu Ingratiation- und in Deutschland zur Self-Promotion Strategien ausmacht

4.4.2. GEWICHTUNG DER EBENEN UND GEMEINSAME GESCHÄFTSRITUALE

Die dritte Forschungsfrage bezieht sich auf die Unterschiede und Gemeinsamkeiten in Deutschland und Brasilien. Ich möchte in diesem Abschnitt zuerst über meine Eindrücke zu Gemeinsamkeiten und Unterschieden sprechen und im Anschluss auf die Frage eingehen, unter welchen Bedingungen von einem international ähnlichen Geschäftsritual die Rede sein kann.

³⁹ Siehe Self-Promotion und Ingratiation, Seite 34 dieser Arbeit.

Ich schätze die formellen Abläufe in den beiden Ländern als äußerst ähnlich ein. Effizient zu arbeiten und dabei die Nerven und Zeit aller Beteiligten zu sparen gilt als professionelles Arbeiten. Präzise und aussagenkräftige Kommunikation wird dabei sehr geschätzt, da sie das Verständnis fördern und Missverständnisse vorbeugen kann. Mir ist zudem aufgefallen, dass in beiden Untersuchungsräumen dieselben Eigenschaften als formell angesehen werden. In den Interviews wurden zum Beispiel ähnliche Ansichten zu Kleidungsnormen, zu ernsthafter Sprache und auch der typischen Umgebung mitgeteilt. Wie von Irvine beschrieben sind dabei konsistente Codes von hoher Bedeutung und sie scheinen in Deutschland und in Brasilien sehr ähnlich zu sein. (vgl. Irvine 1979: 777) Die Codes scheinen bedingt abstrakte und symbolische Bedeutungen zu besitzen. Ich habe die Ansicht, dass die Individualität der Beteiligten, die unter anderem über Kleidung und Umgangssprache vermittelt wird, durch die Formalität und ihre Regeln stark eingeschränkt wird. Statussymbole können dabei Eindruck machen und Assoziationen von Macht, Reichtum und Erfolg vermitteln.⁴⁰ Die Ernsthaftigkeit des Anlasses steht wie in der Ritualtheorie beschrieben im Vordergrund. Die Theorie besagt, dass so Missverständnisse vermieden werden, konkret werden persönliche Differenzen versteckt, sodass sie einen Geschäftsabschluss nicht gefährden. (vgl. Rothenbuhler 1998: 12) Die gemeinsame Identität als Geschäftsmenschen wird durch die Formalität betont.

Die Wahrnehmung, in welchen Situationen Formalität angebracht ist und wann nicht, fällt hingegen in beiden Ländern sehr verschieden aus. Ich habe insgesamt eine unterschiedliche Gewichtung der geschäftlichen und der persönlichen Ebenen in den beiden Ländern wahrgenommen. Angesichts des Umfangs der qualitativen Erhebung möchte ich diese Aussagen sehr vorsichtig treffen. Ich habe jedoch verschiedene Anhaltspunkte für meine Einschätzung gefunden und möchte sie als Anstoß für weitere Untersuchungen ansehen. Meine Annahmen basieren sowohl auf den Aussagen der Experten, wie auch auf der Reflektion der Interviewsituation.

Bereits für die Planung von Geschäftstreffen habe ich in Brasilien Unterschiede zu den Interviews in Deutschland ausgemacht, die sich während den Treffen fortsetzen. Meine Einschätzung lautet, dass bei den besprochenen Anbahnungsgesprächen in Brasilien häufiger ein informelles Vorgespräch, an einem neutralen Ort veranstaltet wird. Die potenziellen Kunden treffen sich mit dem Berater zum Beispiel in einem Restaurant, lernen sich ein wenig kennen und tauschen sich über ihre Interessen aus. Besonders in kleineren Branchen oder in

⁴⁰ Teure Kleidung, Manschettenknöpfe eine Eindrucksvolle Empfangshalle und ein großes Büro. Aber auch eine sehr eloquente Sprache.

elitären Kreisen, scheinen Vortreffen in Brasilien sehr üblich zu sein. Das formelle Treffen im Unternehmen wird in diesem Fall jedoch nicht ausgelassen, sondern findet erst im Anschluss daran statt. In Deutschland wurde berichtet, dass die vorbereitenden Informationen meist bereits per Email oder Telefon vermittelt werden, ein informelles Kennenlernen und Ausloten wurde nicht angesprochen.

Unabhängig von den Vortreffen habe ich sowohl im Umgang mit den Interviewpartnern, als auch in deren Aussagen, in Brasilien eine Betonung der persönlichen Identität ausgemacht. Auch bei den formellen Treffen scheint mir, dass sich die Gesprächspartner weniger in ihren Positionen wahrnehmen und persönlicher und tendenziell auch freundschaftlicher miteinander interagieren. Es herrscht in beiden Ländern das Bewusstsein, dass es sich um ein Geschäftstreffen handelt und das formelle Ziel entscheidend ist. Dennoch scheinen die Brasilianer von sich aus mehr auf die Person als solche einzugehen, während in Deutschland das Private vermehrt als Zeitverschwendung oder zumindest Herausforderung beschrieben wird. Daher habe ich die informelle Ebene in Brasilien als bedeutungsvoller und selbstverständlicher wahrgenommen. In Deutschland wirkt sie stärker erzwungen und wird künstlich eingeführt, statt einfach zu geschehen. Bei den Interviews mit den deutschen Gesprächspartnern wurde vermehrt die Nützlichkeit einer funktionierenden Beziehung herausgestellt, sie machen jedoch den Anschein als schätzen sie den persönlichen Kontakt eher als Herausforderung ein. Die Verbindung über einen Bekannten wird von den meisten deutschen Experten als äußerst wertvoll eingeschätzt. Mir scheint es als bezeichnend für die Schwierigkeiten beim Aufbau einer gemeinsamen persönlichen Basis. Bei den brasilianischen Interviews wurde bekundet, dass es mit einem Bekannten etwas schneller gehen kann, dass man sich aber auch ohne relativ leicht kennenlernt und zu einer gemeinsamen Vertrauensbasis kommt.

Da ich zuvor über den Nutzen der informellen Kommunikation gesprochen habe, lässt sich spekulieren, ob in der brasilianischen Beraterbranche persönliches Vertrauen und sicheres Commitment wichtiger ist als in Deutschland. Eine Studie über mögliche Gründe wie unterschiedliche Rechtssicherheit oder kulturelle Gewohnheiten, wäre sicherlich interessant. Zusammenfassend ergibt sich meine Annahme, dass sich der übergreifende Ablauf des Anbahnungstreffens und die Kommunikation auf der formellen Ebene im brasilianischen und deutschen Beratungssektor stark ähnelt, allerdings der Umgang mit der informellen Kommunikation unterschiedlich ist.

Die Frage nach gemeinsamen Ritualen des Geschäfte-Machens bleibt weiterhin schwer zu beantworten. Die Anbahnungstreffen verlaufen regelmäßig nach dem gleichen Muster, sie lassen sich jedoch, im Vergleich zum Kula-Handel nicht als ein abgeschlossenes symbolisches System begreifen. Die ökonomischen Absichten dominieren das Treffen und die symbolische Kommunikation scheint bloß bei ihrer Umsetzung zu helfen. Im Bezug auf die vorgestellten rituellen Eigenschaften aus Abschnitt 2.2.3. möchte ich dennoch eine Einschätzung abgeben in welchem Maße Rituale bei den untersuchten Treffen eine Rolle spielen.

Ich denke, dass die formelle Basis des Treffens als ein symbolisches Bekenntnis zu den Konventionen des wirtschaftlichen Feldes und damit zur Professionalität gewertet werden kann. Die Persönlichkeit wird durch gemeinsame Normen künstlich reduziert und die berufliche Position in den Vordergrund gedrängt. Die Formalität beinhaltet dabei einige Gesichtspunkte, die auch in Ritualen Bedeutung haben, obwohl die Symbole einen wenig abstrakten und sehr objektivierenden Eindruck machen. Ein Beispiel ist, dass die Beteiligten bei den Anbahnungstreffen standardisierte Rollenmuster einnehmen und sich, zugunsten eines unmissverständlichen, geregelten Ablaufes, in ihren persönlichen Vorlieben einschränken. (vgl. Echter 2003: 16) In den Rollenmustern spiegeln sich auch die sozialen Beziehungen der Gesprächspartner wieder. Sie sind in Form von Abhängigkeitsverhältnissen klar geregelt, auch wenn keine direkte Hierarchie zwischen ihnen besteht. (vgl. Gluckman 1962: 22) In den formellen Codes, die die Kleidung, die Sprache und das physische Umfeld betreffen, drückt sich die professionelle Grundlage der Beziehung aus. Die Codes ähneln sich bei den untersuchten Geschäftstreffen in beiden Ländern stark, was sich auch an der Selbstdarstellung und den symbolisch vermittelten Images in der formellen Phase zeigt.

Die symbolische Bedeutung der Formalität ist dennoch fragwürdig, da sie auch als eine rein nutzenorientierte Strukturierung gesehen werden kann. Die Formalität scheint die symbolischen Bedeutungen bei dem Treffen auf die Professionalität zu reduzieren und konkret wirtschaftlich motiviert zu sein. Durch die formellen Regeln kann das Geschäftliche behandelt werden, ohne personenbezogene Missverständnisse oder Abneigungen aufgrund von Äußerlichkeiten zu riskieren.

Wenn wir neben der formellen Fallbesprechung die informelle Kommunikation betrachten, gerät der direkte inhaltliche Fokus aus den Augen. Wie im letzten Abschnitt beschrieben, kann auch in der informellen Unterhaltung ein Mehrwert stecken, dieser ist aber vielmehr

symbolisch und nicht objektiv zu bestimmen.⁴¹ Auf der informellen Ebene wird neben der Formalität eine starke symbolische Bedeutung der Kommunikation deutlich. Trotz der objektivierenden Formalität können sich die Anwesenden über ein persönliches Gespräch und freundliche Gesten, gegenseitig ein gutes Gefühl vermitteln, Sympathie und Verständnis aufbauen.⁴² Die Geschäftsmenschen können sich mit ihren Charakterzügen wahrnehmen, da die Codes in dieser Situation weniger stringent sind und die Freiheit besteht locker zu plaudern und auch Humor zu riskieren. Über zweideutige und humorvolle Bemerkungen kann gegenseitige Sympathie entstehen, beim persönlichen Gespräch herrscht zudem nur ein geringes Risiko, wenn etwas falsch verstanden wird. Auch sehr unangebrachte oder zu viel informelle Kommunikation kann Gefahren mit sich bringen. Als Schwätzer wahrgenommen zu werden kann dabei ebenso die Geschäftsbeziehung zu belasten, wie auch Tabus anzusprechen. Im Vergleich wird auf der formellen Ebene wird fast ausschließlich kontextbezogen kommuniziert und das Informieren („*informing*“) steht im Vordergrund. In der informellen Unterhaltung wird hingegen die gemeinsame Beziehung im Smalltalk gestärkt, es werden Ähnlichkeiten gesucht und mit freundlichen Gesten ein annäherndes Handeln („*performing*“) sichtbar. (vgl. Rothenbuhler 1998: 11) Oft sind die Inhalte der informellen Kommunikation von geringer Bedeutung, sie dienen der gegenseitigen Unterhaltung und können im symbolischen Austausch die Beziehung zu festigen. Idealerweise entsteht eine gemeinsame Stimmung, in der sich die Gesprächspartner zusammen den konkreten Problemen zuwenden. (vgl. Collins 2004: 50)

Im Gegensatz zu klassischen Ritualen wie dem Kula, begleitet bei den untersuchten Erstkontakten und Anbahnungstreffen nicht ein ökonomischer Faktor (der Nutzwarenhandel) den zentralen symbolischen Anlass (den Kula-Handel), sondern der zentrale ökonomische Anlass der Geschäftsbesprechung wird von einem symbolischen, persönlichen Rahmen umschlossen. In beiden Beispielen trägt die symbolische Kommunikation zu einer engeren und beständigeren Beziehung der Anwesenden bei. (vgl. Mauss 1990: xx) Meiner Einschätzung nach basiert der symbolische Rahmen des Anbahnungstreffens auf dem persönlichen Kennenlernen mit allen seinen zwischenmenschlichen Facetten und unterstreicht die gemeinsamen Werte wie Respekt, Vertrauenswürdigkeit, bis hin zu Freundschaft. Wenn

⁴¹ Ich möchte hier nicht auf die Diskussion zur Handlungstheorie eingehen, auch wenn sie eine interessante Perspektive für weitere Diskussionen meiner Aussagen bieten kann.

⁴² Oder in seltenen Fällen auch über Arroganz und Ernsthaftigkeit versuchen Ehrfurcht zu erzeugen. Diese Strategie sehe ich aber in den meisten Fällen als nicht besonders erfolgreich an.

alle Beteiligten an die Wirksamkeit glauben und nach einer gemeinsamen persönlichen Beziehung streben, dann kann man beim informellen Gespräch von einem individuellen Kennlernritual sprechen.⁴³ (vgl. Douglas 1993: 20) Ein erfolgreiches Kennlernritual kann über die konkreten Unternehmen hinaus zu einer langfristigen Beziehung der Personen beitragen. Zudem ist bei mehr persönlicher Vertrautheit die Wahrscheinlichkeit für ein angenehmes Treffen besonders hoch.

Eine interessantes Untersuchungsobjekt sind diesen Überlegungen nach sicherlich auch reine Beziehungs- oder Networkingtreffen. Da der Geschäftsabschluss bei diesen Treffen häufig weniger dringlich ist könnte zum Beispiel die Untersuchung von geschäftlichen Abendessen oder Betriebsfeiern im Sinne eines geschlossenen Rituals sehr fruchtbar sein.

⁴³ Es gibt besonders in Deutschland auch Geschäftsmenschen, die versuchen das Geschäftliche vom Privaten zu trennen und der informellen Ebene keinen Platz einräumen wollen. Ein persönliches Kennenlernen wird dadurch erschwert.

5. FAZIT

Zu Beginn der Arbeit stand eine praxisorientierte Frage nach der persönlichen Beziehung zwischen den Anwesenden bei Geschäftskontakten. Im Bezug auf klassische anthropologische Forschungen, schließt sich die Frage nach der Bedeutung von Ritualen und symbolischer Handlungen bei Geschäftstreffen an. Das Theoriekapitel ordnet diese Fragen in einem theoretischen Bezugsrahmen und schließt mit der Formulierung von konkreten Forschungsfragen ab, die empirisch untersucht werden sollten.

Im Theoriekapitel wird zunächst der Begriff des Geschäftstreffens definiert und dabei ein Bezug zu dem Anlass und den Absichten der Beteiligten hergestellt. In Folge werden verschiedene Formen von Beziehungen behandelt und darauf hingewiesen, dass die vordergründige Identität und Rolle einer Person grundlegend von der gegebenen Situation abhängt. Die erste differenzierte Forschungsfrage thematisiert dazu das Verhältnis der persönlichen und der geschäftlichen Rollenbilder bei Geschäftstreffen. Im Bezug auf professionelle Beziehungen wird im Anschluss darauf hingewiesen, dass sich im Regelfall formelle und informelle Kommunikation gegenseitig unterstützen. Die zweite Forschungsfrage beschäftigt sich mit dem Nutzen, den die informelle Kommunikation in die untersuchten Geschäftstreffen einbringt. Das zweite Unterkapitel wird mit einem Forschungsbeispiel aus der klassischen Wirtschaftsanthropologie eingeleitet. Mit der groben Beschreibung der rituellen Tauschzeremonien bei den Bewohnern der Trobriand-Inseln wird eine wissenschaftliche Motivation für meine Untersuchung vorgestellt, bei der ich mich auch mit Ritualen bei wirtschaftlichen Beziehungen beschäftige. Um den Ritualbegriff zu erklären, wird im Anschluss in die Ritualtheorie eingeführt. Es wird erläutert, dass sie nicht immer als geplante Veranstaltungen anzusehen sind, sondern auch alltägliche Interaktionen rituelle Aspekte beinhalten können. Auf diesem Verständnis baut die dritte Forschungsfrage auf und soll klären ob sich in beiden untersuchten Ländern gemeinsame Rituale des Geschäftemachens ausmachen lassen. Nach einer Einschätzung zu rituellen Aspekten bei Geschäftsbeziehungen wird daraufhin zur Theorie des Impression Managements übergeleitet, die ich bei der Interpretation der Ergebnisse als hilfreich ansehe.

Das Methodenkapitel der Arbeit befasst sich kritisch mit der Fallstudie und den verwendeten Methoden, es begründet diese und beschreibt die Durchführung der Studie. Es handelt sich um eine Befragung mittels Experteninterviews, die sich mit Erstkontakten von

Unternehmensberatern befassen. Die Interviews wurden sowohl in Deutschland als auch in Brasilien geführt und im Anschluss separat mit einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Analyse der Daten wurde theoriegeleitet und immer mit besonderem Blick auf die Aussagen zu den ersten beiden Forschungsfragen durchgeführt.

Im empirischen Kapitel werden die Ergebnisse vorgestellt und die typischen Abläufe und Kommunikationsmuster bei den untersuchten Geschäftstreffen wiedergegeben. Das Kapitel ordnet die relevanten Aussagen aus den Interviews und bietet somit eine sehr detaillierte Beschreibung aus dem inneren des Feldes über die besprochenen Ereignisse. Zu Beginn werden dabei mögliche Unterschiede in verschiedenen Branchen und bei unterschiedlichen Kontaktpartnern dargestellt und im späteren Verlauf auch ein Vergleich zwischen den beiden Ländern angeboten. Das Kapitel schließt mit der Interpretation der empirischen Daten im Hinblick auf das theoretische Fundament und die Forschungsfragen.

Zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage, die sich nach dem Verhältnis der persönlichen und der privaten Identität bei Geschäftstreffen richtet, stelle ich ein zwei-Ebenen Modell auf. Ich teile die Kommunikation sinngemäß in eine formelle, geschäftliche und in eine informelle, persönliche Ebene. In beiden Ländern habe ich eine Schwelle zwischen den beiden Ebenen wahrgenommen, die inhaltlich und zeitlich deutlich voneinander getrennt sind. Dazu lassen sich auch klare Unterschiede bei den Selbstdarstellungsstrategien in den jeweiligen Phasen bestimmen.

Die formelle Ebene stellt den Kern des Treffens dar und ist grundlegend dadurch bestimmt, dass beide Seiten sich dem geschäftlichen Anliegen widmen, eine klare Position vertreten und die Interessen ihres Unternehmens verfolgen. Formalität spielt bei der allgemeinen Symbolik eine essenzielle Rolle. Die Einhaltung konsistenter Codes, die Seriosität der Aussagen und die Ernsthaftigkeit der Teilnehmer stehen dabei im Vordergrund. Als gemeinsam verfolgte Absichten lassen sich präzise, unmissverständliche Kommunikation und die konzentrierte, zeitlich effiziente Behandlung des Anliegens ausmachen. Als Selbstdarstellungsstrategien wird besonders die Betonung der fachlichen Kompetenz, über sachliche Vorschläge von Seiten der Berater, verfolgt.

Die informelle Ebene schätze ich hingegen als persönlichen aber auch symbolischen Rahmen des Treffens ein, der sich zu Beginn und zum Abschluss um das Hauptanliegen des Treffens legt und in besonderen Situationen auch zwischendurch aufblitzen kann. Auf dieser Ebene lernen sich die Anwesenden ein wenig kennen und versuchen ihren Gegenüber aufgrund ihrer

Lebenserfahrung besser einzuschätzen zu können. Es kann dabei gelingen eine angenehme Gesprächssituation zu gestalten, in der sich beide Personen wohl fühlen und sich, auch abseits von den geschäftlichen Positionen, als interessante Menschen wahrnehmen. Das Eingehen auf die individuellen, kommunikativen Bedürfnisse und Interessen der Gegenüber, wie das Aussprechen von Komplimenten oder die Betonung gemeinsamer Meinungen und Auffassungen, gewinnen hier an Bedeutung. Damit bestimmt die Selbstdarstellungsstrategie, sich-beliebt-zumachen, die Kommunikation wobei eher spontan, intuitiv oder nach Gewohnheiten vorgegangen wird. Meistens sind sich beide Seiten bewusst, auf welcher der beiden Ebenen sich das Gespräch befindet. Zu einer klaren Trennung der unternehmerischen Position und der persönlichen Beziehung wird dabei auch angeraten, da wenn es leicht zu Missverständnissen kommen kann wenn sich beides vermischt.

Die Vorteile einer ausgeprägten informellen Kommunikation lassen sich gut beobachten, wenn man sich der formellen Natur des Treffens annimmt. Meine Auswertungen bestätigen, dass die untersuchte Form von Geschäftstreffen grundlegend formelle Treffen sind, bei denen die Anwesenden aus einem gemeinsamen Anlass zusammenkommen. In schwierigen Situationen, zum Beispiel bei geringem gegenseitigem Vertrauen, bieten die formellen Verhaltensweisen jedoch nur wenig Spielraum, um die Absichten des Gegenübers kennen zu lernen oder offen über eigene Anliegen zu sprechen. Die Menschen wollen häufig nicht ihre Unternehmensstrategie an Unbekannte verraten und sich so nicht angreifbar machen. Daher geben sie Fremden nur sehr wenig von sich preis und es ist noch schwieriger Vertrauen zu gewinnen. Ein informelles Gespräch über alltägliche Dinge kann die Distanz abbauen und Vertrautheit schaffen, da es wenig risikoreich ist über das Wetter oder Hobbies zu reden. So tasten sich die Anwesenden an Themen heran, die beide Seiten interessieren bis sie eine gewisse Kontaktsicherheit und Vertrauen gewonnen haben. Den anbietenden Beratern ist es zudem ein Anliegen ihr Leistungsspektrum positiv anzupreisen und ihre Qualifikationen zu betonen um mehr Vertrauen in ihre fachliche Kompetenz zu erzeugen. Doch nicht nur in schwierigen Situationen ist eine funktionierende persönliche Ebene von Nutzen. Es kann zum einen auch für Alle ein angenehmeres Treffen zustande kommen (was besonders die Berater ihren Kunden anbieten wollen, damit sie weiterempfohlen werden) und zum anderen verstehen sich die Menschen meist besser und können direkter ansprechen was sie bewegt. Die Kommunikation kann so effizienter ablaufen und die Zeit des informellen Gesprächs in einer guten Atmosphäre wieder aufgeholt werden. Gefahren einer unangemessen intensiven persönlichen Kommunikation werden erwähnt, aber nicht vertieft.

Die letzte Forschungsfrage richtete sich nach gemeinsamen Geschäftsritualen in Deutschland und Brasilien und nach ähnlichen Verhaltensmustern. Zur Beantwortung habe ich die Ergebnisse der beiden Länder miteinander verglichen und wie bei der Behandlung der ersten beiden Fragen deutlich wurde, sehe ich in beiden Untersuchungsregionen eine sehr ähnliche Grundstruktur der Treffen. In den Details habe ich jedoch auch einige Unterschiede wahrgenommen. Nach meinen Interpretationen ähneln sich die Verhaltensweisen auf der formellen Ebene (die an Unternehmensinteressen orientiert ist) stark, während sie auf der informellen Ebene (die von individuellen Bedürfnissen und Vorlieben geprägt ist) eher durch eine unterschiedliche kulturelle Prägung gekennzeichnet sind. Außerdem stelle ich die Annahme auf, dass die Gewichtung der beiden Ebenen in den verschiedenen Ländern unterschiedlich ausfällt. In der deutschen Beraterbranche schätze ich die formelle Ebene (inklusive Qualitäts- und Preisaspekt) als bedeutender ein und es weisen mehrere Aspekte darauf hin, dass bei den brasilianischen Anbahnungstreffen die informelle Ebene (inklusive Beziehungs- und Preisaspekt) eine größere Rolle spielt.

Die professionellen Regeln und Abläufe, in denen sich die formelle Ebene ausdrückt, können als ein symbolisches Bekenntnis zu den Konventionen der Geschäftswelt angesehen werden. Die symbolische Bedeutung ist jedoch schwer zu bestimmen, da sich das Verhalten auch nutzenorientiert erklären lässt. Zusammengefasst würde das bedeuten, dass alle Beteiligten, indem sie genormte Kleidung tragen und eindeutig kommunizieren, das Risiko von Missverständnissen minimieren.

Bei den informellen Unterhaltungen wiederum habe ich mehr individuelle Unterschiede wahrgenommen. Es handelt sich aber verstärkt um symbolische Gesten, die Vertrauen erwecken, die Kommunikation vereinfachen und die Beziehung zum Gegenüber festigen können. Aus diesem Grund lautet meine abschließende Einschätzung, dass sich bei Geschäftstreffen das häufigere ein Kennlernritual abzeichnet, bei dem sich die Kontaktpartner gegenüber einzuschätzen lernen und es in einigen Fällen auch gelingt eine längerfristige persönliche Beziehung aufzubauen.

In meiner Arbeit sind viele weitere Fragen aufgekommen, die ich in Fußnoten erwähne und denen sich weiter anthropologische Forschungen widmen könnten. Mit dieser Arbeit hoffe ich daher auch einen gewissen Anreiz zu schaffen, dem bedeutenden Feld der Geschäftsbeziehungen in der Anthropologie mehr Beachtung zu schenken und im Gegenzug auch marktwirtschaftliche Unternehmen für anthropologische Forschungen zu begeistern.

6. LITERATUR

Albert, Ethel (1972): *Cultural Patterning of Speech Behavior in Burundi*. In: Gumperz, John & Hymes, Dell: *Directions in Sociolinguistics*. S. 72-105. New York, Holt, Rinehart and Winston

Baumann, Richard (1989): *Performance*. In: E. Barnouw (Ed.): *International Encyclopedia of Communications*. (Vol.3, S.262-266) New York, Oxford University Press

Beyme, K. v. (1991): *Informale Komponenten des Regierens*. In: Hartwich, H.-H. & Wewer, G. (Hrsg.): *Regieren in der Bundesrepublik, Band 2. Formale und informale Komponenten in den Bereichen Führung, Entscheidung, Personal und Organisation*. Opladen, Leske & Budrich. (S.31-50)

Bohnsack, R. (1999): *Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Forschung*. (3. Auflage) Opladen, Leske & Budrich

Collins, Randall (2004): *Interaction ritual chains*. Princeton, Princeton Univ. Press

Dominick, J. R. (1999): *Who do you think you are? Personal home pages and self-presentation on the World Wide Web*. In: *Journalism and Mass Communication Quarterly*; Vol. 76(4): S.646-658

Douglas, Mary (1993): *Ritual, Tabu, Körpersymbolik* (Aufl.: 4.-5. Tsd.) Frankfurt a. M., Fischer-Taschendbuch-Verlag

Dücker, Burckhard (2007): *Rituale. Formen - Funktionen – Geschichte. Eine Einführung in die Ritualwissenschaft*. Stuttgart, Metzler

D'Souza, S. (2010): *Brilliant networking: What the best networkers know, do, and say*. New York, Pearson Prentice Hall

Durkheim, Emile (1984): *The Division of Labour in society*. (Erstauflage: 1893) New York, Free Press

Echter, Dorothee (2003): *Rituale im Management. Strategisches Stimmungsmanagement für die Business-Elite*. München, Vahlen

Enfield, N. J. (2009): *Everyday ritual in the Residential World*. In: Senft, Gunter; Basso, Ellen B. (Hg.): *Ritual communication*. Oxford, Berg, S. 51-81

Ferrazzi, Keith (2005): *Never eat alone: And other secrets to success, one relationship at a time*. New York, Crown Business

Fisher, Roger & Ury, William (2009): *Das Harvard Konzept – sachgerecht verhandeln erfolgreich verhandeln*. (23. Aufl.) Frankfurt a. M., Campus Verlag

Flick, Uwe (2007): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. (5. Auflage), Reinbeck bei Hamburg, Rowohlt

Froschauer, Ulrike & Lueger, Manfred (2002): *ExpertInnengespräche in der interpretativen Organisationsforschung*. In: Bogner, A., Littig, B. & Mensz, W. (Hrsg.): *Das ExpertenInterview*. Opladen, Leske & Budrich, S.223-240

Gennep, Arnold van (1986): *Übergangsriten*. Paris, Campus Verlag (Edition de la Maison des Sciences de l'Homme)

Gluckman, Max (1962): *Les rites de passage*. In: Gluckman, M. : *Essays on the ritual of social relationships*. Manchester, Manchester University Press, S. 1-52

Goffman, Erving (1986): *Interaktionsrituale. Über Verhalten in direkter Kommunikation*. (1. Aufl.) Frankfurt a. M., Suhrkamp Verlag

Goffman, Erving (1996a): *Stigma. Über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität*. (12. Aufl.) Frankfurt a. M., Suhrkamp Verlag

Goffman, Erving (1996b): *Wir alle spielen Theater – Selbstdarstellung im Alltag*. (5. Aufl.) München, Piper Verlag

Herbst, Dieter (2011): *Storytelling*. (2. Aufl.) Konstanz, UVK-Verl.-Ges.

Hildebrand, Bruno (1999): *Fallrekonstruktive Familienforschung. Anleitung für die Praxis*. Opladen, Leske & Budrich

Hofstede, Geert (1980): *Culture's Consequences – International Differences in Work Related Values*. Newbury Park, London, Neu Delhi, Sage Publ.

Hoffmann, W. H. (1991): *Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung*. Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag

Hovland, C. I.; Janis, I. L. & Kelley, H. H. (1953): *Communication and Persuasion*. New Haven, Yale Univ. Press, 1953

Irvine, Judith T. (1979): *Formality and informality in communicative events*” In: *American Anthropologist* 81/4, S.773-790

Jones, Edward E. (1964): *Ingratiation*. New York, Appleton-Century-Crofts

Jones, Edward E. (1990): *Interpersonal Perceptions*. New York, W.H. Freeman

Leary, M. R. (1996): *Self Presentation – Impression Management and Interpersonal Behaviour*. Boulder, Westview

Lenz, Karl (2003): *Zur Geschlechtstypik persönlicher Beziehungen – Eine Einführung*. In: Lenz, Karl (Hg.): *Frauen und Männer. Zur Geschlechtstypik persönlicher Beziehungen*. Weinheim und München, S. 7-51

Lenz, Karl & Nestmann, Frank (2009): *Persönliche Beziehungen – Eine Einleitung*. In: Lenz, Karl & Nestmann, Frank: *Handbuch Persönliche Beziehungen*. Weinheim und München, Juventa Verlag, S. 9-25

Lesmeister, Christiane (2008): *Informelle politische Kommunikationskultur. Hinter den Kulissen politisch-medialer Kommunikation*. (Univ. Diss., München, 2007, 1. Aufl.) Wiesbaden, VS Verl. für Sozialwiss.

Lévi-Strauss, Claude (1963): *Structural Anthrotpology*. New York, Basic Books

Lévi-Strauss, Claude (2008): *Mythologica 4. Der nackte Mensch*. (4. Aufl.) Frankfurt am Main, Suhrkamp

Malinowski, Bronislaw (2007): *Argonauten des westlichen Pazifik*. (4. Aufl.) Frankfurt am Main, Klotz

Mauss, Marcel (1990): *Die Gabe : Form und Funktion des Austauschs in archaischen Gesellschaften*. (9.Auflage) Frankfurt a. M., Suhrkamp

Mayring, Philipp (2000): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. (7. Auflage) Weinheim, Beltz - Deutsche Studien Verlag

Mead, Margaret (1937): *Public Opinion Mechanisms Among Primitive Peoples*. In: *Public Opinion Quarterly* 1, S. 5-16.

Meusner, N. & Nagel, U. (2002): *ExperInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion*. In: Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (Hrsg.): *Das ExpertenInterview*. Opladen, Leske & Budrich, S.71-95

Misner, I., Alexander, D. & Hilliard, B. (2010): *Networking Like a Pro: Turning Contacts Into Connections*. Irvine, Entrepreneur Media

Murdock, George P. (1967): *Outline of cultural materials*. (4. Aufl.) New Haven, Human Relation Area Files

Nerdinger, F. W. (2011): *Interaktion und Kommunikation*. In: Nerdinger, F.; Blicher, G. & Schapner, N.: *Arbeits- und Organisationspsychologie*. (2. Auflage) Berlin, Heidelberg; Springer

Ogilvie, John. R. & Kidder, Deborah L. (2008): *What about negotiator styles?* In: *International Journal of Conflict Management*. Vol.19 (2), ABI/INFORM Global, S. 132-147

Pruitt, Dean G. & Smith D. Leasel (1981): *Impression Management in Bargaining Situations: Images of Firmness and Trustworthiness*. In: Tedeschi, J. (Hrsg.): *Impression Management theory and social psychological research*. Acad. Press, San Diego

Rössler, Martin (2005): *Wirtschaftsethnologie: Eine Einführung*. (2. Aufl.) Berlin, Dietrich Reimer Verlag

Rothenbuhler, Eric W. (1998): *Ritual communication. From everyday conversation to mediated ceremony*. Thousand Oaks, Sage.

Schein, Edgar H. (2010): *Organizational culture and Leadership*. (4.Aufl.) San Francisco, John Wiley & Sons

Tambiah, Stanley J. (1985): *Culture, Thought and Social Action. An Anthropological Perspective*. Cambridge, Massachusetts and London, Harvard University Press

Tedeschi, James & Riess, Marc (1981): *Identities, the Phenomenal Self, and Laboratory Research*. In: Tedeschi, J. (Hrsg.): *Impression Management theory and social psychological research*. San Diego, Acad. Press

Trinczek, Rainer (2002): *Wie befrage ich einen Manager? Methodische und methodologische Aspekte des Experteninterviews als qualitativer Methode empirischer Sozialforschung*. In: In: Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (Hrsg.): *Das ExpertenInterview*. Opladen, Leske & Budrich, S.209-222

UWG (2008): *Erstes Gesetz zur Änderung des Gesetzes gegen unlauteren Wettbewerb*, vom 22. Dezember 2008

Wewer, G. (1991): Spielregeln, Netzwerke, Entscheidungen.

In: Hartwich, H.-H. & Wewer, G. (Hrsg.): *Regieren in der Bundesrepublik, Band 2. Formale und informale Komponenten in den Bereichen Führung, Entscheidung, Personal und Organisation*. Opladen, Leske & Budrich, S.9-29

• ANHANG 1: KATEGORIENSYSTEM

Kategorie Unterkategorie		Interview: Seite
Analysedimension	gemeinsame Überschrift	
	::: Aussagen / Stichworte zu den Paraphrasen	

K1 - Einflussfaktoren für Erforschung von Geschäftstreffen		
K1 - A1 Art der Treffen		
Indirektes Geschäft	Direkte Netzwerktreffen	
	::: Eher Restaurant, andere in Unternehmen	D5:4-5
	::: Kennenlernen, Vertrauen vor Verhandlung	B1: 7
	Netzwerk-Veranstaltungen	
	::: Kongresse, Vorträge, Workshops	B1:11; D2; D3
	::: Festveranstaltungen	D1: 2
	::::: Üblicherweise nimmt Networking mit höherem Alter zu (Ehernämter, Lobby, Kontakte zu Politik)	D1: 2
	Direktes Geschäft	
	Akquisetreffen	
	::: Akquise	D1: 2
	::: Mitarbeitersuche	D1: 2
Verhandlungen	Verhandlungen; Juristische Mandantenvertretung	
	::: Zwei Parteien, die gegenseitige Position beziehen	D3: 2
	::::: Bei Verhandlungen sind Rituale wichtiger als bei Kundentreffen	B1: 9
	::: Vorverhandlung, informelle Verständnissgespräche	B1: 7
K1 - A2 Position und Hierarchie		
Marktpos. der Ber. Firma	Auftragslage	
	::: Möglichkeit einen Kunden abzulehnen	D1: 3
	::: Gute wirtsch. Situation = Selbstbewusste Außendarstellung	D5: 9
	Bekanntheit der Firma	
	::: Vertrauen durch Marke, bei sehr bekannten Firmen	D5: 9
	::::: weniger Erklärungsbedarf - mehr selbstverständlich	D5: 9
	::: Kann im CV einzelner mitgenommen werden	D5: 9
	::: Bisherige Beziehung der beiden Firmen	B2: 2
	Pos. Beraters in Firma	
	Selbstständig oder Angestellt	
Pos. Kunden in Firma	::: Vorstellung geschieht ähnlich	D5: 9
	::: Entscheidungsfreiheit	D1: 5; B2: 0
	Kompetenzen und Entscheidungsträger - Auftrag geben/ Ausloten	D3: 7
	Schwere der Situation, der Firma des Gegenübers: Selbstwert	D2: 3; D5: 6
Anzahl der Teilnehmer	Private "for profit" Firmen, arbeiten schneller als Organisationen	B1: 8
		D2; D4

K1 - A3 Branche		::: Mit mehreren Personen faktenorientierter, weniger persönlich	D2: 6
		Das Prinzip im Vertrieb ist immer gleich:	D4: 2
		::: Passgenaue Angebote auf Erwartungen erstellen	D4: 2
		::: Bei Dienstleistungen: Konzeptvorstellung noch wichtiger	D4: 2
	Trad. der Branche	Übliche Art der Auftragsvergabe: meist Kunde -> Firma	D1-5; B1-3
		::: Art der Auftragsvergabe ist wichtig: Ausschreibung oder Bekannte	B3: 8
		::: Auftrag über Ausschreibungen	D4: 2; B2: 3
		::::: mehr fachliche Vorbereitung	D4: 2
		::: Auftrag über wiederholenden Vermittler (Bank)	D5: 4
		::::: Kontaktpflege ist dort wichtiger als Vorstellung und Werbung	D5: 4
K1 - A4 Persönlichkeit des Gegenübers	Größe der Branche	Branchenübergreifend, inzwischen aggressiverer Wettbewerb.	D3: 3
		Konservative Branche eher Visite in Firma, andere auch im Café	B3: 4
		Gemeinsame Bekannte	
		Eine Community, jeder kennt jeden	D4: 3, B3: 8
		::: Die Leute kennenzulernen ist wichtig für Einstieg	B3: 8
		::: Der Eigene Ruf ist wichtig	D4: 8; D2: 11;
		Dauer der ø-Zusammenarbeit in Branche	D5: 4
		::: Konflikte nachhaltig beenden, gute zukünftige Zusammenarbeit	D4: 7
		::: Abhängigkeiten können wiederaufleben	B1: 5
		Persönlichkeitsprofil	B1: 4
K1 - A5 Einschätzung zu Nationen	Soziales Umfeld	Übung im Umgang auf "gehobener" Ebene	D3: 6;
		::: Soziale Herkunft, Ausbildungsgrad (ähnlich in Branchen)	D2: 8
		::: Man eignet sich stabile Muster an	D1-2; D4
		::: Kommt auf Kreise an, in denen man sich bewegt. Handwerker	D2: 8
		::::: Akademiker eher auf Sachebene konzentriert	D2: 8
	Hierarchieebene	Höhere Hierarchie - zeitliche Trennung: Privates, Geschäftliches	
		::: Zeitaspekt dringender	D3:8; B1:3; D1
		::::: 15min werden wertgeschätzt, wie andere einen Tag	B1: 4
		::: mit CEO eher ein Mittagessen als im Büro	B1: 3
		::: Festere Unternehmensvorgaben und starke Aussendarstellung	D3:8; D1; B1
		::::: Eher ein plausch danach	D3: 8
		::::: Dauer der Konzentrationsphase, länger durchgehend	D1; D3; D5
		Unterschiede bei Höflichkeitsfloskeln	D1: 6
		::: Formelle Rituale Unterschiedlich	B3: 2
		Unterschiede besonders auf zwischenmenschl. Ebene	B3: 6
		::: Je nach Bedingung: Regionaler Bezug Vorteilhaft, Mundart	D2: 3
	Einteilung	Gravierende Unterschiede zwischen Nationalität	D1:3; D5; B1,3
		::: Vertraute/ Unbekannt: Süd-Westeuropa, Osteuropa, Asien	D1: 3
		::: Amerikaner, deutsche und Engländer (Struktur, Logik)	B1: 5

D und BR	::: Spanier und Portugiesen (ähnliches Denken, aber Arroganz)	B1: 6
	::::: Bekannte oder nicht Bekanntes Land: erlernter Umgang	D1: 3
	Unterschiede auch bei int.nat. Konzernen: im Approach	
	::: Firmen suche passende Mitarbeiter	D5: 2; B1: 5
	In D Fachliche Kenntnisse überbewertet (für Führungspositionen)	D5: 9
	::: Formalitäten wichtig, gehen strukturiert vor	B1: 3; B3
	Unterschiede zwischen D und Br : besonders Anbahnung	B3: 2
	::: Anbahnung in Br einfacher bei informellen Treffen	B3: 2
	::: In BR wird schnell offen, aber nicht verbindlich gesprochen	B3: 2
	In BR starke freundschaftliche Basis, von Beginn an.	B3: 2
	::: Einstiegsebene unterschiedlich	B3: 2-3
	Deutsche Firmen verstehen das informelle "jeitinho" nicht	B1
	::: Interessen sind in Br nicht immer linear, sondern individuell	B1
	Unterschiedlicher Umgang mit Konflikten: Kritik aussprechen	B3: 6

S1 - Typischer Ablauf der Treffen

S1 - A1 | Vorbereitung

Fachliches	Es gibt keine Regeln für die Vorbereitung, individuell Unterschiedlich	B1: 2
	Meist keine sachliche Vorbereitung	D1: 4; D3; B1
	::: Richtige Sachliche Auseinandersetzung kommt im Anschluss	D3; D1; B1
	::: Ausser bei Ausschreibungen	D4
Info zur Firma	Hauptsächlich Firma, übers Internet: Chef interessant	D1: 4; D2; B1-2
	::: Internetprofil, handelsregister, branchendienste	D1-5; B1-3
	::: Über das Netzwerk und Bekannte	D1; D4; B-2
	Wissen strahlt Kompetenz aus (besser Commitment Engagement)	D2: 4
	::: informiert sein; schneller einordnen/angehen	D3: 5
Info zur Person	Informationen über Social Media soweit möglich	D5: 2; D4
	::: Recherchiert nicht im Netz über Person aus Neugierde	D1: 4
	::: Bei unbekannten: Vorbereitung wie auf Verhandlung	D4: 3
	Informationen über gem. Bekannte	D1: 4, D4-5; B2
	Eigene Erfahrungen mit bestimmten Typen von Menschen	D4: 4
	::: Leute bestimmter Berufe sind ähnlich zu behandeln	D5: 3
	::: Auftreten unterschiedlich je nach Betätigungsfeld	D5: 3
	Einstellen auf Gegenüber passiert viel in der Situation	
	::: Verhandlungsgeschick, Körpersprache lesen	D4: 4; B1
	::: Sich auf den Menschen Einlassen	D5: 3; D2-3; B1

		::::: Kleidung spielt Rolle ::::: Alter der Beteiligten	D4: 4; D2; D3; D3: 3; D2: 5
S1 - A2 Organisation			
	Vorheriger Kontakt	Mandanten wenden sich an Berater/ keine Kaltakquise ::: Beispiel warum keine Kaltakquise für Berater! ::: In großen Beratungen werden Kunden Pakete angeboten	D1-5; B1-3 D1-5; B1-3 D2: 5 B2: 2
		Erster Kontakt wird meist über Internet oder Telefon aufgebaut ::: Telefonieren ist unersetzlich, Email nicht immer zuverlässig	D1-5 B3: 4
	vorherige Info	Treffen findet statt, nachdem das Kundeninteresse ungefähr klar ist. ::: Informelle Treffen finden statt um vorzubereiten und auszuloten	D2:2; B2:2 B1: 0; B3: 2
	Zeit	Termin wird abgeglichen ::: Gerne Vormittags, nach Erststress + Mittagessen	D4: 5
	Ort	Treffen findet normalerweise Beim Kunden statt ::: Anreise = Geste der Anerkennung ::: Ausnahmen aufgrund von Logisitischen Gründen und Positionen ::: Ausnahme im jur. Beistand. Treffen finden in Kanzlei statt	D1-5; B1-3 D4: 4 D1: 5 D3: 4
		Treffen in anderen Orten, insbesondere in Restaurants ::: zur Beziehungspflege ::: informelle Treffen zum ausloten der Absichten	D5: 5; B1: 3 B1-3
S1 - A3 Typischer Ablauf			
		Klares Muster inklusive Warmreden, Sachliches, Verabschiedung ::: Reihenfolge ist verschieden ::: Immer selbe eine Struktur: 123	D2:7; D5; B1-2 D4: 5; D1; B2
	Gewohnheit	Das Muster baut nicht auf Regel auf ::: geschieht aus Gewohnheit ::: geschieht aus Intuition	D1:6; D2; D4:5 B1; B2
		Gegenüber bestimmt wann Anfangsphase er endet Anfangsphase endet automatisch im Einverständnis nach Gefühl	D4: 5; D5; D1 B1-3
	Verabschiedung	Zusammenfassung Evt. Smalltalk, wenn Zeit zu überbrücken sit	D1: 7; D4-5; B1 D1: 7
S1 - A4 Beginn des Treffens			
		Warmreden, Eis brechen ::: Sonst keine zeit verlieren	D1:6; B1: 4; B2 D1: 6
	Begrüßung	Atmosphäre kriren um Vertrauen aufzubauen Persönliche Vorstellung, Positionenbestimmend ::: geschäftliche Betätigung	D5: 6; B1 D3: 4; B1 D4: 5, B1

	::: Interesse an Zustandekommen des Kontaktes	D2
S1 - A5 Mögliche Abweichungen		
	Bei Unterbrechungen (Kaffe) - Entspannungsphasen	D3: 8
	Bei entspannter Situation mehr Humor	D1: 7; B1; B3: 5
	Höhere Hierarchie - Zeitaspekt oft dringender	D3: 8
	Informelle Unterhaltung manchmal vorher oder auch danach	B2:4; D2
	Kommt auf Geschäftspartner an.	D2: 8
	::: Handwerker reden freier, weniger fokussiert	D2: 8
	::: Akademiker eher auf Sachebene konzentriert	D2: 8
	::: Bei guten Bekannten am Ende nochmal	D4: 6
	::: Je nach Persönlichkeit	D5: 7
S1 - A6 Gemeinsame Bekannte		
	Bekannter ist Mittler, mehr Informationen und Vertrauen	D2: 5
	::: Auch gegenüberholt Informationen ein	D4: 5
	Verändert nur sehr kurz die Situation	B1, B3
	Gut um leichter ins Gespräch zu kommen,	D4: 5
	::: aber eigene Kompetenzen sollen mehr betont werden	D3: 6
	::: anderes Entrée	D5: 5

S2 - Inhalte der Informellen Kommunikation

S2 - A1 | Themen und Tabus

	Themen	
	Favoriten: Hobbies, berufliches Engagement/ Ziele etc.	D4: 6
	::: Wetter ist nur Überbrücker.	D4:6; B3:5
	::: Hobbies	B2; B3; D2; D4
	::::: Verkehr in SP	B3: 5
	::: Berufliches Engagement	B1: 4
	::::: Beruflicher Werdegang bei vergangenen Firmen	B2: 5
	::: Hobbies: Fussball!! - Sport, Kultur	B2: 5; B3: 5
	::::: Fussball (kompetition) kein Konflikt, sondern Humorvoll	B3: 5
	::: schneller Zugang zur Person, private Themen	B3: 3
Interessen erschließen		
	Dinge von Interesse, entwickeln sich	D3: 6; B3: 4
	::: müssen nur erschlossen werden	D4: 5; B2:6
	::: Anknüpfungspunkte	D5: 7
Gemeinsamkeiten		
	Gemeinsamkeiten finden	D4: 4; B1-3
	::: ehrliches Interesse + Unkenntnis = Gemeinsamkeit	D4: 6; D5: 8
	::: Hobbies, Familie, Mitarbeiter	D2
	::: Reisen, Befinden,	B2: 6; D1
	::: Berufliche Gemeinsamkeiten	D2; B2: 5
	::: Einführend gleiche Situation erklären	D2: 9
Tabus		

		Favorisierte Themen weniger klar definiert, als die Tabus Tabus werden selten angesprochen ::: Tabus: Privatbeziehungen, Fitness, eigene Mode ::: Tabus: Politik, Religion ::: Tabus: Politik, ist riskant aber geht evt. wenn anderer beginnt ::::: Tabu: Politik, nur nicht wenn gegenüber anspricht Umgang mit unliebsamen Themen: Auslaufen lassen	D1: 7 D3: 7; D1 D1: 7 D4: 5 D3: 7 D5: 7 D1: 7
S2 - A2 Small Talk			
	Definition	Angenehme Gesprächssituation für Beide Es geht notfalls ohne - Kunde entscheidet Smalltalk wird immer erwartet, Beziehungsebene pflegen	D1: D2: D3 B3:3; B1
	Interesse	Fähigkeit: Vertr./ Gemeins./ Inform./ Vorstell. - Nicht angreifb. Angenehm für Kunden ::: Bietet Smalltalk an oder nicht, geht auf Impuls ein oder nicht ::: Reagieren statt zu agieren ::: Gegenüber Themen von Interesse ::: keine eigenen Themen ::: Themen des Kunden respektieren und nicht abwürgen Person einschätzen - besser arbeiten ::: Kontaktsicherheit ::: Türöffner: Kennenlernen vor Problemlösung ::: Möglichkeiten bestimmen / Einschätzen ::: Bessere Komm., Keine verschwendete Zeit ::: Aufwärmen, Personenprofil einschätzen ::: Sich näher kommen Atmosphäre kriegen um Vertrauen aufzubauen ::: Informeller Infoaustausch ::: Danach mehr Freiheit bei der Arbeit	D5: 7 D3: 7 D2: 10 D5: 7 D5: 7 B2:5 D2:9 D4: 5; B1: 4 D4: 7 D4: 7 D4: 7 B1: 5 B2: 5 D5: 6; B1:4 B1:5 B2:5
	Schwierigkeit	Problem: Faktor Zeit - Hierarchie-bestimmt ::: Einschätzung des Kunden: Zeitdruck	D1:6; B1:3 D3:8; B1:3
S2 - A3 Geschichten			
		Etwas deutlich machen, Erfahrungen spannend erklären ::: genaue Kommunikation bedeutet Nachricht zu vermitteln ::: eigenes Verhalten mit Erfahrungen begründen ::: Ein Ratschlag anhand einer mahnenden Geschichte ::::: Experten nutzen viele Geschichten und Beispiele Geschichten über Erfolg nach der Zusammenarbeit Ähnliches Erlebnis, unterhaltsame Geschichte, Humor	D4: 6 B1:3 D4: 6 D2: 12 I: 0 D2:9; B2:6; B1 D3: 8

S3 - Umgang miteinander, persönliche Werte, Selbstdarstellung

S3 - A1 | Vertrauen

Erstes Vertrauen und Erstgesprächsanfrage	
::: Vertrauen entwickelt sich, aber kein Misstrauen von Anfang an	D2: 11
::: Vertrauen wird durch Kompetenz-Austrahlung erzeugt /Referenzen	D1:4; B2:6
Zweites Vertraue und Auftragsvergabe und gute Zusammenarbeit	
Kombination: Soziale Integrität und fachliche Kompetenz	D3: 11
::: Ehrlichkeit: Fehler offenlegen und schnell korrigieren	
::: Verschwiegenheit	
::: Richtiger Umgang mit Richtiger Person, durch ersten Smalltalk	D4: 7
::: Atmosphäre kann genutzt werden um vertrauen aufzubauen	D5: 6
::: Vertrauen nötig um offen sprechen zu können	B1: 9; B2: 5
Aufmerksamkeit, Interesse für Kunden	D2:11
::: Commitment, Engagement und Untertützungswillen	D3: 4
Persönlichkeit vs. Kompetenz	
Vertrauen durch Persolichkeit und durch Kompetenz	B3: 7-8
::: Vertrauen über Qualität oder Beziehungen	B3: 8
::: Informellere Ebene braucht viel Vertrauen in Person	B1: 4, B3: 7
::: komp. Verbindluch zu wirken (nicht selbstverständl. aber beliebt)	B3: 7
::: komp. Vertrauen über Erfahrungsaustausch (berufl.)	B1: 9
::: In klassischen Karrieren niedrigen Levels schwierig zu punkten.	B2: 6
Ansprechpartner bleibt immer der selbe	B1. 3
::: Gemeinsam situationen erleben: Bes. gemeinsam "leiden"	B1: 4

S3 - A2 | Sympathie

Art Mensch und der Kommuikation	
::: das merkt man	D2: 6
::: Arroganz des Gegenübers	B1: 10
::: Ähnlichkeit mit einem Selbst	D1: 5
::: aussehen ähnlich	D2: 6,7
Interessen/ Sympathie	
Wichtigkeit für Geschäft und Schwierigkeit der Kommunikation	
::: sachlich bleiben	D2: 10
::: Man kann sich keine Antipathien leisten, will verkaufen/Ruf	D2:10
::: Ausdruck von Professionalität	D4:8; B2:5
::: den anderen Konversation leiten lassen	B1: 9
::: Smalltalk muss sein - mitmachen, humor und "jogo de cintura"	B2: 5
Selbstreflektion	
Reflektion der Sypathie = Mittel der Verarbeitung	
::: Auf die Weise, funktionierende Koexistenz	D4: 8
::: Sich Bewusstsein schaffen, nicht anmerken lassen	D5: 8
::::: Will gegenüber nicht vergraulen, ist abhängiger Faktor	D5: 8

S3 - A3 | Soziale Kompetenz

Nutzen und	
Soziale Kompetenz hohe Bedeutung	D1:8; D3:2
Angenehme Situation	
::: Angenehmer Ablauf der treffen, nicht alle wollen das	D1: 10

::: Weiterempfohlen werden	D2: 10
::: Verkauf steigern, gut miteinander können	D4: 4
Berater! Verständnisvermittlung = Veränderung	D1: 8
::: Bedürfnisse Auffassung	D3: 9
Konfliktmanagement	
::: Andere Meinung vermitteln, ohne zu verletzen	D3: 10
::: Schwierige Situationen managen, Ziele umsetzen	D4: 7
::: Widersprechen ohne Konflikt zu erzeugen. Flexibilität	B1: 9
Definition	D1: 9
::: Aus Bedürfnisse eingehen; Ehrlich; Zuverlässig	D1: 9
::: Gesprächssituation einschätzen	D3: 8
::: Eigenschaften die auch im Leben wichtig sind.	B1: 9
::: Situation einschätzen, handeln, niemanden verletzen	D4: 7
Ähnlichkeit, Gestik, Mimik	D2: 9
::: Sinn für Humor	B2: 5; B3: 5
::: Sympathisch sein	B2: 5
::: unformell quatschen, Lockerheit	B3: 7
Situation einschätzen wann was bereden: klare Aussagen	B3: 7
Führungskraft : Management - Umgang mit Mitarbeitern	D1: 8, 10
::: Man erzieht die Mitarbeiter zu Respekt ggü allen Mandanten	D3: 10
Angenehmer Gesprächspartner:	
::: Offenheit für alle Gesprächsthemen.	B2: 5
::: Auf jmd. Eingehen, wertschätzen über Ziele hinaus	D5: 7
::: Authentisch, ehrlich; Herzlich	D5: 8
::: Nachfragen aus Interesse, nicht aufdringlich,	D5: 8
::: wenig Arroganz, Zuhören können, nicht immer bei Managern	B1: 9
::: genaue Kommunikation, Beispiel -> Nachricht	B1: 9
Fehler im Umgang	
Nicht auf Bedürfnisse eingehen:	
::: wenn nötig sich wiederholen, erklären: Geduld	D3: 9
::::: ohne SozKomp: nicht verständlich genug	D1: 10
::: Zu aktiver Small Talk (gegenüber falsch einschätzen)	D2: 10
::: Lange warten lassen, Erwartungen missachten	D1: 9
::: Anderen vor Chef schlecht machen, weiterarbeit sehr schwer	D4: 7
::::: Längere Beziehungen werden geschädigt	D4: 7
::: Auf Positionen beharren	D4: 8
::: zuleicht persönlich angegriffen fühlen	D4: 8
::::: Darauf muss man sich einstellen (Smalltalk)	D4: 8
Den Gegenüber offen zu kritisieren	B3: 6
Zu unverbindlich zu wirken	D5: 8
Zu stark Verbindlichkeit einfordern oder kritik aussprechen	B3: 6
Schlechte kommunikation ::: Rhetorik oder wenig ausgeglichen	D5:8; B1:9

	::: Egoistische Absichten: Selbstreproduzieren, Ausfrage ::: unklar, schwätzer, unehrlich, ::: Ggü erkennen lassen, dass Antipathie besteht Klassische Benimmregeln ::: Im Geschäftsleben betoniert ::: Bauarbeiter Zu viel selber erzählen, das nicht zu tun hat mit Geschäft /Schwätzer ::: Schwätzer blubbern, ohne Hintergrundwissen Respekt ist selbstverständlich!	D5:8; B1:9 D1: 10 D5: 8 D5: 8; D1 D5: 8 D5: 8 D5: 7 D1, D5 D3: 9
--	--	--

S3 - A4 | Networking

	Networking, Sehr sehr Wichtig. ::: der Schlüssel zum Erfolg Zwei arten von Networking, Persönlich/Künstlich ::: das Persönliche Bez. Ist erfolgreich Langfristiger Erfolg :::: Schlechter Ruf ist gefährlich. :::: vor allem in kleine Branchen bedeutsam ::: in Br wichtiger als Qualitätsaspekt Nütlichkeit Unternehmens- und Persönlichen Erfolg im Beruf steigern ::: Türen aufkriegen ::: Direkte Akquise ::: Weitere Informationen erhalten, im Kontakt bleiben ::: Networking bedeutet Vertriebsqualifikation :::: In D Fachlichkeit überbewertet (für Führungspositionen)	D1-5; B1-3 B2: 6 B1: 11 B1: 11 D4:8; B2:6 D2:11; B2:6 D4: 8; B3:8 B3: 8 D1: 10 D2: 11 B2: 7 D5: 9 D5: 9
--	---	---

P1 - Selbstdarstellung, was man zeigen will

P1 - A1 | Berater

Position	In Br der persönliche Aspekt wichtiger als in D Ist dem gegenüber Bekannt, wenner sich an einen wendet In großen Firmen Auswahl der Berater nach Gegenüber (Hierarchie)	0; B3: 0 D3 B2: 4
Kompet. Unternehmen	Unternehmen - Leistungsspektrum Philosophie ::: in vertrautem informellem Rahmen: Portfolio vorstellen ::: Eigene Vorstellung ändert sich nach Unternehmen des Ggü. ::: Einzigartigkeit	B1: 5 B1: 5 D1: 5
Kompetenzen Person	Fachkompetenzen darstellen ::: Mit Geschichten, direkte Fragen Kompetenzen unterstreichen Effizienz & Struktuerungsdruck	D5: 5,

P1 - A2 Kunde		::: Ruf: Nur Networker haben Keine Fachkompetenz	D1: 10
		::: Kompetenzen zeigen, durch gute Arbeit	D2:10; D3; B2
		::: Effizienzgetrieben + Persönliche Note	D5: 7
		::: Unternehmensberater - Beziehung und Fachliches	D5: 3
	Persönlichkeit	Authentisch, nicht übertreiben	D3: 6
		::: Erwartungshaltung nicht strapazieren	D2: 3
		Effizienzgetrieben + Persönliche Note	D5: 7
		Vertrauen aufbauen über Persönliche Beziehungen	B3: 8
		Beziehungsebene wichtiger als Qualitätsaspekt	B3: 8
		Etwas über sich preisgeben, ohne angreifbar zu werden	D5: 7
	Position	Gibt wenig preis, er hat Auszuwählen	
		::: Knappe Vorstellung; nicht mehr nötig, weiss um Position	D5: 6
		::: Vorstellung stellt nur Kompetenzen dar.	D3: 8
		::: individuell sehr unterschiedlich	0; B1
	Kompetenzen	Als kompetenter Chef auftreten	
		::: eigene, hohe Position deutlich machen	D5: 6
		::: Verletztes Selbstwertgefühl, bei Bestellung von Beratern	D2: 3
		::: Probleme im Unternehmen nicht auf sich beziehen	D5: 6
		::: Gründerstolz bewahren wollen	D2: 3
		::::: Wollen sich kein Versagen eingestehen	D2: 3
		::: Hohe Hierarchien: Auftreten als Konzentriert, Belastbar, Effizient	D3: 8
		Vorstellung eng an Firma gebunden: Firmenvorstellung	D5: 6
	Persönlichkeit	Bei Vorstellung nichts zur Person	D5: 6
		Hohe Hierarchie: Trennt Geschäftlich/ Privat stärker	D3: 8
		::: Unternehmenskultur bei internationalen Firmen sichtbar	B1: 5

Legende:
D = Interview in Deutschland
B = Interview in Brasilien
Aussage in Interviews beider Länder auffindbar
Aussage weist auf einen Kontrast zu vorigen Aussage hin
Keine Seitenzahl: Aussage wiederholt sich; Bsp. weiterer Interviews (als Übersichtstabelle)
0 = Wurde in der Situation wahrgenommen

• ANHANG 2.1. INTERVIEWLEITFADEN - DEUTSCH

INTERVIEWLEITFADEN

Vorbereitung auf das Interview: Einführung in Interviewthema

Erkenntnisinteresse der Forschung: ist die Geschäftskultur beim Aufbau und der Etablierung von Geschäftsbeziehungen.

Fallstudie: Akquise bei Juristischen und Wirtschaftlichen (Unternehmens-) Beratungsunternehmen.

Fokus: Persönliche Treffen - Ablauf, Struktur, Themen, Umgang, informelle Kommunikation

Weitere Arbeit: Ländervergleich zwischen Brasilien und Deutschland

I. Hintergrundfragen über Interviewten:

- i. **Kurze Vorstellung - beruflichen Werdegang, Berufsfeld und jetzige Position**
- ii. **Anlass für Treffen - mit Vertretern anderer Firmen? Welche Interessen eigener Firma werden vertreten?**
- iii. **Geschäftspartner welcher Nationen? Wahrgenommene Besonderheiten bei Treffen mit Deutschen und mit anderen.**
- iv. **Wie bereiten Sie sich auf Geschäftstreffen vor?**
 - Sachliche, **Inhaltliche Vorbereitung**
 - **Wissen über Person und Firma**

II. Rahmenbedingungen der Treffen

- i. **Vorbereitung:**
Wichtige Überlegungen – Rahmen und Organisation eines Geschäftstermins.

(Abgesehen von den inhaltlichen Themen)

 - a. Üblichstes **Zustandekommen des Kontaktes**? Wie gehen Sie vor, bei fehlendem Kontakt? Telefon, New Media oder vielleicht von Assistent geregelt?
 - b. **Planung**: Wer lädt ein? Wie viel Kontakt besteht bereits?
 - c. **Ort**: Wann wo? Abhängig wovon?
- ii. **Veränderung der Situation bei gemeinsamen Bekanntem?**

III. Inhaltlicher Ablauf der Gespräche

- i. **Typischer Ablauf?** Oder immer unterschiedlich? **Struktur** eingehalten?
- ii. **Wie** läuft die **Begrüßung** ab? Erste **Höflichkeiten**, die ausgetauscht werden? Was wird in der **Vorstellung** gesagt? Wie lange dauert die **Anfangsphase**, bis es um das Geschäftliche geht?
- iii. **Pausen** nachdem das Geschäftsthema begonnen wurde? Unterbrechungen durch andere, lockere Themen? Oder unvorteilhaft?
- iv. Wenn **nicht** das **Geschäft** Thema, sondern geplaudert wird, **welche Themen favorisiert, welche Tabu?**
- v. Und wie sehen sie den Small Talk verhalten bei Deutschen Geschäftsmenschen?
- vi. In welcher Welche Situation werden **Geschichten** erzählt? **Beispiel** für eine?
- vii. Was **bedeutet** für Sie **Small Talk**? Worauf achten, was wird vergessen?

IV. Umgang der Personen miteinander:

- i. Was bedeutet **soziale Kompetenz**? Welche Bedeutung hat sie für Geschäftsbeziehungen? Ein Beispiel dafür?
- ii. Was machen viele Geschäftsmenschen Ihrer Ansicht nach im **Umgang falsch**?
- iii. Wie gewinnt ein gegenüber **Vertrauen**?
- iv. Wie gehen sie mit Menschen um die ihnen **unsympathisch** sind?
- v. Was bedeuten die Firmenkontakte für ihr **persönliches Networking** und umgekehrt?

V. Gibt es **weitere Aspekte** die Sie für die Behandlung des Themas für wichtig halten?

GUIA DE ENTREVISTA

Introdução :

Interesse da pesquisa: Costumes em relações negociais na criação e no estabelecimento.

Caso de estudo: Consultorias jurídicas e econômicas para empresas.

Foco do estudo: Encontros pessoais (relações , andamentos, estruturas, assuntos, posturas, comunicações)

Trabalho posterior: Realizar uma comparação da cultura negocial alemã com a brasileira.

Estabelecer comparações entre a cultura negocial alemã e brasileira.

Caso tenha alguma dúvida ou questionamento possível devido a meu sotaque, favor interromper..

I. Questões pessoais:

- i. Pequena apresentação – Área de trabalho, cargo que ocupa e breve histórico da carreira profissional.
- ii. Motivos habituais para encontros com representantes de outras empresas? Quais interesses da empresa você representa?
- iii. Os seus parceiros de negócios são normalmente brasileiros? Citar algumas particularidades entre encontros com brasileiros e com estrangeiros se possível.
- iv. Como você se prepara para encontros profissionais?
 - Preparativos técnicos?
 - Busca informações sobre a empresa ou representante que irá encontrar?

II. Circunstâncias do encontro:

- i. Preparativos e assuntos importantes referente ao encontro. Organização e estrutura Além do tema principal.
 - a. Como se estabelece um primeiro contato normalmente?

- b. Planejamento: Quanto contato é necessário antes de um encontro ? Aguarda um convite ou solicitação?
 - c. Espaço físico: Que lugares escolhe normalmente? Por que?
- ii. Como muda a situação quando têm um conhecido em comum?
- iii. O que muda ou quanto ao ser um conhecido ?

III. Decorrencia e estrutura de encontros de negócios

- i. Existe um padrão ou modelo de estrutura em que normalmente um encontro decorre?
- ii. Como são feitos os cumprimentos? Quais as primeiras cortesias? O que as pessoas costumam dizer ao se apresentar pela primeira vez? Quanto tempo demora até falar propriamente do negócio?
- iii. Quando uma vez começado de falar do assunto principal, têm pausas em que se volta a falar de assuntos pessoais ou triviais?
- iv. Quando não se fala do negócio, sobre quais temas se conversam? Que temas são proibidos de falar em tais encontros?
- v. Qual a importância que você dá a assuntos pessoais e não comerciais no decorrer da reunião?
- vi. Em qual situação são contadas histórias e experiências pessoais? Exemplos de assuntos?

IV. Relação dos interlocutores:

- i. Quais qualidades pessoais são necessários para fazer um negócio ocorrer agradável? Com que tipo de pessoas prefere fazer negócios? O que faz uma pessoa ser um “bom contato”?
- ii. Quais são os erros mais comuns que as pessoas cometem em tais encontros?
- iii. O que é necessário para ganhar a confiança do outro, ou a sua confiança?
- iv. Como você reage quando encontra com uma pessoa que acha muito antipático?
- v. Qual importância tem a sua rede de conhecidos pessoais para o seu negócio?



Zusammenfassung der Diplomarbeit von Marius Huinink:

DIE PERSÖNLICHE BEZIEHUNG BEI GESCHÄFTSKONTAKTEN

EINE ANTHROPOLOGISCHE STUDIE ZU INTERAKTIONSRITUALEN

IN DEUTSCHLAND UND BRASILIEN

Das generelle Anliegen der vorgestellten Arbeit ist eine Analyse von typischen Verhaltensstrukturen bei Geschäftstreffen in Deutschland und Brasilien. Um dieses umfassende Thema zu bearbeiten positioniere ich es zunächst in einem sozialwissenschaftlichen Kontext, aus dem die konkreten Forschungsfragen hervorgehen. Den Kern der Arbeit stellt eine Fallstudie zu Anbahnungstreffen in der Unternehmensberatung dar.

Die zentralen Fragen beziehen sich zunächst auf (1) das Verhältnis zwischen der persönlichen und der geschäftlichen Identität der Teilnehmer, wobei insbesondere (2) die Vorteile einer funktionierenden informellen Kommunikation hinterfragt werden. Zudem soll eine Einschätzung abgegeben werden, inwiefern (3) sich die Treffen in unterschiedlichen Ländern ähneln oder unterscheiden, um im Rückblick auf die Theorie zu prüfen, ob sich länderübergreifende Strukturen und Rituale aufzeigen lassen.

Die theoretische Basis für die Untersuchung bieten Ansätze des symbolischen Interaktionismus, die sich mit verschiedenen Formen von Beziehungen, mit Ritualen und mit Selbstdarstellungsstrategien auseinandersetzen. Auf deren Grundlage wurde ein Interviewleitfaden aufgestellt, an dem ich mich während der fünf Experteninterviews in Deutschland und drei in Brasilien orientiert habe.

(1) Die Frage nach dem Verhältnis der persönlichen und der geschäftlichen Identität soll klären wie die Akteure menschlich miteinander umgehen und wie sie gleichzeitig ihre geschäftlichen Ziele verfolgen. Unter Berücksichtigung sämtlicher besprochenen Theorien beschreibe ich den Umgang in einem zwei Ebenen Modell. Ich sehe die formelle Ebene als den Kern der Anbahnungstreffen an, wobei der Anlass des Geschäftes im Vordergrund steht und die Geschäftsmenschen ihre konkreten Ziele in einer ernsthaften Weise und mit möglichst unmissverständlicher Sprache verfolgen. Die Akteure stellen sich dabei als fachkompetente und konzentrationsfähige Problemlöser dar. Auf der informellen Ebene hingegen wird die Persönlichkeit der Gesprächspartner valorisiert und die Beziehung der

beiden Seiten steht im Vordergrund. Im Normalfall suchen die Akteure nach Gemeinsamkeiten, gehen auf die Bedürfnisse des Gegenübers ein und können so Sympathie gewinnen und Vertrauen aufbauen. Beide Ebenen habe ich meist als zeitlich getrennt voneinander bestimmt, wobei die Akteure in der Regel wissen in welcher Phase sie sich befinden. Die schärfere Trennung der geschäftlichen Interessen von der privaten Person gelingt meiner Einschätzung nach besonders in höheren Unternehmenshierarchien gut und ist äußerst sinnvoll, da Überschneidungen in beide Richtungen den Ablauf des Treffens behindern können.

- (2) Die Vorteile einer funktionierenden informellen Kommunikation, konnte ich besonders auf der Beziehungsebene beobachten. Unbekannte Gesprächspartner lernen sich in einer kurzen Aufwärmphase gegenseitig einzuschätzen und gewinnen somit leichter an Kontaktsicherheit. Auf der informellen Ebene können sie zudem mehr von sich preisgeben und haben die Chance auf diese Weise Sympathie und Vertrauen generieren. Ich sehe die informelle Kommunikation auch als Fundament um eine langfristige Beziehung zu erleichtern und nicht zuletzt kann der Kontakt auf persönlicher Ebene dazu beitragen, dass das Treffen für alle Anwesenden angenehm abläuft. Auf die Gefahren wie Tabus oder als Schwätzer wahrgenommen zu werden wird nur am Rande, mit praktischen Beispielen eingegangen.
- (3) Durch die Bestimmung der beiden Ebenen wird bereits eine sehr ähnliche Grundstruktur in beiden Ländern vorgegeben. Besonders bei der Bedeutung der informellen Ebene habe ich jedoch größere Unterschiede ausgemacht. Bei der Analyse der Interviews und der Interviewsituationen sind es einige Anzeichen aufgetaucht, dass der informellen Ebene in Brasilien eine weitaus größere Bedeutung zukommt als in Deutschland.

Nach einer tiefergehenden, theoretischen Behandlung des Ritualbegriffs stand fest, dass Rituale auch in wirtschaftlichen Interaktionen von Bedeutung sein können und sie zudem bei alltäglichen sozialen Kontakten in Form von symbolischer Kommunikation aufzufinden sind. Obwohl sich die Verhaltensmuster auf der formellen Ebene stärker ähneln als im Informellen, fällt es mir schwer sie als Rituale zu bezeichnen. Die Formalität (z.B. in Kleidung und Sprache) kann zwar als symbolisches Bekenntnis zu den Konventionen des Geschäftslebens angesehen werden, jedoch scheint mir der praktische Nutzen im Vordergrund zu stehen. Durch klare Regeln wird unerwünschten Assoziationen, die bei unangebrachter Kleidung oder Umgangssprache auftauchen können, vorgebeugt. Es werden aber nur wenige neue Symbole eingeführt. Das informelle Warmreden wiederum kann meiner Meinung nach, als ein Geschäftsritual gewertet werden. Es läuft zwar individuell sehr unterschiedlich ab, freundliche Gesten besitzen dabei jedoch einen großen symbolischen Wert. Unabhängig von den konkreten Inhalten kann die Unterhaltung mit symbolischem Verhalten die Beziehung stärken. In der vollständigen Arbeit werden diese Ansichten genauer begründet und ausführlich auf den praktischen Ablauf der Treffen eingegangen.

- ANHANG 4: AKADEMISCHER LEBENS LAUF

Lebenslauf

Marius Vincent Huinink

Zur Person

23. Aug. 1984
Rheda-Wiedenbrück

Geburt in Rheda-Wiedenbrück
(Nordrhein-Westfalen)

Schulische Ausbildung

Aug. 2002 – Jul. 2004
Berlin

Askanische Oberschule
Gymnasium, Leistungskurse: Politik und Spanisch

Sep. 2001 – Jul. 2002
Yaritagua, Venezuela

Colegio Santa Lucia
Schüleraustausch mit AFS e.V. in Venezuela

Aug. 1998 – Jul. 2001
Berlin

Georg-Büchner Oberschule
Bilinguales Gymnasium: Deutsch/Englischer Unterricht

Akademische Ausbildung

Seit Okt. 2005
Wien

Universität Wien
Diplomstudium der Kultur- und Sozialanthropologie.
Schwerpunkt: Organisations- und Betriebsanthropologie

Okt. 2006 – Jul. 2011
Wien

Universität Wien
Bakkalaureat der Publizistik- und Kommunikationswissenschaften..
Schwerpunkt: Strategische Kommunikation

Feb. 2009 – Dez. 2009
São Paulo

Universidade de São Paulo
Auslandsstudium der Kultur- und Sozialanthropologie und der
Publizistik (Bereiche: Gestaltung und Werbung)

Okt. 2004 – Jul. 2005
Berlin

Technische Universität Berlin
Studium der Energie- und Verfahrenstechnik

Relevante Tätigkeiten und Stipendien (Auswahl)

Aug. 2011 – Sept. 2011
São Paulo

Kurzfristiges Auslandsstipendium (KWA) der Universität
Wien

Sept. 2010 – Mai 2011
Wien

Talents Community der Universität Wien

Aug. 2009 – Dez. 2009
São Paulo

Deutsch-Brasilianische Industrie- und
Handelskammer, São Paulo
Praktikum in der Abteilung Governmental Relations.

März 2009 – Juni 2009
São Paulo

Lateinamerikastipendium der Universität Wien

Wien, 2011