

# Interkulturelle Kompetenz hilft

Trainings zur Geschäftskultur der US-Amerikaner unterstützen die Mitarbeiter im kompetenten interkulturellen Umgang mit ihren amerikanischen Kollegen und erleichtern damit den Arbeitstag.

von Christopher Hall & Kirsten Nazarkiewicz, [consilia<sup>sc</sup>](#)

„Sie führen einen Personenkult; sie vergöttern ihre Top-Manager...“, „Ich bekomme Hunderte von E-mails von ihnen, die meine Arbeit gar nicht betreffen...“ „Sie sind unhöflich! Am Anfang einer E-mail steht nur 'Chris...', ohne ‚Dear‘ davor oder irgendeine Anrede...“ - Das sind typische Aussagen von deutschen Mitarbeitern und Führungskräften, die mit US Amerikanern arbeiten. Die Rätsel der Einordnung solcher Erfahrungen können jedoch leicht gelöst werden: in einem interkulturellen Training.

## Scheinbar so bekannt...

Wenn Deutsche mit US Amerikanern zusammenarbeiten, gestaltet sich die Kooperation manchmal schwieriger als erwartet. Dem liegt die oft falsche Annahme zugrunde, dass sich Deutsche und US Amerikaner ähnlich seien. Tatsächlich gibt es einige Punkte, die für diese Annahme sprechen - beide Kulturen legen Wert auf Pünktlichkeit, sind zukunftsorientiert und erkennen die Vorteile eines ehrlichen Austausches und eines pragmatischen Ansatzes. Nicht sofort erkennbar sind jedoch die kulturellen Konzepte, welche in den Werten wie "Pünktlichkeit", "Zukunft", "Ehrlichkeit" und "Pragmatismus" zu Grunde liegen - um nur einige Beispiele kultureller Werte zu nennen - und welche zu einem unterschiedlichen Verständnis und Handeln führen. Und genau diese versteckten Unterschiede stellen die Herausforderungen in der geschäftlichen Zusammenarbeit mit US Amerikanern dar.

## Interkulturelle Kompetenz für die USA

Ein neues Seminar bei HiQ<sup>IT</sup> zum Umgang mit US-Amerikanern, das das Institut [consilia<sup>sc</sup>](#) durchführt, versucht aufzuklären und den Erwerb von interkultureller Kompetenz im geschäftlichen Umgang mit US-Amerikanern zu vermitteln.

Interkulturelle Kompetenz beschreibt die Fähigkeit, angemessen und effektiv mit uneindeutigen Situationen umzugehen. Diese Fähigkeit ist auch bedeutsam, wenn man nur virtuell mit anderen Kulturen zusammen arbeitet. Da die US-amerikanischen Kommunikationsformen sowohl in der mündlichen als auch schriftlichen Kommunikation andere Werte und Ziele verfolgen als die deutschen, sind interkulturelle Missverständnisse häufig und können zu Konflikten in der Zusammenarbeit und Reibungsverlusten in Projekten führen.

## Verschiedene Kommunikationsstile

Man kann sagen, dass die US-amerikanische Kommunikationskultur beziehungsorientiert und gefühlsbasiert ist, was dazu führt, dass man in der Kommunikation berücksichtigt, welchen Effekt die Art der Rede

auf die Gesprächspartner haben wird. Im eher faktenorientierten deutschen Kommunikationsstil versucht man so transparent und explizit wie möglich zu sein und beachtet weniger, wie die Gesprächspartner sich im Hinblick auf das Gespräch fühlen. Kurz: Ehrlichkeit und Klarheit wird als wichtiger erachtet als Höflichkeit und Rücksichtnahme.

Wenn man sich dieser Differenzen nicht bewusst ist, können schnell und wechselseitig unguete Gefühle entstehen. Die US-Amerikaner finden Deutsche dann fälschlicherweise "grob" und "unhöflich", die Deutschen finden ihre amerikanischen Gesprächspartner "künstlich" und "oberflächlich". Die Spirale der wechselseitigen Fehltritte beginnt sich zu drehen...



## Pragmatismus statt Perfektionismus

Einer der vielleicht ärgerlichsten Dinge für die Deutschen in der Zusammenarbeit mit den US-Amerikanern ist deren Tendenz Ergebnisse zu akzeptieren, die nicht perfekt sind. Aus amerikanischer Perspektive ist es absolut ausreichend, wenn etwas "funktioniert", mehr muss nicht sein. Der US-Amerikanischen Kultur ist Perfektionismus weniger wichtig als Pragmatismus. Die Hintergründe können bis in die amerikanische Geschichte verfolgt werden. Im Einwanderungsland USA mussten sich viele ver-

schiedene Immigranten und Mitglieder aus unterschiedlichen Kulturen und mit unterschiedlichen Ideen zusammenraufen und es war wichtig eine rasche Lösung zu finden. Daher ist es in dieser Kultur weniger bedeutsam, dass eine Lösung optimal ist, es genügt, dass sie trägt.

## Unterschiedliche Problemlösungsstile

### Suche nicht Fehler, suche Lösungen

- Henry Ford -

Ein weiteres Thema im Seminar ist die unterschiedliche Art und Weise, wie die beiden Kulturen Aufgaben, Probleme und Projekte angehen.

Angeregt durch den Wunsch, aktiv zu sein, suchen US-Amerikaner nach schnellen Lösungen, die in einem Versuch und Irrtumsverfahren auch schnell wieder verworfen werden, wenn sie nichts taugen. Dies kontrastiert mit dem deutschen Verfahren, zunächst einmal gründlich zu analysieren und methodisch und planvoll vorzugehen, bevor überhaupt nach einer Lösung Ausschau gehalten wird.



## "Just call me Bob..."

Die Rolle der Informalität zu verstehen ist ebenfalls wichtig, wenn man mit US-Amerikanern zusammen arbeitet. Der Wunsch, locker miteinander umzugehen bedeutet, die Informationen mit vielen geteilt werden. Auch in informellen Situationen, wie während der Mittagspause oder am Kaffeeautomaten (und nicht alleine in den Meetings!) werden bedeutsame Informationen ausgetauscht. Daher werden z.B. im Emailverkehr all jene mitbedacht, welche die Informationen brauchen könnten (aber nicht unbedingt müssen).

So erklärt sich übrigens, warum die US-Amerikaner bei der Anrede lieber "Chris, .. wählen als "Lieber Chris,...". Es wirkt auf sie distanziert und zu formell. Den Namen direkt zu nennen, finden sie persönlicher und freundlicher.

Diese und viele andere Unterschiede werden im Training nicht nur erklärt, sondern auch der Perspektivenwechsel so eingeübt, dass man seine eigene Kommunikations- und Handlungskompetenz erweitert. Wenn es Sie interessiert, welchen Idealen US-Amerikanische Führungskräfte folgen, wie sie - im Unterschied zu den deutschen - führen und motivieren und warum sie handeln wie sie handeln oder wenn Sie Ihre Ziele leichter erreichen möchte, könnte ein interkulturelles Kompetenztraining für Sie hilfreich sein.

## Das Training

### Interkulturelle Kompetenz für die USA

- Erfahrungen mit US-Amerikanern
- Was ist interkulturelle Kompetenz?
- Vergleich der Wertesysteme D-USA
- Wie sehen die Amerikaner die Deutschen?
- Die amerikanische Art, Beziehungen aufzubauen
- Vergleich der Geschäftskulturen (Problemlösungen, Teamwork, Führungsstile, Projektarbeit u.m.)
- Interkulturelle Kommunikation leicht gemacht
- Unterschiede in den Kommunikations- und Konfliktstilen
- Erfolgreiche virtuelle Kommunikation mit US-Amerikanern
- Business-Etikette

consilia<sup>sc</sup>  
intercultural • scientific  
consulting.coaching.training.

Christopher Hall ist US-Amerikaner, der seit vielen Jahren in Deutschland lebt und arbeitet und beide Geschäftskulturen gut kennt. Er trainiert für consilia<sup>sc</sup> Fach- und Führungskräfte in vielen Branchen. Kirsten Nazarkiewicz leitet das Institut für interkulturelle Beratung, Coaching und Training in Frankfurt am Main.

Kontakt: [www.consilia-sc.com](http://www.consilia-sc.com)

[Christopher.Hall@consilia-sc.com](mailto:Christopher.Hall@consilia-sc.com)