

Cowboys gegen Krauts

Je kälter die politischen Beziehungen Berlin und Washington, desto häufiger werden deutsche Manager in Übersee mit diesem Thema konfrontiert. Wie sollten sie sich verhalten?

Von Felix Ullman, Handelsblatt, 4.4.2003

"So, what does your government think it is doing?" Die Frage des Leiters einer amerikanischen Handelsfirma traf Bernhard H. (Name der Redaktion bekannt) völlig unvorbereitet. Den üblichen Small Talk hatte er hinter sich gebracht und wollte gerade mit der Produktschulung des Managers und seiner vier Mitarbeiter aus Georgia beginnen. Nun musste er Frabe bekennen in Sachen Politik – und entschied sich für die Flucht nach vorne: "Steht hier deutscher Informationsminister auf meiner Stirn?"

Doch die Frage seines Gegenübers war nicht als auflockernder Gag gemeint, sonst in den Staaten durchaus üblich zu Beginn eines geschäftlichen Meetings. Ich habe dann ganz klar meine Meinung gesagt. Dass ich eher die Position der deutschen Regierung vertrete als die der amerikanischen", erzählt der 31-jährige Vertriebsmanager. Nach einem kurzen Meinungs austausch brachte er das Thema wieder auf das Geschäft zurück.

Die politischen Spannungen zwischen Deutschland und den USA sind bisher wirtschaftlich kaum zu spüren. Doch bei Gesprächen mit den transatlantischen Geschäftspartnern werden deutsche Manager immer häufiger auf die Regierungspolitik und ihre persönliche Haltung zum Irak-Krieg angesprochen. Wie sollen sie sich verhalten? Experten raten, in jedem Fall cool zu bleiben und neutral zu argumentieren.

"Zuallererst gilt es, die Situation richtig einzuschätzen", sagt Andreas Bittner, Geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für Interkulturelles Management: "Aus welchem Grund stellt mein Gegenüber diese Fragen?" Oft genug geht es nur um Small Talk -und der allein ist oft ein Problem. Denn was für den Amerikaner ein paar auflockemde Worte zu Beginn eines Meetings, kommt bei deutschen Geschäftsleute als Aufforderung zum intensiven Gedankenaustausch an.

Auch muss das für Deutsche heikle Thema Bundesregierung und Irak-Krieg in den Staaten nicht die gleiche Bedeutung haben. "Der Durchschnittsamerikaner weiß weniger über Deutschland als umgekehrt. Er spricht das an, was er vor kurzem in der Presse gelesen hat", sagt Bittner. Vor einigen Jahren waren es die Neonazis, vergangenes Jahr die Flut-Katastrophe, jetzt sei es eben das klare "Nein" von Bundeskanzler Schröder zum Irak-Krieg.

Dennoch sind sich sämtliche USA-Experten einig: Die Frage nach der Haltung zum Golf-Konflikt ist ungewöhnlich. "Sex, Politics and Religion" sind in den USA, ganz im Gegensatz zu Deutschland, beim Small Talk tabu - besonders auf geschäftlicher Ebene, sagt auch Inge Wolff, Herausgeberin des Ratgebers "Stil & Etikette" und Kolumnistin des Handelsblatt Weekend Journals.

Und weil das Gesprächsthema nicht alltäglich ist, könnten echtes Interesse oder auch Kritik dahinter stecken. Dann gilt es, je nach Situation, ehrlich zu antworten.

"Kenne ich die Leute, die mich fragen, würde ich ganz normal mit ihnen diskutieren, aber knapper, als ich das in Deutschland gewohnt bin", rät Thomas F. Kramer, interkultureller Trainer und USA-Experte der Carl Duisberg Gesellschaft (CDG). "Dabei sollte ich auf patriotische Gefühle meiner Gesprächspartner Rücksicht nehmen und keine Vorwürfe äußern."

Wichtig sei es, nicht auf hoher politischer Ebene zu argumentieren, sondern auf persönlicher. Der Verweis auf die eigene Mutter, die sich noch im Zweiten Weltkrieg vor Bombern verstecken musste, mache Eindruck: "Der Appell an Emotionen funktioniert meistens. Dann kann man immer auf Verständnis hoffen."

Noch kürzer muss die Diskussion sein, wenn sich Deutsche und Amerikaner nicht kennen. Am besten leuchtet das Argument ein, dass kurzfristige politische Entscheidungen nicht die Geschäftsbeziehungen stören sollten. Ist die Stimmung aufgeladen, lohnt sich eine Auseinandersetzung nicht: "Dann schon lieber den berühmten Satz anbringen 'Let's agree to disagree' und dann auf das Geschäft zurück lenken", sagt Kramer. Auch eine Gegenfrage ist denkbar, etwa: "Sollen wir unser Geschäft etwa wegen der politischen Lage scheitern lassen?"

Ist die Situation verfahren, muss der Chef aus Deutschland ran. Um ihn nicht in eine missliche Lage zu bringen, sollte die Zentrale möglichst früh bei den Mitarbeitern vor Ort nach der Stimmung fragen, rät Rolf-Dieter Reineke, Professor für Internationale Unternehmensberatung an der Fachhochschule Ludwigshafen und Mitherausgeber des Buches "Interkulturelles Management": "Ein kurzes Briefing ist das Thema allemal wert." Denn die Spannungen seien aber nicht zu unterschätzen: "Mittel- bis langfristig kann das Folgen nach sich ziehen. Etwa, dass Aufträge an andere Firmen vergeben werden!"

Mit zunehmender Dauer des Golf-Krieges wächst die Bedeutung des Umgangs mit dem Geschäftspartner - die Unsicherheit steigt. "Die Befangenheit ist da", sagt Kramer von der DSG. "Das Thema Irak-Krieg sprechen unsere Seminarteilnehmern in der Regel von selber an."

"Jeder Expatriat hat die Pflicht, sich die Frage zu stellen: Warum handeln die Amerikaner so?", meint Jürgen Bolten, Professor für Interkulturelle Wirtschaftskommunikation an der Universität Jena. Die Vaterlandsliebe der Amerikaner müsse man aus einem historischen Zusammenhang heraus verstehen. "Patriotismus ist dort auch ein Verständnis von Freiheit. Aus amerikanischer Sicht ist es legitim, gegen den Irak zu kämpfen, weil man diese Freiheit bedroht fühlt!"

Sich vorher seine Gedanken zu machen ist sinnvoll. Doch auch gut gebrieft sollte man das Thema in den USA nicht selber auf den Tisch bringen. Einzige Ausnahme: "Störungen haben in Geschäftsbeziehungen immer Vorrang vor allem anderen", sagt Professor Reineke. Wirken sich unausgesprochene Spannungen auf die Arbeitsatmosphäre aus, sollte man neutral fragen, ob es irgend etwas gibt, worüber man sprechen sollte, etwa: "Ich nehme hier eine gewisse Spannung wahr, ist irgend etwas? Wenn ja, was gibt es?"

Für Vertriebsmanager Bernhard H. war es bei seinen Geschäftspartnern dafür allerdings zu spät. Doch auch wenn er von der Frage überrascht gewesen war - unter Druck gesetzt hatte er sich nicht gefühlt: "Einmal das Thema abgehakt, haben wir dann auch nur noch über das Geschäft geredet."

Lediglich beim Abendessen wurden Witze über die untreuen europäischen Verbündeten gerissen - da waren aber dann die Franzosen gemeint.