

# So nah und doch so fern

## Amerikanisch-deutsche Kommunikation

*Von Herbert Joka*

*Dieser Artikel erscheint in der VDF Führungskraft Zeitschrift, Juli/August 2001*

---

Eigentlich ist doch alles klar, wenn es um das amerikanische-deutsche Miteinander im Geschäftsleben geht. Die englische Sprache ist für Deutsche meist kein Problem, man war vielleicht schon zur Stippvisite bei Kollegen in der US-Niederlassung und findet die USA von Urlauben her sowieso "easy". Trotzdem interkulturelles Training? Für den Aufbau und die Pflege von Geschäftsbeziehungen mit China: ein klares "ja". Für die USA oder Kanada - nicht nötig! Oder doch?

Für Patrick Schmidt, langjähriger Berater in Sachen deutsch-amerikanische Unternehmensführung, ist genau diese - hier stark abstrahierte - Betrachtung Ursache für eine Vielzahl von Problemen im geschäftlichen Alltag zwischen Amerikanern und Deutschen. Es ist die vermeintliche Vertrautheit, die beide Seiten Irrtümer begehen läßt. Der Schluß von privat-orientierten Erfahrungen auf geschäftlich orientierte Abläufe, kann höchst riskant sein, weil die Sensibilität, Unterschiede wahrzunehmen und sie zu beachten, bei derartigen Konstellationen nicht selten 'ausgeschaltet' ist", so Schmidt. Gerade im Zeichen der zitierten Globalisierung der Wirtschaft, bei der Unternehmen häufiger als bisher kurzfristige Neustrukturierungen wie Fusionen, Übernahmen, Partnerschaften oder Vernetzungen erfahren, ist die persönliche Fähigkeit, sich mit anderen Kulturen und damit Denkweisen auseinanderzusetzen, eine maßgebliche Voraussetzung für den unternehmerischen Erfolg,

Nach seiner Auffassung ist eine Grundvoraussetzung dafür, eine funktionierende Kommunikation zwischen unterschiedlichen Kulturen aufzubauen, nie als 'selbstverständlich' zu betrachten, sondern stets zu versuchen, die Dinge in ihrem Kontext zu sehen. Und, sie nötigenfalls direkt zu klären. Schmidt, gebürtiger Amerikaner mit Wohnsitz in Montreal, der unter anderem 20 Jahre in Deutschland und auch in Südostasien lebte, sieht vor allem zwei Haupt-Themenkomplexe, mit denen man sich zunächst auseinandersetzen muß, um "die anderen" wirklich verstehen und mit ihnen arbeiten zu können: die Psychologie und Kultur, die in einem untrennbaren Wechselspiel miteinander stehen.

### **Geschichte?**

Das "nationale Empfinden", das Miteinander - sozusagen die "kollektive, akkumulierte Psyche" eines Volkes - wird nach Auffassung Schmidts wesentlich von der Geschichte

eines Landes geprägt. Bei seinem Blick in die deutsche Geschichte der letzten zehn bis fünfzehn Generationen, stellt er fest: "... daß sich Kriege wie ein roter Faden durch die Vergangenheit Deutschlands ziehen. Da bleibt es nicht aus, daß im Laufe der Zeit gemeinsame Verhaltensweisen entwickelt wurden, beispielsweise die "Ordnung" als wesentliches Instrument des Zusammenhalts und Überlebens definieren. Man denke beispielsweise an ein Trauma, das Württemberg nach dem 30-jährigen Krieg erlebte: es blieben 48.000 Einwohner von einstmalig 400.000... Die Kleinstaaterei, der Aufstieg Preussens, die Bildung eines Staates, die Weltkriege: alles einschneidende Entwicklungen mit Langzeiteffekt ", so Schmidt.

Vor dem Hintergrund der deutschen Geschichte ist es für ihn schließlich nur ,konsequent, daß in Deutschland der Disziplin eine große Bedeutung beigemessen wird, die sich bereits sehr früh im Bildungssystem verankert".

### **Impressionen**

Viele Amerikaner, die erstmalig mit Deutschen geschäftlich zu tun haben, gehen, wie Schmidt in einer Vielzahl von Gesprächen und Diskussionen feststellte, mit dem Empfinden aufeinander zu, daß Deutsch 'schroff' und 'hart' seien. Was sich aber meist durch Austausch und Information legt.

Seine Beobachtungen ergaben, daß die deutsche Geschäftskommunikation sehr intuitiv eine starke Betonung auf den Inhalt legt und persönliche Beziehungen bewußt heruntergespielt werden, um glaubwürdig und objektiv zu erscheinen. Schmidt: "Die deutsche Kommunikationsweise könne als 'eindeutig', 'faktenorientiert' und etwas 'akademisch' umschrieben werden". Deutsche neigten häufig anfänglich dazu, direkter als Amerikaner zu sein, besonders dann, wenn Fakten vorgetragen werde, Kritik geübt wird oder Weisungen erfolgen.

Amerikaner betonen seiner Auffassung nach gleichermaßen den persönlichen wie den geschäftlichen Aspekt; sie möchten - unbewußt - gemocht und sozial akzeptiert werden. Dies erklärt auch, warum sie in einigen Punkten direkter als Deutsche sind, wenn es heißt, Freude auszudrücken, Anerkennung zu wollen oder Menschen, die sie noch nicht sehr gut kennen, persönliche Details preisgeben.

"Wenn dieses unterschiedliche Kommunikationsverhalten nicht verstanden, zumindest nachvollzogen wird, sind Fehlinterpretationen, damit Mißverständnisse vorprogrammiert", weiß er zu berichten.

Amerikaner empfinden Deutsche anfänglich manchmal als etwas "klischeehaft", "rechthaberisch" oder auch als "besserwisserisch", wie seine Betragungen ergaben.

Umgekehrt erhalten "Naivität", "Oberflächlichkeit" oder "Ignoranz" auf den Beurteilungsbögen eine hohe Punktzahl...

Der Erfolg internationaler Teams hängt in hohem Maße davon ab, wie der Gruppenbildungsprozeß aufgebaut, implementiert und moderiert wird. "Dieser Prozeß erfordert zunächst sehr viel Zeit und Sorgfalt, bis eine eigene Gruppenidentität geschaffen ist. Wenn das einmal erreicht ist, dann arbeiten diese Teams in den meisten Fällen hoch motiviert und effektiv. Die Integration neuer Kollegen geschieht zudem von vornherein viel offener und bewußter. Das heißt aber nicht, die eigene Identität aufzugeben, sondern andere Identitäten zu bejahen!", schließt Schmidt.

Herbert Joka