

Können amerikanische und deutsche Wirtschaftskulturen mischen?

Neues Buch beschreibt subtile Unterschiede, die zu Mißverständnissen führen können

Artikel erschienen in "Trade Magazine" der GACC, Juni, 2001.

New York — "Von Produkten zu Herstellungsphilosophie zu der Rolle der Gewerkschaften sind die Unterschiede zwischen deutschen und amerikanischen Unternehmen zahlreich," sagt Patrick Schmidt, Berater und Trainer für amerikanische-deutsche Beziehungen und Autor eines neuen veröffentlichten Buch *Die amerikanische und deutsche Wirtschaftskultur im Vergleich*. "Die Deutschen sind eher formal, deduktiv, methodisch; Amerikaner sind eher informel, schnell und inductiv."

Schmidt, ein Amerikaner von Geburt und Ausbildung her, verbrachte mehr als 20 Jahren in Deutschland, lernte die deutsche Sprache, machte deutsche Freunde und arbeitete als Englischlehrer und interkulturelles Trainer bei vielen deutschen Unternehmen, vor allen Daimler-Benz in Stuttgart.

"Als ich anfing, interkulturelles Training zu machen, dachte ich, daß ich wirklich die deutsche und amerikanische Kulturen verstand. Ich hatte viele Vorahnungen und Intuitionen, aber um ehrlich zu sein, war ich nicht in der Lage, sie auf eine klare Art und Weise zu artikulieren. Es ist ab diesem Moment, daß ich mich entschlossen habe, das Buch über die Deutschen und Amerikaner zu schreiben."

Seiner Leitfaden liest sich wie ein stimulierendes und prokatives Erlebnis. Dieses Buch ist für Deutsche vor allem deshalb interessant, weil es aus der Sicht eines Autors geschrieben ist, dessen Heimat zwar die amerikanische Kultur ist, der aber jahrelang in Deutschland gelebt hat.

Durch den direkten Vergleich unterscheidet es sich von anderen, bereits auf dem Markt befindlichen Handbüchern oder Untersuchungen. Zum Beispiel ist das Konzept "Zeit": in der deutschen Kultur wird sie vor allen für die präzise Ausführung allen Aktivitäten verwendet, wobei in der amerikanischen Kultur wird "Zeit" angesehen als der Stoff, der man nicht vergeudet, bzw. "time is money". Durch diesen direkten Vergleich und durch die Diskussion von Fallbeispielen wird der Leser in die Lage versetzt, sofort zu erfassen, wo die Unterschiede zwischen der deutschen und der amerikanischen Geschäftskultur liegen.

"Sechs Monate lang habe ich an dieses Thema geforscht und was ich entdeckt habe, war wirklich eine Überraschung für mich. Viele Ansichten, die ich über die Amerikaner und Deutsche hatten, waren oberflächlich und oft stereotypisch. Das Schreiben zwingt man, tiefer in das Sachverhalt einzudringen. Heute kann ich sagen, daß mein Verständnis viel umfangreicher und kognitiv ist und ich habe eine bessere Einsicht für die potentielle kulturelle Konflikt zwischen den zwei Länder."

Was ist der häufigster Fehler in der deutsch-amerikanischen Wirtschaftsbeziehungen?

"Viele Amerikaner und Deutsche behaupten, daß ihre Kulturen so ähnlich auf der Oberfläche aussehen, daß sie automatisch zu dem Schluß kommen, daß sie dieselbe sind. Jedoch, hinter dieser Facade der Ähnlichkeit gibt es grosse, subtile Unterschiede. Beide, Amerikaner und Deutsche, sind der Opfer der meist gemeinsame Falle in U.S.-Deutsche Geschäftsbeziehungen geworden — die Experten nennen dieses der "Falle der Ähnlichkeit".

So was sind einige der Unterschieden zwischen den Amerikaner und Deutschen Firmen?

“Nehmen Sie, zum Beispiel, das Wort ‘Manager’, gebraucht in beiden Sprachen. In den Vereingten Staaten ist ein Manager angesehen als jemand, der die Verantwortung hat, die Arbeiter zu motivieren, die Qualität der Arbeit zu kontrollieren und sicherzugehen, daß die Aufgabe richtig gemacht wird. Oft wird der Amerikaner als der Schlüsselfigur für den Erfolg der Firma angesehen, der Held des Unternehmens.” sagt Schmidt.

“In Deutschland dagegen wird der Manager als jemand betrachtet, der die Aufgabe erteilt und dann hat mehr eine “Handsweg” Einstellung, was danach gesieht. Dieses Verhalten ist so, weil die deutsche Arbeiter ausgebildet sind, die Aufgaben selbst zu lösen. Das heißt, sie betrachten irgend eine Aufgabe als eine Herausforderung zu ihren erworbene Fertigkeiten. Da eine Person sie “motivieren” muß, würden sie dieses als eine Beleidigung zu ihrem fachlichen Stolz.”

“Darüberhinaus gibt es das Bedürfnis, Perfekt zu sein in der deutschen Kultur, das die meisten Amerikaner vergessen, in Betracht zu ziehen. Die Leute in Deutschland versuchen in sich selbst und in die anderen automatisch die höchste Leistung zu bringen. Folglich sehen die deutschen Manager keinen Grund, warum sie ihr Personal motiverien und überwachen sollen, weil sie nehmen an, daß die Arbeit mit ohne Außenstoß richtig gemacht wird,” fügte Schmidt.

“Viele Leser könnte meinen, daß ich versuche, aus einer Mücke einen Elephant zu machen, wenn ich sage, wie ein Wort auf zwei Weise interpretieren können, wie z. B. Manager. Aber lassen Sie mich ein konkretes Beispiel geben, wie das Mißverständnis eines Begriffs zu einem riesigen Fehlschlag eines Unternehmens führen kann. In den frühen 80er Jahren baute Volkswagen eine Krafftfahrzeugwerk für den “Golf” in den US Bundesstaat Pennsylvania auf. Das VW-Management, das seine interkulturellen Hausaufgaben nicht gemacht hatte, nahm fählschlicherweise an, dass ein amerikanischer Fabrikarbeiter dieselbe Art von Grundausbildung wie eine deutscher hätte. Der deutsche Manager in Pennsylvania agierte wie er in Deutschland hatte. Unglücklicherweise erwarten die amerikanische Fabrikarbeiter mehr Einweisungen und und Direktionen. Die Qualität der Fabrikation war schlecht. Am Ende wollten die amerikanischen Konsumenten die in Amerika gebaute Variante des “Rabbit” nicht mehr kaufen. Die wollten nur die deutsche gebaute Version. Die Fabrik mußte nach vier Jahren zugemacht werden, die das Unternehmen über eine Milliarde DM kostete.

Nachdem er sein Buch fertig geschrieben hat, Schmidt erlebte von manchen Leuten starke Reaktionen . “Jeder Kultur hat eine enge Gleichgewicht zwischen positiven und negativen Merkmalen. Um in der Lage andere Kulturen zu verstehen, braucht man ein klares und frisches Bild seiner eigenen Kultur. Dies bedeutet man muß seine eigene Kulturrealität völlig wahrnehmen, mit allen Ecken und Kanten>”

“Obwohl ich dieser Punkt am Anfang des Buch klar mache, einige Nord-Amerikaner waren der Ansicht, daß ich zu anti-Amerikaner und zu pro-deutsch war, wobei einige Deutschen das Gegenteil fuhlten, indem ich zu anti-Deutsch und zu pro-Amerikaner war. Wenn man selbst aus einer interkulturellen Perspektive betrachtet, kann dies, ohne zu übertrieben, schwierig sein.”

“Merkwürdigerweise, diejenige, die das Buch lobten, waren nord-Amerikanische und Deutsche Geschäftsleute, die mehere Jahren außerhalb ihrer Kultur gelebt haben. Sie haben entwickelt, was die Fachleute in meine Branche nennen, eine Fähigkeit die Relativität der Werten zu verstehen, bzw. eine Art von interkulturlen Kompetenz.”

“Was ich hier sagen will, ist daß wir alle einen Stamminstinkt besitzen, d. h. die unbewußte Einsicht, daß unsere Kultur die Beste ist. Es ist völlig normal zu denken, daß seine eigene kulturelle Gruppe würdig und wertvoll ist. Jedoch, in dieser Zeit der Globalization, müssen wir uns von einer ethnozentrischen Lebensart zu einer grösseren Erkenntnissen und Vertrauen der anderen bewegen. Nur durch die Steigerung der interkulturellen Sensibilität können wir dies erreichen.” endet Schmidt.