

USA-Entsendung oder Zusammenarbeit mit amerikanischen Partnern?

Ohne Vorbereitung ist das Scheitern vorprogrammiert: Interview mit Daniel Donahey

Interkulturelles Training ist wichtiger denn je: Von jedem einzelnen Mitarbeiter kann die Interaktion mit amerikanischen Geschäftspartnern positiv oder negativ beeinflusst werden. Noch nie wurden so viele deutsche Mitarbeiter für einen längeren Aufenthalt in die USA entsandt. Die Vorbereitung ist nicht nur ein Muss für den Einzelnen, sondern schützt vor allem das Unternehmen selbst vor einem wirtschaftlichen Schaden.

Ein Interview mit Daniel Donahey von Milemark Communication, Seminaranbieter für deutsch-amerikanisches Coaching und USA-Seminare.



Herr Donahey, Sie trainieren seit über 24 Jahren deutsche Mitarbeiter, die mit Amerikanern zusammenarbeiten. Wenn Sie mit einem Wort zusammenfassen müssten, was die wichtigste Komponente für die Deutschen im Umgang mit amerikanischen Partnern ist, welche wäre es?

Daniel Donahey: Die amerikanische Erwartungshaltung verstehen lernen.

Welche sind Ihrer Erfahrung nach die drei häufigsten Fehler, die deutsche Mitarbeiter im Umgang mit Amerikanern machen?

Daniel Donahey: Deutsche Mitarbeiter denken - wie Mitarbeiter aus anderen Kulturen auch - nicht darüber nach, dass andere Länder eine ganz andere Denk- und Arbeitsweise haben könnten als sie, und zwar auch solche Länder, die ihnen ähnlich vorkommen. Die drei schlimmsten Fettnäpfchen der Deutschen in den USA sind: Zu direkte Kommunikation, falscher Zeithorizont und Respektlosigkeit, ohne diese zu bemerken.

Dass Deutsche im Ausland oft unhöflich wirken, ist bekannt, aber mit mehr Höflichkeit ist es ja Ihrer Erfahrung nach nicht getan. Was bedeutet denn „falscher Zeithorizont“?

Daniel Donahey: Amerikaner denken in anderen Zeitdimensionen als Deutsche. Während deutsche Teams ihre Projekte langfristig planen und von der Feinplanung bis zum Ziel in weiter Ferne alles vorab besprechen, nach Plan beginnen und ihn 1:1 abarbeiten, gehen amerikanische Unternehmen anders vor: Die Teams haben ein Ziel, das kurzfristig erreicht werden soll und für das voller Einsatz erwartet wird. Langfristige Ziele werden nicht nach Plan abgearbeitet.

Stellt sich heraus, dass ein kurzfristiges Ziel nicht erreichbar ist, wird die Vorgehensweise flexibel und rasch geändert. Hier stoßen deutsche und amerikanische Arbeitswelten grundsätzlich frontal aufeinander.

Warum wirkt sich dies schädlich auf die wirtschaftliche Solidität eines Unternehmens aus?

Daniel Donahey: Bei der transatlantischen Zusammenarbeit ist es meist so, dass sich deutsche und amerikanische Teams zunächst eine Zeit lang gegenseitig verärgern und „hochschaukeln“. Durch die ständigen interkulturellen Missverständnisse kommt es fortlaufend zu Ärger auf beiden Seiten bis zu dem Punkt, an dem nichts mehr vorangeht: Emails werden nicht beantwortet, Deadlines nicht eingehalten, der Produktionsprozess kommt fast zum Erliegen. Aber keiner weiß, woran es liegt.

Was kann man dann noch tun?

Daniel Donahey: Hier hilft nur noch: Aufklärung über die unterschiedliche Vorgehensweise im täglichen Geschäftsalltag anhand konkreter Beispiele und Einüben der grundlegenden kommunikativen Regeln, mündlich und schriftlich. Dann ändert sich die Situation sofort und alles läuft einwandfrei. Dies üben wir in meinen Coachings und Trainings.

Stößt es auf Widerstand bei den Deutschen, wenn nur sie sich auf „die Amerikaner“ einstellen sollen und nicht umgekehrt?

Daniel Donahey: Am Anfang manchmal schon, aber wenn man erklärt, dass es sich einfach nur um eine Kommunikationstechnik handelt, die man nicht emotional betrachten sollte, klappt es sehr gut. Und ich gehe regelmäßig auch in die Partnerunternehmen in den USA und trainiere die Mitarbeiter dort für die Zusammenarbeit mit deutschen Kollegen. Das ist dann wirklich optimal.

Was raten Sie Deutschen, die in die USA entsandt werden?

Daniel Donahey: Die Vorbereitung ist das A & O. Ein Coaching ist ein Muss, das sich auszahlt. In den USA wird ein unvorbereiteter deutscher Mitarbeiter immer Schwierigkeiten im Geschäftsalltag bekommen, sogar wenn er schon längere Zeit in den USA gelebt hat. Der Grund sind mangelndes Knowhow und fehlendes Verständnis für die amerikanische Erwartungshaltung an ihn. Aber ein Vorbereitungstraining öffnet die Augen und macht die Details klar und dann geht es ganz von alleine.

Herr Donahey, vielen Dank für dieses Gespräch.

Daniel Donahey ist Coach, Trainer, Referent und Keynote Speaker zu allen Themen rund um interkulturelle Geschäftsbeziehungen zwischen Deutschland und den USA. Außerdem führt er internationales Vertriebs- und Verhandlungstraining in Unternehmen durch.