

Der Aha-Effekt

In ihrem neuen Buch verrät die interkulturelle Trainerin Sylvia Schroll-Machl, warum Geschäfte mit ausländischen Partnern oft an banalen Missverständnissen scheitern.

Deutsche Profis konzentrieren sich auf die Sache, organisieren und planen ausgiebig, halten sich genau an Vereinbarungen, erstellen alle möglichen Zeitpläne, bleiben sehr formal, äußern ihre Meinung ohne Zögern und handeln exakt nach Plan. Anders können sie nicht handeln. Denn dieses Geschäftsverhalten ist fest verankert, historisch gewachsen und mit positiven Gefühlen belegt. „Mit unseren verlässlichen Strukturen sind wir hierzulande sehr effizient“, wendet Dr. Sylvia-Schroll-Machl ein, „woanders erweisen sich deutsche Tugenden jedoch als kontraproduktiv, wie das folgende Beispiel zeigt“ - „Haben Sie Zeit, meine Unterlagen durchzulesen?“, fragt

ein Kollege aus Brasilien. „Nein, tut mir Leid, jetzt nicht“, antwortet der Deutsche. Diese Antwort ist für den Brasilianer eine Ohrfeige. Er geht und kommt nie mehr wieder. Denn indirekt hat er etwas ganz anderes gehört: ‚Hauen Sie ab, stören Sie mich nicht, schauen Sie, wo Sie bleiben‘. Seinem Empfinden nach hätte der Deutsche zumindest anfügen müssen: „Lassen Sie mir Ihr Schreiben hier, in einer Stunde komme ich sicher dazu“.

Im internationalen Wettbewerb können selbst solche Missverständnisse teuer zu stehen kommen. Sie gefährden Kooperationen, belasten Partnerschaften oder führen gar zum Abbruch von Ge-

schäftsbeziehungen. Businessleute, die das vermeiden wollen, besuchen interkulturelle Seminare, um sich sorgfältig auf die fremde Kultur vorzubereiten (siehe IHK-Magazin „Wirtschaft“, Heft 4/02). „Besser wäre, sich zuerst mit den eigenen Verhaltensmustern auseinander zu setzen, um überhaupt zu merken, welche Fettnäpfchen man sich selber aufstellt“, unterstreicht Trainerin Schroll-Machl. Deutsche Termintreue gilt zum Beispiel nicht überall als Zeichen von Zuverlässigkeit, sondern eher als Unflexibilität. Unsere Sachorientierung wirkt oft unsympathisch und wird als kalt, unnahbar und arrogant empfunden (siehe Kasten). Deshalb ist Selbsterkenntnis die Grundvor-



→ **IHK-Seminar mit Dr. Sylvia Schroll-Machl:**

„Typisch deutsch - Die Deutschen im Geschäftsleben“.

14. Oktober 2003, IHK-Akademie München, Orleansstr. 10 - 12, 81669 München.

Weitere IHK-Seminare:

Erfolg im internationalen Team - Abend-Praxisseminar

Termin: 16.10.2003

Internationales Projektmanagement - Abend-Praxisseminar

Termin: 03.11.2003

Auskünfte und Anmeldung

bei Bettina Blank,
Tel. 089 5116-554,
E-Mail: blank@muenchen.ihk.de



Sylvia Schroll-Machl

aussetzung dafür, die Reaktionen von Partnern aus anderen Kulturen zu verstehen, die Zusammenarbeit reibungsloser zu gestalten und Kommunikationsstörungen zu minimieren.

Die Psychologin, die freiberuflich als (Kommunikations-) Dozentin für Interkulturelle Kommunikation für verschiedene Hochschulen, Firmen und Institutionen - darunter die IHK für München und Oberbayern - tätig ist, betritt mit ihrem Buch Neuland. Denn bisher hat sich kaum jemand Gedanken darüber gemacht, was wir bei Menschen anderer Kulturen auslösen. Um unseren Managern den Spiegel vorzuhalten, hat Schroll-Machl ihre Erfah-

rungen mit Australiern, Amerikanern, Japanern, Brasilianern, Spaniern, Franzosen, Ungarn und vielen anderen Nationalitäten niedergeschrieben und berichtet, was ihnen an ihren deutschen Geschäftspartnern besonders auffällt. Ergebnis waren - „oft erstaunlich übereinstimmend“ - eine Reihe von zentralen kulturspezifischen Standards, die sie zum Teil negativ erleben, zum Teil aber auch positiv bewerten.

Das Buch hilft auch Ausländern (eine englische Fassung existiert bereits), sich auf unser - in ihren Augen „absonderliches Verhalten“ einzustellen und Vorurteile abzubauen. „Sie können sich leichter erklären, warum wir so sind und speichern dann unser Verhalten nicht gleich unter deutscher Autorität, Perfektionismus oder Rechthaberei ab. Und sie erkennen, dass es im Gegenteil eigentlich gut gemeint ist“, erfährt Schroll-Machl in ihren Interkulturellen Trainings zu Deutschland. Denn der deutsche Kollege, der vorher keine Zeit hatte, kommt mittags auf den Brasilianer zu und sagt, dass er sich jetzt seine Unterlagen anschauen könne. Deutsche Mentalität zu verstehen ist auch ein Stück Selbstschutz für Ausländer. Denn wer dieses Hintergrundwissen besitzt, muss die vermeintlichen „Beleidigungen“ nicht persönlich nehmen, sondern hat Mut, trotzdem weiter zu kooperieren. ■

HARRIET AUSTEN

TYPISCH DEUTSCH

→ Wie deutsche Tugenden bei ausländischen Geschäftspartnern ankommen

Sachorientierung	kompetent, kalt, arrogant, vernünftig
Wertschätzung von Strukturen und Regeln	kleinlich, systematisch, langweilig, umweltbewusst, berechenbar
Regelorientiertes Pflicht- und Verantwortungsgefühl	autoritär, gründlich, zuverlässig, rechthaberisch
Zeitplanung	pünktlich, nicht spontan, immer in Eile
Trennung von beruflichem und privatem Bereich	keine Emotionen, unpersönlich, korrekt, urlaubs- und freizeitorientiert
Direkter Kommunikationsstil	undiplomatisch, humorlos, ehrlich, berechenbar,
Individualismus	viele Singles, eigenwillig, unabhängig

Quelle: Sylvia Schroll-Machl, Die Deutschen – Wir Deutsche, Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2002
(Englisch: Doing Business with Germans, Their Perception, Our Perception)