

# Von Fallstricken und Missverständnissen

Brauchen wir wirklich noch ein Buch über die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschen und Amerikanern, über die kleinen und großen Fallen, die im Geschäftsleben lauern? Der Unternehmensberater John Otto Magee hat trotz der nicht zu knapp vorhandenen Literatur zu diesem Themenfeld den Band *Verstehen sich Deutsche und Amerikaner?* auf den Markt gebracht. Katja Wilke hat das Buch gelesen.

Dass es in der transatlantischen Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Amerikanern zu Problemen kommen kann, liegt nicht unbedingt auf der Hand. Im deutschen Fernsehen laufen amerikanische Serien und Filme in der Endlosschleife, US-Trends schwappen gewöhnlich innerhalb kürzester Zeit nach Europa über, und nicht zuletzt sind die USA ein beliebtes Reiseziel. Doch wenn beide Kulturen in der Arbeitswelt aufeinanderstoßen, kann von Vertrautheit oft keine Rede mehr sein. Hier gelten ganz unterschiedliche Spielregeln.

Auf die Spitze getrieben werden die Probleme, wenn deutsche und amerikanische Firmen fusionieren oder die eine die andere übernimmt und damit zwei in der Regel sehr unterschiedliche Unternehmenskulturen direkt aufeinanderprallen. Genau diese Konstellation beschreibt John Otto Magee, ein seit über 20 Jahren in Deutschland lebender Amerikaner, anhand eines fiktiven Beispiels in seinem Buch: Eine Sparte eines deutschen Großkonzerns hatte vor Jahren ein amerikanisches Unternehmen übernommen. Weil sich niemand nachhaltig um die Verschmelzung gekümmert hatte, droht der Deal jetzt zu scheitern. Die Mitarbeiter auf beiden Seiten des Atlantiks misstrauen sich, an Kooperation zeigt kaum jemand ernsthaft Interesse. Das Management steht vor der Entscheidung, entweder die Übernahme rückab-

zuwickeln oder aber erneut einen (dieses Mal ernsthaften) Integrationsversuch zu starten.

## Anderes Führungsverständnis

Magees Erzählung ist eine Mischung aus Sachbuch und Roman. Er schildert, wie sich die deutsche und die amerikanische Unternehmensspitze schließlich zusammenraufen und den Neuanfang wagen, und flicht dabei seine grundsätzlichen Erkenntnisse über beide (Arbeits-)Kulturen ein. Magees Kunstgriff besteht darin, sich und seine Beratungsexpertise quasi selbst in das Buch einzuführen. Denn die verantwortlichen Manager des Unternehmens beauftragen den Berater „Otto John“. John überreicht ihnen wiederum ein Weißbuch, in dem er ihnen die Unterschiede im Führungsverständnis von Deutschen und Amerikanern erklärt. Dieser Part kann wohl als das Herzstück des Buches bezeichnet werden.

John erklärt detailliert, wo die Fallstricke und Probleme liegen – sei es bei der Kommunikation oder sei es bei der Frage, wie man Abmachungen trifft und ihre Einhaltung mitverfolgt beziehungsweise Menschen führt, motiviert und überzeugt. Dabei findet sich so mancher überraschende Gedanke. Johns Kernthesen: Grundsätzlich sind Deutsche viel stärker auf Konsens ausgerichtet. Amerikaner pochen mehr auf ihren Leit- und Führungsanspruch. Deutsche führen hingegen durch Aufträge, weniger durch Anweisungen oder Befehle. Im Mittelpunkt steht, das gesetzte Ziel zu erreichen. Die Umsetzung, also das „Wie“,

John Otto Magee: Verstehen sich Deutsche und Amerikaner? Von den kommunikativen Hürden im transatlantischen Business. Cornelsen Verlag Scriptor, Berlin, 2009, 184 Seiten, € 14,95 ISBN: 978-3-589-23714-2

überlässt der deutsche Chef dabei weitestgehend dem Teammitglied. Ganz anders die Amerikaner: Sie führen per Befehl oder Anweisung. Teamleiter bestimmen nicht nur die Strategie, sondern geben auch die Taktik vor. Gleichzeitig ändern amerikanische Teamleiter selbstbewusst auch mal die Taktik, ohne dass sie das vorher mit dem Team besprechen, womit deutsche Angestellte in der Regel ein Problem haben. Deutsche reagieren auch äußerst irritiert und pikiert, wenn ihr amerikanischer Chef sich permanent nach dem Stand der Dinge erkundigt. Sie vermuten Misstrauen dahinter, dabei geht es Amerikanern nur darum, den engen Kontakt zu ihrem Team zu halten und sich rückzuversichern.



das Gefühl nicht missen, für einen Erfolg selbst verantwortlich zu sein.

In der zweiten Hälfte des Buches analysiert der Berater die konkreten Probleme der beiden Unternehmen, die um ihre gemeinsame Zukunft ringen. In jeder einzelnen Abteilung klopft John mit Blick auf die menschliche, die Sach- und die Kulturebene detailliert ab, warum die transatlantische Zusammenarbeit bislang nicht

richtig funktioniert hat. Hier wiederholen sich leider zwangsläufig viele Gedanken aus dem ersten Teil.

### Hölzerne Zweckprosa

Unschön ist auch, dass es sich bei Magees Erzählung über weite Strecken um eine etwas hölzerne Zweckprosa handelt. Wenn er etwa ein Geschäftsessen mit Sätzen wie „Inzwischen kommen die Vorspeisen, die schnell konsumiert werden“ (16) oder „Der Kellner nimmt von Sheehan Rechnung und Kreditkarte entgegen“ (17) schildert, würde man am liebsten auf die narrativen Einlagen verzichten und ein reines Sachbuch in den Händen halten. Ein Plus ist dagegen, dass der Autor immer wieder nicht alltägliche Informationen über die USA jenseits der Arbeitswelt einstreut.

Zusammengefasst ist das Buch lohnenswert für Manager oder Angestellte, die mit Amerikanern zusammenarbeiten oder zusammenarbeiten wollen. Das gilt besonders für Mitarbeiter im produzierenden Gewerbe, die sich am beschriebenen Unternehmensbeispiel orientieren können. Magee erweist sich als aufmerksamer Beobachter, und es gelingt ihm, plausible Erklärungen für die unterschiedlichen Verhaltensweisen sowie Lösungsansätze zu finden. Eines ist dem Leser nach der Lektüre zumindest klar: Man kann nichts zusammenschließen, was man nicht wirklich versteht.

Katja Wilke ist Juristin und freie Journalistin in Berlin.



### Falsche Rückschlüsse

Weil die Amerikaner eben dieses enge Monitoring gewohnt sind, halten Deutsche sie oft für unselbstständig, hat der Autor beziehungsweise sein Alter Ego Otto John beobachtet. US-Mitarbeiter hingegen bezweifeln oft, dass deutsche Manager über eine ausgearbeitete Strategie verfügen. Zu grob und ungenau erscheinen ihnen deren Vorgaben. Nicht selten wird das sogar als schwache Führung ausgelegt. Deutsche Mitarbeiter sind dem amerikanischen Chef wiederum zu selbstständig. So treffen sie etwa eigenmächtig Entscheidungen, die vorher nicht abgesprochen waren.

Dass es unter diesen Voraussetzungen schnell zum Kommunikations-GAU und zur Entfremdung kommen kann, verwundert nicht. John hat einige Lösungsansätze parat. Er rät den Deutschen unter anderem, dass sie sich aktiver einbringen und im ständigen Dialog mit den amerikanischen Mitarbeitern und Führungskräften bleiben sollten. Amerikanische Chefs hingegen sollten sich mehr als Lehrer denn als Trainer verstehen: Sie sollten sich darauf beschränken, ihre „Schüler“ bestmöglich auf eine wichtige Prüfung vorzubereiten und ihnen bei Bedarf beratend zur Seite stehen, statt jeden einzelnen „Spielzug“ voranzuplanen. Deutsche Angestellte wollen