



Interkulturelles Training USA

## Häufige Probleme bei der Zusammenarbeit mit den USA

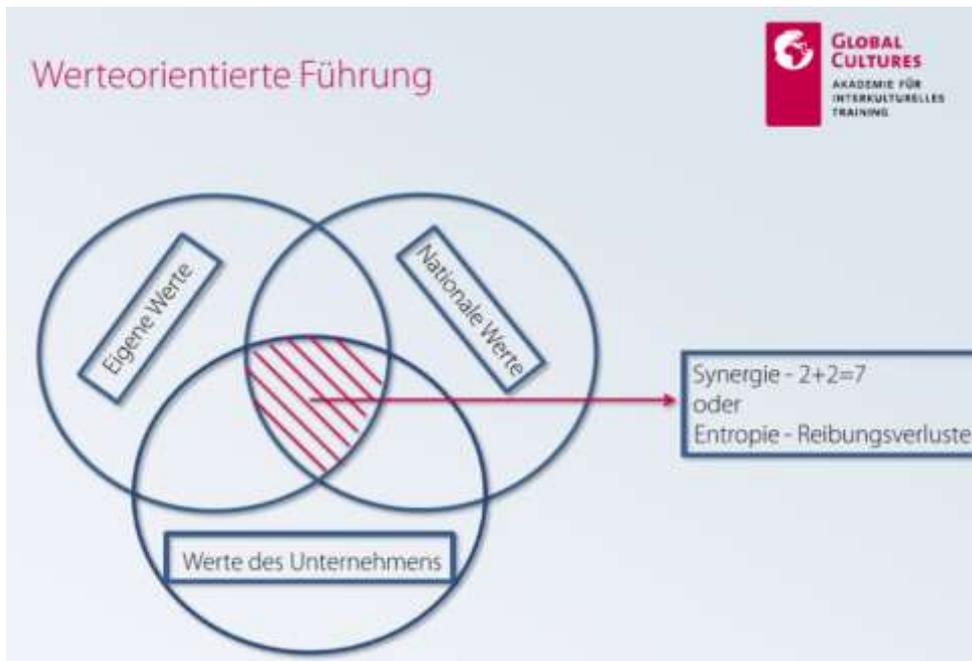


Während der Zusammenarbeit im interkulturellen Kontext werden die Mitarbeiter mit scheinbar unlösbaren Problemen konfrontiert. In den meisten Fällen leidet die Zusammenarbeit nicht unter einem Mangel an Einsatz oder Fachkenntnis, sondern an einem Mangel an interkultureller Kompetenz:

- **Herausforderungen interkultureller Kommunikation: Kommunikations-erfolg** ist meistens **dem Zufall überlassen**, da der Kommunikationsstil, die Mitarbeit und die Erwartungen sich von Land zu Land unterscheiden. Dadurch sind diese Projekte normalerweise zeitaufwendiger, als in einem mono-kulturellen Unternehmen. Dies führt in den meisten Fällen zu **höheren Projektkosten**. Des Weiteren gehen potentielle Kunden oft an die Konkurrenz verloren, welche wohlüberlegte interkulturelle Strategien anwenden.
- **Virtuelle Kommunikation:** Geschäftspartner aus verschiedenen Ländern stehen oftmals vor einer doppelten Komplexität, wenn sie sich bei der Zusammenarbeit zusätzlich noch mit interkulturellen Gesichtspunkten und virtuellen Hindernissen auseinandersetzen müssen. Diese Probleme lassen sich von den unterschiedlichen Verständnissen der Kommunikationsstandards ableiten, welche in verschiedenen Ländern praktiziert werden. Zum Beispiel:
  - Unterschiedliches Verständnis von der Dauer der Beantwortung von E-Mails, Telefonanrufen und dem Weiterleiten wichtiger Informationen
  - Direkte oder indirekte Feedback-Methoden
  - Unterschiedliche Führungsqualitäten, -techniken und –erwartungen im Remote-Modus
  - Konfliktlösung (konstruktiv, direkt, indirekt etc.)
  - Formelle vs. informelle Hierarchien im Unternehmen
- **Vertrauensaufbau in interkulturellen Settings:** Die Basis für effiziente interkulturelle Zusammenarbeit ist gegenseitiges Vertrauen. Daher ist es unabdinglich, fest etablierte und effiziente interkulturelle Tools und Techniken einzusetzen, um ein **auf Vertrauen basierendes Umfeld** zu schaffen.
- **Werteorientierte Führung:** Im interkulturellen Kontext **widerspricht der Führungsstil häufig den kulturellen und persönlichen Werten** der Teammitglieder. Daher ist es von großer Bedeutung, alle Facetten von

multikulturellen Motivationsfaktoren in Betracht zu ziehen, um Folgendes zu umgehen:

- Auf Werte basierende Konflikte
- Frustration der Teammitglieder
- Verminderung der Leistungsfähigkeit des Teams und ein daraus resultierender Umsatzverlust



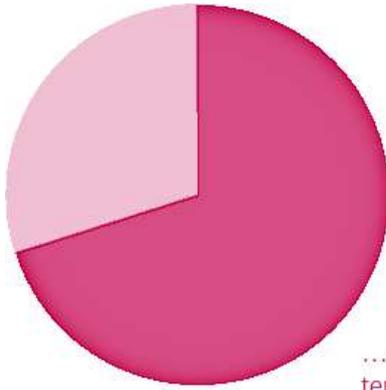
## Interkulturelle Kompetenz ist der Schlüsselfaktor für internationalen Erfolg



Studien zeigen, dass interkulturelle Kompetenz der Schlüsselfaktor bei nahezu allen internationalen Projekten ist:

- 70 % aller internationalen Kooperationen scheitern an interkulturellen Problemen
- Zwei Drittel aller Angestellten bemängeln fehlende interkulturelle Vorbereitung
- 40 % aller entsandten Mitarbeiter brechen ihren Auslandsaufenthalt frühzeitig ab

Quelle: *Psychologie heute*, Dezember 2009



70%

... of all international ventures fail due to cross-cultural problems.

... aller internationalen Vorhaben scheitern an interkulturellen Problemen.

Wie profitieren Sie nachhaltig von interkultureller Kompetenz?



Nach unserer Schulung werden Sie:

- Bewusstsein für Ihre eigene Kultur, Ihren eigenen Führungsstil und Ihre Einstellung zur Zusammenarbeit mit Kollegen und Geschäftspartnern aus den USA schaffen. Das ermöglicht Ihnen, nicht durch Trial and Error, sondern **vom ersten Mal an richtige Entscheidungen gezielt zu treffen** und dadurch effizienter zu agieren.
- Kooperation auf der Basis gegenseitigen Vertrauens aufzubauen. Das schafft **partnerschaftliche Atmosphäre** im Unternehmen und führt zur **Performance-Steigerung** der ganzen Firma.
- Ihre **Effizienz in der Kommunikation mit Ihren Kollegen aus den USA deutlich steigern**
- **Mitarbeiter-Motivation und -Bindung steigern** durch
  - **weniger Missverständnisse** in der Kommunikation
  - vertieftes Verständnis der Mentalität der Kollegen und Geschäftspartner aus den USA
  - Anerkennung und Respekt der Landesgepflogenheiten
- Meetings, Verhandlungen und Alltagsgeschäft reibungsloser meistern
- Einen spürbaren Vorsprung vor Mitbewerbern erreichen
- **Von der interkulturellen Kompetenz auch langfristig profitieren**, z. B. bei anderen internationalen Projekten



**GLOBAL  
CULTURES®**  
AKADEMIE FÜR  
INTERKULTURELLES  
MANAGEMENT



Erfolgreiche Zusammenarbeit mit den USA  
Konzept

## 1. Warum scheitern 70 % internationaler Kooperationen an interkulturellen Problemen?



- Enorme Verluste und Imageschädigung durch mangelhafte interkulturelle Vorbereitung – Beispiele gescheiterter Projekte und Joint-Ventures in den USA
- Typische Fehler, die vermieden werden können: Analyse und Lessons learned
- Wie schaffen Sie es, unter den besten 30 % zu sein: Taktik und Handlungsstrategie

## 2. USA – Dichtung und Wahrheit: Wie beeinflusst die Mentalität in den USA interkulturellen Erfolg?



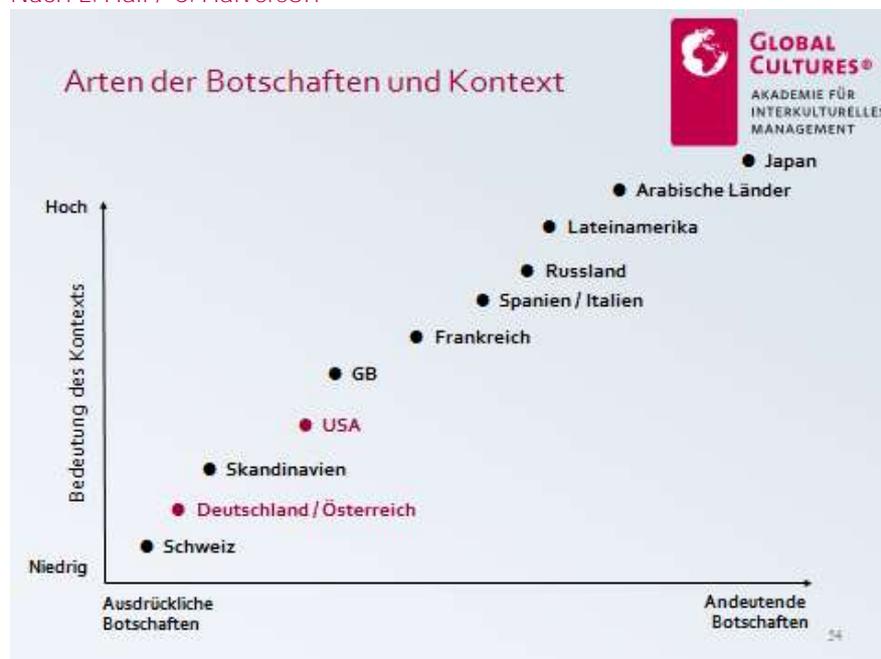
- Wodurch werden US-Amerikaner so „amerikanisch“ und warum sind sie so anders?
- Reasons behind Actions: Wie können Sie das Verhalten Ihrer US-amerikanischen Kollegen und Geschäftspartner besser verstehen und interpretieren?
- Wie „ticken“ US-Amerikaner? – Irreführung durch angenommene äußere Ähnlichkeiten
- Welche geschichtlichen Ereignisse haben die US-amerikanische Mentalität geprägt?
- Welchen Einfluss hat die Religion auf Normen und Werte der US-Amerikaner?
- Wie haben die politischen und sozialen Tendenzen die heutige Mentalität geprägt?
- Welche regionalen Unterschiede sollten Sie kennen, um mit Ihren US-amerikanischen Kollegen und Geschäftspartnern erfolgreich zusammen zu arbeiten?

### 3. Kultur und Business: Vergleich USA – Deutschland/ Österreich / Schweiz



- **Status und Hierarchie:** Erprobte Tools, um die Kommunikation zu verbessern und ausgezeichnete Resultate zu erzielen
- **Individualismus vs. Gruppenharmonie:** Wie gehen Sie in verschiedenen Situationen mit diesen Orientierungen um?
- **Emotionalität vs. Neutralität:** Was sollen Sie beachten?
- **Pünktlichkeit vs. Zeitflexibilität:** Wie profitieren Sie von der professionellen Verbindung von US-amerikanischer und westeuropäischer Einstellung zum Zeitmanagement?
- **Direktheit vs. Indirektheit:** Wie entziffern Sie Andeutungen effizient? Wie lesen Sie schnell zwischen den Zeilen in den USA?
- **Leistung und Beziehungen:** Wie kombinieren Sie beides?
- 

Nach E. Hall / C. Halverson



## 4. Erfolgreiche Zusammenarbeit mit den USA – Praktische Anregungen



### Professionelle Kommunikation:

#### Verbale Kommunikation

- Wie lernen Sie, professionell Botschaften und Anforderungen zu formulieren?
- Welche erprobten Taktiken gibt es, um schriftliche Kommunikation effizient und zielführend zu gestalten: Induktive und deduktive Informationswahrnehmung.
- Wie setzen Sie konstruktive Kritik professionell ein?
- Wie geben und nehmen Sie Feedback?

#### Nichtverbale Kommunikation

- Augenkontakt: Welche Besonderheiten sollen Sie beachten?
- Mimik und Gestik: Wie können Sie schnell und genau erkennen, was Ihr Gesprächspartner meint?
- Tonfall: Der Ton macht die Musik – Wie versteht man, was abläuft, ohne gut die Sprache gut zu beherrschen?

#### Geschäftsmeetings und Besprechungen

- Vorbereitung: Welche Besonderheiten sollen Sie beachten?
- Agenda: Wie stellen Sie sicher, dass die Agenda allen Teilnehmern bekannt ist?
- Nachbereitung: Wie stellen Sie sicher, dass die Ergebnisse tatsächlich implementiert werden?

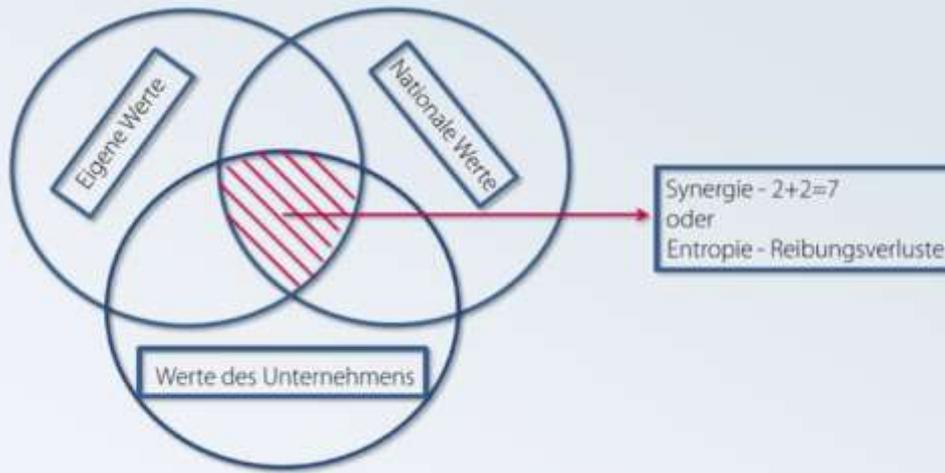
#### Entscheidungsfindung

- Auf welchem Level werden Entscheidungen getroffen? – Einfluss von Unternehmenskultur
- Entscheidungsfindungsablauf: Was sollen Sie beachten?
- Machtdistanz: Welche Besonderheiten sollen Sie kennen?

#### Mitarbeiterführung und Motivation

- Die Rolle des Vorgesetzten: Status und soziale Verantwortung -Effiziente Taktiken

## Werteorientierte Führung



- Vater oder Freund – Pros und Cons
- Motivationsfaktoren: Welche intrinsischen und extrinsischen Faktoren sollen Sie beachten?
- Sind nichtmonetäre Faktoren starke Motivatoren?

### Konfliktlösung

- Welche kulturellen Unterschiede sollen Sie beachten?
- Konstruktive Konfliktlösung: Nach welchem Muster funktioniert sie?
- Wie lösen Sie Konflikte erfolgreich?

### Teamarbeit

- Was verstehen US-Amerikaner unter Teamwork?
- Wie unterscheiden sich Teamwork-Konzepte?
- Wie bilden und motivieren Sie gut funktionierende Teams?

### Nachhaltiges Kunden-Lieferanten-Management

- Dauerhafte Kunden-Lieferantenbeziehung: Wie bauen Sie eine für beide Seiten gewinnbringende und langfristige Beziehung nachhaltig auf? Welche häufigen Fehler können Sie proaktiv vermeiden?
- Zielgerichtetes Lieferanten-Management – wo liegen die signifikanten Unterschiede zu Deutschland und Österreich?
- Effiziente Lieferantengewinnung – welche Kanäle sind am effektivsten? Welche landesspezifischen und regionalen Aspekte müssen Sie berücksichtigen?

### Erfolgreiche Verhandlungsführung

- Verhandlungsvorbereitung: Was sollen Sie über Verhandlungspartner wissen?
- Verhandlungstypen: Macht, Kenntnisse und Beziehungen – was sollen Sie beachten?

- Forderungen: Wie sollen Sie damit umgehen, um dennoch einen guten Abschluss zu machen?
- Was bedeutet Win-Win in der Schweiz und den USA?

### Konstruktive Gesprächsführung

- Welche signifikanten Unterschiede in der Gesprächsführung gibt es zwischen den USA?
- Warum spielt der Ausbau der persönlichen Ebene eine wichtige Rolle? Was sollen Sie als Ausländer in diesem Zusammenhang besonders beachten?

### Networking und Beziehungspflege

- Warum ist es so schwierig, als Ausländer als Network-Partner aufgenommen zu werden?
- Welche bewährten Networking-Techniken sollen Sie beherrschen?
- Wie viel Zeit benötigen Sie, um in die wichtigsten Business-Netzwerke nachhaltig integriert zu werden?

## 5. Wer sich mit Geschäftsetikette hervorragend auskennt, wird von US-Amerikanern respektiert

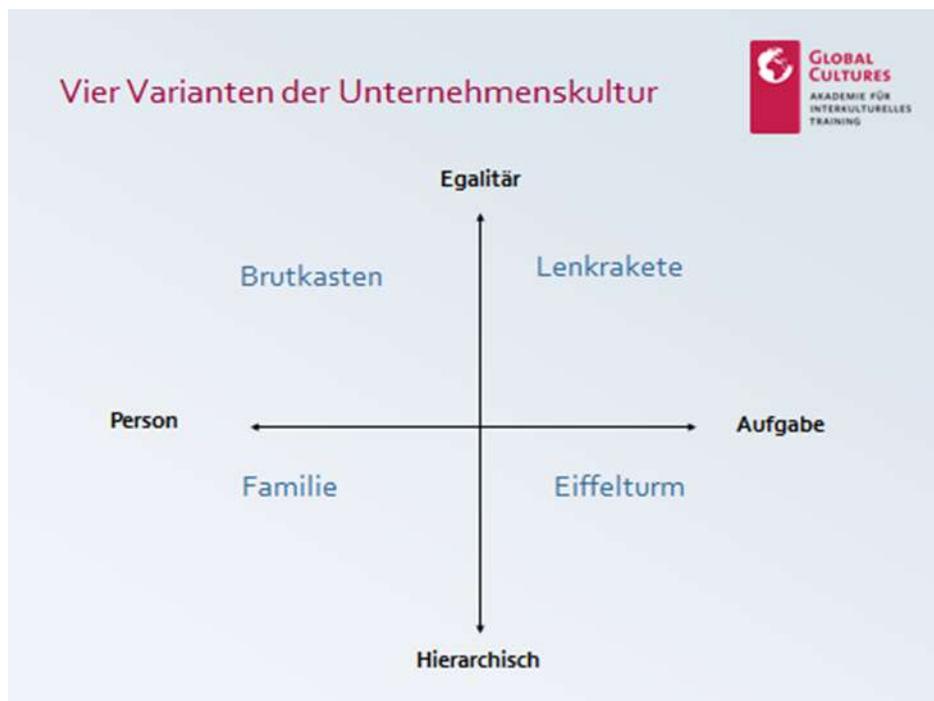


- **Wie machen Sie einen guten ersten Eindruck** – was sollen Sie beachten, um nicht als arrogant eingestuft zu werden?
- **Begrüßung:** Worauf sollen Sie achten, um Respekt zu zeigen und das Gesicht zu wahren?
- **Visitenkarten** – Was gehört darauf, womit machen Sie sich lächerlich?
- **Kleider machen Leute:** Wie beurteilen US-Amerikaner einen ausländischen Geschäftspartner anhand seiner Kleidung?
- **Höflichkeitsfloskeln:** Welche Redewendungen sollen Sie kennen?
- **To drink or not to drink:** Was sollen Sie beachten?
- **Restaurantrechnungen** – Wann sollen Rechnungen vom Gast und wann vom Gastgeber bezahlt werden?
- **Gesprächsthemen:** Welche Themen sind gut und welche sind kritisch?
- **Humor:** Was sollte nicht fehlen und was ist „zu viel“?
- **Geschenke:** Spielen Geschenke in den USA dieselbe Rolle wie in Westeuropa?
- **Männer und Frauen** – Was sollen Sie im Umgang beachten?
- Gentleman oder Kollege – wie gehen **Männer und Frauen im Geschäftsleben** miteinander um? Welche geschlechtsspezifischen Regeln der Etikette sollen Sie unbedingt beachten?

## 6. Unternehmenskultur und deren Einfluss auf erfolgreiche Zusammenarbeit



4 Varianten von Unternehmenskulturen nach Trompenaars / Hampden-Turner



- „Familie“ – Machtorientierung: Welche essentiellen Aspekte dieser Unternehmenskultur sind für Sie wichtig?
- „Eiffelturm“ – Rollenorientierung: Welche Chancen und Risiken verbirgt diese Kategorie?
- „Lenkrakete“ – Projektorientierung: In welchen Kontexten ist diese Variante zielführend?
- „Brutkasten“ – Verwirklichung: Welche Facetten dieser Kategorie sind besonders essentiell?
- Welche Kombination der 4 Varianten ist am effizientesten?
- Welche Faktoren und Risiken bzgl. der Unternehmenskultur sind zu beachten?

## 7. Alltägliche Aspekte: Möglichkeiten und Herausforderungen



- **Unterkunft:** Worauf soll man im achten?
- **Sicherheit:**
  - Sicherheitsspezifika
  - Darf man abends ausgehen als Mann oder als Frau?
  - Welche Gegenden soll man meiden?
- **Medizinische Versorgung:**
  - Zu welchen Ärzten soll man gehen?
  - Was tun im medizinischen Notfall?
- **Essen und Trinken:**
  - Welche Lebensmittel können Sie ohne Bedenken kaufen, welche sollen Sie am besten meiden?
  - Welche Trinkwassersorten dürfen Sie kaufen?
  - Essen in Restaurants und Kantinen
- **Freizeit:**
  - Was gibt es Sehenswertes in der Umgebung?
  - Wie kommt man am besten dahin? Was ist zu beachten?

## 8. Langfristiger interkultureller Erfolg: Know-How Transfer und Action Plan



- 6 Phasen der Entwicklung interkultureller Kompetenz nach Milton Bennett



- Wie adaptieren Sie sich schnell und liefern vom ersten Tag an gute Ergebnisse?
  - Mit welchen Schwierigkeiten werden Sie kämpfen – wie können Sie sie mildern?
  - Welche Eigenschaften sind entscheidend?
- Kurschock: wie bereiten Sie sich vor?



- Wie lange dauert die leicht depressive Stimmung und wie geht man damit um?
- **Erarbeitung eines Action Plans für jeden Teilnehmer**
  - Erarbeitung eines individuellen kurz-, mittel- und langfristigen Action Plans
  - Sicherstellung des Know-How Transfers in den beruflichen Alltag
  - Erarbeitung konkreter Schritte und Handlungsstrategien



## Schlussbemerkung

Laut einer Siemens-Studie entstehen durch die interkulturellen Reibungsverluste **zusätzliche Kosten in Höhe von etwa 20 bis 25%** der jeweiligen Projektkosten. Zudem müssen solche Projekte erfahrungsgemäß oft Zeitverluste hinnehmen oder werden gar eingestellt. **Interkulturelle Projektbegleitung kann 10 bis 15 % dieser Kosten einsparen**, kann vor allem aber Synergien nutzbar machen, die den Nutzen und das Ergebnis der Projekte optimieren.

Investitionen in interkulturelle Kompetenz sind für viele multinationale Unternehmen und Konzerne mittlerweile ein fester Bestandteil der strategischen Entwicklung. Wettbewerbsvorteile und gesteigerte Effizienz rentieren sich.

### Global Cultures – Akademie für interkulturelles Management

Telefon:

Deutschland: +49 5303 92 48 53 0

Österreich: +43 1 229 74 06

Schweiz: +41 71 588 01 72

Russland: +7 499 608 08 23

Email: [info@globalcultures.eu](mailto:info@globalcultures.eu)

[www.globalcultures.eu](http://www.globalcultures.eu)