

Überzeugen in der deutsch-amerikanischen Zusammenarbeit

Ein großer Teil unserer täglichen Kommunikation ist das Überzeugen anderer von unseren Ansichten. Wenn wir überzeugen wollen, hoffen wir eine Antwort zu erhalten, die unsere Meinung bestätigt. Wie: Ja, da stimme ich Dir zu; Ja, ich kann Dir folgen; Okay, das stimmt.

Wir versuchen auf viele Arten zu überzeugen: Wenn wir telefonieren, E-Mails schreiben, eine Präsentation halten oder einen Bericht schreiben. Wir versuchen bei vielen Handlungen zu überzeugen, mit Kollegen, vor unserem Chef, bei der Vorstellung von Berichten, sowie bei Kunden, Zulieferern und Geschäftspartnern.

Aber Deutsche und Amerikaner überzeugen und werden anders überzeugt. Diese Unterschiede können eine Gefahr für die Kooperation bedeuten, wenn sie nicht verstanden werden. Optionen, welche in der einen Geschäftskultur durch Entscheidungen entstehen und zu wichtigen Aktionen führen, erreichen so plötzlich das Publikum in der anderen Kultur nicht mehr. Ein Missverständnis der Logik des Überzeugens eines Kollegen kann zum Verkennen seiner Kompetenz führen.

Missverständnisse führen zu Brüchen und Misstrauen. Kollegen sind sich über grundlegende Fragen ihres Unternehmens nicht mehr einig. Auf der einen Seite ist man zu problemorientiert, kritisch und vorsichtig. Chancen werden nicht wahrgenommen. Auf der anderen wird man als zu optimistisch wahrgenommen und als beschönige man Probleme. Damit gefährdet man die Arbeit des ganzen Teams.

Entscheidungen mit weitgreifenden Folgen, von einer Seite als überzeugend und legitimiert bewertet, und von der anderen Seite als suboptimal und als Fehlentscheidung. Die grundsätzliche Bereitschaft zu überzeugen, wird geschwächt. Die Situation verschlimmert sich. Die Arbeit der Organisation wird schlechter.

Trotzdem, wenn verstanden und vorsichtig angewandt, kann die Fähigkeit des Überzeugens sehr wertvoll sein. Das Ziel ist es, die Probleme durch die Unterschiede zu minimieren und den Gewinn zu maximieren. Amerikaner und Deutsche können das erreichen.

1. objektiv

Deutschland

Von deutscher Perspektive betrachtet man einen Präsentationsgegenstand als Sachthema, welches als konkretes Anliegen oder Problem darzustellen bzw. zu diskutieren ist. Objektiv ist man vor allem, wenn man sich (und seine partikularen Interessen) als Präsentant klar und deutlich vom Sachthema trennt. Argumente sollen für sich selbst sprechen.

USA

Aus US-amerikanischer Sicht wird Objektivität genauso geschätzt, wird aber an anderer Stelle bewiesen. Im Gegensatz zum deutschen Stil verbindet sich der US-Amerikaner als Person unmissverständlich mit dem Gegenstand seiner Präsentation. Er „steht nicht nur dahinter“, wie die Deutschen gerne sagen. US-Amerikaner sagen: „Sell yourself first, then your product.“ Argumente und Präsentant müssen und können nur als Einheit überzeugen.

Deutsche Wahrnehmung

Auf die US-amerikanische Gewohnheit, sich in engster Verbindung mit dem Gegenstand der Präsentation zu setzen, reagieren Deutsche ambivalent. Der persönlich engagierte Präsentationsstil wirkt positiv und anziehend, gleichzeitig aber als nicht objektiv, zu personifiziert. Es fehlt die Distanz zur Sache.

US-amerikanische Wahrnehmung

Eine auf Sachlichkeit bedachte Präsentation nach deutschem Muster wirkt auf US-amerikanische Zuhörer unpersönlich, distanziert, manchmal verkrampft. Sich mit der Sache nicht zu identifizieren, wird als Risikoscheu, möglicherweise gar als undurchsichtiges taktisches Manöver gedeutet. Auf jeden Fall steht der Präsentant nicht zur eigenen Sache.

Empfehlung an Deutsche

Verbinden Sie sich etwas mehr mit dem Präsentationsgegenstand. Verwenden Sie öfter „Ich“. Erzählen Sie auch Anekdoten zum Thema. Es müssen nicht Witze sein – sehr wohl aber illustrative Geschichten, die das Wesentliche greifbar machen, es mit gelebter Erfahrung sättigen. Zeigen Sie Ihren US-amerikanischen Zuhörern, dass Sie sich durchaus mit dem Thema persönlich identifizieren.

Versuchen Sie, eine bewusst gezügelte Begeisterung zu inszenieren. Arbeiten Sie an einer gut nachvollziehbaren Dramaturgie Ihrer Präsentation, damit deutlich wird, wann sie sich distanzieren, um einen objektiven Überblick zu behalten. Kurzum: Geben Sie Ihrem Denkprozess lebendige Gestalt, indem Sie Fakten mit ihren persönlichen Einstellungen kombinieren: („Ich bin zu der Überzeugung gelangt“, „Ich muss berücksichtigen, dass“, „Folgendes Szenario gibt mir zu denken“, etc.).

Empfehlung an US-Amerikaner

Vermeiden Sie, egozentrisch zu wirken. Seien Sie zurückhaltend. Versuchen Sie Ihre Botschaft objektiv zu vermitteln. Geben Sie keinen Anlass zu polarisieren. Es geht nur um die Botschaft, nicht um Sie.

2. kompetent

Deutschland

Deutsche begreifen Probleme als Probleme. Probleme sind zu lösen. Kompetent ist derjenige, der bestmögliche Wege zur Lösung eines Problems aufzeigt.

USA

In der US-amerikanischen Mentalität will man Probleme bewusst als Chancen sehen. Chancen sind wahrzunehmen und entsprechend auszunutzen. Kompetenz heißt die Fähigkeit, „opportunities“ zu erkennen und das Maximum daraus zu gewinnen.

Deutsche Wahrnehmung

Nimmt man aus deutscher Bewertungssicht ein Problem von Anfang an nur als Chance wahr, so wird die Ernsthaftigkeit der Lage verkannt; die immanenten Gefahren, die das Problem in sich birgt, scheinen unvorsichtigerweise ausgeblendet und verdrängt zu werden. Der Vortragende, der dies nicht beachtet, scheint einem sachkundigen deutschen Publikum naiv zu sein. Im schlimmsten Fall versteht er einfach nicht, wovon er redet.

US-amerikanische Wahrnehmung

Die deutsche Neigung, Probleme im Sinne von Schwachstellen zu suchen bzw. zu analysieren, wirkt auf US-Amerikaner genau so, als wenn es primär um die Suche nach Problemen ginge. Statt das Positive in der jeweiligen Sachlage anzuerkennen, werden Deutsche oft als pessimistisch, negativ, manchmal destruktiv eingestuft. An Zuhörer und Chancen wird vorbeigeredet.

Empfehlungen an Deutsche

Bleiben Sie bei Ihrem gewohnten deutschen Problembewusstsein. Dies ist eine Stärke. Wählen Sie aber an manchen Stellen einfach ein anderes Vokabular. Verwenden Sie ruhig das Wort Herausforderung (challenge), selbst wenn es für Ihre Ohren nach einem Euphemismus klingt. US-Amerikaner können sehr wohl zwischen leicht zu lösenden Problemen und ernstzunehmenden Problemen unterscheiden. Sorgen Sie also für ein Gleichgewicht zwischen Problembewusstsein und Optimismus. Denn die Lösung von Problemen führt fast immer zu Fortschritten.

Empfehlungen an US-Amerikaner

Versuchen Sie Ihren US-amerikanischen Optimismus ein wenig zu unterdrücken. Gehen Sie vermehrt auf die möglichen Nachteile einer Entscheidung ein. Vermeiden Sie Verharmlosungen, präsentieren Sie die Probleme, wie sie wirklich sind, offen und direkt. Nicht jedes Problem führt zwangsläufig zur Infragestellung Ihrer Botschaft. In allem Schlechten liegt das Gute im Ansatz schon verborgen. Haben Sie keine Angst vor einer zu negativen und pessimistischen Stimmung.

3. analytisch

Deutschland

In Deutschland bedeutet eine analytische Herangehensweise, mit Hilfe von Theorie den Gesamtzusammenhang in vielerlei Arten von Einzelheiten zu suchen und zu rekonstruieren. Einzelheiten sind Bestandteile eines gesamtheitlichen Gebildes. Entsprechend gesamtheitlich ist der Gegenstand zu analysieren. Man berücksichtigt viele oder - sofern es möglich ist - gar alle Einflussfaktoren.

USA

US-Amerikaner sind analytisch, wenn sie ein anschauliches und allgemein verständliches Bild mit Hilfe von Fakten und Anekdoten zeichnen. Leistet eine Theorie zusätzliche und praktische Hilfe, wird sie dankend angenommen. Die Herangehensweise ist aber pragmatisch. Man konzentriert sich auf das Wesentliche.

Deutsche Wahrnehmung

Aufzählungen von Fakten ohne gesamtheitlichen Zusammenhang überzeugen Deutsche nicht. Anekdoten sind oft anschaulich, bieten jedoch keine glaubhafte Grundlage. Sich auf das Wesentliche zu konzentrieren bedeutet, wichtige, manchmal zentrale Faktoren außer Acht zu lassen. Eine solche Präsentation hinterlässt einen inhaltlich oberflächlichen und vereinfachenden Eindruck.

US-amerikanische Wahrnehmung

Wenn Deutsche ein Sachthema gesamtheitlich und theoretisch behandeln, kann das auf US-amerikanische Ohren schnell einen professoralen, abgehobenen Eindruck machen. Vollständigkeit durch Erwähnung vielerlei Faktoren wirkt langatmig, verkomplizierend und unpragmatisch. US-Amerikaner werden ungeduldig.

Empfehlungen an Deutsche

Gehen Sie ruhig gesamtheitlich vor. Dies ist auch eine deutsche Stärke. Geben Sie aber Ihren Zuhörern eine Ihren Vortrag moderierende Warnung, dass Sie etwas in die Tiefe gehen müssen, um eine bestimmte Sachlage zu erklären. Verzichten Sie jedoch unbedingt auf Fakten und Faktoren, die nicht unmittelbar zur Lösung gehören. Versuchen Sie nicht, lediglich um der Vollständigkeit willen, vollständig zu sein. Wenn Ihre Informationen nicht ausreichen, werden US-Amerikaner nachhaken. Also halten Sie zusätzliche Informationen parat, falls die Fragen gestellt werden. Kommen die Fragen nicht, bedeutet dies, dass Sie überzeugend präsentieren und dass man keine zusätzliche Überzeugung nötig hat.

Empfehlungen an US-Amerikaner

Nehmen Sie sich Zeit, die Analyse zu erläutern, die zu Ihrer Schlussfolgerung geführt hat. Ihre deutschen Kollegen möchten über das „Was“ (die Kernaussage), das „Warum“ (die Gründe) und das „Wie“ (die Methodik) informiert werden. Gehen Sie viel mehr ins Detail. Beziehen Sie also Fakten und Informationen über eine Reihe von Faktoren mit ein. Deutsche warten selten auf diese Details bis zum Q&A-Teil. Versorgen Sie sie von vornherein mit diesbezüglichen Informationen. Im deutschen Kontext gilt, dass je weniger im Q&A-Teil nachgefragt wird, desto überzeugender war die Präsentation.

4. realistisch

Deutschland

Analytische Fähigkeiten ohne Realitätsbezug werden in keiner Wirtschaftskultur geschätzt. Deutsche Zuhörer erwarten eine Erklärung dafür, warum der Präsentationsgegenstand so ist, wie er geworden ist. Der gegenwärtige Kontext ist eng mit dem vergangenen verknüpft. Ohne die Vergangenheit zu verstehen, ist die Gegenwart nicht ganz zu begreifen. Eine klare Sicht in die Zukunft wird dadurch verhindert.

USA

US-Amerikaner sind an Entstehungsgeschichten wenig interessiert. Der gegenwärtige Kontext wird kurz und bündig dargestellt. Entscheidender sind Ziele und Zielrichtungen, die der gegenwärtige Stand der Dinge eröffnet.

Deutsche Wahrnehmung

Bei Deutschen gelten US-Amerikaner als weniger geschichts- bzw. traditionsbewusst. Man hat oft den Eindruck, dass sie zum ‚Dünnbrettbohren‘ neigen. Da sie sich über die Vorgeschichte einer bestimmten Sachlage nicht informiert haben, gehen sie bei ihren Überlegungen ausschließlich vom Ist-Zustand aus. Amerikaner durchdenken die Sache nicht hinreichend.

US-Amerikanische Wahrnehmung

Eine sorgfältige Darlegung der Entstehungsgeschichte eines bestimmten Sachstandes nehmen US-Amerikaner zwar als informativ, letztendlich aber als rückwärts gewandt wahr. Die gegenwärtige Lage eines Problems ausschließlich als Produkt der Vergangenheit zu verstehen, heißt, in der Vergangenheit behaftet zu sein. Dies wiederum verhindert die Entwicklung einer Vision.

Empfehlungen an Deutsche

Auch hier gilt: bleiben Sie ruhig dabei, Informationen zur Entstehungsgeschichte zu vermitteln. Geben Sie jedoch wiederum einen kleinen Hinweis darauf, dass dies notwendig ist, um ein gemeinsames Verständnis vom Status Quo zu haben. Machen Sie diesen Teil nur etwas kürzer. Machen Sie auch Ihren Zuhörern klar, dass es Ihnen vor allem darum geht, wie man mit Hilfe einer Analyse der Vergangenheit und der Gegenwart schneller nach vorne kommt. Kurzum: Machen Sie klar und beweisen Sie, dass ein Blick in den Rückspiegel nicht bedeutet, dass man vom Gas geht.

Empfehlungen an US-Amerikaner

Versuchen Sie Ihre natürliche Neigung zu unterdrücken, von der Gegenwart schnell in die Zukunft zu wechseln. Nehmen Sie sich Zeit, den Kontext einer Situation zu erläutern. Das wird Ihre Präsentation verlängern. Zeigen Sie, dass Sie Ihre Hausaufgaben gemacht haben.

5. überzeugend

Deutschland

Für Deutsche bedeutet Überzeugen vor allem überzeugend informieren. Das Ziel besteht darin, durch eine kompetente Präsentation die Zuhörer in die Lage zu versetzen, sich ein wohlinformiertes Bild von der Sachlage zu machen, bzw. zu solcher Einsicht zu verhelfen. Die Präsentation soll die Zuhörer dahin begleiten.

USA

Für US-Amerikaner bedeutet Überzeugen überzeugend verkaufen. Ziel ist, das „Ja“ der Zuhörer für den eigenen Standpunkt, für den konkreten Lösungsvorschlag oder für das eigene Produkt zu gewinnen. Die Präsentation soll die Zuhörer dazu leiten.

Deutsche Wahrnehmung

Aus deutscher Wahrnehmung ist eine US-amerikanische Präsentation eben keine. Vielmehr ist sie eine Verkaufsveranstaltung, manchmal eine Show. Es wird nicht sachkundig über etwas informiert, sondern für etwas plädiert.

US-amerikanische Wahrnehmung

Aus US-amerikanischer Wahrnehmung ist eine deutsche Präsentation auch keine. Vielmehr ist sie ein wissenschaftlicher Vortrag. Es wird nicht für etwas plädiert, sondern über etwas informiert.

Empfehlungen an Deutsche

US-Amerikaner fühlen sich viel wohler mit dem Kaufen und Verkaufen als Deutsche. US-Amerikaner fragen einen potentiellen Kunden einfach, ob er kaufen will. Dies sollten Sie auch in Ihrer Präsentation versuchen. Fordern Sie Ihre US-amerikanischen Zuhörer heraus, eine Entscheidung zu treffen.

Die Zuhörer sollten zum Gegenstand Ihrer Präsentation entweder ja oder nein sagen, kaufen oder nicht kaufen wollen, also letztlich akzeptieren oder ablehnen. Eine Entscheidung einfach in den Raum zu stellen, wirkt auf US-Amerikaner neutral, unbeteiligt, desinteressiert und ängstlich. Wenn es um eine überzeugende Präsentation vor US-Amerikanern gehen sollte, dann überzeugen Sie die Menschen, die vor Ihnen sitzen.

Empfehlungen an US-Amerikaner

Konfrontieren Sie Ihre Zuhörer nicht direkt mit der Abschlussfrage. Setzen Sie ihnen nicht die Pistole auf die Brust. US-Amerikaner hinterlassen oft den Eindruck eines aufdringlichen Autoverkäufers. Versuchen Sie etwas gleichgültiger zu wirken.