



**kulturelle werte in den usa**

**ein ratgeber für unternehmen**



**eidam & partner.**  
die auslands-experten.

[www.eidam-und-partner.de](http://www.eidam-und-partner.de)

Liebe Leser,

diese Datei soll Ihnen einen Überblick zu den kulturellen Werten der US-amerikanischen Bevölkerung – im Berufs- und Privatleben – geben. Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen!

## **kulturstandards**

Sie erinnern sich sicher noch an den Themenbereich „Kulturstandards“, den Sie in Ihrer Veranstaltung behandelt haben. Zur Wiederholung hier noch einmal die wichtigsten Fakten.

Der Psychologe Alexander Thomas definiert Kultur als ein Orientierungssystem, das wir im Laufe unserer Sozialisation erlernen.

Unsere Kultur beeinflusst – größtenteils unbewusst – unser Wahrnehmen, Denken und Handeln. Sie bestimmt, was wir als richtig empfinden und welches Verhalten für uns „normal“ ist. Daher kommt es, dass sich ein US-Amerikaner bisweilen anders verhält als ein Deutscher.

Die folgenden Kulturstandards werden Ihnen helfen, die Denk- und Handlungsweisen US-amerikanischer Geschäftspartner besser zu verstehen.

## **gleichheitsdenken**

Die Idee der Gleichheit ist bereits in der Unabhängigkeitserklärung von 1776 verankert: „We hold these truths to be self-evident, that all men are created equal [...]“ Die gängigste deutsche Übersetzung dieses Satzes lautet: „Wir halten diese Wahrheiten für ausgemacht, dass alle Menschen gleich erschaffen wurden“.



Die historischen Wurzeln dieser Idee resultieren aus der Einwanderungsgeschichte der USA. Die meisten europäischen Siedler wollten der Unterdrückung in ihren Heimatländern entkommen und hofften auf Freiheit in der „Neuen Welt“. Dort angekommen, musste im Prinzip jeder „bei Null“ anfangen. Seither zieht sich der Grundgedanke der Gleichheit aller Menschen durch die amerikanische Kultur.

Was heißt dies aber für die US-amerikanische Geschäftswelt? Im Umgang miteinander sind alle prinzipiell gleich, was aber nicht bedeutet, dass es keine Rangunterschiede gibt – sie werden nur weniger gezeigt als in Deutschland.

In der freundlichen, höflichen Umgangsweise lauert für deutsche Geschäftspartner die Gefahr, Situationen zu unterschätzen.

## **handlungsorientierung**

Sicherlich kennen Sie den Ausspruch „Time is money!“. In den USA sorgt diese Einstellung häufig dafür, dass man schnell handelt.

Effizienz und rasche Ergebnisse – das sind die grundsätzlichen Ziele, die sich hinter diesem Kulturstandard verbergen. Diese können im Falle eines Scheiterns auch wieder revidiert werden, die Hauptsache ist, man probiert es erst einmal! In Deutschland hingegen neigt man zu einem intensiven Abwägen von Vor- und Nachteilen oder möglichen Risiken, bevor gehandelt wird.



Im Business-Bereich zeigt sich die US-amerikanische Handlungsorientierung in einer hohen Risikobereitschaft und Optimismus. Lösungen sind wichtiger als langatmige Problemanalysen und Erklärungen, man geht also in der Regel sehr pragmatisch und zielorientiert vor. Dadurch werden Planungsphasen, Entscheidungsfindungen und Arbeitsabläufe deutlich beschleunigt.

Entsprechend dieser Ausrichtung auf Effizienz ist eine kurzfristige Gewinnmaximierung im amerikanischen Geschäftsleben oft wichtiger als langfristige Erfolge. Auch in Präsentationen gilt daher häufig: Nur das Wichtigste in aller Kürze darstellen. Amerikaner neigen dazu, nach dem „KISS-Prinzip“ [Keep it short and simple!“] zu arbeiten.

## **gelassenheit**

In den USA ist häufig eine gelassene Einstellung gegenüber Fehlern zu beobachten. Gemäß dem Prinzip des „Trial-and-Error“ [dt.: Prinzip „Versuch und Irrtum“] werden bereits Kinder schon von klein auf ermuntert, Dinge auszuprobieren und aus den Fehlern zu lernen.

Durch ihre „Gelassenheit“ sind Amerikaner häufig sehr viel offener für Veränderungen und können flexibler mit neuen Situationen umgehen.

Dies kann zum Beispiel im Zusammenhang mit Problemlöseprozessen in deutsch-amerikanischen Teams zu Schwierigkeiten führen. Wer sich nicht über die Vorgehensweise des jeweils anderen bewusst ist, läuft Gefahr, diese als minderwertig abzutun. Amerikaner könnten etwa die deutsche Herangehensweise als zu langwierig und unproduktiv ansehen. Umgekehrt mag das amerikanische Vorgehen auf Deutsche ungeplant und zu riskant wirken.

Wenn weniger über mögliche Konsequenzen nachgedacht wird, ergeben sich aber auch kürzere Planungsphasen, schnellere Entscheidungen und natürlich innovativere Denkweisen. Dafür sind Entscheidungen häufig weniger verpflichtend und können noch revidiert werden: Wenn sich eine Idee als nicht realisierbar erwiesen hat, kann sie ohne Weiteres wieder verworfen werden.



## **leistungsorientierung**

Leistung und Erfolgsstreben sind zentrale Werte der amerikanischen Kultur. Dies wird schon in der Schule angeregt, wo mit den sogenannten „honor rolls“ Listen der besten Schüler ausgehängt werden. Dies dient weniger der Herabsetzung, sondern vielmehr dem Ansporn derer, die nicht vermerkt sind.

Konkurrenz und Wettbewerb werden fast immer als eine angenehme Herausforderung aufgefasst. Viele Amerikaner definieren sich deshalb auch über das, was sie erreicht haben. Dass individuellen Leistungen in der Regel eine große Bedeutung beigemessen wird, führt im Berufsalltag häufig zu regem Feedback.

Wer in seinem Leben etwas erreicht hat, erntet auch Respekt. Daher sind berufliche Erfolge in den USA meist höher angesehen als eine entsprechende Ausbildung, Titel oder Lebenserfahrung.

## **individualismus**

Sie wissen bereits, dass in den USA die Meinung vorherrscht, jeder sei für seine Erfolge selbst verantwortlich. In diesem Zusammenhang gilt auch, dass öffentliche Zurechtweisungen selten sind und Belehrungen anderer nicht gern gesehen werden.

Im Berufsleben zeigt sich dieser Kulturstandard zum Beispiel in den starken Eigeninteressen der Mitarbeiter. Der individuelle Erfolg ist in der Regel wichtiger als der des Unternehmens.



Gerade in der Teamarbeit ist es daher üblich, ein Projekt in individuelle Teilziele und Aufgaben zu untergliedern, die am Ende wieder zusammengefügt werden. Während in Deutschland eher alle Teammitglieder gemeinsam auf ein Ziel hinarbeiten, stellt Teamarbeit in den USA häufig nur einen Rahmen bereit, innerhalb dessen Individuen zeitlich begrenzt zusammenarbeiten und dabei jeweils für das Erreichen ihrer eigenen Teilziele verantwortlich sind.

Dies bedeutet aber auch, dass viele Amerikaner in Entscheidungen einbezogen werden möchten, vor allem dann, wenn diese ihren eigenen Arbeitsplatz betreffen. Eine gute Möglichkeit, dies umzusetzen bietet sich darin, als Vorgesetzter ein konkretes Ziel zu formulieren, die Umsetzung jedoch gemeinsam mit den Mitarbeitern zu gestalten.

## **soziale anerkennung**

Für viele Amerikaner ist es wichtig, von ihrem Umfeld gemocht zu werden. In den meisten Bereichen des öffentlichen Lebens begegnen Sie daher einer, aus deutscher Sicht, sehr ausgeprägten Freundlichkeit, die einige gar als übertrieben wahrnehmen. Diese dient in erster Linie dazu, eine angenehme Atmosphäre zu schaffen.



Im amerikanischen Business-Alltag herrschen so vergleichsweise höfliche Umgangsformen. Der Wunsch nach guten, vertrauensvollen Beziehungen im Unternehmen sorgt für einen positiven Kommunikationsstil.

Während in Deutschland zudem Kritik in der Regel nicht persönlich genommen wird, sollte in den USA mit negativen Äußerungen sehr sensibel umgegangen werden; Kritik sollte vor allem sachbezogen sein. Konsequenz ist, dass im amerikanischen Berufsleben sehr viel gelobt wird, auch für scheinbar banale Aufgaben. Merke: Lob und Anerkennung motivieren die meisten amerikanischen Mitarbeiter.

## **interpersonale distanzminimierung**

Dieser Kulturstandard sorgt dafür, dass in vielen Situationen ein sehr informeller Umgang miteinander herrscht. Die meisten Amerikaner sind sehr offene, zugängliche Menschen, die einen extrovertierten Kommunikationsstil pflegen. Aus diesem Grund gehen viele sehr schnell auf Fremde zu, was einem Ausländer den Einstieg in den USA erheblich erleichtern kann. Dahinter steckt jedoch nicht immer auch die Absicht, eine langfristige Beziehung aufzubauen! Der Aufbau enger persönlicher Beziehungen oder Freundschaften braucht auch in den USA seine Zeit.

Aufgrund dieses unterschiedlichen Umgangs mit Distanz wirken die meisten Menschen in den USA auf viele Deutsche ungezwungen und offen. Umgekehrt nehmen Amerikaner uns oft als verschlossen und abweisend wahr, weil man hierzulande weitaus weniger offen auf [unbekannte] Menschen zugeht.

## **bitte recht freundlich**

Dass Amerikaner zu einer positiven Kommunikationsweise neigen und sich in der Regel freundlich, selbstbewusst und optimistisch zeigen, wissen sie bereits. Auch im beruflichen Alltag herrscht ein vergleichsweise zwangloser Umgang; Höflichkeit spielt eine große Rolle.



Wundern Sie sich also nicht, wenn Ihr Geschäftspartner Sie überschwänglich begrüßt oder die Kassiererin im Supermarkt Ihnen freundlich einen schönen Tag wünscht. Ziel einer solchen Ausdrucksweise ist es, eine angenehme Atmosphäre zu schaffen.

Amerikaner werden aufgrund ihrer besonders positiven Kommunikationsweise häufig als „Sunnyboys“ bezeichnet. Hinter dieser freundlichen Ausdrucksweise verbergen sich jedoch auch ernste Inhalte oder versteckte Hinweise. Wichtig ist, dass man in den USA trotz der scheinbaren Ungezwungenheit höchst professionell agiert.

### **lob & kritik**

Zu dieser professionellen Kommunikationsweise gehört auch der sichere Umgang mit Lob und positiven Feedback aber auch mit Kritik.



Das bedeutet zum einen: sparen Sie nicht mit Nettigkeiten! Was Deutschen übertrieben vorkommen mag, ist in den USA meist gang und gäbe. Umgangssprachlich spricht man hierbei von „schmoozing“. In Deutschland entspricht dies der Redewendung „jemandem Honig um den Bart schmieren“.

Zum anderen ist jedoch auch Vorsicht bei Komplimenten geboten! Ein sehr präsent Thema im amerikanischen Business-Alltag ist das sogenannte „sexual harassment“ [dt.: sexuelle Belästigung]. Dieses Thema wird in den USA sehr viel sensibler behandelt als in Deutschland. Lob sollte daher lieber sachbezogen sein. Nett und aufdringlich sein liegen hier sehr nah beieinander. Wenn Sie sich unsicher sind, wo genau die Grenze zu ziehen ist, verzichten Sie lieber auf ein persönliches Kompliment.

Auch beim Äußern von Kritik ist einiges zu beachten. Konstruktive Hinweise, wie sie in Deutschland oft sogar erwünscht sind, werden schnell als negativ empfunden oder gar als Nörgeln aufgefasst.

Alternativ können Sie auch sparsamer mit Lob umgehen. Dies kann in den USA bereits ein Hinweis darauf sein, dass etwas nicht in Ordnung ist. Amerikaner werden diesen Wink in der Regel verstehen und sich entsprechende Gedanken machen.

### **small talk**

Amerikaner gelten aufgrund ihres extrovertierten Kommunikationsstils als gute „Small Talker“. Sie treten meist sehr offen und selbstbewusst auf und gehen gern auf Menschen zu. Dabei sprechen Sie durchaus auch über Themen, die aus unserer Sicht bereits persönlich sind und hierzulande eher weniger vor Fremden ausgebreitet würden, etwa die eigenen Kinder. Wirklich persönliche Themen gehören aber auch in den USA in ein intimeres Gespräch.



Wichtige Grundregel für erfolgreichen Small Talk in Ihrem Zielland ist aktives Zuhören. Zeigen Sie Interesse und warten Sie auf den geeigneten Augenblick, bevor Sie sich selbst einbringen. Um das Gespräch aufrecht zu erhalten, bietet es sich an, offene Fragen anstelle von Aussagen zu formulieren. So veranlassen Sie Ihren Gesprächspartner zu einer Antwort und vermeiden unangenehme Pausen.

Vorsicht! Es gibt Themen die Sie in einem Small Talk besser vermeiden sollten. Dazu gehört Kontroverses wie Politik, soziale Unterschiede oder Minderheiten. Außerdem sind Krankheiten, Stress oder Gespräche über das Einkommen eher tabu. Erfolgreicher plaudern Sie hingegen über Wetter, Sport, Autos, Essen oder die Kinder. Gehen Sie dabei aber bitte nicht zu sehr ins Detail; Small Talk bleibt meist sehr oberflächlich.

Copyright: Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen werden vom deutschen Urheberrecht geschützt. Eine Vervielfältigung, Weiterleitung oder Verbreitung ist nur in unentgeltlichem Rahmen sowie in Form dieser PDF erlaubt. Die im Dokument verwendeten Bilder und Texte dürfen somit auch nicht ohne schriftliche Erlaubnis von Eidam & Partner in andere Medien überführt werden.