

**In Focus 25.05.2007**

Text: Joy Bolli

## **Kulturelle Brücken über den Atlantik**

**Kennen Sie das Gefühl, in Konferenzschaltungen zu sitzen und nicht weiterzukommen? Wenn Kollegen aus der Schweiz und Amerika zum ersten Mal zusammenarbeiten, ist manches Missverständnis vorprogrammiert. In ihren Referaten spricht die Expertin Enid Kopper über die Ursachen und verrät, wie man die Zusammenarbeit fördern kann.**

Mehr als 600 Mitarbeitende haben bisher an der Veranstaltung "Paradeplatz meets Manhattan" teilgenommen. Organisiert wurde sie von Diversity and Inclusion der Credit Suisse. Als Fachstelle für Chancengleichheit ist Diversity and Inclusion nicht nur für Themen wie Diskriminierung zuständig. Es setzt sich auch bei Problemen wie Belästigung oder Mobbing für die Mitarbeitenden ein und fördert die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Kulturen. In diesem Rahmen hat die Fachstelle schon zum zweiten Mal die Expertin Enid Kopper eingeladen. Die gebürtige Amerikanerin lebt und arbeitet seit mehr als 30 Jahren in der Schweiz. Als Ausbilderin und Inhaberin der Firma Trans-Cultural Relations kennt sie die unterschiedlichen Vorstellungen von Projektmanagement und Teamarbeit, die den Alltag zwischen amerikanischen und schweizerischen Kollegen erschweren können. In ihrem Referat deckt sie Generalisierungen auf, unterstreicht die Wichtigkeit der eigenen Kultur und gibt den Zuhörern konkrete Tipps und Tricks für eine bessere Zusammenarbeit.

### **Die Anpassung der Stereotypen**

"Alle Menschen denken erst einmal in Stereotypen", erklärt Enid Kopper, "und das ist gut so, denn Stereotypen sind wichtig. Sie sagen viel über die Grundeigenschaften einer Kultur aus." So werden die Schweizer stereotypisch als konsensorientiert und bescheiden beschrieben. Sie sind oft reserviert, vermeiden jedes Risiko und arbeiten strukturiert und präzise. Die Amerikaner hingegen werden stereotypisch als durchsetzungsfähig wahrgenommen. Sie sind selbstbewusst, reden viel und kommen ohne Umschweife zur Sache.

Doch Achtung: Wer nur in Stereotypen denkt, der vergisst schnell, dass sein Gegenüber immer ein Mensch mit individueller Persönlichkeit und eigenem Erfahrungsschatz ist. Durch die Globalisierung können sich Verhaltensmuster von Menschen verschiedener Länder und Kulturen angleichen. Auch zwischen amerikanischen und schweizerischen Normen und Werten findet eine Annäherung statt. Längst kennen wir konsensorientierte Amerikaner und durchsetzungsfähige Schweizer. Kopper belegt diesen Trend mit den Ergebnissen internationaler Studien. Die wissenschaftlichen Erkenntnisse untermalt sie mit Anekdoten aus ihrer eigenen Geschichte: "Als ich vor 30 Jahren in die Schweiz kam, stiess ich auf Herzlichkeit und Begeisterung. Damals sahen die Europäer Amerika als das Land der Möglichkeiten und des Fortschritts. Heute ist das anders". Tatsächlich wandelte sich das Bild des Amerikaners im Laufe der Zeit. Dasselbe geschieht mit dem Bild des Schweizers, des Deutschen oder des Inders.

### **Stolpersteine in der Zusammenarbeit**

Kopper spricht auch die klassischen Stolpersteine in der Zusammenarbeit an. Einer liegt in der Art der Entscheidungsfindung: Während die Schweizer einen Konsens suchen und gemeinsam zu einer Entscheidung kommen wollen, werden bei den amerikanischen

Kollegen Meinungen ausgetauscht. Die Entscheidung liegt für sie aber klar beim Vorgesetzten.

Ein weiterer Unterschied liegt im Qualitätsbewusstsein: Die Schweizer schaffen Dinge für die Ewigkeit. Sie wägen die Umstände ab und planen alle Eventualitäten ein. Daraus ergibt sich eine lange Entwicklungsphase. Die Umsetzung geht dann aber sehr schnell, und die Dinge funktionieren noch nach Jahrzehnten tadellos. Amerikaner hingegen planen nicht lange und sorgen sich nicht um Qualität. Sie fassen schnell einen Entscheid, setzen diesen um und verbessern das Produkt dann kontinuierlich. Ein Nachteil? Nicht unbedingt, denn auf dem internationalen Markt verändern sich Bedürfnisse alle paar Monate. "Der Amerikaner kümmert sich nicht um die Zukunft, ihn interessiert das Geld, das sich heute verdienen lässt. Der Kunde will morgen sowieso wieder ein anderes Produkt", erklärt Kopper. Was für den einen mangelndes Qualitätsbewusstsein, sei für den anderen Flexibilität. Für gemeinsame Projekte bewährt es sich daher, den schweizerischen Teammitgliedern eine klar abgesteckte Zeitspanne einzuräumen, in der sie Daten sammeln und analysieren können. Damit, glaubt die Expertin, könnten die Qualitätsbedürfnisse befriedigt und gleichzeitig der Planungsphase Grenzen gesetzt werden.

### **Der Schlüssel zum Erfolg**

Funktioniert ein Projekt zu 5 Prozent gut und zu 95 Prozent mangelhaft, so ist das für Amerikaner nicht weiter verwunderlich. Sie glauben an kontinuierliche Verbesserung und erwarten nicht, dass alles auf Anhieb perfekt funktioniert. "Amerikaner sehen immer zuerst, was gut ist. Das anerkennen und loben sie. Erst dann betrachten sie die verbleibenden 95 Prozent und sehen darin die Herausforderung", erklärt Enid Kopper.

Ganz anders die Schweizer: Selbst wenn ein Projekt auf Anhieb zu 95 Prozent funktioniert, kommt keine sonderliche Begeisterung auf, denn schliesslich hat man gut geplant. Schweizer fragen sich daher sofort, weshalb die restlichen 5 Prozent nicht funktionieren. "Hier können die Schweizer viel gewinnen, indem sie sich nicht gleich auf das Problem stürzen", erklärt Kopper. "Das Gute zuerst anzuerkennen, das Funktionierende zu loben, das motiviert Schweizer genauso wie Amerikaner - und man vergibt sich nichts dabei." Die Spezialistin gibt sogar eine Zauberformel für kritisches Feedback preis: "Das perfekte Verhältnis zwischen Lob und Kritik liegt bei 5 zu 1. Und beginnen Sie jede Kritik mit einem Lob - jede!"

Gibt es also einen Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg? "Ja", bestätigt die Expertin. "Er liegt darin, die Werte und Haltungen, die eine Kultur antreiben, zu respektieren und sie in die Zusammenarbeit einzubeziehen. So kann das jeweilige Gegenüber voll motiviert arbeiten."



Enid Kopper ist Ausbilderin und Inhaberin der Firma Trans-Cultural Relations, Consulting and Training. in Zürich. Ihre Arbeitsgebiete sind: Interkulturelles Management, Kommunikation und Teamentwicklung, multikulturelle Assessments sowie Konfliktmanagement in der Schweiz und den USA. Enid Kopper ist Gastreferentin für die Schweizerische Gesellschaft für Organisations- und Arbeitspsychologie. Sie hat zahlreiche Publikationen veröffentlicht und ist Herausgeberin des Buches "Globalisierung: Von der Vision zur Praxis".