

Wie Herr Schmidt das Vertrauen seiner tschechischen Kollegen gewinnt

„Das Wichtigste ist, das Vertrauen der Tschechen zu gewinnen.“ – Mit diesem Ratschlag bereitet sich Günther Schmidt auf sein erstes Treffen mit seinen neuen tschechischen Kollegen in Prag vor. Er hat sich vorgenommen, von Anfang an offen und klar zu kommunizieren, den Projektverlauf transparent zu machen und seinen neuen Kollegen Einblick in seine Vorstellungen von der Zusammenarbeit zu geben. Mit einem ausführlich ausgearbeiteten Projektplan beabsichtigt er, sein Engagement für das Projekt und seine Kompetenz als Projektleiter unter Beweis zu stellen. Auf diese Weise, da ist sich Herr Schmidt sicher, wird er einen seriösen Eindruck machen und das Vertrauen der Tschechen gewinnen. Da er seine neuen Kollegen auf keinen Fall warten lassen und ihnen das Gefühl vermitteln will, ihre Mitarbeit sei ihm nicht wichtig, sorgt er dafür, bereits 20 Minuten vor dem offiziellen Termin zu erscheinen.

Die gewünschte Wirkung wird jedoch weit verfehlt, offensichtlich zeigen sich die tschechischen Kollegen wenig begeistert von Herrn Schmidts Vorgehen. Mehr noch, sie machen auf ihn den Eindruck, sich nicht besonders für den sorgfältig ausgearbeiteten Projektplan und damit die zukünftige Zusammenarbeit zu interessieren.

So wie Herrn Schmidt ergeht es vielen Managern im interkulturellen Kontakt: Anstatt einen guten ersten Eindruck zu hinterlassen, erwischen sie oft einen schlechten Start. Dabei war doch alles nur gut gemeint ...

Vertrauen als riskante Vorleistung

Wie wichtig Vertrauen zwischen Kollegen ist, wird klar, wenn man sich vor Augen hält, welche zentrale Funktion Vertrauen in jeder wirtschaftlichen Kooperation erfüllt. **Überall dort, wo Menschen miteinander in geschäftlichen Kontakt treten, besteht das Risiko, enttäuscht oder gar betrogen zu werden.** Macht man sich die Vielzahl der Gefahren und Risiken klar, die es mit sich bringt, mit anderen zusammenzuarbeiten, eröffnet sich eine Fülle von möglichen Ausgängen, die schier unüberschaubar wird und letztlich handlungsunfähig machen würde. Denn es gibt nur eine geringe Chance, tatsächlich das, was andere beabsichtigen, vollständig erkennen, geschweige denn kontrollieren zu können.

Um sich dennoch auf eine Kooperation mit anderen einzulassen zu können, ist ein gewisses Maß an gegenseitigem Vertrauen notwendig. Luhmann [3] spricht von einer funktional notwendigen, wenn auch „riskanten Vorleistung“ des freiwilligen Kontroll- und Wissensverzichts durch Vertrauen.

Deutsche wie Tschechen müssen daher für eine erfolgreiche Zusammenarbeit eine riskante Vorleistung im Sinne gegenseitigen Vertrauens erbringen. Sie müssen darauf vertrauen, dass diese Kooperation zukünftig Gewinn bringend sein wird – und das natürlich für beide Seiten. Die Investition, die Geschäftspartner zu Beginn jeder Geschäftsbeziehung tätigen müssen, um am Ende an den erwirtschafteten Gewinnen beteiligt zu werden, besteht also zu einem großen Teil aus gegenseitigem Vertrauen. Vertrauen ermöglicht Entscheidungen in Situationen, die sich nicht bis zum Letzten recherchieren und durchkalkulieren lassen. Gegenseitiges Vertrauen zwischen Geschäftspartnern bedeutet so gesehen auch einen handfesten ökonomischen Vorteil für die kooperierenden Unternehmen. Umso wichtiger ist es gerade in interkulturellen Geschäftsbeziehungen, auf das Thema Vertrauen besonderes Augenmerk zu richten.

*Dipl.-Psych. und Sprech-
erzieherin (univ.) Beate
Huber, Interkulturelle
Beraterin, Bereich Forschung
& Entwicklung, ICUnet.AG,
Passau
beate.huber@icunet.ag*



*Dr. Fritz Audebert, Vor-
standsvorsitzender der
ICUnet.AG, Passau
fritz.audebert@icunet.ag*

