

Fast jedes Unternehmen agiert heute grenzüberschreitend, sei es im Rahmen von Exportaktivitäten, verschiedener Formen der Kooperation mit ausländischen Partnern oder der Gründung eigener Tochterfirmen. Führungskräfte sowie die Mitarbeiter potentiell aller Abteilungen arbeiten mit Kollegen aus aller Welt zusammen. Zur Bewältigung der jeweiligen Arbeitsanforderungen entstehen dabei vielfach gemischt-kulturell zusammengesetzte Arbeits- und Projektgruppen, die in ihrem Arbeitsfeld problemlösend tätig sind, d.h. Strategien entwerfen, Verhandlungen führen, Veranstaltungen vorbereiten, neue Produkte entwickeln, Pläne erstellen und realisieren, auftauchende Schwierigkeiten beheben sollen usw..

Sylvia Schroll-Machl

Kulturbedingte Unterschiede im Problemlöseprozess

Der Problemlöseprozess gemischt-kulturell zusammengesetzter Gruppen muss um den Begriff «Kulturspezifität» erweitert werden, da die gemeinsamen Ziele und Aufgaben von Gruppenmitgliedern erreicht werden müssen, die aus verschiedenen Kulturen stammen und deren Werte, Arbeitsstile, Einstellungen und Reaktionen voneinander abweichen.

All das führt zu Unsicherheiten und Spannungen und zu einem Anwachsen von Verständigungs- und Kooperationsproblemen in einem internationalen Team, da die Andersartigkeit des Vorgehens beim Partner Irritationen, Verärgerung und Herausforderungen verursachen.

Der vorliegende Artikel befasst sich mit dem Problemlöseprozess in Grup-

pen, die aus US-Amerikanern und Deutschen zusammengesetzt sind.

Eine Fallgeschichte

Bei einem deutschen multinationalen Elektrokonzern wurden für ein sehr bedeutendes spezielles Entwicklungsprojekt mehrere US-amerikanische Know-how-Träger angeworben und nach Deutschland geholt. Bereits relativ kurze Zeit nach Arbeitsbeginn der Gruppe waren Klagen zu hören:

Man könne hier nicht «richtig arbeiten», man fühle sich blockiert. Die ersten Projektgruppenmitglieder wechselten die Stelle, ein Amerikaner reiste wütend ab. Ungewohnt viele Konflikte traten im weiteren Verlauf des Projekts auf, obwohl eigentlich die jedem Projekt eigenen Anfangshürden bereits hinter der Gruppe hätten liegen müssen. Die Probleme eskalierten schliesslich: Bis auf einen Amerikaner kündigten alle binnen des ersten Jahres und kehrten in die USA zurück, «neue» Amerikaner mussten gefunden werden, die Fluktuation der Deutschen war ungewöhnlich hoch, man fand sich völlig ausserhalb des Zeitplans, das Management wechselte den Projektleiter zum dritten Mal aus und fürchtete, das gesamte Projekt canceln zu müssen.

Worin bestanden die Konfliktpunkte, worauf bezogen sich die Klagen, was verursachte die inzwischen fast allgegenwärtige Verärgerung?

Der Know-how-Transfer klappte nicht. Die Amerikaner «rückten» mit ihrem Wissen nicht «heraus», so der Vorwurf der Deutschen. Das würde nicht stimmen, die Deutschen würden ja nichts fragen und zu wenig Initiative zeigen, verteidigten sich die Amerikaner.

In den Besprechungen kamen keine brauchbaren Resultate zustande. Die Deutschen redeten viel zu lang und zu detailliert, meinten die Amerikaner; die Amerikaner wären unkonzentriert und brächten keine wesentlichen Beiträge, aber hinterher würden sie dann die Deutschen ständig mit vielen Fragen stören, konterten die Deutschen.

Die Amerikaner arbeiteten zu oberflächlich, kritisierten die Deutschen, sie vernachlässigten den für einen Techniker unerlässlichen «Tiefgang» sträflich, weswegen man ständig nachbessern müsste und nur ein «zusammengeflicktes» Produkt erreichen würde, das jeder technischen Eleganz entbehren würde.

Der (deutsche) Chef würde keine «richtigen» Ziele setzen, warfen ihm die Amerikaner vor. Ausserdem liess er sie völlig im Unklaren, da er ihnen nie Feedback geben würde.

Die Liste der Ärgernisse war noch um vieles länger und das Arbeitsklima trotz der anfänglichen gegenseitigen Sympathie von Streit und Dauerkonflikten vergiftet.

Der dritte Projektleiter, von dem nun tatsächlich das Überleben des mehrere Millionen DM umfassenden Projekts abhing, schöpfte den Verdacht, dass die Tatsache, dass in seiner Gruppe Amerikaner und Deutsche zusammenarbeiteten, eine zentrale Rolle spielen könnte und besorgte sich bei der Personalabteilung



SYLVIA SCHROLL-MACHL, ist freiberufliche Trainerin und Coach für Firmen, Organisationen sowie Ministerien in den Bereichen generelle interkulturelle Trainings, länderspezifische Trainings, multinationale Teamtrainings und internationale Personalentwicklung.

Pfleggasse 15
D-94469 Deggendorf
Fon 0991/8731
Fax 0991/341317
E-Mail: S.Schroll-Machl.R.Machl@t-online.de

fachkundigen Rat zum «Umgang mit Amerikanern». Zu seiner Erleichterung teilte man ihm mit, dass von den Problemen, mit denen er sich konfrontiert sah, in ähnlicher Form in sehr vielen deutsch-amerikanischen Gruppen – durchgängig durch verschiedene Berufssparten und durch verschiedene Abteilungen – berichtet wurde. Die Anregung, diese interkulturelle Thematik doch expressis verbis einmal zum Thema in seiner Gruppe zu machen, wollte er auf einer «Krisentagung», die zwei Tage lang in einem Hotel der Aufarbeitung und Reflexion und der Planung der weiteren Zusammenarbeit dienen sollte, verwirklichen.

Verlassen wir nun die konkrete Szenerie dieser Technikerwelt. Was hier geschah, spielt sich in ähnlicher Weise, wenn auch glücklicherweise oft weniger dramatisch, bei vielen beruflichen Kontakten mit Menschen aus anderen Kulturen ab:

Man tritt in internationale Geschäfte ein mit emsigem Bemühen und besten Absichten, die «Sache» zu einem guten Ergebnis zu bringen. Die Annahme dabei ist, dass die wirtschaftlichen Gesetzmässigkeiten und die technischen Kenntnisse und Methoden doch weltweit Gültigkeit haben. Man bedenkt aber kaum, dass auch wirtschaftliche Gesetzmässigkeiten und technische Kenntnisse und Methoden in ihrer Anwendung durch Menschen in einen kulturellen Kontext eingebunden sind, nämlich in den, aus dem die jeweiligen Partner kommen. Das wird unter Umständen auch dann nicht als mögliche Ursache für Schwierigkeiten in Erwägung gezogen, wenn der Arbeitsfortschritt stagniert, wenn sich Konflikte anbahnen, wenn Missverständnisse offenkundig werden. Leider kommt es da schon eher mal zur Unterstellung unlauterer Absichten und zur Entstehung bzw. Zementierung handfester Vorurteile. (Vgl. Adler, 1986; Bergemann & Sourisseaux, 1992; Bochner, 1982;

«Kultur greift tief
in die 'Programmierung'
eines Menschen ein.»

Brislin, 1990; Keller, 1982; Moran & Harris, 1987; Thomas, 1981).

Beziehen sich die Geschäftskontakte auf Menschen, die aus völlig verschiedenen Kulturen kommen, z.B. aus asiatischen Kulturen, stellt man sich bis zu einem gewissen Grad sehr wohl auf Kulturunterschiede ein und der beschriebene Effekt tritt später auf. Gegenüber Europäern und auch Nordamerikanern kann man dennoch in die «Kultur-falle» tappen (vgl. Hall 1983): D.h. Kulturunterschiede bestehen trotz sehr grosser Ähnlichkeiten an der ein oder anderen Stelle sehr wohl, obwohl man überhaupt nicht mit ihnen rechnet, und sie deshalb nur schwer als kulturbedingte Verhaltensweisen identifiziert.

Interkulturelle Probleme sind ubiquitär: Sie treten im Ausland während der Phase des Eingewöhnens auf, aber auch bei internationalen Verhandlungssituationen, bei Koordinations-Besprechungen einer internationalen Zusammenarbeit und bereits bei der Zusammenarbeit in einer international besetzten Arbeitsgruppe im Heimatland (vgl. Schnapper, 1992).

Kultur beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Handeln

und Werten von Personen (vgl. Thomas, 1983). Sie greift sehr tief in die «Programmierung» eines Menschen ein (vgl. Hofstede, 1980). Sichtbar wird dabei oft nur die Oberfläche des Handelns, auf der sich unterschiedliche kulturelle Muster als inkompatibel und daher konfliktverursachend erweisen. Um die zugrundeliegende «Programmierung» oder die «Kulturstandards», d.h. die Werte und Normen, denen das Handeln folgt, aufzudecken (vgl. Thomas, 1985 und 1989), bedarf es eingehender und sich um Verständnis bemügender Kommunikation.

Zurück zur Projektgruppe: Zu dieser «Krisentagung» wurde ich als Moderatorin für den Teil «Kulturbedingtheit der Konflikte?» eingeladen. Eine Intervention zu Beginn bestand in der Teilung der Gruppe in monokulturelle Klein-Gruppen mit der Aufgabe, zu notieren, was man an den anderen schätze, aber auch, wo man sich von den anderen in seiner Arbeit blockiert fühle. Diese Übung erbrachte eine grosse psychische Entlastung, weil damit der Schlüssel gegeben war zu einer gewissen Distanzierung von den Feindseligkeiten gegenüber bestimmten individuellen Personen, mit denen man Tag für Tag aneinandergeraten war. Man konnte beginnen, Handlungsmuster zu entdecken, die alle (!) betrafen. Der Kreislauf von gegenseitigen Vorwürfen und Unterstellungen war gestoppt. Man konnte nun Ereignisse und deren verschiedene Perspektiven und Hintergründe gegenüberstellen und entdeckte dadurch etliche völlig entgegengesetzte Erwartungen. Mancher handfeste Ärger entpuppte sich als Missverständnis.

Im folgenden sollen nun die kulturspezifischen Muster dargelegt werden, die für die Amerikaner einerseits bzw. für die Deutschen andererseits handlungsleitend und prägend waren. Aufgrund ihrer Verschiedenheit verschärften sie zusätzlich zu den «üblichen» Schwierigkei-

ten in einem Projekt die Konflikte. Diese Muster waren aber zu diesem Zeitpunkt keinem der Beteiligten als solche bewusst! Sie traten erst durch die Analyse dessen, was man aneinander beobachtete und voneinander erwartet hätte, zutage.

Prototypische Beschreibung kulturspezifischer Problem- löseprozesse

Die Analyse der Probleme dieser Projektgruppe, sowie in die gleiche Richtung weisende Ergebnisse aus vielen Beobachtungen und zahlreichen Gesprächen innerhalb von Firmen, auf Trainings, bei Vorträgen usw. veranlassten mich, diese kulturbedingten Unterschiede im Problemlöseprozess systematisch zu untersuchen (vgl. Dörner, 1976 und 1989; Kelley & Thibaut, 1969; Maier, 1970; Poole & Doelger, 1986; Wertheimer, 1964). Zunächst möchte ich die dadurch gewonnen Prototypen vorstellen, um dann die Konfliktfelder zu beschreiben, die aus der Unterschiedlichkeit der Prototypen fast «zwangsläufig» resultieren und den Hintergrund der Klagen und der Verärgerung in der Projektgruppe der Fallgeschichte erhellen.

Der Prototyp eines deutschen Problemlöseprozesses:

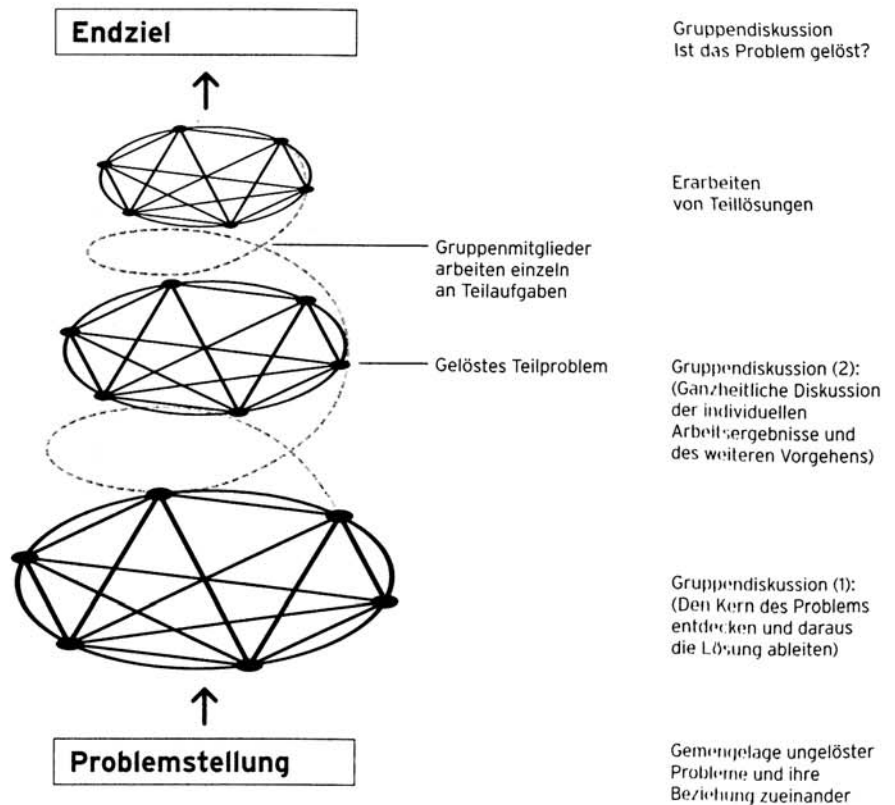
Deutsche haben für die Bearbeitung einer Aufgabenstellung folgendes Vorgehen als «normal» im Kopf:

1. Nach Erhalt der Arbeitsaufgabe tragen alle Gruppenmitglieder alle wichtigen Aspekte zusammen und diskutieren

ABBILDUNG 1

Prototyp eines deutschen Problemlösungsprozesses

Die Gruppe bemüht sich um eine gemeinsame ganzheitliche Erfassung der Problemstellung. Sie folgt dieser Leitlinie während des gesamten Problemlösungsprozesses und behält sie auch bei der Diskussion, Planung und Reflexion individuell zu bearbeitender Teilaufgaben und Teillösungen bei.



sie gemeinsam. Das Ziel ist die «ganzheitliche» Erfassung der zu lösenden Probleme, den «eigentlichen Problemerkern» möchte man erkennen.

Der Anspruch ist es hierbei, ein Gesamtbild zu entwerfen, ein «Konzept» mit den Zusammenhängen zwischen den verschiedenen Teilen zu erfassen. Dazu werden Einzelaspekte betrachtet, erörtert und in das Gesamtgefüge eingebettet. Deutsche sind bemüht, sozusagen das ganze Feld, in dem sie nun tätig zu werden beabsichtigen, auszuloten, zu berücksichtigen und ins Kalkül zu ziehen. Das Denken ist relativ kompliziert, abstrakt, von vorneherein ein Konzept entwickelnd, «Verästelungen», diverse Möglichkeiten und Facetten berücksichtigend. Man erarbeitet eine konzeptio-

nelle Grundlegung, prinzipielle Wege, übergeordnete Systematiken, logische Schlussfolgerungen und erwägt diverse Eventualitäten, Zusammenhänge und Querverbindungen. Man scheint intensiv auf der Suche nach einer möglichst allumfassenden Sicht für das Problem.

Vorhandene Erfahrungen mit dem Problemgegenstand werden erhoben und man ergründet und erörtert, inwieweit man diese Erfahrungen jetzt nutzen kann. Neue Ideen werden kritisch hinterfragt. Nur wenn sie der Prüfung standhalten, werden sie in die Tat umgesetzt. Bei ihren Überlegungen greifen Deutsche gerne auf Theorien und auf wissenschaftliche Erkenntnisse zurück. Schließlich wird aus den vielen Informationen und all den miteinander vernetzten Gedan-

kengängen ein Weg extrahiert und das Ziel wird spezifiziert.

2. Die Gruppe entscheidet gemeinsam, welche Lösungsschritte und Teilaufgaben bewältigt werden müssen.

Da bei Phase 1 erwartet wird, dass jeder alle seine Überlegungen und die wesentlichen Bestandteile seines Wissens in den Diskussionsprozess einbringt, endet sie idealiter mit einem Konsens über die nachfolgenden Handlungen. Die Entscheidung wird damit endgültig als von allen getragen betrachtet und wird nun wirksam.

3. Einzelne Gruppenmitglieder übernehmen jetzt entsprechend ihren Kenntnissen und ihrem Interesse Teilaufgaben und versprechen, sich mit ihnen zu befassen.

Diese drei Schritte charakterisieren eine deutsche «Planungsphase».

____4. Die Erledigung der Teilaufgabe erfolgt individuell, in eigener Verantwortung und weitgehend ohne Kommunikation mit den anderen Gruppenmitgliedern. (Ausführungsphase)

Zur Ausführung der besprochenen Aufgaben teilt sich die Gruppe und jeder arbeitet für sich an seinem Teilstück aufgrund der vorher gewonnenen Erkenntnisse und Massgaben. Frappierend ist für Amerikaner der Mangel an Informationsaustausch und Kommunikation in der (deutschen) Ausführungsphase. Ein Deutscher unterhält sich nicht mit Kollegen über seine aktuelle Arbeit, d.h. über die Details seiner Teilaufgabe, an der er gerade sitzt. Er stellt, wenn er eine Aufgabe erhält, kaum Fragen. Er arbeitet vor sich hin und liefert zum Schluss das Ergebnis ab. Es bedarf aber auch nur noch sehr geringer Kommunikation, da das Wichtige und Grundlegende ja in der vorhergehenden Phase geklärt wurde. Man setzt voraus, dass die Aufgabe verstanden wurde und nun folgerichtig und relativ eigenständig ausgeführt werden kann. Selbständigkeit und ein gewisser Handlungsspielraum wird dazu vom Chef wie vom Mitarbeiter erwartet.

____5. Gruppensitzungen finden immer dann statt, wenn ein Zwischenstadi-

um erreicht ist, das intensive Kommunikation untereinander sinnvoll erscheinen lässt.

Wenn Probleme zum Vorschein kommen, diskutiert man sie in der Gruppe. Auch wird immer mal wieder gefragt: «Was machst du gerade? Wie geht's?» Diese Kontakte haben zum Ziel, dass der Blick für das Gesamte erhalten bleibt. Nach Abschluss einer wesentlichen «Etappe» wird sie besprochen und die Ergebnisse kontrolliert.

____6. In jeder Zwischenphase erfolgt wieder eine «ganzheitliche» Problembeurteilung und Diskussion, allerdings nach Massgabe des inzwischen erreichten Kenntnisstandes.

Es werden immer wieder die Ausgangsbasis und die Fortschritte in der Weiterarbeit ausgehend von dieser Basis durchdiskutiert. Die Gruppe wirkt in jeder Besprechung förderlich, denn sie gibt den Denkenden Anstöße, sie «hilft ihnen auf die Sprünge», sie gewährleistet, dass auch wirklich möglichst viele relevante Aspekte in das ganzheitliche Denken Eingang finden.

Aufgrund des ganzheitlichen Denkens ist es einem Deutschen immer möglich, das Warum für sein Handeln anzugeben, er kann seine Gründe erklären und es wird auch erwartet, dass er das kann.

____7. Wiederholung der Phasen 2 bis 6 so lange bis das Endziel erreicht ist.

____8. Änderungen an den bearbeiteten Details werden ungern vorgenommen und nur in «Notfällen». Ein Arbeiten an einer «ganzheitlichen» Problembeurteilung verträgt und bedarf keiner Nachbesserung.

Die Deutschen halten sich in ihren ausführenden Handlungen sehr strikt an das, was sie am Ende der Planungsphase beschlossen haben. Ihre Entscheidungen sind bindend, sie ändern sie nicht mehr. Vereinbarungen werden eingehalten und eingefordert. Man ist «zuverlässig».

Deutsche gehen davon aus, dass kein Bedarf an Änderungen besteht, weil das, was man (bisher) inhaltlich gearbeitet hat, richtig ist und von daher nicht

mehr geändert zu werden braucht. Man bemüht sich auch ausdrücklich um Fehlervermeidung auf dem Weg der Bearbeitung und um die Weitergabe von endgültig fertiggestellten Teillösungen. Konkret geht man solange von der Richtigkeit seiner (Teil)Lösung aus, bis das Gegenteil nachgewiesen ist und man weigert sich solange, Änderungen vorzunehmen. Amerikaner stellen fest, dass die Einstellung gegenüber Änderungen sogar so weit geht, dass Deutsche bei der konkreten Arbeit nicht einmal mehr daran denken, dass man etwas ändern könnte.

Müssen Deutsche tatsächlich Änderungen vornehmen, weil es Fehler zu korrigieren gilt, dann wird der gesamte Problemlöseprozess wieder aufgerollt, von der Stelle ausgehend, an der man den Fehler findet. Viel Arbeit ist dabei zu erledigen, weil das gesamte «ganzheitliche» Denken auf's Neue zu durchlaufen ist unter Berücksichtigung des einen korrigierten Aspekts. Man sorgt sich um nicht bedachte Auswirkungen, die die Änderung haben könnte. Teilweise lebt man auch mit Fehlern und ändert nichts mehr. Man scheut den Aufwand.

____9. Der Gruppenleiter übernimmt als Gleicher unter Gleichen die Aufgabe der Integration: fachlich als «Chefdenkender» mit Überblick und sozial als Moderator von Abstimmungs- und Entscheidungsvorgängen in der Gruppe.

Ein deutscher Chef ist in einem derartigen Prozess eine Integrationsfigur. Er muss einerseits inhaltlich die ganzheitliche denkerische «Gestalt», das Prinzip, an dem man sich ausrichtet, erkennen helfen, im Bewusstsein gegenwärtig halten und ableitend und reflektierend die Einzelschritte und Einzelaufgaben festlegen. Und er muss andererseits dazu die Gruppe zusammenhalten und den Konsens finden helfen. Fachlich ist die Rolle eines deutschen Chefs die des «primus inter pares»: Er ist der beste Fachexperte der Gruppe, er weiss viel, kennt sich bis in Details gut aus und erfasst die Zusammenhänge. Seine Mitarbeiter erwarten das auch so von ihm: er hat mitzudenken. Fehleinschätzungen werden ihm als

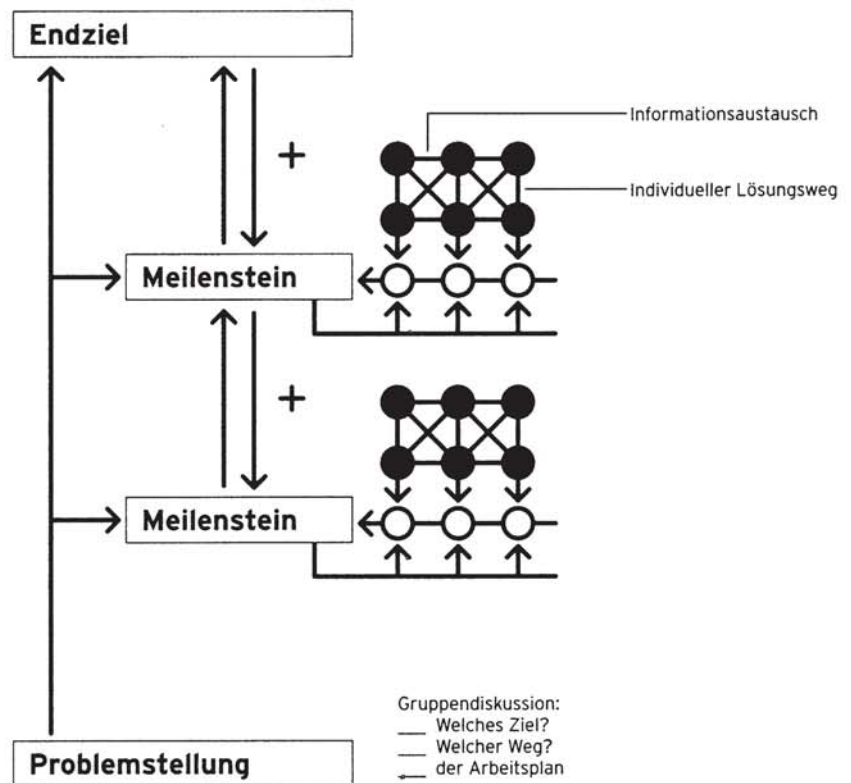
«Frappierend ist für Amerikaner der Mangel an Kommunikation in der (deutschen) Ausführungsphase.»

ABBILDUNG 2

Prototyp eines amerikanischen Problemlösungsprozesses

Die Gruppe bemüht sich um die Definition des Endzieles und entwirft einen hierarchisch strukturierten, sequentiellen Plan zur Erreichung dieses Endzieles. Jedes Gruppenmitglied arbeitet dann in eigener Verantwortung an seinem, vom Endziel abgeleiteten, individuellen Teilziel.

- Individuelles Teilziel
- Teilproblem



«Dummheit» angekreidet. Dabei arbeitet er mit, ist in das Geschehen involviert, auch in Detailfragen. Das gilt mitunter sogar für Chefs höherer hierarchischer Ebenen. Im sozialen Kontext führt ein deutscher Chef durch Überzeugung, nicht durch «Befehle». Das meint, er versucht nach Möglichkeit zu einem Einvernehmen mit seinen Mitarbeitern zu kommen, sich mit ihnen abzustimmen statt Entscheidungen alleine zu treffen und sie seinen Mitarbeitern «vorzusetzen». Überzeugungsanstrengungen und Widerspruch seitens der Mitarbeiter zum Zwecke des gemeinsamen Aushandels des besten Vorgehens sind erwünscht und kommen auch vor. Man will ja die beste Lösung erreichen. Im Konfliktfall freilich entscheidet der Chef und die

Mitarbeiter werden letztendlich das tun, was er will.

Während der Ausführungsphase gibt es nur eine geringe Anzahl von Interaktionen zwischen einem deutschen Chef und seinem einzelnen Mitarbeiter. Amerikanern fällt auf, dass wenig Austausch während des Handelns besteht, dass der Chef nur schwer «erreichbar» und distanziert ist.

Der Prototyp eines amerikanischen Problemlöseprozesses:

US-Amerikaner richten ihre Arbeitsschritte an folgendem Handlungsmuster aus und erwarten, dass Deutsche dies «selbstverständlich» genauso tun:
 1. Nach Erhalt der Arbeitsaufgabe

konzentrieren sich die Gruppenmitglieder auf das Endziel und versuchen, es so genau wie möglich zu spezifizieren.

Am Beginn der Arbeit steht bei Amerikanern stets ein Brainstorming. Es dient sowohl der Identifizierung des Problems, wie vor allem der Lösungsfindung.

Dann erfolgt die Entscheidung, welches Ziel verfolgt und welche Lösung aus den verschiedenen generierten Ideen gewählt wird. Dabei spielt als Entscheidungskriterium eine Rolle, welche Lösungen/Ideen Individuen «mögen», mit welchen sie zufrieden sind, welche Vor- und Nachteile sie hinnehmen wollen.

2. Nachdem die Gruppenmitglieder das Endziel klar erkannt haben, werden einzelne Schritte zur Erreichung des Ziels festgelegt. Die Gruppe entwickelt

«Gradmesser der Beurteilung einer Lösung ist: Ziel erreicht – ja oder nein?»

unter starker Beteiligung des Gruppenleiters einen zeitlich und inhaltlich festgelegten Problemlöseplan.

Amerikaner stellen für die Lösung des Problems einen Plan auf, was sie inhaltlich in welcher Zeit erreichen wollen. Sie entwickeln vom Endziel ausgehend Zwischenziele, die sie dann nacheinander bearbeiten, um von Zwischenziel zu Zwischenziel sich vorarbeitend und Zwischenergebnis an Zwischenergebnis reichend das Endziel zu erreichen. Diesen Plan bemühen sie sich einzuhalten.

____3. Der Gruppenleiter verteilt an die einzelnen Gruppenmitglieder klar definierte Aufgaben, die in einer festgelegten Zeitspanne zu lösen sind.

Ist ein Endziel so detailliert in Zwischen- oder gar noch feiner zergliederte Teilziele aufgesplittet, dass mit der Ausarbeitung begonnen werden kann, erfolgt die «delegation of responsibility», d.h. die Verteilung der Zwischen- bzw. Teilziele an Individuen. In deren Verantwortung steht es nun, ihr persönliches, individuelles Zwischen- bzw. Teilziel zu erreichen.

Der Entscheidungs- und Planungsprozess (Planungsphase) ist damit abgeschlossen.

____4. Jedes Gruppenmitglied entwickelt für sich einen klar strukturierten Arbeitsplan, der abgearbeitet wird. (Ausführungsphase)

____5. Die Details der Aufgabenlösung erfolgen nach dem Versuch-Irrtums-Prinzip. Dabei werden die eigenen Kenntnisse, aber auch verstärkt die abfragbaren Wissensbestände der anderen Gruppenmitglieder einbezogen. Es findet eine lebhafteste interpersonale Kommunikation statt.

Die Struktur des Vorgehens jeder einzelnen Person ist ebenfalls von Zielorientiertheit geprägt: Wenn ein Amerikaner weiss, was sein Ziel ist, versucht er nun dieses (möglichst schnell) zu erreichen. Die verwendete Methode des Trial and error meint, ein Amerikaner testet, ob die ihm eingefallene Lösung nun zum Ziel führt – nur das ist sein (Qualitäts)Kriterium. Hat er das Ziel erreicht, ist der Fall für ihn erledigt. Der Gradmesser der Beurteilung einer Lösung ist: Ziel erreicht – ja oder nein? Lautet die Antwort nein, wird eine andere Lösung ausprobiert.

Zur individuellen Zielerreichung herrscht ein dichter Informationsaustausch und viel Kommunikation und Feedback. Man ist ständig am Sich-Rückversichern, dass man die Ausgangsbedingungen und das Ziel für seine Arbeit richtig verstanden hat, dass man die entsprechenden Inputs berücksichtigt, dass man von eventuellen Änderungen rechtzeitig erfährt, dass man auf dem richtigen Weg bleibt, usw..

Zwischen dem Chef und dem Mitarbeiter herrscht ein reger Informationsfluss: Es ist so, dass sowohl der Mitarbeiter Kontakt zum Chef aufnehmen, wie auch dass die Chefs ihrerseits viel Information an die Mitarbeiter herantragen. Beide Seiten sind bemüht, sich stets auf's Neue auszutauschen, um genau das Ziel erreichen zu können, das der Chef im Auge hat.

Die Mitarbeiter untereinander kommunizieren ebenfalls eifrig, sowohl mündlich wie auch schriftlich. Es geht um die Passung der verschiedenen Teile des Gesamten. Der Informationsaustausch umfasst dabei die Individuen, für die die Information relevant ist. Er erfolgt weithin informell: Ausserhalb von Be-

sprechungen besucht man einander schnell mal wegen einer Frage oder man trifft sich zufällig irgendwo oder man ruft einen Kollegen kurz an oder hinterlässt ihm eine Nachricht. Die Individuen sind jederzeit leicht erreichbar und nutzen das. Auch schriftliche Dokumentation wird erstellt und allen verfügbar gemacht. Sie ist jeweils eine Momentaufnahme des aktuell Wichtigen und dient dem Austausch (nicht einer systematisch durchdachten Berichterstattung).

Zusätzlich zur rein individuellen Kommunikation existieren Besprechungen zum Informationsaustausch, zur Koordination und zur Lösung auftauchender Probleme.

Amerikaner suchen aktiv nur nach solchen Informationen, die sie für ihre Teilerreichung brauchen. Die Informationssuche ist also zielorientiert.

Unter «Feedback» wird der gesamte Rückkoppelungsprozess verstanden: der Ausrichtungs- und Korrekturprozess der Richtung, in die einer gehen soll, und die Beurteilung, wie gut er das gemacht hat.

In den Kommunikationsprozess fliessen auch sonstige Beobachtungen mit ein, die von übergeordnetem Interesse sein können, die über die unmittelbare Tätigkeit hinausgehen, wie Bewegungen auf dem Markt des Produkts, Informationen über Konkurrenzprodukte, Entsprechung von Projektzielen und anderen Firmenzielen oder Informationen von Kunden.

____6. Nach Erledigung der übertragenen Aufgabe prüft die Gruppe unter Führung des Gruppenleiters, ob das im Arbeitsplan vorgegebene Zwischenziel erreicht ist. Neue Teilziele auf dem Weg zum nächsten Zwischenziel werden verteilt.

____7. Wiederholung der Phasen 3 – 6 solange bis das Endziel erreicht ist.

____8. Plan- und Aufgabenänderungen werden jederzeit vorgenommen, wenn zu erwarten ist, dass sie das Arbeitsergebnis verbessern.

Änderungen werden von Amerikanern häufig und in allen Stadien des Prozesses vorgenommen: Entscheidungs-



gen und Zusagen können geändert werden, neue Aspekte und Ideen können frühere Vorhaben modifizieren oder ersetzen, nicht funktionierende Lösungen werden «weggeschmissen» und durch andere ausgetauscht. Korrekturen und Nachbesserungen werden eingearbeitet. Verbesserungen müssen dann sogar vorgenommen werden, wenn man weiss, dass man etwas besser machen könnte. Anregungen zu Änderungen können von allen an dem Prozess beteiligten Personen eingebracht werden.

Im amerikanischen Problemlöseprozess herrscht Bedarf an Änderungen, da Korrekturen und Ergänzungen ein wesentlicher Bestandteil dieses Vorgehens sind:

— Die partialisierte Einzelarbeit von Individuen an Fein- und Teilzielen bedarf regen Informationsaustaus-

ches, um das Zusammenpassen dieser einzelnen Bestandteile zu gewährleisten. Und diese Kommunikation bringt damit zwangsläufig neue, bislang dem einen nicht erkennbare Aspekte aus dem Verantwortungsbereich eines anderen und zwingt ihn geradezu zum Einbauen dieser neuen Aspekte in sein bisheriges Handeln, wenn er seine Arbeit gut machen will.

— Bei Trial and error sind Lösungen zu erwarten, die zwar im allgemeinen funktionieren, aber Fehler oder Schwächen beinhalten, die später nachgebessert werden müssen. Das verlangt Änderungen sowohl von den jeweiligen die Lösung erarbeitenden Personen wie auch von denen, die in irgendeiner Weise auf deren Ergebnissen aufbauen.

Im amerikanischen Problemlöseprozess sind Änderungen mit geringerem Aufwand möglich. Sie werden strukturell dort vorgenommen, wo es zu Störungen kommt, d. h. wo etwas nicht so funktioniert, wie man es sich im Plan ausgedacht hat. Dann nimmt man an dieser Stelle eine Korrektur vor, bleibt aber ansonsten bei seinem Plan. Es kommt zu einer Art «Parallelverschiebung» der (Teil- oder Zwischen)Ziele um den «Korrekturbetrag» auf der hierarchischen Ebene, die verbesserungsbedürftig ist. Dann arbeitet man wie geplant weiter von Ziel zu Ziel: Für ein auftauchendes (zu änderndes) Problem wird also eine Lösung gefunden, die dieses Problem löst, aber die Einhaltung des Gesamtplans ermöglicht. Es wird ein «Umweg» gemacht, eine «Denkschleife», wie Deutsche das formulieren.

— 9. Der Gruppenleiter hat folgende Aufgaben:

- Endziel und Zwischenziele definieren
- Aufgaben strukturieren
- Aufgaben verteilen
- Aufgabenerledigung kontrollieren
- Rückmeldung geben über den Stand der Zielannäherung

— Intensive Kommunikationspflege der Gruppenmitglieder mit ihm und untereinander.

Ein amerikanischer Chef entscheidet aus einer starken Position in der Gruppe heraus, motiviert zugleich jeden Mitarbeiter und bringt den Problemlöseprozess voran. Er kontrolliert die Mitarbeiter auch und sammelt am vereinbarten Termin die Ergebnisse ein. Er verteilt immer wieder Lob und Anerkennung oder Kritik und gibt dann auch das abschliessende Feedback.

Ein amerikanischer Chef trifft Entscheidungen. So wird das von ihm erwartet, das muss er können. Das, was er entscheidet, wird dann gemacht. Ist ein Mitarbeiter nicht einverstanden, so sagt er zwar dem Chef seine Meinung, akzeptiert aber selbstverständlich dessen Entscheidung.

Es existieren zwei Arten von amerikanischen Chefs: Der Techniker und der Manager oder, anders gesagt, der Fachexperte und der dispositive Chef zur sozialen Koordination. Der technische Experte verfügt über hohe fachliche Qualitäten, um konkrete fachliche Anleitungen geben und Ziele setzen zu können. Die Aufgabe eines dispositiven Chefs ist es, die Individuen mit ihrer partialisierten Verantwortung zu koordinieren. Er muss wissen, wer wofür zuständig ist und muss

«Im amerikanischen Problemlöseprozess sind Änderungen mit geringerem Aufwand möglich.»

für Entscheidungen die entsprechenden Leute zusammenbringen. Es gibt Chefs, die nur so arbeiten, die also nicht in dem Fachgebiet, auf dem sie tätig sind, die grösseren Experten sind. Aber selbst fachliche Chefs werden nach der Zielplanung innerhalb ihres jeweiligen Verantwortungsbereiches ebenfalls dispositiv tätig sein. Die «Stunde» des Fachexperten-Chefs «schlägt» somit in der Planungsphase eines amerikanischen Problemlöseprozesses, die des dispositiven Chefs in der Ausarbeitungsphase.

Ein amerikanischer Chef ist auch und gerade in der Ausführungsphase «zugänglich», d.h. zwischen ihm und dem Mitarbeiter herrscht ein reger Informationsaustausch und viel Kommunikation. Man kann ohne weiteres zu ihm gehen und mit ihm sprechen. Die Gesprächsinhalte können dabei das gesamte Arbeitsfeld mit sämtlichen, auch Rahmenbedingungen betreffende Themen umfassen, denn ein Mitarbeiter wendet sich mit all seinen Belangen direkt an seinen unmittelbaren Chef, der mit sämtlichen Entscheidungskompetenzen ausgestattet ist. Der amerikanische Chef gibt Informationen auch seinerseits an seine Mitarbeiter weiter. Der Kontakt zum Chef ist unkompliziert. Das Verhältnis ist locker, relativ freundschaftlich und formlos.

«Jeder orientiert sich am eigenen kulturspezifischen Problemlöseprozess, wodurch es unweigerlich zu Missverständnissen kommt.»

Konfliktfelder in der Zusammenarbeit

In der kulturellen Überschneidungssituation, in der die amerikanischen und deutschen Projektmitarbeiter zusammenarbeiten, orientiert sich jeder an dem eigenen kulturspezifischen Problemlöseprozess, wodurch es unweigerlich an den Stellen zu Irritationen und Missverständnissen kommt, an denen die beiden Muster voneinander abweichen. Dabei bilden den «Stein des Anstosses» nicht die eigenen Vorstellungen über das «optimale» Vorgehen, weil man es unreflektiert für das «normale» hält, sondern die Punkte, an denen der andere, seinem Handlungsmuster folgend, sein fremdkulturell geprägtes Verhalten zeigt und damit nicht den eigenen, eigenkulturell geprägten Erwartungen entspricht.

Schwierigkeiten in der Planungsphase

Deutsche betrachten und klären aus amerikanischer Sicht zu viele Details. Sie halten sich zu ausgiebig mit Einzelheiten auf. Sie versäumen es lange, Entscheidungen zu treffen und einen Gesamtplan zu entwerfen. Amerikaner können es kaum erwarten, bis die Deutschen endlich zu arbeiten beginnen. Sie sind davon überzeugt, dass zunächst lediglich generelle Ideen und Lösungen gesammelt werden sollten, dass dann die Auswahl einer Lösung und die Festlegung eines Plans erfolgen und alles weitere an die einzelnen Gruppenmitglieder delegiert werden sollte. Ihre Reaktion auf den «endlosen» Disput der Deutschen besteht meist im Abwarten oder sie fordern die Deutschen auf, doch einen Plan zu machen, oder fragen – für Deutsche wiederum viel zu früh – nach, was denn konkret zu tun sei. Wird der Prozess von

Deutschen dominiert, versanden ihre Interventionen und es bleibt nur das Warten auf das Ende der Besprechung. Obwohl am Ende eine Entscheidung steht, die bereits sehr detailliert durchdacht und diskutiert ist, sind die Amerikaner unzufrieden, denn sie haben das Gefühl, keinen roten Faden auf seiten der Deutschen erkannt und viel zu viel Zeit verschwendet zu haben. Es bleibt ihnen unklar, was tatsächlich zu tun ist.

Diese Handlungsunsicherheit speist sich aus mindestens drei Quellen:

(1) Die Deutschen haben vor allem das Problem diskutiert und sich nach amerikanischen Aussagen «einen tollen Überblick über das Problem» verschafft, doch haben sie dabei die Planung der sich daraus ableitenden Aktivitäten zu wenig behandelt.

(2) Viele Details, die für das folgende Handeln relevant sind, werden von den Deutschen als solche nicht expressis verbis aufgelistet, sondern finden sich in der gesamten Diskussion verstreut. Die Amerikaner haben jedoch aufgrund der Unvertrautheit mit diesem Denk- und Diskussionsmuster irgendwann «abgeschaltet» und wesentliche, handlungsrelevante Elemente nicht wahrgenommen.

(3) Deutsche definierten lediglich das globale Ziel (Endziel), aber keine Zwischenziele. Zwischenziele sind jedoch für Amerikaner ein wesentlicher Bestandteil für eine effektive Arbeit. Das Endziel kann ihnen keine ausreichende Orientierung sein. Ausserdem scheint es ihnen zu perfektionistisch.

Deutsche ihrerseits erleben die mangelnde Bereitschaft der Amerikaner zur intensiven Erörterung und Strukturierung des Problems als Zurückweisung ihrer Absichten. Sie nehmen das resignative Abwarten der Amerikaner wahr und interpretieren es als Oberflächlichkeit, Schlampigkeit oder «typisch amerikanische» Art, sich das Leben zu einfach zu machen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass in der Planungsphase die «Problemorientierung» der Deutschen

und die «Handlungsorientierung» der Amerikaner miteinander im Konflikt stehen.

Schwierigkeiten in der Ausführungsphase

Während der Ausführungsphase vermissen die Amerikaner ein klares, erreichbares, individuelles Ziel, und sie setzen es sich dann meist selbst. Sie arbeiten nach dem Versuch-Irrtum-Prinzip, fühlen sich aber in ihren Möglichkeiten sehr eingeschränkt, weil sie nicht «frei» und eigenverantwortlich vorgehen können, sondern die bereits festgelegten Rahmenbedingungen (Details, Vorgaben, Schnittstellen usw.) zu beachten haben. Sie lehnen es ab, dass sich eine höhere Ebene (der Gruppenbeschluss) in ihre Zuständigkeit zur Lösung ihrer Aufgabe

einmischt, ihren Lösungsweg mitbestimmen will und sich nicht, wie sie es gewohnt sind, auf die Beurteilung ihres Arbeitsergebnisses beschränkt.

Amerikaner vermissen einen Gesamtplan für die Handlungsausführung. Es bleibt ihnen u. U. jahrelang ein Rätsel, wie die Deutschen ihr Endziel erreichen, denn sie empfinden eine Art durchgängige Orientierungslosigkeit, wenn sie in einen deutschen Arbeitsprozess eingebunden sind. Eine weitere Ursache für wechselseitige Unzufriedenheit ist das Bedürfnis der Amerikaner nach einem intensiven Informationsaustausch in der Ausarbeitungsphase. Die Amerikaner besorgen sich dadurch die Teilinformationen, die sie konkret für einen Teilschnitt ihrer individuellen Arbeit benötigen. Sie gehen dabei zielorientiert und zeitlich gesehen punktuell vor. Die Deutschen haben die der Ausarbeitung zugrundeliegenden Informationen aber bereits in der Gesamtgruppe in der Planungsphase erörtert, aufeinander abgestimmt und wünschen nun, ungestört und konzentriert an ihrer Teilaufgabe arbeiten zu können.

Während sie eine gelegentliche Störung durch einen amerikanischen Kollegen tolerieren, weil ja jeder einmal etwas übersehen kann, schlägt die Stimmung um, wenn sie den Eindruck gewinnen, die Amerikaner haben während der Planungsphase «überhaupt nicht aufgepasst», sondern beginnen jetzt erst, sich um ihre Informationen und Arbeitsgrundlagen zu kümmern, wodurch sie von ihrer eigenen Arbeit abgehalten werden.

Amerikaner vermissen bei den Deutschen ein Mindestmass an «Flexibilität», wenn das Handeln Änderungen erfordert. Deutsche scheinen weder an die Möglichkeit von Änderungen zu denken, noch bereit zu sein, sich auf Neues oder Geändertes einzulassen. Das ist nicht nur ärgerlich für die Amerikaner, sondern es entzieht ihnen auch eine wesentliche Arbeitsgrundlage, nämlich durch Versuch und Irrtum eine Lösung zu testen und sie dann im erforderlichen Rahmen sukzes-

«Die 'Problemorientierung' der Deutschen und die 'Handlungsorientierung' der Amerikaner stehen miteinander im Konflikt.»

sive nachzubessern. Die Problemlösungsmuster sind entgegengesetzt: Änderungen sind durch vorherige gründliche Überlegungen möglichst zu vermeiden, so die deutsche Norm. Andernfalls arbeitet jemand «planlos» oder «schlampig».

Das Nachbessern, das man sich in deutschen Augen «leicht» sparen könnte, empfinden Deutsche denn auch als überaus lästig, zeitraubend und Energie verschwendend. Schliesslich bemühen sie sich ihrerseits sehr wohl um bestmögliche Ergebnisse und ärgern sich über die von den Amerikanern verursachte zusätzliche Arbeit, während die Amerikaner Änderungen ganz locker sowohl zu fordern wie auch vorzunehmen scheinen. Amerikanische Oberflächlichkeit und «quick and dirty»- so heissen die Interpretationen der Deutschen.

Dagegen sind die Amerikaner überzeugt, dass Änderungen immer dann vorzunehmen sind, wenn das Ergebnis verbessert werden kann. – Wer sich letztlich durchsetzt, hängt von der Bedeutung des Sachverhalts und von aktuellen Machtverhältnissen ab.

Die Ausarbeitungsphase ist die Zeit, in der die entgegengesetzten Problemlösungsmuster zu beobachtbaren, vehementen Konflikten und Auseinandersetzungen führen, denn das Geschehen ist



«Konsequente, arbeitsteilige, kommunikationslose Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Lösung des Problems versus kommunikationsfreudige, änderungsbereite Lösungserprobung.»

bestimmt von den unterschiedlichen Vorstellungen über die «richtige» Organisation der Interaktionen und das individuelle Handeln: Konsequente, arbeitsteilige, kommunikationslose Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Gedankengänge zur Lösung des Problems versus kommunikationsfreudige, am individuellen Teilziel orientierte Informationssammlung und änderungsbereite Lösungserprobung.

Unterschiedliche Strategien in Besprechungssituationen

Es ist für einen Amerikaner «grausam», einer deutschen Besprechung beizuwohnen, weil er auf Entscheidungen und Handlungsanweisungen wartet, während die Deutschen den Dingen auf den Grund gehen wollen und das Problem analysieren.

Deutsche Besprechungen sind normalerweise angesiedelt in der Planungsphase im deutschen Problemlöseprozess und haben daher die Funktion des Überlegens, Erwägens, Entscheidens und Planens. Dies gilt sowohl zu Beginn des Prozesses, wie auch mehr oder weniger regelmässig wiederkehrend zur Bestandsaufnahme und zur Bestimmung des weiteren Vorgehens. Folgende Beobachtungen fallen deshalb auf:

- Man will an die zugrundeliegenden Problematiken herankommen; unterschiedliche Möglichkeiten und Aspekte sowie Vor- und Nachteile werden erwogen; man versucht einen Lösungsweg zu finden.
- Entscheidungen müssen nicht unbedingt gefällt, sondern können auch vertagt werden.
- Die Inhalte können sich über etliche Besprechungen hinweg wiederholen.
- Man diskutiert sie bis zum Ende.
- Man erstattet Bericht über die bisherigen Tätigkeiten (wieweit man gekommen ist).
- Wortbeiträge können assoziativ miteinander verknüpft sein oder sich auf verschiedenen Detaillierungsebenen bewegen; innerhalb eines Wortbeitrages können diverse Gedanken zum Ausdruck gebracht werden.

Weiterhin sind deutsche Besprechungen folgendermassen zu charakterisieren:

- Die Atmosphäre ist ernst, man redet nacheinander und hört einander zu.
- Besprechungen dauern lange.
- Sie können ein Tummelplatz für Machtspiele sein und dann ziehen sie sich noch mehr in die Länge, inhaltlich wird noch mehr hin und her gesprungen und es werden keine Entscheidungen getroffen. Unterstützt wird das Gerangel durch die Anwesenheit von Chefs.

Amerikanische Besprechungen dagegen haben den Zweck der Handlungskoordination. Es geht stets um einen Handlungsplan, entweder um seinen Entwurf oder um ein Prüfen seines Erfülltwerdens. Am Anfang steht die Definition des Ziels bzw. das Finden der Lösung. In allen anderen und weiteren Besprechungen geht es um die Verteilung von Zielen und Aufgaben, um das Sammeln von Ergebnissen und immer wieder um das Nennen von auftauchenden Problemen und das Finden von deren Lösungen.

Da wesentliche Kennzeichen eines amerikanischen Handlungsplans indivi-

duelle Handlungsverantwortung und klare Führung durch einen Chef sind, sind auch Besprechungen geprägt von der «delegation of responsibility» und einer Chefrolle, die für Vereinbarungen und deren Einhaltung sorgt. Amerikanische Besprechungen dauern nicht lange, die Teilnehmer sind aufmerksam, die Atmosphäre ist locker und freundlich.

Folgende Konsequenzen ergeben sich aus diesen unterschiedlichen Besprechungsmustern: Während der Besprechungen herrscht Unbehagen aufseiten der jeweils Dominierten – Deutsche fühlen sich gehetzt, Amerikaner mit ihrer Geduld auf die Folter gespannt. Deutsche werfen den Amerikanern vor, durch unnötige Eile und «Schludrigkeit» Fehler und Schwächen in der Umsetzung der Entscheidungen zu verursachen. Amerikaner werfen den Deutschen vor, viel zu lange für eine Entscheidung zu benötigen (sich dann aber sklavisch und absolut unflexibel an die Entscheidung zu halten).

Die Chef-Mitarbeiter-Beziehung

Deutsche Chefs verhalten sich vor allem in dreierlei Hinsicht nicht entsprechend den Vorstellungen, die ihre amerikanischen Mitarbeiter von der Rolle eines Chefs haben:

(1) Amerikaner erwarten mehr Entscheidungsfreude von einem Chef. Sie wundern sich, wie lange viele deutsche Chefs im Vorfeld von Entscheidungen Gespräche führen, mit wievielen Leuten sie sich abstimmen, wie geduldig sie in Besprechungen ausharren und mitreden, statt mit einem klärenden Machtwort dem Gerede ein Ende zu setzen und die Mitarbeiter zur Aktivität anzusporren.

(2) Amerikaner vermissen Lob für ihre Arbeit und ihren Einsatz, wie überhaupt Feedback seitens des Chefs, was sie auf die Dauer demotiviert.

(3) Wovon sie sich in ihrer Arbeit blockiert fühlen, ist die Distanz, die sie in der Ausführungsphase zu ihrem deutschen Chef erleben: Er verhält sich sehr



formell. Er hält wenig Kontakt mit der Gruppe, sondern verschanzt sich hinter Terminen und es ist schwierig an ihn heranzukommen. Viele Informationen gibt er nicht an seine Mitarbeiter weiter, erteilt aber Aufträge und erwartet von den Mitarbeitern sehr wohl Anregungen und bei Bedarf Anfragen. Der Umgangston mit ihm ist rein sachlich geprägt.

Verblüffend spiegelbildlich schildern Deutsche die amerikanische Chef-Mitarbeiter-Beziehung:

____1. Amerikanische Chefs sind aus deutscher Sicht nicht nur entscheidungsfreudig, sondern «autoritär» und «militärisch». Ihre Unbeirrbarkeit und ihr Durchsetzungsvermögen bzgl. der Entscheidungen führt bei Deutschen zu der Überzeugung, dass amerikanische Chefs zu ihren Mitarbeitern mehr Abstand haben als in Deutschland.

____2. Das Feedback amerikanischer Chefs schätzen Deutsche sehr, zumal es stets Positives hervorhebt. Sie gewöhnen sich schnell daran und vermissen es dann bei deutschen Chefs.

Die Plan- und Zielorientierung der Amerikaner stellt sich aus der Sicht deutscher Chefs so dar, dass amerikanische Mitarbeiter mehr «Anleitungen» und mehr «Kontrolle» wollen und brauchen, dass sie «ausgerichtet» arbeiten und eine «klare Aufgabe» verlangen, während sie von Deutschen «selbständigeres» Arbeiten gewohnt sind. Deutsche halten Amerikaner deshalb für «obrigkeitshörig» und «hierarchisch denkend», wenn sie während der Ausführungsphase genaue Absprachen mit ihrem Chef treffen, Entscheidungen des Chefs geradezu einfordern und ohne weiteres akzeptieren. Deutsche Chefs stellen sich nach diesen

für sie überraschenden Feststellungen darauf ein und «kontrollieren» die Amerikaner mehr. Sie treffen mit ihnen persönliche Absprachen, bemühen sich um Feedback und halten regelmässige Gruppenbesprechungen ab. Sie versuchen, in ihrem Verhalten der anderen Kultur entgegenzukommen. In amerikanischen Augen gelingt ihnen das freilich nur ansatzweise, denn sie können keine «richtigen» Ziele setzen.

Schwierigkeiten beim Know-how-Transfer

Sehr problematisch wird es dann, wenn Amerikaner als Know-how-Träger angeworben, aber in «normalen» Mitarbeiterpositionen (Sachbearbeiterebene) eingestellt werden in der Vorstellung, dass sie ihr Wissen während der Planungsphase(n) an die deutschen Kollegen weitergeben würden. Die Amerikaner aber erwarten, um mit der Arbeit «loslegen» und ihr Können zeigen zu können, einen Plan mit Zielvorgaben. Dazu ist wiederum kein deutscher Chef in der Lage, weil nicht er das technische Know-how hat, sondern eben die Amerikaner. So warten die Deutschen auf die Amerikaner und ihre kenntnisreichen Ausführungen während der Planungsbesprechungen, teilen dies den Amerikanern aber nicht mit, da

«Es ist für einen Amerikaner 'grausam', einer deutschen Besprechung beizuwohnen.»

«Bei Konflikten sind Lösungsmuster vorherrschend, die auf Dominanz der einen und Anpassung der anderen Kultur zielen.»

das doch (aus deutscher Sicht) «klar» und «selbstverständlich» sei.

Die Amerikaner, die davon nichts wissen, warten und fragen ihrerseits weiterhin nach einem Plan und nach Zielen. Der deutsche Chef fühlt sich zunehmend «überrumpelt» und die Mitarbeiter werfen den Amerikanern vor, sie «in der Luft hängen zu lassen». Die Amerikaner werden immer ungeduldiger und fragen sich, was sie hier sollen und weswegen man sie eingestellt hat. Unzufriedenheit und Missverständnisse wachsen auf beiden Seiten.

Inzwischen hat man angesichts des Zeitlimits für das Projekt «irgendwie» zu arbeiten begonnen: die Amerikaner setzen sich selbst einen Plan und Ziele und arbeiten vorwiegend als rein amerikanische Subgruppe. Die Deutschen beginnen, so gut sie können, sich selbst Informationen zu besorgen und in der deutschen Subgruppe zu diskutieren. Beide Seiten werfen sich gegenseitig mangelnde Kooperationsbereitschaft vor und schleppen ihre Enttäuschungen und Konflikte mit. Beide Seiten verhalten sich so in ihrer Kultur rollenkonform. Die Konsequenz aus diesen Missverständnissen ist ein langer (evtl. monate- oder jahrelanger) Streit, der nur mit viel Kompromiss- und Lernbereitschaft der Gruppenmitglieder beigelegt werden kann.

Fazit

Es muss festgestellt werden, dass selbst nach mehrjähriger Zusammenarbeit die beschriebenen kulturtypischen Problemlösekonzepte wirksam sind und weder eine gegenseitige Angleichung stattfindet noch Formen kultureller Synergie erreicht werden. Bei Konflikten sind die Lösungsmuster vorherrschend, die auf Dominanz der einen und Anpassung der anderen Kultur zielen. Anpassung heisst dabei nicht unbedingt bewusste Übernahme der fremdkulturellen Gepflogenheiten, sondern sehr häufig: Man resigniert, fügt sich ins Unvermeidliche und gewöhnt sich aneinander. Wer weiterhin durchhält und sich «gutwillig» um ein Entdecken und Erlernen des anderen Musters bemüht, bringt es vielleicht zu Kenntnissen und zur Wertschätzung der fremden im Vergleich zu den eigenen kulturspezifischen Erlebens- und Verhaltensweisen.

Trainings bzw. Beratungsmassnahmen zum «international team-building»

Da im Zuge der internationalen Zusammenarbeit immer häufiger die Notwendigkeit besteht, hochspezialisierte Arbeitskräfte auf einem weltweiten Markt zu rekrutieren, und immer mehr gemischt-kulturell zusammengesetzte Projektgruppen gebildet werden (vgl. Schnapper, 1992), scheint es sinnvoll, die Weiterbildungsangebote für Führungskräfte wie auch für Mitarbeiter solcher gemischt-kultureller Gruppen um die Aspekte interkultureller Verständigungs- und Kooperationspro-

bleme und um Lösungsansätze zu ergänzen. Sprachkenntnisse genügen eben nicht, da die Auffassungen über geeignete Handlungsschemata und ihre Bestandteile, wie über Ziele, Strategien, Motivation, Führung, Zeit, Rollen etc. ebenfalls kulturspezifisch geprägt sind. Die vorausgehenden Ausführungen zeigten deutliche Unterschiede in der Erfassung, Analyse, Behandlung und Bewertung arbeitsbezogener Problemstellungen, der verschiedenen Problemlösephasen sowie der Beteiligung der einzelnen Gruppenmitglieder an der Problemlösung. Wenn dies hier für Amerikaner (vgl. Stewart, 1972) und Deutsche herauskristallisiert wurde, so gilt es in entsprechender Variation auch für andere Kulturen.

Zielsetzungen

Jede international besetzte Gruppe im betrieblichen Kontext ist gewissermassen zum Erfolg «gezwungen» – sie hat einen zu erfüllenden Arbeitsauftrag. Durch interkulturelles Wissen, interkulturelle Sensibilität und Offenheit kann der Erfolg entscheidend erleichtert werden, können interkulturelle Konflikte vermieden werden, kann effektiver, energie- und kostensparender gearbeitet werden (vgl. Desphande & Chockalingam, 1992). Wenn ich unter diesem Anspruch und mit diesen Zielsetzungen ein Training oder eine Beratung zum «international team-building» durchführe, liegt mein Fokus auf zwei Dingen:

(1) dem Sich-Bewusstwerden, dass und wie die Problemlöseprozesse der Kulturen der Trainees kulturspezifisch geprägt sind und dass sie unbewusst («automatisch», «selbstverständlich») das eigene Vorgehen als das vermeintlich «normale» erscheinen lassen.

(2) der Begegnung mit verschiedenen Lösungsansätzen zu kultureller Differenz.

ad (1) Durch Critical Incidents, durch Fallstudien, durch Rollenspiele, durch Phantasiereisen, durch Simulationen (evtl. mit Video-Aufzeichnungen), durch die Analyse eigener Erfahrungen,

sowie durch notwendigen theoretischen Input lassen sich verschiedene Problemlösestile demonstrieren und erläutern.

Nicht einfach, aber wichtig ist das Vermeiden von Bewertungen: Jeder Stil hat Stärken und Schwächen, geht auf bestimmte historische Wurzeln zurück, spiegelt zentrale Kulturstandards der jeweiligen Kultur, ist für das eine oder andere Problem mehr oder weniger geeignet, liegt verschiedenen Individuen persönlich näher oder ferner, wird durch bestimmte situative Erfordernisse begünstigt oder behindert usw.. Diese Diskussion ist unabdingbar, um Vorurteilen entgegenzuwirken!

Das Ziel dieses Bewusstseinsprozesses liegt in der Sensibilisierung für die Facetten und Nuancen, wie und wo überall kulturelle Unterschiede zu Tage treten können, sodass die Trainees in der Lage sind, Probleme ausser individuell, firmen- oder branchenspezifisch verursacht auch als kulturbedingt deuten zu können. Sie sollen einen Interpretationsrahmen zur Verfügung haben, der ihnen erlaubt, die beobachteten Phänomene innerhalb eines Prozesses einzuordnen und die eigenen und fremden Muster dann zielorientierter aufdecken und reflektieren zu können.

ad (2) Gelingt (1), liegt der Schritt zu Lösungsansätzen für den Umgang mit kultureller Differenz bereits greifbar nahe: Die Trainees erkennen, dass sie so manche Variante der «anderen» selbst bereits im Repertoire haben; oder sie bekommen Lust, verschiedene Muster jetzt auszuprobieren; gleichzeitig gerät bei einigen die Vorstellung ins Wanken, die weniger Mächtigen müssten sich eben anpassen. Das Eigen- und das Fremdbild wird differenzierter.

Folgende Lösungen und Reaktionen sind bei kultureller Verschiedenheit grundsätzlich möglich und zu erwarten:

____ Lösungen im Sinne der Dominanz: Eine Kultur dominiert die andere Kultur. Die Kulturstandards einer Kultur werden als die bestimmenden angesehen und es erfolgt Akkulturation, Anpassung.

____ Lösungen im Sinne des Aus-dem-Felde-gehens: Ein Interaktionspartner bricht die Beziehung ab.

____ Lösungen im Sinne eines Kompromisses: Die Partner führen einen Kompromiss herbei. Sie suchen den kleinsten gemeinsamen Nenner.

____ Lösungen im Sinne der «cultural awareness»: Die Partner machen sich kulturelle Eigenheiten und Verschiedenheiten bewusst und entwickeln füreinander Verständnis.

____ Lösungen im Sinne der Synergie: Die Partner definieren die kulturelle Überschneidungssituation neu, indem sie sie umstrukturieren und basierend auf der Interpretation der beiden Situationen etwas Neues kreieren, das beiden Interpretationen gerecht wird.

Ziel ist es nun, die Vorteile und die Nachteile aller genannten Lösungen zu erfassen, um für konkrete Situationen einen akzeptablen Weg zu finden.

Lösungen bei einer langfristigen Zusammenarbeit

Knüpfen wir zum Schluss nochmals an die – letztlich sehr erfolgreiche – Projektgruppe unserer Fallgeschichte an. Wie arrangierte sie sich? Welche Lösungen wählte sie während der Dauer ihrer Zusammenarbeit?

(1) Vor allem zu Beginn stritt und kämpfte man für seinen Stil, um ihn durchzusetzen, oder man fand Wege des heimlichen Widerstands. Die Dominanz der eigenen Kultur wurde angestrebt.

Schier unlösbar schienen die Probleme im Anfangsstadium der Zusammenarbeit, in dem man die Handlungen des anderen noch nicht einzuordnen wusste. Dann wurde bei Störungen mit «Druck» reagiert: Der weniger Mächtige hatte sich anzupassen und sein Verhalten nach den Normen der dominierenden Kultur auszurichten. Man wies ihn auf seine einzelnen «Verstösse» hin und sagte ihm, was er in diesem Fall zu tun oder zu lassen hat. Es kam aber auch vor, dass sich der Kampf um das «richtige Vor-

gehen» über längere Zeit hinzog, denn keine der beiden Seiten «gab nach». Es herrschte «Krieg» und man blockierte sich gegenseitig.

Auf individueller Ebene und auf monokultureller Subgruppenebene war auch folgende Reaktion vorfindbar: Man liess beide Stile parallel laufen. Offiziell machte man das eine, was man aufgrund der Dominanz der einen Kultur verpflichtet war zu tun, gleichzeitig arbeitete man aber insgeheim auch nach seiner gewohnten Art.

«Anpassung» war immer dort die vorherrschende Lösung, wo nur sie eine Erreichung der Handlungsziele ermöglichte: wenn der Chef der anderen Kultur angehörte, wenn man auf das Know-how der anderen angewiesen war, wenn die anderen die Mehrheit bildeten und man selber sich in der Minderheit befand.

So leidvoll und negativ die Zeit des Kämpfens auch erlebt wurde, einen Lerneffekt hatte sie – rückblickend reflektiert – doch: Man wusste um die verschiedenen Handlungsmuster, sie waren deutlich geworden.

(2) Wenn es möglich war, vermied man die Zusammenarbeit – anfangs zum «puren Selbstschutz», später ganz bewusst für bestimmte Schritte – und ging sich aus dem Weg (aus dem Felde): Die Amerikaner und die Deutschen bildeten je mehrere

«Das Eigen- und das Fremdbild wird differenzierter.»

«Keine Kultur braucht ihren Stil aufzugeben, sondern erhält eine Repertoireerweiterung um den je anderen Stil hinzu.»

Subgruppen und arbeiteten vorwiegend in diesen Subgruppen nach ihrem kulturspezifischen Stil.

(3) Die Dauer der Zusammenarbeit führte zu gewissen partiellen Akkulturationsleistungen beider Seiten im Sinne eines Kompromisses: jede Seite wusste zunehmend um besonders konflikthafte, «neuralgische» Punkte der anderen und versuchte, ihr dort entgegenzukommen. Amerikaner gaben beispielsweise ihre Zwischenergebnisse dokumentiert und abgeschlossen weiter und änderten nichts mehr daran; Deutsche hielten z.B. regelmässige Sitzungen zum Abstecken der nächsten Ziele; unwichtigere Entscheidungen für die konkrete Ausarbeitung durfte ein Amerikaner individuell fällen, nur wichtigere waren mit dem Chef abzustimmen.

(4) Im Laufe der Zeit wurde man sich im Sinne der Cultural awareness der kulturell bedingten unterschiedlichen Arbeitsstile der Projektgruppenmitglieder bewusst, besprach diese zum Teil miteinander und bemühte sich um gegenseitiges Verständnis und um gegenseitige Wertschätzung dieses Arbeitsstils und der daraus folgenden Perspektive.

Als individueller Arbeitsstil bei einzelnen Personen fand sich ferner dann auch die Möglichkeit, zwischen den beiden Stilen, deren jeweilige Vorteile man anerkannt hatte, zu wechseln und zu

sehen, mit welchem welche Ergebnisse zu erzielen waren oder wie man sich mit welchem Stil fühlte. Die Zeitdimension spielte dabei für Amerikaner eine Rolle: Wenn sie Zeit hatten, dann bedienten sie sich des deutschen Stils.

Eine Idee griff immer mehr um sich: Der Chef sollte Schiedsrichter spielen und entscheiden, wann der Stil welcher Kultur optimal wäre und wann welcher Stil deshalb eingesetzt werden sollte. Ihm oblag die Beantwortung folgender Fragen:

— Welche (Teil)Aufgaben sind mit dem deutschen bzw. dem amerikanischen Stil besser zu erfüllen? Wer macht sie deshalb wie?

— An welcher Stelle sind die Amerikaner zu «bremsen», weil «gründliches» Überlegen und Hinterfragen notwendig ist? An welcher Stelle sind die Deutschen – ihre Erörterungen abbrechend – «loszujagen», weil die Überlegungen nun in eine Ausarbeitung münden sollen?

— Ist die Lösung gut genug oder muss nachgebessert werden?

Eine Lösung wurde also darin gesehen, die Vorzüge jedes Stils zu kennen, konkret für die Aufgabe zu überlegen und bewusst einzusetzen. Beispielsweise ist ein Vorteil des amerikanischen Verfahrens, dass schnell geprüft werden kann, ob eine Lösung zielführend ist. Vorentwicklungen waren damit gut in amerikanischen Händen aufgehoben, die detaillierte Ausentwicklung konnten auch Deutsche machen.

Diese Lösung trägt synergetische Züge: Ausgehend von der «cultural awareness», also dem Wissen um die beiden Stile und deren Vorzüge, kommen beide zum Tragen und bringen insgesamt gesehen damit eine neue (kombinierte) Art des Problemlösens hervor. Wesentliche Merkmale von jedem der beiden Prozesse werden dabei berücksichtigt. Dem Chef fällt eine entscheidende Rolle zu, wie das für die Amerikaner wesentlich ist. Die Gruppe unterstützt ihn dabei um den Wert beider Stile wissend und sie gemäss dem deutschen Abstimmungsmuster reflektierend. Grundsätzlich braucht keine

Kultur ihren Stil aufzugeben, sondern erhält eine Repertoireerweiterung um den je anderen Stil hinzu. (Diese Lösung ist aber streng genommen auch eine Lösung der Dominanz, allerdings der ausgewogenen, eben auf «cultural awareness» beruhenden: Es wird nach Reflexion entschieden, wann wer dominieren darf.)

Ausblick:

Das Projekt der Fallgeschichte wurde, wie erwähnt, ein grosser Erfolg: Die Zusammenarbeit wurde so effektiv, dass sogar die Zeitverzögerung aufgeholt werden konnte. Das Produkt war sehr gut, der Verkaufserfolg bestätigte das. Und auf der menschlichen Ebene herrschte ein angenehmes Klima zwischen den Gruppenmitgliedern.

Einen grossen Anteil an diesem Erfolg hatte die Bereitschaft des Projektleiters und der Gruppenmitglieder, die kulturbedingten Schwierigkeiten als solche zu identifizieren und sie bewusst in Angriff zu nehmen. Das ist ganz besonders hervorzuheben, denn damit war ein Eingeständnis verbunden, das (noch) vielen schwerfällt: Wenn eine Person als Führungskraft oder als Fachexperte innerhalb einer Kultur wirklich ausgezeichnet arbeitet, dann gewährleistet das nicht unbedingt, dass sie dies auch in einem fremdkulturellen Kontext tut! (Ursachen, die das verhindern können, habe ich in diesem Artikel ausführlich dargelegt.) Dieser Tatbestand schmälert in keinsten Weise die hohe Leistungsqualität einer Person – sie hat «nur» noch zusätzliche Anforderungen zu bewältigen. Auf diese zusätzlichen Anforderungen die Aufmerksamkeit zu lenken und sie zu üben, das ist der Anspruch interkultureller Trainings und interkultureller Beratungsmassnahmen.

Evaluationsstudien interkultureller Bildungsmassnahmen wiesen bislang im

einzelnen folgende Effekte nach (vgl. Black & Mendenhall, 1990; Blake & Heslin, 1983; Desphande & Chockalingam, 1992):

- Interaktive Fähigkeiten werden entwickelt, die den Umgang mit Personen anderer Kulturen effektiver sein lassen.
- Die angemessene Wahrnehmung bzgl. der Phänomene anderer Kulturen wird gesteigert.

- Das Tempo, sich an eine neue Kultur anzupassen, wird erhöht und damit wird die «Vorlaufzeit», bis man in dieser Kultur effektiv handeln kann, verringert.
- Die Arbeitsleistung im fremdkulturellen Kontext wird gesteigert.
- Nicht zuletzt können sich die Teilnehmer persönlich weiterentwickeln.

Es bleibt zu hoffen, dass immer mehr Verantwortliche in internationalen Geschäftsbeziehungen das Bewusstsein für die kulturelle Geprägtheit ihres Handelns und des Handelns ihrer Partner (weiter)entwickeln und ihren «Katalog möglicher Ursachen für auftauchende Schwierigkeiten» um diese Dimension erweitern.]

LITERATUR

Adler, N. (1986). *International dimensions of organizational behavior*. Boston: Kent.

Bergemann, N. & Sourisseaux, A. (Hrsg.). (1992). *Interkulturelles Management*. Heidelberg: Physica.

Black, S.J. & Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: Review and a theoretical framework for future research. *Academy of management review*, Vol. 15, Nr.1, pp. 113–136.

Blake & Heslin, (1983). Evaluating cross-cultural training. In D. Landis & R.W. Brislin (Eds.), *Handbook of intercultural training*, Vol. I: Issues in theory and design, pp. 203–223. New York: Pergamon.

Bochner, S. (1982). *Cultures in contact*. Oxford: Pergamon.

Brislin, R. (1990). Applied cross-cultural psychology: an introduction. In R. Brislin (Ed.), *Applied cross-cultural psychology*, pp. 9–33. Newbury Park: Sage.

Desphande, S.P. & Chockalingam, V. (1992). Is cross-cultural training of expatriate managers effective: a meta analysis. *International journal of intercultural relations*, 16, pp. 295–310.

Dörner, D. (1976). *Problemlösen als Informationsverarbeitung*. Stuttgart: Kohlhammer.

Dörner, D. (1989). *Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen*. Reinbek bei Hamburg

Hall, E. & Hall, M. (1983a). *Verborgene Signale. Studien zur internationalen Kommunikation*. Hamburg: Gruner & Jahr.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. London: Sage.

Keller, E. v. (1982). *Management in fremden Kulturen. Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung*. Bern: Paul Haupt.

Kelley, H. & Thibaut, J. (1969). Group problem solving. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology*, (2nd. ed., Vol 4, Group psychology and phenomena of interaction, pp. 1–101). Reading: Addison Wesley

Maler, N. (Ed.) (1970). *Problem Solving and Creativity. In Individuals and Groups*. Belmont: Wadsworth.

Moran, R.T. & Harris, R.D. (1987). *Managing cultural differences*. Houston: Gulf.

Poole, M. & Doelger, J. (1986). Developmental processes in group decision-making. In R. Hirokawa & M. Poole (Eds.), *Communication and group decision-making* (pp. 35–61). Beverly Hills: Sage.

Schnapper, M. (1992). Multicultural / multinational teambuilding after international mergers and acquisitions. In N. Bergemann & A. Sourisseaux (Hrsg.), *Interkulturelles Management*. Heidelberg: Physica.

Stewart, E. (1972). *American cultural patterns : A cross-cultural perspective*. Pittsburgh: Intercultural Communication Network.

Thomas, A. (1981). Die Psychologie des interkulturellen Handelns. In Berufsverband Deutscher Psychologen (Hrsg.), *Handbuch der Angewandten Psychologie*, Bd. 3, Markt und Umwelt, S. 720–733. Landsberg am Lech: Moderne Industrie.

Thomas, A. (1983). Psychologische Aspekte interkulturellen Handelns. In A. Thomas (Hrsg.), *Erforschung interkultureller Beziehungen* (S. 33–41). Saarbrücken: Breitenbach.

Thomas, A. (Hrsg.) (1985). *Aspekte eines rahmentheoretischen Konzepts für die Austauschforschung*. In A. Thomas, (Hrsg.), *Interkultureller Austausch als interkulturelles Handeln: theoretische Grundlagen der Austauschforschung* (S. 207–217). Saarbrücken: Breitenbach.

Thomas, A. (1989). Kulturelle Bedingungen. In E. Roth (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie (Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie, Bd. 3, Organisationspsychologie, S. 186–201)*. Göttingen: Hogrefe.

Wertheimer, M. (1964). *Produktives Denken* (2. Aufl.). Frankfurt a. M.: Waldemar Kramer.