



## Internationale Projektgruppen – Kulturbedingte Unterschiede in den Arbeitsprozessen

Wenn Projektgruppen international zusammengesetzt sind und es zu folgeschweren Konflikten zwischen den Kollegen aus den unterschiedlichen Ländern kommt, ist den Verantwortlichen oft nicht klar, dass die kulturbedingten Unterschiede der Auslöser sein können.

**Marion Quaas-Reinhard**  
Senior Consultant  
MACHWÜRTH TEAM  
INTERNATIONAL



### Wirtschaftlicher Wandel

Die Wirtschaftswelt hat sich nach dem zweiten Weltkrieg zunehmend internationalisiert. Diese Entwicklung dauert bis heute an und ein Ende dieses Prozesses ist nicht in Sicht. Im Gegenteil, kaum ein Unternehmen agiert heute nicht in Form von Exportgeschäften, Kooperationen im Ausland oder Gründung von ausländischen Tochtergesellschaften grenzüberschreitend. Dieser Entwicklungsprozess stellt an Führungskräfte und Personalentwickler neben den national zu bewältigen Herausforderungen besondere Arbeitsanforderungen.

Sie stehen vor Herausforderungen wie die erfolgreiche Zusammenarbeit verschiedener Arbeitsstile, Werte und Mentalitäten. Bei internationalen Konferenzen oder Projekten treffen Menschen mit unterschiedlichen Auffassungen, Einstellungen und Reaktionsweisen aufeinander. Unterschiedliche Auffassungen von Verlässlichkeit, Autorität, Preis-Leistungsverhältnis, Pünktlichkeit, Arbeitseifer, etc. können die Handlungsfähigkeit internationaler Teams stark beeinflussen. Dies führt häufig zu Irritationen, Missverständnissen, Verärgerung und Herausforderungen.

Ein Beispiel: In einem multinationalen Konzern mit Hauptsitz in Deutschland wurden für ein bestimmtes Projekt mehrere US-amerikanische Know-how-Träger nach Deutschland entsandt. Nicht lange nach Arbeitsbeginn des amerikanisch-deutschen Projektteams begannen die Probleme: Man könne nicht richtig arbeiten, man sei blockiert. Die ersten Mitglieder des Teams wechselten die Stelle und ein Amerikaner reiste sogar wütend wieder ab.

Es kam im Laufe des Projektes zu ungewöhnlich vielen Konflikten und binnen eines Jahres kündigten – bis auf einen – alle Amerikaner und kehrten zurück in die USA. Es wurden erneut Amerikaner entsandt, die Fluktuation der deutschen Mitglieder des Teams war ungewöhnlich hoch, der Zeitplan war völlig überschritten und der Projektleiter wurde zum dritten Mal gewechselt.

### Was war geschehen?

→ Der Transfer des Know-hows funktionierte nicht. Die Deutschen machten den Amerikanern den Vorwurf, dass sie ihr Wissen nicht weitergeben würden. Die Amerikaner hingegen waren der Ansicht, dass die Deutschen nicht fragen und zu wenig Initiative zeigen würden.

- Es kam zu keinen brauchbaren Ergebnissen bei den Meetings. Die Amerikaner waren der Meinung, die Deutschen redeten viel zu ausführlich und zu detailliert. Den amerikanischen Kollegen hingegen wurde vorgeworfen, sie wären unkonzentriert und trügen keine wesentlichen Beiträge bei, um die Deutschen im Nachhinein ständig mit vielen Fragen zu stören.
- Die Deutschen waren außerdem der Ansicht, dass die amerikanischen Kollegen zu oberflächlich arbeiten würden. Sie müssten daher die Qualität stets nachbessern und erhielten nur ein „zusammengeflacktes“ Produkt.
- Die Amerikaner warfen dem deutschen Chef vor, dass er keine „richtigen“ Ziele setzen würde. Auch würde er ihnen nie Feedback geben, wodurch sie völlig im Unklaren gelassen werden würden.

Diese Liste ließe sich um etliche weitere Punkte erweitern. Das Arbeitsklima war mittlerweile von Streit und Dauerkonflikten vergiftet.

Der dritte Projektleiter ahnte, dass die Kulturunterschiede zwischen den Amerikanern und den Deutschen eine wesentliche Rolle bei den Kon-

flikten spielten und holte sich fachkundigen Rat ein. Es zeigte sich, dass sehr viele deutsch-amerikanische Teams – egal, um welche Branche oder Abteilungen es sich handelte – vor ähnlichen Problemen standen. Die interkulturelle Thematik wurde im Folgenden in einer „Krisensitzung“ in das Team getragen, aufgearbeitet und reflektiert. Die „üblichen“ Schwierigkeiten bei der Durchführung eines Projektes wurden durch die Konflikte, die durch die Andersartigkeiten entstanden, noch erheblich verstärkt. Erst durch die Analyse der Erwartungen wurden diese Muster bewusst und konnten durchbrochen werden. Dieses Beispiel zeigt, wie wichtig es ist, sich mit der Kultur des jeweiligen Landes zu beschäftigen, um eine internationale Zusammenarbeit dauerhaft erfolgreich gestalten zu können. Mehr noch, es ist notwendig, sie zu verstehen, um die Unterschiedlichkeiten bewusst zu machen, um sie effektiv miteinander verbinden zu können. Welche Unterschiede gibt es zwischen der deutschen und der amerikanischen Arbeitsweise nun konkret?

## Die typisch deutsche Planungsphase

Jeder deutsche Manager kennt das: zahlreiche Besprechungs- und Meetingtermine zieren den Terminkalender. Diese Termine nehmen häufig viel Zeit in Anspruch und dauern teilweise mehrere Stunden. Der Grund hierfür liegt darin, dass die Deutschen es gewohnt sind, nach Erhalt des entsprechenden Arbeitsauftrages alle relevanten Daten zusammenzutragen und zu diskutieren. Das Ziel hierbei ist eine möglichst ganzheitliche Erfassung der zu lösenden

Probleme. Hierfür wird ein großes Spektrum an Einzelinformationen erörtert, um diese schließlich in das große Ganze einbetten zu können. Es werden Konzepte ausgearbeitet, die die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Aspekten erfassen. Häufig entstehen hierbei sehr komplexe Ausführungen über das Handlungsfeld. Die Denkweise ist relativ kompliziert und abstrakt. Es werden bereits im Vorfeld des eigentlichen Handelns Konzepte entwickelt, die Zusammenhänge, diverse Möglichkeiten und Facetten mit einbeziehen. Es wird logisch geschlussfolgert, möglicherweise auftretende Eventualitäten und Querverbindungen diskutiert. Der Anspruch ist, ein möglichst allumfassendes Bild für das Problem zu erhalten.

Die Deutschen verwenden gerne theoretische und wissenschaftliche Erkenntnisse als Basis ihrer Überlegungen. Auch werden gerne bereits vorhandene Erfahrungswerte mit einbezogen und man erwägt, inwieweit diese für die kommende Planung hilfreich sein könnten. Neue Ideen werden zunächst kritisch beleuchtet und nur, wenn die Prüfung dieser positiv verläuft, werden sie in das Konzept mit aufgenommen. Schließlich wird

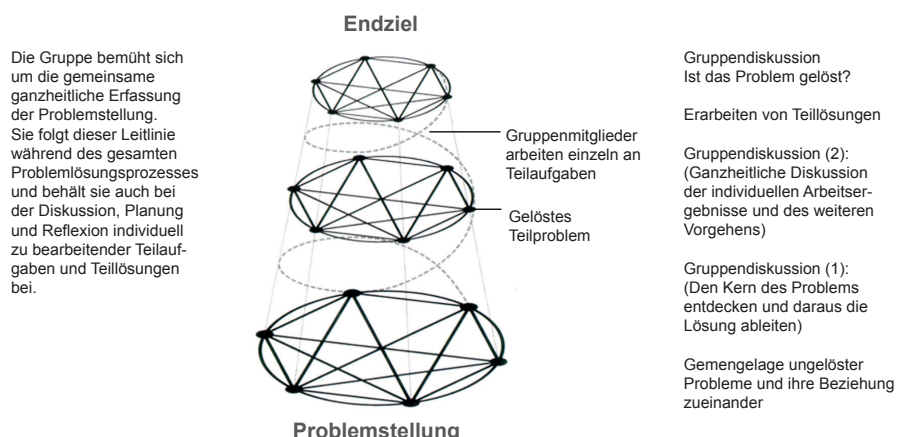
aus diesen vielen Informationen und Gedankengängen ein Weg erarbeitet und das Ziel konkretisiert.

Während dieser ersten Arbeitsphase wird erwartet, dass sich jeder der Beteiligten an dem Diskussionsprozess beteiligt, indem er jede seiner Überlegungen und die wichtigsten Aspekte seines Wissens mit einbringt. Somit sind alle Teilnehmer aktiv an der Erarbeitung des Konzeptes beteiligt. Im zweiten Schritt wird eine gemeinsame Entscheidung darüber getroffen, welche Lösungsschritte und Teilaufgaben nun bewältigt werden müssen. Diese Entscheidung wird endgültig als von allen getragen betrachtet. In der dritten Phase wird die Aufgabenverteilung vorgenommen. Je nach Kenntnisstand und Interessenlage wird die Verantwortung für die Aufgaben übernommen und mit einem „Ich kümmere mich darum!“ besiegelt. Diese ersten drei Phasen kennzeichnen die deutsche Planungsphase.

## Die typisch deutsche Ausführungsphase

Diese Phase ist gekennzeichnet von der Ausführung der Teilaufgaben. Da in der vorigen Phase bereits das We-

### Prototyp eines deutschen Problemlösungsprozesses



Quelle: Organisationsentwicklung 1\_00 (Kulturbedingte Unterschiede im Problemlösungsprozess - Sylvia Schroll-Machl)

sentliche und Grundlegende geklärt wurde, besteht in der Ausführungsphase nur noch ein recht geringer Bedarf an Kommunikation zwischen den Kollegen. Der Deutsche arbeitet selbständig vor sich hin, es wird auch von ihm erwartet, dass er dazu in der Lage ist. Denn die vorige Planungsphase sollte ihn dazu befähigen, selbstständig und allein zu arbeiten. Unterhalten wird sich mit Kollegen über die Details seiner Arbeit nur wenig, da die Details bereits geklärt wurden und somit kein Bedarf besteht. Zum Schluss legt der Mitarbeiter dann das Ergebnis vor.

Wird ein Zwischenstadium erreicht, in dem intensive Kommunikation untereinander sinnvoll erscheint, werden Gruppensitzungen einberufen. Hierbei werden Probleme in der Gruppe diskutiert, dabei wird auch schon mal gefragt: „Was machst Du gerade? Wie geht es Dir?“. Zweck dieser Kontakte ist, den Blick für das Gesamte nicht zu verlieren. Wesentlicher Bestandteil dieser Sitzungen ist die Ergebniskontrolle. In dieser Zwischenphase wird das Problem wiederum ganzheitlich betrachtet und diskutiert. Basis hierfür ist nun jedoch der mittlerweile erreichte Kenntnisstand. Aufgrund diesem werden die bisherigen Fortschritte diskutiert. Die Gruppe nimmt in dieser Phase eine wichtige Funktion ein, indem sie Denkanstöße gibt und möglichst viele wesentliche Dinge in das ganzheitliche Denken einfließen lässt. Aufgrund dieses ganzheitlichen Denkens ist es immer möglich, die Gründe für das Handeln erklären zu können. Es wird auch erwartet, dass dies möglich ist. Falls es notwendig ist, werden die Phasen wiederholt, eben solange, bis das Endziel erreicht ist. Für Veränderungen in diesem Prozess sind die Deutschen nur ungern zu haben. Sie

arbeiten möglichst stringent danach, was in der Planungsphase erarbeitet wurde. Entscheidungen werden verbindlich getroffen, man hält sich weitestgehend an das, was man sagt, Vereinbarungen werden eingehalten und auch eingefordert. Man ist verlässlich. Auch gehen die Deutschen davon aus, dass kein Bedarf mehr an Veränderungen besteht, da man sich ja an das hält, was in der Planungsphase entschieden wurde, und das kann nur richtig sein. Und was richtig ist, braucht nicht geändert wer-



den. Die Vermeidung von Fehlern ist ein wesentlicher Aspekt und in den Zwischenstadien wird immer wieder überprüft. Für die Deutschen ist solange etwas richtig, bis tatsächlich das Gegenteil nachgewiesen wird und solange dies nicht geschieht, werden Änderungen nicht vorgenommen. Warum sollte man auch etwas reparieren, was heile ist?

Sollten nun aber tatsächlich Fehler unterlaufen sein, die zwangsläufig zu Änderungen führen müssen, wird der gesamte Problemlösungsprozess wieder von dem Punkt an aufgerollt, an dem der Fehler entdeckt wurde. Dies ist mit viel Arbeit verbunden, man macht sich Gedanken über nicht bedachte Auswirkungen, die eine Veränderung haben könnte, das gesamte ganzheitliche Denken wird noch einmal durchlaufen – nun unter Berücksichtigung des Fehlers. Ist der Fehler nicht unbedingt so gravierend, werden keine Änderungen

vorgenommen, der Aufwand wäre einfach zu hoch. Der deutsche Chef übernimmt in diesem Ablauf die Rolle der Integrationsfigur. Einerseits muss er dabei helfen, bei dem ganzheitlichen Denken das übergeordnete Prinzip zu erkennen und immer wieder ins Bewusstsein zu rufen, um die Einzelschritte davon ableiten und reflektieren zu können. Andererseits muss er die Gruppe zusammenhalten und dabei helfen, einen Konsens zu finden. Auf fachlicher Ebene bedeutet dies, dass er der beste Fachexperte der Gruppe ist, bis zu Detailfragen genau Bescheid weiß und die Zusammenhänge erfasst. Dies wird auch so erwartet von seinen Mitarbeitern: der Chef hat mitzudenken. Fehlentscheidungen werden ihm angelastet.

Auf sozialer Ebene wird ein deutscher Chef sich davor hüten, mit Hilfe von Befehlen zu führen. Er befiehlt nicht, sondern er überzeugt. Dies bedeutet, dass er möglichst mit seinen Mitarbeitern zu einem Einvernehmen kommt und sich mit ihnen abstimmt, statt Entscheidungen allein zu treffen und diese dann den Mitarbeitern überzustülpen. In diesem Zusammenhang sind Widersprüche und Anstrengungen, die Gruppe zu überzeugen seitens der Mitarbeiter erwünscht und kommen auch vor. Man will ja die beste Lösung erreichen. Im Konfliktfall liegt es dann am Chef, zu entscheiden und die Mitarbeiter werden sich dann letztlich auch nach ihm richten. Amerikaner arbeiten typischer Weise im Vergleich hierzu nach einem völlig anderen Muster. Die Unterschiedlichkeit zwischen den Arbeitsweisen kann – wie in dem anfangs beschriebenen Beispiel - zu frapierenden Konsequenzen führen, wenn sie nicht bewusst gemacht werden. }