

## Lernstation 5: Regeln und Strukturen

### Modul 5B: Improvisation und Planung im Geschäftsleben Beispiele aus Italien und Makedonien

#### Ziele des Kompetenzerwerbs

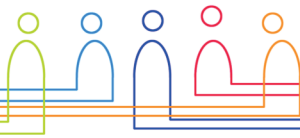
Sie

- wissen, dass Planung und Improvisation in verschiedenen Kulturen unterschiedlich gehandhabt werden
- können die Art des Umgangs mit Planung und Improvisation kulturadäquat erklären und einordnen
- können in kulturdifferenten Situationen zielorientierte Lösungen im Sinne aller Beteiligten finden

#### Inhalt

Seite

1. Die Funktion von Planung und Improvisation in verschiedenen Kulturen	2
2. Zusammenfassung	5
3. Reflexionsfragen	6
4. Aufgabe	6
5. Lösungsvorschläge	6
6. Verwandte Fachliteratur und Literaturhinweise	7



# 1. Die Funktion von Planung und Improvisation in verschiedenen Kulturen

Im Zusammenhang mit Regeln und Strukturen steht auch das Verhalten in Bezug auf Planung einerseits bzw. auf Improvisation andererseits. Je stärker Menschen ihr Leben planen, strukturieren und ordnen, desto weniger Unsicherheiten, Unwägbarkeiten oder böse Überraschungen möchten sie wahrscheinlich erleben. Im Geschäftsleben möchten sie ihren Arbeitstag, ihre Projekte und Besprechungen durchplanen, um etwa möglichst effizient ihre Aufgaben zu erledigen. Umgekehrt sind Menschen, die weniger planen und mehr auf sich zukommen lassen, eher darauf eingestellt, auch unerwartete Ereignisse hinzunehmen, mit ihnen umzugehen und situativ zu re/agieren. Es geht also um das Zulassen oder das Vermeiden von Unsicherheiten. *Unsicherheitsvermeidung* ist ebenfalls als kulturspezifisches Verhalten beschrieben (z. B. Hofstede 2001, S. 163).

Vielfach hört man von Kollegen, die von einer Geschäftsreise zurückkehren, diesbezüglich bewundernde Berichte: „Die schaffen aus dem Nichts im Handumdrehen eine Lösung. Mein Kollege vor Ort nahm mich mit nach Hause, und im Nu stand ein reichhaltiges Mahl auf dem Tisch. Und das, wo es dort so wenig zu kaufen gibt. Ich verstehe nicht, wie sie das machen.“

Dies ist die positive Sicht auf Improvisation, die in vielen Ländern und Kulturen notwendig ist, um das Überleben zu sichern. Ad hoc auf Situationen zu reagieren und entscheiden zu können, erweist sich in Kulturen, in denen hohe Unsicherheiten zum täglichen Leben gehören, als die gegebene (Über)Lebensform.

Im internationalen Arbeitsleben allerdings beklagen deutsche Geschäftsleute, die im Ausland für gute Organisation und Planung bekannt sind, häufig ihnen unsicher erscheinende und wenig verlässliche Umstände (Wulf 2006, S. 191ff.).

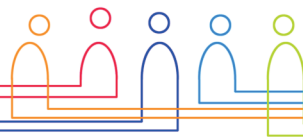
Einfluss auf mehr oder weniger planendes und unsicherheitsvermeidendes Verhalten haben etliche Faktoren, so z. B. der Bereich und die Ebene, in der man tätig ist bzw. mit der man kooperiert.

Als Bereiche starker Planung und Unsicherheitsvermeidung gelten etwa strenge Herrschaftsstrukturen und Diktaturen, Planwirtschaften und materiell gesättigte Gesellschaften, auf der Arbeitsebene Hierarchien und Abhängigkeiten sowie generell ein wenig freiheitliches Umfeld. Für kooperierende Unternehmen in weniger demokratischen Kulturen kann dies allerdings auch heißen, dass z. B. durch willkürliche Herrschaft und autokratische, unvorhergesehene Maßnahmen die Zusammenarbeit selbst kaum oder gar nicht geplant werden kann bzw. die Planung oft hinfällig wird, da sie in hohem Maße von staatlich gelenkten Apparaten abhängig ist.

Unsicherheitstolerantes Verhalten findet man hingegen eher in Demokratien mit Bürgerbeteiligung, marktorientierten, aber auch armen Gesellschaften, auf Arbeitsebene in vernetzten Strukturen mit flachen Hierarchien sowie in freiheitlicherem Umfeld.

Deutschland allerdings gilt als Kultur mit vergleichsweise hohem Planungsbestreben. Woran kann das liegen?

Deutschland ist ein Industrieland, und in Industrieländern ist stringente Planung erforderlich, um z. B. Maschinen effizient



auszulasten, logistisch zielgerichtet vorzugehen, abgestimmt zu agieren und damit Verlusten vorzubeugen.

Zudem scheinen Spontaneität und das problemlose „Sich einlassen“ auf Gegebenes in südlicheren Ländern viel selbstverständlicher zu sein als in nördlichen Ländern.

### Fallbeispiel 1

Die deutsch-italienische Besprechung

(In Anlehnung an: Helmolt o. J.)

Bei der Besprechung eines deutsch-italienischen Teams hat die deutsche Seite eine Agenda vorbereitet und sich im Vorfeld zu jedem Punkt die Stellungnahme der Kollegen eingeholt. Schätzungsweise - so die deutsche Seite - braucht man für alle 5 Punkte auf der Agenda 90 Minuten, einige Punkte werden mit 10 Minuten, andere mit bis zu 30 Minuten Aussprache angesetzt. Als die Tagesordnung verlesen wird, hat ein italienischer Kollege gleich zum ersten Punkt inhaltliche Anmerkungen. Dem deutschen Sitzungsleiter fällt es schwer, die gesamte Tagesordnung auch nur zu Gehör zu bringen. Er möchte doch erst einmal wissen, ob alle am Tisch so mit dem Prozedere einverstanden sind, da diskutieren die italienischen Kollegen schon die Inhalte. So kann man doch die Tagesordnung nie einhalten.

Einen Grund für das stärkere Planungsstreben sehen Forscher in unterschiedlichen klimatischen Gegebenheiten.

So schließt der Archäologe François Bertemes aus Ausgrabungen der Jungsteinzeit, dass schon die damaligen Bewohner in Mitteleuropa gut planen mussten, um zu überleben, da die Winter nördlich der Alpen lang und hart

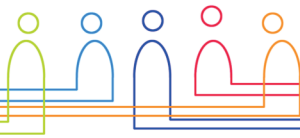
waren und man in dieser Zeit nichts ernten konnte. Schon ein sehr kalter und langer Winter konnte die Menschen an den Rand ihrer Existenz bringen, besonders, wenn sie Kinder zu versorgen hatten. Sie mussten daher ihre Ressourcen ordentlich einteilen, langfristig zu lagern wissen und gut damit haushalten, um so auf schlechte Zeiten vorbereitet zu sein. Die Lagersysteme wurden mit der Zeit differenzierter, verderbliche Ware zuerst verbraucht oder anders gelagert als weniger verderbliche etc. Dieses Vorgehen erforderte Weitsicht und Überlegungen in die Zukunft, teils über Monate hinweg. Planendes und vorausschauendes Verhalten war also überlebenswichtig (Bertemes/Northe 2007).



Planungsverhalten ist auch heute in nördlicheren Kulturen im Verhältnis zu südlicheren Kulturen bzw. Ländern mit sehr warmem stabilem Klima häufiger anzutreffen.

Denn im Süden gibt es bis zu drei Ernten im Jahr, Nahrung kann man im wahrsten Sinne des Wortes im Vorbeigehen von den Bäumen pflücken.





Dieser Umstand wird häufig als Grund dafür angesehen, dass Menschen in südlichen Regionen, da sie existenziell von jeher nicht so stark auf genaue Vorbereitung und lange Planung im Voraus angewiesen waren, auch sonst im Leben tendenziell weniger planen als Kulturen, die unter weniger günstigen klimatischen Bedingungen leben.

Ein Kollege aus Südeuropa erzählt:

„Ich war Anfang der 90er zweimal für mehrere Wochen in Deutschland bei meinem Cousin, der dort lebt. Ich habe es nicht lange ausgehalten.

Es kam vor, dass an einem Tag das Wetter so unterschiedlich war, dass man nicht wusste, ob man raus gehen konnte, was man anziehen sollte, was man mitnehmen konnte und was man unternehmen konnte.

Morgens war es kalt und neblig, dann kam kurz die Sonne, dann zog ein Wind auf und es regnete, dann graupelte und hagelte es, und schließlich fiel auch noch Schnee, und das alles an einem Tag. An anderen Tagen war es morgens unter Null Grad kalt und wurde tagsüber bis 30 Grad warm. Außerdem gewitterte es viel. Wie kann man das aushalten? Bei uns gibt es oft monatelang keinen Regen. Man geht morgens raus, es ist warm und die Sonne scheint den ganzen Tag, und so ist es jeden Tag. Ich bin dann abgereist, obwohl ich eigentlich länger bleiben wollte.“

Eine andere Kollegin aus Südosteuropa berichtet: „Bei Veranstaltungen muss ich die Deutschen immer mindestens vier Wochen vor dem Termin einladen, bei unseren Leuten reichen einige Tage vorher.“

## Fallbeispiel 2

Irena will gehen

Die Sekretärin Irena arbeitete für ein deutsches Büro in Skopje. Sie sollte einen Brief, den ihr ihre Chefin diktiert hatte, bis Dienstschluss fertigstellen und zur Post bringen. Dienstschluss war für sie meist um vier, aber auch abhängig davon, wann sie kam. Kurz vor vier brachte Irena der Chefin, Frau Ebert, ein Schreiben, legte es ihr auf den Tisch und schickte sich an zu gehen. Frau Ebert rief Irena zurück und bat sie zu warten, bis sie das Schreiben gelesen und unterzeichnet habe. Irena stand still, aber sichtbar nervös. Im Schreiben fanden sich etliche Fehler, und die Chefin bat ihre Sekretärin, diese noch zu korrigieren.

Irena: „Aber ich wollte jetzt gehen.“

Frau Ebert: „Aber der Brief ist nicht fertig und muss heute noch raus.“

Irena: „Aber ich muss jetzt weg.“

Frau Ebert: „Aber die Arbeit ist nicht erledigt, und dieser Brief ist wichtig. Er muss heute raus.“

Irena: „Aber ich habe gleich eine Verabredung.“

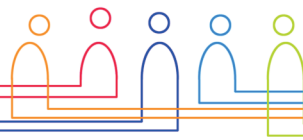
Frau Ebert: „Dann beeilen Sie sich, das braucht doch nicht lange; wenn wir jetzt weiter diskutieren, verlieren wir nur noch mehr Zeit.“

So ging es noch einige Male hin und her, Irena wurde nervöser und meinte: „Das kann ich doch morgen machen. Ich komme auch früher.“

Frau Ebert: „Irena, ich hab´ Ihnen schon heute Mittag gesagt, dass der Brief heute raus muss.“

Irena: „Ja, aber ich hatte ja noch so viel anderes zu tun.“

Frau Ebert, inzwischen auch etwas schärfer: „Irena, ich habe jetzt auch keine Zeit mehr und muss weiter arbeiten. Machen Sie jetzt den Brief fertig.“



Irena zog maulend ab. Nach einer Weile hörte Frau Ebert Aufbruchgeräusche und Schlüsselgeklirre. Sie rief die Sekretärin zu sich. Irena war aufbruchfertig, das Schreiben läge unten auf dem Tisch. „Wieso unten?“ Irena brachte es hoch. Frau Ebert wies nun die Sekretärin an: „Warten Sie, bis ich den Brief gelesen habe.“ Der Brief war korrigiert, allerdings fanden sich immer noch kleine Fehler.

Was sollte Frau Ebert nun tun?

Bitte überlegen Sie, auch unter Berücksichtigung der Ihnen bekannten Kulturspezifika, welche Lösung zum Erfolg führen könnte.

Notieren Sie Ihre Vorschläge:

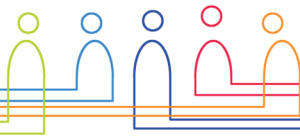
In diesem Beispiel steht das Interesse der Sekretärin, möglichst schnell zu ihrer Verabredung zu kommen, gegen dasjenige der Chefin, die Arbeit korrekt erledigt zu bekommen. Die Sekretärin ist hierbei der Meinung, sie habe ja die Arbeit gemacht (irgendwie), die Chefin hielt die Arbeit für nicht fertig, da es noch Fehler im Brief zu korrigieren gab. Irena hatte sich in den Augen der Chefin die Zeit nicht gut eingeteilt und die Arbeit mehrfach nicht ordentlich erledigt. Bei guter Planung wäre das nicht passiert.

## 2. Zusammenfassung

Planung auf der einen Seite und Improvisation auf der anderen Seite sind in verschiedenen Kulturen in unterschiedlicher Ausprägung zu finden.

Einflussgebend auf Planung und Unsicherheitsvermeidung sind etliche Faktoren, z. B. der Bereich, in dem man tätig ist, die Regierungs- und Wirtschaftsform, der Armutsgrad einer Gesellschaft sowie der Grad von Freiheit und Machtdistanz.

Stärker planerisches Verhalten kann außerdem auf existenzbedrohendes Klima zurückgehen und hat sich über lange Zeit in Mitteleuropa herausgebildet.



### 3. Reflexionsfragen

Inwiefern unterscheiden sich Planungsverhalten und Unsicherheitsvermeidung in Kulturen?

Weshalb ist es wichtig, auf diesbezüglich unterschiedliche Verhaltensweisen im Geschäftsleben vorbereitet zu sein?

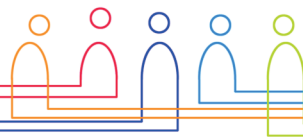
### 4. Aufgabe

Bitte lesen Sie erneut das Beispiel 2 und versetzen Sie sich in die Lage der Chefin Frau Ebert. Was könnte sie für einen nächsten solchen Fall verbessern, um ein gutes Arbeitsergebnis und eine zufriedene Sekretärin zu haben?

### 5. Lösungsvorschläge

Die interkulturell geschulte Leiterin könnte bei wichtigen Aufträgen:

1. Die Wichtigkeit des Auftrags nicht nur betonen, sondern bei Bedarf auch mit der Mitarbeiterin besprechen, was sie dafür hintanstellt.
2. Die Abgabefrist für den Auftrag so frühzeitig setzen, dass Besprechung und Korrekturzeit eingeplant sind.
3. Spätestens mittags nachfragen, wie weit die Arbeit gediehen ist; möglicherweise die erste Version besprechen.
4. Bei komplexeren Aufträgen den Auftrag in kleinschrittige Phasen einteilen und diese begleiten/controlen.



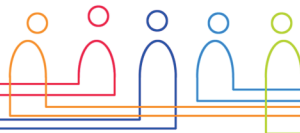
## 6. Verwandte Fachliteratur und Literaturhinweise

Bertemes, François/Northe, Andreas 2007: Der Kreisgraben von Goseck. Ein Beitrag zum Verständnis früher monumentaler Kultbauten Mitteleuropas. In: K. Schmotz (Hg.) 2007: Vorträge des 25. Niederbayerischen Archäologentages. Rahden/Westf. S. 137–168.

Helmolt, Katharina von o. J.: Alles TOPs, Mr. Petit! Videosequenz zum Trainingsmodul: Internationales Teambuilding - Beziehungsaufbau in der interkulturellen Kommunikation. Hg. von Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH. Gesamtkonzept und wiss. Leitung: Prof. Dr. Bernd Müller-Jacquier u.a. Ein Forschungsprojekt gefördert von: Bayerisches Aktionsprogramm zur Förderung der Internationalen Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Hochschule, aus Mitteln des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Technik u.a. München.

Hofstede, Geert 2001: Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. München: Dtv. S. 153-197. (5. Auflage 2011)

Wulf, Michael 2006: Die Bedeutung von Kultur für eine erfolgreiche interkulturelle betriebliche Kommunikation und Zusammenarbeit in China: Eine theoretische und empirische Analyse. München: Grin. Teil II, Kap.4.4. URL: [http://books.google.de/books?id=GOUP2f\\_6FzYC&dq=Verlag+Grin+Michael+wulf&hl=de](http://books.google.de/books?id=GOUP2f_6FzYC&dq=Verlag+Grin+Michael+wulf&hl=de) (Stand 16.4.2013).



## Impressum

**BMBF-Projekt: Konzipierung von modularen Weiterbildungsangeboten für KMU an der Schnittstelle von Technik und Kultur zum Thema “Internationales IT-gestütztes Projekt- und Wissensmanagement im multikulturellen Umfeld”**

**Konzeption:**

**Team InterKomp KMU 2.0**

Margit Scholl, Prof. Dr., TH Wildau, Projektleitung

Olga Rösch, Prof. Dr., TH Wildau

Bettina Strewe, Dr. phil., TH Wildau

Anja Teske, M.A., TH Wildau

Christian Niemczik, M.A., TH Wildau

**Texterstellung & Redaktion:**

Bettina Strewe, Dr.

**Didaktisches Konzept:**

Team InterKomp KMU 2.0, TH Wildau

**Grafik-Design & Illustrationen:**

Anja Teske

**Studentische Hilfskräfte:**

Franziska Koltermann, LL.B., TH Wildau

Anne Prill, M.A., TH Wildau

Youli Stankov, VR10, TH Wildau

**Wissenschaftliche Beratung:**

Olga Rösch, Prof. Dr.

Alexander Thomas, Prof. Dr. em., Uni Regensburg

**Externe Evaluation:**

Andreas Wiesner-Steiner, Dr. phil.

**Förderzeitraum:**

1.7.2010 - 30.6.2013