

Lernstation 7: Person, Gruppe und Aufgabe

Modul 7B: Personenorientierung und Aufgabenorientierung Beispiel Deutschland - Ukraine

Ziele des Kompetenzerwerbs

Sie

- kennen den Unterschied zwischen Beziehungsorientierung und Aufgabenorientierung
- können diesbezügliches Verhalten kulturspezifisch erklären und einordnen
- können in missverständlichen Situationen geeignete Lösungen finden

Inhalt

Seite

1. Personenorientierung oder Aufgabenorientierung	2
2. Kulturelle Unterschiede im Aufbau von Arbeitsbeziehungen	3
3. Zusammenfassung	5
4. Reflexionsfrage	6
5. Aufgabe	6
6. Lösungsvorschläge	7
7. Verwandte Fachliteratur und Literaturhinweise	9



1. Personenorientierung oder Aufgabenorientierung

Folgender Fall wird so oder ähnlich häufig geschildert:

Fallbeispiel 1

Ein deutsch-ukrainisches Verständigungsproblem

Die deutsche Möbelfirma Möbau hat seit einiger Zeit eine Kooperation mit der ukrainischen Zuliefererfirma Partex aufgebaut. Bei einer eingehenden Besprechung beider Seiten im Sitz von Partex in Zaporizja (Ukraine) wurden alle Rahmendaten des Projektes besprochen, Terminlage, Logistik

und weitere Details der künftigen Kooperation sowie Verfahren im Falle von aufkommenden Problemen vereinbart. Bis zum nächsten Gesprächstermin in zwei Monaten wollen die ukrainischen Partner entsprechende Vorarbeiten leisten, um beim nächsten Meeting Möglichkeiten kosteneffizienter Logistik zu erörtern. Die deutschen Partner ermuntern ihre ukrainischen Kollegen, sich bei Problemen und mit Fragen oder Beratungsbedarf gerne an sie zu wenden.

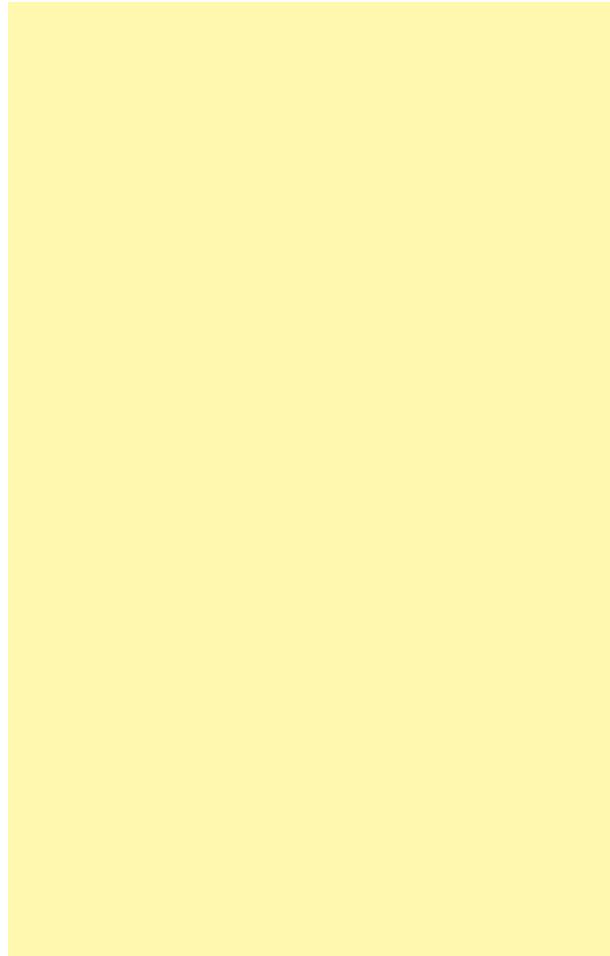
Nach gut drei Wochen schickt der deutsche Koordinator eine Mail mit einer Frage das Projekt betreffend nach Zaporizja. Er erhält keine Antwort. Nach knapp einer weiteren Woche ruft der deutsche Koordinator in Zaporizja an und erhält als Antwort, dass man die Mail erhalten habe und alles bestens sei.

Das nächste Treffen rückt näher und der deutsche Koordinator möchte wissen, ob die ukrainischen Partner klarkommen oder ob noch etwas von deutscher Seite aus im Vorfeld des Treffens benötigt würde. Wieder schickt er eine Mail mit konkreten Fragen, wieder keine Antwort. Wieder ruft er an. Sein ukrainischer Partner teilt ihm mit, dass am Projekt gearbeitet würde, es gäbe einige kleine Fragen, die man klären könne, wenn man sich wiedersehe. Der deutsche Partner insistiert und kann aus der Antwort schließen, dass die ukrainischen Kollegen noch keinen Schritt weiter sind. Er ist irritiert, denn seiner Meinung nach sollte die ukrainische Vorbereitung so gut wie fertig sein. Wenn die Logistik nicht steht, werden Verzögerungen das Projekt erheblich verteuern.

Warum hatten also die Ukrainer nicht früher gefragt? Er hatte doch immer wieder seine Bereitschaft zur Hilfe angeboten.



Welche Gründe könnte das Verhalten der ukrainischen Partner haben?



Das obige Fallbeispiel zeigt, wie unterschiedlich Menschen verschiedener Kulturen mit der Bewältigung von Aufgaben im Team umgehen. Durch kulturspezifisch differente Einstellungen zum Umgang mit KollegInnen und Aufgaben kommt es zu Missverständnissen. Dahinter steht oft eine unterschiedliche kulturelle Prägung im Hinblick auf die so genannte Beziehungsorientierung und Sach- oder Aufgabenorientierung (Schroll-Machl 2002, S. 45ff.).

Diese Unterschiede gehen oft mit eher individualistischer Ausrichtung einerseits und eher kollektivistischer Orientierung andererseits einher. In individualistischen Kulturen gibt

es diesbezüglich eher eine Hinwendung zu Aufgaben und Sachen, in kollektivistischen Kulturen stellt man tendenziell die Person in den Vordergrund (s. a. Modul 7A).

Merksatz !

Zitat

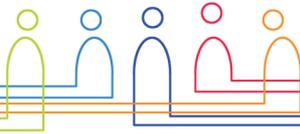
In der kollektivistischen Gesellschaft hat das persönliche Verhältnis Vorrang vor der Aufgabe und sollte als erstes aufgebaut werden; in der individualistischen Gesellschaft hingegen gilt die Aufgabe als vorrangig vor jeglicher persönlicher Beziehung.

Hofstede 2001, S. 91.

2. Kulturelle Unterschiede im Aufbau von Arbeitsbeziehungen

Ein entscheidender Unterschied im Aufbau von Beziehungen, der sich auf das Miteinander im dienstlichen Bereich auswirkt, ist die Reihenfolge im Herangehen. Denn während in kollektivistischen Kulturen wie der ukrainischen zuerst die Beziehung zum Menschen gesucht und in Abhängigkeit vom Urteil über die





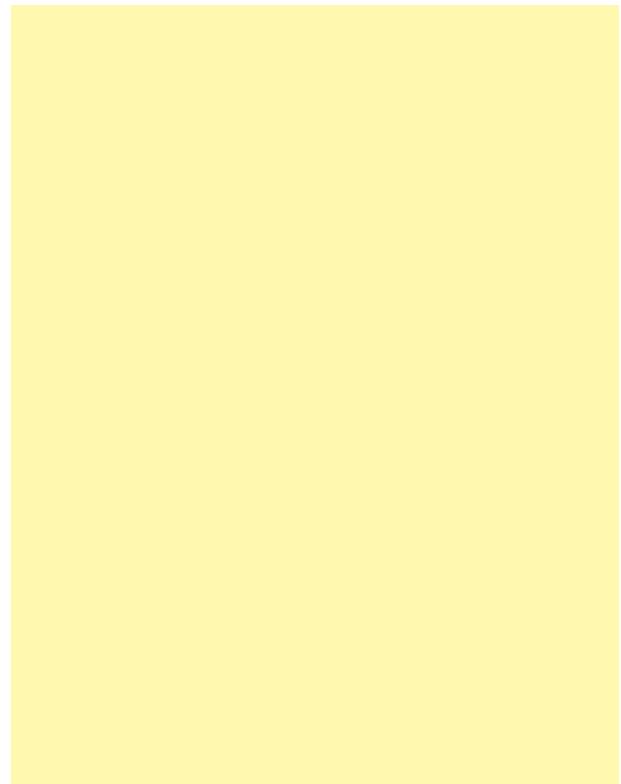
zwischenmenschlichen Beziehungen (Sympathie, gleiche Interessen und Vorlieben) danach die Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit ihm oder ihr eingeschätzt und beurteilt werden, ist in stärker individualistischen Kulturen wie - allgemein gesprochen - der deutschen eher ein Herangehen zu finden, bei dem sich zuerst über die Arbeit, also die Sache, eine Beziehung zum Kollegen oder zur Kollegin ergibt, die zeigen wird, ob man im Arbeitsbereich gut harmoniert bzw. sich gut ergänzt. In Abhängigkeit von Arbeitsbeziehungen entsteht dann die zwischenmenschliche Beziehung, die möglicherweise, aber nicht zwingend, zu einer freundschaftlichen vertieft wird.

Es gilt also weitgehend, dass sowohl in kollektivistischen als auch in individualistischen Kulturen zwischenmenschliche Beziehungen eine Rolle spielen, die Reihenfolge und Priorisierung des einen oder anderen Vorgehens im Arbeitsablauf aber unterschiedlich sind.

Ein weiterer Beweggrund für das Verhalten der ukrainischen Seite mag sein, dass Fachkräfte und überhaupt menschliche Arbeitskraft in sich entwickelnden und Transitionsländern bis in die 1990er Jahre eher „billig“ waren, also verglichen mit europäischen Gehältern nicht viel „kosteten“, während umgekehrt in den Industrieländern gerade die spezialisierten Fachleute oft die höchsten Kostenätze in einem Projekt ausmachen. Bis heute gibt es ein diesbezügliches Gefälle. Daher setzen westliche Firmen Fachkräfte nur dann ein, wenn sie fachlich gebraucht werden. Man kommt in der Regel auch nur dann zu Meetings und Konferenzen zusammen (zu denen man möglicherweise aufwändig anreisen muss), wenn dies unbedingt zur Abstimmung und zum Fortsetzen der Projektarbeit notwendig ist, denn „human resource“ kostet viel. Bevor Fachleute zu einer Konferenz oder einem Projekttreffen reisen, bereiten sie, meist

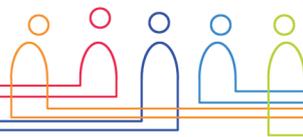
nach westlichem, eher individualistischem, aufgabenorientiertem Arbeitsstandard alles Notwendige vor, um dann gemeinsam mit allen Beteiligten zügig Ergebnisse zu erzielen und andere FachkollegInnen nicht unnötig mit Arbeiten aufzuhalten, die im Vorfeld erledigt werden konnten.

Was heißt das nun für das deutsch-ukrainische Verständigungsproblem?



Sichtweisen beider Parteien:

Der deutsche Projektleiter hat bereits bei Abreise aus der Ukraine mit den ukrainischen Kollegen nächste Schritte für das Projekt abgestimmt in der Annahme, dass diese nächsten Schritte während seiner Abwesenheit von den Ukrainern vor Ort bearbeitet werden würden. Dabei ist er wahrscheinlich von der eigenen Arbeitshaltung ausgegangen, eben aufgabenorientiert und mit dem Ziel, möglichst bald das Projekt zu einem guten



Ergebnis zu führen. Da die ukrainischen KollegInnen nichts einwandten, ist der deutsche Projektpartner davon ausgegangen, dass dies auch in deren Sinne sei und so durchgeführt werden könne.

Die Einstellung der ukrainischen Partner wird bei entsprechenden Situationen von ihnen selbst häufig so wiedergegeben:

„Zunächst waren wir nach Abreise der Deutschen zufrieden darüber, dass wir gut mit den deutschen Kollegen harmoniert haben. Uns war zuerst wichtig, dass der deutsche Koordinator als unser Gast zufrieden war - mit dem Hotel, mit dem Essen, mit dem Programm und dem Verlauf des Treffens. Somit waren auch wir als die ukrainischen Gastgeber zufrieden. Als nächstes haben wir auch gewürdigt, dass wir ähnliche Geschäftsziele und fachlich kompetente Partner gefunden hatten. Schon bei Abreise der deutschen Kollegen haben wir uns auf ein Wiedersehen und ein erneutes freundschaftliches Zusammensein gefreut. Danach hatten wir allerdings viele andere Dinge zu tun, unser Leben ging weiter. Wir haben die Anfragen der deutschen Kollegen gesammelt und waren der Meinung, dass wir das alles zusammen besprechen werden, wenn wir uns wiedersehen. Überdies haben wir erst einmal abgewartet, ob und wann das nächste Treffen nun wirklich stattfinden würde. Auch die organisatorischen Vorbereitungen für einen erneuten Besuch der deutschen Kollegen waren zu treffen, Einladung, Hotelbuchung, Kultur- und Abendprogramm. Einige Tage vor dem avisierten Termin haben wir dann das Projekt wieder in Augenschein genommen.

Auf den deutschen Koordinator wirkte nun höchst irritierend, dass nach seiner Abreise „nichts“ geschehen war. Aus ukrainischer Sicht hingegen waren das Projekt und die deutschen Kollegen gewürdigt und akzeptiert worden,

und die Ukrainer waren bereit, weiter mit ihren deutschen Kollegen daran zu arbeiten (s. a. Modul 4 zur Prozessorientierung).

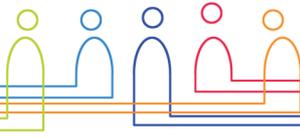
Das Missverständnis wurde also dadurch ausgelöst, dass hier unterschiedliche kulturelle Orientierungen aufeinander trafen, die nicht offensichtlich waren (s. Modul 1A, Eisbergmodell) und auch zunächst im internationalen Kontakt gar nicht thematisiert wurden. Hätte der deutsche Projektleiter von vornherein Kenntnis über das unterschiedliche Herangehen beider Seiten gehabt, wäre ihm wohl eine große Enttäuschung und Irritation erspart geblieben.

3. Zusammenfassung

In der interkulturellen Kommunikation wird zwischen sachorientierten und personenorientierten Kulturen unterschieden.

Menschen aus sachorientierten Kulturen handeln stärker aufgabenorientiert, sachbezogen und ergebnisorientiert, während Menschen aus personenorientierten Kulturen im Sinne und Interesse der Gruppe und prozessorientiert handeln.

Diese Kulturspezifika sollten in der internationalen Zusammenarbeit bedacht werden, um möglichst konfliktfrei miteinander agieren zu können.



4. Reflexionsfrage

Welche Möglichkeiten gibt es, Missverständnissen im Bereich von Personen- bzw. Sachorientierung vorzubeugen?

5. Aufgabe

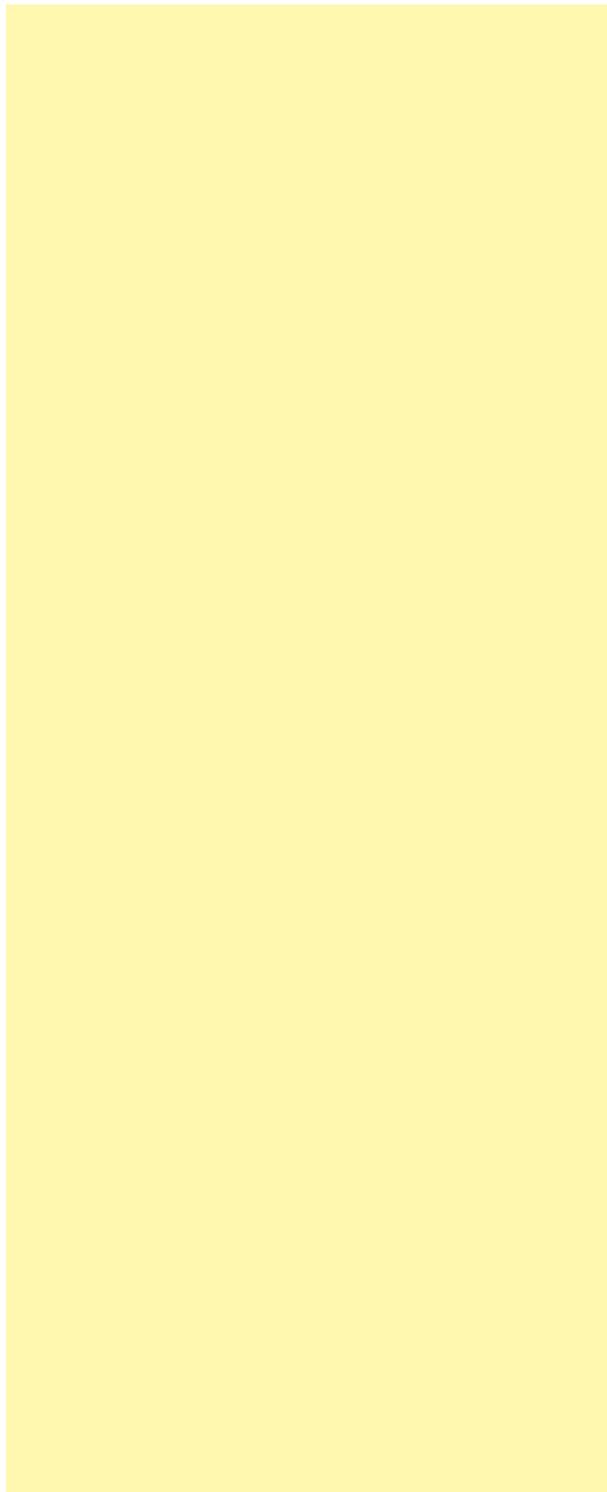
1. Schreiben Sie das obige Szenario fort:

Was passiert wohl nach der erneuten Ankunft des deutschen Projektleiters in der Ukraine? Wie verhält sich voraussichtlich der Projektleiter, wie die ukrainischen Kollegen?

Versuchen Sie, sich in beide Seiten hinein zu versetzen und die Geschichte weiter zu erzählen.



2. Was würden Sie in Kenntnis der obigen Kulturstandards dem deutschen Projektleiter raten? Wie sollte er sich verhalten? Und was würden Sie den ukrainischen KollegInnen raten?



6. Lösungsvorschläge

Was kann der deutsche Manager tun, wie sich selbst verhalten, damit die ukrainischen Kollegen zeitnäher agieren?

1. Dankesmail

Im Zuge guter Beziehungen wäre direkt nach Rückkunft der deutschen Kollegen ein Dankesmail oder sogar ein kurzer Anruf angebracht, in dem man noch einmal seine Wertschätzung für die andere Seite, die gute Zusammenarbeit der Kollegen und die damit verbundene Hoffnung auf eine gedeihliche Kooperation für die Zukunft ausdrückt. Dafür benötigt man nur 5-10 Minuten Zeit, es wird aber von KollegInnen in der Ukraine sehr geschätzt, denn sie machen sich Gedanken um den anderen, der jetzt eher als Freund denn ausschließlich als Kollege gesehen wird, man fragt sich z. B., ob er auch gut wieder zu Hause angekommen ist.

2. Kleinschrittigeres und persönliches Vorgehen

Insgesamt ist ein kleinschrittigeres, konkreteres Vorgehen angebracht, d. h., im Falle des Nachhakens kann man nach 3-4 Wochen erneut eine Mail senden, zunächst mit persönlichen Infos über die Familie oder das Wetter, Sport o. ä., bevor man zum Thema Arbeit kommt. Man sollte etwas aufgreifen, das man bereits besprochen hat, bei dem man anknüpfen kann. Fragen sollten so gestellt werden, dass der andere nicht signalisiert bekommt, er hätte eventuell Probleme oder bräuchte Hilfe (Gesichtswahrung des anderen), sondern dass man eventuell selbst seine Hilfe braucht: Können Sie mir da nochmal helfen, ich bräuchte bis nächsten Mittwoch ... (= konkreter Termin).

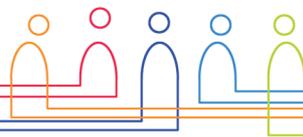
Dabei sollten die Arbeitsschritte nicht zu groß



anglegt sein, sondern jeweils eine überschaubare Einheit abgefragt werden (Kurzfristigkeit).

3. Gegeneinladung

Im Zuge der Zusammenarbeit zwischen Ost- und Westeuropa hat sich – meist aus Effizienz- und Kostengründen – ein Reiseverhalten etabliert, das Geschäftsleute aus Westeuropa häufiger nach Osteuropa führt als umgekehrt. Die Hotels sind vielfach preiswerter, man kann sofort vor Ort die Niederlassung oder das Projektgeschehen begutachten und hat den Aufwand der Einladung gespart. Dieses einseitige Vorgehen stört viele Geschäftspartner in Osteuropa, umso mehr, wenn sie eine Einladung und ein Visum benötigen, um in den Westen zu reisen. Auch sie möchten sehen, wie und wo die westlichen KollegInnen leben und arbeiten, sie haben häufig persönliche Motive, auch einmal in den Westen zu reisen. Noch immer gilt eine Geschäftsreise nach Westeuropa bei vielen als „prestížno“, als Imagegewinn. Dies sollte die westliche Seite bei der Zusammenarbeit beachten und die KollegInnen aus Osteuropa auch einmal einladen. Der Aufwand, den es kostet, sich um die Gäste zu kümmern, wird ihnen in den allermeisten Fällen mit höchster Hilfsbereitschaft und Solidarität der anderen Seite gedankt werden.



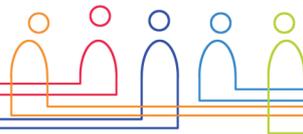
7. Verwandte Fachliteratur und Literaturhinweise

Fink, Luzia/Gruttauer, Stefanie/Thomas, Alexander 2008: Beruflich in der Ukraine. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Hofstede, Geert 2001: Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. München: Dtv. Kap. Ich, Wir und Sie. S. 63-108. (5. Auflage 2011)

Schroll-Machl, Sylvia 2002: Die Deutschen – Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. Kap. Sachorientierung. S. 45-65.

Trompenaars, Fons/Hampden-Turner, Charles 1997: Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business. London: Nicholas Brealey. Kap. The Group and the Individual. S. 50-68. (3. Auflage 2012)



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