

Zusammenarbeit kann beflügeln

In Teams sind Deutsche unbelehrbar, Amerikaner entspannt

1 Ob es um die Entwicklung eines Automodells geht oder den Bau eines neuen Staudamms: Experten aus unterschiedlichen Ländern werden oft in Teams zusammengefasst, weil sie Spezialisten für bestimmte Fragen sind. Doch wenn es darum geht, Aufgaben zu lösen, hat jeder andere Strategien, die durch seine kulturelle Herkunft bestimmt sind. Dies führt im Team oft zu Missverständnissen und erschwert die Arbeit.

10 Ausländische Mitarbeiter würden zwar akzeptiert, aber nach dem Motto behandelt, „sie sind halt anders, wären sie nicht im Team, könnten wir besser arbeiten“, meint Alexander Thomas, Psychologe an der Universität Regensburg. „Dass sich kulturelle Eigenarten ergänzen und sogar zu besonders kreativen Lösungen führen können, wird zwar behauptet“, sagt Alexander Thomas. Nachgewiesen habe diesen Effekt aber bisher noch niemand. Thomas und seine Mitarbeiter untersuchten, ob es solche Synergieeffekte in interkulturellen Arbeitsgruppen tatsächlich gibt. Die Ergebnisse stellten sie kürzlich auf einer Tagung in Regensburg vor.

2 Um unterschiedliche Arbeitsstile zu untersuchen, organisierten Thomas und sein Team ein Unternehmensplanspiel: 27 Gruppen – zusammengesetzt aus amerikanischen, indonesischen und deutschen Studenten – leiteten jeweils eine Textilfirma. Zunächst arbeiteten sie sich nach Nationen getrennt in das Spiel ein. Für die Aufgabe selbst hatten die Spieler nur zwei Stunden Zeit, um Firmenentscheidungen für jeweils zwölf Monate zu treffen. Den Erfolg der verschiedenen Gruppen maßen die Wissenschaftler nicht nur am Vermögen der virtuellen Firmen, sondern auch an der Zufriedenheit der Mitspieler.

40 Mittels Befragungen und Videoaufzeichnungen analysierten die Psychologen die Vorgehensweisen der verschiedenen Teams. [...] „Die Deutschen identifizierten sich bis zur Verbissenheit

mit ihrer Aufgabenstellung“, sagt Ulrich Zeutschel, Leiter der Studie. Misserfolge wurden von ihnen eher aggressiv kommentiert: „Ich hab’s euch ja gleich gesagt ...!“ oder „Dafür trägst du die Verantwortung!“

45 Die Amerikaner hingegen gingen die Aufgaben entspannter an, nahmen Misserfolge weniger persönlich und feierten auch kleine Erfolge begeisterter als ihre deutschen Mitspieler. Sowohl die Indonesier als auch die Amerikaner seien in ihren Entscheidungsfindungen offener gewesen: Sie trafen schnell Kompromisse und verwarfen Lösungsansätze auch wieder schnell, wenn sie zu keinem guten Ergebnis führten.

55 Den Deutschen sei es nicht darum gegangen, sich möglichst schnell zu einigen, sondern die optimale Lösung zu finden. Überzeugt von ihrer Sichtweise hätten sie versucht, alle anderen Mitarbeiter auf ihre Seite zu ziehen. „Dadurch kam es oft zu langwierigen Diskussionen, die den Zeitplan gefährdeten“, so Zeutschel. Die gut durchdachten Entscheidungen ersparten ihnen dafür später meist Zeit, weil sie besser funktionierten und deswegen seltener durch neue Konzepte ersetzt werden mussten.

65 In der „Expertenphase“ wurden die Teams international gemischt: Die deutschen Studenten arbeiteten mit Amerikanern oder Indonesiern in Gruppen von drei bis vier Personen zusammen. „Die Deutschen tendierten in diesen Gruppen dazu, ihre Partner zu dominieren und zu dozieren“, meint Zeutschel. Sie brachten beispielsweise zu den Besprechungen fertige Strategievorschläge mit oder selbst entworfene Formblätter. Die Amerikaner konnten sich erst langsam durch Nachfragen in die Gruppe einbringen; das ließ sie unzufrieden werden, so Zeutschel.

80 Sowohl Deutsche als auch Amerikaner könnten voneinander lernen, beispielsweise wenn es darum geht, Kritik zu äußern, glaubt Zeutschel.

Darin liege eines der Synergiepotentiale: Die Amerikaner einerseits mit ihrem eher sanften Kritikstil und ihrer starken Anerkennung von produktiven Beiträgen; die Deutschen andererseits mit ihrer Art, kritische Punkte schonungslos anzusprechen.

Wer solche synergetischen Effekte in einem internationalen Team nutzen wolle, müsse sie aber fördern, sagt Alexander Thomas. Wichtig sei es, die Mitarbeiter schon von Anfang an für die Besonderheiten der jeweils anderen Nationalitäten zu sensibilisieren. Den Deutschen müsse man zudem noch klar machen, dass ihre Art, Probleme zu lösen, nicht die einzig richtige sei.

① Mit Zurückhaltung reagierten in Regensburg einige Fachkräfte großer Unternehmen auf die vor-

gestellten Ergebnisse: Sie kritisieren, dass die Untersuchungsbedingungen zu wenig mit der Praxis übereinstimmen. „Drei Leute in einem Team, das ist in unseren Abteilungen nicht realistisch“, sagt Linda Lehmann, Mitarbeiterin in der Forschungsabteilung beim Autohersteller BMW.

Die Kritik will Alexander Thomas nicht auf sich sitzen lassen: Dies sei zum Teil von den Firmen selbst verschuldet, argumentiert er: „Ursprünglich wollten wir die Untersuchungen etwa bei BMW oder Siemens machen.“ Die Firmen hätten ihnen aber den Zugang zu ihren internationalen Entwicklungsabteilungen verwehrt. Begründung: Ihre Arbeit sei geheim, die notwendigen Nachgespräche seien zu aufwendig.

(Karen Steiner, Süddeutsche Zeitung)