

Interkulturelle Kompetenz – Fallbeispiel 2

Softwareentwicklung mit US-amerikanischen Kollegen

Situation

Bei einem deutsch-amerikanischen IT-Unternehmen kam es regelmäßig zu Spannungen. Ein Beispiel dafür ist ein Software-Projekt, das die Deutschen planten und die US-Amerikaner umsetzten.

Während der Planungsphase zeigen die Amerikaner zunehmende Ungeduld. Sie wollten mit der Entwicklung beginnen, doch die Anforderungen der Deutschen kamen und kamen nicht. In gemeinsamen Präsenzmeetings und virtuellen Besprechungen äußerten die Amerikaner ihren Unmut über die lange Planungsphase. Sie kritisierten aber auch das von den Deutschen geplante Projektergebnis, nämlich ein umfassendes und komplexes Softwaresystem. Die Amerikaner waren der Überzeugung, dass es für dieses System auf dem Markt keinen Bedarf gibt. Eine einfache Lösung würde das Gleiche leisten.

Als die Planungsphase der Deutschen abgeschlossen und die Spezifikation an die Amerikaner übergeben waren, machten sich diese auch sogleich an die Arbeit. Und in der Tat – nach kurzer Zeit lieferten sie ein „marktfähiges Produkt“. Die Deutschen fielen aus allen Wolken. Die Software umfasste nur einen Teil der in der Spezifikation genannten Anforderungen, und sogar das funktionierte nicht richtig. Ganz eindringlich wurden die amerikanischen Kollegen ermahnt, sich doch an die Spezifikation zu halten und diese unverzüglich umzusetzen. Die Amerikaner sendeten in rascher Folge Aktualisierungen, doch alle waren nach Meinung der Deutschen unzureichend und fehlerhaft. Fast gleichzeitig eskalierten die Amerikaner und die Deutschen die Sache zur Unternehmensleitung. Die Amerikaner beklagten sich massiv über die überhebliche deutsche Art. Sie fühlen sich in bevormundet und als unfähig hingestellt. Außerdem sollten sie ein überdimensioniertes Produkt entwickeln. Die Deutschen beklagten sich über die schlechte Arbeit der Amerikaner und unterstellten ein gewisses Maß an Unwilligkeit.

Erklärungsmöglichkeit

Der Hauptgrund für den Konflikt dürfte die sehr unterschiedliche Herangehensweise an Projekte sein. Amerikanische Projekte sind gekennzeichnet durch eine relativ kurze Planungsphase und durch pragmatische, möglichst einfache Ergebnisse, die genau das aktuelle Problem lösen. Man definiert das Ziel – was braucht der Kunde wirklich -, plant den ersten Schritt und beginnt mit der Umsetzungsarbeit. Während der Umsetzung sieht man dann schon, was geändert werden muss und was nicht. Wenn der erste Schritt steht, plant man den zweiten Schritt. Fehler können dann immer noch ausgebügelt werden. Für die meisten Aufgaben strebt man mehr nach einer schnellen Lösung als nach hundertprozentiger Qualität. Wenn die Dinge halbwegs funktionieren, ist alles in Ordnung. Das Prinzip „Versuch und Irrtum“ ist eine wichtige Maxime.

Für Deutsche hat jedoch eine sorgfältige Planung sowie ein möglichst optimales Produkt, das auch viele Spezialfälle abfängt, hohe Priorität. Dies ist zeitaufwändiger als die amerikanische Methode. In Kombination mit der Komplexität der Produkte kommen die Deutschen auch oft deutlich später auf den Markt als die Amerikaner mit ihren pragmatischen Lösungen.

Lösungsansätze

Ein deutsch-amerikanisches Team sollte bereits zum Projektanfang oder auch beim Beginn anderer Formen der Zusammenarbeit die unterschiedliche Herangehensweise thematisieren. Dabei sollten die Vorteile der unterschiedlichen Vorgehensweisen benannt und an das entsprechende Vorhaben angepasst werden. Wichtig ist dabei, zu erkennen, dass jede Methode in der einen oder anderen Situation ihre Berechtigung hat. Durch eine sinnvolle Verbindung der beiden Ansätze schöpft man kulturelle Synergien.

Es geht aber auch darum, den Umgang miteinander und die unterschiedlichen Kommunikationsstile zu thematisieren. So kommunizieren die US-Amerikaner im Vergleich zu den Deutschen indirekter, was diese oft nicht in vollem Umfang verstehen. Die Deutschen hingegen kommunizieren sehr direkt, was bei den Amerikanern oft als Angriff empfunden wird.

Beispiel: Ein Amerikaner sagt: „That’s a great idea, but ...“. Der erste Teilsatz dient dem Schaffen einer angenehmen Kommunikationsatmosphäre. Nach dem „but“ kommt die eigentliche Aussage. Für den Deutschen in seiner direkten Art enthält jedoch der erste Teilsatz die Kernaussage, nach dem „but“ kommt eine weniger wichtige Erläuterung.

Auch wird ein ständiges Nachhaken der Deutschen von den Amerikanern als Zweifel an ihrer Kompetenz angesehen. Die Amerikaner verstehen sich als die Fachexperten, während der Projektleiter mehr der Organisationsexperte ist. Bei den Deutschen ist der Projektleiter in der Regel selbst ein sehr guter Fachexperte. Und mit dieser Expertise will er von den Amerikanern viel mehr technische Auskünfte als es der amerikanische Projektleiter will. Auch diese unterschiedliche Projektleiterrolle muss zu Beginn eines Projekts geklärt werden. Dies betrifft immer auch gemeinsame Vorhaben jenseits von Projekten.

Blended Learning Schulung „Interkulturelle Kompetenz und Zusammenarbeit“

Sie wollen mehr über die kulturellen Hintergründe für das Verhalten anderer Kulturen erfahren? Sie wollen Ihre interkulturelle Kompetenz verbessern, um in unklaren interkulturellen Situationen empathisch und verständnisvoll vorzugehen? Und Sie wollen so die Zusammenarbeit mit anderen Kulturen verbessern und sich selbst einen stabilen Rahmen für kulturell kompetentes Verhalten schaffen? Dann besuchen Sie doch einfach unsere Blended Learning Schulung „Interkulturelle Kompetenz und Zusammenarbeit“. In einem Mix aus Selbstlernen, Webinaren, Präsenzworkshop und Transferphase erwerben Sie alle Kompetenzen, die Sie allgemein und ganz speziell in Ihrer Situation benötigen. In Praxisübungen vertiefen Sie diese Kompetenzen. Und in einer begleiteten Transferphase wenden Sie die neuen Kompetenzen auch gleich an.

Sie bevorzugen ein klassisches Seminar? Dann kontaktieren Sie uns und besprechen Sie mit uns Ihre Anforderungen.

Konrad Fassnacht
FCT Akademie GmbH

+49 175 5860 754
konrad.fassnacht@fct-akademie.com

Anita Shukla
India-EU Training & Consulting

0176 23933796
info@indiaeu-training-consulting.de