

# INTERKULTURELLE Trainingsmethoden

Beispiele zu

- 
- Culture Assimilator
  - Culture-Awareness-Simulationen
  - Hofstede's 4-Dimensionen-Modell
  - Contrast-Culture-Fallstudien
- 

Andreas Bittner

IFIM Institut für Interkulturelles Management GmbH ♦ Maarweg 48 ♦ D-53619 Rheinbreitbach  
Telefon +49 / 22 24 / 94 95 0 ♦ Fax 94 95 96 ♦ E-Mail [info@ifim.de](mailto:info@ifim.de) ♦ Internet <http://www.ifim.de>

## Culture Assimilator

Culture Assimilators bestehen aus zahlreichen kurz geschilderten Situationen, die jeweils eine für den Leser 'unverständliche' Reaktion der Angehörigen der fremden Kultur beschreiben ('Critical incident').

Zu jedem Incident werden mehrere Erklärungsmöglichkeiten für das Verhalten angeboten. Der Leser soll sich für eine davon entscheiden und die Rückmeldung zur gewählten Antwort einsehen. Wenn die Auswahl des Lesers nicht der Intention des Autors entspricht, soll er es noch einmal versuchen. Gegebenenfalls werden die zu vermittelnden Inhalte anschließend noch einmal zusammengefasst.

Der Ansatz folgt also den Prinzipien des programmierten Lernens.

Das folgende Beispiel entnehmen wir dem Buch 'Interkulturelles Orientierungstraining für die USA' von ANDREAS MÜLLER und ALEXANDER THOMAS (SSIP Saarbrücken 1991). Zielgruppe des Werks waren deutsche Studenten, die in den USA studieren wollen.

### Situation 11

Kurz vor seiner Heimreise wollte Fritz ein kleines Abschiedsessen geben. Er lud dazu ganz unterschiedliche Leute ein, mit denen er sich während seines USA-Aufenthaltes angefreundet hatte. Zuerst hatte er Bedenken, daß sich einige Gäste langweilen könnten, da sie sich untereinander teilweise nicht kannten. Doch während des Essens gewann er den Eindruck daß sich die eingeladenen Gäste recht gut miteinander verstanden. Er war daher sehr erstaunt, als bald nach dem Essen und Kaffeetrinken die ersten Gäste mitten in der Unterhaltung aufstanden und sich verabschiedeten.

Fritz konnte sich nicht erklären, warum die Gäste nach so kurzer Zeit schon wieder gingen, obwohl sie sich seiner Meinung nach doch ganz gut unterhalten hatten.

Welche Erklärung könnte man Fritz für das Verhalten der Amerikaner geben?

- (1) Nachdem nach dem Essen nichts weiter geplant zu sein schien, sind die Gäste davon ausgegangen, daß mit Beendigung des Essens auch der gemeinsame Abend beendet sei.
- (2) Die Gäste hatten die Einladung von Fritz nur aus Höflichkeit angenommen und gingen daher, sobald das Essen und damit der offizielle Teil des Abends beendet war.
- (3) Amerikaner sind gewohnt, früh ins Bett zu gehen, da sie einen extrem ausgefüllten und aktiven Tagesablauf haben.
- (4) Der Eindruck, daß sich die Gäste gut miteinander unterhielten, beruhte nur auf der allgemein freundlichen Umgangsweise der Amerikaner und bedeutete nicht wirkliches Interesse oder Sympathie gegenüber den anderen Gästen.

Die Rückmeldungen zu den einzelnen Antworten finden Sie ab Seite 53.

## **Rückmeldungen zu den Antworten von Situation 11**

### **zu Antwort 1:**

Das ist die treffendste Erklärung.

Für Amerikaner ist eher ungewöhnlich, einfach so, ohne bestimmte Ziel- oder Zweckgerichtetheit, über längere Zeit zusammensetzen und nur zu plaudern. Deshalb werden zum Beispiel Einladungen zum Essen meist bald nach dem Essen als beendet angesehen, wenn keine weiteren konkreten Aktivitäten geplant sind. Während eine Einladung zum Abendessen in Deutschland durchaus ein Beisammensein bis Mitternacht bedeuten kann, geht man in Amerika in der Regel davon aus, daß sich eine Einladung zum Essen vor allem auf die Zeit des gemeinsamen Essens bezieht und man bald darauf wieder auseinander geht. Daher planen Amerikaner oft schon von vornherein nur zwei bis drei Stunden für eine solche Einladung ein und nehmen sich danach häufig noch andere Dinge vor, während man sich bei uns nach Möglichkeit den ganzen Abend Zeit nimmt und dann nach Stimmung früher oder später geht.

Diese unterschiedlichen Verhaltensweisen sind damit zu erklären, daß Amerikaner stärker handlungsorientiert sind als wir. 'Keeping busy', 'being active' sind grundlegende Verhaltensprinzipien. Bloßes Herumsitzen, auch in Gesellschaft anderer, gilt eher als unergiebig und als Zeitverschwendung. Deswegen gestaltet sich ein Zusammensein mit anderen, auch mit Freunden oder Bekannten, bei Amerikanern seltener in der bei uns üblichen Form, nämlich in einem zwanglosen Beisammensitzen und Über-Gott-und-die-Welt-Reden. Statt dessen wird meist etwas gemeinsam unternommen, also Aktivitäten mit offensichtlichen Resultaten bevorzugt, wie etwa gemeinsames Spielen, Kinobesuch oder Videosehen. Auch innerhalb der amerikanischen Familie gibt es nicht die Tradition, daß die gesamte Familie zu bestimmten Mahlzeiten zusammenkommt und diese Gelegenheit dann zu einer längeren Unterhaltung nützt. Wenn schon überhaupt einmal die ganze Familie beisammen und noch dazu etwas länger beisammen sitzt, läuft zumindest der Fernseher nebenbei, dem man ab und zu seine Aufmerksamkeit zuwenden kann.

→ weiter mit Situation 12, Seite 52.

### **zu Antwort 2:**

Diese Erklärung ist sicher nicht richtig, da die vielzitierte Höflichkeit der Amerikaner wirklich nicht so weit geht, daß man Einladungen annimmt, an denen man eigentlich überhaupt nicht interessiert ist. Man würde in so einem Fall vielmehr äußern daß man sich sehr über diese Einladung freut, aber leider aufgrund irgendwelchen anderer Verpflichtungen nicht kommen kann, und damit wäre die Sache der Höflichkeit angemessen erledigt.

Bitte wählen Sie erneut. → zurück zu Situation 11, Seite 52.

### zu Antwort 3:

Diese Antwort spricht zwar einen wichtigen und richtigen Aspekt des amerikanischen Verhaltens an, da Amerikaner tatsächlich einen extrem aktiven Tagesablauf planen und durchführen, in dem sogar oft die Zeit der Entspannung festgelegt und eingeteilt ist, aber dies bedeutet nicht, daß Amerikaner früher ins Bett gehen - der Schlafbedarf des Menschen ist wohl eher kulturunabhängig. Das frühzeitige Aufbrechen der Amerikaner muß also einen anderen Grund haben,

→ zurück zu Situation 11, Seite 52.

### zu Antwort 4:

Es ist sicherlich nicht falsch, diese Möglichkeit in Betracht zu ziehen, da Amerikaner allgemein sehr um ein harmonisches und freundliches Miteinanderauskommen bemüht sind, ohne daß immer besonderes Interesse an den anderen dahinter stehen muß. Allerdings gibt es in diesem Fall eine viel eindeutiger Erklärung für das geschilderte Verhalten.

→ zurück zu Situation 11, Seite 52.

## Hintergrundinformation zum fünften Trainingsabschnitt

Die vorangegangenen Situationen sollten vor allem als Beispiel für die **HANDLUNGS-ORIENTIERUNG** der Amerikaner dienen.

Mit 'Handlungsorientierung' ist gemeint, daß Amerikaner ihre Lebensgestaltung stark nach Handeln, Leistung und Aktivität ausrichten. Entsprechend dem Motto 'doing rather than talking' liegt die Betonung auf Aktivität, auf Beschäftigung mit konkreten und praktischen Dingen und nicht mit irgendwelchen geistigen Ideen oder Idealen, theoretischen oder abstrakten Fragestellungen. So wird Intellektualismus kaum geschätzt, gilt als weltfremd und unbedeutend für die menschliche Existenz. Der Tagesablauf, einschließlich die Freizeit, ist von Aktivität gekennzeichnet. Im Extremfall wird sogar Entspannung nicht um ihrer selbst Willen, sondern nur zum Zwecke der Regeneration der Arbeitskraft durchgeführt. Es ist bezeichnend, daß das 'workaholics'-Syndrom vor allem in den USA vertreten ist.

Die Handlungsorientierung bedingt, daß sich Amerikaner vorwiegend über ihre beruflichen Tätigkeiten und ihre Interessen, also nach dem, was sie tun, definieren. Bei allen Tätigkeiten steht die Frage nach den konkreten Zielen und Resultaten, nach der Effektivität und Effizienz im Mittelpunkt. Dieses Zweck- oder Ergebnisdanken prägt auch das Freizeitverhalten. So wird das Zusammensein mit anderen Menschen anders gestaltet als bei uns. Wenn Amerikaner zusammenkommen, wird meist ein konkretes Ziel verfolgt. Entweder will man sich kennenlernen, was dann vor allem auf die Klärung der Frage 'What do you do?' hinausläuft, oder,

wenn man bereits miteinander bekannt ist, wird ein gemeinsames Erlebnis oder eine gemeinsame Aktivität verfolgt, sei es, daß man sich vergnügen, amüsieren, einen Film sehen oder etwa ein Baseballspiel besuchen will. Ein Treffen ohne konkrete Zielvorgabe gibt es kaum. Den Amerikanern ist daher zum Beispiel auch eine Einrichtung wie unser 'Stammtisch' fremd. Ein Plaudern deutscher Prägung, wo mehr oder weniger willkürlich mal dieses und mal jenes Thema angesprochen wird, ist unüblich.

Wie man sich leicht denken kann, liegt in diesen Unterschieden ein nicht unwesentliches 'Konfliktpotential', wenn Deutsche und Amerikaner aufeinandertreffen, da jeder mit anderen Ansprüchen und Erwartungen an eine Sache herangeht. Der Deutsche will beispielsweise einfach gemütlich mit anderen beisammen sitzen und quatschen, dem Amerikaner erscheint dies ineffektiv und langweilig. Oder der Deutsche sucht ein Gespräch über philosophische oder sonst irgendwelche abstrakte Themen, der Amerikaner sieht darin aber nicht viel Sinn und wird auch in seinem Anspruch auf Unterhaltung oder Vergnügen nicht zufriedengestellt.

Da dieser Kulturstandard Quelle vieler Vorurteile über Amerikaner ist, soll das Augenmerk noch kurz auf den geschichtlichen Hintergrund gerichtet werden, damit der Aktivismus nicht so leicht verständnislos als bloße 'Spinnerei der Amis' abgetan werden kann:

Es gibt verschiedene Faktoren, die die Gewöhnung an und Befürwortung von Arbeit und Aktivität hervorgerufen haben können. Zum einen waren ein Großteil der Einwanderer Amerikas Handwerker, kleine Kaufleute, Bauern und Tagelöhner, also Vertreter sozialer Schichten, die sich nicht mit intellektuellen, ästhetischen oder künstlerischen Belangen beschäftigten, sondern für die Qualitäten wie Fleiß, körperliche Kraft oder handwerkliches Geschick zählten. Unter den Existenzbedingungen der Siedler und Pioniere war ferner harte Arbeit eine entscheidende Voraussetzung fürs Überleben. Die meisten Siedler waren schon von ihrer ursprünglichen Heimat her an schwere Arbeit gewöhnt, doch auch von gesellschaftlicher Seite wurde nun die Pflicht des einzelnen zur Arbeit postuliert, um so einen möglichst raschen Aufbau einer neuen Gesellschaft zu verwirklichen. Harte Arbeit fand unter den gegebenen Umständen eine besondere Beachtung. Und auch bis heute erfährt körperliche Arbeit in den USA nicht eine solche Geringschätzung wie bei uns. Der Entschluß zur Auswanderung, aber ebenso das beständige Weiterziehen innerhalb des Landes erforderten gleichfalls Aktivität und Energie, so daß sich diese Eigenschaften zunehmend zu einer Gewohnheit und Grundvoraussetzung etablierten. Die Glorifizierung von Arbeit im Puritanismus verstärkten die Handlungsorientierung zusätzlich.

Somit kann man zusammenfassend sagen, daß die Abstammung der Einwanderer, die Erfordernisse der Kolonial- und Pionierzeit, die Befürwortung von Mobilität und der puritanische Glaube dazu beitrugen, daß sich die USA zu einer Nation der Aktivisten, Instrumentalisten und Pragmatiker entwickelten. ♦

# Culture-Awareness-Simulationen

## Beispiel: Das BaFá BaFá - Spiel

BaFá BaFá wurde in den sechziger Jahren von von GARRY SHIRTS entwickelt und rasch zur wahrscheinlich bekanntesten 'Interkulturellen Simulation'. Noch heute vermarktet es SHIRTS mit seiner Firma 'Simulation Training Systems'. Es wird aber auch von vielen deutschen Trainern eingesetzt, die wahrscheinlich nie Tantiemen an SHIRTS bezahlt haben. Wir dokumentieren im folgenden die entsprechende Internet-Seite von STS:



### What makes BaFá BaFá so

In BaFá BaFá participants come to understand the powerful effects that culture plays in every person's life. It may be used to help participants prepare for living and working in another culture or to learn how to work with people from other departments, disciplines, genders, races, and ages. Here are a few of the ways BaFá BaFá has been used in the hundreds of thousands times it has been run around the world:



- Build awareness of how cultural differences can profoundly impact people in an organization.
- Motivate participants to rethink their behavior and attitude toward others.
- Allow participants to examine their own bias and focus on how they perceive differences.
- Examine how stereotypes are developed, barriers created, and misunderstandings magnified.
- Identify diversity issues within the organization that must be addressed.

BaFá BaFá initiates immediate, personal change.

This simulation makes participants personally aware of the issues around culture differences. Participants feel the alienation and confusion that comes from being different. BaFá BaFá shakes participants out of thinking in stereotypes of anyone who is different. They learn the value of all faces in the workplace in a safe, stimulating environment.

### What happens in BaFá BaFá?

After an initial briefing two cultures are created. The Alpha culture is a relationship oriented, high context, strong ingroup outgroup culture. The Beta culture is a highly competitive trading culture. After the participants learn the rules of their culture and begin living it, observers and visitors are exchanged. The resulting stereotyping, misperception and misunderstanding becomes the grist for the debriefing.

*"I have run BaFá BaFá close to 300 times. I have yet to see a participant who did not like this exercise or did not learn something valuable from it. BaFá BaFá is a high impact, highly involving exercise that teaches the concept of culture in a very dynamic fashion. I strongly recommend this exercise to ANY trainer."*

Gita Govahi, Director, Learning Services, University of Southern California

### **How long is BaFá BaFá?**

Plan for a minimum of one and one-half hours for the simulation and 30 minutes to two hours for the debriefing depending on your goals.

### **How have corporations used BaFá BaFá ?**

Companies use BaFá BaFá to prepare employees for overseas assignments, build sensitivity towards cultural differences within the work place, introduce corporate culture to new employees, reinforce the positive aspects of cultural diversity while building awareness of the issues involved, help employees adjust during mergers or right sizing, discuss conflict management, or to encourage discussion between groups that have never worked together before.

### **What is the minimum and maximum number of participants for BaFá BaFá?**

It requires a minimum of 12 participants. It works best, however, with 18 to 35 participants. It has been played in groups as large as 300 with special accommodations.

### **What materials do I need to offer BaFá BaFá training?**

The facilitator needs a BaFá BaFá Director's Kit. The Kit includes all of the materials needed to facilitate including director and assistant training guides, Alpha and Beta culture audio tapes, and an orientation wall chart. Each participant needs a workbook that contains all the cultural artifacts and discussion questions. The workbooks come in cases of 12 or 36.

© Simulation Training Systems  
92014  
9743



P.O. Box 910, Del Mar, California,  
Phone: 1 800-942-2900, Fax:(619) 792-

---

## **Interkulturelles Training: 'Weltmodelle'**

### **Culture's Consequences: Geert Hofstede's Dimensionen**

#### **Power distance / Machtdistanz**

beschreibt das Ausmaß, in dem weniger mächtige Mitglieder einer Gesellschaft, einer Institution oder Organisation akzeptieren, daß Macht und Einfluß ungleich verteilt sind.

*Diese Dimension erlaubt vor allem Vorhersagen über den erwarteten Führungsstil.*

## **Uncertainty Avoidance / Unsicherheitsvermeidung**

beschreibt das Ausmaß, in welchem Mitglieder der Gesellschaft uneindeutige, unstrukturierte und ambivalente Situationen als bedrohlich erleben und versuchen, diese durch Regeln, Normen, Gesetze oder starke Führung zu reduzieren und zu vermeiden.

*Diese Dimension erlaubt Vorhersagen über das Regelungsbedürfnis, die Möglichkeit, Verantwortung zu delegieren, das Bedürfnis zu wissen, was 'richtig' und was 'falsch' ist und andere Aspekte, die mit 'Unsicherheit' im weitesten Sinne zu tun haben.*

## **Individualism / Individualismus**

beschreibt das Ausmaß, in dem Mitglieder einer Gesellschaft sich primär um sich selbst und das eigene Wohlergehen (resp. das der eigenen Kernfamilie / engster Freunde) sorgen.

*'Individualismus' meint also nicht zwangsläufig 'Nonkonformismus', erst recht nicht 'Egoismus', sondern in wieweit man gewohnt ist, von und für größere Gruppen zu leben. In individualistischen Gesellschaften erleben anders geprägte Menschen eine geringe Bereitschaft an das 'große Ganze' (die Firma, das Gesamtwohl) zu denken. Dort ergibt sich das 'Gesamtwohl' aditiv dadurch, daß jeder für sein eigenes Wohlergehen sorgt.*

## **Masculinity / Maskulinität**

Die dominanten Werte einer Gesellschaft sind Erfolg durch Leistung. Sorge für andere und Streben nach einem möglichst bequemen Leben sind nur gering ausgeprägt.

*Diese Dimension ist im Unternehmen vor allem für unterschiedliche Formen von Motivation relevant.*

## **Konfuzianische Dynamik:**

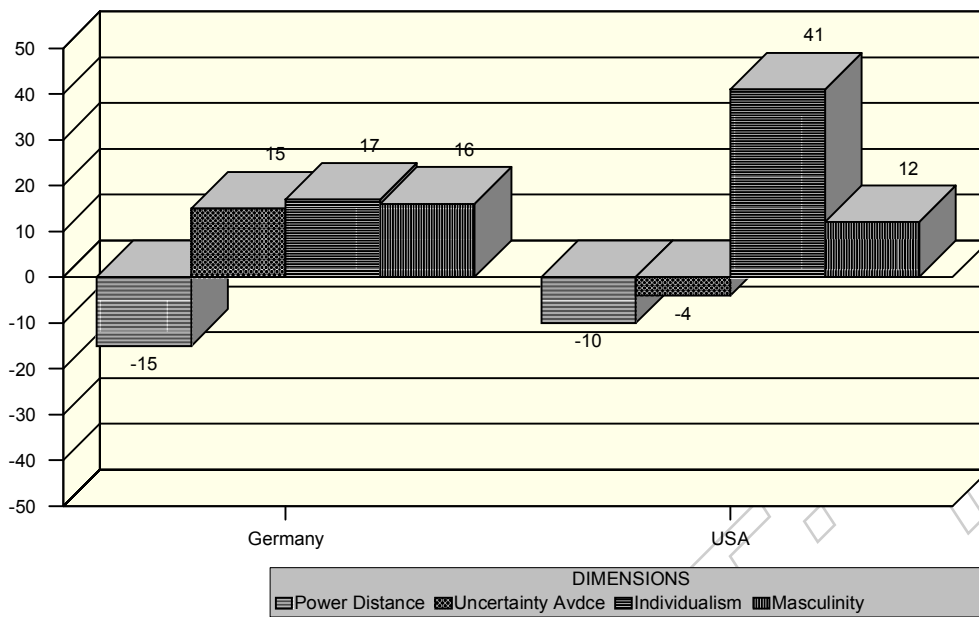
Langfristige versus kurzfristige Orientierung.

*Diese Dimension wurde von Hofstede nachträglich eingeführt und nicht systematisch ausgeführt. Sie hat vor allem mit der Langfristigkeit wirtschaftlicher Strategien zu tun.*

Da Hofstede für ca. 60 Länder Daten bezüglich der Dimensionen vorgelegt hat, erlaubt das Verständnis seines Systems

- eine grobe Voraussage, auf welche Grundüberzeugungen man in dem betreffenden Land stoßen wird;
- eine Vorhersage auf besonders wahrscheinliche interkulturelle Konflikte angesichts der Differenzen zwischen zwei oder mehreren Kulturen.

## Beispiel: Deutschland - USA<sup>1</sup>



Betrachtet man die USA als Deutscher, muß man sich auf eine erheblich individualistischere Gesellschaft einstellen, in der auch die 'Unsicherheitsvermeidung' deutlich geringer ist. Auf den beiden anderen Dimensionen ist der Unterschied vergleichsweise gering. Im Arbeitsalltag bedeutet dies beispielsweise, daß für Amerikaner die Frage 'what's in it for me' stets deutlich beantwortet sein muß, während deutsche Mitarbeiter eher bereit sind, eine 'insgesamt vernünftige Lösung' mitzutragen (Individualismus). Amerikaner finden deutsche Planungs- und Entscheidungsprozeduren hingegen oft zu umständlich und langwierig ('unsicherheitsvermeidend').

---

## Contrast-Culture

### am Beispiel: Fallstudien

Eine CC-Fallstudie verdeutlicht einen kulturellen Unterschied in einem 'Kulturstandard' durch die Beschreibung eines interkulturellen Konfliktes in zwei Sichtweisen.

In der Regel dient sie zugleich als 'Ausgangslage' für ein Rollenspiel zwischen Teilnehmer/in aus der Gruppe, die die 'eigenkulturelle Sichtweise' bearbeitet hat und dem fremdkulturellen Trainer.

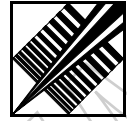
Im folgenden Beispiel geht es um Unterschiede im Selbstverständnis einer Führungskraft und um entsprechend unterschiedlichen Führungsstil zwischen Deutschland und Süd-Korea:

---

<sup>1</sup> Hofstede skaliert seine Daten von 0 bis 100. Zwecks übersichtlicherer graphischer Darstellung wurden sie hier linear transformiert: -50 bis +50.

## **Die Problemsicht des Deutschen lautet:**

### **Das neue Werk**



### **Herr Zöpel berichtet:**

Die Zusammenarbeit mit den Koreanern? Das ist fürwahr ein weites Feld. Hoffentlich haben Sie genug Zeit mitgebracht. ...

Wir haben hier ein ganz normales Joint-Venture: Damit meine ich, daß wir vor allem Know-how einbringen und auch Kapital, die Koreaner den Produktionsstandort, und die Man-power. Trotz ihrer enormen Erfolge werden die Koreaner unser Know-how noch eine ganze Weile gut gebrauchen können und umgekehrt wird es auch noch lange dauern, bis ihre Lohnkosten unser Niveau erreicht haben. Das Joint-Venture sollte also noch lange im beiderseitigen Interesse liegen.

So sehen es auch die beiden Muttergesellschaften. Deswegen wurde beschlossen, die Produktion deutlich auszuweiten. Dafür wurde ein neues Zweigwerk an einem neuen Standort errichtet. Als die Hallen standen, wurde ein deutsches 3-Mann-Team entsandt, das die Aufstellung und Einrichtung der Anlagen überwachen soll. Dazu gehöre ich.

Jeder von uns ist für einen bestimmten Abschnitt zuständig, der in der Organisation einer Abteilung entspricht. Der jeweilige Abteilungsleiter ist also unser zentraler Ansprechpartner. Meiner heißt Kim, wie so viele hier, ist Ingenieur, etwas älter als ich.

Während dieser Aufbauphase haben wir hier fachlich das Sagen, logischerweise, denn wir sind dafür verantwortlich, daß die Produktion zum vorgesehenen Zeitpunkt anlaufen kann und dann auch alles funktioniert. Wir sind sozusagen das personifizierte deutsche Know-how. Wir haben aber keine unmittelbare Sanktionsgewalt über die Leute, mit denen wir arbeiten, die Personalgewalt liegt schon in den Händen der Koreaner, die später, wenn fast alle Deutschen wieder abgezogen sein werden, ohnehin für alles verantwortlich sein werden. Mir schien diese Teilung anfangs auch sehr sinnvoll, denn mein Koreanisch ist natürlich nur sehr bruchstückhaft und von den Mitarbeitern spricht kaum jemand einigermaßen englisch. Direkt rede ich also vor allem mit zwei Leuten: mit Kim, der recht gut englisch spricht und mit meinem Dolmetscher, Herrn Min, der mich im Alltag begleitet und meine Anweisungen übersetzt. So ist es im Joint Venture auch früher bei Aufbau gehandhabt worden und dabei sollen keine großen Probleme aufgetreten sein, wie man mir versichert hat. Überhaupt war in unserer Zentrale von Schwierigkeiten wenig zu hören. Die Kollegen, die schon länger im Land sind, reden allerdings ganz anders.

Sie waren auch die ersten, die uns ein paar konkrete Tips gegeben haben, wie wir hier vorgehen sollten: Vor allem sei es wichtig, mit den entscheidenden Ansprechpartnern möglichst rasch ein enges Vertrauensverhältnis herzustellen, andernfalls werde man nicht sehr gut vorankommen. Mir schien das nicht allzu fremd, muß ich sagen, auch in Deutschland arbeitet man ja besser, wenn unter den Kollegen ein gutes Verhältnis herrscht, als wenn sie sich bekriegen. Jedenfalls betonte ich gleich in den ersten Begegnungen mit Kim, wie sehr ich an enger Kooperation beim Aufbau der Abteilung interessiert sei und daß ich vorschläge, die notwendige Detailplanung gemeinsam vorzunehmen, vor allem auch, damit Kim auf diese Weise einen möglichst intensiven Einblick in seinen künftigen Verantwortungsbereich erhalten.

Kims Reaktion war höflich, aber doch sehr zurückhaltend. Er betonte, er habe volles Vertrauen in meine fachlichen Fähigkeiten und erging sich in allgemeinen Überlegungen zur deutsch-koreanischen Freundschaft. Im übrigen bedeutete er mir, er habe als der Personalverantwortliche jetzt viel zu tun, da er und ein Teil der Mitarbeiter ja an diesen neuen Standort umgezogen seien und die anderen hier neu angeworben waren. Beide Gruppen hätten noch einige Probleme, die viel Zeit und Aufmerksamkeit des Vorgesetzten erforderten. Wir redeten noch ein bißchen hin und her, wie unsere Zusammenarbeit denn nun ganz konkret aussehen solle, aber dabei kamen zu meinem Verdruß keine wirklichen Absprachen heraus, sondern eher die Versicherung, daß man sich auf dem Laufenden halten und bei Schwierigkeiten ohnehin sofort Kontakt aufnehmen wolle.

Ich begann mich zu fragen, womit Kim eigentlich seinen Tag zu verbringen gedachte.

In der Arbeit hielt er mich also eher auf Distanz. Ich versuchte daher über die private Schiene, ihm näherzukommen. Wenn sich da ein engeres Verhältnis entwickelt, läuft es ja oft auch in der Arbeit ganz anders. Außerdem hoffte ich, daß meine Frau Astrid über Kims Familie ein wenig Anschluß hier im Lande finden würde. Ich lud ihn also ein, samt Frau Gemahlin. Er nahm auch an und kam und seine Frau stellte sich als jung, hübsch und intelligent heraus. Außerdem sprach sie sehr gut englisch. Astrid, die vorher nicht sicher war, ob sie mit Frau Kim überhaupt reden könne und einen eher ungemütlichen Abend befürchtet hatte, war begeistert.

Ersichtlich um sich zu revanchieren, schlug Kim an einem der nächsten Abende vor, nach der Arbeit noch ein Lokal aufzusuchen. Ich war zunächst etwas enttäuscht, daß offensichtlich nicht vorgesehen war, meine Frau hinzu zu bitten, aber nachdem wir angekommen waren, wurde mir auch verständlich, warum nicht. Nein, nicht was Sie denken, aber immerhin gab es doch professionelle Unterhaltung durch allerlei attraktive Frauen. Außer Kim waren übrigens noch ein paar andere Kollegen dabei und es wurde - in aller Unschuld - eigentlich ein ganz netter Abend.

Astrid wollte meine Freude über die verbesserten Kontakte zu Kim allerdings nicht teilen. "Dann sitze ich ja nur noch alleine", war ihre wenig begeisterte Reaktion, als ich die Hoffnung äußerte, daß sich so ein Abend gelegentlich wiederholen werde. Ich denke, es ging ihr

nicht wirklich um einen Abend mehr oder weniger an gemeinsamer Zeit. Vielleicht hätte ich ihr meine Tischdame nicht so plastisch beschreiben sollen.

Die Gegenbesuche kamen auch zum Stillstand. Am zweiten Abend, den die Kims bei uns verbrachten, fand Astrid nämlich heraus, daß Frau Kim gar nicht Frau Kim war, sondern eine Bekannte. "Was willst Du? Nett ist sie trotzdem," meinte ich. Das war keine geschickte Bemerkung: Astrid hielt mir einen Vortrag über Doppelmoral, Mätressen und die Würde der Frau und verlangte, ich müsse in Zukunft auf der Teilnahme der echten Frau Kim bestehen. Also verkniff ich mir weitere Einladungen. Das alles hat unsere Zusammenarbeit jedenfalls auch nicht verbessert.

Ich war allerdings inzwischen bereit, hinzunehmen, daß sich Kim vornehm zurückhielt. Die eigentliche Arbeit wurde davon ja nicht berührt. Aber da gab es eben auch Schwierigkeiten, die ich nur mit Kims Unterstützung lösen kann.

Beim Aufbau der Produktionsanlagen wird in Arbeitsgruppen gearbeitet, die jeweils von einem Techniker oder Ingenieur geleitet werden, die später als Gruppenleiter fungieren werden. Es sind ganz überwiegend Leute, die vom koreanischen Partner ins Joint Venture transferiert wurden und - wie ich mit der Zeit erfuhr - schon seit Jahren unter Kim gearbeitet haben. Ein Teil dieser Gruppe war für sechs Wochen in Deutschland gewesen und dort mit den Anlagen vertraut gemacht worden, die wir hier auch installieren. Die einfachen Arbeiter hingegen sind fast alle hier am Ort neu angeworben worden.

Ich erwartete also, daß diese Techniker, die alle langjährige Berufserfahrung haben, qualifizierte Leute wären, die ein gutes Verständnis von den Aufgaben mitbrächten. Aber dem ist nicht so, oder doch nur in Ausnahmefällen. Wenn ich via Herrn Min, meinem Dolmetscher, mit ihnen spreche und etwas erkläre, hören sie immer aufmerksam zu und nicken eifrig, als hätten sie alles verstanden. Und dann machen Sie Fehler auf Fehler! Zweimal schon mußten wir gerade aufgebaute Anlagen wieder demontieren, weil die Herren banalste Dinge vergessen hatten. Also fragte ich von da an jedesmal, wenn ich etwas erklärt hatte, explizit nochmal nach, ob sie es auch wirklich verstanden hätten und jetzt wüßten, wie es gemacht werden sollte. "Ja gewiß!", ist jedesmal die Antwort, auch dann, wenn sie offensichtlich kein Wort kapiert haben.

Natürlich lernte ich daraus, kontrolliere nun möglichst jeden Arbeitsschritt genau und interveniere rechtzeitig, aber das alles ist doch sehr mühsam und trägt dazu bei, daß wir bereits ziemlich in Rückstand geraten sind.

Ich habe auch frühzeitig mit Kim über die Sachlage gesprochen und ihm klipp und klar gesagt, daß ich einen Großteil der Techniker nicht für ihre Aufgaben qualifiziert fände. Aber Kim beruhigte mich: er kenne die Leute schließlich seit Jahren, alles ausgezeichnete Leute, er selbst habe sie deshalb ermuntert, mit ihm ins Joint Venture zu wechseln. Wenn es noch Probleme gäbe, dann auf der Ebene der neu eingestellten Arbeiter und das werde sich rasch ändern. Ich solle meine Anweisungen eben präziser formulieren und im übrigen: Geduld!

Ich formulierte präziser und kam mir dabei manches Mal schon komisch vor, weil ich soweit ins Detail ging, daß es für einen erfahrenen Techniker schon hätte beleidigend sein müssen. Und es wurde auch nicht besser, im Gegenteil! Ich sprach also wieder mit Kim. Dieses Gespräch war besonders unerfreulich, denn Kim entblödete sich nicht, die Kollegen in unserer Zentrale verantwortlich zu machen, die offensichtlich nicht gewillt gewesen seien, die Techniker bei ihrem Deutschlandaufenthalt hinreichend zu schulen. So hätten es ihm die Beteiligten jedenfalls berichtet. Ich war ziemlich sauer, denn diese Behauptung ist ja völlig abwegig: was für ein Interesse sollte meine Firma daran haben, daß es hier nicht gut läuft? Wir wollen an dem Joint Venture genauso verdienen wie die Koreaner und tun alles dafür. Doch es kam noch besser: Weil also eigentlich die deutsche Seite für die Schwierigkeiten verantwortlich sei, empfahl mir Kim, mit meiner Kritik zurückhaltender zu sein, damit nicht allgemeine Entmutigung um sich greife, sondern eher die Anstrengungen zu würdigen.

Na, so gut kenne ich Kims Gesprächsstil mittlerweile auch schon, um zu verstehen, worauf das hinauslief. Kim wollte mich daran erinnern, daß im Zweifelsfalle ich den Kopf für teure Verzögerungen hinhalten werde. Ich schluckte meinen Ärger herunter und bat ihn, mich bei der Lösung der Schwierigkeiten zu unterstützen. Er lächelte nur: "Das tue ich bereits. Ich stehe in engem Kontakt mit allen Mitarbeitern. Gerade eben hatte ich ein langes Gespräch mit Herrn Lee." Das ist der unfähigste unserer Gruppenleiter. Worüber man denn gesprochen habe, wollte ich wissen. "Oh, über die Stimmung in seiner Gruppe und über Probleme, die sein Sohn hier in der Schule hat. Ein Schulwechsel ist manchmal sehr schwierig!"

Ich bedanke mich für die Unterstützung und weiß nicht, ob ich sehr ironisch geklungen habe. Immerhin, in einem hatte Kim recht: Ich habe zu wenig gelobt, wenn etwas geklappt hat. Das ist mir auch in Deutschland immer wieder passiert: Fehler fallen halt mehr auf als keine Fehler. Ich habe diese Anregung also aufgegriffen und - wann immer es ging - Leute lobend hervorgehoben. Aber ich habe nicht den Eindruck, daß dies Entscheidendes geändert hat.

Natürlich habe ich die Schwierigkeiten auch mit meinen beiden deutschen Kollegen diskutiert. Bei ihnen läuft es besser, aber wir sind uns einig, daß dies in erster Linie daran liegt, daß sie qualifiziertere Leute haben. Ich habe halt Pech gehabt.

Jetzt hatte ich mal wieder in Seoul zu tun, wo das Hauptwerk und die Verwaltung des Joint Ventures steht. Ich habe die Gelegenheit genutzt, die Schwierigkeiten mit Herrn Dr. Müller zu besprechen, der der ranghöchste und auch erfahrenste Deutsche im Joint Venture ist. War ganz interessant, was er erzählte, manches hätte ich gerne schon etwas früher gewußt: Gegen Kim, so meint er, könne man wenig unternehmen, da er offensichtlich beste Verbindungen in die obersten Etagen des Partnerunternehmens habe. Kim habe wohl auch bei der Besetzung der Gruppenleiterposten das entscheidende Wort gesprochen. Bislang sei es zwar 'guter Brauch' gewesen, dem Partner bei der Personalauswahl nicht hereinzureden, aber wenn dabei

- warum auch immer - gravierende Fehler nachweisbar seien, werde er natürlich vom Partner Korrekturen verlangen.

Das klang ermutigend. Und möglicherweise wird Dr. Müller diese Zusage bald einhalten müssen. Denn nun ist eine Situation entstanden, in der die Kimsche Personalpolitik überprüft werden kann:

Herr Lee, der Gruppenleiter mit dem es besonders viele Schwierigkeiten gegeben hat, ist erkrankt und es sieht nicht so aus als ob er in absehbarer Zeit auf seinen Posten zurückkehren wird. Halten Sie mich nicht für herzlos, wenn ich sage, daß ich darüber nicht sonderlich traurig bin.

Ich bin also sofort zu Kim, um mit ihm zu besprechen, wie er sich die Nachfolge vorstelle. Mir ist ja klar, daß es für Kim nicht einfach wäre, jetzt große Umbesetzungen auf der Gruppenleiterenebene vorzunehmen, aber nichts sollte ihn daran hindern, aus den Erfahrungen der letzten Monate zu lernen und diesmal angemessenere Kriterien anzulegen. Er würde sehen, wie schnell ein guter Nachfolger die Schwierigkeiten lösen würde.

Aber wenn man schon mal auf die Hilfe von Zufällen baut ...! Als ich Kim vorschlug, gemeinsam über die Auswahl eines geeigneten Nachfolgers für Lee nachzudenken, teilte er mir etwas verblüfft mit, er habe sich schon für Herrn Cho entschieden. Schließlich seien wir schon hinter dem Zeitplan zurück, weshalb er rasch handeln müsse. Nun war es an mir zu staunen, denn Kim hatte die Verspätungen bislang ja nicht für so tragisch gehalten. Wo er denn so schnell diesen Cho herbekommen habe, wollte ich wissen. "Wieso herbekommen?", fragte Kim. "Der ist doch schon immer Lees Stellvertreter." In mir stieg vage das Bild eines älteren Herren auf, der zu unseren Gesprächen vor Ort nur ausdrucksloses Lächeln beigesteuert hatte. Mein Gott, den meinte er! Mir war nicht einmal geläufig, daß er Lees Stellvertreter war und auch das zeigt ja schon, daß wir mit ihm vom Regen in die Traufe kommen würden. Ich riet also Kim dringend ab und beschwor ihn, seine Entscheidung noch einmal zu überdenken. Kim war darüber ersichtlich nicht begeistert, aber schließlich leitete er den Rückzug ein: "Wir reden das nächste Mal noch einmal über die Sache" befand er. Das genügte mir. Man darf hier nicht alles auf einmal erreichen wollen. Die Leute sind sensibel und sie müssen ihr Gesicht wahren können.

Außerdem war mir eine Vertagung ganz recht. Sie gab mir die Gelegenheit, mich selbst nach einem Kandidaten umzusehen. Kim hat ja Recht, wenn er die Stelle schnell besetzen möchte. Es ist besser, wir haben einen eigenen Vorschlag als langwierig über die Zentrale in Seoul jemanden zu suchen. Und ich fand auch einen Kandidaten: Herrn Song. Er ist in der Nachbarabteilung beschäftigt. Der deutsche Kollege, der dort arbeitet, machte mich auf ihn aufmerksam. "Ich lasse ihn ungern ziehen, denn er ist wirklich gut", sagte er, "aber bei Dir brennt es mehr. Wenn er bei Euch Gruppenleiter wird, steigt er auf. Das gönne ich ihm."

Ich habe mich also unter einem Vorwand ausgiebig mit Song unterhalten - er spricht nämlich gut englisch - und bin recht angetan. Doch, das ist ein junger Mann, den ich auch in Deutschland jederzeit fördern würde.

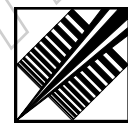
Ich habe - wenn auch über meinen Dolmetscher - auch mit Herrn Cho gesprochen. Natürlich kenne ich weder von dem einen noch dem anderen die Personalunterlagen, aber auch ein Blinder sieht, daß Song qualifizierter ist.

Nachher habe ich mein Gespräch mit Kim. Da wird sich's zeigen: Song oder Cho. Und wenn Kim auf Cho besteht, werde ich mich an Dr. Müller wenden. Dieser Konflikt muß durchge-  
standen werden! ♦

---

## **Die Problemsicht des Koreaners lautet:**

### **Das neue Werk**



### **Herr Kim berichtet:**

Im allgemeinen läuft die Zusammenarbeit mit den Deutschen sehr gut, ja ausgezeichnet. Unsere beiden Kulturen verbindet ja auch viel. Ich bin sehr froh, daß die Zusammenarbeit in den letzten Jahren so intensiv geworden ist, obwohl ich mir gut vorstellen kann, daß Deutsche und Koreaner in Zukunft noch viel enger kooperieren werden. Schon mein Großvater hatte sich gewünscht, in Deutschland zu studieren. Damals - ich weiß nicht ob man sich in Deutschland noch daran erinnert - gab es ja durchaus Koreaner, die das taten. Mein Großvater hatte leider nie die Gelegenheit dazu und dann kamen ja schwierige Zeiten, so daß weder mein Vater noch ich die Möglichkeit hatten. Aber es ist sehr schade, daß er nicht mehr erleben konnte, daß ich nun so eng mit Deutschen zusammenarbeite und sogar die Gelegenheit hatte, mit einer Delegation unseres Unternehmens einige Tage bei unserer deutschen Partnerfirma zu verbringen.

Eine enge Zusammenarbeit, wie wir sie mit unserem Joint Venture seit einigen Jahren pflegen, bietet sich ja geradezu an: Wir müssen hier noch vieles lernen und es ist eine Ehre, von deutschen Erfahrungen und technischen Errungenschaften profitieren zu dürfen. Aber umgekehrt dürfen wir uns dabei ja durchaus als Partner fühlen, die etwas anzubieten haben. Korea ist sicherlich ein ausgezeichnete Standort, wenn man auf dem asiatischen Markt Fuß fassen möchte und angesichts der Größe und Dynamik dieses Marktes ist es nur natürlich, daß weitblickende deutsche Unternehmen hierfür Ansatzpunkte suchen.

Ich war also gerne bereit, von unserem Mutterhaus ins Joint Venture zu wechseln, um hier einer Abteilung in der Produktion vorzustehen. Das Joint Venture besteht ja schon seit ein paar Jahren, aber jetzt ist man dabei, die Aktivitäten auszuweiten und weitere Produktionslinien aufzubauen. Dafür wurde an einem neuen Standort ein neues Werk errichtet, dessen Produktion bald aufgenommen werden soll. Bei dieser Gelegenheit wechselte ich ins Joint Ven-

ture und ich habe auch all meinen Einfluß geltend gemacht, meine besten Mitarbeiter zu bewegen, mit mir zu gehen.

Wenn sich die Produktion erst einmal eingespielt haben wird, werden wir an unserem Standort wahrscheinlich gar keine festen deutschen Mitarbeiter mehr haben. Derzeit sind es drei, die die Einrichtung der Produktionsanlagen überwachen und jeweils einem Abteilungsleiter zugeordnet sind.

In meiner Abteilung arbeitet Herr Zöpel, ein Ingenieur wie ich auch und sicherlich ein ganz ausgezeichneter, dem ich großen Respekt entgegen brachte. Umso mehr schmerzt mich, daß unsere Zusammenarbeit noch nicht so gut läuft, wie ich mir das wünsche. Vielleicht muß ich eben noch größere Anstrengungen unternehmen, um auf ihn zuzugehen, denn die Spannungen, die in letzter Zeit erkennbar wurden, sind nicht nur außerordentlich unangenehm, sie beeinträchtigen auch die Qualität unserer Arbeit.

Ich habe mich durchaus bemüht, ihm näher zukommen und anfangs schien es mir, als habe er den gleichen Wunsch. Er war noch gar nicht lange da, als er mich mit meiner Frau zu sich nach Hause einlud. Meine Frau wäre allerdings nicht gerne mitgegangen: sie spricht kein Englisch und da Herr Zöpel nur sehr wenig koreanisch spricht und seine Frau Astrid überhaupt nicht, wäre kein harmonisches Beisammensein entstanden. Zumal meine Frau nicht gewohnt ist, mit Fremden umzugehen und sich bei ihnen einfach unwohl gefühlt hätte. Doch zum Glück habe ich eine gute Bekannte, die studiert und auch ein paar Jahre in den USA gelebt hat. Sie war gerne bereit mitzukommen. Das war eine gute Idee, denn Frau Zöpel verstand sich auf Anhieb sehr gut mit `meiner Frau'.

Aus den gleichen Gründen verbot es sich, die Zöpels zu mir einzuladen. Also lud ich Herrn Zöpel nach der Arbeit ein, mit mir und einigen Kollegen essen und trinken zu gehen. Um ihm einen guten Eindruck von unserer Kultur zu geben, verbrachten wir den Abend in einem erstklassigen Kisaeng-Haus und es war unverkennbar, daß sich Herr Zöpel prächtig amüsierte. Seine Gegeneinladung folgte auch bald, aber dann zog sich Herr Zöpel plötzlich zurück. Wenn ich vorschlug, gemeinsam etwas zu unternehmen, wehrte er das mit irgendwelchen höflichen Ausflüchten ab, und zu ihm wurde ich auch nicht mehr eingeladen. Es ist sehr bedauerlich und ich habe nicht die geringste Ahnung, weshalb er die Beziehung zu mir nicht mehr schätzt, zumal die ersten Abende in sehr angenehmer Atmosphäre verlaufen waren. Wirklich schade!

Leider wirkt sich diese Distanz eben auch in unserer Zusammenarbeit aus. Herr Zöpel kam allerdings auch mit merkwürdigen Vorstellungen hier her. Gleich am Anfang, wir kannten uns noch kaum, legte er mir dar, wie er sich die Aufgabenteilung vorstellte. Er wollte alle Schritte bei der Einrichtung unserer Produktion mit mir gemeinsam planen, um mich auf diese Weise - nun, wie soll ich sagen? - einzuarbeiten. Mir kam das eigenartig vor: Ich weiß sehr gut, wie man eine Produktionsabteilung leitet, wenn sie erstmal zu produzieren begonnen hat, denn das

mache ich seit Jahren. Aber ich sah wenig Sinn darin, mich mit dem Aufbau der Anlagen im Detail zu beschäftigen. Dafür ist Herr Zöpel zuständig und meine Einmischung hätte nur dazu geführt, sein Ansehen zu untergraben. Außerdem hatte ich auch anderes zu tun: Meine Gruppenleiter, die ich mitgebracht hatte, waren wie ich selbst noch fremd an unserem neuen Standort und sie wandten sich mit vielen Problemen an mich, die sich für sie aus dem Umzug ergaben. Daneben hatten wir die einfachen Produktionsarbeiter ja hier vor Ort neu rekrutiert und es gab einiges zu tun, um sie in das Unternehmen zu integrieren und sie zu motivieren. Dies sah ich als meine zentralen Aufgaben für die ersten Monate an und nicht, mich in Zöpels Aufgaben einzumischen. Aber natürlich wollte ich mich auch über den Fortgang des Aufbaus der Anlagen auf dem Laufenden halten und Zöpel mit voller Kraft unterstützen. Deshalb hatte ich auch alle meine Gruppenleiter eindringlich aufgefordert, Herrn Zöpel mit größtem Respekt zu behandeln und seine Anweisungen präzise zu befolgen.

Ich erklärte ihm also meine Sicht unserer Zusammenarbeit, die ja auch mit der formalen Aufgabenteilung übereinstimmt und dachte, wir seien zu einer Übereinstimmung in diesem Punkte gekommen.

Aber ich hätte mich wohl doch intensiver um Herrn Zöpel kümmern müssen, denn ich merkte schon bald, daß er noch sehr jung und in der Anleitung anderer unerfahren ist.

Der Aufbau der Anlagen erfolgt ja in Arbeitsgruppen, die der späteren Organisationsstruktur entsprechen, das heißt, Herr Zöpel gab seine Anweisungen an die Gruppenleiter. Oder das, was er für seine Anweisungen hielt. Unsere Leute hier lieben klare Anweisungen, die sie dann sehr korrekt ausführen. Aber was wir hier installieren, ist für sie eine neue Technologie, mit der sie erst noch vertraut werden müssen. Wir hatten zwar eine Reihe der Gruppenleiter für sechs Wochen nach Deutschland zu unserem Partnerunternehmen geschickt, wo diese Technologie ja seit Jahren angewandt wird. Aber leider brachte dies viel weniger, als wir gehofft hatten. Die Betreuung war wohl nicht so gut und mit der Übersetzung gab es auch Probleme. Vor allem aber hatten unsere Leute das Gefühl, man behandle sie wie eine beliebige Besuchergruppe, der man vorführt, wie gut alles funktioniert, aber nicht wie Kollegen, denen man offenen Einblick in Unterlagen gibt und mit denen man auch über die Probleme und Schwierigkeiten spricht, die es bei der Einführung dieser Technologie in Deutschland ja wohl auch gegeben hat.

Kurz gesagt, unsere Leute erwarteten sehr präzise Vorgaben von Herrn Zöpel und daß der sie meist nicht gab, ließ sie mit der Zeit an seinen Fachkenntnissen zweifeln. Zweimal mußten sogar Anlagenteile, die gerade montiert worden waren, wieder zerlegt werden, weil er irgend eine wesentliche Anordnung vergessen hatte. Das steigert nicht gerade die Achtung vor dem Verantwortlichen und motivierend ist es auch nicht. Und daß der Aufbau in meiner Abteilung bald hinter dem Zeitplan herhinkte, war auch nicht verwunderlich.

So unangenehm es war, ich mußte mit Zöpel über seine Schwierigkeiten sprechen, aber bevor ich das Thema vorsichtig ansprechen konnte, tat er das selbst. Allerdings in einer Form, die

mich überraschte: er war zu dem Schluß gekommen, meine Leute seien für ihre Aufgaben nicht qualifiziert. Ich übergang den darin enthaltenen Vorwurf an mich und erklärte ihm, daß sie einfach präzisere Anweisungen benötigten, dann sei das Problem gelöst. Denn - wie gesagt - ich kenne diese Leute seit Jahren: Loyalere Mitarbeiter kann man nicht finden. Wenn sie wissen, was man von ihnen will, geben sie alles, um es zur Zufriedenheit der Vorgesetzten zu tun.

In der Tat bemühte sich Herr Zöpel fürderhin, etwas genauere Vorgaben zu machen. Doch statt klar und deutlich die einzelnen Arbeitsschritte zu erläutern, verlegte er sich darauf, seine summarischen Anweisungen mehrfach zu wiederholen, aber jedesmal ein wenig anders. So wuchsen Verwirrung und Unmut unserer Leute von Tag zu Tag und ich hatte alle Hände voll zu tun, Ordnung und Motivation wenigstens einigermaßen aufrecht zu halten. Denn es gab noch weitere Probleme: Die Gruppenleiter waren zwischenzeitlich in große Schwierigkeiten geraten, weil Zöpel nicht zögerte, sie bei Fehlern, die er durch fehlerhafte Anweisungen verursacht hatte, vor allen ihren Arbeitern anzugreifen und zu tadeln. Die Arbeiter, die ja neu sind, verloren dadurch zunehmend die Achtung vor ihren Chefs, nahmen deren Anweisungen nicht mehr so genau und die ganze Abteilung drohte aus den Fugen zu geraten.

Doch Herr Zöpel hatte für diese Zusammenhänge kein Gespür und blieb bei seiner fixen Idee von der mangelnden Qualifikation. Bei nächster Gelegenheit kam ich also nicht umhin, ihn in aller Vorsicht an seine Verantwortung für die pünktliche Fertigstellung zu erinnern und auch daran, daß man, wenn man schon über Qualifikation der Gruppenleiter reden wolle, nicht umhin komme, auch ihren mißlungenen Deutschlandaufenthalt zu betrachten. Er war ziemlich betroffen und bat mich höflich um meine Unterstützung. Ich gab ihm zu verstehen, daß er diese ja durchaus habe. Schließlich opferte ich bereits Stunden, um meine Leute wieder zu ermutigen, wenn Zöpel sie durch seine Unhöflichkeiten vor den Kopf gestoßen hatte. Und ich empfahl ihm, mit seiner öffentlichen Kritik sehr vorsichtig zu sein und ermutigend zu wirken.

Nun, ich glaube nach wie vor, daß Zöpel kein schlechter Ingenieur ist, aber von Menschenführung versteht er nichts. Er bemüht sich ja, meine Hinweise aufzugreifen, aber was immer er macht, er stellt die Mitarbeiter bloß: Statt den Gruppengeist zu stärken und alle zu motivieren, begann er damit, einzelne Vorgesetzte oder Untergebene für irgendwas zu loben, ohne zu bedenken, daß es in unserem Falle stets um Leistungen geht, die eine ganze Gruppe erbringt. Ein Einzelner installiert doch keine Anlage! Wenn dies also fehlerfrei und vor der Zeit gelungen ist, kann ich doch nicht so tun, als sei dies nur der Verdienst des Leiters der jeweiligen Gruppe!

Die Situation ist wirklich eskaliert. Einer meiner erfahrensten Gruppenleiter, Herr Lee, der seit mehr als zehn Jahren unter mir arbeitet, wurde von Herr Zöpel stets besonders heftig angegriffen. Seine Leute respektieren ihn nicht mehr. Alles ging schief. Der arme Lee bekam regelrechte Magengeschwüre und mußte ins Krankenhaus. Ja, soweit ist es schon! Ich ver-

sprach Lee, dafür zu sorgen, daß er nach seiner Genesung einen respektablen Posten in unserer Mutterfirma erhält. Zum Glück verfüge ich dort über einigen Einfluß, so daß meine Empfehlung dort Gewicht hat. Aber so kann es ja nicht weitergehen!

Wenn Zöpel etwas Verantwortung für seine Untergebenen verspüren würde, müßte ihn Lees Schicksal betroffen und nachdenklich machen, selbst wenn er sich mit Lee nur über seinen Dolmetscher, Herrn Min, unterhalten konnte. Dieser Min hat ja noch das schlimmste verhütet, indem er Zöpels Tiraden in der Übersetzung immer, so gut es ging, abgeschwächt hat. Aber das half nicht viel, denn wir verstehen den Tonfall sehr gut, auch wenn wir den Wortlaut nicht verstehen. Doch Herr Zöpel zeigte keine entsprechende Nachdenklichkeit.

Sein Problem war nur, wer denn Lees Nachfolger werde. Nun, da konnte ich ihm rasch weiterhelfen. Das wird Herr Cho, der bislang Lees Stellvertreter war. Ich bin nicht sonderlich glücklich darüber, denn Cho ist nicht brilliant, allerdings sehr zuverlässig. Und ich habe keine Wahl: Die ganze Abteilung geht selbstverständlich davon aus, daß Cho der Nachfolger wird, da er ja der Stellvertreter war. Wenn ich davon abweiche, ist das Chaos perfekt.

Nach allem bisherigen wunderte mich nicht, daß Zöpel über meine Wahl entsetzt war. Er verstieg sich zu höchst abschätzigen Beurteilungen von Herrn Cho, ohne zu merken, daß es - ganz unabhängig vom Inhalt - etwas anmaßend war, mir einen Mann zu beschreiben, den ich seit Jahren gut kenne. Er ereiferte und verrannte sich. Derart peinliche Situationen muß man schleunigst beenden, also vertagte ich die Angelegenheit auf unser nächstes Gespräch. Ich wage es ja schon kaum mehr zu hoffen, aber vielleicht kommt Herrn Zöpel ja zwischenzeitlich wieder zu Bewußtsein, daß ich hier die Personalverantwortung trage und daß ich wohl besser qualifiziert bin, koreanische Mitarbeiter zu beurteilen als er.

Ehrlich gesagt, weiß ich nicht, wie es mit Zöpel weitergehen soll. Ich muß meine Leute davor schützen, dauernd gedemütigt zu werden, darauf haben sie ein Anrecht.

Und ich habe auch eine Verantwortung gegenüber dem Ganzen: Ich sehe nur dann noch eine Chance, unseren Rückstand aufzuholen, wenn Zöpel sein Vorgehen völlig verändert. Und selbst mit extrem motivierten Mitarbeitern bedürfte es einer gewaltigen Kraftanstrengung.

Jedenfalls muß ich herausfinden, ob er nun geneigt ist, konstruktive Beziehungen zu den Gruppenleitern aufzubauen, was aus der gegenwärtigen Situation heraus ohnehin sehr schwer würde, oder ob er sie weiter bekämpfen will. In diesem Falle werde ich mich an unsere Geschäftsführung wenden. Dann muß er ausgetauscht werden und zwar so schnell wie möglich!

Es gibt ja auch Deutsche, die sehr gut zurecht kommen. In den beiden anderen Abteilungen läuft die Zusammenarbeit erheblich besser und entsprechend ist man da auch weitgehend im Zeitplan.

Ja, nachher haben wir wieder eines unserer Gespräche. Ich glaube, ich sollte mich sehr gründlich darauf vorbereiten. ♦