

Geleitwort

Problemverständnis: der Schlüssel zur Lösung

Eine interkulturelle Untersuchung des Problemlöseverhaltens zwischen deutschen und nordamerikanischen Entwicklungsingenieuren brachte einige interessante Ergebnisse zu Tage (vgl. SCHROLL-MACHL 1996):

- Deutsche Ingenieure neigen dazu, vor Beginn der Arbeiten „*dem Problem auf den Grund zu gehen*“, es ausführlich zu diskutieren, die Zusammenhänge in der Problemsituation aufzudecken, Lösungswege anzudenken und zu bewerten. Das Ziel all dieser Tätigkeiten besteht in einer frühzeitigen gemeinsamen Gesamtsicht auf das Problem innerhalb der Gruppe. Es folgen Phasen der individuellen Bearbeitung von Teilproblemen, die nur hin und wieder in einer Sitzung abgestimmt werden, wo stets auf die ursprünglich gewonnene ganzheitliche Problemsicht zurückgegriffen wird.
- Hingegen konzentrieren sich nordamerikanische Ingenieure nach Erhalt der Arbeitsaufgabe frühzeitig auf das *Endziel* und versuchen, es zu konkretisieren. Danach legen sie Tätigkeiten zur Erreichung des Ziels fest, die sie dann auf die Mitglieder der Gruppe aufteilen. Die Details der Aufgabenlösung werden nach dem „Test-Operate-Test-Exit“-System vorgenommen, das im Gegensatz zum deutschen Vorgehen ein häufigeres Abstimmen und intensivere Kommunikation der Gruppenmitglieder erfordert.
- Hieraus resultieren häufig *Verständnisschwierigkeiten*, wenn deutsche und nordamerikanische Ingenieure gemeinsam ein Problem bearbeiten sollen, etwa derart, daß Nordamerikaner die Diskussion der Deutschen in der Problemanalysephase als „*endlos*“ empfinden, oder umgekehrt, daß Deutsche die Nordamerikaner in derselben Phase für „*oberflächlich*“ halten (vgl. SCHROLL-MACHL 1996, S. 396-397).

In der vorliegenden Arbeit hat sich Dr. Sven Wenzke der *Problemanalyse* zugewendet, die er aus Sicht der zugrundeliegenden Theorien ebenso untersucht wie aus Sicht der verfügbaren Werkzeuge. Ein gelungen angelegtes Experiment weist den Weg zu geeigneten Anwendungsformen einer speziellen leistungsfähigen Vorgehensweise zur Problemanalyse. Mehrere Szenarien öffnen zudem den Blick in eine Zukunft, in der Problemlösen zunehmend virtuell, d.h. mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien in weit verstreuten Gruppen geschehen wird.

Auch wenn Dr. Wenzkes Arbeit nicht der kulturbezogenen Forschung entspringt, eröffnet sie spannende Möglichkeiten zur Überwindung der eingangs geschilderten Verständnisschwierigkeiten. Eine Problemanalyse, wie sie in der vorliegenden Arbeit z. B. in Form einer Funktionsanalyse erläutert wird, kann der „typisch deutschen“ Problemdiskussion einen methodischen Rahmen geben, sie kann zugleich den „typisch amerikanischen“ Gedanken des Endziels integrieren und damit zu einer Brücke für beide Kulturen werden.

Herr Wenzke ist von Haus aus Wirtschaftsingenieur, und das vorliegende Buch ist ein gutes Beispiel ergiebigen Wirtschaftsingenieurwesens: Es ist gleichermaßen geeignet für problembearbeitende Betriebswirtschaftler und Ingenieure, sowohl auf wissenschaftlicher Ebene als auch auf Ebene der Praktiker in den Unternehmen und Forschungsinstitutionen.

Ich wünsche der Arbeit eine gute Verbreitung. Mögen die darin dokumentierten Ergebnisse zu einer Verbesserung des Problemlösens ebenso beitragen wie zu einer leichteren Verständigung zwischen verschiedenen (Denk-)Kulturen.

Prof. Dr. Martin G. Möhrle

Direktor des Instituts für
Projektmanagement und Innovation
Universität Bremen