

Gute Teams

Schlüsselfaktor für internationale Zusammenarbeit

Von **Melissa Lamson**

Ohne Erfahrung im interkulturellen Projektmanagement (IPM) können Führungskräfte heute in der globalen Wirtschaft kaum bestehen. Kulturübergreifendes Arbeiten erfordert Wissen über unterschiedliche Gedankenabläufe sowie Ideenfindungs- und Entscheidungsprozesse und verlangt zudem Erfahrung mit verschiedenen Arten von Teamarbeit und unterschiedlichen Führungsstilen.

Im Rahmen einer Studie befragte Lamson Consulting insgesamt 33 interkulturell tätige Projektmanager aus Deutschland, die erfolgreich internationale Projekte an verschiedenen Standorten weltweit gemanagt haben. Das Ergebnis: Die Wahl des passenden Projektleiters ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg des internationalen Projektmanagements. Projektleiter werden bislang meist aufgrund ihres Fachwissens und ihrer Sprachkenntnisse ausgewählt oder weil sie bereits ein internationales Projekt mit Erfolg geleitet haben. Gerade Sprachkenntnisse werden dabei in ihrer Bedeutung für länderübergreifende Projekte häufig überschätzt. Fachwissen wiederum ist zwar nicht unwichtig, doch spielen kommunikative Fähigkeiten eine deutlich wichtigere Rolle. Und auch der erfolgreiche Abschluß vorangegangener Projekte sagt wenig über zukünftige Erfolge bei interkulturellen Aufgaben aus.

Kommunikatives Können

Folgende Fähigkeiten sollte ein global agierender Projektmanager mitbringen: Organisationstalent, Teamfähigkeit und ein ausgeprägtes kommunikatives Können. Ein weiteres erstaunliches Ergebnis der Befragung: Auch Erfahrungen mit Projekt Management Tools sind für interkulturelle Projekte eher vernachlässigbar. Als

Steuerungs- und Organisationsinstrumente reichen die üblichen Computerprogramme und To-do-Listen aus. Denn bei internationalen Projekten gilt es mehr noch als sonst, komplexe Abläufe zu vereinfachen, da flexibles Reagieren auf sich verändernde Marktbedingungen besonders wichtig ist. Insofern sind starre Strukturen und Zeitpläne kontraproduktiv.

Mitarbeiter auswählen

Ein wichtiger Schlüsselfaktor für den Erfolg internationaler Zusammenarbeit liegt in der Zusammenstellung eines gut funktionierenden Teams. Die befragten Manager berichten, daß über 75 Prozent ihrer Zeit mit Mitarbeitergesprächen ausgefüllt sind, ob am Telefon, per Videokonferenz oder bei einem Meeting. Sie fordern ihr Team auf, sich täglich zu melden und Kontakte untereinander auszubauen, um so Konflikte zu vermeiden und eine Bindung an das gemeinsame Projekt herzustellen. Auch werden regelmäßig Meetings und kleine Veranstaltungen abgehalten. Wie die Studie zeigt, dient E-Mail lediglich zur Unterstützung anderer Kommunikationskanäle oder zum Austausch von Dokumenten, nicht aber als Diskussionsmedium. Der Grund: Aus Sicht der Führungskräfte besteht eine zu hohe Gefahr von Mißverständnissen, die nur durch zeitaufwendige Gespräche gelöst werden können.

Einerseits birgt ein internationales Team sicherlich viele Gefahren für Mißverständnisse und Konflikte. Ohne ausgeprägte Erfahrung in interkultureller Kommunikation ist das Risiko dafür sehr hoch. Andererseits entsteht eine Vielzahl von neuen Erfolgsmöglichkeiten, wenn man kulturelle Unterschiede im Sinne des Projektes zu nutzen weiß. Erfahrene interkulturelle Projektmanager können bei globalen Unternehmungen viel erreichen.