

Internationale Teams: Kulturelle Unterschiede erkennen und nutzen

von Michael Köhler, CONSENSA

Giovanna ist mit ihrem Latein am Ende. Ausgerechnet jetzt, im entscheidenden Gespräch mit Bernd, zeigt sich, dass die beiden nicht nur in ihrer Auffassung über die bevorstehende Budgetkürzung und den Neuzuschnitt der Arbeitspakete, sondern auch in ihren Strategien zur Lösung der anstehenden Probleme weit auseinander liegen. Schon in der Art der Auseinandersetzung tun sich Welten auf: Während die Projektleiterin aus Mailand sehr emotional argumentiert, um Bernd den Ernst der Lage vor Augen zu führen, gibt sich der IT-Manager aus München extrem sachorientiert und wird im Laufe des Gesprächs zunehmend wortkarger und abweisender.

In vielen internationalen Projekten sind solche oder ähnliche Szenen an der Tagesordnung. Erfahrene Projektleiter gehen davon aus, dass es in sogenannten "collaborative projects", also dezentral angelegten internationalen Projekten, zu einem exponentiellen Anstieg von Problemen im Management und in der Zusammenarbeit von Projektteams kommt. Verstärkt werden diese häufig noch durch technische Faktoren wie beispielsweise inkompatible Hard- oder Software.

Bi-nationale Team-Tandems als Frühwarnsystem

In erster Linie sind es fehlende Face-to-Face-Kommunikation, Sprachschwierigkeiten und die Isolation von verteilt arbeitenden Team-Mitgliedern, die immer wieder für Zündstoff sorgen und mitunter sogar den Fortgang wichtiger Projekte in Frage stellen. Daneben spielt auch das mangelnde Verständnis für kulturell anders geartete Planungs- und Steuerungsprozesse, Mechanismen der Entscheidungsfindung und hierarchische Prozesse eine wichtige Rolle.

So musste etwa ein spanisch-schwedisches Produktentwicklungs-Projekt komplett neu aufgesetzt werden, weil es zu unüberwindbaren Differenzen zwischen dem paternalistisch-autoritär agierenden spanischen Projektleiter und den partizipativ orientierten schwedischen Teamkollegen gekommen war. Im zweiten Anlauf vereinbarten beide Seiten zunächst die Durchführung eines Workshops mit dem Kernteam, um den Umgang mit den bestehenden Unterschieden aktiv zu thematisieren. Hier wurde auch die Einrichtung von spanisch-schwedischen Team-Tandems beschlossen, die sich in schwierigen Fragen der Zusammenarbeit gegenseitig beraten sollten. Als eine Art Frühwarnsystem für Krisen im Projekt hatten die Tandems einen erheblichen Anteil daran, dass ein unkontrolliertes Hochkochen von Konflikten im weiteren Projektverlauf vermieden werden konnte. Weitere Projekt-Reviews dienten der Klärung wichtiger Themen auf den unterschiedlichen Prozessebenen und trugen dazu bei, das Klima der Zusammenarbeit weiter zu verbessern.

Micro-Culture gegen pauschale Rollenzuweisungen

Wenngleich sich zahlreiche Beispiele für tatsächliche oder auch nur scheinbare nationale Unterschiede anführen ließen - ein weit gefasstes Konzept von "Micro-Culture" ist für das Verständnis internationaler Teams in jedem Fall hilfreicher als die einseitige Fixierung auf Nationalkulturen. Dem liegt die Erkenntnis zugrunde, dass gängige Klischees über "die" Japaner, "die" Briten oder "die" Deutschen in einer zunehmend globalisierten Wirtschaft nur mit Vorsicht zu genießen sind. Allemaal gilt dies in Projekten, deren Mitarbeiter durch Auslandserfahrungen und häufige internationale Kontakte geprägt sind. Das Konzept der „Micro-Culture“ bezieht daher auch Faktoren wie etwa Alter, Geschlecht und berufliches Selbstverständnis mit ein. Pauschale kulturelle Rollenzuweisungen und mit ihnen die Entstehung von Stereotypen werden so erschwert. Allerdings lassen sich selbst bei international erfahrenen Projektmanagern - insbesondere in unvorhergesehenen Krisensituationen - Rückfälle in ureigene Verhaltensmuster beobachten. Und die

haben nicht nur etwas mit persönlichen und beruflichen Charakteristika zu tun, sondern auch mit unbewussten kulturellen Botschaften, die sich die Empfänger seit frühester Kindheit zu eigen gemacht haben.

Klassische Wertekonflikte zwischen neutralen und affektiven Kulturen

So berichtet Giovanna in einem gemeinsamen Coaching im Anschluss an die Auseinandersetzung von der heilsamen Wirkung lautstarker und hochemotionaler Auseinandersetzungen. Diese seien in ihrem Mailänder Stammunternehmen sowohl unter Frauen als auch unter Männern als legitimes Mittel der Konfliktlösung akzeptiert. Umgekehrt ist Bernd der festen Überzeugung, dass Gefühle in Auseinandersetzungen fehl am Platz seien und eine Konfliktlösung erschweren oder gar unmöglich machen – ein klassischer Wertekonflikt, den Autoren wie der Holländer Fons Trompenaars (Autor zahlreicher Bücher über das Managen kultureller Unterschiede) mithilfe von kulturellen Gegensatzpaaren wie etwa Affektiv versus Neutral anschaulich beschreiben.

Während Vertreter eher neutral geprägter Kulturen (wie etwa Japan, Indonesien, Indien, aber auch die nordeuropäischen Länder) im professionellen Kontext eine klare Trennung von Sach- und Gefühlsebene bevorzugen, fühlen sich Vertreter affektiver Kulturen (beispielhaft genannt seien Italien, Spanien und eine Reihe arabischer Länder) eben dadurch in ihren Ausdrucksmöglichkeiten eingeschränkt. Die Betrachtung solcher Kulturdimensionen ist hilfreich, um die Relativität und Bandbreite unterschiedlicher Verhaltensnormen auszuloten.

Unbestritten ist, dass internationale Projekte der Boden sind, auf dem konkurrierende Werte und Normen optimal gedeihen – und zugleich durch die ständige Konfrontation mit anders gearteten Verhaltensweisen wieder in Frage gestellt und relativiert werden. Eine steigende Anzahl von international orientierten Unternehmen zieht mittlerweile daraus Konsequenzen und bereitet Leiter und Mitarbeiter von wichtigen internationalen Projekten durch einschlägige Seminare und Workshops auf ihre Aufgabe vor. Anders als in den klassischen "Expatriate-Seminaren" geht es dabei nicht um das Erlernen länderspezifischer Umgangsformen und Verhaltensregeln, sondern um eine intensive, mitunter auch emotional gefärbte Auseinandersetzung darüber, wie sich persönliche und kulturelle Verhaltensmuster in internationalen Projekten auswirken können. Die Teilnehmer erhalten dabei u.a. die Möglichkeit, diametral entgegengesetzte Positionen in einem geschützten Rahmen zu erleben und dabei das eigene Handlungsspektrum ohne Gesichtsverlust zu erweitern.

Eintauchen in fremde Projektwelten

Wichtigste Botschaft: "Richtig" und "falsch" können in internationalen Projekten keine angemessenen Kategorien zur Beurteilung von Handlungs- und Kommunikationsmustern sein. Von Projektleitern und Mitarbeitern internationaler Teams wird vielmehr die Bereitschaft gefordert, sich auf manchmal unbequeme Denkmuster einzulassen, die eigenen "mental maps" zu reflektieren – und dabei auch schon mal vom gewohnten Weg abzukommen. Eine "saubere" Systematik bei der Erstellung von Projektplänen etwa ist auf internationalem Parkett häufig weniger populär als in rein deutschen Projekten. Nach diesbezüglich schwierigen Anfangserlebnissen machen viele deutsche Projektleiter jedoch die Erfahrung, dass auch die vielfältigen Formen des "Muddling through" ihren Charme haben und sich unter Umständen durchaus produktiv auswirken können. Das Eintauchen in fremde Projektwelten und die Anpassung an andersgeartete Normen und Vorgehensweisen kann sich dabei schnell zu einer spannenden und faszinierenden Erfahrung auswachsen. Doch Vorsicht: ein unreflektierter oder übertriebener Kultur-Relativismus kann das Fehlen von Authentizität vermitteln und als Versuch gewertet werden, das eigene kulturelle "Gesicht" zu verschleiern.

Die vielleicht wichtigste Herausforderung internationaler oder interkulturell besetzter Projekte besteht denn auch darin, kulturelle Unterschiede nicht nur zu integrieren, sondern als echten Produktivfaktor im Projekt zu verankern. Gerade die Kreativität und Vielfalt im Vorgehen unterscheiden internationale Projektteams positiv von rein nationalen Teams.

So kann z.B. die in Deutschland weitverbreitete Fokussierung auf qualitativ hochwertige Produkte und technische Perfektion mit der in Frankreich eher vorherrschenden Orientierung an den Bedürfnissen des Kunden durchaus eine glückliche Konstellation ergeben.

Ob es so weit kommt, hängt letztendlich von den Projektleitern und den Entscheidern im Top-Management ab. Entscheidend ist deren Bereitschaft, internationale Projektteams angemessen zu unterstützen und ihnen – auch über die unmittelbaren operativen Erfordernisse hinaus – Freiraum zur Verfügung zu stellen. Dabei geht es etwa um die Schaffung von Transparenz über die Ziele des Projekts, aber auch um das Aushandeln gemeinsamer Regeln der Zusammenarbeit und die Einigung auf PM Vorgehensweisen und Tools.

Im Start-Workshop Erwartungen und Ziele klären

Hinzu kommt der Faktor Vertrauen, auf den international arbeitende Teams aufgrund der geographischen Entfernung und den schwierigen Kommunikationsbedingungen weitaus stärker angewiesen sind als herkömmliche Projektteams. Wird in der Startphase gezielt in dieses Vertrauen investiert, ist in späteren Phasen mit erheblichen Kosteneinsparungen aufgrund von gesteigerter Produktivität zu rechnen.

In der Praxis hat es sich bewährt, Start-Workshops mit dem gesamten Kernteam und mit Unterstützung von (internen oder externen) Prozessbegleitern durchzuführen. Während solcher Start-Workshops lernen sich die Teilnehmer persönlich kennen und klären ihre Erwartungen, Ziele, die Kommunikationswege und -medien sowie die Rollen einzelner Teammitglieder im Projekt.

Um eine tragfähige Arbeitsgrundlage zu schaffen, kann es insbesondere bei bi-nationalen Teams sinnvoll sein, zu Projektbeginn gegenseitige Bilder und Stereotypen offen zu legen. Beispielhaft zitiert sei die auf die britischen Kollegen gemünzte kritische Aussage eines niederländischen Teammitglieds im Start-Workshop eines bi-nationalen IT-Projekts: "We call them the Yes-People. They always say Yes to Management!" Die Berater haben an dieser Stelle die Aufgabe, dieser pauschalen Aussage durch Nachfragen einen konkreten Gehalt zu geben und ihr dadurch den generalisierenden Charakter zu nehmen. Darauf aufbauend bieten solche Statements die Chance, kritische Situationen gemeinsam durchzuspielen, die Bedeutung bestimmter Verhaltensweisen für Briten und Holländer zu reflektieren und alternative Handlungsmuster zu entwickeln. Im Ergebnis werden in der Gruppe neue und vor allem gemeinsame Bilder des Miteinanders konstruiert, die in Krisen- und Konfliktsituationen zur Lösung von Problemen herangezogen werden können. Sie werden durch konkrete Handlungsvereinbarungen ergänzt, deren Umsetzung in weiteren Projekt-Reviews auf ihre Wirkung überprüft wird.

Fazit

Internationale Projektarbeit ist Projektarbeit unter erschwerten Bedingungen – mit der Chance auf erhöhten Gewinn für alle Beteiligten. Erfolgreiche internationale Projekte leisten oft einen herausragenden Beitrag zum Zusammenwachsen global orientierter Unternehmen. Voraussetzung ist jedoch, dass den besonderen Umständen im Projekt Rechnung getragen wird. Insbesondere der Projektstart gilt als wichtige Weichenstellung für einen späteren Erfolg. Die unter PM-Experten verbreitete Formel "Sage mir, wie du dein Projekt beginnst, und ich sage dir, wie es endet" erhält so unter den komplexen Bedingungen internationaler Projektarbeit besondere Aktualität.