

Projektteams interkulturell managen – ein deutsch-französisches Fallbeispiel

Internationale Projektteams können aufgrund der Vielfalt ihrer Mitglieder eine höhere Kreativität und Produktivität entwickeln als rein national besetzte Projektteams. Das setzt jedoch eine kulturbewusste Führung und Steuerung voraus.

Projekte als temporäre Systeme sind durch ihre Struktur und Zusammensetzung meist wendiger, flexibler und zielorientierter als Teams, die in einer Linienorganisation verankert sind. Die Mischung von Personen, die nicht der gleichen Organisationseinheit und Organisationskultur angehören, kann schon in monokulturellen Projektteams zu unterschiedlichen Zielsetzungen und divergierenden Vorstellungen führen. Das gilt umso mehr für eine gemischt-kulturelle Zusammensetzung des Teams. Im Gesamtkontext eines Projekts gibt es stets drei Einflussfaktoren (siehe Grafik Seite 49):

- die **Personen**, die dem Projektteam angehören,
- den **Kontext** beziehungsweise das Umfeld, in dem das Projekt verortet ist, sowie
- die unterschiedlichen **Kulturen**, die einen Einfluss auf den Verlauf des Projekts haben. Dazu gehören sowohl die Unternehmenskultur als auch die Nationalkulturen, aus denen die Beteiligten des Projekts stammen.



*Professor Dr. Christoph Barmeyer,
Diplom-Kulturwirt, Lehrstuhlinhaber für Interkulturelle Kommunikation und Vorsitzender des Zentrums für Schlüsselqualifikationen der Universität Passau
christoph.barmeyer@uni-passau.de*



*Ulrike Haupt,
Diplom-Wirtschaftsromanistin, Beraterin und Coach für interkulturelle systemische Transitionsberatung und Innovative Lernplattformen in Passau
u.haupt@culturebridge.de*

Aus einer Metaperspektive betrachtet gibt dieses Dreiecksmodell zu Beginn bei Auswahl und Besetzung des Projektteams, in der Durchführungsphase und bei der Findung von Kommunikations- und Informationsprozessen eine gute Orientierung. Es ermöglicht eine Situationsanalyse des Projekts aus verschiedenen Perspektiven und klärt den Stellenwert der drei Einflussfaktoren.

Interkulturelle Kreativität

Interkulturelle Projektteams sind in der Führung beziehungsweise Projektleitung herausfordernd, gelten aber wegen der zunehmenden Internationalisierung als die zukünftig selbstverständliche Arbeitsform. Was aber ist ein besonders erfolgreiches interkulturelles Projektteam? Wir definieren es als ein Team, das voll arbeitsfähig ist und auch und gerade wegen seiner kulturellen Vielfalt einen hohen Grad an interkultureller Kreativität entfalten kann. Volker Stein, Professor für Personalmanagement an der Uni Siegen, geht davon aus, dass interkulturelle Kreativität der Einfallreichtum interkulturell handelnder Menschen ist, mit dessen Hilfe sie ihr Fach- und Erfahrungswissen, ihre Wahrnehmungen, ihre Informationen und Emotionen in interkulturellen Interaktionen so kombinieren, dass sie ihre Ziele des interkulturellen Kommunizierens, des interkulturellen Verhandels und des interkulturellen Zusammenarbeitens erreichen.

Was aber wird benötigt, damit interkulturelle Kreativität überhaupt entstehen kann? Von einzelnen Mitarbeitern, von Arbeitsteams und auch von den Unternehmen als Ganzes wird erwartet, dass sie in den unterschiedlichsten interkulturellen Situationen ihr interkulturelles Wissen anwenden und interkulturell angemessen reagieren. Aber interkulturelle Kreativität erfordert auch ein Umfeld, in dem sie sich entfalten kann. Ein erfolgreich arbeitendes Projektteam benötigt einen Kontext, der sich folgendermaßen skizzieren lässt: eine Offenheit für Querdenker oder eine hohe Akzeptanz für andere Denk- und Arbeitsweisen, eine transparente Informations- und Kommunikationspolitik hinsichtlich der Projektziele und der Wege, diese zu erreichen, und vor allem in der Anfangsphase eine hohe zeitliche und damit auch budgetäre Toleranz für Findungs- und eventuelle Konfliktphasen des Teams. Diese Phase dauert gerade in multikulturellen Projektteams länger als in monokulturell besetzten. Interkulturelle Kreativität entsteht erst nach dieser Phase. Das heißt, nur wenn die Teammitglieder interkulturelle Kon-

C. Barmeyer, U. Haupt Projektteams interkulturell managen

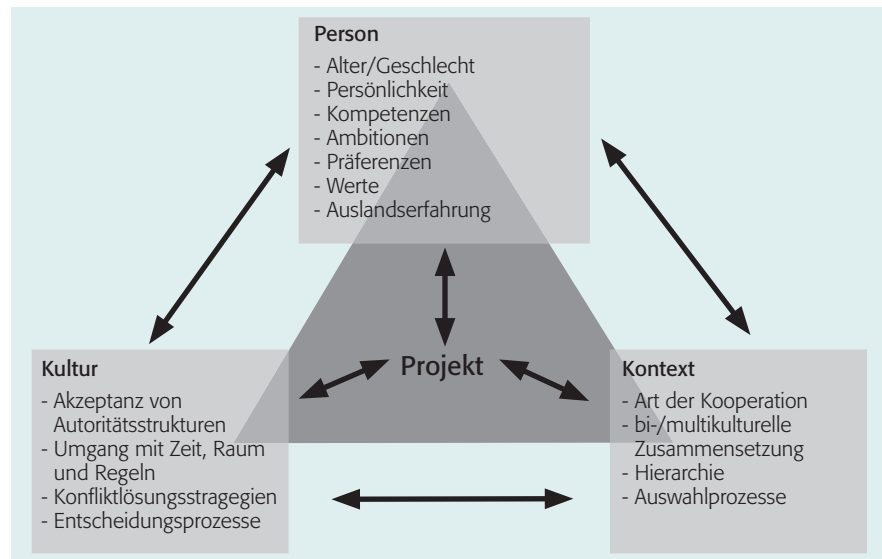
flikte lösen, können sich Synergien entwickeln – und erst dann sind multikulturelle Teams effektiver als homogene.

Neben der Effektivität macht vor allem die interkulturelle Kreativität diese Art der Zusammenarbeit besonders interessant und stellt ein neues und spannendes Ziel von internationalem Projektmanagement dar. Allerdings beschreibt die interkulturelle Kreativität gewissermaßen eine Herangehensweise des Teams zum Projektziel. Denn wie der Berater und Projektmanagementexperte Wolfgang Cronenbroeck schreibt, muss in international zusammengesetzten Projektteams ein neuer Denkansatz entwickelt werden. Die Beteiligten müssen ihre kulturellen Unterschiede als Ausgangsbasis ihrer Arbeit ansehen. Dies bedeutet eine Abkehr von der bisherigen Praxis, die vorwiegend darin bestand, kulturelle Anpassungsprozesse als gegeben anzusehen und zu erwarten, dass sich auftretende Probleme im Zeitablauf von selbst erledigen. Kultur wird daher nicht als der Faktor angesehen, der für die Malaise verantwortlich sein und alles Weitere erklären soll, sondern als Grundvoraussetzung für innovative und kreative Strategien zur Problemlösung und Umsetzung von Alternativen.

Dabei kommt den beteiligten **Personen** – und vor allem der Projektleitung – eine besondere Rolle zu. So benötigt der Projektleiter eines multikulturellen Projektteams auch interkulturelle Kompetenz. Dabei sollte er sein Führungsverständnis und seine Annahmen zur Zusammenarbeit hinterfragen. Denn viele Aspekte des Führungsverständnisses entspringen einer deutschen Werteorientierung, die gerade im Projektmanagement besonders deutlich wird. Prozessgestaltung und Selbststeuerung sind Ausdruck von Werten wie Unabhängigkeit, Leistungsorientierung und Sachbezug. Sie gründen auf einer Arbeitsweise, die durch Planung, Strukturierung und Verantwortung charakterisiert ist.

Praxisbeispiel „Projekt Future+“

Das Projekt „Future+“ ist in einem deutschen Industrieunternehmen angesiedelt, das über Auslandstochterge-



Einflussfaktoren internationaler Projekte

sellschaften verfügt, die teilweise für Forschung & Entwicklung und Produktion zuständig sind. Die Geschäftsführung entscheidet, dass Ingenieure des französischen Standorts zusammen mit einer Gruppe deutscher Ingenieure das Innovationsprojekt innerhalb von drei Jahren zur Marktreife bringen sollen. Das Projekt hat eine hohe strategische Relevanz für das Unternehmen, weil durch technische Innovation ein marktführendes Produkt geschaffen werden soll, das für die kommenden Jahre nicht nur den Umsatz steigern, sondern auch eine neue Kundenzielgruppe erschließen soll. Sowohl die Projektleiter als auch die Mitarbeiter sind sich ihrer Verantwortung und des Erfolgsdrucks bewusst.

Einflussfaktor Kontext

Die Komplexität des Projekts wird durch organisationale Strukturen und Prozesse, die den Mitarbeitern teilweise nicht transparent sind, die geografische Distanz zwischen den beiden Standorten und fremdsprachliche Hürden (geringe französische und deutsche, teilweise durchschnittliche englische Sprachkompetenz) erschwert.

Einflussfaktor Kultur

Durch Beratung und Begleitung des deutsch-französischen Projektteams wur-

den diverse interkulturelle Herausforderungen deutlich, die gemeinsam in einem Workshop thematisiert und bearbeitet wurden. Besonders fruchtbar war es, den Teilnehmern in der Gruppenarbeit zunächst ihre eigenkulturellen – als selbstverständlich und richtig geglaubten – Vorstellungen und Annahmen zu verdeutlichen und wie diese von denen des anderskulturellen Partners abweichen können. Ausgewählt wurden dabei englische Begriffe (die der deutschen und französischen Übersetzung stark ähneln), die häufig in der Diskussion international zusammengesetzter Projektteams zu Missverständnissen und im Nachgang zu Frustrationen bei allen Beteiligten führen können.

Die englische Kurzbeschreibung stellt eine Synthese der vorangegangenen Diskussion der deutschen und französischen Kleingruppe dar. Da eine etymologische Vollständigkeit hier nicht im Vordergrund steht, kann eine Kurzbeschreibung der Unterschiede eine Idee für nationalkulturelle Vorstellungen der Begriffe geben: Die meisten der deutschen Definitionen sind expliziter als die der französischen Teammitglieder und haben eine demokratische „Note“ (zum Beispiel „equal rights“ in Kooperation oder „accepting each other“ in Teamarbeit). Dagegen ist die Zielerreichung (etwa „to achieve the same goal“ in coopération) und eine

Projekte managen

Verständnis der deutschen Teammitglieder	Verständnis der französischen Teammitglieder
Kooperation	Coopération
„Working together with equal rights and duties with advantages for all partners“	„Cooperation means to work together to achieve the same goal“
Projekt	Projet
„Solving of a defined task in a limited time, budget and resources“	„A set of activities delimited with an beginning and the end“
Qualität	Qualité
„Fulfillment of customers requirement with a minimum of failure and good appearance“	„Quality means to fulfill customers needs and expectations“
Teamarbeit	Travail en équipe
„Working together with personal interaction, supporting and accepting each other to reach a common goal“	„Teamwork means every people knows his task and the one of the others to achieve the same goal“

klare Kundenorientierung („fulfill customer needs and expectations“ in qualité) bei den französischen Definitionen klarer. Die Abklärung der Vorstellungen und Konnotationen wichtiger Begriffe in der Projektarbeit führte zu einer Auseinandersetzung im Team und zu einer anschließenden Diskussion über Kommunikationsregeln. Diese wurden im Team verabschiedet und gelten für die Zusammenarbeit im Projektteam.

Einflussfaktor Person

Ein zentraler Erfolgsfaktor des internationalen Projekts „Future+“ ist die harmoni-

sche und professionelle Zusammenarbeit des deutschen und französischen Projektleiters in einer Doppelspitze, die für ihre Teams auch die wichtige Rolle des kulturellen Übersetzers und Mediators ausübt. Andere Standpunkte und Ideen werden wahrgenommen, verstanden und können – im Kontrast zu den eigenen – kommuniziert und erklärt werden.

Hierdurch kann eine gegenseitige Wertschätzung erreicht werden, die wiederum die Basis bildet, spezifische Kernkompetenzen der Teammitglieder anzuerkennen und sinnvoll in das Innovationsprojekt einzubringen. Dies setzt auch eine

gewisse Bescheidenheit und Objektivität voraus, was die Einschätzung der eigenen Kompetenzen betrifft. Auf diese Weise ist die so oft erhoffte interkulturelle Kreativität nicht nur ein Lippenbekenntnis oder eine Utopie, sondern Realität. Dabei spielen neben der Fachkompetenz der Projektleiter diverse Kompetenzen eine zentrale Rolle. Hierzu gehören die mit interkultureller Kompetenz bezeichneten Eigenschaften wie Offenheit, Flexibilität, Empathie, Rollendistanz, Neugier und Offenheit für andere Denk- und Handlungsweisen. Ebenso die Fähigkeit einer Betrachtung von der Metaebene. Auch Sprachkenntnisse und Interesse am anderen Land sind von Bedeutung.

Fazit

Die interkulturelle Planung und Durchführung eines internationalen Projekts stellen für Organisationen, für Projektleitung und Projektbeteiligte gleichermaßen eine Herausforderung dar und erfordern die Beachtung der wichtigsten Einflussfaktoren. Nur dann entsteht eine vertrauensvolle und komplementäre Zusammenarbeit. Diese wiederum bildet die Voraussetzung, damit ein bi- oder multikulturell arbeitendes Projektteam nicht nur seine Projektziele, sondern auch einen hohen Grad an interkultureller Kreativität und Synergie erreichen kann.

Thesen zu internationalen Projekten

- *Der Einflussfaktor Kultur gilt in den meisten Unternehmen und Organisationen bei der Planung und Durchführung von Projekten als unbewusste Selbstverständlichkeit.*
- *Wenn kulturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei der Projektplanung und bei der Durchführung auf Ebene des Managements und des Projektteams berücksichtigt werden, werden Kosten durch Missverständnisse und Frustrationen vermieden. Es könnten kulturell bedingte Komplementaritäten erarbeitet werden, die im Sinne interkultureller Kreativität und Synergien zu monetärem Erfolg führen.*
- *Asymmetrien in der Kooperation entstehen, wenn die Sprache des multikulturell zusammengesetzten Projektteams Englisch ist und vorhandene Konnotationen, Vorstellungen und Annahmen häufig genutzter englischer Begriffe (zum Beispiel quality oder project) nicht hinterfragt werden.*
- *Eine ganzheitliche Betrachtung des Projekts bei Planung und Durchführung (Person – Kontext – Kultur) verhindert eine eindimensionale Sicht und ermöglicht auch eine umfassende Bearbeitung aller für das Projekt wichtigen Einflussfaktoren.*

Weiterführende Literatur

- Barmeyer, C. & Haupt, U.** (2007). Der Brückenschlag. Zielorientierte Situationsanalyse aus drei Perspektiven. In C. Raufen (Hrsg.), *Coaching Tools 2* (S. 133–139). Bonn: ManagerSeminare.
- Cronenbroeck, W.** (2004). *Handbuch Internationales Projektmanagement*. Berlin: Cornelsen.
- Köppel, P.** (2010). Virtuelle Teams. Die Rolle der Führung. In C. Barmeyer & J. Bolten (Hrsg.), *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung* (S. 145–165). Verlag Wissenschaft & Praxis.
- Stein, V.** (2010). Interkulturelle Kreativität. In C. Barmeyer & J. Bolten (Hrsg.), *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung* (S. 65–77). Verlag Wissenschaft & Praxis.