

# Der menschliche Faktor in internationalen Projektteams

07.06.2010 Stephanie Karg

Projektarbeit ist Teamarbeit. Gerade die Zusammenarbeit in internationalen Projektgruppen ist eine Herausforderung, insbesondere in virtuellen Teams.

Projektarbeit wird in der heutigen Arbeitswelt immer bedeutender. Ein guter Projektleiter muss nicht nur entsprechend fundiertes Wissen in der Projektmanagement-Methodologie mitbringen, sondern auch eine hohe soziale Kompetenz, insbesondere in internationalen Projekten.

## Internationale Projektteams: kulturelle und menschliche Faktoren

Bereits bei der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit zwischen Technik, Marketing und Controlling prallen bereits Welten aufeinander, denn die Interessenschwerpunkte verschiedener Abteilungen können zu sehr gegensätzlichen Standpunkten in der Projektarbeit führen. Während der Entwicklungsingenieur das beste Produkt auf den Markt bringen möchte, ist der Controller oft stärker an niedrigen Kosten interessiert und der Marketingexperte an nutzerfreundlichen, leicht vermarktbarsten Produkteigenschaften.

Bei internationalen Projektteams kommen noch viele weitere Komponenten hinzu, die eine Zusammenarbeit erschweren können und die während der Projektplanungsphase frühzeitig Berücksichtigung finden müssen. Internationale Projektteams bestehen aus Projektmitgliedern verschiedener Länder mit verschiedener Sprache, Kultur, Religion und Wertvorstellungen. Daher ist die Erstellung eines Kommunikationsplanes in internationalen Projekten entscheidend. Auch rechtliche Gegebenheiten unterscheiden sich von Land zu Land, so dass der Projektmanager im Bezug auf Arbeitsrecht, Arbeitssicherheit und Arbeitszeiten unterschiedliche Regelungen beachten muss.

## Der Projektplan im internationalen Projekt: Kommunikation

Der Projektkommunikationsplan legt fest, welche Kommunikationen in welcher Form, mit welchem Inhalt, wann, von wem und für wen erstellt werden. Er regelt Art, Frequenz und Inhalt von Projektmeetings. In internationalen Projekten ist die Definition einer gemeinsamen Projektsprache notwendig. In vielen Fällen wird dies Englisch sein, aber je nach Kunde und Region auch eine andere Sprache. In der Definition der Sprache liegt die erste Problematik: Muttersprachler der Projektsprache erhalten automatisch einen Kommunikationsvorsprung, denn sie sind in der Lage, Ideen und Kritik schnell und in allen Feinheiten zu artikulieren, während andere je nach ihren Sprachkenntnissen vom Projekt ausgeschlossen werden (und zu Kritikern für das Projekt werden können) oder innerhalb des Projektes Kommunikationshindernisse erfahren.

Mißverständnisse und Kommunikationsschwierigkeiten sind aber nicht nur von der sprachlichen Seite her programmiert. Bei Projekten, die in international sehr diversifizierten Teams aus sehr verschiedenen Kulturkreisen stattfinden, sollte im Vorfeld ein interkulturelles Training durchgeführt werden, das die Teammitglieder über die wesentlichen Fallstricke in der Zusammenarbeit informiert. So kann ein Kulturschock im Projekt abgemildert werden.

Der Kommunikationsplan im internationalen Projekt muss - genau wie der Terminplan - auch unterschiedliche Zeitvorgaben, Feiertage und Ferienzeiten berücksichtigen: An welchen Tagen wird in jedem

Land gearbeitet, wie lange und wann sind Feiertage? Regelmäßige Telefonkonferenz zum Projektstatus an einem Freitag zu terminieren, wird bei Projektmitgliedern aus Israel nicht funktionieren, genau so wenig wie eine entscheidende Projektphase während des Chinesischen Neujahrsfestes einzuplanen, wenn chinesische Projektmitglieder für drei Wochen Heimaturlaub bei ihren Familien machen. Regelmäßige Meetings sind besonders schwierig zu terminieren, wenn Projektmitglieder über verschiedene Zeitzonen verteilt sind.

## **Virtuelle Teams im Projekt**

Internationale Projektteams sind meist virtuelle Teams, das heißt sie sitzen nicht an einem Projektstandort zusammen, sondern sind über viele internationale Standorte verteilt. Moderne Kommunikationsmittel machen es möglich: E-mail, Telefonkonferenzen, Videokonferenzen, Webkonferenzen, Skype und virtuelle Präsentationen. Sind nicht alle Projektmitglieder mit den im Projekt genutzten Technologien vertraut, ist dringend ein Trainingsplan zu erstellen, um spätere Kommunikationsschwierigkeiten im Projekt zu vermeiden.

Ein virtuelles Team, das sich darüber hinaus vor der Projektarbeit nicht schon aus anderen Projekten kennt, macht die Hauptaufgabe des Projektleiters, die Bildung eines effektiven Teams, noch schwerer. Der moderne Fokus auf moderne Kommunikationstechnologien läßt oft vergessen, dass Kommunikation nicht nur sprachlich erfolgt, sondern auch über Mimik, Gestik, Augenkontakt und vieles mehr. Diese nicht-sprachliche Kommunikation kann häufig mit den zackigen, zeitverzögerten Bildern eine Videokonferenz oder anderer Techniken nicht übermittelt werden.

## **Die Phasen der Teambildung**

Der amerikanische Psychologe Tuckman hat bereits in den 60er Jahren die zunächst vier und später fünf Phasen der Teambildung identifiziert:

1. Forming
2. Storming
3. Norming
4. Performing
5. Adjourning

Nach der formalen Bildung des Teams, geht jedes Team durch die zweite sogenannte Sturm-Phase, in der die Teammitglieder ein gemeinsames Ziel und den Weg dorthin zu definieren suchen. Der Projektleiter muss während dieser Phase das Team insbesondere auf das gemeinsame Ziel einschwören, denn nur ein gemeinsames Ziel ermöglicht effektive Projektarbeit. In der dritten Phase schafft das Team Regeln für seine Zusammenarbeit und findet sich zusammen, was dann zur vierten Phase der guten und effektiven Teamarbeit führt, die in der fünften Phase mit der Teamauflösung ihren Abschluss findet.

Gerade in virtuellen, internationalen Teams, wo eine persönliche Kommunikation von Angesicht zu Angesicht nicht oder nur selten möglich ist, sind diese Teambildungsphasen eventuell länger und problembehafteter als bei nationalen Teams, die an einem Standort zusammenarbeiten. Der Projektleiter muss daher eine ausreichende Zahl virtueller Meetings von ausreichender Dauer planen, so dass jedes Projektmitglied die Möglichkeit erhält, seine Ideen, Vorschläge und Fragen zu adressieren. Die moderne Kommunikation sollte genutzt werden, um Projektinformationen in verschiedener Form für alle Teammitglieder leicht zugänglich zu machen, so dass jedes Mitglied über den Status des Projektes informiert bleibt und auch über Erfolge und Mißerfolge jederzeit informiert ist. Ideal ist die Ergänzung der virtuellen Teammeetings durch persönliche Meetings und Teambuilding-Veranstaltungen, die ein persönliches Kennenlernen der Projektmitglieder ermöglichen. Für alle Teambildungsaktivitäten und die Schaffung der technischen Voraussetzungen muss der Projektleiter ausreichend Zeit im Terminplan berücksichtigen und entsprechende finanzielle Mittel im Projektbudget.

Wer ein internationales, virtuelles Projektteam leiten wird, sollte sich vorab über die Herausforderungen dieser Arbeit umfassend informieren und im Projektplan entsprechende Maßnahmen und Mittel einplanen. Unternehmen, die aufgrund ihrer spezifischen Tätigkeit häufig internationale, virtuelle Teams einsetzen

müssen, sollten umfassende Networking-Maßnahmen ergreifen, um das Kennenlernen der an den unterschiedlichen weltweiten Standorten verteilten Mitarbeiter generell zu fördern.

Bildnachweis:

copyright Karin Jung / pixelio.de

*Urheberrecht: Stephanie Karg. Verwendung des Textes nur mit schriftlicher Genehmigung des Autors.*