

Internationales Projektmanagement

Virtuelle Kooperation in interkulturellen Projektteams

Beitrag für die Konferenz „Zukunft des Projektmanagements“ interPM2003
28./29.3.2003, Glashütten

Walter Sumetzberger, osb-international

Abstract

Ist Projekte managen an sich schon Herausforderung genug, bringen multinationale Settings noch zusätzliche Komplexität ins Spiel. Bezüglich zweier Dimensionen von Projekten in multinationalen Settings – kulturelle Unterschiede und Virtualität – werden in diesem Artikel die Herausforderungen näher dargestellt. Zu typischen Fallen in der Kommunikation in interkulturellen, virtuell arbeitenden Projektteams werden Lösungsansätze aufgezeigt.

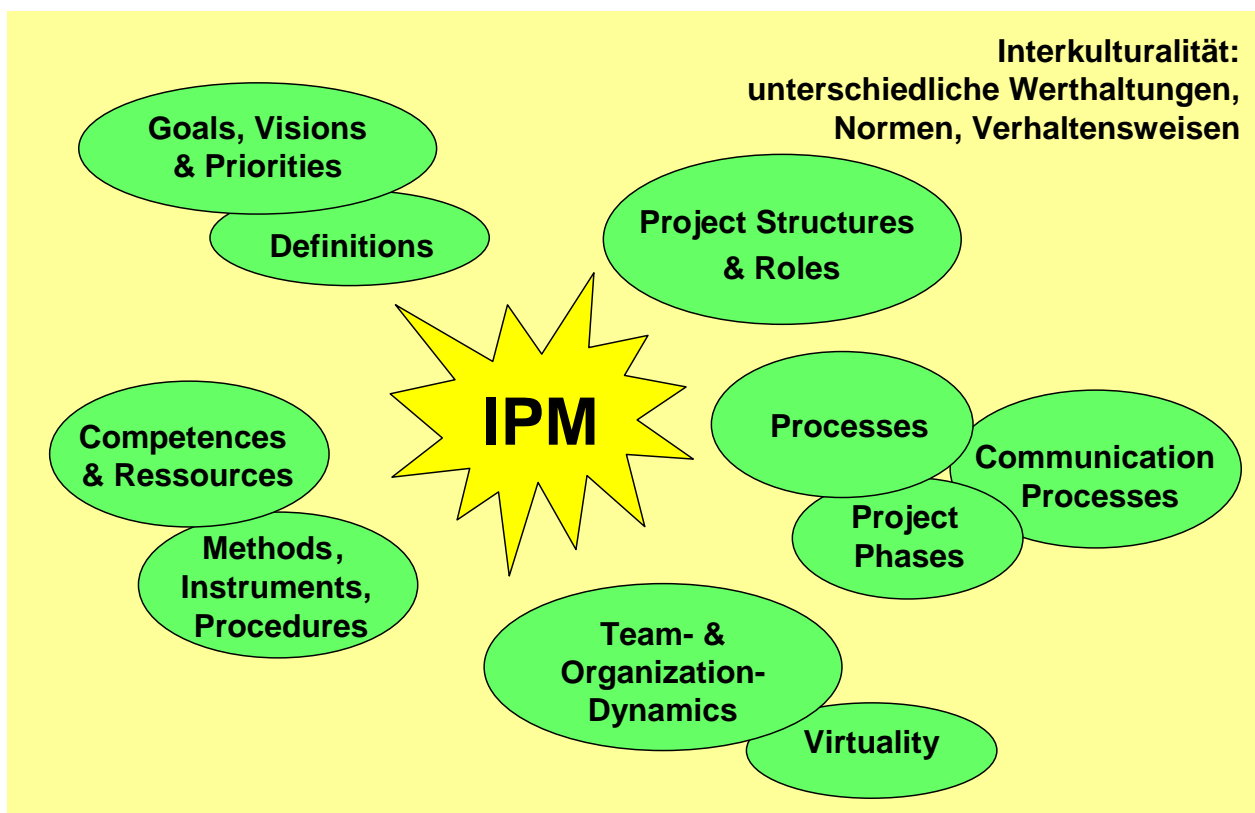
Inhaltsverzeichnis:

Projekte als soziale Systeme	2
Herausforderungen für das Managen internationaler Projekte	3
Virtuelle Kooperation in interkulturellen Teams.....	4
Fallen in der Kommunikation	6
Was tun?.....	8
Quellenangaben:	12

Projekte als soziale Systeme

Der Einsatz von Projekten bedeutet, dass man mit jedem Projekt, welches man initiiert, ein eigenes soziales System aufbaut, das sich hinreichend von bestehenden sozialen Systemen (z.B. dem normalen hierarchischen Aufbau eines Unternehmens) unterscheiden muss, um herausfordernde neuartige, komplexe und nur interdisziplinär bewältigbare Aufgabenstellungen bewältigen zu können.

Projekte – und insbesondere internationale Projekte - als soziale Systeme weisen folgende Elemente auf, die gleichzeitig wichtige Gestaltungsfelder des Projektmanagements sind.



In der Folge sollen vor allem 2 Aspekte herausgegriffen werden, die für internationale Projekte charakteristisch sind:

- Das Arbeiten in interkulturell besetzten Teams
- Die Virtualität in der Zusammenarbeit

Herausforderungen für das Managen internationaler Projekte

In interkulturellen/internationalen Projekten steigt die Projekt-Komplexität exponentiell. Gerade kulturelle Unterschiede bezüglich Werthaltungen, Normen und Verhaltensweisen sind in internationalen Projekten besonders relevant. Jedes internationale Projekt steht vor der Herausforderung, seine eigene Projekt-Kultur zu entwickeln.

In Projekten ist die Projektplanung eine der ersten Aktivitäten – und damit kulturprägend. Für die Projektplanung hat sich die Verwendung spezieller Instrumente und Tools eingebürgert. Diese Projektmanagement-Tools sind kulturgeprägt (US-Amerikanische Planungstools und z.B. systemische Erweiterungen) und werden kulturspezifisch verwendet.

In internationalen, interkulturell besetzten Projekten stellt sich dann die Frage, welche kulturspezifischen Resonanzen beim Einsatz einzelner Projektmanagement-Instrumente zu erwarten sind und welche kulturadäquaten Reaktionen bzw. welche Arten des Umgangs mit einzelnen Instrumenten möglich sind?

Welche Aspekte sind beispielsweise von Projektleitern und ProjektleiterInnen sowie von externen BegleiterInnen (BeraterInnen, ModeratorInnen)

- im Vorfeld und
- während des Projektprozesses mit zu beobachten und zu berücksichtigen?

Kultursensitive Aspekte von Planungsinstrumenten

Nimmt man als Beispiel für ein Planungsinstrument die sachliche Projektabgrenzung (Problem-diagnose, Zielklärung, Aufgabendefinition), so können sich vor einem unterschiedlichen kulturellen Hintergrund folgende Fragen ergeben:

- Inwieweit ist es möglich und zulässig, über Probleme zu reden?
Beispielsweise wird in einigen Osteuropäischen Ländern (ausgenommen Russland) auf eine eher indirekte Art und Weise kommuniziert, Probleme werden eher nicht bzw. nicht sofort angesprochen
- Ein Unterschied kann auch die Problemdiagnoseorientierung (z.B. eher Deutschland) versus der Zielorientierung (z.B. eher USA) von Projektmitgliedern sein. In einem Planungsprozess stellt sich dann schnell die Frage, wie viel Zeit man in eine Problemdiagnose steckt und wie aufwendig man die Ausgangssituation beschreibt.
- Unterschiede können in der Sinnhaftigkeit/Wertigkeit/Relevanz/Verbindlichkeit von Zielen bestehen. Die Bandbreite kann von "Wozu Ziele setzen, es kommt ohnedies alles anders und das ist wenig beeinflussbar" bis zu „SMART-Goals: präzise, explizite, ambitionierte Ziel-formulierungen“ gehen. Ziele können als vorläufige Ziele gesehen werden, die Orientierung geben, die Richtung weisen und bei Bedarf angepasst werden können



- Zielformulierungen können als Hilfen verstanden werden, Vorgaben präzise zu fassen und dann einzuhalten, oder als einengend und hinderlich erlebt werden, die gewohnte Improvisationskunst auszuleben. Planung wird dann als eine Abwertung dessen erlebt, was sich situativ ergibt.
- Verbindlichkeit von Zielen nimmt in bestimmten kulturellen Kontexten auch ab, wenn sozial relevante Ereignisse etwas anderes notwendig machen (z. B. berichtete ein Kollege von einem Projekt in Äthiopien, das über Wochen vollkommen still stand, als ein entfernter Onkel des Projektleiters starb).

Unterschiedliche kulturelle Hintergründe lassen auch unterschiedliche Planungsmuster hervortreten, z.B.:

- Für das zu planende Projekt werden aus der Vergangenheit Schlüsse gezogen.
- Oder Ausgangspunkt ist das Hier und Jetzt und was da möglich ist.
- Oder Langfristige strategische Ziele/Visionen sind das Leitmotiv, an dem sich die Planung orientiert.

Weiters kann der Grad der erwarteten Detailliertheit/Präzision der Planung differieren.

Wichtige Unterschiede kann es auch im zeitlichen Aspekt von Planung geben:

- Wie kurzfristig-langfristig wird geplant, was sind angemessene Rhythmen einer rollierenden Planung?
- Monochromes Zeitverhalten bzw. lineare Denkweise mit Konzentration auf eine Sache („eins nach dem anderen“) oder polychrones Zeitverhalten bzw. zirkuläre Denkweise mit „Multi-tasking“ kann die Art und Weise der zeitlichen Abfolge von Aufgabenstellungen beeinflussen.

Virtuelle Kooperation in interkulturellen Teams

In internationale Projektteams sollen Personen zusammenarbeiten, die unterschiedliche kulturelle Hintergründe mitbringen. Die eigene Kultur, wie sie unser Denken und unser Handeln prägt, ist nur den wenigsten Menschen bewusst. Wir neigen dazu, eigene Werte, Normen und daraus folgende Handlungen als universell gültig anzusehen. Das wird schwierig, wenn mehrere Kulturen zusammenarbeiten.

Dazu kommt, dass internationale Projektteams oft als virtuelle Teams arbeiten.

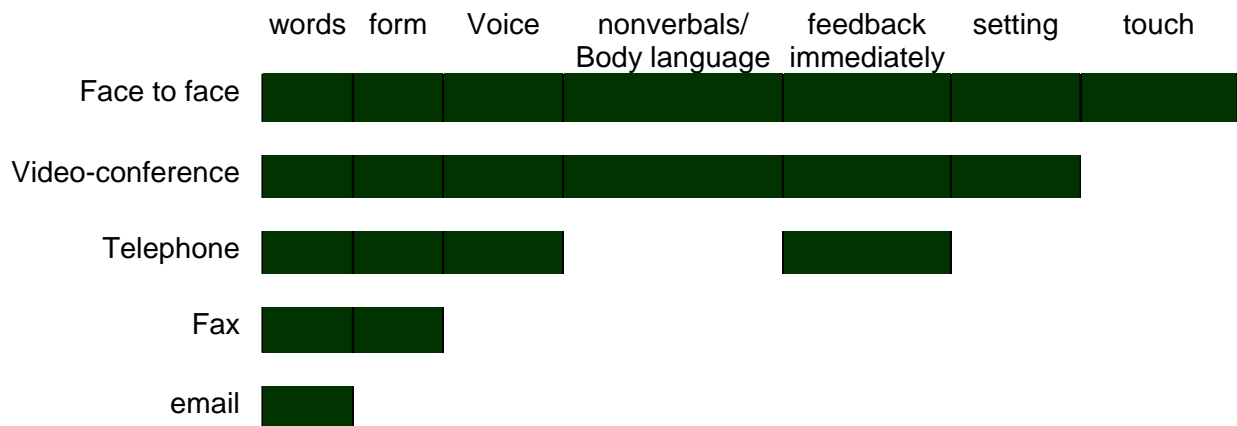
Was charakterisiert virtuelle Teams:

- Die Teammitglieder sind auf unterschiedliche geographische Orte verteilt und gehören zu verschiedenen Teilen einer Organisation oder zu unterschiedlichen Organisationen
- Die Teammitglieder treffen sich kaum face-to-face
- Die Hauptform der Kommunikation erfolgt über neue elektronische Medien

Die Kommunikation und Kooperation über die Neuen Medien erschwert eine effektive Zusammenarbeit zusätzlich zu den interkulturellen Hürden.

Durch moderne virtuelle Arbeitsformen, die durch Internet und Videokonferenzen möglich werden, können große Informationsmengen rasch und breit zur Verfügung gestellt sowie große Entfernungen schnell überbrückt werden. Gleichzeitig produzieren diese Formen der Kommunikation aber auch immer wieder Missverständnisse, Kränkungen und Konflikte.

Im Rahmen internationaler Kooperationen sollte man daher immer im Auge behalten, dass die verwendeten Medien auf unterschiedlichen Ebenen wirken:



Gerade die in virtuellen Teams am häufigsten eingesetzten Medien sind arm an vielfältigen und unterschiedlichen Kommunikationsformen und damit arm an vertrauenbildenden Kommunikationsmöglichkeiten.

Schlüsselfragen

Schlüsselfragen für interkulturelle, virtuell arbeitende Projektteams sind:

- Was ist die gemeinsame Vorstellung darüber, was ein Team in einem bi- bzw. multikulturellen Kontext ausmacht?
- Was sind die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Teammitglieder?
- Und wie beeinflussen sie die Teamarbeit?
- Wie können wir kulturelle Unterschiede innerhalb unserem Team als Potential für Synergie-Effekte nutzen?
- Welche Medien sind geeignet, um Themen/Inhalte unterschiedlichster Komplexitätsgrade zu bearbeiten?

Fallen in der Kommunikation

Im Folgenden werden einige ausgewählte Beispiele beschrieben, die nach unserer Erfahrung typische Fallen in interkulturellen, virtuell arbeitenden Teams darstellen:

Botschaften kommen unterschiedlich an

Botschaften werden auf unterschiedliche Art und Weise interpretiert. Teammitglieder machen oft keinen Rückcheck, ob sie richtig verstanden wurden (z.B. „wir sollten das schnell lösen“ kann heißen „stoppt alles andere“ oder „in den nächsten Wochen“)

Kulturelle Normen bilden dann oft die Grundlage für weitere Missverständnisse.

In einer Telefonkonferenz tendieren beispielsweise Israelis dazu, sich offensiv zu Wort zu melden, wenn sie etwas zu sagen haben. In der warten, bis sie gebeten werden, etwas zu sagen. Das kann dazu führen, dass Israelis von Indern als aggressiv betrachtet werden, während Inder für Israelis als passiv gelten.

In der virtuellen Zusammenarbeit zwischen deutschen und US-amerikanischen MitarbeiterInnen kam es wiederholt zu Missverständnissen und Missstimmungen, weil Botschaften - im deutschen Kontext als „normal“ wahrgenommen – auf amerikanischer Seite als zu direkt, unhöflich, forsch, unsensibel und autoritär empfunden wurden. Deutsche MitarbeiterInnen dagegen hatten den amerikanischen Briefstil als mit zuviel „lästigem Small Talk“ überfrachtet betrachtet.

Unterschiedliche Erwartungen bestehen oft auch in der „response time“ und dem Umfang von Antworten.

Viele Kommunikationsprobleme werden nicht als „Missverständnisse“ gesehen. Sie werden oft allzu schnell - es ist dann auch schwer, „Gegenbeispiele“ zu finden – als manipulative, un- oder böswillige Haltung angesehen. Dies verstärkt Misstrauen im Team.

Nicht alle Teammitglieder kommunizieren in ihrer Muttersprache

Zu bedenken ist auch, dass nicht alle Teammitglieder in ihrer Muttersprache kommunizieren. Daher ist es notwendig, großzügig mit der Interpretation von Worten zu sein und nicht immer gleich das Schlimmste zu vermuten. Oft ist es pures Nichtwissen oder Unsicherheit, wenn eine Formulierung unhöflich erscheint. Vertrauensvorschuss ist eines der wichtigsten Elemente verteilten Arbeitens.

Dazu kommt, dass Begriffe unterschiedliche Bedeutung haben:

Beispielsweise ist in Deutschland der Begriff „Konzept“ nicht mit dem englischen „concept“ gleichzusetzen. Im Deutschen ist darunter eine ausgefeilte Ausarbeitung zu verstehen, im Englischen weniger als eine gerade geäußerte Idee.

Dieser Begriff in einem amerikanisch-deutschen Team verwendet, kann unterschiedliche Erwartungen generieren und bittere Enttäuschungen nach sich ziehen.

Sichtbarkeit der Teammitglieder

Die einzelnen Teammitglieder sind weniger sichtbar. Es ist wenig nachvollziehbar, was sie tun, was ihre Beweggründe sind, wie ihre momentane „Gemütslage“, Motivation,... aussieht.

Teammitglieder „verschwinden“ auch plötzlich von der Bildfläche. Es gibt keine Antworten, niemand weiß, was los ist.

Dies schürt die Unsicherheit im Team bezüglich des Commitment der anderen.

In verteilten Teams kommt es oft vor, dass die Beziehung zu denjenigen, die am gleichen Ort arbeiten, stärker ist, während der Kontakt zu den Kollegen und Kolleginnen in der Ferne vernachlässigt wird.

Diese ungleiche Verteilung der Aufmerksamkeit kann zu Rivalitäten und Missstimmung führen.

Beziehungspflege ist (unterschiedlich) wichtig

Es gibt unterschiedliche Erwartungen von Teammitgliedern mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund bezüglich Aufmerksamkeit und Feedback.

Speziell E-Mail-Kommunikation tendiert dazu, stark aufgaben- und wenig personenorientiert zu sein. Die Wertschätzung individueller Beiträge oder positive Feedbacks ist seltener und weniger ausdrucksstark als in face-to-face-Meetings.

Meinungsunterschiede, aber auch Unterschiede in den Erwartungen oder Grundannahmen werden weniger zum Ausdruck gebracht, „auf den Tisch gelegt“ und bearbeitet als in face-to-face-Situationen. Diese Unterschiede bleiben dann lange verdeckt und explodieren dann manchmal „ohne ersichtlichen Grund“:

Bewusste Beziehungspflege kommt beispielsweise in ost-asiatischen Kulturen mit an erster Stelle in der persönlichen Zusammenarbeit, in anderen Kulturen dagegen (wie etwa der deutschen) wird sie als sekundär, nachrangig bzw. nur „nice-to-have“ bezeichnet. Aus dieser unterschiedlichen Priorisierung können immense Verständnisprobleme erwachsen.

Beziehungspflege und damit Vertrauensaufbau und –pflege gehören mit Start der Zusammenarbeit als feste Bestandteile in die tägliche Arbeit integriert.

Klare Team-Identität und Sichtbarkeit des Projektes

Es ist schwieriger und braucht mehr Zeit, Antworten auf Fragen zu finden wie

- Wer sind wir als Team?



- Was ist unser Ziel, Zweck?
- Wie sollen wir zusammenarbeiten?

Virtuelle Teams erreichen kaum diesen „Zusammenhalt“ wie face-to-face-Teams.

Das Resultat ist oft geringeres Commitment.

Ein virtuelles Projekt als solches ist auch wenig sichtbar. Die Symbolik und Rituale, mit der Projekte normalerweise „greifbar“ gemacht werden können, reduziert sich bei virtuellen Projekten sehr.

Die Teammitglieder tendieren dazu, das Projekt als Gesamtes aus dem Auge zu verlieren. Es bestehen verstärkt Unsicherheiten, wie ihr Beitrag in das „big picture“ passen könnte.

Auch dies führt zu geringerem Commitment.

Die verwendeten Medien werden der Komplexität der kommunizierten Inhalte nicht gerecht

Nur im direkten Gespräch von Angesicht zu Angesicht können wir alle Informationsquellen nutzen, die Kommunikation zur Verfügung stellen kann: Worte, Form, Stimme und Tonfall, Körpersprache, das unmittelbare Feedback, das Setting und die Möglichkeit, andere zu berühren. Alle anderen Kommunikationsformen sind auf die eine oder andere Art und Weise verkürzt. So kommunizieren wir mittels E-Mail beispielsweise extrem verkürzt nur mit Worten; bei Fax und Brief tritt die Form neben die Worte; beim Telefon kommen Stimme und unmittelbare Feedback-Möglichkeiten hinzu; im Rahmen einer Videokonferenz kann man schließlich auch noch die Körpersprache des Gegenübers und das Setting einschätzen.

In Beratungssituationen erleben wir immer wieder, dass komplexe Themen und Inhalte nicht über eine dieser Komplexität entsprechenden Kommunikationsform prozessiert werden. Oder anders gesagt: Konfliktlösung via E-Mail ist in der Regel zum Scheitern verurteilt oder eskaliert nur weiter.

Komplexe Situationen mit komplexitätsreduzierender Kommunikation zu „vereinfachen“ führt in der Regel zu Komplexitätserhöhung.

Was tun?

Mehr Orientierung zu Beginn

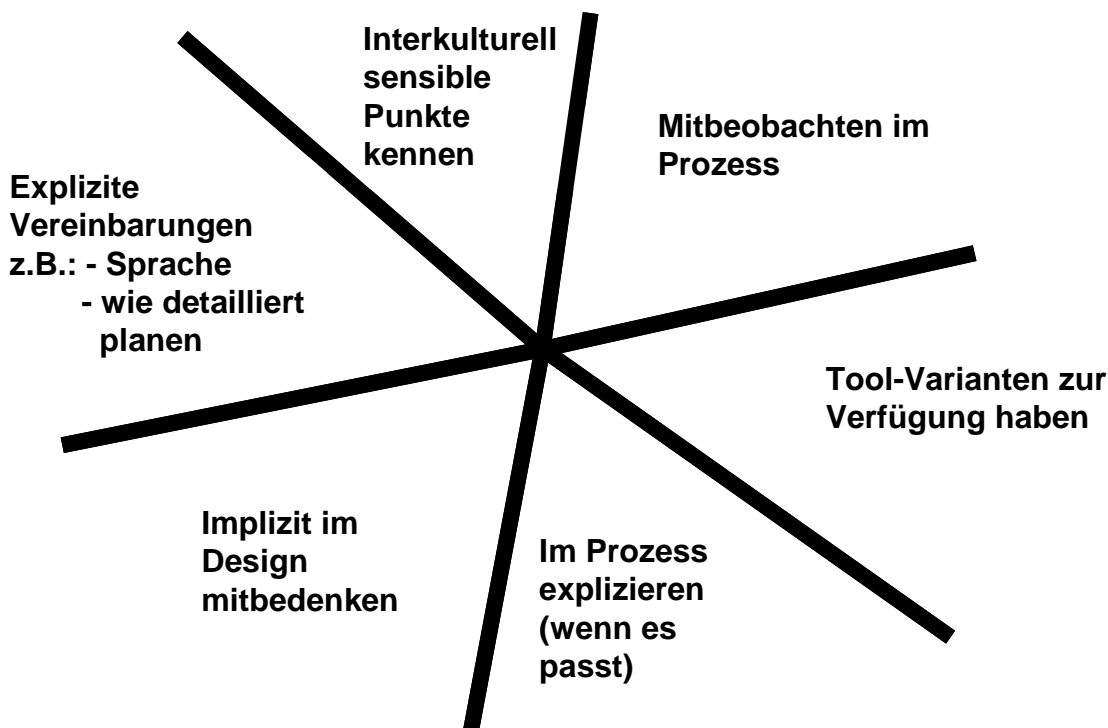
Verteilt arbeitende interkulturell besetzte Teams brauchen insbesondere zu Beginn ihrer Zusammenarbeit sehr klare Strukturen, um ihre Zeit und Energie trotz der Distanzen effektiv nutzen zu können:

- Visionen
- Ziele
- konkrete Aufgabenstellung
- Rollen

Die Schwierigkeit, dass –vor dem jeweilige kulturellen Hintergrund – darunter unterschiedliches verstanden werden kann (z.B. was ist ein brauchbares Ziel, Planungsgenauigkeit, Umgang mit Zeit,...) führt dazu, dass diese Klarheit und Orientierung nicht „auf einen Schlag“ bei einem ersten Meeting hergestellt werden kann. Die Erfahrung zeigt, dass auch wenn man glaubt, Ziele klar definiert und festgeschrieben zu haben, mehrere Schleifen notwendig sind, um ein gemeinsames Verständnis nach und nach zu erreichen.

Interkulturell sensible Aspekte in den Aufmerksamkeits- und Handlungsfocus bringen

Die Berücksichtigung kultursensitiver Aspekte kann auf unterschiedliche Art und Weise erfolgen:



Der wesentlichste Punkt ist, eine offene Kommunikationsatmosphäre im Team zu fördern, indem immer wieder hervorgehoben wird, dass es gerade in einem interkulturellen Team wichtig, normal und erlaubt ist, bei Unklarheiten nachzufragen und (vermutete) Missverständnisse anzusprechen.



Darüber hinaus scheint es wichtig für interkulturelle Projektteams, Teammitglieder darauf hinzuweisen und zu ermutigen, auch kulturspezifische Fragen und Themen anzusprechen und das Bewusstsein für die kulturellen Unterschiede im Projektteam zu schärfen.

Dies ist ein durchaus schwieriges Unterfangen, da Kulturthemen massiv die Identität einer Person berühren. In Teams wird das in der Regel nur dann möglich, wenn es bereits gelungen ist, einen gewissen Grundstock an Vertrauen ineinander und den Nutzen von Reflexion und Feedback aufzubauen.

“Lessons Learned“-Sessions in periodischen Intervallen während des Projektes können einen Rahmen bereitstellen, wo Unklarheiten, Irritationen, Missverständnisse und Unzufriedenheiten angesprochen werden können. In der Regel werden dies zuerst eher Probleme sein (bzw. als solche angesprochen werden), die sich aus der Dynamik von Projektarbeit oder virtueller Zusammenarbeit ergeben. Erfahrungsgemäß wird es erst mit der Zeit möglich, kulturelle Aspekte dieser Probleme zu bearbeiten und zu thematisieren.

Komplexitätsadäquate Kommunikationsformen

Die Kommunikationsmöglichkeiten müssen die Komplexität der Aufgabe, in einem virtuellen interkulturellen Team zu arbeiten, abbilden. Unterschiedliche Kommunikationskanäle und Bearbeitungsformen sind zu etablieren:

- Face-to-face-Meeting aller Teammitglieder
- Videokonferenz
- Telefonkonferenz
- Telefonate
- Chat room
- E-Mail
- Fax

- Gesamtes Team
- Regionale oder aufgabenbezogene Subgruppen
- Bilaterale Kontakte

Eine hilfreiche Unterscheidung kann sein, zwischen Prozess- und Produktmedien zu differenzieren:

- „Prozessmedien“ zur Führung der eigenen (Team-)Organisation wie z.B. Zielvereinbarungen, Rollenklärungen,...
- „Produktmedien“, die Ergebnisse liefern und dokumentieren, wie neue Produkte, Entscheidungen, Berichte und Pläne

Prozessmedien sind in der Regel eher Zweiwegmedien, die Interaktionen ermöglichen (Telefon, Videokonferenz,...), Produktmedien eher Einwegmedien, die Aktionen kommunizieren (Brief, E-Mail, Fax,...)

Für das gewählte Medium gilt der Grundsatz: Je komplexer der Inhalt, desto mehr Mitteilungsmöglichkeiten sollte das gewählte Medium zur Verfügung stellen.

Bring- oder Holschuld

Herausforderung bei der Verwendung elektronischer Kommunikationsmöglichkeiten ist oft, den Switch zu einer verstärkten Holschuld zu schaffen (z.B. Zugriff auf Wissensdatenbanken)

Die Frage, ob eine Information eine Bring- oder Holschuld ist, ist zu klären, zu vereinbaren, zu evaluieren und immer wieder anzupassen

Medien- und Kommunikationsplan

Der Medieneinsatz gestaltet den Projektprozess und ist immens beziehungswirksam. Daher ist es eine gute Investition, einen Medien- und Kommunikationsplan auszuarbeiten, in dem auch Nutzungsspielregeln vereinbart werden.

Eine regelmäßige Evaluation und Anpassung des Medien- und Kommunikationsplans ist in der Folge wichtig. Insbesondere die Auseinandersetzung, wie die Nutzung der Medien auf der Beziehungsebene verstanden wird („kein Rückruf am selben Tag = nimmt mich nicht erst?“)

Projekt und Teammitglieder sichtbar machen

Der Projektleiter muss den Teammitgliedern regelmäßig einen Eindruck vermitteln, wie das gesamte Projekt sich weiterbewegt. Dabei ist es wichtig, die Beiträge des Teams und einzelner Mitarbeiter zu beschreiben und anzuerkennen.

Für die Sichtbarkeit von Teammitgliedern sind auch Informationen über die den geographischen Standort, Zeitdifferenzen, Abwesenheiten aufgrund Geschäftsreisen und Urlaub,... wichtig (z.B. in einem allen zugänglichen „directory of team members“), damit Teammitglieder nicht „verschwinden“.

Erfolgsgeschichten virtueller interkultureller Teams zeigen, dass kein Weg an face-to-face Kick-off-Workshops vorbeiführt, und für die „Pflege und Wartung“ des sozialen Systems Team regelmäßige face-to-face-Meetings unerlässlich sind.

Quellenangaben

IPM Virtual Team (Claudia Graefe-Gasior/München, Melissa Lambson/Lambson Consulting Boston&Hamburg, Claudia Müller/CIM consulting Berlin, Christiane Müller/Wien, Walter Sumetzberger/osb-international Wien, Angelika Plett/Mitte Consult Berlin, Fritz Schütte/Mitte Consult Berlin;), Auswertungen des Forschungsprozesses Internationales Projektmanagement; 2002

Jessica Lipnack, Jeffrey Stamps; Virtuelle Teams, Projekte ohne Grenzen

Jörg Longmuß, Monika Rummier, Interkulturelles Projektmanagement, Probleme und Lösungsansätze am Beispiel von EU-Projekten
in: Neue Perspektiven Nr.2, 4. Jahrgang, Berlin Winter 1999

Dragan Z. Milosevic, Echoes of the Silent Language of Project Management;
in: Project Management Journal, March 1999

Christiane Müller, Nix multikulti – Business!
in: Hubert Lobnig, Joachim Schwendenwein, Lieselotte Zvacek; Beratung der Veränderung, Veränderung der Beratung; Wiesbaden, 2003

Mirit Naori, Manuskripte und Arbeitsunterlagen zu virtuellen Teams; Tel Aviv; 2000

George Renwick, Global Corporations: Solving the Most Challenging Problems,
SIIC-Seminarunterlage, Portland, 2000

Sylvia Schroll-Machl, Kulturbedingte Unterschiede im Problemlösungsprozess
in: Organisationsentwicklung 1/2000

Birgit Schenk, Karin Busch, Klaus Boll; Unterstützung virtueller Zusammenarbeit von multinationalen Teams; Handout DC-Kongress; 2000

Helmut Willke, Systemtheorie II: Interventionstheorie, Stuttgart, 1996