

Internationale Projektteams – Fluch oder Segen?

von Tobias Kerkhoff

Kurzübersicht

- o Beachtung kultureller Nuancen sind ausgesprochen hilfreich, um die Zusammenarbeit erfolgreicher zu gestalten.
- o Vertiefte, internationale Sprachkenntnisse sind unabdingbar.
- o Rückfragen und Erwartungen sind abzuklären, bevor es zu Missverständnissen kommt.



Wir befinden uns, trotz fallweise aufkommender Tendenz hin zu regionaler, wirtschaftlicher Abschottung und schwelender Handelskonflikte (USA und China), nach wie vor im Zeitalter der Globalisierung, auch wenn diese durch die Pandemie in Teilen deutlich gebremst wurde.

Was bedeuten die anhaltenden Globalisierungstendenzen ganz aktuell für Ihr Unternehmen? Für den Großteil der Unternehmen in Deutschland wird die internationale Zusammenarbeit in Projekten regelmäßig auf der Agenda stehen, sei es beispielsweise beim Austausch von Best Practices in internationalen Vertriebsteams, der Planung einer internationalen Marketingkampagne oder der Entsendung von lokalen Mitarbeitern in eine ausländische Niederlassung.

Hand aufs Herz, wie viele von Ihnen haben dabei heimlich schon geflucht, wenn es zur Zusammenstellung internationaler Projektteams gekommen ist?

Vielleicht kommen Ihnen folgende Fragen und Äußerungen bekannt vor:

- o Warum muss ich schon wieder mit Person x/y aus Region x/y zusammenarbeiten? Unsere Zusammenarbeit hat doch schon beim letzten Mal nicht geklappt.
- o Wie soll ich denn die Deadline für das Projekt einhalten, wenn ich mit Teammitgliedern aus Region x/y zusammenarbeiten soll?
- o Die Kommunikation mit Teammitgliedern aus Region x/y ist sehr herausfordernd, beispielsweise erhalte ich oftmals keine oder nur eine verzögerte Antwort auf meine E-Mails.

Darum möchte ich in diesem Beitrag gerne ein paar erprobte Erfolgsmuster mit Ihnen teilen, die auf meiner langjährigen Auslandserfahrung und erfolgreichen Zusammenarbeit in internationalen Projektteams basieren:

- 1. Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für die kulturellen Unterschiede**, dies kann beispielsweise mit Hilfe eines interkulturellen Trainings geschehen, flankierend empfehle ich das Buch „The Culture Map“ von Erin Meyer für diejenigen, die sich Grundkenntnisse über kulturelle Unterschiede in der internationalen Projektzusammenarbeit aneignen möchten.
- 2. Sorgen Sie dafür, dass die verschiedenen Teammitglieder über eine gemeinsame sprachliche Grundbasis**, i.d.R. in Englischer Sprache verfügen und bieten Sie ggf. Sprachkurse oder Plattformen für Tandempartner an.
- 3. Lassen Sie sich getroffene Vereinbarungen in Projektteams**, z.B. über vereinbarte Verantwortlichkeiten für Arbeitspakete, **in eigenen Worten wiedergeben, um spätere Missverständnisse zu vermeiden**. Führen Sie dies als klassisches Re-Briefing durch.

Ein Paradebeispiel für Stolpersteine in der Projektarbeit in internationalen Teams ist das Thema Hierarchiestufen.

Während in Skandinavien überwiegend flache Hierarchien mit ausgeprägter Duz-Kultur vorherrschend sind, wird in Südamerika hingegen sehr viel Wert auf die Einhaltung der Hierarchiestufen gelegt.

Dies wurde mir vor Augen geführt während eines Expansionsprozesses nach Südamerika: Eine Niederlassung sollte vor Ort gegründet werden und obwohl eindeutige Vereinbarungen im internationalen Projektteam für die nächsten Meilensteine getroffen worden sind, verzögerte sich die Umsetzung erheblich. Ursache war die Tatsache, dass die Teilprojektleitung aus Südamerika und ich auf derselben Hierarchieebene angesiedelt waren und im Großteil Südamerikas Anweisungen lediglich von ranghöheren Teammitgliedern akzeptiert werden. Letzten Endes konnte die Situation durch eine Anweisung des Projektleiters erheblich entschärft und beschleunigt werden.

Trotz der Herausforderungen, empfinde ich persönlich eine Projektarbeit in internationalen Teams, aufgrund beachtlicher Wachstumsschritte auf persönlicher Ebene, als sehr bereichernd. Der Austausch mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen und die gemeinsame Lösungsfindung erweitern die eigene Perspektive erheblich. Zudem wird die erfolgreiche Zusammenarbeit in internationalen Projektteams in Zukunft eine Schlüsselkompetenz für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sein, da die internationale Vernetzung eher weiter zunehmen als abnehmen wird.

