

Erfolgsfaktoren im internationalen Projektmanagement

Dr. Wolfgang Cronenbroeck

Internationales Projektmanagement gewinnt zunehmend an Bedeutung, da heute nicht nur Großkonzerne, sondern auch kleine und mittelständische Unternehmen vor der Herausforderung stehen, dass wirtschaftliches Wachstum fast nur noch durch Expansion im Ausland zu erreichen ist. Diese grenzüberschreitende Bewegung wird unter dem Stichwort „Globalisierung“ viel und umstritten diskutiert, ist aber aus unserem heutigen Wirtschaftsleben nicht mehr wegzudenken. Durch diesen Trend ist das wirtschaftliche Beziehungsgeflecht nachhaltig verändert worden, und wir finden heute:

- globale Konkurrenzsituationen von Waren und Dienstleistungen
- globale Finanzmärkte
- global agierende Unternehmen (sog. „global player“)
- globale Arbeitsmärkte durch Verlagerung von Arbeitsplätzen und Produktionsstandorten.

Als Reaktion auf diese Situation entscheiden Unternehmen „Grenzen“ zu überschreiten und planen ihr Engagement im Ausland. Abgesehen davon, dass ein erster großer Auslandsauftrag, der Aufbau einer neuen Produktionsanlage im Ausland oder die Einführung eines Produkts in einem neuen Markt an sich bereits eine sehr komplexe Aufgabe ist, machen die neuen unbekannteren Rahmenbedingungen der internationalen Märkte ein solches Engagement sehr risikoreich. Unbekannte Projektpartner, fremde Kulturen und unterschiedliche Wertevorstellungen sind zumeist undurchschaubar.

Neue Anforderungen an Projektleiter

Aus diesen Rahmenbedingungen resultieren auch neue Anforderungen an Projektleiter. So stellt man in vielen Projekten immer wieder fest, dass die eingesetzten Projektteams nicht den erwarteten Anforderungen entsprechen können. Aufgrund dieser Erkenntnis hat sich im Laufe der letzten Jahre vieles am Anforderungsprofil der Projektleiter und –mitarbeiter geändert. Waren sie früher deutlich fachlich ausgerichtet, so finden wir heute vermehrt den Bedarf an sozialen Faktoren und Führungsqualitäten. Nicht der beste Fachspezialist ist auch der beste Projektleiter, sondern die Persönlichkeit mit den besten integrierenden Fähigkeiten.

Hierzu gehört eine persönliche Einstellung, die durch folgende Faktoren gekennzeichnet ist:

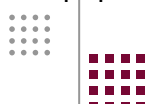
- Offenheit und Aufgeschlossenheit für Unbekanntes und Neues
- Sensibilität im interkulturellen Bereich
- große persönliche Flexibilität
- Bereitschaft zur unkonventionellen Konfliktlösung.

Umfeld internationaler Projekte

Verlassen nun die Projekte den bekannten nationalen Raum und werden zu internationalen Vorhaben, so potenzieren sich die Probleme und Versäumnisse in diesen Projekten in sozialer und fachlicher Hinsicht.

Das internationale Umfeld ist gekennzeichnet durch:

- verschiedenste fachliche Vorkenntnisse der am Projekt Beteiligten
- andere Normen- und Regelwerke
- unterschiedliche Gesellschaftssysteme und Kulturkreise
- andersartige Rechtssysteme
- andere Umgangs- und Kommunikationsformen
- fremde Interessen, Zielvorstellungen und Werte
- Sprachbarrieren
- teilweise große geografische Entfernungen mit Zeitzoneunterschieden.



10 Grundregeln für den Erfolg in internationalen Projekten

1. Eindeutige Verträge mit Klarheit über Rechtslage und finanzielle Rahmenbedingungen
2. Kenntnisse über die natürlichen Gegebenheiten der Einsatzländer
3. Kenntnisse über die Kultur der Einsatzländer
4. Kenntnis der Unternehmens- und Projektkultur der Partner
5. Vertrauen auf Gegenseitigkeit unter den Projektpartnern und -mitarbeitern
6. Vereinbarte Projektorganisation und Festlegung der Ansprechpartner
7. Vereinbarungen über Standardisierung von Kommunikation, Berichten und Dokumenten
8. Vereinbarungen über den Umgang mit Störungen, Problemen und Konflikten
9. Wirkliche Unterstützung der Unternehmensleitungen und Stakeholder
10. Engagierte und befähigte Projektleiter und –mitarbeiter

1. Eindeutige Verträge mit Klarheit über Rechtslage und finanzielle Rahmenbedingungen

Im internationalen Projektgeschäft schaffen mehr als anderswo Verträge die Grundlage für die Projektbearbeitung bei der Erbringung der vereinbarten Lieferungen und Leistungen. Sie stellen die so genannte Baseline dar, an der alle Änderungen gemessen werden. Die Klarheit über die rechtliche Lage, in der das Projekt durchzuführen ist, mindert die Risiken, die entstehen, wenn es zu Vertragsverletzungen kommt. Die Klarheit in den finanziellen Rahmenbedingungen schützt vor unliebsamen Überraschungen in der Finanzierung, bei Unterlieferanten oder bei der Begleichung der Rechnungen durch den Auftraggeber. Der internationale Projektleiter stellt durch die konsequente Klärung dieser Rahmenbedingung sein Projekt auf ein gutes Fundament.

2. Kenntnisse über die natürlichen Gegebenheiten der Einsatzländer

Natürliche Gegebenheiten eines Einsatzlandes beeinflussen die Projektdurchführung entscheidend. Im angenehm klimatisierten Büro in Europa kann sich mancher Manager nicht vorstellen, was es heißt, bei

Dauerfrost in nördlichen Gebieten oder in den tropischen Regionen der Erde zu arbeiten. Dies gilt nicht nur für die Arbeit unter freiem Himmel, sondern auch für das tägliche Leben und Arbeiten im Büro. Selbst wir in den gemäßigten Breiten reden ständig vom Wetter und lassen uns vom Klima beeinflussen, obwohl wir nicht diesen Extremlagen ausgesetzt sind. Hier hilft nur das Akzeptieren des Unabänderbaren und eine gute organisatorische Vorbereitung.

3. Kenntnisse über die Kultur der Einsatzländer

Die kulturelle Umgebung prägt die Menschen stark, die in ihrem Einfluss stehen. Wenn wir also mit unseren Projekten ins Ausland gehen, müssen wir uns auf diese anderen Kulturen einstellen und sie akzeptieren. Der internationale Projektleiter sollte also wissen, worauf er sich einlässt. Er muss abschätzen, ob er selbst in der Lage ist, ein positives Bild von dem anderen kulturellen Umfeld zu entwickeln und diese Andersartigkeit (z.B. andere Werte und Normen oder religiöse Einflüsse) am Arbeitsplatz und im sozialen Umfeld auch genügend in der Planung und Umsetzung seines Projekts zu berücksichtigen. Diese kulturellen Gegebenheiten stellen ein komplexes Gebilde dar und verlangen eine intensive Beschäftigung seitens des internationalen Projektleiters mit den Hintergründen der anderen Kultur.

4. Kenntnis der Unternehmens- und Projektkultur der Partner

Die Unternehmen dieser Welt arbeiten alle anders! Dies ist auch eine Auswirkung der unterschiedlichen Kulturen. So mussten auch große, international tätige Unternehmen immer wieder bei Fusionen feststellen, dass es ungeheuer schwierig und zeitaufwändig ist, zwei Unternehmenskulturen zu verschmelzen. An dieser Aufgabe sind sogar einige Unternehmen gescheitert oder haben große wirtschaftliche Nachteile erlitten. In Projekten soll diese Herausforderung auch noch auf Zeit gelingen! Eine nahezu unlösbare Aufgabe? Daher sollte sich der Projektleiter darauf beschränken, durch Wissen und Akzeptanz der anderen Unternehmens- und Projektkulturen sein Projekt durch diese Klippen zu steuern.



5. Vertrauen auf Gegenseitigkeit unter den Projektpartnern und –mitarbeitern

In internationalen Projekten sehen und treffen sich die Projektteammitglieder und anderen Beteiligten aus bekannten Gründen nur selten. Die üblichen Kontrollmechanismen wie Gespräche über Zwischenergebnisse, angestrebte Ziele oder mögliche Alternativen sind nur bedingt möglich. Der internationale Projektleiter muss in großem Maße darauf vertrauen, dass die Projektbeteiligten in der Weise handeln, wie sie es zugesagt haben. Dieses Vertrauen erreicht man aber nicht auf „digitalen“ Wege. Zu Beginn eines Projekts muss der Projektleiter für dieses „Vertrauen können“ durch eigenes Vorbild und Verlässlichkeit im persönlichen Kontakt werben. Erst dann kann er darauf hoffen, dass sich für die Projektarbeit dieses gegenseitige Vertrauen einstellt. Der Einsatz lohnt sich, denn bei bestehendem Vertrauen kann sehr gut „digital“ gearbeitet werden. Räumlich getrenntes Arbeiten ist dann mit gutem Erfolg möglich.

6. Vereinbarte Projektorganisation und Festlegung der Ansprechpartner

In internationalen Projekten arbeiten in einigen Fällen mehrere 100 Menschen in unterschiedlichen Positionen und Aufgabengebieten zusammen. Aber nicht nur bei diesen großen Projekten ist Projektorganisation wichtig. Auch in kleineren Projekten muss immer klar sein, wer an welcher Position welche Aufgabe zu erfüllen hat. Dies gilt besonders für die drei wichtigen Ebenen im Projekt: Auftraggeber, Auftragnehmer und Unterlieferant. Diese Zuständigkeiten sollten in Form eines Projektorganigramms dargestellt werden. Da es innerhalb und über diese Ebenen hinweg Koordinationsaufgaben gibt, muss der internationale Projektleiter zu jedem Aufgabengebiet einen Ansprechpartner in jeder Ebene definieren. Dies ist eine unabdingbare Voraussetzung für eine reibungslose Kommunikation. Alle Zuwiderhandlungen zu diesem klaren Kommunikationsschema sind keine Kavaliersdelikte, sondern führen in vielen Fällen zu Schäden im Projekt.

7. Vereinbarungen über Standardisierung von Kommunikation, Berichten und Dokumenten

Auf Grund einer dezentralen, räumlich getrennten Projektbearbeitung und den daraus resultierenden seltenen Möglichkeiten zur direkten Kommunikation der Projektteammitglieder ist die gegenseitige Information und Abstimmung in internationalen Projekten deutlich erschwert. Wenn man die anderen Teammitglieder nicht regelmäßig sieht, dann vergisst auch der kommunikationsfreudigste Mitarbeiter mal einen Kollegen im Ausland. Da Information und Kommunikation aber nicht dem Zufall unterworfen werden dürfen, werden in internationalen Projekten Festlegungen über die Art, Form und Häufigkeit der Regelkommunikation, des Reportings und der Dokumentation bereits am Anfang des Projekts getroffen. Eine bekannte Projektorganisation mit definierten Ansprechpartnern ist eine Voraussetzung. Auch die Form und die verwendete Sprache ist für die Verständlichkeit und die verlustfreie Kommunikation von entscheidender Bedeutung.

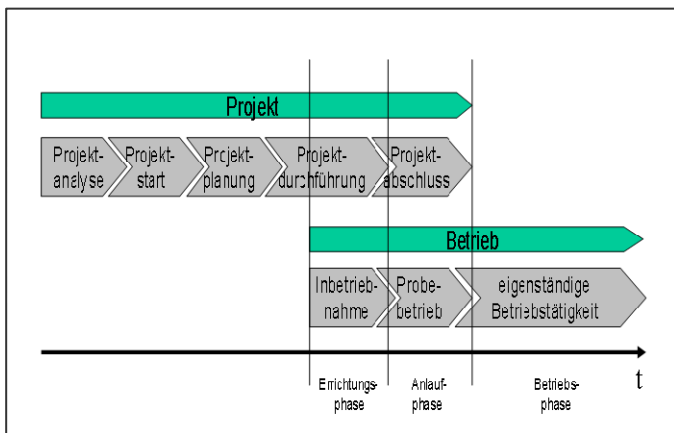
8. Vereinbarungen über den Umgang mit Störungen, Problemen und Konflikten

Nicht nur in internationalen Projekten treten Störungen während der Projektdurchführung auf, aber hier haben sie auf Grund der Besonderheiten internationaler Projekte die besten Chancen, sich zu größeren Problemen oder gar zu Konflikten zu entwickeln. Räumliche Distanzen, unterschiedliche Mentalitäten oder auch Missverständnisse in der Sprache lassen den Projektleiter diese Störungen oft übersehen. Auch die direkt betroffenen Mitarbeiter sind nicht immer sehr aufgeschlossen in der Thematisierung von Störungen, da sie befürchten, für diese verantwortlich gemacht zu werden. In dieser Situation ist ein vereinbarter und offener Umgang mit Störungen und ein transparenter Ablauf bei der Lösung von aufkommenden Problemen und möglichen Konflikten hilfreich.



9. Unterstützung durch die Unternehmensleitungen und Stakeholder

Projektleiter leiden oft darunter, dass ihrem Projekt der Rückhalt in einer traditionellen Unternehmenshierarchie fehlt. Auch gibt es im Projektumfeld immer eine große Anzahl von Interessensvertretern, die auch über den Kreis der direkten Projektbeteiligten hinausgehen kann. Gerade in einem internationalen Projekt mit oft schwierig zu durchschauenden Interessenverflechtungen ist der Projektleiter gut beraten, sich ständig der Unterstützung aller Interessensvertreter zu versichern. Er tut dies am besten durch kontinuierliche Information und das Einholen von Rückmeldungen. Einfordern von Unterstützung ist dagegen immer schwierig und gegen ein politisches Ränkespiel in internationalen Projekten ist er nahezu machtlos. Hier hilft dann nur noch die Diskussion der Situation mit der eigenen Unternehmensleitung und eine gemeinsame Festlegung der weiteren Vorgehensweise.

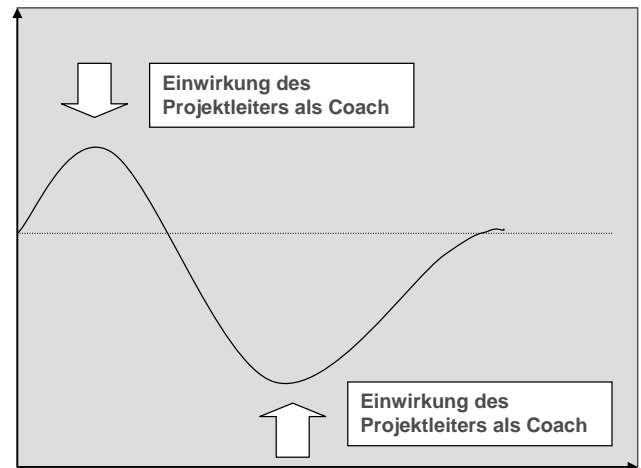


10. Engagierte und befähigte Projektleiter und -mitarbeiter

In der Vergangenheit und teilweise noch heute herrscht in der Praxis die Meinung, dass es ausreicht, neue Methoden zu entwickeln oder weiterführende Techniken bereitzustellen, um den Projekterfolg zu garantieren. Jetzt setzt sich glücklicherweise, aber immer noch langsam, die Überzeugung durch, dass besonders in internationalen Projekten mit hohen Anforderungen an den Einzelnen die beteiligten Menschen den Projekterfolg ausmachen.

Drei Dinge machen engagierte und befähigte Projektmitarbeiter aus:

- die positive Einstellung des Einzelnen
- die intensive Vorbereitung
- das begleitende Coaching der Mitarbeiter durch das Unternehmen.



Ein persönliches Fazit:

Kein Projektleiter kann immer alle Erfolgsfaktoren berücksichtigen und umsetzen. Internationale Projekte bleiben höchst komplexe Gebilde und haben eine Vielzahl von Unwägbarkeiten, was sie in vielen Fällen zu Risikoobjekten macht. Dennoch sehen sich viele Unternehmen vor der Herausforderung, dass wirtschaftliches Wachstum und Steigerung der Konkurrenzfähigkeit fast nur noch durch ein Engagement im Ausland zu erreichen ist.

Frage: Wie kommt man also aus diesem Dilemma heraus?

Antwort: Wir müssen unsere Projekte immer besser machen!

Projektmanagement ist da nur ein Werkzeug, welches helfen kann, diese Aufgaben zu lösen. Aber es muss beherrscht und konsequent angewendet werden. Studien haben gezeigt, dass es mit der Fähigkeit vieler Unternehmen, Projekte durchzuführen, nicht besonders weit her ist. Aber das ist nicht die Schuld des Werkzeugs! Wer Projekte machen will - und kaum ein Unternehmen kommt ohne aus - muss auf allen Ebenen, von der Führungsetage bis zum Projektmitarbeiter, die Professionalität in der Durchführung von Projekten steigern.

