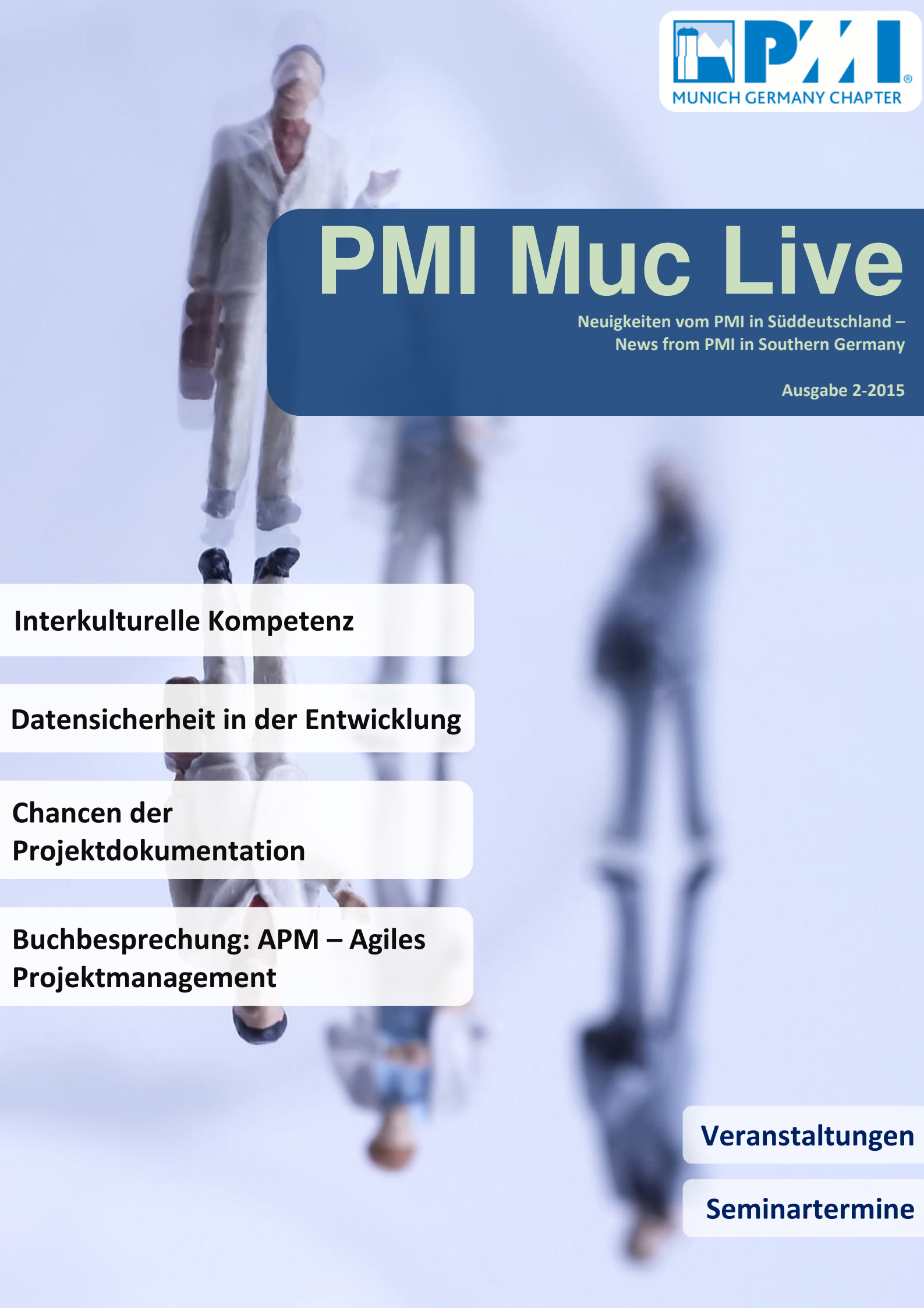

PMI MUNICH GERMANY CHAPTER

PMI Muc Live

Neuigkeiten vom PMI in Süddeutschland –
News from PMI in Southern Germany

Ausgabe 2-2015

Interkulturelle Kompetenz

Datensicherheit in der Entwicklung

Chancen der Projektdokumentation

Buchbesprechung: APM – Agiles Projektmanagement

Veranstaltungen

Seminartermine

Artikel

Artikel unserer Goldsponsoren:

Interkulturelles Training

Thomas Lieb, PMP, Managing Partner pmcc consulting GmbH

Immer mehr Projekte und Geschäftsprozesse werden heute in internationalen Kontexten abgewickelt. Die konkreten Herausforderungen die sich daraus ergeben sind z.B. das Führen von Teams mit Mitarbeitern aus unterschiedlichen Herkunftsländern oder die Berücksichtigung unterschiedlicher kultureller Gegebenheiten. Interkulturelle Trainings vermitteln Führungskräften und Mitarbeitern die notwendigen transkulturellen Kompetenzen und haben sich als entscheidend für den Erfolg internationaler Zusammen-arbeiten erwiesen.

Internationale Projekte verfügen über eine höhere Komplexität als „normale Aufgaben“ durch verschiedene Standorte und Zeitzonen, unterschiedliche rechtliche Bestimmungen aber auch unterschiedliche Erfahrungen und Erwartungen.

Und hier liegen auch die entscheidenden Erfolgsfaktoren, die in einem interkulturellen Training thematisiert werden: die besondere soziale Komplexität. Sie entsteht durch unterschiedliche Kulturen und Sprachen, unterschiedliche Zeitverständnisse, Arbeits- und Kommunikationsweisen, durch fehlende Rufdistanz, fehlende Identifikation mit dem Gesamtprojekt (stattdessen mit dem eigenen Standort), fehlende Verbindlichkeiten, etc.

Und das gilt natürlich nicht nur für größere Extreme wie Europa – Asien, sondern erst recht auch für verschiedene Kulturen in Europa, und manchmal sogar schon innerhalb Deutschlands oder Österreichs.

Das bedeutet, wir müssen lernen mit Mentalitätsunterschieden umzugehen, ohne unsere persönliche Mentalität als die einzig richtige anzusehen.

Die meisten Unternehmen konzentrieren sich sehr auf die technischen Aspekte inter- nationaler Projekte. Dem gegenüber steht jedoch die These, dass internationale Projekte vor allem interkulturelle Projekte sind. Wir müssen quasi lernen, „in den Mokassins des anderen zu spazieren“. Und darauf kann man sich vorbereiten, unter anderem mit speziell konzipierten Trainings.

Nach solch einem Training sind die Teilnehmer in der Lage, Mitarbeiter aus unterschiedlichen Herkunftsländern zu führen und zu organisieren. Sie können unterschiedliche kulturelle Gegebenheiten in ihren Prozessen und ihren Führungsstilen berücksichtigen.

> *„Wir müssen lernen mit Mentalitätsunterschieden umzugehen, ohne unsere persönliche Mentalität als die einzig richtige anzusehen.“*

Führung interkultureller Teams

Das wichtigste Thema ist immer die Führung von Mitarbeitern in einem interkulturellen Team. Jedes Teammitglied verfügt über eine andere „Wohlfühlzone“. Das beinhaltet auch, dass die Erwartungen an Führung und Teamarbeit in jeder Kultur anders sind. Respekt und Wertschätzung werden in jeder Kultur unterschiedlich wahrgenommen und ausgedrückt.

In einem rein interkulturellen Training geht man daher fast gar nicht auf technische oder strukturelle Themen ein. Die Erfahrung zeigt, dass die technischen Möglichkeiten sich ständig weiterentwickeln und von den Teilnehmern auch zu großen Teilen beherrscht werden. Da können die Trainer oftmals noch etwas von den Teilnehmern lernen. In diesen Trainings üben die Teilnehmer eher, was unterschiedliche Wahrnehmungen bedeuten können. Sie reflektieren, wie sie persönlich Wertschätzung wahrnehmen,

welches Verständnis sie von Respekt haben und in welchen Situationen sie Akzeptanz spüren. Diese persönliche, individuelle Haltung darf aber keinen Absolutheitsanspruch haben. Das bedeutet, die Teilnehmer stellen sich im Laufe des Trainings selbst in Frage. Sie lernen, dass sie als Leiter eines interkulturellen Teams vor allem Fragen stellen und eine GEMEINSAME Teamkultur schaffen müssen!

Konstellation interkultureller Trainings

Ein passender Zeitrahmen für ein interkulturelles Training liegt bei 1 bis 2 Tagen. pmcc consulting bietet interkulturelle Trainings auch im offenen Programm an, was den großen Vorteil hat, dass hier Teilnehmer mit sehr unterschiedlichen Erfahrungen zusammenkommen.

Die meisten Programme werden allerdings inhouse beim Kunden oder in bestimmten Projekten durchgeführt, da es dort dann jeweils einen konkreten Anlass gibt. An einer einzelnen spezifischen Kultur kann man schon an einem Trainingstag sehr gut arbeiten. Ein allgemeines interkulturelles Training fängt bei zwei Trainingstagen an und bietet die Möglichkeit, auch berufliche kulturelle Feinheiten wie den Umgang mit Mitarbeitern, Hierarchie- und Zeitverständnis sowie Spielregeln für Kommunikation, Teamkultur, Konflikte und Verhandlungen zu thematisieren. In der Regel werden Programm und Umfang aber zusammen mit dem Kunden individuell konzipiert.

Praxisbeispiel

Ein österreichisches Unternehmen startete letztes Jahr ein neues Projekt mit einem Team aus Spanien, Österreich und der Schweiz. Der Kunde war eine japanische Firma, die ebenfalls mehrere Mitglieder im Projektteam stellte. Aufgrund früherer Projekte wusste man, dass vor allem die interkulturellen Aspekte, Österreich – Japan – Schweiz – Spanien, die Zusammenarbeit erschweren konnten. pmcc consulting wurde daher beauftragt, den Teamentwicklungs- und Projektstartprozess zu begleiten.

Der Auftrag umfasste als erstes ein interkulturelles Training der österreichischen und schweizerischen Teammitglieder zzgl. des spanischen Gruppenleiters, in dem ausschließlich zur japanischen Kultur, dem japanischen Geschäftsverhalten sowie zu Motivation und Wertschätzung in der japanischen Gesellschaft gearbeitet wurde. Im Anschluss wurde ein Workshop mit allen europäischen Teammitgliedern durchgeführt, in dem die jeweiligen kulturellen und gesellschaftlichen Hintergründe, Prinzipien in der Arbeitswelt aber auch die Organisation von Gruppen in der jeweiligen Gesellschaft erarbeitet wurden. Der Workshop ging insgesamt über 2,5 Tage, da nicht nur auf der interkulturellen Ebene gearbeitet, sondern auch die Projektplanung vorbereitet wurde.

Während der Verfeinerung der Projektplanung lernten die europäischen und japanischen Teammitglieder sich unter unserer Begleitung kennen, inklusive ihrer unterschiedlichen kulturellen und gesellschaftlichen Hintergründe. Das Fachwissen und die Erwartungen der unterschiedlichen Teammitglieder konnten berücksichtigt werden. Der Projektleiter und die Teammitglieder lernten sich auch auf der Beziehungsebene kennen und entwickelten eine Basis für das weitere Projekt.

Über den Autor:

Thomas Lieb, PMP
Managing Partner pmcc consulting GmbH
www.pmcc-consulting.com bzw.
http://www.pmcc-consulting.at/de/inside/team/managing_partner/lieb.php