

personal manager

ZEITSCHRIFT FÜR HUMAN RESOURCES

12,50 EURO

3 MAI / JUNI 2017

www.personal-manager.at



15-Jahre-
Jubiläum

Work around the World

Internationale Talente gewinnen –
länderübergreifend arbeiten

Personalisten erfolgreich machen

Herausgeber Alexander R. Petsch blickt auf
15 Jahre personal manager zurück

Von den Besten lernen

Hochschulforscher Peter Pawlowsky erklärt,
wie Hochleistungsteams funktionieren

Trennungen fair gestalten

Warum wir einige Trennungsarten akzeptieren –
und andere als traumatisch erleben



Alexander R. Petsch,
Herausgeber



ISSN 1612-2836
Verlagsort 1230 Wien
P.b.b. 102038386M



Foto: Lassnig

Autor
Gilbert Lassnig
 Unternehmensberater,
 Manager internationaler Projekte
 (Mittel-, Süd- und Osteuropa
 und Naher Osten, Golfstaaten),
 Trainer



[www.hrm.at/profiles/
gilbert-lassnig](http://www.hrm.at/profiles/gilbert-lassnig)

Das Normale relativieren: Wie internationale und multikulturelle Projekte gelingen

In einer globalisierten Wirtschaft sind Projekte immer häufiger international ausgelegt – sei es, weil Partner und Kunden im Ausland sitzen oder die Teams multinational zusammengesetzt sind. Welche Herausforderungen ergeben sich daraus für die Beteiligten – und welche Faktoren fördern den Erfolg der internationalen Projektarbeit?

Was sind „internationale Projekte“? Der Versuch einer Typisierung

Internationale Projekte beinhalten weit mehr als nur das Liefern von Waren, Produkten oder Dienstleistungen über Landesgrenzen hinweg. Vier Projekttypen lassen sich unterscheiden:

- ▶ Projekte, die zur Gänze im Ausland verortet sind.
- ▶ Projekte, deren Kunden im Ausland sitzen, während sie die wesentlichen Leistungen/Arbeiten in Österreich erbringen.
- ▶ Projekte, deren Teams über mehrere Länder verteilt sind.
- ▶ Projekte, deren Mitarbeiter unterschiedliche kulturelle und ethnische Hintergründe mitbringen.

Allen Typen von Projekten ist zu eigen, dass ihr Erfolg zentral von der Zusammenarbeit

im Team beziehungsweise mit den Kunden abhängt; üblicherweise mehr als von der technischen oder fachlichen Komplexität des Projektinhalts.

Projekte scheitern an Menschen

Welche Herausforderungen diese Zusammenarbeit birgt, zeigt sich, wenn wir uns vor Augen führen, was Projekte ausmacht: Sie behandeln üblicherweise komplexe, neuartige



Abbildung 1: Zutaten zum Projekterfolg

(Quelle: Lassnig)

formal-operative	kulturell-kommunikative	subjektive
(wissensspezifisch)	(erfahrungsspezifisch)	(reflexionsspezifisch)
Projektmanagement-Know-how und Projektorganisation	Kenntnis des Einsatzlandes aus Vorbereitung/Erfahrung	Persönliches Engagement und interpersonelle Motivatoren
Aufgaben-, Verantwortungs- und Rollenklarheit im Team	Soziale Kompetenzen und Kommunikationsstandards im Projektteam	Reflexion eigener Wertmaßstäbe
Strukturierte und analytische Vorgangsweise und Arbeitsansätze	Methoden der Konfliktprophylaxe	Erkenntnis und Umgang mit eigenen Vorurteilen

Abbildung 2: Erfolgsfaktoren in Projekten

Aufgabenstellungen, die das jeweilige Team unter zumeist größerem zeitlichen Druck bearbeitet. Dabei muss es (möglichst operationalisiert formulierte) Projektziele erreichen und die Bedürfnisse teilweise unbekannter Kunden erfüllen. Hinzu kommt, dass sich die Mitarbeiter, die vielfach fachübergreifend zusammenarbeiten, oft nicht (gut) kennen, aber dennoch ein erfolgreiches, dynamisches, konfliktfreies, innovatives und kommunikatives Team bilden sollen – und das in einem internationalen Kontext. Wie kann das gelingen? Projekte sind zwar einzigartig, doch sie funktionieren nach ähnlichen Mustern. Ihr Erfolg hängt im Wesentlichen von vier Zutaten ab.

1. Spezifische Erfolgsfaktoren und kulturelle Dimensionen

Jedes Projekt hat spezifische Erfolgsfaktoren, die es im ersten Schritt zu identifizieren gilt. Diese können das Wissen, die Erfahrung oder die Reflexionsfähigkeit der Teammitglieder betreffen (Abbildung 2). Abhängig von den Inhalten und Kunden des Projekts sind unterschiedliche Erfolgsfaktoren mehr oder weniger relevant: Stehen in Projekten technischer Prägung (in sogenannten „Ingenieurskulturen“) eher die wissensspezifischen Faktoren im Vordergrund, sind es in internationalen Projekten und multikulturellen Projektteams vor allem auch kulturell-kommunikative und reflexionsspezifische Faktoren.

Neben den formal-operativen Erfolgsfaktoren (zum Beispiel Rollenklarheit im Team oder Projektmanagement-Know-how) entscheiden vor allem die kulturell-kommunikativen und subjektiven Faktoren über Erfolg oder Nichterfolg eines Projekts: Abhängig von der Unternehmenskultur und den wesentlichen kulturellen Prägungen (der „Normalität“) der sie umgebenden Gesellschaft

kann beispielsweise der Aufbau von persönlichen Beziehungen zwischen Kunden und Projektteam zur erfolgreichen Bewältigung eines Projekts enorm wichtig sein. Kulturen, die eine solche Beziehungsnähe brauchen, sind beispielsweise die arabische und ostasiatische Kultur, während in Projekten Mitteleuropas positive, besonders nahe Beziehungen eher ein „Add-on“ zu den wissensspezifischen Erfolgsfaktoren darstellen.

Bei der Vorbereitung auf ein neues Projekt kann es daher hilfreich sein, die Liste in Abbildung 2 mit Inhalt zu füllen beziehungsweise zu erweitern. Nehmen wir die Dimension der Selbstreflexion: Gerade dann, wenn wir Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen im Team haben, ist es sinnvoll, die eigene Position zu reflektieren. Wo verorten Sie beispielsweise Ihr Denken und Handeln bezogen auf die folgenden Skalen?

- ▶ Individualismus vs. Gruppenorientierung
- ▶ Formalismus vs. situative Orientierung
- ▶ Aufgabenorientierung vs. Beziehungsorientierung
- ▶ Direktheit vs. Indirektheit
- ▶ Ergebnisorientierung vs. Statusorientierung

Je nachdem, wie der Selbsttest ausfällt, werden Sie Ihr Gegenüber beurteilen. Denn Ihre Werte und Normen bestimmen Ihr Bild der „Normalität“. Versuchen Sie nicht, das in einer Gesellschaft „Normale“ endgültig und umfassend definieren zu wollen – es wird Ihnen nicht gelingen: Einerseits stehen Ihnen Ihre subjektiven „Wahrheiten“ im Weg, andererseits sind kulturelle Dimensionen wesentlich komplexer als unsere abstrahierte Konstruktion von Kultur. Begnügen Sie sich mit der Interpretation des Normalen als das in einer

Gesellschaft im Anlassfall üblicherweise aus gutem Grund mit einer gewissen Regelmäßigkeit Erwartbare.

Typischerweise wird diese – immer subjektive – Normalität in internationalen Projekten und Teams manchmal erschüttert, wenn andere auf Ihr subjektiv empfundenen „Normalverhalten“ eben nicht „normal“ reagieren. Spätestens dann macht es sich bezahlt, sich mit den Fragen der situations- und kulturkonformen Kommunikation rechtzeitig beschäftigt zu haben.

2. Gründliche Vorbereitung: Cross-Culture-Training

Neben sprachlichen Schwierigkeiten führt auch die Unkenntnis der „fremden“ Kultur mit ihren Normen und Regeln der Zusammenarbeit zu Missverständnissen und Verunsicherungen in multikulturellen, multilingualen oder multiethnischen Projektteams. Je weiter eine Kultur von der unseren entfernt scheint, desto intensiver muss die Vorbereitung auf die Projekte im internationalen Kontext ausfallen. Einige Anregungen dazu:

- ▶ **Daten und Fakten:** Informieren Sie sich über die wirtschaftlichen, politischen, sozialen und kulturellen Gegebenheiten des Landes – zum Beispiel über die Seite des Österreichischen Außenministeriums (<https://www.bmeia.gv.at/reise-aufenthalt/reiseinformation/laender/>). Weitere Informationen bietet die Fachliteratur. Hier ist einem „Business-Knigge“ gegenüber einem Reiseführer der Vorzug zu geben.
- ▶ **Persönliche Kontakte:** Nutzen Sie persönliche Erfahrungen von Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten, die Kontakte in die jeweilige Kultur haben. Ein unschätzbare Vorteil ist ein „Culture Buddy“ – eine Person, der Sie vertrauen und die Sie spezifisch auf denkbare Situationen vorbereitet und die Ihnen auch während des Projekts kulturspezifische Hinweise sowie Feedback auf das eigene Verhalten gibt. Solche Experten finden Sie einerseits in Cross-Culture-Trainings oder während der frühen Phasen eines Projekts im Team des Kunden. Bedenken Sie dabei, dass die unbekannte Situation auch für Ihren Kunden gilt, dem Ihre

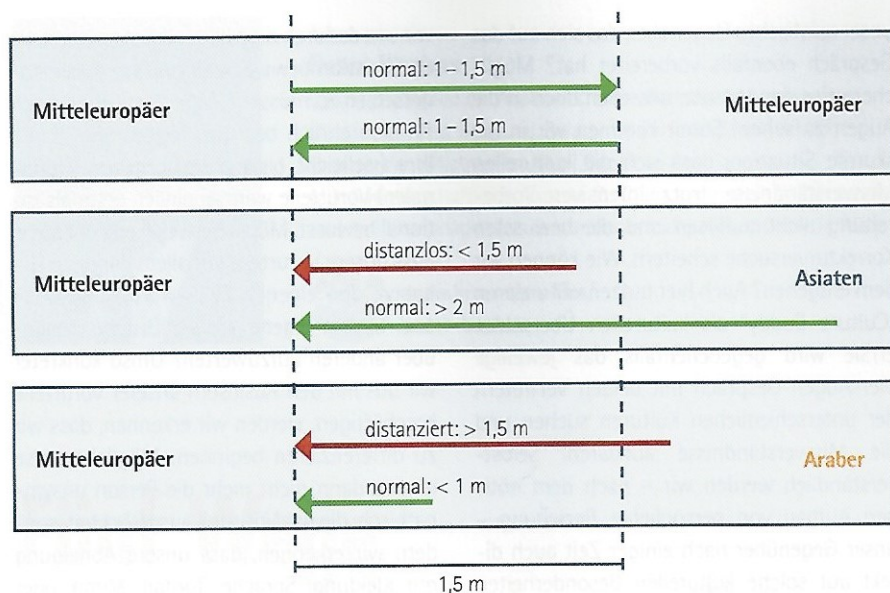


Abbildung 3: „Normale“ Gesprächsabstände im interkulturellen Vergleich

(Quelle: Lassnig)

Kultur möglicherweise ähnlich fremd ist – und dass es somit für beide Seiten vorteilhaft ist, in einem Vier-Augen-Gespräch über Fettnäpfchen und deren Umgehung sprechen zu können.

- **Trainings:** Gerade dann, wenn wir mit Menschen aus Kulturen zusammenarbeiten, die sich von unserer Kultur deutlich unterscheiden, kann ein Cross-Culture-Training sinnvoll sein. Nutzen Sie ein solches Training, um sich folgende Themen anzueignen:

- **Einsatzland:** Neben der Landesgeografie (und den Einflüssen der Nachbarländer) beschäftigen sich die Trainings üblicherweise mit Klima, Sprache und politischem Wertesystem des jeweiligen Landes. Die Staats- und Regierungsform und das entsprechende Staatsverständnis sollten zur Sprache kommen – und zwar in Relation zum eigenen Demokratieverständnis.

- **Menschen und soziale Strukturen:** Befassen Sie sich in den Trainings mit den unterschiedlichen Volks- und Bevölkerungsgruppen, verschaffen Sie sich einen Überblick über die Geschichte des Landes und versuchen Sie zu erfahren, welchen Stellenwert gesellschaftliche und berufliche Größen wie Arbeit, Einkommen, Hierarchie, Trennung von Privatleben und Beruf, Familie sowie gesellschaftliche Klassen haben.

ungsgruppen, verschaffen Sie sich einen Überblick über die Geschichte des Landes und versuchen Sie zu erfahren, welchen Stellenwert gesellschaftliche und berufliche Größen wie Arbeit, Einkommen, Hierarchie, Trennung von Privatleben und Beruf, Familie sowie gesellschaftliche Klassen haben.

- **Wirtschaft und Recht:** Neben der wichtigen Betrachtung der Wirtschaftsleistung, der Wirtschaftssektoren und deren Wachstum rücken rechtliche und organisatorische Fragen der Gestaltung von Geschäftsbedingungen, Vereinbarungen und Verträgen (hier beispielsweise auch um das Thema der Vertragssicherheit) in den Vordergrund.

3. Situations- und kulturkonforme Kommunikation oder die Relativierung des „Normalen“

Ausgehend vom Vier-Ebenen-Modell der Kommunikation nach Friedrich Schulz von Thun ist es erstaunlich, dass wir überhaupt sinnvoll und zielgerichtet miteinander kommunizieren können: Wir wissen (und müssen es oft leidvoll zur Kenntnis nehmen), dass die Auswahl des Gehörten und des Verstandenen am Ohr des Empfängers passiert. Daher sind Missverständnisse eher die Regel denn die Ausnahme – das gilt vor allem für internationale Projekte.



Personalisten erfolgreich machen

Ihre HR-Krone ist Ihnen sicher – mit HRM.at

Lesen und hören Sie premium auf www.HRM.at

Alle Fachartikel und Checklisten im Netzwerkportal und in den HR-Newslettern sind für Sie freigeschaltet, Videos und Audiobeiträge abrufbar.

Sie und Ihr Unternehmen profitieren von dieser Form der beruflichen Fortbildung!

Jubiläumsbonus für Sie!
10 Tage lang kostenfrei
premium lesen und hören.

Jubiläumscoupon: #10Tage
Kostenfrei einloggen und unter „Mitgliedschaft“
den Coupon einlösen.

10 Jahre
HRM.AT



Durch die vermeintlich gründliche Vorbereitung haben wir gelernt, wie wir uns in einer bestimmten Situation verhalten sollen; auch hat sich unser Gegenüber (unser internationaler Projektkunde) wahrscheinlich mit uns und unserer Kultur beschäftigt. Aus dem redlichen Bestreben beider Proponenten der sich – nun im wahrsten Sinne des Wortes – gegenüberstehenden Kulturen können sich Missverständnisse und missglückte Korrekturversuche ergeben. Nehmen wir als Beispiel den Gesprächsabstand, der in der jeweiligen Kultur üblich ist (Abbildung 3, Seite 21).

Wenn sich zwei Mitteleuropäer (im Stehen) unterhalten, empfinden sie einen Körperabstand von einem Meter bis zu eineinhalb Metern normal. Für viele Asiaten gilt dieser Abstand – vor allem im beruflichen Kontext – als nahezu distanzlos. Für die meisten Menschen aus dem arabischen Kulturkreis wirkt er dagegen ziemlich distanziert. Somit werden wir in Gesprächen mit Menschen dieser Kulturkreise diesen für uns „normalen“, für Asiaten geringen und Menschen des arabischen Kulturkreises hohen Abstand zu korrigieren versuchen. Andererseits weiß auch unser Gegenüber, dass 60 bis 90 Zentimeter für die meisten Mitteleuropäer „normal“ sind, und wird deshalb eventuell diesen Abstand – aus der gleichen vermeintlichen kulturellen Rücksichtnahme – wieder herstellen wollen. Wir erkennen, der Asiate „rückt uns auf die Pelle“ und der Araber „baut Distanz auf“ – gemäß unserer vermeintlich guten Vorbereitung also ein schlechtes Zeichen, weil nicht „normal“. Deshalb: Relativieren Sie das subjektiv „Normale“!

Solche bewussten oder unbewussten Korrekturversuche erhöhen jedenfalls das Maß an kulturellen Missverständnissen und bestätigen und verstärken gegebenenfalls auch unsere Vorurteile. Dazu ein Beispiel: In vielen asiatischen Kulturen gilt es als unhöflich, in Diskussionen dem Gesprächspartner (zumal einem ranghöheren) direkt und länger in die Augen zu sehen. In unserer Kultur ist das Gegenteil der Fall. Daher bestätigt sich für uns im Kontakt mit Asiaten unser Vorurteil, dass „sie einem im Gespräch nicht in die Augen sehen können“. Nachdem wir dieses aber in der Vorbereitung auf unser Asien-Projekt gelernt haben, werden wir direkten Augenkontakt vermeiden. Was bedeutet das für

unser asiatisches Gegenüber, das sich auf das Gespräch ebenfalls vorbereitet hat? Möglicherweise den Vorsatz, uns eben doch in die Augen zu sehen! Somit kommen wir in die skurrile Situation, dass sich die kulturellen Missverständnisse trotz intensiver Vorbereitung nicht auflösen und die bewussten Korrekturversuche scheitern. Wie können wir dem entgegen? Auch hier nutzen wir unseren „Culture Buddy“ als kulturellen Übersetzer. Er/Sie wird gegebenenfalls das jeweilige Vier-Augen-Gespräch mit beiden Vertretern der unterschiedlichen Kulturen suchen und die Missverständnisse aufklären. Selbstverständlich werden wir – nach dem nötigen Aufbau von persönlicher Beziehung – unser Gegenüber nach einiger Zeit auch direkt auf solche kulturellen Besonderheiten ansprechen – und damit miteinander lernen können.

4. Soziale Kompetenz beweisen: Sich seinen Vorurteilen stellen

Wer kennt nicht die Situation: Auf die Frage „Wer hat Vorurteile gegenüber ...?“ herrscht üblicherweise Schweigen. Entweder weil uns diese Vorurteile nicht rational bewusst sind oder wir ungern zugeben, dass wir eben auch solche Vorurteile haben; noch weniger gerne sprechen wir darüber. Im Kontext der Vorbereitung auf internationale Projekte oder multikulturelle Teams ist das ein Fehler.

Um nicht in die Vorurteilsfalle zu tappen, empfehle ich zwei üblicherweise sehr erfolgreiche Methoden. Die erste besteht darin, sich intensiv mit einem Land auseinanderzusetzen um Sprache, Menschen, Kultur und Gesellschaft kennenzulernen. Wenn Sie das vormals Fremde tatsächlich näher kennenlernen, sich mit den Menschen und deren Kultur näher beschäftigen, Beziehung aufbauen – lösen sich die meisten Vorurteile von selbst auf.

Die zweite Methode besteht darin, sich intensiv mit den Ursachen unserer Vorurteile auseinanderzusetzen. Warum haben wir bestimmte Einstellungen und Haltungen gegenüber Menschen, Ländern oder Kulturen, die wir nicht oder kaum kennen? Welche „Vorteile“ bringen uns diese Vorurteile? Fühlen wir uns durch sie sicherer und in bestimmten Annahmen bestätigt („Ich habe es schon immer gewusst, dass ...!“)? Ersparen

wir uns dadurch die Mühe, uns mit einer neuen Situation bewusst und geplant auseinanderzusetzen zu müssen? Wenn Sie diese Fragen für sich ehrlich beantworten, werden Ihnen Ihre (vielleicht bislang verborgenen irrationalen) Vorurteile wahrscheinlich erstmals rational bewusst. Möglicherweise erkennen wir, dass unsere Vorurteile vor allem damit zu tun haben, den eigenen Selbstwert zu erhöhen und unsere eigene soziale Gruppe gegenüber anderen aufzuwerten? Umso konkreter wir uns mit den Auslösern unserer Vorurteile beschäftigen, werden wir erkennen, dass wir zu differenzieren beginnen: Möglicherweise ist uns dann nicht mehr die Person unsympathisch, die das Vorurteil ausgelöst hat, sondern wir erkennen, dass unsere Abneigung mit Kleidung, Sprache, Tonfall, Mimik oder Gestik des Gegenübers zu tun hat.

Ein großer Vorteil: Denn in diesem Fall sind wir in der Lage, eben genau diesen Aspekt in Zukunft besonders zu beachten. Aus der „unsympathischen Person“ wurde damit eine möglicherweise recht sympathische Person, die sich allerdings zum Beispiel entgegen unserem Geschmack kleidet. Diese Rationalisierung hilft im Kontext multikultureller Projekte ganz ungemein, um möglichst offen und sich seiner Vorurteile bewusst seiend in Dialog zu treten.

Fazit

Damit internationale Projekte erfolgreich sind, braucht es wesentlich mehr als Fachwissen und Projektmanagementkompetenz. Das Wissen um andere Kulturen und Gesellschaften ist ebenso unabdingbar wie das ehrliche Bemühen, den eigenen Standpunkt und seine Vorurteile zu reflektieren und die Positionen des anderen verstehen zu wollen. Der erfolgreiche Aufbau persönlicher Beziehung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der multikulturellen und grenzüberschreitenden Projektarbeit. Daher ist die internationale Projektarbeit auch ein sehr gutes Übungsfeld für die persönliche Entwicklung jedes Einzelnen.

CHECKLISTE

Eine **Checkliste** für die Vorbereitung auf internationale Projekte finden Sie auf:



www.HRM.at/arbeitshilfen