

Weiche Faktoren sichern Projekterfolg

Jedes zweite IT-Projekt sprengt den Zeit- und Kostenrahmen. Richtig kompliziert wird die Zusammenarbeit in international besetzten Teams, die oft nur virtuell kommunizieren.

Von **Sonja App** und **Sandra Eggelhöfer***

Warum scheitern IT-Projekte? Laut einer Studie der Parameta Projektberatung liegt es an den weichen Faktoren. Umso größer sind die Herausforderungen für die Leiter von internationalen Projekten. Sie müssen Sprachprobleme, Kultur- und Mentalitätsunterschiede überwinden, um eine funktionierende Zusammenarbeit zu installieren. Wer die Erfolgsfaktoren kennt, sichert sich im Wettbewerb den entscheidenden Vorsprung.

Ein wichtiger Punkt ist die Personalauswahl: Projektleiter, die sich früh mit den Qualifikationsprofilen und Erfahrungen ihrer Mitarbeiter befassen, können diese optimal einsetzen. Das geschieht jedoch nicht immer. Heute wird bei der Zusammenstellung von IT-Projektteams in erster Linie auf harte Faktoren wie Fachwissen geachtet. Weiche Faktoren wie

Sprache oder interkulturelle Kompetenz werden vernachlässigt. Ein Netzwerkingenieur kann sich gut mit Netzwerken auskennen. Er wird aber scheitern, wenn er weder mit Sprache noch mit Kultur in einem bestimmten Land vertraut ist, in dem er unter schwierigen Rahmenbedingungen ein Projekt ausführen muss. Daher ist es unerlässlich, Projektmitarbeiter auf den Einsatz im Ausland vorzubereiten.

Erfolgsfaktor Sprachkenntnisse

In internationalen Projekten wird häufig Englisch als gemeinsame Sprache gewählt. Viele Projektleiter gehen davon aus, dass alle Mitarbeiter Englisch auf hohem Niveau sprechen und schreiben. In der Realität ist dies oft nicht der Fall. Deswegen sind Unternehmen gut beraten, Kenntnisse vorurteilsfrei zu

überprüfen und in Sprachtrainings zu investieren.

Ein weiterer Faktor mit Konfliktpotenzial sind die unterschiedlichen Kulturen der involvierten Projektmitarbeiter. Kommunikationsstile unterscheiden sich von Land zu Land stark. So ist in Deutschland die Smalltalk-Phase zu Beginn eines Meetings oder einer Telefonkonferenz oft auf wenige Minuten beschränkt. Mitarbeiter aus anderen Kulturen gehen dagegen in eine ausgedehnte Smalltalk-Runde, was die Geduld mancher deutscher Kollegen strapazieren kann. Außerdem sind es viele Deutsche gewohnt, direkt zu kommunizieren. In vielen anderen Kulturen werden negative News und Kritik häufig freundlich umschrieben, damit alle das Gesicht wahren können. So gilt es in vielen asiatischen Ländern zum Beispiel als unhöflich, Verständnisprobleme

eingestehen. Wichtig sind bilaterale Gespräche, damit die Mitarbeiter offen reden können. Wer sich als Projektleiter kontinuierlich über den Stand der vereinbarten Leistung Gewissheit verschafft, reduziert das Risiko von unangenehmen Überraschungen.

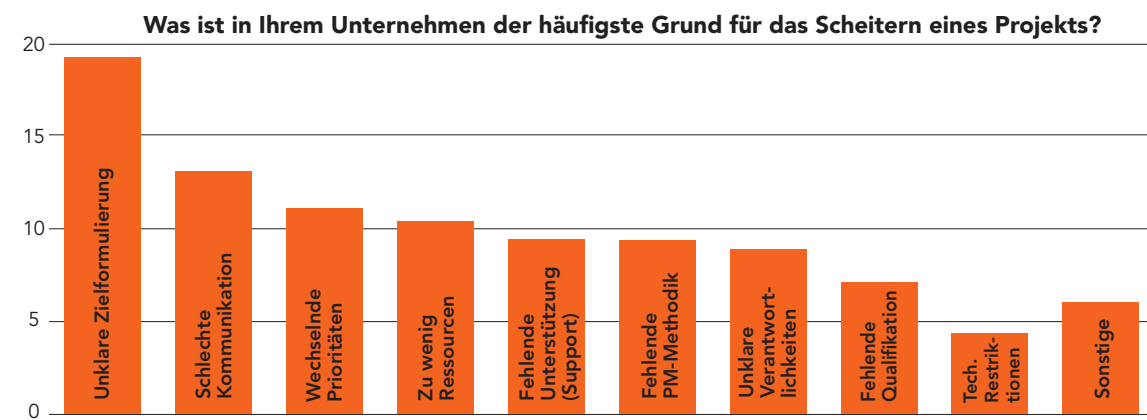
Persönlicher Austausch oder Mail-Verkehr?

Kulturelle Unterschiede zeigen sich auch in Bereichen wie Arbeitsrhythmus, Zeitverständnis und den bevorzugten Kommunikationskanälen. Spanier machen in der Regel zwischen 15 und 16 Uhr Mittagspause und arbeiten abends länger als Deutsche. Während Deutsche es gewohnt sind, viel per E-Mail zu kommunizieren, ziehen Mitarbeiter anderer Kulturen oft den persönlichen und telefonischen Kontakt vor. Interkulturelle Trainings oder Coachings sensibilisieren für kulturelle Unterschiede auf Mitarbeiter- und Kundenseite und sind eine gute Investition in den Projekterfolg.

Auch im Web-2.0-Zeitalter sollten Projektteams nicht nur virtuell zusammenarbeiten. Ein Kickoff-Meeting, das mit einem interkulturellen Teambuilding kombiniert wird, fördert das Miteinander und das Verständnis für andere Kulturen. Teams mit einem schlechten Arbeitsklima zeigen weniger Einsatzbereitschaft und eine deutlich geringere Produktivität. Verzögerungen in anspruchsvollen Projekten sind somit program-

Vorteil für starke Planer und Kommunikatoren

Wenn Projekte scheitern, liegt es selten an der Technik.



Angaben in Prozent; Quelle: Parameta Projektberatung GmbH & Co. KG

miert. Führt das schlechte Klima gar dazu, dass Projektmitarbeiter kündigen, dann drohen der Verlust von Know-how und hohe Kosten für die Neubesetzung.

Eine Maßnahme, in die es sich zu investieren lohnt, sind Lessons-Learned-Workshops. Durch sie erkennt ein Projektleiter rasch, wo mögliche Stolperstellen sind. Und nicht zu vergessen: Erfolge wollen gefeiert sein. Viel zu häufig lösen sich internationale Projektteams am Ende eines Projekts sang- und klanglos auf. Doch wer seine High Potentials halten möchte und sie für das nächste internationale Projekt begeistern will, darf den „Faktor Mensch“ nicht vernachlässigen. *(am)*

Interkulturelle Projekte –

- Berücksichtigen Sie bei der Personalauswahl für internationale Projekte Soft Skills wie interkulturelle und kommunikative Kompetenzen.
- Bieten Sie Ihren Mitarbeitern interkulturelle Trainings/ Coachings an.
- Achten Sie bei globalen Projekten auf länderspezifische Besonderheiten wie Arbeitsrhythmus, Klima und Zeitverschiebung.
- Setzen Sie Mitarbeiter ein, die mehrere Sprachen fließend sprechen.
- Statten Sie Ihre Projektteams mit ausreichenden Reisebudgets aus und initiieren Sie Team-Events zum persönlichen Kennenlernen.
- Organisieren Sie regelmäßig Lessons-Learned-Workshops.
- Pflegen Sie einen wertschätzenden Umgang im Team und feiern Sie die Erfolge.

Quellen: Jürgen Rothlauf: Interkulturelles Management, R. Oldenbourg Verlag;
Georg Kraus, Christel Becker-Kolle, Thomas Fischer: Handbuch Change Management, Cornelsen Verlag.

*Sonja App und Sandra Eggelhöfer arbeiten als Unternehmensberaterinnen in München.

Keine Angst vor großen Aufgaben?



IT-Projektmanager (w/m) E-Commerce

Die Schwarz E-Commerce GmbH & Co. KG ist eine Schwestergesellschaft der LIDL-Gruppe und verantwortet die E-Commerce Aktivitäten der Homepage www.lidl-shop.de. Für den Ausbau und die Optimierung unserer internationalen E-Commerce Plattform suchen wir Verstärkung für unser Team in Neckarsulm.

Ihre Aufgaben

Sie wirken maßgeblich an der Implementierung, dem Betrieb und der Weiterentwicklung unserer Systeme im E-Commerce Umfeld mit. Dabei erstreckt sich Ihr Projektgebiet von der Analyse und Optimierung der Geschäftsprozesse der Verkaufssysteme über die Funktionen im ERP bis zur Abwicklung in der Logistik und der Buchhaltung. Sie erarbeiten Optimierungspotenziale, erstellen Prozessdefinitionen und Pflichtenhefte, verantworten die Projektplanung und präsentieren Ihre Ergebnisse der Geschäftsleitung. Des Weiteren koordinieren Sie unsere internen Fachbereiche sowie unsere interne und externe Software-Entwicklung im Projekt, fungieren als Prozess-Experte und beraten unsere Fachbereiche im Hinblick auf geplante Systemerweiterungen sowie organisatorische Umstellungen. Zudem begleiten Sie den internationalen Rollout unserer E-Commerce Plattform und die Umsetzung innerhalb weiterer Vertriebskanäle.

Ihr Profil

Sie können ein abgeschlossenes Studium der Informatik, der Wirtschaftsinformatik oder der Ingenieurwissenschaften vorweisen und verfügen über mehrere Jahre Berufserfahrung und Führungsverantwortung im Bereich der Entwicklung von E-Commerce Applikationen. Sie besitzen ein solides technisches Hintergrundwissen im Bereich Internet-

Technologien sowie gute Kenntnisse von Projektmanagementmethoden. Idealerweise haben Sie bereits Erfahrungen mit ERP-Systemen sammeln können. Sie weisen ausgeprägte analytische und kommunikative Fähigkeiten auf und zeichnen sich durch hohe Einsatzbereitschaft, Eigeninitiative, Durchsetzungsvermögen sowie Belastbarkeit auch in zeitkritischen Situationen aus. Sie arbeiten selbstständig und eigenverantwortlich, aber auch gerne im Team.

Unser Angebot

Nach umfassender und systematischer Einarbeitung übertragen wir Ihnen frühzeitig Verantwortung und bieten Ihnen eine abwechslungsreiche Tätigkeit in einem internationalen Umfeld mit hervorragenden Entwicklungsperspektiven. Flache Hierarchien und schnelle Entscheidungswege prägen das dynamische und durch Wachstum gekennzeichnete Umfeld. Wir bieten eine angenehme Arbeitsatmosphäre in einem dynamischen Team, eine hohe Mitarbeiterorientierung und eine individuelle Personalentwicklung, die durch aufgabenorientierte und berufsbegleitende Weiterbildung gekennzeichnet ist.

Interesse geweckt?

Dann überzeugen Sie uns mit Ihrer aussagekräftigen Bewerbung unter Angabe der Referenznummer. Selbstverständlich behandeln wir Ihre Unterlagen vertraulich!

Richten Sie Ihre Bewerbung an:

Lidl Stiftung & Co. KG
Personal Stiftung
Herr Sill · Ref.-Nr. 00731100
Stiftsbergstraße 1
74167 Neckarsulm
bewerbung@lidl.com



EINSTIEG BEI LIDL INTERNATIONAL

Lidl lohnt sich.