

# Endlich Erfolg in Asien!

## Internationale Projekte professionell aufsetzen

von Petra Mehl, Senior Consultant und Beraterin für Projekte in Indien und anderen asiatischen Ländern

**75 Prozent der internationalen Merger und Projekte scheitern oder verfehlen ihre Ziele! Dies zeigen Studien immer wieder. Was machen die 25 Prozent erfolgreichen anders? Viele asiatische Töchter deutscher Mutterfirmen leiden unter einer hohen Fluktuation von über 30 Prozent pro Jahr. Dabei gibt es auch Auslandstöchter, die kaum Fluktuation aufweisen. Was macht den Unterschied, der den Unterschied macht?**

Wenn in Asien Töchter, Merger und Projekte in Schwierigkeiten geraten, ist jedes Coaching außergewöhnlich, weil jede Krisensituation extrem und bedrohlich ist. Neulich zum Beispiel rief mich der Bereichsleiter eines großen Maschinenbauers an: „Alle Räder stehen still! Unsere Inder wollen nicht mehr! Bitte finden Sie schnell heraus, was da los ist!“

Wie sich herausstellte, machten „Die Inder“ lediglich noch Dienst nach Vorschrift. Schon seit Wochen! Dagegen dauerte es nur wenige Stunden, bis ich mit einer Handvoll Telefonaten mit den indischen Führungskräften und Projektmitarbeitern am Standort herausgefunden hatte, wo das Problem lag. Worauf tippen Sie?

### Die typische Auslandskrise

Schon seit Wochen war die aus Indien gelieferte Qualität nicht gut. Die Kommunikation funktionierte nicht. Die deutschen Manager und Spezialisten klagten: „Wir sagen und schreiben den indischen Kollegen ganz genau, was zu tun ist. Aber die machen etwas anderes!“ Woran das lag, wusste keiner – obwohl Spekulationen und Unterstellungen wild ins Kraut schossen. Selbst Aussagen: „Wenn wir das Englisch verstehen könnten, würde das auch funktionieren.“ Nachdem ich einige Telefonate geführt hatte, wurde mir die Ursache für die Krise klar: Die Teammitglieder des indisch-deutschen Teams hatten sich nie persönlich kennengelernt. Es gab keine Integrations- oder Teambildungs-Workshops. Wieso sollte das relevant, ja entscheidend sein?

Für einen in Deutschland sozialisierten Manager/Projektleiter/Mitarbeiter ist das keine Krisenursache, sondern völlig normal. In Deutschland leben wir in einer Faktenkultur: „Bleiben Sie bitte sachlich!“ Oder auch: „Fakten! Fakten! Fakten!“ Deshalb setzen wir Projekte auch meist mit einer Videokonferenz auf. Weil wir meinen, es komme lediglich auf Zielvorgaben, Aufgabenbeschreibungen, Zuständigkeiten, Prozesse und Terminpläne an. So denken wir. Was nicht das Problem ist.

### Das eigentliche Problem

Das Problem ist nicht, dass wir faktenorientiert denken, sondern dass wir denken, *alle* würden so denken. Das unterstellen wir natürlich nicht absichtlich oder böswillig, sondern ganz unbewusst. Weil wir nichts anderes gewohnt sind und danach unsere Prioritäten setzen. Wir gehen häufig davon aus, dass das Gegenüber ähnlich denkt und handelt und sind dann enttäuscht, wenn dem nicht so ist. Einen Großteil beim internationalen Coaching muss ich deshalb nach der ersten Krisenintervention regelmäßig darauf verwenden, den verblüfften Führungskräften, Mitarbeitern und Projektleitern zu erklären, welche Gehirnwäsche ihre eigene Kultur ihnen angetan hat. Und was im krassen Gegensatz dazu andere Kulturen von ihnen mit einer Vehemenz erwarten, die sich eben auch bis zu Bummelstreiks auswachsen kann.

Man kann auch sagen: jeder konstruiert seine Wirklichkeit, basierend auf seiner eigenen Kultur. Das kann man bei verschiedenen Verhaltensweisen feststellen: z.B. unterschiedliches Zeitverständnis, direktes und indirektes Kommunikationsverhalten, unterschiedliches Verständnis über die Rolle und Zuständigkeit der Führungskraft, unterschiedliche individuelle und kollektive Denkweise, die Auswirkungen auf die Netzwerkbildung, das Gruppenverständnis hat. Das sind nur Auszüge, die Auswirkungen auf die Prioritätensetzung und damit auf das unterschiedliche Verhalten haben.

Leider stellt uns unsere starke Faktenkultur an dieser Stelle immer wieder ein Bein. Was schätzen Sie: Wie viel Prozent der Menschheit leben aber im Gegenteil unserer Kultur, in einer Beziehungskultur?

Verblüffend: Rund 80 Prozent der Weltbevölkerung leben in Beziehungskulturen. Was ist der Slogan einer solchen Kultur? Auch das muss ich im internationalen Coaching ständig wiederholen: Beziehung vor Fakten! Deshalb setzt man in solchen Kulturen seine Prioritäten anders. Kein Vorwurf: Man kann ein Leben lang zur Schule und zur betrieblichen Weiterbildung gehen, ohne das auch nur einmal zu hören, geschweige denn zu reflektieren, was dieser Kulturunterschied für Auswirkungen haben kann. Wobei Hören und Reflektieren notwendig, aber nicht hinreichend sind: Gehört ist nicht getan. Nur was geübt wird, wird gemacht.

Deshalb deklinieren wir in Einzel- und Gruppencoachings unter anderem typische Kommunikations-, Delegations- und Führungssituationen mit Teammitgliedern und Führungskräften durch. Und immer wieder muss ich unterbrechen: „Nein, das ist Ihre Logik – aber nicht die asiatische Logik!“. Wenn man das an genügend Beispielen trainiert, ist es auch verinnerlicht für die reale Situation. Diese interkulturelle Kompetenz kann man nicht per Hausmitteilung anweisen, die muss man üben, trainieren oder coachen (lassen). Spätestens an dieser Stelle wird dann auch klar, warum die Inder in unserem Eingangsbeispiel in den Streik getreten sind. Wir haben einfach die Auswirkungen unterschätzt.

## **Das Prinzip: Erst die Beziehung, dann die Fakten**

Im vielen Europa-Asien Projekten wurde niemals eine Beziehung zwischen Teammitgliedern hergestellt. Die Teammitglieder hatten sich persönlich nie kennengelernt. Vertrauen aufbauen geht per Videokonferenz einfach nicht. In Deutschland wird das achselzuckend hingenommen. Denn bei uns entwickelt sich eine persönliche Beziehung aus einer guten fachlichen Zusammenarbeit. In Asien geht das gar nicht. Umgekehrt gilt: Wenn in einem internationalen Projekt vor der Faktendiskussion erst einmal persönliche Beziehungen hergestellt werden, stellt sich auch das gegenseitige Vertrauen ein. Und dieses ist zwar nicht für uns, aber für 80 Prozent der Weltbevölkerung die *conditio sine qua non* für jede Art der Zusammenarbeit. Dann, und erst dann arbeiten 80 Prozent der Weltbevölkerung gut, verlässlich und pünktlich. Deshalb sollte der persönliche Beziehungsaufbau an erster Stelle stehen, wenn man in 80 Prozent der Kulturen unterwegs ist – und Erfolg haben möchte. Das wollte der zuständige Projektleiter durchaus. Deshalb flog er auch persönlich in unserem Beispiel nach Indien, als die indischen Teammitglieder begannen, Arbeitspakete abzuliefern, die in der Qualität hinter den Erwartungen blieben. Der Angehörige einer Faktenkultur besuchte also Angehörige einer Beziehungskultur. Was war seine erste Amtshandlung am Standort in Indien?

Das erste, was er gegenüber dem lokalen Projektleiter äußerte, war, dass die Qualität der Arbeitspakete nicht in Ordnung sei, woran das denn wohl liegen könne und dass es so nicht weitergehen könne. Wie reagierten die asiatischen Kollegen auf diese Ansage? In diesem Fall mit dem erwähnten Dienst nach Vorschrift und das Projekt kam ins Stocken. Auf diese beziehungsindolente Art und Weise werden Probleme in internationalen Projekten geradezu provoziert. Erst startet man „beziehungslos“ per Videokonferenz und dann stellt man beim persönlichen Besuch die fehlende Beziehung auch nicht her, sondern kümmert sich vorrangig und ausschließlich um „die Fakten“. Das Malheur könnte man vermeiden, wenn man internationale Projekte von Anfang an professionell aufsetzen würde. Damit kann man sich nämlich das Krisencoaching sparen – und viel Geld. Denn bis der Krisencoach gerufen wird, sind ja meist schon große Summen an Produktivität vernichtet worden und es ist viel Frust entstanden. Dies kann man

sich alles sparen, wenn man Projekte (Merger, Beteiligungen, Töchter ...) von Anfang an richtig aufsetzt. Durch Integration der Menschen. Durch persönliche Treffen und zwar lang genug, damit neben der Klärung der Sachfragen auch Gelegenheit gegeben ist, sich persönlich kennenzulernen. Und auch die Chance zu haben, etwas Sympathie und Vertrauen aufzubauen und zwar nicht beim ersten Mal als reinen Event, wie z.B. auf der Go-Cart-Bahn. Das ist für intensive erste Gespräche und das Kennenlernen nicht das richtige Ambiente. Dies kann man vielleicht später einmal machen. Wie denn? Z.B. mit einem Kick-Off Coaching. Betrachten wir ein prominentes Beispiel, ein Vorstandsprojekt.

### **Praxisbeispiel: Das Vorstandsprojekt**

An diesem Projekt waren Schweizer, Franzosen, Deutsche und natürlich eine große Zahl indischer Kollegen beteiligt. Weil das Management sich auf keinen Fall Schwierigkeiten oder gar einen Projekt-Flop leisten wollte, schiente es das Projekt von Anfang an anders auf, als jene seiner Projekte, die immer wieder Probleme bereiteten. Damit löste es zunächst intern die üblichen Widerstände aus: „Ach, das kostet doch bloß Zeit und Geld! Das geht doch sicher auch so! Lasst uns eine Videokonferenz machen!“ Glücklicherweise fiel der Projektleiter dieses Mal nicht auf die Einflüsterungen der Kosten-Apostel herein, weil er zur Abwechslung auf die Investitions-Propheten hörte: Jeder Euro, der in einen professionellen Kickoff investiert wird, rentiert sich zig-fach. Außerdem war die Sache ganz einfach: Das Management wollte, dass das Projekt schnell funktioniert. Also investierte es gerne. Worin investierte das Management?

Zunächst flogen wir sämtliche europäischen Teammitglieder an den indischen Standort. So sahen die Europäer ihre indischen Kollegen zum ersten Mal und waren auch zum ersten Mal am Standort, sahen die Büros der Kollegen, die Produktion und konnten sich selbst einen Eindruck verschaffen. Vor Ort führte ich zunächst ein Kulturtraining für die europäischen Kollegen zum Thema Indien durch und danach ein Training für die Inder zum Thema europäische Kulturen. Erst dann erfolgte das klassische Projekt-Kickoff mit Zielklärung, Zuständigkeiten, Organisation und Projektplan.

Nach dem Kickoff machten wir mit allen Beteiligten einen Teambuildings-Workshop. Auch das ist für viele Führungskräfte eher ungewohnt: Teams sind keine Kumuluswolken. Teams bilden sich nicht je nach Wetterlage von selbst. Teamentwicklung ist eine Aufgabe. Während so eines Workshops sieht man sehr genau, wie ein Team funktioniert – oder eben auch nicht. So sollten beim Workshop zwei kulturell gemischte Teams im Gelände eine komplexe Übung absolvieren. Die eine Gruppe hatte die Aufgabe nach 30 Minuten erfolgreich gelöst. Die andere hatte in derselben Zeit nicht viel zustande gebracht und war ziemlich genervt, frustriert und ratlos. Sie wollte schon aufgeben. Ein typischer Zustand für viele internationale Projektteams. Der Workshop zeigte das verkleinerte Abbild der großen Misere. Warum scheiterte die zweite Gruppe? Worauf tippen Sie?

### **Projektteam im Praxistest**

Das Scheitern der zweiten Gruppe resultierte direkt aus der westlichen Führungsfolklore: Das technisch kompetenteste Teammitglied hatte automatisch die Führung übernommen und die Aufgaben verteilt. Keiner hörte dem anderen zu und als die ersten Probleme auftauchten, sagte natürlich jeder: „Hätte ich euch gleich sagen können, dass das nicht funktioniert!“ Diesen Zustand kennen leider drei von vier Managern/Projektleitern, die mit internationalen Projekten zu tun haben. Im deutschen Management allerdings geht man davon aus, das sich so ein selbstsabotierendes Team „von alleine wieder einrenkt“. Im Workshop sahen wir dann eindrucksvoll, dass das eher nicht der Fall ist.

Die zweite Gruppe hatte sich eben nicht wieder „eingerenkt“. Nicht in vertretbarer Zeit: Die erste Gruppe war längst fertig, da drehte sich die zweite noch im Kreis. Sie verbesserte sich erst, als ich die erste Gruppe zu Coaches der zweiten ernannte mit der Aufgabenstellung: „Euer Ziel ist es, die zweite Gruppe auch zum Erfolg zu führen. Ihr dürft dabei nicht mit Hand anlegen. Ihr sollt sie coachen.“ So schaffte es auch bald darauf die zweite Gruppe. Danach arbeiteten wir den Prozess auf: Warum hat es bei

der ersten Gruppe auf Anhieb funktioniert? Warum nicht bei der zweiten? Was war der Unterschied der den Unterschied machte? Meine abschließende Frage war: Was würdet ihr tun, wenn euch genau so etwas in den kommenden Wochen in eurem Projekt passiert? Die Antworten sprudelten nur so von europäischen und indischen Kollegen. Es liegt auf der Hand, dass diese Antworten den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg in internationalen Teams ausmachen. So bearbeiteten wir noch einige andere Übungen.

Wer diese Antworten nicht *vor* einem Projekt in einem Kickoff-Coaching erarbeitet und vor allem einübt, der beherrscht sie auch nicht *während* des Projektes. Kein Wunder also, dass dieses Vorstandsprojekt danach von Anfang an hervorragend lief und die erwartete Qualität ablieferte. Die Inder sagten eben nicht „No Problem!“, sondern riefen in Deutschland an, wenn ihnen etwas unklar war oder sie eine alternative Lösung anbieten wollten. Denn genau das hatten wir im Coaching geübt. In schlecht vorbereiteten Teams schweigen die Asiaten – bis es zu spät ist und ich den Anruf vom Management bekomme: „Kommen Sie schnell!“ Der Kommentar eines französischen Mitgliedes im Team, der großes Gelächter auslöste, war übrigens: „Wenn wir unsere Projekte mit den deutschen Kollegen auch so gut aufsetzen würden, würden die endlich auch funktionieren!“

Wir haben dieses bei Projekt-Kickoff-Coachings in Singapur, China, Indien und anderen Teilen Asiens mit den europäischen Pendanten immer wieder so erlebt. Auch bei internationalen Führungskräfteausbildungen wurde immer wieder dasselbe deutlich. Kulturelle Unterschiede, Unternehmenskultur und Landeskultur führen zu tausenden Missverständnissen, Ängsten, Widerständen. Wenn es jedoch gut begleitet wird, funktioniert es!

## **Culture Eats Strategy**

Ich verbreite hier keine Geheimlehre. Alle Koryphäen des Managements und mittlerweile unendlich viele Studien predigen die Kulturdominanz und damit die Wichtigkeit der weichen Faktoren, wie Peter Drucker zum Beispiel sagte: „Culture eats strategy for breakfast!“ Das Management kann noch so ambitionierte Strategien mit seinen Töchtern, Mergers & Acquisitions und internationalen Projekten verfolgen – die Kultur des jeweiligen Landes und die Unternehmenskultur, verspeist sie zum Frühstück, wenn man weiche und harte Faktoren trennt und die weichen unterschätzt und nicht begleitet. Diese Projekte nicht solide und nachhaltig auf der Beziehungsebene verankert. Man kann das auch als Kalenderspruch formulieren: Internationales Management heißt Integration der Menschen.

Das ist für Insassen unserer Kultur zwar im Sinne des Wortes gewöhnungsbedürftig, doch es ist der Schlüssel zum internationalen Erfolg. Wer in China zum Beispiel einen Deal beginnt, wird natürlich auch in ein Gespräch über Familie und Privates verwickelt. Macht er mit, steht der Deal. Findet er das „zeitraubend und unnötig“, fällt er bei jedem asiatischen Geschäftspartner mit Pauken und Trompeten durch. Ich glaube, das ist mittlerweile bekannt. Aber dass auch Projekte integrativ aufgesetzt werden sollten, ist noch nicht so verbreitet. Man kann das von Anfang an richtig machen oder die Situation eskalieren lassen, bis man den Krisen-Coach rufen muss. Leider ist oft zweites der Fall, weil wir in unserer Faktenkultur oft wenig Sinn für kulturelle Integration haben. Dafür haben wir „keine Zeit und wollen kein Geld ausgeben!“ „Das geht schon so“ ist eine häufige Aussage. Dies ist kulturhistorisch nachvollziehbar, fällt uns aber regelmäßig auf die Füße. Selbst wenn man das zu Beginn eines Projektes versäumt, ist es noch nicht zu spät.

## **Nicht zu spät**

Selbst wenn ein Projekt wider besseres Wissen via Videokonferenz gestartet wurde, können Sie noch das Größte verhindern, indem Sie einen professionellen Kick-off-Workshop mit interkulturellem Training für beide Seiten plus Teambuilding nachreichen – zum Beispiel dann, wenn die asiatischen Kollegen, wie oft praktiziert, zur technischen Ausbildung nach Deutschland oder Europa kommen. Das ist immer noch

besser als keinerlei Beachtung der kulturellen und teamtechnischen, weichen Erfolgsfaktoren von Projekten. Natürlich ist so ein später Workshop öfter etwas härter als einer am Beginn des Projektes!

Denn so spät kann es sein, dass man einiges an Problemen, Missstimmungen und Kommunikationspathologien aufarbeiten muss, weil so einiges im Team bereits schiefgelaufen ist oder Verhalten unverständlich war. Das kostet mehr Energie und Mühe – aber es ist machbar. Bei solchen Mittendrin-Maßnahmen erleben die europäischen wie die asiatischen Teilnehmer immer wieder Aha-Erlebnisse der Art: „Jetzt verstehe ich endlich, warum der ... (indische, deutsche, chinesische, japanische, schwedische, englische ...) Kollege so komisch reagiert hat, wenn ich ... von ihm will!“ Immer wieder beteuern die asiatischen Kollegen, meist zum ersten Mal offen: „Bis jetzt habe ich die Deutschen überhaupt nicht verstanden. Ich verstand einfach nicht, was genau die von mir wollen. Und ich wollte nicht anrufen.“ Es gibt immer ein großes Hallo, wenn sich nach so einem „Geständnis“ vieles zwischen den KollegInnen klärt. Als Coach denke ich dann immer: Und wie viele Monate habt ihr dies jetzt schon mit euch herumgeschleppt? Für wieviel Euro wurde Produktivität vernichtet? So stellt man sich das berühmte Internationale Management nicht vor. Ich habe schon viele Führungskräfteausbildungen in Asien für asiatische Führungskräfte europäischer Unternehmen gemacht. Das kann man wunderbar mit Kulturthemen, wie man heikle Inhalte anspricht, Kritik äußert, Widersprüche angeht, dem unterschiedlichen Rollenverständnis der Führungskräfte und viele anderen Themen verbinden. Aber ist es fair, dem Management den Schwarzen Peter zuzuschieben?

### Wer hält den Schwarzen Peter?

Natürlich hat das Management in der Regel schon lange vorher bemerkt, dass die Projekte Effizienzverluste produzieren. Deshalb hat es immer wieder angemahnt: „Kümmert euch darum! Seht zu, wie ihr eure Projekte wieder auf die Reihe bekommt!“ Viele internationale Projektleiter würden diesem Wunsch des Managements nur zu gerne nachkommen, wenden jedoch ein: „Dafür bräuchten wir dringend Interkulturelle Trainings, ein Gruppencoaching oder Kick-off-Workshop und eine Teambildung – aber von oben wird uns ständig gesagt, dass kein Geld und keine Zeit dafür da ist!“ Das ist die Standard-Begründung.

Man könnte nun lang und breit argumentieren, doch kurz und schmerzlos lautet der empirische Befund: Mir ist in meiner langjährigen Laufbahn als Coach, Beraterin und Trainerin noch kein Projektleiter untergekommen, der ein professionelles Projekt-Kickoff-Coaching mit interkulturellem Training, Teambildung oder auch Führungskräfte Trainings für die asiatischen Führungskräfte oder Einzelcoaching gewollt – und nicht bekommen hätte. Wenn man wirklich will und argumentiert und insistiert und seine Insistenz idealerweise mit Projekterfahrung belegen kann, findet sich das nötige Budget. Das sagen Geschäftsleiter auch expressis verbis: „Wenn es wirklich nötig ist, machen wir das. Für Maßnahmen, die sich bezahlt machen, ist natürlich Geld da!“ Dass sich ein professioneller Projekt-Kickoff-Coaching bezahlt macht, kann jeder Projektleiter nachweisen, der einen solchen bereits absolviert hat. Ideal als Nachweis sind Pilot-Projekte. Seit das geschilderte Vorstandsprojekt so erfolgreich war, verweist natürlich jeder internationale Projektleiter im Unternehmen auf dessen exzellente Ergebnisse dank vorbildlichen Kickoffs und fordert: „Das möchte ich auch!“ Weil Beziehungsfundierung von Anfang an jenen Erfolg verschafft, den internationale Projekte verdienen. Ihre auch?

### Über die Autorin:



**Petra Mehl** ist Senior Consultant bei PS Consulting International. Seit 25 Jahren ist die Management-Beraterin, Cross-Culture-Trainerin und Coach in Europa und Indien tätig. Sie ist Mitglied des Institute of Management Consultants of India, Mumbai. Petra Mehl unterstützt auch Sie dabei, Ihre Projekte im Offshoring zwischen Europa und Asien so aufzusetzen, dass diese wie geplant funktionieren.



**PS Consulting International** ist als Beratungs- und Schulungsunternehmen auf das Thema Projektmanagement spezialisiert und weltweit tätig. Der Unternehmenssitz ist in Haiterbach bei Stuttgart. Seine Kunden kommen aus den unterschiedlichsten Branchen und sind meist mittlere und große Unternehmen. PS Consulting ist seit 2004 Gold-Sponsor des PMI Southern Germany Chapter.