



Ergänzung und Veränderung von Erfolgsfaktoren im Projektmanagement bei zunehmender Internationalisierung

Team

Die Studie ist von der GPM Fachgruppe „Projekt- und Prozessmanagement“ initiiert und mit der Special Interest Group „GO International“ konzipiert. Sie stellt eine Ergänzung des Buches „Internationales Projektmanagement in der Praxis – Berichte, Erfahrungen, Fallbeispiele“ dar, welches nur kurz zuvor durch die GPM im Symposium-Verlag publiziert wurde.

Wir bedanken uns für die Zusammenarbeit und das lang anhaltende Engagement in diesem Thema bei

Frau Dana Fee von Kocemba,
für die Fachgruppe Projekt- und Prozessmanagement (Methodenfokus und Projektkoordination)

und

Herrn Jürgen Belz,
ProMeTo GmbH (Erfahrungssicherung und Ergebnisaufbereitung)

Interviewpartner

... waren Personen, die signifikante persönliche Erfahrungen – oft über viele Projekte und /oder über viele Jahre – im internationalen Umfeld vorweisen können. Die Beschränkung auf die Interviewmethode sichert eine hohe Praxisnähe, einen entsprechenden Detaillierungsgrad und eine hohe Aktualität, erhebt aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit der Ergebnisse. **In den Interviews wurden persönliche Meinungen und Erfahrungen diskutiert, die kein offizielles Unternehmensstatement darstellen und insbesondere nicht alle Projekte des Unternehmens oder der Organisation oder gar der gesamten Branche widerspiegeln.** Trotzdem wurde sowohl in der Gesprächsführung, aber auch in der Interviewauswertung und der Dokumentation darauf geachtet, dass **primär verallgemeinerungsfähige Aussagen im Mittelpunkt** stehen.

Wir danken allen Interviewpartnern, Experten und Erfahrungsträgern ganz herzlich für die investierte Zeit, auch für die Offenheit in sehr ausführlichen Gesprächen. Beteiligt waren Personen aus Unternehmen und Organisationen unterschiedlicher Branchen, z. B.

- Experten, die für die Bundesregierung im Ausland tätig sind
- Experten, die im Ausland tätige Unternehmen und Unternehmer beraten und unterstützen
- Experten verschiedener Branchen in operativer Projektverantwortung (aus den Bereichen Bau und Defence)

- Experten aus dem Consultingbereich, die ihre Kunden, bei der Internationalisierung, der Expansion im Ausland oder der professionellen Abwicklung internationaler Projekte unterstützen. (Consulter in Dienstleistungsbeziehungen sowie Vertreter aus konzerninternen Coachingpools)
- Offizier der Bundeswehr
- Nichtdeutsche, aber heute in Deutschland lebende Gesprächspartner, die für die Herausforderungen an interkulturellen Schnittstellen besonders sensibilisiert und teils sogar speziell ausgebildet sind (konkret UK und China).

Ihre nachfolgend konsolidierten Aussagen können wie ein Fachbuch, wahlweise aber auch wie ein Nachschlagewerk genutzt werden. Erfahrungswerte zur Vorbereitung oder Durchführung internationaler Projekte, die als kritische Erfolgsfaktoren identifiziert werden konnten, sind als besondere **Merksätze für den Projekteinsatz** hervorgehoben und mit

Merke Es ist wichtig, dass ...
gekennzeichnet.

Hinweis

Werden Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit lediglich in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies das jeweils andere Geschlecht mit ein.

Geleitwort

Die GPM Fachgruppe Projekt- und Prozessmanagement ist seit ihrer Gründung bemüht, an der Schnittstelle von Projektmanagement und Prozessmanagement Erfahrungen zu sammeln und Erkenntnisse zu systematisieren. Viele Projekte starten heute nicht mehr bei Null, sondern unter Nutzung eines vorhandenen Prozessmodells, welches den Projektverlauf weitgehend vorzeichnet und hilft, an die wichtigsten Themen zum richtigen Zeitpunkt zu denken. Trotzdem ist der Prozess nicht alles. Auch ein hochleistungsfähiger Prozess ist trotz seines hohen Wertbeitrages noch kein Garant für den Projekterfolg. Es gibt weitere Erfolgsfaktoren.

Eine Diskussionsrunde hat einige solcher Projektarten und -situationen analysiert und insbesondere das Projektmanagement im internationalen Umfeld als bedeutenden Anwendungsfall identifiziert. Der Erfolg eines internationalen Projektes beruht nicht in erster Linie auf dem Vorhandensein eines Prozesses. Transferprojekte, in denen Wiederholungsprojekte außerhalb Deutschlands abgewickelt oder ganze Geschäftsmodelle in andere Regionen der Erde exportiert werden, basieren nicht auf der Implementierung eines erfolgreich im Heimatland pilotierten Prozesses in das Zielland. Auch bei hohem Wiederholungsgrad in der Kernaufgabenstellung sind weit mehr Faktoren zu berücksichtigen. Aber welche?

Die Begegnung struktureller, organisatorischer, konzeptioneller, vielleicht auch finanzieller Herausforderungen kann ggf. noch in Prozessen vorgedacht werden. Sprachliche und kulturelle Herausforderungen meistert der Projektmanager schon weit weniger in standardisierten Prozessen. Und auch sonst ist jede erdenkliche Form der Andersartigkeit, der deutsche Projektmanager außerhalb Deutschlands begegnen, nicht durch prozesskonformes Handeln lösbar. Akteure werden in anderen Rechtsräumen mit gänzlich neuen Forderungen konfrontiert, die gänzlich neue Lösungsansätze erfordern. Die Projektabwicklung in anderen Klima- und Vegetationszonen macht sich nicht nur in den Logistikkonzepten bemerkbar, sondern auch in Terminplänen und dem Risikomanagement bis hin zur Leistungsfähigkeit und Motivation des gesamten Projektteams. Vielfach geht es daher nicht darum, vorkonfektionierte Lösungen vor Ort zu adaptieren, sondern zunächst einmal wachsam zu sein und flexibel reagieren zu können – und zu wollen.

Es existieren bereits viele Studien zum Thema Erfolg und Erfolgsfaktoren von Projekten, variierend in Schwerpunkt und Auftraggeber. Diese Studie untersucht speziell die Erfolgsfaktoren im internationalen Projektmanagement in Form von

Interviews mit deutschen, international agierenden Experten aus dem Projektmanagement. Der Fokus wird ganz bewusst auf die Praxisnähe, d. h. auf die sofortige praktische Anwendbarkeit der dokumentierten Erfahrungen gelegt. Es geht weniger um die genaue wissenschaftliche Klärung, als mehr um das in der Praxis vorherrschende Verständnis, um direkte Denkanstöße für die operativen Akteure zur Orientierung in typischen Situationen international ausgerichteter Projekte.

Englischsprachige Passagen werden bewusst im Englischen gelassen. So entsteht ein zweisprachiges Dokument, welches für Projekte im internationalen Umfeld typisch ist. Häufig mischen sich hier die Sprache des Heimatlandes und die des Gastlandes und einem (mehr oder weniger guten) Englisch als gemeinsame Basis der Verständigung; nicht selten als Basis von Missverständnissen.

Es wäre wenig hilfreich, die 42 Kompetenzelemente des internationalen Projektmanagementstandards der IPMA auf die ca. 200 Staaten zu übertragen, deren politische Grenzen unser potenzielles Arbeitsgebiet außerhalb Deutschlands strukturieren. Stattdessen geht die Studie den Weg, mit 64 hergeleiteten Merksätzen einen allgemeinen Überblick und komplexitätsreduzierenden Einstieg in das internationale Projektmanagement zu ermöglichen.

Die 60 Seiten richten sich primär an gut ausgebildete und erfahrenen Projektmanager, die bereits Projekterfolge in Deutschland vorweisen können und sich jetzt neuen Herausforderungen im internationalen Kontext stellen wollen. Es soll weder subjektiv überbetont und schon gar nicht belehrt, sondern sachlich informiert werden. Der Leser muss selbst entscheiden, an welchen Stellen Vertiefungen und Präzisierungen notwendig sind.

An wichtigen, aber leider nur einigen wenigen Stellen entstehen typische Muster in internationalen Projekten, auf die zurückgegriffen werden kann, wie z. B. :

- Definition und Integration international üblicher Rollen; d. h. für internationale Stakeholder sensibilisiert sein
- Typische Aufbau- und Ablauforganisationen (z. B. gehäuftes und variantenreicheres Agieren von Konsortien; sogar auf Auftraggeberseite)
- Typische Projektrealisierungsstrategien (Project Delivery Methods u. a.)
- Kenntnis und sichere Handhabung unterschiedlicher Vertragstypen

- | Konkrete Einkaufsmöglichkeiten (organisatorisch und rechtlich) sowie Methoden der Projektbeschleunigung in bestimmten Phasen

Merke An anderen Stellen sollen die folgenden Merksätze eher allgemeine Warnschilder aufstellen, die zum Nachdenken anregen. Die Heterogenität möglicher Lösungsansätze gestattet es leider nicht in jedem Fall, direkt daneben auch Hinweisschilder zu platzieren, die unmittelbar den richtigen Weg weisen. Lösungen sind häufig landespezifisch, teils sogar projekt- oder sogar situationsspezifisch.

Wer die Ernsthaftigkeit der Warnschilder für sich und sein Projekt verstanden hat, sich rechtzeitig und angemessen auf ein bevorstehendes

Auslandsprojekt oder auch ein deutsches Projekt mit maßgeblicher ausländischer Beteiligung vorbereiten möchte, dem empfehlen wir ergänzend:

- | das Fachbuch „Internationales Projektmanagement in der Praxis – Berichte, Erfahrungen, Fallbeispiele“, Symposion-Verlag, 2014
- | das GPM Seminar „Erfolgreiches Managen internationaler Projekte“, jeweils 2-tägig im Frühjahr und im Herbst (Anfragen an: seminar@gpm-ipma.de)
- | eine Anfrage oder gern auch aktive Mitarbeit in der Special Interest Group GO International (Kontakt: go-international@gpm-ipma.de)



Prof. Dr.-Ing. Steffen Rietz
GPM Vorstand für Facharbeit und Normung



Dr.-Ing. Lorenz Schneider
Leiter der SIG GO International

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	3
Abbildungsverzeichnis	7
1 Grundlagen der zunehmenden Internationalisierung des Projektmanagements	8
1.1 Was ist ein Projekt?	8
1.2 Was ist Projektmanagement?	9
1.3 Welche Aufgaben hat ein Projektmanager?	10
1.4 Projekterfolg und Erfolgsfaktoren	12
1.5 Ergänzende internationale Herausforderungen	13
2 Erfolgsfaktoren im internationalen Projektmanagement	16
2.1 Grundlagen und Aufbau der Projektarbeit	17
2.1.1 Projekt- und Projektmanagementenerfolg	17
2.1.2 Rollenprofile	18
a) Das integrierte Planungsteam	19
b) Dolmetscher und Übersetzer	19
c) Architect of Record	20
d) Projektarchitekt	20
e) Quantity Surveyor	21
2.1.3 Requirementsmanagement	22
2.1.4 Kosten-, Budget- und Finanzierungsplanung	23
2.1.5 Dokumentation	24
2.1.6 Kommunikationsstrukturen und Berichtswesen	25
2.1.7 Führung	27
2.1.8 Motivation und Frustrationstoleranz	27
2.1.9 Kreativität und Flexibilität	28
2.2 Managementdisziplinen im und nahe dem Projektmanagement	29
2.2.1 Personalmanagement	29
a) Personalauswahl im Heimatland	29
b) Personalauswahl im Gastland vor Ort	30
c) Soziale Absicherung des Personleinsatzes	31
2.2.2 Wissensmanagement	32
2.2.3 CRM und Vertriebswege	34
2.2.4 Claimmanagement	35
2.2.5 Kooperationsmanagement und Netzwerkfähigkeit	37

2.3	Ergänzende Kompetenzfelder für international tätige Projektteams	37
2.3.1	Regionalkompetenz	37
2.3.2	Rechtliche Aspekte	39
	a) Arbeitsrecht	41
	b) Steuerrecht	42
	c) Sozialrecht	43
	d) Vertragsrecht	43
	e) Patentrecht	43
	f) Strafrecht	44
2.3.3	Kulturdimensionen und Persönlichkeitsprofile	44
	a) Unser Spiegelbild der deutschen Kultur	46
	b) Wertvorstellungen	47
	c) Die Rolle der Frau	47
	d) Verhältnis zum Alkohol	48
3	Systematisierungsansätze und Templates	49
3.1	Toolbox des Capacity WORKS	49
3.2	Regional- und Ländersteckbrief	53
3.3	Unterstützung im Taschenkartenformat	53
3.4	Unterstützungsangebote der gtai	55
	Zusammenfassung der Merksätze für den internationalen Projekteinsatz	56
	Quellenverzeichnis	58
	Weiterführende Informationen	59

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Main issues of a project – and differences to Programme and Portfolio ([8], chap. 2.7.3)	9
Abbildung 2	Morphologie der Aspekte internationalen Projektmanagements	16
Abbildung 3	Beispiele erwarteter Herausforderungen vs. frustfördernde unerwartete Herausforderungen	28
Abbildung 4	Ursachen und Wirkungen von Zahlungsverzögerungen	36
Abbildung 5	Rechtskaskade	39
Abbildung 6	3-Säulen-Prinzip der Außenwirtschaftsförderung	40
Abbildung 7	Kulturdimensionen Deutschland und China im Vergleich	45
Abbildung 8	Schreiben des BMWI vom 04.02.2015 an die Teilnehmer einer Wirtschaftsdelegationsreise des Bundesministers für Wirtschaft und Energie Sigmar Gabriel nach Saudi-Arabien	48
Abbildung 9	Erfolgsfaktoren des Capacity WORKS	49
Abbildung 10	Toolbox der Capacity WORKS. Erfolgsfaktor 1: STRATEGIE	50
Abbildung 11	Toolbox der Capacity WORKS. Erfolgsfaktor 2: KOOPERATION	51
Abbildung 12	Toolbox der Capacity WORKS. Erfolgsfaktor 3: STEUERUNGSSTRUKTUR	51
Abbildung 13	Toolbox der Capacity WORKS. Erfolgsfaktor 4: PROZESSE	51
Abbildung 14	Toolbox der Capacity WORKS. Erfolgsfaktor 5: LERNEN & INNOVATION	52
Abbildung 15	Regional- und Ländersteckbrief	53
Abbildung 16	Taschenkarten der Bundeswehr – zum Thema Ramadan und Verhütung von Hitzeschäden	54

1 Grundlagen der zunehmenden Internationalisierung des Projektmanagements

Die Begriffe ‚Projekt‘, ‚Projektmanagement‘ und zunehmend ‚Projektwirtschaft‘ sind prägende Vokabeln im Berufsalltag. Fast jedes Unternehmen nutzt diese Organisationsform in seinem betrieblichen Ablauf, sei es in der Forschung und Entwicklung, der Erstellung einer Kampagne, in Restrukturierungs- oder Implementierungsvorhaben oder bei der immer häufiger anzutreffenden Internationalisierung von Unternehmensbereichen oder ganzer Unternehmen. „Die Frage: Ist Projektmanagement überhaupt notwendig? wird heute kaum mehr gestellt. Die relevanten Fragen sind:

- Welches sind die Ergebnisse (Deliverables), Methoden und Instrumente von professionellem Projektmanagement?
- Was macht PM-Qualität aus?
- Wie kompetent sollte das Projektpersonal für ein bestimmtes Projekt, eine bestimmte Projektphase oder einen Zuständigkeitsbereich sein?
- [...]“ ([5], Kap. 1.1)

Durch den inflationären Gebrauch des Wortes ‚Projekt‘ wird die Vokabel zunehmend sehr dehnbar gehandhabt. Projektwochen an Schulen, die nicht selten eher einem Tag der offenen Tür gleichen, und Projektdurchführungen in Firmen oder der Politik, die teilweise sämtlicher dazugehöriger Methodik zu entbehren scheinen, werden ebenso Projekt getauft, wie zum Beispiel die hochprofessionelle und über Jahre hinweg optimierte Entwicklung eines neuen Fahrzeugs, bei der man auf die Verwendung der Werkzeuge und Methodiken des Projektmanagements nicht verzichten kann und will. [10]

Es reicht allerdings nicht aus, bestimmte Aufgaben als Projekte zu deklarieren, sondern sie müssen, abgesehen von den Ressourcen, auch mit einem Projektmanagement ausgestattet werden. In diesem Bereich hat sich in den letzten Jahren bereits viel getan. Allerdings sind viele Unternehmen noch immer nicht dort angekommen, wo sie aus (professioneller und ggf. auch zertifizierter) Projektmanagementsicht hinkommen könnten. Der Erfolgsdruck gilt hierbei nicht nur für das Unternehmen, sondern für jedes einzelne Projekt. Erfolg lässt sich bekanntlich zwar weder vorher sagen noch garantieren, aber um das Risiko des Nicht-Erfolgs zu minimieren, ist die Verwendung eines professionellen Projektmanagements unverzichtbar. Das Bewusstsein dafür und der gezielte Gebrauch bilden eine wichtige Grundlage, um den Erfolg des Projektmanagements und damit auch den Erfolg des Projekts und auf

globaler Ebene den Erfolg des Unternehmens auf Dauer steigern zu können. [6]

1.1 Was ist ein Projekt?

Die Verwendung des Begriffs ‚Projekt‘ ist bis heute noch immer nicht einheitlich. Es existieren inzwischen weithin akzeptierte Definitionen wie die des DIN. Dennoch gibt es nach wie vor eine hohe Begriffsvarianz in dem, was in der Praxis als Projekt betitelt wird. So werden routineartige Aufgaben noch immer ebenso Projekt genannt, wie innovative Entwicklungsaufgaben. Der Ursprung dafür liegt nach der Literatur darin, dass der Begriff ‚Projekt‘ aus der Verwendung in der Praxis geprägt ist und zu den Termini gehört, „... die jedermann versteht und genau zu kennen glaubt, deren präzise merkmalsmäßige Festlegung jedoch unerwartete Schwierigkeiten erkennen lässt.“ ([2], S.4) Diese Situation verschärft sich im internationalen Umfeld, weil hier nicht nur die Anzahl der verfügbaren Definitionen ansteigt, sondern auch die Anzahl der Akteure und deren heterogener Ausbildungsstand und Erfahrungshorizont, was den Interpretationsspielraum um vorhandenes Vokabular deutlich erhöht.

Hierbei fällt auf, dass das Projekt einmal als Organisationsform und einmal als Aufgabe dargestellt wird. Eine Zusammenfassung von Gareis (1989) enthält noch eine dritte Einordnungsoption: „Unternehmen können Projekte unterschiedlich wahrnehmen und verstehen, und zwar als komplexe Aufgaben, als spezifische Organisationsformen und/oder als eigenständige soziale Systeme.“ ([3], S. 19)

Eine etwas ausführlichere Projektdefinition enthält die ISO 21500: „Ein Projekt besteht aus einer einzigartigen Gruppe von Prozessen, die auf eine Zielsetzung ausgerichtete, koordinierte und gesteuerte Vorgänge mit Beginn- und Fertigstellungsterminen umfassen. Zur Erreichung der Projektziele ist die Bereitstellung von Lieferobjekten erforderlich, die spezifische Anforderungen erfüllen.“ [1]

Es kann mehreren Randbedingungen unterliegen. „Viele Projekte weisen zwar Ähnlichkeiten auf, sind aber doch einzigartig. Unterschiede in Projekten können bedingt sein durch:

- erstellte Lieferobjekte;
- einflussnehmende Stakeholder;
- eingesetzte Ressourcen;
- Randbedingungen;

- die Art, wie Prozesse für die Erstellung der Lieferobjekte angepasst sind.

Jedes Projekt hat einen konkreten Beginn und ein konkretes Ende und ist für gewöhnlich in Phasen unterteilt.“ [1]

Merke 01 Es ist wichtig, eine sehr **klare Vorstellung vom Projekt**, dem Projektziel und den daraus resultierenden Konsequenzen zu haben. Planung, Finanzierung, Steuerung, Einbettung in die Stammorganisation, ... diese und viele weitere Aspekte müssen klar formuliert und konsequent umgesetzt sein. Die Handlungsspielräume, Planungsfehler durch pragmatisches Agieren im Gastland zu korrigieren, führen regelmäßig zu Überraschungen, d. h. sie werden unerwartet klein oder auf Grund der Unerfahrenheit selten effektiv genutzt werden.

Zur Einordnung des Projektes in die Stammorganisation sei ergänzt, dass dies direkt oder über

die Einordnung des Projektes in ein Programm oder ein Portfolio erfolgen kann, dass von der Stammorganisation geführt wird. Für das eigene Unternehmen ist die Projektumgebung und -einordnung i. d. R. bekannt und transparent. Beim Projektpartner muss dies nicht unbedingt so sein. Ein Projekt zum Aufbau eines Entwicklungs- und Fertigungsstandortes in Asien kann im eigenen Unternehmen einem Globalisierungsprogramm zur Erschließung neuer Märkte zugeordnet sein. Der asiatische Projektpartner, mit dem das Joint Venture aufgebaut wird, verfolgt aber ggf. ein Forschungs- und Entwicklungsprogramm zur Erschließung neuer Technologien, um mittelfristig in seiner Branche an die Weltspitze aufschließen zu können. Das ist gut und richtig und die Programme beider Partner können einander sogar hervorragend ergänzen. Das Projektumfeld beider Seiten sollte aber bekannt sein, um Ziele und Stakeholder von Beginn an zu kennen und einschätzen zu können. Zur sicheren Orientierung sollen die Charakteristiken von Projekt, Projektprogramm und Projektportfolio gegenübergestellt sein.

	Project	Programme	Portfolio
The goal of a	is to produce deliverables	is to achieve strategic changes	is to coordinate, optimise and align with strategy
Vision & Strategy	are related through the business case of a project	are realised by programme	are aligned to and monitored in a portfolio
Business benefits	are largely excluded from a project	are largely excluded in a programme	are largely excluded from the portfolio
Organisational Changes	are often excluded from a project	are usually included in a programme	are excluded from the portfolio
Time & Costs	are defined in the business case and are manageable in a project	are roughly defined within the strategy; are broken-down to individual projects within the programme	are based on priorities and strategic targets in the portfolio

Abb. 1: Main issues of a project – and differences to Programme and Portfolio ([8], chap. 2.7.3)

Merke 02 Es ist wichtig, die **Schnittstelle des Projektes zur Stammorganisation** aller Beteiligten genau zu kennen. Internationale Projekte folgen häufig Kooperationsmodellen, in denen es nicht nur die klassische Struktur von Auftraggeber und Auftragnehmer gibt, sondern häufig mehrere Unternehmen, in denen der oder die (Teil-)Projektmanager in unterschiedlichen Berichtswegen an Programm- oder Portfoliomanager und an die Geschäftsführung berichten. Die Kenntnis dieser Berichtswegen ist elementar wichtig, sowohl zum Verständnis der Zielhierarchie des Projektes, als auch zur Schaffung eines vollständigen Bildes der Stakeholder.

1.2 Was ist Projektmanagement?

Vorhaben der Art, die wir heute als Projekte definieren, gibt es schon seit Jahrtausenden. Die Planung und der Bau der Pyramiden – oder später Burgen, Schlösser, Kirchen – bedingt in jedem Fall spezifische Vorgehensweisen, eine Art ‚gutes Management‘ (im Sinne der englischen Übersetzung: Durchführung, aber auch Organisieren / Planen / Steuern / Koordinieren), um diese komplexen und lang andauernden Aufgaben bewältigen und zu einem erfolgreichen Ergebnis führen zu können. Auch wenn wir heute noch einige der Ergebnisse der Projekte und somit gewissermaßen auch die des damaligen Managements bestaunen können, ist die frühere

Abwicklung dieser Vorhaben dennoch nicht gleichzusetzen mit dem heutigen Projektmanagement, also der „... systematischen Lehre von der Planung und Abwicklung von Vorhaben“ ([12], S. 23) bzw. der „... Beschaffung, Kombination, Koordination und Nutzung von Ressourcen“ ([10], S. 36), welches man heute kennt. Für eine bessere Übersicht wird zwischen drei verschiedenen Dimensionen unterschieden [10]:

- institutionell (Wer? – beschreibt die beteiligten Personengruppen, Rollen und deren Organisation; Struktur),
- funktional (Was? – beschreibt das Spektrum an Funktionen und Tätigkeiten; Prozesse) und
- instrumental (Wie? Womit? – Methodik und Instrumentarium; beschreibt die Planungs- und Steuerungsinstrumente).

Merke 03 Es ist wichtig, mindestens zu wissen, welchem **Projektmanagementverständnis** die Projektpartner/Auftraggeber/Kunden/Lieferanten folgen und dieses im Idealfall mit dem eigenen Projektmanagementverständnis abzugleichen. Dazu bedarf es zweier Dinge:
 a) international agierende Projektmanager sollten die unterschiedlichen, international üblichen Auffassungen über das Projektmanagement kennen und b) sie sollten diese analytisch wie auch taktisch richtig einordnen können.¹

Beispielhaft sei nachfolgend die ISO/IEC 15504 zitiert, um zu zeigen, dass auch Normen, die das Projektmanagement nicht explizit in den Vordergrund stellen, trotzdem eine sehr konkrete Vorstellung vom Ablauf des Projektmanagements entwickeln. “The purpose of project management process is to identify, establish, plan-coordinate and monitor the activities, tasks and resources necessary for a project to produce a product and/or service, in the context of the projects’ s requirements and constraints.” [ISO/IEC 15504, MAN.3]

“As a result of successful implementation of this process

- the scope of the work for the project is defined,
- the feasibility of achieving the goals of the project with available resources and constraints is evaluated,
- the tasks and resources necessary to complete the work are sized and estimated,

- interfaces between elements in the project, and with other project or organisational units, are identified and monitored,
- plans for the execution of the project are developed, implemented and maintained,
- progress of the project is monitored and reported and
- actions to correct deviations from the plan and to prevent recurrence of problems identified in the project are taken when project goals are not achieved.” [ISO/IEC 15504, MAN.3]

Zur schnellen Übersicht sollen **die wichtigsten PM-Normen** nachfolgend **kurz charakterisiert** sein.

- Begriffsstandards (z. B. DIN 69901-5:2009)
- Kompetenzstandards (z. B. ICB, IPMA Competence Baseline)
- Systemische Projektmanagement-Standards (z. B. IPMA OCB, IPMA Organisational Competence Baseline)
- Prozessuale Projektmanagementstandards (z. B. PMBoK, Project Management Body of Knowledge des PMI, Project Management Instituts)
- Reifegradmodelle (z. B. CMMI und SPICE, häufig kombiniert mit Referenzmodellen)

Merke 04 Es ist wichtig, sich mindestens auf **Begriffsstandards** zu einigen.

Diese können einem existierenden, ggf. sogar international akzeptierten Standard entnommen sein, müssen es aber nicht. Viel wichtiger als die internationale Akzeptanz ist die Akzeptanz und vor allem operative Verwendung des abgestimmten Vokabulars innerhalb der Projektgruppe. Wenn A etwas sagt, muss B wissen, was gemeint ist.

1.3 Welche Aufgaben hat ein Projektmanager?

Bevor man sich der Frage der Aufgaben des Projektmanagers stellen kann, muss zunächst die Rolle des Projektmanagers geklärt werden, der auch oft als Projektleiter (hier und im Folgenden als geschlechtsneutral zu verstehen) bezeichnet wird. Eine eindeutige Definition, die die beiden Begriffe voneinander trennt, gibt es nicht, ebenso wenig wie ein spezifisches Berufsbild für das

¹ Analytisch einordnen im Sinne des Erkennens von Kompatibilitäten (Welche Methode ist mit welcher kombinierbar?) und taktisch einordnen im Sinne der harmonischen Einbettung in das Umfeld (Lieferanten orientieren sich am Kunden. Das Projekt orientiert sich an der Charakteristik des Marktes etc.)

Leiten bzw. Managen von Projekten. Häufig werden sie synonym verwendet und hängen von der jeweiligen Kultur der Unternehmungen und ihrer Namensgebung ab. Das Projektmanagement-Lexikon von Erhard Motzel enthält die für beide Bezeichnungen synonym geltende Definition, die in diesem Fall für den Projektleiter besagt, er sei „[...] in der Regel die für die Projektleitung verantwortliche Person. Bei größeren, komplexen Projekten kann die Projektleitung auch aus mehreren Personen bestehen ... Manchmal zählen auch Teilprojektleiter/-innen und/oder Fachprojektleiter/-innen zur Projektleitung.“ [17]

Schon in Deutschland besteht das Problem, dass die Begriffe Projektleiter und Projektmanager teilweise synonym verwendet werden, teilweise aber auch bewusst getrennt mit oder ohne einem daraus resultierenden Über- und Unterstellungsverhältnis – manchmal in die eine, manchmal in die andere Richtung. Typisch sind Aufgabenteilungen in eine technische und eine kaufmännische Projektleitung. Im internationalen Umfeld kommen nicht nur ganz objektiv weitere Herausforderungen hinzu, denen die Projektleitung begegnet, sondern es kommen aus Übersetzungen resultierende Missverständnisse hinzu. Der deutsche ‚Projektleiter‘ heißt im Englischen ‚project manager‘, auch schnell mit ‚Projektmanager‘ übersetzt. Schon existieren zwei Begriffe für die gleiche Person.

Merke 05 Es ist wichtig, **EINE Rolle der Projektleitung** mit **EINER Person** zu besetzen. Die Rolle wird eindeutig beschrieben. Die Person wird gemäß der notwendigen Kompetenzen ausgewählt, trägt die mit der Rolle verbundene Verantwortung und wird mit denen zur Übernahme der Verantwortung notwendigen Befugnissen ausgestattet. (Die Bezeichnung der Rolle hat eine untergeordnete Bedeutung, wobei sich der Begriff ‚Projektmanager‘ deutsch- wie auch englischsprachig bewährt hat.)

Aufgaben des Projektleiters sind in erster Linie die operative Planung, Steuerung und Überwachung des Projekts und seiner Prozesse. Bei ihm liegt die Verantwortung für das Erreichen der vereinbarten Ziele des Projekts, insbesondere in Bezug auf Termine, Kosten und/oder Sachleistungen [14] als auch die Qualität (= magisches Dreieck des Projektmanagements). Er ist für die Beschaffung der Ressourcen und ihre Koordination zuständig, wobei vor allem die Koordination, Führung und Zusammenführung wie auch die Motivation der direkten Projektmitarbeiter von Wichtigkeit sind. Hierbei spielen auch die Softfacts eine große Rolle, zum Beispiel im Falle von Konflikten, Verhandlungen, Beratungen, Moderationen und ebenso der Repräsentation und „Vermarktung“ des Projekts nach innen und nach außen.

In diesem Zusammenhang darf auch die Kommunikation nicht vernachlässigt werden. Diese betrifft alle internen und externen Stakeholder des Projekts, wie Projektmitarbeiter, Topmanagement bzw. Geschäftsführung, Auftraggeber bzw. Kunde als auch Betroffene und Widersacher. Während der Projektlaufzeit fallen neben den genannten Punkten auch die regelmäßige Berichterstattung und das Einberufen/Abhalten von Meetings in den Aufgabenbereich des Projektleiters. [12] Zu Beginn muss er dafür sorgen, dass Projektdefinition und -zielsetzung geklärt sind sowie Auftrag und Planung mit dem Lenkungsausschuss abstimmen. Am Ende des Projekts hat er den Abschluss inklusive sämtlicher dazugehöriger Dokumentation durchzuführen. [6]

Bei internationalen Projekten gibt es zwei typische Situationen, die das **Rollenverständnis** insbesondere rund um den Projektmanager etwas erschweren.

■ Bsp. 1: Im Rahmen eines Globalisierungsprojektes wird eine dauerhafte Struktur im Ausland aufgebaut, z. B. ein Werk, ein Fertigungsstandort, eine Vertriebsgesellschaft, eine Joint Venture etc. Der ursprüngliche Projektmanager zum Standortaufbau wird fließend dauerhaft zum Standortleiter vor Ort. Wann entscheidet er was in welcher Eigenschaft? Sind der Projektmanager für den Standortaufbau und der spätere Standortleiter verschiedene Personen, ergibt sich die Frage der Über- und Unterstellung, die zu unterschiedlichen Fragestellungen führt, ggf. sogar unterschiedlich beantwortet wird. Fazit: Der Weisungs- und Berichtsweg orientiert sich nicht ausschließlich an Rollen und Personen, sondern ggf. an Situationen und Themen.

■ Bsp. 2: Internationale Projekte sind häufig durch sehr große Budgets gekennzeichnet, was zu einer Gesamtverantwortung führt, die an ein Mitglied der Geschäftsleitung geknüpft wird. Dieser ist aber ggf. nur temporär vor Ort aktiv und steuert das Projekt operativ über einen Projektmanager im Gastland im Sinne eines Implementierungsverantwortlichen, eines Bauleiters etc. Welche Entscheidungen trifft der Gesamtverantwortliche als Mitglied der Geschäftsleitung und welche als Gesamtprojektleiter? Wichtig ist dies für den Hauptverantwortlichen vor Ort um abschätzen zu können, welche Befugnisse sich für ihn in Abwesenheit des Gesamtverantwortlichen ergeben und welche nicht?

Merke 06 Es ist wichtig, die Rollenbezeichnungen innerhalb des Projektes **mit den Stellenbeschreibungen innerhalb der Stammorganisation abzugleichen**.

Das funktioniert erfahrungsgemäß gut, wenn a) das internationale Projektmanagement zur Kernkompetenz des Unternehmens gehört oder b) sich in kleineren Unternehmen zusätzlich zu den Prozessen ein vertrautes Miteinander der Akteure etabliert hat. Es funktioniert aber erfahrungsgemäß eher schlecht, wenn ein Unternehmen erstmals mit einem signifikanten Projektumfang außerhalb Deutschlands konfrontiert ist und Verhandlungen, Entscheidungen und Unterschriften an nicht regelmäßig vor Ort verfügbare Personen geknüpft sind. Bedarfe der Verfügbarkeit entscheidungs- und unterschreibsberechtigter Personen sind dann nur bedingt planbar.

1.4 Projekterfolg und Erfolgsfaktoren

Die Untersuchung von Erfolg, Projekterfolg und Erfolgsfaktoren im Rahmen von Projekten und Projektmanagement findet bereits seit Jahrzehnten statt. Diverse Studien zu Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren sind durchgeführt, teilweise mit sich deckenden, aber teils auch mit widersprüchlichen Erkenntnissen und Ergebnissen.

Einer Begriffsklärung soll eine zeitgemäße Definition vorangestellt werden, die besagt: „Projekterfolg ist die Erfüllung der vertraglich vereinbarten Leistungen in angeforderter Qualität und Quantität sowie im Rahmen des finanziellen und terminlichen Rahmens unter Berücksichtigung der genehmigten Nachträge (Claims). Die Prioritäten und das Verhältnis der einzelnen Parameter zueinander sind nur projektbezogen und somit situativ festlegbar. Zusätzlich müssen die Stakeholder des Projekts, insbesondere die Auftraggeber, Kunden, Projektmitarbeiter und betroffene Mitarbeiter, mit der Umsetzung und den Ergebnissen zufrieden sein und das Projekt als positiv und erfolgreich bewerten.“ ([6], S. 58)

Die Tradition der Suche nach Erfolgsfaktoren besteht in der Projektmanagementforschung schon lange. Die Ergebnisse umfassen einzelne herausragende Erfolgsfaktoren bis hin zu komplexen Modellen, die Erfolgsfaktoren und ihre Wirkung in Abhängigkeit des jeweiligen Projektumfelds bestimmen können sollen. Als **typische Faktoren** gelten oft [11]:

- I der Führungsstil und die -kompetenz des Projektleiters**
 - Beides ist im internationalen Umfeld kritisch zu hinterfragen, weil der Führungsstil maßgeblich von der Kultur des Gastlandes und die Kompetenz des Leitungsteams vom Ausbildungsstandard im Gastland abhängen. Dies soll keine Wertung im Sinne von besser oder schlechter darstellen, sondern lediglich auf die mangelnde

Vertrautheit der deutschen Teammitglieder mit den Gegebenheiten in internationalen Projekten hinweisen.

- I die Unterstützung des Projekts durch das Top-Management** sowie

- I eine verlässliche Kommunikation aller Projektbeteiligter.**
 - Hier muss in jedem Fall von einer deutlichen Verschlechterung der Ausgangslage ausgegangen werden, weil sowohl die Kultur, aber insbesondere die Sprache des Gastlandes typischerweise von der des Heimatlandes abweichen. Die Kommunikation wird sich also entweder verschlechtern oder bei vergleichbarem Ergebnis einen höheren Aufwand erfordern.

Lavagnon beschreibt es nach dem Vergleich von zahlreichen Studien zu der Thematik der Erfolgsfaktoren als unmöglich, eine allgemeingültige sowie vollständige Liste aller existierender Erfolgsfaktoren zu erstellen: “Research in the area of CSFs [Anm.: critical success factors] and success criteria has demonstrated that it is simply impossible to develop an exhaustive list that will meet the needs of all projects.” ([7], S. 9)

Das **Ziel dieser Studie** ist daher weniger der akademische Ansatz mit Anspruch auf Vollständigkeit, Richtigkeit, lückenloser Beweisführung und Möglichkeiten der Adaption der Ergebnisse auf unterschiedliche Branchen und Projekttypen. Vielmehr werden Experten und Erfahrungsträger aus dem internationalen Umfeld nachfolgend zu Wort kommen, um letztlich Empfehlungen auszusprechen im Sinne von:

- I** „Wir hatten Erfolg, wenn wir (...) folgendes beachtet haben.“ und
- I** „Wenn wir keinen Erfolg hatten, haben wir das auf das Fehlen (...) wesentlicher Bestandteile der Projektarbeit zurückgeführt.“

Nachfolgend sollen zunächst die **kritischen Erfolgsfaktoren im Projekt** zusammengetragen werden, die aus bisherigen Fachbüchern und Studien durchaus bekannt sein dürften und von den befragten Experten erneut genannt oder für internationale Herausforderungen sogar besonders hervorgehoben wurden:

- I** erfolgreicher Projektstart/ die Bedeutung der ersten Projektphase (Zeige mir, wie dein Projekt begonnen hat und ich sage dir, wie es endet.)
- I** die sinnvolle / zielführende Zusammenstellung des Projektteams (in Bezug auf Fachkenntnis, Methodenkenntnis und die Persönlichkeit)

- die soziale, technische und kommunikative Fähigkeit dieses Teams (sowohl als soziale Gruppe, aber auch als Summe der Fähigkeiten der einzelnen Teammitglieder)
- stets volle Klarheit über die Projektziele seitens des Projektteams (inkl. der Abbildung des realen Ist-Zustandes und der Teilerreichung im Reporting)
- gute „soft skills“ des Projektleiters (soziale Kompetenz, Konfliktlösungs- und Führungsfähigkeit)
- die Vereinbarung von klaren Zielen und Anforderungen zwischen Projektleiter und -team; sowie zwischen Projektleiter und Auftraggeber/Management
- thematisch breite und angemessen tiefe Machbarkeitsstudie (zur Beurteilung der technischen, strukturellen, organisatorischen, finanziellen, sozialen, ... Machbarkeit als frühen Startpunkt des Risiko- und ggf. des Änderungsmanagements)

Merke 07 Es ist wichtig, die **Erfahrungen aus vertrauter Umgebung** des

Heimatlandes – mehr oder weniger adaptiert – in das Projekt im Gastland zu übernehmen. Auch wenn viele Dinge neu hinzukommen, so behalten die kritischen Erfolgsfaktoren der Projektarbeit doch ihre Gültigkeit. Somit ist das internationale Projektmanagement nicht etwas ganz anderes, sondern eine zusätzliche Anspruchsdimension für gut ausgebildete und erfahrene Projektmanager.

Die Betrachtung der kritischen Erfolgsfaktoren eines Projektes lässt sich auf die Betrachtung der **kritischen Erfolgsfaktoren im Projektmanagement** übertragen. Auch hier sind die Erfahrungen aus dem Heimatland auf Projekte im Gastland übertragbar und behalten dort ihre Gültigkeit, auch wenn sie unter den dort erweiterten Anforderungen nicht mehr vollständig sind. Dazu zählen u. a.:

- Projektauftrag und Projektziel umfassend klären (hier sind Auftraggeber und Auftragnehmer gleichermaßen verantwortlich)
- qualitativ und quantitativ ausreichende Bereitstellung von Ressourcen (insbesondere Projektpersonal, Geld und Zeit)
- Schlüsselstellen des Projektes mit erfahrenen Personen besetzen (Projektmanagement kann man nur begrenzt lernen, vieles muss man erfahren haben, um es zu verstehen)

- standardisierte und unternehmensweit geltende Prozesse, Methoden und Tools nutzen (insbesondere für die interdisziplinäre Projektplanung und das Risikomanagement)
- Machtpromotoren einbinden, die einen globalen Blick auf das Projekt und das Projektziel haben (Bereichs- und Kostenstellendenken muss überwunden werden)
- angemessene Kommunikation sicherstellen (sowohl formal (Berichtswesen u. Dokumentation) als auch informell (Austausch der Beteiligten))

1.5 Ergänzende internationale Herausforderungen

Es gibt sehr unterschiedliche Formen in Art und Umfang, wie ein Projektteam mit internationalen Herausforderungen konfrontiert sein kann. Möglich sind:

- Einbindung ausländischer Teammitglieder in ein überwiegend deutsches Projektteam
- Steuerung durch einen ausländischen Projektleiter, einen ausländischen Auftraggeber oder Kunden
- Zusammenarbeit mit ausländischen Dienstleistern, Lieferanten oder Kooperationspartnern

Diese und ähnliche Konstellationen mit nur punktuell internationalen Aspekten sind weitgehend unkritisch. Die Teammitglieder sollten für die Besonderheiten der Situation sensibilisiert sein, werden aber überwiegend nach den vertrauten Prozessen, mit den vertrauten Methoden und Tools arbeiten können und damit auch den erwarteten Erfolg erzielen. Solange das Projekt im Heimatland abgewickelt wird, ist sowohl die Projektumgebung vertraut, als auch die Nähe zum Stammhaus der Organisation gibt ausreichend Unterstützung und Sicherheit. Als internationales Projektmanagement sollen solche Projekte verstanden werden, bei denen der Ort der Leistungserstellung überwiegend außerhalb des Heimatmarktes liegt und die o. g. Aspekte ergänzend gelten. Um das am konkreten Beispiel zu verdeutlichen:

- Der Heimatmarkt ist das Land, in dem die Geschäftsleitung des Unternehmens sitzt, in dem die Geschäftsidee geprägt wird, in dem strategische Entscheidungen und Zielvorgaben entwickelt werden.
- Das Gastland ist das Land, für das oder in dem das Projekt abgewickelt wird.

- Typisch für z. B. Bauprojekte ist die Projektrealisierung im Gastland vor Ort.
- Typisch für z. B. Military- und Defence-Projekte ist die weitgehende Realisierung im Heimatland, aber unter den ungefilterten Bedingungen des Gastlandes, d. h. sämtliche Projektparameter sind internationalen Ursprungs. (Selbst wenn mehr mit und für NATO-Bündnispartner gearbeitet wird und die Internationalisierung damit das Normale und nicht das Besondere ist, so weicht das Denken und Handeln in der internationalen Projektumgebung von einem rein deutsch geprägten Projektmanagementverständnis deutlich ab.)

Zu den **Projektparametern**, die den internationalen Aspekt eines Projektes charakterisieren, zählen insbesondere:

- Faktor Zeit:** Die Überbrückung der Entfernung zwischen Projektgruppe und Stammorganisation der Teammitglieder benötigt signifikant Zeit; entweder Reisezeit oder Abstimmungsaufwand zur Überbrückung der Zeitverschiebung.
- Faktor Sprache:** eine typische Konstellation ist mindestens das Aufeinandertreffen zweier Sprachen, der aus dem Heimat- und der aus dem Gastland. Häufig, insbesondere bei Beteiligten aus mehr als zwei Ländern, wird eine gemeinsame Projektsprache vereinbart.
- Faktor Kultur und Religion:** Beide Aspekte sollen stellvertretend für die historisch, aber auch aktuell noch prägenden Elemente der Teammitglieder und Stakeholder stehen. Von formalen Randbedingungen (gesetzliche Feiertage) bis zu den Denk- und Handlungsweisen der Akteure ergeben sich daraus eine Vielzahl sichtbarer, aber auch weniger sichtbarer Einflussfaktoren.
- Faktor Politik:** Sowohl die Ausrichtung, als auch die Stabilität des politischen Systems im Gastland kann sich signifikant auf das Projekt auswirken. Politische Entwicklungen sind nur bedingt prognostizierbar und noch viel weniger direkt beeinflussbar.
- Faktor juristisches Umfeld:** Das Rechtssystem und alle rechtlichen Fragen sind grob in die Aspekte der Rechtsauffassung und der Rechtssicherheit aufgeteilt. Beides kann zwischen Heimatland und Gastland sehr ähnlich, aber auch sehr unterschiedlich sein und ist insbesondere voneinander deutlich zu unterscheiden.
- Faktor wirtschaftliches Umfeld:** Während das tägliche Handeln oft von einer fremden Währung und schwankenden Wechsel-

kursen geprägt ist, so kreisen strategische Überlegungen um Finanzierungsmodelle, Finanzierungssicherheiten und eine Vielzahl unbekannter Handlungsspielräume und Spielregeln, auch wenn diese einem weltweit wiederkehrenden Grundsatz folgen: Renditeorientierung.

Es kommt hinzu, dass die Veränderungsgeschwindigkeit der genannten Faktoren im Gastland größer als im Heimatland ist. Das hat drei wesentliche Ursachen:

- Deutschland agiert als eine der führenden Industrienationen auf einem sehr hohen Niveau, hat aber im internationalen Maßstab kein sehr großes Wirtschaftswachstum. Viele, insbesondere Schwellen- und Entwicklungsländer entwickeln sich schneller, sodass die Entwicklungsgeschwindigkeit und -häufigkeit deutlich über dem vertrauten deutschen Maßstab liegt.**
- Subjektiv kommt hinzu, dass die Entwicklung auf dem Heimatmarkt kaum und nur unbewusst wahrgenommen wird, weil man sie täglich erlebt, ggf. sogar mitgestaltet. Da die Projektteilnehmer in den jeweiligen Gastländern aber nicht permanent vor Ort sind, werden die Entwicklungen dort eher in Sprüngen erlebt und fallen entsprechend größer aus bzw. werden zumindest größer empfunden.**
- In Deutschland ist der Status quo in vielen Bereichen recht stabil. Auch Entwicklungsprozesse verlaufen recht stabil, d. h. sie verlaufen fast linear und sind damit kalkulierbar. (Selbst ein Wechsel der Regierungspartei führt nicht zu einem politischen Umbruch. Selbst mehrfache grundlegende Richtungswechsel wie in der deutschen Energiepolitik sind eher selten und haben nur punktuelle Auswirkungen.) Entwicklungsprozesse in anderen Teilen der Welt können aber plötzliche und drastische Wendungen nehmen.**

Merke 08

Es ist wichtig, ein internationales Projekt angemessen, d. h. frühzeitig und sehr detailliert vorzubereiten. Deutsche Experten sind i. d. R. **keine Allzeit-Experten für ein Land** oder eine Region. Persönliche Erfahrungen im Gastland verkürzen und vereinfachen die Vorbereitungszeit deutlich, machen sie aber nicht entbehrlich.

Deutlich komplexer als auf dem Heimatmarkt ist auch das Thema **Service und nachhaltige Kundenbindung**. Im Produktgeschäft sind heute vorgeschriebene Wartungspläne zur Aufrechterhaltung des Garantieanspruchs üblich. Ist das Projektergebnis nicht die einmalige Erbringung einer Leistung oder die Übergabe eines Produk-

tes, sondern z. B. der Aufbau eines Geschäftsmodells, werden sogar extrem lang laufende Vollwartungsverträge inkl. Ausfallversicherung etc. abgeschlossen. (Bei der Übergabe eines Windparks oder Solarfeldes ist der Auftraggeber nicht an dem Objekt interessiert, sondern an der damit verbundenen Verdienstmöglichkeit, die er möglichst langfristig kalkulierbar sichergestellt wissen möchte.) Was heißt das im internationalen Umfeld? Auftraggeber und Auftragnehmer müssen sich über mögliche Servicevertragsinhalte einig sein, aber vor allem auch die Umsetzbarkeit ihrer Pläne vor dem Hintergrund der Entwicklung der Beziehung ihrer beiden Herkunftsländer prognostizieren. Dabei sind folgende Konstellationen denkbar:

- Der Auftraggeber möchte einen langfristigen Service im eigenen Land sichergestellt sehen. Der Auftragnehmer kann oder will das nicht leisten und verliert den Auftrag oder benennt einen lokalen Standort oder autorisierten Handelspartner. (Diese Forderungen nehmen zu.)
- Der Auftragnehmer möchte Know-how aus strategischen Gründen oder schlicht zur Erhaltung von Arbeitsplätzen im eigenen Unternehmen oder eigenen Land erhalten. (Das sind häufige Verhandlungspositionen von Lieferanten mit Alleinstellungsmerkmalen. Genau jene internationalisieren aber auch überdurchschnittlich schnell.)
- Bei weiterer Betrachtung des Projekttyps und der Branche kann es auch zu Extremfällen kommen:
 - In Projekten zur Entwicklungszusammenarbeit² werden teilweise lokale Anbieter befähigt, selbst ein Servicenetz aufzubauen. (In diesem Fall der Prozessbegleitung erhält die Absicherung der Nachhaltigkeit einen überdurchschnittlichen Stellenwert.)
 - Im Bereich Military/Defence bereitet sich der Leistungsempfänger i. d. R. auf potenzielle Konflikte vor, oft ohne konkret den Konfliktfall oder potenziellen Konfliktgegner benennen zu können. Man möchte primär nicht von der Bundeswehr, sekundär auch nicht von ausländischen Lieferanten abhängig sein. (Die Ernsthaftigkeit des Themas und die Mitsprache von

Bündnispartnern auf beiden Seiten können zu komplizierten Vertragswerken oder gar ausweglosen Situationen führen.)

Merke 09

Es ist wichtig zu wissen, in welcher Phase des Projektes Geld verdient wird. Viele **Geschäftsmodelle** führen erst zu einem recht späten ROI in der Langzeitbetreuung und -versorgung. Solche Geschäftsmodelle sind besonders zu prüfen, ob sie durch die wirtschaftliche und politische Stabilität der Herkunftsländer aller Beteiligten gestützt werden.

Abschließend ist festzustellen, dass internationale Herausforderungen zunehmen, aber auch die Erfahrungen im Umgang damit. Der Lernprozess ist schmerzlich, aber die Lernkurve sehr steil. Kleine und mittlere Unternehmen registrieren eine zunehmende Anzahl von Handelsabkommen und die fortschreitenden Harmonisierungsbemühungen innerhalb der Europäischen Union. Sie unterschätzen dann aber nicht selten die immer noch vorhandenen Barrieren der Internationalisierung ihres Projektgeschäfts aus der Perspektive des betroffenen Unternehmens und Unternehmers. Größere Unternehmen hingegen erleben bereits heute und unabhängig von ihrem Projektportfolio zahlreiche internationale Einflüsse durch internationale Kunden, eigene internationale Repräsentanzen für den Markteintritt in anderen Ländern und Kontinenten, Kooperationen und Joint Ventures bis hin zum Kauf nicht-deutscher Firmen und deren Integration in deutsche Konzernstrukturen. In der Folge sprechen heute längst nicht mehr alle Mitarbeiter in deutschen Firmen auch deutsch. Abteilungs- und Divisionsbezeichnungen bis hin zu den Funktionsbezeichnungen der Führungskräfte tauchen oft ausschließlich in englischer Sprache auf deutschen Visitenkarten auf. Der professionelle Umgang mit der Andersartigkeit außerhalb Deutschlands ist längst zur Notwendigkeit, in einigen Unternehmen bereits zur Kernkompetenz geworden. Er wird in naher Zukunft zur Normalität werden und letztlich zu einem K. o.-Kriterium erfolgreicher Unternehmensentwicklung.

² Der ursprüngliche Begriff der „Entwicklungshilfe“ wird heute zunehmend durch „Entwicklungszusammenarbeit“ ersetzt, einem Wort, das primär durch die giz geprägt wird und die tatsächliche Form der Zusammenarbeit besser darstellt.

2 Erfolgsfaktoren im internationalen Projektmanagement

Alle in der Literatur auffindbaren Systematisierungsansätze – und das sind leider immer noch sehr wenige – sind

- sehr formale/akademische Fragestellungen (Was ist Erfolg? Was ist Projekterfolg? siehe Kap. 1 dieser Studie) oder
- auf eine Branche fokussiert (Wie funktioniert internationale verteilte Produktentwicklung? Wie wird eine Baustelle im Ausland organisiert und betreut?) oder
- landesspezifisch ausgeprägt (Was ist in China zu beachten? Was auf der arabischen Halbinsel?)

Der vollumfängliche Ansatz, dargeboten auf einem für die Praxis angemessenen Detaillierungsniveau für die Erfolgsfaktoren im internationalen Projektmanagement, wartet leider immer noch auf seine Geburtsstunde. Die heutigen Akteure auf internationalem Terrain können leider nicht darauf warten und haben sich deshalb – mehr oder weniger pragmatische – Denkschemata zurechtgelegt. Diese sollen nachfolgend zusammengefasst werden und für die im nachfolgenden Kapitel aufgeführten Ansätze ein erstes Angebot der Orientierung darstellen.

Experten unterscheiden in ihrer Denk- und Handlungsweise die Aspekte des internationalen Projektmanagements z. B. wie folgt:

... nach dem Grad der Beeinflussung	muss man berücksichtigen			kann man beeinflussen		
				teilweise	ganz	
... nach dem Maß der Beeinflussung	Informationen (Muss man wissen/berücksichtigen!)			Kompetenzen (Muss man können/umsetzen?)		
... nach der Zugänglichkeit des Wissens-/Erfahrungsschatzes	(formales) Faktenwissen - Rechtssystem - Landes-/Amtssprache			(informelles) Erfahrungswissen - Rechtssicherheit - Verkehrs-/Business-Sprache		
... nach dem Maß der Prognostizierbarkeit	gut prognostizierbar (fließt in die Projektplanung ein)			schlecht/nicht prognostizierbar (fließt in die Risikoabschätzung ein)		
... nach der Verantwortung , d. h. der erfolgbeeinflussenden Rolle	Projektmanager	Projektbeteiligte	Auftraggeber/Steuerkreis	Unternehmen/Stammorganisation	Kunden/Koop.-partner	
Zeitliche Unterteilung nach Projektphasen	Vorprojekt/Akquisition	Projektplanung/-vorbereitung	Projektdurchführung		Projektabschluss/-nachbereitung	
... nach dem Ort der Schaffung von Randbedingungen und Voraussetzungen	Beachtung/Beeinflussung im Heimatland			Beachtung/Beeinflussung im Gastland		
... nach der betroffenen Ebene der Zusammenarbeit von Personen	inhaltliche Ebene (Sachebene)		Beziehungsebene (soziale Ebene)	vertragliche Ebene (juristische Ebene)		
... nach Auswirkungen auf das Projekt	krit. Erfolgsfaktor (K. o.-Kriterien) Nicht-Beachtung = tödlich für's Projekt	Erfolgsfaktor (Kernelement) Nicht-Beachtung = signifikanter Einfluss auf QKT	Erleichterungsfaktor Beachtung macht aus gutem Projekt = Best Practice		Misserfolgsfaktor Beachtung macht Projekt nicht besser; nicht Beachtung macht es deutlich schlechter	

Abb. 2: Morphologie der Aspekte internationalen Projektmanagements

Dieser Systematisierungsansatz kann als Fragenkatalog verwendet werden (Was muss man wissen, was können? Was muss im Heimatland, was im Gastland vorbereitet werden? Wofür ist der Projektleiter bzw. das Projektteam zuständig? usw.). Die gesamte Tabelle kann auch als Morphologie angewendet werden. Taucht ein Detailaspekt im Rahmen internationaler Herausforderungen auf, kann er schnell eingeordnet werden. Ursachen, Auswirkungen und die Zuordnung zum Projektgeschehen werden in mehreren Facetten dargestellt.

Viel Korrelation, wenig Kausalität

Viele Kompetenz- und Erfahrungsträger im internationalen Projektmanagement sprechen von Korrelationen, selten von Kausalitäten. Die Aussage, dass z. B. ein zurückhaltendes, eher defensives und weitgehend beobachtendes Verhalten in frühen Projektphasen und ungewohnter Umgebung als vorteilhaft erlebt wird, war eine mehrfach getroffene Aussage (Korrelation). Daraus die immer gültige Regel abzuleiten, dass die Grundlage für einen nachhaltigen Projekterfolg in einem verhaltenen Projekteinstieg zu legen sei und so frühe Anfängerfehler wirksam vermieden werden können (Kausalität), wollten hingegen nur Wenige schlussfolgern. Zu groß sind die Unterschiede von Projekt zu Projekt, von Land zu Land. Ein defensives Auftreten kann in bestimmten Situationen falsch sein oder zumindest der Erwartungshaltung des Projektpartners widersprechen. Gerade im sozialen Bereich, in dem Verhaltensweisen kaum prognostiziert, insbesondere nicht quantifiziert werden können, sind Korrelationen sehr genau zu analysieren und immer wieder auf die mögliche Entdeckung einer Kausalität zu überprüfen. Kann die Kausalität einer bestimmten Arbeits- oder Verhaltensweise nicht nachgewiesen werden, so ist die Korrelation zum sich einstellenden Projekterfolg ggf. trotzdem Grund genug, das erfolgreich Praktizierte zu wiederholen.

2.1 Grundlagen und Aufbau der Projektarbeit

2.1.1 Projekt- und Projektmanagementenerfolg

Project Success is "... the appreciation by the various interested parties of the project outcomes. And this definition is more challenging than to produce the project deliverables within time and budget, which is only part of it." ([8], chap. 2.10)

„Project Management success is the appreciation of the project management result by the relevant parties. A key objective of project managers is to achieve success and avoid failure in their endeavors.“ ([8], chap. 4.1.01). Diese und alle weiteren

Ausführungen der ICB 3.0 können auf internationale Herausforderungen übertragen werden.

Merke 10 Es ist wichtig, **gemeinsame Erfolge zu schaffen**, lieber kleine, aber frühe Erfolge. Die in Deutschland übliche Aussage ‚Erfolg schweißt zusammen‘ gilt im internationalen Kontext mehr denn je, weil (ausgenommen ggf. ein gemeinsames Projektziel) in den Projektstartphasen üblicherweise andere Gemeinsamkeiten oder verbindende Elemente fehlen.

Das gemeinsame kontinuierliche sich aufeinander zubewegen muss von positiven Erlebnissen und Erinnerungen geprägt sein. (Bitte nicht mit gemeinsamen Erfolgen im Sinne einer teambildenden Maßnahme verwechseln.) Wichtig ist, das Projektziel in Teilziele zu zerlegen, von denen die ersten schnell und leicht erreicht und nachweislich abgerechnet werden können. Die schrittweisen Erfolgsergebnisse gelten nicht nur für den Projekterfolg, sondern sind auch Indikator für den Projektmanagementenerfolg. Es wird das Gefühl entstehen, dass die gemeinsam vereinbarte Vorgehensweise richtig ist für die Erreichung des gemeinsamen Gesamtziels.

Merke 11 Es ist wichtig und von wachsender Bedeutung, harte **Kriterien für Erfolg**, auch für ausbleibenden Erfolg oder gar Misserfolg zu definieren. Der Hauptgrund liegt darin, dass ein Projektteam, respektive ein Unternehmen für längere Phasen ohne Erfolg unter den deutlich teureren Bedingungen im Ausland härter bestraft wird. Erschwerend kommt hinzu, dass Projekte im Ausland häufig Markteintrittsprojekte sind, bei denen die Rendite nicht das Hauptziel ist. Umso wichtiger sind alternative, ebenfalls quantifizierte und terminierte Zielkriterien, die der Projektsteuerung dienen.

Das Phänomen, sich von einem unwirtschaftlichen Projekt nicht oder zu spät zu trennen, ist auch im nationalen Umfeld hinlänglich bekannt. Ein nachweislich nicht erfolgreiches Produkt oder Projekt trotzdem im Portfolio zu belassen, kann durch unterschiedliche Gründe, gar objektive Zwänge verursacht sein. Das Ergebnis ist in Deutschland aber weniger schlimm, als ein nicht endendes Geld verbrennendes Auslandsengagement. Hier wird auf Grund eines zusätzlichen Standortes, zusätzlicher Reiseintensität und eines erhöhten Betreuungsaufwandes bei Themengleichheit i. d. R. in der gleichen Zeit mehr Geld vernichtet.

Merke 12 Es ist wichtig, neben der permanenten Zielverfolgung und Zielerreichungsverfolgung (Bitte beides nicht verwechseln; neben dem Status der Zielerreichung können sich auch die Ziele selbst schnell ändern), früh ein oder mehrere

Ausstiegsszenarien zu definieren. In Indien oder Brasilien auf dem Markt zu sein, ist kein Wert an sich, sondern Mittel zum Zweck, um an dem dortigen Wachstum zu partizipieren. Ist das absehbar nicht möglich, sollte das gesamte Auslandsengagement kritisch hinterfragt werden.

Internationalisierung ist kein Selbstzweck. Immer öfter werden expandierende Netzwerke beobachtet, in denen das fokale Unternehmen einer Internationalisierungsstrategie folgt und in dessen Schatten viele Lieferanten und Sub-Contractor folgen. Betroffen ist vorwiegend der gehobene Mittelstand, dem der Kompetenzaufbau in Richtung internationaler Projekte durch expandierende Kunden aufgezwungen wird. Dieser muss durch eigene Wachstums- und Globalisierungsziele gestützt werden. Die Internationalisierung hat ein breites Spektrum von Vor- und Nachteilen. Chancengetriebene Unternehmer werden sich die Vorteile erschließen und die Nachteile wohl oder übel in Kauf nehmen. Krisengetriebene Unternehmer werden hingegen die Nachteile sofort spüren, aber nicht oder nur begrenzt in den Genuss der Vorteile kommen, weil die Investitionen in das Thema auf ein Minimum begrenzt bleiben. (Aus dem Marketing ist bekannt, dass ein hoher Bekanntheitsgrad einer Marke erst dann positiv zu bewerten ist, wenn damit positive Eigenschaften assoziiert werden. Übertragen auf die Internationalisierung des Unternehmens ist diese erst dann positiv zu bewerten, wenn damit eine Umsatz- und Gewinnsteigerung verbunden ist.)

Merke 13 Es ist wichtig, dass jedes internationale Projekt seinen **Beitrag zur fortschreitenden Internationalisierung** des Unternehmens leistet. Wer krisengetrieben zur Internationalisierung gezwungen wird, aber keinen eigenen Anspruch daraus ableitet, wird auf Dauer Probleme haben. Aus einer krisengetriebenen Initialzündung ist ggf. eine chancenorientierte Internationalisierungsstrategie abzuleiten und mit einem Mindestmaß an Investition zu verknüpfen.

2.1.2 Rollenprofile

„Eine Rolle im Projekt beschreibt eine Stelle in einem Projekt, für die eine Person verantwortlich ist. Sie umfasst weitere verschiedene Erwartungen, welche andere Personen an die Rolle haben ... [Anm.: bezogen auf Kompetenzen, Verantwortung und Befugnisse] ... Dabei kann eine Person zeitgleich mehrere Rollen einnehmen. Bei der Rollenvergabe ist darauf zu achten, dass sich mehrere Rollen einer Person gegenseitig nicht zu stark beeinflussen.“ ([6], Kap. 1.06 -2)

Diese und alle weiteren Ausführungen des PM3 können auf internationale Herausforderungen übertragen werden.

Merke 14 Es ist wichtig, dass eine Person a) nicht zu viele Rollen in sich vereint, b) keine Rolle einnimmt, zu deren Ausübung die notwendigen **Kompetenzen** fehlen und c) keine Rolle übertragen bekommt, zu deren Ausübung die notwendigen **Befugnisse** nicht übertragen werden. Obwohl die Logik exakt die gleiche ist, wie im Heimatmarkt Deutschland, ist die Problemlage im Gastland meist deutlich komplexer, weil

- nicht alle Rollen in allen Regionen bekannt sind,
- die bekannten Rollen unabhängig vom übereinstimmenden Vokabular oft inhaltlich anders interpretiert und gelebt werden und
- meist weit weniger Personal zur Verfügung steht, sodass häufiger Rollen in Personalunion vergeben werden (müssen), was zusätzlich zu Fehlinterpretationen und Missverständnissen führt.

Eine erste gute Orientierung erhält man, in dem nach dem zugrunde liegenden Verständnis gefragt wird. Ein Projektmanager amerikanischer Prägung denkt und handelt oft anders – gerade seine Befugnisse betreffend – als ein deutscher Projektmanager. Unabhängig von einzelnen Branchen oder Regionen sollen einige Beispiele folgen, wie Rollen definiert bzw. ausgefüllt werden können, um die Sensibilität für dieses Thema zu wecken.

Merke 15 Es ist wichtig, dass für jede Rolle ein **passendes Finanzierungs-konzept bzw. Entlohnungsmodell** bestimmt oder entwickelt wird. Auf dem deutschen Heimatmarkt haben viel Projektbeteiligte Arbeitsverträge mit einem Arbeitgeber, der schon vor dem Projektstart existierte und die Entlohnung regelt. Im Gastland treten häufig mehrere Besonderheiten auf.

- Kollegen werden nur temporär gebraucht, erhalten also befristete Arbeitsverträge, bei denen mit der fehlenden Langzeitabsicherung auch die Motivation schwinden kann (nicht muss).
- Unterstützung wird insgesamt – insbesondere in den Anfangs- und Endphasen der Projekte – mit hoher Flexibilität (flexible Arbeitszeiten, erfolgsabhängige Bezahlung, Provisionsbasis etc.) benötigt, was arbeitsrechtlich manchmal sehr gut, manchmal aber auch gar nicht abbildbar ist. Hier müssen sowohl die eigenen Anforderungen genau beschrieben, aber auch die gesetzlichen Rahmenbedingungen sehr genau bekannt sein. (siehe Kap. 2.3.2.a Arbeitsrecht)

- Häufig lautet die gesuchte Kernkompetenz einer Rolle ‚Beziehungen zu etwas oder jemandem‘ zu haben. Auf Grund eigener Unkenntnis vor Ort entsteht diese Fragestellung sehr oft und ist immer mit Vorsicht zu beantworten. Die Kalkulation ist schwer. (Was ist mir die Beziehung wert?) Die juristische Bewertung ist schwer. (Darf die Beziehung ‚eingekauft‘ und erfolgswirksam im Projekt genutzt werden oder stehen dem mögliche Korruptionsvorwürfe entgegen?) Die kulturelle Würdigung des Sachverhalts ist schwer. (Wird die monetäre Anerkennung der Inanspruchnahme einer Beziehung erwartet oder ist dies eher unüblich, ggf. sogar eine Beleidigung?)

Zu Rollen von Standorten: siehe auch Kap. 2.2.3. Vertriebswege (Briefkastenfirmen und CKD-Standorte)

a) Das integrierte Planungsteam

Wird ein Team, ein Projektteam o. ä. gebildet, ist aus der Bezeichnung weder der Inhalt, noch der Charakter des Teams erkennbar. Wird ein IPT (IPT = integriertes Planungsteam) gegründet, so wird nicht nur die Planungsaufgabe deutlich, sondern auch der interdisziplinäre /interkulturelle /hierarchieübergreifende Ansatz. Rollendefinitionen sollten nicht nur für individuell zu bestehende Stellen, sondern insbesondere für Gruppen oder Gremien erfolgen.

b) Dolmetscher und Übersetzer

Ist ein Projektteam außerhalb Deutschlands im Einsatz (oder auch innerhalb Deutschlands an der Schnittstelle zu nicht Deutsch sprechenden Projektpartnern), so ist die Sprachbarriere eines der ersten zu überwindenden Hindernisse. Alle in diesem Kontext anzutreffenden Lösungen sind Varianten zweier Standardlösungen:

- die Einigung auf eine gemeinsame Projektsprache oder
- das Hinzuziehen von Dolmetschern und /oder Übersetzern.

Dolmetscher/Übersetzer erbringen eine sprachliche Transferleistung von der Sprache des Heimatlandes in die des Gastlandes oder umgekehrt oder in eine gemeinsame Projektsprache.³

Merke 16 Es ist wichtig zu wissen, **ob Dolmetscher** genügen oder **Übersetzer** benötigt werden. Letztere sind staatlich zugelassen, d. h. sie sind hochqualifiziert, haben häufig fachsprachliche Spezialgebiete und müssen sich insbesondere der Grenzen ihrer Kenntnisse bewusst sein und bei deren Erreichung einen kompetenten Kollegen hinzuziehen. Wichtig ist dies, wenn der Gesprächsinhalt hohe wirtschaftliche Bedeutung hat oder eine hohe Rechtsverbindlichkeit erzielt werden muss.

In jedem Land und in jedem Berufsstand gibt es mehr oder weniger gut qualifizierte Kollegen. So auch bei den Dolmetschern/Übersetzern. Hier ist es besonders kritisch, weil die Qualifikation nur sehr schwer geprüft werden kann. Das Problem verschärft sich, wenn die Kultur des Herkunftslandes es verlangt, nicht sein Gesicht zu verlieren, d. h. nicht oder erst in letzter Not anzuzeigen, dass die eigenen Kenntnisse auf einem Spezialgebiet nicht ausreichen. Feststehendes Fachvokabular wird dann ggf. in blumigen Umschreibungen wiedergegeben. Der Projektpartner wird dies aus anfänglicher Höflichkeit vielleicht sogar akzeptieren oder zumindest tolerieren. Die fachliche Ungenauigkeit bis hin zur vermuteten Unfähigkeit wird im weiteren Gesprächsverlauf aber nicht dem Dolmetscher/Übersetzer, sondern dem Gesprächspartner zugeordnet, d. h. direkt auf den Sender der Information übertragen.

Merke 17 Es ist wichtig, den Dolmetscher/Übersetzer **als Helfer, aber auch als Kommunikationsfilter** zu begreifen. Er kann nicht nur Sprache übersetzen, auch kulturelle Gepflogenheiten und Gesten besser deuten und in die Gesprächsgestaltung einfließen lassen. Nuancen können aber ebenso gut verloren gehen und damit wichtige Botschaften.

Dolmetscher/Übersetzer sind damit selten eine Chance, aber immer ein zusätzliches Risiko. Insbesondere sind sie ein zusätzlicher Zeit- und Kostenfaktor.⁴ Gespräche oder ganze Projektphasen, die mit personeller Übersetzungshilfe abgewickelt werden müssen, werden deutlich länger dauern und das Projektbudget mit den Kosten der zusätzlichen Person belasten. Nicht selten ist es sogar mehr als eine Person. Maßnahmen der Qualitätssicherung der Übersetzung funktionieren nur bedingt. Eine der noch am besten funktionierenden Maßnahmen ist die redundante Besetzung dieser Rolle. Verträge und wichtige Dokumente sollten zu Kontrollzwe-

³ Auf sehr niedrigem sprachlichem Niveau sind neben Dolmetschern und Übersetzern auch sog. Sprachmittler möglich. Sprachmittler glätten beim Erstkontakt die sprachlichen Barrieren der Kommunikation, haben keinen hohen Qualitätsanspruch (Ziel ist nicht die wörtliche Übersetzung), aber sichern den Einsteig in die Verständigung unter Berücksichtigung lokaler Besonderheiten. Hilfreich sind lokale Sprachmittler in den ersten Tagen vor Ort, vor allem, wenn die Projektgruppe in Regionen tätig ist, in denen sehr ausgeprägte Dialekte gesprochen werden, die ggf. selbst einem ‚offiziellen‘ Dolmetscher Schwierigkeiten bereiten.

⁴ Auch hier gilt: Der Preis wird durch Angebot und Nachfrage bestimmt, sowie durch den Umfang der Arbeit und den Qualitätsanspruch. Als erste Indikation zur Grobkalkulation kann für Übersetzungen von 0,04 €/Wort ausgegangen werden.

cken von zwei unabhängigen Stellen übersetzt werden. Auch in wichtigen oder sehr langen mündlichen Verhandlungen sind mindestens zwei Dolmetscher sinnvoll, um Vokabellücken oder nachlassende Aufmerksamkeit in Marathonverhandlungen ausgleichen zu können.

Merke 18

Es ist wichtig, in Ländern, in denen die englische Sprache nicht beherrscht oder nicht akzeptiert wird, Dolmetscher/Übersetzer fest in das Projektteam einzuplanen und einzubinden. Das ist ein administrativer Akt und eine Führungsaufgabe für den Projektmanager. Der Dolmetscher hat i. d. R. eine Schlüsselposition im Projekt und muss trotzdem oder gerade deshalb zwar einen Vertrauensvorschuss bekommen, aber auch bewusst geführt werden.

c) Architect of Record

Der Architect of Record (oft auch: Engineer of Record), kennt keine offizielle deutsche Übersetzung, kann aber am ehesten als Planungsberater umschrieben werden. Er ist ein Experte für nationale/lokale Standards. Er ist ein Dienstleister in Projektteams mit technischem Schwerpunkt und sein Wirken ist mancherorts sogar gesetzlich vorgeschrieben.

Immer wieder kommen Projektverläufe zur Belustigung Unbeteiligter an die Öffentlichkeit, in denen maßgeblicher Zeitverzug oder signifikante Mehrkosten darin begründet liegen, dass die Umrechnung von Zentimeter in Inch oder Zoll nicht erfolgt ist, unzureichend dokumentiert oder zu spät kommuniziert wurde. Das gleiche gilt für Liter und Gallonen etc. Diese Fragestellung taucht **in allen Projekten mit technischem Bezug** auf und ist – zumindest theoretisch – einfach lösbar.

- Einigung auf EIN Einheitensystem eines der beteiligten Länder
- konsequente Umrechnung und Dokumentation aller Objektparameter
- Rückführung aller Bemessungen auf die SI-Einheiten⁵

In der Praxis wächst die Fragestellung durch die Vielzahl Projektbeteiligter mit unterschiedlichen Arbeitsgewohnheiten sowie die Vielzahl unterschiedlicher Dokumente und Freigabeinstanzen schnell zu einer nennenswerten Herausforderung. Der Architect of Record kennt lokale

Standards, den DesignCode der Branche und lokale Ausprägungen. Er hat eine sehr detaillierte Kenntnis aktueller Normen und Standards und arbeitet in technischen Entwicklungsteams weniger wertschöpfend, als mehr wertsichernd.

Merke 19

Es ist wichtig, dass der Architect of Record durch frühzeitige und regelmäßige Mitwirkung sicherstellt, dass die **geleistete Arbeit genehmigungsfähig** ist. (Die Prüfung und Bestätigung der Genehmigungsfähigkeit ist etwas anderes, als die Bestätigung der fachlichen Richtigkeit der Arbeit!)

Ist die Freigabe des Planungsergebnisses (z. B. die Baugenehmigung) erteilt, scheidet der Architect of Record üblicherweise aus dem Team aus. Eine spätere Rückkehr oder erneute punktuelle Konsultation zur Bewertung und Umsetzung von Änderungsanfragen ist möglich. Der Architect of Record ist damit ein wichtiges Teammitglied in internationalen Entwicklungs-, vor allem in Bauprojekten. Damit stellen sich alle Fragen, die sich auch für jeden anderen benötigten Experten stellen: Wo kann diese Expertise rechtzeitig zugekauft werden? Wie wird der Experte in das Team und an welcher Stelle des Prozesses eingebunden? Wie ist er zu steuern, damit er nicht zu einer behindernden Freigabeinstanz wird, sondern zu einem frühzeitigen Unterstützer des Teams? An welcher Stelle der Kommunikationsmatrix, der Kostenkalkulation etc. ist er einzugliedern? usw. Für all diese Fragen gibt es leider keine Standardlösung, aber es sollte zum Standard gehören, sich zu Projektbeginn Gedanken über diese Fragen zu machen und projektspezifische Lösungen zu erarbeiten.

Merke 20

Es ist wichtig, sich sehr frühzeitig für die relevante Region und das relevante Thema um einen Architect of Record zu bemühen. (Auch ausgewiesene China-Experten sind nicht zwangsläufig mit dem DesignCode von Shanghai (soft soil condition/schwerste Gründungsprobleme) oder dem in Peking (erhöhte Umweltauflagen) im Detail vertraut.)

d) Projektarchitekt⁶

Es wird selten praktiziert, wäre aber oft sinnvoll, den Projektmanager bewusst und planmäßig zu wechseln – nicht wegen einer Minderleistung, sondern weil sich schlicht im Projektverlauf die Anforderungen an den Rolleninhaber ändern. So wie viele Unternehmen aus einem Entwicklungs-

⁵ Es existieren sieben SI-Basiseinheiten zur Angabe von Länge [m], Masse [kg], Zeit [s] usw. mit standardisierten Vorsätzen in Zehnerpotenzen etc. Genaue Angaben kommen vom Deutschen Institut für Normung (DIN) oder der Physikalisch-Technischen Bundesanstalt (PTB) bzw. von vergleichbaren Institutionen in anderen Ländern.

⁶ Der Projektarchitekt ist der Architekt DES Projektes, nicht der Architekt IM Projekt. So wie der Architekt in Bauprojekten die Architektur des zu errichtenden Bauwerkes verantwortet, sollte ein Projektarchitekt die Architektur des Projektes, d. h. das Vorgehensmodell, dessen Detaillierung und Ausgestaltung sicherstellen.

und einem Produktionsbereich bestehen (jeweils mit einem Entwicklungs- und einem Produktionsleiter), so bestehen die meisten Projekte aus einer Planungs- und einer Realisierungsphase, haben aber oft einen gleichbleibenden Projektmanager. In Bauprojekten gibt es den Architekten und später den Bauleiter vor Ort. In der Software-Entwicklung gibt es inzwischen ergänzend zum Programmierer den Software-Architekten, der im Vorfeld auf höherem Abstraktionsniveau und im Schnittstellenmanagement die Softwareerstellung plant und koordiniert – parallel zum Software-(Teil-) Projektleiter.

Für internationale Projekte kann es einen Projekt-Architekten geben, der z. B. folgende Aufgaben übernimmt:

- Gesamtplanung des Projektes in der frühen Projektphase
- Auswahl und Festlegung von Methoden- und Toolstandards des Projektmanagements
- Kennzeichnung von Projektphasen und Entscheidungssituationen, die a) im Interesse der Stammorganisation wie geplant ablaufen müssen oder b) noch Gestaltungsspielraum für einen späteren Projektmanager mit hoher Regionalkompetenz aufweisen
- Aufbereitung abgeschlossener Projekte, um möglichst viel Erfahrungen einfließen zu lassen
- erste/initialia Termin-, Ressourcen- und Budgetplanung
- erster Workshop zur Risikoanalyse

Für das Projektmanagement vor Ort (weit weniger Planung, mehr Steuerung) und mit dem Fokus auf andere fachliche und persönliche Kompetenzen, kann dann der Projektmanager eingesetzt werden. Projekt-Architekt und Projekt-Manager arbeiten inhaltlich Hand in Hand und auch zeitlich teilweise überlappend, sollten aber auf Grund der starken Unterschiedlichkeit in den Projektphasen und den konkreten Einsatzbedingungen gern auch in der Bezeichnung klar erkennbar unterschieden werden.

e) Quantity Surveyor

Der Quantity Surveyor ist eine offizielle und real existierende Rollenbezeichnung, nur eben nicht sehr populär in Deutschland. Vorwiegend anzutreffen ist er im angelsächsischen Raum und als Projektkaufmann und ggf. Projektjurist zu bezeichnen. Es stößt außerhalb Deutschlands sogar auf Unverständnis, dass man hier nicht oder gering kaufmännisch ausgebildete Ingenieure die betriebswirtschaftlichen Themen (Bilanzierung,

Finanzierung, Buchhaltungsaspekte bis hin zum Handels- und Zivilrecht) „mal eben nebenbei“ mit erledigen oder zumindest mit verantworten lässt. Wo ist die deutsche Gründlichkeit, die ein Rechtsberatungsverbot für nicht ausgebildete Juristen erlässt, praktizierende Ärzte erst nach einem abgeschlossenen Medizinstudium zulässt etc.? So wird in vielen internationalen Projekten auch nach dem technischen Problemlöser (= Projektleiter) und dem Quantity Surveyor (= **kaufmännische Überwachung**) unterschieden.

Auch in Deutschland wird zunehmend mit einer Doppelspitze agiert, um gerade in großen Projekten die Personalressourcen in der Projektleitung zu verdoppeln und bei der Gelegenheit die technischen und kaufmännischen Kompetenzen besser abzubilden. Allerdings ist es hierzulande eher umgekehrt, dass der Projektmanager planerische und Gesamtverantwortung, also auch für das Budget übernimmt, und ihm ein Technischer Projektleiter (bei größeren technischen Herausforderungen) oder ein Funktionsintegrator (bei komplexen interdisziplinären Schnittstellenproblemen) zur Seite gestellt wird. Das ist durchaus sinnvoll, aber im Verständnis tendenziell konträr zur Arbeitsweise im angelsächsischen Raum.

Konkret in Großbritannien gibt es die Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS unter www.rics.org). Dies ist eine unabhängige Einrichtung, in der entsprechende Spezialisten nachgewiesenermaßen ausgebildet und zugelassen werden. Ergänzend gibt es einen erfahrungsbasierten Karrierepfad, im Anspruch vergleichbar mit dem 4LQ-/4LC-Modell der IPMA. Projektmitarbeiter, die hier oder an vergleichbarer Stelle einen Expertenstatus erlangt haben, werden in deutschen Teams häufig als Eindringlinge wahrgenommen. Sie sollten aber viel eher als Know-how- und Erfahrungsträger und damit als willkommene Ergänzung/Unterstützung im Team angesehen werden. „Eindringlinge“ deshalb, weil es unterschiedliche Auslöser für die Integration des Quantity Surveyors gibt.

- Sie können **vom Auftraggeber/Kunden benannt** und auch bezahlt werden. Sie haben dann Unterstützungs-, aber auch Überwachungsfunktion und vertreten die Interessen des Auftraggebers. Hauptaufgabe ist es dann zu jedem Zeitpunkt sicherzustellen, dass die gerade erbrachte Planungsleistung auch dem vereinbarten Budgetrahmen entspricht.
- Sie können **vom Auftragnehmer/Projektteam ausgewählt** und integriert werden. Die entstehenden Kosten werden dann selbst getragen, aber es ergibt sich eine Weisungsbefugnis gegenüber dem Quantity Surveyor. Das ermöglicht ein pro-aktives Controlling und basierend auf regelmäßigen frühen Feedbackschleifen ein konsequentes Value Engineering.

In seltenen Fällen wird der Quantity Surveyor **vom Auftraggeber verlangt oder vorgegeben** und ist trotzdem vom Auftragnehmer zu finanzieren. Sein Wirken ist dann weniger vergleichbar mit einem Qualitätsmanager, als mit einem Auditor oder Assessor. Solche Konstellationen sind häufig der Ausschreibung zu entnehmen oder rechtzeitig zu erfragen, damit keine unkalkulierten Personalkosten entstehen.

Merke 21 Es ist wichtig, sich der Notwendigkeit des Quantity Surveyors bewusst zu sein. Inhaltliche Anforderungen des Projektes machen sein Wirken sinnvoll, aber die Notwendigkeit resultiert häufig aus **Strukturvorgaben für das Projektteam**. Eine solche Rolle wird oft schlicht verlangt. Umso früher sollte entschieden werden, wo diese Person akquiriert und wie sie in das Team eingebunden wird.

2.1.3 Requirementsmanagement

“Requirements management consist of the identification, definition and agreement of the project to meet the needs and expectations of interested parties, especially those of the customers and users. Project requirements are driven from customer needs, which are driven by opportunities and threats. ...” ([8], chap. 4.1.03)

Diese und alle weiteren Ausführungen der ICB 3.0 können auf internationale Herausforderungen übertragen werden.

Merke 22 Es ist wichtig, den bekannten Prozess der Erfassung und des projektbegleitenden Managements der Requirements auf ein internationales Umfeld zu übertragen und dort noch deutlich stärker als im Heimatland eine **dialoglastige Erarbeitung der Requirements** sicherzustellen: Nur ein mit einer besonderen ‚Sensorik‘ ausgestatteter Requirements- oder Projektmanager wird die Anforderungen genauso aufnehmen, wie sie gesagt und vor allem gemeint sind, mögliche Irrtümer und Missverständnisse früh erkennen und weitgehend ausräumen.

Wichtig ist dabei nicht nur eine geschulte Kommunikation, auch unter Beachtung des Kontextes, sondern die gesamte Projektkonstellation. ‚Wir bauen eine Hochschule‘ vs. ‚Wir etablieren ein Bildungssystem‘ sind zwei grundlegend andere Projekte. Die Erwartungshaltung erwächst ggf. gar nicht aus der Formulierung eines Angebotes oder einer Anforderung, sondern aus der Konstellation, ob ein privatwirtschaftliches Unternehmen oder ein Akteur im Auftrag der Bundesregierung die Projektverantwortung übernimmt. (Das lässt sich auf den Bau eines Krankenhauses oder

das Etablieren eines funktionierenden Gesundheitssystems in einer Region oder einem Land, sowie auf viele andere Themen übertragen.) Der anfängliche Irrtum ist in beide Richtungen möglich. Der Leistungsempfänger kann den Bau einer Hochschule bewusst als Aufbau eines Bildungssystems verstehen, weil das die eigentliche Herausforderung ist. Oder er möchte den Aufbau eines Bildungssystems bewusst auf den Bau einer (Hoch-)Schule reduzieren, weil er das so finanzierte Gebäude anschließend zweckentfremdet nutzen möchte. Hier sind sehr klare Absprachen mit mehrfachem Wiederholen der Gesprächsergebnisse zu empfehlen.

Merke 23 Es ist wichtig, das Projektziel sehr genau zu beschreiben, sodass die **Zielerreichung prüfbar und nachweisbar** wird. Insbesondere Projektergebnisse, die an gesellschaftliche Veränderungen geknüpft sind, sind sehr präzise zu formulieren. Nicht erst ein neues Bildungssystem erfordert umfassendes umdenken. Schon der Bau einer regionalen Wasserversorgung wird mit der plötzlichen Verfügbarkeit von Wasser das Konsumieren und Finanzieren von Wasser erheblich beeinflussen. Das Potenzial für Missverständnisse in der Erwartungshaltung bzgl. des Projektergebnisses ist im internationalen Kontext um ein Vielfaches höher, was die Anforderungsaufnahme umso viel bedeutsamer werden lässt.

Merke 24 Es ist wichtig, nicht nur **Indikatoren** für Projektergebnisse und Zwischenergebnisse festzulegen, sondern auch für die **Absicherung der Nachhaltigkeit**. Auch letztere müssen durch das Projektteam in vollem Umfang beeinflussbar sein. Unterschwellig ein gemeinsames Verständnis über die Verantwortungsteilung bei der Nachhaltigkeitssicherung zu unterstellen, funktioniert im interkulturellen Kontext noch weniger, als auf dem Heimatmarkt. (Bsp.: ‚Wir stellen dem Arbeitsmarkt 1.000 ausgebildete Ingenieure zur Verfügung‘ bedeutet a) eine Hochschule zu bauen, b) ein funktionierendes Bildungssystem zu etablieren, c) 1.000 Ingenieure auszubilden oder d) auch dafür sorgen, dass diese nicht auf ausländische Arbeitsmärkte abwandern. Wo endet die Verantwortung?)

Parallel zu den oft sehr umfassend analysierten funktionalen Anforderungen werden nicht selten auch eine Reihe von **mitgeltenden Unterlagen** und/oder referenzierten Standards und Normen genannt. Deren Beachtung wird vorausgesetzt. Schwierig wird es dann, wenn Formulierungen wie ‚im üblichen Umfang‘ oder ‚nach dem aktuellen Stand der Technik‘ auftauchen. Solche bewussten oder unbewussten Formulierungen werden dem erfahrenen Projektmanager aus Deutschland bekannt sein und

der Umgang damit ist im Ausland nicht anderes. Zumindest nicht, solange die Kommunikationspartner die Projektpartner sind. (Gerichte bewerten solche Streitigkeiten außerhalb Deutschlands ggf. anders als wir es kennen.) Ein großer Unsicherheitsfaktor sind hingegen die unterschwelligen Erwartungen, die gar nicht den Einzug in die Anforderungsaufnahme finden. Daher gilt:

Merke 25 Es ist wichtig, neben den **Projektanforderungen** auch die Projektmanagementanforderungen frühzeitig und umfassend zu klären. Der Auftraggeber/Kunde/Partner erwartet i. d. R. nicht nur Projektergebnisse, sondern Ergebnis-(zwischen-)Berichte, hat Vorstellungen bzgl. Art und Umfang der Information und Kommunikation etc. All diese Dinge kann man in Deutschland unausgesprochen noch mit einer signifikanten Trefferwahrscheinlichkeit errahnen. In anderen Kulturen ist dies nicht mehr möglich.

2.1.4 Kosten-, Budget- und Finanzierungsplanung

“Project cost and finance management is the sum of all the actions required from planning, monitoring and controlling costs during the project life-cycle, incl. project assessment and cost estimates in the early phases of the project.

Project **cost management** estimates the cost of each work package, the subsystems and the whole project and estimates the budget for the overall project. [...]

Project **financial management** ensure, that in all project phases project management knows how much financial resources is required for each time interval. [...] Project management also analysis the available financial resources and manage any under-spending or over-spending.” ([8], chap. 4.1.13)

Diese und alle weiteren Ausführungen der ICB 3.0 können auf internationale Herausforderungen übertragen werden.

Im Grunde dreht sich alles um die drei Kernfragen, die außerhalb Deutschlands ebenso gestellt werden wie innerhalb Deutschlands, auch wenn die Themen ggf. anders behandelt werden müssen:

1. Was **kostet** das Projekt? Hier wird die Voll- oder eine Teilkostenrechnung angewendet, um ein Gefühl für die sich unter „normalen“ Umständen ergebenden Kosten zu bekommen.
2. Welches **Budget** steht der Projektgruppe zur Verfügung? Dies kann sich direkt aus den

Kosten ergeben, aber auch darüber oder darunter liegen, so wie es auch außerhalb der Projektwirtschaft unterschiedliche Preisbildungsverfahren (sich stark oder weniger stark an den Kosten orientierend) gibt.

3. Wie wird das Projekt **finanziert**? Gibt es einen internen Geldgeber, einen externen zahlenden Kunden oder ggf. noch gar keine (Re-)Finanzierungs-idee. In letzterem Fall kann die Finanzierungsabsicherung auch Teil der Projektaufgabe sein.

In der international geprägten Projektwirtschaft können bei der Beantwortung aller drei Fragen noch besondere Konstellationen entstehen, die nachfolgend kurz in ihrer Entstehung und den Konsequenzen auf den Projektverlauf geschildert werden.

Merke 26 Es ist wichtig, das **Kalkulationsschema** rechtzeitig und vollständig zu kennen. Zahlreiche Kalkulationsbestandteile ergeben sich aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen und sind länderunabhängig gültig. Es können aber gänzlich neue Kostenarten und Kostenpositionen hinzukommen, die man in Art und Umfang aus dem Heimatmarkt nicht kennt. Ursachen können Sachzwänge sein (zusätzliche Transporte, Lokalisierungsanforderungen etc.) oder juristische Zwänge (Steuern, Zölle, Gebühren, Abgaben etc. – jeweils national und regional). Wichtig ist, das Kalkulationsschema des Gesamtprojektes mit Anspruch auf Vollständigkeit bis auf ein geeignetes Detaillierungsniveau herunterzubrechen und auch dann noch jede einzelne Position inhaltlich zu verstehen, um eine seriöse Kalkulation oder zumindest Schätzung vornehmen zu können.

Merke 27 Es ist wichtig, aus dem Projektteam heraus bei der **Finanzierungsplanung** maßgeblich helfen zu können.

Die Kosten- und Budgetplanung und die damit verbundene Budgetverantwortung liegt üblicherweise im Projektteam. Die Finanzierungsabsicherung nicht unbedingt. Ist ein Projektteam auf dem Heimatmarkt aktiv, so steht in unmittelbarer Nähe die Stammorganisation und deren Back Office zur Verfügung. Hier wird die Finanzierungsabsicherung vorgenommen. Bei Auslandseinsätzen erfolgen nicht selten Gespräche mit ausländischen Investoren vor Ort. Vertreter der Projektgruppe, die durch regionale Kenntnis und kulturelle Erfahrung im Zielland eingesetzt werden, unterstützen dann diese Investoren-/Sponsoringgespräche und tragen somit auch einen nennenswerten Anteil am Erfolg oder Misserfolg der Finanzierungsabsicherung.

Die Finanzierung internationaler Projekte ist einfacher (teilweise) und gleichzeitig schwieriger (größtenteils), was vom Betrachtungsstandort abhängt. **Einfacher** kann die Finanzierung werden, wenn sich durch den Auslandsmarkt zusätzliche Finanzierungsquellen ergeben. Das können zusätzliche Kunden und Marktpotenziale sein, zusätzliche Ansprechpartner und Befürworter der Projektidee auf Kundenseite, aber auch auf internationale Kooperationen ausgelegte Förderprogramme. (Achtung: Genau prüfen, ob die internationale Zusammenarbeit ein Wert an sich ist? Selten ist es sinnvoll ein internationales Engagement zu entfalten, um in den Genuss der leicht erreichbar scheinenden Fördergelder zu kommen.) Das Gütesiegel ‚Made in Germany‘ hilft auf den Zielmärkten mehr als auf dem Heimatmarkt.

Schwieriger hingegen wird die Finanzierung, wenn aus Informationsdefiziten Finanzierungsunsicherheiten entstehen, ggf. zusätzlich Rechtsunsicherheit besteht. Aus dem gleichen Grund sind Finanzierungsvoraussetzungen schwerer zu erfüllen bzw. ist deren Erfüllung schwerer nachzuweisen. Dabei geht es nicht um den objektiven Vergleich eines neutralen Beobachters, ob die Erfüllung von Finanzierungsvoraussetzungen bzw. deren Nachweis auf dem Heimatmarkt oder dem Zielmarkt einfacher oder schwerer ist. Für den fremden Marktteilnehmer ist das neue/ungewohnte System fast immer das schwierigere. Es darf auch nicht vergessen werden, dass ein aus Deutschland kommendes Projektteam auch für den ausländischen Finanzierer ggf. ungewohnt ist und intransparent erscheint. Der auf seiner Seite entstehende Mehraufwand und mögliche Risikominimierungsstrategien müssen auch finanziert werden und nicht selten werden diese Themen auf das deutsche Projektteam übertragen. (Deutsche Projektteams gelten im Allgemeinen als potente Lieferanten und Kooperationspartner.)

Ein Teilaspekt der Finanzierungsplanung ist die **Gewinnung eines Co-Finanzierers**. Internationale Projekte sind i. d. R. etwas größer und komplexer, werden oft auch nicht nur ausschließlich auf dem Zielmarkt, sondern auf mehreren Märkten abgewickelt und nutzen daher öfter als auf dem Heimatmarkt eine Kombination mehrerer Finanzierungsquellen. Der Co-Finanzierer – privatwirtschaftlicher oder öffentlicher Herkunft, sofort oder zu einem späteren Zeitpunkt in Erscheinung tretend – ist i. d. R. auch ein Requester und Stakeholder, d. h. er knüpft ganz unterschiedliche Forderungen an seine Zahlung. Das können zusätzliche direkte Projektanforderungen sein (eher selten und wenige), aber insbesondere Anforderungen an die Arbeitsweise (Berichtsformen und -zyklen etc.). Diese Anforderungen sind früh aktiv abzufragen, zu verhandeln, festzuschreiben und

zu unterschreiben. Ein Co-Finanzierer darf durch das Einfordern der durch die Zahlung(-sabsicht) entstandenen Rechte keine nachträglichen Anforderungen generieren, die zu einem erneuten finanziell nicht gedeckten Zusatzaufwand führen.

Merke 28 Es ist wichtig, aus allen potenziellen Kunden und Investoren einen Gesamtpool an Projektanforderungen aufzubauen, der durch das Gesamtbudget vollständig gedeckt ist. Typisch in internationalen Projekten ist die **Falle der Nachfinanzierung**. Eine im Projektverlauf sichtbare Finanzierungslücke wird punktgenau durch einen Co-Finanzierer geschlossen und dessen zusätzliche Anforderungen (die nicht zusätzlich kalkuliert sind) lassen eine neue Finanzierungslücke entstehen.

Durch viele ehemalige britische Kolonien sind britische Denksätze und Vorgehensweisen in vielen Regionen weit verbreitet. Dazu gehört auch der **Value for Money-Ansatz**. Dieser ist mit der uns bekannten Open-Book-Kalkulation nicht ganz vergleichbar, kommt der Grundidee aber sehr nahe. Der potenzielle Kunde möchte sehr genau wissen, was er für sein Geld/was er für welches Geld bekommt. Der Value for Money-Ansatz erfordert das detaillierte Ausfüllen sehr vieler bzw. sehr langer Fragebögen. Dies zwingt den Angebotsabgebenden in der frühen Projektphase zu sehr genauer und umfassender Auseinandersetzung mit der Situation. Es erfordert aber auch sehr viel Administration, viel formale Schreibaarbeit und führt zu einer insgesamt sehr arbeitsintensiven Vorbetrachtung.

Merke 29 Es ist wichtig, schon die **Angebotsphase** sehr genau kalkulieren zu können. Hilfreich sind bewusst initiierte und kalkulierte Vorprojekte. (Das Angebots- bzw. Vorprojekt vor einem konkreten potenziellen Projektauftrag ist nicht mit dem Gesamtaufwand des Unternehmens bei der Erschließung des Zielmarktes zu verwechseln.)

Aus Unternehmenssicht ist es fast unerheblich, ob die Finanzierung selbst objektiv einfacher oder schwieriger wird; sie ändert sich. Damit gibt es in international tätigen Unternehmen zwei unterschiedlich funktionierende Finanzierungsmodelle für in- und ausländische Projekte, was die Beherrschung des Themas Finanzierung insgesamt aus Unternehmenssicht komplexer macht. Das Vorhalten einer nicht nur tiefgehenden, sondern auch breit angelegten Methodenkompetenz – für den Heimatmarkt und einen oder mehrere Zielmärkte – bedeutet immer eine Verkomplizierung.

2.1.5 Dokumentation

„Information management incl. modelling, gathering, selecting, storing and retrieving project data (formatted, unformatted, graphical, hard copy, electronic copy). Care must also be taken in deciding who gets what information.“ ([8], chap. 4.1.17)

Diese und alle weiteren Ausführungen der ICB 3.0 können auf internationale Herausforderungen übertragen werden.

Die jüngste Erfolgsgeschichte des agilen Projektmanagements hat unsere Sicht auf die Notwendigkeit einer Dokumentation etwas verändert. Im Kontext internationaler Projekte ist dies etwas anders. Hier ist nach wie vor eine hohe, tendenziell sogar weiter steigende Bedeutung der Dokumentation zu verzeichnen. Es gibt mehr themenspezifische Stakeholder, die Anforderungen an die Dokumentation stellen, sodass diese umfangreicher und aufwändiger wird.

- Die **Projektdokumentation** ist meist mehrsprachig. Typische Fälle sind Kombinationen aus der Sprache des Heimatlandes (z. B. Deutsch) und des Gastlandes und einer gemeinsamen Projektsprache (oft Englisch). Um aber jedes Dokument nur einmal erzeugen zu müssen, ist der Dokumentationsplan sehr wichtig. Welche Dokumente sind in welcher Sprache zu erzeugen und welche gehören überhaupt zur offiziellen Projektdokumentation?
- Die **Produktdokumentation** folgt oft einer vergleichbaren Logik und Sprachvielfalt wie die Projektdokumentation. Darüber hinaus gibt es Zielgruppen, die mit dem Produkt in Berührung kommen, ohne Teil des Projektes zu sein. Ergänzend werden häufig die gängigen Verkehrssprachen abgedeckt, z. B. Deutsch/Englisch/Spanisch/Französisch/Italienisch. Insbesondere bei der Erstellung von Bedienungsanleitungen oder Wartungsplänen ist eine hohe Sprachvielfalt zu gewährleisten.
- Dazu kommen **themenspezifische Stakeholder**, die nur sehr bedingt in das Projekt involviert sind, aber ein hohes Interesse an der Dokumentation haben und diesem aus formalen Gründen auch starken Nachdruck verleihen können. Dazu zählen z. B. Zulassungs- oder Regulierungsbehörden.
- Viele Dokumente haben eine **juristische Relevanz**, d. h. sie müssen in der Landessprache vorliegen. Bei grenzüberschreitenden Abwicklungen treffen die Forderungen unterschiedlicher Regierungen aufeinander. Das macht sich nicht nur in der Sprache, sondern auch in Art, Umfang, Form etc. bemerkbar. Im Vergleich zur nationalen Do-

kumentation gibt es hier den ungünstigeren Fall (es werden immer die jeweils härteren Dokumentationsanforderungen umgesetzt und diese decken die weniger harten automatisch mit ab) und den extrem ungünstigen Fall (mehrere Dokumentationsanforderungen sind unvereinbar und daher muss mehrfach dokumentiert werden).

Merke 30

Es ist wichtig, eine **hochwertige Dokumentation aufwandsarm**

erstellen zu können. Das ist zwingend notwendig, weil die Dokumentation schnell zu einem signifikanten Kostenblock anwächst, der nur sehr bedingt auf den Kunden übertragen werden kann. Enge Wechselwirkungen der Dokumentation mit dem Konfigurationsmanagement und dem Vertragsmanagement sind von Beginn an zu berücksichtigen.

Teilweise kann es zu Überraschungen kommen, wie sie im Military- und Defence-Bereich inzwischen zum Alltag gehören. Die dortigen Ursprungsanforderungen einer Produktentwicklung und -auslieferung bestehen aus zahlreichen Dokumentationsanforderungen des Kunden (Bundeswehr), der deutschen Regierung und den Bündnispartnern (NATO). In einem internationalen Projekt ändert sich nicht nur die Dokumentationsanforderung des Kunden ggf. zzgl. der Forderungen seiner Bündnispartner, sondern auch die Forderungen der deutschen Regierung und der NATO werden im Rahmen der Exportüberwachung deutlich geändert oder ergänzt. Auch in anderen Branchen ist es möglich, dass bekannte Stakeholder ihre Dokumentationsanforderungen in einer geänderten Projektkonstellation ganz erheblich ändern.

2.1.6 Kommunikationsstrukturen und Berichtswesen

“Communication covers the effective exchange and understanding of information between relevant parties [...] accurately and consistently to meet their expectations. Communication should be useful, clear and timely.” ([8], chap. 4.1.17)

Diese und alle weiteren Ausführungen der ICB 3.0 können auf internationale Herausforderungen übertragen werden, wobei die ICB allgemein die Kommunikation beschreibt und im internationalen Kontext bewusst auf die gesteigerte Bedeutung des Berichtswesens hingewiesen werden muss.

Kommunikation ist keine einfache Sache, im Berufsalltag schon gar nicht, in der Projektwirtschaft noch weniger und im internationalen Kontext schon überhaupt nicht mehr. Letzteres ist darin begründet, dass die zu überbrückenden heterogenen Vorstellungen zwischen den Kommunikationspartnern mehr oder größer werden. Wenn

inter~ Kommunikation (d. h. interdisziplinär, international, interkulturell, etc.) gefragt ist, steigt die Herausforderung exponentiell.

Merke 31 Es ist wichtig, die **Kommunikation** mit den gestiegenen Anforderungen weiter zu **professionalisieren** und weiter zu **flexibilisieren**, um sie den unterschiedlichen Situationen angemessen aufbauen zu können. Die Kommunikation sollte ...

- I zeitnah/rechtzeitig/frühzeitig erfolgen,
- I alle Kommunikationspartner (Informationsquellen, wie auch alle Bedarfsträger) in angemessener Weise einbeziehen,
- I regelmäßig stattfinden (nicht nur zum Zwecke des Informationsaustausches, sondern auch zur Sicherstellung der Kalkulierbarkeit aller Partner),
- I regelbasiert ablaufen (Kommunikationswege, Kommunikationstools etc. sind frühzeitig in Abstimmung aller Beteiligten festzulegen und konsequent einzufordern),
- I neben der Erkenntnisgewinnung immer wieder Elemente der Erkenntnissicherung beinhalten. Ein einfaches Mittel wäre das paraphrasieren der Akteure. (Wird z. B. von einer Simulation gesprochen, so verstehen viele Anwender branchenübergreifend darunter eine graphische Simulation in der man sieht, was passiert. Ein Mathematiker, Programmierer, auch mancher Controller assoziiert mit einer Simulation eher ein mathematisches Rechenmodell, dass ggf. Variantenvergleiche tabellarisch auflistet.) Die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Missverständnissen ist in der inter~ Kommunikation größer denn je und kostet sehr viel Zeit und Geld, werden sie nicht rechtzeitig ausgeräumt.

Neben den zahlreichen Kommunikationsregeln erhält auch der Inhalt der Kommunikation eine weitere Dimension im internationalen Umfeld: die **Kommunikation über Dritte**.

Merke 32 Es ist wichtig, mit Projektpartner A über Projektpartner B reden zu können. (Gemeint ist der **wohlwollende Informationsaustausch**, nicht die üble Nachrede.) Die Konstellation ist insofern tückisch, weil die meisten entsandten Projektteammitglieder sich intensiv auf das Zielland (A) vorbereiten, aber über dessen Beziehung zum Nachbarland (B) nur noch bedingt informiert sind, insbesondere oft die

aktuellen Details nicht kennen oder diese nicht in die historische Entstehung der Situation einordnen können. (Bsp.: Verhältnis Japan/China, Verhältnis Nord-Korea/Südkorea, Verhältnis der ehemaligen Sowjetrepubliken zueinander etc.)

In solchen Gesprächen ist es mehr denn je wichtig, kompetent, authentisch, ehrlich, faktenbasiert und mit eigener Meinung aufzutreten. Gerade die eigene Meinung sollte gefestigt und begründet sein, sich aber nicht zu einem unumstößlichen Dogma manifestieren.

Ergänzende wichtige Erkenntnisse können gewonnen werden, wenn die **Kommunikation der ausländischen Partner untereinander** beobachtet und verstanden wird. Wer kommuniziert mit wem? Folgt der Flow einem Information Push oder Pull? Wird überwiegend mündlich oder schriftlich kommuniziert, sehr formal oder eher informell? Werden große oder kleine Verteiler gewählt und welche Rolle spielen diese? usw. Viele dieser Antworten werden sich der Erkenntnis entziehen, vielleicht dauerhaft. Umso wichtiger ist es, situative Erkenntnisse auszuwerten. Werden z. B. E-Mails vom ausländischen Projektpartner empfangen, ist neben dem Inhalt der Mail auch die CC- und BCC-Zeile anzusehen.

Ein sehr wichtiger Teil der Kommunikation ist die weitgehend formalisierte in Form des Berichtswesens. Berichtet wird auch in internationalen Projekten, wobei viele Grundregeln und Grundcharakteristiken des Berichtswesens übertragbar sind.

Merke 33 Es ist wichtig, das Berichtswesen zum richtigen Zeitpunkt und angemessen in Art, Umfang und Detaillierungstiefe zu installieren. Ein formalisiertes **Berichtswesen sollte früh, aber nicht sofort** installiert werden. Früh, damit alle Projektbeteiligten sich ab dem Beginn der Zusammenarbeit an strukturierte Berichte und die dafür notwendige Disziplin gewöhnen. Nicht sofort, weil in den ersten Tagen und Wochen der ungewohnten Zusammenarbeit über eine weitgehend informelle Kommunikation mehr Informationen gewonnen werden können und geeignete Parameter für den effektivsten Berichtsweg erst noch gefunden werden müssen.

Die Gründe für ein **i. d. R. etwas kleinteiligeres Berichtswesen** liegen – obwohl es mehr Zeit und Geld kostet – in folgenden Tatsachen begründet:

- I Jeder Bericht enthält Informationen. In einem komplexeren und dynamischeren Umfeld gewinnen Informationen an Bedeutung und sind wichtiger Input für die Projektsteuerung.

- Ein kurzer Berichtszyklus hilft insbesondere in der Anfangsphase des Projektes. Der Berichtsempfänger entwickelt nicht nur ein Gefühl für die aktuelle Projektsituation, sondern auch für die Änderungsgeschwindigkeit. Oft sind mehrere Überarbeitungen der Berichtsform nötig, bis ein optimiertes Berichtswesen der lokalen und Projektsituation angemessen etabliert ist.
- Über die Definition des Berichtsweges entstehen zahlreiche kleine Potenziale der Wertschätzung. Einige Projektmitarbeiter haben ein Berichtsbedürfnis, wollen gehört werden. Andere wollen Berichtsempfänger sein, betrachten das als ersten Karriereschritt. Wesentlich mehr als in Deutschland bietet die Festlegung des Berichtsweges selbst auf den meisten Zielmärkten schon erste Möglichkeiten der Steuerung im Mikromanagement.

[Die speziellen kulturellen Aspekte der Kommunikation sind hier nicht behandelt (siehe dazu Kap. 2.1.6.), ebenso wie die zahlreichen Grundregeln professioneller Kommunikation, die auch im Heimatland schon zu beachten sind und im Gastland selten ihre Gültigkeit verlieren.]

2.1.7 Führung

“Leadership involves providing direction and motivating others in their role or task to fulfil the project objectives. Leadership is required throughout the life of project. It is particularly important when a project encounters problems, when change is required or where there is uncertainty about a course of action. Leadership is needed to exert all of a project managers competences in a way that they can be seen and embraced by the team.” ([8], chap. 4.2.01)

Diese und alle weiteren Ausführungen der ICB 3.0 können auf internationale Herausforderungen übertragen werden. Hervorgehoben werden muss im internationalen Kontext die Formulierung des letzten Satzes „... they can be seen.“

Die Kette vom externen Auftraggeber (Kunde) über ggf. den internen Auftraggeber (Linienvorgesetzter) und den Projektmanager bis zum Projektteammitglied ist nicht selten an mindestens einer Stelle unterbrochen. Auf Grund der großen Entfernung sieht man einander einfach nicht.

Merke 34 Es ist wichtig, dass alle notwendigen **Kompetenzen und Befugnisse vor Ort** verfügbar sind. Dabei ist es sekundär, ob die führende Person reist oder die Führungsverantwortung an eine vor Ort verfügbare Person delegiert wird. Wichtig ist, dass die Führung des Geschehens am Ort des Geschehens erfolgt.

Das heißt im Umkehrschluss nicht, dass eine Führung aus der Entfernung nicht möglich wäre oder zwangsläufig zum Misserfolg führt. Die Kommunikations- und Berichtswege werden nur länger. Entscheidungen verzögern sich. Viele kleine Aufgaben vom Controlling bis zur Motivation können nicht oder nur eingeschränkt wahrgenommen werden. Während sich auf dem deutschen Weiterbildungsmarkt im Managementbereich Seminare zum Thema „Führen ohne Vorgesetztenfunktion“ inzwischen sichtbar etabliert haben, ist die „Führung auf Distanz“ methodisch nur unzureichend beschrieben. Einige unternehmensspezifische Beispiele zeigen, dass es möglich ist, aber grundsätzlich erfordert eine Führung die Anwesenheit des Führenden, was in internationalen Projekten oft nicht oder nur lückenhaft gegeben ist.

2.1.8 Motivation und Frustrationstoleranz

“Engagement is the personal buy-in from the project manager to the project and from the people inside and associated with the project. Engagement makes people believe in the project and want to be part of it. [...] Engagement and motivation of the individuals involved in the project has to be honest and will then result in a good working atmosphere and increased productivity of both individuals and the team as a whole.” ([8], chap. 4.2.02)

Diese und alle weiteren Ausführungen der ICB 3.0 können auf internationale Herausforderungen übertragen werden, wobei die ICB allgemein Engagement und Motivation beschreibt und im internationalen Kontext bewusst auf die gesteigerte Bedeutung einer hohen Frustrationstoleranz hingewiesen werden muss.

Frust entsteht, wenn negative Ereignisse unerwartet kommen, unerwartet stark ausfallen, unerwartet lange anhalten und der Betroffene dem Zustand weitgehend ohnmächtig gegenübersteht. Potenzial dafür gibt es in jedem (auch nicht-internationalen) Projekt und wird von jedem Projektbeteiligten unterschiedlich aufgenommen und umgesetzt. Das Besondere in internationalen Projekten ist die Vielschichtigkeit frusthervorrufender Faktoren und das mangelnde Bewusstsein der Stammorganisation, durch geeignete Maßnahmen gegensteuern zu können.

erwartete Herausforderungen	vs.	unerwartete Herausforderungen
Erwartet werden mehr und höhere Herausforderungen im internationalen Umfeld, als man sie vom Heimatmarkt gewohnt ist.	↔	Unerwartet ist oft die konkrete Höhe der Herausforderungen, deren schneller Wechsel und die Vielfalt unterschiedlicher Herausforderungen.
Erwartet wird die ganz persönliche und sehr direkte Konfrontation mit einem geänderten Umfeld, z. B. mit Armut, mangelnder Hygiene und anderen Wertvorstellungen.	↔	Unerwartet ist oft das konkrete Ausmaß dieser Aspekte sowie die Kombination mehrerer Faktoren. Man kann sich über vieles informieren, einiges sogar zu Hause simulieren, aber die Komplexität der Gesamtsituation bleibt weitgehend unplanbar.
Erwartet wird insbesondere in humanitären Einsätzen bzw. in Kriegs- oder Krisengebieten die persönliche Konfrontation mit menschlichem Leid und Tod.	↔	Unerwartet ist oft die persönliche Reaktion auf solche Erlebnisse. Aus persönlicher emotionaler Betroffenheit resultiert nicht selten eine Veränderung/Beeinträchtigung des eigenen Handelns.
Erwartet wird die Trennung von Familie und Freunden, die Entkopplung aus dem persönlichen sozialen Umfeld; teils auch dauerhaft aus dem sozialen Netzwerk. Erwartet wird konkret eine nicht regelmäßig funktionierende Kommunikation, auf die Entsendete und Daheimgebliebene sich einzustellen versuchen.	↔	Unerwartet ist ein völliger Kommunikationsabbruch. (Obwohl selbst Alexander Gerst während seines Weltraumaufenthaltes täglich Kontakt zu seiner Familie hatte, ist dies nicht aus allen Teilen der Welt und nicht in jedem Projekt sichergestellt.) Hinzu kommt die „Verdammnis“, bei Problemen zu Hause nicht helfen zu können. Trotz regelmäßiger Kommunikation wird der daheimgebliebene Partner schrittweise zum primären Entscheider und Alleinakteur in familiären Fragen, was beide Seiten zunehmend belastet.
Erwartet wird unzureichendes und unvollständiges Equipment vor Ort; oft in Kombination mit langen Beschaffungszeiten und einer nur zögerlichen Verbesserung der Situation.	↔	Unerwartet sind nicht eingehaltene Zusagen bzgl. der Verbesserung der Situation. Besonders unerwartet sind nicht eingehaltene Zusagen der eigenen Stammorganisation. (Aber auch hier sind die Kollegen ggf. von der neuen Situation überfordert oder werden von präsenteren Problemen im daily business übersteuert.)

Abb. 3: Beispiele erwarteter Herausforderungen vs. frustfördernde unerwartete Herausforderungen

Es gibt Teammitglieder, die im Zielland erst so richtig „aufblühen“ und zur Höchstform auflaufen, weil die neue Art Herausforderung einen erhöhten Gestaltungsspielraum bietet und den Arbeitsalltag erst abwechslungsreich macht. Andere Teammitglieder treibt dieser Zustand schneller als erwartet in die Verzweiflung, weil es nicht nur faustdick, sondern auch noch alles gleichzeitig kommt und gefühlt nichts funktioniert – zumindest nicht in der Anfangszeit.

Merke 35

Es ist wichtig, möglichst viele Situationen **gedanklich** schon zu **simulieren** und Expatriats auszuwählen, die an der Andersartigkeit der Situation nicht verzweifeln, sondern ggf. sogar wachsen. Emotionale Reaktionen sind normal. Emotionale Überreaktionen sind zu vermeiden. Eine erhöhte Frustrationstoleranz der Akteure im Gastland ist sowohl das Ergebnis einer gelungenen Personalauswahl, als auch Personalauswahl. Die entsendeten Kollegen sollten im professionellen Umgang mit Unsicherheit geschult sein. Sie sollten nach Regeln spielen können und wollen, deren Entstehung sie ggf. nicht verstehen und die sie nur bedingt ändern können.

2.1.9 Kreativität und Flexibilität

„Creativity is the ability to think and act in original and imaginative ways. The project manager exploits the creativity of individuals and the collective creativity of the project team and the organisation the work within to the benefit of the project.“ ([8], chap. 4.2.07)

Diese und alle weiteren Ausführungen der ICB 3.0 können auf internationale Herausforderungen übertragen werden, wobei die ICB die Kreativität im Sinne von Einfallsreichtum fokussiert und im internationalen Kontext vor allem Flexibilität im Sinne von Reaktionsschnelligkeit bei neuen/geänderten/unerwarteten Anforderungen und Randbedingungen als Erfolgsfaktor zu nennen ist.

Ein hohes Maß an Flexibilität ist insbesondere deshalb notwendig, weil das Projektteam (oft bis zum Projektende) nicht alle Informationen hat. Selbst die bei lokalem Personal als allgemein bekannt geltenden Informationen werden von ausländischen Akteuren oft nicht oder zu spät gesehen, zu wenig berücksichtigt oder falsch gedeutet. Der Informations- und Erkenntnisgewinn bleibt über einen sehr langen Zeitraum recht hoch und verlangt nach Flexibilität bei Bekannt-

werden neuer Tatbestände. Unterstützend wirkt eine mehrfach erneute Standortbestimmung. Das Projektteam muss sich auch mehrfach selbst hinterfragen, unabhängig von den üblichen Berichtspflichten. Schon zehn Minuten des geistigen Rückzugs pro Tag mit der Fragestellung: ‚Was hat der heutige Tag gebracht? Was möchte ich morgen tun und erreichen?‘ helfen sehr. Zwei Aspekte der originären Projektplanung helfen, diesen Fragen nachzugehen und sich ausreichend Handlungsspielraum zu schaffen.

Merke 36 Es ist wichtig, **zeitliche Puffer** im Projektplan vorzusehen. Üblicherweise sind zeitliche Puffer eng mit Aspekten des Risiko- oder des Änderungsmanagements verbunden. In internationalen Projekten sollte pauschal so großzügig geplant sein, dass Unwägbarkeiten ausgeglichen werden können. Da internationale Kunden ebenso wenig wie deutsche Kunden länger warten oder mehr bezahlen wollen, findet sich der zeitliche Puffer häufig als intensivere Vorbereitungszeit in der Anfangsphase des Projektes.

Merke 37 Es ist nicht nur wichtig, eine angemessene Planungstiefe zu erreichen, sondern auch in eine **Szenario-planung** zu investieren. Wichtiges Merkmal der Flexibilität ist das Zulassen einer Planabweichung, ohne eine Ergebnisabweichung oder Budgetüberschreitung registrieren zu müssen. Die Szenarioplanung ermöglicht kurzfristige Planänderungen, wobei von einem geplanten, auf einen anderen, aber ebenfalls geplanten Lösungsweg gewechselt wird.

Ein Höchstmaß an Flexibilität ist erforderlich, wenn in Krisenregionen und -situationen ein plötzlicher Personalabzug notwendig wird. Ein nicht abgeschlossenes Projekt muss zurückgelassen werden. Offene Lieferungen können nicht empfangen, finanzielle Außenstände nicht eingefordert werden. Die Verantwortung für die Expatriats hat oberste Priorität, sodass sich zuerst die Frage stellt: Wie kann die Rückführung des Projektteams initiiert/organisiert/finanziert werden? – dicht gefolgt vom Schutz entstandener Sach- und finanzieller Werte und der Frage: Wie geht es nach dem Personalabzug der Expatriats (ggf. unter ausschließlicher Nutzung lokalen Personals) mit dem Projekt weiter? Neben der Botschaft werden Deutschland repräsentierende Kammern (AHK), Verbände (ghorfa, DAG), Firmen und Organisationen (giz, gtai, ...) etc. zu hilfreichen Partnern. Ansprechpartner müssen rechtzeitig bekannt sein.

2.2 Managementdisziplinen im und nahe dem Projektmanagement

2.2.1 Personalmanagement

Das Personalmanagement erfolgt in Deutschland üblicherweise in enger Abstimmung der Projektleitung mit dem Personalbereich. In internationalen Projekten gibt es i. d. R. keine professionellen Personalsachbearbeiter vor Ort. Die einheimische Personalabteilung kennt sich mit den örtlichen Gegebenheiten im Gastland nur bedingt aus. Hinzu kommt, dass die einfach erscheinende Internationalisierung zunehmend auch kleine Unternehmen anlockt und hier selbst im Stammhaus oft kein professionelles Personalmanagement, sondern eher eine Personalverwaltung besteht. Der Projektmanager ist damit im hohem Maße mindestens mitverantwortlich für alle Themen der Personalauswahl (Abs. a, b) und der sozialen Absicherung des Personaleinsatzes (Abs. c).

a) Personalauswahl im Heimatland

Der bekannte Anforderungsdreiklang aus Fachkompetenz, Sozialkompetenz und Methodenkompetenz ist auf die Personalauswahl für internationale Einsätze übertragbar, muss aber ergänzt werden.

Leistungsträger in internationalen Projekten, insbesondere Expatriats müssen ...

- besonders schnell und besonders gut **auf Veränderungen reagieren** können (siehe auch Kap. 2.1.9. zur Flexibilität und 2.1.8. zur Frustrationstoleranz).
- ein hohes **Selbstvertrauen** und ausreichende Fähigkeiten im **Selbstmanagement** haben. (In vielen Situationen sind sie sich selbst überlassen und bekommen auch bei regelmäßiger Abstimmung mit Vorgesetzten und der Stammorganisation nicht immer klare Arbeitsanweisungen, weil diese sich häufig kontextbezogen ergeben.)
- eine hohe **Kommunikationsfähigkeit** mitbringen, insbesondere im interkulturellen Kontext.
- **Sprachkenntnisse** mitbringen, d. h. die Sprache des Gastlandes oder eine der gängigen Verkehrssprachen beherrschen oder zumindest den Willen und die Fähigkeit haben, sich in einem nennenswerten Umfang in die relevante Sprache einzuarbeiten. (Die Sprache muss nicht perfekt beherrscht werden (siehe Kap. 2.1.2.b Dolmetscher und Übersetzer) und sollte auch nicht überbewer-

tet werden. Die Sprachkenntnisse werden ganz bewusst nicht als erstes genannt, obwohl sie von vielen Neueinsteigern fälschlicherweise als wichtigste Kompetenz angesehen werden.)

Merke 38 Es ist wichtig, sich bei der Personalauswahl der gesuchten Kompetenzprofile bewusst zu sein und geeignete **Personalauswahlverfahren** zu entwickeln. Erfahrungsgemäß steigen bei internationalen Herausforderungen die sog. Soft Facts in ihrer Bedeutung gegenüber den Hard Facts. Die fachliche Qualifikation gerät etwas in den Hintergrund gegenüber der Auslandserfahrung und auch die Sprachkenntnis unterliegt häufig Fehleinschätzungen.

b) Personalauswahl im Gastland vor Ort

Noch vor ca. 15 Jahren wurde fast das komplette Fachpersonal, insbesondere alle Führungskräfte durch deutsches Personal besetzt. Lokales Personal fand man als Fahrer, Schreibkräfte, Boten o. ä. Heute werden sehr viele Fachkräfte und auch nennenswert viele Führungspositionen vor Ort besetzt. Überwiegend oder gar ausschließlich deutsche Arbeitnehmer kann man sich ...

- **betriebswirtschaftlich** oft nicht leisten (Lohnkostenvorteile sind häufige Gründe für ein Auslandsengagement).
- **fachlich** oft nicht leisten (lokales Personal bringt ein eigenes Kompetenzprofil mit, das man nur vor Ort erwerben kann, von Sprachkenntnis, über regionale Kenntnisse, den Umgang mit Ämtern und Behörden etc.).
- **moralisch** oft nicht leisten (Basis für eine lokale Akzeptanz des Projektergebnisses ist die Einbindung lokaler Arbeitskräfte).
- **rechtlich** oft nicht leisten (Viele Länder und bestimmte Regionen haben konkrete Lokalisierungsvorschriften, d. h. ein Mindestprozentsatz lokaler Mitarbeiter, Lieferanten, ggf. sogar Kooperations- oder Joint Venture-Partner ist gesetzlich vorgeschrieben. China und viele Schwellenländer wollen an ihrem eigenen Aufschwung maximal partizipieren und diesen nicht durch ausländische Investoren steuern lassen.).

Merke 39 Es ist wichtig, die richtigen **lokalen Projektmitarbeiter und Experten** zu finden, auszuwählen (zu testen und bewerten) und einzustellen. Projektspezifische Kenntnisse müssen ergänzend aufgebaut werden. Klassische Stellenausschreibungen sind selten hilfreich, sodass der Einstieg über Agenturen oder Netzwerke

gelingen muss. Optimal findet man einen Partner mit genauer Kenntnis des lokalen Arbeitsmarktes (z. B. durch den Auftraggeber vermittelt), der ein eigenes Interesse daran hat, dass das Projektteam rechtzeitig und angemessen in Qualität und Quantität zusammengestellt werden kann.

Märkte, auf denen ein hohes Lohngefälle zu Deutschland besteht, sind häufig durch eine hohe Fluktuation gekennzeichnet. Personalbindung erfolgt nicht über das Gehalt (zahlt das gegenüberliegende Unternehmen 50,- € mehr, ist das ein Grund für einen Arbeitgeberwechsel) und auch selten über Loyalität gegenüber dem Vorgesetzten oder dem Arbeitgeber (in unteren sozialen Schichten kann das noch nicht nennenswert ausgeprägt sein). Für nachhaltige Personalbindung gibt es kein pauschales Erfolgsrezept, aber zumindest folgende Anregungen:

- Prüfe, in welchen Fällen eine langfristige Personalbindung notwendig ist. In der klassischen Projektarbeit genügt oft auch eine Personalbindung für die Projektlaufzeit.
- Werden Arbeitnehmer für einen geringen Mehrlohn abgeworben, so erfolgt dies hauptsächlich von ebenfalls ausländischen Investoren. Einheimische Unternehmen können sich das auf Märkten mit niedrigem Lohnniveau i. d. R. nicht leisten. Wichtig ist, daraus keine Spirale der mehrfachen lohngetriebenen Abwerbung werden zu lassen. Ergebnis wäre eine schnelle wirtschaftliche Schiefelage auf dem regionalen Arbeitsmarkt, die durch einzelne Player nicht wieder korrigiert werden kann.
- Kann man die Identifikation des Mitarbeiters mit dem Projekt oder dem Unternehmen nicht schaffen, dann vielleicht mit dem Objekt, d. h. mit der Brücke, dem Hochhaus, der Eisenbahntrasse, dem Stadion etc., das gerade entsteht. An solchen regionalen Aushängeschildern persönlich mitzuwirken, motiviert die Arbeitnehmer der Region.
- für **Projekte der Entwicklungszusammenarbeit** gilt: Hier ist es ggf. sinnvoll, ganz bewusst kein Personal bereitzustellen zu lassen, sondern einen klassischen Rekrutierungsprozess zu durchlaufen und damit auch dieses Wissen an den regionalen Arbeitsmarkt weiterzugeben. Umfangreiche Ausbildungsinhalte sollten Projektbestandteil sein, um Denkansätze, Arbeitsphilosophien, einen Wertekanon etc. zu vermitteln. Vordergründig verlängert und verteuert sich dadurch das Projekt, aber langfristig wird neben dem Projektergebnis im engeren Sinne sehr viel Know-how vor Ort aufgebaut und als ein wesentlicher Bestandteil der Absicherung der Nachhaltigkeit fungieren.

Der Personalaufbau vor Ort ist häufig mit **Lokalisierungsvorschriften** verbunden. Neben der Quote einheimischen Personals gibt es nicht nur in Deutschland die Frauenquote, anderenorts ggf. noch die Minority Quote (Beschäftigung von Minderheiten wie Indianer, Eskimos, ...). Ein von Beginn an kooperatives Verhältnis mit dem Auftraggeber sichert nicht nur den Zugang zu Informationen bzgl. dieser lokalen Auflagen, sondern vielleicht auch Hinweise zur Bewältigung dieser Herausforderungen. In jedem Fall ist die Personalauswahl damit eine Frage der Organisation (Woher kriege ich die richtigen Leute?), eine Frage der Methodenkenntnis (Wie prüfe ich die Qualifikation der Bewerber?) und nicht zuletzt eine Kulturfrage (Wie wird die Personalentwicklung betrieben und die Motivation sichergestellt?).

Merke 40 Es ist wichtig, bei der Personalauswahl die **Gender Policy des Gastlandes** zu berücksichtigen. Eine Gender Policy der einen oder anderen Art gibt es fast immer und überall, wobei sie sich an lokalen Werten orientieren und im Idealfall gleichzeitig den deutschen Wertvorstellungen nicht widersprechen sollte. Eine Gender Policy ist immer dialogisch anzuwenden, nicht missionarisch.

Die Motivation vieler Arbeitskräfte resultiert nicht zuletzt aus einer Langfristperspektive. Selbst in Deutschland werden politische Debatten über die stetige Zunahme befristeter Arbeitsverhältnisse geführt. In anderen Ländern sind die Konsequenzen um ein Vielfaches bedeutender einzustufen. Lokale Arbeitskräfte erhoffen sich neben dem Lohn oft eine Anschlussanstellung – in verschiedenen Härtegraden persönlicher Betroffenheit. In sozial schwachen Regionen hängt nicht selten das Überleben mehrere Generationen an der Verdienstmöglichkeit des Hauptverdieners. In Krisengebieten wird die Sicherheit und Versorgung der Projektmitarbeiter nach Projektende sogar zu einer moralischen Verpflichtung, wenn sich die Machtverhältnisse nach Abzug internationaler Unterstützer wieder etwas oder sogar deutlich zu Ungunsten der ehemaligen Projektmitarbeiter verschiebt. Neben der moralischen Diskussionswürdigkeit ausländischer Akteure im Gastland ist aus der Perspektive des Projektleiters die Motivation und Leistungsbereitschaft der lokalen Arbeitskräfte zu beachten, die unmittelbar aus der Langfristperspektive abgeleitet werden kann.

c) Soziale Absicherung des Personaleinsatzes

Ist das passende Personal rechtzeitig ausgewählt und eingestellt, gilt es den rechtlichen Verpflichtungen und der moralischen Verantwortung gerecht zu werden, die den ordnungsgemäßen Personaleinsatz absichern. Dazu zählen ab dem ersten Arbeitstag

- Krankenversicherung,
- Rentenversicherung,
- sonstige Sozialversicherungen (Unfallversicherung etc.)

und ergänzend für die Einreise und Zulassung des entsendeten Personals

- Visabeantragung und /oder mehrfache -verlängerung,
- Berücksichtigung sonstiger Ein- (und Aus-) reisebestimmungen,
- Beantragung der Arbeitserlaubnis,
- Organisation angemessenen Wohnraums und Unterbringung der Projektteammitglieder.

All diese Themen sind kein Hexenwerk, sind teilweise sogar für Touristen auf Urlaubsreisen verpflichtend oder zumindest empfohlen. Die Probleme entstehen aus der hohen Bedeutung jedes einzelnen Aspektes. Fast jedes Dokument – Erlaubnis oder Versicherung – ist seinerseits ein **K. o.-Kriterium** und verhindert bei Nicht-Vorliegen den Personaleinsatz vor Ort. Es kommt hinzu, dass viele dieser Prozesse mit einer langen **Bearbeitungszeit** verbunden sind. Eine ausreichende Vorlaufzeit ist zwingend notwendig.

Kapiteleingangs wird von rechtlichen Pflichten und moralischer Verantwortung gesprochen. Gibt es auch ein vitales Eigeninteresse des Projektleiters, sich um diese sozialen Belange zu kümmern? – Ja! Der betriebswirtschaftliche Nutzen geht sogar weit darüber hinaus und schließt in die professionelle Vorbereitung z. B. folgende Themen mit ein:

- Auseinandersetzung mit dem Steuerrecht aus der Perspektive des Arbeitnehmers und Minimierung der Steuerlast für die Expatriats
- Absicherung des sozialen Umfeldes der Expatriats, d. h.
 - ggf. Arbeitserlaubnis für den Ehepartner
 - Betreuungs- oder Erziehungs-/Bildungsauftrag für die Kinder (KiTa, Schule etc.)
 - Optionen zur Gesamtoptimierung der finanziellen Situation (Familienversicherungen etc.)

Man kann sich auf den Standpunkt stellen, dass jeder seines eigenen Glückes Schmied ist. Und was passiert dann vor Ort? Jeder unerfahrene Einzelkämpfer benötigt extrem lange Zeit, bis das persönliche und familiäre Umfeld den Mindestanforderungen genügt. In dieser Zeit wird

jeder gedanklich in dem Thema gebunden und von der Erfüllung der Projektaufgabe abgelenkt sein. Zahlreiche Behördengänge fallen in die Arbeitszeit etc. Soll das Projektteam vom ersten Arbeitstag an Leistung entfalten, kümmert der Projektmanager sich rechtzeitig, dass diese Dinge für sein Team erledigt sind.

Merke 41 Es ist wichtig, bei der **sozialen Absicherung der Projektteammitglieder** alle rechtlichen Forderungen zu erfüllen (auf Vollständigkeit achten und lang laufende Genehmigungsverfahren berücksichtigen) und ergänzend bei der Schaffung des sozialen Umfeldes und der sozialen Absicherung die individuellen Wünsche und familiäre Situation zu berücksichtigen.

- Im Idealfall kümmert sich die Stammorganisation (z. B. der Personalbereich oder ein international erfahrener Kollege aus dem PMO, ca. 3-6 Monate vor der Entsendung).
- Im Notfall kümmert sich der Projektmanager vor Ort (eigentlich zwar zu spät, aber zumindest noch synergetisch für alle Teammitglieder).
- Im Worst Case kümmert jeder Betroffene sich individuell, wenn er das Problem erkennt, was deutlich länger dauert, zu deutlich schlechteren Ergebnissen führt, die Aufmerksamkeit und Leistungsfähigkeit eines Experten an der völlig falschen Stelle bindet und ggf. die Motivation nachhaltig senkt.

In nur unwesentlich abgeschwächter Form tritt dieses Problem bei Projektende für die **Rückkehrer aus dem Gastland** in das Heimatland ein zweites Mal auf. Obwohl die Situation vergleichbar ist, ist die Lösung nun deutlich einfacher. Das Zielland ist nun nicht das Gastland, sondern das Heimatland, d. h. die Stammorganisation sitzt vor Ort und kann deutlich besser helfen. Ergänzend haben sich inzwischen Agenturen und Coaches auf dem freien Markt etabliert, die bei der Re-Integration helfen bzgl. der Formalien und den Behördengängen, ggf. bis hin zur Wohnungs- und Arbeitssuche, sollte das erforderlich sein. Diese Agenturen können auch in Anspruch genommen werden, wenn internationale Projektpartner nach Deutschland kommen und ihnen hier bei der Integration geholfen werden soll.

2.2.2 Wissensmanagement

In vielen Projekten ist das Wissensmanagement nur unzureichend, insbesondere nicht standardisiert, vor allem nicht als Kerndisziplin des Projektmanagements etabliert. Das Wissens-

management beschränkt sich oft auf Lessons Learned-Workshops und ist auch kein expliziter Bestandteil der ICB 3.0. In einigen Unternehmen ist das Wissensmanagement eine dem Projektmanagement gleichgestellte, aber häufig entkoppelte Managementdisziplin auf Gesamtunternehmensebene. Wissen und Erfahrungen werden dann im daily business oder in Projekten aufgenommen und für das daily business der Stammorganisation bereitgehalten. Ein gezielter Erfahrungsübertrag von einem Projekt auf das nächste erfolgt noch zu selten, zu unsystematisch und wäre im internationalen Kontext besonders wichtig.

Merke 42 Es ist wichtig, **Wissen bewusst aufzunehmen**, zu strukturieren, personenunabhängig zu dokumentieren und anwendungs- und kontextbezogen wieder bereitzustellen. Diese Stufen erfolgreich praktizierten Wissensmanagements müssen im internationalen Kontext um wesentliche Elemente erweitert bzw. stärker differenziert werden. Zu beachten sind dabei folgende Aspekte:

- Wissen wird kontextbezogen aufgebaut. Durch die regionale Komponente hat jede im internationalen Umfeld erworbene Erfahrung **mindestens eine Input-Dimension mehr**, den regionalen Bezug, und ist daher schwerer zu strukturieren/zu systematisieren.
- Erfahrungen im internationalen Umfeld haben oft eine **nennenswerte kulturelle und/oder soziale Komponente**, deren Einfluss bzw. Größe des Einflusses nur bedingt erkennbar ist. Der Inputgebende kann oftmals zwar Erfahrungen im Sinne von Beobachtungen weitergeben, aber oft nur unvollständige Begründungen für das Beobachtete liefern. Die **Kontextbeschreibung** gewinnt erheblich an Bedeutung und erschwert die personenunabhängige Dokumentation.
- Die Entwicklung zahlreicher Länder ist von großer Dynamik geprägt. Deutschland befindet sich themenübergreifend in vielen Rankings auf vorderen Plätzen, wenn es um den erreichten Staus geht, aber nicht, wenn es um die **Entwicklungs- oder Veränderungsgeschwindigkeit** geht. D. h. im internationalen Umfeld gesammelte Erfahrungen veralten deutlich schneller, als wir es gewohnt sind. Damit gewinnt die zeitliche Komponente bei der Wissensbereitstellung erheblich an Bedeutung. Erfahrungen müssen genutzt werden, bevor sie veraltet sind.

Diesen hohen methodischen Anspruch an das Wissensmanagement und die wenigen erfolgreichen Implementierungen im internationalen Kontext führen dazu, dass die überwiegende Anzahl befragter Personen das Wissensmanagement eher pragmatisch erlebt, sehr personenbezogen, teilweise mit dem Wissensabruf direkt aus den Köpfen der beteiligten Personen und wenig auf die internationalen Anforderungen spezifiziert. Bevorzugte Methoden und Vorgehensweisen sind dabei:

- Professionelle Übergaben von Informationen, Aufgaben und Teilprojekten
 - Briefing und De-Briefing
 - Abschluss- und Übergabeberichte (mündlich und schriftlich)
 - überlappende Einarbeitung
 - formale Abschlussveranstaltungen
- Sicherung aller Dokumente (inkl. dem Führen einer Projekt-Akte)
- gut abgestimmte formale, auch bewusst informelle Kommunikation

Die projektübergreifend existierenden Fach- und Methodenbereiche international agierender Organisationen (Abteilungen, Geschäfts- und Zentralbereiche etc.) haben i. d. R. eine größere Verantwortung beim Erfassen, Systematisieren und Bereitstellen/Verteilen des Wissens. Dabei ist das Wissensmanagement eher eine Frage der Struktur und Organisation, eher eine Prozessfrage, auch der Kommunikation, als weniger eine Toolfrage. (Während sich in anderen Projektmanagementdisziplinen die Datenpflege in Tools teilweise schleichend zum Selbstzweck entwickelt, wird im Wissensmanagement eher pragmatisch gehandelt, d. h. das Wissen im Zweifelsfall ohne Tool mündlich weitergegeben.)

In internationalen Projekten stehen das Vorhandensein von Erfahrungen, die erkannte Notwendigkeit der Erfahrungswertung und die Professionalität des Wissensmanagements in noch keinem guten Verhältnis.

Merke 43 Es ist wichtig, das ohnehin bereits **personenentkoppelte Wissen** – heute primär zur Unterstützung der Kommunikation und zur absichernden Dokumentation generiert – künftig derart **verfügbar zu machen**, dass projektübergreifend kontextbezogen danach gesucht und es wieder- und/oder weiterverwendet werden kann.

Obwohl das Wissensmanagement innerhalb der Organisationen teilweise noch erhebliches Verbesserungspotenzial aufweist, ist die zweite

Stufe, der unternehmensübergreifende Wissens- und Erfahrungsaustausch unter international tätigen Projektmanagern weit besser ausgeprägt, als wir es aus dem Heimatmarkt kennen.

Merke 44 Es ist wichtig, Wissen im internationalen Kontext auch **interorganisational auszutauschen**. Die häufigsten Formen sind der projektübergreifende Erfahrungsaustausch (Gespräche zwischen Projektleitern), die Nutzung überregionaler Fachverbände (die als Knotenpunkt im Netz der Akteure Wissen auf vielfältige Weise aufnehmen und verteilen) sowie die Nutzung von Internetplattformen.

Internetplattformen, konkret die Communities in IT-basierten sozialen Netzwerken, weisen den stärksten Trend auf, befinden sich aber noch in einem frühen Aufbaustadium. Weder die Teilnehmer noch die Inhalte auf solchen Plattformen können auf ihre Seriosität, auch nur bedingt auf Aktualität geprüft werden. Ein weiterer Anstieg der Nutzung dieses Mediums kann nach der Schaffung geschützter Räume vermutet werden, wie es zahlreiche Intranetlösungen heute schon bieten.

Das Fakten- oder Methodenwissen um die Frage: „Wie löse ich das Problem?“ wird im internationalen Kontext zu der Frage: „Wie lösen wir das Problem?“ Das Wissensmanagement ist jetzt noch weniger als auf dem Heimatmarkt eine Toolfrage, sondern vor allem **eine Frage der Kommunikation und Interaktion** mit sehr vielen interkulturellen Aspekten. Gerade weil deutsche Projektmanager i. d. R. sehr gut ausgebildet sind, wird die Wissensvermittlung ebenso zum Erfolgsfaktor sowie die Fähigkeit, beim Projektpartner die Bereiche höheren Wissens und höherer Erfahrung zu identifizieren und nicht hochhäsiger darüber hinweg zu schauen. Folgende Verhaltensweisen werden zum Zwecke der breiten Wissens- und Erfahrungsnutzung empfohlen:

- Wann immer es geht, wenn auf Erfahrungswissen zurückgegriffen wird, sollte der Projektpartner auch von den bereits gemachten Erfahrungen profitieren und historisches Wissen vermittelt bekommen.
- Werden Templates oder Lösungen aus einem Methodenbaukasten verwendet, sollte dem Projektpartner auch der Kontext und die Entstehungsgeschichte erläutert werden. Das schafft Transparenz, respektives Vertrauen und untermauert gleichzeitig die eigene Leistungsfähigkeit.
- Vom Bildungsstand des Gastlandes sollte nicht auf den Bildungsstand des Projektpartners geschlossen werden. Sehr gut ausgebildete Führungs- und Nachwuchskräfte, Absolventen von Privatschulen oder einem

Auslandsstudium überraschen immer wieder. Wichtig ist die eigene Bereitschaft, für dieses Wissen sensibilisiert und aufnahmebereit zu sein.

- Wichtig ist das Bewusstsein um die Bedeutung der Akzeptanz einer Lösung. Man sollte jederzeit bereit sein, seinen Arbeitsauftrag zu ändern von „Ich bringe Euch die Lösung“ zu „Ich identifiziere die beste Lösung aus Euren Reihen und helfe, diese auszurollen.“
- Sind Lösungsansätze sehr komplex, müssen sie langsam erläutert, vielleicht sogar schrittweise eingeführt werden. Wenn der Projektpartner die Argumentation hinter einer Antwort oder das physikalische Grundprinzip hinter einer technischen Lösung nicht versteht, werden immer Zweifel an der Lösung bleiben und das Projekt belasten.
- Der in diesem Kontext mehrfach genannte Projektpartner ist vielleicht der Projektmanager, vielleicht ein anderes Teammitglied, vielleicht auch eine als Projektmanager bezeichnete Person, die aber einem gänzlich anderen Aufgaben- und Verantwortungsumfang folgt. Wissend zu sein bedeutet auch zu wissen, mit wem man sein Wissen konkret teilt. (Ein Projektmanager in Brasilien ist z. B. oft nur ein Terminjäger, kein Ressourcenbeschaffer, kein Umsetzungs- und schon gar kein Budgetverantwortlicher.)

Ein beispielgebendes Wissensmanagement betreibt die giz. Es ist hoch leistungsfähig, aber auch schon zu umfangreich, um es hier in Gänze darzustellen. Durch mehrfache Prämierungen und Publikationen sind die Ansätze des giz-Wissensmanagements aber gut recherchierbar.

2.2.3 CRM und Vertriebswege

Die Schnittstelle zum Kunden weist ganz unterschiedliche Charakteristiken auf. Zunächst ist es eine Informations-soziale Schnittstelle, an der Menschen aufeinander treffen und kommunizieren. Sehr schnell wird es eine Datenschnittstelle mit juristischer Relevanz, d. h. hier werden Verträge geschlossen, Daten und Informationen mit unterschiedlicher Relevanz, in unterschiedlicher Menge und Häufigkeit und in unterschiedlichen Geheimhaltungsstufen übermittelt. Nicht zuletzt ist es eine physische Schnittstelle, an der Lieferungen und Leistungen ausgetauscht werden, Materialien und Produkte den Besitzer wechseln. Der Auf- und Ausbau dieser Schnittstelle ist schon in der Akquisitionsphase weit vor Projektbeginn von hoher Bedeutung, zieht sich bis weit nach dem Projektende bis in die Gewährleistungsphase und wird insbesondere beim Wechsel vom Projekt- in das Krisenmanagement

zu einem kritischen Erfolgsfaktor.

Die Kundenschnittstelle ist grenzüberschreitend deutlich komplexer, als es vom Heimatmarkt bekannt ist.

- **Akquisition und Vertragsabschluss** verkomplizieren sich durch das Hinzukommen des internationalen Vertragsrechts. (siehe Kap. 2.3.2.d)
- Der **Warentransport**, d. h. die Logistik zum Kunden verkompliziert sich durch die große Entfernung (bis hin zu interkontinentalen Transporten) und den (teilweise mehrfachen) Grenzübergang inkl. den entsprechenden Formalien, Dokumenten, Genehmigungen, Zöllen etc. beim Überschreiten einer Staatsgrenze.
- Das **CRM, Customer Relationship Management**, muss oft um eine interkulturelle Komponente erweitert werden, in der sowohl Chancen, als auch Risiken stecken. In der operativen Anwendung kostet es viel Zeit die interkulturellen Klippen zu umschiffen, während die bewusste Nutzung der Chancen viel Erfahrung voraussetzt und in den ersten Projekten selten gelingt.

Im Internationalen Warenverkehr sind gänzlich **neue Vertriebsformen** entstanden, wie z. B. das CKD. Completely Knocked Down ist die Zerlegung des Produktes in eine Komponentenstruktur, die sich nicht infolge logischer Montageschritte ergibt, sondern sich an Logistik- und besonderen Rechtsanforderungen orientiert. So sind z. B. demontierte Großanlagen leichter zu transportieren, als es nach der Endmontage der Fall wäre. Fahrtüchtige Fahrzeuge werden bei der Ausfuhr anders besteuert, als Einzel- und Ersatzteile. Gefahrguttransporte sind zu vermeiden, sofern durch Demontage die Gefahr deutlich reduziert werden kann. Einige Erzeugnisstufen des Finalproduktes müssen in Deutschland erreicht werden, um das Label ‚Made in Germany‘ rechtmäßig tragen zu dürfen. Diese und weitere Gründe führen zu einem erhöhten Vormontage- und Demontageaufwand, um ein Optimum aus Herstellungskosten, Transportkosten und rechtlicher Zulässigkeit der Lieferung zu erreichen.

Merke 45 Es ist wichtig, verschiedene **Vertriebswege und Versandformen** zu kennen. Eine diesbezügliche Bewertung und Entscheidung kann nur vor dem Hintergrund des vollständigen Vorliegens aller Anforderungen erfolgen. Neben den eigenen kostenoptimierenden Vorstellungen und den Kundenwünschen sind insbesondere die Ein- und Ausfuhrbestimmungen des Gastlandes und aller Transitländer zu recherchieren.

In Deutschland hat eine sog. **Briefkastenfirma** einen eher schlechten Ruf. Dieses Image wird schon durch die Bezeichnung deutlich, ist im internationalen Kontext aber durchaus differenziert zu betrachten. Eine Briefkastenfirma hat eine Adresse (einen Briefkasten) und ggf. noch ein Büro mit einer Person (vielleicht nur eine Sekretärin) vor Ort im Einsatz. Bekannt geworden sind solche Konstrukte durch Holdings, die Umsätze und Gewinne nicht am Ort der Entstehung versteuern wollen oder Geschäftsmodelle am Rande der Legalität betreiben. Im Rahmen der Internationalisierung sind solche Standorte ohne nennenswertes Personal aber durchaus sinnvoll, z. B.

- als erstes Kontaktbüro vor Ort, in dem Korrespondenz entgegengenommen und ggf. übersetzt wird
- als Wertschätzung für Geschäftspartner, mit denen man persönlich über ein lokales Office kommunizieren möchte
- als „Speerspitze der Aquisition“, wenn der Markteintritt erst noch evaluiert werden soll

Besonderer Sensibilität unterliegt die Thematik, wenn **Produkte im Bereich der Wehrtechnik** entwickelt, produziert und vertrieben werden. Da es mit der Bundeswehr nur einen nennenswerten Inlandskunden gibt, sind internationale Projekte nicht das Besondere, sondern das Normale. Wachstumsziele zu definieren bedeutet zwangsläufig Internationalisierung. Entsprechend hoch ist die Professionalität der meisten Akteure, was das Thema noch lange nicht einfach macht. Startpunkt eines Projektes ist häufig ein ‚Request for Information‘ eines Auslandskunden nach bestimmter Technik in bestimmter Stückzahl. Der Anbieter geht durch ein mehrstufiges Auswahlverfahren, bis er den Status des ‚Preferred bidder‘ erreicht hat.

Noch vor dem ersten Angebot ist bei einer potenziellen Lieferung in einen nicht EU-, insbesondere in einen nicht NATO-Staat die Ausfuhrgenehmigung des Bundesamtes für Ausfuhrkontrolle (= Teil des Außenministeriums) einzuholen. Dies ist immer eine Einzelfallentscheidung. Ablehnungsgründe können ganz offensichtlich sein, nach Nachfragen nachvollziehbar werden oder auch für immer intransparent bleiben. Wird die Genehmigung früh eingeholt und man gewinnt den Auftrag nicht, hat man umsonst in sehr viele Formalien investiert. Beantragt man die Genehmigung hingegen sehr spät, bekommt sie dann nicht und darf als preferred bidder nicht liefern, wird man von dem Kunden nie wieder angefragt. In Einzelfällen kann bei einer signifikanten Änderung der politischen Situation (z. B. zu beobachten während des sog. Arabischen Frühlings) eine Genehmigung auch wieder zurückgezogen werden. Vielleicht sind dann sogar schon Fahrzeuge ausgeliefert, die Ersatzteillieferung muss

aber unterbleiben. Möglich sind auch Lieferbeschränkungen der Ersatzteile auf z. B. fünf Jahre. Danach bekommt der Kunde keinen Service mehr oder er wird, um der Servicebeschränkung zu entgehen, gar nicht erst beauftragt.

Weitere Besonderheiten in diesem Bereich sind weniger dem internationalen Projektmanagement, als eher der Branche der Wehrtechnik zuzuordnen (z. B. vollständige Offenlegung der Kunden, der Kunden des Kunden und aller Partner, im Notfall Rückfragen im Parlament, ob eine Lieferung oder deren Ablehnung wirklich Volkes Wille und Regierungshandeln entspricht, etc.)

Merke 46

Es ist wichtig sich bewusst zu sein, dass sich nicht nur das **Projektziel**

dem **Unternehmensziel** unterordnet, sondern dieses sich im internationalen Projektmanagement auch der internationalen politischen und wirtschaftlichen Situation unterordnen muss. Diese Entwicklungen sind nur bedingt voraussehbar und insbesondere nicht beeinflussbar. Auch außerhalb der Wehrtechnik führen Kriegs- und Krisensituationen immer wieder zu Handelsbeschränkungen, die weder in Art und Umfang, noch in der Dauer ihrer Gültigkeit zu kontrollieren sind (siehe aktuell Russland und Ukraine).

Kauft oder errichtet ein deutsches Unternehmen im Gastland einen Standort, so gibt es zahlreiche Möglichkeiten, wie der Standort in den Konzernen eingebunden ist. Standortvorteile (Lohnkosten-, Steuer- oder strategische Vorteile) können sich in unterschiedlichster Art ergeben und sind weitgehend gestaltbar. Will der Kunde im Gastland bei einem einheimischen Lieferanten kaufen, kann das Projekt in der gewünschten Weise abgewickelt werden. Defacto generiert ein Auslandsstandort dann auf seinem Heimatmarkt einen Inlandsumsatz, der im deutschen Konzern ggf. als Auslandsumsatz verbucht werden muss. Organisatorisch ist das einfach; juristisch auch, aber die Fakturierung/Budgetierung/Bilanzierung/Steuroptimierung wird administrativ sehr aufwändig und bleibt dabei nicht immer eindeutig.

Merke 47

Es ist wichtig, die Vorgaben für das internationale Projektmanagement

an den Erfordernissen des internationalen Projektes auszurichten. Eine statistische Auswertung der Unternehmensbilanz nach der Herkunft der Kunden ist dabei nicht unbedingt hilfreich.

2.2.4 Claimmanagement

Das Anzeigen finanzieller Ansprüche verläuft in Deutschland üblicherweise in den Schritten schriftliche Rechnungslegung, erste Mahnung, zweite Mahnung, Klage. Neben dieser formalen

Stufung gibt es schon hierzulande unendlich viele Ergänzungen (Erinnerungen, ergänzende Zahlungsmotivation wie Skonto u. ä., Drohungen wie das Zurückhalten weiterer Lieferungen und Leistungen usw.). Schwierig wird es, wenn im Claimmanagement (dt.: Nachforderungsmanagement) die Durchsetzung von Ansprüchen sich nicht alleinig am Vertrag, sondern an Abweichungen und Änderungen orientieren muss und ggf. gleichzeitig unberechtigte Forderungen der Projektpartner abgewehrt werden müssen. Zahlungsverzögerungen in erheblicher Höhe oder

über einen langen Zeitraum können den Projektabbruch zur Folge haben, in kleinen Unternehmen sogar eine existenzbedrohende Situation für das gesamte Unternehmen darstellen.

Es gibt im In- wie im Ausland unterschiedliche Ursachen für Zahlungsverzögerungen oder -ausfälle. Die Palette möglicher Konsequenzen und möglicher eigener Reaktionen geht auf fremden Märkten noch weiter auseinander, als auf dem Heimatmarkt, wie nachfolgende Tabelle es beispielhaft darstellt.

Ursachen für Zahlungsverzögerungen oder -ausfälle:	Ursache und Wirkung wie in D	gleiche Ursache wie in D, aber größere Wirkung	kann in D gar nicht passieren
Unwillen des Geschäftspartners (mangelnde Seriosität)	X		
Unvermögen des Geschäftspartners (Insolvenz)		X (anderer Gläubigerschutz)	
Abnahmekriterien werden nicht erfüllt		X (Neigung zu unterschiedlicher Interpretation der Abnahmekriterien)	
Änderung der politischen „Großwetterlage“		X (Konten eingefroren) ¹	X (Konten eingefroren) ²
Wechselkursschwankungen			X

¹ Das Einfrieren von Konten ist in Deutschland auch möglich und hat auch die gleiche primäre Wirkung: Der Kontoinhaber kommt temporär oder dauerhaft nicht an sein Geld. Die sekundäre Wirkung, d. h. dadurch verursachte Probleme und Folgeschäden sind i. d. R. im Gastland deutlich schwerwiegender.

² Die Gründe, die zu einem Einfrieren von Konten führen sind im Ausland und für Ausländer und ausländische Firmen oft vielfältiger und beinhalten auch Gründe, die in Deutschland (in einer Demokratie bei wirtschaftlicher und politischer Stabilität) nicht vorkommen können

Abb. 4: Ursachen und Wirkungen von Zahlungsverzögerungen

Kommt es im Gastland zu Zahlungsausfällen, so – da sind sich alle Befragten einig – sollte die Botschaft eingeweiht und eingeschaltet werden. Bzgl. der möglichen Reaktionen der Botschaft gehen die Meinungen und Erfahrungen dann doch auseinander und sind von vielen verschiedenen Faktoren abhängig. Es kann sein, dass ...

- I die Botschaft erfolgreich tätig wird.
- I die Botschaft einen guten/hilfreichen Rat gibt, aber selbst nicht tätig wird.
- I die Botschaft tätig wird, aber nicht erfolgreich ist.
- I die Botschaft nur für ausgewählte (z. B. regierungsnahen Firmen und Organisationen oder systemrelevante Großkonzerne) tätig wird; für kleine privatwirtschaftliche Unternehmen nicht. (Diese müssen das unternehmerische

Risiko im Gastland ebenso tragen, wie im Heimatland.)

- I die Botschaft Verständnis für die Lage hat (unter normalen Umständen auch tätig würde), aber auf Grund übergeordneter Ziele (die Wahrung eines Friedenszustandes oder einer Waffenruhe dominiert die Durchsetzung wirtschaftlicher Interessen) nicht tätig wird.

Merke 48

Es ist wichtig, **Zahlungsverzögerungen** soweit es geht zu vermeiden bzw. Außenstände in der Höhe überschaubar zu halten. Wichtige Eckpfeiler auf dem Weg dorthin sind die Überprüfung der Zahlungsfähigkeit und Zahlungswilligkeit des Kunden, konkrete Zahlungsziele, eine angemessene Staffelung von Teilzahlungen und eine engmaschige Überwachung der Zahlungseingänge (wie auch der -ausgänge) und wenn nötig ein funktionierendes

Mahnwesen gemäß der rechtlichen Grundlagen und Gepflogenheiten des Gastlandes.

2.2.5 Kooperationsmanagement und Netzwerkfähigkeit

Die Kooperations- und Netzwerkfähigkeit besteht aus mindestens zwei Aspekten:

1. Ein Kooperationsverbund – egal ob temporär oder dauerhaft errichtet – muss geplant, strukturiert, aufgesetzt, organisiert und gemanagt werden. Dies alles umfasst sehr rationale, eher systemische und systematische Aspekte. Für die Beantwortung dieser Fragestellungen gibt es bereits sehr gute Publikationen und vor allem unterscheiden diese sich nicht zwangsläufig in der Hinsicht, ob in Deutschland oder außerhalb Deutschlands genetzt wird.
2. In einem Kooperationsverbund muss der einzelne Akteur arbeiten können und sich bewegen wollen. Das ist eine sehr persönliche Herausforderung, die im internationalen Kontext doch etwas abweichend zu beantworten ist.

Typisch sind bereits existierende Verbindungen, auf die ein Projektmanager stößt, wenn er neu im Gastland ankommt. Das können horizontale oder vertikale Kooperationen mehrerer Unternehmen sein, informelle Communities, Partnerschaften, Freundschaften etc. Bekommt man den Zugang zu solchen Netzwerken, ist das positiv und oft eine große Chance. Die Kernherausforderungen sind vergleichbar zum deutschen Heimatmarkt, d. h. tragfähige Kunden- und Lieferantenbeziehungen werden mühevoll aufgebaut und über Jahre gepflegt (so wie man auch als Individuum eine Weile braucht, bis man seinen Lieblingsbäcker, die Stammkneipe und den richtigen Zahnarzt gefunden hat). Nicht vergleichbar hingegen ist die Ausgangssituation. Neuankömmlinge im Gastland haben i. d. R. einen hohen Bedarf an Netzwerkintegration aber noch sehr wenig in das Netzwerk einzubringen. Um nicht an den ersten, ggf. an den falschen Partner zu geraten, empfiehlt es sich, die Netzwerke zu beobachten und zu verstehen, bevor man mit ihnen kommuniziert oder sogar Mitglied wird. Wichtig ist, deren Kultur und Funktionsweise zu verstehen, selbst zu investieren, in jedem Fall Zeit und sich in das Netzwerk einzubringen, bevor man Leistung abrufen kann.

Im Zweifelsfall dominiert die Regionalkompetenz auch die Branchenkompetenz, d. h. viele Partnerschaften entstehen in bestimmten Relationen

der Beteiligten zur Wertschöpfungskette. Die dahinterstehende Logik muss nicht die gleiche sein, wie man sie vom Heimatmarkt kennt.⁷ Im Extremfall entscheidet man sich mit dem Beitritt zu einem Netzwerk für eine Seite einer gespaltenen Branche, während die Hauptkunden und -lieferanten dem anderen Lager angehören. Ein wichtiger Indikator ist daher das gemeinsame Gespräch über Dritte. (siehe auch Kap. 2.1.6. zu Kommunikationsstrukturen)

Merke 49

Es ist wichtig, als Neuankömmling im Gastland **nicht auch noch**

Einzelkämpfer zu sein. Das schnelle und aufwandsarme Herstellen der Arbeitsfähigkeit ist Basis des späteren Erfolgs und kann durch das Agieren in bestehenden Netzwerkstrukturen deutlich vereinfacht werden. Setzt man ein Stufenmodell ähnlich einem Reifegradmodell zu Grunde, so kann vermutet werden, dass die nächste Stufe nach der Sozialkompetenz und der interkulturellen Kompetenz die interkulturelle Kooperationsfähigkeit ist.

Hier wird nochmals deutlich, dass das internationale Projektmanagement und die interkulturelle Kompetenz nur Teilaspekte sind. **Das große Ganze heißt** inter~, also schnittstellenübergreifend. Die schnittstellenübergreifende Zusammenarbeit an der Schnittstelle von Komponenten, Disziplinen, Kulturen, Ländern, Menschen etc. wird einer der ganz wesentlichen Erfolgsfaktoren der Zukunft sein und darüber entscheiden, ob aus der fachlichen Kompetenz der Teammitglieder und des Unternehmens auch ein smoothes Projekt wird.

2.3 Ergänzende Kompetenzfelder für international tätige Projektteams

2.3.1 Regionalkompetenz

Trägt ein Projektmanager außerhalb Deutschlands Verantwortung sollte er sich vor Ort auskennen. Und was ist vor Ort? Oft wird vor-schnell – deshalb heißt es ‚international‘ – auf die Nation verwiesen. Das Land, in dem das Projekt erbracht wird, ist sicherlich eine wesentliche Komponente, aber nicht die einzige. Häufig wird der Begriff Region verwendet, um auszudrücken, dass das Einsatzgebiet auch mehrere Länder bzw. Teile mehrerer Länder umfassen kann. Mit einigen zufällig gewählten Beispielen soll Sensibilität für die Notwendigkeit der Abgrenzung der Region im Gegensatz zur Nation geschaffen werden.

⁷ „Die Technologie der Herstellung von Zement ist überall ähnlich. Aber Zementfabriken existieren in sehr unterschiedlichen Umfeldern. Korrupte Materiallieferanten können Zementmischungen verfälschen. Gewerkschaften können den Betrieb der Fabriken unterstützen oder behindern. Der fertige Zement kann an Bauunternehmen oder in Säcken an Einzelpersonen verkauft werden. Solche Variablen spielen oft eine wichtigere Rolle, als der vereinheitlichende Effekt einer gemeinsamen Technologie.“ ([9], S. 29ff.)

- Die USA – umfasst auch Bundesstaaten wie Hawaii oder Alaska, Eckpfeiler der Heterogenität der US-Bundesstaaten.
- China – umfasst Städte wie Shanghai oder Peking, auch sehr ländliche Gegenden im Westen des Landes und spezielle Sonderwirtschaftszonen. Auch Tibet muss dazugezählt werden.
- Grönland streitet gerade um seine Selbständigkeit, ist aber heute noch Teil von Dänemark.
- Dubai ist eine Stadt, ein Emirat, aber weder das einzige, nicht einmal das reichste oder größte der Vereinigten Arabischen Emirate.
- Auch die Bezeichnungen England, Großbritannien, UK (= United Kingdom = Vereinigtes Königreich von Großbritannien und Nordirland) sowie Commonwealth werden immer noch erstaunlich oft falsch verwendet, wenn das Eine gesagt, aber das Andere gemeint ist.

Regionalkompetenz zu besitzen bedeutet meist nicht, das gesamte Land kennen zu müssen. Punktuelle Kenntnisse am Einsatzort sind aber i. d. R. auch nicht ausreichend. Gemeint ist mit der Regionalkompetenz das Wissen über ...

- den konkreten Einsatzort (z. B. die Stadt kennen, sich dort orientieren und bewegen zu können)
- den Verwaltungsbezirk (z. B. den Kreis / die Provinz / den Bundesstaat o. ä. inkl. der zuständigen Behörden, Ämter, Verbände, ... inkl. deren Anlaufstellen)
- das Land (d. h. die staatlichen Regelungen, die das Projekt am Einsatzort direkt beeinflussen, z. B. das Rechtssystem, die Sprache, das Finanz- u. Steuersystem o. ä.)
- Zugangsmöglichkeiten zur Zielregion (z. B. Einreisebestimmungen, ggf. Kenntnisse über Transitländer) etc.
- ... und viele andere Dinge, deren Notwendigkeit nicht zuletzt auch vom Projektinhalt abhängt. Der => **Länder- und Regionalsteckbrief** (sh. Kap. 3.2) listet bereits sehr viele Parameter, die über das Gastland bzw. die Zielregion bekannt sein sollten und schon im Heimatland weit vor Projektbeginn zusammengetragen werden sollten.

Merke 50

Es ist wichtig, die **Regionalkompetenz in einem dreiphasigen Prozess** aufzubauen.

- Phase 1 ist die intensive Vorbereitung auf das Gastland schon im Heimatland. Ergebnis ist ein umfangreiches Faktenwissen, teilweise noch aus stereotypischen und klischeehaften Bildern bestehend.
- Phase 2 ist die wesentliche Phase, in der das Wissen vor Ort um konkrete Erfahrungen erweitert, aktualisiert, detailliert wird.
- In Phase 3 sollte Regionalkompetenz aus dem Projekt gelöst und in der Stammorganisation verankert werden, damit sie auch nach Projektende noch zur Verfügung steht.

Beim Aufbau der Regionalkompetenz hilft die Zusammenarbeit mit vielen lokalen Kräften. Sie sind nicht nur ergänzende Ressourcen, sondern vor allem ergänzende Know-how-Träger. Soll die Regionalkompetenz über die Projektlaufzeit hinaus erhalten bleiben, müssen Regionalbüros aufgebaut und projektunabhängig mit Personal besetzt werden.

Extrem hilfreich können auch die **Kenntnis und das Verständnis der historischen Entwicklung** einer Region sein. Viele Projektgruppen schauen auf das Hier und Jetzt, weil die Teammitglieder gedanklich in den Grenzen der Projektlaufzeit gefangen sind. Die Stammorganisation im Hintergrund ist um die Zukunftsprognose der regionalen Entwicklung bemüht, um Folgeprojekte und die Potenz des Geschäftsmodells (siehe z. B. Merke 9). Kaum jemand ist, zumindest nicht vordergründig, um das Verstehen der Entstehungsgeschichte des jetzigen Status bemüht. Im Gernsten liegen aber oft wertvolle Erkenntnisse, die das Heute und das Morgen verstehen helfen.

- Bsp. Brasilien: Hier werden Marktzugangsbeschränkungen (nicht-tarifäre Handelshemmnisse) aufgebaut, um den nationalen Markt und dessen Dynamik nicht von ausländischen Investoren bestimmen zu lassen. Die brasilianische Regierung ist sich der Attraktivität ihres Binnenmarktes bewusst und möchte selbst entscheiden, welche Firmen und welche Technologien zu welchem Zeitpunkt und welchen Konditionen Zugang zum Markt finden. So hat z. B. die USA durch eine eigene große Binnennachfrage viele Produkte schon in hoher Stückzahl verkauft, die Entwicklungskosten schon refinanziert und kann sich nun mit sehr niedrigen Preisen auch Brasilien als Absatzmarkt erschließen. Die brasilianische Reaktion ist, dass Brasilien sich, wie viele andere aufstrebende Staaten, die Teilhabe an seinem Aufschwung und dem Wachstum etwas kosten lässt:

- Kein ausländischer Investor darf >40 % an einer brasilianischen Firma erwerben (brasilianische Führung muss gewahrt bleiben).
- Steuern= + 25 % für Auslandsfirmen und Auslandsgeschäfte (der ursprüngliche Projektname MP 544 ist heute gültiges Gesetz).

Konsultation herangezogen werden kann. Außerhalb Deutschlands fehlt oft der schnelle Zugriff auf vertraute Experten und die vorhandenen liegen jenseits einer Schnittstelle aus Sprachbarrieren und mangelndem Vertrauensvorschuss.

- **Gesetzeswidriges Verhalten**, auch unbeabsichtigtes, kann weitreichende und nachhaltige Folgen haben. Zeit und Geldverlust sind dabei noch die geringsten Probleme. Die Schaffung gänzlich auswegloser Projektsituationen (durch ungünstige Vertragskonstellationen) bis hin zu persönlichen Konsequenzen für die Akteure (Inhaftierung o. ä.) ist vieles möglich. Das Schadensausmaß ist potenziell hoch.

2.3.2 Rechtliche Aspekte

Recht und Gesetz sind in internationalen Projekten nicht mehr und nicht weniger zu beachten, als in nationalen Projekten auch. Die besondere Brisanz der Thematik resultiert aus folgenden Aspekten:

- Die **rechtlichen Rahmenbedingungen** sind deutschen Akteuren in Deutschland üblicherweise auch dann grundsätzlich vertraut, wenn sie sich nicht explizit damit beschäftigt haben, weil Grundregeln aus vielen Anwendungsfällen, auch aus dem privaten Bereich bekannt und übertragbar sind. Außerhalb Deutschlands ist das i. d. R. nicht der Fall.
- Die **juristischen Spezialfälle**, können in heimischer Umgebung schnell recherchiert werden, weil ein Jurist innerhalb (oder notfalls außerhalb) des Unternehmens zur

Die zeitliche Brisanz ist hingegen nicht ganz so groß. Die Priorität liegt ggf. eher auf den interkulturellen Themen, die schon beim Erstkontakt mit ausländischen Projektpartnern von höchster Bedeutung sind, während die rechtlichen Aspekte erst im Laufe der Zeit eine zunehmende Bedeutung erhalten, wenn geschäftliche Aktivitäten aus dem Erstkontakt resultieren.

Unabhängig von den relevanten Rechtsgebieten, auf die in den nachfolgenden Kapiteln näher eingegangen wird, soll zunächst die Rechtskaskade (orientiert am Wirkungsradius) dargestellt sein.

Rechtskaskade	Beispiele
1. weltweite Gesetze/Rechte	UN-Kaufrecht gewerblicher Rechtsschutz Regelungen zur Produktpiraterie
2. Bündnisrechte/-regelungen	regionale Bündnisse (EU-Recht, NAFTA, ...) Interessengemeinschaften (Erlasse der OPEC etc.)
3. bilaterale Abkommen zwischen Heimatland & Gastland	Doppelbesteuerungsabkommen Investitionsschutzabkommen o. ä.
4. nationales Recht im Gastland	Mietrecht Gesetzbücher analog zum HGB o. ä.

Abb. 5: Rechtskaskade

Je (landes-)spezifischer die Regelungen werden, umso ratsamer ist es, sich nicht nur mit dem Original-Gesetzestext zu befassen, sondern auch die daran geknüpften Durchführungsbestimmungen und Gesetzeskommentierungen/Lesarten zu kennen. Für Nicht-Juristen ergibt sich i. d. R. ein sehr unattraktives Verhältnis von investierter Zeit und gewonnener Erkenntnis und nicht selten bleibt ein nicht vernachlässigbares Restrisiko, Dinge nicht zu kennen oder falsch zu interpretieren.

Merke 51

Es ist wichtig, eine **kompetente Rechts-/Erstberatung** zur

Situation im Gastland in Anspruch zu nehmen. Sinnvoll ist ein präventives Überblicksgespräch zum Projektbeginn bzgl. der Besonderheiten im Gastland. (Unterbleibt das präventive Erstgespräch und der juristische Rat wird erst im Bedarfsfall eingeholt, so wird dieser Bedarfsfall schneller eintreten und das Gespräch wird zusätzlich von Zeit- und Kostendruck gekennzeichnet sein.)

Wie auch in Deutschland ist sehr **feinfühlig zu unterscheiden zwischen:**

- Recht haben (gesetzeskonform handeln),
- Recht bekommen (Ansprüche auch nachweisen und durchsetzen können) und
- Rechtsempfinden des Volkes (moralischer Anspruch an Personen/Ämter/Institutionen).

Schon in Deutschland laufen kontroverse Diskussionen um einen Promi-Bonus oder -Malus vor Gericht. Im Ausland kommt ggf. die Beachtung und Nicht-Beachtung von sozialer Herkunft und wirtschaftlichem Status dazu, von Alter und Geschlecht oder einfach nur die Tatsache, dass der Betroffene Ausländer ist. Die genannten Kriterien (und noch viele mehr) können sich negativ, aber auch positiv auf den Verlauf von Auseinandersetzungen auswirken.

Im konkreten Fall gibt es i. d. R. zwei Wege zu seinem Recht zu kommen:

- über ein Schiedsgericht (i. d. R. schneller, aber erfahrungsgemäß teurer⁸) oder

- über den gerichtlichen Klageweg.

In beiden Fällen (Schiedsgericht oder Klageweg) begibt man sich auf ein Feld, auf dem der Gegenspieler sich üblicherweise besser auskennt. Wenn die Gesamtsituation einen Ausweg bietet und dieser unter angemessener Würdigung aller Randbedingungen (Investition bzw. Verlust von Zeit, Geld, Image, ...) gangbar erscheint, so sollten rechtliche Auseinandersetzungen im Gastland mit zunehmendem Formalierungsgrad vermieden werden. Immer richtig ist im konkreten Problemfall der sofortige Kontakt zur Botschaft. Da es kein länderunabhängig immer richtiges Verhalten gibt, kann an dieser Stelle nur empfohlen werden, dem Botschaftsrat zu folgen.

Als relevante Rechtsgebiete müssen dann das Arbeitsrecht, das Steuer- und das Sozialrecht eingestuft werden. Zu allen drei Themen gibt es zahlreiche Anlaufstellen (in den jeweiligen nachfolgenden Kapiteln genannt). In erster Näherung, kann sich der international tätige Projektleiter aber auf das 3-Säulen-Prinzip der Außenwirtschaftsförderung verlassen

Auswärtiges Amt	gtai (Unterstützung im Heimatland)	AHK /IHK /DIHK (Unterstützung im Gastland)
------------------------	----------------------------------------------	------------------------------------------------------

Abb. 6: 3-Säulen-Prinzip der Außenwirtschaftsförderung

Kontrollen & Kontrollbefugte

Auch in Deutschland enthalten einige Seminare für angehende Geschäftsführer von Kapitalgesellschaften das Kapitel ‚Verhalten bei Eintreffen der Polizei‘. Außerhalb Deutschlands steht man solchen Situationen tendenziell noch ohnmächtiger gegenüber, weil die Erfahrung im Umgang mit Behörden und das Wissen um deren Rechte und Befugnisse schlicht fehlt. Grundsätzlich sind in vielen Ländern die Behörden kontrollbefugt, die es auch in Deutschland sind, d. h. Polizei, Zoll, Steuerfahndung sowie das Ordnungs- und Gewerbeamt. Kontrollen sind nahezu jederzeit möglich und können – je nachdem in welcher Konstellation die Kontrollierenden auftauchen – auch weitgehende Rechte von der Durchsuchung bis hin zur Inhaftierung mit sich bringen.

Der EU Binnenmarkt ist inzwischen soweit harmonisiert, dass vielfach keine Genehmigungspflichten, aber noch umfangreiche Anzeigepflichten vorliegen. Das beginnt z. B. bereits mit der Anzeige grenzüberschreitender Dienstleistungen, wenn man (ggf. auch nur temporär) mit Arbeitnehmern im Gastland tätig ist. Unangenehme Kontrollen drohen also sogar für „Vergehen“, die man eigentlich gedurft hätte, wenn man sie

denn rechtzeitig angezeigt hätte. An dieser Stelle sei besonders an die Arbeitgeberverpflichtung erinnert, die oft außerhalb der Projektgruppe angesiedelt ist. Zahlreiche Handlungen oder Dokumente verlangen die Anwesenheit oder Unterschrift eines Geschäftsführers oder Prokuristen. Ist das nicht gegeben, können sich die Kontrollen sehr unangenehm auf die persönlich betroffenen Projektteammitglieder auswirken. Verlust von Zeit, Geld und Glaubwürdigkeit sind noch die geringen Probleme. Mitarbeiter, die in solchen Situationen den Mut oder die Motivation verlieren und nicht mehr außerhalb Deutschlands tätig sein wollen, wären eine schwer auszugleichende Langzeitfolge.

Europa und die EU

Die EU erleben und spüren deutsche Unternehmen täglich und fühlen sich deshalb außerhalb Deutschlands, aber innerhalb der EU noch mehr zuhause, als außerhalb Europas. Da es immer wieder Verwechslungen gibt sei nochmals daran erinnert, dass Europa (ein Kontinent) und die EU (ein regionales Wirtschaftsbandnis) sowie die Eurozone (eine Währungsunion ausgewählter EU-Mitgliedsstaaten) drei unterschiedliche Gruppierungen sind.

⁸ Die Kosten sind insbesondere davon abhängig, ob eine Schiedsgerichtsverhandlung stattfindet (ist üblich und sowohl zum Austausch der Argumente, als auch im Sinne der Willensbekundung zur kooperativen Einigung zu empfehlen). Schiedsgerichte können aber teilweise auch angerufen werden, was die Situation nochmals deutlich verschlechtert, aber auch positiv auf den Zeit- und Kostenplan wirkt.

Neben zahlreichen europäischen Harmonisierungen und ggf. noch mehr weiterhin bestehenden heterogenen Ausprägungen soll in diesem Kapitel rund um Recht und Gesetz lediglich auf ein Kernelement hingewiesen werden. Es ist im Wirtschaftsleben deutlich zu unterscheiden zwischen:

- EU-Verordnungen: gelten wie auf EU-Ebene beschlossen und sind überall identisch
- EU-Richtlinien: (sind wesentlich mehr) müssen umgesetzt werden, lassen aber nationalen Gestaltungsspielraum innerhalb eines EU-einheitlichen Rahmens (Bsp.: Richtlinien zum Zahlungsverkehr, zu AGBs, viele gesellschaftsrechtliche Themen, ...)

Werden Umsetzungsfristen für EU-Richtlinien nicht eingehalten, entstehen ggf. Ansprüche, die aber a) erst vor dem EuGH erstritten und dann b) auch durchgesetzt werden müssen. Vor diesem ggf. sehr großen und sich lange hinziehenden Aufwand schützt einzig rechtzeitige Information.

Volksempfinden

Neben der schriftlich fixierten Gesetzeslage ist es sehr hilfreich, das allgemeine Volksempfinden zu kennen und einschätzen zu können. Noch deutlich bevor es zu rechtlichen Prüfungen oder gar Auseinandersetzungen kommt, werden Fakten im Projektalltag geschaffen. Diskussionen werden geführt, Verträge geschlossen, Beschlüsse gefasst und umgesetzt usw. Bei all diesen täglichen Handlungen ist es wichtig, das spezifische Rechtsempfinden eines Geschäftspartners auch vor dem Hintergrund seiner Herkunft einzuschätzen. Zwei Beispiele sollen das verdeutlichen:

- Bsp.: „In meiner Heimat werde ich aus religiösen Gründen verfolgt“, sagt der deutsche Uwe Romeike, Vater von fünf Kindern. In Biologiebüchern und im Sexualkundeunterricht „... werden für den Geschlechtsverkehr Worte gebraucht, die ich meinen Söhnen und Töchtern nicht zumuten werde. Ich habe mich deshalb dazu entschlossen, meine drei schulpflichtigen Kinder zu Hause zu unterrichten“. Homeschooling ist in Deutschland nicht vorgesehen. Geldbußen bis 50.000,- €, Beugehaft, Gefängnisstrafe bis hin zum Sorgerechtsentzug können die Folge sein. Als die letztinstanzliche Klage vor dem Oberlandesgericht scheidet, entschließen sich Uwe und Hannelore Romeike Asylantrag in den USA zu stellen. Ein US-Gericht in Memphis, Tennessee urteilt: „Wir können nicht erwarten, dass alle Länder sich an die US-Verfassung halten ... Dennoch sind die Rechte, die hier verletzt werden grundlegende Menschenrechte, die kein Land das Recht hat zu verletzen.“ Der Fall hat nur begrenztes

Aufsehen erregt, aber im Interesse der US-amerikanischen Öffentlichkeit die Botschaft in die Welt gesendet: In Deutschland werden grundlegende Menschenrechte in einem Ausmaß verletzt, dass Asylsuchende in den USA anerkannt und aufgenommen werden müssen. [13]

- Bsp.: Es gibt die Möglichkeit, für Straftäter nach Verbüßung der Haftstrafe eine Sicherheitsverwahrung anzuordnen; in der Schweiz nicht nur nach lebenslanger Haft, sondern auch nach gutachterlicher Bewertung von Tat- und Täterprofil. Sind die Gutachten nicht eindeutig, wird im Zweifelsfall üblicherweise für den Angeklagten entschieden! In der Schweiz gilt inzwischen: Im Zweifel zum Schutze der Gesellschaft! Zumindest für Schwer- und Sexualstraftäter nach einem entsprechenden Volksentscheid. Das war ein bewusster, wenn auch zunächst kleiner Schritt der Schweizer vom Schuldstrafrecht zum Präventionsstrafrecht. [18] Solche Volksentscheide sollte man nicht nur aus Interesse an der aktuellen Rechtslage kennen, sondern auch, um Volkes Willen einschätzen zu können. Immer wieder ergeben sich Feierabendgespräche mit Einheimischen, bei denen solche Themen diskutiert werden und die viele interkulturelle Fettnäpfchen bereithalten.

Merke 52

Es ist wichtig ein Gefühl dafür zu entwickeln, welche Entscheidungen möglich sind, welche nicht nur gesetzeskonform, sondern **in Entscheidungsgremien auch mehrheitsfähig** sind. In einer konkreten Situation eine Einzelperson argumentativ zu überzeugen, bedeutet noch nicht, diesen „Sieg“ in eine mehrheitsfähige Entscheidung mit nachhaltigem Bestand umwandeln zu können.

Abschließend sei angemerkt, dass alle Aussagen im konkreten Einsatzfall und zum konkreten Einsatzzeitpunkt auf Richtigkeit und Vollständigkeit geprüft werden. (Analog: Wenn junge Absolventen auf den Arbeitsmarkt kommen, können und sollten sie sich sehr umfassend über ihre Rechte & Pflichten/Chancen & Risiken als Arbeitnehmer informieren, was sie nicht davon entbindet, sich im konkreten Fall sehr intensiv mit dem neuen potenziellen Arbeitgeber (unternehmensspezifisch) und der geforderten Tätigkeit (Stellenausschreibung) auseinanderzusetzen. Man kann sich sehr gut allgemein auf einen internationalen Projekteinsatz vorbereiten, muss sich im konkreten Fall aber nochmals mit den Projektspezifika und den speziellen Gegebenheiten im Gastland auseinandersetzen.)

a) Arbeitsrecht

Das Arbeitsrecht im Sinne eines Handlungsfeldes für den international tätigen Projektmanager ist relevant für

- Selbständige/Firmeninhaber, die Projekte im Ausland selbst steuern
- Selbständige/Firmeninhaber, die dt. Arbeitnehmer ins Ausland entsenden
- Selbständige/Firmeninhaber, die ausländische Arbeitnehmer im Ausland beschäftigen
- Arbeitnehmer, die Projekte im Ausland für ihren Arbeitgeber steuern
- (ggf. Selbständige/Firmeninhaber, die ausländische Arbeitnehmer in Deutschland beschäftigen)

Letzteres wird erst und nur dann interessant, wenn der Teil des interkulturellen Projektmanagements betrachtet wird, der kein internationales Projektmanagement ist, d. h. ein deutscher Projektmanager muss in Deutschland den ausländischen Projektbeteiligten bei der Bewältigung von Formalien helfen und ggf. selbst zusätzliche Spielregeln (z. B. Kontingentierungsvorschriften) beachten. Hilfreich sind hier die allgemein bekannten und anerkannten Anlaufstellen, allen voran die Agentur für Arbeit (www.Arbeitsagentur.de).

Das Arbeitsrecht ist i. d. R. zwingendes Recht, dessen wichtigstes Dokument i. d. R. der **Arbeitsvertrag** ist. Der Arbeitsvertrag klärt auch außerhalb Deutschlands Rechte und Pflichten. Im Arbeitsrecht gilt das **Arbeitsortprinzip**, d. h. bei Projekten im Gastland gilt das Arbeitsrecht des Gastlandes. Rechte und Pflichten beider Vertragsparteien (Arbeitgeber und Arbeitnehmer) sind möglichst genau zu beschreiben. Standardisierte Arbeitsverträge sowie die Unterstützung der Personalabteilung im Heimatland sind zu empfehlen und im Normalfall bei ausreichender Vorlaufzeit auch realisierbar. Besondere Vorsicht ist geboten, wenn entweder ein Projektmanager in Abwesenheit eines Vertreters der Personalabteilung selbst (und sei es nur befristete) Einstellungen lokaler Arbeitskräfte vornehmen darf oder die Personalabteilung in Unkenntnis der Gegebenheiten und der rechtlichen Rahmenbedingungen vor Ort Verträge für die Arbeitnehmer im Gastland aufsetzen müssen. Wichtig bleiben in solchen Fällen die Kündigungsbestimmungen (Kündigungsgründe und Kündigungsfristen) und insbesondere die Sensibilisierung für Kündigungsgründe, die es in Deutschland üblicherweise nicht gibt. (Ein Expatriat kommt in dem Land bzw. am neuen Einsatzort einfach nicht klar.)

b) Steuerrecht

Das Steuerrecht ist etwas kompliziert – nicht nur speziell in Deutschland, wie viele deutsche Steuerzahler glauben – sondern in der länderübergreifenden Anwendung ganz grundsätzlich, weil es nicht nur länder-, sondern auch individuell personenabhängig ist. Noch bevor die Hilfe im operativen Geschäft eingeholt wird (in der Praxis regelmäßig vom Steuerberater) sollte frühzeitig ein strategischer Rat und eine umfassende Vorab-Information von einem Steuer-Experten mit Erfahrung im internationalen Steuerrecht eingeholt werden.

Konkret empfiehlt sich folgendes **stufenweises Vorgehen**:

1. Vorab-Information von einem deutschen Steuerberater/Steuerrechtsexperten (der sich ggf. ergänzend im internationalen Steuerrecht auskennt, idealerweise sogar erste Erfahrungen mit dem Steuerrecht im Gastland hat)
2. Vorab-Information von einem lokalen Steuerberater/Steuerrechtsexperten im Gastland (der sich ideal ebenfalls im internationalen und/oder deutschen Steuerrecht auskennt)
3. Projektbegleitende Unterstützung von einem lokalen Steuerberater/Steuerrechtsexperten

Einige deutsche Auslandsvertretungen (z. B. Botschaften & Konsulate) stellen sog. „Anwaltslisten“ zusammen – ohne jede Wertung, leider auch ohne Angabe derer Fachgebiete und Korrespondenzsprache. Diese Listen stehen auf www.gtai.de konsolidiert zum Download bereit.

Eine persönliche Einarbeitung in das Steuerrecht des Gastlandes soll hier explizit nicht empfohlen werden, ist aber durchaus möglich und wird je nach fachlicher Ausbildung und Umfang vorliegender Erfahrung der Akteure auch praktiziert. Dazu sollen zwei Hinweise gegeben sein.

- Bei einem **Kurzaufenthalt** im Gastland, z. B. für die Abwicklung von Kleinprojekten mit überschaubarem Kostenrahmen und einem entsprechend überschaubaren finanziellen Risiko sollten zunächst Parallelen zum deutschen Steuersystem gesucht werden. Trotz aller Unterschiede in den Details des Steuerrechts gibt es Analogien in der Steuerphilosophie (z. B. bestimmte Steuerarten analog zur deutschen Gewerbesteuer, Mehrwertsteuer usw.)
- Bei einem **Langzeitaufenthalt** im Gastland für die Abwicklung größerer Projekte sollten im ersten Schritt wertfrei allgemeine Informationen über die Besteuerung im Gastland eingeholt werden, um nicht von Steuerarten

überrascht zu werden, die es in Deutschland gar nicht gibt.

Wichtig und hilfreich ist ein **Doppelbesteuerungsabkommen**. Deutschland hat mit vielen Ländern ein solches abgeschlossen und verhindert somit eine doppelte Steuerlast. Das ist sowohl für die Unternehmen, als auch für die steuerpflichtigen Mitarbeiter vorteilhaft.

- Kernelement ist die „183 Tage-Klausel“. Nach dieser Frist wechselt die Steuer-schuld vom Heimatland an das Gastland.
- Viele Doppelbesteuerungsabkommen (wenn auch nicht alle bis ins letzte Detail) orientieren sich am OECD-Modellabkommen und stehen beim BMBF (www.bmbf.de) zweisprachig zum Download bereit.

Merke 53

Es ist wichtig, **zentrale Begriffe** in diesem Kontext einordnen zu können, wie z. B. die Besteuerung von Betriebsstätten. Für viele im Ausland agierende Projektgruppen ist dies normalerweise nicht einmal relevant. Allerdings ist hier nicht nur zu prüfen, wie die Besteuerung einer/mehrerer Betriebsstätte(n) geregelt ist, sondern auch, wie die Betriebsstätte definiert ist. Die Verwendung vertrauten Vokabulars in Zusammenhang mit nicht vertrauten Kriterien der inhaltlichen Auslegung des Vokabulars ist tückisch. Entsprechend ist auch zu prüfen, welche Referenzen gelten (wenn z. B. auf weiterführende handels- und/oder gesellschaftsrechtliche Begriffe verwiesen wird.)

c) Sozialrecht

Das Sozialrecht bzw. Sozialversicherungsrecht betrifft primär die Absicherung vor Ort (Krankenversicherung, ggf. Pflegeversicherung, Arbeitslosenversicherung etc.) und ist stark abhängig von der Dauer des Aufenthalts im Gastland. Die Leistungen der Sozialversicherungen und deren Absicherung über die Landesgrenzen hinaus werden leider oft unterschätzt. Die dahinter stehende Grundhaltung ist oft eine Mischung aus Unwissenheit, aber auch mangelnder Sensibilität für das Thema. ‚Eine Krankenversicherung braucht man ja nur, wenn man krank ist und in den paar Tagen wird schon nichts passieren.‘ Diese Einschätzung ist sogar doppelt falsch. Einerseits gibt es unter den Sozialversicherungen auch Pflichtversicherungen, d. h. auch ohne den eintretenden Bedarfsfall ist das Nicht-Vorhandensein der Versicherung ggf. Basis späterer formaler Probleme. Gleichzeitig sind Unterlassungs-sünden später nur bedingt heilbar. Ist ein Unfall passiert oder der Krankheitsfall eingetreten, wird es nicht mehr möglich sein, die Versicherung abzuschließen.

Erster Ansprechpartner sollte immer die **Krankenkasse im Heimatland** sein. Dort wird es die ersten verbindlichen Informationen geben. Wie lange und wie weit greift die bereits bestehende Krankenversicherung und welche weiteren Träger müssen ggf. kontaktiert werden? Ergänzende Informationen gibt es unter www.DVKA.de. Da sowohl das Gastland, aber auch die persönliche Situation des Einzelnen eine entscheidende Rolle spielt, sollte der Arbeitnehmer sich selbst – primär oder zumindest helfend – des Themas annehmen. Da je nach Situation die Antworten sehr unterschiedlich ausfallen werden, sollen an dieser Stelle nur die Kernfrage und zwei wichtige ergänzende Fragen genannt sein:

- Welche Verträge/Dokumente müssen grundsätzlich vorliegen?
- Welche Verträge/Dokumente müssen im Gastland vor Ort vorliegen? (Die sichere Aufbewahrung im Heimatland kann sinnvoll, muss aber auch zulässig sein.)
- Welche Dokumente müssen ggf. ständig mitgeführt werden und stets vorzeigbar sein?

d) Vertragsrecht

Verträge können in Art und Umfang so unterschiedlich sein und haben eine so hohe Bedeutung für den Projektverlauf und den Projekterfolg, dass sie in jedem Fall von Experten gemacht werden sollten. Experten heißt, dass Ingenieure, Programmierer, Bauleiter etc. die Vertragsinhalte und Vertragsabsichten definieren sollten und Juristen die Vertragsform und konkrete Ausgestaltung festlegen. Immer wiederkehrend sind dabei die Fragen:

- Welches Recht findet Anwendung? (Heimatland, Gastland oder Drittland?) und
- Welcher Gerichtsstand wird vereinbart? (Heimatland, Gastland oder Drittland?)

Gibt es keine Präferenz, sondern soll lediglich die Neutralität gesichert sein, so wird bei innereuropäischen Verträgen häufig auf das Schweizer Recht und/oder einen Gerichtsstand in der Schweiz verwiesen. Gern genutzt sind auch die Schiedsgerichte in Paris oder Stockholm (allg. Skandinavien).

Unabhängig vom geltenden Recht und dem gewählten Gerichtsstand muss in der internationalen Rechtsprechung mit deutlich erhöhter Gutachtertätigkeit gerechnet werden. Gutachter und Gutachten muss eher nicht fürchten, wer ein professionelles Projektmanagement nachweisen und eine angemessene Dokumentation einbringen kann.

e) Patentrecht

Im gewerblichen Rechtsschutz geht es weniger um Wertschöpfung, als um Wertsicherung. Im internationalen Kontext sind dabei drei, auch aus Deutschland bekannte, Anwendungsfälle zu unterscheiden:

- Die Schutzanmeldung und Registratur (Patent, Gebrauchsmuster, Geschmacksmuster, Markensicherung etc.), um eigene Ideen vor der unentgeltlichen Nutzung anderer zu schützen.
- Die Recherche zum Zwecke des Erwerbs, d. h. Patente können weltweit erworben werden – grundsätzlich und vollständig – oder über unterschiedliche Lizenzmodelle und Gestattungserklärungen befristet
- Die Recherche zum Zwecke der Vermeidung, d. h. bereits angemeldete Rechte dürfen nicht verletzt, können teilweise aber legal umgangen werden.

Als Erstinformation empfiehlt sich immer eine Recherche, z. B. bei

- www.wipo.int oder
- die Inanspruchnahme des Auslandsdienstes für gewerblichen Rechtsschutz www.transparent.de

Merke 54 Es ist wichtig, am Ende der Kette langer **Patentrecherchen eine strategische Abwägung** aus rechtlichen und finanziellen Aspekten zu sehen. Diese sollte mit einem auf gewerblichen Rechtsschutz spezialisierten Experten auch und vor allem unter betriebswirtschaftlichen Erwägungen diskutiert werden.

f) Strafrecht

Das Strafrecht ... ‚betrifft mich ja persönlich nicht!‘ denken viele, die nicht straffällig werden wollen, keine Straftat begehen wollen, keine Verbote missachten wollen, bei denen Zuwiderhandlungen strafrechtliche Konsequenzen haben etc. Grundlage ist in vielen Ländern das Strafgesetzbuch, ähnlich dem StGB in Deutschland. Bei Eigentums- und Vermögensdelikten (Diebstahl, Betrug etc.) ist vieles länderübergreifend übertragbar. Es wird jedoch ungewohnt und damit auch regelmäßig unterschätzt, wenn kulturelle und/oder religiöse Themen sich mit dem Strafrecht vermischen. Das kann einerseits bei der höchst unterschiedlichen Interpretation einzelner Tatbestände gelten, z. B. Rechte von Frauen und Kindern, Erregung öffentlichen Ärgernisses, Korruption, etc. bis hin zur Definition von Vorsatz, Fahrlässigkeit, Schuldfähigkeit und

Verjährung. Alle genannten Begriffe sind aus dem deutschen StGB bekannt, aber dem Inhalt nach oft nicht übertragbar. Dazu kommen Themen, die aus Deutschland überhaupt nicht bekannt sind, wie z. B. in islamischen Ländern die Anwendung der Scharia.

Einreisende nach Saudi Arabien stimmen z. B. zu, der Rechtsauslegung der Scharia zu unterliegen. Die Süddeutsche Zeitung verlinkt dabei auf eine Online-Ausschreibung, in der das Ministerium für den öffentlichen Dienst Mitarbeiter sucht. ‚In der Tätigkeitsbeschreibung heißt es, sie umfasse ... Aufgaben, die mit der Umsetzung von Todesurteilen und dem Abschneiden von Gliedmaßen gemäß Scharia-Rechtsprechung‘ zu tun habe. Besondere Qualifikationen seien dafür nicht notwendig. Wie viel man als Henker verdient, wird nicht genannt. Insgesamt acht Stellen sollen besetzt werden.‘ [15]⁹ Scharia-Richter haben einen großen Ermessensspielraum und der Fall des saudischen Bloggers Badawi (Strafmaß: 250.000,- €, 10 Jahre Gefängnis und 1.000 Peitschenhiebe) beschäftigte sogar den Bundesminister für Wirtschaft und Energie Sigmar Gabriel auf seiner Wirtschaftsdelegationsreise Anfang 2015 nach Riad. Dieser Fall ist sicher kein für einen deutschen, in Saudi Arabien tätigen Projektmanager typisches Schicksal. Aber mit der in Deutschland weit verbreiteten Meinung: ‚Frauen müssen eben ein Kopftuch tragen!‘ ist man auch nicht hinreichend vorbereitet.

Merke 55 Unwissenheit schützt vor Strafe (auch vor Straftaten) nicht. Die **Auseinandersetzung mit dem Strafrecht** sollte daher zweifach sehr gründlich geschehen: (1) Jeder entsendete Mitarbeiter selbst sollte sich im Vorfeld mit den (straf-) rechtlichen Aspekten des Ziellandes soweit auseinander setzen, dass er/sie nicht unwissentlich zum Straftäter nach nationalem Recht des Gastlandes wird. (2) Das entsendende Unternehmen sollte entsendete Mitarbeiter so auswählen und vorbereiten, dass diese – gerade Frauen – nicht unvorbereitet und ungeschützt Opfer von Straftaten werden.

Für die Entsendung weiblicher Fach- und Führungskräfte resultieren daraus einige Besonderheiten, auf die im nachfolgenden Kapitel zu den kulturellen Aspekten näher eingegangen wird.

2.3.3 Kulturdimensionen und Persönlichkeitsprofile

Ist im internationalen (Projekt-)Management von Kultur, kulturellen Aspekten und Kulturdimensionen die Rede, so fallen schnell Expertennamen wie Geert Hofstede, Edward T. Hall, Hampden-Turner/Trompenaars u. a. Sie alle

⁹ Link auf die Original Online-Ausschreibung unter <https://eservices.mcs.gov.sa/rmcs/fullldata.aspx?chnid=70308>

haben sich sehr früh um die Untersuchung und Beschreibung kultureller Unterschiede verdient gemacht, diese teilweise sogar quantifiziert. Da diese Denkansätze bereits vielfach publiziert, im Internet frei zugänglich und auch standardisierte Bestandteile fast aller interkulturellen Trainings

sind, soll hier auf eine Wiederholung verzichtet werden. Als Beispiel soll lediglich ein Ausschnitt genügen, der das Kulturprofil des „typischen Durchschnittsdeutschen“ quantifiziert und in Relation zum „typischen Durchschnittschinesen“ setzt.

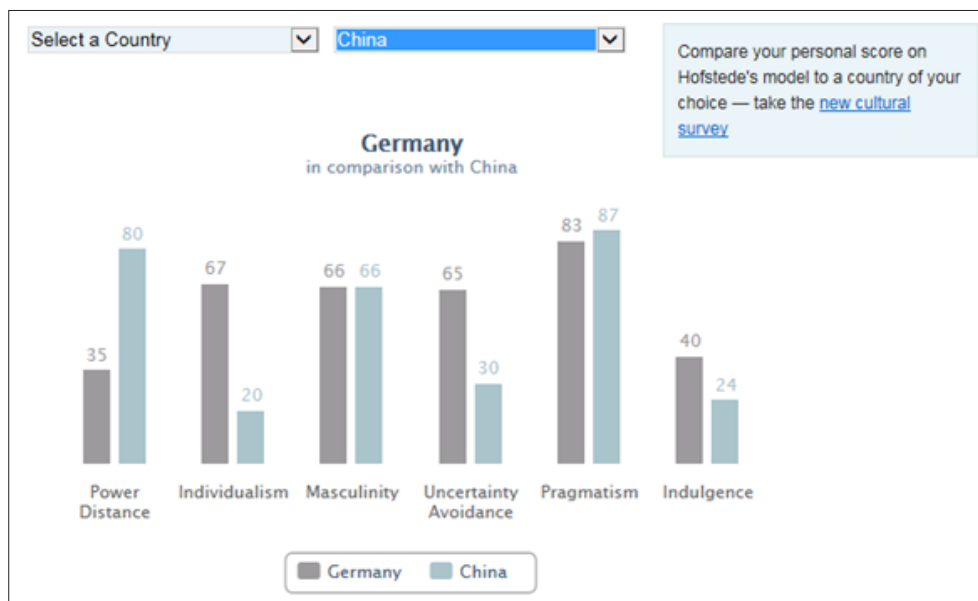


Abb. 7: Kulturdimensionen Deutschland und China im Vergleich¹⁰

Merke 56 Es ist wichtig, sich mit den **Kulturdimensionen des Gastlandes** auseinanderzusetzen und sich so einen ersten Eindruck zu verschaffen, worauf man sich tendenziell einstellen kann. Es ist ebenso wichtig ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, dass mit der Quantifizierung von Kulturdimensionen Klischees bedient und Stereotype geschaffen werden. Ebenso wenig wie es DEN Deutschen gibt, ist auch jedes andere Volk dieser Erde eine Grundgesamtheit individueller Persönlichkeiten. Kulturdimensionen geben eine erste Orientierung, aber ihre Bedeutung für das konkrete Aufeinandertreffen mit Projektpartnern wird häufig überbewertet.

Mit Individualität ist in diesem Kontext das Persönlichkeitsprofil jedes einzelnen Akteurs gemeint. Es gilt durch die kulturelle Prägung des Projektpartners hindurch seine Denk- und Arbeitsweise zu verstehen. Ist der Projektpartner eher der Typ „kreativer Unternehmer“, ein „prozesshöriger Beamter“, ...?

Merke 57 Es ist wichtig, selbst eine **Integrationskompetenz** zu besitzen, d. h. sein Gegenüber verstehen zu wollen; seine Andersartigkeit aufzunehmen und im Interesse des Projektes umsetzen.

Die dahinter stehende Forderung an die Sozialkompetenz jedes Einzelnen ist nicht anders zu interpretieren, als auch auf dem Heimatmarkt. Sie ist durch die heterogenen Kulturdimensionen aber deutlich schwerer umzusetzen.

Dieser Hinweis zur Integrationskompetenz unterstellt, dass es den Projektbeteiligten des Gastlandes zu integrieren gilt. Vielleicht ist es aber auch der deutsche Projektmitarbeiter, der sich in das Projektteam des Gastlandes integrieren muss. Die Anforderungen an die Sozial-, insbesondere die Integrationskompetenz bleiben die gleichen, nur mit vertauschten Rollen. Sehr häufig gibt es ein Ausbildungs-, Know-how- und/oder Erfahrungsgefälle zwischen den Vertretern unterschiedlicher Länder. In dieser Heterogenität der Projektteammittglieder liegt ein Wert an sich, sodass man weder sein Licht unter den Scheffel stellen und schon gar nicht die weniger erfahrenen Kollegen von oben herab behandeln sollte. Auch wenn von der viel zitierten deutschen Disziplin und Gründlichkeit im Projekt Effekte wie Effektivitäts- und Effizienzsteigerung, Prozessbeschleunigung und Qualitätserhöhung erwartet werden, so ist es doch nicht empfehlenswert, als Überbringer dieser Werte aufzutreten. Im Gegenteil:

¹⁰ www.geert-hofstede.com > cultural tools > country comparison

Merke 58 Es ist wichtig, konkrete Verhaltensweisen zu kennen, mit denen eine **persönliche Beziehung** auf- und Berührungspunkte abgebaut werden können. Das Wort ‚Berührungspunkte‘ ist dabei fast wörtlich zu nehmen, da in vielen Kulturen viel häufiger Körperkontakt gesucht wird, als es in Deutschland üblich ist. Man muss sich auch anfassend können.

Merke 59 Es ist wichtig, das **Frontloading auch im sozialen Bereich** anzuwenden. Es geht nicht darum, möglichst früh viel zu schaffen, sondern in soziale Beziehungen zu investieren und sich dabei bewusst Zeit zu lassen. Investitionen in soziale Beziehungen müssen wirken. Der Aufbau sozialer Beziehungen ist nicht beliebig beschleunigbar.

Für das Beziehungsmanagement gibt es keinen verantwortlichen Initiator. Projektmanager und Auftraggeber inkl. aller Teammitglieder bis hin zum PMO – alle müssen in das Beziehungsmanagement einsteigen und persönlich investieren. Das ist ein Misserfolgskriterium, d. h. Beziehungen und persönliche Kontakte zu haben hilft in einigen Teilen der Welt mehr, in anderen Teilen der Welt weniger. Keine Kontakte zu haben und nicht vernetzt zu sein, schadet überall auf der Welt.

Merke 60 Es ist wichtig, das **Beziehungsmanagement** nicht nur selbst zu beherrschen (selbst Beziehungen knüpfen und pflegen), sondern es auch als **Thema zu besetzen** (Mitarbeiter als Lobbyisten, Key Accounter etc. einstellen). Emotionale Intelligenz kann man lernen, aber auch in das Projektteam einkaufen. Dazu müssen entsprechend die Rollen und Rechte vergeben sein.

a) Unser Spiegelbild der deutschen Kultur

Treffen unterschiedliche Kulturen im Projekt aufeinander, so wirken die Denk- und Handlungsweisen des Einen zwangsläufig auf den Anderen – in beide Richtungen. Häufig wird versucht, sein Gegenüber zu verstehen. Wesentlich seltener wird versucht, das eigene Verhalten zu reflektieren und die eigene Wirkung auf andere zu hinterfragen. Was wissen deutsche Projektleiter von sich?

Merke 61 Es ist wichtig, die **Selbstreflexion** nicht darauf zu beschränken, dass der Deutsche als diszipliniert, gründlich und pünktlich gilt, Bier trinkt und Sauerkraut isst. Wichtig ist die Frage, wie äußern sich typisch deutsche Verhaltensweisen in der Projektarbeit? Und wichtig ist das Bewusstsein, das in diesem Zusammenhang nicht über objektive

Wahrheit gesprochen wird, sondern darüber, wie andere Projektpartner uns wahrnehmen. Dieses Image kann man entweder nutzen oder bewusst gegensteuern – wenn man sich dessen bewusst ist.

Von einem Nicht-deutschen Gesprächspartner wird empfohlen, über folgende Themen nachzudenken und für Selbstbeobachtungen sensibilisiert zu sein (nachfolgende Aussagen sind bewusst absolutistisch formuliert, um den Sachverhalt zu verdeutlichen)

- I Deutschland wird geliebt für seine Qualität und seinen **Qualitätsanspruch**.
- I Deutschland wird geliebt und gehasst für seine **Streitkultur**. Deutsche sind sehr selbstkritisch (das wird geschätzt), aber üben auch direkte und offene Kritik an anderen. Das wird grundsätzlich auch geschätzt, aber naturgemäß als persönlich unangenehm empfunden.
- I Deutsche sind **hartnäckig**. Man muss auch nachgeben können. Selbst wenn man formal im Recht ist, ist es unter Umständen ratsam, dies den Partner nicht spüren zu lassen oder gar sofortige Konsequenzen daraus einzufordern.
- I Deutsche nutzen die **Projektauswertung** zur kritischen Fehleranalyse. Sie wollen nur das Beste, konzentrieren sich aber auf die 5 % Unerreichtes, vergessen Lob und Freude über die 95 % Erreichtes und verpassen damit die Chance der Motivation für Folgeprojekte.
- I Mit Deutschen kann man nur bedingt ‚**zusammenarbeiten**‘, weil sie nur einen Teil dieses Wortes beherrschen. Das „~arbeiten“ machen die Deutschen zu früh und leider oft ausschließlich, aber „zusammen~“ können die Deutschen nicht. Projektmitarbeiter im internationalen Kontext sind immer auch Diplomaten. Der deutsche Ingenieur ist aber zunächst Ingenieur, dann Deutscher und erst zuletzt gern Mensch.
- Im **Risikomanagement** sind technische Risiken häufig überrepräsentiert, finanzielle noch berücksichtigt, aber strukturelle, organisatorische und soziale Risiken häufig sträflich vernachlässigt. Gerade letztgenannte nehmen in internationalen Projekten aber exponentiell zu.
- Sachlich vorbildlich vorbereitete **Entscheidungsvorlagen** deutscher Projektbeteiligter „quälen“ sich häufig durch Freigaben, weil sie nicht gemeinsam erarbeitet und detailliert wurden.

■ **Stakeholder Management** wird von Deutschen immer gemacht, aber leider oft nur als Stakeholderanalyse auf dem Papier. Small Talk wird unterschätzt, nicht selten sogar offen abgewertet. Der Begriff Stakeholder wird in Deutschland eher horizontal erweitert (Wen gibt es noch?) als ihn vertikal zu erweitern (Was bedeutet die Anwesenheit des Parteisekretärs für die Sitzordnung beim Abendessen?).

■ Deutsche sind **immer sehr gut vorbereitet**, wenn auch meist zu sachlich und analytisch, d. h. Frontloading funktioniert, aber unter Vernachlässigung der sozialen Komponente.

- Deutsche schätzen **pragmatische Lösungen** ohne Planungsvorlauf häufig als weniger wertvoll ein.
- Deutsche **beginnen mit der Arbeit**, wenn die Planung und insbesondere die Finanzierung 100%-ig steht. In anderen Ländern beginnt man mit der Arbeit, wenn die Arbeitsfähigkeit grundsätzlich gegeben ist und die Gesamterfolgchancen überdurchschnittlich eingeschätzt werden. Das wird nur unter starken Widerständen akzeptiert.

■ Deutsche investieren in **teambildende Maßnahmen**, beschränken diese aber bewusst auf die Projektstartphase. Die Verbesserung der Sozialstruktur ist als immer funktionierender Katalysator für die Projektarbeit nicht erkannt.

b) Wertvorstellungen

Wertvorstellungen, davon sollte man grundsätzlich ausgehen, sind immer unterschiedlich. Selbst Basisannahmen (das höchste Gut in unserer Gesellschaft ist ein Menschenleben) sind im Ansatz übertragbar, aber der Abstand in der Bewertung zu anderen hoch angesehenen Werten kann sehr unterschiedlich sein. Grenzen verschwimmen teilweise, Prioritäten können sich situationsbedingt ändern. (Ein Menschenleben ist nicht mit Geld aufzuwiegen, aber fast auf der ganzen Welt wird für Geld getötet.)

Wird von Industrie-, Schwellen- oder Entwicklungsländern gesprochen, so sind Durchschnittseinkommen und andere gemittelte pro Kopf-Zahlen die Basis der Klassifizierung. Aber fast auf der ganzen Welt gibt es Armut und Reichtum. Auch das Grundverständnis von Reich (hat Geld) und Arm (hat kein Geld) ist vielfach übertragbar.¹¹ Auch primär sichtbare Konsequenzen (materieller Wohlstand, Einfluss, Macht, die Notwendigkeit zu arbeiten oder nicht) folgen international vergleichbaren Kriterien. Sehr unterschiedlich hingegen

sind die Schwellwerte (Ab welchem Einkommen ist jemand arm oder reich?) und welche sozialen Konsequenzen hat das? Von Programmen wie Hartz IV über die regionale Akzeptanz von Bettlern, Dieben und Räubern über geduldete Steuerhinterziehung bis hin zur Einflussnahme auf Politik und Gesellschaft im positiven Sinne (Eigentum verpflichtet!) oder im negativen Sinne (umfassende Korruptionsskandale) ist vieles denkbar und beobachtbar. Und was hat das mit Projektmanagement zu tun? Sehr viel, bedenkt man z. B. folgende Fragen:

■ Wie erfolgt die Beschaffung und Entlohnung von Personal? Wie weit darf das Lohnkostengefälle ausgereizt werden, während in Deutschland ein gesetzlicher Mindestlohn eingeführt wird?

■ Wie konsequent wird den Auflagen des Arbeits- und Umweltschutzes gefolgt. Werden Auflagen erfüllt, Grenzwerte über Zahlungen verschoben (selbst in Deutschland ist der sog. Emissionshandel üblich) oder fürchtet man am Ende auch im Gastland den deutschen Enthüllungsjournalisten?

■ Welche Entlohnungs- und Anreizsysteme sind wirkungsvoll, sowohl für den Betroffenen, aber auch für den unbeteiligten Mitwisser. Führt die Ungleichverteilung von Prämien zu Ansporn oder Neid?

Merke 62 Es ist wichtig zu wissen und zu akzeptieren, dass es neben dem gesetzlichen Rahmen **lokale Normen und Werte** gibt, die einen moralischen Rahmen aufspannen. Für deutsche Akteure behalten deutsche Wertvorstellungen ergänzend ihre Gültigkeit. Besonderes Fingerspitzengefühl ist erforderlich, wenn das Festhalten an deutschen Moralvorstellungen im Gastland zu einem unmittelbaren Wettbewerbsnachteil führt.

c) Die Rolle der Frau

Auch die Rolle der Frau in internationalen Projekten ist ein besonderes Thema. Weibliche Fach- und Führungskräfte sind in Deutschland den männlichen in jeder Beziehung gleichgestellt. Ob diese formal richtige Aussage auch in jedem Detail des Arbeits- und Projektalltages schon umgesetzt ist, darüber wird nach wie vor intensiv debattiert. Im internationalen Kontext gehen die Diskussionen noch viel weiter, weil nicht einmal die formalen Rahmenbedingungen der Gleichberechtigung allerorts sichergestellt sind. Zu beobachten sind daher aus Projektsicht auch Extrempositionen. Das eine Extrem ist, dass Frauen gar nicht in Regionen arbeiten, in denen sie vor

¹¹ Ein vom üblichen Umgang mit den Wertvorstellungen völlig abweichendes Verhalten ist selten. So hat Bhutan z. B. ein Glücksministerium und ist bemüht, das Bruttonationalglück zu messen und stetig zu steigern.

dem Gesetz den Männern nicht gleich gestellt sind, formale Hürden oder mangelnde Akzeptanz im Projektalltag zu befürchten sind. Diese Extrempositionen werden von einigen Frauen selbst eingenommen, die diese Einsatzgebiete meiden, aber auch von verantwortungsbewussten Arbeitgebern, die für objektive Rahmenbedingungen zur Erreichung eines Projekterfolges nicht garantieren können, vielleicht nicht einmal für die durchgängige Sicherheit ihrer Arbeitnehmerinnen. Bei der anderen Extremposition wird auch festgestellt, dass einige Frauen sich für sol-

che Regionen bevorzugt bereit erklären, um zu zeigen, dass sie auch unter widrigen Umständen ‚ihren Mann stehen‘. Wie selten in Projekten sind auch hier die Extrempositionen nicht unbedingt die richtigen. Es gilt situationsspezifisch und verantwortungsbewusst abzuwägen.

Als ein Beispielfall geschäftsreisender Frauen soll ein Auszug aus einem Informationsschreiben des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie an die Teilnehmer einer Wirtschaftsdelegationsreise nach Riad/Saudi Arabien zitiert sein:

„Hinsichtlich der besonderen Kleidungs Vorschriften für Frauen in Saudi-Arabien rät die deutsche Botschaft in Riad zu folgendem Verhalten: »Um einerseits religiöse Gefühle saudischer Bürger nicht zu verletzen, andererseits aber dennoch die eigene Identität als westliche Frau zu bewahren, empfiehlt sich, wie hier allgemein üblich, das Tragen eines schwarzen, den Körper und die Beine komplett verhüllenden Umhanges (›Abaya‹). Das Tragen eines Kopftuches wird von Angehörigen des ›Komitees zur Förderung des Guten und Verhinderung des Bösen‹ – den sog. Mutawa (›Religionswächter‹) – zwar regelmäßig gefordert, ist aber letztlich nicht zwingend erforderlich. Um Konflikte zu vermeiden, empfiehlt die Botschaft [...], die Haare zu bedecken. In der Regel reicht dafür ein leichter Schal, der mit der Abaya getragen werden kann.«

Nach Mitteilung der Botschaft Riad muss auch in den öffentlich zugänglichen Bereichen des Tagungshotels (also auch bei den Sitzungen der Gemischten Wirtschaftskommission) eine Abaya getragen werden, zumal sich das Hotel im Besitz des saudischen Finanzministeriums befindet. Weitere Informationen zu diesem Thema finden Sie auf der Website der Botschaft Riad unter folgender Adresse:

www.riad.diplo.de/Vertretung/riad/de/04_RK_Visa/Leben_20und_20Arbeiten/Verhalten_20Frauen.html

Abb. 8: Schreiben des BMWI vom 04.02.2015 an die Teilnehmer einer Wirtschaftsdelegationsreise des Bundesministers für Wirtschaft und Energie Sigmar Gabriel nach Saudi-Arabien

Unter dem angegebenen Link heißt es u. a. „Zivilrechtlich sind Frauen saudischer Staatsangehörigkeit nicht voll geschäftsfähig. D. h. sie können Rechtsgeschäfte ohne den männlichen Vormund nicht tätigen.“ Diese Extrembeispiele aus dem arabischen Wirtschaftsraum sind vielleicht sogar noch die einfacheren Fälle, weil sie so offensichtlich und allgemein bekannt sind. In vielen asiatischen Ländern ist die Gleichstellung von Frau und Mann aber nicht oder zumindest nicht vollständig gewährleistet. Das macht sich in Denk- und Handlungsmustern der Frauen, in bestimmten Projekt- und insbesondere in Entscheidungssituationen bemerkbar und betrifft sowohl die lokalen Arbeitskräfte, aber auch deutsche, in das Gastland entsendete weibliche Fach- und Führungskräfte.

Merke 63

Auslandsentsendungen erfordern – deutlich mehr als die übliche Übertragung von Arbeitsaufgaben – das **Mitspracherecht der Betroffenen**. Nicht nur der Arbeitgeber sucht den geeigneten Projektleiter und das geeignete Projektteam aus, sondern auch die Mitarbeiter selbst suchen sich das entsprechende Land und die Zielregion aus. Dieses Mitspracherecht betrifft Frauen in nochmals besonderem

Maße, weil sie vielfach neben der Projektherausforderung und den erschwerten Rahmenbedingungen fern ab des Stammhauses nicht selten auch geschlechtsspezifischen Zusatzanforderungen ausgesetzt sind.

d) Verhältnis zum Alkohol

Ein nur ganz kleiner, aber nicht unwesentlicher Teil unserer Kultur ist unser Verhältnis zum Alkohol. Vom ersten Handschlag, der späteren Vertragsunterschrift über erfolgreiche Zwischenmeilensteine, Kundenabnahmen, bestandene Audits und erteilte Genehmigungen bis zum Projektabschluss, der Übergabe und finalen Abnahme gibt es immer einen Grund zum Anstoßen. In fast allen Kulturen ist Alkohol Ausdruck des Feierns und wird zur Begrüßung oder Verabschiedung gereicht. Ob Bier, Wein, Sekt oder Wodka: die Wirkung des Alkohols auf den menschlichen Körper ist auf der ganzen Welt gleich, von der Beeinträchtigung der Fahrtüchtigkeit bis hin zu einem veränderten Sozialverhalten.¹² Alkohol bietet die Möglichkeit ein geselliger Gast bzw. ein aufmerksamer Gastgeber zu sein. Angebote lokaler Spirituosen werden gern gesehen. Solche abzulehnen ist weit weniger

¹² Gemeint ist, wie der Alkohol wirkt nicht ab welcher Menge. Studien belegen inzwischen die Erfahrung, dass Asiaten weniger Alkohol vertragen. Ca. 50% der Menschen aus dem pazifischen Raum verfügen genetisch bedingt nicht über das alkoholabbauende Enzym ALDH. (Studie der chinesischen Akademie der Wissenschaften; siehe <http://www.kenn-dein-limit.info>) [16]

akzeptiert, wirkt teilweise sogar beleidigend. Eine gemeinsam durchzechte Nacht kann extreme Folgen haben – sowohl positiv (das gemeinsame Erleben schweißt zusammen, das weiß man aber erst hinterher) als auch negativ (Entgleisungen Einzelner jeglicher Art.) Da das Reden und Handeln unter Alkoholeinfluss durch eine verminderte Kontroll- und Steuerungsfähigkeit geprägt ist, ist von übermäßigem Alkoholgenuß dringend abzuraten. Auch trinkfeste Projektmanager sollten ihre Projektpartner nicht in eine missliche Lage bringen.

Ergänzend gibt es für bestimmte Tätigkeiten Promillegrenzen (Führen von Fahrzeugen), spezielle Zeiten (kein Alkohol vor Einbruch der Dunkelheit), spezielle Orte (kein Alkohol in der Öffentlichkeit), religiöse Bezüge (kein Alkohol in Gesprächen mit Anhängern bestimmter Glaubensgruppen) usw. Es ist peinlich, vor allem unnötig, wegen solcher

Verstöße auffällig zu werden. Besonders unangenehm wird es, wenn mit zweierlei Maß gemessen wird, d. h. wenn z. B. Männer anders Alkohol konsumieren dürfen als Frauen oder bei einem NATO-Einsatz für die Soldaten unterschiedlicher Streitkräfte im gleichen Lager unterschiedliche Promillegrenzen gelten.

Merke 64 Es ist wichtig, sich der biologischen/medizinischen, aber auch der **sozialen Wirkung von Alkohol** bewusst zu sein. Es empfiehlt sich, die Gepflogenheiten im Gastland zu kennen und zu respektieren, eine eigene Meinung zum Alkoholgenuß zu haben und durch dessen konsequente Anwendung für den Projektpartner kalkulierbar zu bleiben. Unterstützend wirken arbeitgeberseitige Richtlinien, die kein Dogma, aber eine gute Orientierung darstellen.

3 Systematisierungsansätze und Templates

Auch wenn es bis heute auf Grund der extremen Heterogenität der Anforderungen kaum ganzheitliche Ansätze für das internationale Projektmanagement gibt, so haben sich doch einige Logiken in den einzelnen Unternehmen oder Branchen oder für bestimmte Projekttypen herausgebildet. Einige sollen hier vorgestellt werden – nicht in der Detailtiefe und dem Beschreibungsumfang, dass sie sofort zur Nachahmung verwendet werden können, sondern eher als Denkanregung, wie die Auslandseinsätze des eigenen Unternehmens geplant und vorbereitet werden können.

3.1 Toolbox des Capacity WORKS

Gemäß des Auftrages und der Zielstellung der giz ist das Capacity WORKS-Modell für die internationale Entwicklungszusammenarbeit, vornehmlich von non-profit-Organisationen, entwickelt. Das Modell „... folgt dem Drei-Ebenen-Verständnis (d. h. Mensch, Organisation und Gesellschaft). Die Ebene Gesellschaft kann dabei jedoch ausdifferenziert und in die zu ihr gehörenden Elemente ‚Kooperationssysteme‘ und ‚Politikfeld‘ als Bestandteile dieser Ebene unterteilt werden.“ [4]

Es werden 5 Erfolgsfaktoren definiert (siehe Abb. 9) und jeweils mit Hintergründen und Instrumenten hinterlegt (siehe nachfolgende Tabellen).

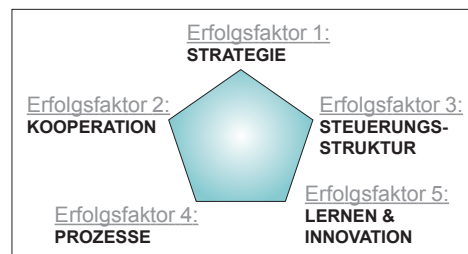


Abb. 9: Erfolgsfaktoren des Capacity WORKS

Capacity WORKS fokussiert auf die fachlich-inhaltlichen Aspekte der Projektarbeit, bedient sich also eines Ausschnitts der Projektarbeit im internationalen Kontext. Es ist ein Managementmodell, das den Rahmen für manageriales Handeln schafft. Inhalte sind u. a. die Definition von Mindeststandards für die inhaltlich-fachliche Arbeit und die Ausprägung ausgewählter Managementdisziplinen, die Erläuterung notwendiger Kompetenzfelder, sowie eine Toolbox. Das vollständige Capacity WORKS Modell kann an dieser Stelle leider nicht vorgestellt werden, findet sich aber im „Kooperationsmanagement in der Praxis – Gesellschaftliche Veränderungen gestalten mit Capacity WORKS“ der giz GmbH (Hrsg.)¹³. Einen guten Überblick liefert die Toolbox, wobei es keine „Pflicht“ sein soll, in jedem Projekt alle Tools zu verwenden, sondern es sollen bedarfsorientiert und situationsspezifisch die Tools aus dem Pool ausgewählt werden, die eine Hilfestellung im Projekt darstellen.

Toolbox der Capacity WORKS

Instrumente	Kernfragen
Variable Geometrie der Strategie	Mit wem und worauf müssen wir die strategische Orientierung abstimmen?
Umfeldanalyse	Welche externen Entwicklungen und Trends beeinflussen unser Vorhaben?
Szenarien	Wie entwickeln wir verschiedene strategische Optionen?
Strategische Optionen	Wie bewerten wir verschiedene strategische Optionen?
Beratungsstrategie in Capacity Development	Welche Beratungsstrategien für Capacity Development sind Erfolg versprechend?
Handlungsprofil der Akteure	Wie schließen wir uns an die Handlungsstrategien der Akteure an?
Projektübersichtsplan	Wie übersetzen wir unsere strategische Ausrichtung in einen Umsetzungsplan?

Abb. 10: Toolbox der Capacity WORKS. Erfolgsfaktor 1: STRATEGIE

Instrumente		Kernfragen
Kooperation nach Innen	Interne Akteurslandkarte	Welche Personen und Organisationen sind in das Reformvorhaben eingebunden oder sollten eingebunden werden? Welche Interessen verbinden die Akteure mit dem Reformvorhaben?
	Interne Schlüsselakteure	Wo beobachten wir Zielkonflikte und wie können wir sie bearbeiten? Wie gehen wir konstruktiv mit Beziehungs- /und Interessenkonflikten um?
	Kooperationsformen und Rollen	Wie entwickeln sich Kooperationssysteme? Welche Bindungen u. Kooperationsmuster sind erkennbar? In welchen Rollen handeln die Akteure in Kooperationssystemen?
	Aufbau u. Analyse von Netzwerken	Welche Schlüsselfragen stellen sich beim Netzwerkmanagement?
	Vertrauensbildung	Wie können die Kooperationsbeziehungen gefestigt werden? Welche Spannungen und Konflikte zeichnen sich ab – und welche Hilfestellung?
	Backstage und Lernverhalten	Welche impliziten Regeln, Problemlösungsverfahren und Lernmuster bestimmen das Kooperationssystem?

Kooperation nach Außen	Externe Akteurslandkarte	Welche Personen, Organisationen oder Netzwerke außerhalb unseres Kooperationssystems kommen als Partner für unser Vorhaben in Frage?
	Externe Schlüsselakteure	Welches sind die für unser Vorhaben wichtigen systemexternen Schlüsselakteure, auf die wir den Kontaktaufbau und unsere Bemühungen zur Abstimmung und Koordination konzentrieren sollten?
	Bedarfsanalyse	In welchen Bereichen haben wir einen Bedarf an komplementärer Zusammenarbeit und mit welchen möglichen Partnern bauen wir eine Zusammenarbeit auf?
	Komparative Vorteile	Welches sind unsere komparativen Vorteile, die uns zu einem attraktiven Partner in einer komplementären Zusammenarbeit machen?
	Gestaltung von Partnerschaften	Wie bahnen wir erfolgreiche Partnerschaften und Allianzen an und wie gestalten wir sie?
	Verhandeln	Wie steuern wir Verhandlungen, in denen unterschiedliche Interessen, Arbeitsweisen und Erwartungen aufeinander treffen?

Abb. 11: Toolbox der Capacity WORKS. Erfolgsfaktor 2: KOOPERATION

Instrumente	Kernfragen
Steuerungsmodell	Wie finden wir das bestmögliche Steuerungsmodell für das Kooperationsystem und wie sind die verschiedenen Akteure an der Steuerung zu beteiligen?
Kernthemen und Interventionsfelder	Auf welche Kernthemen konzentriert sich die Steuerung?
Gestalten von Veränderungsprojekten	Wie initiieren wir einen Veränderungsprozess?
De-Briefing	Wie werten wir unsere Erfahrungen aus und sichern wichtige Erkenntnisse für Folgevorhaben?
Steuerung und Qualität von Beratungsprozessen	Wie steigern wir die Wirkung und Qualität von Beratungsprozessen?

Abb. 12: Toolbox der Capacity WORKS. Erfolgsfaktor 3: STEUERUNGSSTRUKTUR

Instrumente	Kernfragen
Prozesslandschaft	Welche Prozesse wollen wir im Rahmen der Prozessgestaltung genauer beobachten, um sie zu optimieren?
Prozesshierarchie und -design	Wie brechen wir Prozesse auf eine operationalisierbare Ebene herunter?
Interventionsarchitektur	Wie legen wir unsere Beratungsinterventionen im Zeitablauf an?
Prozessoptimierung	Wie können kritische Prozessmuster erkannt und optimiert werden?
Gestaltung von Schnittstellen	Wie können Schnittstellen gestaltet werden?

Abb. 13: Toolbox der Capacity WORKS. Erfolgsfaktor 4: PROZESSE

Instrumente		Kernfragen
Politikfeld	Überprüfen der Politikfeld-analyse	Welche Kräfteverhältnisse bestimmen das Politikfeld, in dem das Vorhaben angesiedelt ist?
	Wissensvorbereitung (Up-Scaling)	Wie gestalten wir Up-Scaling erfolgreich?
Netzwerk & Vorhaben	Lernkompetenz von Netzwerken	Welche Indikatoren helfen uns, den Lernbedarf und den Lernfortschritt im Netzwerk zu überprüfen und anzupassen?
	Innovationsmuster	Wie innovativ sind wir?
	Produktorientiertes Wissensmanagement	Wie stellen wir Produkte ins Zentrum des Wissensmanagements der Vorhaben?
Organisation	Organisationsdiagnose	Was sind die Leistungsfähigkeit und der Lernbedarf von bestimmten Organisationen?
	Communities of Practice (CoP)	Welches sind geeignete Lernformen für Organisationen?
Person	Verbesserung der Lernwirkungen	Welche Aspekte sind für die Verbesserung von Qualifizierungskonzepten zu beachten?
	Kollegiale Beratung	Wie nutzen wir implizites, an Personen gebundenes Wissen für uns und für den Austausch untereinander?
Zusammenspiel der Lern-Interventionen	Lern- und Entwicklungsziele des Vorhabens (und seines Netzwerks)	Was sind Lern- und Entwicklungsziele für das Vorhaben? Auf welche Defizite richten sie sich innerhalb des Netzwerkes? Mit welchen Instrumenten wollen wir die drei organisationalen Lernmechanismen fördern?
	Überprüfung der Lernstrategie	Besteht Kohärenz zwischen den Lernzielen auf den vier Ebenen des Capacity Developments? Auf welchen Ebenen und zu welchen Themen gilt es, Lernkompetenz stärker zu fördern als in bisherigen Maßnahmen geplant?

Abb. 14: Toolbox der Capacity WORKS. Erfolgsfaktor 5: LERNEN & INNOVATION

3.2 Regional- und Ländersteckbrief

Der Grundstein für den Projekterfolg außerhalb Deutschlands wird während der Projektanbahnungsphase und -vorbereitung in Deutschland gelegt. Sehr hilfreich ist dabei das frühzeitige Zusammentragen aller Informationen mit Anspruch auf Richtigkeit, Vollständigkeit, Aktualität und Glaubwürdigkeit/Seriosität.

Einen systematischen Ansatz bietet dafür der Regional- und Ländersteckbrief; erarbeitet an und bereitgestellt von der Fachhochschule Westküste. Ein tabellarisches Template führt mit

vielen Fragen und Anregungen durch zahlreiche Rubriken und hilft, ein Dossier über das Gastland zu erstellen bzw. Wissenslücken zu identifizieren, aus der die Agenda für den ersten Aufenthalt vor Ort resultiert.

Der Regional- und Ländersteckbrief kann als Template angefordert werden bei

TPM-Projekt@fh-westkueste.de

oder bei

Go-international@gpm-ipma.de

und beinhaltet folgende Rubriken:

Rubriken des Regional- und Ländersteckbriefs	Individualisierungszeit (Ø in [Std.])	beispielhafte Inhalte
Steckbrief 1: Basisinformationen	ca. 1 Std.	geographischer Überblick und Einordnung, Zeitzone, Klimatabelle, Staatsform, Bündniszugehörigkeiten, Amtssprache, Währung, etc.
Steckbrief 2: Politisches System	ca. 2-4 Std.	historische und aktuelle Innen- und Außenpolitik, Parteienlandschaft, Position zu Deutschland etc.
Steckbrief 3: Rechtssystem	ca. 4-8 Std.	Rechtssystem, -auffassung und -sicherheit, Besonderheiten im Arbeits-, Steuer-, Vertragsrecht etc.
Steckbrief 4: Wirtschaft	ca. 2-4 Std.	ökonomische Bündnisse, Wachstumsprognosen, Bodenschätze, Branchenfokus etc.
Steckbrief 5: Bevölkerung	ca. 2-4 Std.	Bevölkerungsstruktur u. -wachstum, Bildungs- und soziales Niveau, Alters- u. Einkommensverteilung, vorherrschende Religion, etc.
Steckbrief 6: Infrastruktur	ca. 2-4 Std.	Häfen, Flughäfen, Straßen, Wasserstraßen, Schienennetz, Grundstückspreise, Information über Versorgungssysteme (Wasser/Abwasser, Strom, Telekommunikation, Entsorgungssysteme etc.)
Steckbrief 7: Kultur	ca. 10-15 Std.	Kulturdimensionen (quantifizierte und nicht quantifizierte), kulturelle Besonderheiten etc.
Steckbrief 8: Auswirkungen im Projekt	ca. 15-20 Std.	etablierte Normen und Standards, Analyse der Auswirkungen der Fakten aus Steckbrief 1-7 auf die strategische und operative Projektarbeit
Steckbrief 9: Individuelle Vorbereitung	ca. 2-4 Std.	Visa- und Einreisebestimmungen, Impfungen, etc.
	ca. 1-1,5 Wo.	

Abb. 15: Regional- und Ländersteckbrief

3.3 Unterstützung im Taschenkartenformat

Beispiel 1: Wer oder was ist der Ramadan?
Pragmatische übersetzen ein Wort mit einem Wort: Fastenmonat. Informierte und Interessierte können das Thema darüber hinaus dem Islam zuordnen und das Fasten in einen Tag-Nacht-Rhythmus einordnen. Wesentlich weiter gehen die Kenntnisse oft nicht. Warum auch: Max Mustermann kann häufig zu Weihnachten und Ostern auch kaum mehr sagen, als dass es im christlichen Glauben die Tage der Geburt bzw. Kreuzigung und Auferstehung Jesus sind und Kinder üblicherweise beschenkt werden. Einen Glauben zu praktizieren, bedeutet aber weit mehr und hat auch direkten Einfluss auf die Projektpartner und den Projektverlauf (Terminplanung, Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Teammitglieder etc., siehe Abb. 9 oben).

Beispiel 2: Nicht selten steigt man nach einem längeren Dienstreiseflug aus dem Flugzeug und befindet sich in einer anderen Klimazone. Extreme Hitze oder Kälte, Dauerregen, lange Dunkelheit etc. machen sich nicht nur in der Auswahl der Kleidung bemerkbar. Die Arbeitsgeschwindigkeit wird massiv beeinflusst, die gewohnten Werkzeuge funktionieren vielleicht anders, wenn überhaupt noch. Die typischen gesundheitsbedingten Arbeitsausfälle aus Deutschland (routinemäßiger Zahnarztbesuch, vorübergehende Übelkeit, Bandscheibenvorfälle) werden durch die Bedingungen im Gastland überlagert, auf die

ein Fremder vielleicht sogar übersensibel reagiert (lang anhaltender Durchfall, Hitzeschlag, Malaria, Erfrierungen, etc.) Ernst, sogar lebensbedrohlich kann es werden, wenn kein Arzt verfügbar ist und die Kenntnisse des Erste-Hilfe-Kurses längst vergessen sind. Jetzt ist es wichtig nicht den Kopf zu verlieren, sondern einen „Spickzettel“ zu haben (siehe Abb. 16 unten).

Dies sind nur zwei Beispiele für den möglichen Einsatz von Taschenkarten, welche die Bundeswehr für Soldaten im Auslandseinsatz als Onepager, Klappkarte oder Mini-Booklet im DIN A6-Format bereithält. Da sie für militärische Einsatzfälle konzipiert sind, sollten sie nicht übernommen werden, können aber leicht angepasst werden. Die Karten sind als komprimierte Aufbereitung und Darstellung des in Vorbereitung auf die Entsendung bereits Gelernten konzipiert. Die stichpunktartigen Leitfäden unterstützen damit die Orientierung und den sicheren Wissensabruf vor allem in Stresssituationen. Leicht abgewandelt und je nach Thema können sie auch als Lernkarten in der Ausbildung oder Projektvorbereitung genutzt werden. Wer mit den Lernkarten der GPM arbeitet (Fragen gern an lernkarten@gpm-ipma.de) kann sich seinen eigenen Ergänzungskartensatz für spezielle Projekttypen oder Zielregionen erstellen. Insbesondere wenn PMO's in Konzernstrukturen Inhalte ausrollen müssen, sind diese haptischen Lernhilfen eine gute Ergänzung zum Intranet und ersparen der Zielgruppe das Lesen eines ganzen Buches.



Abb. 16: Taschenkarten der Bundeswehr – zum Thema Ramadan (links, beispielhaft) und Verhütung von Hitzeschäden (rechts, auszugsweise)

3.4 Unterstützungsangebote der gtai

Die gtai unterstützt Unternehmen und Unternehmer mit einem breiten Spektrum an Informationen und Leistungen, wie z. B.

- Länderberichte „Recht kompakt“
(von inzwischen 57 Ländern, Tendenz steigend) unter www.gtai.de/recht-kompakt
- Beratungsbroschüren „Dienstleistungen erbringen in ...“
(von inzwischen 7 Ländern, Tendenz steigend) unter www.gtai.de/dienstleistungsrecht
- Informationsbroschüren zu Rechtsfragen unter www.gtai.de/recht
- monatliche Veröffentlichung eines Newsletters Recht einsehbar und abonnierbar unter www.gtai.de/rechtsnews
- Wirtschaftsberichte
- Branchenstudien
- Zoll-Informationen

spezielles Portal in Anlehnung an Artikel 21 der EU-Dienstleistungsrichtlinie

www.portal21.de

(Wie sind Dienstleistungserbringer im EU-/EFTA-Raum normiert? Die gtai hat die Aufklärungspflicht in Deutschland zu den relevanten Themen internationales Privatrecht, gewerbliches Recht, Gewährleistungsrecht, Insolvenzrecht und gewerblicher Rechtsschutz übernommen)

Zusammenfassung der Merksätze für den internationalen Projekteinsatz

Die Merksätze für den international tätigen Projektmanager enthalten entweder

- **Erfolgsfaktoren** (deren Beachtung die Erfolgswahrscheinlichkeit deutlich steigert, wenn z. B. alle Stakeholder bekannt sind und einbezogen werden) oder
- **Misserfolgskriterien** (deren Ignoranz zwangsläufig zum Scheitern des Projekts führt, wenn z. B. vergessen wird, Aufenthalts- und Arbeitserlaubnisse für die Expatriats zu beschaffen.)

Merke 01 Klare Vorstellung vom Projekt	9
Merke 02 Schnittstelle des Projektes zur Stammorganisation	9
Merke 03 Projektmanagementverständnis	10
Merke 04 Begriffsstandards	10
Merke 05 Rolle der Projektleitung	11
Merke 06 Stellenbeschreibungen innerhalb der Stammorganisation	11
Merke 07 Erfahrungen aus vertrauter Umgebung	13
Merke 08 Kein Allzeit-Experte für ein Land/eine Region	14
Merke 09 Geschäftsmodelle	15
Merke 10 Gemeinsame Erfolge schaffen	17
Merke 11 Gemeinsam harte Kriterien für Erfolg definieren	17
Merke 12 Ausstiegsszenarien	17
Merke 13 Beitrag zur fortschreitenden Internationalisierung	18
Merke 14 Kompetenzen und Befugnisse	18
Merke 15 Passendes Finanzierungskonzept und Entlohnungsmodell	18
Merke 16/17/18 Dolmetscher und Übersetzer – Helfer & Kommunikationsfilter	19/20
Merke 19 Genehmigungsfähigkeit geleisteter Arbeit	20
Merke 20 Architect of Record	20
Merke 21 Strukturvorgaben für das Projektteam	22
Merke 22 Dialoglastige Erarbeitung der Requirements	22
Merke 23 Zielerreichung prüfbar und nachweisbar	22
Merke 24 Indikatoren zur Absicherung der Nachhaltigkeit	22
Merke 25 Projektmanagementanforderungen	23
Merke 26 Kalkulationsschema	23
Merke 27 Finanzierungsplan	23
Merke 28 Falle der Nachfinanzierung	24
Merke 29 Angebotsphase	24
Merke 30 Hochwertige Dokumentation aufwandsarm erstellen	25
Merke 31 Kommunikation professionalisieren und flexibilisieren	25
Merke 32 Wohlwollender Informationsaustausch	26
Merke 33 Berichtswesen	26
Merke 34 Kompetenzen & Befugnisse vor Ort	27
Merke 35 Gedanklich simulieren	28
Merke 36 Zeitliche Puffer	29
Merke 37 Szenarioplanung	29

Merke 38	Personalauswahlverfahren	30
Merke 39	Lokale Projektmitarbeiter und Experten	30
Merke 40	Gender Policy des Gastlandes	31
Merke 41	Soziale Absicherung der Projektteammitglieder	32
Merke 42	Wissen bewusst aufnehmen	32
Merke 43	Personenentkoppeltes Wissen	33
Merke 44	Interorganisationaler Austausch	33
Merke 45	Vertriebswege und Versandformen	34
Merke 46/47	Projektziel und Unternehmensziel	35
Merke 48	Zahlungsverzögerungen	36
Merke 49	Neuankömmling als Einzelkämpfer	37
Merke 50	Aufbau Regionalkompetenz	38
Merke 51	kompetente Rechts-/Erstberatung	39
Merke 52	Entscheidungen und Entscheidungsgremien	41
Merke 53	Zentrale Begriffe des Steuerrechts	43
Merke 54	Patentrecherchen und strategische Abwägungen	44
Merke 55	Auseinandersetzung mit dem Strafrecht	44
Merke 56	Kulturdimensionen des Gastlandes	45
Merke 57	Integrationskompetenz	45
Merke 58	Persönliche Beziehungen	45
Merke 59	Frontloading im sozialen Bereich	45
Merke 60	Beziehungsmanagement als Thema besetzen	46
Merke 61	Selbstreflexion	46
Merke 62	Lokale Normen & Werte	47
Merke 63	Mitspracherecht der Betroffenen	48
Merke 64	Soziale Wirkung von Alkohol	49

Quellenverzeichnis

Literaturquellen

- [1] DIN ISO 21500:2013-06: „Guidance on project management“. Beuth, 2015-08.
- [2] Dülfer, E.: „Projekte und Projektmanagement im internationalen Kontext, Projektmanagement International“. S. 4, Stuttgart 1982.
- [3] Gareis, R.: „Handbook of Management by Projects“. MANZ'sche, S. 19, Wien 1990.
- [4] GIZ GmbH (Hrsg.): „Kooperationsmanagement in der Praxis. Gesellschaftliche Veränderungen gestalten mit Capacity WORKS.“ Springer Gabler, Wiesbaden 2015.
- [5] GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.: „ICB - IPMA Competence Baseline - in der Fassung als Deutsche NCB – National Competence Baseline Version 3.0 der PM-ZERT Zertifizierungsstelle der GPM e. V.“. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V., Kap.1.1, Nürnberg 2008.
- [6] GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V./Gessler, M. (Hrsg.): „Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3)“. Bd. 1, GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V., Nürnberg 2009.
- [7] Ika, Lavagnon A.: „Project Success as a Topic in Project Management Journals“. In: Project Management Journal, Vol. 40(4), 6-19, S. 9, 2009.
- [8] IPMA International Project Management Association (Hrsg.): „ICB - IPMA Competence Baseline, Version 3.0“. International Project Management Association, 2006.
- [9] Khanna, T.: „Intelligent Expandieren“. In: Harvard Business Review, 11/2014, S. 29 ff, 2014.
- [10] Lechler, T.: „Erfolgsfaktoren des Projektmanagements“. Verlag Peter Lang, S. 36, Frankfurt am Main 1997.
- [11] Rietiker, S./Scheurer, S./Wald, A.: „Mal andersrum gefragt: Ergebnisse einer Studie zu Misserfolgsfaktoren in der Projektarbeit.“ In: Projektmanagement AKTUELL, S. 33-39, April 2013.
- [12] Schelle, H.: „Projekte zum Erfolg führen“. dtv, Deutscher Taschenbuch Verlag, S. 23, München 2001.

Internetquellen

- [13] „HSLDA (Homeschool Legal Defense Association, Vereinigung zur Verteidigung von Hausunterricht), Purcellville/US-Bundesstaat Virginia“
<http://www.idea.de>
(abgerufen am 09.03.2014)
- [14] „Projektmanagement: Definitionen, Einführungen und Vorlagen“
<http://projektmanagement-definitionen.de/glossar/>
(Eintrag von 2008, abgerufen am 09.03.2014)
- [15] „Saudi-Arabien sucht Henker“
<http://www.sueddeutsche.de/politik/scharia-gerichte-saudi-arabien-sucht-henker-1.2484786>
(abgerufen am 19.05.2015)
- [16] Studie der chinesischen Akademie der Wissenschaften
<http://www.kenn-dein-limit.info/>
(abgerufen am 09.03.2014)
- [17] „Zum Unterschied zwischen Projektleitern und Projektmanagern“
<http://gpm-blog.de/zum-unterschied-zwischen-projektleitern-und-projektmanagern/>
(Eintrag vom 03.07.2012, abgerufen am 09.03.2014)

Sonstige Quellen

- [18] „Im Zweifel für die Sicherheit“.
TV-Dokumentation CH 2013. 3sat-Ausstrahlung am 15.01.2014 um 20:15 Uhr.

Weiterführende Informationen

Engel, C.; Tamdjidi, A.; Quadejacob, N.:

„GPM-Projektmanagement-Studie ‚Erfolg und Scheitern im Projektmanagement““.

http://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Know-How/Ergebnisse_Erfolg_und_Scheitern-Studie_2008.pdf

(veröffentlicht 12/2008, abgerufen am 09.03.2014)

Gschwendtner, M.; Kern, T.; Frühlinger, B.; Horvath & Partner:

„Projektsteuerung – Der Weg zum erfolgreichen Projektmanagement“.

In: IM Fachzeitschrift für Information Management und Consulting, S. 84-91, Februar 2013.

Karavul, B.: „Erfolgsfaktoren von Projektmanagement“.

In: PMH Projektmanagement Handbuch.

<http://www.projektmanagementhandbuch.de/projektinitiierung/erfolgsfaktoren-von-projektmanagement/>

(Eintrag von 2012, abgerufen am 09.03.2014)

Marschel, M.: „Erfolgsfaktoren im internationalen Projektmanagement unter Berücksichtigung interkultureller Einflüsse“.

In: Wirtschaft und Management, S. 27-39, November 2011.

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

Die GPM ist der führende Fachverband für Projektmanagement in Deutschland. Mit derzeit über 7.300 Mitgliedern, davon rund 350 Firmenmitglieder, aus allen Bereichen der Wirtschaft, der Hochschulen und der öffentlichen Institutionen bildet die GPM das größte Netzwerk von Projektmanagement-Experten auf dem europäischen Kontinent. Das primäre Ziel der 1979 gegründeten GPM ist es, die Anwendung von Projektmanagement in Deutschland zu fördern, weiter zu entwickeln, zu systematisieren, zu standardisieren und weiter zu verbreiten.

Mehr dazu unter www.gpm-ipma.de.



GPM Deutsche Gesellschaft
für Projektmanagement e. V.

GPM Deutsche Gesellschaft
für Projektmanagement e. V.
Am Tullnaupark 15
90402 Nürnberg

Tel.: +49 911 433369-0
Fax: +49 911 433369-99

info@gpm-ipma.de
www.gpm-ipma.de