



Deutsch-schwedisches Projekt-Management

Wie Sie das Potenzial der unterschiedlichen kulturellen Stärken nutzen können

Projekte über nationale Grenzen hinweg sind auch in deutsch-schwedischen Kooperationen an der Tagesordnung. Sie laufen aber oft nicht reibungslos und nicht so erfolgreich wie erwartet.

Im Alltag häufen sich auf deutscher Seite oft Klagen, dass vermeintlich getroffene Absprachen und Termine nicht eingehalten würden, „die Schweden“ schwer zu „greifen“ seien oder diese sich nicht wirklich engagierten, obwohl das deutsche Team kompetent, erfahren und engagiert sei und – nach deutschem Verständnis – das Projekt professionell managen würde.

Wie kann es zu solchen „Reibungen“ kommen? In Schweden läuft Projekt-Management aufgrund der unterschiedlichen Führungskultur anders. Hier ist die Initialisierungsphase eines Projekts für den Erfolg von entscheidender Bedeutung. Vorgabe für das erste Meeting ist lediglich der Projektauftrag. Auf der Grundlage des Projektauftrages formuliert das Team die detaillierten Ziele gemeinsam – oft in mehreren Meetings. Zwischen den Meetings stimmen sich die Teammitglieder gegebenenfalls mit den Stellen ab, von denen sie ins Team entsandt wurden.

Deutsche empfinden die schwedische Initialisierungsphase als langwierig, ineffektiv und nahezu als Fehlleistung, weil es „nicht voran zu gehen scheint“. Sie erkennen nicht, was die Schweden als Stärke in ihrer Vorgehensweise empfinden: Die Initialisierungsphase legt die Grundlage für eine zügige, flexible, teamorientierte und reibungslose Umsetzungsphase. Und in der Tat haben Studien gezeigt, dass es in der Projektumsetzung zu weniger Störungen, Nachbesserungen und nachträglichen Abstimmungen kommt.

In Deutschland ist die Zieldefinition Aufgabe der Leitung, nicht des Teams. Die Leitung kommt gut und detailliert vorbereitet in das erste Projekt-Meeting und präsentiert im Prinzip Struktur, Aktivitäten, Zeitplan, Rollenverteilung. Natürlich kann noch diskutiert und feinjustiert werden, aber der grobe Rahmen steht. Die

schnelle, exakte und detaillierte Planung wird von den Deutschen wiederum als Stärke und als unabdingbar empfunden.

Schweden fühlen sich in diesem Fall jedoch übergangen, weil sie die Einbeziehung in der Initialisierungsphase erwarten. Sie identifizieren sich so nicht mit dem Ziel und tragen die von der Leitung getroffenen Entscheidungen daher oft nicht mit. Reibungen sind also vorprogrammiert.

Eindeutig und detailliert festgelegte Struktur, Zwischenziele, Zeitplan und Rollenverteilung, was deutsche Team-Mitglieder höher priorisieren, ist für die erfolgreiche Umsetzung eines Projekts natürlich auch vorteilhaft und wird von schwedischen Team-Mitgliedern auch akzeptiert, wenn sie denn in den Entscheidungsprozess mit einbezogen wurden. Werden sie als Ergebnis der Initialisierung vereinbart und dokumentiert, können kulturelle schwedische Stärken wie der hohe Identifikationsgrad mit dem Projekt und die flexible Umsetzungsphase mit den deutschen Stärken einer detaillierten und exakten Planung Erfolg bringend miteinander kombiniert werden.



Uta Schulz ist Trainerin für interkulturelle Kompetenz mit Schwerpunkt Schweden. In einer kleinen Serie schreibt sie über die Unterschiede der deutschen und schwedischen Geschäftskultur. Mehr Infos unter www.svetys.net