



**Erfolgsfaktoren
internationaler IT Projekte**

Peter Langner

Hamburg, Oktober 2010

Diese Publikation ist Bestandteil eines Vortrages gehalten am 29.10.2010 im Rahmen des 2. Elmshorner Wirtschaftsinformatiktags der NORDAKADEMIE.

© 2010 ADventas Consulting. Alle Rechte vorbehalten.

Weitergabe und Vervielfältigung dieser Publikation oder von Teilen daraus sind, zu welchem Zweck und in welcher Form auch immer, ohne die ausdrückliche schriftliche Genehmigung durch ADventas nicht gestattet. In dieser Publikation enthaltene Informationen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden.

Fotos: Pixelio bzw. Fotalia.

Inhalt	Seite
1. Einleitung	3
2. Wodurch ist ein internationales IT Projekt gekennzeichnet?	5
3. Welches sind die fachlichen und technischen Herausforderungen?	6
4. Was kennzeichnet eine interkulturelle Projektarbeit?	9
5. Welche Maßnahmen könnten aus Sicht des Projektmanagements für eine erfolgreiche Zusammenarbeit sinnvoll sein?	11
6. Welche Werkzeuge/Anwendungen/Techniken können zur länderübergreifenden Zusammenarbeit eingesetzt werden?	13
7. Welche Voraussetzungen sollten Projektmitarbeiter/Projektleiter mitbringen?	14
8. Welches sind die Erfolgsfaktoren eines interkulturellen Teams?	16

Durch die Einführung einer globalen ERP-Lösung wie z.B. SAP und der Vereinheitlichung von Geschäftsprozessen sollen Kosten gesenkt werden.



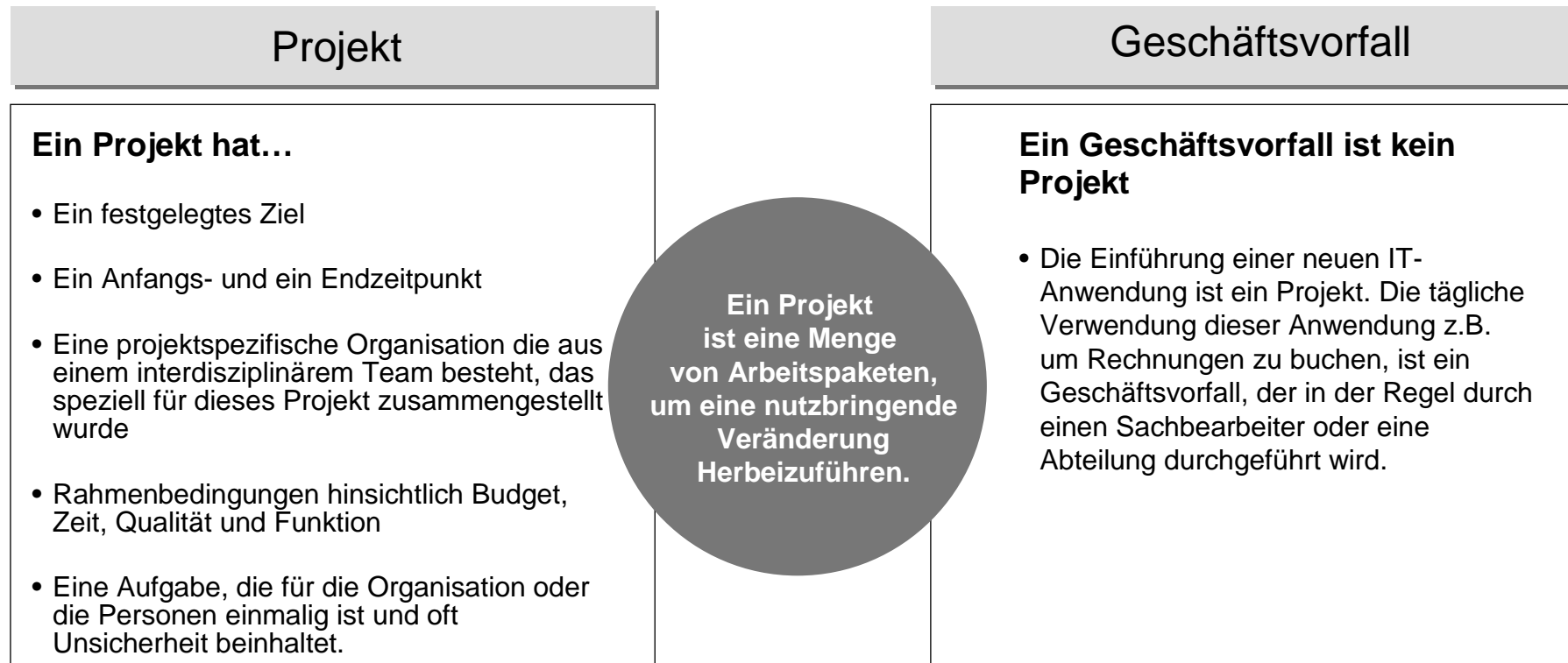
Häufige Fehler¹:

- Unklare Zielsetzungen
- Fehlende oder unzureichende fachliche Vorgaben und Richtlinien
- Unterschätzung des Change Managements
- Ineffiziente Projektorganisation
- Falscheinschätzung von industrialisierten Implementierung Methoden

Kulturelle Unterschiede können den Projekterfolg gefährden!

¹vgl [OR10]

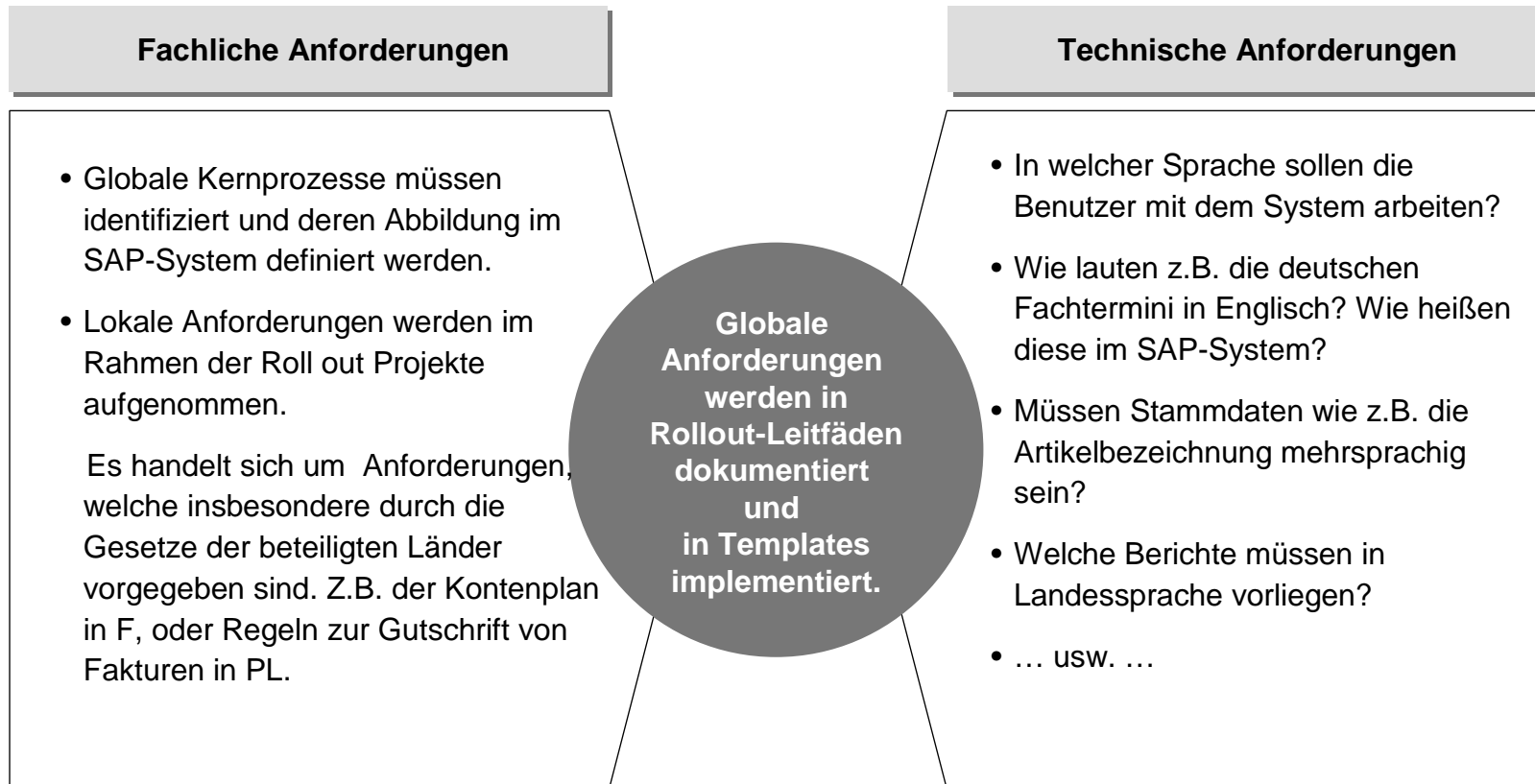
Was versteht man unter einem Projekt?



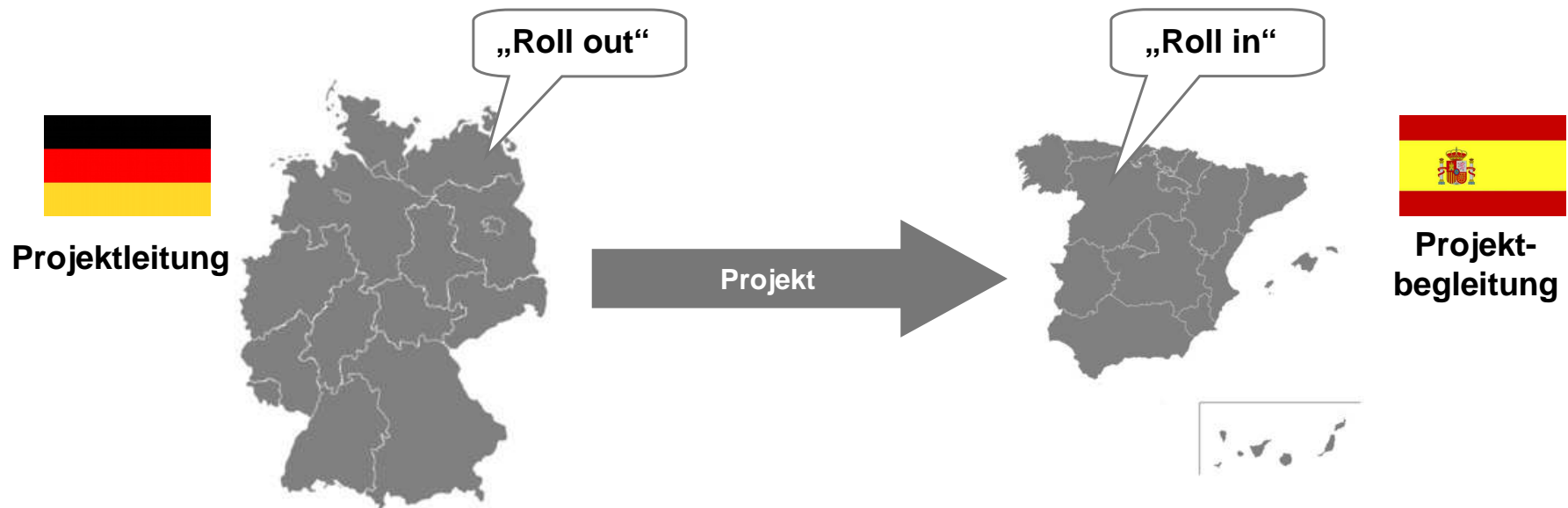
Was ist ein internationales Projekt?



Welches sind die fachlichen und technischen Anforderungen in einem internationalem Projekt?



Was ist ein Roll out / Roll in?



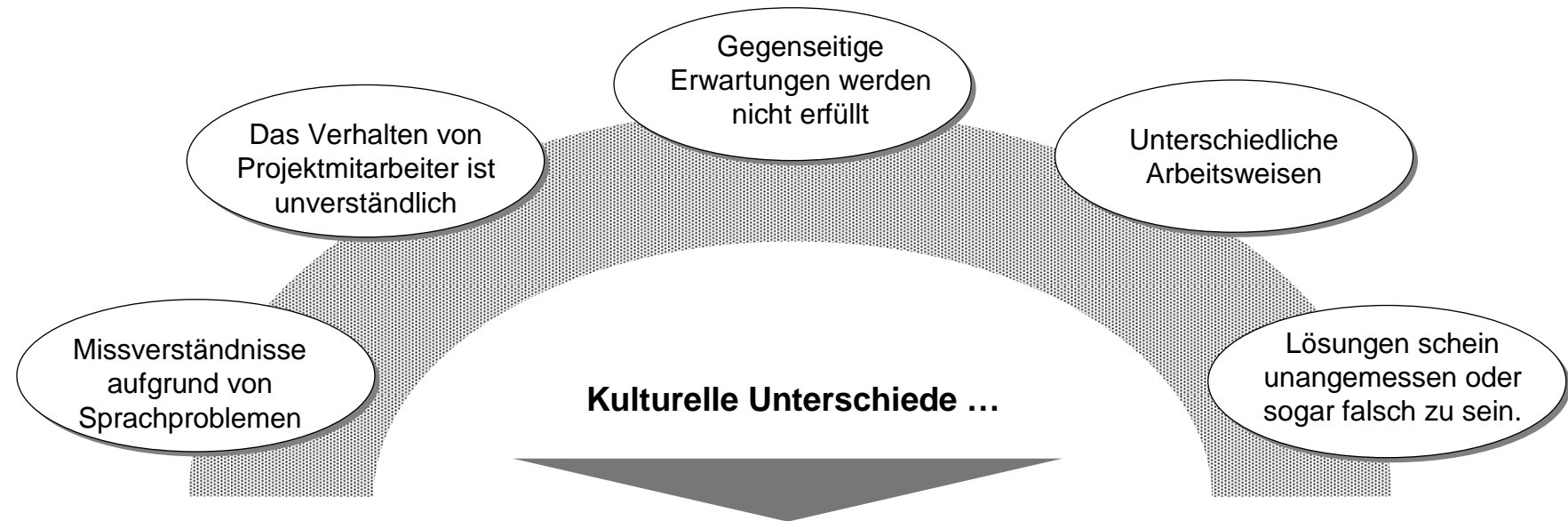
Existiert in einem Tochterunternehmen bereits ein SAP-System, so sollte dieses in das zentrale SAP-System migriert werden.

Für ein erfolgreiches Roll-in ist in den Tochtergesellschaften eine entsprechende Expertise notwendig.

Fehlt diese Expertise, so kann der Einsatz eines externen Beraters sinnvoll sein, um ...

- das Managements der Tochtergesellschaft bei der Vorgehensweise des Roll-In beraten,
- fachlichen Fragestellungen zur Konzeption der Lokalisierung klären,
- Vorschlägen zur Umsetzung von lokalen Anpassungen erarbeiten,
- Mitarbeiter im Umgang mit dem System schulen,
- bei der Altdatenübernahme unterstützen oder
- vor Ort Betreuung im Rahmen des Tagesgeschäftes leisten.

Welche Probleme kann es in der interkulturellen Projektarbeit geben?



... können ein Projekt zum Scheitern bringen.

Die Werte einer Kultur können nicht verändert werden. Um gut zusammen arbeiten zu können, müssen die Projektmitglieder sich und ihre Kulturen gut kennenlernen.



Unterschiede, die uns bewusst sind:

- Sprache
- Geschichte
- Tradition
- Kleidung

Unterschiede, die uns nicht bewusst sind:

- Rollenverständnisse
- Arbeitsmethoden
- Zeitverständnis
- Machtstrukturen
- Umgang mit Konflikten
- Wie man aufeinander zugeht
- Lernmethoden
- etc.

Der Teamentwicklung kommt im Rahmen der interkulturellen Projektarbeit eine besondere Bedeutung zu.

Welche Eigenheiten und Merkmale der Personen und Kulturen haben Einfluss auf die Projektarbeit?

- Anerkennung und Belohnung,
- Kritik,
- Verhandlung und Konfliktregelung, sowie der
- Gestaltung der Arbeitsprozesse.



Des Weiteren ist es wichtig, sich persönlich zu begegnen.

- Die Projektarbeit sollte möglichst immer vor Ort stattfinden
- Zumindest und einmal pro Woche oder Monat sollte man vor Ort sein.
- Remote Management erfordert ein hohes Maß an Disziplin und Struktur.

Damit ein „Remote Team“ gut zusammen arbeitet ist es wichtig, persönliche Beziehungen untereinander zu etablieren.

Einem mehrtägigem Kickoff oder der Teambuilding am Anfang des Projektes kommt eine besondere Bedeutung zu.

Es dient

- zur Identifikation mit der Aufgabe und Eigenverantwortung,
- dem Zusammengehörigkeitsgefühl,
- der Kooperationsbereitschaft bei der lokalen Umsetzung lokaler Standards,
- dem richtigen Zeitmanagement,
- der Verwendung passender Kommunikationsmittel und
- Disziplin und Struktur in der Herangehensweise.



Welche Werkzeuge, Anwendungen, Techniken können sinnvoll sein?

- So früh wie möglich Zugriff auf die Entwicklungs- bzw. Testsysteme geben
- Projektverzeichnis mit Verzeichnisstruktur
 - Im Dateisystem eines LAN
 - In einem Enterprise Content Management System, z.B. von OpenText
 - SAP Office
 - Externer Dienstleister z.B. <http://www.projectplace.com>.
- Telefon, Email, manchmal Skype; Telefon- und Videokonferenzen erfordern ein wenig Übungen. Webex oder Teamviewer, um Präsentation oder Systemfunktionen zu demonstrieren
- Wörterbücher wie <http://dict.leo.org> oder <http://www.transdept.de>. Aber auch die Transaktion STERM in SAP.
- Informationen über Länder: www.cultureGrams.com, CIA Factbook, Fischer Weltalmanach.
- Projektinformationen im Intranet oder Projektnewsletter.

Welche Voraussetzungen sollte der Projektleiter mitbringen?



Was ist interkulturelle Kompetenz?

Verhaltensregeln nützen wenig, da sich im interkulturellen Kontakt niemand so verhält wie in seiner Kultur

Das Verhalten in interkulturellen Situationen wird bestimmt durch:

- Fremdbilder
- durch vorangegangene interkulturelle Erfahrungen,
- durch den Bekanntheitsgrad der interagierenden Personen oder auch
- durch die gewählte Sprache

Um in solchen Situationen erfolgreich handeln zu können, bedarf es vor allem verhaltensbezogener Kompetenzen wie Einfühlungsvermögen, Rollendistanz, Toleranz, Flexibilität oder auch der Fähigkeit, Widersprüche „aushalten“ zu können. [BO07]

Welches sind die Erfolgsfaktoren eines interkulturellen Projektteams?

- Die an einem Projekt beteiligten Personen kennen und beherrschen die Abläufe, Methoden und Werkzeuge der Projektarbeit. Insbesondere verfügt das (Remote) Team über Disziplin und Struktur in der Herangehensweise an die Projektaufgabe.
- Die Projektmitarbeiter bringen das notwendige fachliche und technische Know How mit und beherrschen die Projektsprache verhandlungssicher
- Es gibt ausreichend Zeit und Mittel Beziehungen aufzubauen und sich (immer wieder) persönlich zu begegnen und
- Der Projektleiter und die Projektmitarbeiter besitzen eine interkulturelle Kompetenz

Vielen Dank für ihre Aufmerksamkeit!

ADventas Consulting
Peter Langner
Kattjahren 8
22359 Hamburg

Tel. 040 60 55 94 01
Fax 040 60 55 94 00
Mobile 0151 12 21 48 67

Peter.Langner@adventas.de
www.adventas.de

Literaturverzeichnis

- [BO07] Bolten, Jürgen: *Interkulturelle Kompetenz*. Landeszentrale für politische Bildung, Thüringen 2007
- [KAE98] Käser, Lothar: *Fremde Kulturen – Eine Einführung in die Ethnologie*. Verlag der Libenz. Mis., 1998
- [MA01] Mayershofer, D, Kröger, H.A.: *Prozeßkompetenz in der Projektarbeit*. Windmühle-Verlag, Hamburg, 2001.
- [OR10] Ort, Klaus: *Globale ERP-Einführung mit SAP – die häufigsten Fehler*. Erschienen in WIRTSCHAFTSINFORMATIK & MANAGEMENT Ausgabe Nr.: 2010-01, S. 42 ff.
- [SIE09] Siegele, Ludwig, Zepelin, Joachim: *Matrix der Welt – SAP und der neue globale Kapitalismus*, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 2009
- [ZA02] Zanelli, Susanne M.: *Über Raum und Grenzen hinweg – Wie Sie als Remote Teammanager erfolgreich internationale Projekte steuern*. Erschienen in: ASIA BRIDGE 2/2002, Hrsg.: Andreas Gerlach, Hamburg, S. 27, 2002