

Interkulturelles IT-Projektmanagement in virtuellen Teams

Bachelorarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades „Bachelor of Science (B.Sc.)“ im
Studiengang Wirtschaftswissenschaft der Wirtschaftswissenschaftlichen
Fakultät der Leibniz Universität Hannover

vorgelegt von

Name: Ickovic



Vorname: Anna



Prüfer: Prof. Dr. M. H. Breitner

Hannover, den 9. August 2012

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
1. Einleitung	1
2. Theoretische Grundlegung	2
2.1 Kulturdimensionen	2
2.1.1 Individualistische Kultur	4
2.1.2 Kollektivistische Kultur	5
2.2 Interkulturelle Kompetenz.....	6
2.3 Teambildung.....	7
2.4 IT-Projektmanagement	8
3. Interkulturelles IT- Projektmanagement	11
3.1 Phasen eines IT-Projekts	11
3.2 Vorstellung ausgewählter Kommunikations- und Projektleiterkonzepte.....	12
3.3. Herausforderung der Kommunikation über Medien	14
3.3.1 Virtuelle Kommunikation mit Hilfe von Tools in IT-Projekten	14
3.3.2 Vor-und Nachteile virtueller Teamarbeit	16
3.4. Interkulturelles Training.....	17
3.4.1 Einflussfaktoren auf die Auswahl des interkulturellen Trainings	18
3.4.2 Trainingsmaßnahmen für virtuelle Teams in IT-Projekten.....	19
4. Experteninterviews	21
4.1 Die befragten Experten.....	21
4.2. Methode der Datenerhebung	23
4.3 Ergebnisse der Experteninterviews	24
4.3.1 IT-Projekterfolg durch interkulturelle Kompetenz	24
4.3.2 Herausforderung der virtuellen Zusammenarbeit mit Hilfe von Tools.....	27
4.3.3 Interkulturelles Training zur Verbesserung der Kommunikation	29
5. Kritische Würdigung	32
6. Fazit und Ausblick	33
Literaturverzeichnis	35
Anhangsverzeichnis	A1

1. Einleitung

In einer globalen, dynamischen und stark wachsenden Arbeitswelt wird der Einsatz von Kommunikationstools und neuer Medien immer bedeutsamer. Die Unternehmen müssen sich der Herausforderung stellen, zeitlich und geografisch verteilte Netzwerke zu organisieren und den zahlreichen Veränderungen zu begegnen vgl. Avolio et al. (2001, S. 615 f.). Dabei ist Teamarbeit in der IT-Branche, insbesondere bei IT-Projekten, allgegenwärtig und bildet eine zentrale Einheit von Organisationen vgl. Devine et al. (1999, S. 678 f.).

Ein IT-Projekt ist aufgrund seiner komplexen, zeitlich beschränkten und aufeinander aufbauenden Struktur für die Mitarbeiter grundsätzlich eine schwierige Situation, um für Kunden und alle anderen beteiligten Stakeholder eine zufriedenstellende Leistung zu erbringen. Die Arbeit in einem interkulturellen Team erschwert das Arbeitsumfeld ebenfalls und die Erweiterung auf ein virtuelles Team beeinträchtigt viele zwischenmenschliche Faktoren wie beispielsweise die reale Kommunikation und Zusammenarbeit. Somit stehen auch IT-Projektleiter¹ in multinationalen Unternehmen in Zukunft vor der Herausforderung, neben fachlichen Kenntnissen zusätzlich ihre interkulturelle Kompetenz zu fördern.

Studien bestätigen, dass die Hälfte aller internationalen IT-Projekte nicht an Fach- oder Sachkompetenz scheitern, sondern aufgrund mangelnder interkultureller Kompetenz vgl. Thomas und Kinast (2003, S. 243). Weitere belegen, dass elementare Probleme mit Hilfe interkultureller Kompetenz hätten verhindert werden können vgl. Rosen (2000, S. 47). Zudem führte eine Studie² über fehlgeschlagene Unternehmensfusionen zu dem Ergebnis, dass 85% der Manager der Ansicht sind, dass das Scheitern auf die kulturellen Diskrepanzen des Managements zurückzuführen ist vgl. Breidenbach und Zukrigl (1998, S. 20).

Ein Großteil der Führungsmerkmale ist somit kulturspezifisch vgl. House (2004), sodass multinationale Unternehmen interkulturell kompetente Mitarbeiter benötigen, die sowohl für Auslandseinsätze und IT-Projektleiterpositionen eingesetzt werden, als auch innerhalb eines virtuellen Teams mit den Kollegen agieren können vgl. Keup (2010, S. 254).

Auch Hackman und Walton (1986) zeigen auf, dass Führungskräfte von virtuellen Teams in der Lage sein müssen, über computervermittelte Kommunikationskanäle einen systematischen Informationsfluss mit dem Team und den einzelnen Mitgliedern zu erzeugen, um Informationen über Teameffektivität, Arbeitsergebnisse und die Lösungsqualität zu erhalten.

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit darauf verzichtet, jeweils die weibliche und männliche Bezeichnung zu verwenden. Soweit neutrale oder männliche Bezeichnungen verwendet werden, sind darunter weibliche und männliche Personen zu verstehen.

²Studie durchgeführt im Jahr 1998 von der Society for Intercultural Education, Training and Research (SIETAR)

Diese Tatsache impliziert eine Beschäftigung mit der Thematik der IT-Projekte im Kontext einer virtuellen und interkulturellen Teamarbeit, da diese heutzutage ein Erfolgsfaktor ist und sowohl die IT-Projektleiter als auch die Mitarbeiter vor neue Herausforderungen und Probleme stellt vgl. Lipnack und Stamps (1997) sowie Avolio et al. (2001, S. 615 f.).

Das Ziel der Arbeit ist es anhand qualitativer Experteninterviews herauszuarbeiten inwiefern interkulturelle Kompetenz das IT-Projektmanagement in virtuellen Teams beeinflusst.

Hierzu werden zunächst im zweiten Kapitel die theoretischen Grundlagen aufgeführt, indem relevante Begriffe definiert werden. Daraufhin werden im dritten Teil die Phasen eines IT-Projekts und ausgewählte Kommunikations- und Projektleiterkonzepte vorgestellt. Als weiteres beschäftigt sich der dritte Abschnitt mit der Herausforderung der Kommunikation über Medien, wobei Tools und deren Vor- und Nachteile für die virtuellen Teams vorgestellt werden. Im Anschluss folgen Trainingsmaßnahmen für interkulturelle und virtuelle Teams, welche die Zusammenarbeit trotz der erschwerten Umgebung verbessern sollen. Eine Vorstellung der Experten erfolgt im vierten Kapitel, daraufhin wird die Auswertungsmethode erläutert und die Ergebnisse im Anschluss diskutiert. Schließlich wird in Kapitel 5 eine kritische Würdigung vorgenommen und die Arbeit mit dem Fazit und einem Ausblick geschlossen.

2. Theoretische Grundlegung

Im folgenden Abschnitt werden die theoretischen Grundlagen durch die Definition der relevanten Begriffe geschaffen. Zunächst wird Kultur mit den Ausprägungen des Individualismus und Kollektivismus erläutert, da Teammitglieder sich aufgrund dieser in Teams unterschiedlich verhalten und dementsprechend eine angepasste IT-Projektleitung erfordern. Der Begriff der interkulturellen Kompetenz wird daraufhin erläutert und Teambildung nach Tuckman (1965) sowie Bestandteile des IT-Projektmanagements definiert.

2.1 Kulturdimensionen

Eine eindeutige und allgemeingültige definitorische Einordnung des Begriffs Kultur existiert aufgrund unterschiedlicher Auffassungen und zeitlicher Unterschiede nicht. Es besteht allerdings eine hohe Anzahl von Autoren, die unterschiedliche Definitionen herausgearbeitet haben. Tylor (1871, S. 1) definierte Kultur als *“Culture or civilization, taken in its wide ethnographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society“*. Eine aktuelle Definition lieferten Awa et al. (2010, S. 185) *“Everybody is a product of culture and society and perhaps, culture is everything and everything is culture”*

Um die Erkenntnisse in die Praxis zu überführen wäre es sinnvoll ein Trainingskonzept für virtuelle Teams in Bezug auf unterschiedliche Kulturen und Arbeitstypen zu erarbeiten. Auch die Erfassung des Themas aus Sicht der Mitarbeiter wäre angemessen, um ihre Probleme und Verbesserungsvorschläge ebenfalls zu berücksichtigen.

Außerdem wäre es aufschlussreich gewesen, das Thema auf einige spezifische Länder zu fokussieren und dabei Experten aus den verschiedenen Ländern zu interviewen. Hierbei hätte eine umfassende Recherche viele neue Erkenntnisse hervorgebracht, um diesem Thema detaillierter zu begegnen.

6. Fazit und Ausblick

Die zunehmende Vernetzung in und zwischen Unternehmen, der beschleunigte Wettbewerb und das schnelllebige Umfeld erhöhen die Anforderungen an ihre Reaktionsfähigkeit. Gleichzeitig sind die komplexen Herausforderungen zumeist nur noch durch Einsatz von Teamarbeit lösbar. Die weltweite Vernetzung ermöglicht dabei heutzutage die Zusammenarbeit virtueller Teams über Abteilungs- und Organisationsgrenzen hinaus.

Die Vereinigung der richtigen Experten und die optimale Unterstützung ihrer Arbeit kann den Unternehmen einen Vorsprung gegenüber Wettbewerbern generieren vgl. Graf und Jordan (2001, S. 1 ff.). Verteiltes Zusammenarbeiten wird somit vermehrt von Organisationen eingesetzt, damit die Mitarbeiter von zu Hause aus, beim Kunden oder an anderen Standorten des Unternehmens arbeiten können.

Diesen Herausforderungen stellen sich Unternehmen seit langem in der IT-Branche, da dieser Markt von der Internationalisierung lebt und zu ihrem beruflichen Alltag gehört.

Die vorliegende Arbeit hat die unterschiedlichen Einflussfaktoren auf das interkulturelle IT-Projektmanagement durch eine Literaturrecherche hervorgehoben. Mit Hilfe der qualitativen Analyse durch die Erfahrungen der Experten konnten zwei der aufgestellten Hypothesen bestätigt werden. Dies bedeutet für die erste bestätigte Hypothese, dass ein IT-Projektleiter den Erfolg des IT-Projekts positiv beeinflusst, indem er seine interkulturelle Kompetenz fördert. Die zweite Hypothese wurde ebenfalls belegt, indem die Experten bestätigten, dass durch die Verwendung der Kommunikationstools die parallele Zusammenarbeit virtueller Teams schneller und zielorientierter gestaltet werden kann. Anhand der Daten konnte jedoch die dritte Hypothese über die Erhöhung der Kommunikationsfähigkeit durch interkulturelles Training von IT-Projektleitern und Teammitgliedern nicht eindeutig bestätigt werden. Die Ursache hierfür liegt darin, dass die Experten die Meinung vertreten, dass Erfahrungen und direkte

Konfrontation mit der jeweiligen Kultur ausschlaggebender sind als lediglich der Einsatz von Trainingsmaßnahmen.

In Bezug auf die IT-Projektleitung kann als Ausblick für virtuelle Teams ein situatives Vorgehen gestaltet werden: Zum einen sollte die zielorientierte Führung (durch Management by Objectives) eingesetzt werden und in einigen Situationen sollten diese um Einflussgrößen anderer Führungsstile (zum Beispiel gruppenbezogener Führungsstil) ergänzt werden. So kann kollektivistischen Mitarbeitern, die eine stärkere Affinität zur teambasierten Führung aufweisen, begegnet werden. Während individualistische Mitarbeiter stärker durch den Einsatz delegierender Führungstechniken angesprochen werden können. Folglich sind die Mitarbeiter motivierter und konzentrieren sich auf die wesentlichen Inhalte ihrer Arbeit und können der Herausforderung der Kommunikation über Medien begegnen. Trainingsmaßnahmen können einen Mehrwert generieren, allerdings sollten diese in Kooperation mit den interkulturellen Kollegen gestaltet. Folglich können sich beide Parteien aufeinander einstellen und ein kultursensibles Miteinander ermöglichen. Weiterhin sollte den Mitarbeitern nicht ausschließlich die theoretische Sicht vermittelt werden, sondern eine Entsendung in das jeweilige Land erfolgen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht können Unternehmen durch die vermeintliche Dominanz der Kosten gegenüber dem vorerst nicht messbaren Nutzen von Trainingsmaßnahmen sowie Auslandseinsätzen einer Durchführung entgegenstehen. Allerdings kann dies fatale Folgen für den Ausgang des IT-Projekts haben, da durch die interkulturell ungeschulten Mitarbeiter das Risiko des Scheiterns der Zusammenarbeit erhöht wird und hierdurch enorme Mehrkosten und ein Reputationsschaden entstehen kann.

Folglich stellt das Thema des interkulturellen IT-Projektmanagements in virtuellen Teams weiterhin ein interessantes Forschungsfeld dar. Durch die Bearbeitung des Themas können Probleme aufgezeigt, Lösungsvorschläge erarbeitet und mit Hilfe dieser eine effektivere und effizientere Zusammenarbeit in virtuellen Teams im interkulturellen Kontext bewirkt werden.