

Multiprojektmanagement: Diversity und interkulturelle Kompetenz

Diplomarbeit

zur Erlangung des Grades einer Diplom-Ökonomin der
Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität Hannover

vorgelegt von

Name: Fjodorova

Vorname: Olga



Erstprüfer: Prof. Dr. Michael Breitner

Hannover, den 21.10.2009

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
1 . Einleitung.....	1
2 . Determinanten des Multiprojektmanagements.....	4
2.1 Grundlegenden Definitionen.....	4
2.2 Rahmenbedingungen und Zielsetzungen im Multiprojektmanagement.....	7
2.2.1 Grundlegende Projektorganisationsformen und deren Eignung für Multiprojektmanagement.....	7
2.2.2 Internationalisierung als Folge globaler Märkte.....	9
2.2.3 Zielkonflikte.....	10
2.2.4 Optimierung der Projektverknüpfung / Synergie.....	11
2.3 Rollendefinition im Multiprojektmanagement.....	13
2.3.1 Aufgaben und Verantwortung der Unternehmensleitung.....	13
2.3.2 Aufgaben einzelner Projektleiter.....	14
2.3.3 Aufgaben und Verantwortung des Multiprojektmanagers.....	14
2.4 Besonderheiten von IT-Projekten.....	16
3 . Ausgewählte Erfolgsfaktoren und deren Methoden im Multiprojektmanagement.....	19
3.1 Das Projektportfolio als Instrument für die Planung der Projektlandschaft.....	19
3.2 Kostenmanagement und Budgetplanung.....	22
3.3 Ressourcenmanagement und Kapazitätsplanung.....	23
3.4 Risikomanagement.....	26

4 . Diversity und interkulturelle Kompetenz.....	29
4.1 Diversity und Diversity Management.....	29
4.2 Interkulturelle Kompetenz.....	31
4.2.1 Definition und Teilkompetenzen.....	32
4.2.2 Kultur.....	33
4.3 Interkulturelle Teamarbeit.....	34
4.3.1 Teambildung nach Tuckman.....	35
4.3.2 Führungsverhalten in interkulturellen Teams.....	38
4.4 Interkulturelle Kommunikation.....	40
4.4.1 Definition.....	40
4.4.2 Kommunikationsarten.....	42
4.4.3 Kommunikationsstile.....	46
4.4.4 „Vier Seiten einer Nachricht“ - Kommunikationsmodell von Schulz von Thun.....	47
4.5 Konflikte in interkulturellen Teams.....	49
4.5.1 Konflikte im allgemeinen und deren Entstehungsgründe.....	49
4.5.2 Methoden der Konfliktvermeidung	51
5 . Kulturelle Unterschiede.....	55
5.1 Kulturelle Unterschiede nach Maletzke.....	55
5.2 Werte und Normen.....	60
5.2.1 Religiöse Einflüsse auf interkulturelle Teamarbeit.....	60
5.2.2 Soziale Beziehungen.....	61
5.3 Das Kulturmodell nach Hofstede.....	64
5.4 Umgang mit fremden Kulturen.....	68
5.5 Interkulturelles Training und dessen Methoden.....	70
5.6 Chancen und Risiken interkultureller Teamarbeit.....	74
6 . Unterstützung interkultureller Kompetenz in der Praxis des Multiprojektmanagements.....	77

III

6.1 Standards.....	77
6.2 Kulturelle Konsequenzen für die strategische Ausrichtung.....	79
6.3 Strategische Substitution interkultureller Teamarbeit durch Outsourcing.....	80
6.4 Aufbau einer interkulturellen Kompatibilitätsmatrix.....	82
6.5 Skillmanagement im interkulturellen Kontext.....	86
7 . Fazit und Ausblick.....	88
Literaturverzeichnis.....	90
Ehrenwörtliche Erklärung.....	111

1 Einleitung

„Eine Kultur ist gleichzeitig ein Treibhaus, das es den menschlichen Fähigkeiten erlaubt, sich zu entwickeln, aber auch das Gefängnis, das sie einengt.“

(Aldous Leonard Huxley)

Globalisierung in der Wirtschaft, Zuwanderung und offene Grenzen sind Merkmale dieser Zeit.¹ Diese Faktoren bilden neben Kostengesichtspunkten einen unternehmerischen Rahmen, in welchem mehr und mehr Projekte interkulturell umgesetzt werden. In den vergangenen Jahren hat sich bei diesen Projekten jedoch eine hohe Misserfolgsquote herausgebildet.²

Der Inhalt dieser Arbeit beleuchtet das Zusammenspiel von interkulturellen Projekten und ihren Teams auf Basis der Steuerungsmöglichkeiten des Multiprojektmanagements innerhalb von Unternehmen. Vielfalt und kulturelle Unterschiede zwischen einzelnen Projektmitgliedern müssen nicht unbedingt ein Nachteil sein. Diese Arbeit enthält Wege, die es nicht nur erlauben, beispielsweise mit Hilfe von interkulturellem Training, die Projekterfolgsaussichten in vielen Fällen zu verbessern, sondern auch Vielfalt als Chance umzusetzen.

Die Verfasserin lernte die besonderen Probleme und Chancen interkultureller Gruppen kennen, da sie ihre Kindheit und einen großen Teil ihrer Jugend im lettischen Riga verbrachte. Das Erlernen interkulturell erfolgreicher Verhaltensweisen begleitete sie auf ihrem Lebensweg. Gerade die Möglichkeit, die eigenen Erfahrungen in wissenschaftlich fundierter Form weiterzugeben, ist eine besondere Motivation für die vorliegende Arbeit. Sie ist in sieben Kapitel gegliedert.

1 vgl. Jedrzejczyk [2007, S. 1]; vgl. Hecht-EI Minshawi, et.al. [2007, S. 13].

2 vgl. Seiler/Pernet [2009].

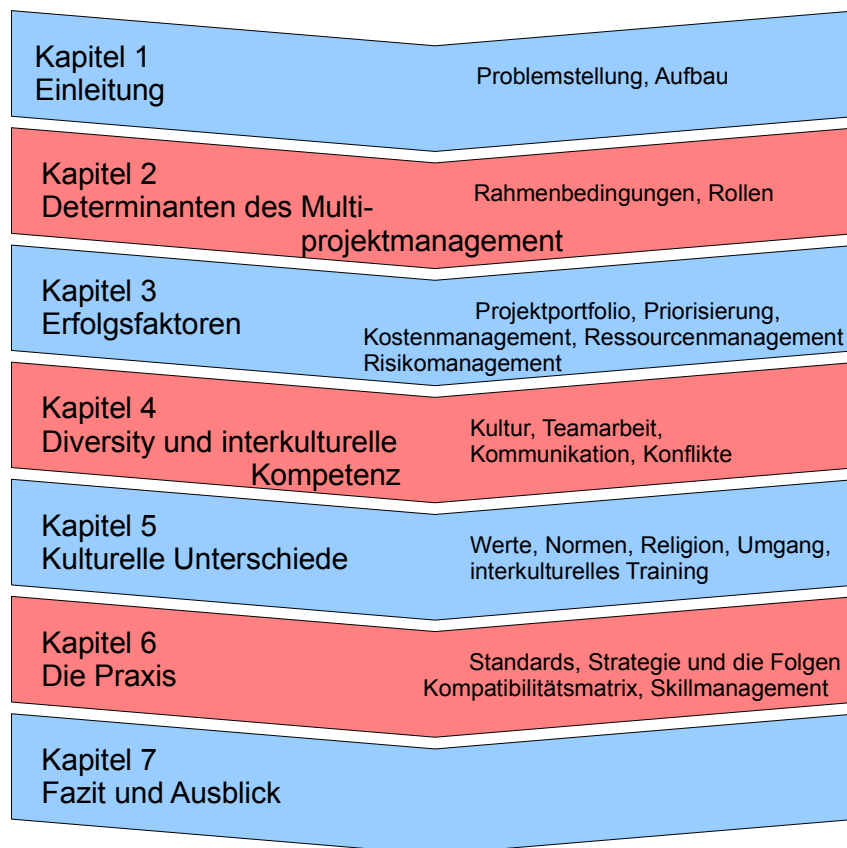


Abbildung 1: Aufbau der vorliegenden Arbeit

Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 1 stellt den Ablauf der Arbeit dar. Nach dem einführenden Teil wird in Kapitel zwei auf das Multiprojektmanagement, sowie dessen Rahmenbedingungen, Ziele und handelnde Rollen eingegangen. Anschließend werden in Kapitel drei erfolgsdefinierende Faktoren wie Ressourcenmanagement, Kostenmanagement und Risikomanagement dargestellt, die im Hinblick auf kulturell geprägte Fragestellungen Relevanz aufweisen.

In Kapitel vier wird der Blick explizit auf das Hauptthema der Arbeit gerichtet. Es beschäftigt sich primär mit kultureller Vielfalt und interkultureller Kompetenz als Lösungsansatz innerhalb des Multiprojektmanagements. Darüber hinaus geht das Kapitel auf interkulturelle Teamarbeit und die Rolle von Führungspersönlichkeiten innerhalb solcher Teams ein, um sich im Anschluss mit Kommunikation, Konflikten und deren Vermeidung zu befassen.

Kulturelle Unterschiede und deren Einflüsse auf die Projektarbeit bilden den Mittelpunkt des fünften Kapitels. Es wird auf wichtige kulturelle Determinanten wie Werte und Normen eingegangen. Darüber hinaus werden Methoden des interkulturellen Trainings sowie Erfolgspotentiale interkultureller Teams vorgestellt.

In Kapitel sechs wird eine möglichst praxisnahe Umsetzung der Inhalte der vorangegangenen Kapitel vorgestellt. Dem Multiprojektmanager werden Arbeitsmaterialien an die Hand geben, mit deren Hilfe er seine Aufgaben des Managements von Projektrahmenbedingungen im interkulturellen Kontext erfolgreich durchführen kann. Dabei wird zunächst auf die interkulturellen Auswirkungen von Unternehmensstandards eingegangen, woran sich mehrere Betrachtungen des Spannungsfeldes zwischen strategischen Vorgaben und interkulturellen Notwendigkeiten in verschiedenen Kontexten anschließen. Mit der Darstellung des Aufbaus einer Kultur-Kompatibilitätsmatrix wird ein Instrument für eine zieladäquate Personalauswahl für interkulturelle Teams zur Verfügung gestellt. Diesem Zweck dient auch eine daran anschließende Einführung in das Skillmanagement nebst Marktübersicht.

Den Abschluss bildet Kapitel sieben. Es würdigt die Ergebnisse der Arbeit noch einmal kritisch und wirft aufbauend auf Kultur und Multiprojektmanagement einen Blick in die Zukunft.

7 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Arbeit legt dar, dass der Projekterfolg in interkulturellen Teams durchaus nicht nur vom fachlichen Vermögen einzelner Teammitglieder abhängt. Vielmehr sind es kulturelle Aspekte, die die persönlichen Werte, Normen, Gebräuche und Einstellungen einzelner Mitarbeiter prägen und so eine Zusammenarbeit schwierig gestalten können.

Die Arbeit zeigte auch, dass ein interkulturelles Projektumfeld gemeinhin als problemanfälliger und damit für das Management schwieriger bezeichnet werden muss als ein homogenes. Daher sind besondere Anstrengungen in die interkulturelle Ausbildung jedes einzelnen Projektmitarbeiters durch das MPM zu investieren, unabhängig davon, ob es sich um eine Führungsperson, ein internes oder externes Teammitglied handelt. Nur so ist es möglich, die Erfolgswahrscheinlichkeit zu verbessern. Das Outsourcing von Projektteams ist dabei keine Lösung, weil es Projektmitarbeiter neben fachlicher und kultureller Belastung auch mit Interessenkonflikten belegt.

Der letzte Teil der Arbeit stellte darüber hinaus konkrete Ansatzpunkte vor, die es dem MPM ermöglichen, seine interkulturellen Aufgaben zu erfüllen. Gerade im Bereich der IT werden diesbezüglich Standards immer wichtiger für den Zusammenhalt innerhalb von Unternehmen und Projektteams, da es oft genug nur diese Standards sind, auf denen aufbauend Kommunikation einen Anker finden kann. Darüber ist die Kommunikation des MPM in Richtung der einzelnen Projekte des PP sicherlich ein wichtiger Teil dieser Arbeit. Sie stellt darüber hinaus die Beratungsfunktion des MPM bezüglich der Geschäftsleitung heraus. Korrekte Strategiewahl ist in einer interkulturellen Welt für fast jedes Unternehmen überlebenswichtig. Ein interkulturell kompetentes MPM mit entsprechenden Mitarbeitern ist in der Lage strategisch wichtige Entscheidungshilfen zu geben.

Neben der strategischen Unterstützung geht die Arbeit auf den operativen Teil des MPM ein. Dieser wird durch den Aufbau einer Kulturkompatibilitätsmatrix unterstützt, mit welcher das MPM in die Lage versetzt wird, mögliche interkulturelle Konfliktfelder schon bei der Auswahl des Projektpersonals zu identifizieren, zu vermeiden oder durch Trainings zumindest zu entspannen. Daran schließt sich ein Einblick in das Skillmanagement an, mit welchem die Arbeit dem MPM ein Werkzeug an die Hand gibt, welches ihm ermöglichen, die interkulturellen Herausforderungen von heute und morgen zu meistern.

Trotz immer zahlreicher werdender kultureller Eigenheiten in Gesellschaften, wird das MPM Projekte auch in der Zukunft erfolgreich gestalten müssen. Hierfür wird vor der Teamzusammenstellung ein immer höherer Aufwand zu treiben sein bzw. wird noch stärker versucht werden müssen, einmal als erfolgreich anerkannte Teams weiterhin Projektarbeit durchführen zu lassen. In der IT werden Projekte mehr Automatisierung erzeugen, so dass gerade längerfristige Projekte wie im Service immer mehr automatisierte Prozesse und immer weniger mit Konfliktrisiken beladene Mitarbeiter umfassen werden.²⁴⁵ In den letzten Jahren sind vorhandene Ressourcen gerade in den Bereichen knapper geworden, in denen menschliche Kreativität unabdingbar ist. Insbesondere im IT-Bereich wird an unternehmensinterner und -externer Ausbildung nach wie vor gespart.²⁴⁶ Verbunden mit der fortschreitenden Globalisierung wird dies immer mehr kreative interkulturelle Teams zur Folge haben. Unternehmen werden mehr und mehr von diesen wenigen Teams abhängen und unternehmerische Entscheidungen gegen lokale kulturelle Gepflogenheiten werden sich weiterhin als erfolglos erweisen. Das MPM mit fachlichem und interkulturellem Rüstzeug auf strategischer und operativer Ebene hat die Chance als steuernder kultureller Schmelztiegel globalisierter Unternehmen und interkultureller Kompetenzträger einen wichtigen Beitrag als Wegweiser in einer Wirtschaftsordnung der Zukunft zu leisten.

245 vgl. o. V. [2009b].

246 vgl. o. V. [2008].