

**Interkulturelles Projektmanagement in internationalen Projekten am
Beispiel von afghanischen Mitarbeitern**

Bachelorarbeit

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

vorgelegt von

Name: Pakmanesh



Vorname: Maryam



Prüfer: Prof. Dr. M. H. Breitner

Hannover, den 03.08.2015

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	I
Tabellenverzeichnis.....	I
Abkürzungsverzeichnis.....	II
1. Einleitung und Forschungsfrage.....	1
1.1 Aufbau und Zielsetzung der Arbeit.....	2
2. Theoretische Grundlagen.....	2
2.1 Internationales Projektmanagement.....	2
2.2 Interkulturelle Teamarbeit.....	4
2.3 Interkulturelle Kommunikation.....	7
2.4 Kultur.....	8
2.4.1 Kulturmodelle.....	12
2.4.1.1 Kulturdimensionen nach Hofstede.....	12
2.4.1.2 Kulturmodell nach Trompenaars.....	14
2.5 Interkulturelle Kompetenzen.....	16
2.6 Afghanistan und die afghanische Kultur.....	17
3. Interkulturelles Projektmanagement.....	18
3.1 Literaturanalyse.....	18
3.2 Zusammenfassung der Ergebnisse.....	27
3.3 Projektarbeit mit afghanischen Mitarbeitern.....	32
4. Limitationen und Implikationen für die Forschung.....	34
5. Fazit und Ausblick.....	35
6. Ehrenwörtliche Erklärung.....	III

1. Einleitung und Forschungsfrage

„All people are the same, only their habits differ“ – Confucius

Interkulturalität ist heute kein Fremdwort mehr. Durch die fortschreitende Globalisierung findet immer mehr länderübergreifende Zusammenarbeit statt, was zur Vernetzung verschiedener Länder führt. Unternehmen, die global agieren möchten, um wettbewerbsfähig zu bleiben, sind den Anforderungen der internationalen Märkte unterlegen. Unternehmen sind heute gezwungen, alle Chancen, Möglichkeiten und Risiken dieser Bewegung zu erkennen und entsprechend zu handeln (vgl. Kühne, S.1). Um der immer komplexer werdenden und flexiblen Umwelt gerecht zu werden, werden internationale Projekte immer wichtiger. Diese finden zum Teil im Ausland oder im Inland mit ausländischen Mitarbeitern statt. Dabei treffen häufig Menschen aus unterschiedlichen Ländern und Kulturen aufeinander, somit sind Konflikte leider vorprogrammiert. Dem Sprichwort „andere Länder andere Sitten“ zufolge haben Menschen verschiedener Kulturen unterschiedliche Einstellungen, Werte und Wahrnehmungen der Dinge. In einem multikulturellen Team treffen diese Unterschiede aufeinander und verursachen nicht selten Probleme. Schlechte Kommunikation oder fehlende interkulturelle Kompetenzen sind häufig Gründe für den Misserfolg von Projekten und verursachen hohe Kosten (vgl. Johnson et al., 2006, S.526). Damit dies nicht geschieht ist ein kompetentes Projektmanagement von großer Bedeutung, das mit den interkulturellen Unterschieden umgehen und zusätzlich die Zusammenarbeit fördern kann. In dieser Arbeit soll aus persönlichem Anlass ein besonderer Fokus auf die kulturellen Eigenschaften von Afghanistan und die Zusammenarbeit mit Afghanen in einem Projekt gesetzt werden.

Afghanistan ist seit einiger Zeit wieder auf dem Weg zur wirtschaftlichen Besserung und betreibt viele Projekte im Rahmen des Wiederaufbaus. Das Land hat eine für sich typische, auch durch den Krieg geprägte Kultur und das Arbeiten mit Afghanen gestaltet sich anders als mit bspw. Deutschen oder Amerikanern.

Hinsichtlich der Forschungsfrage dieser Arbeit soll nun untersucht werden, inwieweit kulturelle Unterschiede einen Einfluss auf das Zusammenarbeiten in einem internationalen Projekt mit afghanischen Mitgliedern haben und welche Handlungsempfehlungen man Projektmanagern geben kann, um sich auf Projekte in Afghanistan vorzubereiten. Darüber hinaus sollen wichtige interkulturelle Kompetenzen identifiziert werden, die für eine gute Zusammenarbeit erforderlich sind.

5. Fazit und Ausblick

Die Ergebnisse dieser Arbeit liefern Einblicke in das interkulturelle Projektmanagement sowie die afghanische Kultur und lassen erkennen, wie wichtig interkulturelles Verständnis ist im Rahmen von internationaler Projektarbeit. Hinsichtlich der Forschungsfrage dieser Arbeit hat sich ergeben, dass kulturelle Unterschiede tatsächlich einen Einfluss auf das Zusammenarbeiten in einem internationalen Projekt mit afghanischen Mitgliedern haben. Dazu wurden zunächst einige wichtige theoretische Grundlagen erläutert und die afghanische Kultur vorgestellt. Darauf folgend wurde eine Literaturanalyse durchgeführt, wobei neun Studien mit dem Schwerpunkt „Interkulturelles Management“ identifiziert und untersucht wurden. Die Ergebnisse wurden zusammengefasst und in einem Schaubild dargestellt. Dieses Schaubild sollte die Grundlage für interkulturelles Projektmanagement sein und das Zusammenspiel von Kompetenzen, Teamarbeit und Kommunikation im Rahmen interkultureller Projekte darstellen. Es wurde versucht das Konstrukt eines interkulturellen Projektes aufgrund der Komplexität in die einzelnen Komponenten aufzuteilen, um sich so ein genaueres Bild davon machen zu können. Diese Komponenten wurden in der Literaturanalyse mehrfach erwähnt und behandelt. Anschließend wurden anhand der Ergebnisse der Literaturanalyse Handlungsempfehlungen für das Arbeiten mit afghanischen Mitarbeitern abgeleitet. Diese Handlungsempfehlungen sollen Projektmanagern und Mitarbeitern helfen, sich auf die Zusammenarbeit vorzubereiten und Konflikte zu vermeiden. Das Schaubild in Abbildung 8 soll dabei allgemein als Orientierung für ein gut funktionierendes interkulturelles Management dienen und auf Basis dessen können für verschiedene interkulturelle Projekte individuelle Anpassungen getätigt werden.

Folglich ergab sich, dass sich die Arbeit mit interkulturellen Projekten als sehr schwierig erweist. Die Literaturrecherche hat gezeigt, dass häufige Gründe für das Versagen internationaler Projekte eine schlechte Kommunikation, fehlendes kulturelles Verständnis und fehlende interkulturelle Kompetenzen sind. Die Tabellen 2 und 3 in Kapitel 3.2 zeigen, welche Elemente wichtig sind, um solche Probleme zu vermeiden und stellen Lösungen für ein gutes Zusammenarbeiten dar. Der Erfolg eines interkulturellen Projektes liegt wiederum vor allem an den Mitarbeitern und der Kooperation im Projekt. Dabei stellte sich insbesondere interkulturelle Teamarbeit als ein Erfolgsfaktor heraus. Des Weiteren spielen Eigenschaften der Mitarbeiter eine bedeutende Rolle. Offenheit und Sensibilität fremden Kulturen gegenüber wurden als wichtigste Eigenschaften genannt. Ferner können genutzte Synergien dem Projekt zum Vorteil werden, wobei Interkulturalität als Chance vom Management

erkannt werden muss. Wie in Kapitel 3.2 bereits erwähnt kann sich die kulturelle Vielfalt als Wettbewerbsvorteil entwickeln, falls es ein kompetentes interkulturelles Management gibt, welches es zu nutzen weiß. Dies ist wohl eines der bedeutendsten Erkenntnisse dieser Arbeit. Interkulturalität kann sich tatsächlich als ein Erfolgsfaktor etablieren.

Letztendlich ist klar, dass interkulturelle Arbeit ein fester Bestandteil der heutigen globalisierten Welt geworden ist und dass Unternehmen versuchen müssen ihre Mitarbeiter darauf vorzubereiten. Es ist nicht zu verhindern, dass in internationale Projekte Menschen aus verschiedenen Kulturen aufeinander treffen. Dafür muss im Unternehmen und unter den Mitarbeitern Verständnis bzw. die richtigen Voraussetzungen geschaffen und Vorurteile beseitigt werden, sodass eine angenehme und erfolgreiche Zusammenarbeit entstehen kann.

„Strength lies in differences, not in similarities“ – Stephen R.Covey