



Interview mit Andreas Schönherr

## Interkulturelles (Projekt-)Management in der Praxis

Andreas Schönherr (32) ist Senior Project Manager bei der Allianz Global Investors, dem Segment der Vermögensverwaltung der Allianz Group. Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität des Saarlandes hat er an verschiedensten SAP Implementierungs- und Change-Management-Projekten in Westeuropa, Asien, der arabischen Halbinsel und Nordamerika mitgearbeitet bzw. diese selbst geleitet. Derzeit ist er verantwortlich für den weltweiten Rollout einer standardisierten Finanzplattform.

*Was unterscheidet interkulturelles Projekt-Management von Projektmanagement im Allgemeinen?*

Schönherr: Das konventionelle Projektmanagement konzentriert sich vor allem auf die Planung und Steuerung eines Projektes innerhalb des magischen Dreiecks mit den Dimensionen Qualität, Kosten und Zeit. Interkulturelles Projektmanagement erweitert dieses Dreieck um die Dimension der „Kultur“ zu einem Viereck, welche die genannten Dimensionen des Dreiecks beeinflusst und selber von diesen beeinflusst wird. Dies reicht vom Projektaufbau und der Projektorganisation über die Planung, Steuerung und Kontrolle des Projektes bis hin zu Projektentscheidungen und Führungsaufgaben innerhalb des Projektes. All diese Aktivitäten werden signifikant von der Dimension Kultur beeinflusst.

*Haben Sie dazu praktische Beispiele?*

Schönherr: Je unterschiedlicher die involvierten Kulturen in einem Projekt sind, desto stärker zeigen sich mögliche Auswirkungen. Besonders auffällig

war dies zum Beispiel bei einem Projekt in Saudi Arabien. Auf Grund eines deutlichen Zeitverzuges versuchte das damalige Projektmanagement durch einen Verzicht auf die Gebetszeiten im Projekt die Deadlines einhalten zu können. Das führte jedoch dazu, dass die meisten arabischen Projektteilnehmer es nicht mit Ihrem religiösen Verständnis vereinbaren konnten und dem Projekt vermehrt fern blieben. Dies wiederum hatte natürlich noch verheerendere Auswirkungen auf das Projekt. Erst die Wiedereinführung der offiziellen Gebetszeiten führte zu einer Stabilisierung der Situation und damit schlussendlich doch zu einem Erfolg des Projektes.

Ein ähnliches Beispiel aus einem gerade abgeschlossenen deutsch-amerikanischen Projekt hat gezeigt wie unterschiedlich zum Beispiel das Zeitempfinden und die Pünktlichkeit von Amerikanern und Deutschen sein kann („amerikanische 5 Minuten sind eben wesentlich länger als Deutsche“) und wie diese vermeintliche „Lappalie“ zu enormen Reibungen führen konnte. Diese Besonderheiten müssen bei der

Leitung eines interkulturellen Teams wahrgenommen, verstanden und berücksichtigt werden um die Teammitglieder im Spannungsfeld der Kulturen auf das erfolgreiche gemeinsame Ziel zu fokussieren.

*Bedeutet interkulturelles Management denn nicht einfach „internationales Projektmanagement“?*

Schönherr: Nicht unbedingt. Projekte mit sehr unterschiedlichen Unternehmenskulturen der beteiligten Firmen können im Einzelfall schwieriger sein als internationale Projekte innerhalb desselben Unternehmens. Das haben Beispiele von innerdeutschen Merger-Projekten aus der jüngeren Vergangenheit deutlich gezeigt. Hier kommt die Komponente des „kulturellen Verstehens“ zum Tragen. Nur wenn eine Verhaltensweise wirklich verstanden wird kann sie auch von allen akzeptiert und zum Vorteil für den Projekterfolg genutzt werden. Dieses „Verstehen“ und die Einigung auf gemeinsame Spielregeln können auf internationaler Ebene manchmal leichter sein als in einem rein deutschen Projekt mit Beteiligten

aus völlig unterschiedlichen Unternehmenskulturen.

Bei internationalen Projekten muss jedoch die Sprachbarriere als Teil der Kulturunterschiede berücksichtigt werden. Gemeinsames inhaltliches Verständnis ist die Grundlage für die gegenseitige Akzeptanz.

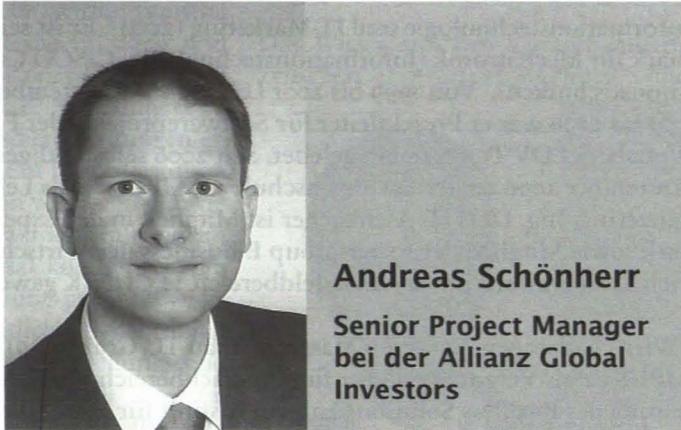
*Ist Interkulturelles (Projekt-)Management lernbar?*

Schönherr: Erfolgreiches interkulturelles Projektmanagement ist komplex. Während das Handwerkzeug des Projektmanagements im Allgemeinen mittels Seminaren,

Büchern, etc. lernbar ist, wird dies bei der interkulturellen Dimension wesentlich schwieriger.

Nur das Auswendig-Lernen von Vorurteilen („Italiener sind nie pünktlich“) führt zu Klischees aber nicht zu wirklichem Verständnis. Aber nur die Umsetzung von erkannten Unterschieden in die Akzeptanz („so geht es mir doch auch mal“) führt zu einem Versöhnen der Kulturen und damit zu einer produktiven Anwendung der Unterschiede. Dies geht nur durch bewusstes Schaffen eines Umfeldes in dem die

Unterschiede erkennbar, anerkennbar und wertschätzbar werden. Das heißt der interkulturell erfolgreiche Projektmanager muss für sich und für sein Projekt ein Arbeitsumfeld schaffen das aus den vielfältigen Gewohnheiten, Fähigkeiten und Erwartungen der Mitarbeiter nutzen zieht und somit den gesamten Projekterfolg steigert. Dies



**Andreas Schönherr**  
Senior Project Manager  
bei der Allianz Global  
Investors

geht nur mit viel Erfahrung im interkulturellen Umfeld sowie persönlicher Flexibilität und Offenheit gegenüber anderen Kulturen.

*Wie sieht das ideale interkulturelle Projektmanagement in der Praxis denn aus?*

Schönherr: Schon beim Aufsetzen des Projektes muss die Dimension der Kultur gleichwertig zu den Eckpunkten der anderen Dimensionen direkt im Projektauftrag oder in der Project Charter festgehalten werden.

Bei der Leitung des Projektes sollte das Projektmanagement genügend Zeit auf das „Management by Kaffeetasse“ verwenden, daher vor Ort sein, mit den Teams sprechen, Friktionen und Unbefindlichkeiten aufspüren und adressieren. Dies erfordert auch die maximale Anwesenheit in den unterschiedlichen Lokationen. Mir ist allerdings klar dass gerade in der heutigen Zeit auf Grund von Kostendruck und Neuen Medien versucht wird, dies vielfach durch Videokonferenzen, Status-Telefonkonferenzen, Web-Meetings etc. abzuhandeln.

Meiner Erfahrung nach ist jedoch der persönliche Kontakt zu allen Projektbeteiligten der Schlüssel zum Erfolg. In großen interkulturellen Projekten sollte weiterhin im Rahmen des Projektmanagements die Rolle des Diversity Managers besetzt werden.

Ziel dieser Rolle ist es einerseits die Wertschätzung der Unterschiede der Projektmitarbeiter hervorzuheben und andererseits den aus diesem Respekt geknüpften Erfolg für das Projekt aufzuzeigen. Schlussendlich entscheidet meines Erachtens die Behandlung der Dimension „Kultur“ über den Erfolg oder Misserfolg eines Projektes im interkulturellen Umfeld.

*Vielen Dank für das sehr interessante Gespräch!*

Das Interview führte Dipl.-Ing. Markus Kohlbacher

## Call for Papers

### Themenschwerpunkt: GLOBAL VALUE CHAINS

in WINGbusiness 02/2007

#### Beschreibung

Globale Wertschöpfungsnetze spielen in der heutigen Wirtschaft eine wichtige Rolle. Der Themenschwerpunkt „Global Value Chains“ möchte den Lesern Einblick in Aufbau von globalen Wertschöpfungsnetzen und ins Agieren und Wachsen von Unternehmen als Teil von solchen Netzen

geben. Speziell kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und deren Interaktion mit globalen Wertschöpfungsnetzen wird die Leser interessieren.

#### Hinweise für Autoren

Vorlagen zur Erstellung eines WINGpapers und konkrete Layout-Richtlinien sind als Download (<http://www.wiv.at/>

<http://www.wiv.at/content/index.php?id=392>) oder per E-Mail verfügbar. Autoren können ihre Beiträge zum Themenschwerpunkt als PDF an [office@wing-online.at](mailto:office@wing-online.at) übermitteln. Die Ergebnisse des Reviews werden dem Autor innerhalb von 4–8 Wochen nach Einreichung des Artikels zugestellt.

**Annahmeschluss: 16. April 2007**