

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.

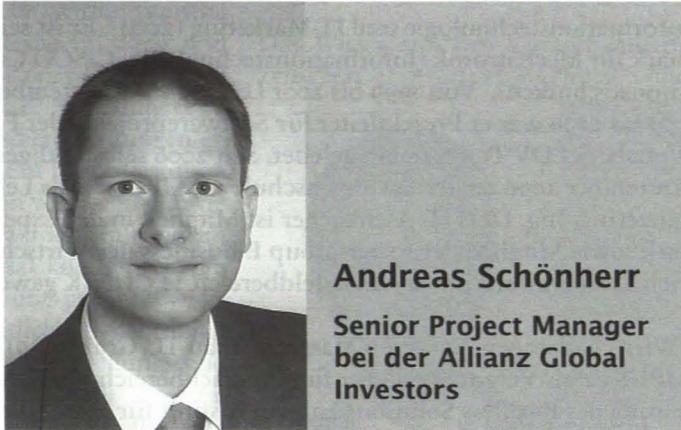
Ist Interkulturelles (Projekt-)Management lernbar?

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/>

[content/index.php?id=392](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 übermitteln. Die Ergebnisse des Reviews werden dem Autor innerhalb von 4–8 Wochen nach Einreichung des Artikels zugestellt.

Annahmeschluss: 16. April 2007