

INTERKULTURELLE ASPEKTE IM PROJEKTMANAGEMENT

Ulrich Beck
Airbus Operations GmbH
Bremen, D-28199
Germany

Jens H. Paulsen
Copenhagen Business School
Copenhagen, D-2000
Denmark

Abstract

Projekte werden zunehmend durch interkulturelle Aspekte in Richtung Erfolg oder Misserfolg beeinflusst. Etwa in der Luft- und Raumfahrt arbeiten Menschen mit ihrem jeweiligen fachlichen, internationalen, firmenübergreifenden Hintergrund am Erfolg eines Projekts, von der Entwicklung über Vermarktung bis hin zur Ansiedlung von industriellen Aktivitäten oder bei der Entwicklung oder Operationalisierung von Kooperationen. Dabei steigt auch die Anzahl der Projekte, bei denen nicht nur Landesgrenzen überschritten werden, sondern auch verschiedene Anspruchsgruppen an gemeinsamen Projektzielen zusammen arbeiten. Inwieweit hier interkulturelle Faktoren kritische oder strategische Erfolgsfaktoren darstellen, oder die Führung von Projekten beeinflussen – diese Aspekte behandelt dieser Vortrag. Die Führung von Projekten spielt dabei eine entscheidende Rolle, sei es auf Ebene Projektleiter, -mitarbeiter, Partner oder Zulieferer.

1. PROJEKT MANAGEMENT – LUFT- UND RAUMFAHRT

Als Projekte sind temporär beschränkte Aufgaben mit einem relativen Risiko zu betrachten welche zum Ziel die Schaffung eines neuen Produktes, einer Dienstleistung oder eines Ergebnisses haben. In der Regel weist ein Projekt zudem eine innovative Komponente auf.¹

Das Projektmanagement bezeichnet den Prozess, inklusive aller notwendigen Führungsaufgaben, der zu einer erfolgreichen Abwicklung eines Projekts führt.

Innerhalb der Managementliteratur definiert sich erfolgreiches Projektmanagement durch das Erreichen der gesetzten Ziele innerhalb des Zeitrahmens und der Kostenstruktur mit der gewünschten Qualität durch effiziente und effektive Nutzung der geplanten Ressourcen.² Diese drei Erfolgsfaktoren Zeit, Kosten und Qualität oft auch als „Iron Triangle“³ bezeichnet sind in den letzten 50 Jahren untrennbar mit dem Projekt Management verknüpft gewesen und neue Dimensionen wurden nur marginal betrachtet. Während die Messkriterien weitestgehend stabil geblieben

sind hat sich jedoch das Umfeld weiterentwickelt: So sind und werden Projekte durch verschiedenste äußere Einflussfaktoren zunehmend internationaler und komplex. Als Folge hieraus arbeitet eine wachsende Anzahl von Menschen mit ihren einzelnen fachlichen, internationalen sowie firmen- oder institutionenübergreifenden Hintergründen zusammen an dem Erfolg eines Projekts. Die resultierende Diversität innerhalb der Mitglieder eines Projektteams ist ein oft und in verschiedenen Ausprägungen identifizierter Faktor für den Erfolg oder Misserfolg eines Projekts.

Speziell der Entwicklungsprozess in der Luft- und Raumfahrt gestaltet sich viel dynamischer und involviert mehr Menschen und Interessengruppen, mit unterschiedlichem Hintergrund, als ein klassisches „Projektmanagement-Projekt“. Die verteilte gleichzeitige Entwicklung (concurrent engineering) macht es erforderlich, die Planung eines Entwicklungsprojekts weitestgehend auf Annahmen zu begründen. Diese können sich jedoch im späteren Verlauf des Projekts ändern oder sich als unbrauchbar erweisen.⁴ Zudem finden neue Materialien wie z.B. GLARE⁵ Verwendung. Lange Projekt- und Produktlebenszyklen erschweren die notwendige Transparenz, da nur

¹ Vgl. Gabler (2012)

² Vgl. Kerzner (2009)

Vgl. Atkinson (1999)

³ Vgl. Atkinson (1999)

⁴ Vgl. Alfeld (2010)

⁵ Glass reinforced fibre metal laminate

wenige oder keine Manager ein solches Projekt von der Initiierung bis zum letztendlichen Abschluss begleiten können.⁶

1.1. Treiber der Internationalisierung

Zusätzlich zu der bereits vorhandenen Komplexität welche Projekte in der Luft- und Raumfahrtindustrie demnach vorweisen existieren 5 Hauptfaktoren welche die Industrie dazu drängen innerhalb eines multinationalen Umfelds zu operieren.⁷

Diese können u. a. bestehen, wie folgt:

- 1) Der Druck, die hohen Entwicklungs- und Produktionskosten zu steuern oder auch zu reduzieren. Dieses führt häufig zu einer komplexen Arbeitsteilung bei der Entwicklung oder mündet in eine Verlagerung der Produktion zu industriellen Partnern auf globaler Ebene.
- 2) Die Notwendigkeit Partner für die Arbeits- und Risikoteilung zu finden um die hohen Risiken schultern zu können, die mit der Entwicklung einhergehen.
- 3) Die Verfügbarkeit bestimmter Technologien in anderen Ländern und deren u.U. notwendiger Aufbau mit der Qualifizierung neuer Partner.
- 4) Die Anforderungen der Kunden; etwa auch zwischen verschiedenen Triebwerksherstellern zu wählen, da Triebwerke ca. 20-30 Prozent des Gesamtwertes eines Luftfahrzeugs ausmachen, und hier auch eine Kontrolle über den Luftfahrzeug-Herstellers ausüben zu können.
- 5) Die Notwendigkeit bestimmte Arbeitspakete auszulagern um Zugang zu Märkten zu erhalten oder Aufrechnungsvereinbarungen zu erfüllen (sogenannter „local content“ oder „off set“-Verpflichtungen“).⁸

Folglich ist die Luft- und Raumfahrtindustrie in ihren Systementwicklungen häufig mit transnationalen Kooperationen untrennbar verknüpft. Ohne ein Überschreiten der nationalen Grenzen ist es nicht möglich, in diesem Bereich Produkte, Systeme oder Dienstleistungen zu entwickeln und anzubieten, die einem globalen Wettbewerb standhal-

ten und zudem den qualitativen Ansprüchen der Kunden- seite genügen.

Vorrausgehend wurden kurz Komplexität, Diversität und Internationalität von Projekten in der Luft- und Raumfahrt- industrie dargelegt. Jede dieser Dimensionen beinhaltet verschiedenste interkulturelle Faktoren, die den Erfolg eines Projekts entscheidend mitprägen und sowohl Chancen bieten als auch potentielle Risiken beinhalten.

Aus diesen Gründen verweisen vermehrt Autoren darauf, dass kulturelle Unterschiede zwar nicht unbedingt durch objektive Kriterien direkt messbar sind, jedoch eine entscheidende Rolle für den Erfolg eines Projekts und Unternehmens spielen⁹.

2. KULTUR/ INTERKULTURELL/ INTERDIS- ZIPLINÄR/ INTERNATIONAL

Zur näheren Betrachtung der interkulturellen Aspekte, die das Projektmanagement beeinflussen, ist es vorerst notwendig die Begriffe „Kultur“, „interkulturell“, „interdisziplinär“ sowie „international“ voneinander abzugrenzen.

In der Betrachtung von Geert Hofstede ist **Kultur** die „kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe [...] von Menschen einer anderen unterscheidet.“¹⁰ Wobei festzuhalten ist, dass kulturelle Gruppen nicht nur auf einer Makroebene existieren sondern auch auf einer Mikroebene. Edgar Schein beschreibt Kultur als ein Gebilde unter ständiger Veränderung, welches sich durch Interaktion mit anderen Kulturen verändern kann. Eben diese Interaktionen und Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Kulturen sind als „**interkulturell**“ zu bezeichnen. Während der Begriff „**interdisziplinär**“ die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen (wissenschaftlichen) Teilbereichen bezeichnet. Diese unterscheiden sich jedoch für sich betrachtet nicht nur inhaltlich, sondern weisen auch eine eigene Kultur auf.

Als „**international**“ zu bezeichnen sind Interaktionen zwischen Unternehmen / Institutionen oder (Fach)Bereichen, die über den nationalen Rahmen hinausgehen. Zu beachten ist hierbei, dass nicht nur internationale Projekte, sondern auch nationale, interkulturelle

⁶ Vgl. Alfeld (2010)

⁷ Vgl. Ebenda

⁸ Vgl. Ebenda

⁹ Vgl. Trompenaars and Hampden- Turner (1998)

¹⁰ Vgl. Hofstede (2006)

Berührungspunkte aufweisen können, etwa zwischen den Bereichen Wirtschaft, Verwaltung und Politik.

2.1. Kulturdimensionen

Als interkulturelle Projekte sind somit nicht nur solche zu betrachten, die einen internationalen Aspekt aufweisen, da dieses nur eine hinreichende jedoch keine notwendige Bedingung ist. Im Detail betrachtet weist jede Gruppe ihre eigene Kultur auf, die sie von anderen unterscheidet. Zudem können innerhalb einer Kultur weitere Subkulturen bestehen. Jede Organisation hat ihre eigene Kultur. Innerhalb dieser findet sich jedoch zusätzlich in jeder Dependence und in jeder Abteilung eine eigene Kultur. Weiterhin bestehen auch zwischen den verschiedenen Professionen verschiedenste Kulturen. Hofstede identifiziert in diesem Zusammenhang sechs verschiedene Kulturebenen:

1. Kultur auf einer nationalen Ebene, bezogen auf das Heimatland. Wobei hier auch Einflüsse von Ländern, in denen ein langer Aufenthalt bestanden haben könnte, eine Rolle spielen.
2. Kultur auf einer regionalen und oder ethnischen sowie religiösen Ebene.
3. Kultur auf einer Geschlechter-Ebene.
4. Der Ebene der Generationen.
5. Der Ebene der sozialen Klasse, welche eng verknüpft ist mit Ausbildungschancen und somit dem beruflichen Werdegang.
6. Im Falle einer Anstellung, der organisationalen Ebene, in welcher der Angestellte von der Unternehmenskultur beeinflusst wird.

Offensichtlich sind diese Ebenen jedoch nur als Oberbegriffe zu verstehen und können weiter unterteilt werden, zudem sind Überlappungen zwischen den Themen sehr wahrscheinlich. Daher ist Hofstedes Schluss, dass die Nationalität einer Person als alleiniges Merkmal zur Bestimmung seiner Kultur nur unzureichend ist richtig.^{11 12}

¹¹ Vgl. Hofstede (1980)

¹² Vgl. Cambal, Luptakova, Caganova (2010)

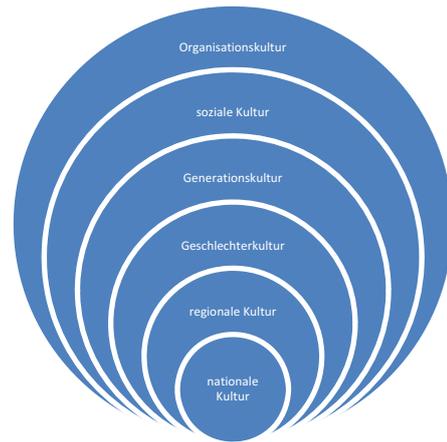


Abbildung 1: Kulturschichten

Es zeigt sich wie vielschichtig sich bereits der kulturelle Hintergrund einer einzelnen Person aufbauen kann und wie schwer es ist kulturelle Unterschiede objektiv zu messen. Dennoch können diese eine entscheidende Rolle für den Erfolg eines Projekts spielen.

2.2. Entwicklung einer Projektkultur

Es ist somit festzuhalten, dass in der Luft- und Raumfahrtindustrie, aufgrund des multifunktionalen und internationalen Charakters der Projekte die Mehrzahl der Projekte interkulturelle Berührungspunkte aufweist. Hierbei kann es zu verschiedenen Ausprägungen innerhalb des Projekts kommen.

Kulturpluralismus	Die bisherigen Kulturen haben innerhalb des Projekts weiter Bestand und ergänzen sich.
Kulturverschmelzung	Innerhalb des Projekts entwickelt sich eine eigene Kultur, befruchtet von den positiven Faktoren der zuvor bestehenden Kulturen.
Kulturübernahme	Eine der innerhalb des Projekts bestehenden Kulturen verdrängt die anderen, wobei die positiven Faktoren der Diversität verlorengehen.
Kulturwiderstand	Der Widerstand der Projektbeteiligten gegen die anderen vorherrschenden Kulturen führt im äußersten Fall zu einem Scheitern des Projekts.

Speziell eine Verschmelzung der vorhandenen Kulturen, aus welchen eine eigene Projektkultur mit sogenannten „intrinsischen“ Leistungszielen hervorgeht, wirkt positiv auf den Verlauf eines Projekts. Aus diesem Grund sollte es eines der vordergründigen Ziele eines Projektleiters sein, auf eine Verschmelzung der einzelnen Kulturen innerhalb seines Projekts hinzuwirken, um zum einen die vorhandenen Potentiale zu Nutzen und Synergien zu schaffen. Zum anderen soll vermieden werden, dass die verschiedenen Kulturen sich gegenseitig ausbremsen oder im schlimmsten Fall blockieren und somit das Projekt in Gefahr bringen.

3. TRANSACTIONAL – TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

Verschiedene Studien zeigen, dass die Art der Führung einer Gruppe, sowie die Betrachtung ihrer kulturellen Hintergründe deutliche Einflüsse auf deren Erfolge und die Leistung („Performance“) hat. So stellt auch das Global Project Management Survey der deutschen Gesellschaft für Projektmanagement¹³ heraus, dass der Führungsstil einer der zentralen Faktoren für die Projektarbeit und deren Ergebnis ist.

Zu näheren Erläuterung werden nachfolgend die beiden in der wissenschaftlichen Literatur dominanten Formen der Mitarbeiterführung aufgezeigt und bewertet.

Hierbei handelt es sich um die Konzepte „Transformational Leadership“ sowie „Transactional Leadership“.

In der Literatur wird Transformational Leadership oftmals gleichgesetzt mit charismatischer Führung, die Mitarbeiter zu bemerkenswerten und kreativen Leistungen motiviert. Transactional Leadership wird zugeschrieben, dass es lediglich eine solide Performance produziert, jedoch keine außergewöhnlichen Leistungen, da der Mitarbeiter nur für die vorher bestimmten Ziele einen Anreiz (Kompensation / Entlohnung) erhält.

Es bestehen verschiedene Definitionen des Konzepts der **Transformational Leadership**, welche jedoch nur gering-

fällig voneinander abweichen.¹⁴ Das Ziel der Transformational Leadership liegt in der Entwicklung der Mitarbeiter und ihrer kreativen sowie innovativen Fähigkeiten wie auch die Steigerung ihrer Performance. Erreicht werden sollen diese Ziele durch die Beachtung der individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter. Hierzu zählt auch deren kultureller Hintergrund. Der Projektleiter ist demnach dazu angehalten, sich einen Überblick über die verschiedenen kulturellen Hintergründe innerhalb seines Projektteams zu verschaffen, um pro-aktiv darauf hinzuwirken eine übergeordnete Projektkultur zu schaffen und eine Verschmelzung der Kulturen zu ermöglichen. Innerhalb dieser sind anschließend die Synergieeffekte der Kulturen abrufbar und kulturell verursachte Störungen werden minimiert. Der Projektleiter sollte dazu im Stande sein, den Projektmitgliedern eine (gemeinsame) Vision des Projekts zu vermitteln um diese zu motivieren sich dem Projekt sowie den Projektzielen zu verpflichten.¹⁵

Bei **Transactional Leadership** steht ausschließlich das Ziel des Projekts im Vordergrund. Aufgaben und Verantwortlichkeiten werden durch den Projektleiter an die Projektmitglieder delegiert. Der Projektleiter steht mit seinen Mitarbeitern und Partnern in einem Austauschverhältnis, in dem Leistung oder deren Abwesenheit zu materiellen oder immateriellen Vor- aber auch Nachteilen führt.¹⁶

Oftmals wird in der wissenschaftlichen Literatur das Transactional Leadership als der Transformational Leadership unterlegen dargestellt. Insbesondere finden positive Effekte wie die gesteigerte Motivation der Mitarbeiter wie auch deren höhere Zufriedenheit und bessere Performance häufige Erwähnung.¹⁷ Hierbei wird oftmals vergessen, dass für den erfolgreichen Projektabschluss Transformational Leadership keinesfalls ein Substitut zum Transactional Leadership darstellt, sondern eine Ergänzung.¹⁸

¹⁴ Vgl. House, Shamir (1993)

¹⁵ Vgl. Ebenda, GPM (2010)

¹⁶ Vgl. Dvir, Avolio, Shamir (2002)

¹⁷ Vgl. Kearney, Gebert (2009)

¹³ Vgl. GPM (2010)

So zeigt auch das schon erwähnte Global Project Management Survey der GPM, dass Projekterfolg mit der Form der Führung und insbesondere mit dem Anteil und der Mischung von Transactional und Transformational Leadership verknüpft ist.

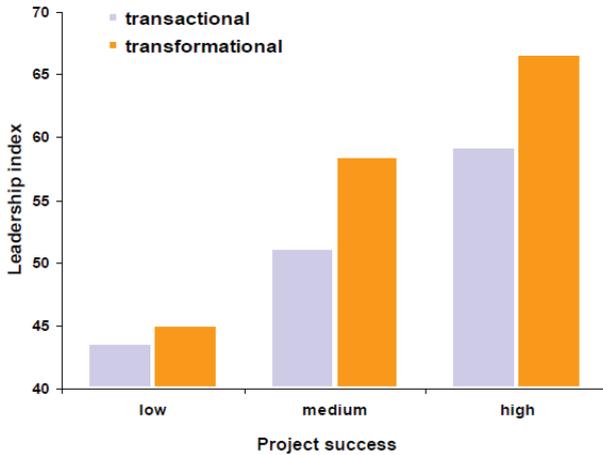


Abbildung 2: Global Management Survey GPM

Aus der Studie ergibt sich, dass insbesondere Projekte mit einem hohen Anteil von sowohl Transactional als auch Transformational Leadership als erfolgreich bewertet worden sind. Das Ergebnis unterstreicht zudem, dass diese beiden Konzepte der Führung sich keinesfalls ausschließen sollten, sondern sich im besten Fall ergänzen.

So kann mithilfe der Transactional Leadership ein stringenter Projektverlauf gewährleistet werden, der durch klare Zielvorgaben und deren regelmäßige Überprüfung erfolgt. Förderlich ist dieses insbesondere bei der Implementierung von Maßnahmen wie einer neuen Organisationsstruktur oder einer Änderung der strategischen Ausrichtung. Erfolge zeigen sich ebenso bei kleineren Projektpaketen oder um den grundlegenden Projektverlauf eines Großprojekts zu kontrollieren.¹⁹

Mithilfe einer Transformational Leadership können die Potenziale von „Mixed-Diverse Teams“ optimal ausgenutzt werden. Hier wird Bezug auf den jeweiligen kulturellen Hintergrund der Mitarbeiter genommen. Zudem wird die Schaffung einer gemeinsamen Projektkultur gefördert, indem eine gemeinsame Vision des Projekts entwickelt wird. Durch eine hohe Identifikation mit dem Projekt oder dem Produkt soll ein hohes Maß an intrinsischer Motivation geschaffen werden, um mehr zu leisten als gefordert

¹⁹ Vgl. Bryant (2003)

wird. Insbesondere für stark innovationsgetriebene Projekte erweist sich dieses als vorteilhaft.

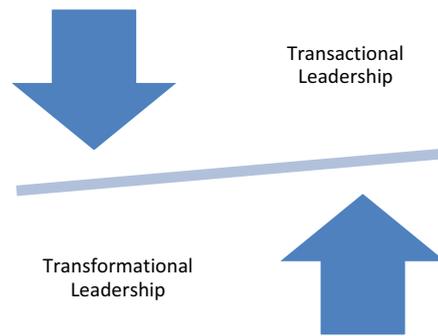


Abbildung 3

Um ein Projekt erfolgreich abschließen zu können ist der Projektleiter demnach gefordert, dass richtige Maß zwischen den beiden Formen der Führung von Mitarbeitern und Partnern zu finden, um sowohl einen stringenten kontrollierten Projektverlauf zu gewährleisten wie auch die Potenziale der Mitarbeiter optimal auszunutzen.

4. GEMEINSAME ZIELE

Es wird oft betont, wie wichtig es sei, dass alle involvierten Projektpartner und -mitarbeiter dieselben Ziele haben, um ein Projekt zum Erfolg zu führen. Jedoch erscheint dieses, gerade bei Großprojekten, häufig als illusorisch.

Per se haben verschiedene Partner verschiedene Ziele. So ist einem Auftraggeber daran gelegen, die ihm entstehenden Kosten möglichst stark zu kontrollieren oder gar zu minimieren, während der Auftragnehmer einen möglichst hohen Projektertrag erzielen möchte. Durch Staatsverträge entstehen Zwangsallianzen, in denen sich Konkurrenten vorübergehend als Partner wiederfinden. Ebenso können politische Ziele von wirtschaftlichen Zielen abweichen, wie bei Infrastrukturprojekten oder auch bei Projekten von Mergers & Acquisitions, um nur ein weiteres Beispiel für sensitive Projekte zu erwähnen.

Auch innerhalb von Organisationen kann es bei Projekten zu Konflikten kommen. Verschiedene Standorte eines Unternehmens konkurrieren, auch innerhalb eines Projekts, oftmals um konzerneigene Ressourcen, sei es zur

Weiterentwicklung oder zur Erhaltung ihres Standortes, der jeweiligen Abteilung oder der vorherrschenden Kultur. Auf diese Weise können innerhalb eines Konzerns konträre Strömungen entstehen, welche ein Projekt und den Projekterfolg auch langfristig gefährden können.

Es wird deutlich, dass Projektpartner eines Projekts durchaus nicht immer dieselben Ziele verfolgen.

Den einzelnen Projektpartnern ein gemeinsames Ziel aufzuzwingen, erscheint dabei nicht als praktikable Lösung, da selbst bei einer formalen Verpflichtung oder einem Commitment zu diesem Ziel davon auszugehen ist, dass die eigenen Ziele zum Schutze der eigenen Kultur weiterverfolgt werden. Verschiedene Ziele müssen sich allerdings nicht immer ausschließen.

Um ein Projekt zum Erfolg zu führen, ist die Projektführung daher gefordert, diese verschiedenen Ziele in eine Richtung zu kanalisieren und eine Projektkultur zu schaffen, die es ermöglicht gemeinsame Ziele zu definieren und die Unterstützung aller Beteiligten zu erreichen. Auf diese Weise wird gewährleistet, dass die Partner grundlegend in eine (gemeinsame) Richtung arbeiten.

5. PROJECT MANAGEMENT OFFICE

Aufgabe eines Project Management Office (PMO) ist die Kontrolle und Unterstützung aller Projekte innerhalb seines Perimeters.

Durch die Entwicklung von Standards sowie die Unterstützung bei der Implementierung und der anschließenden Kontrolle dieser Standards kann die Effizienz des Projektmanagements gesteigert und Fehler vermieden werden. Weiterhin kann ein PMO langfristige Projekte unterstützen in dem es die Durchführung von Projektmanagementtrainings übernimmt. Auf diese Weise wird eine nachhaltig qualifizierte Personaldecke geschaffen welche das Ausscheiden von Projektmitgliedern abfedern kann.²⁰

Durch die zentrale Aufarbeitung vorheriger Fehler und Erfolge und deren Bereitstellung kann zudem ein Best-Practice-Pool geschaffen werden mit dessen Hilfe die Effektivität gesteigert und zukünftige Fehler vermieden werden können. Auf diese Weise kann ein PMO durch eine zentrales Risiko- und Chancenmanagement Projekte

in der optimalen Nutzung der vorhandenen Ressourcen unterstützen.²¹

6. „MUST HAVES“ EINES ERFOLGREICHEN PROJEKTS

Vorausgehend ist festzuhalten, dass die gewonnenen Erkenntnisse sich nicht ausschließlich auf die Luft- und Raumfahrtsindustrie beschränken. Vielmehr lassen sie sich auf nahezu jedes größere Projekt und auf andere Industrien übertragen. So kann die Entwicklung eines Flugzeuges wie B787 oder A380 durchaus mit großen Infrastrukturprojekten wie dem Bau eines Flughafens oder der Ausrichtung der Olympischen Spiele verglichen werden.

Die Einhaltung der Grundsätze, dass ein Projekt innerhalb des gesetzten Zeitrahmens mit der gewünschten Qualität durch die effiziente Nutzung der geplanten Ressourcen abgeschlossen werden sollte bleibt das Paradigma an welchem der Erfolg eines Projekts gemessen wird.

Aus den gewonnen Erkenntnissen lassen sich für die Praxis so genannte „Must haves“ entwickeln die ein Projekt bei einem erfolgreichen Abschluss unterstützen.

1. Culture awareness

Diversität“ wird in der Literatur als ein Faktor zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit gelobt. Gleichzeitig wird auf ein erhöhtes Projektrisiko bei der Arbeit in heterogenen Gruppen hingewiesen.^{22 23}

Zur Kompensation dieses Widerspruchs ist es notwendig das der Projektleiter sich intensiv mit der Kultur der Projektbeteiligten beschäftigt, da auf diese Weise Rückschlüsse auf deren Praktiken, Vorgehensweisen, Motive, Ziele und Interessen geschlossen werden können.²⁴

Hierfür sind sowohl ein grundlegendes Verständnis der nationalen Kulturen der Projektbeteiligten notwendig, wie auch ein Ver-

²⁰ Vgl. Dai, Wells (2004)

²¹ Vgl. Hobbs, Aubry, Thuillier(2008)

²² Vgl. Wolf (2002)

²³ Vgl. Kearney, Gebert (2009)

²⁴ Vgl. MBS (2012)

ständnis der Unternehmens- bzw. Organisations- und Professionskultur der die Beteiligten angehören.

2. Skills

Um ein Projekt erfolgreich abschließen zu können, sollte sich ein Projektleiter über die vorhandenen Fähigkeiten und auch Schwächen seiner Mitarbeiter/ Projektpartner bewusst sein. Auf diese Weise können eventuelle Risiken im Voraus erkannt und vermieden werden. Zudem können spezielle Fähigkeiten der Projektbeteiligten zielgenau eingesetzt und weiterentwickelt werden.

3. Cultural Integration

Die verschiedenen Kulturen innerhalb eines Projekts beeinflussen sich gegenseitig. Wobei es hier wie oben genannt zu verschiedenen Ausprägungen kommen kann, welche sich positiv oder negativ auf den Verlauf des Projekts auswirken können. Daher sollte es das Ziel des Projektleiters sein auf eine Verschmelzung der Kulturen hinzuarbeiten um vorhandene Potentiale zu Nutzen und Synergien zu schaffen.

4. Shared vision & objectives

Zur Gewährleistung des Erfolgs eines Projekts ist es nicht notwendig, dass alle Projektbeteiligten dieselben Ziele vertreten. Jedoch sollten zusammen mit allen Projektbeteiligten übergeordnete Ziele entwickelt werden, welche von allen beteiligten Vertretern werden um zu gewährleisten, dass in eine gemeinsame Richtung gearbeitet wird.

5. Leadership

Die Art der Führung einer Gruppe hat einen entscheidenden Einfluss auf deren Leistung. Daher sollte die Projektleitung geschult und mit den verschiedenen Leadershipkonzepten vertraut sein. Durch den angemessenen und

abgewogenen Einsatz von Transactional und Transformational Leadership kann ein stringenter Projektverlauf gewährleistet werden und die Potenziale der Projektbeteiligten genutzt werden. Zudem wird eine gemeinsame Projektkultur mit hoher intrinsischer Motivation geschaffen.

6. Training

Lange Projektlaufzeiten führen zwangsläufig dazu, dass im Laufe des Projekts für den Erfolg kritische Projektbeteiligte aus dem Projekt ausscheiden. Daher ist es erforderlich frühzeitig auf eine ausreichende Qualifizierung von Projektbeteiligten zu achten. Diese sollten im Projektmanagement geschult und in die Projektabläufe eingebunden werden. Auf diese Weise wird ein qualifizierter Nachwuchs geschaffen, der das Projekt auch nach dem Ausscheiden eines Projektleiters oder anderen kritischen Beteiligten zum Erfolg führen kann.

7. Project Management Office

Mit der Einrichtung eines PMO kann eine zentrale Einheit geschaffen werden, welche nicht nur die Einhaltung von Projekt Management Standards kontrolliert sondern auch der Projektführung strategische Unterstützung bietet. Weiterhin kann das PMO durch zentral organisierte Trainings die Qualifizierung der Mitarbeiter unterstützen. Sowie durch die Bereitstellung von Best-Practices einen effizienten Projektablauf fördern.

7. DON'T BLAME EVERYTHING ON CULTURE

Selbst wenn festzuhalten ist, dass Kultur ein durchaus wichtiger Faktor ist, der den Erfolg oder Misserfolg von Projekten beeinflusst, so determiniert er diesen jedoch nicht. In einigen Fällen kommt der kulturelle Faktor auf sehr signifikante Weise zum tragen, in anderen jedoch

nicht. Hierbei ist es die Aufgabe des Projektmanagers zu erkennen und zu entscheiden, wann welcher Fall gegeben ist und entsprechend im Sinne von Risikobewusstsein hierauf zeitgerecht zu reagieren. Hierbei gilt es die kulturellen Einflüsse gegen andere Projekteinflüsse abzuwägen und angemessene Maßnahmen zu treffen.

Folglich ist ein Scheitern eines Projekts selten oder nie auf eine bestimmte „Kultur“ zurück zu führen, sondern wahrscheinlicher auf das Nichtbeachten der kulturellen Faktoren und oder dem Fehlen der Fähigkeit angemessen auf diese zu reagieren oder sie sich zu Nutze zu machen.

Literatur:

- Alfeld, H. (2010) *Commercial Aircraft Projects – Managing the development of highly complex products*, Farnham: Ashgate Publishing Limited.
- Atkinson, A. (1999) Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria, *International Journal of Project Management*, Vol. 17, Issue 6, Pages 337-342.
- Bryant, S. E. (2003) The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 9, No. 4, p. 32 – 44.
- Cambal, M., Luptakova, S., Canganova, D. (2010) Intercultural Management – Trend of Contemporary Globalized World. *Electronics and Electrical Engineering*, No.6, p.51-54.
- Cleland, D. I., & Ireland, L. R. (2002). *Project management: Strategic design and implementation*, New York: McGraw-Hill.
- Dai, X., Wells, W. (2004) An exploration of project management office features and their relationship to project performance, *Journal of Project Management*, Vol. 22, p. 523-532.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment, *The Academy of Management Journal*, Vol. 45, p. 735-744.
- GPM (2010) *Global Project Management Survey: Culture, Individual and Organizational Competence in Project Management*, Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.
- Hobbs, B., Aubry, M., Thuillier, D.(2008) The project management office as an organisational innovation, *International Journal of Project Management*, Vol. 26, p.547-555.
- House, R. & Shamir, B. (1993). Towards an integration of transformational, charismatic and visionary theories of leadership, In: Chemmers, M. & Ayman, R. (Eds.), *Leadership: Perspectives and research directions: 81-107*. New York: Academic Press.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's consequences : International differences in work-related values*. Beverly Hills, Sage Publications Ltd.
- Hofstede, G. (2006). What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, Issue 6, p. 882–896.
- House, R. & Shamir, B. (1993) Towards an integration of transformational, charismatic and visionary theories of leadership, In: Chemmer, M. & Ayman, R. (Eds.) *Leadership: Perspectives and research directions: 81-107*. New York: Academic Press.
- Kearney, E., Gebert, D. (2009) *Managing Diversity and Enhancing Team Outcomes: The Promise of Transformational Leadership*, *Journal of Applied Psychology*, No. 1, p. 77-89.
- Kerzner, H. (2009): *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kerzner, H. (1998). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*, New York: John Wiley & Sons.
- Mead, R., Andrews, T. (2009) *International management culture and beyond*. England: A John Wiley and Sons.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998) *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global Business*, New York: McGraw-Hill.
- Wolf, I. (2002): *Erfolgsfaktoren internationaler strategischer Allianzen. Darstellung und Vergleich ausgewählter Studien*, Hamburg.
- Sonstige Quellen:
- <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/13507/projekt-v6.html>.
- Munich Business School (2012): *Partnerwahl als Erfolgsfaktor internationaler Strategischer Allianzen*, München.