

Schriftenreihe  
Interkulturelle Wirtschaftskommunikation

Tanja Emmerling (Hrsg.)

# Projekte und Kooperationen im interkulturellen Kontext

Interdisziplinäre Perspektiven  
aus Wissenschaft und Praxis

Verlag Wissenschaft & Praxis



## Projekte und Kooperationen im interkulturellen Kontext

**Schriftenreihe**  
**Interkulturelle Wirtschaftskommunikation**

herausgegeben von:

Prof. Dr. Jürgen Bolten, Universität Jena

Prof. Dr. Peter Oberender, Universität Bayreuth

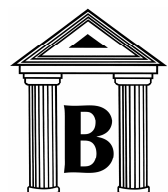
**Band 10**

Tanja Emmerling (Hrsg.)

# **Projekte und Kooperationen im interkulturellen Kontext**

Interdisziplinäre Perspektiven aus Wissenschaft und Praxis

Verlag Wissenschaft & Praxis



## **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-89673-233-1

© Verlag Wissenschaft & Praxis  
Dr. Brauner GmbH 2005  
D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6  
Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

# Inhaltsverzeichnis

<b>EINLEITUNG</b>	<b>7</b>
<b>I Interkulturelles Projektmanagement und internationale Kooperationen</b>	
<b>Review:</b>	
<b>Interkulturelles Projektmanagement – Kulturvergleichende und interkulturelle Studien</b>	<b>15</b>
<i>Gabriela Kessler</i>	
<b>Interkulturelle Projektteams: Adjustment an interkulturelle Kontexte</b>	<b>34</b>
<i>Jonas F. Puck, Michael P. Cerhak</i>	
<b>Opportunismus – Die „dunkle Seite“ internationaler Unternehmenskooperationen</b>	<b>52</b>
<i>Nada Endrissat, Torsten M. Kühlmann</i>	
<b>II Observationsmethoden, Teamentwicklung und Mediation</b>	
<b>Observationsmethoden und Analysen multikulturellen Kooperierens in Teams nach Bales</b>	<b>73</b>
<i>Rogier Crijns</i>	
<b>Interkulturelle Teamentwicklung</b>	<b>87</b>
<i>Matthias Otten</i>	
<b>Interkulturelle Mediation: Grenzen und Chancen</b>	<b>103</b>
<i>Dominic Busch</i>	
<b>III Länderspezifisches und Fallbeispiele</b>	
<b>Frankreich:</b>	
<b>Management von IT-Projekten in Frankreich und Deutschland</b>	<b>129</b>
<i>Alp Kor, IBM Business Consulting Services</i>	

<b>Italien:</b>	
<b>Kommunikationsstile zwischen Italienern und Deutschen</b>	<b>137</b>
<i>Sylvia Kumm, AHK Italien</i>	
<b>Großbritannien – Holland:</b>	
<b>Umgang mit Konflikten und Stereotypen in einem internationalen Projektteam</b>	<b>142</b>
<i>Michael Köhler, freier Unternehmensberater</i>	
<b>Brasilien:</b>	
<b>Wirtschaftspartner Brasilien – Eine Verhaltensanalyse</b>	<b>150</b>
<i>Günter Hierneis, Adviser Intercultural Management</i>	
<b>USA:</b>	
<b>Die Einführung eines neuen EDV-Systems während einer amerikanischen Übernahme</b>	<b>156</b>
<i>Anja Walter, initii Unternehmensberatung</i>	
<b>Arabischer Raum:</b>	
<b>Geschäftsbeziehungen und interkulturelles Projektmanagement</b>	<b>163</b>
<i>Dalia Abu Samra, Ahk Abu Dhabi</i>	
<i>Sven Rohte, Detecon International GmbH</i>	
<b>China:</b>	
<b>Und plötzlich ist da nur noch Mattscheibe ... Praktische Spotlights aus dem Geschäftsleben in Shanghai</b>	<b>169</b>
<i>Frieder Demmer, HRO Consulting</i>	
<b>Japan:</b>	
<b>Entscheidungsprozesse in Japan am Beispiel der Organisation eines Betriebsausfluges im Vergleich mit der bedrohlichen Situation eines Giftgasanschlages</b>	<b>176</b>
<i>Christine Heinze, Relationship Manager für asiatische Banken</i>	
<b>Multikulturell:</b>	
<b>Let's Make a Book! – die Organisation einer internationalen Zusammenarbeit</b>	<b>180</b>
<i>Christof Häger, IBM Deutschland GmbH</i>	
<b>Autorinnen und Autoren</b>	<b>191</b>

# EINLEITUNG

Die Begriffe Projekt und Kooperation werden in den unterschiedlichsten Zusammenhängen mit entsprechend definitorischen Unterschieden verwendet. In Bereichen der Wirtschaft werden diese durch bestimmte Eigenschaften abgegrenzt. So zeichnen sich Projekte durch eine festgelegte Zielvorgabe, die Einmaligkeit des Vorhabens sowie die zeitlichen, personellen und finanziellen Begrenzungen aus. Die Bezeichnung Kooperation bezieht sich neben der konsensorientierten Zusammenarbeit in einer Arbeitsgruppe im internationalen Kontext überwiegend auf Unternehmenskooperationen, die die unterschiedlichste Gestaltung von rechtlichen Zusammenschlüssen bis hin zu rein operativen Kooperationen erfahren können. Unabhängig von der Ausgestaltung sind für diese aber die freiwillige, zeitlich flexible Zusammenarbeit und ein abgegrenztes Leistungsspektrum charakteristisch. Neben diesen Unterschieden werden beide Begriffe in der Literatur aber auch in einen direkten Zusammenhang gestellt. Einzelne Phasen der Anbahnung einer Unternehmenskooperation werden dabei als Einzelprojekte aufgefasst oder so genannte Ad-hoc-Kooperationen auch als Projektkooperationen bezeichnet. Innerhalb von Projekten wird dagegen von kooperativem Verhalten gesprochen. Durch diese definitorische Verquickung erschien es sinnvoll, Projekte und Kooperationen nicht isoliert voneinander zu betrachten, sondern in einem Band zusammenzuführen.

Inwieweit Projekte und Kooperationen erfolgreich umgesetzt und die vorgegebenen Ziele erreicht werden, hängt, wie der vorliegende Band zeigt, neben einer ganzen Reihe von Rahmenbedingungen von der Gestaltung der Beziehungsebene der Beteiligten und Verantwortlichen ab. Insbesondere durch die strikte Zielausrichtung und den Zeitdruck in Projekten sowie in der sensiblen Phase der Anbahnung und Aufrechterhaltung von Kooperationen können Störungen auf der Beziehungsebene schnell auch zum Scheitern des Vorhabens führen. Aufgrund dieser Erkenntnis wird der Gestaltung der Interaktion und Kommunikation in diesem Zusammenhang verstärktes Interesse entgegengebracht. Bei Planung und Durchführung zeitlich befristeter Zielsetzungen und Unternehmenspartnerschaften gewinnt die Beziehungsebene zwischen den Beteiligten oder Verantwortlichen in Projekt- und Kooperationsmanagement zunehmend an Bedeutung. Vor allem das Projektmanagement wird inzwischen als „Managen mit und für Menschen“ verstanden, das unter einer begrifflichen Gleichsetzung von „general management“ und „project management“ ein „kooperatives Führen“ erforderlich macht.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Projektmanagement. Grundlagen: Kennzeichen erfolgreicher Projektabwicklung; Aufbau und Ablauf des Projektmanagements; Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten, Bd. 1, Herne; Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbrieft 2000, S. 35 f.



Obwohl durch Globalisierung und Internationalisierung der Wirtschaft bi- und multikulturelle Projekte sowie Unternehmenskooperationen zwischen Partnern unterschiedlicher Kulturräume schon mehr die Regel als die Ausnahme sind, wird dem kulturellen Einfluss auf die Beziehungsebene aber immer noch zu wenig Beachtung geschenkt (s. *Kessler*). Die Unterschätzung kulturdeterminierter Beziehungsstörungen mag darin begründet sein, dass es gerade in der Anfangsphase neuer interkultureller Formierungen von Teams und Partnern für die Beteiligten oftmals schwierig ist zu differenzieren, welche Handlungsabweichungen und Normvorstellungen (in den Augen des Betrachters der Ausgangskultur) individuengebunden und welche kulturgebunden zu verstehen sind. Während der Vorrecherchen zu diesem Band bewerteten Projektmitarbeiter, die sich mit kulturellen Determinanten bisher nicht auseinander gesetzt hatten, diese als zu subjektiv, um deren Auswirkungen auf die Zusammenarbeit beschreiben zu können. Gerade das Unterschlagen der subjektiven Bewertungsschemata verhindert jedoch die Lösung der aufkommenden Schwierigkeiten und erschwert die Möglichkeit, eine Basis für ein gemeinsames Handeln zu schaffen. Dadurch kann die kulturell determinierte Beziehungsebene zwischen den Partnern in Projekten und Kooperationen ein Unsicherheits- oder Risikofaktor für den Erfolg des Vorhabens darstellen. Andererseits bietet die interkulturelle Beziehung aber auch neue Handlungsmöglichkeiten. Der Faktor „Interkulturalität“ und das daran geknüpfte Bewusstsein für die Anpassungsanforderungen an den interkulturellen Kontext begünstigen durch die Bereitschaft des gegenseitigen Voneinanderlernens, der kooperativen Interaktion oder einer Thematisierung der bestehenden Schwierigkeiten auf der Metaebene Synergien für eine erfolgreiche Realisierung. Der vorliegende Band soll dabei vor allem deutlich machen, dass es immer Individuen sind, die in der interkulturellen Zusammenarbeit zu einem Team oder Partnerschaft finden müssen. Die Kombinationsmöglichkeiten bikultureller oder multikultureller Projektteams bzw. Kooperationspartner sind aber so vielfältig, dass keine allgemein gültige Aussage über einen bestimmten Interaktionsablauf zwischen den Beteiligten gemacht werden kann. Daher geht dieser Band die Thematik aus zwei Perspektiven an. Zum einen wird aus der forschungsorientierten Perspektive (Teil I und II) der interkulturelle Kontext von Projekten und Kooperationen als solcher diskutiert. Zum anderen werden die in der Theorie behandelten Grundproblematiken von Projekt und Kooperation anhand von länderspezifischen Beispielen aus der praxisorientierten Perspektive (Teil III) besprochen.

In Teil I vollzieht *Kessler* zunächst einen Forschungsüberblick über bisherige Ansätze zum Projektmanagement und erfasst dabei die Länder, die auch in Teil III aus der Praxisperspektive analysiert werden. Des Weiteren werden in diesem Abschnitt Chancen und Risiken, die in Projekt und Kooperation aus dem interkulturellen Kontext erwachsen, sowie die Spielarten des Beziehungsrisikos verdeutlicht. Komplexere Vorhaben erfordern in der Wirtschaft die Zusammenarbeit mehrerer Personen mit entsprechend spezifischem Fachwissen, was die Aufstellung eines Teams erforderlich macht. *Puck* und *Cerhak* zeigen in diesem Zusam-

menhang, welche Möglichkeiten und Probleme mit interkulturellen Projektteams verbunden sind. Ihre Studie demonstriert, wie das subjektive „adjustment“ des Einzelnen den Erfolg eines Projektes bestimmt (s. *Puck/Cerhak*).

Zwar unterliegen Unternehmenskooperationen deutlich höheren rechtlichen, finanziellen und organisatorischen Aufwendungen als zeitlich begrenzte Projekte, Endrissat und Kühlmann verdeutlichen aber, dass auch in Unternehmenskooperationen auf der Beziehungsebene kulturell bedingte Risiken entstehen können, die den Erfolg der Unternehmenspartnerschaft beeinträchtigen. Dabei fokussieren sie insbesondere opportunistisches Verhalten und verweisen neben Budgetierung und Kontrollmaßnahmen auf den Aufbau von Vertrauen sowie sozialer Netzwerke, um diesem Verhalten entgegenzuwirken (s. *Endrissat/Kühlmann*).

Die Studien in diesem Abschnitt machen deutlich, dass vor allem fachübergreifend noch geraumer Forschungsbedarf bezüglich der Auswirkungen und des effektiven Umgangs mit „Interkulturalität“ in diesen Beziehungskonstellationen besteht.

Die Forschung zur allgemeinen interkulturellen Kommunikation hat deutlich gemacht, dass das Verständnis für die Kulturkonzepte des jeweils anderen, dessen Erwartungen, Normen und Stereotype auf der einen Seite und das aktive Gestalten einer der Situation angepassten Interaktion und Kommunikation auf der anderen Seite dazu beitragen können, eine erfolgreiche Arbeitsbeziehung aufzubauen und zu erhalten. Während bei Unternehmenskooperationen noch die Möglichkeit besteht, dass sich die Verantwortlichen gezielt auf die Kultur des Gastlandes vorbereiten, ist dies in zeitlich begrenzten Projekten, in denen darüber hinaus eine höhere Fluktuation der Mitarbeiter und eine Rotation der Aufgabenbereiche bestehen kann, nur sehr eingeschränkt (vgl. *Puck/Cerhak*) oder projektbegleitend möglich. Aber auch mit entsprechend kultureller Vorbildung besteht aufgrund der gegebenen Rahmenbedingungen immer die Gefahr, dass die Beteiligten in eigenen Handlungsroutrinen verharren, Missverständnisse latent fortwirken lassen und nicht metakommunikativ zu einer Lösung gelangen. Dadurch wird schnell die Gelegenheit verpasst, Gemeinsamkeiten auf der Grundlage der Interaktion und Kommunikation auszubilden und die kulturellen Risiken des Vorhabens einzudämmen. Eine Chance bestände jedoch gerade im sukzessiven Entwickeln einer den Rahmenbedingungen angepassten Interkultur zwischen den jeweiligen Partnern und Teammitgliedern und, sofern ein entsprechender Zeitrahmen gegeben ist, auch einer eigenständigen Projekt- oder Kooperationskultur (vgl. *Puck/Cerhak*). Daher fokussiert Teil II dieses Bandes detaillierter die Forschungsansätze, die zum einen die Gestaltung der Interaktions- und Kommunikationsebene und zum anderen die Konzepte, die in der Planungsphase oder interaktionsbegleitend zur Anwendung kommen, betrachten. Hierfür wurden solche Fragestellungen ausgewählt, die in der Zusammenarbeit in Kooperationen und Projekten häufig anzutreffen sind wie