

aus: Koch, Eckart / Speiser, Sabine (Hrsg.) Interkulturelle Projekte - Angewandte Interkulturalität. Rainer Hampp Verlag, München / Mering 2009

**Achtung: überarbeitete Fassung vom 03.08.2010**

**Eckart Koch**

## **Was sind Interkulturelle Projekte? Typen, Planung, Ergebnisse**

### **Inhalt**

- 1 Versuch einer Typologie.
  - 1.1 Abgrenzung interkultureller Projekte
  - 1.2 Formen und Typen interkultureller Projekte
- 2 Zur Planung interkultureller Projekte
  - 3.1 Situationsanalyse
  - 3.2 Zielplanung
  - 3.3 Strategie- und Durchführungsplanung
- 3 Anmerkungen zur Ergebniskontrolle interkultureller Projekte
- 4 Zusammenfassung

Literaturhinweise

### **Abstract**

It is proposed that the notion of intercultural project be used in a narrow sense and reserved it for projects that deal with intercultural issues, i.e. for projects with interculturality as the "project theme" and not for projects where interculturality is only related to the personnel constellation. For such projects, a three-step planning process is suggested. The *situation analysis* comprises the definition of the intercultural areas that should be handled, the identification of the relevant frame work and a stake holder analysis. The *target planning* deals with developing the results chain. This would include the project output, the use of output and the direct impact of the project and the contribution to the organization's overall goals. The *strategy and implementation planning* sets the conceptual approach and the milestones, suggests possible cooperation agreements and defines the operational planning.

Monitoring of results of intercultural projects should be based on a cost-benefit analysis. The cost side must consider direct and indirect costs as well as undesirable negative side effects. The benefit is usually seen as an increase of effectiveness and/or efficiency of the respective organization. Positive efficiency effects can be expected if the project will lead to a reduction of costs and/or to an increase of profits for the organization. Increasing effectiveness takes place if the project contributes to an increasing performance in intercultural contexts. This is usually achieved by the launching of learning processes that strengthen the intercultural problem-solving capacity and lead to better based decisions. As a direct measurement is usually difficult, an indirect measurement through appropriate indicators is useful. Monitoring of results should be part of a systematic monitoring process and start as early as possible.

# 1 Versuch einer Typologie

Interkulturelle Projekte sind ein zentrales Modul des an dieser Hochschule seit einigen Jahren durchgeführten Masterstudiengangs "Interkulturelle Kommunikation und Kooperation."<sup>1</sup> Während *Projekte* und auch *Internationale Projekte* in einer Vielzahl von Publikationen behandelt werden, ist die Literatur zu der Thematik dieses Buches sehr überschaubar. Noch überschaubarer ist die Behandlung einiger grundsätzlicher Fragen - dies war Motivation und Anlass dieses Beitrages. Mit dem Versuch eine *Typologie interkultureller Projekte* zu entwerfen, *Spezifika der Planung* und vor allem der *potenziellen Ergebnisse* und der *Ergebniskontrolle* herauszuarbeiten soll ein Einstieg in die Diskussion zentraler Aspekte dieses Projekttypus angeregt werden.

## 1.1 Abgrenzung interkultureller Projekte

Ein Projekt ist ein i.d.R. einmaliges Vorhaben, bei dem innerhalb einer definierten Zeitspanne unter Berücksichtigung von zeitlichen, personellen und finanziellen Restriktionen ein von einem Auftraggeber vorab definiertes Ziel erreicht werden soll.<sup>2</sup> Damit stehen mindestens drei zentrale Elemente in Wechselbeziehungen zueinander:

- der Auftraggeber bzw. Initiator und seine Bedürfnisse bzw. Zielvorgaben
- das Projektteam
- das Projekt selbst, seine Planung, Durchführung und die Ergebnisse

Schließlich spielen die Rahmenbedingungen, unter denen das Projekt durchgeführt wird, eine wichtige Rolle.

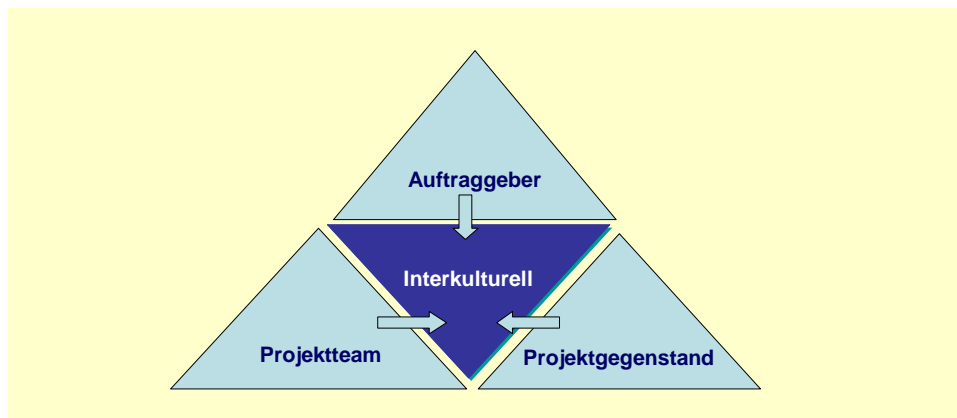


Abbildung 1: Interkulturelle Projekte (1)

<sup>1</sup> vgl. hierzu insbesondere den Anhang in diesem Band unter dem Thema "Interkulturelle Praxisprojekte - Erfahrungen und Einsichten "

<sup>2</sup> In Anlehnung an DIN 69901. Die meisten Überlegungen und Schlussfolgerungen gelten auch für Projekte, die beispielsweise als Forschungsprojekte keinen externen Auftraggeber haben, sondern quasi in "eigenem Auftrag" entwickelt und durchgeführt werden. Auf die Besonderheiten dieses Projekttyps wird in diesem Beitrag jedoch nicht weiter eingegangen.

Ein interkulturelles Projekt ist damit offensichtlich zunächst ein Projekt, bei dem mindestens eines der Elemente "interkulturell" ist, also durch das Zusammentreffen von mindestens zwei Kulturen gekennzeichnet ist. Die Bezeichnung "interkulturelles Projekt" impliziert dabei, dass zumindest stillschweigend von der Hypothese ausgegangen, dass die Interkulturalität eine Relevanz für die Projektgestaltung und/oder seine Ergebnisse besitzt.

Interkulturelle Projekte lassen sich grundsätzlich danach unterscheiden, ob die **Projektakteure** unterschiedlichen Kulturen angehören oder ob die **Fragestellung**, mit der sich das Projekt beschäftigt, interkultureller Natur ist, wobei beide Konstellationen selbstverständlich auch häufig gemeinsam auftreten.<sup>3</sup>

Im **ersten Fall** ist beispielsweise das Projektteam multikulturell zusammen gesetzt<sup>4</sup> oder die Mitglieder des Projektteams und die Auftraggeber oder die Auftraggeber selbst stammen aus unterschiedlichen Kulturen. In einigen Fällen wird das Projekt ganz oder teilweise in einer anderen Kultur und dann i.d.R. auch mit Angehörigen anderer Kulturen durchgeführt.<sup>5</sup>

Im **zweiten Fall** behandelt es allgemeine oder spezifische *Frage- oder Problemstellungen*, die sich aus interkulturellen Interaktionen entweder im eigenen Land oder in anderen Ländern<sup>6</sup> ergeben oder ergeben werden.

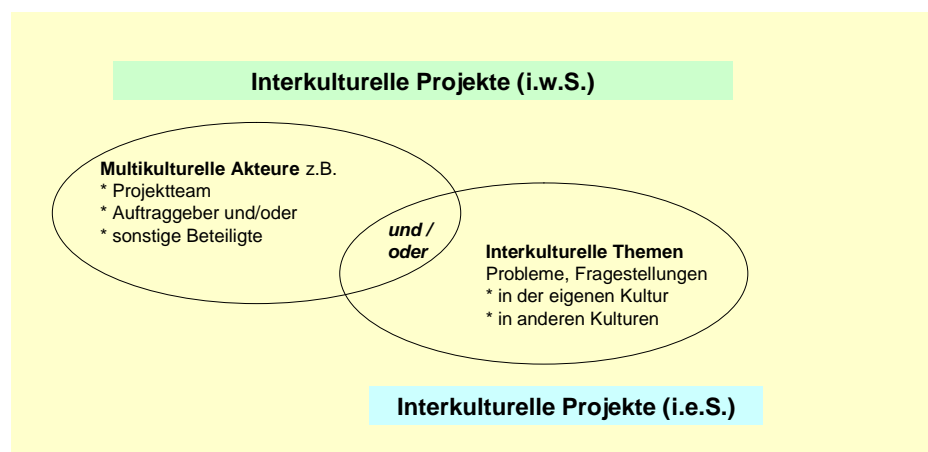


Abbildung 2: Interkulturelle Projekte (2)

<sup>3</sup> Die im Folgenden häufig implizite Gleichsetzung der Begriffe Kultur und Nationalkultur könnte zu Irritationen führen. Der Autor ist sich bewusst, dass der Begriff der Nationalkultur keineswegs eindeutig ist, er ist vielmehr umstritten (s. hierzu auch Latorre, 2004, insbes. S. 31f) und wird u.a. als Folge von Globalisierungseffekten auch ständig weiter entwertet. Er ist zudem keineswegs statisch und müsste, will man bei Kategorien dieser Art bleiben, auch zugunsten von kleinteiligen Subkulturen revidiert werden (s. hierzu auch Koch 2008). Kategorien dieser Art beginnen sich aufzulösen und spielen zugunsten einer Betrachtung von interkulturellen "Prozessen" sicherlich auch zukünftig eine geringer werdende Rolle. Dennoch sollen diese Überlegungen in diesem Beitrag nicht weiter verfolgt werden. Auch hier wird daher die Kategorie der Nationalkultur wie bei den später zitierten Vertretern der interkulturellen Wissenschaft - Chokar, Hall, Hofstede, House und Trompenaars - verwendet.

<sup>4</sup> vgl. Miedaner (2009); Peters (2009)

<sup>5</sup> vgl. Hauser (2009). Dies gilt aber auch für alle Projekte der internationalen Entwicklungszusammenarbeit.

<sup>6</sup> vgl. Märtens (2009); Mahadevan (2009); Miedaner (2009)

Als **interkulturelle Projekte im weiteren Sinne, i.w.S.**, sollen daher zunächst solche Projekte bezeichnet werden, die entweder die eine und/oder die andere der beiden Konstellationen aufweisen.

Allerdings ist diese Definition nicht unproblematisch. Kann man wirklich schon von einem "interkulturellen" Projekt sprechen, wenn das achtköpfige Projektteam, das einen Lösungsvorschlag für ein technisches Problem im deutschen Mutterhaus in Deutschland erarbeiten soll, aus neun Deutschen und einem Österreicher besteht? Oder etwa dann, wenn bei der gleichen Konstellation ein Teammitglied ein eintägiges Interview bei der US-amerikanischen Tochtergesellschaft, also in einem anderen nationalkulturellen Kontext, durchführt? Sicherlich würde hier die oben genannte stillschweigend zugrunde liegende Hypothese, dass diese Form der Interkulturalität für die Projektgestaltung und/oder seine Ergebnisse relevant sei, eher abgelehnt werden müssen.

Aus diesem Grund wird vorgeschlagen, nur im zweiten Fall von einem **interkulturellen Projekt**, nun jedoch im engeren Sinne, **i.e.S.**, zu sprechen, also dann, wenn interkulturelle Themen oder Problemstellungen das zentrale Anliegen des Projekts darstellen, wenn also der Projektgegenstand interkulturell ist. Damit wird folgende **Definition** vorgeschlagen:

"Interkulturelle Projekte i.e.S. bearbeiten Frage- oder Problemstellungen, die sich aus den Interaktionen von kulturell unterschiedlichen Menschen (kurz: interkulturellen Interaktionen) im *eigenen Land* oder in *anderen Ländern* ergeben oder ergeben werden."

Hierbei kann unterschieden werden zwischen projektbezogenen Maßnahmen, die direkte Interaktionen mit *kulturell homogenen* und/oder mit *kulturell diversen* Gruppen notwendig machen. Beispiele aus diesem Band für interkulturelle Problemstellungen in anderen Ländern finden sich etwa bei *Märtens*, *Mahadevan* und *Miedaner*.<sup>7</sup> *Märtens* beschreibt dabei ein Projekt für kulturell eher homogene Gruppen während *Mahadevan* und *Miedaner* Projekte mit kulturell diversen Gruppen durchführten.

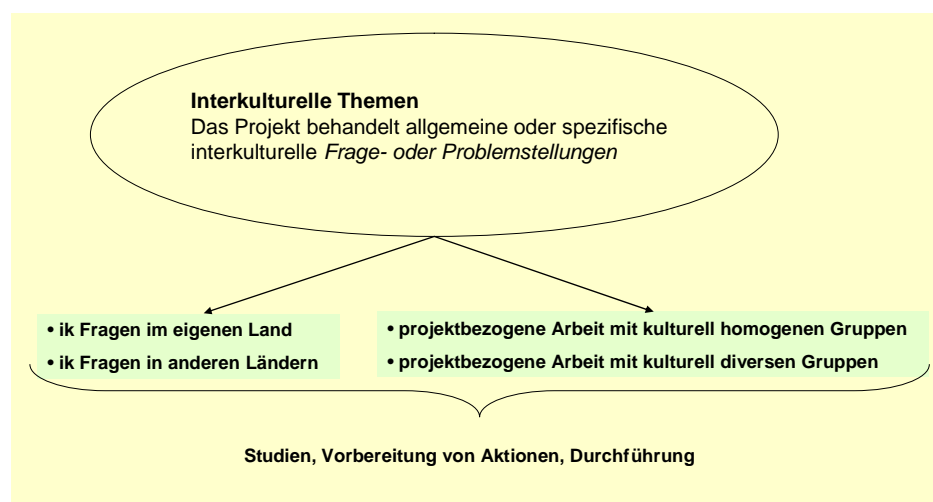


Abbildung 3: Interkulturelle Projekte (3)

<sup>7</sup> s. hierzu die Beiträge der genannten Autoren in diesem Band. Siehe auch die im Anhang unter dem Titel "Interkulturelle Praxisprojekte" skizzierten Projekte des Masterstudiengangs "Interkulturelle Kommunikation und Kooperation".

## 1.2 Formen und Typen interkultureller Projekte

Unabhängig von dieser grundsätzlichen Unterscheidung können verschiedene Formen interkultureller Projekte unterschieden werden. Interkulturelle Projekte können beispielsweise *Vorbereitungs- oder Durchführungsprojekte* sein, wobei die Grenzen leicht verschwimmen können und vom eigentlichen Ziel abhängen. So legt zwar die Konzeption und Durchführung einer Befragung die Einstufung als Durchführungsprojekt nahe, da aber die Ergebnisse i.d.R. für weitergehende Aktionen verwendet werden, besitzt das Projekt für die Organisation letztlich vorbereitenden Charakter.

**Beispiel 1:** Ein interkulturelles Projekt sollte eine internationale Befragung zur interkulturellen Managementkompetenz der in verschiedenen Ländern tätigen Manager eines mittelständischen Global Player konzipieren. Die Ergebnisse und entsprechende Schlussfolgerungen liegen dem Unternehmen vor. Es ist davon auszugehen, dass das Unternehmen nun Schritte unternimmt, die Ergebnisse in Form eines gezielten Kompetenzaufbaus zu Nutzen. Insofern handelt es sich um ein Projekt mit vorbereitendem Charakter.

**Beispiel 2:** Ein anderes Projekt sollte Mitarbeiter für einen Auslandseinsatz vorbereiten. Gleichzeitig diente es dazu, Trainingseinheiten für ähnliche Projekte zu testen. Damit handelte es sich in Bezug auf die trainierten Mitarbeiter um ein Durchführungsprojekt, während die mit der Konzeption solcher Trainings beauftragte Abteilung es eher als Vorbereitungsprojekt eingestuft haben dürfte.

für mit	Interkulturelle Fragen im eigenen Land	Interkulturelle Fragen für andere Länder
<b>Kulturell homo- genen Gruppen</b>	(1) ik Bildungsprojekte für Schüler, Jugendliche, Erwachsene, Berufsgruppen, Interessierte in verschiedenen Formen: Ausbildung, Training, Aktionen/Events, e-learning, Rundfunk- oder TV Sendungen (2) ik Sensibilisierungstrainings für verschiedene Gruppen (3) Vorhaben zur besseren Integration von Migranten einschl. von ik Kulturprojekten (4) Diversity Management Projekte zur Verbesserung der internen Kommunikation und Kooperation in Unternehmen (5) Mitarbeiterschulung / Training für den Umgang mit ausländischen Klienten / Kunden für Unternehmen und Organisationen (6) Anpassung der Unternehmenskultur an globalisierungsbedingte ik Anforderungen für Unternehmen	(1) Vorbereitung von Schülern, Künstlern u.a. für ik Begegnungen und Austauschprojekte (2) Sensibilisierung / Training von Mitarbeitern für den Einsatz in anderen Ländern für Unternehmen und Organisationen (3) Überprüfung der ik Kompetenzen von Mitarbeitern ggf. Entwicklung Strategien für den ik Kompetenzaufbau für Unternehmen (4) Analyse der kulturellen Anforderungen für Markteintrittsstrategien bzw. bestehende ausländische Märkte für Unternehmen (5) Wissenstransfer-Konzepte für Mitarbeiter/Mitglieder vor einer Auslands-Entsendung ins Ausland ggf. einschließlich der Reintegrationsplanung für Unternehmen und Organisationen
<b>Kulturell diversen Gruppen</b>	s.o. jedoch mit Angehörigen unterschiedlicher Kulturen	s.o. jedoch mit Angehörigen unterschiedlicher Kulturen

ik= interkulturell

Abbildung 4: Interkulturelle Projekttypen

Interkulturelle Projekte sind häufig *Trainings- oder Beratungsprojekte*. Studien können in andere Projekte integriert sein oder eigenständige *Forschungsprojekte* darstellen.

Konzepterstellungen oder die Aufbereitung von Rechercheergebnissen können die Durchführung von interkulturell relevanten Vorhaben vorbereiten. *Praxisprojekte* werden von einem Auftraggeber mit dem Ziel vergeben spezifische interkulturelle Lösungsansätze vorzubereiten oder durchzuführen, etwa eine Strategie zu entwickeln, ein Training zu konzipieren oder einen Gestaltungsvorschlag zu machen bzw. diese zu implementieren. In Forschungsprojekten geht es darum für bislang nicht oder nur unbefriedigend geklärte interkulturelle Sachverhalte Erklärungen zu finden bzw. diese vorzubereiten. *Abb.4* gibt einen Überblick über eine Auswahl interkultureller Projekttypen entsprechend der vorgestellten Typologie.

## 2 Hinweise zur Planung interkultureller Projekte

Interkulturelle Projekte sind zunächst einmal Projekte! Als solche müssen sie geplant und durchgeführt werden und die Ergebnisse müssen kontrolliert werden. Durchführung und Ergebniskontrolle wiederum müssen ebenfalls geplant werden, so dass einer sorgfältigen Planung eine Schlüsselrolle zufällt. Art und Umfang sowie der Grad der Detailliertheit hängen von den besonderen Umständen des Projekts ab. Hierbei geht es u.a. um den Projekttyp *vgl. Abb. 4*, um Ausstattung und Dauer des Projekts sowie um die Frage, inwieweit das Projektteam in die Projektdefinition mit einbezogen ist. Diese Überlegungen müssen in die folgenden drei zentralen Planungsschritte einbezogen werden: Situationsanalyse, Zielplanung und Strategie- und Durchführungsplanung.

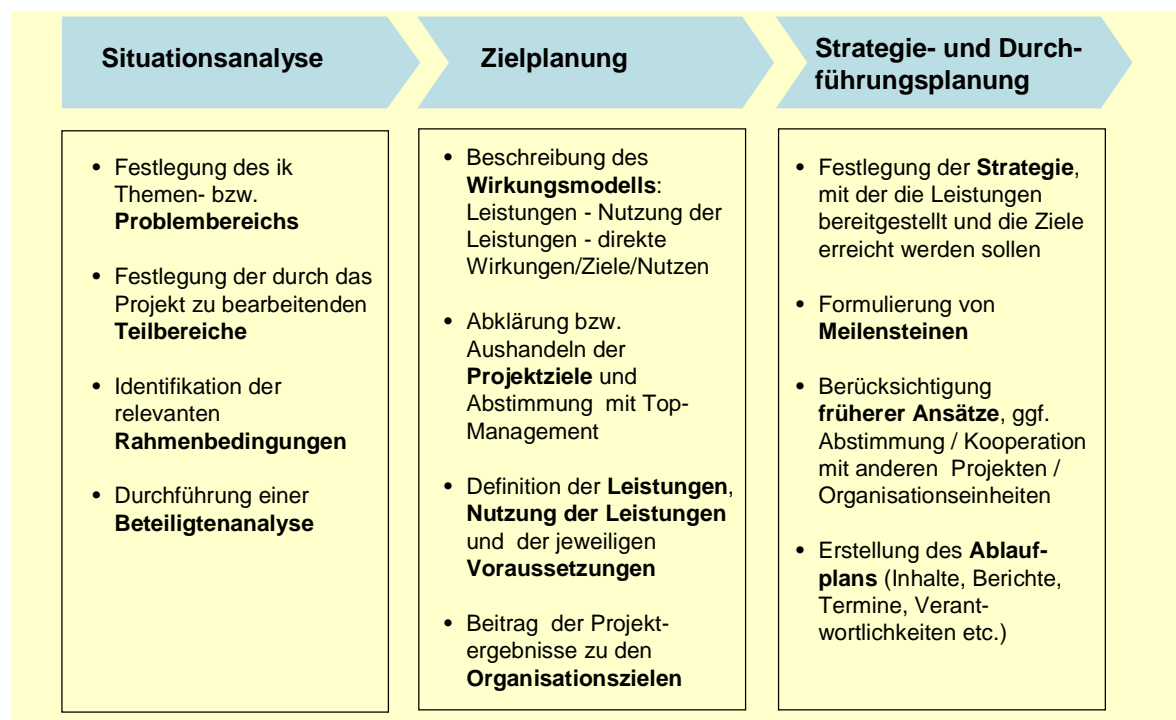


Abbildung 5: Planung interkultureller Projekte

## 2.1 Situationsanalyse

In der Situationsanalyse müssen alle situativen Bedingungen zu einem möglichst frühen Zeitpunkt abgeklärt und analysiert werden, so dass eine stimmige Ziel- und Strategieplanung möglich wird. Zunächst muss der gesamte zu bearbeitende **Themen- bzw. Problembereich** möglichst genau festgelegt und die relevanten interkulturellen Teilbereiche möglichst präzise definiert und abgegrenzt werden. Mit Hilfe von Visualisierungstechniken, wie etwa *Mindmap*, kann die Komplexität der Ausgangssituation abgebildet werden.

Da interkulturelle Fragen i.d.R. mit anderen Fragenkomplexen zusammenhängen, etwa mit technischen, betriebswirtschaftlichen oder internationalen Fragen, ist es notwendig, die interkulturellen Kernfragen deutlich hervorzuheben. Zum einen, um später auch tatsächlich explizit Lösungsansätze für das **interkulturelle Kernproblem** - und nicht für ebenfalls relevante jedoch nicht-interkulturelle Fragen - entwickeln zu können, zum anderen, um eine wenig zielführende zusätzliche Arbeitsbelastung durch das Einschlagen nicht-produktiver Umwege soweit wie möglich zu vermeiden - i.d.R. ist der Komplexitätsgrad interkultureller Fragestellungen schon hoch genug. Zudem ergeben sich häufig aufgrund des interkulturellen Fragen vielfach eigenen Mangels an Präzision schon im Vorfeld erhebliche Abgrenzungsschwierigkeiten, die zeitraubende und belastende Klärungsprozesse notwendig machen. Anschließend müssen die durch das Projekt zu bearbeitenden **Teilbereiche** bzw. die zu lösenden interkulturellen Probleme oder zu beantwortenden Fragen separiert und festgelegt werden.

**Beispiel 3:** Einem Projekt, das den Auftrag hatte, interkulturelle Probleme des Markteintritts eines Unternehmens in einem anderen Land zu identifizieren, gelang es nicht, diese von anderen Problemen des Markteintritts zu isolieren. Dies war jedoch notwendig, um klare Aussagen über die kulturell bedingten Probleme und Möglichkeiten zu erhalten, die Grundlage für zu entwickelnde kulturangepasste Lösungsansätze sein sollten.

Für diese Bereiche sollten die relevanten organisationsspezifischen *Informationen* und **Rahmenbedingungen** identifiziert werden. So sollten zumindest die Grundzüge der jeweiligen Organisationsstrategie (Vision, Ziele, Werte, Internationalisierungsstrategie etc.), die Zuständigkeiten und administrative Besonderheiten sowie die relevante Personalsituation bekannt sein. Diese Informationen sollten im Hinblick auf zu erwartende *Schwierigkeiten* und Hindernisse sowie auf (Unterstützungs-) *Potenziale* bei der Projektdurchführung frühzeitig analysiert werden.

**Beispiel 4:** s. Beispiel 3: Die Lösungsvorschläge hängen in erheblichen Maße von anderen Variablen, wie beispielsweise der geplanten Markteintrittsstrategie, dem Zeitplan, den jeweiligen für die Markteinführung vorgesehenen Produkten, den möglichen Zielgruppen, den Regionen, den bisherigen Marketingstrategien und den Personalressourcen ab. Diese Parameter müssen dem Projektteam bekannt sein, und es müssen gegebenenfalls Vorentscheidungen gefällt werden, um auch zielgenaue Vorschläge machen zu können.

Diese Kenntnisse sind Grundlage für einen notwendigen, genauen, häufig auch mehrstufigen Auftragsklärungs- und **Auftragskonkretisierungsprozess**, der in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber erfolgen muss. Dabei ist zu erwarten, dass ständig neue Fragestellungen und Erkenntnisse auftreten, die jedoch nicht immer den interkulturellen Kernbereich betreffen. In diesen Fällen ist es sinnvoll, diese zu benennen und möglichst auch ihre Relevanz deutlich zu machen, ohne Einschränkungen bei der gebotenen Intensität der Bearbeitung der interkulturellen Kernfragen zu machen.

Eine ergänzende **Akteurs-** oder **Beteiligtenanalyse** (*stakeholder analysis*) also eine Untersuchung der Frage, welche Organisationseinheiten, Personen oder Personengruppen sowohl von der jetzigen Situation als auch von den erwarteten Projektergebnissen positiv oder negativ betroffen werden, rundet die Situationsanalyse ab. Hierbei geht es insbesondere auch darum, sowohl die Entscheidungsträger als auch die Zielpersonen der geplanten Maßnahme sowie deren Interessen, Ziele, Potenziale und/oder Defizite in Bezug auf das Projekt eindeutig festzustellen.

**Beispiel 5:** Ein Projekt hatte den Auftrag, ein bestehendes eingeführtes Konzept für einen vorwiegend technisch-sachlich orientierten Managementkurs für zukünftig im Ausland tätige Manager um interkulturelle Elemente zu ergänzen, um die Kursteilnehmer für diese Fragen zu sensibilisieren. Erst gegen Ende des Projekts wurde jedoch klar, dass der Auftraggeber zwar das Konzept *grundsätzlich* verantwortet, dass aber vor allem die Kursleiter die Durchführungsverantwortung haben und von den für sie neuen Kursinhalten überzeugt werden müssen. Trotz eines von dem Projektteam entwickelten Konzepts, das vor allem auch den knappen Zeitrahmen und die notwendigen sonstigen Inputs berücksichtigte und interkulturelle Inhalte mit diesen intelligent verknüpfte, wurde das Konzept letztlich nicht umgesetzt. Eine frühzeitige Einbeziehung der eigentlichen Entscheidungsträger hätte die Wahrscheinlichkeit für eine rasche Umsetzung des Konzepts erhöht.

Die folgende Übersicht ermöglicht eine übersichtliche Vorab-Einstufung von Beteiligten nach zwei wichtigen Kriterien in vier Gruppen und erleichtert so hierauf abgestimmte Strategien.

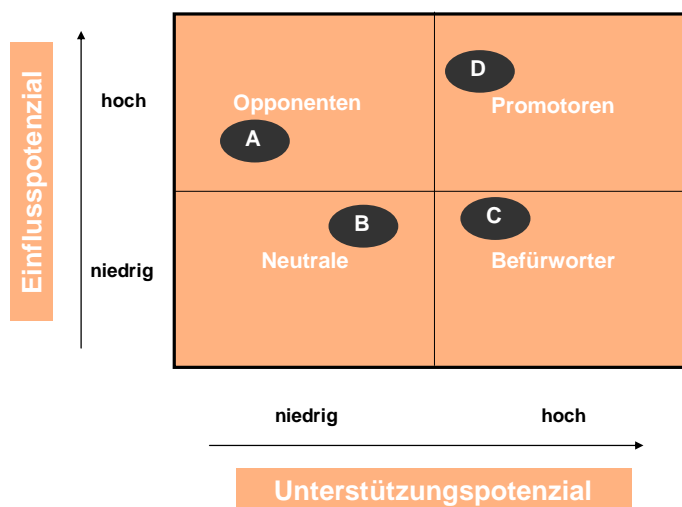


Abbildung 6: Übersicht zur Akteursanalyse

### Checkliste Situationsanalyse

Ist der Themen- bzw. Problembereich genau festgelegt?

- präzise Definition und Abgrenzung des relevanten ik Teilbereichs
- Abgrenzung der ik Fragen von anderen relevanten Fragestellungen
- Herausarbeiten der durch das Projekt zu klärenden ik Fragestellungen
- Visualisierung der Ausgangssituation

Sind die organisationsspezifischen Rahmenbedingungen bekannt?

- Organisationsstrategie (Vision, Ziele, Werte, Internationalisierungsstrategie etc.)
- Zuständigkeiten, administrative Besonderheiten, relevante Personalsituation
- Auftragskonkretisierung und Auftragsklärung



Wurde eine Akteurs- oder Beteiligtenanalyse (*stakeholder analysis*) durchgeführt?

- Organisationseinheiten, Personen oder Personengruppen, die von der jetzigen Situation und/oder von den erwarteten Projektergebnissen positiv oder negativ betroffen sind
- Interessen, Ziele, Potenziale und/oder Defizite in Bezug auf das Projekt der Entscheidungsträger und Zielpersonen

## 2.2 Zielplanung

Üblicherweise dienen Projekte der Erreichung eines klaren vom Auftraggeber formulierten Ziels. Dies ist erfahrungsgemäß bei interkulturellen Projekten jedoch keineswegs immer der Fall. Ein wesentlicher Grund hierfür ist zum einen die Unkenntnis darüber, was ein solches Projekt überhaupt zu leisten vermag, nicht selten sowohl bei dem Auftraggeber als auch bei dem Projektteam, und zum anderen - und das ist damit verbunden - unklare Vorstellungen darüber, wie das häufig nur schwer beschreibbare und mit anderen Sachverhalten eng verknüpfte interkulturelle Problem überhaupt eindeutig zu formulieren ist.

Schließlich ergeben sich gerade im Projektverlauf neue Erkenntnisse, die u.U. dazu zwingen, das Ziel weiter eingrenzen bzw. präzisieren zu müssen. Daraus ergibt sich die große **Bedeutung der Zielplanung** gerade für interkulturelle Projekte.

Es geht hierbei vorwiegend um folgende Fragen:

- Wie kann das interkulturelle Problem so eingegrenzt und separiert werden, dass sich ein relevantes operationales Ziel ableiten lässt? Dabei kann das Ziel beispielsweise auch darin bestehen, bestimmte Sachverhalte oder Lösungen interkulturell akzeptabel zu machen.
- Welche konkreten Leistungen kann das interkulturelle Projekt (i.e.S.) erbringen?
- Wie und von wem können diese so genutzt werden, dass die erwarteten Ziele auch erreicht werden?
- Tragen diese zu einer Verbesserung der "interkulturellen Situation" der Organisation bei und unter welchen Voraussetzungen ist dies nur möglich?
- Welche positiven Wirkungen in Bezug auf das interkulturelle Problem - aber auch darüber hinaus - werden sich aus einer sinnvollen Verwendung der Projektergebnisse ergeben?
- Wie können diese Ergebnisse gemessen werden? Gibt es geeignete Indikatoren?

Die **Wirkungskette**<sup>8</sup> eines typischen interkulturellen Projekts kann wie folgt beschrieben werden: Ein Projekt erbringt bestimmte vorab definierte (Projekt-) *Leistungen*, die vom Auftraggeber oder beauftragten Personen (Nutzer) in einer bestimmten Form genutzt oder umgesetzt werden (*Nutzung* der Leistungen). Hierdurch werden *direkte* (positive) *Wirkungen* im Hinblick auf die interkulturelle Fragestellung hervorgerufen, die den vom Auftraggeber erwarteten *Nutzen* erbringen (Projektziel).

Es ist festzuhalten, dass das Projekt letztlich für den gesamten Prozess der Wirkungskette verantwortlich sein sollte. Ein Projekt lediglich auf das Erbringen von Leistungen zu beschränken, ohne die intendierten Wirkungen mit zu planen, wäre suboptimal. Es würde das Potenzial des Projekts nicht in vollem Umfang nutzen und möglicherweise dazu führen,

---

<sup>8</sup> Die Orientierung auf Wirkungen und die Erstellung von Wirkungsketten sowie die hiermit zusammenhängende Terminologie wurde von der deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) für die Planung und das Monitoring von Vorhaben der deutschen Entwicklungszusammenarbeit entwickelt. Es wird in diesem Beitrag auf interkulturelle Projekte angepasst.

dass Leistungen produziert werden, die durch die Organisation nicht sinnvoll genutzt werden können und somit auch keine Wirkungen entfalten könnten. Dies impliziert, dass das Projekt schon bei der Planung berücksichtigen muss, dass Nutzer und Nutzung so beeinflusst werden sollten, dass sich der erwartete Nutzen dann auch einstellt.

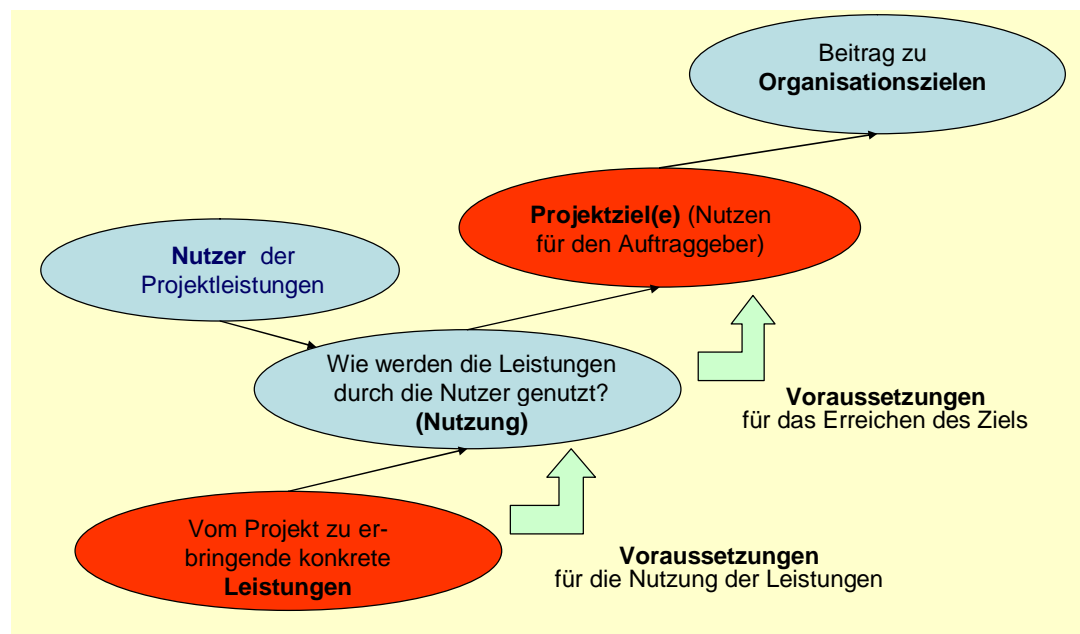


Abbildung 7: Wirkungskette interkultureller Projekte

Dies gilt in jedem Fall für interkulturelle Beratungs- und Trainingsprojekte, deren Konzeption diese Aspekte beinhalten sollte. In abgeschwächter Form gilt dies auch für Studien oder die Vorbereitung einer Durchführung. Hier liegt die beschriebene Nutzung der Projektleistungen allerdings nur selten im direkten Einflussbereich des Projekts, sondern verlagert sich in den Einflussbereich des Auftraggebers. Allerdings sollte auch hier das Projekt so praxisnah geplant und durchgeführt werden, dass die Leistungen dann auch in der beabsichtigten Form genutzt werden können.

**Beispiel 6:** In dem Beitrag von Inga Märtens in diesem Band wird dieser Zusammenhang sehr deutlich. Der für den VDI konzipierte und durchgeführte Wissenstransfer-Workshop für Mitarbeiter mit Auslandserfahrung und solche, die vor einer Auslandsentsendung stehen, war für die Teilnehmer vor allem deswegen gewinnbringend ("Nutzung der Leistung"), weil sie selbst die Nutzung mit gestalten und an ihren eigenen Nutzenvorstellungen ausrichten konnten. Für die Organisation hängt der Nutzen jedoch davon ab, ob das erarbeitete und evtl. weiterentwickelte Konzept als Element eines Wissensmanagement-Systems regelmäßig eingesetzt oder für andere Mitgliedsunternehmen angeboten wird. Erst dann sind dauerhaften positive Wirkungen auch für den VDI selbst zu erwarten.

Noch vor der Festlegung der Wirkungskette ist zu klären, welche Vorarbeiten vor Beginn des eigentlichen Projekts notwendig sind. Dies ist sinnvoll, zum einen um den Zeitbedarf abschätzen zu können, also um ein realistisches Zeitmanagement bei begrenztem Zeitbudget durchführen zu können. Es ist aber auch wichtig, um die Leistungen des Projekts und die zu erzielenden Wirkungen realistisch definieren zu können. Eine Einigung über die vorgeschalteten Arbeiten kann auch einen Einfluss auf die Projektstruktur haben. So könnte in bestimmten Fällen entschieden werden, gerade interkulturelle Projekte in **zwei Phasen** durchzuführen: In der *Vorphase* könnten die notwendigen Inputs in Richtung auf ein

zunächst noch vage bestimmtes Ziel geklärt werden. In der *Hauptphase* würde das eigentlich Projekt mit eindeutiger Zielklärung und realistischem Zeitplan umgesetzt werden. Hier sind ausführliche Abstimmungsgespräche zu führen, auch über den Verlauf und die Gestaltung der Wirkungskette, wobei auch eine klare Vereinbarung über die Definition und Verwendung zentraler Begriffe hergestellt werden muss.

**Beispiel 7:** Ein interkulturelles Projekt hatte die Aufgabe ein Diversity Management Konzept für ein Unternehmen zu entwerfen. Erst im Projektverlauf stellte sich heraus, dass das Unternehmen hiermit keineswegs den Entwurf eines Umsetzungskonzepts für diverse Gruppen verstand, sondern dass es vielmehr darum ging, die Mitarbeiter für diesen neu von der Geschäftsleitung thematisierten Ansatz erst einmal zu sensibilisieren, um so implizit vorhandene Synergiepotenziale zu fördern.

Wie erwähnt, wird das Projektziel, der **Projektnutzen**, entweder von dem Auftraggeber vorab definiert oder in einem engen Abstimmungsprozess zwischen Projektteam und Auftraggeber abgeklärt und ausgehandelt. Er sollte möglichst präzise und in messbarer Form<sup>9</sup> dargestellt werden. So könnte der Nutzen beispielsweise darin liegen, dass das Projekt für Probleme, die mit einer als interkulturell definierten Situation verknüpft sind, *Lösungsansätze* aufzeigt oder diese sogar direkt löst. Eine ganz anders gelagerte Nutzensituation für den Auftraggeber könnte sich ergeben, wenn durch ein Projekt Potenziale, die in einer interkulturellen Situation vermutet werden, geweckt und auf diese Weise positive *Synergieeffekte* mobilisiert werden.

Der Prozess der Nutzendefinition kann aufgrund unterschiedlicher kultureller Interpretationen und keineswegs einheitlicher Vorstellungen über zentrale Parameter zeitraubend sein, da hierbei häufig auch einheitliche Vorstellungen über Begriffe und Leistungen verhandelt werden müssen.<sup>10</sup> So kann es sein, dass zunächst nur zentrale Parameter abgeklärt werden können und ein Konsens über Details erst im Laufe der Projektdurchführung erzielt werden kann bzw. diese zu einem späteren Zeitpunkt nachjustiert oder flexibel gehandhabt werden müssen.

**Beispiel 8:** Bei der Durchführung eines interkulturellen Projekts, das eine internationale Befragung zur interkulturellen Managementkompetenz konzipieren und organisieren sollte, wurde schnell deutlich, dass es im Wesentlichen darauf ankam, den Zielkonflikt zwischen der Erstellung eines online-fähigen aussagefähigen Fragebogens und dem für die Beantwortung zur Verfügung gestellten Zeitrahmen zu lösen. Der Projektauftrag einschließlich der als wesentlich angesehenen Voraussetzungen waren durchaus eindeutig formuliert. Trotzdem traten bei dieser forschungsnahen Fragestellung erhebliche Schwierigkeiten bei der Umsetzung auf, vor allem bei der Konkretisierung, dem Feintuning der Fragen. Vor allem ging es hierbei darum, die wichtigsten Aspekte interkultureller Managementkompetenz sprachlich neutral in einem unmissverständlichen, möglichst umfassenden, standardisierten online-Fragebogen zu erfassen, dessen Beantwortung zudem eine Zeitstunde nicht überschreiten sollte.

Auch dieses Beispiel zeigt, dass die sehr unterschiedlichen Schwierigkeiten bei interkulturellen Projekten möglichst frühzeitig systematisch erfasst werden sollten. Der Einfluss auf den Zeitplan und/oder die Präzision der Ergebnisse bzw. der Lösungsvorschläge kann erheblich sein und im Negativfalle zu inakzeptablen oder unzureichenden Ergebnissen führen.

---

<sup>9</sup> direkt oder indirekt durch Indikatoren

<sup>10</sup> s.a. Hauser (2009)

Um bei der späteren Durchführung - etwa einer geplanten Befragung zu interkulturellen Themen, einem interkulturellen Training oder Teamcoaching, der Gestaltung interkultureller Websites oder auch der Initiierung regelmäßiger Diskussionsrunden zu interkulturellen Themen - nicht auf allzu große Probleme zu stoßen, ist es i.d.R. erforderlich, die konkreten Erwartungen, das Konzept, aber evtl. auch die Projektfortschritte und -erkenntnisse nicht nur mit der für das Projekt relevanten Führungsebene sondern möglichst auch mit der übergeordneten **Führungsebene** innerhalb der Organisation abzustimmen und ggf. das Einverständnis für zentrale Durchführungsaktivitäten einzuholen.

Gerade interkulturelle Maßnahmen setzen nicht nur eine grundsätzliche Bereitschaft zur Veränderung - und damit auch Änderungen zu akzeptieren - voraus, sondern zusätzlich die Einsicht, dass auch durch solche Maßnahmen, die nicht direkt das Kerngeschäft unterstützen, messbare Verbesserungen zu erreichen sind. An dieser Stelle sei die These gewagt, dass die realistische Nutzenerwartung an interkulturelle Projekte durch Entscheidungsträger positiv korreliert mit deren beruflicher - individuell oder organisationsintern organisierter - Kenntnis über andere Länder und/oder Kulturen.

**Beispiel 9:** Im Rahmen eines interkulturellen Projekts sollten zunächst durch eine Befragung Möglichkeiten zur Verbesserung des Informations- und Wissensaustausches aber auch der Zusammenarbeit zwischen einheimischen Mitarbeitern und Impatriates des Mutterkonzerns eruiert werden. Gleichzeitig sollte die Befragung zu einer Sensibilisierung beider Gruppen für der jeweils anderen Kultur angemessene Vorgehensweisen führen. Die Ergebnisse wurden in einem Workshop präsentiert, anschließend wurden Handlungsempfehlungen abgeleitet. Die Umsetzung, die allerdings nicht mehr Teil des Projekts war, erfolgte jedoch nicht in dem gewünschten Umfang, so dass das Projekt letztlich weitgehend wirkungslos blieb.

Offensichtlich hatte der Auftraggeber versäumt, den Entscheidungsträgern in der eigenen Organisation Bedeutung und Nutzen der interkulturellen Inhalte für eine erfolgreiche Arbeit in einem anderen interkulturellen Umfeld zu vermitteln. Eine sorgfältige Vorab-Analyse und eine Verdeutlichung des erwarteten Nutzens hätte die Wahrscheinlichkeit für eine Nutzung und Umsetzung der Projektleistungen erheblich erhöht.

Die verschiedenen Ebenen der Wirkungskette eines interkulturellen Projekts bauen logisch aufeinander auf, die nächsthöhere Ebene ist abhängig von Wirkungen der darunter liegenden Ebene. Wenn die **Projektleistungen** nur unvollständig erbracht werden (können) oder die Ergebnisse der Leistungen widersprüchlich, ungenau oder unbefriedigend sind, so ist kaum zu erwarten, dass sie sinnvoll genutzt werden können. Ist das nicht der Fall, kann auch der erwartete Nutzen kaum erreicht werden. Es ist also wichtig, die Leistungen präzise zu definieren und sie später auch korrekt zu erbringen, und es muss vor allem deutlich gemacht werden, wie sie verwendet werden können und sollen, so dass die erwarteten Wirkungen auch erreicht werden. Hierfür ist es vielfach notwendig, auch die **Voraussetzungen** dafür darzustellen, dass die Leistungen auch tatsächlich in der gedachten Form verwendet werden *vgl. Abb. 7*.

**Beispiel 10:** Ein interkulturelles Projekt hat das Ziel ein e-learning Modul für den kulturadäquaten Umgang von Krankenhausmitarbeitern mit Patienten aus dem arabischen Kulturraum für den Anbieter von e-learning Weiterbildungsmodulen zu entwickeln. Die Leistung besteht also in der Entwicklung und Bereitstellung des betreffenden Moduls. Um den Nutzen für den Arbeitgeber, die Vermarktbarkeit des Moduls für die betreffende Zielgruppe und/oder relevante Organisationen, zu erreichen, müssen die Voraussetzungen, unter denen das medizinische Fachpersonal den Kurs tatsächlich absolviert, mitgeplant werden. Diese können etwa in bestimmten Incentives wie der Anrechnung auf vorgeschriebene Pflicht-Fortbildungen bestehen oder in der Bereitstellung von Zertifikaten, die mit der erfolgreichen Absolvierung einer Abschlussprüfung erworben werden können.

Die Zielplanung sollte schließlich auch die Zuordnung der zu erwartenden Projektergebnisse zu den übergeordneten **Organisationszielen**, also i.d.R. den strategischen evtl. aber auch den operativen Zielen der Organisation, die im Regelfall nur einen indirekten Zusammenhang mit dem jeweiligen interkulturellen Projekt aufweisen, umfassen und wenn möglich die Relevanz des Projekts und den Beitrag für die Erreichung dieser Ziele verdeutlichen.

#### **Checkliste Zielplanung**

- Ist ein operationales Ziel formuliert? Wie lautet es?
- Welche konkreten messbaren Leistungen kann das Projekt erbringen?
- Welche Vorarbeiten - vor Beginn des Projekts - sind hierfür zu erbringen? Ist es sinnvoll, eine Vorphase zu planen?
- Wie und von wem können die Leistungen so genutzt werden, dass das Ziel und der erwartete Nutzen auch erreicht werden können? Sind hierfür konkrete Voraussetzungen notwendig?
- Welche positiven Wirkungen in Bezug auf die interkulturelle Situation der Organisation - aber auch darüber hinaus - werden sich auf diese Weise ergeben? Unter welchen zusätzlichen Voraussetzungen ist dies nur möglich?
- Wurden die konkreten Erwartungen und das Konzept auch mit der übergeordneten Führungsebene der Organisation abgestimmt?
- Können die zu erwartenden Projektergebnisse den Organisationszielen zugeordnet werden?

### **2.3 Strategie- und Durchführungsplanung**

Liegt das Ziel fest, sollte zunächst die Strategie bzw. der konzeptionelle Ansatz, mit der die Leistungen bereitgestellt und die Ziele erreicht werden sollen, und anschließend der konkrete Ablauf der Projektdurchführung geplant werden.

Bei dem **konzeptionellen Ansatz** kann es sich beispielsweise um eine *Fragebogenerhebung* zu interkulturellen Fragestellungen auf der Grundlage eines vorgegeben Modells handeln oder um eine aus einer intensiven Literaturrecherche entwickelte systematische Vorgehensweise, deren Relevanz durch strukturierte *Interviews* belegt werden soll oder um ein auf der Grundlage eines Handlungsmodells konzipiertes interkulturelles *Training*, durch das gezielt interkulturelle Managementansätze trainiert werden sollen. In jedem Fall muss die Wahl der Strategie begründet werden, wenn möglich durch abgeleitete Vorteile gegenüber mindestens einem *alternativen* strategischen Ansatz, wobei deutlich werden sollte, wieso gerade durch diesen Ansatz die angestrebten Wirkungen und Prozesse erreicht werden können. Dies sollte zudem möglichst optimal, also in effektiver und effizienter Weise, geschehen.

Basierend auf der gewählten Strategie sollten wichtige Teil- oder Einzelergebnisse (**Meilensteine**) festgelegt werden und - falls erforderlich - Indikatoren formuliert werden, durch die das Erreichen der Teilergebnisse und deren Qualität gemessen werden können.

Falls es bereits relevante aktuelle oder **frühere Ansätze** gibt oder gab, diese oder ähnliche interkulturelle Fragestellungen zu bearbeiten, so sollten deren Ergebnisse in ihrer Bedeutung für das eigene Projekt eingeschätzt und berücksichtigt werden. Ggf. sollte überlegt werden, ob und in welcher Form das Projekt mit anderen Organisationseinheiten oder Projekten abgestimmt werden muss oder ob in Einzelfragen kooperiert werden kann. Schließlich wird ein konkreter **Ablaufplan** erstellt, der die Inhalte präzisiert sowie Verantwortlichkeiten und Termine für wichtige Einzelprozesse festlegt.

Für interkulturelle Projekte i.w.S., bei denen Angehörige verschiedener Kulturen beteiligt sind, wie beispielsweise bei Projekten mit Migranten oder mit internationalen Managern sollten kulturell divergierende Auffassungen, Einstellungen und Verhaltensweisen schon frühzeitig antizipiert werden, so dass sie im gesamten Planungsprozess berücksichtigt werden können. Dabei kann es sich beispielsweise als sinnvoll erweisen, spezifische "interkulturelle Zeitpuffer" mit einzuplanen, um "produktive Umwege" eingehen und divergierende Zeitvorstellungen abfedern zu können. Eher auf konsekutive Schritte und an einer linearen Zeitachse ausgerichtete Projekte sollten, um absehbaren Zeitverzug zu vermeiden, möglichst von der Zeitachse entkoppelt werden, also "entlinearisiert" werden, etwa dadurch, dass spätere Schritte vorgezogen werden oder parallel ausgeführt werden. Auch wenn dies abhängig ist von dem jeweiligen Projekttyp und kostenaufwändig sein kann, so können auf diese Weise doch ungeplante interkulturell bedingte Verzögerungen aufgefangen werden.

#### **Checkliste Strategie- und Durchführungsplanung**

- Wie wollen Sie vorgehen, um die Leistungen zu erreichen? (Konzept)
- Warum wollen Sie so vorgehen (Begründung)?
- Haben Sie Meilensteine festgelegt, deren Erreichen Sie messen können?
- Welche früheren Ansätze in der Organisation gab es zur Erreichung ähnlicher Ziele?
- Sollte sich das Projekt mit anderen Organisationseinheiten oder Projekten abstimmen bzw. mit diesen kooperieren?
- Wurde ein konkreter Ablaufplan mit präzisen Inhalten, Verantwortlichkeiten und Terminen erstellt?

### **3 Anmerkungen zur Ergebniskontrolle interkultureller Projekte**

Überzeugende interkulturelle Projekte benötigen schon im Vorfeld sorgfältige, auf überprüfbareren Hypothesen basierende **Kosten-Nutzen-Analysen**. Diese werden jedoch wegen fehlender Kenntnisse oder Erfahrungswerte nur selten durchgeführt oder beruhen auf spekulativen Annahmen. So werden auf der Nutzenseite u.U. nur relativ allgemein ein angenehmeres Betriebsklima, eine verbesserte Kommunikation oder vage "diversity benefits" vermutet. Diese reichen jedoch i.d.R. nicht aus, um die Entscheidungsträger von den geplanten interkulturellen Maßnahmen auch tatsächlich zu überzeugen.

Gleichzeitig addieren sich zu den direkten und indirekten Kosten, etwa des Verlusts an Arbeitszeit, nur schwer quantifizierbare durch interkulturelle Sensibilitäten hervorgerufene befürchtete unkalkulierbare Gefahren und "Kollateralschäden". Weiter müssen mögliche Folgekosten und Kosten unerwünschter negativer **Nebenwirkungen** berücksichtigt werden. Letztere können ggf. frühzeitig antizipiert werden, so dass sie im Projektverlauf berücksichtigt und abgeschwächt werden können. Das gleiche gilt für Risiken bei der Projektdurchführung. **Risiken** sind hier definiert als extern verursachte Ereignisse, deren Eintritt einen negativen Einfluss auf die Zielerreichung haben kann. Risiken sollten nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Wirkungsintensität klassifiziert werden. Nebenwirkungen und Risiken müssen keineswegs durch die Interkulturalität des Projekts verursacht sein, allerdings liegt es nahe, hierin spezifische Ursachenfaktoren zu vermuten.

**Beispiel 11: Diversity Management** Projekte haben meist das Ziel Konflikte zu reduzieren und durch Heterogenität entstehende Synergieeffekte für die Organisation zu mobilisieren. Werden solche Projekte im interkulturellen Bereich eingesetzt, so muss sehr sorgfältig darauf geachtet werden, dass nicht Unterschiede betont werden, neue Trennungslinien und Ausgrenzungsmöglichkeiten geschaffen werden. Diese negativen *Nebenwirkungen* können einen sonstigen Erfolg des Projekts abschwächen oder gar konterkarieren. Ein (externes) *Risiko* für das Projekt könnte beispielsweise darin bestehen, dass das Projekt infolge einer Konjunkturschwäche einen Teil der Mitarbeiter entlassen muss, so dass der Stellenwert des Projekts und die Durchsetzungsmöglichkeit für die Projektvorschläge sinkt.

Mithilfe der folgenden Übersicht können sowohl Analysen negativer Wirkungen wie auch Risiken übersichtlich dargestellt werden:

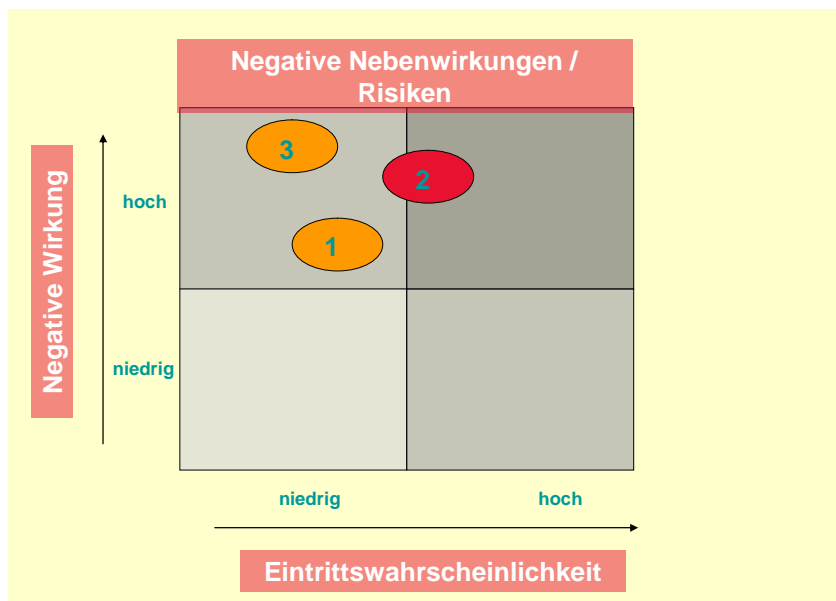


Abbildung 8: Modell für die Darstellung negativer Nebenwirkungen und Risiken

Der erwartete Nutzen sollten also möglichst präzise und messbar formuliert werden, um die Relevanz und Effektivität des interkulturellen Projekts vorab realistisch einschätzen zu können. Dass dies häufig nicht oder zu spät geschieht liegt zum Teil an der unzureichenden Kenntnis interkultureller Sachverhalte und an damit verbundenen falschen Erwartungen. Dies ist übrigens ein wesentlicher Grund dafür, sich schon frühzeitig bei der Vorbereitung des Angebots mit dem potenziell erwarteten Projektnutzen zu beschäftigen, um dann auch erfüllbare und messbare Ziele mit dem Auftraggeber aushandeln und vereinbaren zu können.

Andererseits sind die Möglichkeiten der direkten Messung des konkreten zurechenbaren Nutzens interkultureller Projekte tatsächlich beschränkt. Die direkte Messung durch *Kennziffern*, die sich unmittelbar aus den Zielen ableiten lassen, wie beispielsweise Gewinnsteigerungen oder Kostensenkungen, ist bei interkulturellen Projekten im Regelfall nicht möglich. Hier sollen meist Ergebnisse und Wirkungen erreicht werden, die gerade *nicht direkt messbar* sind, so dass **Indikatoren** benötigt werden.<sup>11</sup> Hierbei kann es sich sowohl um qualitative als auch um quantitative Indikatoren handeln, die jedoch eindeutige Zielwerte aufweisen sollten.

**Beispiel 12:** Ein *qualitativer* Indikator könnte beispielsweise darin bestehen, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter in einer multikulturell zusammen gesetzten Abteilung eines Unternehmens um einen bestimmten Wert gesteigert werden soll. Dies könnte dann durch Befragungen "vorher - nachher" festgestellt werden. Durch einen *quantitativen* Indikator könnte die Qualitätssteigerung in

<sup>11</sup> Während *Kennziffern* Ergebnisse und Wirkungen *direkt* messen können, werden Indikatoren eingesetzt, um Ergebnisse und Wirkungen zu messen, die *nicht direkt* gemessen werden können. Dies ist i.d.R. bei *komplexen* Ergebnisse und Wirkungen der Fall, die meist durch abstrakte Begriffe ausgedrückt werden, wie Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, höhere Leistungsfähigkeit, bessere Qualität etc.

derselben Abteilung durch die Reduzierung fehlerhafter Produktion um einen bestimmten Prozentsatz über einen bestimmten Zeitraum ermittelt werden.

**Beispiel 13:** Das komplexe Ziel "Höhere Leistungsfähigkeit" kann beispielsweise durch die Indikatoren: Zunahme von Kundenkontakten oder Verkaufsdaten oder verbesserte Produktivitätskennzahlen gemessen werden, während eine "Qualitätssteigerung" durch eine geringere Zahl von Reklamationen, sinkende Personalfluktuaton oder die Gewährung von längeren Garantien oder eine Kombination mehrerer Indikatoren beurteilt werden könnte.

Indikatoren sollten verschiedene Kriterien erfüllen. Sie sollten *valide* sein, also genau die Wirkungen messen, die gemessen werden sollen; sie sollten *relevant* und *realistisch* sein, also wichtige und wirklich erreichbare Aspekte messen und *plausibel* sein, also Wirkungen messen, die tatsächlich durch das Projekt bewirkt wurden. Nach einer beliebigen Formel sollten Indikatoren "*smart*" sein: specific (spezifisch), measurable (messbar), achievable (erreichbar), relevant (relevant) und timebound (zeitlich gebunden).

Was sollen und können interkulturelle Projekte nun **tatsächlich bewirken**? Im Allgemeinen dürfte ihr Nutzen in der Steigerung von Effektivität und/oder Effizienz der jeweiligen Organisation gesehen werden.<sup>12</sup> Die **Effektivität** kann erhöht werden, wenn das Projekt allgemein zu größerer individueller oder organisationsspezifischer *Leistungsfähigkeit* im interkulturellen Kontext beiträgt, also die Nutzung der Projektleistung letztlich zu einem quantitativ und/oder qualitativ besseren Arbeitsoutput führt. Dies geschieht üblicherweise durch das Initiieren von *Lernprozessen* vor allem auf der individuellen Ebene. Die Mitarbeiter erhalten so beispielsweise die Möglichkeit, neue Erkenntnisse und ein besseres Verständnis interkultureller Zusammenhänge und neuer Methoden für ihren Arbeitskontext zu erwerben. Damit steigen neben der individuellen Leistungsfähigkeit auch Motivation und Zufriedenheit und damit die Handlungskompetenz. Im Einzelnen kann es auf diese Weise beispielsweise gelingen

- (1) die auf interkulturelle Situationen bezogene *Problemlösungsfähigkeit* von Mitarbeitern und Organisation zu erhöhen,
- (2) "bessere", d.h. schnellere, angemessenere und auch nachhaltigere *Entscheidungen* herbeizuführen,
- (3) durch Reduzierung von Konflikten, Anlaufproblemen oder Verlängerung von produktiver Arbeitszeit einen direkten Beitrag zu *Kostensenkungszielen* zu liefern,
- (4) *Globalisierungshemmnisse* zu reduzieren bzw. Globalisierungsmöglichkeiten zu fördern,
- (5) die Voraussetzungen für *Innovations-* und *Änderungsprozesse* zu verbessern, aber auch
- (6) durch die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit das *Betriebsklima* zu verbessern.

Ergänzend sollten die Effektivitätsmessungen durch eine Einschätzung der **Nachhaltigkeit** ergänzt werden. Dabei geht es im Wesentlichen darum, ob die durch das interkulturelle Projekt vermittelten Ansätze und Konzepte, Instrumente und Methoden dauerhaft genutzt, institutionalisiert oder weiter entwickelt werden können und sollen und damit um die Frage, ob somit die angestrebten und erzielten Wirkungen von Dauer sein werden.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> vgl. hierzu BMZ (2006); OECD (1991)

<sup>13</sup> s.a. GTZ: Anleitung für die Erfolgsbewertung von Vorhaben vom 12.03.2007



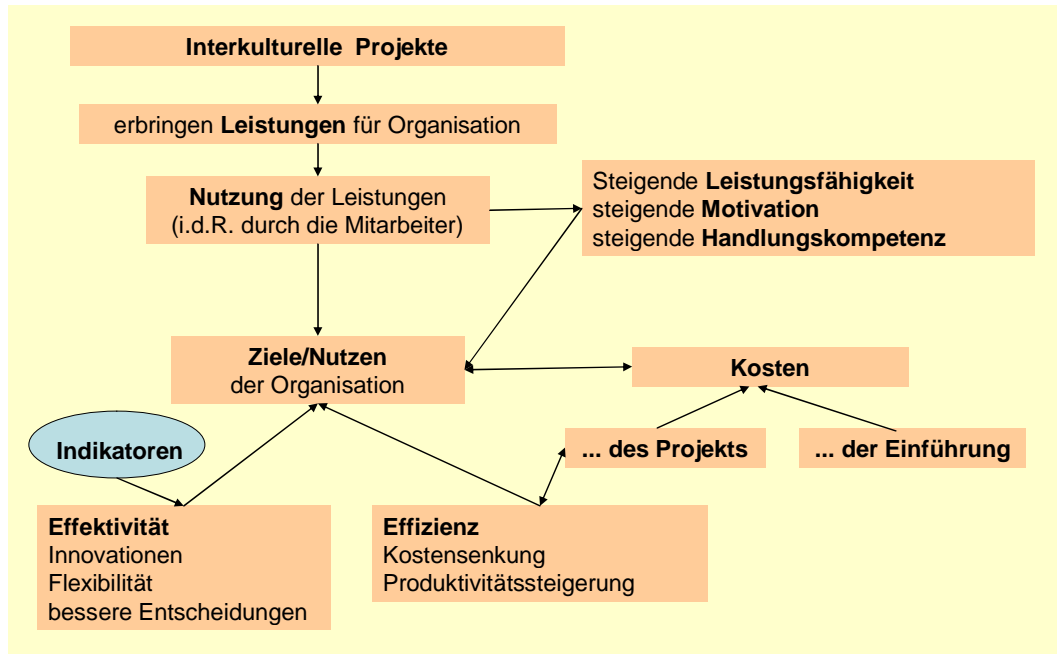


Abbildung 9: Ergebniskontrolle interkultureller Projekte

**Effizienzüberlegungen** können in zwei Richtungen gehen: Zum einen *kurzfristig*, ob die quantifizierbaren direkten Projektkosten in einem akzeptablen Verhältnis zu seinem absehbaren quantitativ messbaren Nutzen stehen. Zum anderen, ob die Folgekosten, also die Kosten, die mit der Durchführung der von dem Projekt vorgeschlagenen Lösungsvorschläge - beispielsweise durchzuführende Weiterbildungsmaßnahmen oder eine Anpassung der Organisationskultur - durch die erwarteten positiven Projektwirkungen (Kostensenkung, Produktivitätssteigerung) auf *längere Sicht* kompensiert werden können. Hier geht es also konkret um die Frage, ob die Umsetzung der Projektvorschläge letztlich zu einer Steigerung des Organisationsgewinns beitragen kann.

Der zu erreichende Projektnutzen und die dafür maßgeblichen Indikatoren sind Leitlinie für das Gesamtkonzept und die einzelnen Projektaktivitäten. Es ist daher im Projekt- und Auftraggeberinteresse sinnvoll, alle Bereiche möglichst schon frühzeitig im Rahmen eines regelmäßigen systematischen **Monitoringprozesses** zu beobachten und zu kontrollieren, um bei Abweichungen möglichst umgehend gegensteuern zu können.

Alle Elemente und Prozesse sollten also in vereinbarten Abständen dahingehend überprüft werden, ob

- sie in der Lage sind, die erwarteten und vereinbarten Leistungen in der vereinbarten Form zu erbringen,
- diese geeignet sind, eine adäquate Nutzung der Leistungen zu gewährleisten,
- durch die Nutzung ein Beitrag zur Zielerreichung erbracht werden kann,
- die hierfür evtl. notwendige Voraussetzungen gegeben sind bzw. Schritte unternommen werden, diese herzustellen,
- wichtige negative Nebenwirkungen auftreten und/oder Risiken eintreten und ggf. Gegenmaßnahmen unternommen werden (können).

Schon während der Zielplanungsphase sollten daher geeignete Indikatoren und Prozesse festgelegt werden. Werden Testläufe geplant, so sollte auch das Monitoringsystem getestet werden und die vorläufigen Ergebnisse in die Bewertung des Tests eingehen.

Spätestens gegen Ende der Durchführungsphase sollten die für die Bewertung des Nutzens relevanten Daten auch tatsächlich erhoben werden. In der Regel handelt es sich dabei sowohl um quantitative wie auch qualitative Daten, die beide in die Kosten-Nutzen-Analyse einfließen können.

#### **Checkliste Ergebniskontrolle**

- Gibt es eine auf überprüfbaren Hypothesen basierende Kosten-Nutzen-Analyse?
- Lassen sich die direkten und indirekten Kosten für die Durchführung der Projektvorschläge abschätzen?
- Wurden negative Nebenwirkungen identifiziert? Welche?
- Wurde eine Risikoanalyse durchgeführt? Mit welchem Ergebnis?
- Wurde der erwartete Nutzen präzise und messbar formuliert?
- Gibt es Indikatoren zur Messung des Nutzens? Welche?
- Kann durch das Projekt die Effektivität und/oder die Effizienz erhöht werden?
- Werden Lernprozesse in Bezug auf das bessere Verständnis interkultureller Zusammenhänge initiiert? Sind diese nachhaltig?
- Wurde ein Monitoringsystem eingerichtet, das prüft, ob die vereinbarten Leistungen erbracht werden können und ob diese so genutzt werden können, dass ein Beitrag zur Zielerreichung erbracht werden kann?
- Wurden hierfür geeignete Indikatoren und Prozesse festgelegt?

## **4 Zusammenfassung**

Es wird vorgeschlagen, den Begriff des Interkulturellen Projekts im engeren Sinn zu verwenden und für Projekte zu reservieren, die allgemeine oder spezifische interkulturelle Problem- oder Fragestellungen behandeln, bei denen also *Interkulturalität das "Projektthema"* ist und sich Interkulturalität nicht lediglich auf die personelle Konstellation bezieht. Dabei können interkulturelle Projekte unterschieden werden, die interkulturelle Fragen im eigenen Land und solche die interkulturelle Fragen für andere Länder behandeln. In beiden Fällen kann jeweils noch unterschieden werden, ob mit kulturell homogenen oder mit kulturell diversen Gruppen gearbeitet wird.

Für interkulturelle Projekte wird ferner ein dreistufiger Planungsprozess vorgeschlagen. In der *Situationsanalyse* werden u.a. die interkulturellen Problembereiche festgelegt, die durch das Projekt bearbeitet werden sollen; neben der Identifikation der Rahmenbedingungen sollte insbesondere eine Beteiligtenanalyse u.a. Aufschluss über bestehende Interessen und Zielgruppen liefern. In der *Zielplanung* wird die *Wirkungskette* und damit die zu erbringenden Projektleistungen, die Nutzung der Leistungen und die direkten Wirkungen in Form des Nutzens sowie der Beitrag zu den Organisationszielen vereinbart. Die *Strategie- und Durchführungsplanung* legt den konzeptionellen Ansatz und die Meilensteine fest, zusätzlich werden mögliche Kooperationen vereinbart und eine Ablaufplanung erstellt.

Die Ergebniskontrolle interkultureller Projekte sollte auf einer *Kosten-Nutzen-Analyse* basieren. Bei den Kosten müssen neben den direkten und indirekten Kosten auch Folgekosten und Kosten unerwünschter negativer Nebenwirkungen berücksichtigt werden. Diesen muss der Nutzen gegenüber gestellt werden, der im Regelfall in einer Steigerung der Effektivität und/oder Effizienz der jeweiligen Organisation gesehen werden kann. Positive *Effizienzeffekte* sind dann gegeben, wenn die Projektwirkungen auf längere Sicht direkt oder

indirekt zu einer Senkung von Kosten und/oder zur Steigerung der Gewinne der Organisation führen. Eine Erhöhung der *Effektivität* liegt dann vor, wenn das Projekt auf längere Sicht zu einer größeren *Leistungsfähigkeit* im interkulturellen Kontext beiträgt. Dies geschieht üblicherweise durch das Initiieren von *Lernprozessen*, die die interkulturelle *Problemlösungsfähigkeit* stärken oder zu besseren *Entscheidungen* führen können. Da eine direkte Messung schwierig ist, bietet sich eine indirekte Messung über geeignete *Indikatoren* an. Die Ergebniskontrolle sollte im Rahmen eines frühzeitig begonnenen systematischen Monitoringprozesses erfolgen.

## Literaturhinweise

- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (2006) Evaluierungskriterien für die deutsche bilaterale Entwicklungszusammenarbeit. Eine Orientierung für Evaluierungen des BMZ und der Durchführungsorganisationen, Berlin
- Hauser, A. (2009) Interkulturelle Erfolgsfaktoren im Consulting - Saudi-arabische Projekterfahrungen; in: Koch, E. / Speiser, S. (2009) Interkulturelle Projekte - Angewandte Interkulturalität, München/Mering
- Koch, E. (2008) Interkulturelles Management: Vorschläge zur Abgrenzung und Systematisierung; in Koch, E./Speiser, S. (Hrsg.) Interkulturelles Management - Neue Ansätze, Erfahrungen und Erkenntnisse; Rainer Hampp Verlag, München und Mering, S. 1 - 33.
- Koch, E. (2009) (Zusammenstellung) Anhang: Interkulturelle Praxisprojekte - Erfahrungen und Einsichten. Ein Überblick über Kooperationen des Masterstudiengangs "Interkulturelle Kommunikation und Kooperation" mit Unternehmen und privaten Organisationen; in: Koch, E. / Speiser, S. (2009) Interkulturelle Projekte - Angewandte Interkulturalität, München/Mering
- Latorre, P. (2004) Was heißt hier eigentlich Kultur? Anthropologische Fragen an die interkulturelle Kommunikationsforschung; in: Bolten, J. (Hrsg.) Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft; Sternenfels, S. 25 - 39
- Märtens, I. (2009) Interkultureller Wissenstransfer-Workshop – Element eines Wissensmanagement-Systems; in: Koch, E. / Speiser, S. (2009) Interkulturelle Projekte - Angewandte Interkulturalität, München/Mering
- Mahadevan, J. (2009) Standortübergreifende Ingenieursarbeit als interkulturelles Projekt: Vom nationalkulturellen Training zum Cross-Site Consulting; in: Koch, E. / Speiser, S. (2009) Interkulturelle Projekte - Angewandte Interkulturalität, München/Mering
- McCarthy, C. (2009) Developing German Leaders' Cross-Cultural Competencies. The Transferability of Leadership Models across Cultures in Multinational Corporations; in: Koch, E. / Speiser, S. (2009) Interkulturelle Projekte - Angewandte Interkulturalität, München/Mering
- Mendenhall, M.E. et al. (2001): Developing Global Leaders: Policies, Processes, and Innovations. Westport CT/London
- Miedaner, G. (2009) ICM Pass – Evaluierung und Weiterentwicklung interkultureller Managementkompetenzen; in: Koch, E. / Speiser, S. (2009) Interkulturelle Projekte - Angewandte Interkulturalität, München/Mering
- OECD (1991) Development Assistance Committee: Principles for Evaluation of Development Assistance, Paris
- Peters, J. (2009) IKProfil – Ein Assessmentcenter zur Feststellung interkultureller Kompetenz von Mitarbeitern; in: Koch, E. / Speiser, S. (2009) Interkulturelle Projekte Angewandte Interkulturalität, München/Mering

