

in: Koch, E. / Speiser, S. (Hrsg.) *Interkulturalität in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit*, München / Mering 2012

Eckart Koch

## **Capacity WORKS - interkulturell**

### **Inhalt**

Hintergrund

1 Capacity WORKS

2 Interkulturalität und Capacity WORKS

2.1 Welche Rolle spielen interkulturelle Aspekte?

2.2 Culture free vs. Culture bound

2.3 Hohe Komplexität

3 Interkulturelle Leitfragenanpassung

4 Interkulturelles Basistool

Exkurs: Ähnliche Kulturdimensionen in den "Ländern des Südens"

5 Abschließende Bemerkungen

Literaturhinweise

Anhang

### **Hintergrund**

Die internationale Entwicklungsarbeit ist äußerst komplex: Akteure mit z.T. sehr unterschiedlichen Interessen und Voraussetzungen arbeiten im Rahmen von Programmen und Projekten<sup>1</sup> zusammen um nachhaltige Entwicklungswirkungen zu erzielen. Die Steuerung dieser Zusammenarbeit ist entsprechend anspruchsvoll. Die GTZ, heute GIZ,<sup>2</sup> entwickelte daher ein "Managementmodell für nachhaltige Entwicklung", das unter der Bezeichnung *Capacity WORKS*<sup>3</sup> zunächst in Pilotvorhaben getestet und seit 2009 schrittweise in allen GIZ-Vorhaben eingeführt wird. Nach der *Zielorientierten Projektplanung* (ZOPP) in den 1980er Jahren und dem *Project Cycle Management* (PCM) in den 1990er Jahren steht mit Capacity WORKS nun also ein neues Instrumentarium zur Verfügung, das den Projektverantwortlichen die Steuerung von Projekten der internationalen Entwicklungszusammenarbeit erleichtern soll, aber auch in der Vorbereitung und Evaluierung sowie bei der Beratung von Vorhaben eingesetzt wird.<sup>4</sup>

### **1 Capacity WORKS**

Capacity WORKS (CW) soll das Management der Aufträge professionalisieren und damit die Qualität der Entwicklungsvorhaben bei gleichem Aufwand erhöhen. Gleichzeitig soll den Anwendern, vor allem den Projektverantwortlichen<sup>5</sup> und Führungskräften, weder das

---

<sup>1</sup> im Folgenden wird aus Vereinfachungsgründen die Bezeichnung "Projekte" oder "Vorhaben" für die unterschiedlichen Formen der Entwicklungszusammenarbeit verwendet

<sup>2</sup> Die GTZ (Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit) wurde 2011 mit den beiden Entwicklungsorganisationen InWEnt (Internationale Weiterbildung und Entwicklung) und DED (Deutscher Entwicklungsdienst) zur Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) fusioniert.

<sup>3</sup> Capacity WORKS (in dieser Schreibweise) ist eine international geschützte Wortmarke der GIZ

<sup>4</sup> Ich bedanke mich bei den Mitautoren Sabine Speiser und Walter Jahn für die kritische Durchsicht dieses Beitrag und die hilfreichen und konstruktiven Hinweise

<sup>5</sup> Projektverantwortliche werden in der GIZ als Auftragsverantwortliche, kurz: AV, bezeichnet

Denken noch das Gestalten und Handeln abgenommen werden und es sollen ihnen auch keine Patentrezepte zur Verfügung gestellt werden. Grundsätzlich geht CW von bereits definierten bzw. vereinbarten Zielen und Wirkungen aus und unterstützt die Erreichung dieser Ziele und Wirkungen durch eine strukturierte Herangehensweise im Management.

Im Kern besteht CW aus sog. "**Erfolgsfaktoren**", die die Aufmerksamkeit der Auftragsmanager methodisch auf die relevanten Bereiche in der operativen Arbeit lenken. Die Erfolgsfaktoren müssen zwischen den Projektbeteiligten ausgehandelt und operationalisiert werden, sie müssen transparent darstellbar sein, laufend überwacht und ggf. korrigiert und angepasst werden. Die Grundhypothese lautet hierbei, dass die Effektivität (und Effizienz) des Managements von Entwicklungsvorhaben durch eine konsequente Orientierung an den Erfolgsfaktoren zunimmt. Weitere angestrebte Effekte sind, dass Projekte auf diese Weise strukturierter gesteuert werden und Projektverantwortliche und Mitarbeiter zu Fragen des Managements "auskunftsfähig" werden, dies also anhand von vergleichbaren Kriterien darstellen und rechtfertigen können. Im Einzelnen handelt es sich um folgende Erfolgsfaktoren:

<b>Projekte brauchen ...</b>	<b>Erfolgsfaktor</b>
eine klare plausible strategische Orientierung, die ausgehandelt, vereinbart und umgesetzt werden muss	Strategie
Klarheit darüber mit wem und in welcher Form sie intern und extern kooperieren und sie an das Vorhaben binden (können)	Kooperation
eine funktionsfähige Steuerungsstruktur, die festlegt, wer Verantwortung übernimmt, wie Entscheidungen gefällt und kommuniziert werden	Steuerungsstruktur
Klarheit über die Gestaltung ihrer strategisch wichtigsten Prozesse, mit denen sie ihre Wirkungen erzielen wollen	Prozesse
eine Ausrichtung auf den Aufbau und die Sicherung der Lernkompetenz der Beteiligten auf verschiedenen Ebenen	Lernen und Innovation

Abbildung 1: Capacity WORKS: Erfolgsfaktoren<sup>6</sup>

Für alle Erfolgsfaktoren existieren **Leitfragen**<sup>7</sup>, durch sie können diese erschlossen und weiterentwickelt werden. Außerdem steht eine **Toolbox** mit einer Reihe von Managementinstrumenten zur Verfügung, die für die Bearbeitung des betreffenden Erfolgsfaktors eingesetzt werden können.

## **2 Interkulturalität und Capacity WORKS**

### **2.1 Welche Rolle spielen interkulturelle Aspekte?**

CW wird "als Quintessenz der GTZ aus den bislang gemachten Erfahrungen"<sup>8</sup> bezeichnet, um erfolgreich Kooperationsvorhaben zu steuern, bei denen sich alle maßgeblich Beteiligten auf die Form der Zusammenarbeit, die Art und Weise wie die Ziele und Wirkungen erreicht werden sollen und auf die konkreten Beiträge der Beteiligten, meist im Rahmen eines Aushandlungsprozesses, verständigen müssen.

<sup>6</sup> vgl. GTZ (2008)

<sup>7</sup> Die im Capacity WORKS Handbuch - GTZ (2008) - formulierten Leitfragen finden sich im Anhang dieses Beitrags

<sup>8</sup> Roehl/Barina (2009) S. 43

Die Kooperationspartner müssen daher ihre Interessen und wechselseitigen Abhängigkeiten kennen und zugunsten der gemeinsamen Zielsetzung bereit sein, auf Teile ihrer Autonomie zu verzichten. Da zudem ihre Rolle im Projekt und die Formen der Zugehörigkeit zu diesem "Kooperationssystem" nicht in jeder Hinsicht genau definierbar sind und ein erhebliches Maß an Freiwilligkeit beinhalten, sind solche Kooperationssysteme tendenziell fragile Gebilde. Sie basieren auf wechselseitigem Vertrauen, Mechanismen, die eine Machtbalance herstellen sowie Konfliktschlichtungsmechanismen und der Bereitschaft, eigene Beiträge in sinnvoller Weise einzubringen. Spätestens jetzt sollte daher darüber nachgedacht werden, welche Rolle die unterschiedlichen kulturellen Prägungen und Orientierungen bei diesen Prozessen spielen und wie diese in das Managementmodell integriert werden können.

Bei näherer Betrachtung von CW, "dem Managementmodell der GIZ für nachhaltige Entwicklung", das vom Einsatzkontext ein interkulturelles Managementmodell sein müsste, spielen jedoch kulturelle oder interkulturelle Aspekte kaum eine Rolle und bleiben bei der Modellkonstruktion praktisch unberücksichtigt.<sup>9</sup> So gibt es etwa den Hinweis, dass "die kulturellen, ... Besonderheiten der Partner, die Ressourcen (sind), mit denen wir arbeiten"<sup>10</sup> oder die recht allgemeine Leitfrage für den Erfolgsfaktor Strategie: "Wie geht die Strategie auf die kulturelle und politische Umsetzbarkeit ein?"<sup>11</sup>. Lediglich bei der Umfeldanalyse, einem von mehreren Tools für diesen Erfolgsfaktor, sollen im Rahmen der Beschreibung des gesellschaftlichen Kontexts auch "kulturelle Einstellungen, Werte (und) Lebensstil"<sup>12</sup> beschrieben werden.

Bei der Darstellung des Erfolgsfaktors Kooperation wird zwangsläufig häufiger auf die "kulturellen Orientierungen" der Akteure, die zu berücksichtigen seien, verwiesen.<sup>13</sup> Als Beispiel kann hier das Tool "Gestaltung der Partnerschaften"<sup>14</sup> aufgeführt werden. Bei der Einführung zu den Erfolgsfaktoren Steuerungsstruktur und Prozesse wird dagegen nur in sehr allgemeiner und kurzer Form auf den kulturellen Faktor hingewiesen.<sup>15</sup> Der Terminus "interkulturell" findet sich in dem gesamten, knapp 300 Seiten umfassenden Manual nur insgesamt zweimal und zwar bei den Überlegungen zum Erfolgsfaktor Lernen und Innovation, wenn angemerkt wird: "Das Lernen von Organisationen findet so zum Beispiel statt unter den managerialen Stichworten ... des Kulturwandels oder interkulturellen Managements" oder darauf aufmerksam gemacht wird, dass Innovationen "im interkulturellen Kontext Rücksichtnahme und Verantwortung"<sup>16</sup> fordern.

Kurz von einer systematischen Integration interkultureller Überlegungen in das Managementmodell kann also keine Rede sein. Es wird ganz offensichtlich davon ausgegangen, dass eine Anpassung der Erfolgsfaktoren und Instrumente an kulturelle Unterschiede, etwa im Sinne eines *culture free*-Ansatzes, wegen der universellen Gültigkeit von CW nicht erforderlich oder wegen der bereits hohen und weiter steigenden Komplexität nicht möglich sei. Beide Gründe sind in jedem Fall bedenkenswert.<sup>17</sup>

---

<sup>9</sup> vgl. hierzu die Beiträge von Walter Jahn und Susanne Kaldschmidt in diesem Band

<sup>10</sup> GTZ (2008) S. 4 (Einführung)

<sup>11</sup> ebd. S. 10 (EF Strategie)

<sup>12</sup> ebd. S. 41 (EF Strategie)

<sup>13</sup> ebd. S. 75f, 103, 108, 112, 136 (EF Kooperation)

<sup>14</sup> ebd. S. 143, S.144 (EF 2, Instrument 11)

<sup>15</sup> ebd. S.147 (EF Steuerungsstruktur), S.175 (EF Prozesse)

<sup>16</sup> ebd. S. 213 und 263 (EF Lernen und Innovation)

<sup>17</sup> Mit einem weiteren, häufiger genannten Grund, dass Entwicklungsfachkräfte interkulturelles Know-how schon mitbrächten oder erlernt hätten, soll und kann sich dieser Beitrag nicht weiter auseinandersetzen.

## 2.2 Culture free vs. Culture bound

CW ist ein Managementmodell zur Unterstützung des Managements von Vorhaben der Entwicklungszusammenarbeit in einem interkulturellen Kontext und stellt eine spezifische Methodik interkulturellen Managements dar. Definiert man interkulturelles Management als die "Gestaltung, Steuerung und Entwicklung von Strukturen und Prozessen zur Erreichung von Zielen einer Organisation, in einem Kontext, der von dem Zusammentreffen von mindestens zwei verschiedenen Kulturen geprägt ist"<sup>18</sup>, stellt sich offensichtlich die grundsätzliche Frage, ob diese kulturellen Unterschiede so bedeutsam und erfolgsrelevant sind, dass sie auch durch spezielle Managementkonzepte und -methoden berücksichtigt werden müssen (*culture bound*). Die Gegenthese (*culture free*) würde lauten, dass zwar kulturelle Unterschiede bestehen, dass aber deren Bedeutung - etwa im Zuge der Globalisierung - immer geringer werden. Dadurch könnten nun allgemeine, übergeordnete - globale - Modelle zum Einsatz kommen und kulturelle Faktoren dementsprechend - tendenziell - vernachlässigt werden.

Tatsächlich finden globalisierungsbedingt ständig weltweite Integrationsprozesse statt: Landeskulturen wachsen zusammen oder nähern sich zumindest einander an, so dass Unterschiede sich zunehmend verwischen. Auch Rechts- und Wirtschaftssysteme werden einander ähnlicher, ebenso wie das Freizeit- und Konsumverhalten und damit auch die internationalen Konsummuster. Daneben kann eine zunehmende Verschmelzung der verschiedenen Wertesysteme und auch eine Annäherung von Managementverfahren und -grundsätzen beobachtet werden.

Andererseits bleiben wesentliche Bereiche des inneren Kerns an Werten und Normen der National- und Subkulturen der einzelnen Länder erhalten und bestimmen nach wie vor das Verhalten und die Erwartungen der Menschen. Beobachtbare Harmonisierungen und Standardisierungen durchdringen keineswegs alle kulturellen Schichten eines Landes, sondern bleiben meist an der kulturellen Oberfläche bzw. beschränken sich auf bestimmte soziale Gruppen, die einen "westlich orientierten" Lebensstil praktizieren und Zugang zu den notwendigen Ressourcen haben.

Im Ergebnis bleiben also unterschiedliche Kulturen und Kulturdivergenzen trotz Globalisierung häufig bestehen - Globalisierung verändert eher oberflächlich: Kulturen scheinen häufig ähnlicher als sie es tatsächlich sind, d.h. sie sind unterschiedlicher als sie scheinen. Trotz einer *Oberflächenharmonisierung* ist der *globale Kulturkorridor* zwischen den verschiedenen Landes- oder Regionalkulturen schmal, er beschränkt sich häufig nur auf leicht erfahrbare sichtbare Bereiche.<sup>19</sup> Daraus folgt, dass Kultur und kulturelle Unterschiede für das Management nach wie vor bedeutsam sind und im Managementbereich berücksichtigt werden müssen.

Interkulturelles Management muss damit neben erprobten allgemeinen Managementinstrumenten und -verfahren auch auf (inter-) kulturelles Wissen zurückgreifen. Dies findet vorzugsweise durch eine angemessene, wissens- und erfahrungsbasierte Anpassung bzw. Modifizierung dieser übergreifenden Managementmodelle in Bezug auf kulturell-lokale Erfordernisse statt. Dadurch werden sowohl die ausschließliche Anwendung allgemeiner Managementmodelle ohne die Berücksichtigung kultureller Faktoren, also der "*culture free*" Ansatz, und ein vollständig auf kulturelle Bedingungen bezogenes "*culture bound*" Management ausgeschlossen. Erforderlich ist vielmehr eine integrative Lösung, bei der ein allgemeiner Managementansatz kreativ und handlungsorientiert an kulturelle Besonderheiten angepasst wird.<sup>20</sup> Bei einem solchen *culture-adapted* Ansatz müssen managementrelevante, auf Kulturunterschieden beruhende Ähnlichkeiten und Unterschiede erkannt und im Rahmen des Managements in geeigneter Form umgesetzt werden, wobei der

---

<sup>18</sup> vgl. Koch (2008/1)

<sup>19</sup> vgl. Scherm/Süß (2002) S. 513

<sup>20</sup> vgl. Trompenaars/Wooliams (2004)

Managementenerfolg dann auch von dem "Mischungsverhältnis" zwischen standardisierter und spezialisierter Vorgehensweise abhängt.<sup>21</sup>

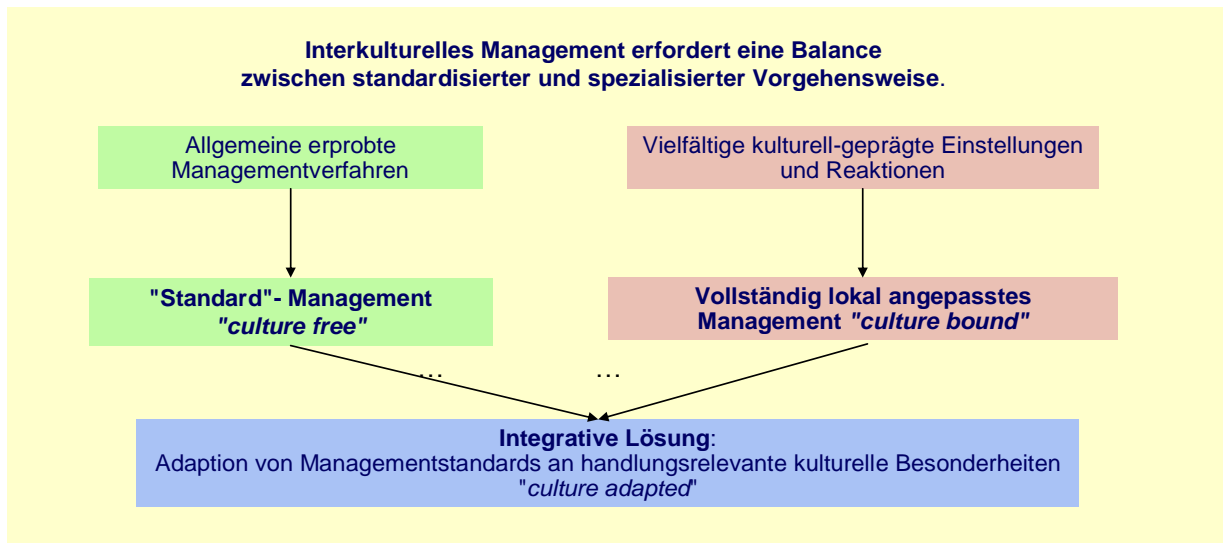


Abbildung 2: Integratives Managementmodell

Für die Art und Weise und den Umfang der erforderlichen interkulturellen Berücksichtigung kultureller Variablen lassen sich allerdings keine Standards definieren. Das Wissen um die Intensität der notwendigen Anpassung und die entsprechenden Umsetzungsvorgänge stellen den Kern interkultureller Managementkompetenz dar. Dabei wird die notwendige Adaption durch die vorhandenen interkulturellen Kompetenzen der Kooperationspartner und deren Fähigkeit und Bereitschaft diese auch im Projektalltag umzusetzen, *relativiert*, bzw. eingeschränkt. Beides kann in der Projektrealität im Normalfall kaum vorausgesetzt werden. Damit sind also in hohem Maße Sensibilität und Verständnis, aber auch Reaktionsfähigkeit und Flexibilität gefragt. Die nachstehende Abbildung zeigt modellhaft unterschiedliche Mischungsverhältnisse von kulturneutralen und kulturspezifischen Managementmethoden in Abhängigkeit von jeweils unterschiedlichen interkulturellen Situationen:

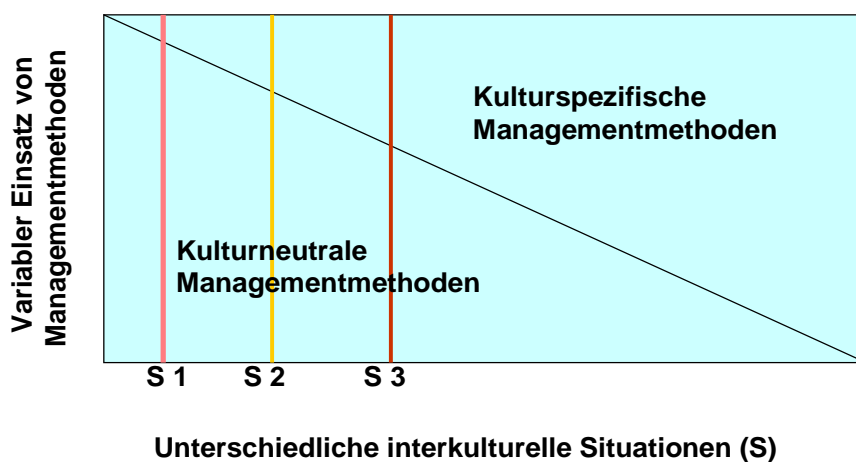


Abbildung 3: Variabler Einsatz kulturspezifischer Managementmethoden

<sup>21</sup> vgl. Scherm/Süß (2001) S. 25ff

## 2.3 Hohe Komplexität

Wenden wir uns dem zweiten Argument zu, dass eine zusätzliche Berücksichtigung kultureller bzw. interkultureller Parameter wegen der bereits hohen und damit noch weiter steigenden Komplexität von CW nicht möglich oder sinnvoll sei.

In der Tat ist CW schon ein recht komplexer Ansatz, der u.a. auch deswegen immer noch auf gewisse Vorbehalte seitens der Projektverantwortlichen stößt.<sup>22</sup> Zudem sind auch die kulturellen Unterschiede und damit auch die kulturellen Prägungen so vielfältig, dass eine Einbeziehung dieser Unterschiede, der daraus ableitbaren Verhaltenserwartungen und -anforderungen und deren Berücksichtigung im Rahmen von CW das Modell überstrapazieren und die Anwender überfordern würde. Dieses Dilemma könnte jedoch durch eine klare, fokussierte und transparente Vorgehensweise auf der Grundlage eines interkulturellen, aber gleichzeitig nicht-nationalkulturellen, d.h. eines kulturübergreifenden Ansatzes gelöst werden. Ein solcher Ansatz sollte möglichst an einer genau definierten Stelle in die CW Systematik integriert werden, möglichst ohne die Komplexität des Managementmodells noch weiter zu erhöhen. Damit eröffnen sich vor allem zwei Optionen:

- Ein "interkulturelles Tool" könnte allen Erfolgsfaktoren hinzugefügt werden. Dies hätte den Vorteil, dass dieses sehr spezifisch auf die kulturelle Situation des jeweiligen Landes abgestimmt werden könnte. Allerdings stehen derzeit eher schon zu viele Instrumente zur Verfügung. In der Toolbox sind zwischen fünf und elf Instrumenten pro Erfolgsfaktor und damit insgesamt 35 Instrumente vorhanden. Es ist also keineswegs gewährleistet, dass gerade diese zusätzlichen 5 Tools auch eingesetzt würden, zumal sie interkulturelles Vorwissen und eine kultursensible Handhabung erfordern. Zudem macht ein solches Vorgehen nur dann Sinn, wenn durch den Einsatz des Tools der Umgang mit dem gesamten Erfolgsfaktor kulturell angepasst ("kulturalisiert") würde. Dies wiederum würde weitergehende Eingriffe in das Modell und eine Umgestaltung notwendig machen, was derzeit nicht gewünscht wird, um die bereits vorhandene Komplexität des Modells nicht weiter zu erhöhen. Dennoch sollte diese Möglichkeit der Entwicklung zusätzlicher Instrumente nicht grundsätzlich *ad acta* gelegt werden. Weiter unten wird daher noch ein zusätzliches Basistool vorgestellt.
- Eine andere Möglichkeit besteht darin, die Leitfragen, die den zentralen Zugang zu den Erfolgsfaktoren darstellen, umzugestalten und hierbei auch kulturelle Aspekte zu berücksichtigen. Auch hier wäre es nicht zielführend, CW durch eine Fülle unterschiedlichster kultureller Besonderheiten "kulturell aufzuwerten" und eine Vielfalt länderspezifischer bzw. nationalkultureller Leitfragen zu entwickeln. Praktikabler scheint es dagegen zu sein, die inhärent kulturellen Aspekte von CW durch ergänzende "übergeordnete" kulturelle Fragestellungen zu verdeutlichen, so dass Anzahl und Inhalt der Leitfragen beherrschbar bliebe.

## 3 Interkulturelle Leitfragenanpassung

Wie erwähnt, geht CW also davon aus, dass alle Erfolgsfaktoren zunächst durch Leitfragen erschlossen werden. Hierfür werden von Seiten der GIZ Vorschläge bereitgestellt, die allerdings keine kulturellen Bezüge aufweisen.<sup>23</sup> Stattdessen werden im Folgenden nach einer kurzen Charakterisierung der Erfolgsfaktoren überarbeitete Leitfragen vorgestellt, die kulturelle Aspekte aufgreifen und die bisherigen Leitfragen *ersetzen* sollen. Einer zentralen "Hauptfrage" folgen die eigentlichen Leitfragen, die alle

---

<sup>22</sup> Derzeit gibt es Überlegungen, CW durch die Einbeziehungen von sog. Schlüsselthemen der GIZ: Armutsbekämpfung, Gender, Menschenrechte, Frieden und Sicherheit, noch weiter auszubauen, was zu einer weiter steigenden Komplexität, möglicherweise auf Kosten der Handhabbarkeit führen, könnte.

<sup>23</sup> vgl. GTZ (2008); die Originalfragen finden sich im Anhang zu diesem Beitrag.

mit ja oder nein beantwortet werden können, wobei die Antworten anschließend begründet bzw. mit Beispielen belegt werden sollten. Lautet die Antwort "nein", was überwiegend der Fall sein dürfte, muss im Anschluss die weitere Vorgehensweise überlegt werden, um - auch unter Nutzung der bereit gestellten Tools - die Frage zukünftig positiv beantworten zu können.

Abgesehen vom Erfolgsfaktor Lernen und Innovationen sind die ersten Fragen inhaltlich-sachlicher Natur, wobei partiell auch schon Fragen zu den erwähnten Schlüsselthemen (s.o.) integriert wurden. Der zweite Teil der Leitfragen bezieht dann kulturelle und interkulturelle Aspekte des jeweiligen Erfolgsfaktors mit ein.

Dieses Vorgehen kann durchaus als Drahtseilakt gesehen werden: Es versucht einerseits den zentralen Vorwurf der mangelnden Berücksichtigung kultureller Aspekte aufzugreifen und die Leitfragen so zu gestalten, dass kulturelle bzw. interkulturelle Fragestellungen thematisiert werden. Andererseits wird versucht den oben angesprochenen Restriktionen Rechnung zu tragen, also einen *culture bound*-Ansatz zu vermeiden, der eine "Vervielfältigung" von CW Ansätzen und damit eine unzumutbare und unpraktikable Komplexität zur Folge hat. Dies gelingt durch einen kulturübergreifenden Ansatz mit der pragmatischen Beschränkung auf insgesamt 8 - 9 Leitfragen pro Erfolgsfaktor. Die hier vorgestellte Version sollte als Diskussionsgrundlage gesehen werden, die jederzeit weiter ausgestaltet und optimiert werden kann.

### **Erfolgsfaktor Strategie**

Die Strategie legt möglichst eindeutig fest, wie die Ziele und Wirkungen innerhalb des gegebenen Kontexts und mit den zur Verfügung stehenden Mitteln möglichst effektiv und effizient erreicht werden sollen sowie welche Ressourcen grundsätzlich benötigt und wie diese eingesetzt und koordiniert werden. Sie bildet die innere Struktur des Vorhabens, sollte gemeinsam von allen Kooperationspartnern vereinbart und getragen werden und diese "verbinden" und motivieren. Die gewählte Strategie sollte zudem das Ergebnis einer Entscheidung zwischen Alternativen sein, wobei die Auswahlkriterien zwischen den Kooperationspartnern ausgehandelt werden sollen. Schließlich konkretisiert sie sich in den zu erbringenden Leistungen und einem Zeitplan mit Meilensteinen, der flexibel umgesetzt, laufend überwacht und regelmäßig aktualisiert werden sollte.

#### *Leitfragen Erfolgsfaktor Strategie<sup>24</sup>*

Besteht eine Strategie, die von allen Beteiligten geteilt wird und geeignet ist mit den vorhandenen Ressourcen, unter Berücksichtigung der diversen Interessen in dem gegebenen Zeitrahmen die Ziele und Wirkungen zu erreichen?

- (1) Können die beabsichtigten Ziele und Wirkungen durch die bereit gestellten Leistungen erreicht werden? (Wie kann der Wirkungszusammenhang kurz und verständlich zusammengefasst werden?)
- (2) Berücksichtigt die Strategie mögliche Risiken und Voraussetzungen (z.B. ökonomisch-politische, sozial-kulturelle), internationale (z.B. MDGs, Paris Declaration, Menschenrechte) und nationale Entwicklungsziele (z.B. Armutsbekämpfung, Konfliktreduzierung) sowie sektorspezifische Ansätze?
- (3) Sind die Zielgruppen eindeutig bestimmt und werden sie tatsächlich in dem erwarteten Umfang (unter Berücksichtigung von Gender- und ethnischen Gesichtspunkten) von dem Projekt profitieren?

<sup>24</sup> Der breitere Abstand zwischen zwei Leitfragen, hier 5 und 6, ist beabsichtigt, um zu verdeutlichen, dass der zweite Teil der Fragen verstärkt auf kulturelle und interkulturelle Aspekte Bezug nimmt.

- (4) Sind Zeitplanung, Phasen und Meilensteine definiert und erreichbar? (Wurden Zeitpuffer eingeplant?)
- (5) Wird die Strategie systematisch, aber gleichzeitig flexibel umgesetzt und regelmäßig gemonitort?
- (6) Wurden alle wichtigen Kooperationspartner in den Prozess zur Erstellung der Wirkungsgefüge und der Strategie einbezogen? (Inwiefern wurden hierbei kulturelle Aspekte und Erfahrungen der Beteiligten berücksichtigt?)
- (7) Kennen alle wichtigen Kooperationspartner und deren Entscheidungsträger das Wirkungsgefüge und die Strategie, können sie diese erläutern und tragen sie diesen Ansatz gemeinsam?
- (8) Existieren formale, kulturell akzeptierte Verfahren, durch die gesichert ist, dass die Beteiligten jederzeit neue Vorschläge einbringen können?

### **Erfolgsfaktor Kooperation**

Die Entscheidung über die Frage, mit wem in welcher Form kooperiert werden soll und kann, ist eine der zentralen Fragen eines Entwicklungsprojekts. Es geht hierbei darum, zu erkennen, wer die Schlüsselakteure sind, welche Interessen und Kompetenzen sie mitbringen und wie sie sinnvoll in die Projektarbeit eingebunden werden können. Kooperationen erfordern ein Aushandeln von Regelungen über (gemeinsame) Ziele und Interessen, über Kommunikationsformen und Prozesse sowie über Rollen und Verantwortlichkeiten. Dabei ist darüber zu entscheiden, welche Partner zum internen Kooperationssystem gehören sollen und mit welchen Partnern nur fallweise zusammen gearbeitet werden soll und somit "nur" externer Kooperationspartner ist.

#### *Leitfragen Erfolgsfaktor Kooperation*

Berücksichtigen die internen und externen Kooperationen und die gewählten Kooperationsformen die verschiedenen Interessen der beteiligten Institutionen und können so die Ziele und Wirkungen des Projekts optimal erreicht werden?

- (1) Lässt sich das bestehende Netzwerk mit Akteuren, Beziehungen und Beiträgen in geeigneter Weise darstellen? (Mit welchen Partnern sollte zukünftig enger - in welcher Form und mit welchem Ziel - kooperiert werden?)
- (2) Sind Ziele, Formen und potentielle Ergebnisse der Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern klar und eindeutig definiert?
- (3) Werden die Interessen der Zielgruppe berücksichtigt und deren Partizipation gesichert? (Wie werden ggf. Armuts-, Gleichberechtigungs-, Menschenrechts- und Friedenssicherungsaspekte berücksichtigt?)
- (4) Haben die Kooperationspartner, insbesondere deren Entscheidungsträger, ein übereinstimmendes Verständnis bezüglich der Wirkungszusammenhänge, der Systemgrenzen, der Projektstrategie sowie der benötigten Ressourcen? (Wer verfügt über welche Ressourcen?)
- (5) Wurden die jeweiligen Interessen und Potenziale der Kooperationspartner bei der Aushandlung der Kooperationen berücksichtigt? (Welchen Nutzen haben diese durch die Kooperation?)
- (6) Verstehen die Kooperationspartner die Form und die erwarteten Ergebnisse der Zusammenarbeit in gleicher Weise? (Welche kulturellen Aspekte müssen hierbei berücksichtigt werden? Welche Synergieeffekte entstehen durch die Kooperation?)



- (7) Funktioniert die Zusammenarbeit mit den wichtigsten Kooperationspartnern und ggf. zwischen diesen gut? (Wie kann sie ggf. verbessert werden? Welche interkulturellen Aspekte sollten hierbei berücksichtigt werden?)
- (8) Können (interkulturelle) Synergie- oder Konfliktpotenziale schon frühzeitig erkannt und gestärkt bzw. entschärft werden?

### **Erfolgsfaktor Steuerungsstruktur**

Die Steuerungsstruktur soll die effektive und effiziente Projektsteuerung durch die angepasste Zuweisung von Funktionen und Verantwortung sichern und angemessene Regeln und Verfahren für Entscheidungen, Information und Kommunikation bereitstellen. Zudem regelt sie das Prozess- und Ressourcenmanagement und bildet damit auch die Voraussetzung für das passende Kooperationsmanagement. Eine optimale Steuerungsstruktur ist transparent, unkompliziert und effizient. Außerdem berücksichtigt sie kulturelle Anforderungen, ist in der Lage Probleme und Konflikte zu antizipieren (und zu lösen) und (kulturell) unterschiedliche Wahrnehmungen und Perspektiven zu berücksichtigen. Zudem ist sie lernfähig und reagiert flexibel auf Veränderungen und neue Entwicklungen.

#### *Leitfragen Erfolgsfaktor Steuerungsstruktur*

Kann die Steuerungsstruktur die Erreichung der angestrebten Ziele und Wirkungen effektiv und effizient unterstützen, so dass diese unter Berücksichtigung der Interessen und Potenziale der Projektbeteiligten erreicht werden?

- (1) Ist die bestehende Steuerungsstruktur im Hinblick auf Qualität, Stabilität, Partizipation und Entscheidungsfindung geeignet? (Inwiefern wurden hierbei interkulturelle Unterschiede berücksichtigt?)
- (2) Kann die Steuerungsstruktur grafisch dargestellt werden? (Bitte darstellen!)
- (3) Gibt es sinnvolle Alternativen zur bestehenden Struktur? (Warum ist die derzeitige Struktur am besten geeignet?)
- (4) Wird durch die Steuerungsstruktur sichergestellt, dass die Leistungen erstellt, der Operationsplan umgesetzt und die Ressourcen effektiv und effizient eingesetzt werden? (Bitte begründen!)
- (5) Ist ein effektives Wirkungsmonitoring-System vorhanden, das regelmäßig steuerungsrelevante Informationen (auch zu armuts-, gender-, menschenrechts- und konfliktrelevanten Wirkungen) zur Verfügung stellt?
- (6) Kann die Steuerungsstruktur flexibel und problemlos an sich verändernde Umweltbedingungen angepasst werden? (Bitte an einem Beispiel erläutern!)
- (7) Kennen die Entscheidungsträger der Kooperationspartner die Steuerungsstruktur? (In welcher Weise sind diese eingebunden?)
- (8) Berücksichtigt die Steuerungsstruktur die verschiedenen Interessen, Fähigkeiten, Bedürfnisse und Erfahrungen von Partnern und Mitarbeitern sowie interkulturelle Erfordernisse?
- (9) Können einerseits Steuerungs- und Personalprobleme frühzeitig geklärt und andererseits interkulturelle Synergiepotenziale genutzt werden? (Bitte an einem Beispiel erläutern, wie dies geschieht!)
- (10) Ist der Kommunikations- und Managementstil interkulturell angemessen? (Wird beispielsweise grundsätzlich effektiv und respektvoll und in einem geeigneten formalen Rahmen kommuniziert und informiert?)

## Erfolgsfaktor Prozesse

Prozesse sind eine aufeinander aufbauende, sich wiederholende, nicht unterbrochene, abgeschlossene systematische Folge von Aktivitäten, die an der Schnittstelle zwischen Strategie und Umsetzung angesiedelt sind und als Grundlage für operatives Management betrachtet werden können.<sup>25</sup> Hierbei lassen sich Kernprozesse (z.B. Leistungen, Kooperation, Lernen) sowie Steuerungs- und Unterstützungsprozesse unterscheiden. Prozesse sollten definierte Verantwortlichkeiten und Vorgehensweisen aufweisen, klar strukturiert und im Hinblick auf Ablauflogik, Zuverlässigkeit und Kontrollierbarkeit optimiert sein sowie Potenzial für Transfermöglichkeiten, Lernen und Innovation aufweisen.

### *Leitfragen Erfolgsfaktor Prozesse*

Sind den relevanten Akteuren alle wichtigen Prozesse des Vorhabens bekannt, werden sie von Ihnen unterstützt und optimal durchgeführt?

- (1) Können die Kernprozesse des Projekts, mit denen Leistungen bereit gestellt und Wirkungen erzielt werden sollen, beschrieben werden? (Wann und wie oft finden diese Prozesse statt und wie werden sie durchgeführt und optimiert?)
- (2) Sind die Verantwortlichkeiten, die Teilschritte, die erforderlichen sozialen Interaktionen sowie die Form der Steuerung und Kontrolle für die Durchführung der Prozesse bekannt? (Beschreiben Sie einen typischen Kernprozess!)
- (3) Werden Prozesse im Hinblick auf Effektivität, Effizienz, Klarheit, Transparenz, Geschwindigkeit, Flexibilität und Steuerbarkeit optimal durchgeführt? (Inwiefern wurden hierbei interkulturelle Aspekte berücksichtigt? Können die genannten Prozesskriterien durch Indikatoren gemessen werden?)
- (4) Kennen die Kooperationspartner, insbesondere die betroffenen Personen und Prozessverantwortlichen, diese Prozesse und sind diese für sie eindeutig und transparent? (Kennen sie die Bedeutung der Prozesse und ihre eigenen Funktion hierbei?)
- (5) Werden bei der Gestaltung und Durchführung der Prozesse die individuellen und institutionellen Interessen, Fähigkeiten und Erfahrungen der Kooperationspartner sowie kulturelle Aspekte in geeigneter Weise berücksichtigt? (Übernehmen die Kooperationspartner auch Prozessverantwortung?)
- (6) Werden bei der Prozessgestaltung und -durchführung (inter-) kulturelle Synergien genutzt und gibt es Methoden zur Lösung (interkultureller) Konflikte?
- (7) Können neue Prozesse eingeführt und bestehende flexibel gehandhabt werden? (Was muss hierbei - auch unter kulturellen Aspekten - besonders beachtet werden?)

## Erfolgsfaktor Lernen und Innovation

Durch die Förderung und Unterstützung von Lernen und Innovationen soll die Nachhaltigkeit von Entwicklungsmaßnahmen erhöht werden. Hierfür müssen generell Lernmöglichkeiten geschaffen und die Lernfähigkeit und das Lernen auf verschiedenen Ebenen gefördert werden. Möglichkeiten für Innovationen müssen erkannt und deren

---

<sup>25</sup> Neben dieser systematisch sinnvollen Sichtweise die Prozesse des Vorhabens selbst zu betrachten, hat sich inzwischen eine zweite Betrachtungsweise etabliert. Hiernach stehen die Prozesse bei den wichtigsten Kooperationspartnern bzw. den projektbezogenen Sektoren, wie z.B. dem Agrar- oder Bildungssektor, im Fokus, um diese dann gezielt zu optimieren.

Umsetzung gefördert sowie Methoden zur Verbreitung und Institutionalisierung von Wissen bereitgestellt und unterstützt werden. Die Lernperspektive muss in alle Erfolgsfaktoren integriert sein und sich auf mehrere Bereiche beziehen: Auf Personen, deren Kompetenzen und Handlungsoptionen erweitert werden sollen, auf Organisationen und Netzwerke, deren Strukturen und Prozesse verbessert werden sollen und auf die Ebene von Gesellschaft und Politik, bei der Lernen zu neuen Perspektiven, Handlungsoptionen und Strukturen führen soll.

#### *Leitfragen Erfolgsfaktor Lernen und Innovation*

Werden Lernen, Lernmöglichkeiten sowie der Anstoß zu innovativen Prozessen im Hinblick auf formale (Strategie, Kooperation, Steuerung, Prozessgestaltung) und inhaltliche (evtl. auch soziale und kulturelle) Aspekte auf verschiedenen Ebenen und für verschiedene Akteure initiiert, in das Projekt integriert und nachhaltig gestaltet?

- (1) Kann die *Strategie* des Projekts zur Förderung von Lernen und Innovation - auf individueller, Organisations- und Gesellschaftsebene - beschrieben werden? (Wird sie von allen Partnern in gleicher Weise verstanden? Welche kulturellen Besonderheiten müssen hierbei berücksichtigt werden?)
- (2) Gibt es ein gemeinsam getragenes systematisches *Wissenstransfersystem*, das Erfahrungen und Lessons Learned des Projekts dokumentiert und den Kooperationspartnern zur Verfügung stellt? (Wurde dieses bereits evaluiert?)
- (3) Können die Methoden zur *Strategieentwicklung* (und *-anpassung*) von den Kooperationspartnern auch auf Organisations- und/oder Gesellschaftsebene eingeführt werden? (Welche - auch kulturellen - Besonderheiten müssen hierbei berücksichtigt werden?)
- (4) Sind die Kooperationspartner in der Lage, die *Kooperationsbeziehungen* ihrer Organisationen zu beurteilen, zu gestalten und zu optimieren? (Wie können sie dabei unterstützt werden?)
- (5) Können die mit der *Steuerungsstruktur* gewonnenen Erfahrungen von den Kooperationspartnern auf ihre eigene Organisation übertragen werden? (Welchen - auch kulturellen - Besonderheiten muss hierbei Rechnung getragen werden?)
- (6) Unterstützt das Projekt die Kooperationspartner dabei, die Bedeutung der *Prozessgestaltung* zu erkennen, ihre eigenen organisationstypischen Prozesse weiter zu entwickeln und anzupassen? (Welche spezifischen - auch kulturellen - Aspekte müssen hierbei berücksichtigt werden?)
- (7) Unterstützt das Projekt die Kooperationspartner dabei, ihre eigenen *Fähigkeiten* (individuell, organisations- und gesellschaftsbezogen) weiterzuentwickeln? (Welche kulturellen Bedingungen müssen dabei berücksichtigt werden?)
- (8) Können *Projekthalte* (Leistungen, Nutzung, Wirkungen) von den Kooperationspartnern individuell oder organisationsbezogen sinnvoll genutzt und/oder weiter entwickelt werden?
- (9) Können *Schlüsselthemen* - Armutsbekämpfung, Gleichberechtigung, Menschenrechte und Frieden und Sicherheit - von den Partnern weiter entwickelt und in ihre eigene Arbeit integriert werden?

Es ist davon auszugehen, dass bei einer systematischen Anwendung dieser Leitfragen, die Akteure gezwungen sind, sich sowohl vorab mit der interkulturellen Thematik zu beschäftigen, als auch durch die intensive Auseinandersetzung mit diesen Fragen bzw.

der Suche nach geeigneten Lösungsansätzen ihr praxisrelevantes interkulturelles Wissen zunehmend zu erweitern.

#### 4 Interkulturelles Basistool

Wie oben bereits angemerkt, kann es nicht Ziel dieses Ansatzes sein, die implizite Komplexität von CW weiter zu erhöhen. Deshalb soll hier auch darauf verzichtet werden, aus interkultureller Sicht vorstellbare weitergehende, differenzierte Überlegungen für die interkulturelle Anpassung von *Instrumenten* vorzustellen, um deren Relevanz für den Einsatz in kulturell unterschiedlichen Regionen zu verbessern.

Allerdings könnte ein "Basistool", das kulturübergreifende Überlegungen und Ergebnisse berücksichtigt, ergänzend zu den bestehenden Tools genutzt werden und dazu beitragen, den Blick für bestehende interkulturelle Differenzen zu schärfen. Dies wäre insbesondere dann von Vorteil, wenn, etwa aus Zeitgründen, auf eine vollständige Nutzung der interkulturell modifizierten Leitfragen verzichtet würde. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass verschiedene interkulturelle Untersuchungen zeigen, dass bestimmte Kulturdimensionen bei einer größeren Ländergruppe, ähnlich ausgeprägt sind,<sup>26</sup> so dass sich die Überlegungen und Strategien zur Berücksichtigung kultureller Besonderheiten in weiten Bereichen nicht zu unterscheiden brauchen.

##### *Exkurs: Ähnliche Ausprägungen von Kulturdimensionen in den "Ländern des Südens"*

Die "Länder des Südens" umfassen im Wesentlichen die Länder, die nach verschiedenen Kriterien als Entwicklungs- und Schwellenländer bezeichnet werden, also Länder, mit denen die GIZ und andere Entwicklungsorganisationen als Partner im Rahmen der EZ zusammenarbeiten.<sup>27</sup> Die Ähnlichkeiten gelten zunächst für die beiden Hall'schen Kulturdimensionen *Hohe Kontextbedeutung* und *Polychronie*. Für die betreffenden Ländergruppen wird die Parallelität beider Ausprägungen betont. Im ersten Fall nennt Hall Südeuropa, sowie asiatische, afrikanische und lateinamerikanische Kulturen als typische Vertreter; im zweiten Fall werden explizit lateinamerikanische, arabische und mediterrane Kulturen als Vertreter genannt.<sup>28</sup>

Entsprechende Schlussfolgerungen lassen sich auch aus den Ergebnissen der Studien von Hofstede und Trompenaars gewinnen und zwar in Bezug auf die Hofstede'schen Kulturdimensionen *Kollektivismus* und *große Machtdistanz* und die Trompenaar'schen Dimensionen *Partikularismus*, *Kommunitarismus*, *Diffuse Kultur*, *Zugeschriebener Status* und *Externe Kontrolle*. Ausgewählte Ergebnisse der GLOBE Studie bezüglich der Dimensionen *In-Group-Kollektivismus*, *hohe Machtdistanz* und *starke Unsicherheitsvermeidung* bestätigen dies.

Aufgrund von deutlichen Überschneidungen bei der Definition der Kulturdimensionen bzw. von teilweise nur geringer Trennschärfe oder sogar Deckungsgleichheit zwischen diesen können die genannten zwölf Dimensionsausprägungen zu vier zusammen gefasst werden, die auf eine große Anzahl von Ländern des Südens zutreffen:<sup>29</sup> *Hohe Kontextbedeutung* (hierunter sind auch die entsprechenden Ausprägungen der Kulturdimensionen: "Kollektivismus", "In-Group-Kollektivismus", "Kommunitarismus", "Partikularismus", "Externe Steuerung" und "Diffuse Kultur" zusammengefasst); *Große Machtdistanz* (dieser Kategorie kann auch eine starke Ausprägung der Dimension "Zugeschriebener Status" zugeordnet

<sup>26</sup> Hierzu werden in meinem vorherigen Beitrag umfangreichere Ausführungen gemacht. An dieser Stelle sollen die wesentlichen Ergebnisse daher im Folgenden nur kurz zusammen gefasst werden, vgl. Koch (2012/1), in diesem Band

<sup>27</sup> vgl. Koch (2012/1) Kapitel 3, in diesem Band

<sup>28</sup> Hall/Hall (1990); s.a. Apfelthaler (1999) S. 47f.

<sup>29</sup> vgl. hierzu Koch (2012/1) Kapitel 3, Abbildung 1, in diesem Band

werden); *Starke Unsicherheitsvermeidung* und *Polychronie*. Verhalten und Erwartungen der Kulturmitglieder werden wesentlich von der jeweiligen Ausprägung der Kulturdimensionen beeinflusst.

Im Folgenden werden aus der Perspektive der genannten Kulturdimensionen die Anforderungen an das Management, auch von EZ Vorhaben – formuliert:<sup>30</sup>

- *Hohe Kontextbedeutung*: Erfolgreiches Management in Kulturen mit hoher Kontextbedeutung berücksichtigt parallel zum Kommunikationsbereich neben der Sachebene den jeweiligen sozialen Kontext und damit die sozialen und situativen Beziehungen der jeweiligen Situation. Über die bewusste Verknüpfung von Sach- und Beziehungsebene wird Vertrauen aufgebaut und so versucht Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit und Zielwirksamkeit zu erzielen. Damit kommt es vor allem darauf an, offen für die über fachliche Aspekte hinausgehenden persönlichen und sozialen Erwartungen und Bedürfnisse der Projektbeteiligten zu sein, diesen freundlich und respektvoll zu begegnen und sich bewusst zu sein, dass persönliche Beziehungen, Wertschätzung und Entwicklung eines Wir-Gefühls eine wichtige Rolle spielen.
- *Große Machtdistanz*: In Kulturen mit großer Machtdistanz wird auf hierarchische und soziale Unterschiede Wert gelegt, es gibt eine deutliche Distanz zu Höhergestellten, Vorgesetzten und / oder älteren Personen, die allgemein akzeptiert, betont und auch eingehalten wird. Hierarchien müssen also sinnvoll eingebunden und die damit verbundenen Erwartungen berücksichtigt werden. Dabei sollte auch die eigene Autorität vermittelt und durch eindeutige Entscheidungen unterstützt werden. Gleichzeitig muss aber versucht werden, Mitarbeitern Raum für eigenständige Entfaltungsmöglichkeiten und partizipative Mitwirkungsmöglichkeiten zu schaffen.
- *Starke Unsicherheitsvermeidung*: Auch wenn Unsicherheitsvermeidung nicht so eindeutig einer Ländergruppe zuzuordnen ist, gilt dies dennoch für die meisten Länder des Südens.<sup>31</sup> Kulturen, die durch einen geringeren Grad an Akzeptanz von Unsicherheit und Risiko gekennzeichnet sind, sind tendenziell weniger tolerant und offen gegenüber anderen und neuen Auffassungen und orientieren sich eher an Gewohntem und Regeln. Um Komplexität zu reduzieren, kommt es also im Wesentlichen darauf an, Prozeduren einzuhalten, klare Anweisungen zu geben und Verhaltensweisen, die Unsicherheit hervorrufen oder verstärken könnten, zu vermeiden.
- *Polychronie*: Polychrone Zeitvorstellungen sind durch Simultanität, Spontaneität und Multi-Tasking charakterisiert, mehrere Dinge passieren gleichzeitig, Unvorhergesehenes kann daher leichter integriert werden, Störungen stellen kein größeres Problem dar. Das genaue Einhalten von (zeitlichen) Vorgaben, von Planungsschritten und die Beachtung der Verbindlichkeit von Abmachungen sind dagegen eher Ausnahmen. Damit kommt es vor allem darauf an, dass Strukturen und Ordnungen zwar vorgegeben, aber flexibel gehandhabt und Prozesse möglichst offen gestaltet, jedoch regelmäßig überwacht werden sollten. Gleichzeitig sollten Synergien und Vorteile von Vielfalt und Mehrdimensionalität erkannt und genutzt werden.

Das hier vorgeschlagene - erweiterbare - Basistool bezieht sich, wie gerade dargelegt, auf eine begrenzte Anzahl von insgesamt vier Kulturdimensionen, wobei diese Auswahl zwar aus den obigen Überlegungen abgeleitet wird, jedoch keineswegs vollständig oder unveränderbar ist. Die herausfordernde zusätzliche Aufgabe besteht nun darin, die Erfolgsfaktoren dahingehend zu überprüfen, inwieweit sie relevante interkulturelle bzw. kulturelle Erfordernisse bereits berücksichtigen oder inwieweit sie diese - etwa in der Anfangsphase eines Projekts - berücksichtigen sollten.

<sup>30</sup> vgl. zu den folgenden Ausführungen: Koch (2012/1) Kapitel 4, in diesem Band

<sup>31</sup> Wichtige Ausnahmen sind hier vor allem die beiden einwohnerstärksten Länder China und Indien

Das folgende Tool stellt eine strukturierte Hilfestellung für diese Befragung dar:

<b>Kulturdimensionen</b>  <b>Erfolgsfaktoren</b>	<b>Hoher Kontext</b>	<b>Große Machtdistanz</b>	<b>Starke Unsicherheitsvermeidung</b>	<b>Polychronie</b>
In welcher Form berücksichtigt/en die für das Vorhaben <ul style="list-style-type: none"> <li>• gewählte Strategie</li> <li>• bestehenden Kooperationen</li> <li>• ausgehandelte Steuerungsstruktur</li> <li>• relevanten Kernprozesse</li> <li>• gewählten und praktizierten Ansätze für Lernen und Innovation</li> </ul> relevante interkulturelle Aspekte in Bezug auf die Kulturdimensionen ...				

Abbildung 4: Interkulturelles Basistool

Dieses Basistool kann nun relativ problemlos bei Bedarf und Interesse weiter ausgebaut und ergänzt werden, etwa durch interkulturell zusammengesetzte projektinterne Arbeitsgruppen.

- So können die Erfolgsfaktoren weiter ausdifferenziert und die Kulturdimensionen um weitere Kulturmerkmale und -dimensionen (auch regionalspezifische) ergänzt werden.
- Das Tool kann ferner genutzt werden, um potenzielle neue Strategien, Kooperationen oder Prozesse zu überprüfen, indem die bereits bestehenden oder vereinbarten Erfolgsfaktoren modifiziert, ergänzt oder abgelöst werden.
- Schließlich können die Fragestellungen entsprechend der Ziele und Vorstellungen des jeweiligen Vorhabens weiter spezifiziert werden. Dies kann etwa durch eine Situationsanalyse zu Beginn (Baseline), die Beschreibung der relevanten Differenzen und Entwicklungen während des Projektverlaufs, Folgen für die Gestaltung und Umsetzung der jeweiligen Erfolgsfaktoren, beobachtete und/oder zu erwartende Schwierigkeiten, bereitgestellte Lösungsansätze (und deren Bewertung) und synergetische Potenziale und Nutzungen, geschehen.

## 5 Abschließende Bemerkungen

Mit diesem Beitrag sollte gezeigt werden, dass eine Einbeziehung kultureller Faktoren in das "Managementmodell für nachhaltige Entwicklung" der GIZ möglich ist und nicht notwendigerweise dessen Komplexität erhöhen und damit dessen Anwendbarkeit reduzieren muss. Allerdings hängt dies von dem jeweiligen Anspruch an die Anzahl und den Umfang der einzubeziehenden kulturellen Faktoren ab. Hier wird dafür plädiert, die Umsetzung pragmatisch zu gestalten, um einen einsetzbaren, effektiven Managementansatz für die eigene Praxis zu entwickeln. Dabei sollte aber gleichzeitig versucht werden, dessen kulturelle Bedingtheit zu erkennen und dies gezielt zu

berücksichtigen. Das Bewusstsein und die erforderliche Sensibilität dafür, dass Effektivität und Akzeptanz der Erfolgsfaktoren zu einem großen Teil auch (!) von der Berücksichtigung kultureller und interkultureller Erfordernisse abhängt, muss von Anfang an vorhanden sein und beständig geschärft werden.

Diesen Überlegungen tragen die beiden hier skizzierten Vorgehensweisen Rechnung: Der Leitfragen-Ansatz unterstreicht den gelungenen CW-Ansatz, die Erfolgsfaktoren über sinnvolle weiterführende Fragen zu erschließen. Der Vorschlag, diese neu zu formulieren und hierbei explizit - in begrenztem Umfang - auch kulturelle Aspekte zu berücksichtigen, erfolgt auch aus einem gewissen Unbehagen mit den im GIZ-Handbuch zur Verfügung gestellten Leitfragen hinsichtlich ihrer Systematik, Formulierung und der gewählten Begriffe. Eine detaillierte Analyse der vorhandenen Leitfragen kann an dieser Stelle nicht geleistet werden. Ihre Überarbeitung könnte jedoch zu einer Einbeziehung relevanter kultureller Überlegungen genutzt werden. Das zum Schluss vorgestellte Basistool ist eine weitere Möglichkeit, die die Komplexität nur unwesentlich erhöhen wird, gleichzeitig jedoch das Bewusstsein für interkulturelle Fragestellungen zu schärfen vermag. Auf diese Weise kann die Steuerung von Entwicklungsprojekten auf vergleichsweise einfache Weise interkulturell kompetenter und damit auch effektiver gestaltet werden.

## Literaturhinweise

- Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit - GTZ (2008) Capacity WORKS - Das Managementmodell für nachhaltige Entwicklung; Eschborn
- Inglehart, R. / Welzel, C: "Changing Mass Priorities: The Link Between Modernization and Democracy." Perspectives on Politics June 2010 (Vol. 8, No. 2)
- Koch, E. (2008/1) Interkulturelles Management: Vorschläge zur Abgrenzung und Systematisierung; in: Koch, E. / Speiser, S. (Hrsg.): Interkulturelles Management - Neue Ansätze, Erfahrungen und Erkenntnisse; München / Mering, S. 1-33
- Koch, E. (2008/2) Entwicklung interkultureller Managementkompetenz - Das 4-Stufen Prozessmodell; in: Koch, E./ Speiser, S. (Hrsg.): Interkulturelles Management - Neue Ansätze, Erfahrungen und Erkenntnisse; München / Mering, S. 101-127
- Koch, E. (2012/1) Managementstil Süd - Überlegungen zu interkulturellen Steuerungsgrundsätzen für Entwicklungsprojekte, in diesem Band
- Koch, E. (2012/2) Interkulturelles Management, UVK/Lucius, München
- Meckl, R. (2006) Internationales Management; München
- Roehl, H. / Barina, W. (2009) Capacity WORKS; in: akzente 02/2009, S. 42 - 44; hrsg. von der GTZ (jetzt: GIZ), Eschborn
- Scherm, E. / Süß, S. (2002) Personalführung in internationalen Unternehmen; in: WISU 4/02, S. 512-526
- Scherm, E. / Süß, S. (2001) Internationales Management: Eine funktionale Perspektive; München
- Trompenaars, F. / Woolliams, P. (2004) Business Weltweit. Der Weg zum interkulturellem Management; Hamburg

## Anhang: GTZ (2008) Capacity WORKS: Leitfragen, S. 10 - 17

### ad Erfolgsfaktor: Strategie

Für die Konzeption der strategischen Ausrichtung sind folgende Leitfragen hilfreich:

- Wie gut passt die Auswahl der vereinbarten Leistungen zu den Wirkungen, die erreicht werden sollen?
- Welche Anpassungen müssen erfolgen, damit das Leistungspaket des Vorhabens erfolgreich im jeweiligen Markt positioniert wird?
- Welche beraterischen Ansatzpunkte sind für die Leistungspakete differenziert und spezifiziert? Fehlen noch entscheidende Hebel?
- Wie klar sind die strategischen Schwerpunkte formuliert worden? Wie gut wurden sie bereits kommuniziert? Wie schließen wir uns an die Handlungsstrategien der Akteure an?
- Welche Optionen wurden bedacht? Welche Risiken wurden berücksichtigt? Welche Denkgewohnheiten stehen uns im Weg? Wie geht die Strategie auf die kulturelle und politische Umsetzbarkeit ein?
- Wie zielen die Strategien auf den Transfer von Prozess- und Lernkompetenz?

### ad Erfolgsfaktor Kooperation

Beim Aufbau der Kooperationsbeziehungen sind folgende Leitfragen hilfreich:

- Wie gut sind wichtige Personen und Organisationen funktional in das Vorhaben eingebunden? Wie lassen sie sich aktivieren? Wie sehr unterstützen diese Personen und Organisationen die Ziele des Vorhabens? Wie gehen wir konstruktiv mit Beziehungs- und Interessenkonflikten um?
- Inwiefern ist der ausgewählte Kooperationstypus der entscheidende Hebel? Wie bilden die Kooperationsbeziehungen die verschiedenen Aspekte der zu erbringenden Leistungen ab? Wie verstärken sie die Wirkungsketten?
- Wie gut ist der Überblick, den die Kooperationspartner über die Ressourcen haben, die ihnen zur Verfügung stehen, wie Personen, Geldmittel, Zeit und Know-how? Entsprechen die Ressourcen den zu erbringenden Leistungen?
- Welche strategisch interessanten Ressourcen lohnt es sich für das Vorhaben hinzuzugewinnen?
- Welche Personen und Organisationen außerhalb des Kooperationssystems kommen als Tauschpartner für das Vorhaben infrage? Welches sind die komparativen Vorteile, die uns zu einem attraktiven Partner in einer komplementären Zusammenarbeit machen?
- Für welche anderen Zwecke werden die Kooperationsbeziehungen genutzt?



## ad Erfolgsfaktor Steuerungsstruktur

**Für das Aushandeln einer Steuerungsstruktur sind folgende Leitfragen hilfreich:**

- Ist die Steuerungsstruktur der Vielfalt und den Risiken in den zu steuernden Aufgaben angemessen?
- Wird der politische und sozio-ökonomische Kontext, in dem das Vorhaben durchgeführt wird, in der Ausgestaltung der Steuerungsstruktur genügend gewürdigt? Werden Veränderungen beobachtet, reflektiert und bei der Steuerung berücksichtigt?
- Welche unterschiedlichen Modelle werden berücksichtigt und welche Optionen werden entwickelt?
- Wie wird die Relevanz der Steuerungsstruktur für das Vorhaben deutlich gemacht? Wer trifft welche Entscheidungen, und wie trifft er sie? Wer wird wie informiert? Wie wird Führung für die Ziele und den Veränderungsprozess hergestellt?
- Auf welche quantifizierbaren Größen stützen wir unsere Steuerungsentscheide? Wie können wir persönliche Erfahrungen (implizites Wissen) für die Steuerung nutzbar machen?
- Wie werden knappe oder schwankende Ressourcen gemanagt?
- Übernimmt der Partner die mithilfe der Steuerungsstruktur gewonnenen Erfahrungen und Fähigkeiten für andere Aufgaben? Kommt der praktizierten Steuerung ein Modellcharakter zu?

## ad Erfolgsfaktor Prozesse

**Bei der Prozessgestaltung sind folgende Leitfragen hilfreich:**

- Welche Prozesse und Voraussetzungen müssen berücksichtigt und welche Veränderungen beim Partner sind notwendig, damit das Vorhaben die beabsichtigten Wirkungen erzielen kann? Welche Prozesse müssen in die Wege geleitet und etabliert werden, um die vereinbarten Leistungen erbringen zu können?
- Welche Prozesse sind strategisch die wichtigsten? Wie erzeugt das Vorhaben für diese Prozesse Aufmerksamkeit?
- Wie gut funktionieren die wichtigsten Prozesse, die zu den beabsichtigten Zielen innerhalb des Vorhabens führen sollen? Welche Prozesse gibt es, die die Ressourcen (Personen, Geldmittel, Zeit und Know-how) steuern?
- Welche Qualität hat die Prozessgestaltung im Hinblick auf Innovationen?
- Wie werden die Prozesse optimiert? In welcher Weise sind die Prozesse lernfähig? Sind die Prozesse konflikt-sensibel ausgerichtet?
- Wie gelingt die Übertragung von Prozesskompetenz auf die Partner?
- Inwiefern haben die Veränderungsprozesse Modellcharakter, um soziale Innovation beim Partner zu unterstützen?

## ad Erfolgsfaktor Lernen und Innovation

Für den Aufbau von Lernkompetenz sind folgende Leitfragen hilfreich:

- Welche Kompetenzen sind zur Strategieentwicklung, -anpassung und -fortschreibung in den Strukturen und Prozessen der Kooperationspartner etabliert?
- Welche Kompetenz ist bei den Partnerorganisationen aufgebaut, die relevante Umwelt in den Blick zu nehmen und die erforderlichen Kooperationsbeziehungen zu gestalten und erfolgreich zu steuern?
- Welche Kompetenz ist bei den Partnerorganisationen aufgebaut, im Organisationsinneren die für die angestrebten Leistungen erforderlichen Strukturen, Prozesse und Kommunikationswege zu entwickeln und nachhaltig funktionstüchtig zu halten?
- Welche Kompetenz liegt vor, um für zukünftige Herausforderungen passende Formen der Steuerung zu finden?
- Welche Kompetenz ist bei den Partnerorganisationen etabliert, das jeweilige Führungssystem der beteiligten Organisationen entsprechend seiner Herausforderungen aufzubauen und weiter zu entwickeln?
- Wie versorgen sich die beteiligten Partnerorganisationen mit Anregungen aus ihrer Umwelt?
- Welche Form der Auswahl daraus haben sie etabliert, um die eigene Leistungsfähigkeit weiterzuentwickeln?
- Wie gelingt es den Partnerorganisationen, diese Innovationen in Strukturen und Prozesse umzusetzen?
- Wie wird auf den vier Ebenen des Capacity Developments gelernt? Wie sieht die Verknüpfung aus?
- Welche Lernziele sind für die vier Ebenen formuliert worden und Teil des Monitorings?
- Welche Lerninterventionen werden im Vorhaben genutzt, um die Lernkompetenz der Partnerorganisationen zu fördern?
- Wie sind Lernerfahrungen aufbereitet und dokumentiert worden?