

## WIRTSCHAFT UND MANAGEMENT

SCHRIFTENREIHE ZUR WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHEN FORSCHUNG UND PRAXIS

# Internationales: Wirtschaft, Projektmanagement, Kommunikation und Risikoanalyse



Peter J. Mayer / Florian Schnabel / Nadine Mittl  
Wissensmanagement – eine Herausforderung und Perspektive  
im grenzüberschreitenden Wissenstransfer im Spitalswesen

Manuela Marschel  
Erfolgsfaktoren im internationalen Projektmanagement  
unter Berücksichtigung interkultureller Einflüsse

Kilian Fleischer / Leonhard Knoll  
Risikoanalyse: Beta-Surrogate

Thomas Herdin / Ursula Maier-Rabler  
Going East: Asiatische Universitäten als Kooperationspartner  
Das kommunikationswissenschaftliche Master-Exchange-Programm mit China

Sibylle Kuster  
Successful communication in European research projects –  
the GENESYS project as best practice

Elisabeth Kreindl / Ina Pircher / Roland J. Schuster  
Grundlegende Informationen zum Interventionsforschungsprojekt „Gruppenreflexion“  
im Rahmen des 2. PM-Symposiums



# Wirtschaft und Management

Schriftenreihe zur wirtschaftswissenschaftlichen  
Forschung und Praxis

## AutorInnenhinweise

Möchten Sie einen Beitrag in „Wirtschaft und Management“ veröffentlichen? Wir freuen uns, wenn Sie uns einen Artikel senden. Wir werden Sie nach besten Kräften unterstützen. Nachfolgend finden Sie einige Hinweise, um deren Beachtung wir Sie dringend ersuchen.

### 1. Allgemeine Hinweise

- **Dateityp:** Word-Dokument
- **Schrift:** Arial
- **Schriftgröße:** 10 Pkt.
- **Zeilenabstand:** 1,5 Zeilen
- **Satz:** Blocksatz
- **Silbentrennung:** Bedingten Trennstrich (Strg und -) verwenden
- **Rechtschreibung:** Bitte verwenden Sie die neuen deutschen Rechtschreibregeln.  
Es ist auf eine geschlechtsneutrale Schreibweise zu achten.
- **Bilder und Grafiken:** Stellen Sie bitte alle Bilder und Graphiken in separaten Dateien bei! Die Bildauflösung muss für den Druck mindestens 300dpi betragen. Bedenken Sie bei der Einbindung von Grafiken und Bildern, dass Ihr Beitrag im Schwarz-Weiß-Druck erscheinen wird und wählen Sie starke Kontraste und keine dunklen Hintergründe.
- **Lebenslauf und Portrait:** Stellen Sie bitte in extra Dateien einen kurzen Lebenslauf (ca. 5 bis max. 10 Zeilen) und ein Portrait von Ihnen und Ihren MitautorInnen bei.
- **Bitte schreiben Sie im Fließtext und verwenden Sie nur Standardformate!**

### 2. Gestaltung des Beitrags

- **Titel des Beitrags:** fett
- **AutorIn:** Geben Sie Titel Vorname Nachname der/des Autorin/Autors sowie Institution/Firma an
- **Abstract:** Stellen Sie bitte Ihrem Beitrag nach den o.g. Angaben einen kurzen deutschen und einen englischen Abstract voran.
- **Überschriften:** Verwenden Sie maximal drei Gliederungsebenen (1.; 1.1.; 1.1.1.)
- **Aufzählungen:** Nummerierte Aufzählungen mit 1., 2., 3. usw. nummerieren, Aufzählungen ohne Nummerierung nur mit vorangestelltem Trennstrich -.
- **Fett und Kursivdruck:** Nicht nur das Wort, auch die vorne und hinten angrenzenden Silbenzeichen im selben Format.
- **Anmerkungen:** Anmerkungen werden als Fußnoten notiert (Menü Einfügen/Fußnote/Fußnote Seitenende; automatische Nummerierung).
- **Zitation im Text:** Zitieren Sie nur **im** Text. Ein/e AutorIn: (Familienname Jahr); Zwei AutorInnen/HerausgeberInnen: (Familienname / Familienname Jahr); Mehrere AutorInnen / HerausgeberInnen: (Familienname et al. Jahr); Mit Seitenangaben: (Familienname Jahr: ##) oder (Familienname Jahr: ##-##) oder (Familienname Jahr: ## f.) oder (Familienname Jahr: ## ff.).  
Mehrere Literaturzitate bitte nach Erscheinungsjahr reihen und durch Strichpunkt(e) trennen. Mehrere Literaturzitate desselben Autors / derselben Autorin mit Beistrich absetzen.
- **Literaturverzeichnis:** Das komplette Literaturverzeichnis platzieren Sie am **Ende des Textes**.  
Monographie: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. Ort: Verlag.  
Zeitschrift: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. In: Zeitschrift Vol (Nr.), ##-##.  
Zeitung: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. In: Zeitung Nr., Datum, ##-##.  
Internet-Dokument: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. <URL>, Datum des Download (= last visit).  
Sammelbände: Familienname, Vorname/Familienname, Vorname (Hg. bzw. ed./eds., Jahr): Titel. Ort: Verlag.  
Aufsätze in Sammelbänden: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. In: Familienname, Vorname (Hg. bzw. ed./eds.): Titel. Ort: Verlag, ##-##.  
Mehrere AutorInnen: Familienname, Vorname/Familienname, Vorname (Rest siehe: ein/e AutorIn)

### 3. Betreuung durch die Redaktion / Nutzungsrechte

Bitte stimmen Sie Thema und Länge Ihres Beitrags mit der Redaktion ab. Die Redaktion steht Ihnen gerne für Fragen bzw. zur Abstimmung Ihres Themas zur Verfügung. Mit der Einreichung des Manuskripts räumt der/die AutorIn dem Herausgeber für den Fall der Annahme das unbeschränkte Recht der Veröffentlichung in „Wirtschaft und Management“ (in gedruckter und elektronischer Form) ein. Vor der Veröffentlichung erhalten Sie die redigierte Endfassung Ihres Beitrags zur Freigabe. Sie werden ersucht, diese Version rasch durchzusehen und die Freigabe durchzuführen. Notwendige Korrekturen besprechen Sie bitte mit der Redaktion. Nach Erscheinen Ihres Artikels erhalten Sie 5 AutorInnenexemplare durch den Herausgeber. Mit der Übermittlung des Manuskripts erkennen Sie die Bedingungen des Herausgebers an. Die AutorInnenhinweise sind einzuhalten.

**Kontakt:** Mag.<sup>a</sup> Katharina Toifl; E-Mail: [katharina.toifl@fh-vie.ac.at](mailto:katharina.toifl@fh-vie.ac.at); Tel.: +43/1/720 12 86-957  
Fachhochschule des bfi Wien, Wohlmutstraße 22; 1020 Wien

# Editorial

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

wie Sie der letzten Ausgabe entnehmen konnten, ist unser geschätzter Kollege Prof. (FH) Mag. Christian Malus im Juni dieses Jahres überraschend aus dem Leben gerissen worden. Er fehlt uns. Wie sehr, ist dem ausführlichen anschließenden Nachruf zu entnehmen, der von AbsolventInnen, KollegInnen und Studierenden verfasst wurde. Daher ist auch diese Nummer unserem lieben Christian gewidmet.

Die Inhalte: Im vorliegenden Band ist der Schwerpunkt auf die Darstellungen internationaler Zusammenhänge gelegt, die größtenteils Beiträge zum 2. Projektmanagement-Symposium waren, das im Juni 2011 an der FH des bfi Wien stattgefunden hat.

Im ersten Beitrag beschäftigen sich **Peter Mayer, Florian Schnabel** und **Nadine Mittl** mit „Wissensmanagement – eine Herausforderung und Perspektive im grenzüberschreitenden Wissenstransfer im Spitalswesen“. Die Forderung nach hoher Qualität in der medizinischen Versorgung bei gleichzeitiger ökonomischer Betrachtung der im Hintergrund stehenden Abläufe und Strukturen führt insbesondere in Krankenanstalten zu einer stetig steigenden Nachfrage nach Wissen. Die Aktualisierung von Wissen wird beim Leistungserstellungsprozess zum Erfolgsfaktor. Während sich Medizin und Pflege zunehmend an evidenzbasierten Behandlungsabläufen orientieren, zeigen die administrativen, wirtschaftlichen und technischen Bereiche der Krankenhäuser großen Nachholbedarf. Insbesondere mangelt es hier an der Bereitschaft sowie an Möglichkeiten zur Orientierung an 'Best Practice-Beispielen' zum Erwerb von neuem Wissen durch systematischen intra- und interinstitutionellen Wissens- und Erfahrungsaustausch. Im Artikel werden die Zwischenergebnisse eines 2009 gestarteten EU Projektes mit drei österreichischen und drei slowenischen Krankenhäusern diskutiert, konkret, wie durch Nutzung von zeitgemäßer Informations- und Kommunikationstechnologie ein länderübergreifender Austausch von Wissen ermöglicht werden kann.

Anschließend behandelt **Manuela Marschel** die „Erfolgsfaktoren im internationalen Projektmanagement unter Berücksichtigung interkultureller Einflüsse“. Die erfolgreiche Abwicklung internationaler Projekte stellt auf Grund ihrer Dimensionen in budgetärer, zeitlicher, ressourcenbezogener und fachlicher Hinsicht für ProjektmanagerInnen oftmals eine große Hürde dar. Denn nicht „nur“ die vorgegebenen Ziele müssen erreicht und die einzelnen Stakeholder befriedigt werden, sondern, um diesen Erfolg zu generieren, ist vor allem den im Projekt involvierten kulturell differenten Personen Respekt entgegenzubringen. Die Wahrnehmung dieses interkulturellen Zuganges ist nicht der alleinige Schlüsselfaktor, wenn es darum geht, ein multinationales Projekt erfolgreich umzusetzen, allerdings unterstützt sie ungemein bei der Erreichung der Projektziele. Speziell vor dem Hintergrund, dass internationale Projektvorhaben in der Praxis oftmals deswegen scheitern, weil interkulturelle Fähigkeiten der Projektmanager und -mitglieder fehlen, sollte der Fokus im Zuge der Projektplanung und -implementierung auf die Berücksichtigung interkultureller Einflüsse gelegt werden. Diesen kann beispielsweise Rechnung



**Andreas Breinbauer**  
Rektor (FH)  
der Fachhochschule des bfi Wien

getragen werden, indem ein entsprechendes Awareness-Management seriös betrieben wird, interkulturelle Kompetenzen aufgebaut und kulturelle Dolmetscher zur Konfliktvorbeugung eingesetzt werden. Diese Faktoren sind zwar kein Garant dafür, dass Projekte unter allen Umständen erfolgreich verlaufen, jedoch kann mit ihrer Hilfe die Erfolgchance wesentlich erhöht werden.

In der Folge beschäftigen sich **Kilian Fleischer** und **Leonhard Knoll** mit Risikoanalyse, konkret mit dem Beta Surrogate. Der Erfolg des CAPM führt heute u.a. dazu, dass man auf diesem Modell aufbauende Renditebestimmungen auch dort durchführen möchte, wo geeignete Kapitalmarktdaten kaum oder gar nicht vorhanden sind. Der vorliegende Beitrag diskutiert elementare Möglichkeiten, wie ein Surrogat für das in diesem Fall nicht zu messende Beta ermittelt werden kann. Ausführlich wird dabei ein Versuch vorgestellt, aus fundamentalen Daten ein Beta-Proxy zu bestimmen und damit eine Verbindung aus rechnungslegungsorientierter Risikoanalyse und Kapitalmarktforschung zu suchen.

Es folgen zwei Erfahrungsberichte. Zunächst geben **Thomas Herdin** und **Ursula Maier-Rabler** einen Einblick in die Kooperation mit asiatischen Universitäten. Der vorliegende Artikel beleuchtet am Beispiel eines österreichisch-chinesischen Master-Exchange-Programms sowohl das erfolgreiche Aufsetzen einer Kooperation mit einer renommierten und selbstbewussten chinesischen Universität als auch die inhaltliche und kulturelle Qualifizierung der Studierenden für den Arbeitsmarkt.

**Sibylle Kuster** diskutiert anschließend die Erfolgsfaktoren hinsichtlich transnationaler Projekte anhand eines konkreten Fallbeispiels (Projekt Genesys). Ein besonderes Augenmerk wird hier auf die Kommunikationsstrukturen und -instrumente gelegt. Ebenso werden die Aspekte von persönlichen Meetings sowie Dokumentationen im Hinblick auf die Projektpartner beleuchtet.

Den Abschluss bildet eine Vorschau auf eine Studie „Ein kritischer Blick auf die (Un-)Tiefen des Begriffes Kultur im Projektmanagement“, die von **Roland Schuster**, **Elisabeth Kreindl** und **Richard Pircher** durchgeführt worden ist. Die Basis für die Publikation bildete die Durchführung einer Gruppenreflexion im Rahmen des 2. PM-Symposiums an der FH des bfi Wien. Die gesamte Studie ist für Interessierte auf der Homepage der FH des bfi Wien kostenlos herunterladbar.

Ich wünsche Ihnen, geschätzte Leserinnen und Leser, eine spannende Lektüre, wir freuen uns auf Ihr Feedback

Ihr



Prof. (FH) Dr. Andreas Breinbauer  
Rektor (FH) der Fachhochschule des bfi Wien  
andreas.breinbauer@fh-vie.ac.at

## „Ars longa, vita brevis“ – Ein Nachruf für Christian Malus

Zusammengestellt und begonnen von Elisabeth Kreindl

### 1. Ein persönliches Vorwort zu einem ebenso persönlichen Nachruf (2.10.2011)

Zum ersten Mal habe ich Christian Malus im September 2008 bei meinem Vorstellungsgespräch für die Stelle als MitarbeiterIn im „Kompetenzteam Projektmanagement“ getroffen. Er war neben Evamaria Schlattau in das Gespräch involviert, weil er mitverantwortlich dafür gewesen ist, dass es das Projekt „Kompetenzteam Projektmanagement“ an der FH des bfi Wien geben sollte. Bereits damals entdeckten wir erste Gemeinsamkeiten. Wir hatten beide eine besondere Beziehung zum Mühlviertel im Allgemeinen und zu der Stadt Freistadt im Besonderen.

Das letzte Mal habe ich Christian im Mai 2011 gesehen. Sarkastischerweise nur noch aus der Ferne. Es war ein Donnerstag Abend und ich habe gemeinsam mit Jürgen Rasteiger im Rahmen eines Informationsabends einen Vortrag über die verschiedenen Bachelorstudiengänge, die man an der FH des bfi Wien absolvieren kann, abgehalten. Christian informierte in einem anderen Raum gemeinsam mit ein paar KollegInnen über unsere Masterstudiengänge. Er war wohl etwas früher fertig, denn er hörte sich das Ende unseres Vortrags – ganz hinten im Hörsaal stehend – an, verschwand dann aber gleich wieder. Ich weiß nicht einmal mehr, ob ich ihm zugewunken habe oder ihm auf eine andere Weise zu erkennen gegeben habe, dass ich ihn gesehen habe. Damals habe ich mir wohl gedacht, das sei nicht so wichtig: Man sieht sich ja ohnehin nächste Woche wieder! Dem war aber nicht so. Am darauffolgenden Montag erreichte uns die erschütternde Nachricht: Christian Malus ist tot. Er ist am Wochenende beim Wandern tödlich verunglückt. Einfach so tot, aus dem Leben herausgerissen. Unfassbar.

In den darauffolgenden Monaten war es sehr anstrengend für das PIT-Team, den regulären Studienbetrieb so weiterzuführen *als ob* nichts passiert wäre.<sup>1</sup> Aber irgendwie musste es weitergehen, also ging es auch. Gerhard Ortner – ein langjähriger Arbeitskollege und Freund von Christian – übernahm in dieser Zeit dankenswerterweise die Funktion des Studiengangsleiters. Es gelang ihm, das Team trotz allem zusammenzuhalten und neu zu erfinden. Ich persönlich habe in dieser Zeit sehr viel mehr Rückhalt von meinen ArbeitskollegInnen bekommen als ich zu hoffen gewagt hätte. Das ist denke ich wiederum *eine Nachwirkung* von Christian, der das Team nicht nur vor, sondern auch nach seinem Tod geprägt hat.

Was darf ich an dieser Stelle sonst noch festhalten? Ich möchte mich kurz etwas von meiner persönlichen Sichtweise entfernen und darauf eingehen, inwiefern Christian Malus meiner Ansicht nach unsere Fachhochschule als Ganzes geprägt hat. Immerhin war diese Einsicht der Anlass dafür, warum ich mich darum bemüht habe, einen Nachruf für ihn zusammenzustellen: Meines Erachtens war Christian einer der großen Beförderer und Befürworter von Forschung an unserer Fachhochschule. Ich muss in diesem Zusammenhang immer wieder an den Satz denken, der im Eingangsbereich des Neuen Institutsgebäudes der Hauptuniversität Wien an der Wand prangt: *„Die Wissenschaft und ihre Lehre ist frei.“* Mag sein, dass der Freiheitsgrad an den Fachhochschulen ein anderer ist, mag sein, dass die Situation an den Universitäten *in Wirklichkeit* ganz ähnlich aussieht. Forschung soll heutzutage am besten immer

---

<sup>1</sup> PIT ist die FH-intern übliche Abkürzung für den Bachelorstudiengang „Projektmanagement und IT“.

auch praxisnah sein und dem Zeitgeist entsprechen. Beforscht werden soll das, was gerade jemand anderen interessiert – so der Tenor. Christian aber ermöglichte Abweichungen von diesem Schema. Dazu eine persönliche Anekdote: Im Februar 2011 fragte ich ihn als meinen Vorgesetzten, ob ich gemeinsam mit Roland Schuster und Ina Pircher ein Forschungsprojekt zum Kulturbegriff im Projektmanagement machen darf.<sup>2</sup> Ohne großartig darüber nachzudenken, ob das Thema gerade en vogue ist und wer inwiefern von dieser Forschungsarbeit profitieren könnte meinte er dazu schlicht und ergreifend: „Wenn dich das interessiert, dann mach' das.“ Er sagte das wohl vor dem Hintergrund des Themas „Motivation“, mit dem er sich nicht nur im Rahmen seiner Doktorarbeit, sondern auch an der Fachhochschule – in einer von ihm initiierten Arbeitsgruppe – befasste. Aus dem Kontext herausgerissen kann man den Satz aber auch auf Lehre und Forschung beziehen. So gesehen wäre es bereits ausreichend, wenn zumindest eine Person an einem bestimmten Forschungsthema interessiert ist. Darüber hinausgehend entsteht ein unschätzbare Mehrwert, wenn man dieses Interesse und die daraus entstandenen Erkenntnisse wiederum in die Lehre – oder auch in andere Tätigkeiten – einfließen lassen und an andere weitergeben kann. Das ist Christian definitiv gelungen. Man könnte auch sagen: Das war sozusagen (s)eine freie Interpretation des bekannten Ausspruchs „Ars longa, vita brevis“.

## **2. Die Spuren, die Christian Malus hinterlassen hat**

Im Folgenden sind sehr verschiedene, doch stets persönliche Stellungnahmen von FH-MitarbeiterInnen, (ehemaligen) Studierenden etc. zusammengestellt, die meinem Aufruf gefolgt sind, einen kurzen Beitrag für diesen Nachruf zu verfassen. Die Idee dahinter war es, verschiedene Sichtweisen darauf, inwiefern Christian Malus ihr Leben oder aber auch die Fachhochschule als Ganzes geprägt hat, festzuhalten und sichtbar zu machen. Die Beiträge sind in der Reihenfolge angeführt, in der sie bei mir eingelangt sind. Ein sinnvolleres Kriterium zu finden, nach dem die Beiträge sortiert werden könnten, erschien mir nicht möglich, obwohl auch das Datum natürlich eher nur ein zufälliges Kriterium ist.

### ***Sabine Masching – Jahrgangsvertretung und Studiengangsvertretung PIT/POrg<sup>3</sup> (31.8.2011)***

Als die Nachricht über den Tod von Herrn Prof. Mag. Malus an jenem Montag die Runde machte auf der Fachhochschule des bfi Wien waren alle StudentInnen geschockt und konnten zu Beginn nicht glauben, dass diese Meldung wahr sein sollte. Viele fragende und bestürzte Gesichter waren in den folgenden Tagen nur eine Auswirkung von der betrübten Stimmung auf der Fachhochschule.

Herr Prof. Mag. Malus war ein sehr guter und von allen geschätzter Studiengangsleiter und Lektor. Nicht nur an der FH derzeit Studierende hat die Nachricht über das plötzliche Ableben von Herrn Prof. Mag. Malus tief getroffen, sondern auch viele AbsolventInnen waren bestürzt über die Nachricht.

Viele haben ihn als lehrreichen, engagierten, offenen und motivierten Lektor in Erinnerung, bei dem sie sehr viel gelernt haben in gleichzeitig auch angenehmen Unterrichtsstunden. Auch aus der Sicht der Studierendenvertretung war die Nachricht ein herber Schlag, haben kurz davor noch die Evaluierungsgespräche der Lehrveranstaltungen des letzten Semesters stattgefunden. Herr Prof. Mag. Malus hatte für die Anliegen der StudentInnen immer ein offenes Ohr und hat sich für persönliche Gespräche

---

<sup>2</sup> Näheres zu diesem Forschungsprojekt ist in dem Artikel „Grundlegende Informationen zum Interventionsforschungsprojekt ‚Gruppenreflexion‘ im Rahmen des 2. PM-Symposiums“ nachzulesen, welcher ebenfalls in dieser Ausgabe der Schriftenreihe publiziert worden ist.

<sup>3</sup> POrg ist die FH-intern übliche Abkürzung für den Masterstudiengang „Projektmanagement und Organisation“.



Zeit genommen. Ebenso war er Verbesserungsvorschlägen gegenüber immer aufgeschlossen und hat neue Ideen nie von vorn herein abgelehnt.

Herr Prof. Mag. Malus hat als Studiengangsleiter und als Lektor mit seinem Engagement den Maßstab für die Neubesetzung der Position des Studiengangsleiters sehr hoch gelegt. Die Studierendenvertretung ist aber zuversichtlich, dass Frau Mag.<sup>a</sup> Schirl den Studiengang ganz in seinem Sinne weiterführen wird.

***Dr. Helmut Holzinger – Geschäftsführer der FH des bfi Wien (22.9.2011)***

Es gibt wenige Menschen, die über die Fähigkeit verfügen, effektiv, im Sinne von die richtigen Dinge tun, und effizient, im Sinne von die Dinge richtig tun, zu arbeiten. Herr Mag. Christian Malus hatte diese Eigenschaften. Diese Stärke und seine konstruktive Grundhaltung haben ihn zu einem erfolgreichen Studiengangsleiter und zu einer beliebten Führungskraft gemacht. Er fehlt uns aber vor allen Dingen als Mensch.

***Mag.<sup>a</sup> (FH) Claudia Weninger – PIT-Absolventin, Wissenschaftliche Mitarbeiterin der PROJEKT-MANAGEMENT GROUP an der Wirtschaftsuniversität Wien (22.9.2011)***

Ich habe Christian Malus als einen engagierten und interessierten Professor erlebt, der seine StudentInnen in allen Belangen unterstützte und jederzeit für Fragen und Diskussionen zur Verfügung stand. Er hielt stets sein Wort und nahm zugesagte Unterstützungen sehr ernst. Als Diplomarbeitsbetreuer war er in jeder „Notsituation“ erreichbar und auch für kreative Lösungen zu haben. Christian war aktiver Vertreter der Fachhochschule des bfi Wien im PMUni Netzwerk und wurde von allen PartnerInnen nicht nur wegen seiner fachlichen Fähigkeiten, sondern auch wegen seiner offenen Art geschätzt. Mit Christian Malus haben wir nicht nur einen tollen Professor, sondern auch einen geschätzten Diskussionspartner verloren.

***Prof. (FH) Dr. Gerhard Ortner – PIT/POrg-Lektor (24.9.2011)***

Christian hat es als Kollege, Vorgesetzter und Freund verstanden, seine Umgebung immer wieder zu neuen Aktionen, neuen Ideen und verstärktem Einsatz für die Belange des Studienganges zu motivieren. In den über sieben Jahren, in denen ich mit ihm ein Büro teilen durfte bzw. als sein Stellvertreter eng mit ihm zusammenarbeiten konnte, hat er versucht, immer positiv in die Zukunft zu blicken und eine Weiterentwicklung des Studiengangs, aber auch des Teams, mit dem er zusammengearbeitet hat, zu erreichen. Er wollte sprichwörtlich immer unser Bestes (von uns). Nicht immer war es einfach, mit ihm Schritt zu halten, aber das Erreichte hat seine Anstrengungen bestätigt. Mit seinem Tod verlieren das PIT-Team und ich unseren „Schrittmacher“, aber ich und das nun neu zusammengestellte Team werden versuchen, seiner Pace weiter zu folgen.

***Prof. Wilhelm Walter – Professor an der Hochschule Furtwangen, Fakultät Digitale Medien (26.9.2011)***

Die Mitglieder der Fakultät Digitale Medien der Hochschule Furtwangen haben mit großer Bestürzung vom Tod von Prof. Christian Malus erfahren. Ich selbst habe Prof. Malus als engagierten Studiengangsleiter kennengelernt. Mit ihm zusammen durfte ich das Doppelabschlussabkommen zwischen unserer Fakultät und dem Studiengang PIT ausarbeiten und erfolgreich implementieren. Seine unkomplizierte Art sowie seine fachliche Kompetenz haben die Zusammenarbeit mit ihm äußerst angenehm und erfolgreich gestaltet. Dies wünsche ich mir auch für die weitere Zukunft in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule.

**Mag.<sup>a</sup> Iris Schirl, M.A. – Leiterin der Studiengänge „Projektmanagement und IT“ und „Projektmanagement und Organisation“ (26.9.2011)**

Für mich als neue Studiengangsleiterin des Bachelorstudiengangs „Projektmanagement und IT“ sowie des Masterstudiengangs „Projektmanagement und Organisation“ bedeutet die Arbeit von Christian Malus das Vorfinden von Rahmenbedingungen, die sich durch ein hohes Maß an Struktur und Organisiertheit auszeichnen, sowie eines engagierten Teams, das mir mit großer Offenheit begegnet ist. Die besondere Wertschätzung von Christian als Führungskraft und als Studiengangsleiter kommt in Gesprächen mit Studierenden und dem Team immer wieder zum Ausdruck und unterstreicht seine Leistungen.

Für die intensive Arbeit des PIT/POrg-Teams in den letzten Monaten möchte ich dem Team und ganz besonders Gerhard Ortner auf diesem Weg meine hohe Anerkennung zum Ausdruck bringen. Ich freue mich auf die zukünftige Zusammenarbeit!

**Mag.<sup>a</sup> Elisabeth Brunner-Sobanski – Leiterin des International Office an der FH des bfi Wien (27.9.2011)**

Christian war für mich ein Kollege mit Handschlagqualität. Verlässlichkeit und Gewissenhaftigkeit waren zwei Eigenschaften, die ich besonders an Christian geschätzt habe. Unsere Zusammenarbeit war von gegenseitiger Wertschätzung geprägt. Herausfordernde Diskussionen, wenn es um die Internationalisierung der Fachhochschule ging, konnten wir stets versöhnlich beenden – trotz divergierender Meinungen. Offenheit im Gespräch, das Ringen um Lösungen und gegenseitiger Respekt standen bei unserer gemeinsamen Arbeit im Vordergrund. Internationale Projekte für die Studiengänge PIT/POrg, von denen Christian überzeugt war, hat er mit viel Engagement voran getrieben. Exemplarisch sei hier ein Doppeldiplom Programm für PIT Studierende mit unserer Partnerhochschule in Furtwangen angeführt: Christian war von der inhaltlichen Qualität des Programms überzeugt und hat es geschafft, seine Studierenden in den Schwarzwald zu bringen – mit großem Erfolg.

An Christians Zimmer vorbei zu gehen und zu wissen, dass es ihn nicht mehr gibt, tut weh. Ich begegne Christian fast täglich in meiner Arbeit: Verträge, die er noch initiiert hat, liegen auf meinem Schreibtisch, Projekte, in die er involviert war, müssen nun ohne ihn weitergeführt werden. Seine Spuren sind überall sichtbar. Auch wenn Spuren im Laufe der Zeit verwischen, werde ich Christian als Kollegen und Menschen in wertschätzender Erinnerung behalten und gerne an die Zeit der gemeinsamen Zusammenarbeit zurück denken.

**Mag.<sup>a</sup> (FH) Ivonne Dorn – PIT-Absolventin, Controllerin bei BIAC – Business Insurance Application Consulting GmbH (27.9.2011)**

Ich erinnere mich noch gut an den Tag Ende Mai diesen Jahres, als ich im Zug Richtung Wien saß und meine E-Mails via Handy abrief. Obwohl es zu diesem Zeitpunkt schon mehr als fünf Jahre her war, dass ich als PIT-Absolventin die FH verlassen hatte, machte mich die Nachricht vom plötzlichen Tod von Christian Malus sehr betroffen.

Da ich in einem Unternehmen arbeite, in dem einige PIT-Absolventen tätig sind, hatte auch hier bereits ein Kollege die Nachricht an sämtliche FH-Absolventen unter uns weitergeleitet. Alle waren durch das plötzliche Ableben des Lektors tief betroffen. Einige kamen zu mir ins Büro und wir sprachen darüber, was passiert war und ob jemand Genaueres über die Umstände des Unfalls wusste.

Als ich vor einiger Zeit gefragt wurde, ob ich einen kurzen Text im Rahmen eines Nachrufs an Christian Malus verfassen möchte, habe ich sofort zugestimmt – ohne eigentlich genau darüber nachzudenken, was ich denn eigentlich schreiben wollte. Was ich jedoch wusste war, dass ich etwas beitragen wollte.

Ich habe Christian Malus als sehr höflichen, zurückhaltenden und dadurch sehr menschlichen Lektor kennen gelernt. Da ich das Glück hatte, während meines Studiums mehrere unterschiedliche Vorlesungen bei ihm zu besuchen, lernte ich ihn schon bald wegen seiner sympathischen und ruhigen

Persönlichkeit zu schätzen. Dies war auch ein Hauptgrund dafür, dass ich ihn schließlich gegen Ende meines Studiums darum bat, die Betreuung meiner Diplomarbeit zu übernehmen. Die Zusammenarbeit war aus meiner Sicht optimal und ich war wirklich froh, während der gesamten Zeit der Diplomprüfungsturbulenzen einen derart engagierten und positiven Betreuer an meiner Seite zu haben.

Ich habe mich während meiner Überlegungen zu diesem Text gefragt, ob und – wenn ja – was sich durch diesen tragischen Unfall für mich persönlich verändert hat. Dazu fiel mir spontan ein, dass ich es sehr bedauere, mich nie wirklich für die Unterstützung in dieser Zeit bei Christian Malus bedankt zu haben. Seither habe ich mir vorgenommen, den Menschen, die mich unterstützt oder mir geholfen haben, sofort zu danken. Denn morgen schon könnte es bereits zu spät sein.

***Prof. (FH) Dr. Günter Strauch – Ehemaliger Leiter des Studiengangs „Europäische Wirtschaft und Unternehmensführung“, Ansprechperson für „Studieren ohne Matura und ohne deutsche Muttersprache“ an der FH des bfi Wien (28.9.2011)***

Sich mit dem Unvermeidlichen abfinden. Konnte Christian Malus das? Fragt man nach Situationen, die ihn als Kämpfer, als aufbrausenden Revolutionär gezeigt haben, so wird man keine genannt bekommen. Er bleibt mir in Erinnerung als ein zurückhaltender, freundlicher, geduldiger Mensch. Er hat den Studiengang in einer schwierigen Phase übernommen und hat ihn verändert, wie das Wasser den Stein verändert: stetig, leise, unbeirrbar, zielstrebig. Es mag den einen oder anderen Studiengangsleiter geben, der sich anderen Aufgaben zuwenden will, als seinen Studiengang zu leiten, für seine Studierenden da zu sein; er war anders: Trotz seiner Weiterbildungsbemühungen hatte ich nie den Gedanken, Christian Malus könnte seinen Studiengang PIT aus einem anderen Grunde als dem des unvermeidlichen Älterwerdens verlassen (müssen). Wie er sich da verabschiedet hätte, werden wir nie erfahren. Er hat für seinen Studiengang gearbeitet und gelebt, hat die Anpassung an die Realität ihres Charakters der Unvermeidbarkeit entbunden und vieles geändert, entwickelt. Das hat ihm und dem Studiengang Anerkennung und Erfolg gebracht. Dass er aus unserer Mitte herausgerissen wurde, nicht wie ein im Kampf gefallener Revolutionär, sondern zu seinem Leben passend abseits vom Trubel bei der leisen Vorbereitung auf eine neue Leistung, lässt uns in unvermeidlicher Trauer zurück. Ich muss mich damit abfinden, dass er nie mehr beim Öffnen seiner Bürotür freundlich grüßen wird; gewöhnen kann ich mich nicht daran. Nur wer wie er an eine Auferstehung glaubt, braucht sich mit seinem Fernsein nicht abzufinden und darf auf ein Ende der Schmerzen des Verlustes und auf ein Wiedersehen hoffen.

***Prof. (FH) Dr. Richard Pircher – Leiter der Studiengänge „Bank- und Finanzwirtschaft“ und „International Banking and Finance“ (3.10.2011)***

Als ich im Jahr 2008 an die Fachhochschule des bfi Wien kam und die Funktion der Studiengangsleitung Bank- und Finanzwirtschaft übernahm, war Christian Malus schon mehrere Jahre lang in dieser Funktion im Bereich Projektmanagement und IT tätig. Schnell wurden mir einige für mich wichtige, persönliche Eigenschaften von Christian klar, die sich auch in der Zeit danach nur bestätigten. Er stand mir immer mit Rat und Tat zur Seite, wenn ich ihn um Hilfe oder seine Meinung bat. Er hatte die größeren Zusammenhänge im Blick und orientierte sich an den Inhalten. Er stand für seine Meinung ein, ohne meiner Wahrnehmung nach jedoch den Pfad des gemeinsamen Suchens nach besten Lösungen zu verlassen. Ein bisschen froh kann ich vielleicht auch sein, meist seiner Meinung gewesen zu sein, wenn unterschiedliche Positionen aufeinanderstießen. Seine Strukturiertheit und Zielorientiertheit ist mir ein weiteres „Erbe“ von Christian, das ich nicht missen will. Ich bin froh, Christian Malus als Kollege gehabt und ihn näher kennen gelernt zu haben und möchte kein Gespräch mit ihm missen. Er hat eine Spur hinterlassen, die nicht verschwinden wird.



## Inhaltsverzeichnis

<b>Beiträge</b>	<b>Seite</b>
Wissensmanagement – eine Herausforderung und Perspektive im grenzüberschreitenden Wissenstransfer im Spitalswesen <i>Peter J. Mayer / Florian Schnabel / Nadine Mittl</i>	13
Erfolgsfaktoren im internationalen Projektmanagement unter Berücksichtigung interkultureller Einflüsse <i>Manuela Marschel</i>	27
Risikoanalyse: Beta-Surrogate <i>Kilian Fleischer / Leonhard Knoll</i>	41
Going East: Asiatische Universitäten als Kooperationspartner Das kommunikationswissenschaftliche Master-Exchange-Programm mit China <i>Thomas Herdin / Ursula Maier-Rabler</i>	61
Successful communication in European research projects – the GENESYS project as best practice <i>Sibylle Kuster</i>	75
Grundlegende Informationen zum Interventionsforschungsprojekt „Gruppenreflexion“ im Rahmen des 2. PM-Symposiums <i>Elisabeth Kreindl / Ina Pircher / Roland J. Schuster</i>	91
<b>Verzeichnis der AutorInnen</b>	<b>Seite</b>
Verzeichnis der AutorInnen	97
<b>Working Papers und Studien der Fachhochschule des bfi Wien</b>	<b>Seite</b>
Working Papers und Studien der Fachhochschule des bfi Wien	103

## **Impressum**

*Medieninhaber, Herausgeber und Verleger:*

Fachhochschule des bfi Wien Gesellschaft m.b.H.  
A-1020 Wien, Wohlmutstraße 22, Tel.: 01/720 12 86  
E-Mail: [info@fh-vie.ac.at](mailto:info@fh-vie.ac.at)  
<http://www.fh-vie.ac.at>

*Geschäftsführer:*

Dr. Helmut Holzinger

*Redaktion:*

Prof. (FH) Dr. Andreas Breinbauer  
Martina Morawetz  
Mag.<sup>a</sup> Katharina Toifl

*Lektorat:*

Prof. (FH) Dr. Günter Strauch  
Mag.<sup>a</sup> Victoria Kohoutek

*Layout und Druck:*

Claudia Kurz, A-2392 Grub im Wienerwald

ISBN: 978-3-902624-24-6 (Printfassung)

ISBN: 978-3-902624-25-3 (E-Version)

*Hinweis des Herausgebers:*

Die in „Wirtschaft und Management“ veröffentlichten Beiträge enthalten die persönlichen Ansichten der AutorInnen und reflektieren nicht notwendigerweise den Standpunkt der Fachhochschule des bfi Wien.

# Wissensmanagement – eine Herausforderung und Perspektive im grenzüberschreitenden Wissenstransfer im Spitalswesen

## Abstract

Die Forderung nach hoher Qualität in der medizinischen Versorgung bei gleichzeitiger ökonomischer Betrachtung der im Hintergrund stehenden Abläufe und Strukturen führt insbesondere in Krankenanstalten zu einer stetig steigenden Nachfrage nach Wissen. Die Aktualisierung von Wissen wird beim Leistungserstellungsprozess zum Erfolgsfaktor. Während sich Medizin und Pflege zunehmend an evidenzbasierten Behandlungsabläufen orientieren, zeigen die administrativen, wirtschaftlichen und technischen Bereiche der Krankenhäuser großen Nachholbedarf. Insbesondere mangelt es hier an der Bereitschaft sowie an Möglichkeiten zur Orientierung an ‚Best Practice-Beispielen‘ zum Erwerb von neuem Wissen durch systematischen intra- und interinstitutionellen Wissens- und Erfahrungsaustausch. Durch Nutzung von zeitgemäßer Informations- und Kommunikationstechnologie wie einer auf dem System „WIKI“ aufbauenden Wissensplattform soll ein länderübergreifender Austausch von Wissen ermöglicht werden. Allerdings gilt es sowohl die kulturellen Besonderheiten der beteiligten Länder als auch die krankenhausspezifischen Gegebenheiten zu beachten, die insbesondere bei der Anreizgestaltung zum Wissensaustausch von Bedeutung sind. Der Projektverlauf wird durch die systematische Vorgehensweise bestimmt, indem Erfahrungsaustausch und Reflexion von Expertenwissen entsprechend Raum gewidmet wird.

*The demand for high quality in medical care with simultaneous economic monitoring of background processes and structures causes steadily increasing requirements for knowledge, particularly in hospitals. Knowledge update becomes a success factor in the performance process. While medical care is becoming increasingly oriented at evidence-based treatment processes, the administrative, economic and technical hospital domains show tremendous room for improvement. There is both a lack of willingness and possibilities to follow best-practice examples in order to acquire knowledge by systematic intra- and inter-institutional exchange of knowledge and experience. Using modern information and communication technology and a wiki-based knowledge platform enables cross-border knowledge exchange. However, in order to create incentives especially for knowledge exchange, attention must be paid to the cultural characteristics of the countries participating as well as to the individual hospital-specific conditions. The course of the project is determined by a systematic approach, dedicating space to sharing experiences and reflection of expertise accordingly.*



Peter J. Mayer  
FH Burgenland



Florian Schnabel  
FH Burgenland



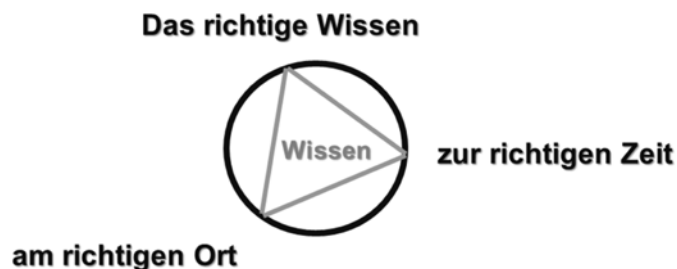
Nadine Mittl  
FH Burgenland

## 1. Hintergrund

Fortschreitende Globalisierung trägt zu einer Verflechtung und stärkeren Abhängigkeit der Unternehmen bei. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit werden universelle Verfügbarkeit von Wissensquellen und die Transferierbarkeit des Wissens vorausgesetzt. Daraus ergibt sich die Entwicklung in Richtung einer Wissensgesellschaft, in der Wissen zu einem entscheidenden Wissenspotenzial geworden ist. (Drucker 2004: 54) Wissen kann als Wettbewerbsfaktor gesehen werden, weshalb sich Unternehmen durch die zunehmende Informationsflut mit dem Problem der Flüchtigkeit des Wissens konfrontiert sehen. Dazu zählen beispielsweise der Wissensverlust durch Personen, die das Unternehmen verlassen, oder Fehler, die durch nicht verfügbare Informationen verursacht werden. (Lehner 2009: 7) Dimensionen, die daher in wissensorientierten Unternehmen eine Rolle spielen, sind der Faktor Mensch, die Organisation, wie z.B. Entwicklung von Methoden zum Wissenserwerb, sowie die Technik, z.B. Informations- und Kommunikationstechnologien. (Linz 2009: 40) In diesem Beitrag wird der Frage nachgegangen, wie in Krankenhäusern mit Wissen umgegangen wird und welche Ansätze für den Aufbau von Wissensmanagement geeignet sind. Der Grund für diese Aufarbeitung wird mitunter durch sich verändernde gesetzliche Rahmenbedingungen, vor allem im Qualitätsmanagement, gesehen. Der Spitalbereich steht vor weitreichenden Veränderungen, die durch Kosten- und Leistungsdruck sowie durch die Forderung nach hoher Qualität in der medizinischen Versorgung hervorgerufen werden. Dabei werden zukünftig Unternehmenszusammenschlüsse zu großen, komplexen Krankenanstalten, ein steigender Wettbewerbsdruck und eine zunehmende Fragmentierung des Wissens bei gleichzeitiger Reduzierung der Halbwertszeit des Wissens zu beobachten sein. (Huchler / Erl 2004: 16)

Die Bedeutung des Wissens für das Krankenhaus kann insbesondere durch das „Rad der Wissenslogistik“ von Zucker / Schmitz (2000: 98), das die Verfügbarkeit des richtigen Wissens zur richtigen Zeit am richtigen Ort in den Vordergrund stellt, beschrieben werden.

**Abbildung 1:** Rad der Wissenslogistik, Eigenerstellung in Anlehnung an Zucker/Schmitz (2000: 98)



Dem Erfordernis dieses Anspruchs folgend soll aktuelles Wissen im Krankenhaus für Health Professionals im Zuge der medizinischen, pflegerischen und therapeutischen Versorgung bei individuellen Verrichtungen sowie in der interdisziplinären Zusammenarbeit und bei der multiprofessionellen Leistungserbringung im Betreuungsteam ebenso verfügbar sein wie im Bereich der Patientenadministration und im technischen Bereich.



Vor diesem Hintergrund wurde 2009 ein dreijähriges EU-Projekt gestartet, das auf Aus- und Weiterbildung, Energieeffizienz sowie Wissensmanagement im grenzübergreifenden Wissensaustausch abzielt. Gebündeltes Wissen soll über die Grenzen des Krankenhauses hinaus verfügbar und nutzbar gemacht werden. Projektpartner sind drei österreichische und drei slowenische Krankenhäuser, deren Bestreben es ist, den Austausch von Wissen zu forcieren und sich dabei technologischer Hilfsmittel – wie einer auf dem System „WIKI“ aufbauender interaktiver Wissensplattform – zu bedienen. Um jedoch eine Wissensplattform zu generieren, müssen in den einzelnen Projektpartnerkrankenhäusern gleiche Voraussetzungen im Sinne von gemeinsamem Erfahrungsaustausch und Kompetenzaufbau geschaffen werden. Es ist nicht Ziel des Projektes, grundlegende Strukturveränderungen in den Krankenhäusern herbeizuführen, sondern an gegebene Ressourcen anzuknüpfen und diese zu stärken. In diesem Kontext wurde das Methodenkonzept des Projektes auf die Situation in den teilnehmenden Krankenhäusern angepasst. Zur Klärung der Ausgangsbedingungen und des projektbezogenen Austausches zwischen den Partnern wurden in regelmäßigen Abständen sowohl in Österreich als auch in Slowenien Fokusgruppen durchgeführt.

## **2. Konzeption des Projektes**

### **2.1 Vision und Zielsetzungen**

Den Zielen vorangestellt ist die Vision, ein „nachhaltiges patientenorientiertes und kosteneffizientes Gesundheitswesen mit hohen Qualitätsansätzen“ (Health Projekt, www) zu schaffen. Eine Vision, die sich nicht nur auf den medizinischen Bereich beschränken soll, sondern das gesamte Wissens-, Qualitäts- und Ressourcenmanagement eines Krankenhauses umfasst. So soll sich die Qualitätsverbesserung z.B. auf das Gebiet der Aus- und Weiterbildung erstrecken sowie langfristig zur Harmonisierung in diesem Bereich führen, das Management der Ressourcen soll sich insbesondere auch auf den Energiebereich der Krankenhäuser beziehen und damit letztlich den CO<sub>2</sub>-Ausstoß des jeweiligen Krankenhauses reduzieren helfen. (ebd.) Der Zugang zu zeitgemäßem Wissen und Best Practices wird durch Wissensmanagement erleichtert. „Wissensmanagement“ soll den Erwerb und den Austausch von Wissen in und zwischen den Häusern begünstigen. Darüber hinaus soll Benchmarking verwirklicht und „Bench-Learning“ (Health Projekt, www) ermöglicht werden. Die diesem Teilprojekt zu Grunde liegende Zielsetzung stellt das Aufzeigen bestehender und zukünftiger, traditioneller und digitaler Technologien dar, auf deren Basis eine moderne technische Infrastruktur und Wissensbasis für den Aufbau und Austausch von Wissen in und zwischen den am Projekt teilnehmenden Partnerkrankenhäusern (PPKH) geschaffen werden kann. Dieser allgemeinen Zielsetzung entsprechend werden im Zuge des Projektablaufs folgende konkrete Etappenziele verfolgt:

- Analyse des Wissensmanagements im Gesundheitswesen
- Analyse notwendiger Anreizsysteme zur Ankurbelung des Wissensaustausches
- Einbringen einer Expertise zu Wissensmanagement

- Definition einer auf dem System „WIKI“ aufbauenden interaktiven Plattform, über die ein direkter Erfahrungsaustausch und permanenter Wissenstransfer stattfinden soll
- Nutzen der Plattform als virtuelles Expertenforum
- Erstellung eines Kriterien- und Maßnahmenkataloges für den Einsatz und die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) in festgelegten Bereichen der Krankenhäuser.

Zu Beginn des Projektes – zur Feststellung der Ausgangssituation – lag der Fokus auf einer detaillierten Analyse des Umgangs mit Wissen in den Projektpartnerkrankenhäusern. Durch diese Analyse wurden die regionalen Kompetenzen untersucht und ExpertInnen identifiziert sowie deren Fachwissen erfragt.

## **2.2 Projektorganisation**

Als Projektauftraggeber des Teilprojekts fungiert die KRAGes (Burgenländische Krankenanstalten Ges.m.b.H.), in deren Auftrag die Fachhochschulstudiengänge Burgenland Ges.m.b.H. das Projekt abwickeln. Somit ist das Kernprojektteam an den Fachhochschulstudiengängen Burgenland angesiedelt. Die Projektpartner werden ebenso wie Fachexperten – z.B. aus dem IT-Bereich – dem Projekt punktuell beigezogen, wobei die KAGes (Steiermärkische Krankenanstaltengesellschaft m.b.H.) die Funktion des Leadpartners für das Gesamtprojekt einnimmt. Die KAGes nimmt über das Krankenhaus Bruck an der Mur, vertreten durch den Verwaltungsdirektor und den technischen Leiter, am Projekt teil. Die Auftraggeber, die Burgenländische Krankenanstalten Ges.m.b.H., ist ihrerseits durch den Verwaltungsdirektor und den technischen Leiter des Landeskrankenhauses Oberwart im Projekt vertreten. Den dritten österreichischen Projektpartner stellt das Landeskrankenhaus Villach, das durch den Leiter der Organisationsabteilung vertreten ist. Als slowenische Partner nehmen die Allgemeinen Krankenhäuser Dr. Jožeta Potrča Ptuj, Jesenice und Murska Sobota teil. Als Ansprechpartner der slowenischen Krankenhäuser fungieren zum Teil Beratungsunternehmen mit Sitz in Slowenien, zum Teil MitarbeiterInnen der einzelnen Krankenanstalten, die in wechselnder Abfolge an den Meetings teilnehmen.

## **2.3 Projektumwelten**

Die Heterogenität der Projektpartner sowie unterschiedliche Erfahrungen in der Mitwirkung bei internationalen Projekten erfordert eine eingehende Analyse der relevanten Umfeldler. Personen und Systeme, die bezüglich des Projektes über unterschiedliche Interessen verfügen, werden hinsichtlich Bedeutung und Einflussmacht einer Bewertung unterzogen und unter Vorwegnahme möglicher begünstigender oder störender Potenziale Maßnahmen überlegt. Tabelle 1 (Umfeldanalyse) stellt die relevanten Umfeldler sowie einen Katalog von Maßnahmen dar, die sich insbesondere in der laufenden Projektabwicklung als erfolgreich erwiesen haben.

Tabelle 1: Umfeldanalyse

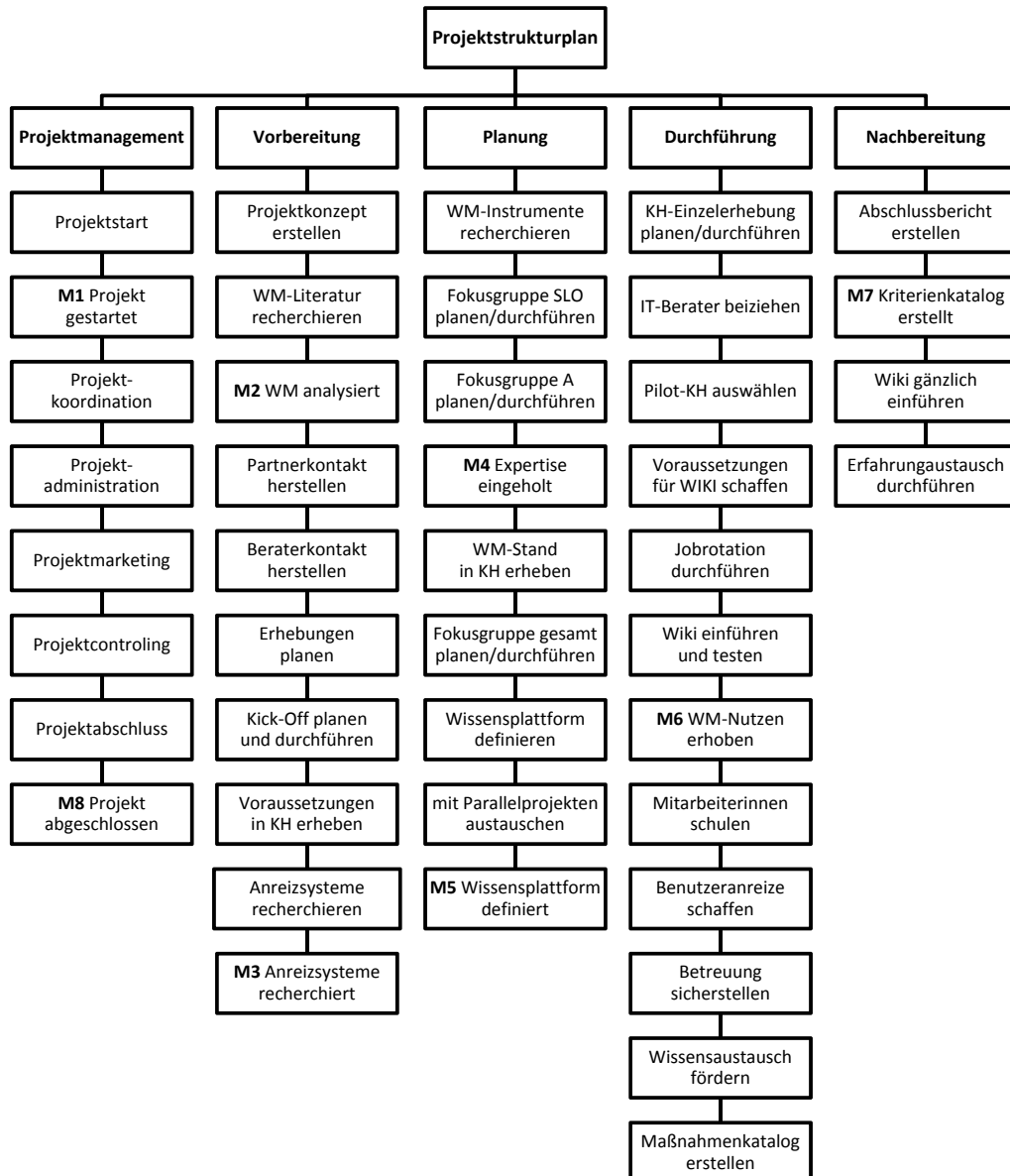
Projektumwelten – Beziehungen				
Umwelten	Einstellung zum Projekt	Einfluss/Macht (1-5)	Beziehung (Potenzial/Konflikt)	Maßnahmen
<b>Auftraggeber (KRAGes)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Möglichkeit zur Pilotierung eines zeitgemäßen Instrumentariums für die Wissenszufuhr</li> <li>Imageaspekt – Teilnahme an einem EU-Projekt mit der Möglichkeit, einen Fachbeitrag in einer wissenschaftlichen Zeitschrift zu publizieren</li> </ul>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>wissenschaftlich fundiert aufbereitetes Projekt</li> <li>„Wissensvermehrung durch Wissens- teilung“</li> <li>Imagofaktor eines internationalen Projekts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wissenschaftliche Begleitung der Fachhochschulstudiengänge Burgenland Ges.m.b.H.</li> <li>Professionelles Projektmanagement</li> <li>Förderung der Kommunikation zwischen den PPKH</li> </ul>
<b>Projektpartner- krankenhäuser (PPKH)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>erleichterter Zugang zu aktuellem Wissen</li> <li>Kulturveränderung durch Schaffung von Anreizsystemen für die Bereitstellung individuellen Wissens</li> <li>Wissenserwerb sowie Wissensaustausch im Rahmen des Benchmarkings</li> <li>Sicherheitsstandards bei Datentransfer</li> </ul>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nutzen für Leitung und MitarbeiterInnen nicht unmittelbar „greifbar“</li> <li>Einsatz finanzieller und zeitlicher Ressourcen durch Teilnahme am Projekt</li> <li>Festlegung der Verantwortlichen für die Nachhaltigkeit des Wissensmanagementsystems</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informationskampagne in den PPKH</li> <li>Verstärkung der Projekttransparenz</li> <li>Einbeziehung der Beteiligten bei der Gestaltung der Anreize zum Wissensaustausch</li> </ul>
<b>slowenische Beratungs- unternehmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projekterfahrung mit österreichischen Partnern</li> </ul>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abstimmungsprobleme</li> <li>mangelnde Unterstützung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>regelmäßiger Austausch in und zwischen Projektsitzungen</li> <li>Motivation zur Mitwirkung durch attraktive Berichtsgestaltung für die PPKH, die von Beratungsunter- nehmen vertreten werden</li> </ul>
<b>Medien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>aktueller Fachbeitrag mit methodischer Darstellung der erfolgreichen Abwicklung eines internationalen Projekts</li> </ul>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>länderübergreifende Fachthemen medial gut verwertbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pressekonferenz</li> <li>Projekthomepage</li> </ul>
<b>vergleichbare länderübergreifende Projekte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufbau vergleichbarer Strukturen</li> </ul>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erfahrungs- und Wissensaustausch mit Projektpartnern ähnlich gestal- teter, parallel laufender Projekte à Lessons Learned</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>regelmäßige Treffen einberufen</li> <li>vereinzelte Teilnahme an Projekt- sitzungen mit Fachvorträgen bei parallel laufenden Projekten</li> </ul>
<b>MitarbeiterInnen in den PPKH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erleichterter Zugang zu Wissen</li> <li>Verbesserung der Zusammenarbeit</li> <li>Aufbau von internationalen Kontakten</li> <li>Effektives Arbeiten</li> </ul>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>geringe Nutzung der Wissensplattform</li> <li>geringe Akzeptanz</li> <li>Beschleunigung von Arbeitsprozessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektmarketing forcieren</li> <li>Transparenz schaffen</li> <li>persönliche Überzeugungsarbeit der Berater in den Krankenhäusern</li> </ul>

Anmerkung: 1 ... Einfluss/Macht groß  
5 ... Einfluss/Macht gering

## 2.4 Projektstruktur

Aufgaben, die vom Kernteam übernommen werden, beziehen sich auf die Planung und Umsetzung der zu den Etappenzielen führenden Projektphasen, auf Untersuchungen und Recherchetätigkeiten sowie auf die Erstellung von Expertisen, die Organisation und Durchführung der Projektpartnertreffen in den beiden Ländern, die Verarbeitung der Ergebnisse und das Berichtswesen, das Projektmarketing sowie auf die Kommunikation mit dem Auftraggeber. Demnach ist das Projektmanagement fast gänzlich den Fachhochschul-Studiengängen zugeordnet. Im Zuge der Abwicklung des Forschungsprojekts, das dem länderübergreifenden Wissensaustausch dient, wird Studierenden der Fachhochschulstudiengänge Burgenland die Möglichkeit geboten, in Seminar-, Bachelor- und Diplomarbeiten einen wissenschaftlichen Beitrag mit hohem Praxisbezug zu leisten.

Abbildung 2: Projektstrukturplan



## 2.5 Projektablauf

Das Projekt wurde entsprechend dem Managementzyklus Diagnose, Planung, Umsetzung und Evaluierung aufgebaut. In diesem Kreislauf finden sich die Analyse des Wissensmanagements sowie mögliche Anreizsysteme zur Ankurbelung der individuellen Bereitschaft, Wissen zur Verfügung zu stellen. Weitere Schwerpunkte sind die Definition der interaktiven Wissensplattform, die Nutzenerhebung in Form von speziellen Testanwendungen sowie die generelle Konzeption eines Kriterien- und Maßnahmenkataloges für den Einsatz von IKT in Bereichen des Krankenhauses.

### 2.5.1 Diagnosephase

In der Diagnosephase lag der Fokus auf der Erhebung der personellen und technischen Voraussetzungen für einen Wissensaustausch sowie für die Implementierung einer grenzübergreifenden Wissensplattform in den sechs Projektkrankenhäusern. Dieser Erhebung lag eine umfassende Literaturrecherche zugrunde. Exemplarisch wird die Studie von Bohnet-Joschko (2007) herangezogen. Aus der Studie ging hervor, dass Qualitäts- und Wissensmanagementthemen in Krankenhäusern in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen haben und in der Kommunikations- und Informationskultur großes Optimierungspotenzial steckt. Überdies wird in der Studie erwähnt, dass die unterschiedlichen Formen von Wissensmanagement in Krankenhäusern den Beteiligten selten bewusst sind. (Bohnet-Joschko 2007: 12, 14)

Ursprünglich war geplant, die Ersterhebung mit der kollegialen Führung der Krankenhäuser durchzuführen. Erhoben wurden Informationen zu folgenden Items:

- interne Kommunikation
- Verwendung von Informationsquellen
- Dokumentation von externen Informationen
- Ranking von Dokumentationsarten (z.B. in Papierform, hausinterne Datenbanken, Intranet)
- Nutzung von Instrumenten, Behandlungspfade, Standards in Abteilungen
- Einsatz von IT-Software und -Hardware in den Bereichen (z.B. Qualitätssicherung)
- eigene Erfahrungen mit Wissensplattform.

Einschränkungen ergaben sich bei dieser ersten Erhebung durch fehlende Ansprechpartner in den Krankenhäusern, wodurch sich das Projektmanagement keinen Gesamtüberblick über die IST-Situation verschaffen konnte. An diese Erhebung wurde vor diesem Hintergrund die Analyse von Anreizen zur Teilnahme am Wissensaustausch angeschlossen. Laut Spelsiek (2005: 38) wird es einer Organisation gelingen, ihre MitarbeiterInnen am Wissenstransfer zu beteiligen, wenn sie Anreize im Ausmaß der geleisteten Beiträge der MitarbeiterInnen gewährt. Somit ist es Ziel der Anreizsystemgestaltung, eine effektive Auswahl von Motivationsinstrumenten zu finden. Eine mögliche Vorgehensweise dazu bildet im ersten Schritt die Gestaltung von Zielen und Restriktionen, darauf aufbauend die Zusammenstellung von geeigneten Motivationsinstrumenten

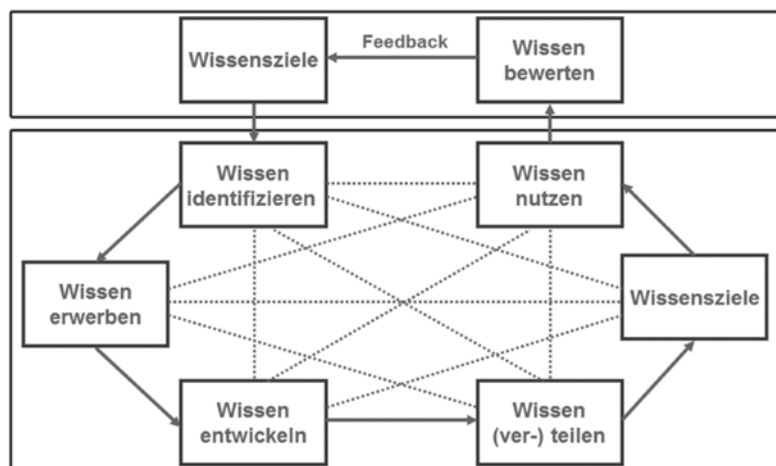
– orientiert an strukturellen und personellen Instrumenten – und letztlich die Auswahl der Instrumente auf Basis ihres Beitrages zur Zielerreichung. (Spelsiek 2005: 187-190) Zur Steuerung der Motivation zum Wissenstransfer sind die extrinsische und intrinsische Motivation und deren Verhältnis zueinander zu beachten. Laut aktueller Literatur können extrinsische Faktoren intrinsische verdrängen bzw. verstärken. Darüber hinaus besteht kein negativer Einfluss von intrinsischer auf extrinsische Motivation. (ebd.: 63)

### 2.5.2 Planungsphase

In der Planungsphase wurden zum einen Informationen über Wissensmanagementinstrumente und deren Einsatzmöglichkeiten aufgearbeitet und Gruppendiskussionen mit den Projektpartnern in Slowenien und Österreich durchgeführt. Inhalt der Gruppendiskussionen waren die Vermittlung von Basiswissen über mögliche zum Einsatz kommende Instrumente in den Krankenhäusern, die Analyse des Wissensmanagements in den Krankenhäusern und die Erhebung der Potenziale und Ziele von Wissensmanagement. Beide Gruppendiskussionen trugen zur Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses von Wissensmanagement bei und fokussierten auf mögliche Instrumente, im Speziellen auf den Einsatz einer WIKI-Plattform. Zum anderen wurde in der Planungsphase eine Wissensplattform anhand des Systems „WIKI“ theoretisch definiert. Hierzu wurde wiederum eine Gruppendiskussion mit den österreichischen und slowenischen Projektpartnern einberufen. Ziel dieser Gesprächsrunde war die Erarbeitung eines umfassenden Kriterienkataloges zur Einführung einer WIKI-Plattform.

Sowohl die Aufarbeitung der Wissensmanagementinstrumente als auch der Leitfaden der beiden ersten Gruppendiskussionen orientierten sich am Wissensmanagementkreislauf von Probst et al. (1997) (s. Abbildung 1). Dieser stellt die Grundlage für einen systemischen Umgang mit Wissen in Organisationen dar. Er besteht aus acht Bausteinen, die eine gegenseitige Wechselwirkung ausüben und Handlungsfelder im Bereich des Personalmanagements und der Unternehmens- und IT-Organisation darstellen. (Probst / Raub / Romardt 2004: 116-117)

**Abbildung 3:** Kreislauf des Wissensmanagements nach Probst et al. 1997 (Lehner 2009: 56)



In zahlreichen Unternehmen führt mangelnde Transparenz über interne und externe Informationen, bei denen das gesamte Wissensumfeld des Unternehmens berücksichtigt werden muss, zu Ineffizienzen, uninformierten Entscheidungen oder Doppelgleisigkeiten. Somit wird der Anspruch an ein qualitatives Wissensmanagement gestellt, interne und externe Transparenz im Unternehmen zu schaffen. (Probst / Raub / Romhardt 2003: 29)

Beim Aufbau einer organisationalen Wissensbasis stellen die Verknüpfung von Kommunikationsprozessen und das Zusammenwirken aller Akteure wesentliche Herausforderungen dar. Dieses Zusammenspiel bedarf einer softwaretechnischen Unterstützung. Eine Möglichkeit besteht im Aufbau einer WIKI-Wissensplattform. (Lehner 2009: 240, 242). Ein Wiki basiert auf einem Content-Management-System, bei dem NutzerInnen erstmals lesen und schreiben können. Bekannt wurde das WIKI-System durch die freie Online-Enzyklopädie Wikipedia, wobei heute schon zahlreiche WIKI-Konzepte existieren (z.B. WikiTravel, Wictionary). (Rabe 2007: 34-36) Die Einsatzmöglichkeiten einer WIKI-Plattform in einem Unternehmen sind vielfältig. Beispielsweise findet es im Projektmanagement, als Knowledge-Datenbank, als Content-Management-System oder im Bereich des E-Learnings Anwendung. (Rabe 2007: 59)

Derzeit befindet sich das Projekt in der Übergangsphase zur Umsetzung. Der nächste Projektschritt ist eine Analyse der Hard- und Software-Voraussetzungen in den Krankenhäusern. Darauf aufbauend erfolgen die Auswahl eines WIKI-Systems und die Definition der Inhalte sowie die Festlegung der Verantwortlichkeiten (z.B. WIKI-Administrator). In Folge dessen wird das System in einem bzw. zwei Krankenhäusern getestet.

### **3. Methodisches Konzept**

Das Methodenkonzept des Projekts basiert auf einem qualitativ-explorativen Ansatz. Unterschiedliche Niveaus der organisationalen Reife sowie eine erste Einschätzung des projektrelevanten Entwicklungspotenzials in den Krankenhausorganisationen der Projektpartner sollten ebenso berücksichtigt werden wie interkulturelle Verständigung und individuelle Perspektiven. Die Standortbestimmung der Krankenhäuser – den intra- und interorganisationalen Umgang mit Wissen betreffend sowie deren Bereitwilligkeit zum länderübergreifenden Wissensaustausch – erforderte den Einsatz von Fokusgruppen. In einem zweistufigen Verfahren fanden auf der ersten Stufe zwei nach den Ländern der Projektpartner getrennte Gruppendiskussionen statt. Demnach waren in der slowenischen Gruppe die Krankenhäuser Murska Sobota, Jesenice und Ptuj vertreten, in der österreichischen Gruppe die Landeskrankenanstalten Oberwart, Bruck an der Mur und Villach. Im nächsten Schritt diskutierten die Repräsentanten der slowenischen und der österreichischen Krankenhäuser in ein- und derselben Fokusgruppe. Alle Gruppendiskussionen wurden mit fachlichen Impulsvorträgen eingeleitet, die daran anschließenden moderierten Diskussionen wurden überwiegend leitfadengestützt geführt. Aus dem Diskussionsablauf resultierenden Aspekten wurde ausreichend Raum gegeben.

Die Charakteristika einer qualitativen Fokusgruppe lassen sich wie folgt festhalten. Während im deutschsprachigen Raum häufig der Begriff Gruppendiskussion anzutreffen ist, ist in Theorie und Praxis des englischen Sprachraumes vielmehr von Fokusgruppen die Rede. Inhaltlich werden beide Begriffe analog verwendet und beschreiben „a special type of group in terms of purpose, size, composition and procedures“ (Krueger 1994: 6). In diesem begrifflichen Kontext werden Fokusgruppen sowohl als eigenständige Methode genutzt als auch in Kombination mit anderen Methoden. Die Definition „carefully planned discussion designed to obtain perceptions on a defined area of interest in a permissive, nonthreatening environment“ (ebd.: 6) verweist auf zwei zentrale Elemente, nämlich Konzentration auf ein Thema und Generierung verwertbarer Informationen. Angeleitet durch den Moderator wird der ExpertInnengruppe ein konkretes Thema zur Diskussion gestellt (ebd.: 6). Die ExpertInnen „who are elected because they have certain characteristics in common that relate to the topic of the focus groups“ bringen ihrerseits die Organisationskenntnisse der Krankenhäuser sowie ihr Fachwissen ein. Der Outcome des interaktiven Gruppenprozesses resultiert aus den im Diskussionsprozess generierten Informationen. Im konkreten Fall wurde der gesamte Verlauf der Gruppendiskussionen mittels Audio- und Videoaufzeichnungen festgehalten und in abschließenden Berichten theoriegeleitet verarbeitet. Die Fokussierung auf den interaktiven Aspekt der Datensammlung (Flick 2007: 259) während des Diskussionsverlaufes stellt das zentrale Argument der Nutzung von Fokusgruppen dar.

Angelehnt an Ernst (2006: 196) lassen sich vier theoretische Grundpositionen einer Fokusgruppe darlegen:

- Tiefe und latente persönliche Meinungen kommen erst in einem Gruppenprozess zum Vorschein, wenn das Individuum gleichsam gezwungen ist, seinen persönlichen Standpunkt zu verteidigen.
- Abwehrmechanismen – verbaler oder nonverbaler Art – können in Gruppen gezielt reflektiert und studiert werden.
- Im Rahmen des Gruppenkollektivs steht die Bildung von Gruppenmeinungen im Vordergrund. Diese sind nicht als Summe von Einzelmeinungen, sondern als Produkt kollektiver Interaktionen zu verstehen.
- Gruppenmeinungen werden im Zuge der Diskussion nicht als unverrückbarer Standpunkt in konkreten Situationen produziert, sondern laufend aktualisiert, gegebenenfalls auch revidiert.

Die Fokussierung auf Gruppenmeinungen ist in einer 1960 erschienenen Abhandlung als „methodologisch radikale Wendung“ (Mangold 1960: 36) gepriesen worden, als neuer Ansatz – im Gegensatz zur Befragung durch verschiedene Gruppen von Interviewern – mit der Intention, Einstellungen und Verhaltensweisen „unmittelbar im Kontext konkreter Gruppenbeziehungen zu studieren“ (ebd.: 36).

Um eine möglichst repräsentative Zusammensetzung der Gruppe zu erhalten, kommt den TeilnehmerInnen der Gruppe große Bedeutung zu. Wird berücksichtigt, dass alle TeilnehmerInnen über ein Interesse am Thema verfügen und den Gang der Diskussion fördernde Eigenschaften



wie aktive Partizipation mitbringen, so sind die für die Rekrutierung wesentlichen Parameter – z.B. beruflicher Status, Funktion im Krankenhaus bzw. im konkreten Projekt – einzubeziehen. Projektbezogenes Ziel des qualitativen Instrumenteneinsatzes der Fokusgruppe war es, zum einen eine Standortortbestimmung zu erreichen, zum anderen die Strategie für die Errichtung einer Plattform zum interaktiven Wissenstransfer auf institutioneller, nationaler und länderübergreifender Ebene zu erarbeiten.

Effizienz des Ablaufs und das erzielbare Ergebnis der Fokusgruppe sind einerseits von der TeilnehmerInnenzahl, andererseits von der Dauer der Diskussion abhängig. Die ‚optimale‘ Gruppengröße wird mit acht bis zehn Personen, die Diskussionsdauer mit einem Zeitwert von maximal zwei Stunden angegeben. Gruppengrößen mit höherer TeilnehmerInnenzahl können zu gruppendynamischen Prozessen führen, die das Ergebnis in ungünstiger Weise beeinflussen können (Witte, www).

#### **4. Ergebnis**

Durch die methodische Abfolge von nach Ländern differenzierten und gemeinsamen Gruppendiskussionen kann der Weg für die Implementierung einer gemeinsam nutzbaren Wissensplattform geebnet werden. Grundsätzliche Akzeptanz von Wissensmanagementsystemen sowie die Nutzenerkenntnis hinsichtlich der organisationalen Bedeutung für die Krankenhäuser gewinnen im zum Teil narrativ geführten Diskussionsverlauf an Bedeutung, sodass nicht zuletzt mit auf das Ergebnis der Umfeldanalyse aufbauenden Argumenten und Herstellung von Verbindlichkeiten gute Bedingungen für die Erreichung der Etappenziele (Meilensteine) geschaffen werden können. So wird mit Hilfe einer länderübergreifenden Fokusgruppe ein umfassender Kriterienkatalog für die erfolgreiche Implementierung eines auf dem System WIKI aufbauenden Wissensplattform, der folgender Projektphase, in der spezielle Testanwendungen vorgenommen werden, unterstützt. Die gewählte Methodik hilft, auch den individuellen Nutzen der am Projekt Beteiligten zu erkennen und die Plattform als virtuelles ExpertInnenforum für den Erwerb und Austausch von Wissen mit dem Effekt heranzuziehen, auch im nicht-medizinischen Bereich der Krankenanstalten einen Beitrag zum länderübergreifenden wissensbasierten Dialog zu leisten.

Den Abschluss des Projektes bildet seine Verwertung: Das Ergebnis soll einerseits den Aufbau eines Wissensmanagementsystems in den Partnerkrankenhäusern ermöglichen und zum Austausch von Wissen zwischen den Institutionen dienen, andererseits soll das Projekt als Modellbeispiel sowohl in inhaltlicher als auch in methodischer Hinsicht einen Nutzen stiften und darüber hinaus zu weiteren grenzübergreifenden Austauschprojekten anregen.

## Literaturverzeichnis

Bohnet-Joschko, S. (Hg., 2007): Wissensmanagement im Krankenhaus. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlage.

Bohnet-Joschko, S./Dilling, J./Abrolat, J. (2007): Krankenhäuser nach dem Umbruch. Ergebnisse einer bundesweiten Erhebung zu Leistungs- und Kommunikationsprozessen in deutschen Krankenhäusern. In: Bohnet-Joschko, S. (Hg.): Wissensmanagement im Krankenhaus. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlage, 7-30.

Drucker, P. (2004): Wie Wissen die Gesellschaft verändert? In: Eschenbach, S./Geyer, B.: Wissen & Management. 12 Konzepte für den Umgang mit Wissen im Management. Wien: Linde, 51-59.

Eschenbach, S./Geyer, B. (2004): Wissen & Management. 12 Konzepte für den Umgang mit Wissen im Management. Wien: Linde.

Ernst, S. (2006): Die Evaluation von Qualität. Möglichkeiten und Grenzen von Gruppendiskussionsverfahren. In: Flick, U. (Hg.): Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte, Methoden, Umsetzung. Reinbek: Rowohlt, 183-213.

Flick, U. (2006): Interviews in der qualitativen Evaluationsforschung. In: Flick, U. (Hg.): Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte, Methoden, Umsetzung. Reinbek: Rowohlt, 214-232.

Health Projekt. (2010): Die Vorstellung des Projektes. <http://www.health-projekt.eu/index.php/de/die-vorstellung-des-projektes>, (21.5.2011)

Huchler, U./Erl, H. (2004): Wissensmanagement in Spitälern. In: Österreichische Krankenhauszeitung 5, 16-19.

Krueger, R. A. (1994): Focus Groups. A Practical Guide for Applied Sciences. Second Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Lehner, F. (2009): Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. München, Wien: Carl Hanser.

Linz, E. (2009): Wissensorientierte Unternehmensführung im Krankenhaus der Elisabethinen. In: Qualitas (3), 40-41.

Mangold, W. (1960): Gegenstand und Methode des Gruppendiskussionsverfahrens. Frankfurt/Main: Europäische Verlagsanstalt.

Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (2004): Wie sich Wissensmanagement in acht Bausteinen zusammensetzen lässt. In: Eschenbach, S./Geyer, B. (2004): Wissen & Management. 12 Konzepte für den Umgang mit Wissen im Management. Wien: Linde, 115-130.

Rabe, A. (2007): Social Software im Unternehmen. Wikis und Weblogs für Wissensmanagement und Kommunikation. Saarbrücken: VDM.

Spelsiek, J. (2005): Motivationsorientierte Steuerung des Wissenstransferverhaltens. Modellierung, empirische Analyse und Anreizsystemgestaltung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlage.

Witte, E. H. (2001): Techniken zur Leistungsverbesserung aufgabenorientierter Kleingruppen. Seminarunterlagen WS 2001/2002. Hamburg.

<http://www.uni-hamburg.de/fachbereiche-einrichtungen/fb16/absozpsy/Projekt-02.pdf>,  
(10.3.2011)



# Erfolgsfaktoren im internationalen Projektmanagement unter Berücksichtigung interkultureller Einflüsse



**Manuela Marschel**  
BM.I. – Criminal Intelligence  
Service Austria

## Abstract

Die erfolgreiche Abwicklung internationaler Projekte stellt auf Grund ihrer Dimensionen in budgetärer, zeitlicher, ressourcenbezogener und fachlicher Hinsicht für Projektmanager oftmals eine große Hürde dar. Nicht „nur“ die vorgegebenen Ziele müssen erreicht und die einzelnen Stakeholder befriedigt werden, sondern um diesen Erfolg zu generieren ist vor allem Respekt gegenüber allen im Projekt involvierten kulturell differenten Personen zu zeigen. Die Wahrnehmung dieses interkulturellen Zugangs ist nicht der alleinige Schlüsselfaktor, wenn es darum geht, ein multinationales Projekt erfolgreich umzusetzen, allerdings unterstützt diese Beachtung ungemein die Erreichung der Projektziele. Speziell aufgrund der Tatsache, dass internationale Projektvorhaben in der Praxis oftmals deswegen scheitern, weil interkulturelle Fähigkeiten der ProjektmanagerInnen und -mitglieder fehlen, sollte der Fokus im Zuge der Projektplanung und -implementierung auf die Berücksichtigung interkultureller Einflüsse gelegt werden. Dieser Forderung kann beispielsweise Rechnung getragen werden, indem ein dem Projektziel entsprechendes Awareness-Management seriös betrieben wird, interkulturelle Kompetenzen aufgebaut und kulturelle DolmetscherInnen zur Konfliktvorbeugung eingesetzt werden. Diese Faktoren sind zwar nicht unbedingt Garantien dafür, dass Projekte erfolgreich verlaufen, jedoch kann mit deren Hilfe die Erfolgchance wesentlich erhöht werden.

*In the course of globalisation and the integration of different markets, international business activity becomes more and more relevant. The determination of success-generating factors in multinational projects – considering intercultural differences of the respective project team members, stakeholders and clients – have not been sufficiently elaborated on in any literature so far. As a result, this paper presents recommendations for action contributing to raise awareness for the challenges of inter-related cultural, divergent approaches in the planning and implementation of international projects. International valid standards, in particular “Project Cycle Management” which is mainly applied by the European Commission, serve as guidelines for the elaboration of multinational projects.*

*After a brief introduction, the terminological differences between national and multinational projects are highlighted. In parallel, the distinctive aspect of “culture” will be explained, taking into account the different thematic approaches by Hofstede, Hall, Schein, Trompenaars and Hampton-Turner, since this view may have a significant influence on the successful completion of a project. From this perspective, factors which contribute to the success of a project in international project management are presented. This paper deals mainly with a specific project architecture which can be adapted to the needs of the integrated project target countries and ensures timely project communication. Likewise, the development of intercultural competences of project managers and the benefits of using a cultural interpreter in order to avoid unforgivable faux pas on the international floor are considered.*

## 1. Einleitung

Im Zuge der Globalisierung nehmen internationale Unternehmenstätigkeiten durch das Zusammenwachsen der Märkte immer mehr zu. Um den wachsenden, sich rasch ändernden Anforderungen der Märkte gerecht werden zu können und um eine hart erkämpfte Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, sind Unternehmen gezwungen, ein hohes Maß an Flexibilität in ihrer Organisationsform sowie innerhalb ihrer Arbeitsprozesse unter Beweis zu stellen. Durch länderübergreifende Fusionen, Akquisitionen und Kooperationen steigt die Anzahl internationaler Vorhaben (Hoffmann et al. 2004: XVII). Auch kleine und mittelständische Unternehmen werden sich hinkünftig vermehrt der Expansion ins Ausland stellen müssen, da wirtschaftliches Wachstum und die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit überwiegend durch eine grenzüberschreitende Tätigkeit erreicht werden können. Sich dieser transnationalen Bewegung anzuschließen, ist aus dem heutigen Wirtschaftsleben nicht mehr wegzudenken. Das Engagement im Ausland – aufgrund unterschiedlichster Motivationsfaktoren – wird in der Regel in Form von Projekten durchgeführt (Cronenbroeck 2008: 6).

Grenzüberschreitende Unternehmenstätigkeit erfordert jedoch nicht nur eine Anpassung in struktureller und personeller Hinsicht, sondern gleichfalls eine Neuausrichtung auf Grund interkultureller Besonderheiten. Diese Orientierung macht es notwendig, dass transnational agierendes Personal vorhanden ist und sich auf dem internationalen Parkett zu bewegen vermag. Dazu reichen unter Umständen ausschließlich Fremdsprachenkenntnisse nicht aus. Wenn ein Unternehmen sich entschieden hat, international zu agieren, sollte es sich, um letztendlich tatsächlich erfolgreich zu sein, auch den kulturellen Umständen im Ausland anpassen können. Dieser Anforderung empfiehlt es sich sowohl bei privatwirtschaftlichen Projekten als auch bei Projekten der öffentlichen Verwaltung und/oder internationalen Organisationen, Rechnung zu tragen.

Die Erkenntnis erfolgsgenerierender Faktoren bei multinationalen Projekten unter Beachtung interkultureller Unterschiedlichkeiten der jeweiligen Projektteammitglieder, Stakeholder und Kunden wurde bisher von der Literatur noch nicht in ausreichendem Maß erfasst. Obwohl eben diese Parameter als Basis dafür dienen können, um die Praktikabilität der Projektimplementierung zu erhöhen. Des Weiteren trägt dieses Wissen zur Risikominimierung und zur Sensibilisierung interkultureller Projektherausforderungen bei, um bei internationalen Projekten auf etwaige Herausforderungen für interkulturell bedingte, divergierende Ansätze sensibilisiert zu sein.

Neben Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz sollten international tätige Projektverantwortliche, interkulturelle Kompetenz vorweisen können. Deren Existenz darf als Erfolgsfaktor bewertet werden. Qualifizierte Schulungen, um dieses Fachwissen konkret zu erlernen, gibt es nur in begrenztem Ausmaß, jedoch wird von einem/einer Projektmanager/in erwartet, dass er/sie mit einer Vielzahl an verschiedenen Ansprüchen, Haltungen, Werten und Gewohnheiten produktiv umgehen kann (Gutjahr / Nesgen 2009: 6.) Nur wer diese versteht und zu seinem Vorteil, d.h. zur erfolgreichen Implementierung von Projekten nutzen kann, ist ein Gewinn für ein Unternehmen. Andernfalls können Geschäftsbeziehungen langfristigen Schaden nehmen, sollten international

tätige Personen, die kulturellen „Spielregeln“ des jeweiligen Landes und des dortigen Marktes nicht kennen.

## **2. Internationales Projektmanagement und dessen Besonderheiten**

Internationales Projektmanagement bietet sich als Teildisziplin des internationalen Managements optimal zur Realisierung multinationaler Vorhaben an, da seine Prozessgestaltung, Methoden und Instrumente unternehmerische Schwachstellen im Hinblick auf Reaktionsschnelligkeit, Entscheidungsgeschwindigkeit, Adaptionsspielräume und interkulturelle Anpassung ausmerzen können. Internationales Projektmanagement lässt sich auf Grund der breiten Palette an Möglichkeiten sowohl durch Profit-Organisationen als auch durch Non-Profit Organisationen sowie staatliche Einrichtungen einsetzen.

Richtet sich ein Unternehmen innerhalb eines Projektes länderübergreifend aus oder wird internationales Personal eingesetzt, kann von internationalem Projektmanagement gesprochen werden (Kiesel 2004: 9). Multinationales Projektmanagement darf allerdings nicht als Projektarbeit in englischer Sprache verstanden werden. Die Anwendung einer landesfremden Sprache erweist sich oftmals als kontraproduktiv bei der Kommunikation im internationalen Bereich. Die essentiellen Unterschiede zu nationalen Projekten liegen überwiegend in der Verschiedenheit der Kulturen, der Sprachen, der Mentalitäten sowie der Art der Kommunikation der projektbeteiligten Institutionen und Individuen sowie in der Arbeitsweise und im Umgang mit schwierigen Situationen, wie etwa Krisen oder Konflikten. Ebenso von Relevanz ist die Fähigkeit des vernetzten Denkens (Kopp 2006: 17).

Augenscheinliche Differenzierungen zwischen nationalen und internationalen Projekten können sich ferner durch einen unterschiedlichen Zweck, andere Geltungsbereiche, die Anzahl und die Art der Stakeholder sowie die Risikointensität ergeben (Köster 2009: 12). Eine spezielle Herausforderung und somit eine weitere Besonderheit im internationalen Business stellen oftmals Projekte dar, falls diese nicht nur bilateral durchgeführt werden, sondern in mehr als einem Land implementiert werden sollen. Dann gilt es, neben anderen relevanten Aspekten, die einzelnen länderspezifischen Unterschiede zur Verifizierung der Stakeholder, der Strukturen und Vorgehensweisen in den separaten Phasen und Prozessen zu berücksichtigen. Allerdings gilt es gleichfalls einheitliche Prozesse, Abläufe und Strukturen zu schaffen, welche für alle projektumsetzenden Länder Geltung haben. Diesen Bogen spannen zu können, eine Ausgewogenheit im Sinne von Individualität und Generalismus zu finden, kann als Schwierigkeit im internationalen Projektmanagement gesehen werden (Kiesel 2004: 7).

### 3. Interkultureller Projektansatz

Basierend auf der Übersetzung aus dem lateinischen („colere“ = bebauen, bestellen oder pflegen), kann Kultur als die allgemeine Art und Weise bezeichnet werden, wie Menschen ihr Leben, mit- samt den Ergebnissen ihres Denkens und Schaffens (Maletzke 1996: 15) gestalten. Mit diesem Hintergrund sind spezifische geschriebene Bestimmungen in Form von Gesetzen notwendig. Zudem existieren weitere ungeschriebene soziopolitische Spielregeln, die von Wissenschaftlern als „Kulturstandards“ bezeichnet werden (Kumbier / Schulz von Thun 2006: 74).

Die Herausforderung im interkulturellen Management liegt darin, nicht nur länderspezifische Betrachtungen durchzuführen, sondern gleichfalls differente Kulturstandards innerhalb der international beteiligten Staaten herauszufiltern. Diese festgestellten Kulturunterschiede gilt es bei der Abwicklung des Vorhabens im weiteren Verlauf zu berücksichtigen (Heringer 2007: 182). Viel interessanter ist oftmals nicht die Vereinheitlichung eines Begriffes, sondern die Betrachtung von dessen Vielschichtigkeit. So äußern sich kulturelle Unterschiede durch differente Werte und Normen, durch verschiedene Prioritäten gleicher Werte und Normen sowie durch unterschiedliche Verhaltens- und Handlungsweisen (Beyer 2010: 7).

Der/Die ProjektmanagerIn sollte auf Grund dieser Basis die Kunst beherrschen, einerseits interkulturelle Individualität zuzulassen, aber dennoch in der Lage sein Standards zu definieren, um die Praktikabilität einer bereits komplexen und herausfordernden Aufgabenstellung meistern zu können. Dieser Balanceakt kann nur dann funktionieren, wenn Standards auf einem Mindestmaß angesiedelt sind sowie ein gemeinschaftliches Bekenntnis zur Kommunikations-, Dokumentationsstruktur, Entscheidungsfindung o. ä. getroffen werden kann. Der respektvolle und wertfreie Umgang mit unterschiedlichen Kulturen und deren Persönlichkeiten, kann als Türöffner bezeichnet werden, um in Projekten zum Erfolg zu gelangen.

Die interkulturelle Mannigfaltigkeit kann sowohl ein Risiko als auch einen hohen Potenzial darstellen. Zum Risiko entwickeln sich die kulturellen Verschiedenartigkeiten dann, wenn man diese von vornherein negiert, ignoriert oder sich nicht im ausreichenden Umfang mit ihnen auseinandersetzt. Um aus einem etwaigen Risiko letztendlich Potenzial schöpfen zu können, sorgen ProjektmanagerInnen im internationalen Bereich dafür, um sich auf dem internationalen Parkett einwandfrei bewegen zu können. Da Menschen jedoch aus unterschiedlichen Kulturkreisen verschiedenartig denken, handeln und fühlen, muss innerhalb der internationalen Zusammenarbeit darauf geachtet werden, dass die Mitarbeiter für die jeweils andere Kultur sensibilisiert werden und ein gegenseitiges Verständnis entwickelt wird (Beyer 2010: 19). Nur so können internationale Projekte erfolgreich verlaufen.

Eine nicht diskriminierende Einstellung von (Political Correctness) gegenüber Individuen unterschiedlicher Herkunft (Cultural Correctness), darf nicht nur ein Schlagwort sein, sondern muss von jeder einzelnen projektinvolvierten Person gelebt werden (Kiesel 2004: 15).



#### 4. Projekterfolg und seine Einflussfaktoren

Das Wissen um die Bedeutung der interkulturellen Aspekte im Projektmanagement soll dazu eingesetzt werden, den Projekterfolg unter Umständen einfacher generieren zu können.

Betrachtet man den Begriff des Projekterfolges als generellen Parameter, wird augenscheinlich, dass es keine generelle Definition für alle Projektarten geben kann. Daher gilt es, eine konkrete Projektanalyse durchzuführen, um im Vorfeld einen Projekterfolg genauer zu spezifizieren. Eine weitere grundsätzliche Differenzierung dieses Betrachtungsspektrums sollte vorgenommen werden, da die Anforderungen an die Erreichung des Projekterfolges bei internationalen Projekten über das Maß von nationalen Projekten hinausgehen können.

Ein nationales oder internationales Projekt kann als erfolgreich bezeichnet werden, wenn die definierten Ziele (Ergebnisse und Termine mit einer entsprechenden Budgettreue) erreicht, respektive übertroffen sind. Zudem hängt die Beurteilung des Projekterfolges, neben diesen objektiv messbaren Kriterien, aber auch vom individuellen Standpunkt des jeweiligen Auftraggebers (Stakeholders) ab. So können beispielsweise die Zufriedenheit des Auftraggebers und die Bezahlung der Abschlussrechnung als Parameter für den Projekterfolg herangezogen werden.

Ergänzend können die folgenden Faktoren herangezogen werden, um von einem Projekterfolg sprechen zu können:

- die Zufriedenheit des Kunden bzw. Benutzers,
- nur minimale oder mit dem Auftraggeber abgestimmter Veränderung des Projektzieles,
- ohne den Hauptarbeitsablauf des Unternehmens zu beeinträchtigen, sowie
- ohne die Unternehmenskultur zu verändern. (Kerzner 2008: 26)

Die Definition von „Erfolgsfaktoren eines Projektes“ zielt nach Jens Köhler und Alfred Oswald auf die folgenden Parameter ab:

- Wertbeitrag zur Organisation,
- Stakeholderzufriedenheit,
- Anpassung an das Stakeholderumfeld,
- Nachhaltigkeit der Lösung und
- Budgeteinhaltung. (Köhler / Oswald 2009: 9)

Im Folgenden werden, insbesondere für das multinationale Projektmanagement einige relevante Einflussfaktoren und deren positive Wirkung auf den Projekterfolg näher erläutert.

#### 4.1 Awareness-Management

Der Bereich des Awareness-Managements hat eine starke Affinität zu Projektmarketing und bezeichnet vordergründig die Durchführung interkultureller Maßnahmen. Ziel ist es hierbei die Bewusstseinsbildung sowie die Schaffung von Akzeptanz, die insichtlich der Erreichung der Projektziele dienlich sein kann.

Der Begriff des Projektmarketings findet gelegentlich im Zuge privatwirtschaftlicher Projekte Anwendung. Im speziellen Bereich von Projekten der öffentlichen Verwaltung, wird der Begriff „Marketing“ oftmals durch die Bezeichnung „Awareness-Management“ ersetzt. Zur Begriffsverschiebung kommt es deshalb, weil oftmals für Marketing kein oder nur wenig Geld seitens des Projektauftragebers verwendet werden darf/soll. So sind z.B. bei Projekten der Europäischen Kommission Marketingmaßnahmen nur bedingt förderungsfähig, jedoch dürfen etwaige Besuche des Projektmanagers/der Projektmanagerin oder des nationalen Subteams in die Zielländer zum Zweck der Bewusstseinsbildung oder -stärkung unter der Titulierung „Awarenessraising“ (Bewusstseinssteigerung) durchgeführt und finanziert werden.

Bewusstseinsbildende Maßnahmen, die dazu dienen eine Akzeptanz für die Projekthalte und für die gesetzten Ziele zu erreichen, sollten von Beginn der Auseinandersetzung mit dem Projekt ein Schwerpunktthema sein. Nach der Sensibilisierung für die Projektthematik gilt es, diese über die gesamte Projektdauer durch regelmäßige Aktivitäten zu erhalten. Demnach dient Awareness-Management vorwiegend dazu, das Risiko- und Konfliktpotenzial, das in internationalen Vorhaben um ein Vielfaches höher ist, zu minimieren. Diese bewusstseinsbildenden Maßnahmen zur Darstellung und Kommunikation der Relevanz der Projektziele bei mittelbar oder unmittelbar projektbeteiligten Personen und Institutionen beeinflussen die Durchführung des Projektes wesentlich.

Die Vermarktung des Projektes, betrachtet als Produkt, kann somit als eine kontinuierliche Aufgabenstellung verstanden werden und sorgt für den internen und externen „Verkauf“ des Projektes zum Zweck der Sicherung dessen Akzeptanz.

Der Erfolg (E) eines Projektes kann als ein Produkt aus der Qualität (Q) der inhaltlichen Ergebnisse und deren Akzeptanz definiert werden. Daraus ergibt sich die folgende Gleichung:  $E = Q \times A$  (Sterrer / Winkler 2006: 20). In Worten ausgedrückt bedeutet dies, dass, wenn die Akzeptanz der inhaltlichen Projektergebnisse trotz ausgezeichneter Qualität nicht gegeben ist, der Projekterfolg gegen null tendiert (Gareis 2006: 203).

Letztendlich ist die Nomenklatur hinsichtlich der Zielerreichung kaum von Bedeutung und kann/muss projektbezogen gewählt werden. Bedeutsam ist, dass „Awareness“ permanent, während der gesamten Projektdauer gefördert wird.

Weitere Vorteile, die durch bewusstseinsbildende Maßnahmen generiert werden können und dem Projekterfolg zuträglich sind, sind die Förderung der Identifikation der mittelbaren und

unmittelbaren Projektbeteiligten mit dem Projekt. Dies fördert den Projekterfolg, gewährleistet die Erhöhung der Transparenz durch professionelle Kommunikation und begünstigt eine verstärkte Projektunterstützung.

Innerhalb eines internationalen Projektes liegt oftmals eine hohe Beteiligung unterschiedlicher Nationalitäten vor, die sich hinsichtlich der Marketing- und Awareness-Maßnahmen an speziellen bzw. länderspezifischen Richtlinien orientieren müssen. Im Sinne einer Standardisierung, welche wiederum die Maßnahmendurchführung erleichtert, ist die Beachtung einer einheitlichen Linie unter beteiligten Ländern empfehlenswert. Als mögliche Awareness- und Marketingmaßnahmen stehen – projekttechnisch betrachtet – exemplarisch folgende Varianten zur Verfügung: Projektbroschüren, Informationsblätter (Executive Summaries), Wordings, Give Aways, Workshops, Besuche, Study Visits, Newsletter, Artikel im Internet, Intranet, Beiträge in einschlägigen Zeitungen und Zeitschriften oder ganz simpel, eine Einladung zum Kaffee, bei welcher über das Projekt, wie beiläufig, gesprochen wird.

In der praktischen Projektabwicklung wird oft festgestellt, dass Marketing und Awareness viel zu wenig Beachtung finden und in ihrer Wirkung unterschätzt werden (Voigt 2011). Kritisch betrachtend kann festgehalten werden, dass diese Einstellung fahrlässig ist, da gerade diese Maßnahmen einen hohen Beitrag zur erfolgreichen Projektumsetzung leisten und sich partiell sehr einfach in ihrer Umsetzung gestalten lassen.

Da ein Projekt als ein soziales System bezeichnet werden kann, welches in Beziehung zu seinen Umwelten steht, ist es deutlich, dass etwaige Awareness-Maßnahmen an diese Ziel- und Anspruchsgruppen gerichtet sein sollten. Als relevante Umwelt oder Stakeholder können jene Institutionen oder Personen benannt werden, die mittelbar oder unmittelbar einen wesentlichen Einfluss auf Projektverlauf und/oder -ergebnis haben. Einzubeziehen sind auch politische, rechtliche, geographische, technische und infrastrukturelle Rahmenbedingungen (Hoffmann et al. 2004: 57).

#### **4.2 Aufbau interkultureller Kompetenzen**

Interkulturelle Kompetenz kann als Fähigkeit bezeichnet werden, kulturelle Bedingungen und Einflussfaktoren wahrnehmen zu können. Dazu zählt gleichfalls die Situationsbewertung und -beurteilung, sowohl des eigenen Handelns als auch jenes anderer Personen. Letztlich gilt es, mögliches Potential auf Basis gegenseitigen Respekts für das Projekt zu erkennen, zu fördern und gewinnbringend für die Zielerreichung zu nutzen, Gefahren zu erkennen und letztendlich zu vermeiden. (Erl/ Gymnich 2010: 10).

Die Anforderungen, die im internationalen Projektgeschäft an die einzelnen Mitglieder („Player“) gestellt werden, sind unter Umständen einiges differenter und zugleich umfassender als bei nationalen Vorhaben. Diese Ansprüche resultieren aus den Erwartungen nationaler und inter-

nationaler Stakeholder. Das bedeutet, dass international agierende Personen die Fähigkeit haben sollten, sowohl hinsichtlich der eigenen Kultur, wie auch im Umgang mit fremden Kulturen, wertneutral zu denken und agieren zu können. Interkulturelle Kompetenz aller Projektbeteiligten ist zweifellos zu einer Schlüsselkompetenz avanciert und spielt eine der wesentlichsten Rollen innerhalb aller Projektmanagementprozesse (ErlI/Gymnich 2010: 6). Allerdings ist zu befürchten, dass der wahre Stellenwert von interkultureller Kompetenz noch nicht in dem tatsächlich erforderlichen Ausmaß erkannt wurde, da Vorbereitungsmaßnahmen nur sehr selten ergriffen werden und scheinbar eine eher untergeordnete Rolle in vielen Unternehmen spielen (Cronenbroeck 2004: 161). Die Berücksichtigung der sozialen und interkulturellen Kompetenz sowie des Selbstverständnisses eines/einer Projektmanagers/in, insbesondere aber auch aller anderen projektbeteiligten Personen, tragen zur Sicherung des Projekterfolges erheblich bei (Auinger 2006: 149).

Um erfolgreich mit den verschiedenen Facetten des internationalen Projektgeschäfts umgehen zu können, bedarf es demnach mehr als alleinigen Fachwissens über Projekttechniken und -methoden. Interkulturelle Kompetenz, in Verbindung mit einem hohen Maß an Sozialkompetenz, gilt als Schlüsselqualifikation im internationalen Geschäft. Dies zeigt, dass Kompetenz, die über das Fachliche hinausgeht in vielen Bereichen gefordert wird (ErlI/Gymnich 2010: 10). Die prozentuelle Verteilung der Kompetenzperspektiven (Fachwissen, Methodenwissen, Sozialkompetenz, Führungs-Know-how sowie interkulturelle Kompetenz) einzelner am Projekt mitwirkender Personen wird von ihrer Projektrolle und ihren definierten Aufgaben abhängig sein (Kiesel 2004: 55).

Die Aneignung interkultureller Kompetenz, als Basis für eine gemeinsame transnationale Zusammenarbeit kann über Erfahrungsaustausch mit KollegInnen sowie durch interkulturelle Seminare Ressourcen schonend angeregt werden. Festzuhalten ist, dass weder Sozialkompetenz noch interkulturelle Kompetenz im Sinne des Gebrauchs eines Werkzeuges erlernbar sind (Hoffmann et al. 2004: 113).

Besonderes Augenmerk sollte im Zuge von Kooperationen auf die Kommunikation gelegt werden. Häufig ist es wichtig die Fähigkeit zu besitzen, „zwischen den Zeilen“ lesen zu können (Kumbier/Schulz von Thun 2006: 74). So kann die Beurteilung eines internationalen Partners, dass eine Projektumsetzung oder Implementierung „schwierig“ ist, bedeuten, dass diese gar als „unmöglich“ zu werten ist. Aus Gründen der Höflichkeit kann in gewissen Kulturkreisen eine offene kritische Aussage nicht grundsätzlich erwartet werden. Wenn einem/einer Projektmanager/in diese Bedeutungsunterschiede jedoch bewusst sind, so kann er/sie dadurch dem Unternehmen sehr viel Geld und Zeit ersparen, da nicht darauf gedrängt werden muss, in die Verwirklichung des Vorhabens noch mehr Ressourcen zu investieren.

Interkulturelle Kompetenz und Erfahrungen finden längst nicht nur im internationalen Geschäft Anwendung: Diese können sich auch in nationaler Hinsicht als positiv erweisen. Hintergrund hierzu ist die zunehmende Anzahl der MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Herkunftsländern.

Zudem gelten interkulturelle Projektteams aufgrund der wachsenden heimischen Bevölkerungsvielfalt mittlerweile in der Praxis vorrangig als üblich. (Kumbier / Schulz von Thun 2006: 251).

### 4.3 Kulturelle DolmetscherInnen

Ein/e kulturelle/r Dolmetscher/in, auch Cultural Agent genannt, ist jeder/jede, der/die helfen kann, die Handlungen von Menschen in einer fremden Kultur zu verstehen (Hoffmann et al. 2004: 34). Im Idealfall wird im Zuge des Projektes eine Vertrauensbasis zu dieser Person aufgebaut, welche als Mitglied der jeweils regionalen Kultur im Projekt agiert. Zudem kann diese „Vertrauensperson“ gleichfalls als DolmetscherIn bei Projektsitzungen oder Vorträgen agierend oder beratend wirken.

Die Aufgabe des/der kulturellen Dolmetschers/in besteht grundsätzlich jedoch darin, das interkulturelle Nichtwissen kulturfremder Personen zu reduzieren (Hoffmann et al. 2004: 34). Anzuraten wäre, für jedes Zielland jeweils einen kulturellen Dolmetscher/eine kulturelle Dolmetscherin zu engagieren. Sofern diese Kosten vom Projektbudget gedeckt sind, könnte gleichfalls eine Stellvertretung des/der kulturellen Dolmetschers/in angedacht werden. Durch den Aufbau eines kulturellen DolmetscherInnen-Teams kann den Projektakteuren Handlungssicherheit geboten werden.

Anzumerken ist, dass ein/e kulturelle/r Dolmetscher/in bereits noch vor dem offiziellen Start in das Projekt eingebunden und mit den Projekthaltungen vertraut gemacht werden sollte, um auch hier eine Akzeptanz für das Projekt im interkulturellen Kontext zu generieren. Als hilfreich erweist sich, den/die kulturelle/n Dolmetscher/in über die gesamte Projektlaufzeit zu engagieren (Köster 2009: 235).

Durchaus ist es möglich, über eine Umwagsprache zu kommunizieren. Im Regelfall wird als Ersatzsprache Englisch herangezogen, wobei sich in der harten Praxis bei Projektverhandlungen diese Entscheidung als nicht unbedingt ratsam erweisen muss (Gelencsér 2010: 2). Die Begründung, sich bei schwierigen Verhandlungen gegen eine Umwagsprache zu entscheiden, kann einerseits in den begrenzten Sprachkenntnissen von Projektbeteiligten und andererseits in der Vermeidung von sprachlich bedingten Missverständnissen liegen. Wird in einer Sprache kommuniziert, in der keine muttersprachlichen Kenntnisse vorhanden sind, so stößt man sowohl beim Zuhören als auch beim Sprechen rapide an die eigenen Grenzen (Erl / Gymnich 2010: 104). Um derartige Sprachbarrieren zu verhindern, kann auf die Unterstützung eines/einer (kulturellen) Dolmetschers/in zurückgegriffen werden.

Informationsverluste sind durch den Einsatz eines/einer kulturellen Dolmetschers/in kaum zu befürchten. Im Gegenteil, neben der sprachlichen Komponente, können die nunmehr im Ausland „ausländischen“ Projektverantwortlichen auch noch vom Hintergrundwissen des/der Dolmetschers/in im Hinblick auf kulturelle, ethnische und gesellschaftliche Besonderheiten

profitieren. Für Small-Talk kann natürlich eine Umwagsprache herangezogen werden, dafür sollten die Fremdsprachenkenntnisse eines international tätigen Projektbeteiligten ausreichend sein.

#### **4.4 Konfliktmanagement**

Auf Grund der Neuheit und Einmaligkeit von Projekten sowie deren Komplexität gehören Konflikte zwangsläufig zur Projektabwicklung (Cronenbroeck 2004: 338). Im Bereich eines seriösen Konfliktmanagements kann es erforderlich sein, dass so früh wie möglich mit einer Auseinandersetzung begonnen wird und diese von Beginn an über die gesamte Projektlaufzeit, oftmals im Zuge des Projektcontrollings, Beachtung findet (Sterrer / Winkler 2006: 124). Grundsätzliches Ziel ist es, bereits präventiv Situationen zu vermeiden, in denen Konflikte entstehen können. Dieses lobenswerte Bestreben kann allerdings im internationalen Geschäft kaum realisiert werden. Wichtig, beim Vorhandensein einer Konfliktsituation ist es, zu hinterfragen, warum dieser Konflikt überhaupt vorliegt. In einigen Fällen liegen die Konflikthanlässe in nationalen Begebenheiten, die ein internationaler Projektmanager/eine internationale Projektmanagerin zu Beginn kaum oder nicht in der vorhandenen Dimension kennt und zu erkennen vermag (Cronenbroeck 2004: 202 ff.).

Innerhalb internationaler Projekte können bereits im Vorfeld auf Grund des großen Umfangs und der Beteiligung unterschiedlicher Kulturen und Ansichtsweisen vorhandene Konfliktfelder bestehen. Diese gilt es wahrzunehmen sowie mittels konstruktiver Bewältigungsansätze einer raschen Lösung zuzuführen (Hoffmann et al. 2004: 187). Einerseits kann in einem Konflikt der Begegnungsweg mittels Zusammenführung der Parteien gewählt werden und andererseits kann der internationale Weg eingeschlagen werden, in welchem die Nutzung jener Energie zählt, die in einem Konflikt freigesetzt wird (Gutjahr / Nesgen 2009: 156).

### **5. Fazit und prospektive Einschätzung**

#### **5.1 Fazit**

Um internationales Projektmanagement erfolgreich betreiben zu können, sollte, im Gegensatz zur Abwicklung nationaler Projekte, eine Vielzahl von Faktoren beachtet werden. Insbesondere sollte sich ein/e international tätige/r oder tätig werdende/r ProjektmanagerIn über die soziokulturellen Projekteinflüsse bewusst werden. Diese können bei Nichtbeachtung neben den mangelhaft eingehaltenen Budget-, Leistungs- oder Zeitplänen, multinationaler Projekte oder Programme zum Misserfolg führen. Die sogenannten weichen Faktoren (Softfacts), die zwischenmenschlichen Beziehungen und Teamgeist im Allgemeinen sind jene Erfolgsfaktoren, die Einfluss auf die erfolgreiche Umsetzung eines Projektes haben. Selbstverständlich ist das Management dieser Aspekte sehr zeit- und kostenintensiv, insbesondere dann, wenn das Projektteam länderübergreifend zusammengesetzt wird.

## 5.2 Prospektive Einschätzung

Internationales Projektmanagement wird zukünftig noch mehr an Bedeutung gewinnen, da komplexe und grenzüberschreitende Tätigkeitsbereiche im Wachstum begriffen sind. Dieses Erfordernis ist durch zunehmende Globalisierungstendenzen bei klein- bis mittelständischen Unternehmen sowie bei Großkonzernen, gleichfalls im privaten und öffentlichen Sektor feststellbar.

Darüber hinaus haben sich einzelne Betriebe zunehmend an neu gegründeten und projektorientierten Organisationen zu orientieren, um diese in bisherige Strukturen einzubinden. Durch ein Mindestmaß an Flexibilität im Unternehmen kann am internationalen Business partizipiert werden. Um eine gewisse Markt- und Kundennähe zu etablieren, ist eine prozessgerichtete Orientierung eng mit intensivem Projektmanagement verknüpft (Hoffmann et al. 2004: XVII).

Durch den zunehmenden länderübergreifenden Aktionsradius eines Unternehmens ist es erforderlich, das dafür verantwortliche und durchführende Personal entsprechend für deren internationale Tätigkeit auszubilden. „Nicht der beste Fachspezialist ist auch der beste Projektmanager, sondern die Persönlichkeit mit den besten integrierenden Fähigkeiten“ (Cronenbroeck 2004: II). In diesem Zitat kommt zum Ausdruck, dass nicht nur reine Methoden- und Fachkenntnisse für einen/eine international agierenden ProjektmanagerIn im Anforderungsprofil definiert sein müssen. Darüber hinaus zählen im internationalen Projektmanagement soziale und interkulturelle Kompetenzen zu den Erfolgsfaktoren. Die persönliche Fähigkeit, sich in andere Kulturen hineinzuversetzen, die Bereitschaft die für uns unterschiedliche Denkweisen und Handlungen verstehen zu wollen und diesen respektvoll gegenüberzutreten, werden die Schlüsselkompetenzen zukünftiger projektbeteiligter Personen sein.

Projektmanagementkenntnisse können durch umfangreiche Schulungen erworben werden. Allerdings stellt das Erlernen der interkulturellen Gesamtzusammenhänge und das damit verbundene vernetzte Denken die eigentliche Herausforderung dar. Um international kulturelles, religiöses oder ethnisches Fehlverhalten vorzubeugen, sind entsprechende präventive Maßnahmen bereits vor den ersten Projektaktivitäten durchzuführen. Im Kern gilt es festzuhalten, dass es für den ersten Eindruck keine zweite Chance gibt.

International agierende ProjektmanagerInnen werden den hohen Grad an Dynamik, der speziell bei internationalen Projekten augenscheinlich wird, lieben und gleichzeitig hassen. Die Durchführung von Risikoanalysen sowie die damit verbundene Umsetzung von Maßnahmen sind für das jeweilige Projekt bedeutsam. Dennoch sollte sich jede/r ProjektmanagerIn darüber bewusst sein, dass sich seine/ihre Planungshandlungen an einer ungewissen Zukunft orientieren und daher nicht alle Aspekte planbar sind.

## Literaturverzeichnis

Auinger, M. (2006): Soziales Projektmanagement: Kompetenzen – Einstellungen – Analysen. Saarbrücken: Verlag Dr. Müller.

Beyer, M. (2010): Der Einfluss der Kulturen auf das Projektmanagement – Kultur, Kommunikation, Erwartungshaltung und Lösungsstrategien im internationalen Projektmanagement. Saarbrücken: Verlag Dr. Müller.

Cronenbroeck, W. (2004): Internationales Projektmanagement. Berlin: Cornelsen.

Cronenbroeck, W. (2008): Projektmanagement. Berlin: Cornelsen.

Erll, A. / Gymnich, M. (2010): Interkulturelle Kompetenzen – erfolgreich kommunizieren zwischen den Kulturen. Stuttgart: Riemann.

Gareis, R. (2006): Happy Projects. Wien: Manz.

Gelencsér, András Dénes (2010): Kostennachteile grenzübergreifender Softwareprojekte, Bachelorarbeit an der FH Wien, Studiengänge der WKO Wien.

Gutjahr, L. / Nesgen C. (2009): Internationale Projekte leiten. Freiburg: Haufe.

Heringer, HJ. (2007): Interkulturelle Kommunikation. Tübingen: A. Franke Verlag.

Hoffmann, HE. / Schopper, YG. / Fitzsimons, CJ. (2004): Internationales Projektmanagement – Interkulturelle Zusammenarbeit in der Praxis. München: C.H. Beck.

Kerzner, H. (2008): Projektmanagement – Ein systemorientierter Ansatz zur Planung und Steuerung. Heidelberg: Redline.

Kiesel, M. (2004): Internationales Projektmanagement. Troisdorf: Fortis.

Kopp, T. (2006): International Standards for service activities relating to water supply and sanitation: Do they match with a comprehensive sector perspective?, Diplomarbeit an der Universität für Bodenkultur Wien.

Köhler, J. / Oswald, A. (2009): Die Collective Mind Methode – Projekterfolg durch Soft Skills, Heidelberg: Springer.

Köster, K. (2009): International Project Management. London: Sage Publications Ltd.



Kumbier, D. / Schulz von Thun, F. (2006): Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele. Hamburg: Rowohlt.

Maletzke, G. (1996): Interkulturelle Kommunikation – Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Sterrer, C. / Winkler, G. (2006): Letyourprojectsfly. Wien: Goldegg.

Voigt, Dirk (2011): PMH - Handbuch für Projektmanagement <http://www.projektmanagement-handbuch.de/cms/projektrealisierung/projektmarketing>, (20.5.2011)



# Risikoanalyse: Beta-Surrogate

## Abstract

Der Erfolg des CAPM führt heute u.a. dazu, dass man auf diesem Modell aufbauende Renditebestimmungen auch dort durchführen möchte, wo geeignete Kapitalmarktdaten kaum oder gar nicht vorhanden sind. Der vorliegende Beitrag diskutiert elementare Möglichkeiten, wie ein Surrogat für das in diesem Fall nicht zu messende Beta ermittelt werden kann. Ausführlich wird dabei ein Versuch vorgestellt, aus fundamentalen Daten ein Beta-Proxy zu bestimmen und damit eine Verbindung aus rechnungslegungsorientierter Risikoanalyse und Kapitalmarktforschung zu suchen.

*The success of the CAPM often leads to the attempt to use this model for estimating rates of return even when there are no suitable capital market data. This study discusses fundamental possibilities for a Beta surrogate in such a case. Especially, it shows the determination of a Beta proxy that combines risk oriented financial statement analysis and capital market research.*



**Kilian Fleischer**  
Universität Würzburg



**Leonhard Knoll**  
Universität Würzburg

## 1. Einführung

Das Capital Asset Pricing Model (CAPM)<sup>1</sup> ist heute trotz unverändert vielfältiger Kritik<sup>2</sup> das etablierteste Modell zur Erklärung des Zustandekommens von Preisen und Renditen riskanter Titel an Finanzmärkten. In der bekannten Renditeformulierung lautet es:

$$E(\tilde{r}_{Aktie}) = i + \beta_{Aktie} * (E(\tilde{r}_{Markt}) - i) \quad (1)$$

$$\text{mit } \beta_{Aktie} = \frac{Cov(\tilde{r}_{Aktie}; \tilde{r}_{Markt})}{Var(\tilde{r}_{Markt})}$$

$\tilde{r}_{Aktie}$  = stochastische Rendite der Aktie

$\tilde{r}_{Markt}$  = stochastische Rendite des Gesamtmarktes

$i$  = risikoloser Zinssatz

Die Botschaft des CAPM besteht folglich darin, dass die Rendite einer unsicheren Anlage, regelmäßig einer Aktie, dadurch bestimmt wird, dass auf die sichere Verzinsung, regelmäßig

1 Vgl. Kaserer 2007: 130 und für einen kompakten Überblick Wenger 1991.

2 Einen kurzen Überblick zu den meistdiskutierten Problemen gibt Hecker 2000: 169-172.

Staatsanleihen bester Bonität,<sup>3</sup> ein Risikozuschlag gesetzt wird. Dieser Zuschlag ist das Produkt aus der durchschnittlichen Überrendite von riskanten Anlagen und einem unternehmensspezifischen Faktor, der „Beta“ genannt wird. Dieser Beta-Faktor ist die normierte Kovarianz zwischen der Rendite der betrachteten Aktie und dem gesamten Aktienmarkt bzw. dem diesen repräsentierenden Index. Der Risikozuschlag beschreibt das sog. „systematische“ Risiko der jeweiligen Aktie, das nicht durch (weitere) Diversifikation vermieden werden kann.

Ganz offensichtlich setzt diese Bestimmung von Aktienrenditen eine Börsennotiz voraus. Will man nun das CAPM auch auf nicht notierte Unternehmen ausdehnen,<sup>4</sup> ist man gezwungen, als Näherungslösung ein Surrogat anstelle des originären Beta-Faktors zu verwenden. Letztlich werden das Beta von anderen Unternehmen oder/und ein anderer Parameter als Ersatzgröße bei der Bestimmung des Risikozuschlags verwendet. Alle Alternativen bedingen, dass eine Beziehung zum originären Beta-Faktor vorausgesetzt werden darf, die jeweils unterstellt und mitunter auch empirisch getestet wird.

Im Folgenden werden diese Ansätze und ihre grundsätzlichen Perspektiven kurz dargestellt.<sup>5</sup> Anschließend wird eine bislang noch nicht in diesem Kontext diskutierte Größe als Surrogat vorgestellt und ihre Eignung einem empirischen Test unterzogen. Die Ergebnisse des Beitrags werden im abschließenden Kapitel resümiert.

## **2. Verbreitete Surrogatansätze**

### **2.1 Peer(Group)- oder Branchen-Beta**

Der sicher am weitesten verbreitete Surrogatansatz besteht heute in der Verwendung von Beta-Faktoren „ähnlicher“ Unternehmen, die eine Börsennotiz aufweisen.<sup>6</sup> Mitunter wird sogar das Beta börsennotierter Unternehmen durch ein solches Peer(Group)-Beta ersetzt. Dies ist grundsätzlich abzulehnen, denn das CAPM definiert die Ähnlichkeit riskanter Anlagen gerade über ihren Beta-Faktor und sagt nichts darüber, dass der Beta-Faktor von Unternehmen, die über ein wie auch immer definiertes „ähnliches“ Geschäft verfügen, ähnlich bis gleich sein muss.<sup>7</sup> Trotz des gegenüber dem CAPM unzulässigen Umkehrschlusses kann man zur Lösung des Beta-Problems bei nicht notierten Gesellschaften aber auf die Idee kommen, dass die Korrelation der Betafaktoren mit der Ähnlichkeit des Geschäfts steigt.<sup>8</sup> Idealtypisch kommt dies in Branchen-Betas

---

3 Seit der Finanzmarktkrise 2008 ist indessen selbst deren Rendite um ihren CDS Spread zu kürzen, um das (nominal!) zu erreichende Sicherheitsideal realistisch abzubilden; vgl. ausführlich Knoll/Wenger 2010: 175.

4 Ob dies bei KMU mit nicht diversifizierten Anteilseignern sinnvoll ist, mag hier dahinstehen, vgl. Knoll 2010: 365.

5 Vgl. für eine ähnliche Sicht Timmreck 2004: 65 f. Die dortige Darstellung weicht vom Folgenden allerdings nicht nur wegen ihrer Kürze ab, sondern differenziert einerseits zwischen Branchen- und Peer Group-Betas und verwendet andererseits Accounting und Fundamental-Betas synonym.

6 Vgl. bspw. Keller/Hohmann 2004: 206 f.

7 Vgl. Knoll 2009: 67 f.

8 Damodaran 2006: 51, spricht vom „type of business“. Besonders nahe liegt dieser Ansatz bei Börsenemissionen von bislang nicht notierten Unternehmen, die in Größe, Struktur und angestrebtem Aktionärskreis mit börsennotierten Gesellschaften vergleichbar sind; vgl. Knoll 2005: 174, 176 f.

zum Ausdruck: Da heute für die meisten Branchen Spezialindizes vorhanden sind, sucht man sich für die Bestimmung des Surrogat-Betas den Index der Branche aus, der das betrachtete Unternehmen am ehesten zugeordnet werden kann.

Im Normalfall wird das so gefundene Beta aber noch um einen Effekt bereinigt, der in der Finanzierungstheorie nicht zu negieren ist: den Einfluss der Kapitalstruktur. Eine Verbindung von CAPM und Modigliani/Miller-Theorem<sup>9</sup> führt, da die Renditeforderung eines Investors lediglich aus unterschiedlichen Sichtweisen beschrieben wird, zu folgender Gleichsetzung:<sup>10</sup>

$$i + \beta^* (E(\tilde{r}_{\text{Markt}}) - i) = r_{GK} + (r_{GK} - i_{FK})(1 - c) \frac{FK}{EK} \quad (2)$$

FK = Fremdkapital      EK = Eigenkapital

$i = i_{FK}$  = risikoloser Zinssatz bzw. Fremdkapitalzinssatz

$r_{GK}$  = Gesamtkapitalrendite       $r_{EK}$  = Eigenkapitalrendite

c = Unternehmenssteuersatz

Auf der rechten Seite steht die „Leverage-Gleichung“, welche die Renditeforderung der Eigenkapitalgeber ausdrückt, als Summe aus Gesamtkapitalrendite und Leverageanteil, wobei der Tax Shield berücksichtigt ist. Nach einigen Umformungen und Gleichsetzungen erhält man:<sup>11</sup>

$$\beta = \beta_u \left( 1 + (1 - c) \frac{FK}{EK} \right) \quad (3)$$

mit  $\beta_u$  = Beta des hypothetisch unverschuldeten Unternehmens

Aus (2) und (3) ist ersichtlich, dass das systematische Risiko einer Aktie, das (levered) Beta, mit steigendem Verschuldungsgrad (VG) affin linear größer wird. Der (finanzielle) Leverage-Effekt erhöht das (Asset-)Beta eines Unternehmens, wobei steuerliche Effekte mildernd wirken. Das unlevered Beta wird auch als fundamental Beta oder Asset Beta bezeichnet. Der VG „hebelt“ die Eigenkapitalrendite über oder unter die Gesamtkapitalrendite, je nach Zinssatz und Verschuldungsgrad bzw. je nachdem, ob die Gesamtkapitalrendite über oder unter dem FK-Zinssatz liegt.

Daher wird bei dem/n als Peer(Group) betrachteten Unternehmen zunächst über Gleichung (3) das jeweilige  $\beta_u$  berechnet, dann ggf. ein Durchschnitt der Werte ermittelt und schließlich dieses Zwischenergebnis mit dem VG des betrachteten Unternehmens „relevered“.

Mit diesem Vorgehen werden zwei Aspekte berücksichtigt, die nicht nur in diesem Ansatz als fundamentale Determinanten des Betafaktors gelten: die Ähnlichkeit des operativen Geschäfts und

<sup>9</sup> Modigliani/Miller 1958.

<sup>10</sup> Hamada 1969, Rubinstein 1973; vgl. auch Copeland et al. 2008: 715 ff.

<sup>11</sup> Vgl. Copeland et al. 2008 : 715-719, sowie Kruschwitz et al. 2009: 145 ff., zur Einschätzung der Ableitung und Anwendung dieser Beziehung unter Berücksichtigung in der Literatur gängiger Alternativen.

die Kapitalstruktur. Während letztere angesichts des beschriebenen Formalzusammenhangs nicht zu unterschätzen ist, bleibt für das Ähnlichkeitsargument in der Empirie wenig Aussagegehalt. Betrachtet man beispielsweise deutsche Branchenindizes, erhält man ein derart großes Spektrum von unlevered Betas der jeweils in ihnen enthaltenen Aktien, das von CAPM-relevanter Ähnlichkeit kaum mehr gesprochen werden kann.<sup>12</sup> Es stellt sich vielmehr die Frage, ob das operative Risiko wirklich nur durch den homogenen Faktor Geschäftsfeld (Branche) und seine Umsatzschwankungen determiniert wird oder ob die Volatilität von Ergebnissen, das operative Risiko, noch eine andere (unternehmenseigene) Ursache hat. Auf die auch innerhalb gleicher Branchen verschiedenen, unternehmensspezifischen Kostenstrukturen als eine von zwei Determinanten des operativen Risikos wird in Abschnitt 2.3 zurückzukommen sein, das „Risiko der Geschäftstätigkeit“ bzw. die spezifische Umsatzvolatilität/-verteilung eines Unternehmens als die andere, mit der Kostenstruktur nicht deterministisch verbundene Ursache des operativen Risikos wird in Abschnitt 3.2 näher thematisiert und verarbeitet.

## 2.2 Accounting Beta

Einen völlig anderen Weg geht das auf Beaver et al. zurückgehende Accounting Beta.<sup>13</sup> Hier wird grundsätzlich nicht auf den Zusammenhang zwischen den Betas zweier Unternehmen, sondern zwischen dem klassischen Beta und einem analog konstruierten Beta von buchhalterisch fixierten Renditen desselben Unternehmens abgezielt. Während im Original anstelle der Kapitalmarktrenditen in (1) die durch die jeweilige Marktkapitalisierung der Vorperiode dividierten Gewinne<sup>14</sup> zu verwenden sind, kann man bei nicht notierten Unternehmen als Nennergröße dieses Quotienten z.B. an den Buchwert des jeweiligen Eigenkapitals denken. Da nicht nur Kapitalmarkt-, sondern auch Bilanzdaten der in Indizes vertretenen Unternehmen heute über bekannte Anbieter bezogen werden können, lassen sich entsprechende Kovarianzen zu den Werten des betrachteten Unternehmens ohne größere Probleme berechnen.

Indessen bleibt auch hier zu hinterfragen, ob der für diesen Ansatz grundlegende Aspekt empirisch valide und stabil ist. Da Erkenntnisse über die gemeinsame Verteilung von Gewinnentwicklung und Aktienkurs desselben Unternehmens, geschweige denn von Buchrenditen verschiedener Unternehmen nicht im hierzu erforderlichen Umfang vorliegen,<sup>15</sup> erscheint es jedenfalls problematisch, sich für die Kapitalkostenermittlung einer nicht notierten Gesellschaft im Wesentlichen auf ein Accounting Beta zu verlassen.

---

12 Vgl. Zeugner 2011.

13 Vgl. Beaver et al. 1970: 654.

14 Timmreck 2004: 66, nennt hier neben Jahresüberschüssen auch operative Gewinne. Ohne dass er dazu weitere Ausführungen macht, zielt dies offensichtlich auf eine Separation des Kapitalstrukturrisikos bzw. die Bestimmung eines Asset Beta ab.

15 Anhaltspunkte ergeben sich lediglich durch die in einzelnen Studien ermittelten Werte für die dort untersuchten Stichproben; vgl. bspw. Harris/Lang/Möller 1995. Vgl. zu weiteren Problemen Timmreck (2004): 66.

### 2.3 Fundamental Beta

Der Begriff „Fundamental Beta“ wird nicht einheitlich definiert. Der gemeinsame Nenner seiner Verwendungen liegt darin, dass die jeweils darunter verstandene Größe versucht, einen Beta-Faktor auf der Basis der Größen zu bestimmen, die das Beta des CAPM fundamental bestimmen. So wird einerseits das Accounting Beta mitunter selbst als Fundamental Beta bezeichnet, andererseits wird mit der Berücksichtigung von Geschäftsfeld und Finanzierungsstruktur, die dem Peer(Group)- oder Branchenansatz zugrunde liegt, ganz offensichtlich auf fundamentale Daten Bezug genommen.

Neben Geschäftsfeld und Finanzierungsstruktur tritt dabei am häufigsten die Kostenstruktur als wesentliche Determinante auf, während andere Faktoren entweder nur sporadisch genannt werden oder/und sich letztlich per definitionem logisch unter diese drei Determinanten subsumieren lassen. Daher wird nachfolgend nur auf die Kostenstruktur ausführlicher eingegangen.

Hierzu betrachte man das Beispiel von zwei Luxusgüterherstellern, die exakt gleich finanziert sind und dem gleichen „Risiko der Geschäftstätigkeit“ unterliegen, was entsprechend den Ausführungen am Ende von Abschnitt 2.1 heißen soll, dass sie der exakt gleichen Branche entstammen, Varianz und Verteilung der Umsätze also gleich sind:

	Fixkosten	Var. Kosten pro Umsatzeinheit	Erwarteter Umsatz	Erwarteter Gewinn
Firma I	0	0,5	1000	<b>500</b>
Firma II	400	0,1	1000	<b>500</b>

Nun betrachte man, was geschieht, wenn der erwartete Umsatz (gesamtwirtschaftlich induziert) plötzlich bei beiden Unternehmen um 200 steigt ...

	Fixkosten	Var. Kosten pro Umsatzeinheit	Erwarteter Umsatz (neu)	Erwarteter Gewinn (neu)	Veränderung
Firma I	0	0,5	1200	<b>600</b>	<b>+20%</b>
Firma II	400	0,1	1200	<b>680</b>	<b>+36%</b>

... bzw. um 200 fällt.

	Fixkosten	Var. Kosten pro Umsatzeinheit	Erwarteter Umsatz (neu)	Erwarteter Gewinn (neu)	Veränderung
Firma I	0	0,5	800	<b>400</b>	<b>-20%</b>
Firma II	400	0,1	800	<b>320</b>	<b>-36%</b>

Wenn der erwartete Gewinn die dauerhafte Ertragskraft und damit den Wert des Unternehmens repräsentiert, würde der Kurs der Aktie von Firma II beim Auftreten von gesamtwirtschaftlichen Änderungen vorbehaltlich von Kovarianzeffekten immer „heftiger“ reagieren als der von Firma I. Anders formuliert: Sollten die Kovarianzkonstellationen nicht extrem ungünstig am Markt wirken,

wäre das (Asset-)Beta von Firma II auch bei Börsenhandel sicherlich höher als das von Firma I, da Firma II im Vergleich zum Gesamtmarkt („gesamtwirtschaftlich induzierte Umsatzänderungen“) immer heftiger als Firma I reagieren wird.

Daher ist die *Kostenstruktur einer Unternehmung* (d.h. variable und fixe Kosten) neben der allgemeinen, meist branchenbedingten Umsatzvolatilität („Risiko der Geschäftstätigkeit“) eine weitere das Asset-Beta bestimmende Komponente, da sie bei Umsatzänderungen den Gewinn ähnlich dem Financial Leverage „hebelt“, also bei Existenz von Fixkosten analog zur Existenz von FK (exogen induzierte) prozentuale Umsatzenschwankungen hinsichtlich ihrer prozentualen Auswirkungen auf den Gewinn verstärkt (operativer Leverage). Das Asset-Beta sollte c.p. tendenziell bei fixkostenintensiveren Unternehmen höher sein.

### 3. Fundamentaldaten und Risiko

#### 3.1 Die Verdichtung der Umsatzabhängigkeit in ein Elastizitätsmaß

Der Siegeszug des CAPM ist sicher auch durch die einfache Struktur bedingt, mit der es das Problem der Risikoberücksichtigung gelöst hat.<sup>16</sup> Auch insoweit liegt es nahe, ein möglichst kompaktes Maß als Surrogat für den Beta-Faktor anzustreben, das möglichst alle identifizierten Risikofundamente berücksichtigt.<sup>17</sup>

Mit Kostenstruktur sei im Folgenden eine affin lineare Kostenstruktur gemeint,<sup>18</sup> also die Aufteilung in Fixkosten und variable Kosten, die einen konstanten Teil des Umsatzes ausmachen. Der Unternehmenserfolg sei vereinfacht beschrieben durch:

$$\text{EBIT} = -F + (1-a) \cdot U \quad (4)$$

bzw.

$$\text{EBIT} = -F + g \cdot U \quad (5)$$

$a$  = konstanter prozentualer Anteil der variablen Kosten am Umsatz

$U$  = Umsatz

$F$  = Fixkosten

$g \cdot U = (1-a) \cdot U$  = „Nettoumsatz“ = Deckungsbeitrag

<sup>16</sup> Vgl. Knoll 2005: 175.

<sup>17</sup> Die folgende Argumentation schuldet viel der u.E. zu wenig beachteten Arbeit von Heidorn 1985, die auf den S. 24-118 auch den Stand der damaligen Literatur zu diesem Themenkomplex intensiv verarbeitet. Die Formeln sind Transformationen von Heidorns Mengengrößen in bilanzielle Größen, wie dies heute auch in der Lehrbuchliteratur üblich ist; vgl. bspw. Heimann et al. 2009: 147.

<sup>18</sup> Auch wenn variable Kosten teils degressiv oder progressiv sein können, ist approximative Linearität doch der Normalfall.



Eine Unternehmensstrategie kann z.B. gerade darin bestehen, sich für eine bestimmte Kostenstruktur zu entscheiden und somit bewusst auf mehr oder weniger Risiko hinsichtlich der Gewinnschwankungen zu setzen.

Beim Differieren von Umsatz- und (EBIT-)Gewinnschwankungen<sup>19</sup> spricht man von einem operativen Leverageeffekt. Interessiert man sich für die prozentualen Schwankungen des EBITs bei gegebener prozentualer Schwankung des Umsatzes, liegt das folgende Elastizitätsmaß GoL (Grad des operativen Leverage)<sup>20</sup> nahe:

$$GoL = \frac{\Delta(U * g - F)}{U * g - F} : \frac{\Delta U}{U} = \frac{\Delta U * g * U}{\Delta U * (U * g - F)} = \frac{U * g}{U * g - F} \quad (6)$$

Ein operativer Leverageeffekt tritt also bei Existenz von Fixkosten immer auf, so dass die Frage nicht lautet, ob es einen Leverageeffekt gibt, sondern wie hoch dieser ausfällt. Allerdings sollte man aus (6) nicht den Schluss ziehen, dass es für die Höhe des operativen Leverage „nur“ auf die Fixkosten ankommt; die gesamte Kostenstruktur ist entscheidend.

Aus (5) folgt:

$$Breakevenpunkt(B) = \frac{F}{g} \quad (7)$$

Somit lässt sich (6) umschreiben in

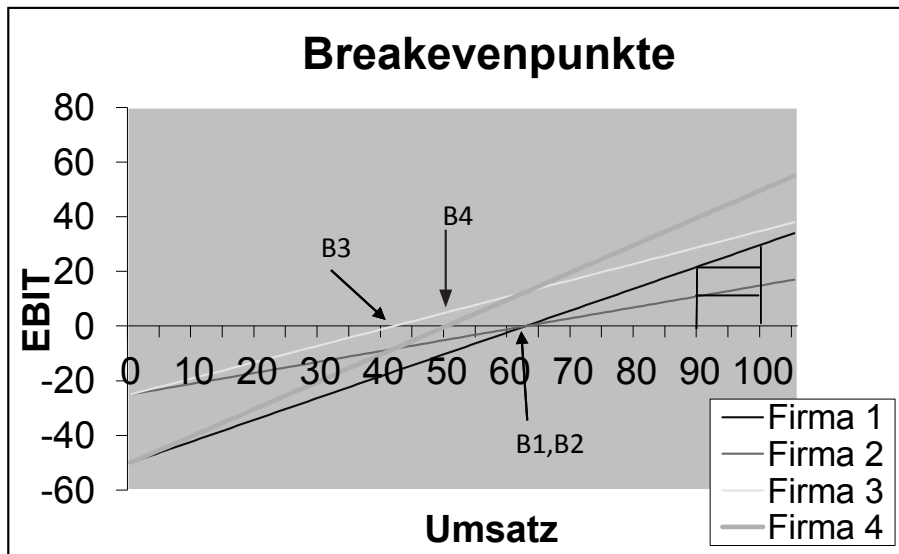
$$GoL = \frac{U * g}{g * (U - B)} = \frac{U}{U - B} \quad (8)$$

Für die Höhe des GoL kommt es also auf den Breakevenpunkt an; dieser aber hängt von der gesamten Kostenstruktur und nicht nur von den Fixkosten ab; entscheidend ist also, ob mit höheren Fixkosten geringere variable Kosten einhergehen, welche höhere Fixkosten womöglich (über-)kompensieren:

19 EBIT ist hier zunächst ohne Sondereffekte zu verstehen.

20 Englisch: Degree of operating Leverage (DoL), eine analoge Definition bieten Heimann et al. 2009: 147.

**Abbildung 1:** Breakevenpunkt und Operativer Leverage



Obwohl Firma 1 wesentlich höhere Fixkosten als Firma 2 hat, haben sie den (die) gleichen Breakevenpunkt(e) (B1, B2), da die variablen Kosten pro Umsatzeinheit von Firma 1 wesentlich niedriger ( $1-0,8 = 0,2$  vs.  $1-0,4 = 0,6$ ) sind. Anhand der eingezeichneten Dreiecke kann man sich mit Hilfe der Strahlensätze elementargeometrisch verdeutlichen, dass ein Umsatzrückgang um 10 Prozent (von 100 auf 90) tatsächlich den Gewinn beider Firmen gleich um 26,7% schmälert (absolut nicht: bei Firma 1 von 30 auf 22, bei Firma 2 von 15 auf 11). Bei Firma 4 ist es so, dass die Fixkosten von 50 durch das Fehlen variabler Kosten so überkompensiert werden, dass der Breakevenpunkt B4 sogar bei 50 liegt und der GoL somit geringer ist als bei Firma 2 – trotz doppelt so hoher Fixkosten. Im Vergleich zwischen Firma 2 vs. 3 sowie Firma 1 vs. 4 (gleiche Fixkosten) sieht man, dass Fixkosten *allein* noch nichts über den Breakevenpunkt und somit die Höhe des operativen Leverage aussagen.

Der bereits beschriebene Leverageeffekt der Kapitalstruktur setzt an dieser operativen Struktur an. Er ist gewissermaßen Verstärker im Positiven wie Negativen einer durch die leistungswirtschaftliche Sphäre vorgegebenen Entwicklung<sup>21</sup> bzw. Bruttogewinnsituation (EBIT). Im Hinblick auf den rechten Teil von (2) ist es besonders interessant zu fragen, ab wann die Eigenkapitalrendite positiv wird. Dies ist offensichtlich der Fall, wenn der Bruttogewinn (EBIT) höher als die Zinslast Z ist, also wenn gilt

$$EBIT > Z = r_{fx} FK \tag{9}$$

Kann das EBIT eines Unternehmens die Zinsen nicht decken, geht es an die Substanz des Unternehmens, EK wird aufgezehrt. Der Nettoumsatz (Deckungsbeitrag)  $g \cdot U$  muss also sowohl die

<sup>21</sup> Wir gehen davon aus, dass die Gesamtrentabilität vom Verschuldungsgrad unabhängig ist, wenngleich in der Realität gewisse Projekte, deren Profitabilität von der Gesamtkapitalrendite abweicht, evtl. erst durch eine Kreditzusage durchgeführt werden können und somit der VG implizit Einfluss auf die Gesamtkapitalrendite hat.

Fixkosten als auch die hier als fix betrachteten Fremdkapitalkosten (Zinsen) decken, wenn ein Geschäftsjahr nicht mit einem Verlust abgeschlossen werden soll (positives EBT). Der absolute Breakevenpunkt NB (Nettobreakevenpunkt) hängt demnach nicht nur von F, sondern auch von Z ab, wobei Z durch beide Komponenten, Zinssatz und Fremdfinanzierungsumfang, gleichermaßen beeinflusst wird, so dass der VG zwar gleichsam implizit schon verarbeitet ist, aber eigentlich per se keine Rolle spielt.<sup>22</sup> Aus finanzierungstheoretischer Sicht ist zudem fraglich, ob nicht am Kapitalmarkt gehandelte Schuldtitel überhaupt als Ausgangspunkt eines finanziellen Leverage genommen werden oder ihre Zinslasten nicht besser als normale (Fix-)Kosten behandelt werden sollten.<sup>23</sup>

Vorbehaltlich dessen kann man für die Beschreibung der Wirkung des FKs bzw. der Zinsen fragen, wie sich das relevante Ergebnis nach Zinsen (EBT) bei gegebener prozentualer Änderung des operativen Ergebnisses (EBIT) prozentual ändert (gehebelt wird). Dieses Elastizitätsmaß wird als Grad des finanzwirtschaftlichen Leverage<sup>24</sup> bezeichnet (kurz GfL):

$$GfL = \frac{\Delta EBT}{EBT} : \frac{\Delta EBIT}{EBIT} = \frac{\Delta(EBIT - Z)}{EBIT - Z} : \frac{\Delta EBIT}{EBIT} \quad (10)$$

da Z als konstant angenommen wird, gilt:

$$GfL = \frac{\Delta EBIT}{EBIT - Z} : \frac{\Delta EBIT}{EBIT} = \frac{EBIT}{EBIT - Z} = \frac{EBIT}{EBT} = \frac{g * U - F}{g * U - F - Z} \quad (11)$$

Wir sehen, dass der GfL bei Existenz von FK immer größer als 1 ist und bei geringer Zinslast weniger ins Gewicht fällt bzw. gegen 1 strebt. Wenn das EBIT aber nur geringfügig höher ist als die Zinsbelastung aus dem FK, ergeben sich sehr hohe GfL-Werte. Die Kapitalstruktur ist bei Unternehmen, die hohe EBITs im Vergleich zu den Zinsen haben, weniger ausschlaggebend, da die Zinsen nur „Peanuts“ gemessen am operativen Ergebnis sind. Somit machen absolut hohe Zinsen ein Unternehmen analog zu den Fixkosten beim GoL allein nicht riskant; ein hoher VG bzw. hohe Zinsen sind kein entscheidender Risikofaktor, wenn die Unternehmen auf einem EBIT-Niveau operieren, das die Zinsen problemlos deckt.

Die Zusammenschau von Kosten- und Finanzierungshebel ergibt nun: Während beim GoL gefragt wurde, wie das EBIT auf Umsatzschwankungen reagiert, und beim GfL, wie das EBT auf EBIT-Änderungen reagiert, wird beim Grad des kombinierten Leverage (GkL) gefragt, wie das EBT (der Nettogewinn) auf Umsatzschwankungen reagiert (prozentual).

<sup>22</sup> Besonders auch, da ein höherer VG mit höheren Zinsen einhergehen kann. Allerdings spielt der VG in dieser Betrachtung an sich gesehen keine relevante Rolle.

<sup>23</sup> Vgl. Kruschwitz/Löffler/Essler 2009: 75 ff.

<sup>24</sup> Das Elastizitätsmaß wird im englischsprachigen Raum als „Degree of financial Leverage (DfL)“ bezeichnet.

Es ist<sup>25</sup>

$$GkL = \frac{\Delta EBT}{EBT} : \frac{\Delta \text{Umsatz}}{\text{Umsatz}} = \frac{\Delta(g * U - F - Z)}{g * U - F - Z} : \frac{\Delta U}{U}$$

Da F, Z und g konstant sind, gilt:

$$GkL = \frac{g * \Delta U}{g * U - F - Z} : \frac{\Delta U}{U} = \frac{g * U}{g * U - F - Z} = \frac{\text{Nettoumsatz (Deckungsbeitrag)}}{EBT} \quad (12)$$

Da für den Nettobreakevenpunkt  $NB = (F+Z)/g$  gilt, kann man (12) auch schreiben als:

$$GkL = \frac{U}{U - NB} \quad (13)$$

Der GkL, der *Grad des kombinierten Leverage* der Firma, hängt somit c.p. von der Höhe der Fixkosten und der als fix unterstellten Zinslast ab. *Letztlich ist der GkL nur eine Art GoL mit höheren Fixkosten* und erhöhtem (Netto-)breakevenpunkt, also das, was finanzierungstheoretisch bei nicht gehandelten Schuldtiteln ohnehin evident erscheint.<sup>26</sup> Gleichung (12) lässt sich auch gewinnen, wenn man den GoL und den GfL miteinander multipliziert:

$$GoL = \frac{g * U}{g * U - F} = \frac{\text{Nettoumsatz}}{EBIT} \quad \text{sowie} \quad GfL = \frac{g * U - F}{g * U - F - Z} = \frac{EBIT}{EBT}$$

$$GoL * GfL = \frac{g * U}{g * U - F - Z} = \frac{\text{Nettoumsatz}}{EBT} = GkL$$

Zur Beantwortung der Frage, warum gerade *eine Multiplikation* des GoL und GfL das kombinierte Leveragemass ergibt, ist es sinnvoll, sich zu verdeutlichen, dass der GoL besagt, mit dem wievielfachen Prozentsatz des Umsatzes das EBIT schwankt, der GfL wiederum mit dem Wievielfachen das EBT bei Veränderungen des EBIT schwankt, so dass der Übertragungsfaktor Umsatz auf EBT (GkL) eine multiplikative Verknüpfung der beiden Leveragemasse sein muss; der GkL ist eine Art kombinierte „Impulsverstärkung“<sup>27</sup> der Umsatzschwankungen.

In der folgenden Tabelle 1 sieht man, dass eine an sich „riskantere“ Kostenstruktur durch niedrigere Zinsen so überkompensiert werden kann, dass der GkL niedriger wird und vice versa (als Beispiel Fix = 400; a = 0,2; Zinsen = 200 hat trotz klar risikoärmerer Kostenstruktur bzw. GoL einen höheren GkL als Fix = 500; a = 0,2; Zinsen = 40). Auch der positive Zusammenhang von Nettobreakevenpunkt (NB) und GkL nach (13) wird deutlich.

<sup>25</sup> Vgl. zum Folgenden Heidorn 1985: 87-91.

<sup>26</sup> Vgl. Fn. 23.

<sup>27</sup> Vgl. Heidorn 1985: 88.

**Tabelle 1:** Leverage bei verschiedenen Kosten- und Finanzierungsstrukturen

		Umsatz	Zinsen			
		900	40	100	140	200
Kosten						
variabel	fix					
a=0,2*U	200	GoL	1,38	1,38	1,38	1,38
		GfL	1,08	1,24	1,37	1,63
		GkL	1,50	1,71	1,89	2,25
		Nettobreakeven.	300	375	425	500
		EBT	480	420	380	320
a=0,2*U	400	GoL	2,25	2,25	2,25	2,25
		GfL	1,14	1,45	1,78	2,67
		GkL	2,57	3,27	4,00	6,00
		Nettobreakeven.	550	625	675	750
		EBT	280	220	180	120
a=0,2*U	500	GoL	3,27	3,27	3,27	3,27
		GfL	1,22	1,83	2,75	11,00
		GkL	4,00	6,00	9,00	36,00
		Nettobreakeven.	675	750	800	875
		EBT	180	120	80	20
a=0,1*U	500	GoL	2,61	2,61	2,61	2,61
		GfL	1,15	1,48	1,83	2,82
		GkL	3,00	3,86	4,76	7,36
		Nettobreakeven.	600	667	711	778
		EBT	270	210	170	110
a=0*U	500	GoL	1,80	1,80	1,80	1,80
		GfL	1,09	1,25	1,39	1,67
		GkL	2,50	3,00	3,46	4,50
		Nettobreakeven.	540	600	640	700
		EBT	360	300	260	200

### 3.2 Der Variationskoeffizient als geeignetes Risikomaß

Der GkL ist *an sich* aber noch kein Maß für das Risiko einer Unternehmung, sondern lediglich eine Art Verbindung von Breakeven-Modell und Sensitivitätsanalyse. Dieser Umstand wird oft verkannt. Es wird beim GkL nur gefragt, wie sich eine Größe bei Veränderung einer anderen Größe ändert, eine Ausgangssituation wird angenommen und Folgesituationen werden simuliert, wobei willkürlich hypothetische Umsatzzahlen durchgespielt werden. Ob diese durchgespielten Zahlen aber überhaupt eintreten können bzw. wie wahrscheinlich ihr Eintreten ist, hängt von der stochastischen Verteilung des Umsatzes ab. Dem GkL fehlt der stochastische Charakter: Bei Sicherheit des erwarteten Umsatzes ist selbst der höchste GkL völlig irrelevant für ein etwaiges „Risiko“. Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, ohne die gesamte Wahrscheinlichkeitsverteilung zu verarbeiten, muss ein Parameter gefunden werden, der die Stochastik geeignet kondensiert. Dabei scheint die Verwendung des *Variationskoeffizienten (VK)*, der die Standardabweichung des EBT zum erwarteten EBT in Beziehung setzt und den GkL „stochastisch verarbeitet“, als Risikomaß sinnvoll.<sup>28</sup> Dieser ergibt sich als

$$VK(EBT) = \frac{\sigma(EBT)}{E(EBT)} = \frac{\sigma(\tilde{U}) * g}{E(\tilde{U}) * g - F - Z} \tag{14}$$

28 Vgl. Heidorn 1985: 94 ff. Interessant erscheint in diesem Zusammenhang, dass der Variationskoeffizient der Aktienrendite mitunter als Risikomaß in der stand alone Betrachtung von Unternehmen herangezogen wird; vgl. bspw. Brigham/Ehrhardt 2008: 209.

Der Variationskoeffizient VK gleicht dem GkL aus (12) bis auf den Umstand, dass im Zähler nun kein Umsatz, sondern statt dessen ein Variabilitätsmaß für den Umsatz steht und im Nenner eine stochastische Größe für den Umsatz. Je höher die Fixkosten oder die fixen Zinsen Z, desto höher ist c.p der GkL und desto höher ist der VK. Die „Richtung“ des VK ist also die gleiche wie beim GkL, dem Produkt aus GoL und GfL, es findet lediglich eine Ein-Nordung und somit eine Gewichtung im allgemeinen „Risikokontext“ durch stochastische Größen statt.

Die Kostenstruktur findet ihre Implementierung im GoL, die Finanzierungsstruktur im GfL; ihre multiplikative Verknüpfung allein zum GkL berücksichtigt aber noch nicht die dritte Determinante des Unternehmensrisikos, das „Risiko der Geschäftstätigkeit“. Dies geschieht erst durch die stochastischen Größen des EBT-VK, der zugleich die anderen beiden Determinanten „mitverarbeitet“. Die drei intuitiven Determinanten Kostenstruktur, Finanzierungsstruktur und „Risiko der Geschäftstätigkeit“ wirken sich also nicht additiv oder rein multiplikativ auf das Risiko eines Unternehmens aus, sondern ihre gemeinsame Wirkung lässt sich in einem Kalkül namens Variationskoeffizient am besten beschreiben. Offensichtlich sind im Variationskoeffizienten alle wesentlichen Determinanten berücksichtigt, die ein Unternehmen fundamental „riskanter“ machen.

#### 4. Variationskoeffizient und Beta

All dies legt nahe, dass der Variationskoeffizient aus fundamentaler Risikosicht ein geeignetes Maß ist und die Risikokomponenten verarbeitet, welche üblicherweise als fundamentale Beeinflussungsfaktoren von Beta gelten. Allerdings ist Beta ein relatives Risikomaß, das auf Kovarianzen basiert und systematisches Risiko ausdrückt, während der Variationskoeffizient ein absolutes, unsystematisches Risikomaß ist, so dass ein Zusammenhang nicht automatisch bestehen muss.

Nichtsdestotrotz ist ein signifikanter Zusammenhang von Beta und Variationskoeffizient nach bisherigen Überlegungen gut vorstellbar und unter gewissen Annahmen sogar in einem Modell theoretisch abzuleiten.

Dieses Modell sei kurz skizziert und beruht im Wesentlichen auf folgender Erkenntnis: Die prozentuale Reaktion des Umsatzes einer Unternehmung („Aktie“) auf eine „allgemeine Nachricht“ bzw. allgemeine „Umsatzbewegung“ des Marktes ist mit dem Umsatzvariationskoeffizienten proportional, wenn das Umsatzsigma im Zähler nur auf allgemeinen Umsatzschwankungen beruht.<sup>29</sup>

Zur Verdeutlichung nehme man beispielhaft an, dass sich bei Unternehmen mit einem VK-Umsatz von 1 bei einer gewissen allgemeinen Nachricht die Umsatzerwartungen um 10% erhöhen (bei 2 um 20% etc.; es ist irrelevant, welche Prozentzahl man annimmt). Was passiert nun bei einer

<sup>29</sup> Die Annahme, dass gerade Umsatzschwankungen in der Regel kaum idiosynkratisch gestört sind, ist plausibel, solange das betreffende Unternehmen seine Marktstellung und das Geschäftsfeld seine volkswirtschaftliche Bedeutung im Wesentlichen unverändert hält.

positiven Nachricht (Fixkosten, relative variable Kosten am Umsatz und Zinsen über eine Periode werden als konstant unterstellt)? Tabelle 2 beschreibt diesen Effekt im exemplarischen Vergleich von 6 fiktiven Unternehmen:

**Tabelle 2:** Der Zusammenhang zwischen Variationskoeffizient und Beta

Firma	Steigerung des Umsatzes bei allg. Nachricht	VK (Vollschreibweise) $s(U)*g / (E(U)*g-F-Z)$	VK	(erwarteter)Gewinn vor "Nachricht" =Nenner des VK	(erwarteter)Gewinn "nach Nachricht" =neuer Nenner des VK	Steigerung Gewinn	Beta
A	2,5%	$10.000*0,5/40.000*0,5-9000-1000$	0,5	10.000	10.500	5,00%	0,18
B	5,0%	$5000*0,8/10000*0,8-5000-0$	1,33	3.000	3.400	13,33%	0,47
C	5,4%	$270.000*0,2/500.000*0,2-30.000-10.000$	0,9	60.000	65.400	9,00%	0,32
D	20,0%	$2.000.000*0,4/1.000.000*0,4-100.000-50.000$	3,2	250.000	330.000	32,00%	1,14
E	25,0%	$10.000*0,3/4000*0,3-600-400$	15	200	500	150,00%	5,33
F	33,3%	$100.000*1/30.000*1-5000-5000$	5	20.000	30.000	50,00%	1,78
Markt				343.200	439.800	28,15%	1

In dieser Ein-Perioden-Betrachtung steigt der Gewinn und damit c.p. die Rendite jeder Unternehmung/Aktie als Reaktion auf eine allgemeine Nachricht unterschiedlich, sowohl prozentual als auch absolut.<sup>30</sup> Beim perfekten Kapitalmarkt käme es sofort zu einer Renditeangleichung, indem der Aktienkurs steigt – wie stark, hängt davon ab, wie nachhaltig der Einfluss der positiven Nachricht über die betrachtete Periode hinaus ist.

Die „Einperioden-Fundamentalbetas“<sup>31</sup> berechnen sich als Quotient aus prozentualer Steigerung des erwarteten Gewinns eines Unternehmens (Aktie) und dem Anstieg des Gesamtmarktes (Weltmarktportfolios) um 28,15%.

Die entscheidende Erkenntnis aus *Tabelle 2* ist nun, dass *ganz unterschiedlich* „zustande gekommene“ VKs verschiedener Unternehmen im gleichen Verhältnis zueinander wie die Betafaktoren eben dieser Unternehmen stehen, also unter den gegebenen Modellannahmen ein *linearer Zusammenhang zwischen VK und Beta besteht*.

$$\beta_{\text{Unternehmen}} = \frac{\sigma(\tilde{U}) * g}{E(\tilde{U}) * g - F - Z} * k = VK_{\text{Unternehmen}} * k \tag{15}$$

$$\text{mit } k = \frac{\text{Gesamtwert}_{\text{Markt}}}{\text{Sigma}(\text{Nettoumsatz}_{\text{Markt}})}$$

(k = k-Faktor, konstant, gilt marktweit)

30 Die prozentuale Gewinnsteigerung ergibt sich als Produkt aus VK und prozentualer Erhöhung des Umsatzes, den eine Firma mit Umsatz-VK 1 erfährt (im Beispiel 10%).

31 Nach wie vor wird davon ausgegangen, dass vorliegend keine börsengehandelten Unternehmen betrachtet werden. Die einperiodige Betrachtung sollte zumindest insofern nicht stören, als das CAPM in seiner Grundform ebenfalls einperiodig ist und nur unter speziellen Bedingungen auf mehrere Perioden erweitert werden kann.

Man kann sich anhand anderer Zahlen (andere VKs, andere Umsatzerhöhungen, etc.) verdeutlichen, dass die Resultate aus *Tabelle 2* kein Zufall sind und die Beziehung darüber hinaus auch theoretisch herleiten.<sup>32</sup>

Der Ansatz, den VK mit dem Betafaktor sowohl intuitiv als auch analytisch-theoretisch in Verbindung zu bringen, ist neuartig. Dabei soll nicht verschwiegen werden, dass es bislang auch anderweitige Versuche gab, Fundamental-Betas (auch Accounting-Betas) abzuleiten, teilweise auch mit Bezug auf Leverages und/oder Elastizitäten.<sup>33</sup> Einige Aspekte dieser Modelle haben gewisse Ähnlichkeiten mit dem VK-Beta-Modell, doch keines dieser Modelle bringt den EBT-Variationskoeffizienten bewusst aus fundamentalen Überlegungen heraus mit Beta in Verbindung.

## 5. Empirischer Test der Beziehung VK – Beta

Abschließend soll die Beziehung zwischen originärem Beta und Variationskoeffizienten mittels einer univariaten Regression getestet werden.

Für einen empirischen Test mit sehr großen Datenmengen ist es unmöglich, für jede Firma den Variationskoeffizienten anhand einer Analyse von Jahresberichten und Bilanzen etc. für jedes Jahr „von Hand“ zu schätzen und herauszufiltern, was genau in (15) der Erwartungswert des Umsatzes oder die wahren Fixkosten bzw. das geeignete  $g$  ist, auch wenn dies in der Praxis im Einzelfall durchaus machbar erscheint und sinnvoll sein kann. Um für einen empirischen Test bei allen Unternehmen einheitlich vorzugehen, werden die nötigen Komponenten des VK nachfolgend direkt aus den (historischen) Bilanzzahlen der Unternehmen entnommen, was beispielsweise die mühselige und meist unscharfe Ermittlung von Fixkosten erspart. Für den Zähler des Variationskoeffizienten wird als Surrogat die Standardabweichung („Sigma“) des EBT auf Basis der vorangegangenen 8 Jahre ermittelt.<sup>34</sup> Dieses Vorgehen lässt sich nur dann rechtfertigen, wenn man unterstellt, dass die Fixkosten (und Zinsen) immer konstant sind bzw. waren (wenig plausibel) oder dass es einen stabilen Zusammenhang zwischen Fixkosten (und Zinsen) und Umsatzhöhe gibt, der es erlaubt, dass allein die EBT-Schwankungen als Indikator für die Unsicherheit im Zähler angesetzt werden können. Ferner ist zu vermerken, dass sich bei EBT-Sigmas Sondereinflüsse im Gegensatz zum bereinigten EBT „voll“ auf das Risiko auswirken. Für den Nenner des VK, den „erwarteten Gewinn“, wird als Surrogat das durchschnittliche bereinigte EBT der letzten 8 Jahre herangezogen – Sondereinflüsse werden also als nicht repräsentativ bei der Schätzung des künftigen Gewinns angesehen.

---

32 Die formale Ableitung ist von den Verfassern auf Anforderung erhältlich.

33 Vgl. bspw. Bowman 1979, Chung 1989, Mandelker/Rhee 1984, Gahlon/Gentry 1982 und Mensah 1992.

34 Es wird also Stationarität der Bedingungen unterstellt, was über den relativ kurzen Zeitraum von 8 Jahren auch bei den meisten Firmen ungefähr gegeben sein könnte. Andererseits stellt die geringe Zahl der jeweiligen Variablenrealisationen natürlich ein Problem dar, das grundsätzlich bei allen empirischen Arbeiten zu Fundamental-Betas auftritt; vgl. Timmreck 2004: 66.



Der Betafaktor wurde auf Basis der letzten 52 Wochenrenditen<sup>35</sup> bestimmt, wobei vorliegend „Quartalsbetas“ nötig waren, die jeweils vom ersten Donnerstag im Januar, April, Juli und Oktober zurückgerechnet wurden. Es wurden alle 160 Unternehmen des DAX, MDAX, SDAX und TecDAX ohne Banken und Versicherungen in die Stichprobe aufgenommen.<sup>36</sup> Als Zeitraum wurden die 10 Jahre von 1999-2008 gewählt, wobei für jedes Jahr die Variationskoeffizienten des Jahres mit den jeweils relevanten Betas verglichen werden. Neben den einzelnen Jahrgängen erfolgten auch Tests für die Kumulierung der Jahre 1999-2003 und 2004-2008 sowie den gesamten Zeitraum 1999-2008.<sup>37</sup> Getestet werden bei jeder Regression sieben Lags für Beta (0, 3, 6, 9, 12, 15, 18).<sup>38</sup> Da die VKs bei einigen Unternehmen ungewöhnlich hoch sein können („Ausreißer“), wurden zur Sicherheit auch Regressionen ohne diese hohen Werte durchgeführt und bei Regressionen mit ihnen alle VKs über einer bestimmten Höhe „gekappt“, ihnen also ein Maximalwert<sup>39</sup> als Obergrenze zugeordnet, um Verzerrungen zu vermeiden bzw. aufzudecken.

Die Ergebnisse sind in Tabelle 3 abgedruckt, wo in der Zeile „Steigung“ die Steigung der Regressionsgeraden und in der Zeile s(Steigung)<sup>40</sup> die Standardabweichung dieses Werts angegeben ist. Nach Präsentation der einzelnen Jahrgänge werden die positiven Steigungen und Signifikanzniveaus aufsummiert.<sup>41</sup> Die letzten drei Hauptspalten sind *kumulierte Zeiträume*, die sich aus einer Regression aller Einzelwerte dieser Jahre ergeben.<sup>42</sup>

35 Für die Wahl dieses Zeitraums und von Wochenrenditen vgl. Baetge/Krause 1994: 442, wobei wir z.B. annehmen: Beta vom 3.1.2009 = Betafaktor, von diesem Tag an 52 Wochenrenditen zurückgerechnet. Als Weltmarktportfolio wurde der CDAX verwendet; hierbei handelt es sich schon um einen Performanceindex. Bei den Aktien ist zu beachten, dass man das jeweilige Beta auf Basis von cum-Kursen berechnet, also Reinvestition abgeflossener Dividenden unterstellt; es wurde Donnerstag als Basistag für die Wochenrenditen gewählt.

36 Zusammensetzung: 1.3.2010; Aufnahme nur, wenn alle historischen Daten vorlagen.

37 Für die Tests der kumulierten Jahrgänge muss man Stationarität über 5 bzw. 10 Jahre unterstellen, dass also die VK-Beta-Kombinationen jedes Jahres (auch der gleichen Unternehmung) Ausprägungen *derselben Zufallsvariable sind* und gemeinsam getestet werden können.

38 Der VK ergibt sich aus mehreren historischen Bilanzzahlen, unter anderem denen von 2007. Würden die Zahlen für 2007 (sagen wir Bilanzstichtag: 31.12.2007) vom ersten Moment an (1.1.2007) richtig antizipiert, wäre offensichtlich der von Anfang Januar 2008 auf 52 Wochenbasis zurückberechnete Betafaktor relevant, da er das (historische) Beta für das Jahr 2007 ausdrückt („Lag=0“). Nun könnte es aber auch sein, dass die Marktteilnehmer erst für den Betafaktor fiktiv die VK-Zahlen mit den (erwarteten) Bilanzzahlen von 2007 „verwenden“, wenn sie über diese einigermaßen sicher sind und sie evtl. schon Zwischenberichte haben oder Informationen, wie das Geschäftsjahr angelaufen ist. So sind Lags von drei, sechs oder neun Monaten denkbar, was heißt, dass die Marktteilnehmer den (neuen) erwarteten Gewinn von 2007 erst später im Geschäftsjahr fiktiv zur Ermittlung des VK bzw. Betas einsetzen. Ein Lag von 12 Monaten würde bedeuten, dass der VK 2007 erst für das historische Beta des Jahres 2008 verantwortlich ist (von Januar 2009 zurückgerechnet), was heißt, dass in 2007 am Markt „für das Beta“ fiktiv noch mit den Abschlusszahlen von 2006 gerechnet wurde. Selbst Lags von 15 oder 18 Monaten sind vorstellbar, was bedeuten würde, dass der Markt erst dann reagiert — den für das Beta relevanten VK fiktiv modifiziert —, wenn die Abschlusszahlen für 2007 präsentiert werden (oft rund 6 Monate nach Ende des Geschäftsjahres = Lag 18). Abweichende Geschäftsjahre finden bei Berechnung der Lags Berücksichtigung (Verschieben der Lags).

39 Im Folgenden 1 oder 1,5. Zur Sicherheit wurden auch noch andere Kappungsgrenzen getestet. Die Wahl der Kappungsgrenzen hat (innerhalb eines sinnvollen Rahmens) nur unwesentlich Einfluss auf die Resultate.

40 Oder ab 2000 auch nur s.

41 Der Höchstwert ist 10, bei Lag 15 und 18 jedoch aus Datenbasisgründen nur 9. Selbiges gilt für die aufsummierten 5%- und 1% — Signifikanzniveaus (einseitig).

42 Die Stichprobenanzahl unter der Zeitraumangabe ist folglich die Summe der Stichprobenelemente der Einzeljahrgänge; bei Lag 15 und 18 gilt dies in den zwei letzten Hauptspalten nicht.



In quasi allen Jahrgängen besteht ein positiver und meist signifikanter Zusammenhang zwischen Beta und dem VK. Dies ist gerade ob des teils relativ geringen Stichprobenumfanges der Einzeljahrgänge beachtlich. Die Werte in der Betrachtung mit Ausreißern (Extremwerten) sind durchgehend geringfügig schlechter und führen besonders in Jahrgängen mit geringem Stichprobenumfang zu Verzerrungen. In den kumulierten Jahrgängen ist die Irrtumswahrscheinlichkeit (grau eingefärbt) durchgehend bei 0 (ohne Extremwerte), auch mit Extremwerten sind die Regressionen abgesehen von 99-03 durchgehend (hoch-)signifikant. Es verwundert nicht, dass der Zusammenhang über alle Lags hinweg gilt, da der Betafaktor von Unternehmen sich innerhalb weniger Monate normalerweise nicht dramatisch ändert.

Zur Kontrolle wurden weitere Regressionen mit alternativen Spezifikationen, z.B. hinsichtlich der Zählergröße (EBIT, bereinigtes EBT) des VK durchgeführt, ohne dass es zu wesentlichen Änderungen bei den Resultaten kam. Das VK-Beta-Modell ist also hinsichtlich seiner linearen Beziehung empirisch relativ gut fundiert; allerdings tritt bei den Regressionen auch ein in der Tabelle nicht ausgewiesener (hoch-)signifikanter Achsenabschnitt auf, der im Modell nicht vorhergesagt wurde, so dass in der Regression ein doppelt so hoher VK nicht mit einem doppelt so hohen Beta einhergeht. Indessen wird auch im univariaten Marktmodell zur empirischen Bestimmung des Beta-Faktors häufig ein signifikanter Ordinatenabschnitt ermittelt, der sich ökonomisch als Durchschnitt der beobachteten unsystematischen Periodenrenditen interpretieren lässt, so dass man an das vorliegende Erklärungsmodell keine höheren Standards anlegen sollte als an die gängigen CAPM-Anwendungen selbst.

In der Praxis könnte man die Ergebnisse neben einer unmittelbaren Schätzung des Beta-Faktors z.B. auch so verwenden, dass der VK eines (noch) nicht börsennotierten Unternehmens, für welches durch eine Peer(Group) ein Betafaktor geschätzt wurde, mit den VKs der Peerunternehmen verglichen wird bzw. mit dem VK der Peer(Group) selbst, um die „Ähnlichkeit“ der gewählten Peers auf diesem Wege zu hinterfragen.

Es würde zu weit gehen, weitere detaillierte Konzepte/Algorithmen für praktische Implementierungen der hier präsentierten Ergebnisse zu entwerfen und Heuristiken vorzuschlagen. Dennoch dürfte die prinzipielle Anwendbarkeit der positiven Korrelation VK - Beta für verschiedene Zwecke nahe liegen,<sup>43</sup> obwohl bei Verfügbarkeit entsprechender Kapitalmarktdaten das originäre Beta immer die erste Wahl bleibt.

---

43 Sollte beispielsweise ein Unternehmen ad hoc eine Strukturmaßnahme beschließen und die Fixkosten massiv („von heute auf morgen“) senken, könnte diese Änderung zu einer Senkung des Betafaktors in Zukunft führen und das historische Beta ist womöglich nicht mehr repräsentativ für die Zukunft. Wenn solche Änderungen zudem auch signifikant VK-verändernd sind, sollte man das Beta für die Zukunft entsprechend anpassen und nicht mehr zu sehr auf das historische Beta vertrauen. Trotz der Überlegenheit der üblichen Schätzung des Betafaktors, könnte der VK dennoch in die Ermittlung des künftigen Betas – sei es nur als grober „Verifizierer“, sei es als bedingter Korrekturfaktor – einfließen.

## 6. Resümee

Der Erfolg des CAPM führt heute u.a. dazu, dass man auf diesem Modell aufbauende Renditebestimmungen auch dort durchführen möchte, wo geeignete Kapitalmarktdaten kaum oder gar nicht vorhanden sind. Der vorliegende Beitrag diskutiert elementare Möglichkeiten, wie ein Surrogat für das in diesem Fall nicht zu messende Beta ermittelt werden kann. Ausführlich wird dabei ein Versuch vorgestellt, aus fundamentalen Daten ein Beta-Proxy zu bestimmen und damit eine Verbindung aus rechnungslegungsorientierter Risikoanalyse und Kapitalmarktforschung zu suchen. Die Verwendung des Variationskoeffizienten erweist sich hierbei unter theoretischen wie intuitiven Gesichtspunkten als besonders geeignet.

Trotz der relativ guten Werte, die dieses Vorgehen in empirischen Tests zeigt, bleibt hier wie in allen anderen Alternativen von Beta-Surrogaten im Auge zu behalten, dass man immer auf der Suche nach dem kleinsten Übel ist, weil keine der genannten Methoden eine dem CAPM vergleichbare theoretische Basis aufweist.

Insbesondere wenn wie bei KMU keine Diversifikation der Anteilseigner zu unterstellen ist, ergibt sich daher die Frage, ob man unbedingt eine mit entsprechenden Problemen behaftete Bindung an das CAPM suchen oder gleich auf ein einfacheres Verfahren zur Risikoberücksichtigung ausweichen sollte, das erst gar nicht suggeriert, einen Risikozuschlag modelltheoretisch exakt abzuleiten.<sup>44</sup>

## Literaturverzeichnis

Baetge, J./Krause, C. (1994): Die Berücksichtigung des Risikos bei der Unternehmensbewertung, In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Jg. 46, 433-456.

Beaver, W. et al. (1970): The Association between Market-determined and Accounting-determined Risk Measure in: Accounting Review, 654-682.

Brigham, E./Ehrhardt, M. (2008): Financial Management, 12. Aufl., Mason.

Bowman, R. (1979): The Theoretical Relationship between Systematic Risk and Financial (Accounting) Variables, In: Journal of Finance, Band 34, 617-630.

Chung, K. (1989): The Impact of Demand Volatility and Leverage on Systematic Risk of Common Stocks, In: Journal of Business and Finance and Accounting, Band 16, 343-360.

---

<sup>44</sup> Vgl. bspw. die in Knoll 2010 entwickelte Heuristik.

Copeland, T. /Weston, J./Shastri, K. (2008): Finanzierungstheorie und Unternehmenspolitik, 4. Aufl., München.

Damodaran, A. (2006): Damodaran on Valuation, 2. Aufl., New York.

Gahlon, J./Gentry, J. (1982): On the Relationship between Systematic Risk and the Degrees of Operating and Financial Leverage, In: Financial Management, Band 11, 15-23.

Hamada, R. (1969): Portfolio Analysis, Market Equilibrium and Corporate Finance, in: Journal of Finance, Band 24, 13-31.

Harris, T.S./Lang, M./Möller, H.P. (1995): Zur Relevanz der Jahresabschlußgrößen Erfolg und Eigenkapital für die Aktienbewertung in Deutschland und den USA, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 47, 996-1028.

Hecker, R. (2000): Regulierung von Unternehmensübernahmen und Konzernrecht, Wiesbaden.

Heidorn, W. (1985): FixkostenLeverage und Risiko der Unternehmung, Göttingen.

Heimann, J. et al. (2009): Accounting and Management Control, II. Teil: Interne Unternehmensrechnung, 4. Aufl., Wien.

Kaserer, Ch. (2007): Investition und Finanzierung case by case, 3. Aufl., Frankfurt.

Keller, M./Hohmann, B. (2004): Besonderheiten bei der Bewertung von KMU, In: Richter, F./Timmreck, Ch. (Hrsg.): Unternehmensbewertung, Stuttgart, 189-215.

Knoll, L. (2005): Die Ermittlung des Beta-Faktors im CAPM bei aktienrechtlichen Zwangsabfindungen, in: Unternehmensbewertung und Management, 3. Jg. (2005), 174-178.

Knoll, L. (2009): Relevante und signifikante Betafaktoren?, In: Creutzmann, A. et al. (Hrsg.): Tagungsband Symposium Unternehmensbewertung in der Rechtsprechung, 18. November 2008 in Frankfurt am Main, Norderstedt, 63-73.

Knoll, L. (2010): KMU-Bewertung: Kapitalmarktorientierte Risikoberücksichtigung ohne Börsennotiz und Diversifikation?, In: Österreichische Zeitschrift für Recht und Rechnungswesen, 20. Jg. (2010), 365-371.

Knoll, L. /Wenger, E. (2010): Die sichere Anlage in Zeiten von Credit Default Swaps, In: CFO aktuell, 4. Jg. (2010), 175-177.

Kruschwitz/Löffler/Essler (2009): Unternehmensbewertung für die Praxis, Stuttgart.

Mandelker, G./Rhee, S. (1984): The Impact of the Degrees of Operating and Financial Leverage on Systematic Risk in Common Stocks, In: Journal of Financial and Quantitative Analysis, Band 19, 14-57.

Mensah, Y. (1992): Adjusted Accounting Betas, Operating Leverage and Financial Leverage as Determinants of Market Beta: A Synthesis and Empirical Evaluation, In: Review of Quantitative Finance and Accounting, Band 2, 187-203.

Modigliani, F. /Miller, M. (1958): The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment, In: American Economic Review, Band 48, Nr. 3, 261–297.

Rubinstein, M. (1973): A Mean-Variance Synthesis of Corporate Financial Theory, In: Journal of Finance, Band 28, 167-181.

Timmreck, Ch. (2004): Bestimmung der Eigenkapitalkosten, In: Richter, F./Timmreck, Ch. (Hrsg.): Unternehmensbewertung, Stuttgart, 61-75.

Wenger, E. (1991): Diversifikation und Kapitalmarktgleichgewicht in: WIST Heft 2, Februar 1991, 81-87.

Zeugner, K. (2011): Branchenindex und operatives Risiko, Manuskript, Universität Würzburg.

# Going East: Asiatische Universitäten als Kooperationspartner

## Das kommunikationswissenschaftliche Master-Exchange-Programm mit China



Thomas Herdin  
Universität Salzburg

### Abstract

Das Angebot von internationalen Austauschprogrammen im Rahmen eines universitären Studiengangs zählt mittlerweile zu den unverzichtbaren Standardleistungen einer Universität und ist längst kein besonderer Wettbewerbsvorteil mehr. Während es innerhalb der Europäischen Union das so genannte „Erasmus-Programm“ als weitgehend standardisiertes Austauschprogramm zwischen europäischen Universitäten gibt, sind für die meisten europäischen Studierenden, die über Europa hinausdenken, die USA nach wie vor das erstrebenswerteste Ziel. Darüber hinausgehende, die Komfortzone der westlichen Welt verlassende, Austauschprogramme sind noch eher vereinzelt vorzufinden. Dabei sind es gerade diese neuen Herausforderungen, die durch den Bedeutungszuwachs und den wirtschaftlichen Aufschwung Asiens und dabei insbesondere Chinas die aktuelle Globalisierungswelle bestimmen. Der Blick in den Fernen Osten wird zur unverzichtbaren Orientierung in der neuen Weltwirtschaftsordnung.

Der vorliegende Artikel beleuchtet am Beispiel eines österreichisch-chinesischen Master-Exchange-Programms sowohl das erfolgreiche Aufsetzen einer Kooperation mit einer renommierten und selbstbewussten chinesischen Universität als auch die inhaltliche und kulturelle Qualifizierung der Studierenden für den Arbeitsmarkt.



Ursula Maier-Rabler  
Universität Salzburg

*Meanwhile, international academic exchange programs complete most of the regular university study programs and are not any longer outstanding add-ons. The academic exchange practice in Europe is mostly based upon the standardized inner-EU program „ERASMUS“ and – to a lower degree, but highly prestigious – upon exchange programs with the USA. Exchange, which out-reaches the comfort zone of the Western world, is still on a very low level.*

*It is a fact that the new challenges derive from the economic growth and the increasing global influence of Asia, especially from China. Sensing the developments in the Far East becomes an indispensable orientation within the new economic world order.*

*Exemplifying an Austrian-Chinese Master-Exchange-Program, this paper illustrates how to successfully set up a co-operation with an acknowledged and self-confident Chinese University on the one hand and the thematic and cultural qualification of the program participants as an asset for the labor market on the other.*

### 1. Einleitung

Spätestens seit dem Ende der 1990er Jahre, nach Überwindung der Asien-Krise 1997-8, gibt es keinen Zweifel daran, dass sich China auf dem Weg zur mächtigsten Volkswirtschaft der Welt befindet (Castells 2010: 311). Laut einer Prognose des Internationalen Währungsfonds (IWF)

wird China im Jahr 2016 die USA als stärkste Wirtschaftsmacht abgelöst haben (Spiegel Online, 16.5.2011<sup>1</sup>). Grund genug also, dass sich die Vertreter des westlichen, überwiegend von den USA und der Europäischen Union dominierten Wirtschaftssystems mit den Dynamiken der asiatischen und insbesondere der chinesischen Wirtschaft beschäftigen. China ist zum Dauerbrenner in der Berichterstattung geworden, welche vor den gewaltigen Veränderungen, die durch das aufstrebende China auf uns zukommen, warnt und – wenngleich seltener – die neuen Chancen, die der chinesische Markt für die heimische Wirtschaft bereithält, in Aussicht stellt.

Das Bild, das dabei von China gezeichnet wird, ist jenes eines zentralistisch regierten Mega-staats, in welchem demokratische Bewegungen unterdrückt, ökologische und humane Faktoren ignoriert und die wirtschaftlichen Pläne der kommunistischen Einheitspartei politisch durchgesetzt werden. Gleichzeitig sind die Menschen, überwiegend die junge, urbane Generation, am westlichen Lebensstil orientiert und arbeiten rund um die Uhr ohne die arbeitsrechtlichen Errungenschaften in Europa. Aus diesem Grund galt China auch bis zum Ende der 1990er Jahre als ideales Land zur Auslagerung der industriellen Produktion auf der Basis billiger Arbeitskräfte (Castells 2010: 317).

Vieles an diesem Bild stimmt längst nicht mehr und es sind vor allem die globalen Medien und die digitalen Informations- und Kommunikationsnetzwerke, allen voran das Internet, die diese Bilder einerseits prägen und andererseits für deren Relativierung verantwortlich sind. Niemals zuvor in der Geschichte ist es möglich gewesen, sozusagen in Echtzeit Kontinente zu überbrücken und in direkte Kommunikation mit anderen Wirtschafts- und Kulturräumen zu treten. Was liegt also näher, als gerade Studierenden der Kommunikationswissenschaft die Möglichkeit zur Erfahrung aus erster Hand, zur unvermittelten Kommunikation und zum direkten Austausch mit der jeweils anderen Kultur zu ermöglichen? Schließlich sind sie es, die in Zukunft die Bilder von der jeweils anderen Kultur zeichnen werden, als Medien- und Kommunikationsprofis sowohl in den traditionellen als auch in den neuen Netzwerkmedien. Im konkreten Fall geht es um eine Austausch-Kooperation für Studierende der Kommunikationswissenschaft an der Universität Salzburg und Studierende der School of Journalism der Fudan University in Shanghai. Es ist zu hoffen, dass die Erfahrungen der TeilnehmerInnen am Austauschprogramm dazu führen, dass diese ihre Medien- und Kommunikationskompetenz zur Darstellung einer differenzierten und respektvollen Beziehung zwischen Österreich bzw. Europa und China einsetzen werden.

## **2. Markteintritt und Aufsetzen des Programms: kulturelle Herausforderungen**

Im Entwicklungsplan der Universität Salzburg wurde eine Erhöhung des Internationalisierungsgrades als ein zentrales Ziel festgehalten, wobei besonderes Augenmerk auf den Aufbau und Ausbau von internationalen Partnerschaften gelegt wird (Universität Salzburg 2009). Dabei steht bezüglich der Lehr- und Forschungsk Kooperationen auch China im Blickfeld des akademischen

---

<sup>1</sup> Die Berechnungen beruhen auf Daten des Internationalen Währungsfonds (IWF) „World Economic Outlook“ (April 2011): <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/01/pdf/text.pdf>



Interesses. Diese Zielsetzung zeugt von der aufkeimenden Bedeutung Asiens und speziell Chinas. 32 Jahre nach der Öffnung („reform and opening up“, Deng Xiaoping) befindet sich das Land nach wie vor im Aufschwung – trotz aktueller Weltwirtschaftskrise. Diese Entwicklung zeichnet sich auch in der chinesischen akademischen Landschaft ab: Bildung genießt in China einen hohen Stellenwert, neue Fachzeitschriften werden derzeit ins Leben gerufen wie auch vermehrt chinesische AutorInnen in westlichen Medien publizieren. Das Interesse an Kooperationen zwischen europäischen, amerikanischen und chinesischen Universitäten steigt rasant. So entwickelten sich im kommunikationswissenschaftlichen Bereich innerhalb kürzester Zeit mehrere Kooperationen zwischen der prestigeträchtigen Fudan University, die 2010 auf Platz 3 aller chinesischen Bildungseinrichtungen in China gereiht wurde<sup>2</sup> und renommierten Universitäten im europäischen und amerikanischen Raum wie beispielsweise der „London School of Economics“ in Großbritannien, der „Science Po“ in Frankreich und der Virginia Commonwealth University, USA.

Es stellt sich die Frage, wie dieser Eintritt in den chinesischen akademischen Markt erfolgen kann. Während paneuropäische Austauschprogramme auf institutionalisierten Strukturen aufbauen und sich aufgrund geringerer kultureller Unterschiede relativ leicht gestalten lassen, stellen Kooperationen besonders mit Universitäten aus dem asiatischen Raum höhere Eintrittsbarrieren dar. Um sich in diesem stark umworbene wissenschaftlichen Markt etablieren zu können, kommt dem Nutzen von Netzwerken besondere Bedeutung zu. Europas größtes unabhängiges akademisches Universitätsnetzwerk ist das in Österreich initiierte und operierende Eurasia Pacific Uninet (EPU)<sup>3</sup>, dem 142 österreichische und asiatische universitäre Einrichtungen angehören. Neben China, das mit 57 Universitäten und Forschungseinrichtungen vertreten ist, sind Länder aus Ost-, Süd- und Zentral-Asien sowie aus der Pazifik-Region vertreten. Ziel ist, Kontakte zwischen den asiatischen Mitgliedsinstitutionen und österreichischen Universitäten und Fachhochschulen zu vermitteln und wissenschaftliche Kooperationen zu initiieren.

Gerade dieses Nutzen von Netzwerken entspricht der chinesischen Mentalität von *guanxi*, das oft unzureichend mit „Beziehungsmanagement“ übersetzt wird. Das erklärt aber die Bedeutung nicht in ihrem gesamten Umfang. Ein wichtiger Faktor bei *guanxi* beruht auf dem *renquin*-Prinzip, das im Sinne von Reziprozität zu verstehen ist und auf Wechselseitigkeit (wechselseitige Verpflichtungen) gründet. Es kann im Sinne Bourdieus als Investition zum Aufbau „sozialen Kapitals“ verstanden werden. Der Faktor Zeit spielt dabei eine bedeutende Rolle, da die Form des Beziehungsaufbaues nicht ad hoc geschieht, sondern aus westlicher Sicht eines oft langwierigen Entwicklungsprozesses bedarf. Kooperationen sind durch gegenseitige Besuche zu festigen, womit die persönliche Bedeutsamkeit signalisiert und das Fundament gegenseitigen Vertrauens durch permanente Aushandlungsprozesse hergestellt wird. Diese langwierigen Kooperationsanbahnungen, die auch als „Konsultationspermanenz“ (Weggel 2002: 127) bezeichnet werden können, stellen für Europäer ein gewöhnungsbedürftiges Prozedere dar.

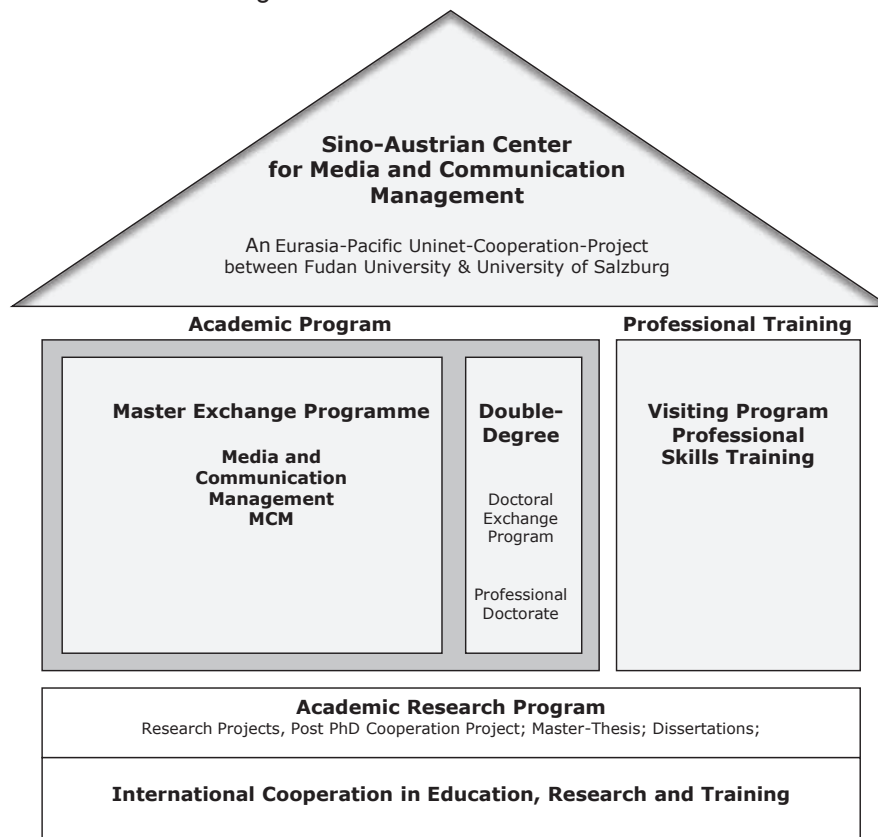
2 <http://www.chinaeducer.com/en/universityranking1.php> (Chinese University Alumni Association)

3 <http://www.eurasiapacific.net>

**Fallbeispiel: Master-Exchange-Programm „Media and Communication Management“ (MCM)**

Nach den ersten, vom EPU initiierten Vorgesprächen wurde im Oktober 2004 eine Vereinbarung (memorandum of understanding) zur Entwicklung einer internationalen Kooperation zwischen der Fudan University (School of Journalism) und den österreichischen Universitäten Wien und Salzburg (Fachbereich Kommunikationswissenschaft und dem ICT&S Center<sup>4</sup>) unterzeichnet und das „Sino-Austrian Center for Media and Communication Management“ gegründet. Im zweiten Schritt erfolgte die Ausarbeitung eines Curriculums für das Master-Exchange-Programm „Media and Communication Management“ (April 2005). Die Kooperationsvereinbarungen wurden in den folgenden Monaten in bilateralen Verhandlungen um Lehrenden-Mobilität, Initiierung gemeinsamer Forschungsprojekte, DoktorandInnenaustausch- und praxisorientierte Schulungsprogramme (professional skill trainings) ausgeweitet. Um den Bedarf zu erheben und Adaptionen vorzunehmen, wurde von uns eine Feasibility-Study in China durchgeführt. Dabei haben wir ausführliche Interviews mit VertreterInnen chinesischer Medien- und Kommunikationsunternehmen geführt. Die offizielle Unterzeichnung, somit der Startschuss für das Austauschprogramm erfolgte am 26. Mai 2006 im Rahmen eines Treffens der Bildungsminister von China und Österreich im Rahmen der österreichischen EU-Ratspräsidentschaft (EU-China Cooperation on higher education).

**Abbildung 1:** Die Kooperationen unter dem Dach des „Sino-Austrian Center for Media and Communication Management



Quelle: eigene Darstellung

4 Center for advanced study and research in information and communication technologies & society (ICT&S Center)

Diese langen Vorlaufzeiten haben sich im Laufe der Kooperation sehr positiv ausgewirkt. Die Beziehungsarbeit, die nach wie vor durch permanente Austauschakte geprägt ist, trug wesentlich zur Förderung gegenseitiger Anerkennung bei, die Grundlage jeder gelungenen Beziehung ist. In dieser Phase wurde auf Basis gegenseitigen Respekts und wechselseitiger Wertschätzung Vertrauen aufgebaut. Luhmann (1973) definiert Vertrauen als Reduktion von Komplexität, womit Kontinuitätserwartungen verbunden sind, die eine stabile Ordnung in sozialen Beziehungen ermöglichen. „Vertrauensbeziehungen lassen sich daher nicht durch Forderungen anbahnen, sondern nur durch Vorleistungen“ (Luhmann 1973: 46).

Diese „bottom up“-Strategie des langsamen Aufbaus und des Initiierens überschaubarer Kooperation wie beispielsweise eines StudentInnenaustauschsemesters war für den Fachbereich Kommunikationswissenschaft und das ICT&S Center an der Universität Salzburg bedeutsam. Chinesische Eliteuniversitäten wie die Fudan University, sind in erster Linie an Kooperationen mit prestigeträchtigen Universitäten aus Amerika und Europa interessiert, bei denen ein schnelles Aufsetzen breit angelegter Kooperationen (z. B. hochpreisiger Double-Degree-Programme) auf oberster Ebene erfolgt und die damit auch jegliche organisatorische sowie finanzielle Unterstützung erfahren.

### **Das Problem der reziproken Beziehungen zwischen West und Ost**

Eine Problematik führt immer wieder zu Irritationen. An chinesische Universitäten gibt es eigene Budgets für das „Hofieren“ des Gastes: Dies beginnt bei der Existenz eines eigenen Fuhrparks, der für Transfers zur Verfügung steht; Besprechungen finden regelmäßig in repräsentativen Lokalitäten statt, wobei man als Gast immer eingeladen ist; Betreuungspersonal steht zur Verfügung und auch ein touristisches Rahmenprogramm wird angeboten. Erst damit wird das notwendige *qifeng* (Atmosphäre) geschaffen, in dem die Kooperationsgespräche eingebettet sind. Diese traditionellen Willkommengesten und Betreuungsaktivitäten können im Sinne von reziproken Beziehungen bei Gegenbesuchen in Österreich oftmals nur schwer retourniert werden, da im Rahmen von Fachbereichskooperationen dafür kaum Budget zur Verfügung steht. Auch wenn die Chinesen über europäische Gepflogenheiten Bescheid wissen, kann dennoch aufgrund geringerer Gegenleistungen ein *renquin*-Ungleichgewicht entstehen.

### **3. Wissenschaftliches Setting des Austauschprogramms: Aufbau und Durchführung**

Die Kooperation erfolgt primär zwischen der Universität Salzburg und der Fudan University in Shanghai, wobei zwei weitere chinesische Universitäten – die Beijing Foreign Studies University (BFSU) und die Nanjing Normal University (NNU) – als „Juniorpartner“ eingebunden sind. Von allen teilnehmenden Partnern werden Studiengebühren erlassen, wovon insbesondere die österreichischen StudentInnen profitieren. 20 Studierende aus Salzburg und 20 Studierende

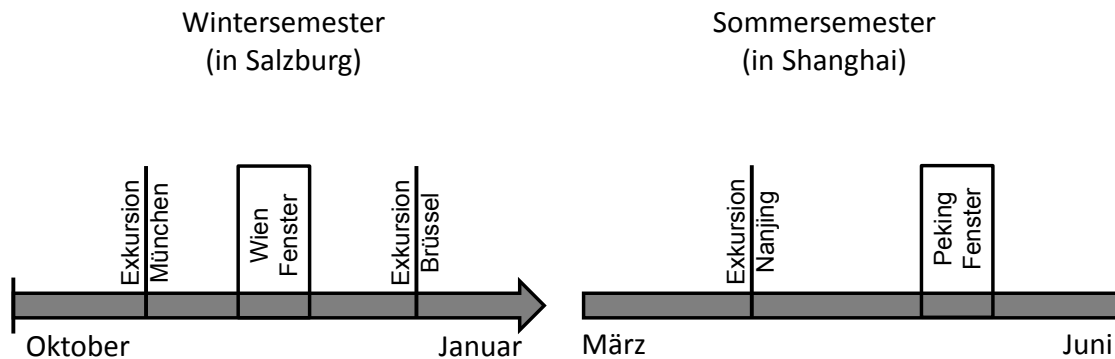
aus China haben die Möglichkeit, an dem Master-Exchange-Programm „Media and Communication Management“ teilzunehmen, das auf zwei Semester angelegt ist. Die Nominierung der Studierenden erfolgt für die österreichischen wie auch die chinesischen Studierenden im Mai. Der erste Zyklus beginnt im Wintersemester an der Universität Salzburg. Ein spezielles Lehrangebot wurde für die Kooperation konzipiert. Die Basis bilden an beiden Partneruniversitäten je fünf verpflichtende, speziell auf das kommunikationswissenschaftliche Programm ausgerichtete englischsprachige Lehrveranstaltungen, die fakultativ durch weitere Lehrveranstaltungen ergänzt werden können. Im darauffolgenden Sommersemester studieren die österreichischen StudentInnen an der Fudan University und belegen in gleichem Ausmaß Lehrveranstaltungen.

### **Der inhaltliche Aufbau**

Der inhaltliche Aufbau des Austauschprogramms folgt einem multiperspektivischen Ansatz. Das Themenfeld der globalen Medien- und Kommunikationsstruktur wird aus drei Blickwinkeln interkulturell beleuchtet. Diese sind:

- „Kultur und Gesellschaft“: Medien und Kommunikation als Thema der Kultur wie Medienkultur, Unternehmenskultur, Medien- und Unternehmensethik sowie inter- und transkulturelle Aspekte,
- „Technologie“: Medien und Kommunikation als Thema der Informations- und Kommunikationstechnologien, Technologie als Organisationsressource, Technologie im soziokulturellen Kontext und
- „Ökonomie“: Medien- und Kommunikation als Wirtschaftsthema wie Medienökonomie und Kommunikationsmanagement.

Neben diesem Basisprogramm werden auch einwöchige Aufenthalte in den Hauptstädten (Wien und Peking) organisiert, um vor Ort die dominierenden Medieneinrichtungen zu besuchen. Damit wird den Studierenden auch ein Einblick in die wichtigsten Player der Medienbranche ermöglicht. Diese Besuche werden durch wissenschaftliche Vorträge vertieft, bei denen praktische Erfahrungen aufzuarbeiten sind. Weitere Exkursionen komplettieren das Angebot: Von Salzburg aus stehen München (Besuch des international agierenden Medienkonzerns ProSiebenSat.1 Media AG) und Brüssel (Besuch der Europäischen Kommission) auf dem Programm; von Shanghai aus wird Nanjing besucht, wo Exkursionen und wissenschaftliche Vorträge zum Thema „rural media“ abgehalten werden. An allen Exkursionsorten werden zudem Besuche an den Kommunikations- und Journalistik-Instituten der jeweiligen Universitäten durchgeführt. Dort führen KollegInnen in die speziellen Forschungs- und Lehrschwerpunkte ein. Nach erfolgreicher Absolvierung aller Kurse und Exkursionen wird die Teilnahme von den Universitäten zertifiziert.

**Abbildung 2:** Ablauf des zweisemestrig angelegten Austauschprogramms

Quelle: eigene Darstellung

### Auf dem Weg zur interkulturellen Kompetenz: Das Buddy-System

Das Buddy-System bildet das interkulturelle Rückgrat des Programms, das sowohl die akademische als auch die interpersonelle Ebene einschließt. Während bei vielen internationalen Austauschprogrammen nur Studierende in das Ausland gesendet werden, steht bei dem MCM-Programm schon zu Beginn die Bildung interkultureller Tandems im Vordergrund. Dauert der Auslandsaufenthalt jeweils nur ein Semester, kooperieren die Studierenden jedoch über zwei Semester hinweg. Bereits nach der Nominierung der teilnehmenden StudentInnen werden Teams gebildet. Jeder/m österreichischen Studierenden wird ein/e Teilnehmer/in aus China zugeteilt, mit dem/der umgehend Kontakt aufzunehmen ist. Während der Sommermonate, noch vor dem offiziellen Beginn, können bereits Informationen ausgetauscht und Fragen beantwortet werden. Bei der Ankunft der ChinesInnen in Salzburg werden die Studierenden von ihren Buddies abgeholt, zu den Unterkünften gebracht und in das soziale Leben in Salzburg eingeführt. So wird von Beginn an eine Interaktion sichergestellt, womit Berührungsängste schnell abgebaut werden.

Diese interkulturelle Kooperation wird in den Lehrveranstaltungen auf akademischem Niveau weitergeführt. In zwei für alle MCM-TeilnehmerInnen verpflichtenden Lehrveranstaltungen werden zudem inhaltliche Tandems gebildet (die nicht mit den sozialen Buddy-Tandems ident sind), wobei die jeweils inhaltlichen Themenstellungen aus den unterschiedlichen kulturellen Kontexten zu diskutieren und zu erarbeiten sind. Die Fragestellungen werden dabei in interkulturellen Teams aus einem West-Ost-Diskurs beleuchtet. Da auf persönlicher Ebene Berührungsängste bereits abgebaut wurden, ist zu beobachten, dass diese Tandems auch bei der Bearbeitung wissenschaftlicher Fragestellungen gut funktionieren.

In den Lehrveranstaltungen, in denen die Studierenden aktiv an einer gemeinsamen Arbeit schreiben, sind unterschiedliche kulturelle Sichtweisen wie auch Parallelen zu identifizieren und wissenschaftlich zu vertiefen. Ziel der interkulturellen Tandems ist nicht, die Problemstellungen in einer West-Ost-Synthese aufzulösen. Steht zu Beginn noch das aristotelische, lineare Entweder-oder-Denken im Vordergrund, wird im Laufe der Themenbearbeitung dem auf der

asiatischen Denktradition des zyklischen Sowohl-als-auch (Chen 2002) bzw. der taoistisch begründeten Yin/Yang-Tradition, dem Denken in Widersprüchen (Wang 2009), gefolgt. Beck sieht diese Denkform auch als Herausforderung für den Westen im Übergang zu einer reflexiven Moderne, indem das „Prinzip des Entweder-oder überlagert und zunehmend abgelöst [wird] durch das Prinzip des Sowohl-als-auch“, das zu einer „Stabilisierung der widersprüchlichen Imperative von Entgrenzung und Begrenzung“ (Beck 2005: 4) führen soll. Damit wird das Programm der derzeit aufflammenden Diskussion gerecht, die durch den Begriff „(De)-Westernization“ geprägt ist. In der studentischen Arbeit liegt daher das Augenmerk weniger auf einer Auflösung von Widersprüchen, als mit diesen umzugehen und damit ein tolerantes Verständnis gegenüber anderen Auffassungen zu entwickeln. Damit wird interkulturelle Kompetenz aktiv geübt, da es mit Widersprüchen umzugehen gilt, wodurch unter Anwendung eines kultursensitiven Ansatzes ein Gewinn an Ambiguitätstoleranz erzielt werden kann. Dieser Erfahrungsgewinn soll bei dem anschließenden Auslandsaufenthalt in China helfen, ein komplexeres Kulturverständnis zu erlangen. So versuchen die KoordinatorInnen dogmatisch geführten Diskussionen und unreflektierter Verwendung von Stereotypen Einhalt zu gebieten und stattdessen eine befruchtende Diskussion auf der Basis gegenseitigen Respekts zu initiieren.

### **Die Metaebene: Einnehmen einer interkulturellen Perspektive**

Neben den inhaltlichen Aspekten werden regelmäßige Reflexionstreffen installiert, die methodisch wie eine Supervisionsarbeit angelegt sind. Aus einer Metaperspektive werden Thematiken reflektiert, die sich auf kulturell unterschiedliche Erfahrungen bezüglich Lern- und Lehrkulturen, Diskussions- und Interaktionskultur beziehen, aber auch persönliche Bereiche wie soziales Leben, Freizeitgestaltung und Umgang untereinander miteinschließen. Damit wird der Versuch unternommen, einen emotionalen Abstand zu dem kulturellen Gefüge, in dem man sozialisiert wurde, zu entwickeln und sich somit auf unbefangene und empathische Art und Weise auf fremde Lebenswelten einzulassen.

## **4. Verlauf und kontinuierliche Verbesserungen**

Die vergangenen vier Jahre waren von ständigen Anpassungen und Verfeinerungen des Programms geprägt. Diese bezogen und beziehen sich sowohl auf inhaltliche als auch auf soziale Strukturen und Ausrichtungen.

Bereits nach dem ersten Durchgang im Studienjahr 2007/08 gab es die erste strukturelle Änderung. Ursprünglich sollte das Programm gleichberechtigt zwischen den österreichischen universitären Partnern, dem Fachbereich Kommunikationswissenschaft gemeinsam mit dem ICT&S Center der Universität Salzburg und dem Institut für Publizistik und Kommunikationswissenschaft der Universität Wien, durchgeführt werden. Die vier Monate des Wintersemesters sollten von den

chinesischen TeilnehmerInnen je zur Hälfte in Wien und in Salzburg studiert werden. Von Oktober bis November 2007 fand das Programm in Wien statt, Dezember und Jänner in Salzburg.

Hier entstanden Schwierigkeiten aufgrund der österreichischen Semesterstruktur, die es schwer möglich machte, die Lehrveranstaltungen in Wien bereits Ende November abzuschließen und im Dezember in Salzburg noch in Lehrveranstaltungen einzusteigen. Abgesehen von den speziell für das Programm angebotenen Lehrveranstaltungen konnte der erwünschte Einstieg in das jeweilige Regelprogramm der Universitäten nur in Ausnahmefällen bewerkstelligt werden. Ähnlich schwierig verhielt es sich mit der zentralen Buddy-Idee, die ebenfalls unter dem Wechsel zur Semesterhalbezeit litt. Zudem erwies sich die zweite Hälfte durch Weihnachtsferien und den Prüfungsmonat im Jänner als wesentlich weniger effizient.

Ab dem Studienjahr 2008/09 wurde das Programm gänzlich nach Salzburg verlagert und durch ein einwöchiges Wien-Fenster ergänzt. Ähnlich wie während des Peking-Fensters des China-Programms werden dabei Exkursionen bzw. Field-Trips zu den relevantesten Medien- und Kommunikationsinstitutionen durchgeführt und im Rahmen begleitender Lehrveranstaltungen reflektiert.

### **Kontinuierliche Evaluierung**

Die inhaltlichen und strukturellen Anpassungen sind auch das Ergebnis von kontinuierlich durchgeführten Evaluationen am Ende des jeweiligen Programms. Dabei wurden vor allem die Möglichkeiten des interkulturellen Lernens durch das Buddy-System, die direkten Einblicke in österreichische Medieninstitutionen durch Exkursionen und Field-Trips sowie das wissenschaftliche Arbeiten in interkulturellen Tandems als besonders bereichernd dargestellt.

Ebenso ermöglichte uns die Evaluierung, die Existenz unterschiedlicher Lernkulturen zu erkennen. Die chinesischen TeilnehmerInnen haben vor allem Schwierigkeiten mit dem in Österreich an Universitäten und im Bereich der Sozialwissenschaften üblichen diskursiven Lehr- und Lernstil. Sie vermissen vor allem Lehrveranstaltungen mit Vorlesungscharakter und klaren Prüfungssituationen. Diskussionen und selbst erarbeitete Inhalte werden von den ChinesInnen als weniger substantiell erachtet und dementsprechend in den Evaluierungen bezüglich der eingeschätzten Lernleistung geringer bewertet. Diese Lern- und Lehrerfahrung sehen wir jedoch vor dem Hintergrund des interkulturellen Lernens als wesentlichen Faktor an. Allerdings bedarf diese Herangehensweise möglicherweise einer besseren Vermittlung an die chinesischen TeilnehmerInnen. Es muss zum Beispiel berücksichtigt werden, dass selbst erarbeitete und durch studentische KollegInnen vorgetragene Inhalte als nicht gleichwertig mit top-down vorgetragenen Inhalten durch ProfessorInnen oder LektorInnen empfunden werden. Hier wirkt die stärker hierarchisch geprägte chinesische Lernkultur im Hintergrund und steht dadurch im Gegensatz zu westlichen Konzepten von partizipativem und selbstgeleitetem Lernen.

Zudem konnten wir feststellen, dass sich die allgemeine Stimmung der jeweiligen Kohorte auf das Gesamtbild der Evaluierung unmittelbar auswirkt. So hatten wir 2008/09 eine große Unzufriedenheit mit der Wohnsituation bzw. eine Lagerbildung zwischen TeilnehmerInnen aus Shanghai und Peking, was die Evaluierung schlechter ausfallen ließ. Anpassungsschwierigkeiten, Kulturschock und die erwähnte Lagerbildung führten zu dem bekannten interkulturellen Phänomen von "blaming the host culture", welches dazu führte, dass innerchinesische Konflikte sowie kulturelle Differenzen zur generellen Schuldzuweisung an die Organisation bzw. auf andere externe Faktoren stattgefunden haben. Ein anderes Beispiel sind die Relativierungen der österreichischen Studierenden, dass die Anwesenheit bei einzelnen Lehrveranstaltungen nicht so wichtig sei und man (gesetzlich) ohnehin drei Mal fehlen dürfe. Dies führte bei den sehr an Disziplin und starke Strukturen gewöhnten ChinesInnen zum Kippen des disziplinierten Verhaltens in eine Laissez-faire-Einstellung. In diesem Falle war es schwierig, die Balance zwischen dem an österreichischen Universitäten hochgehaltenen Wert des selbstbestimmten Lernens und stärker autoritären Vorgehensweisen herzustellen.

Für den interkulturellen Ansatz dieses Programms ist es wichtig zu begreifen, dass diese Phänomene Teil des interkulturellen Lernens bedeuten und nicht sofort hastige Anpassungen an die jeweils wechselnden Stimmungen und Prädispositionen der unterschiedlichen Kohorten der Austauschstudierenden nach sich ziehen müssen. Optimalerweise beruht die begleitende Evaluierung auf mehreren unterschiedlichen Methoden auf verschiedenen Levels (quantitativ, qualitativ, schriftlich, mündlich, einzeln, in der Gruppe etc.), um den komplexen Zusammenhängen Rechnung zu tragen und um einen realistischen Eindruck von der tatsächlichen Wahrnehmung des Programms durch die chinesischen TeilnehmerInnen zu erhalten.

### **Meilensteine: Entwicklungsplan und Leistungsvereinbarungen der Universität Salzburg und volle Integration in die neue Masterstudienordnung der Kommunikationswissenschaft**

Wie bereits eingangs festgestellt, wurde 2009 die Fortführung der internationalen Austauschbeziehungen mit China durch die Entscheidung zum Ausbau und zur organisatorischen Absicherung des Chinazentrums im Entwicklungsplan der Universität Salzburg festgeschrieben. In den Leistungsvereinbarungen 2010–2012 mit dem Wissenschaftsministerium wurde dann auch die Weiterführung existierender Kooperationen und Partnerschaften mit Universitäten in China aufgenommen.

Einen nachhaltigen positiven Impuls erfuhr das Programm jedoch durch die Integration als anrechenbares Projekt im Rahmen des neuen Masterstudienplans am Fachbereich Kommunikationswissenschaft der Universität Salzburg. Im Rahmen des Masterprogramms ist vorgesehen, dass die Studierenden ein 2–3-semesteriges Projekt absolvieren, für welches die Teilnahme am MCM-Programm angerechnet wird. Dadurch hat sich die Nachfrage zum MCM- Programm seit dem Wintersemester 2010 signifikant gesteigert. Die österreichischen Studierenden können



durch die Absolvierung von zwei Übungen im Rahmen des Wintersemesters gemeinsam mit den chinesischen Studierenden und dem anschließenden einsemestrigen Auslandsaufenthalt in Shanghai insgesamt 17 ECTS für das Masterprogramm Kommunikationswissenschaft erwerben. Diese vereinfachte und pauschale Anrechnung des MCM-Programms stellt eine große Erleichterung für die konkrete Durchführung dar.

Diese beiden Schritte, das MCM Programm sowohl auf universitärer Ebene als auch auf der Ebene eines konkreten Fachbereiches als anerkanntes Element zu integrieren, hat sich als zentral für die nachhaltige Verankerung und auch zur Motivationssteigerung der Akteure erwiesen. Während die ersten Jahre überwiegend durch das individuelle Engagement einiger Einzelpersonen geprägt waren (und dieses Engagement auch auf institutioneller Ebene zu diesem Zeitpunkt nicht funktioniert hätte), braucht es ab einem gewissen Zeitpunkt die anerkennende Stützung durch die dahinterstehende Institution. Das Programm erfährt nun verstärkte organisatorische Unterstützung durch das internationale Büro der Universität Salzburg und braucht sich aufgrund der curricularen Einbettung in das Masterprogramm der Kommunikationswissenschaft um das Akquirieren von TeilnehmerInnen nicht mehr so stark kümmern, wie das in der Vergangenheit der Fall war.

### **Kontinuierliche Kommunikation zwischen den Projektpartnern**

Die ständige gegenseitige Information über geplante Schritte und Weiterentwicklungen gegenüber den Projektpartnern führt zur Aufrechterhaltung der Motivation und zum wechselseitigen Vorantreiben des Projekts. Das geschieht am besten durch zumindest einmal jährlich stattfindende persönliche Besuche der Projektpartner. Trotz globaler Vernetzung mittels Internet und verbesserten Kommunikationsapplikationen ist es gerade in so unterschiedlichen kulturellen Konstellationen unabdingbar, die Bedeutung des Programms durch persönliche Besuche zu unterstreichen und die Wertschätzung gegenüber dem Projektpartner zu demonstrieren.

Während der nunmehr fünfjährigen Laufzeit des Programms waren die österreichischen Koordinatoren dank der Unterstützung durch das EPU mindestens einmal jährlich in China. Umgekehrt wurden durch das EPU chinesische Delegationen nach Salzburg eingeladen. Zuletzt waren im Jänner 2011 Vertreter der Fudan School of Journalism und direkte Projektpartner des MCM-Programms in Salzburg. Wie zu Beginn dargestellt, geht es dabei darum, sich vor Ort ein Bild zu machen, Beziehungen zu pflegen und die existierenden Verträge zu erneuern bzw. schrittweise an die aktuellen Veränderungen anzupassen.

## **5. Perspektiven und Ziele**

Im Sommer 2011 werden rund 150 junge Menschen aus Österreich und China das MCM-Programm absolviert und wertvolle Erfahrungen für ihren zukünftigen beruflichen Werdegang

gesammelt haben. Einzelne Berichte zeigen, dass dieses Jahr der intensiven Auseinandersetzung mit China nachhaltige Veränderungen auslöst. Neben dem Effekt der „first-hand-experience“ der chinesischen Kultur, verändern sich auch inhaltliche und berufliche Perspektiven. Es entstehen Masterarbeiten, die sich mit Thematiken rund um West-Ost-Sichtweisen beschäftigen und so manche/r nützt die gewonnenen Kontakte für erste berufliche Schritte, sowohl in Europa als auch in China.

Es ist wichtig, sich diesen Erfolg immer wieder in Erinnerung zu rufen, um nicht in einen permanenten Upgrade-Stress zu kommen. Die „Aufwertung“ des Programms in Richtung eines echten Double-Degree-Programms stand von Anfang an im Konzept und war mit ein Grund für das Aussteigen unseres Wiener Partners, da diesem die Entwicklung in diese Richtung zu langsam ging und sie nun ein eigenes Double-Degree-Programm mit der School of Journalism an der Fudan University anstreben.

Austauschprogramme müssen die jeweils andere universitäre Kultur des Partners mitdenken. So sind zum Beispiel Double-Degree-Programme zumeist nicht – wie vielleicht zunächst angenommen – reguläre Studienprogramme, die zum Teil an der jeweils anderen Universität studiert und abschließend mit dem jeweiligen Degree zertifiziert werden. Double-Degree-Programme, die sich v.a. im anglo-amerikanischen akademischen Milieu entwickelt haben, richten sich zumeist nicht an die eigenen Studierenden einer Universität, sondern zielen – gemeinsam mit dem Partner – auf ein internationales studentisches Publikum und werden als Produkt und Cash-Cow bzw. zur Prestigegewinnung an der jeweiligen Universität verkauft. Ein solches Double-Degree-Programm ist an der Universität Salzburg derzeit nicht vorgesehen. Weder ist die Universität Salzburg solcherart international ausgerichtet, noch sind die gesetzlichen Rahmenbedingungen für ein gebührenfinanziertes internationales Studium vorhanden.

Das MCM-Programm stellt ein einfaches, im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten und auf die Dauer von zwei Semestern ausgerichtetes Austauschprogramm dar. Es kann, so wie im Salzburger Fall, pauschal für das Masterprogramm angerechnet werden oder wie in China durch die Anrechenbarkeit der einzelnen Lehrveranstaltungen absolviert werden.

Neben dem „Hineinschnuppern“ in das jeweils andere Medien- und Kommunikationssystem als inhaltlichem Ziel steht der interkulturelle Ansatz des Programms im Vordergrund. Damit ist das gemeinsame Lernen in interkulturellen Arbeitsgruppen gemeint. Wie wir aus Gesprächen mit AbsolventInnen entnehmen, erzeugt die oft mühsame Auseinandersetzung mit anderen Lern- und Arbeitskulturen sowie mit den unterschiedlichen Weltansichten und der Zwang zu einem gemeinsamen Ergebnis die nachhaltigsten Spuren im Sinne interkulturellen Lernens.

Neben der Durchführung des MCM-Programms umfasst das oben vorgestellte Kooperationsmodell auch den Austausch von WissenschaftlerInnen, Lehrenden und DoktorandInnen sowie gemeinsame Forschungsk Kooperationen. Der Anfang wurde von Thomas Herdin in Kooperation mit chinesischen KollegInnen mit der Finalisierung einer Studie zum Thema „Wertewandel in

China“ und einer dazugehörigen internationalen Konferenz<sup>5</sup> gesetzt. Im Bereich des Lehrendenaustausches war Ursula Maier-Rabler mit Vorträgen zum Thema „Neue Informations- und Kommunikationstechnologien und Gesellschaft“ im Oktober 2008 für mehrere Wochen an der Fudan University und in Peking. Mit insgesamt drei chinesischen DoktorandInnen, die 2011 nach Österreich kommen, werden diese Kooperationen fortgesetzt.

Ein im Mai 2011 stattgefundenener Besuch einer Delegation der Universität Salzburg auf Rektoratsebene hat die bestehende Kooperation rund um das MCM-Exchange-Programm als von beiden Seiten gewünscht bestätigt. Es ist den ProgrammkoordinatorInnen ein Anliegen, dass auf der Basis eines kontinuierlichen Informationsaustauschs laufend Verbesserungen und konkrete machbare Ausbauschritte vorgenommen werden. Dieses Vorgehen hat sich in der Kooperation mit unseren chinesischen Partnern als zielführend herausgestellt.

### Literaturverzeichnis

Beck, Ulrich (2005). Europäisierung – Soziologie für das 21. Jahrhundert. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, 34-35, 3-11.

Castells, Manuel (2010): End of Millenium. Vol. III: The Information Age: Economy, Society, and Culture. Malden, MA; Oxford, UK: Wiley-Blackwell.

Chen, Ming-Jer (2002). Transcending paradox: The Chinese “Middle Way” perspective. In: Asia Pacific Journal of Management 19 (2/3), 179-199.

Luhmann, Niklas (1973): Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Ferdinand Stuttgart: Enke Verlag.

Wang, Georgette/Liu, Zhong-Bo (2010): What collective? Collectivism and relationalism from a Chinese perspective. In: Chinese Journal of Communication 3 (1), 42-63.

Spiegel Online (2011): Wirtschaft in China. 16.5.2011. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/0,1518,761654,00.htm> (21.5.2011)

Universität Salzburg (2009): Entwicklungsplan der Paris Lodron Universität Salzburg 2009–2012. <http://www.uni-salzburg.at/pls/portal/docs/1/571843.PDF> (14.3.2011)

Weggel, Oscar (2002<sup>5</sup>): China. München: C.H.Beck.

<sup>5</sup> “China’s changing values and its impact on society, culture and economy – an east-west perspective” (Shanghai, 20–21. June 2007)



Sibylle Kuster

# Successful communication in European research projects – the GENESYS project as best practice



Sibylle Kuster  
TU Wien

## Abstract

*GENESYS has been a European research project in the Information and Communication Technology domain (ICT) with a budget of about 2.7 Mio € and has involved twenty-three project partners from eleven different European countries. Given this high number of research groups from different organizations and the inherent complexity of geographically distributed project partners, communication has been a key factor for the successful coordination of the GENESYS project.*

*This paper discusses the implementation of communication structures and instruments within the GENESYS project. We present the individual project roles (scientific coordinator, administrative manager, work package leaders, work package members) and team roles (architecture board and general assembly). In particular, we describe the dedicated responsibilities and interfaces of these roles necessary to have a sound communication flow. Furthermore, we discuss the electronic tools (email, SharePoint, phone) as well as personal tools (meetings, talks) and paper tools (contracts, minutes, reports) that have been used to exchange written, oral, and visual information among the project partners. We emphasize the importance to establish a common understanding of the communication concept used in the project and conclude with lessons learned from GENESYS and how they, in general, contribute to successful project execution.*

*This paper describes the implementation of the communication structure in a European research project.*

## 1. Introduction

The applied and basic research of new technologies plays an increasingly important role in today's competitive world. At present, a major funding source for research and technological development is the "7th Framework Programme for Research and Technological Development" (FP7), through which the European Union is making available a total budget of over fifty billion Euros for the period from 2007 to 2013. FP7 aims to advance the scientific and technological development for the benefit of the European society and to strengthen the competitiveness of European industry. Consortia consisting of European companies and research organizations are encouraged by call for proposals to apply for FP7 funding contributing to this overall FP7 objective. Such consortia then present their innovative research ideas and their potential economic impact in project proposals. However, to be selected for funding it is insufficient to apply cutting-edge research objectives only. A convincing exploitation strategy as well as a sound

management concept for the project implementation has to be established already as early as in the project proposal. Thus, project management is a key factor to successfully acquire funding from the FP7 program.

This paper describes the communication plan as part of the project management concept using the example of the FP7 project GENESYS. The focus of this work is on the implementation of project roles and communication instruments within the project organization, but will not describe the tools applied to communicate with the project environment and stakeholders.

The FP7 project GENESYS was selected for funding under the 1st FP7 call in the thematic area “information and communication technologies” (ICT). In short, the objective of GENESYS was the development of a cross-domain reference architecture for embedded computer systems. Such systems consist of hardware and software and are used, for example, to operate smartphones, in driver assistance systems for automobiles, but also in airplanes to control flight. A cross-domain reference architecture for these systems is a collection of design patterns and design guidelines for embedded systems that are applicable throughout many different, and potentially all, industrial areas including the application domains listed above. The very nature of the GENESYS project required, thus, the participation of a variety of project partners with different technological backgrounds. Representatives from twenty-three institutions, among them seven companies, one small-medium enterprise (SME), seven research organizations and eight universities, from eleven different European countries participated in the GENESYS project to collectively develop the cross-domain reference architecture. In comparison to other FP7 projects, the duration of the GENESYS project was relatively short with only eighteen months. Overall, the GENESYS project had a budget of 2.7 million Euros and gained funding of 1.8 million Euros.

From a project management perspective, coordinating researchers and engineers from twenty-three different institutions poses a major challenge. In GENESYS most institutions had a different background in terms of organizational culture, technical know-how, language and social competences. Although some project staff was familiar with each other from earlier co-operations, the major part of the project staff did not share any history, and personally met the first time at the GENESYS kick-off meeting. To complicate project management even more, it is common in this type of research projects that the project coordinator does not have managerial authority to give binding orders for the execution of project tasks. Thus, it was very important to carefully design the GENESYS project organization and to define appropriate communication channels, forming a solid fundament for the implementation of the project.

In (Webster, 1983) communication is defined as “a process by which information is exchanged between individuals through a common system of symbols, signs or behavior”. Transferring this definition to the project context, communication cannot only be seen as a unilateral act, but requires the interaction between at least two persons on a certain topic and the usage of a common language and terminology. It can be concluded that the usage of a common language and terminology forms the basis for mutual understanding. In (Webster, 1983) language is defined as “a systematic means of communicating ideas or feelings by the use of conventionalized signs,

sounds, gestures, or marks having understood meanings”. Thus, language does not only refer to written and spoken words, but also to the various means of non-verbal communication (e.g., facial expressions or gestures).

Another factor to be considered is that communication does not only include content but has also a relationship aspect (Watzlawick et al. 2000) that determines how the content of a message is interpreted.

Thus, several factors can lead to the misunderstanding of individual messages, causing the overall project communication to fail.

In the context of the GENESYS project we considered the exchange of information to be successful when the actions or behaviors requested by the message were appropriately taken.

The exchange of information in the GENESYS project pursued the following purposes:

- Provision of instructions,
- Adjustment and coordination
- Solving of problems or conflicts,
- Motivation and conveying of project identity

The following sections give an overview of the key communicators in the GENESYS project organization, and how efficient communication among the various project roles was implemented. We first discuss the project organization established for the GENESYS project in Section 2. In Section 3 we present the tools and means that were used to handle communication among individual roles and team roles. We conclude with general lessons learned from the GENESYS project in Section 4.

## **2. Project organization**

The GENESYS project organization had to be set up with a clear assignment of responsibilities and a structured process flow to optimally handle a project consortium with representatives from twenty-three different organizations. This project organization had to ensure that project staff could efficiently exchange their ideas and results on research questions. One essential point in defining a project organization is the clear definition of project roles, their attributed responsibilities, and the specification of interfaces to establish distinct communication roles. Despite the clear description of responsibilities, the performance of a communication role is much dependent on the person who perceives this role, its individual skills and motivation.

Given that the work plan of the GENESYS project referenced only the organization contributing to the project it was of utmost importance to personalize these contributions. Responsibilities and tasks attributed to an organization can only be fulfilled by individual representatives. Thus, at the

project start each organization contributing to the GENESYS project had to nominate a named representative for the defined roles. This personalization was essential to make the GENESYS project organization run smoothly.

Like in most cross-organizational research projects, also in the GENESYS project the coordinator could neither choose the project staff nor decide on the assignment of tasks to the right people. Since the coordinator was not assigned any formal authority over the project staff, the GENESYS project organization can be classified as “influence project organization” (Gareis, 2005).

Most organizations contributing to the GENESYS project were assuming several roles, e.g., representatives of the organization TU Vienna assumed the roles of the coordinator, work package leader, and work package member and were represented in the team roles architecture board and general assembly.

The following subsections will briefly describe the individual and team roles implemented in the GENESYS project. The term project partner is used for cases when no specific role is addressed, but reference is made to the whole organization participating in the GENESYS project.

## **2.1 Individual roles**

This section summarizes the individual roles defined in the GENESYS project that were involved in the project communication processes. The project staff is composed of the coordinator, work package leaders and work package members.

### **2.1.1 Project officer**

The project officer is the project owner and this role is performed by a representative of the European Union. The project officer had a very prominent role during the negotiation phase, when the project goals were agreed, and in the review meetings, when the progress of the GENESYS project was evaluated. In all other phases of the GENESYS project the project officer was available on request by the GENESYS coordinator, but did not get involved on his own initiative. Like in all FP7 projects the project officer could not select the GENESYS project staff.

### **2.1.2 Coordinator**

The key communicator in the GENESYS project was the coordinator. In the GENESYS project the role of the coordinator was assumed by representatives from TU Vienna.

“Influence project organizations” (Gareis 2005) implicate that the project manager is only the “*primus inter pares*” since the project manager has neither decision making power nor formal managerial authority over the project staff. Despite this lack of managerial authority the GENESYS project grant agreement foresaw a special status for the GENESYS coordinator: the coordinator was the intermediary for any communication between the project officer and the project partners



and it was the responsibility of the coordinator to allocate the financial contribution from the European Union to the project partners. Furthermore, the coordinator had an integrative function appreciating the individual views and emotions of the project staff and balancing them to ensure compliance with the project objectives. Thus, high responsibility was associated with the role description of the coordinator and this responsibility had to be adequately realized.

In the GENESYS project the role of the coordinator was divided into two functions, namely the technical coordinator and the administrative manager. This division was reasoned by the consideration that the technical coordinator on the one hand concentrated on the scientific management being responsible for the agreement on project goals and the monitoring of the overall project progress. The administrative manager on the other hand focused on procedural aspects taking care of the definition and implementation of project procedures out of the legal framework and the communication between the project officer and the project partners.

Since the technical coordinator had a background in computer science and the administrative manager held an IPMA level C certificate it was assured that the coordinator combined both characteristics: being expert and project manager. Thereby it was also assured that both, the content and the relationship aspect of the coordinator's communication, were carefully considered since all major information communicated to the project partners was jointly elaborated by the technical coordinator and the administrative manager.

The advantage of this construction was that significant value was not only granted to the project interest, but also to the procedural aspects of the project. However, such a construction required outstanding team playing competences of the technical coordinator and the administrative manager. In the GENESYS project, the technical coordinator and the administrative manager closely worked together, had offices next to each other, and discussed project matters on a regular basis, if necessary daily, to assure a smooth information exchange resulting in an up-to-date status overview of both functions.

Since the coordinator had been involved in a number of other research projects, the technical coordinator and the administrative manager could build on existing contacts to project partners. This facilitated the mutual understanding and also the access to informal information.

The coordinator perceived leadership through the foresighted, responsive and service-oriented performance of its role, assuring its prompt availability for all project partners. Furthermore, the coordinator was aware that fostering close contacts with project partners was one step towards functioning communication channels.

### **2.1.3 Work package leaders**

The GENESYS project work was structured in seven work packages, each work package directed by a work package leader. The work package leaders had the characteristics of project team members and were the key communicators on the level of the respective work package.

Each work package leader was responsible for the detailed coordination, planning, and controlling within its work package and for guiding the work package members. It was essential that the roles of the work package leaders were perceived by ambitious and communicative persons that were able to assess the work package development in the overall project context.

Also, the work package leaders could neither choose the members contributing to their work package, nor did they have any formal authority over them.

#### **2.1.4 Work package members**

Each member of a work package was responsible to perform and fulfill the scientific tasks assigned to him in the respective work package. It was important that the work package members had access to all communication tools, the required information, and that they could rely on functioning project structures to perform their work.

### **2.2 Team roles**

Beside the individual roles described above, the GENESYS project foresaw also team roles.

#### **2.2.1 General Assembly**

The general assembly was responsible for the overall direction of the project. In this board, each organization participating in the GENESYS project was represented with one representative. The general assembly was involved in all major project decisions (e.g., change and exchange of work packages between project partners and corresponding amendments to the work plan, decisions on a defaulting project partner).

#### **2.2.2 Architecture Board**

The architecture board was composed of the work package leaders (see chapter 2.1.3) and the coordinator (see chapter 2.1.2) and had the characteristics of the project team. The architecture board was responsible for the overall management, ensured that all work packages followed the research and technical objectives of the project, solved technical conflicts, and fostered the information exchange between work packages.

#### **2.2.3 Work package**

GENESYS was composed of seven work packages, each of the seven work packages consisted of one work package leader and the respective work package members. With respect to the number of work package members the work packages had a different level of complexity and, consequently, the number of members contributing to the individual work packages varied from three to twelve members.

## 2.2.4 Technical Advisory Board

The technical advisory board was composed of representatives from the industrial project partners. The technical advisory board monitored the technical activities and performed technical quality control of project deliverables.

## 2.3 Relationship of individual and team roles

Figure 1 is visualizing selected communication channels in the GENESYS project organization showing the communication flows among selected roles. It can be seen that beside the formal communication channels information was also passed on via informal communication channels.

The formal interfaces between the following communication roles were most relevant for the GENESYS project:

- Communication channel 1 (CC1) - interface between coordinator and project officer:  
Given that the coordinator was the communicative link between the GENESYS consortium and the project officer, the coordinator had to establish a functioning relationship with the project officer. We experienced it as very constructive to involve the project officer already at an early stage in all procedural issues with respect to the grant agreement. The project officer was very responsive and instructed the coordinator in all, mainly legal and financial queries. The exchange between the coordinator and the project officer was conducted mainly via email, phone, letters, and in two review meetings.
- Communication channel 2 (CC2) - interfaces among coordinator and work package leaders:  
The architecture board was the dedicated body to administer the communication among the coordinator and the work package leaders. The coordinator was the driving force for the interaction in the architecture board, triggering the provision of information and initiating operations. The interaction among the coordinator and work package leaders was conducted by physical and virtual meetings and supported by a dedicated mailing list. Beside this communication channel via the architecture board, project circumstances resulted also in bilateral adjustment and exchange between single work package leaders.
- Communication channel 3 (CC3) - interface between work package leader and work package members:  
The work package leader and the work package members collaborated in the respective work package. The work package leader was the key communicator within the respective work package and it was within the responsibility of the work package leader to communicate the overall project goals, to direct the work package members and foster the exchange among them.  
For each of the work packages a separate mailing list was established that enabled easy exchange within each of the work packages. Furthermore, each work package held several individual working meetings, physical ones and teleconferences, to resolve technical questions.

- Interface between coordinator and each project partner:

In GENESYS, like in all FP7 projects, financial and legal information had to be distributed among the project partners that was not directly related to any individual role, but relevant for the organization per se contributing to the GENESYS project. Thus, the coordinator needed a communication link to each organization. Given the high impact that legal and financial matters can have, the coordinator communicated such kind of information via the general assembly, since this was the body that integrated all project partners. Apart from general assembly meetings and electronic communication via a dedicated mailing list the coordinator used personal conversation to pass on information and to foster the relationship with each of the project partners.

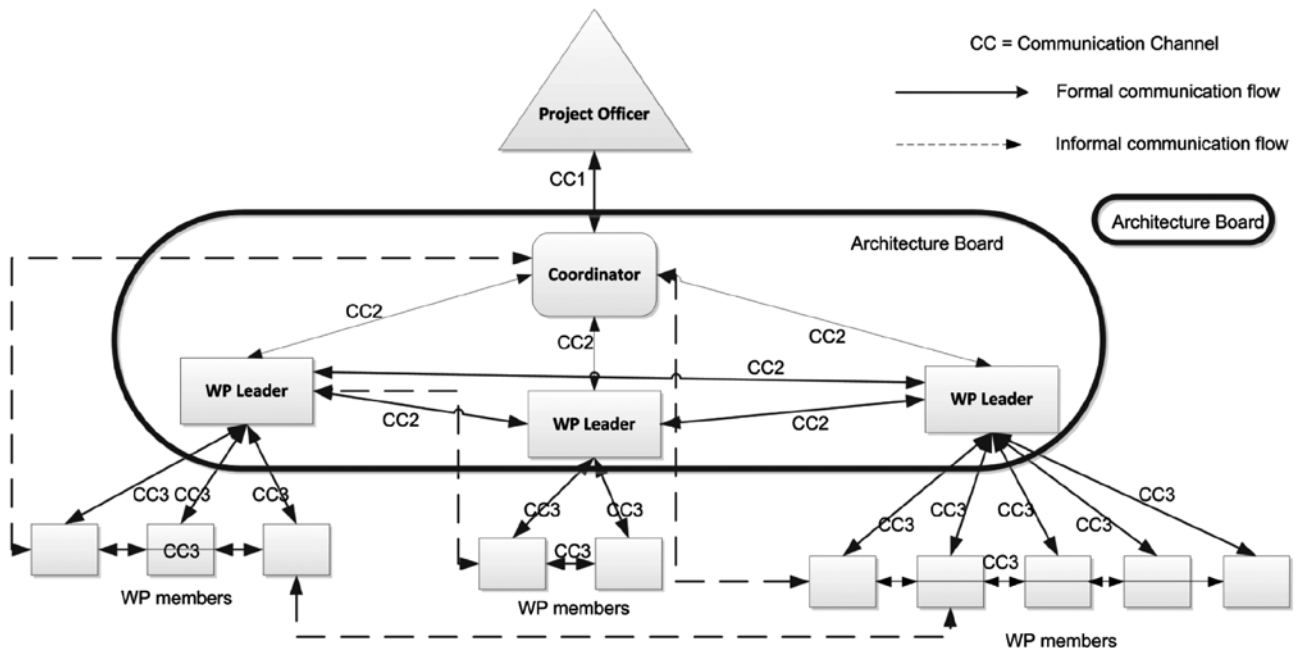
Beside these defined communication channels also informal communication channels were established. Given the various aspects of research questions and the constant exchange in the research community, research topics could not only be encapsulated by a work package structure. Thus, communication among the project staff did not always follow the defined processes, but also happened via ad-hoc contacts and long established relationships. This informal exchange was not perceived as noncompliance with formal project structures, but was considered to complement the formal communication channels for a prompt supply of information, thereby contributing to successful communication. Generally, it has to be emphasized that informal relationships positively affected the communication among the various roles.

With respect to all communication channels it was important that the respective communication role paid attention to the exchange of understandable messages. When issuing messages the coordinator did not only reflect his view on the topic, but considered also the positions of its counterpart(s) and anticipated possible reactions. Each major written communication of the coordinator was based on a four-eyes principle being jointly composed by the technical coordinator and the administrative manager. By considering these points, the coordinator formulated clear and comprehensive statements.

Another step to foster the mutual understanding in the GENESYS project was the set-up of a glossary. By defining certain terms a common working language was created that eased the exchange among work packages. Thereby it was assured that technical terms were understood in a common way and that misunderstanding by divergent interpretation was limited.

Furthermore, also the non-verbal communication aspects had to be carefully considered. Realizing that a project partner, for example, did not attend project meetings or did not react to emails could have been a sign of non-interest and had to be addressed.

**Figure 1:** Selected communication channels



### 3. Communication instruments

When describing the relationship between the several GENESYS roles (section 2.3) we listed already a set of communication instruments. This section intends to provide detailed information on how these instruments were used in the GENESYS context and what kind of advantages and disadvantages were experienced.

#### 3.1 Electronic communication tools

The major part of the project work was handled through electronic means.

##### 3.1.1 Email

Email was the main electronic tool used by the project staff to communicate with each other. Given the high amount of electronic traffic in business life, the use of the acronym GENESYS in the subject field of project emails was a prerequisite to better identify emails as GENESYS project communication.

The coordinator used email mainly to provide the project staff with instructions. For discussions on any adjustment the coordinator experienced that emails were not well-suited since the various views could be aligned more efficiently in an oral conversation. However, the outcome of such an oral discussion was summarized in an email or minutes to properly document decisions and to make them traceable.

Unlike in oral communication, written communication like emails demands more care and attention to the usage of terms. Since English as the project language was the mother tongue of only a few members of the project staff, the coordinator in particular had to pay special attention to the used terms and wording.

In some cases we experienced that mass email did not invoke the requested actions, since nobody felt addressed by a general email starting with "dear project partners/dear all". Thus, when giving instructions the coordinator switched to individually targeted emails, addressing the individual recipients and clearly underlying the requested action or behavior. Although this procedure was quite time consuming, it resulted in a better response to emails and less urging effort, thus made communication more effective.

### **3.1.2 Mailing lists**

Mailing lists facilitated the communication among a pre-defined group of people. In the GENESYS project individual mailing lists were established for each work package, the architecture board and the general assembly. Thereby, the exchange between these roles was simplified and it was made sure that the sender of an email could reach all concerned recipients. Thus, it was important that the coordinator, who maintained the mailing lists, kept them up to date. Furthermore, a mailing list archive was set up, that stored all emails sent via these mailing lists. The storing of emails made project conversations easier accessible for staff not being part of the project since its beginning. The mailing list archive was accessible via a document repository.

However, since mailing lists are addressing a large group of recipients, sometimes the emails sent via these mailing lists did not appeal the appropriate attention or reaction.

### **3.1.3 Document Repository**

A document repository based on Microsoft SharePoint was set up to enable efficient group collaboration. To effectively support the sharing and storing of project documents, the document repository foresaw a logic structure of folders and subfolders. A calendar tool facilitated the planning of meetings and helped to avoid conflicting meeting dates. The document repository was maintained by the coordinator who was also in charge to manage the access rights.

## **3.2 Personal communication tools**

The personal interaction, a key requirement to establish a personal relationship, was very important since most of the GENESYS work was conducted by project staff physically located in different parts of Europe.

### **3.2.1 Meetings**

Project meetings offered the project staff the unique opportunity to personally exchange ideas and results, and to discuss project matters. A prerequisite for a constructive meeting is a well-structured schedule of topics to be addressed by means of an agenda. In the meetings, verbal presentations were accompanied by PowerPoint visualizing work package activities and project achievements. The presentations were supplemented by discussions. Thereby an efficient exchange on the project work was achieved.

The kick off meeting had a significant value to establish personal relationships, since representatives of all project partners were present. This personal relationship formed the basis for a good communication atmosphere throughout the project duration.

The kick-off meeting ensured the sharing of a common project vision, since the Coordinator presented the project history and the project objectives. On the other hand, all attending members of the project staff introduced themselves and their institutional background thereby contributing to a better understanding of each organization's project expectations.

Beside physical meetings also teleconferences were held, for both kind of meetings the meeting documents detailed in section 3.3.3 were provided.

We experienced that teleconferences are only effective when they cover a focused topic, are scheduled for one to two hours, and do involve only a few participants.

Controversial topics involving several roles were always discussed in physical meetings, since it is the advantage of a face-to-face meeting to better identify the speaker and its emotions, and to prevent and clarify misunderstandings more easily.

### **3.2.2 Personal talks**

With personal talks we summarize face-to-face conversations and individual phone calls that occurred in addition to official meetings.

Since most of the GENESYS project work was conducted by electronic means, it was very essential that the involved project staff was given the possibility for personal exchange. Thus it was important that in physical meetings of the GENESYS project enough time for coffee breaks was scheduled and that also an evening program was planned. Breaks and social events, e.g., the joint visit of a restaurant during the kick off meeting, gave the project staff the chance to exchange more informally than during official meeting discussions. Since personal talks did not always cover project topics but were also touching off-project subjects these talks were essential to establish a personal relationship and to build understanding and confidence among the project

staff. Based on these established personal relationships the application of electronic communication tools was easier.

Especially the coordinator experienced that in personal talks background information was disclosed that would never be mentioned during a meeting or in a written communication. Such kind of background information complemented the big project picture and fostered the understanding for individual attitudes and performances. Since such background information sometimes had a rather informal nature it required mutual trust and had to be carefully handled.

Personal talks also supported the alignment of positions. Whenever the coordinator realized that its written instructions were not clear or evoked misinterpretation, the coordinator phoned the respective project partner since in personal talks the different positions and perceptions could be better explained and a common understanding could be reached much easier than by written means.

In summary, personal talks enabled an effective implementation of electronic communication and collaboration within the GENESYS project.

### **3.3 Paper communication tools**

With paper communication tools we refer to written documents of a legal, organizational or technical nature that were mainly circulated by electronic means. Communication conducted in paper form makes the underlying exchange more transparent and traceable and gives a higher certainty than oral communication.

#### **3.3.1 Contracts**

Two contractual documents built the legal framework for the GENESYS project:

- Grant agreement (GA), describing the relationship of the GENESYS consortium with the European Union,
- Project consortium agreement (PCA), defining the arrangements within the GENESYS consortium.

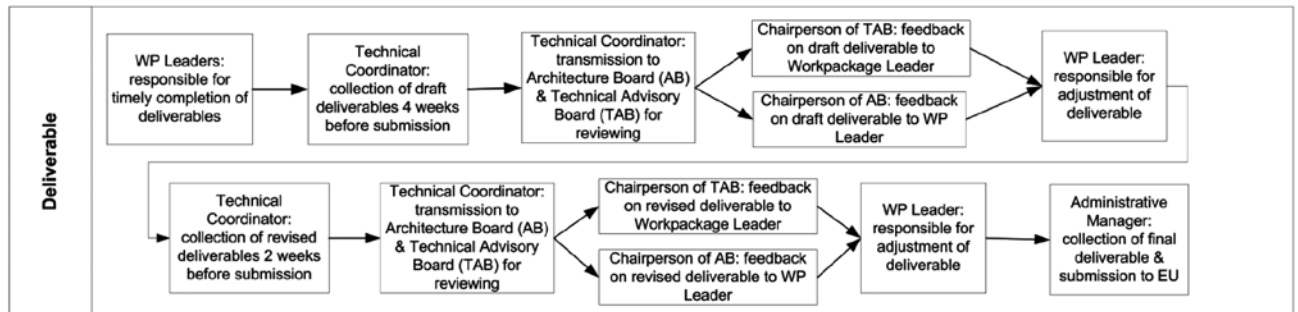
Since both documents contain fundamental provisions relevant for the execution of the project, the knowledge of these provisions is quite essential for all project partners.

With respect to the work plan the grant agreement was jointly elaborated by the consortium. Thus, the project staff was more familiar with the work plan than with the legal framework. To boost the understanding for the most relevant procedural provisions, such as provisions on finalization of reports, paper publications, or conflict resolution, the coordinator identified the most important processes described in the contracts and compiled process flow charts. Each of these flow charts essentially worked as a summary for the necessary steps to be taken for a given process. Hence, instead of browsing contracts that are difficult to understand the project staff was



offered a flow chart visualizing for selected processes the actions to take and the involved roles (e.g., Figure 2: Flow chart for the process on the finalization on project deliverables). The process flow charts were communicated to the project staff via the project handbook (discussed next).

**Figure 2:** Flow chart for the process on the finalization on project deliverables



### 3.3.2 Project handbook

The project handbook, already referenced in several parts of this paper, was the major paper communication tool of the GENESYS project. In the project start phase the coordinator and the architecture board developed the project handbook with the intention to establish guidelines for the project staff for the day-to-day operation of the GENESYS project and to communicate the personalization of the project roles.

Since the work plan was part of the GA (see section 3.3.1), the GENESYS project handbook covered inter alia the following management items:

- identification of responsible representatives for the various roles and the respective contact details
- identification of responsible contact persons for each deliverable and the respective contact details
- project responsibility matrix, defining the level of responsibility the various roles were involved in the project processes and tasks
- introducing communication means (mailing lists, document repository, meetings and their scope)
- flow chart of selected communication processes (e.g., Figure 2)

The PCA formed the legal basis for the binding character of the project handbook.

### 3.3.3 Meeting documents

Given the significance of meetings, their topics and goals had to be communicated through an agenda to the meeting participants as early as possible. To ensure a high commitment and

adequate preparation of the meeting topics, the agendas of architecture board meetings were discussed and formally accepted by the architecture board prior to the meeting.

The proper follow-up of meetings was done according meeting minutes. These minutes were documenting the outcome of the meeting and qualifying each item either as “decision”, “action”, or “open issue” and identifying actionees and deadlines for all follow up activities.

The agenda and minutes were important documents to record and communicate meeting goals and decisions.

### **3.3.4 Technical documents**

Project deliverables were the major tool to summarize the technical achievements and were created on a work package level.

## **4. Conclusion**

With respect to communication we draw the following conclusions from the GENESYS project for our future research projects:

- When setting up a project organization it is essential for an effective communication to clearly describe the roles and their associated responsibilities, links and dependencies, and to personalize these roles, giving the communication interfaces a human face.
- In addition to the formal communication channels also exchange based on informal relationships is contributing to a more comprehensive and holistic project view.
- To efficiently exchange ideas and information, the communicators have to formulate understandable messages that are not only tailored to the needs of the sender, but also reflect the positions of the recipients and use a common terminology.
- Given the strong technical focus of research projects, also the relationship aspect of communication has to be considered carefully, being an important factor to influence the motivation and emotions of project staff.

## **5. Abbreviations**

EU = European Union

FP7 = 7th Framework Programme for Research and Technological Development

GA = Grant agreement

GENESYS = GENeric Embedded SYStem Platform (FP7-213322)

ICT = Information and Communication Technology domain

PCA = Project consortium agreement

SME = Small and medium sized enterprise

## 6. Literature

FP7 in brief, European Communities, 2007 ISBN 92-79-04805-0  
[http://ec.europa.eu/research/fp7/pdf/fp7-inbrief\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/fp7/pdf/fp7-inbrief_en.pdf) download (April 16, 2011)

Gareis, Roland (2005): Happy Projects. Vienna: Manz.

Webster's Ninth New Collegiate Dictionary; Merriam-Webster INC, 1983

Watzlawick, Paul/Beavin Janet H. /Jackson Don D.: Menschliche Kommunikation (2000).  
Bern: Huber.



## Grundlegende Informationen zum Interventionsforschungsprojekt „Gruppenreflexion“ im Rahmen des 2. PM-Symposiums



**Elisabeth Kreindl**  
Fachhochschule des bfi Wien

An dieser Stelle sei auf eine Studie hingewiesen, die im Zuge eines FH-internen Forschungsprojekts von den ForscherInnen Kreindl / Pircher / Schuster erstellt worden ist.<sup>1</sup> Die Basis für die Publikation, welche unter dem Titel „Ein kritischer Blick auf die (Un-)Tiefen des Begriffs *Kultur* im Projektmanagement“ erschienen ist, bildete die Durchführung einer Gruppenreflexion im Rahmen des 2. PM-Symposiums an der FH des bfi Wien. Die gesamte Studie ist für Interessierte auf der Homepage der FH des bfi Wien kostenlos herunterladbar.



**Ina Pircher**  
Fachhochschule des bfi Wien

In der Studie wird über die Verwendung des Begriffs *Kultur* im Kontext von Organisationen im Allgemeinen und im Kontext von Projektmanagement im Besonderen reflektiert. Die Basis dafür bildete einerseits eine Literaturrecherche zur Verwendung des Begriffs *Kultur* in verschiedenen (organisations-)theoretischen Werken, andererseits aber auch die bereits oben erwähnte, während des 2. PM-Symposiums durchgeführte Gruppenreflexion sowie deren Beobachtung. Die Fragestellung, über die während der Gruppenreflexion diskutiert werden sollte, lautete: „Welche Widersprüche birgt die Beteiligung verschiedener Kulturkreise im Projektmanagement?“ Die Gruppenreflexion wurde durch zwei Forscherinnen (Kreindl / Pircher) beobachtet und danach von diesen gemeinsam mit dem Moderator der Gruppenreflexion (Schuster) analysiert. Die dabei *aus der gelebten Praxis* gewonnenen Erkenntnisse sind in Verknüpfung mit den oben erwähnten theoretischen Erkenntnissen in der Studie dargestellt.



**Roland J. Schuster**  
Fachhochschule des bfi Wien

Bei der durchgeführten Gruppenreflexion handelte es sich um eine Intervention im Sinne von Interventionsforschung. Unter Gruppenreflexion wird dabei eine spezielle Gesprächsanordnung verstanden, die es Menschen ermöglichen soll, mittels fachkundiger Leitung einer Gruppendynamikerin bzw. eines Gruppendynamikers zu einem vorgegebenen Thema zu reflektieren<sup>2</sup> (Schuster 2010: 7-23). Das weitere Vorgehen der ForscherInnengruppe

<sup>1</sup> Aufgrund des Seitenumfangs von insgesamt mehr als 50 Seiten wurde ein vollständiges Integrieren der Studie in dieses Heft der Schriftenreihe „Wirtschaft und Management“ nicht als sinnvoll erachtet. Um darauf aufmerksam zu machen, dass und inwiefern das PM-Symposium auch zu weiterführenden Forschungsarbeiten anregt, wird im Folgenden ein kurzer Überblick zur durchgeführten Interventionsforschungsarbeit gegeben.

<sup>2</sup> Für Interessierte ist der theoretische Hintergrund und die Beschreibung des Ablaufs einer Gruppenreflexion in Heft 13 der Schriftenreihe der FH des bfi Wien nachzulesen.

bestand darin, die Gruppenreflexion zu beobachten und durch Bearbeitung des Beobachteten innerhalb einer Resonanzgruppe zu vertieften Erkenntnissen in Bezug auf das während der Gruppenreflexion besprochene Thema zu gelangen. Mit vertieften Erkenntnissen ist hier gemeint, dass Erkenntnisse nicht nur mit inhaltlichen Belangen der beobachteten Kommunikation begründet werden, sondern auf – während der Gruppenreflexion – von den TeilnehmerInnen unbewusst agierte Kommunikationsmuster. Für diese Vorgehensweise wurde auf die Theorie der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung<sup>3</sup> zurückgegriffen. Unmittelbar nach erfolgter Beobachtung wurden von Kreindl und Pircher Protokolle angefertigt, die – drei Wochen später – innerhalb der Resonanzgruppe verlesen und (psycho)analysiert worden sind. Die Ergebnisse dieser Analyse bildeten die Basis für die hier im Überblick dargestellte Verschriftlichung der Forschungsarbeit. Insbesondere gilt dies für jene Kapitel, welche aus Perspektive der beiden Beobachterinnen verfasst worden sind. Das Kapitel „Reflexionen zum Begriff *Kultur*“ ist im Gegensatz dazu – in einem ersten Entwurf – bereits vor der Diskussion innerhalb der Resonanzgruppe entstanden und wurde vom Moderator der Gruppenreflexion verfasst. Dieser nahm nebenbei bemerkt bei der Diskussion innerhalb der Resonanzgruppe ebenfalls die Rolle des Moderators wahr und hat den gesamten Forschungsprozess – vor dem Hintergrund seiner umfassenden Erfahrungen zur Interventionsforschung – aktiv angeleitet.

Nach Beschreibung der methodischen Vorgehensweise soll im Folgenden kurz dargelegt werden, wie bzw. in welchem Rahmen die Gruppenreflexion selbst durchgeführt worden ist und welche Ziele dabei verfolgt wurden. Das 2. PM-Symposium wurde von der FH des bfi Wien und dem International Project Management Competence Center (IPMCC) veranstaltet und hatte zum Thema: „Kultur, Kommunikation und Kollaboration in internationalen Projekten im Profit und Non Profit Bereich.“ Aus diesem breit gefächerten Thema des Symposiums wurde vom ForscherInnenteam für die Gruppenreflexion der Fokus auf den Begriff *Kultur* gelegt. Zu Beginn der Gruppenreflexion wurde deshalb den TeilnehmerInnen vom Moderator die folgende Frage gestellt: „Welche Widersprüche birgt die Beteiligung verschiedener Kulturkreise im Projektmanagement?“<sup>4</sup> Ein wesentlicher Effekt der Gruppenreflexion lag in der Selbstbewusstwerdung der TeilnehmerInnen in Bezug auf den eigenen und auch jeweils fremden Zugang zum besprochenen Thema. Dies entspricht einer Intervention im Sinne der Interventionsforschung<sup>5</sup> (Schuster 2010: 14), mit dem Ziel des Erarbeitens bzw. Weiterentwickelns eines gemeinsamen Verständnisses, in diesem Fall: eines gemeinsamen Verständnisses vom Begriff *Kultur*. Im Verlauf einer Gruppenreflexion kommt es zu einer Emergenz von explizitem und implizitem Wissen bei den TeilnehmerInnen. Im weitesten Sinne ging es bei der im Rahmen des PM-Symposiums durchgeführten Gruppenreflexion darum, wie der Begriff *Kultur* durch dessen Verwendung zur *Besprechbarkeit* von (Projekt-)Organisationen beitragen kann. Ganz in diesem Sinne wird mit der hier vorgestellten vorliegenden Studie das Ziel verfolgt, den Bewusstwerdungsprozess im Hinblick auf den Begriff *Kultur* innerhalb von (Projekt-)Organisationen voranzutreiben.

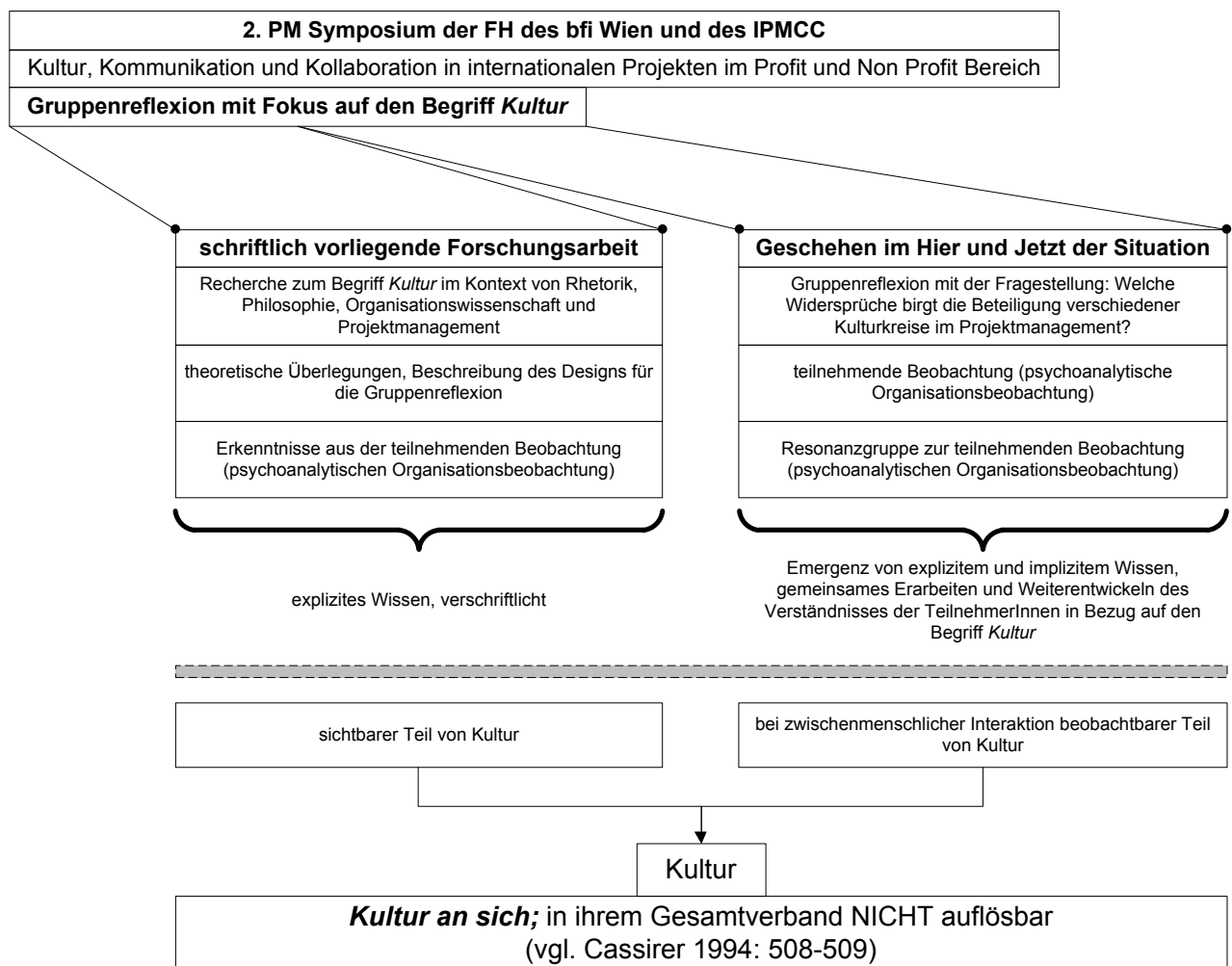
3 An Details Interessierte seien hier auf das Workingpaper *Zur Methode der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung* verwiesen (Schuster 2011b).

4 Diese Frage war auch in der Programmbroschüre für das Symposium abgedruckt.

5 Was die Interventionsforschung betrifft so finden interessierte LeserInnen eine kurze Beschreibung und weiterführende Literatur im Band 14 der Schriftenreihe der FH des bfi Wien (Schuster 2011a: 61-79).

In Abbildung 1 wird die durchgeführte Forschungsarbeit im Überblick dargestellt sowie in Bezug zu *Kultur* an sich gesetzt. Einerseits verdeutlicht die Abbildung eine zentrale Aussage betreffend Interventionsforschung: Die Arbeit im Feld *ist* Forschungsarbeit und als solche im Prinzip lediglich verbal vom Forschungsfeld trennbar; die schriftliche Arbeit ist *per se* leblos.<sup>6</sup> Andererseits umfasst die Abbildung auch die hier vorgeschlagene Verwendung des Begriffs *Kultur*. Näheres dazu ist in der Studie selbst nachzulesen. Interessierte LeserInnen sind herzlich dazu eingeladen, dort weiterzulesen und sich zu eigenen, tiefergehenden Reflexionen zum Kulturbegriff (im Projektmanagement) anregen zu lassen.

**Abbildung 1:** Darstellung der durchgeführten Forschungsarbeit



Quelle: Eigenerstellung, Schuster

6 In diesem Kontext sei für Interessierte auf ein Zitat hingewiesen, welches in dem Artikel *Verwirklichung von „lernender Organisation“ durch Interventionsforschung* (Schuster 2011a) ebenfalls hervorgehoben wird: „Alle Forschung, der es um die Selbstbildung sozialer Systeme geht, muss politisch sein. Sie kann es aber zum Unterschied klassischer Wissenschaften offen sein und offen eingestehen. Aktionsforschung ist genuin politisch dadurch, dass sie an den politischen Dimensionen des ‚Gegenstands‘ ‚arbeitet‘, sie ist es aber auch dadurch, dass sie selbst ihre Wahrheit nur über politische Prozesse der Meinungsbildung findet. Jeder kollektive Selbstbildungs- und Selbsterforschungsprozess ist ein politischer.“ (Heintel / Huber 1978: 399)

## Literaturverzeichnis

Cassirer, E. (1994): Philosophie der symbolischen Formen. Dritter Teil: Phänomenologie der Erkenntnis. (10. unveränderte Auflage). Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

Heintel, P./Huber, J. (1978): Aktionsforschung – Theorieaspekte und Anwendungsprobleme. In: Gruppendynamik. Forschung und Praxis. Heft 6.

Schuster, R. J. (2010): Gruppenreflexion als Kommunikationsinstrument. In: FH des bfi Wien GmbH (Hrsg.). Schriftenreihe Wirtschaft und Management. Heft 13, Nov. 2010, Wien. Elektronisch abrufbar unter: <http://www.fh-vie.ac.at/Forschung/Publikationen/Schriftenreihe>.

Schuster, R. J. (2011a): Verwirklichung von „lernender Organisation“ durch Interventionsforschung. In: FH des bfi Wien GmbH (Hrsg.). Schriftenreihe zur wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und Praxis. Heft 14, Juni 2011, Wien. Elektronisch abrufbar unter: <http://www.fh-vie.ac.at/Forschung/Publikationen/Schriftenreihe>.

Schuster, R. J. (2011b): Zur Methode der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung. In: Working Paper Series by the University of Applied Sciences bfi Vienna. Number 63 / 2011. Elektronisch abrufbar unter: <http://www.fh-vie.ac.at/Forschung/Publikationen/Workingpapers/Zur-Methode-der-psychoanalytischen-Organisationsbeobachtung>.







---

# Verzeichnis der AutorInnen

## AutorInnen der Beiträge

### **Dipl.-Kaufmann Kilian Fleischer**

Jahrgang 1985, hat an den Universitäten Würzburg und Oxford Klassische Philologie (Staatsexamen) und BWL (Diplom) studiert. Seine Schwerpunkte während des Studiums waren Statistik und Bank, in Klassischer Philologie griechische Papyrologie, worin er bereits wissenschaftlich publizierte. Praxiserfahrungen sammelte er bei der Erstellung eines prämierten Businessplans für ein start-up im Bereich Chemie sowie durch diverse Praktika, zuletzt im Beratungsbereich (Risk Advisory/Asset Management).

Zurzeit promoviert er über ein papyrologisches Thema mit engem Bezug zur modernen wirtschaftlichen Nutzentheorie in Würzburg, wo der gebürtige Hesse auch lebt.

### **Dr. Thomas Herdin**

ist Kommunikationswissenschaftler an der Universität Salzburg, Abteilung für Transkulturelle Kommunikation. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich transkulturelles Kommunikationsmanagement, interkultureller Wandel und Tourismus mit dem Fokus Südost-Asien und China. Neben Forschungsaufenthalten in Asien und Lateinamerika arbeitete er in Bangkok sieben Jahre als Marketing Direktor einer internationalen Reiseagentur.

Erst kürzlich wurde die Studie zum Thema „Wertewandel in China“ abgeschlossen. Weitere Informationen zur Person, zu Publikationen und internationalen Vorträgen (u. a. zum Thema China) sind zu finden unter: [www.herdin.at](http://www.herdin.at).

Kontakt: [tom@herdin.at](mailto:tom@herdin.at)

### **Professor Dr. Leonhard Knoll**

Jahrgang 1963, ist freier Consultant und lehrt an der Universität Würzburg, wo er zwischen 1989 und 2001 alle akademischen Prüfungen im Fach Betriebswirtschaftslehre (Diplom, Promotion zum Dr. rer. pol. und Habilitation) ablegte.

Seit fast zwei Jahrzehnten sind seine bevorzugten Arbeitsgebiete in Forschung, Lehre und Praxis: Personal- und Finanzwirtschaft (jeweils unter besonderer Beachtung steuerlicher Belange) sowie Unternehmenskontrolle.

Starke Beachtung fanden nicht zuletzt sowohl seine wissenschaftlichen Veröffentlichungen als auch Vorstöße in der Praxis, insbesondere in Hauptversammlungen und Gerichtsverfahren, umfassendes Engagement für den Schutz von Minderheitsaktionären, das auch seine Tätigkeit als Vorstandsmitglied des Vereins zur Förderung der Aktionärsdemokratie umfasst. In den letzten Jahren kam es dabei zu einer wachsenden Konzentration auf Bewertungsfragen im Rahmen aktienrechtlicher Abfindungen.

Professor Knoll lebt mit seiner Frau und seinen beiden Kindern in Unterfranken.

---

**Mag.<sup>a</sup> Elisabeth Kreindl**

ist stellvertretende Leiterin der Studiengänge „Projektmanagement & IT“ sowie „Projektmanagement & Organisation“ an der Fachhochschule des bfi Wien. Von 2008 bis 2010 war sie Mitarbeiterin im Projekt „Kompetenzteam Projektmanagement 2010+“, im Zuge dessen studiengangübergreifende Lehre sowie praxisorientierte Forschung zwei wesentliche Arbeitsschwerpunkte bildeten. Aktuelle Forschungsschwerpunkte bilden die Themen „Kultur(-Begriff) im Projektmanagement“, „Gender und Diversity im Projektmanagement“, „Virtuelle Projektarbeitswelten“, sowie „Outsourcing von Projektmanagement-Aktivitäten“.

**Mag.<sup>a</sup> Sibylle Kuster, MBA**

ist seit Februar 2001 am Institut für Technische Informatik der TU Wien als Forschungskoordinatorin tätig. Im Rahmen dieser Tätigkeit koordiniert sie Projekteinreichungen und ist für die administrativen Prozessabläufe und finanziellen Aspekte sämtlicher Forschungsprojekte verantwortlich. In den internationalen Projekten NEXT TTA, GENESYS sowie im laufenden Projekt ACROSS hat sie die Rolle der administrativen Managerin inne.

Sibylle Kuster hat das Studium der Rechtswissenschaften an der Uni Wien abgeschlossen sowie den Universitätslehrgang für Internationales Projektmanagement und das Professional MBA Studium für Projekt und Prozess Management an der WU Wien absolviert.

Im Dezember 2009 hat Sibylle Kuster bei Projekt Management Austria die Re-zertifizierung (IPMA level C) durchgeführt.

**Dr.<sup>in</sup> Ursula Maier-Rabler**

Ursula Maier-Rabler, Kommunikationswissenschaftlerin an der Universität Salzburg mit dem Schwerpunkt auf neue Informations- und Kommunikationstechnologien und Gesellschaft. Von 2002 bis 2011 leitete sie den Universitätsschwerpunkt „ICT&S“ (Information and Communication Technologies and Society), den sie selbst mitentwickelt hat. Seitdem ist sie als Assistenzprofessorin und Senior Researcher am ICT&S Center tätig. Ihre Forschungsschwerpunkte umfassen die gesellschaftlichen Implikationen der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien, insbesondere in den Bereichen Politik und Bildung. Ein weiterer Schwerpunkt ist vergleichende Forschung im Bereich Informations- und Netzwerkgesellschaft, mit besonderem Schwerpunkt auf Informationskulturen. Jüngste Publikation: Internetkompetenz von SchülerInnen. Aktivitätstypen, Themeninteressen und Rechercheverhalten in der 8. Schulstufe in Österreich (gemeinsam mit P. Parycek und G. Diendorfer). Forschungsbericht 2010.

**Manuela Marschel, B.A., MBA**

ist stellvertretende Leiterin des Project Office im Bundeskriminalamt Österreich. Neben dieser Tätigkeit absolvierte sie das Bachelorstudium „Unternehmensführung-Entrepreneurship“ an der FH Wien sowie das MBA Studium an der Sales Manager Akademie. Im September 2011 beginnt sie mit dem Masterstudium „Public Management“ an der FH Campus Wien. Ihr beruflicher Schwerpunkt liegt, nach jahrelanger Tätigkeit im polizeilichen und kriminalpolizeilichen Bereich, u.a. in der Projektakquise sowie der Implementierung von internationalen Programmen, welche vorwiegend von der Europäischen Kommission gefördert und im geographischen Bereich des Westbalkans zur Umsetzung gelangen. Insbesondere in den letzten Jahren beschäftigte sie sich

---

eingehend mit der Identifikation von Erfolgsfaktoren im internationalen Projektmanagement unter Berücksichtigung interkultureller Einflüsse.

**Ing. Mag. Peter J. Mayer, MAS**

lehrt in den Fachhochschulstudiengängen Burgenland Gesundheits- und Krankenhausmanagement. Die Arbeits- und Forschungsschwerpunkte beziehen sich im Wesentlichen auf die Qualität der interdisziplinären und multiprofessionellen Versorgung, mit ständigem Hinweis insbesondere darauf, dass es letztlich immer um die Person, den einzelnen Menschen, die Patientin, den Patienten geht. „Wissensmanagement“ kann dabei ein zeitgemäßes Instrumentarium zur Orientierung an Best Practices und den Erwerb neuen Wissens bieten.

**Nadine Mittl, BA**

ist als wissenschaftliche Mitarbeiterin in den Fachhochschulstudiengängen Burgenland tätig. Ihr Theorie- und Erfahrungswissen erstreckt sich von der Implementierung von EDV-Applikationen bis hin zur Umsetzung von im Studium aus Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement erworbenem Wissen im Zuge von Forschungsprojekten.

**Mag.<sup>a</sup> (FH) Ina Pircher**

ist Absolventin der Fachhochschule des bfi Wien (Studiengang Europäische Wirtschaft und Unternehmensführung) und war im Zeitraum von November 2008 bis Dezember 2010 Mitglied im Kompetenzteam Projektmanagement an der FH, das sich im Zuge eines MA 27 geförderten Projektes mit Lehre und Forschung im Bereich Projektmanagement beschäftigte. Dieser Tätigkeit entstammen eine Veröffentlichung zum Thema PM-Standards bzw. eine weitere Veröffentlichung im Bereich Motivation von Projektpersonal. Von Jänner bis Juni 2011 war sie Lektorin im Studiengang Projektmanagement und Informationstechnik. Weiters lehrt sie im Bereich Persönlichkeitsbildung am Studiengang Bank- und Finanzwirtschaft und Projektmanagement-Grundlagen an den meisten Studiengängen der Fachhochschule. Seit Juli 2011 ist sie Lektorin im Studiengang Arbeitsgestaltung und HR-Management und hat die Fachbereichsleitungen für Projekt-, Prozessmanagement und IT sowie HR-Management übernommen.

**Mag. Florian Schnabel**

lehrt in den Fachhochschulstudiengängen Burgenland Gesundheitswissenschaften. Sein Forschungsschwerpunkt liegt in der Anwendung von quantitativ-sozialwissenschaftlichen Methoden im Rahmen von Untersuchungen im Bereich Public Health. Als Soziologe mit reichhaltigem Erfahrungshintergrund in der Marktforschung liegt vor allem die adressatengerechte Aufbereitung von Gesundheits- und Strukturdaten im Mittelpunkt seines Interesses.

**DI Dr. Roland J. Schuster**

ist als Lektor und Fachbereichsleiter am Studiengang Technisches Vertriebsmanagement der FH des bfi Wien, sowie selbstständig in der Interventionsforschung, Organisationsentwicklung und Konfliktmoderation tätig. Zu seinen Kernkompetenzen zählen Affektlogik, Selbstorganisation, selbstorganisierte Gruppen, Psychodynamik in Organisationen, Projekten und Gruppen,

---

Organisation und Führung, Gruppendynamik, Systemtheorie, angewandte Philosophie angewandte Psychologie und Grundlagen des Maschinenbaus.

Roland J. Schuster studierte Wirtschaftsingenieurwesen für Maschinenbau mit der Vertiefung Organisation und Führung an der TU-Wien. Seine Diplomarbeit „Systems Thinking View on the Situation of Unemployment in the USA“ verfasste er an der University of California San Diego (UCSD).

Er promovierte am „Interdisziplinären DoktorandInnenkolleg für Interventionsforschung und kulturelle Nachhaltigkeit“ an der Universität Klagenfurt zum Dr. phil. in den Fächern Gruppendynamik und Interventionsforschung. Roland J. Schuster ist visiting teacher an der ISC Paris School of Management und Beirat der Geschäftsführung eines Bio-Tech-Unternehmens.







---

# Working Papers und Studien der Fachhochschule des bfi Wien

## 2011 erschienene Titel Working Papers

### Working Paper Series No 63

Roland J. Schuster: Zur Methode der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung.  
Wien Juli 2011

### Working Paper Series No 64

Weindorfer, Björn: Solvency II. Eine Übersicht. Wien August 2011

## 2010 erschienene Titel Working Papers

### Working Paper Series No 58

Grigori Feiguine: Einflüsse der internationalen Finanzkrise auf den Finanzsektor Russlands.  
St. Petersburg 2010

### Working Paper Series No 59

Johannes Jäger: Bankenregulierung in der Krise. Wien April 2010

### Working Paper Series No 60

Günter Strauch: Gibt es Zwilligskompetenzen? Untersuchung 2010 mit dem KODE® System.  
Wien September 2010

### Working Paper Series No 61

Elisabeth Kreindl: Virtuelle Arbeitsumgebungen. Zukünftige Arbeitswelten von geographisch ver-  
teilten Projektteams?. Wien Dezember 2010

### Working Paper Series No 62

Ina Pircher: Motivationsfördernde Maßnahmen und Anreizsysteme für Projektpersonal an Hoch-  
schulen am Beispiel der Fachhochschule des bfi Wien. Wien Dezember 2010

## Studien

Wolfgang A. Engel / Roman Anlanger / Thomas Benesch: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2010.  
Status quo des technischen Vertriebs. Wien Mai 2010

## 2009 erschienene Titel Working Papers

### Working Paper Series No 54

Mario Lehmann / Christoph Spiegel: Analyse und Vergleich der Projektmanagement-Standards  
von OGC, pma sowie PMI. Wien April 2009

### Working Paper Series No 55

Nathalie Homlong / Elisabeth Springler: Attractiveness of India and China for Foreign Direct  
Investment. A scoreboard Analysis. Vienna June 2009

---

**Working Paper Series No 56**

Thomas Wala / Barbara Cucka / Franz Haslehner: Hohe Manager/innengehälter unter Rechtfertigungsdruck. Wien Juni 2009

**Working Paper Series No 57**

Thomas Wala / Franz Haslehner: Unternehmenssteuerung in der Krise mittel Break-Even-Analyse. Wien Dezember 2009

**Studien**

Sigrid Jalowetz / Agnes Panagl: Aus Theorie wird GM-Praxis – Umsetzung von Gender Mainstreaming an der Fachhochschule des bfi Wien. Wien Juni 2009

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2009. Status quo des technischen Vertriebs. Wien Juli 2009

Franz Haslehner / Gerhard Ortner / Thomas Wala: Investitionscontrolling in österreichischen Industrieunternehmen. Wien September 2009

**2008 erschienene Titel****Working Papers****Working Paper Series No 42**

Thomas Wala / Franz Haslehner: Was ist eine Diplomarbeit? Wien Februar 2008

**Working Paper Series No 43**

Vita Jagric / Timotej Jagric: Slovenian Banking Sector Experiencing the Implementation of Capital Requirements Directive. Wien Februar 2008

**Working Paper Series No 44**

Grigori Feiguine / Tatjana Nikitina: Die Vereinbarung Basel II – Einflüsse auf den russischen Finanzsektor. Wien Februar 2008

**Working Paper Series No 45**

Johannes Rosner: Die Staatsfonds und ihre steigende Bedeutung auf den internationalen Finanzmärkten. Wien März 2008

**Working Paper Series No 46**

Barbara Cucka: Prävention von Fraudhandlungen anhand der Gestaltung der Unternehmenskultur – Möglichkeiten und Grenzen. Wien Juni 2008

**Working Paper Series No 47**

Silvia Helmreich / Johannes Jäger: The Implementation and the Consequences of Basel II: Some global and comparative aspects. Vienna June 2008

**Working Paper Series No 48**

Franz Tödting / Michaela Trippl: Wirtschaftliche Verflechtungen in der CENTROPE Region. Theoretische Ansätze. Wien Juni 2007

**Working Paper Series No 49**

Andreas Breinbauer / August Gächter: Die Nutzung der beruflichen Qualifikation von Migrantinnen und Migranten aus Centrope. Theoretische Analyse. Wien Juni 2007

**Working Paper Series No 50**

Birgit Buchinger / Ulrike Gschwandtner: Chancen und Perspektiven für die Wiener Wirtschaft im

---

Kontext der Europaregion Mitte (Centrope). Ein transdisziplinärer Ansatz zur Regionalentwicklung in der Wissensgesellschaft. Eine geschlechtsspezifische Datenanalyse. Wien Februar 2008

**Working Paper Series No 51**

Johannes Jäger / Bettina Köhler: Theoretical Approaches to Regional Governance. Theory of Governance. Wien Juni 2007

**Working Paper Series No 52**

Susanne Wurm: The Economic Versus the Social & Cultural Aspects of the European Union. Reflections on the state of the Union and the roots of the present discontent among EU citizens. Vienna September 2008

**Working Paper Series No 53**

Christian Cech: Simple Time-Varying Copula Estimation. Vienna September 2008

**Studien**

Michael Jeckle: Bankenregulierung: Säule II von Basel II unter besonderer Berücksichtigung des ICAAP. Wien Juli 2008

Alois Strobl: Pilotstudie zu: 1. Unterschiede im Verständnis des Soft Facts Rating zwischen Banken und Unternehmen und 2. Unterschiede im Verständnis der Auswirkungen des Soft Facts Rating zwischen Banken und Unternehmen in Österreich. Wien Juli 2008

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel: Technischer Vertrieb Panelstudie 2008. Aktueller Status-quo des technischen Vertriebes. Wien Juli 2008

Andreas Breinbauer / Franz Haslehner / Thomas Wala: Internationale Produktionsverlagerungen österreichischer Industrieunternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Wien Dezember 2008

**2007 erschienene Titel**

**Working Papers**

**Working Paper Series No 35**

Thomas Wala / Nina Miklavc: Reduktion des Nachbesetzungsrisikos von Fach- und Führungskräften mittels Nachfolgemangement. Wien Jänner 2007

**Working Paper Series No 36**

Thomas Wala: Berufsbegleitendes Fachhochschul-Studium und Internationalisierung – ein Widerspruch? Wien Februar 2007

**Working Paper Series No 37**

Thomas Wala / Leonhard Knoll / Stefan Szauer: Was spricht eigentlich gegen Studiengebühren? Wien April 2007

**Working Paper Series No 38**

Thomas Wala / Isabella Grahl: Moderne Budgetierungskonzepte auf dem Prüfstand. Wien April 2007

**Working Paper Series No 39**

Thomas Wala / Stephanie Messner: Vor- und Nachteile einer Integration von internem und externem Rechnungswesen auf Basis der IFRS. Wien August 2007

---

**Working Paper Series No 40**

Thomas Wala / Stephanie Messner: Synergiecontrolling im Rahmen von Mergers & Acquisitions. Wien August 2007

**Working Paper Series No 41**

Christian Cech: An empirical investigation of the short-term relationship between interest rate risk and credit risk. Wien Oktober 2007

**Studien**

Robert Schwarz: Modellierung des Kreditrisikos von Branchen mit dem Firmenwertansatz. Wien Februar 2007

Andreas Breinbauer / Michael Eidler / Gerhard Kucera / Kurt Matyas / Martin Poiger / Gerald Reiner / Michael Titz: Kriterien einer erfolgreichen Internationalisierung am Beispiel ausgewählter Produktionsbetriebe in Ostösterreich. Wien September 2007

**2006 erschienene Titel****Working Papers****Working Paper Series No 22**

Thomas Wala: Steueroptimale Rechtsform. Didactic Series. Wien Mai 2006

**Working Paper Series No 23**

Thomas Wala: Planung und Budgetierung. Entwicklungsstand und Perspektiven. Didactic Series. Wien Mai 2006

**Working Paper Series No 24**

Thomas Wala: Verrechnungspreisproblematik in dezentralisierten Unternehmen. Didactic Series. Wien Mai 2006

**Working Paper Series No 25**

Felix Butschek: The Role of Women in Industrialization. Wien Mai 2006

**Working Paper Series No 26**

Thomas Wala: Anmerkungen zum Fachhochschul-Ranking der Zeitschrift INDUSTRIEMAGAZIN. Wien Mai 2006

**Working Paper Series No 27**

Thomas Wala / Nina Miklavc: Betreuung von Diplomarbeiten an Fachhochschulen. Didactic Series. Wien Juni 2006

**Working Paper Series No 28**

Grigori Feiguine: Auswirkungen der Globalisierung auf die Entwicklungsperspektiven der russischen Volkswirtschaft. Wien Juni 2006

**Working Paper Series No 29**

Barbara Cucka: Maßnahmen zur Ratingverbesserung. Empfehlungen von Wirtschaftstreuhändern. Eine ländervergleichende Untersuchung der Fachhochschule des bfi Wien GmbH in Kooperation mit der Fachhochschule beider Basel Nordwestschweiz. Wien Juli 2006

**Working Paper Series No 30**

Evamaria Schlattau: Wissensbilanzierung an Hochschulen. Ein Instrument des Hochschulmanagements. Wien Oktober 2006

---

**Working Paper Series No 31**

Susanne Wurm: The Development of Austrian Financial Institutions in Central, Eastern and South-Eastern Europe, Comparative European Economic History Studies. Wien November 2006

**Working Paper Series No 32**

Christian Cech: Copula-based top-down approaches in financial risk aggregation. Wien Dezember 2006

**Working Paper Series No 33**

Thomas Wala / Franz Haslehner / Stefan Szauer: Unternehmensbewertung im Rahmen von M&A-Transaktionen anhand von Fallbeispielen. Wien Dezember 2006

**Working Paper Series No 34**

Thomas Wala: Europäischer Steuerwettbewerb in der Diskussion. Wien Dezember 2006

**Studien**

Andreas Breinbauer / Gabriele Bech: „Gender Mainstreaming“. Chancen und Perspektiven für die Logistik- und Transportbranche in Österreich und insbesondere in Wien. Study. Wien März 2006

Johannes Jäger: Kreditvergabe, Bepreisung und neue Geschäftsfelder der österreichischen Banken vor dem Hintergrund von Basel II. Wien April 2006

Andreas Breinbauer / Michael Paul: Marktstudie Ukraine. Zusammenfassung von Forschungsergebnissen sowie Empfehlungen für einen Markteintritt. Study. Wien Juli 2006

Andreas Breinbauer / Katharina Kotratschek: Markt-, Produkt- und KundInnenanforderungen an Transportlösungen. Abschlussbericht. Ableitung eines Empfehlungskataloges für den Wiener Hafen hinsichtlich der Wahrnehmung des Binnenschiffverkehrs auf der Donau und Definition der Widerstandsfunktion, inklusive Prognosemodellierung bezugnehmend auf die verladende Wirtschaft mit dem Schwerpunkt des Einzugsgebietes des Wiener Hafens. Wien August 2006

Christian Cech / Ines Fortin: Investigating the dependence structure between market and credit portfolios' profits and losses in a top-down approach using institution-internal simulated data. Wien Dezember 2006.





Fachhochschule des bfi Wien Gesellschaft m.b.H.  
A-1020 Wien, Wohlmutstraße 22  
Tel.: +43/1/720 12 86  
Fax: +43/1/720 12 86-19  
E-Mail: [info@fh-vie.ac.at](mailto:info@fh-vie.ac.at)  
[www.fh-vie.ac.at](http://www.fh-vie.ac.at)

ISBN 978-3-902624-25-3



FACHHOCHSCHULE DES BFI WIEN