



# CHINA- PROJEKTE OPTIMAL GESTALTEN

Zur Optimierung internationaler  
Projektarbeit in China

黃道聯盟工作室  
HUANG+JAUMANN

## PM-Optimierung bei Auslandsprojekten am Beispiel China

1. Stand der Projektarbeit in der deutschen Industrie .....	S. 1
2. Entwicklung der Projektarbeit in China .....	S. 3
3. Optimierungspotentiale .....	S. 4
o Beispiele interkultureller Missverständnisse in der Praxis	
4. Lösungsansatz .....	S. 7
o Kultur als Ergänzung klassischer PM-Werkzeuge	
o Ganzheitliches Projektmanagement - Integration kulturübergreifender Aspekte	
o Systemisches Denken als interkulturelle Schnittstelle zu China	
5. Fazit .....	S. 11
6. Literaturverzeichnis .....	S. 13

### 1. Stand der Projektarbeit in der deutschen Industrie

Seit geraumer Zeit verlagern Konzerne und Großunternehmen ihre Produktion ins Ausland, um Herstellungskosten zu reduzieren und neue Absatzmärkte zu erschließen. Dieser Globalisierungstrend ist heute auch verstärkt im Mittelstand zu beobachten. Projektarbeit ist ein stetig wachsender Bestandteil der deutschen Industrie. Schätzungen zufolge wird der Anteil von Auslandsprojekten bei mittelständischen Unternehmen von etwa 35 Prozent im Jahr 2010 auf über 50 Prozent bis 2015 steigen<sup>1</sup>.

Laut einer Studie der FH München<sup>2</sup> tragen lediglich 13 Prozent aller Projekte zur unternehmerischen Wertschöpfung bei. Gleichzeitig entfallen im Durchschnitt 29 Prozent der Gesamtkosten auf Projektarbeit. Das heißt, volkswirtschaftlich betrachtet, dass etwa 112 bis 194 Milliarden Euro jährlich im Rahmen von Projektarbeit verschwendet werden<sup>3</sup>.

### Bestehende Problematik und Risiken bei Auslandsprojekten

Die Probleme beim Projektmanagement liegen nach Einschätzung vieler Experten weder am technischen Verlauf noch an der Durchführung, sondern an den personellen Ressourcen - d.h. an der Aufgabe, das Team richtig einzuschätzen und leistungssteigernd einzusetzen (Wilhelms, 2005)<sup>4</sup>. Bei

---

<sup>1</sup> vgl. Lünendonk / Tiba: *Projektmanagement 2015 - Globale Governance - lokale Performance*, Kaufbeuren, 2010, S.13

<sup>2</sup> Manfred Gröger: *Studie „Projektmanagement: Abenteuer Wertvernichtung“*, 2004

<sup>3</sup> Marc, Simon: *Entwicklung eines ganzheitlichen globalen Projektmanagement-Systems unter besonderer Berücksichtigung interkultureller Unterschiede*, Chemnitz, 2010, S.14

<sup>4</sup> Balzer, Daniela / Wilhelms, Gerhard (Hrsg.): *Projektmanagement im Fokus - Standpunkte, Sichtweisen, Schwerpunkt*, Augsburg, 2005, S.51-68, S.200.

der internationalen Projektdurchführung kommen noch weitere Schwierigkeiten hinzu. Die fremde Geschäftsumwelt<sup>5</sup> ist das Kernproblem. Die Studie der GPM-Fachgruppe verweist auf dieses wichtigste Problemfeld internationaler Projektarbeit ebenso wie auf die fremde Arbeitskultur<sup>6</sup>.

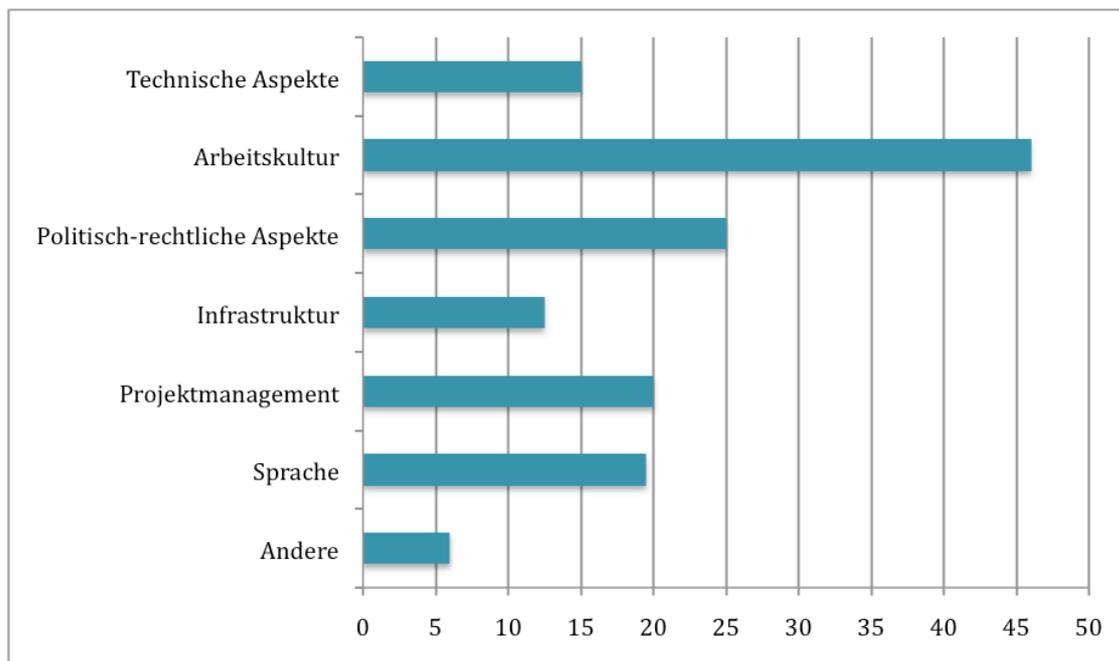


Schaubild 1: Wichtige Problemfelder internationaler Projektarbeit (GPM)

Abgesehen von anderen Markt-, Branchen- und Unternehmenskonditionen müssen die Projektleiter im Ausland zusätzliche Einflussfaktoren bei der Projektdurchführung in Betracht ziehen: die Andersartigkeit der operativen Arbeits- und Entscheidungsabläufe, die Gesetzgebung, Geschäftsgewohnheiten und kulturelle Einflussfaktoren wie Werte, Denkweisen und Erwartungshaltungen.

Nicht zuletzt könnten gravierende Fehlentscheidungen getroffen werden aufgrund falscher Bewertung nützlicher oder irreführender Informationen und inkorrektur Einschätzung bestehender Rahmenbedingungen.

## 2. Entwicklung der Projektarbeit in China

Projektarbeit und Projektmanagement sind in China neue Begriffe. Westliche Firmen brachten das Know-How dafür nach China und seither werden jährlich unzählige Projekte durchgeführt. Die

<sup>5</sup> vgl. Dülfer, Eberhard, *International management in diverse cultural areas*, München, 2011, S.219, S.240

<sup>6</sup> Hoffmann, Hans-Erland / Schoper, Yvonne-Gabrielle / Fitsimons, Conor J. (Hrsg.): *Internationales Projektmanagement - interkulturelle Zusammenarbeit in der Praxis*, GPM-Fachbücher, Nürnberg, 2004, S.13

Kosten öffentlicher Projekte allein beträgt nach der Einschätzung chinesischer Experten mehrere Billionen Euro. Die Einsatzbereiche erstrecken sich mit steigender Tendenz von Kultur, Wirtschaft und Bildung bis hin zum Militär<sup>7</sup>.

2003 fand erstmalig die Prüfung zum qualifizierten Projektmanager „China Project Management Professional“ (CPMP) in Peking statt, 3500 Zertifikate wurden noch im gleichen Jahr ausgestellt. Nach der Angabe von PMI China nahmen bis zum Jahr 2012 insgesamt 90.000 Menschen an PM-Ausbildungslehrgängen teil und über 50.000 Projektmanager wurden seither zertifiziert<sup>8</sup>. Nach dem Eintritt in die WTO ist China in vielen Bereichen, unter anderem auch bei Produktionsverfahren und Management bemüht, sich an internationalen Standards zu orientieren. Dementsprechend werden auch Fortschritte bei den Rahmenbedingungen für die Projektarbeit verzeichnet. Einige große Privatunternehmen im IT- und Elektronik-Bereich lassen ihre Mitarbeiter zu Projektmanagern ausbilden und nehmen PM in ihre Programme zur Nachwuchsausbildung auf<sup>9</sup>.

Obwohl sich mittlerweile im Bereich Projektmanagement in China sehr viel getan hat, sehen chinesische Manager immer noch zahlreiche gravierende Mängel. Die Rede ist von Zeitverzug, Kostensteigerungen, ständigen Änderungen und Modifikationen der Projektabläufe, sowie dem Abbruch von Gesamtprojekten. Im Mittelpunkt steht außerdem ein strukturelles Integrationsproblem der Projektarbeit innerhalb eines Unternehmens. Im Großen und Ganzen wird Projektarbeit, anders als in Deutschland, von den heimischen Industrien nicht wirklich ernst genommen. Um sich näher über die aktuelle Lage zu informieren, führte die Autorin Interviews mit drei Managern aus den Sparten Telekommunikation, LCD und IT durch, die jeweils als Auftraggeber, Projektmanager und leitende Führungskraft fungieren. Die Zusammenfassung der Interviewergebnisse ist aufgrund der kleinen Gruppe der Befragten nicht signifikant; sie dient lediglich als Orientierungshilfe für die Leser.

Im Bereich der Telekommunikation schneiden westliche Anbieter im Vergleich gut ab. Sie beeindrucken chinesische Auftraggeber durch ihre projektsystematische Professionalität und die Betreuung durch eine Gruppe von Fachkräften. Chinesische Anbieter hingegen arbeiten noch auf konventionelle Art: Kundenbetreuung erfolgt durch Top-Manager. Der Ansprechpartner für den Kunden ist während der Akquise der Vertriebsmanager, und während der Projektrealisierung die Technikleitung. Gründe für die geringe Akzeptanz des Projektmanagements könnten die Projektgröße, die Kosten und die Geschäftsgewohnheiten sein. Staatliche Unternehmen scheuen sich vor jeglichen Änderungen und sind daher bei der Einführung moderner Unternehmensführung viel zurückhaltender als die Privatwirtschaft. Kleine und mittlere chinesische Anbieter sind bei Millionenprojekten nicht konkurrenzfähig. Auch wenn sie sich an Teilprojekten beteiligen können,

---

<sup>7</sup> Chung Hwa International Asset Management Corp, <http://www.richman.com.tw/modules/smartsection/item.php?itemid=18>

<sup>8</sup> PMI (China) Congress 2012, <http://www.pmicongress-china.org/>

<sup>9</sup> 安学网(anxuewan), 2010, <http://www.anxue.net/guanli/caiwu/cb/2010/0304/17478.html>

achten sie hauptsächlich auf die Kosten bzw. auf Kostensenkung. Diese Situation wird auch bei einigen großen, privaten Telekommunikations-Anbietern in China beobachtet. Eine systematische Vorgehensweise bei der Projektarbeit ist bei chinesisch geführten Unternehmen nicht klar zu erkennen, so der Telekommanager.

Früher konzentrierten chinesische Unternehmen und deren Fachkräfte ihre Aufmerksamkeit vor allem auf die Beschaffung und Beherrschung der Produktionstechnologie, heutzutage auf die Verbesserung des technischen Stands. Im Gegensatz dazu werden moderne Unternehmensführung und Projektmanagement innerhalb der Betriebe stiefmütterlich behandelt. Mit Ausnahme einiger großer Elektronik- und IT-Hersteller wie z.B. Lenovo, Huawei, ZTE und TSMC verlassen sich Firmenbesitzer, Geschäftsführer und Führungskräfte trotz westlicher Ausbildung bei Unternehmens- und Projektführung lieber auf ihre Intuition und die bestehende Geschäftsstruktur. Die systematische Einführung moderner Management-Methoden ist in rein chinesisch geführten Unternehmen und Produktionsstätten nur selten der Fall. Häufig werden westliche Management-Methoden modifiziert und der chinaspezifischen Betriebskultur angepasst.

Im Arbeitsalltag hat das Projektmanagement unter anderem verstärkt gegen traditionelle Arbeitsmethoden und die Geschäftskultur Chinas wie z.B. Hierarchie und Entscheidungsprozesse zu kämpfen. Hinzu kommen die unterschiedlichen Persönlichkeiten der beteiligten Personen und die Firmen- und Abteilungskultur, welche indirekt Einfluss auf den Ausführungsprozess ausüben. Viele chinesische Manager finden PM-Pläne und -Prozesse zwar gut auf dem Papier, aber unrealistisch in der Praxis. Vor allem lassen sich vorgeschriebene Prozessverfahren und die Tools während der Durchführung nicht flexibel gestalten. Angesichts chinesisch-spezifischer Marktdynamik wird das Projekt-System von manchen sogar als Störungsfaktor empfunden, denn ein gut strukturiertes System untersagt abgekürzte Verfahrenswege und verhindert damit eine schnelle und effiziente Steuerung.

### **3. Optimierungspotentiale**

Das Ergebnis der aufgeführten Befragungen zeigt deutlich einen Optimierungsbedarf bei der Projektdurchführung in China. Die Optimierung des Projektmanagements im Entscheidungs- und Operationsprozess hat eine Steigerung des Erfolgsanteils bei abgeschlossenen Projekten zur Folge. Wie bereits erwähnt, liegen laut Meinung von Experten die Ursachen des Scheiterns weder an Technik, PM-Verfahren, PM-Tools, Organisation oder verträglicher Gestaltung, sondern an dem fremden Umfeld und kulturgebundenen Einflussfaktoren wie beispielsweise der Mentalität. Das

folgende Schaubild zeigt die wichtigsten Erfolgsfaktoren im internationalen PM, die diversen Studien zufolge eine positive Auswirkung auf die Ergebnisse internationaler Projekte haben<sup>10</sup>.

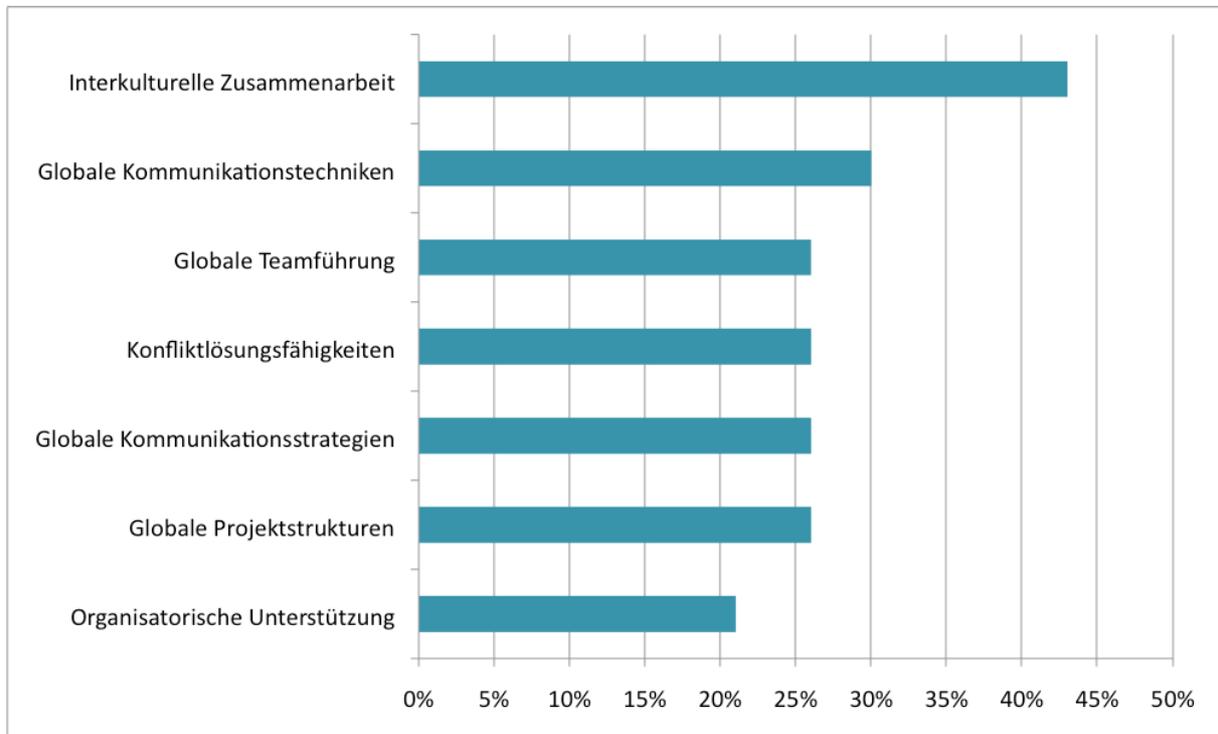


Schaubild 2: wichtigste Erfolgsfaktoren im internationalen PM (IPMA)

### Beispiele - Interkulturelle Missverständnisse in der Praxis

Heutzutage ist in der Wirtschaft und Industrie vieles standardisiert. Weltweit herrscht freie Marktwirtschaft, und es werden einheitliche Qualitätskriterien und Standards für Waren, Technologien und Dienstleistungen eingeführt. Sieht man sich allerdings in verschiedenen Ländern genauer an, was tatsächlich unter den Termini „Messungskriterien“ und „Qualität“ verstanden wird, dann zeigt sich trotz aller messbaren Angaben die bestehende Kluft bei Denkmustern und Wahrnehmungsprozessen.

Beispiel: Die maximale Leistungstoleranz von Solarmodulen wird mit maximaler Abweichung der Nennleistung von plus/minus fünf Prozent angegeben. Ein chinesischer Modulhersteller produzierte daher genau nach dieser Angabe. Alle hergestellten Solarmodule, die mit einer Leistung von 300 W angeboten werden, haben eine tatsächliche Leistung von ca. 285 W.

<sup>10</sup> IPMA(Hrsg.), Binder, Jean / Gardiner, Paul D. / Ritchie James M.: *Project Perspectives 2010 - a model of success factors for global project Management*, 2010, , S. 7

In der Projektplanung gibt es klare Termine für Projektmeilensteine, und alle Beteiligten sind darüber informiert. Soll sich der Projektmanager nun darauf verlassen, dass sich chinesische Kollegen automatisch an die vereinbarten Termine halten und die Aufgaben pünktlich erledigen, oder ist eine laufende Kontrolle besser? Im letzteren Fall bedeutet das eine zusätzliche Belastung für den Projektleiter. Soll man daraus schließen, dass Chinesen nicht dazu fähig sind, selbstständig zu arbeiten, oder könnte es vielmehr sein, dass sie die vereinbarten Termine nur als grobe Orientierungshilfe wahrnehmen?

Wenn man z.B. von international gültigen Termini wie DIN für das Produkt, sowie EN ISO, ISO, QS oder ISO/TS für den Produktionsprozess spricht, glauben alle, von identischen Begriffen zu reden. Die Qualitätsauffassungen und die Prioritäten für die Kriterien variieren jedoch von Land zu Land. Man sollte sich sehr genau darüber im Klaren sein, ob mit dem Ausdruck „Produktqualität“ nur das Objekt „Ware“, oder das Produkt im „erweiterten Sinn“ gemeint ist. Schoper erforscht die feinen Unterschiede von Qualitätsverständnis. Schaubild 3<sup>11</sup> zeigt das Ergebnis unterschiedlicher Wahrnehmung von Produktqualitäten in verschiedenen Ländern. Die hier verwendeten Vergleichskriterien sind Zuverlässigkeit, Funktionalität, Service, Design, Image des Herstellers und der Marke, Wirtschaftlichkeit (Preis) und vielseitige Anwendbarkeit (Aktualität).

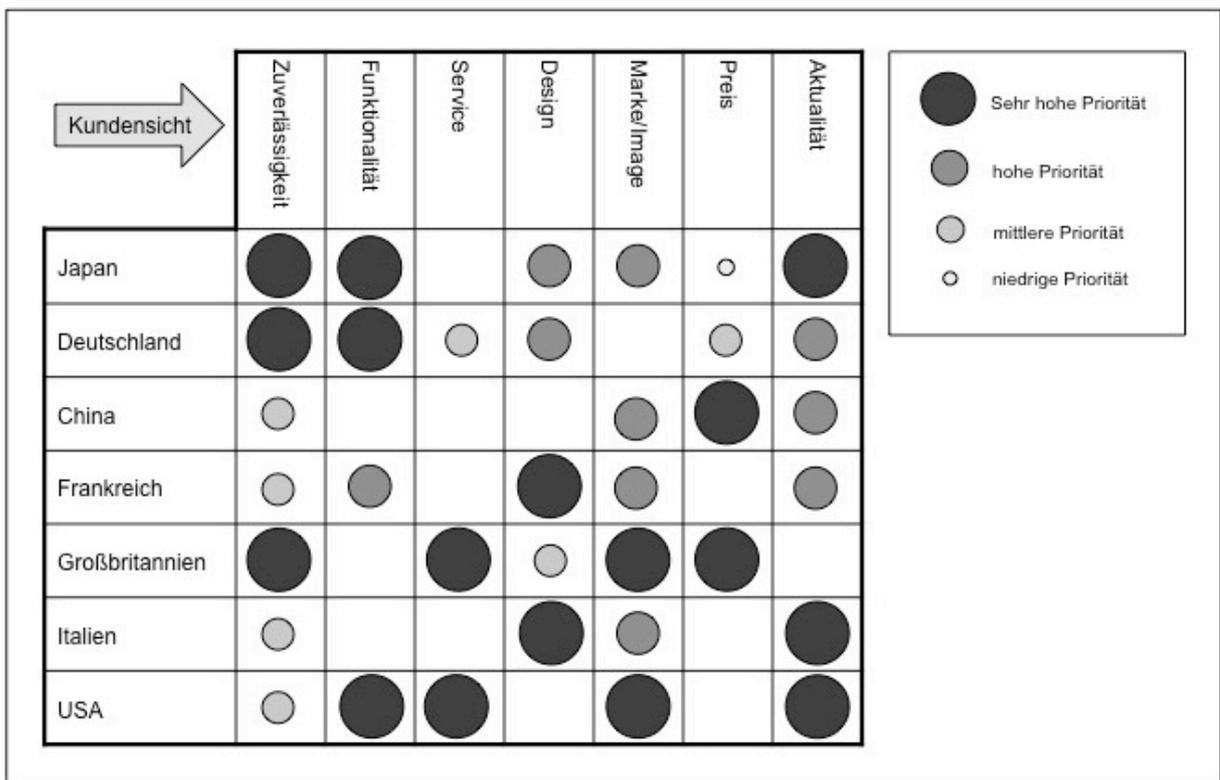


Schaubild 3: Unterschiedliche Prioritäten einzelner Nationen in ihrem Qualitätsverständnis (Schoper)

<sup>11</sup> Hoffmann, Hans-Erland / Schoper, Yvonne-Gabrielle / Fitzsimons, Conor J. (Hrsg.): *Internationales Projektmanagement - interkulturelle Zusammenarbeit in der Praxis*, GPM-Fachbücher, Nürnberg, 2004, S.296

## 4. Lösungsansatz

### **Kultur als Ergänzung klassischer PM-Werkzeuge**

Bisher werden die klassischen PM-Ansätze und -Methoden im Westen entwickelt und sind von den dortigen homogenen Eigenschaften, abendländischen Denk- und Verhaltensmustern, geprägt. Im Gegensatz dazu ist das Merkmal internationalen Projektmanagements die Vielfalt - eine Zusammenarbeit zwischen den Experten diverser Länder, die verschiedene Werte, Weltanschauungen und Sichtweisen mitbringen. Das Resultat ist die Gruppendynamik eines internationalen Teams. Diese Stärke und deren Nutzen sollte im Unternehmenswesen zur Steigerung der gesamten Produktivität führen.

Um das gewünschte Ziel zu erreichen, ist es zur Optimierung des globalen Projektmanagements zwingend notwendig, ein „Kulturfach“ in die PM-Werkzeugkiste zu integrieren. Mit anderen Worten, Internationalisierung fordert von den Teilnehmern zusätzlich interkulturelle Kompetenz - die Fähigkeit des adäquaten Umgangs mit anderen Kulturen und Denkweisen.

### **Ganzheitliches Projektmanagement - Integration kulturübergreifender Aspekte**

Das neue internationale Projektmanagement hat zwei Bestandteile: das Arrangement von Material, Werkzeug und Arbeitsablauf (Hardware, kalkulierbar) und die Koordination mitwirkender Fachleute aus verschiedenen Kulturen (Software, nicht kalkulierbar)<sup>13</sup>. Um komplexes, internationales Projektmanagement zu meistern, ist es wichtig, den kulturellen Praxis-Aspekt im PM-Plan von Anfang an zu berücksichtigen, und die dafür nötigen Mittel und Maßnahmen einzuplanen.

Die Umsetzung in die Praxis erfordert ganzheitliche, interdisziplinäre Problemlösungen unter verstärkter Berücksichtigung kultureller Einflussfaktoren auf der Inhaltsebene, der Managementebene und der Umweltebene, siehe Schaubild 4 (in Anlehnung an Simon 2010).

---

<sup>13</sup> vgl. Dülfer, Eberhard, *International management in diverse cultural areas*, München, 2011, S.219, S.4

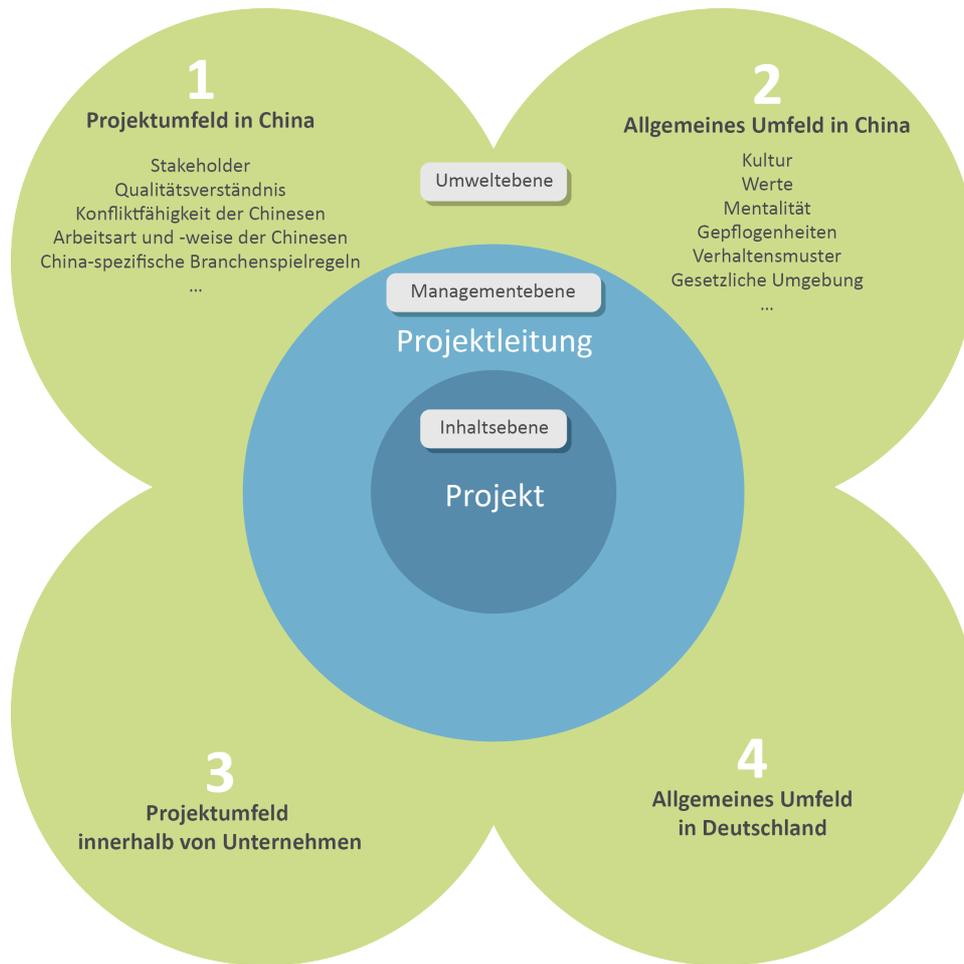


Schaubild 4: Ganzheitliches Projektmanagement - Integration kulturübergreifender Aspekte

Ein Projektleiter sollte darauf achten, dass er das internationale Team auf der Inhaltsebene (Projektdurchführung) zu einer Einheit zusammenschweißt. Der Erfolg des Projekts hängt davon ab, ob die Teammitglieder wirklich zusammenarbeiten und miteinander kommunizieren können. Überzeugte Mitarbeiter arbeiten ohnehin effizienter, und ein funktionsfähiges Team bringt gemeinschaftlich das Projekt zum Erfolg. Indiz für eine gute Teamarbeit ist es, wenn die Teammitglieder sich miteinander wohlfühlen.

Auf der Managementebene (Überwachung und Steuerung) ist es für den Projektleiter wichtig, stets einen klaren Überblick über die Gesamtlage zu behalten, rechtzeitig von den kleinen, aber wichtigen (Ver-)Änderungen des Projektumfelds informiert zu werden, sowie die potentiellen Konfliktbereiche zu erkennen. Hierbei ist es wichtig darauf zu achten, effektive Kommunikations- und Informationskanäle für alle Beteiligten einschließlich Team, Auftraggeber und Stakeholder zu etablieren und, falls erforderlich, flexibles Risikomanagement zu praktizieren.

Um die Projekttransparenz zu erhalten und die Projektdynamik richtig zu nutzen, hilft dem Projektleiter vor allem, während des gesamten Prozesses die allgemeine Umweltebene im Auge zu behalten. Damit ist nicht nur das projektbezogene Fachumfeld in Deutschland und im Ausland gemeint wie z.B. Stakeholder, Branchenspielregeln und landesspezifische Arbeitsmethoden, sondern auch die generelle Umwelt vor Ort wie z.B. Gesetzgebung, kulturbedingte Mentalität, Gepflogenheiten, Erwartungshaltungen usw.

### **Systemisches Denken als interkulturelle Schnittstelle zu Asien**

Projektarbeit hat Prozesscharakter und ist geprägt von Spezialisierung und Rationalisierung. Hinter den bereits bekannten Vorteilen verbergen sich jedoch gleichzeitig gewisse Nachteile bei der Realisierung im Ausland. Wenn sich der Projektmanager nämlich zu sehr auf den fachlichen Aspekt konzentriert, besteht die Gefahr, dass er „den Wald vor lauter Bäumen nicht sieht“. Zur Bewältigung von Auslandsprojekten reicht fachliche Kompetenz allein oft nicht aus, insbesondere in asiatischen Kulturkreisen, wo mehr Aufmerksamkeit auf zwischenmenschliche Beziehungen in der Geschäftswelt gerichtet wird. Um mit diesem Faktor zurechtzukommen, braucht ein Projektmanager einen differenzierteren Ansatz als bisher.

Um die interkulturelle Lücke zwischen West und Ost zu schließen, bietet der „systemische Ansatz“ einige konstruktive Schnittstellen zur Annäherung westlichen und ostasiatischen Denkens. Für Projektmanager erweisen sie sich besonders nützlich bei der praktischen Anwendung.

#### 1) Betrachtung und Steuerung des Projektumfelds als soziales System

Verhaltensweisen und Überlegungen chinesischer Geschäftspartner sind für westliche Manager oft nur schwer nachvollziehbar. Der Hauptgrund dafür liegt wahrscheinlich im andersartigen Denkprozess. Die von deutschen Managern so hoch gelobte Professionalität bedeutet im Allgemeinen ein sachliches Arbeitsverhalten. Dementsprechend erwarten sie dies nicht nur von sich selbst, sondern auch von ihren ausländischen Partnern. Die chinesische Auffassung von Professionalität beinhaltet aber zusätzlich das „professionelle Beziehungsmanagement am Arbeitsplatz“, dem mehr Gewicht als dem sachlichen Aspekt beigemessen wird. Hier entstehen die feinen Unterschiede zwischen den kulturspezifischen Erwartungshaltungen der Teammitglieder, was die „Stimmung“ zwischen den Kollegen betrifft.

Beim systemischen Denkansatz richtet sich die Aufmerksamkeit nicht nur auf die beteiligten Personen, sondern auch auf das mit ihnen verbundene Umfeld. Projektumfeld wird daher als ein soziales System betrachtet. Es ist dabei wichtig, die Gesamtheit des Systems und dessen Komplexität „aus der Vogelperspektive“ zu betrachten. Eine solche Sichtweise ist sehr asiatisch. Mit dieser Methode behalten kluge, chinesische Geschäftsleute den Überblick über den komplexen Inhalt und die Zusammenhänge der Geschäftsbeziehungen.

## 2) Wirklichkeitskonstruktion

Systemisches Denken vertritt weder eine universelle Wahrheitsfindung noch eine „Entweder-Oder“ Haltung, sondern die Annahme, dass es keine absolute, objektive Wirklichkeit gibt. „Die Welt, so wie wir sie wahrnehmen, ist unsere Erfindung“ (Heinz von Foerster). An dieser Stelle ist eine Annäherung an die fernöstliche Weltanschauung zu erkennen, die für eine effektive Kommunikation mit chinesischen Partnern besonders wichtig ist. Die systemische Betrachtungsweise fördert Neutralität und eine offene Haltung im Dialog. Auch wenn man sich nicht absolut neutral verhalten kann, begünstigt diese Haltung in jedem Fall einen respektvollen Umgang mit den Mitmenschen.

## 3) Wechselseitige Wirkung und Beeinflussung im System

Fritz Simon beschreibt in seiner systemischen Organisationstheorie Organisationen als autopoietische Systeme (Selbsterzeugung) und betont, „wenn immer Organisationen handeln, dann sind es Individuen, die handeln“<sup>14</sup>. Im System sind alle Beteiligten Akteure und beeinflussen ständig, bewusst oder unbewusst, die Gruppendynamik. Die Wirkungen werden zugleich ununterbrochen reflektiert. Die Ying-Yang-Philosophie aus dem Antiken China bestätigt diese dynamische Wechselwirkung auf das menschliche Verhalten. Was sich in der Natur nicht verändert ist die ständige Veränderung. Es gibt also keine stagnierende, sondern nur eine sich negativ oder positiv entwickelnde Systemdynamik. Gleichzeitig halten beide Kräfte ihre Anteil- und Einflussnahme im Gleich- bzw. Ungleichgewicht.

Nicht wenige deutsche Projektleiter beklagen sich über die Empfindlichkeit chinesischer Partner bei sogenannten „offenen Worten“. Die Kritikfähigkeit eines Projektteams führt zweifelsohne zu einem effizienten Projektablauf und zum Projekterfolg, was sicherlich nicht die Stärke der Chinesen ist. Was kann man daher tun, um eine funktionsfähige Kommunikation zu gewährleisten? Die Kunst dabei ist die Methode der Kritikäußerung. Man sollte darauf achten, wie das Gesprochene auf den Anderen wirkt. Übt man Kritik in der Rolle des Geschäftspartners oder der eines fürsorglichen Chefs? Wie kann man eine fachliche Meinung ausdrücken und gleichzeitig die damit verbundene, gut gemeinte Absicht vermitteln?

Zudem sollte man nicht nur kulturspezifische Besonderheiten berücksichtigen, sondern auch kulturübergreifende „Persönlichkeitsdynamiken“ (Seagal, 1979), die bei jedem Menschen klare Unterschiede in der Wahrnehmung, im Verarbeitungsprozess sowie in der Kommunikation erzeugen.

---

<sup>14</sup> Simon, Fritz B., *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, Heidelberg, 2011. S. 17

## 5. Fazit

„Die Uhren im Ausland ticken anders“. Auslandsprojekte sind stark mit (Ver-)Änderung und Risiken verbunden. Die Erfahrung zeigt: je früher Probleme erkannt werden, umso größer ist der Handlungsspielraum. Statt Risiken und Probleme zu verdrängen, die trotzdem früher oder später auftreten werden, ist es zu empfehlen, Risiken aktiv und bewusst anzugehen. So wird der Projektverlauf zeitlich und das Ergebnis wirtschaftlich kalkulierbar, siehe Schaubild 5<sup>15</sup>.

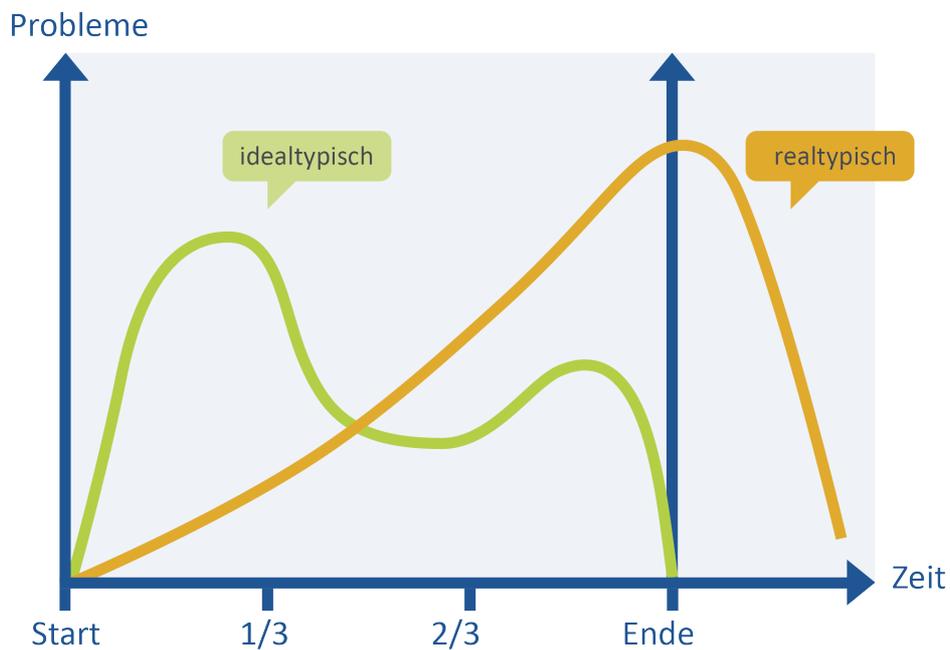


Schaubild 5: Probleme aktiv managen statt verdrängen (nach Max Wolf)

All dies bedeutet nun keineswegs, dass bei einem Auslandsprojekt zwangsläufig eine komplizierte Lage entsteht. Eine systemische Einstellung zusammen mit Aufmerksamkeit und viel Fingerspitzengefühl gewährleisten jedoch einen größeren Handlungsspielraum und vermindern möglicherweise bereits im Vorfeld Risiken und Konflikte.

Autorin:

Joanne Huang

Zertifizierte Interkulturelle Trainerin (Uni Jena), Ökonomin (Uni Augsburg) und Bachelor of Business Administration (Taiwan)

---

<sup>15</sup> Balzer, Daniela / Wilhelms, Gerhard (Hrsg.): *Projektmanagement im Fokus - Standpunkte, Sichtweisen, Schwerpunkt*, Augsburg, 2005, S.200

**Kurzprofil der Autorin:**

Geschäftsführerin des Wirtschaftsbüros Huang+Jaumann in Augsburg  
Arbeitsschwerpunkte: Interkulturelles Training & Beratung für asiatische Länder  
Projektkoordination zwischen deutschen und chinesischen Unternehmen

Initiatorin des Projekts “Interkulturelle Verständigung” für eine harmonische Zusammenarbeit,  
[www.IKVProjekt.de](http://www.IKVProjekt.de)

Autorin des Buches “China besser verstehen: Interkulturelle Annäherung, warum Chinesen anders denken und handeln”, ISBN: 978-3-00-029651-2, [www.china-besser-verstehen.de](http://www.china-besser-verstehen.de)

Bloggerin von „China Almanach“ - Informationen und Tipps für Geschäftsreisen in China,  
[www.china-almanach.de](http://www.china-almanach.de)

**Kontakt:**

Huang+Jaumann Wirtschaftsbüro  
Bauerntanzgässchen 1  
86150 Augsburg  
Te. 0821-319 98 40  
[info@huang-jaumann.de](mailto:info@huang-jaumann.de)  
[www.huang-jaumann.de](http://www.huang-jaumann.de)



**CHINA-PROJEKTE OPTIMAL GESTALTEN**

Zur Unterstützung Ihrer Projektarbeit in China und Taiwan stellen wir Ihrem eigenen Projektteam vor Ort hochqualifizierte einheimische Führungsberater zur Seite.

Unsere Senior-Experten verfügen über langjährige Arbeitserfahrung in China bzw. Taiwan. In aktiv beratender und unterstützender Funktion stehen sie Ihnen während des Projekts zur Verfügung und sorgen für einen harmonischen und effizienten Ablauf.

Nehmen Sie Kontakt mit uns auf. Wir beraten Sie bei den konkreten Vorgehensweise.

**Huang+Jaumann Wirtschaftsbüro**  
Tel. +49-821-319 98 40  
[www.china-projektmanagement.de](http://www.china-projektmanagement.de)

## 6. Literaturverzeichnis:

- Kilian, Dietmar / Mirski, Peter / Hauser, Martin / Weigl, Markus: *Projektmanagement - Praxis, Theorie, Werkzeuge*, Wien, 2008
- Project Management Institute: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, 2010
- Kühlmann, Torsten M.: *Internationales Risikomanagement - Auslandserfolg durch grenzüberschreitende Netzwerke*, München, 2009
- GPM e.V. / Hannover IT e.V.: *IT-Offshoring von Deutschland nach Indien - Ergebnisse einer Studie des Competence Center for Projekt Management (CCPM) der Fachhochschule Hannover*, Nürnberg, 2011
- Info Global Solution: *Bieten oder nicht bieten - Profitabilität ist der Schlüssel*, Hannover, 2011
- Steeger, Oliver: *Internationale Projektarbeit - noch kein Thema für die deutschen Projektmanager?*, GPM-Magazin PMaktuell - Heft 1/2002, Seite 2
- Lünendonk / Tiba: *Projektmanagement 2015 - Globale Governance - lokale Performance*, Kaufbeuren, 2010, S.13
- Marc, Simon: *Entwicklung eines ganzheitlichen globalen Projektmanagement-Systems unter besonderer Berücksichtigung interkultureller Unterschiede*, Chemnitz, 2010, S.14
- Dülfer, Eberhard, *International management in diverse cultural areas*, München, 2011, S.219, S.240
- Hoffmann, Hans-Erland / Schoper, Yvonne-Gabrielle / Fitzsimons, Conor J. (Hrsg.): *Internationales Projektmanagement - interkulturelle Zusammenarbeit in der Praxis*, GPM-Fachbücher, Nürnberg, 2004, S.13
- IPMA(Hrsg.), Binder, Jean / Gardiner, Paul D. / Ritchie James M.: *Project Perspectives 2010 - a model of success factors for global project Management*, 2010, , S. 7
- Hoffmann, Hans-Erland / Schoper, Yvonne-Gabrielle / Fitzsimons, Conor J. (Hrsg.): *Internationales Projektmanagement - interkulturelle Zusammenarbeit in der Praxis*, GPM-Fachbücher, Nürnberg, 2004, S.296
- vgl. Dülfer, Eberhard, *International management in diverse cultural areas*, München, 2011, S.219, S.4
- Simon, Fritz B., *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, Heidelberg, 2011. S. 17
- Balzer, Daniela / Wilhelms, Gerhard (Hrsg.): *Projektmanagement im Fokus - Standpunkte, Sichtweisen, Schwerpunkt*, Augsburg, 2005, S.51-68, S.200.
- Chung Hwa International Asset Management Corp,  
<http://www.richman.com.tw/modules/smartsection/item.php?itemid=18>
- PMI (China) Congress 2012, <http://www.pmicongress-china.org/>
- 安学网(anxuewan), 2010, <http://www.anxue.net/guanli/caiwu/cb/2010/0304/17478.html>
- Chang, Ming-Tsen, *PRACTICE of CHINA PROJECT MANAGEMENT*, Taipei, 2006



黃道歐盟工作室  
HUANG+JAUMANN

**Huang + Jaumann Wirtschaftsbüro**  
Bauerntanzgässchen 1  
D-86150 Augsburg  
Fon: +49 (0)821- 319 98 40  
[www.huang-jaumann.de](http://www.huang-jaumann.de)