

Hochschule der Medien  
University of Applied Science  
Fakultät Electronic Media  
Nobelstraße 10  
70569 Stuttgart



# **Soziale und interkulturelle Kompetenzen des Produktionsleiters als Erfolgsfaktoren in Filmprojekten**

## **Masterarbeit**

im Studiengang Audiovisuelle Medien

---

vorgelegt von:

Khaschajar Hosseinzadeh Mahdavi  
Gießener Straße 48  
51105 Köln  
Matrikelnummer: 33738  
an der Hochschule der Medien Stuttgart  
am 03.12.2019

Erstprüferin: Prof. Katja Schmid  
Zweitprüfer: Prof. Boris M. Michalski

# Ehrenwörtliche Erklärung

„Hiermit versichere ich, Khaschajar Hosseinzadeh Mahdavi, ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Masterarbeit mit dem Titel: „Soziale und interkulturelle Kompetenzen als Erfolgsfaktoren in Filmprojekten -“ selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinn nach anderen Werken entnommen wurden, sind in jedem Fall unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht. Die Arbeit ist noch nicht veröffentlicht oder in anderer Form als Prüfungsleistung vorgelegt worden.

Ich habe die Bedeutung der ehrenwörtlichen Versicherung und die prüfungsrechtlichen Folgen (§26 Abs. 2 Bachelor-SPO (6 Semester), § 24 Abs. 2 Bachelor-SPO (7 Semester), § 23 Abs. 2 Master-SPO (3 Semester) bzw. § 19 Abs. 2 Master-SPO (4 Semester und berufsbegleitend) der HdM) einer unrichtigen oder unvollständigen ehrenwörtlichen Versicherung zur Kenntnis genommen.“

Köln, den 01.12.2019

---

# Abstract

Filmproduktionen sind außergewöhnliche Projekte, die durch ihre individuellen und einzigartigen Prozesse hohe Anforderungen an das Team stellen. Dieses Team ist meist die Summe vieler kleinerer Teams, die wie ein Uhrwerk miteinander funktionieren müssen. Eine wesentliche Aufgabe des Produktionsleiters ist es, das Team beziehungsweise die Teams mit Hilfe von sozialen Kompetenzen zu leiten, mit ihnen zu kooperieren und zu kommunizieren. Die Internationalität und Interkulturalität der Teams stellen Produktionsleiter vor zusätzliche Herausforderungen.

Ziel dieser Masterarbeit ist es, zu bestimmen, welchen Einfluss soziale und interkulturelle Kompetenzen auf den Projekterfolg haben. Dazu wurde folgende Forschungsfrage gestellt: Inwiefern stellen soziale und interkulturelle Kompetenzen des Projektleiters Erfolgsfaktoren in internationalen Filmprojekten dar? Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurde ein qualitatives Leitfadenterview durchgeführt. Die Interviewpartner wurden nach ihrer Position in der Filmproduktion ausgewählt und sind oder waren in einer Führungsposition tätig. Die Diskussion der Interviews zeigt, dass sowohl soziale, als auch interkulturelle Kompetenzen einen großen Einfluss auf den Erfolg von Filmprojekten haben. Diese Kompetenzen als Produktionsleiter zu besitzen führt zu einer besseren und effizienteren Zusammenarbeit im Team.

Film productions are extraordinary projects that place high demands on the team due to their individual and unique processes. This team is usually the sum of many smaller teams that have to work together like clockwork. An essential task of the production manager is to lead the team or teams with the help of social skills, to cooperate and communicate with them. Internationality and interculturality are additional challenges for production managers.

The aim of this Master's thesis is to determine the influence of social and intercultural competencies on the success of the project. So the following research question was posed: To what extent do social and intercultural competences of the project leader represent success factors in international film projects? In order to answer the research question, a qualitative interview was conducted. The interview partners were selected according to their position in film production and are or have been in a leadership position. The discussion of the interviews shows that both social and intercultural competences have a great influence on the success of film projects. Having these skills as a production manager leads to better and more efficient teamwork.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VI</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Themenhintergrund.....	1
1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit.....	1
<b>2. Projektmanagement.....</b>	<b>3</b>
2.1 Internationales Projektmanagement .....	3
2.2 Projektmanagement im Film .....	4
2.2.1 Begriff Film.....	4
2.2.2 Produktionsleiter .....	5
2.3 Kompetenzen im Projektmanagement.....	6
2.3.1 Definition Kompetenz.....	6
2.3.2 Abgrenzung des Kompetenzbegriffs.....	7
<b>3. Soziale Kompetenz.....</b>	<b>9</b>
3.1 Begriffsdefinition .....	9
3.1.1 Lernen sozialer Kompetenz.....	10
3.2 Teamkompetenz.....	13
3.2.1 Gruppe und Team .....	13
3.2.2 Voraussetzungen für Teamarbeit.....	18
3.3 Kommunikation .....	21
3.3.1 Grundlagen der Kommunikation .....	21
3.3.2 Kommunikationsprozess.....	23
3.3.3 Rollen, Beziehungsgestaltung, Sprachfähigkeit.....	25

3.3.3.1. Gruppenstruktur und Gruppendynamik .....	25
3.3.3.2 Riemann-Thomas-Kreuz.....	26
3.3.3.3 Mitglieder und Leiter in Gruppen.....	30
3.3.4 Kommunikationsfähigkeit.....	33
3.3.5 Kommunikation im Film .....	37
3.4. Interkulturelle Kompetenz .....	40
3.4.1 Kultur.....	40
3.4.2 Kulturdimensionen .....	43
3.4.2.1 Kulturdimension nach Hall.....	43
3.4.2.2 Kulturdimension nach Hofstede .....	46
3.4.3 Einflüsse und Auswirkungen auf Information und Kommunikation .....	53
3.4.3.1 Kultur.....	53
3.4.3.2 Distanz.....	56
3.4.3.3 Länderspezifische Faktoren .....	56
<b>4. Qualitative Forschung .....</b>	<b>59</b>
4.2 Methodik und Durchführung.....	63
4.3 Probanden .....	64
<b>5. Ergebnisse .....</b>	<b>65</b>
5.1 Allgemeine Erfolgskriterien von Filmprojekten .....	65
5.2 Faktoren für das Scheitern von Filmprojekten .....	67
5.3 Erfolgsfaktoren eines Projektleiters in einer Filmproduktion .....	69
5.4 Herausforderungen und Unterschiede bei internationalen Filmprojekten .....	71
5.5 Wichtige zusätzliche Eigenschaften eines Projektleiters bei internationalen Filmprojekten .....	74
<b>6. Diskussion, Zusammenfassung, Ausblick .....</b>	<b>76</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Erfahrungslernen.....	11
Abbildung 2: Phasen der Kompetenzentwicklung.....	12
Abbildung 3: Darstellung eines Teams.....	14
Abbildung 4: Teamrose.....	17
Abbildung 5: Kommunikationsprozess.....	23
Abbildung 6: Das Temann-Thomas-Kreuz und typische Qualitäten der einzelnen Pole.. .....	28
Abbildung 7: Heimatgebiet und Schatteninsel.....	29
Abbildung 8: Organigramm der Kommunikationswege einer Filmproduktion.....	38
Abbildung 9: Die Kulturzwiebel.....	41
Abbildung 10: Das Erlernen von Werten und Praktiken.....	42

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vergleich Qualifikation und Kompetenz.....	8
Tabelle 2: Dimensionen der Teamrose.....	15
Tabelle 3: Watzlawicks fünf Grundsätze der Kommunikation.....	22
Tabelle 4: Typische charakterliche Stärken und Schwächen der vier Grundströmungen.....	27
Tabelle 5: Vier Möglichkeiten des Verhaltens.....	32
Tabelle 6: Aufgaben der Kommunikation.....	35
Tabelle 7: Vier Zonen des Raumbedürfnisses.....	36
Tabelle 8: Zeitorientierung - monochrome und polychrone Zeiterfassung.....	45
Tabelle 9: Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit geringer und großer Machtdistanz - allgemein.....	47
Tabelle 10: Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit geringer und großer Machtdistanz im Bezug auf die Arbeitswelt.....	48
Tabelle 11: Hauptunterschiede zwischen kollektivistischen und individualistischen Gesellschaften.....	49
Tabelle 12: Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit schwacher und starker Unsicherheitsvermeidung.....	50
Tabelle 13: Hauptunterschiede zwischen femininer und maskuliner Gesellschaft.....	52
Tabelle 14: Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit Kurzzeit- und Langzeitorientierung.....	53
Tabelle 15: Die wichtigsten Merkmale eines Leitfadeninterviews.....	59
Tabelle 16: Relevante Fragetypen bei einem Leitfadeninterview.....	61
Tabelle 17: Interviewleitfaden.....	62
Tabelle 18: Kandidaten für das Leitfadeninterview.....	64

# Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Auf.	Auflage
Bd.	Band
ca.	circa
DIN	Deutsches Institut für Normung
ebd.	ebenda
Et al.	et alli / et aliae (und andere)
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
o.J.	ohne Jahr
usw.	und so weiter
Vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

# **1. Einleitung**

## **1.1 Themenhintergrund**

Aufgrund der zunehmenden und unumkehrbaren Globalisierung verändert sich die Arbeitswelt in hohem Maße. Dieser Wandel hat jedoch auch Einfluss auf gewohnte Verhaltensstrukturen und das Miteinander. Der Übergang von starren und linearen Strukturen zu flexiblen Organisationsformen findet sich in Projektteams wieder. Internationale Projekte sind dabei mit neuen und teils unbekanntem Herausforderungen verbunden. Standardisierte Vorgehen in Projekten lassen sich nicht einfach auf das internationale Umfeld übertragen.

Die Filmindustrie ist für die Gesellschaft von hoher Bedeutung. Filme erzählen Geschichten, informieren, berühren und unterhalten uns. Bevor der Film über das Trägermedium ausgestrahlt wird, muss er zunächst produziert werden.

Filme sind das Fundament für eine internationale und interkulturelle Zusammenarbeit. Aus der aktuellen Filmproduktion sind internationale Teams nicht mehr wegzudenken. Eine Filmproduktion durchläuft unterschiedliche Produktionsschritte, bei denen die Verantwortlichen oft nicht im selben Land sitzen. Filme sind aufwendige Projekte, deren Komplexität durch den internationalen Aspekt verstärkt wird. Folglich basiert die Kompetenz der Projektleiter nicht nur auf dem Wissen der Projektmethoden, sondern auch auf sozialen und interkulturellen Kompetenzen. Dazu gehören Kommunikation, Teamkompetenz, der Umgang mit unterschiedlichen Kulturen, die Führung der verschiedenen Departments sowie die Delegation der Aufgaben.

## **1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit**

Ziel dieser Arbeit ist es, die Relevanz sozialer und interkultureller Kompetenzen und deren Einfluss auf die erfolgreiche Durchführung eines Filmprojektes zu untersuchen.

Daraus resultiert folgende leitende Forschungsfrage:

Inwiefern stellen soziale und interkulturelle Kompetenzen des Projektleiters Erfolgsfaktoren in internationalen Filmprojekten dar?

Um diese Forschungsfrage gezielt zu untersuchen, werden folgende Teilfragen aufgestellt:

TF1: Erhöht der Mangel an sozialer und interkultureller Kompetenz das Risiko für das Scheitern eines Projektes?

TF2: Welche zusätzlichen Anforderungen resultieren aus der Zusammenarbeit mit internationalen Teams?

In Kapitel 1 wird in das Thema eingeführt und der Hintergrund erläutert. Darüber hinaus werden eine Forschungsfrage und weitere Teilfragen gestellt.

Um einen theoretischen Rahmen zu bilden wird in Kapitel 2 und 3 auf die Themen Projektmanagement und Soziale Kompetenz eingegangen. Neben einer kurzen Einführung in das Projektmanagement liegt der Fokus dabei auf dem Einfluss sozialer Kompetenzen auf die internationale Zusammenarbeit. Dabei werden Teilbereiche der sozialen Kompetenz beleuchtet, die relevant für Beantwortung der Forschungsfragen sind. Weiterführend beschäftigt sich Kapitel 3 mit einer detaillierten Betrachtung der Kommunikation. Dafür werden die Grundlagen der Kommunikation und deren kulturspezifische Eigenschaften auf Basis der Literatur untersucht, um auf die Auswirkungen und Einflüsse auf Zusammenarbeit bei internationalen Projekten eingehen zu können. Ferner wird in diesem Kapitel das Thema Kultur näher erläutert. Da die Themen soziale Kompetenz, Kommunikation und Kultur jeweils ganze Bücher füllen können, werden diese auf eine für diese Arbeit hinreichende Definition beschränkt.

In Kapitel 4 wurde eine qualitative Befragungstechnik, ein sogenanntes Leitfadenterview, mit Personen durchgeführt, die eine Führungsrolle in der Filmproduktion haben oder hatten. Die zu erstellenden Leitfragen wurden an die Forschungsfrage und deren Teilfragen angelehnt. Anschließend wird auf die Methodik und die Befragten eingegangen.

Kapitel 5 enthält die für die Arbeit relevanten Erkenntnisse, die aus den Interviews hervorgegangen sind. Diese wurden in Kategorien zusammengefasst.

Im Anschluss werden in Kapitel 6 die literaturbasierten und die empirischen Erkenntnisse gegenübergestellt und die Forschungsfrage und deren Teilfragen beantwortet. Abschließend erfolgt eine Diskussion der durchgeführten Untersuchungen sowie ein Ausblick auf zukünftige Forschungen.

Um eine bessere Lesbarkeit der vorliegenden Arbeit zu gewährleisten, wurde auf einen geschlechterbewussten Sprachgebrauch verzichtet. Sofern nicht ausdrücklich betont, stehen sämtliche Bezeichnungen stets für beide Geschlechter.

## **2. Projektmanagement**

In der Literatur existiert eine Vielzahl von Definitionen des Begriffs Projekt bzw. Projektmanagement. Ein Projekt wird nach DIN 69901 wie folgt definiert: "Vorhaben, das im wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B. - Zielvorgabe - zeitliche, finanzielle oder andere Begrenzungen - Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben - projektspezifische Organisation." (Bechler 2005, S.56). Projekte sind demnach umfangreiche Aufgaben, die mit begrenzten Ressourcen (Zeit, finanzielle Mittel, Personen usw.) ein vorgegebenes neues sowie unikales Ziel verfolgen (vgl. Zielasek 1995, S.6).

Um ein derartig umfangreiches Belangen zu verwirklichen, benötigt es ein kompetentes Team sowie einen Projektleiter, der sowohl seine fachlichen als auch sozialen Kompetenzen im Projektverlauf einzusetzen weiß.

### **2.1 Internationales Projektmanagement**

Durch wirtschaftliches Wachstum und Globalisierung werden längst nicht nur Großkonzerne mit den Herausforderungen internationaler Zusammenarbeit konfrontiert. Eine grenzüberschreitende und interkulturelle Zusammenarbeit findet sich auch bei mittelständigen Unternehmen wieder und in Bereichen wie der Filmproduktion ist ein internationales Miteinander in vielen Fällen nicht unüblich.

Durch die Zusammenarbeit von Menschen verschiedener Nationen oder Kulturen ist ein einheitliches Verständnis von Ziel, Koordination, aber auch Qualität des Projektes notwendig, um den Projekterfolg zu sichern. Projektmanager stehen dadurch vor zusätzlichen Herausforderungen. Sie müssen sich intensiver mit den Projektmitgliedern befassen, diese als Menschen wahrnehmen und verstehen. Dies bringt eine Reihe von Faktoren mit sich, die der Projektmanager in seine persönliche Einstellung einfließen lassen muss. Faktoren wie Offenheit, Aufgeschlossenheit, Sensibilität gegenüber anderen Kulturen und die Bereitschaft für eine unkonventionelle Konfliktlösung erhöhen dabei die Wahrscheinlichkeit des Projekterfolgs. Die Kultur wird dadurch zu einem der wichtigsten Faktoren bei internationalen Projekten. Auf den Begriff Kultur wird in Kapitel 3.4.1 noch tiefer eingegangen. Die gesendeten und empfangenen Inhalte können dabei stark abweichen. Daher ist es relevant, das Wissen um fremde Kulturen und Kulturunterschiede zu besitzen, um international erfolgreich kommunizieren zu können (vgl. Daeubner & Hennrich 2003, S.9). Durch das Phänomen der selektiven Wahrnehmung nimmt man die Welt durch einen Filter wahr. Dieser setzt sich aus

Werten, Erfahrungen und der aktuellen Befindlichkeit einer Person zusammen. In der internationalen Kommunikation geht es darum, den Wahrnehmungsfiter des Gegenübers zu analysieren und zu verstehen (vgl. Daeubner & Hennrich 2003, S.17ff). Dazu benötigt der Projektmanager besondere Kompetenzen, auf die im folgenden Kapitel eingegangen wird.

## **2.2 Projektmanagement im Film**

In Filmproduktionen finden sich Eigenschaften von Projektarbeiten wieder. Im Vergleich zu anderen Projekten unterscheiden sich jedoch verschiedene Merkmale. Der Begriff „Film“ soll im folgenden Kapitel erklärt werden.

### **2.2.1 Begriff Film**

In dieser Arbeit wird der Begriff „Film“ mit Filmprojekten in Verbindung gebracht. Es ist nicht das Trägermedium oder der für den Rezipienten fertige Film gemeint. Filmprojekte können unterschiedlich sein. Filme lassen sich anhand ihrer Länge, ihrem Aufwand sowie ihrer Zielgruppe unterscheiden. Folgend sind die häufigsten Filmkategorien aufgelistet:

#### **Kinofilm**

Der Kinofilm hat eine inszenierte und fiktive Handlung, die aufgrund seiner Distributionsumstände aus einer anspruchsvollen und wertvollen Produktion hervorgeht. Ein gewöhnlicher Kinofilm hat eine Länge von mindestens 90 Minuten (Kurzfilme ausgenommen). Das Budget für einen Kinofilm ist im Vergleich zu anderen Formaten hoch. Durch den hohen Anspruch entstehen große Produktionsteams, außergewöhnliche Kameraführungen und Spezialeffekte, die jeden Film einzigartig machen.

#### **Spielfilm Video-on-Demand**

Filme, die für Streaming-Plattformen produziert werden, weisen – den Kinofilmen ähnlich – identische Abläufe in der Produktion auf. Der Unterschied liegt im Distributionmedium.

## **TV-Film**

Filme, die für das Fernsehen produziert werden, unterscheiden sich von Kinofilmen. TV-Spielfilme sind Produktionen, die für einen Sender in Auftrag gegeben werden. Damit sind sie, was die Länge oder Dramaturgie angeht, an Bedingungen des Senders gebunden.

## **Dokumentation**

Dokumentationen werden sowohl für das Fernsehen als auch Kino produziert und beinhalten in der Regel journalistische Arbeit. Aufwand und Länge sind unterschiedlich und abhängig von der Art einer Dokumentation.

## **Serie**

Ein typisches TV-Format sind Serien. Diese werden in regelmäßigen Abständen als Kurzfilme gesendet und folgen einer Gesamtdramaturgie, die über die einzelnen Folgen hinausgeht (vgl. Schmidt-Matthiesen / Clevé, S.18). Die Produktionsabläufe können stark standardisiert sein.

In dieser Arbeit werden Filmproduktionen betrachtet, die in ihren Prozessen nicht standardisiert sind, sondern einzigartige Großprojekten darstellen. Großprojekte werden häufig in Zusammenarbeit mit mehreren Produktionsunternehmen realisiert, die nicht im selben Land liegen müssen. Große, internationale Teams sind in ihrer Komplexität unübersichtlich und müssen dennoch möglichst effizient zusammenarbeiten können. Folglich werden viele Anforderungen in Bezug auf Kommunikation und Führung an den Projektleiter gestellt.

Filmprojekte sind in Projektphasen unterteilt: Vorproduktion (Pre-Production) sowie Produktion und Nachbereitung (Post-Production). Da diese Untersuchung über einzelne Produktionsphasen hinausgeht, ist es für diese Arbeit nicht notwendig, diese im Detail zu betrachten.

### **2.2.2 Produktionsleiter**

Der Produktionsleiter, als einer der wichtigsten Führungskräfte der Produktion, ist sowohl für die finanzielle, als auch künstlerische Umsetzung verantwortlich. Seine Entscheidungen müssen dabei wirtschaftlich vertretbar und zielführend sein. Diese wirtschaftliche Verantwortung birgt jedoch in Hinblick auf die Kommunikation mit der

Regie Konfliktpotential, denn nicht nur ist der Produktionsleiter an das ihm anvertrauten Budget und den juristischen Vorgaben gebunden. Er muss ebenfalls ein künstlerisches aber auch technisches Verständnis mitbringen, um mit anderen Departments wie Kamera oder Regie Kompromisse eingehen zu können. Letztere ist schließlich zum großen Teil auf seine kreative Umsetzung fokussiert. Deshalb ist es notwendig, dass sich der Produktionsleiter in andere Mitarbeiter hineinversetzen kann. Er fungiert als Zuhörer und Anlaufstelle für Probleme und Beschwerden (vgl. Schmidt-Matthiesen / Clevé 2010, S.87).

Da die vorliegende Arbeit den Blick des Produktionsleiters auf internationale Filmprojekte zum Thema hat, wird auf die Einbeziehung und Definition weiterer Rollen verzichtet.

Welche Kompetenzen für den Projektleiter notwendig sind und wie diese eingesetzt werden müssen, wird nach der Definition des Begriffes der Kompetenz in den folgenden Kapiteln näher erläutert.

## **2.3 Kompetenzen im Projektmanagement**

Sogenannte Hard Skills, wie das Beherrschen von Projektmanagement-Tools, oder Ressourcen- und Kostenplanung, reichen heutzutage nicht mehr aus, um ein Projekt erfolgreich zu leiten. Erfolgreiche Projektmanager müssen sich zusätzliche Soft Skills wie beispielsweise Kooperationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit sowie Konfliktlösung aneignen und diese auch einsetzen können. Die Kompetenzen eines Projektmanagers bestehen dadurch nicht mehr nur in der Reproduktion von Fakten und erlernten fachlichen Fähigkeiten, sondern auch in dem Verständnis von sozialen Zusammenhängen und dem Umgang mit dem Menschen (vgl. Standard 2007a, S.12).

### **2.3.1 Definition Kompetenz**

In der Literatur wird Kompetenz oft definiert als „die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernten kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können“ (Weinert 2001, S.27f.).

### **2.3.2 Abgrenzung des Kompetenzbegriffs**

Der Begriff Kompetenz wird häufig mit anderen Begrifflichkeiten wie Qualifikation gleichgesetzt, weshalb es notwendig ist, diese voneinander zu trennen.

In der Wissenschaft stellen Kompetenzen Handlungsdispositionen dar und werden als die Fähigkeit oder Neigung einer Person oder Sache bezeichnet, unter bestimmten Umständen ein bestimmtes Verhalten aufzuzeigen. Qualifikationen dagegen stellen anwendungsorientierte Fähigkeits-, Wissens- und Fertigkeitsdispositionen dar, die auch ohne Kenntnis einer übergeordneten Zielsetzung existieren. Während dieses kognitive Wissen oder diese Fertigkeiten in Prüfungen abgefragt werden können, sind Kompetenzen, also unbeobachtbare Dispositionen, nicht direkt messbar. Da sie auf Basis eines Urteils der Beobachter zugeschrieben werden können, müssen Kompetenzen daher erschlossen und evaluiert werden (vgl. Mühlbacher 2006, S.78).

Somit umfassen Kompetenzen zwar immer noch das notwendige Wissen, sind aber wesentlich mehr, da handlungsorientierte Beziehungen mit eingeschlossen werden. Über die Fähigkeit in offenen, komplexen Situationen selbstorganisiert handeln zu können, sagt eine rein erlernte Qualifikation wie zum Beispiel eine Ausbildung in einem Spezialgebiet folglich nichts aus (vgl. Kiss 2009, S.24).

Zwar stehen Kompetenz und Qualifikation in Zusammenhang, indem sich etwa die Kompetenz auf die Ausprägung der Qualifikation stützt, die somit eine Basis für die Entwicklung von Kompetenz bildet. Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass sich Kompetenz im Gegensatz zu Qualifikation im Handeln zeigt. Es ist zu erkennen, dass Kompetenz im Rahmen einer Handlungs- und Entwicklungsdynamik kein Zustand ist und somit ohne Raum zur Selbstverwirklichung und Weiterentwicklung keine Kompetenz ausgeübt werden kann (Lichtenberger 1999, S.288-293).

In Tabelle 1 werden Qualifikationen und Kompetenzen noch einmal übersichtlich voneinander getrennt dargestellt.

<b>Qualifikation</b>	<b>Kompetenz</b>
Ist fremdorganisiert, also auf die Erfüllung vorgegebener Zwecke gerichtet	Ist die Fähigkeit, sich selbst zu organisieren
Ist objektbezogen, d.h. beschränkt sich auf die Erfüllung konkreter Anforderungen	Ist subjektbezogen
Ist auf unmittelbare tätigkeitsbezogene Kenntnisse, Fertigkeiten und Verhaltensweisen verengt	Bezieht sich auf die ganze Person
Ist auf individuelle messbare Fähigkeiten bezogen, die nach fixierten Regeln bescheinigt werden können	Beinhaltet individuelle nur indirekt messbare Absichten und Werte

Tabelle 1: Vergleich Qualifikation und Kompetenz, selbsterstellt in Anlehnung an Bröckermann (2009, S.41)

## **3. Soziale Kompetenz**

Durch den technologischen Wandel nimmt unter anderem der Einsatz von Maschinen zu. Dieser führt zu kürzeren Entwicklungszeiten und einem internationalen Wettbewerb führt, bei dem der Faktor Mensch als Mitarbeiter eine immer größere Rolle als Ressource spielt. Motivation, Leistungsbereitschaft, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit stehen in enger Verbindung zu technischen Gegebenheiten, Arbeits- und Organisationsstrukturen, aber auch Führungsstilen und Unternehmenskulturen (vgl. Faix & Laier 1991, S.5).

Aufgaben und Projekte werden komplexer und die Zusammenarbeit von Mitarbeitern verschiedenster Bereiche und Standorte zunehmend relevanter. Hierbei bedarf es erfolgreicher Teamarbeit, die neben fachlichem und methodischem Wissen vor allem auch soziale Kompetenz voraussetzt (vgl. Faix & Laier 1991, S.8).

Soziale Kompetenz ist die Grundlage erfolgreicher Kooperation und Teamarbeit. Das Fehlen dieser Kompetenzen führt bei einem Unternehmen, das auf Dauer am Weltmarkt bestehen möchte, zu einem Stillstand in der aktuellen Arbeitswelt (vgl. Faix & Laier 1991, S.41).

### **3.1 Begriffsdefinition**

Der Begriff Sozialkompetenz setzt sich aus den Begriffen „sozial“ und „Kompetenz“ zusammen. Da im vorherigen Kapitel der Begriff „Kompetenz“ erläutert wurde, ist es notwendig den Begriff „sozial“ zu definieren. Aigner (2003, S.26) interpretiert den Begriff als die menschliche Gesellschaft betreffend, der Allgemeinheit nutzend, auf das Wohl der Allgemeinheit bedacht, gemeinnützig, menschlich, wohlwätzig und hilfsbereit zu sein.

Unter dem Begriff Sozialkompetenz hingegen wird häufig die Fähigkeit und Bereitschaft verstanden, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten und sich mit anderen verantwortungsbewusst auseinanderzusetzen (vgl. Erpenbeck 2007, S.167).

Kanning (2015, S.156) vertritt eine ähnliche Auffassung, jedoch unterscheidet er zwischen zwei wesentlichen Aspekten. Er unterteilt die Sozialkompetenz in die Bereiche Anpassungsfähigkeit und Durchsetzungsfähigkeit.

## **Soziale Kompetenz als Anpassung**

Unter dem Gesichtspunkt der Anpassungsfähigkeit wird die Sozialkompetenz als die Adaptionfähigkeit von Individuen an das Orientierungswissen einer Gesellschaft verstanden (vgl. Kanning 2015, S.155). „Im Laufe der Sozialisation erlernt der Mensch bestimmte Verhaltensregeln, die im Umgang mit seinen Artgenossen erwünscht sind und die zu einem friedfertigen oder doch zumindest reibungslosen Ablauf zwischenmenschlicher Kontakte wichtig sind“ (ebd., S.156). Ein Team kann nur dann gebildet werden und dauerhaft zusammenarbeiten, wenn die einzelnen Mitglieder sich anpassen und die gemeinsamen Regeln für das Zusammenwirken beachten (vgl. ebd.).

## **Soziale Kompetenz als Durchsetzung**

Der Aspekt Durchsetzung beschreibt die Fähigkeit einer Person, seine individuellen Bedürfnisse in Gruppen durchzusetzen. Personen, die ein Kompetenz-Defizit aufweisen, können aus diversen Gründen ihre eigene Meinung nicht äußern oder nicht auf andere Menschen zugehen (vgl. Kanning, 2005 S.160,169).

### **3.1.1 Lernen sozialer Kompetenz**

Um ein tieferes Verständnis zu erlangen wird in diesem Kapitel die Fähigkeit Kompetenzen zu erlernen erläutert.

Bei der Kompetenzentwicklung stellt selbstgesteuertes und erfahrungsorientiertes Lernen die Basis dar. Dabei steht bei diesem konstruktivistischen Lernen der Lerner als aktives und selbstreflektierendes Individuum im Mittelpunkt (vgl. Scheitler 2005, S.203).

Nach Langmaack (2004, S.198) ist das Erlernen von sozialen Kompetenzen damit verbunden, sich einzugestehen, bekannte Gewohnheiten abzulegen.

Um soziale Kompetenzen erlernen zu können, muss demnach das Lernumfeld einen ständigen Wechsel zwischen aktiven Handlungen und Reflexion über diese Handlungen ermöglichen. Aktion und Reflexion lösen sich stetig gegenseitig ab, so dass durch eigene Erfahrungen und Erlebnisse und anhand des eigenen Verhaltens gelernt werden kann (vgl. Langmaack 2004, S.231, siehe Abb. 1).

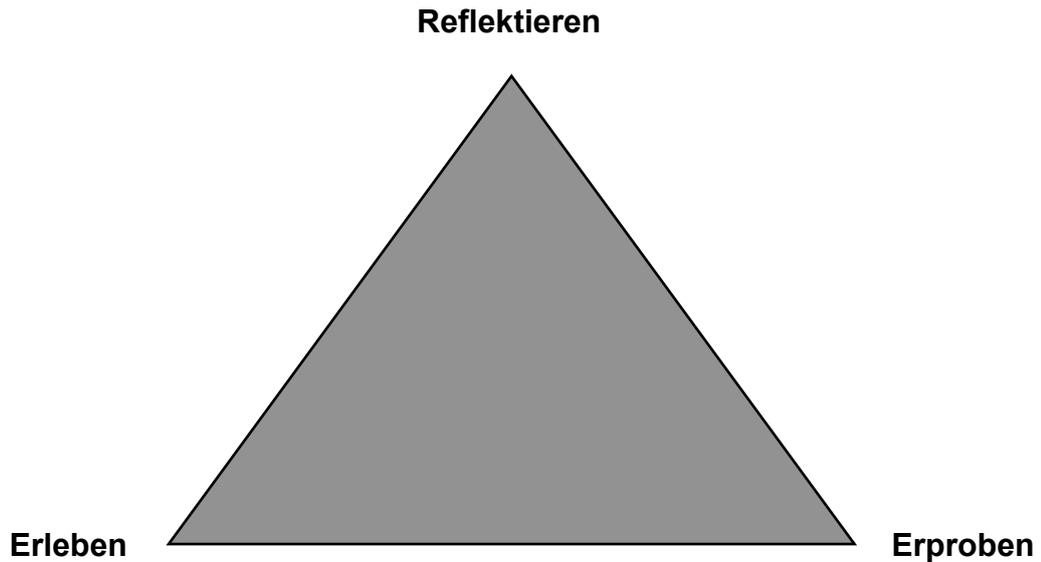


Abbildung 1: Erfahrungslernen, selbsterstellt in Anlehnung an Euler & Hahn (2004, Kap. IV S9)

Die Entwicklung sozialer Kompetenzen lässt sich in vier Phasen kategorisieren (vgl. Langmaack 2004, S.237, siehe Abb. 2):

### **(1) Unbewusste Inkompetenz**

Das Individuum ist sich in der ersten Phase nicht über das Fehlen der erforderlichen Kompetenzen bewusst, dieses kann aber durch Feedback und Reflexion ins Bewusstsein gerufen werden.

### **(2) Bewusste Inkompetenz**

Ist dem Individuum in der zweiten Phase bewusst geworden, dass Kompetenzen fehlen, kann bewusst und aktiv der Inkompetenz gegengesteuert werden.

### **(3) Bewusste Kompetenz**

Nach erfolgreichem Lernprozess ist dem Individuum bewusst, dass es die erforderlichen Kompetenzen besitzt und kann diese situationsgemäß anwenden.

#### (4) Unbewusste Kompetenz

Die letzte Phase ist erreicht, wenn das Individuum die erworbenen Kompetenzen vertieft hat, diese nun unbewusst situationsgemäß anwendet und sich somit sozial kompetent verhält.

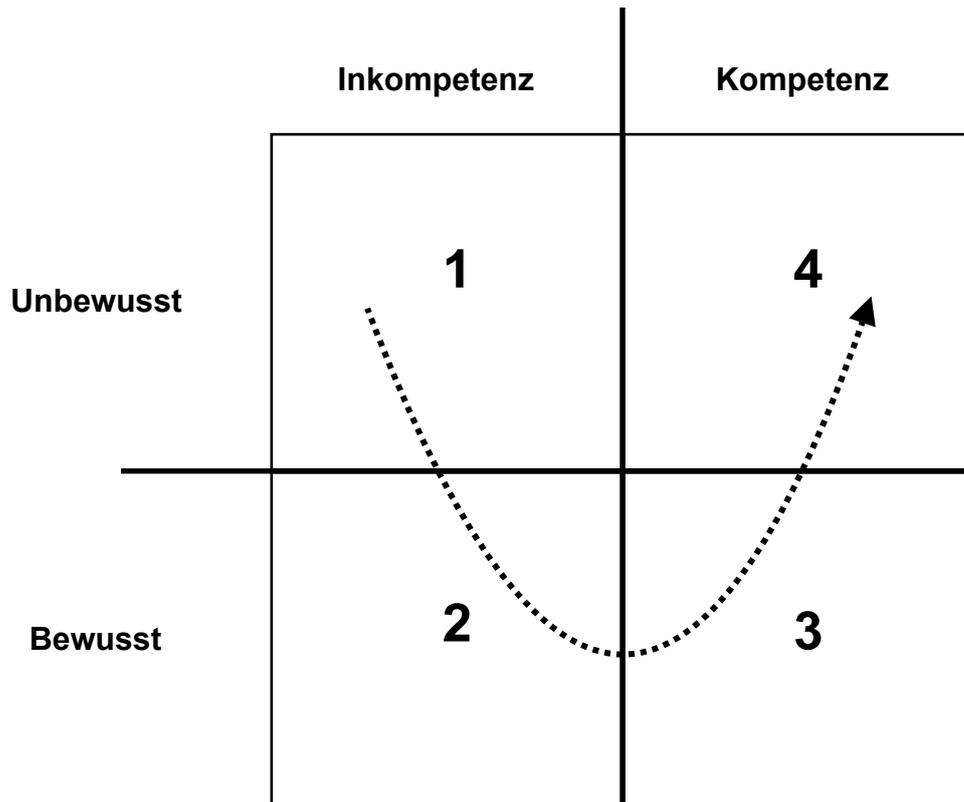


Abbildung 2: Phasen der Kompetenzentwicklung, selbsterstellt in Anlehnung an Langmaack (2004, S.237)

## **3.2 Teamkompetenz**

Teamfähigkeit bedeutet mit anderen Personen zusammen zu arbeiten um effektiv ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Die Zusammenarbeit soll dabei von den Teammitgliedern als positiv erlebt werden, was als Kooperation bezeichnet wird (vgl. Walzik 2004, S.14).

Kooperation stellt jedoch eine weitere Teilkompetenz der Teamkompetenz dar. „Unter Kooperation sei eine Verhaltensstrategie verstanden, bei der zwei oder mehrere Individuen in einer Weise interagieren, welche die Wahrscheinlichkeit erhöht, ein gemeinsames Ziel zu erreichen“ (Walzik 2004, S.15).

Aus der Definition geht hervor, dass die Kooperation nur durch soziale Interaktion möglich ist. Demnach kann diese nur in Gruppen oder Teams stattfinden. Jedoch birgt die Zusammenarbeit in solchen Gruppierungen auch Konflikte, die sowohl im Lösen eines Problems (Inhaltsaspekt) oder auch in zwischenmenschlichen Gründen (Beziehungsaspekt) entstehen können. Ein effizientes Team verfügt dabei gleichzeitig über Leistungs-, Konflikt- und Beziehungspotenziale (vgl. Walzik 2004, S.74).

Durch die zuvor erwähnten unterschiedlichen Merkmale von Filmprojekten (siehe Kapitel 2.2), entsteht eine starke Gewichtung der Teamkompetenz nicht nur für die einzelne Teammitglieder, sondern insbesondere für den Produktionsleiter. Eine weitere Teilkompetenz ist die Konfliktfähigkeit. Die Teamkompetenz wird in dieser Arbeit vor allem unter den Gesichtspunkten Kooperationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Konfliktfähigkeit betrachtet. Diese drei Bereiche sind die wichtigsten Kompetenzen eines Produktionsleiters, um Teams zu leiten. Durch den höheren Aufwand in Filmproduktionen, sowie Dauer des Projektes und Größe des Gesamtteams, sollen die Bedingungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in Teams ausführlich analysiert werden.

### **3.2.1 Gruppe und Team**

In der Literatur wird zwischen Gruppen und Teams unterschieden. Dabei stellt ein Team im Wesentlichen eine Gruppe dar (vgl. Walzik, 2004, S.11). Von einer Gruppe ist jedoch dann die Rede, wenn zwei oder mehr Personen in irgendeiner Beziehung zueinander stehen (Birkenbihl M. 2016; S.39).

Der Unterschied zwischen Gruppe und Team wird anhand der Abbildung 3 nachfolgend näher erläutert.

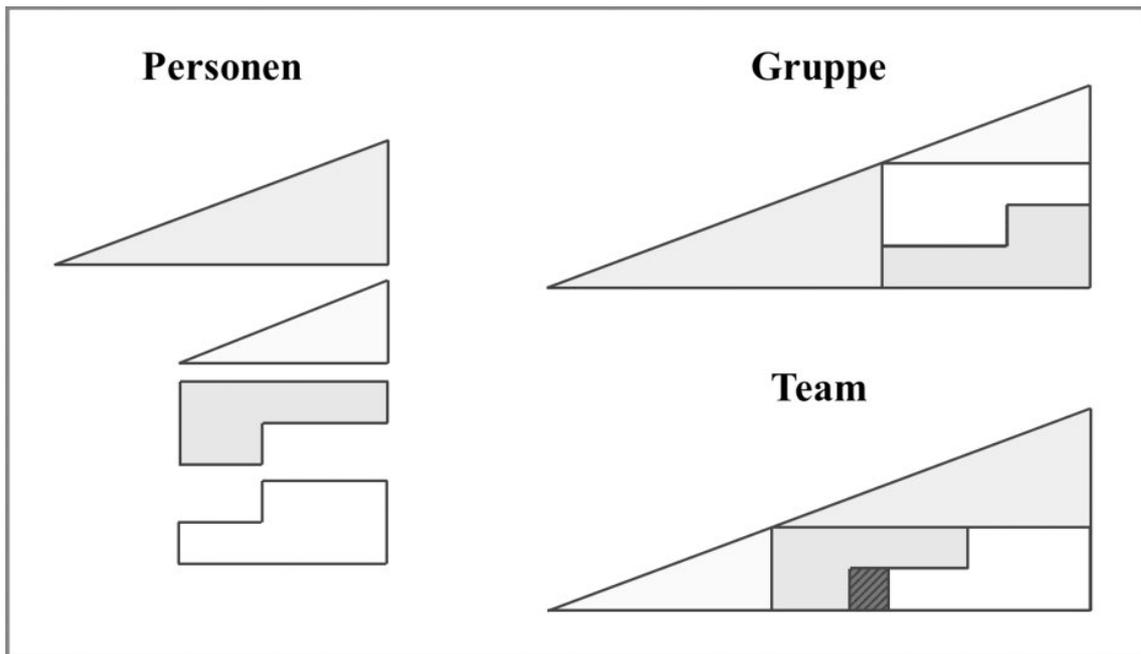


Abbildung 3: Darstellung eines Teams, selbsterstellt in Anlehnung an Kriz, Nöbauer (2002, S.10)

Die alleinstehenden Formen stellen Individuen dar. Eine Gruppe entsteht dann, wenn Individuen zusammenkommen und interagieren. Bei der Gruppierung eines Teams hingegen erfolgt dadurch ein Mehrwert (abgebildet als schwarz gekennzeichnetes Quadrat). Dieselben Individuen erzeugen durch eine Reorganisation eine Leistung, die eine Gruppe nicht erbringen kann und ermöglicht es Teams, Aufgaben zu bewältigen, die die Fähigkeiten einer Gruppe übersteigen (vgl. Walzik 2004, S.10).

Laut Walzik (2004, S.11) liegt der beschriebene Unterschied in der Kooperationsfähigkeit. Teams sind demnach Gruppen, die sich aber durch intensive und aufeinander bezogene Kooperation zu Teams weiterentwickeln.

### **Merkmale von Gruppen und Teams**

Walzik (2004, S.22 f.) verwendet bei der Darstellung und Beschreibung von Gruppen zwölf Merkmale, die sich für die Unterscheidung von Gruppen und Teams eignen. Diese Dimensionen der sogenannten Teamrose werden in der nachfolgenden Tabelle 2 erläutert.

<b>Dimensionen der Teamrose</b>		
<b>Dimension/(Dichotomie)</b>	Ausprägung „ausßen“.	Ausprägung „innen“.
<b>Komplexität der Aufgabe</b>	Es liegt eine sehr einfach strukturierte, überschaubare Aufgabe aus dem Bereich der Routinetätigkeiten vor.	Es liegt eine hochgradig komplexe, schlecht strukturierbare, wenig überschaubare Problemstellung vor.
<b>Kohäsion der Gruppe</b>	Die Mitglieder identifizieren sich nicht über die Gruppe und haben kein Zugehörigkeitsgefühl zur Gruppe. Es besteht keine ‚Gruppe‘ im eigentlichen Sinne.	Die Mitglieder identifizieren sich nur über die Gruppe und empfinden ein stark ausgeprägtes Zugehörigkeitsgefühl zur Gruppe.
<b>Autonomie der Gruppe</b>	Die Tätigkeiten und Entscheidungen der Gruppe werden von Entscheidungsträgern ausserhalb der Gruppe vorgeschrieben.	Die Gruppe hat vollständige Autonomie was die Organisation der Arbeit und Entscheidungen angeht.
<b>Gleichwertigkeit der Mitglieder</b>	Die Gruppe weist feste Hierarchien mit eindeutigen Machtbefugnissen auf.	Es herrscht absolute Gleichrangigkeit und – wertigkeit zwischen den Gruppenmitgliedern.
<b>Vertrauen/Gruppenklima</b>	Die Gruppenmitglieder haben untereinander kein Vertrauen. Handlungen Einzelner werden ohne Bezug auf andere Mitglieder der Gruppe geplant.	Die Gruppenmitglieder haben gegenseitig ein starkes Vertrauen, man verlässt sich aufeinander. Die Mitglieder empfinden das Gruppenklima als sehr positiv.

<b>Dimensionen der Teamrose</b>		
<b>Leistungsfähigkeit der Gruppe</b>	Die Gruppenleistung ist im schlechtesten Falle geringer als die Summe der Einzelleistungen.	Die Gruppe als Ganzes ist zu Leistungen imstande, welche die Summe der Einzelleistungen übersteigen. Was die Gruppe erreicht, liegt weit jenseits dessen, was ein Einzelner erreichen kann.
<b>Harmonie der Ziele</b>	Die persönlichen Ziele der Gruppenmitglieder („hidden agendas“) behindern sich gegenseitig oder schließen einander aus.	Die persönlichen Ziele der Gruppenmitglieder und das Gruppenziel sind aufeinander abgestimmt. Es gibt Synergieeffekte.
<b>Zielgerichtetheit der Arbeit</b>	Die Arbeit wird ohne Reflexion auf ein Ziel verrichtet. Die Ausführung folgt unreflektiert in vorgegebenen Bahnen.	Alle Tätigkeiten der Gruppenmitglieder sind auf ein Ziel hin ausgerichtet. Jedes Mitglied hat das Ziel der Arbeit genau im Auge.
<b>Interaktivität der Gruppe</b>	Es gibt weder arbeitsnotwendige noch sonstige Kommunikation oder Interaktion zwischen den Gruppenmitgliedern.	Die Arbeit ist durch hohe Interaktion gekennzeichnet, die durchaus auch Bereiche außerhalb der Arbeit betrifft.
<b>Komplementarität der Fähigkeiten</b>	Die Fähigkeiten der Gruppenmitglieder sind weitgehend ähnlich, das Potenzial unterschiedlicher Fähigkeiten wird nicht genutzt.	Die Gruppenmitglieder haben unterschiedliche Fähigkeiten, die sie im Hinblick auf das Gruppenziel kombinieren.
<b>Gemeinsame Verantwortlichkeit</b>	Die Verantwortung für Ergebnisse der Gruppenarbeit, sowohl für gute als auch schlechte Leistungen, trägt eine einzelne Person.	Die Verantwortung wird von allen Gruppenmitgliedern gemeinsam getragen. Für Fehler steht die gesamte Gruppe gerade, Glanzleistungen sind Ergebnis der Arbeit aller.

Dimensionen der Teamrose		
<b>Gruppengröße</b>	Eine Gruppe im Sinne einer zusammenarbeitenden Anzahl Personen kann jede beliebige Größe haben.	Ein Team besteht aus einer übersichtlichen Anzahl von festen Mitgliedern, maximal 3-10 Personen.

Tabelle 2: Dimensionen der Teamrose, selbsterstellt in Anlehnung an Walzik (2004, S.23f.)

So können in diesem Beispiel mit Hilfe der sogenannten Teamrose die Ausprägungen der einzelnen Merkmale für eine gelungene Teamarbeit dargestellt werden (siehe Abbildung 4).

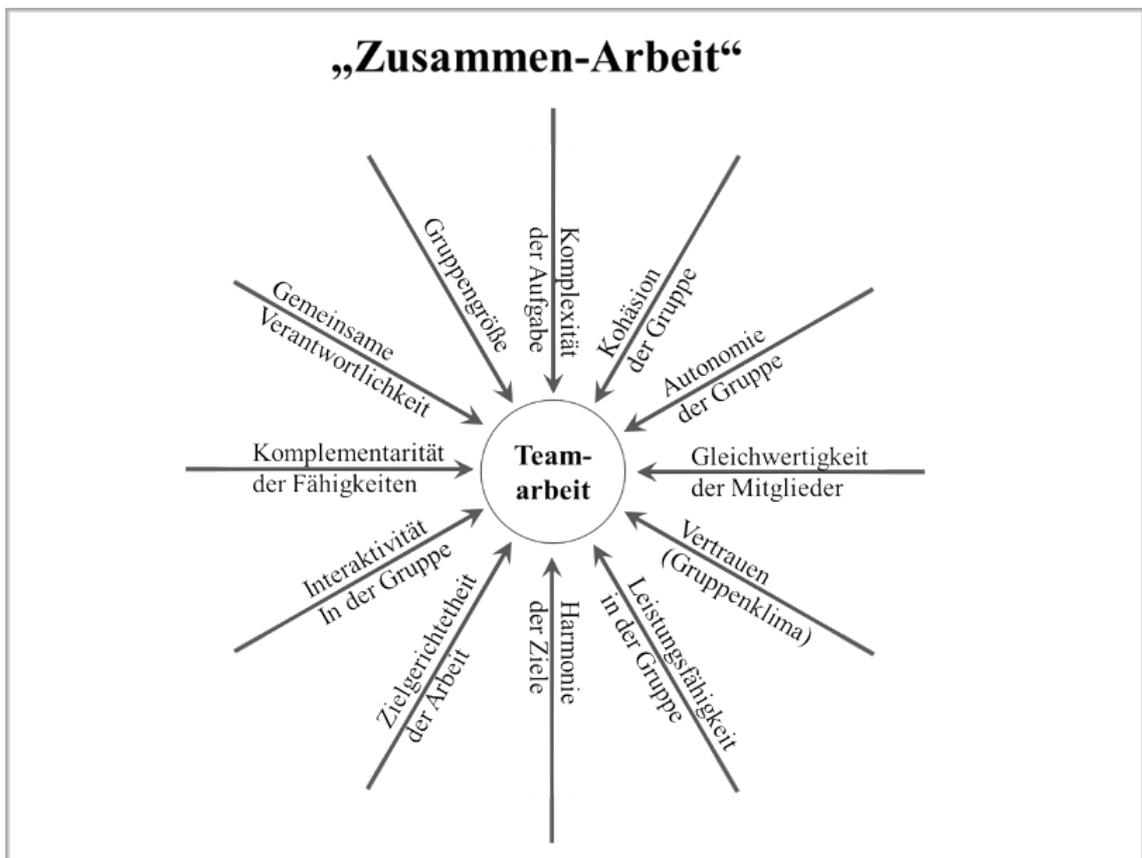


Abbildung 4: Teamrose, selbsterstellt in Anlehnung an Walzik (2004, S.23)

Umso stärker die einzelnen Merkmale nach innen ausgeprägt sind, desto eher kann die Gruppe als Team bezeichnet und von einer effizienteren Zusammenarbeit ausgegangen werden. Wenn einzelne Merkmale nicht oder nur gering ausgeprägt sind (Ausprägung außen), müssen diese Defizite in der Gruppe beseitigt werden, um die Effizienz der Zusammenarbeit steigern zu können (vgl. Walzik 2004, S.23 f.).

Bei einem Team handelt es sich prinzipiell auch nur um eine Gruppe mit ausgeprägteren Merkmalen. Die Merkmale zur Gruppendifferenzierung werden in zwei Kategorien eingeteilt. Die erste Kategorie vereint die Eigenschaften, die den Gruppen vorgegeben werden und bilden die Rahmenbedingungen. Die Definition der Rahmenbedingungen liegt in der Verantwortung des Projekt- oder Seminarleiters. Darunter fallen Merkmale wie Komplexität der Aufgabe, Gruppengröße, Komplementarität der Fähigkeiten, Autonomie der Gruppe und die gemeinsame Verantwortlichkeit (vgl. Walzik 2004, S.24).

In der zweite Kategorie sind es Merkmale, die die Beziehungsgestaltung der Gruppe beeinflussen. Die Verantwortung dieser Merkmale trägt die Gruppe selbst. Zwar können diesbezüglich Rahmenbedingungen vom Seminarleiter getroffen werden, die diese Merkmale als förderliche Bedingungen begünstigen, jedoch sind diese zuletzt von der Funktionsweise der Teams abhängig. Darunter fallen Merkmale wie die Stimmigkeit der Ziele, Zugehörigkeitsgefühl (Kohäsion), Vertrauen, zielgerichtetes Arbeiten, Zusammenarbeit (vgl. Walzik 2004, S.24f.).

### **3.2.2 Voraussetzungen für Teamarbeit**

Die oben dargestellten Rahmenbedingungen stellen die Voraussetzungen für eine Teamarbeit dar. Kriz/Nöbauer (2002, S.33) definieren folgende Voraussetzungen für Teamarbeit: Größe, Tätigkeit, Ziele sowie die Dauer der Mitgliedschaft in einem Team.

Die Tätigkeit vereint dabei die drei genannten Merkmale: die Komplexität der Aufgabe, die Komplementarität der Gruppe und die Autonomie der Gruppe. Im Einzelnen werden nun die genannten Voraussetzungen betrachtet.

#### **Größe der Gruppe**

Es gibt zwar unterschiedliche Aussagen zu der Größe der Gruppen, aber generell wird zwischen Kleingruppen und größeren Gruppen unterschieden. Kleingruppen bestehen dabei aus zwei bis sieben Personen und größere Gruppen ab einer Anzahl von acht Personen (vgl. Kriz/Nöbauer 2002, S. 33).

Bei Kleingruppen ist die Wirkung der Kooperation minimal, dafür sind aber der Zusammenhalt und die Interaktion der Teammitglieder stärker ausgeprägt (vgl. ebd.).

Dies lässt sich ebenfalls mit Filmprojekten in Zusammenhang bringen. Als Team darf dabei nicht das gesamte Filmteam betrachtet werden. Denn trotz eines übergeordneten und gemeinsamen Ziels haben die Mitarbeiter unterschiedliche Teilziele und Tätigkeiten. Somit ist ein Filmteam in kleine Teams unterteilt, die die Abteilungen oder Departments bilden. Bei großen Projekten mit zahlreichen Mitarbeitern ist es kaum möglich, den Gesamtüberblick über alle Mitwirkenden zu behalten. Deshalb werden Aufgaben und Fortschrittskontrollen von den jeweiligen Teamleitern der einzelnen Abteilungen überwacht und gesteuert. Auch die Kommunikation findet jeweils zwischen den Teamleitern statt. So setzen sich beispielsweise Abteilungen wie Maske, Requisiten, Ton Kamera, Schnitt oder Kostüm aus zahlreichen Mitarbeitern zusammen, werden jedoch mindestens einem Weisungsbefugten unterstellt, der auch nach außen zum Regisseur oder zum Produktionsleiter kommuniziert (vgl. Tschoeppe 2014, S.115).

### **Tätigkeit**

Laut Kriz/Nöbauer (2002, S.35) kann nicht jede Aufgabe von Gruppen gelöst werden, beispielsweise jene, die nicht von komplexer Natur sind. Diese können von einzelnen Personen effizienter gelöst werden

Eine mathematische Aufgabe ist beispielsweise so eine Aufgabe. Diese wird vom stärksten Rechner der Gruppe gelöst, die restlichen Mitglieder werden zu „Trittbrettfahrern“ (Kriz/Nöbauer 2002, S. 27).

Laut Kriz/Nöbauer (2002, S.35) ist eine Aufgabe demnach als Gruppenaufgabe sinnvoll, wenn:

- sie komplex gestaltet ist
- sie Fertigkeiten und Fähigkeiten verschiedener Teammitglieder erfordert
- sie eine Stimmigkeit bezüglich der Ziele und Handlungen der Teammitglieder erfordert
- zwischen individuellen und kollektiven Zielen unterschieden werden kann
- die Motivation der Teilnehmer aufrecht erhalten bleibt
- sie in Teilaufgaben unterteilt werden kann, um eine Interdependenz der Teilnehmer zu ermöglichen. Die Teilleistungen müssen aufeinander aufbauend sein und als Summe zu einer Gesamtleistung führen
- sie ein Problem aufweist, das nur mit Kooperation zu lösen ist

Zwar müssen Arbeitsaufträge für die Gruppe gestaltet und aufgetragen werden, jedoch liegt es in der Hand der Gruppe wie sie diese bewältigen.

## **Teamziele**

Damit sich Gruppen oder Teams bilden können, ist ein gemeinsames Ziel notwendig, das klar formuliert ist, damit die Vorgehensweisen und die Arbeitsmethoden im Team verbindlich danach ausgerichtet werden können. Das Bestimmen und Festlegen von Zielen beschreiben Kriz und Nöbauer als „kritischer Erfolgsfaktor“ für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in Teams. Ziele, die präzise formuliert sind, können als Leitfaden für die Organisation der Teams dienen (vgl. Kriz/Nöbauer 2008, S.38).

Nach Kriz und Nöbauer (2008, S.32) werden Anforderungen für wirksame Teamziele wie folgt formuliert. Ziele sollten:

- gemeinsam im Team gesetzt werden, um die Motivation und die Identifikation der Mitglieder zu steigern
- SMART formuliert werden. Demnach sollen die Ziele spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert sein
- so gesetzt werden, dass anhand dessen Teilziele abgeleitet werden können.
- von jedem Mitglied akzeptiert werden, um eine Stimmigkeit zu erreichen, damit die Leistungsfähigkeit der Teams gesteigert werden kann

Bei einer Filmproduktion wird das übergeordnete Ziel, einen Film zu produzieren, vorab vom Produzenten festgelegt, während die sich erst im Laufe bildenden Abteilungen bzw. Departments dann zusammen ihre eigenen, internen Teilziele definieren.

## **Dauer der Mitgliedschaft**

Ein Team wird zu Beginn des Projektes gebildet und löst sich nach Beendigung wieder auf (vgl. Walzik, 2004, S.17). Während dieses Prozesses soll das Team beständig bleiben.

Die Beständigkeit des Teams ist wichtig, denn ein Wechsel von Teammitgliedern erschwert die Arbeit im Team. Somit ist eine gewisse Dauer der Zusammenarbeit erforderlich, damit die angestrebten Leistungsziele erreicht werden können (vgl. Kriz/Nöbauer 2012, S.34).

Auch bei der Dauer der Mitgliedschaft gibt es bei Filmprojekten Unterschiede. So ist es beispielsweise bei einem Filmprojekt nicht unüblich, dass zu Beginn des Vorhabens äußerst wenig Personal zur Verfügung steht und dieses auch nicht immer in einem

Arbeitsverhältnis zum Produzenten steht. Erst mit der Erarbeitung weiterer Details wird nach und nach mit der Suche der benötigten Teamleiter der einzelnen Abteilungen bzw. Crewmitglieder begonnen (vgl. Tschoeppe 2014, S.114).

Bei solch einem großen Projekt wie einem Filmprojekt, bei dem mehrere Teams wie ein Uhrwerk zusammenarbeiten müssen, ist die gemeinsame Planung, Durchführung und Reflexion von der Kommunikation der einzelnen Abteilungen abhängig. Somit wird deutlich, dass sich Kommunikation innerhalb der Gruppe bzw. des Teams stark auf die Teamleistung auswirkt. Deshalb soll im anschließenden Kapitel das Thema Kommunikation näher erläutert werden.

### **3.3 Kommunikation**

Wissen spielt in unserer heutigen Gesellschaft eine übergeordnete Rolle. Um es jedoch weiterzugeben oder aktiv nutzen zu können, bedarf es erfolgreicher Kommunikation (Deutscher Manager-Verband e.V. 2003, S.11).

Im Bereich der sozialen Kompetenz spielt Kommunikation eine wichtige Rolle, denn soziale Kompetenzen werden immer als Teilaspekte von kommunikativem Handeln, in spezifisch sozialen Situationen, betrachtet (Langmaack 2004, S.75).

In einem Filmprojekt arbeiten verschiedene Teamleiter, Projektauftraggeber oder andere Stakeholder zusammen. Die verschiedenen Teamleiter von Abteilungen wie Regie, Kamera, Ton, Schnitt usw. kommunizieren stetig über die Probleme, den Status, Verlauf, Zielen und Ergebnisse des Filmprojektes. Daher steht und fällt jedes Filmprojekt mit der unter anderem internen Kommunikation.

#### **3.3.1 Grundlagen der Kommunikation**

Im Grunde besteht Kommunikation aus einem Sender und einem Empfänger einer Nachricht. Als Projektleiter ist es wichtig, sich seiner eigenen Kommunikation bewusst zu sein, denn laut Watzlawick (1969) kann der Mensch in sozialen Situationen nicht nicht kommunizieren. Somit ist die soziale Interaktion fast immer mit Kommunikation gleichzusetzen (vgl. Watzlawick et al. 2000, S. 53). Kommunikation ist der wechselseitige Austausch von Informationen (vgl. Langmaack 2004, S.74). Dabei ist es irrelevant, ob die Informationen verbal oder non-verbal vermittelt werden und auf der Beziehungsebene oder Sachebene ausgetauscht werden. Faktoren wie Kleidung, Mimik, Gestik, Körperhaltung, aber auch die Wortwahl und die Art und Weise wie man

kommuniziert, wie Stimme, Betonung und Sprachtempo sind teil der Kommunikation, tragen erheblich zur Kommunikation bei und beeinflussen stets den Kommunikationspartner (vgl. Deutscher Manager-Verband e.V. 2003, S.17). Darauf wird in Kapitel 3.3.4 näher eingegangen. Der fortlaufend immer wichtiger werdende Austausch von Erfahrungen und Wissen macht eine erfolgreiche Kommunikation in einer an Komplexität und Dynamik zunehmenden Arbeitswelt unverzichtbar. Somit wird Kommunikation in einer immer schneller fortschreitenden Welt des Wissens zu einem notwendigen Instrument (vgl. Erpenbeck & Heyse 2004, S.289). Nach Watzlawick (2000) sind fünf Grundsätze im Bereich der Kommunikationstheorie relevant, die in folgender Tabelle aufgeführt sind:

<b>Grundsätze</b>	<b>Bedeutung</b>
Man kann nicht nicht kommunizieren	Selbst wenn eine Person nicht auf den Gesprächspartner reagiert, so kommuniziert er dennoch seinen Standpunkt bezüglich des Inhalts oder der Person.
Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und Beziehungsaspekt	Die Kommunikation besteht aus einer Sach- und einer Beziehungsebene (vgl. Birkenbihl 2016 S.71).
Interpunktion der Ereignisfolgen	„Jeder Partner setzt für den Beginn eines Kommunikationsablaufs einen eigenen Anfangspunkt (Interpunktion). Jede Kommunikation enthält auf diese Weise entsprechend der Sichtweise der Partner eine bestimmte Struktur“ (Simon 2014, S.27).
Kommunikation ist digital und analog	Kommunikation besteht aus verbaler und non-verbaler Sprache. Die verbale Sprache basiert auf einer eindeutigen Sprache, die beide Gesprächspartner deuten können und ist demnach digital. Die non-verbale Sprache besteht aus Mimik und Gebärden, welche nicht eindeutig gedeutet werden kann und ist demnach analog.
Symmetrische und komplementäre Kommunikation	„Kommunikation beruht auf Gleichheit und Ungleichheit. Je angepasster der eine, umso bestimmender der andere“ (Langmaack 2004, S.75).

Tabelle 3: Watzlawicks fünf Grundsätze der Kommunikation, selbsterstellt in Anlehnung an Watzlawick (2004, S.53-70)

Es sollen zunächst die allgemeine Kommunikation mit bereits genannten Faktoren betrachtet und anschließend die Gruppenstruktur und -dynamik sowie die explizite Gesprächsfähigkeit erörtert werden.

### 3.3.2 Kommunikationsprozess

Der Kommunikationsprozess soll nach dem Konzept von Birkenbihl (2016) vorgestellt und beschrieben werden. Dieser sieht die Kommunikation als ein Kreislaufprozess an, bei dem abwechselnd zwei Gesprächspartner die Rolle des Senders und des Empfängers einnehmen (vgl. ebd., S.71). Der Sender vermittelt Informationen an den Empfänger.

Diese Informationen beinhalten sowohl einen Inhaltsaspekt als auch einen Beziehungsaspekt. Der Empfänger verarbeitet die erhaltene Information und reagiert darauf. Die Verarbeitung wird, durch die nicht beobachtbaren Eigenschaften wie Normen oder Werte, beeinflusst. Diese können als eine Art „Filter“ gesehen werden, durch den das Verhalten wahrgenommen wird (vgl. Birkenbihl 2016, S.70 / vgl. Langmaack 2004, S.98). Mit der darauffolgenden Reaktion wechseln die Teilnehmer die Rollen und ein Gesprächskreislauf entsteht (Birkenbihl 2017, S.71).

Laut Birkenbihl (2017) werden die „Verstandesebene“ und die „Gefühlsebene“ zur selben Zeit angesprochen (siehe Abbildung 5). „Der Beziehungsaspekt, also die Gefühlsebene, ist jedoch die wichtigere von beiden“ (ebd. S. 71).

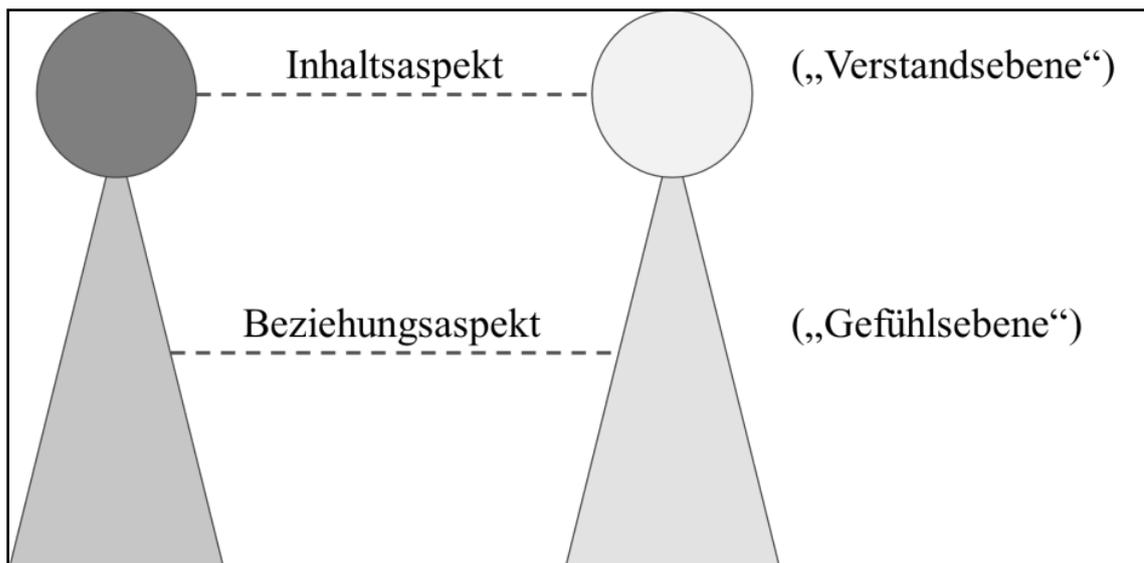


Abbildung 5: Kommunikationsprozess, entnommen aus Birkenbihl (2016, S.71)

Aus diesem Grund gilt es zunächst die zwischenmenschliche Beziehung zu klären, bevor auf die Inhaltsebene und somit die Lösung des Problems angegangen werden kann (vgl. ebd.).

Aus der obigen Beschreibung von Kommunikationsbedingungen können mehrere relevante Herausforderungen erfasst werden, die in der Zusammenarbeit in Gruppen auftreten können.

### **Dominieren**

Falls die Teilnehmer sich nicht als gleichwertig ansehen, kann es dazu führen, dass einzelne Personen innerhalb der Gruppe dominieren. Diese Personen neigen dazu, für die Gruppe Entscheidungen zu fällen. Durch die dominante Beziehung wagen die anderen Mitglieder es nicht, die Entscheidungen in Frage zu stellen oder Beiträge zu leisten, obwohl sie anderer Meinung sind (vgl. Langmaack 2004, S.85).

### **Übergangen werden**

In Teamkonstellationen, in denen unterschiedliche Machtverhältnisse herrschen, können einzelne Mitglieder übergangen werden. Deren Einwände und Ideen werden überhört oder einfach missachtet und diskreditiert (vgl. Langmaack 2004, S.85).

### **Ausüben von Druck auf Widerstrebende**

Die dominanten Mitglieder setzen den Rest der Gruppe unter Druck, um gegensätzliche Meinungen und Einwände zu verhindern. Dies geschieht beispielsweise durch aggressive Fragestellungen wie „Ist jemand dagegen?“ oder „Wir sind doch alle der Meinung, dass ...?“ (vgl. Langmaack 2005, S.84).

### **Zwischenmenschliche Konflikte werden nicht gelöst**

Bei Gruppenarbeiten treffen verschiedene Persönlichkeiten aufeinander. Durch das unterschiedliche Alter, Herkunft oder sonstigen Faktoren können jederzeit Beziehungskonflikte entstehen (vgl. Langmaack, 2004 S. 85.). Falls diese Personen kein Bedürfnis entwickeln, die Beziehung neu zu gestalten, führt dies zu weiteren, weitläufigeren Problemen, die die effektive Zusammenarbeit im Beziehungsumfeld stören bzw. schwierig machen.

Auch können durch die vorher genannte innere Verarbeitung der Informationen, die abhängig von dem jeweiligen Wertesystem und Erfahrungen der Personen ist, Missverständnisse im Senden und Empfangen von Informationen auftreten.

### **3.3.3 Rollen, Beziehungsgestaltung, Sprachfähigkeit**

Ausgehend von diesen Ausführungen lässt sich die Kommunikationsfähigkeit auf mehrere Teilaspekte aufteilen. Zum einen kann die Kommunikation als reine Sprachfähigkeit angesehen werden. Die Mitglieder müssen das verfügbare Wissen verständlich mit dem Team teilen können. Zum anderen stellt die Kommunikation auch das Verhalten und das Führen von Beziehungen dar. Wie oben bereits erwähnt erscheint es sinnvoll, zuerst die Beziehungen innerhalb der Gruppe zu klären. Aus diesem Grund wird die Kommunikation zunächst als Rollen- und Beziehungsgestaltung angesehen.

#### **3.3.3.1. Gruppenstruktur und Gruppendynamik**

„Inhalt und Gegenstand der Kommunikation in Gruppen sind unter anderem von den Rollen abhängig, welche die einzelnen Gruppenmitglieder einnehmen“ (Walzik 2004, S.30). Die Gruppenstruktur und Dynamik befasst sich mit der Frage, wie die einzelnen Mitglieder in Beziehung zueinander stehen und wie sie durch die eingenommenen Rollen das Team beeinflussen (vgl. ebd.).

Ein laut Walzik stark etabliertes Modell zur Beschreibung und Analyse von Gruppenstrukturen stellt das Riemann-Thomas-Kreuz dar. Er beruft sich mit dieser Auffassung auf eine Vielzahl von Autoren wie etwa Schulz von Thun (2000b S.219 ff.), Langmaack/Braune-Krickau (2000 S.180ff.), Fuchs-Brüninghoff/Gröner (1999 S.63 ff.) sowie Stahl (2002 S.219 ff.), die zur Erklärung von Gruppenstrukturen auf dieses Modell zurückgreifen.

Zur detaillierten Heranziehung der kulturellen Unterschiede von Individuen, sowie der interkulturellen Aspekte, auf die später eingegangen wird, wird das folgende Modell in der vorliegenden Arbeit aufgezeigt.

### 3.3.3.2 Riemann-Thomas-Kreuz

Das Riemann-Thomas-Kreuz Modell geht von der Annahme aus, „[...] dass die menschliche Existenz sich im Wesentlichen in zwei Dimensionen abspielt (vgl. Walzik 2004, S.32).

Diese Dimensionen sind die Zeit und das soziale Umfeld aus denen ein „Spannungsfeld“ entsteht. Die Spannung im sozialen Umfeld, entsteht durch die Pole Nähe und Distanz. Ein Mensch kann demnach den Kontakt zur Gesellschaft suchen oder einen Abstand bewahren (vgl. Walzik 2004, S.32).

**Nähe <—————> Distanz**

Die zeitliche Spannung erfolgt aus den Polen Dauer und Wechsel. Der Mensch weist demnach stetige oder variierende Verhaltensmuster auf (vgl. Walzik 2004, S.32). „Die zentrale Eigenschaft dieser Dimension ist also die Berechenbarkeit“ (Walzik 2004, S.32).

**Dauer <—————> Wechsel**

„Aus diesen Überlegungen spannt das Riemann-Thomas-Kreuz einen zweidimensionalen Raum zur Beschreibung von Persönlichkeiten auf, aus denen sich die Persönlichkeit ergibt (vgl. Walzik 2004, S.32).

Ein Mensch entwickelt im Laufe seines Lebens entsprechend unterschiedliche Bedürfnisse nach Dauer, Wechsel, Nähe und Distanz. Diesen einzelnen Polen, auch Grundströmungen genannt, werden sowohl positive als auch negative Eigenschaften zugewiesen, die in Tabelle 4 aufgezeigt werden.

<b>Typische charakterliche Stärken und Schwächen der vier Grundströmungen</b>		
<b>Grundströmung</b>	<b>Typische Stärken</b>	<b>Typische Schwächen</b>
<b>Dauer</b>	zuverlässig, treu, ordentlich, systematisch	dogmatisch, kontrollierend, unflexibel, pedantisch
<b>Wechsel</b>	kreativ, improvisierend, charmant, dynamisch	unzuverlässig, oberflächlich, chaotisch
<b>Distanz</b>	eigenständig, intellektuell, konfliktfähig, entschieden	kontaktscheu, kühl, unbeholfen, verschlossen
<b>Nähe</b>	kontaktfreudig, warmherzig, ausgleichend, verständnisvoll	abhängig, konfliktscheu, selbstlos, Nie nein!

Tabelle 4: Typische charakterliche Stärken und Schwächen der vier Grundströmungen, selbsterstellt aus Walzik (2004, S.34, zitiert aus Stahl 2002, S.227)

„Jeder Mensch hat die Fähigkeit und das Bedürfnis, alle vier seelischen Grundströmungen in sein Leben einfließen zu lassen. Allerdings unterscheiden wir uns durch die jeweils bevorzugte Mischung. Jede dieser Grundströmungen bringt spezifische Qualitäten hervor: Verhaltensweisen, Einstellungen, Wertvorstellungen, Kompetenzen und Begrenzungen“ (Walzik 2004, S.33, zitiert aus Stahl 2002, S.25, siehe Abbildung 6).

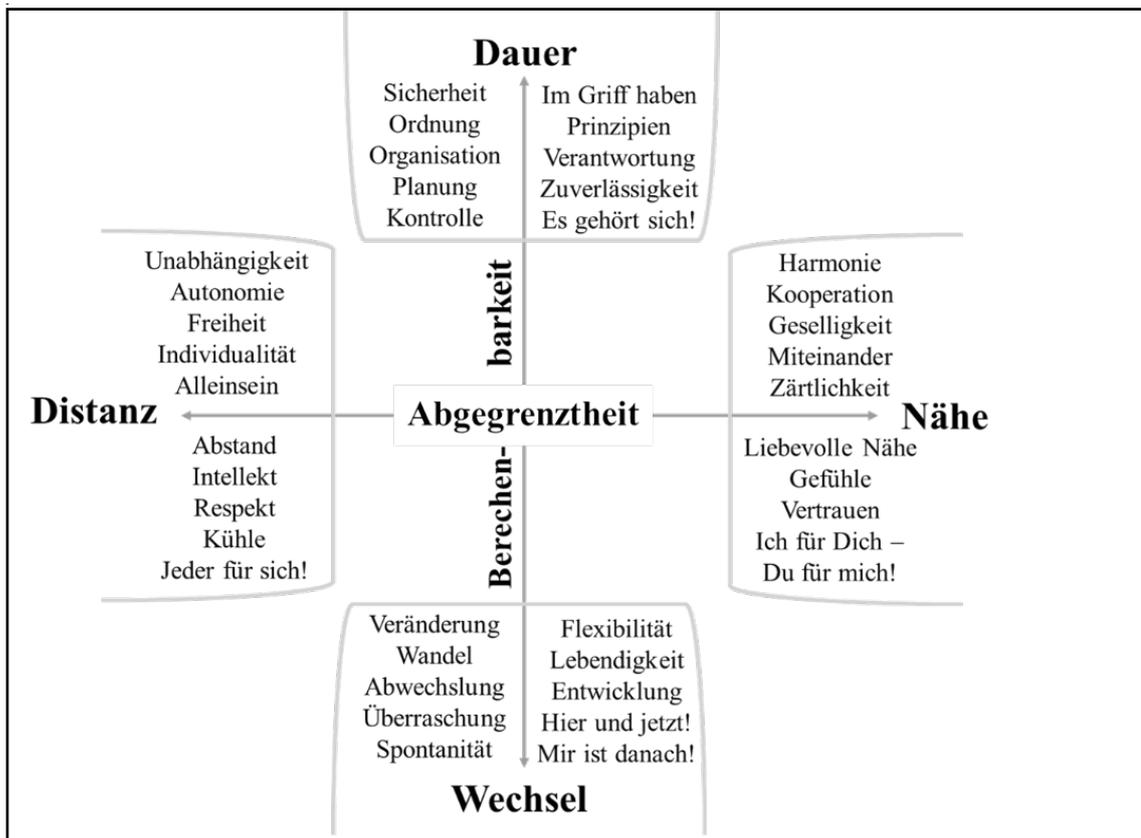


Abbildung 6: Das Riemann Thomas Kreuz und typische Qualitäten der einzelnen Pole, selbsterstellt in Anlehnung an Walzik 2004, S.33 (zitiert aus Stahl 2002, S.25)

### Persönlichkeitsstruktur im Riemann-Thomas-Kreuz

Anhand dieses Modells kann demnach die Persönlichkeit eines Menschen in Form dargestellt werden, die stets aus allen vier Feldern des Modells besteht (vgl. Walzik 2004, S.34). So werden dem Menschen Eigenschaften aller vier Pole zugeschrieben, aber „Gleichwohl werden je nach genauer Ausprägung bestimmte Persönlichkeitseigenschaften besonders hervortreten“ (ebd. S.35). Aus dieser Einordnung der Eigenschaften zeichnet sich die Persönlichkeit innerhalb des Spannungsfeldes ab. Diese wird in einer geometrischen Form dargestellt und ähnelt dem Umriss einer Insel. Es wird zwischen zwei Flächen unterschieden: Der des „seelischen Heimatgebiet“ und der des „seelischen Auslandes“. „Der (geometrische) Schwerpunkt des Heimatgebiets wird diejenigen Ausprägungen umfassen, innerhalb derer die Person gewöhnlich agiert und sich wohl fühlt“ (Walzik 2004, S.35).

Der Mensch kennt sich auf seiner Heimatinsel aus und fühlt sich dort vertraut an. Er handelt gemäß den Ausprägungen seiner Person und weist somit situationsabhängig positive und negative Tendenzen der jeweiligen Grundströmungen auf. Demnach

weisen Menschen mit ähnlichen Ausprägungen ähnliche Heimatinseln auf und sind mehr oder weniger heterogen und teilen häufiger die gleichen Ansichten sowie Verhaltensmuster. Es kommt zwischen diesen Personen seltener zu Spannungen und Konflikte (vgl. Walzik 2004, S.36).

Das seelische Ausland ist hingegen der Bereich der außerhalb der Grenzen des Heimatgebietes liegt. „Innerhalb des seelischen Auslandes gibt es einen Bereich, welcher eine besondere Beziehung zum Heimatgebiet ausweist. Das dem Heimatgebiet punktsymmetrisch gegenüberliegende Gebiet, ... die seelische Anti-Heimat, ist der Ort der maximalen Unsicherheit für die jeweilige Person und mit besonderen Gefühlen behaftet“ (Walzik 2004, S.36).

Dieser Bereich wird auch der Schatten genannt und wird in der Abbildung 7 als Spiegelung zum Heimatgebiet abgebildet.

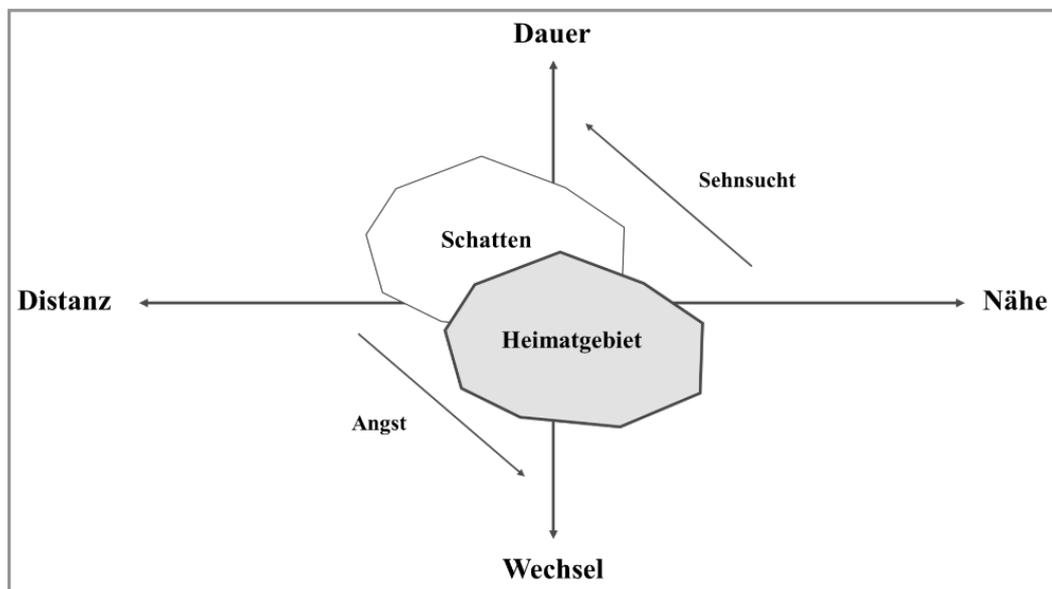


Abbildung 7: Heimatgebiet und Schatteninsel, selbsterstellt in Anlehnung an Walzik 2004, S36

Die Schatteninsel repräsentiert Ansichten, Verhaltensmuster sowie Normen und Regeln die fremd für den Menschen sind. Diese Muster gehören nicht zur Identität der Person, denn wird ein Mensch mit einer Schatteninsel konfrontiert entstehen Ängste, die auf der zuvor angesprochenen Unsicherheit basieren. Dennoch ist das Verhältnis gegenüber dem Schatten nicht ausschließlich von Ablehnung geprägt. Zur Angst vor der Andersartigkeit des Schattens entsteht ebenso eine gewisse Sehnsucht und Anziehungskraft, die aus dem Bewusstsein um die eigene Begrenztheit und Eingeschränktheit entsteht. (vgl. Walzik 2004, S.36).

Begegnen sich nun zwei Menschen mit sehr unterschiedlichen Heimatgebieten, empfinden beide die Ansichten und Verhaltensmuster des anderen als Andersartig. „Jede Person agiert innerhalb ihres Heimatgebietes stets subjektiv völlig normal und empfindet Verhaltensweisen anderer umso fremder und ungewöhnlicher, je weiter entfernt sie vom eigenen Heimatgebiet liegen“ (Walzik 2004, S.36). Jedoch können die gegensätzlichen Eigenschaften zum Teil auch als positiv gewertet werden. Wie im obigen Schaubild aufgezeigt spiegelt das Heimatgebiet die Persönlichkeit eines „ordnungsliebende[n] akkurate[n] Mensch[en]“ wieder. Zum einen wird das Abenteuer, also die Schatteninsel, diese ständig neuen Herausforderungen und Abwechslungen als latent chaotisch wahrgenommen und dadurch gemieden, aber andererseits auch gerade diese Eigenschaften bewundert, da er sie selber nicht besitzt (vgl. ebd.).

Daher können die Schatten auch Sehnsüchte repräsentieren. Die jeweiligen Gefühle, die ein Mensch gegenüber den Verhaltensmustern empfindet hängen jedoch nicht nur von der Entfernung der jeweiligen Heimatinseln ab. Sondern insbesondere auch vom Bewusstsein und der Sicherheit des eigenen Heimatgebietes. „Je selbstverständlicher ein Mensch im eigenen Heimatgebiet verwurzelt ist, desto größere Spannungen kann er aushalten, desto toleranter ist er anderen Verhaltensweisen gegenüber, desto grösser kann seine Sehnsucht nach dem Schatten werden. Fühlt sich eine Person im eigenen Heimatgebiet unsicher oder bedroht, wird sie umso intoleranter gegenüber Verhaltensweisen außerhalb des Heimatgebietes reagieren“ (Walzik, 2004, S.36).

Anhand dieses Modells kann ein Verständnis für differenzierte Verhaltensmuster vermittelt werden. Dadurch können Konflikte innerhalb der Gruppe erklärt und diese durch Reflexion gelöst werden (vgl. Walzik 2004 S.37f.). Menschen oder auch jeder Projektteilnehmer kann sich so darüber bewusst werden, dass jeder Mensch gemäß seinen Eigenschaften handelt und je nach Situation positive als auch negative Seiten aufweist. Demnach steigert sich durch dieses Verständnis die Toleranz und Akzeptanz von fremdartigen Handlungen und Meinungen und fördert die Kooperation der Gruppe (vgl. Walzik 2004, S. 36).

Dieser Punkt kann noch weitreichender beschrieben werden, für den Zweck dieser Arbeit soll jedoch diese Ausführung jedoch genügen.

### **3.3.3.3 Mitglieder und Leiter in Gruppen**

Je nach Persönlichkeit nehmen die Mitglieder unterschiedliche Rollen in einem Team an. In einer Gruppe wird zwischen den Rollen der Mitglieder und der Führung unterschieden (Walzik 2004, S.48, Kriz / Nöbauer 2002, S. 50f.). Diese erfüllen

unterschiedliche Aufgaben und dementsprechend werden unterschiedliche Anforderungen an sie gestellt.

Die Anforderungen an die jeweiligen Gruppenmitglieder stehen in Abhängigkeit mit der Aufgabe und den daraus resultierenden Modellen. Um diese in der Gruppe aufzustellen sind mehrere Eigenschaften an die einzelnen Mitglieder vorauszusetzen.

### **Selbstreflexion**

Die Mitglieder einer Gruppe müssen in der Lage sein sich selbst wahrzunehmen. Die individuellen Ziele müssen der Gruppe offen und verständlich mitgeteilt werden (Walzik 2004, S.45). „Dies beinhaltet die Fähigkeit, sich diese Ziele bewusst zu machen, sie im Verhältnis zu den Zielen der Gruppe und sie adäquat zu kommunizieren“ (ebd.). Es geht aber auch darum, dass sich jedes Mitglied eine passende Rolle sucht und die damit verbundenen Aufgaben bewältigt (vgl. ebd.). Dazu ist das Wissen der individuellen Stärken und Schwächen notwendig.

### **Fremdwahrnehmung**

Um die Sichtweisen anderer Mitglieder zu verstehen, ist ein Perspektivenwechsel notwendig. Die Mitglieder müssen in der Lage sein, Kritik zu äußern und anzunehmen, damit Konflikte bezüglich der individuellen Ziele gelöst werden können (vgl. Walzik 2004, S.45).

### **Akzeptieren von Gruppenzielen und Gruppenverantwortung**

Eine weitere Fähigkeit ist das Setzen und Akzeptieren von Gruppenzielen, aber auch offene Aushandeln von individuellen Zielen in der Gruppe (vgl. Walzik 2004, S.45). Sobald es um das Aushandeln der Ziele geht zeigen sich die offenen und verdeckten Handlungsweisen und -strategien der verschiedenen Mitglieder. Mit der Einnahme der Rolle trägt das jeweilige Teammitglied auch die Verantwortung die Aufgabe entsprechend der Gruppenerwartung zu bewältigen (vgl. ebd.).

### **Stimmigkeit der Teamprozesse**

Kriz und Nöbauer (2002) sprechen in diesem Zusammenhang von der Stimmigkeit der Teamprozesse (vgl. S.44). Als Stimmigkeit bezeichnen sie „eine fortwährende kollektive und situationsabhängige Anpassung der Teamprozesse durch das Team“ (ebd.). Diese kann aus der Perspektive des einzelnen Teammitglieds und aus der Perspektive der Gruppe betrachtet werden. Handeln und Kommunikation, also das Verhalten einer

Person, hängt von einer personalen und einer situativen Komponente ab. Die personale Komponente steht im Zusammenhang mit dem erworbenen Wissen der Person und der Haltung zu bestimmten Werten (vgl. ebd.). So kann sich die Person folgende Fragen stellen: „Was ist mir selbst gemäß?“ oder „Was ist der Situation gemäß?“.

Es existieren vier Möglichkeiten, die eine Person im Bezug auf sein Verhalten einnehmen kann. So kann das Verhalten nach Kriz / Nöbauer (2002) stimmig, angepasst, daneben oder verquer sein (siehe Tabelle 5).

<b>Vier Möglichkeiten des Verhaltens</b>		
	<b>Selbst gemäß?</b>	<b>Situationsgemäß?</b>
<b>Stimmig</b>	Ja	Ja
<b>Angepasst</b>	Nein	Ja
<b>Daneben</b>	Ja	Nein
<b>Verquer</b>	Nein	Nein

Tabelle 5: Vier Möglichkeiten des Verhaltens, selbsterstellt in Anlehnung an Kriz /Nöbauer 2002, S.44

Nach Kriz / Nöbauer (2002, S44f.) werden die vier Möglichkeiten wie folgt erklärt):

### **Stimmig**

Das Verhalten ist authentisch, es steht in Übereinstimmung mit mir und der Situation.

### **Angepasst**

Das Verhalten steht in Übereinstimmung mit der Situation aber nicht mit mir selbst.

### **Daneben**

Das Verhalten entspricht mir selbst, ist aber nicht der Situation gemäß.

## Verquer

Das Verhalten ist weder mit selbst noch der Situation angemessen.

Beispielsweise kann ein Mitglied gemäß seiner Person aus Frustration den Drang haben zu fluchen. Dies wäre jedoch in einem offiziellen Meeting nicht gemäß der Situation. Dieses Verhalten wäre somit unangebracht (vgl. Kriz/Nöbauer 2002, S.45).

So prüft das einzelne Mitglied zunächst das Verhalten mit sich selbst und der Situation. Aus der Sicht des Teams gilt es eine Beziehungsgestaltung innerhalb der Gruppe aufzubauen und zu halten. Demnach würde auf der Ebene des Teams die Frage lauten: Ist mein Verhalten gemäß meiner Teamrolle und der Situation? (vgl. Kriz/Nöbauer 2002, S.45).

Nach Kriz/Nöbauer (2002) existiert noch eine weitere Ebenen in einem Team. Die Berücksichtigung der Wechselwirkung von Team und dem sozialem Umwelt des Teams wird als Stimmigkeit bezeichnet. Das Setzen von Rahmenbedingungen ist eine wesentliche Voraussetzung auch für funktionierende und aufeinander bezogene Gruppenprozesse.

### 3.3.4 Kommunikationsfähigkeit

Das Initiieren und Organisieren von Kommunikation erfolgt durch den Projektmanager oder Projektleiter, der aktiv die in Kapitel 3.3.2. definierten Kommunikationsprozesse gestaltet. Um die Effizienz und Effektivität zu sichern, muss genau bedacht werden, was kommuniziert werden soll und wie dies am besten geschehen kann (vgl. Bohinc 2014, S.13).

Im Folgenden sollen Faktoren, die eine zielorientierte Kommunikation beeinflussen können, näher erläutert werden. Faktoren wie Distanz, welche nach Langmaack (2004, S.137-139) auch Zonenverhalten genannt wird, Sympathie und Antipathie (Cialdini 2006, S.212f.), aber vor allem auch unterschiedliche Wertesysteme und deren Werte können die Kommunikation stark beeinflussen. Kommunikation wird von Werten getragen und so definiert Euler (2004, Kap.IV, S.9) die Sozialkompetenz als das Potential eines Individuums, in bestimmten Situationen, über bestimmte Inhalte wertebewusst kommunizieren zu können.

## Rhetorik

Wie bereits in Kapitel 3.3.2 erwähnt, muss bei der Kommunikation stets die Sach- und Beziehungsebene gleichermaßen betrachtet werden. Diese Ebenen sind nicht voneinander trennbar und können mit einem Eisberg verglichen werden. So befindet sich die Sachebene als Teil des sichtbaren Eisbergs „über dem Wasser“, während sich die oft vernachlässigte und weitaus größere Beziehungsebene nicht sichtbar „unter dem Wasser“ befindet und somit für einen Kommunikationspartner nicht direkt erkennbar ist. Dabei ist Sensibilität gefragt, denn dieser Teil beinhaltet Werte, Tabus, Gefühle und ungeschriebene Gesetze, die in einem Gespräch mit großer Vorsicht behandelt werden sollte (vgl. Langmaack 2004, S.158).

Ein Gespräch wird durch zwei Phasen gestaltet: Reden und Zuhören. Doch zunächst soll kurz auf die Aufgaben eines Gesprächs eingegangen werden.

Laut Lepschy existieren drei Aufgaben, die in einem Gespräch zu bewältigen sind: Die Gesprächsorganisation, die Themenbearbeitung und die Beziehungsgestaltung (siehe Tabelle 7). Das Gespräch muss unter Berücksichtigung von formalen, thematischen und intentionalen Aspekten geführt werden (Brünner / Lepschy 2002, S.52). Die Teilnehmer müssen den Verlauf des Gesprächs organisieren, aber auch die Reihenfolge der Sprecher, der Thematik und der Gesprächsziele strukturiert umsetzen. Es muss bestimmt werden, wann welcher Teilnehmer an der Reihe ist, über welche Thematik wann geredet wird und fachlich- sowie beziehungsorientierte Inhalte angesprochen werden. Die drei konkreten Aufgaben des Gesprächs werden in Tabelle 6 zusammengefasst:

<b>Aufgaben der Kommunikation</b>	
<b>Aufgaben</b>	<b>Beschreibung</b>
<b>Gesprächsorganisation</b>	Die Organisation des Gesprächs bezüglich des Gesamtverlaufs und des Sprecherwechsels muss erfolgen.
<b>Themenbearbeitung</b>	Der inhaltliche Aspekt des Gesprächs muss gewollt und sinnvoll bearbeitet und kommuniziert werden. Dies erfordert ein ausführliches Wissen über das Thema und der eigentlichen Problemstellung sowie deren Lösung.
<b>Beziehungsgestaltung</b>	Die Beziehungen der Gesprächspartner müssen aufgebaut und beibehalten werden. Diesbezüglich müssen die Gefühle zum Gesprächspartner ausgesprochen werden um zwischenmenschliche Konflikte zu lösen oder vermeiden zu können.

Tabelle 6: Aufgaben der Kommunikation, selbsterstellt in Anlehnung an Brünner / Lepschy (2002, S.52)

Bei den oben genannten zwei Phasen der des Gesprächs stehen Instrumente wie das „Führen durch Fragen“ und das „Begleiten durch aktives Zuhören“ zur Verfügung. Durch eine Vielzahl von Fragen wie offene Fragen, reflektierte Fragen, Sammelfragen oder geschlossene Fragen kann die Lenkung des Gesprächs gestaltet werden und Informationen eingeholt werden. Bei Unklarheiten sollte stets nachgefragt werden, da so der Gesprächspartner die Chance erhält, seinen Kontext näher zu erläutern, was langfristig zu eindeutigen Gesprächszielen führt (vgl. Bohinc 2006, S.58f.).

„Eines der wichtigsten und effektivsten Gestaltungsmittel im Gespräch ist das Zuhören“ (Kanitz/Mendel, 2012 S.28). Durch Mimik und Gestik wird dem Gesprächspartner signalisiert ein besseres Verständnis zu erhalten oder ihn auch durch eine zielgerichtete Argumentation für die eigene Sache zu überzeugen (vgl. Bohinc 2006, S.58f.). Der Zuhörer fokussiert seine Aufmerksamkeit auf den Sender und signalisiert es diesem, beispielsweise durch Fragen, Gestik, oder Blickkontakt, um eine eindeutige Verständigung zu gewährleisten (vgl. Kanitz/Mendel, 2012 S.28f.)

Dadurch lässt sich sagen, dass einer Rede oder Präsentation erst dann volle Aufmerksamkeit geschenkt wird, wenn über den Inhalt hinaus die Kommunikation mit Mimik, Gestik und Wortwahl erfolgt. Gute Reden zeichnen sich durch den wechselseitigen Austausch zwischen dem Redner und dem Zuhörer aus, aus dem auch ein emotionales Echo entstehen kann, bei der der Informationswert sowohl auf

der sachlichen Ebene, als auch authentisch auf der zwischenmenschlichen Ebene vermittelt wird (vgl. Langmaack 2004, S.110f.).

Eine weitere Eigenschaft ist es den Wortschatz des Gesprächspartners zu erkennen und ihn sowohl in seiner Sprache, als auch seiner Bilderwelt dort abzuholen, wo man ihn antrifft. So wird eine gemeinsame Sprachkultur geschaffen, die für eine erfolgreiche Kommunikation Grundvoraussetzung ist (vgl. Kiss 2009, S.40).

Bei Gesprächspartnern unterschiedlicher Kulturen treten zusätzliche Herausforderungen auf. Eine gemeinsame Sprachkultur zu finden ist in einem solchen Fall mit zusätzlichen Herausforderungen verbunden. Neben Sprache können auch Gestik und Mimik unterschiedlich interpretiert werden. Da es in Filmprojekten nicht unüblich ist, dass Teams und Gespräche zwischen Teammitgliedern verschiedener Kulturen stattfinden, wird im nächsten Kapitel näher darauf eingegangen.

### **Stimme, Bewegung, Körpersprache**

Laut einer internationalen Studie nehmen Menschen größtenteils die nonverbalen Signale einer Nachricht auf. Dabei handelt es sich um wesentliche Faktoren wie Mimik und Gestik (55%) und Tonfall, Tempo und Sprachvolumen (38%). Nur etwa 7% beziehen sich auf den Inhalt der Nachricht (vgl. Daeubner / Henrich 2003, S.21).

Zusätzlich zu Mimik, Gestik, Stimme und Haltung spielt laut Birkenbihl (in Heinz 2004, S.1-17) auch der physische Abstand zum Gesprächspartner eine wesentliche Rolle. Jeder Mensch sein eigenes individuelles Raumbedürfnis. Diese lassen sich in vier verschiedenen Zonen unterteilen, die sich mit zunehmender Intimität physisch näher am Menschen befinden. Heinz (ebd.) definiert diese Zonen wie folgt:

<b>Vier Zonen des Raumbedürfnisses</b>	
<b>Abstand zur Person</b>	<b>Beschreibung der Zone</b>
ca. 0,5m	Intime Distanz
ca. 1m	Persönliche Distanz
ca. 1,5 - 4m	Gesellschaftliche Distanz
Ab 4m	Öffentliche Distanz

Tabelle 7: Vier Zonen des Raumbedürfnisses, selbsterstellt in Anlehnung an Heinz (2004, S.1-17)

Diese Raumdistanzen gilt es bei der Kommunikation zu berücksichtigen und respektieren. Auch hier können die jeweiligen Zonen abhängig zur Kultur variieren.

Körpersprache hat einen großen Einfluss auf die Kommunikation, kann aber auch sehr widersprüchlich sein. Widersprüche dieser Art werden auch Inkongruenz genannt und können anhand mehrere Faktoren entstehen (vgl. Heinz 2004, S.17f.):

- Diskrepanz zwischen Körpersprache und gesprochenen Worten
- Diskrepanz zwischen beobachtbaren Signalen und Erwartungshaltung
- Diskrepanz zwischen einem beobachtbaren Signal und Erwartungen in anderen Kulturkreisen können zur Schein-Inkongruenz führen
- Diskrepanz zur Person: Nachahmung
- Inkongruenzfaktor Gesten: Angewohnheiten

### **Kulturspezifische Faktoren**

Interkulturelle Kompetenz bezeichnet das Agieren mit Menschen unterschiedlicher Kulturkreise. Diese kann als ganzheitliches Zusammenspiel individuellem, sozialem, fachlichem und strategischem Handeln in einem interkulturellen Kontext definiert werden (vgl. Bolten 2006, S.57).

Der Kulturbegriff wird in Kapitel 3.4 näher erläutert.

### **3.3.5 Kommunikation im Film**

Durch die stark hierarchische Organisationsstruktur bei Filmproduktionen ergeben sich im Vergleich Projekten in anderen Bereichen eine komplexere Kommunikationsstruktur. Die verschiedenen Departments in der Filmproduktion bestehen in der Regel aus Fachleuten und können als eigenständige Teams gesehen werden, die ein hohes Maß an Kreativität benötigen. So ergibt sich innerhalb der Departments bzw. Teams eine weitere Organisation. Damit zügig Entscheidungen getroffen werden und Beschlüsse fallen können, haben auch, wie in nahezu jedem Team, die Departments jeweils eine Führungskraft bzw. einen Teamleiter an der Spitze - auch Head of Department genannt (vgl. Kroge 2013, S.51). Die folgende Abbildung zeigt ein Organigramm der Kommunikationswege innerhalb einer Filmproduktion.



## Konfliktlösung

Trotz dem Etablieren einer guten Kommunikationskultur können Konflikte zwischen Teams und Mitarbeitern entstehen. Entsteht ein Konflikt zwischen Mitarbeitern, der den jeweilige Teamleiter nicht betrifft, gibt es dennoch die Möglichkeit als Teamleiter einzugreifen und durch Moderation beide Konfliktpartner zu einem Gespräch anzuregen. Dabei kann der Teamleiter eines Departments oder der Produktionsleiter die Kommunikation als Moderator überwachen und lenken. So kann sichergestellt werden, dass die Konfliktbewältigung konstruktiv erfolgt. Um zu verhindern, dass Moderationsprozesse blockiert werden oder die Beteiligten nicht offen für ein Gespräch sind, sollte die Teilnahme eines solchen moderierten Gespräches freiwillig sein (vgl. Wehner et al. 2010, S.109).

Die Moderation ist eine sinnvolle Methode der Konfliktlösung. Besonders bei einem bevorstehenden oder aktiven Streit unter Mitarbeitern kann der Konflikt unter Einbeziehung des Produktionsleiters sachorientiert gelöst werden. So kann eine sachliche Auseinandersetzung geführt und Lösungsmöglichkeiten erarbeitet werden (vgl. Schawel / Billing 2012, S.145).

Da der Moderator nicht direkt im Konflikt involviert ist, wird Neutralität erzeugt, bei der er eine objektivere Rolle einnehmen und für Transparenz sorgen kann. Somit öffnen Moderatoren die Gruppe für einen freien Austausch der Gedanken (vgl. Wehner et al. 2010, S.104ff).

An dieser Stelle kann noch weiter auf Elemente eingegangen werden, die für den Erfolg der Konfliktlösung relevant sind. Ferner können die für die Moderation notwendigen Methoden erläutert werden. Diese Punkte würden jedoch den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

Um diese Gespräche zielorientiert leiten zu können bedarf es, wie im früheren Teil dieses Kapitels aufgezeigt, besondere Sozialkompetenzen und Kommunikationsverständnis. Besonders im Hinblick auf Gesprächspartnern unterschiedlicher Nationalitäten oder Kulturen braucht es neben der Fremdwahrnehmung (Walzik 2004), bei der die Konfliktlösung durch einen Perspektivwechsel, der wiederum das Verständnis für die Ziele und Ansichten des Gegenübers wahrnehmbar macht, erfolgt, auch Respekt und Sensibilität in Gesprächen (siehe Kapitel 3.3.3.3). Aus diesem Grund wird der Begriff Kultur im nächsten Kapitel näher erläutert.

## 3.4. Interkulturelle Kompetenz

Unterschiedliche Kulturen führen zu unterschiedlichen Wertesystemen und spielen deshalb beim Projektmanagement in internationalen Projekten eine sehr wichtige Rolle. Werte werden früh im Leben gebildet und können Ideen, Verhaltensweisen, Beziehungen sein, die auf Basis von Erfahrungen und Erlebnissen aufbauen. Werte definieren den Sinn und die Bedeutung eines Sozialsystems und sind deshalb Bestandteil unserer Identität. Sie stellen die Basis von Kultur dar (vgl. Hiller et al. 2007, S.52). Zunächst wird auf den Kulturbegriff eingegangen.

### 3.4.1 Kultur

Kutschker/Schmid (2002) definieren Kultur als

„[...] die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer sozialen Einheit, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese soziale Einheit gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet hat.“

Kultur bezeichnet typische Verhaltensmuster, die eine Gesellschaft unter Beeinflussung von Tradition, Gewohnheiten und ihrem Zusammenleben hervorgebracht hat. Wertvorstellungen, Normen, oder auch Religion fließen mit ein. Das kulturelle Gedächtnis, das stetig an die nächsten Generationen weitergegeben wird, basiert auf vergangenen und aktuellen Ereignissen. So bleiben Verhaltensmuster und Gewohnheiten über Generationen erhalten, mit denen sich die Mitglieder der Gesellschaft identifizieren und abgrenzen können und so das Gefühl der Gruppenzugehörigkeit mit bestimmter Eigenart und Besonderheit entsteht. Somit setzt sich Kultur aus sichtbaren (Symbole, Helden, Rituale) und unsichtbaren (Normen, Werte, Grundannahmen) Kulturelementen zusammen (vgl. Müller / Gelbrich 2004, S.269).

Diese Elemente lassen sich anhand der sogenannten Kulturzwiebel visualisieren (Abbildung 9).

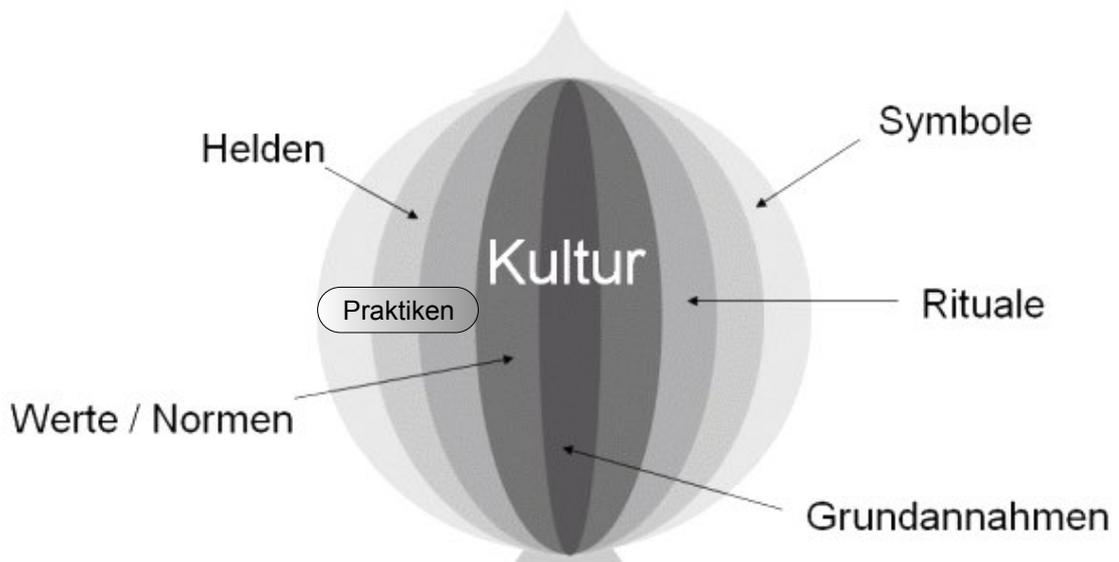


Abbildung 9: Die Kulturzwiebel, entnommen aus Huber (2009) und Teile selbst erstellt

Dabei befinden sich die sichtbaren Elemente in den äußeren Schichten und die unsichtbaren darunter in den inneren Schichten. Um an die inneren Schalen zu gelangen, müssen die äußeren erst „abgeschält“ werden. Symbole stellen die äußerste Schicht dar. Diese sind sichtbare, direkt wahrnehmbare Elemente wie Sprache, Nahrungsmittel, Mode, Kleidung oder Architektur einer Kultur. Übertragen auf Unternehmen wäre das beispielsweise das Logo, die Aufmachung oder die Inneneinrichtung. Diese Symbole sind nicht zeitlos und können ausgetauscht bzw. ersetzt werden, sobald sie unpassend oder veraltet sind (vgl. Hofstede et al. 2010, S.7).

Helden in einer Kultur können real oder fiktiv sein und werden häufig als Vorbilder betrachtet. Heute zählen viele Filmstars, Sportler oder ähnliche Größen zu Helden. Auch Figuren wie aus Comics können zu Vorbildern werden, so dienen beispielsweise Barbie oder Batman als Heldenfiguren oder als Kontrast Snoopy in den USA, Asterix in Frankreich oder Ollie B. Bommel in den Niederlanden. In der heutigen Zeit hat das Fernsehen und neue Medien wie das Smartphone enormen Einfluss auf die Definition von Helden und Vorbildern (vgl. Hofstede 2010, S.7f.).

Eine hohe Wichtigkeit in Kulturen besitzen Rituale, die sich häufig in Form von Bräuchen zeigen. Weihnachten, Formen des Grüßens, soziale und religiöse Zeremonien können als solche Rituale betrachtet werden. Auf Unternehmen bezogen können Rituale als regelmäßige Sitzungen oder Betriebsfeste verstanden werden (vgl. Hofstede et al. 2010, S.8).

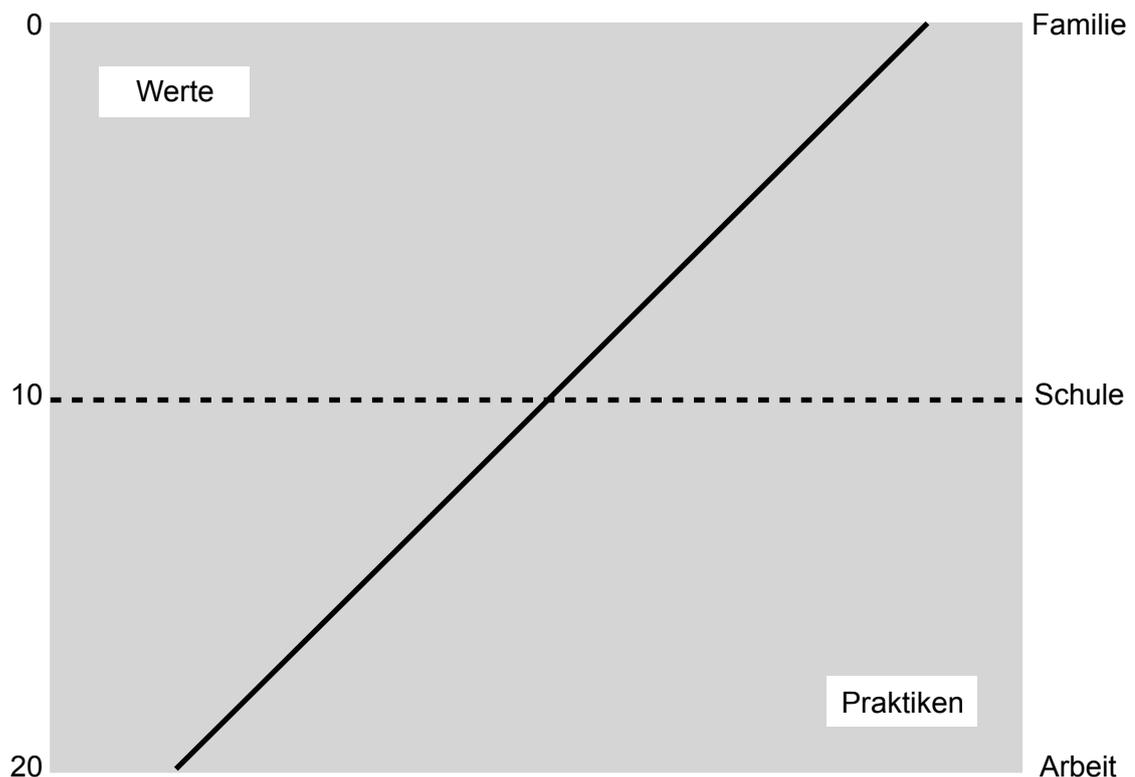


Abbildung 10: Das Erlernen von Werten und Praktiken, selbsterstellt in Anlehnung an Hofstede et al. (2010, S.9)

In Abbildung 9 sind von innen nach außen Rituale, Helden und Symbole unter dem Begriff Praktiken zusammengefasst. Diese Praktiken sind für einen außenstehenden Beobachter zwar sichtbar aber deren kulturelle Bedeutung unsichtbar, da die Definition und Interpretation von der jeweiligen Menschen innerhalb der Kultur abhängt (vgl. Hofstede et al. 2010, S.8).

Werte und Grundannahmen können zusammenfassend als Richtlinien für das Verhalten in einer Gesellschaft betrachtet werden, um eine harmonische Beziehung zwischen Individuen einer Gruppe zu gewährleisten. Werden die Konsequenzen der Nichteinhaltung von Werten einbezogen, handelt es sich um Normen. Werte wie Pünktlichkeit, Ehrlichkeit, Gleichheit oder Treue sind kulturspezifisch. Während in Deutschland Pünktlichkeit selbstverständlich ist, gilt früher ankommen in Argentinien als Beleidigung und Nötigung des Gastgebers (vgl. Hügel o.J.). Im Unternehmen können Kundenfreundlichkeit, Qualität oder Kundentreue als Werte und Verhaltensregeln gesehen werden. So wäre beispielsweise ein Rauchverbot oder andere Umgangsregeln Normen dieses Unternehmens (vgl. Hofstede et al. 2010, S.8).

Somit können die Werte als eine allgemeine Neigung, bestimmte Umstände anderen vorzuziehen verstanden werden. Nach Hofstede (2010, S.8) sind Werte folgende Gefühle mit einer Orientierung zum jeweiligen Plus- oder Minuspol hin:

Böse	-	gut
Schmutzig	-	sauber
Gefährlich	-	sicher
Verboten	-	erlaubt
Anständig	-	unanständig
Moralisch	-	unmoralisch
Hässlich	-	schön
Unnatürlich	-	natürlich
Anomal	-	normal
Paradox	-	logisch
Irrational	-	rational

Wann und wo Werte erlernt bzw. erworben werden wird durch Abbildung 10 visualisiert.

Es wird deutlich, dass Werte sehr früh im Leben erworben werden, denn im Vergleich zu anderen Lebewesen nimmt der Mensch, aufgrund seines für das Überleben unvollständigen Zustandes direkt nach der Geburt, in den ersten 10-12 Jahren sehr schnell und größtenteils unbewusst alle notwendigen Informationen aus der Umgebung auf. Zu Beginn geschieht das zumeist durch die Familie, mit der Zeit hat auch die Schule Einfluss darauf, welche Werte aufgenommen und interpretiert werden. Hierzu zählen sowohl Symbole wie Sprache, Helden wie die Eltern oder die Familie, Rituale wie der Toilettengang und die Grundwerte. Nach dieser Zeit geht der Mensch in den meisten Fällen zu einer anderen, bewussten Lernweise über, die durch das Erlernen neuer Praktiken definiert wird (vgl. Hofstede et al. 2010, S.9).

## **3.4.2 Kulturdimensionen**

### **3.4.2.1 Kulturdimension nach Hall**

Der amerikanische Anthropologe Edward Hall führte Studien zu Verhaltensunterschiede durch, die in der interkulturellen Kommunikation auftreten. Die Kommunikation als Kulturmerkmal - dies wird durch folgendes Zitat deutlich: „Culture is communication and communication is culture. Culture is many things, but it is primarily a system for

creating, sending, storing, and processing information" (Hall / Hall 1990, S.179).  
Folgende vier Kulturdimensionen werden durch Hall definiert:

### **Die Kontextorientierung**

Bei der Kontextorientierung wird davon ausgegangen, dass nie alle Informationen, die zur Orientierung der Situation benötigt werden, in Form von Worten beim Empfänger ankommen. Somit existiert auch ein unausgesprochener Teil der Information. Der Anteil der nicht ausgesprochenen Information und dem explizit Gesagtem variieren jeweils zur Gesamtinformation. Es handelt sich um einen „starken-“ bzw. einen „Hoch-Kontext“, sobald der Anteil des nicht gesprochenen überwiegt. Ist der verbal formulierte Anteil höher und ist damit weniger interpretationbedürftig, handelt es sich um einen „schwachen“ bzw. „Niedrig-Kontext“ (vgl. Schroll 2007, S.30).

Diese zwei Definitionen können als „Kontext-Kulturen“ bezeichnet werden. In sogenannten Hoch-Kontext-Kulturen (oder high-context-culture) bedarf es an wenig zusätzlicher Information, die Botschaft wird im jeweiligen Kontext richtig verstanden und interpretiert. Der Sender erwartet, dass auch der nicht eindeutig mit Worten ausgesprochene Teil der Information verstanden wird. In dieser Situation werden Inhalts- und Beziehungsebene nicht voneinander getrennt. In Hoch-Kontext-Kulturen muss bei der Kommunikation auf die non-verbale Signale geachtet werden, um die Informationen zwischen den Zeilen „lesen“ zu können. Länder am Mittelmeer, arabische Länder und Japan besitzen ein umfassendes Informationsnetzwerk, binden bei der Kommunikation stärker ihre persönlichen Beziehungen ein und werden deshalb als Kulturen mit hohem Kontext bezeichnet. Das entspricht ca. 96 Prozent der Weltbevölkerung.

Bei Niedrig-Kontext-Kulturen (auch low-context-culture) ist es notwendig zusätzliche Informationen zu vermitteln, da es im Vergleich zu Hoch-Kontext-Kulturen an informelle Informationsnetze fehlt. Somit wird die Botschaft unabhängig vom Kontext gesendet und die ausgesprochene Botschaft wird über die verbale Kommunikation direkt übermittelt. Inhalts- und Beziehungsebene werden hier voneinander getrennt. Kulturen, die durch Individualismus, lineares Denken und einem direkten Gesprächsstil geprägt sind, gelten als Niedrig-Kontext-Kulturen. Dazu zählt der deutsche Sprachraum, die anglophone Welt und Mittel- und Nordeuropa, die zusammen etwa 4 Prozent der Weltbevölkerung darstellen (vgl. Hall / Hall 1990, S.188).

### **Die Raumorientierung**

Unterschiedliche Kulturen haben ein unterschiedliches Raumempfinden, wobei zwischen der Privatsphäre und dem sogenannten Territorium unterschieden wird. Die Privatsphäre umgibt eine Person und darf von anderen nicht ohne Erlaubnis betreten werden, während das Territorium jenen Raum beschreibt, in der Orte oder Gegenstände als persönliches Eigentum betrachtet wird (vgl. Kutschker / Schmid 2011, S.713). Während für Nordeuropäer der Raum oder die Blase sehr groß ist und die Menschen Distanz zueinander bewahren, werden in Südfrankreich, Italien, Griechenland und Spanien die Blasen zunehmend kleiner. Die Distanz, die in Nordeuropa bereits als intimer Bereich gesehen wird, ist in südlichen Ländern eine gewöhnliche Kommunikationsdistanz. In Nordeuropa verzichtet man häufig auf gegenseitiges Anfassen. Sogar bei einer sanften Berührung des Gegenübers, wie beispielsweise der Ärmel des Mantels, kann eine Entschuldigung erwartet werden (vgl. Hall / Hall 1990, S.11).

### **Die Zeitorientierung**

Bei der Zeitorientierung unterscheidet Hall zwischen monochroner und polychroner Zeitauffassung. Dabei betrachten monochrome Menschen die Zeit linear und bewältigen Aktivitäten nacheinander, während polychrone Menschen die Zeit teilen und mehrere Aktivitäten zur selben Zeit erledigen können (vgl. Hall / Hall 1984, S.31f.). In folgender Tabelle wird die Dimension der Zeitorientierung übersichtlich dargestellt:

<b>Monochrome Zeitauffassung</b>	<b>Polychroner Zeitauffassung</b>
Aktivitäten werden nacheinander erledigt	Mehrere Aktivitäten werden gleichzeitig erledigt
Termine und Zeitpläne werden ernst genommen, zeitliche Verpflichtungen haben eine große Bedeutung	Termine und Zeitpläne werden nicht ernst genommen, zeitliche Verpflichtungen haben keine große Bedeutung
Pünktlichkeit hat einen großen Wert	Pünktlichkeit hat keinen großen Wert, zu spät kommen ist üblich
Menschen identifizieren sich mit der Arbeit	Menschen identifizieren sich mit Familie, Freunden und anderen Partnern
Beziehungen sind eher kurzlebig	Beziehungen sind eher langliebig

Tabelle 8: Zeitorientierung - monochrome und polychrone Zeitauffassung, selbsterstellt in Anlehnung an Hall / Hall (1984, S.31-35)

Zu den monochronen Kulturen gehören Staaten wie die USA, Kanada, Grossbritannien, deutschsprachige Länder, nordische Länder und Japan. Zu den polychronen Kulturen zählen arabische, afrikanische, lateinamerikanische, lateinische Länder und Südasien (vgl. Hall / Hall 1990, S.196).

### **Die Informationsgeschwindigkeit**

Die Informationsgeschwindigkeit als vierte Dimension bezeichnet die unterschiedliche Geschwindigkeit, in der eine Nachricht kodiert und dekodiert wird und ist laut Hall eine wesentlicher Faktor der Kommunikation. Wenn Kulturen mit unterschiedlicher Informationsgeschwindigkeit aufeinander treffen kann dies zu Verständnisschwierigkeiten führen. So kann es passieren, dass die vom Sender übermittelte Information nicht die erwarteten Reaktionen auslöst (vgl. Schneider / Hirt 2007, S.91).

#### **3.4.2.2 Kulturdimension nach Hofstede**

Zu den einflussreichsten und meistzitierten Wissenschaftlern im Bereich des interkulturellen Managements zählt Geert Hofstede (vgl. Hofstede 2006, S.202). Die Kulturdimensionen von Hofstede basieren auf einer umfangreichen empirischen Studie über kulturelle Unterschiede, die er in den Jahren 1968 bis 1972 in 53 Ländern durchführte. Aus der Auswertung der etwa 116000 Befragten IBM Mitarbeiter ergaben sich gemeinsame Probleme, deren Lösungen jedoch von den jeweiligen Ländern abhing. Diese wurden in Bereiche zusammengefasst, aus denen sich die vier Kulturdimensionen definieren (vgl. Hofstede 2006, S.47). Eine weitere Dimension kam erst im Jahre 1980 hinzu.

### **Machtdistanz**

Die Machtdistanz ist ein Maß für die Bereitschaft, ungleiche Machtverhältnisse in einer Gesellschaft zu akzeptieren. Bei Menschen, die das Kräfteungleichgewicht akzeptieren und ihren Platz im System verstehen und akzeptieren, ist der Wert höher (vgl. Kutschker / Schmid 2011, S.720). Eine große Machtdistanz entsteht bei bei niedrigen Positionen und geringem Bildungsniveau, während hohe Positionen und ein höheres Bildungsniveau auf eine niedrige Machtdistanz hindeuten (vgl. Hofstede 2010, S.78).

In folgender Tabelle sind die wichtigsten Unterschiede zwischen Gesellschaften mit geringer und großer Machtdistanz zusammengefasst:

<b>Geringe Machtdistanz</b>	<b>Große Machtdistanz</b>
Ungleichheit unter den Menschen sollte so gering wie möglich sein.	Ungleichheit zwischen den Menschen wird erwartet und ist erwünscht.
Mit sozialen Beziehungen soll man sorgsam umgehen.	Sozialer Status soll nur beschränkt ausgeglichen werden.
Zwischen Menschen, die weniger Macht besitzen und solchen mit mehr Macht sollte es eine Interdependenz geben.	Menschen mit weniger Macht sollten abhängig sein.
Menschen mit weniger Macht kommen gefühlsmäßig gut mit Interdependenz zurecht.	Menschen mit weniger Macht schwanken gefühlsmäßig zwischen den beiden Extremen Dependenz und Konterdependenz.
Eltern behandeln ihre Kinder wie ihresgleichen.	Eltern erziehen ihre Kinder zu Gehorsam.
Kinder behandeln ihre Eltern und ältere Verwandte wie ihresgleichen.	Respekt gegenüber den Eltern und älteren Verwandten ist eine grundlegende Tugend, die ein Leben lang geübt wird.
Bei der Altersversorgung ihrer Eltern spielen Kinder keine Rolle.	Kinder sind eine Quelle für die Altersversorgung ihrer Eltern.
Lehrer erwarten von ihren Schülern Eigeninitiative.	Jede Initiative im Unterricht sollte von den Lehrern ausgehen.

Tabelle 9: Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit geringer und großer Machtdistanz  
- allgemein, selbsterstellt in Anlehnung an Hofstede (2010, S.86f.)

Auf den Arbeitsmarkt bezogen betrachten sich also Mitarbeiter in Ländern mit geringer Machtdistanz dem Vorgesetzten gleichberechtigt. Die vorhandene Hierarchie entsteht lediglich aus einer ungleichen Verteilung von Rollen, die austauschbar sind. So werden Privilegien für Höhergestellten grundsätzlich nicht gerne gesehen, für alle sollten die selben Parkplätze, die selbe Kantine und gleiche Toiletten zur Verfügung stehen (vgl. Hofstede 2010, S.89f.).

Folgende Tabelle zeigt die Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit geringer und großer Machtdistanz bezogen auf den Arbeitsplatz:

Geringe Machtdistanz	Große Machtdistanz
Hierarchische Struktur in einer Organisation bedeutet ungleiche Rollenverteilung aus praktischen Gründen.	Hierarchische Strukturen in Organisationen sind Spiegelbild einer Ungleichheit von Natur aus zwischen oberer und unterer Schicht.
Tendenz zu Dezentralisierung.	Tendenz zu Zentralisierung.
Weniger Aufsichtspersonal.	Mehr Aufsichtspersonal.
Geringe Gehaltsunterschiede zwischen oberen und unteren Hierarchiestufen.	Große Gehaltsunterschiede innerhalb der Hierarchie.
Führungskräfte verlassen sich auf die eigene Erfahrung und ihre Mitarbeiter.	Führungskräfte verlassen sich auf ihre Vorgesetzten und auf formale Vorschriften.
Mitarbeiter erwarten, in Entscheidungen mit einbezogen zu werden.	Mitarbeiter erwarten, Anweisungen zu erhalten.
Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten sind pragmatisch.	Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten sind emotional.
Privilegien und Statussymbole stoßen auf Missbilligung.	Privilegien und Statussymbole sind üblich und populär.
Manuelle Tätigkeiten haben denselben Status wie Büroarbeit.	Schreibtischarbeit zählt mehr als die Arbeit „im Blaumann“.

Tabelle 10: Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit geringer und großer Machtdistanz im Bezug auf die Arbeitswelt, selbsterstellt in Anlehnung an Hofstede (2010, S.91)

### Individualismus / Kollektivismus

„Individualismus beschreibt Gesellschaften, in denen die Bindung zwischen den Individuen locker sind; man erwartet von jedem, dass er für sich selbst und für seine unmittelbare Familie sorgt. Sein Gegenstück, der Kollektivismus, beschreibt Gesellschaften, in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene Wir-Gruppen integriert ist, die ihn ein Leben lang schützen und dafür bedingungslose Loyalität verlangen.“ (Hofstede 2010, S.110).

Länder wie die USA, Australien, Kanada und Großbritannien sind sehr individualistisch ausgeprägt, während ärmere südamerikanische Länder wie Ecuador, Venezuela, Kolumbien und Guatemala einen sehr kollektivistische Gesellschaft aufzeigen. Es ist erkennbar, dass Wohlstand zu Individualismus führt, individualistische Gesellschaften

jedoch keinen wirtschaftlichen Aufschwung erfahren (vgl. Kutschker / Schmid 2011, S.724).

Die Hauptunterschiede zwischen kollektivistischen und individualistischen Gesellschaften werden in folgender Tabelle zusammengefasst:

<b>Kollektivistisch</b>	<b>Individualistisch</b>
Menschen werden in Großfamilien oder andere Wir-Gruppen hineingeboren, die sie auch später noch beschützen und die im Gegenzug Treue erhalten	Jeder wächst in dem Bewusstsein auf, sich nur um sich und seine unmittelbare (Kern-) Familie kümmern zu müssen
Finanzielle und andere Mittel sollten mit Verwandten geteilt werden	Individueller Besitz von Ressourcen, auch bei Kindern
Die Harmonie sollte stets gewahrt und direkte Auseinandersetzungen vermieden werden	Die Meinung direkt zu äußern ist ein Kennzeichen für einen ehrlichen Menschen hin
Verhaltensmuster beim Konsum bestätigt die Abhängigkeit von anderen	Verhaltensmuster beim Konsum zeigt, dass man finanziell unabhängig ist
Informationen werden über das soziale Netz geholt	Informationen werden aus den Medien geholt
Bei Entscheidungen über Einstellung und Beförderung wird die Wir-Gruppe der Mitarbeiter berücksichtigt	Bei Entscheidungen über Einstellung und Beförderung zählen Fähigkeiten und Regeln
Die Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber ist moralischer Art, ähnlich einer familiären Beziehung	Die Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber besteht aus einem Vertrag zwischen Parteien auf dem Arbeitsmarkt
Beziehung ist wichtiger als die Aufgabe	Aufgabe ist wichtiger als die Beziehung
Das Gruppeninteresse steht vor dem Interesse des Individuums	Das individuelle Interesse steht vor dem Gruppeninteresse
High-Context Kultur	Low-Context Kultur

Tabelle 11: Hauptunterschiede zwischen kollektivistischen und individualistischen Gesellschaften, selbsterstellt in Anlehnung an Hofstede (2010, S.130-148)

## Unsicherheitsvermeidung

Hofstede beschreibt diese Dimension mit der Reaktion der Mitglieder einer Gesellschaft auf ungewisse und unbekannte Situationen. Da Unsicherheit bei einem Großteil der Gesellschaft Angst verursacht, versuchen sie dies bestmöglich zu vermeiden (vgl. Hofstede 2006, S.298).

„Unsicherheitsvermeidung lässt sich daher definieren als der Grad, bis zu dem die Mitglieder einer Kultur sich durch nicht eindeutige oder unbekannte Situationen bedroht fühlen. Dieses Gefühl drückt sich u.a. in nervösem Stress und einem Bedürfnis nach Vorhersehbarkeit aus: Ein Bedürfnis nach geschriebenen und ungeschriebenen Regeln.“ (Hofstede 2006, S.176). Auch Unsicherheitsgefühle werden wie andere bereits erläuterten Werte erworben und erlernt. Der Umgang mit solchen Gefühlen gehört zum kulturellen Erbe einer Gesellschaft, werden von Familie, Schule und Staat weitergegeben bzw. verstärkt und führen deshalb zu Verhaltensmustern einer Gesellschaft. Und diese Verhaltensmuster können für andere Gesellschaften anormal und unverständlich erscheinen (vgl. Hofstede 2010, S.207).

Folgende Tabelle zeigt die Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit schwacher und starker Unsicherheitsvermeidung:

<b>Schwache Unsicherheitsvermeidung</b>	<b>Starke Unsicherheitsvermeidung</b>
Unsicherheit gilt als normale Erscheinung, die im Leben täglich hingenommen wird	Unsicherheit wird als Bedrohung gesehen und muss bekämpft werden
Wenig Angstgefühle und geringer Stress	Angstgefühle und großer Stress
Kommt in uneindeutigen Situationen zurecht und kann mit nicht vertrauten Gefahrensituationen umgehen	Akzeptanz gegenüber Gefahrensituationen die bekannt sind, jedoch Angst vor uneindeutigen, nicht vertrauten Gefahrensituationen
Unbekanntes macht neugierig	Unbekanntes ist gefährlich
Weniger Menschen sind unglücklich	Mehr Menschen sind unglücklich
Häufigerer Arbeitgeberwechsel	Weniger häufiger Arbeitgeberwechsel
Harte wird nur dann praktiziert, wenn dies erforderlich ist	Bedürfnis nach Geschäftigkeit, innerer Drang nach harter Arbeit
Zeit ist ein Orientierungsrahmen	Zeit ist Geld

<b>Schwache Unsicherheitsvermeidung</b>	<b>Starke Unsicherheitsvermeidung</b>
Hohe Toleranz gegenüber Unbekanntem und Chaos	Bedürfnis nach Präzision
Führungskräfte beschäftigen sich mit strategischen Entscheidungen	Führungskräfte beschäftigen sich mit Alltagsgeschäft
Präzision und Pünktlichkeit müssen erlernt werden	Präzision und Pünktlichkeit sind selbstverständlich
Liberalismus	Konservatismus, Recht und Ordnung

Tabelle 12: Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit schwacher und starker Unsicherheitsvermeidung, selbsterstellt in Anlehnung an Hofstede (2010, S.224-246)

### **Maskulinität / Feminität**

In dieser Kulturdimension wird zwischen maskulinen und femininen Gesellschaften differenziert. Dabei ist nicht der biologische Unterschied gemeint, vielmehr interessiert sich Hofstede für die kulturellen und sozialen Rollen. Somit können die Rollen auch untereinander vertauscht sein, so dass ein Mann feminine und eine Frau maskuline Verhaltensmuster aufzeigen kann (vgl. Kutschker / Schmid 2011, S.725).

„Eine Gesellschaft bezeichnet man als maskulin, wenn die Rollen der Geschlechter emotional klar gegeneinander abgegrenzt sind: Männer haben bestimmt, hart und materiell orientiert zu sein, Frauen dagegen müssen bescheidener, sensibler sein und Wert auf Lebensqualität legen.

Als feminin bezeichnet man eine Gesellschaft, wenn sich die Rollen der Geschlechter emotional überschneiden: sowohl Frauen als auch Männer sollen bescheiden und feinfühlig sein und Wert auf Lebensqualität legen.“ (Hofstede 2010, S.159).

Zur Verdeutlichung zeigt die folgende Tabelle die Hauptunterschiede zwischen einer femininen und maskulinen Gesellschaft:

<b>Feminin</b>	<b>Maskulin</b>
Zwischenmenschliche Beziehungen und Lebensqualität sind wichtig	Herausforderungen, Einkommen, Fortschritt sind wichtig
Frauen und Männer sollen bescheiden bleiben	Männer sollen durchsetzungsfähig, ehrgeizig und hart sein
Frauen und Männer können gleichermaßen sensibel sein und sich auf Beziehungen konzentrieren	Von Frauen wird erwartet sensibel zu sein und sich um die Pflege von zwischenmenschlichen Beziehung zu kümmern
Nur ein Maßstab: beide Geschlechter sind Subjektive	Zweierlei Maß: Männer sind Subjekte, Frauen Objekte
Die Befreiung der Frau heißt, dass die Arbeit am Arbeitsplatz und zu Hause zu gleichen Anteilen auf Frau und Mann verteilt ist	Die Befreiung der Frau heißt, dass Frauen Zugang zu Positionen bekommen, die bisher von Männern eingenommen wurde

Tabelle 13: Hauptunterschiede zwischen femininer und maskuliner Gesellschaft, selbsterstellt in Anlehnung an Hofstede (2010, S.178)

In Kulturen, die als feministisch bezeichnet werden übernimmt der der Mann die Nahrungsmiteinkäufe der Familie, mehr Geld für Haushaltszwecke wird ausgegeben und bei großen Investitionen wie z.B. ein Auto entscheiden beide Partner. Gesellschaften maskuliner Art legen mehr wert auf wie Uhren, Schmuck und weitere Statuskäufe (vgl. Hofstede 2006, S.206).

### **Langzeitorientierung / Kurzzeitorientierung**

Diese Dimension wurde erst nach Untersuchungen in China zu den bestehenden vier hinzugefügt. Kulturen mit Langzeitorientierung hegen Tugenden, auf Erfolg ausgerichtet sind wie Beharrlichkeit und Sparsamkeit. Tugenden, die die Gegenwart mit der Vergangenheit verbinden wie Respekt für Tradition, Wahrung des Gesichts und die Erfüllung sozialer Pflichten zeichnen eine Gesellschaft mit Kurzzeitorientierung aus.

Folgende Tabelle stellt die wichtigsten Hauptunterschiede in Gesellschaften mit Langzeitorientierung und Kurzzeitorientierung dar:

Kurzzeitorientierung	Langzeitorientierung
Sozialer Druck beim Geld ausgeben	Sparsamkeit beim Umgang mit Ressourcen
Anstrengung führt schnell zum Ergebnis	Ausdauer, nicht nachlassende Anstrengungen beim langsamen Erreichen von Ergebnissen
Das „Gesicht“ ist wichtig	Schamgefühl haben
Respekt vor Traditionen	Respekt vor den Gegebenheiten
Persönliche Stabilität ist wichtig	Persönliche Anpassungsfähigkeit ist wichtig
Ehe ist eine moralische Verpflichtung	Ehe ist eine pragmatische Verpflichtung
Bedürfnis nach kognitiver Konsistenz	Meinungsverschiedenheiten tun nicht weh
Analytisches Denken	Synthetisches Denken
Hauptwerte am Arbeitsplatz: Freiheit, Rechte, Leistung und selbstständiges Denken	Hauptwerte am Arbeitsplatz: Lernen, Ehrlichkeit, Anpassungsfähigkeit, Verantwortlichkeit und Selbstdisziplin
Meritokratie, Entlohnung nach Fähigkeit	Große soziale und wirtschaftliche Unterschiede sind nicht erwünscht

Tabelle 14: Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit Kurzzeit- und Langzeitorientierung, selbsterstellt in Anlehnung an Hofstede (2010, S.261-298)

### 3.4.3 Einflüsse und Auswirkungen auf Information und Kommunikation

Internationale Projekte sind einer Reihe bestimmter Herausforderungen ausgesetzt. Zusätzliche Einflussfaktoren, die aus dem interkulturellen Kontext resultieren, werden in diesem Kapitel kurz anhand von Beispielen vorgestellt.

#### 3.4.3.1 Kultur

Wie bereits ausführlich anhand der Kulturdimensionen erläutert definiert der Begriff Kultur Faktoren wie Werte, Normen, Arbeitseinstellung, Zeitverständnis, nonverbale Kommunikation und das Rollenverständnis.

## **Werte und Normen**

Werte und Normen beeinflussen das Verhalten jeder Person sowohl im privaten als auch beruflichen Umfeld. Während Werte Verhaltensweisen oder Ideen darstellen, sind Normen Regeln und Verordnungen. Werte und Normen sind unterschiedlich ausgeprägt und hängen von der Sozialisation und Kultur ab (vgl. Cronenbroeck 2004, S.131).

Beispiele hierfür sind das Rauchverbot, Verkehrsregeln oder Kleidervorschriften (vgl. Blom / Meier 2004, S.43).

## **Arbeitseinstellung**

Sowohl die Zusammenarbeit der Projektmitglieder, als auch die grundsätzliche Einstellung zur Arbeit unterscheiden sich zwischen den Kulturen. Die in Kapitel 3.4.2 vorgestellten Kulturdimensionen von Hall und Hofstede können dafür verwendet werden, um Projektmitglieder aus unterschiedlichen Kulturen besser einschätzen zu können. So können Führungsstil und Mittel zur Motivation entsprechend angepasst werden. Aus den Kulturdimensionen von Hofstede geht hervor, dass bei manchen Mitarbeitern die individuelle Karriere und Selbstverwirklichung im Vordergrund stehen (Individualistische Kultur) und dadurch eine Zusammenarbeit im Team eher schwierig ist (vgl. Hofstede 2009 S.113f), während andere wiederum klare Vorschriften und Entscheidungen benötigen (Kulturen mit großer Machtdistanz).

## **Zeitverständnis**

Aus Halls Kulturdimension der Zeitorientierung geht hervor, dass Menschen aus unterschiedlichen Kulturen unterschiedliche Einstellungen gegenüber der Zeit haben.

Beispielsweise wird in Ostasien grundsätzlich mehr Zeit für Verhandlungen genommen, da es unüblich ist direkt auf den Punkt zu kommen. Als unhöflich gilt im mittleren Osten das Nennen eines ultimativen letzten Termins und in Indien werden bestimmte Kalendertage als günstig oder ungünstig gewertet (vgl. Cronenbroeck 2004, S.132). So ist es üblich in Deutschland pünktlich zu sein und sich bei kurzer Verspätung zu entschuldigen, während in vielen südamerikanischen oder südeuropäischen Ländern das zu spät Kommen völlig verständlich ist (vgl. Levine 2009, S.16ff).

## **Nonverbale Kommunikation**

Die nonverbale Kommunikation ist ein wichtiger Bestandteil der Kommunikation zwischen unterschiedlichen Kulturen. Informationen und Signale, die vom Sender zum Empfänger übergehen müssen richtig gedeutet und interpretiert werden. Die Grundlagen zur Kommunikation sind in Kapitel 3.3.1 genannt.

Im Bezug auf die Körpersprache gilt beispielsweise, dass im nahen Osten und thailändischen Gesprächspartnern niemals die Schuhsohle zeigen sollte, da dies als Akt der Unhöflichkeit verstanden wird. Ein Kopfnicken in China wird als Verständnis gedeutet, jedoch nicht als Zustimmung. Das Kopfschütteln wird in Bulgarien als ein „Ja“ verstanden und im Orient gilt das Winken mit der Hand auf Kopfhöhe als „Nein“ (vgl. Cronenbroeck 2004, S.190).

Die sogenannte Raumsprache oder Raumorientierung kann zu Missverständnissen führen. Wie Hall in seiner Kulturdimension der Raumorientierung beschreibt, ist das Empfinden des Raumes um eine Person abhängig von seiner Kultur. Während Mitteleuropäer und Amerikaner im Gespräch mindestens eine Armlänge Abstand zueinander halten, ist bei Südamerikanern und Arabern ein enger Körperkontakt oder eine Körperberührung normal (vgl. Cronenbroeck 2004, S.191).

## **Religiöse Unterschiede**

Religionen haben bei vielen Menschen Einfluss auf das tägliche Leben und die Arbeit. In islamischen Ländern wird beispielsweise das Arbeiten als religiöse Pflicht angesehen, wodurch es dazu kommen kann, dass Projektmitglieder sich nicht in der Verantwortung sehen zu Handeln und auf Anweisungen warten. Ebenfalls sollte sich der Projektleiter bewusst sein, wie sich bestimmte religiöse Rituale wie der Ramadan auf die Leistungsfähigkeit seiner Mitglieder auswirkt. Im Buddhismus ist das Wohl des Gegenübers sehr wichtig, so verspürt ein Buddhist ein besonders Pflichtgefühl bei der Durchführung von im aufgetragenen Aufgaben (vgl. Cronenbroeck 2004, S.133).

## **Rollenverständnis**

Auch bei Rollenverständnis sollte man sich nicht über die Traditionen in manchen Kulturen hinwegsetzen. Vielmehr sollte man sich mit den Gegebenheiten auseinandersetzen und vertraut machen, sonst kann es beispielsweise beim Ansprechen von Frauen in manchen Kulturen schnell zu Komplikationen kommen, wenn gewisse Verhaltensregeln nicht beachtet werden (vgl. Cronenbroeck 2004,

S.137). Aus der von Hofstede definierten maskulinen und femininen Kulturen lässt sich die Geschlechterrolle in unterschiedlichen Nationen und Kulturen ableiten.

### **3.4.3.2 Distanz**

Durch eine starke räumliche und zeitliche Distanz zwischen internationalen Projektteams entstehen Schwierigkeiten bezüglich dem persönlichen Kontakt. Damit ist aufgrund der unterschiedlichen Zeitzonen die Kommunikation und Kontrolle schwer möglich.

Bei internationalen Filmteams sind außerhalb des Drehzeitraums Teammitglieder meist räumlich voneinander getrennt. Um jedoch Vertrauen aufzubauen bedarf es einer persönlichen „face to face“ - Kommunikation. Dies ist jedoch mit zusätzlichen finanziellen und logistischen Herausforderungen verbunden. Auch kann bei langen Flugreisen zwischen den Teams wegen der Zeitumstellung psychische Belastungen auftreten (vgl. Cronenbroeck 2004, S.118).

Bei unterschiedlichen Zeitzonen müssen Teammitglieder unter Umständen länger auf eine Antwort warten, da beim Kommunikationspartner Nacht sein könnte. Somit kann eine Terminfindung für Gespräche auch mit Überstunden eines Gesprächspartners verbunden sein, wenn sich beispielsweise Bürozeiten nicht überlappen. Missverständnisse bei Terminen, Vereinbarungen oder Deadlines können beim Format der Zeitangabe entstehen. Durch Verwechslung von a.m. / p.m. - und 12h / 24h - Zeitangaben kann ein unterschiedliches Verständnis einer Zeitangabe entstehen (vgl. Cronenbroeck 2004, S.118ff).

### **3.4.3.3 Länderspezifische Faktoren**

Zu den länderspezifischen Faktoren gehören die Eigenschaften des jeweiligen Landes.

Um zielführend kommunizieren zu können ist die Verwendung der selben Sprache notwendig. Selbst wenn dies der Fall ist, kann es zu Missverständnissen kommen. So ist ein „Ja“ nicht zwingend als Zustimmung gemeint und kann auch nur bedeuten, dass zugehört wird. Bei internationalen Gesprächspartnern kann es auch vorkommen, dass aus Höflichkeit „Ja“ gesagt wird, auch wenn das Gesagte nicht immer verstanden wird (vgl. Blom / Meier 2004, S.82).

Weiter gilt es rechtliche- und politische Normen zu beachten. Während in den USA und in Mitteleuropa die Verhandlungen nach der Vertragsunterschrift beendet sind, zählen

in vielen asiatischen und arabischen Ländern persönliche Worte und mündliche Vereinbarungen. Schriftliche Verträge werden dort nur als Formsache angesehen (vgl. Cronenbrock 2004, S.145).

Klimatische Gegebenheiten können den Projekterfolg in Gefahr bringen. Bevor ein Land zum Drehort eines Filmes werden kann, ist es notwendig die klimatischen Bedingungen zu prüfen. Beispielsweise fällt es europäischen Teammitgliedern oftmals schwer in sehr feuchten und heißen Gebieten dieselbe Leistung abzurufen wie in der heimischen Klimazone. In West-, Zentralafrika und südostasiatischen Ländern können während der Regenzeit Straßen nicht befahrbar sein. Das Missachten dieser Faktoren kann die Gefährdung von Drehterminen gefährden (vgl. Cronenbroeck 2004, S.144).

Es ist die Aufgabe des Projektleiters eine gemeinsame und verbindliche Projektkultur zu schaffen. Laut Hiller (2007, S.74) sind die wichtigsten Faktoren folgende:

- individuelle Haltungen, Erfahrungen und Werte
- Unternehmens- bzw. Bereichsspezifische Haltungen, Erfahrungen und Werte
- Ethnische Einflussfaktoren wie Werte, Normen, Weltbild

Ebenso spielt der Umgang mit Ethnozentrismen Stereotypen und Vorurteilen eine wichtige Rolle, denn diese treten häufig in Zusammenhang mit Problemen im Bezug auf den Umgang anderer Kulturen auf (vgl. Hiller et al. 2007, S.77).

Dies bedeutet, dass der Projektleiter in internationalen Projekten vor neuen Herausforderungen steht, da im Vergleich zu nationalen Projekten bzw. Projekten mit Mitgliedern der gleichen Kultur, zusätzliche Faktoren beachtet werden müssen und es einer Änderung der routinierten Herangehensweise bedarf (vgl. Hiller et al. 2007, S.71).

### **Cultural Awareness**

Um im internationalen Kontext erfolgreich zu sein, sollte laut Hiller (2007, S.86) eine „Cultural Awareness“ hergestellt werden. Mit Einbeziehung von landes- und kulturspezifischer Faktoren sollte das eigene Verhalten und Werte nicht im Vordergrund stehen und vor allem nicht als absolut und objektiv betrachtet werden. Zudem sollten beobachtbare Verhaltensmuster, aber auch Stereotypen und Vorurteile stets hinterfragt werden. Eine einfache Methode hierfür könnte der kulturelle Dialog, aber auch Gespräche über kulturspezifische Werte und Verhalten sein.

Um eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu gewährleisten müssen Regeln geschaffen werden. Zum einen muss Respekt, Neugier, Aufmerksamkeit und Interesse bzw. Offenheit für neues gegeben sein, zum anderen aber auch Authentizität, um seine Respekt für die eigene Kultur einzufordern (vgl. Hiller et al. 2007, S.86ff.).

Projektleiter haben in einem interkulturellen Kontext die Aufgabe, die Individualität jedes Mitarbeiters zu respektieren und zu fördern. Denn nur mit Kontaktfähigkeit, Offenheit und Sensibilität in Hinblick auf eine internationale Zusammenarbeit können Teammitglieder unterschiedlicher Kulturkreise ermuntert werden neue und kreative Ideen einzubringen (vgl. Faix & Laier 1991, S.52).

## 4. Qualitative Forschung

Die Relevanz dieses Forschungsthemas soll nun ausgehend von den bereits gewonnenen Erkenntnissen der vorherigen Kapitel durch eine praxisnahe Perspektive beleuchtet werden. Hierzu ist ein empirisches Vorgehen notwendig. Das Leitfadeninterview ist eine effektive Forschungsmethode, da dieses Thema sehr gut verbal untersucht werden kann und mit der subjektiven Sichtweise der Befragten analysierbar ist.

Als Leitfadeninterview wird ein Interview bezeichnet, das mit Hilfe eines Leitfadens durchgeführt wird. Dieser dient dabei als Orientierungshilfe. Darüber hinaus wird durch den Leitfaden das Gespräch mehr oder weniger stark strukturiert (vgl. Stigler / Felbinger 2012, S.141).

Die wichtigsten Merkmale eines Leitfadeninterviews sind in folgender Tabelle zusammengefasst:

<b>Merkmale eines Leitfadeninterviews</b>	<b>Erklärung</b>
Prinzip der Zurückhaltung	Der Interviewer hält sich verbal zurück und lässt den Befragten stets zu Wort kommen
Prinzip der Offenheit	Das Leitfadeninterview ist zugänglich für unerwartete Informationen und die Subjektivität des Befragten
Prinzip der Flexibilität	Auf die Bedürfnisse des Befragten und unerwarteten Interviewsituationen wird eingegangen anstatt sich strikt an die Frageformulierungen zu halten
Prinzip der Prozesshaftigkeit	Bevorzugt werden Handlungs- und Deutungsmuster des Befragten, die sich im Laufe des Interviews entwickeln, ermittelt
Prinzip der datenbasierten Theorie	Ziel ist es Theorien zu generieren anstatt zu überprüfen

Tabelle 15: Die Wichtigsten Merkmale eines Leitfadeninterviews, selbsterstellt in Anlehnung an Lamnek (1993, S.64)

Durch die zentralen Aspekte dieser Arbeit, wie die Analyse des Problems und dem theoretischen Rahmen, werden die Fragen für das Leitfadeninterview entwickelt. Dabei ist es wichtig, dass der Leitfaden offen und flexibel ist (vgl. Helfferich 2011, S.181).

Laut Lamnek / Krell (2016, S.328) sollten bei der Erstellung eines Leitfadens folgende Punkte berücksichtigt werden:

### **Mündlich-Persönlich**

Die Fragen sollen nicht abgelesen werden. Priorisieren von spontanen Erzählungen und eine begrenzte Anzahl von Fragen (maximal vier bis fünf Frageblöcke).

### **Halbstandardisiert**

Der Leitfaden soll sich am Erinnerungs- und Argumentationsfluss des Befragten orientieren. Die Fragen sollen nicht die Reihenfolge vorgeben.

### **Offene Fragen**

Berücksichtigen der Grundprinzipien qualitativer Forschung (siehe Tabelle 14).

### **Neutraler Interviewstil**

Eine wertschätzende Haltung des Interviewers sollte gegeben sein aber keine wertenden Aussagen während dem Leitfadeninterview.

### **Einzelinterview**

Durch das Auftreten von sensiblen Themen oder Erfahrungen sollte das Interview unter vier Augen geführt werden.

Bei der Formulierung der Fragen gibt es verschiedene Fragetypen, die abhängig von den Antworten des Befragten zu unterschiedlichen Zeitpunkten eingesetzt werden können. Folgende Tabelle zeigt die für dieses Leitfadeninterview relevante Fragetypen:

Fragetyp	Zeitpunkt im Leitfadeninterview	Beispiel
Offene Frage	Laden zum Erzählen ein	Fangen häufig mit folgenden Worten an: „Was?“, „wer?“, „wie?“ „wann?“, „wofür?“, „wozu?“, „wodurch?“
Erzählimpuls	Entweder zu Beginn eines Interviews oder wenn das Gespräch ins Stocken kommt. Wichtig hierbei: Offene, aber konkrete Frage formulieren	„Erzählen sie doch mal...“, „Können Sie sich an eine typische Situation erinnern, in der...“
Aufrechterhaltungsfrage	Um das Thema beizubehalten und mehr Informationen zu sammeln	„Wie war das für Sie...?“, „Können Sie mir das etwas genauer beschreiben?“, „Wie ging es dann weiter?“, „Und dann?“
Steuerungsfrage	Um das Gespräch zurück auf die Fragestellung zu lenken und gezielt Informationen zu sammeln	„Können Sie vielleicht ein Beispiel nennen?“, „Können Sie das ausführlicher beschreiben?“, „Spielt es auch eine Rolle, dass...“

Tabelle 16: Relevante Fragetypen bei einem Leitfadeninterview, selbsterstellt in Anlehnung an Helfferich (2011, S.102ff)

In Anlehnung an die oben genannten Vorgaben werden die Fragen für das Leitfadeninterview erstellt. Durch den Bezug zur Forschungsfrage und der dadurch in Kapitel 2 und 3 bearbeiteten Themen entsteht folgender Leitfaden:

Leitfrage	Erzählimpuls	Aufrechterhaltung sfrage	Steuerungsfrage
Wenn Sie an Projektmanagement denken, welche Faktoren führen Ihrer Meinung nach zum Erfolg eines Projektes?	Was muss bei der Planung eines Filmprojektes beachtet werden, damit das Projekt erfolgreich wird?	Gibt es noch weitere Punkte?	
Welche Gründe fallen Ihnen ein, die zu einem Scheitern von Filmprojekten führen können?	Können Sie sich an eine Situation oder an ein Problem erinnern, das zum Scheitern des Projektes hätte führen können, wenn das Problem nicht gelöst worden wäre?	Was ist dann passiert?	Welche fehlenden Faktoren beim Projektleiter stellen ein Risiko, das zum Scheitern eines Projektes führen kann, dar?
Inwiefern stellt soziale und interkulturelle Kompetenz einen Erfolgsfaktor in internationalen Filmprojekten dar?	Denken Sie beispielsweise an die Kommunikation mit Teammitgliedern unterschiedlicher Kulturen und was müssen Sie dabei beachten?		Welche Eigenschaften muss also der Projektleiter oder Produktionsleiter besitzen?
Welche zusätzlichen Anforderungen bzw. Herausforderungen hinsichtlich der Kommunikation im Team bringt eine internationale Produktion mit sich?	Was ist anders bei der Zusammenarbeit im internationalen Filmteam?	Gab es darüber hinaus noch mehr Probleme? Werte, Arbeitseinstellung, Religion, räumliche und zeitliche Distanz?	

Leitfrage	Erzählimpuls	Aufrechterhaltung sfrage	Steuerungsfrage
Welche Eigenschaften sollte demnach ein Projektleiter besitzen, um mit einem internationalen Team zielorientiert und erfolgreich agieren zu können?		Welche Kompetenzen müssen sie besitzen, um erfolgreich zwischen Teammitgliedern unterschiedlicher Kulturen kommunizieren zu können?	Welche Faktoren sind dabei am wichtigsten?

Tabelle 17: Interviewleitfaden, selbsterstellt

## 4.2 Methodik und Durchführung

In diesem Kapitel wird auf die gewählte Methode und die Durchführung eingegangen. Da im Bereich der Produktionsleitung oder anderen Teamleiterpositionen wenige Wissensträger und damit Interviewpartner in Frage kommen, wurde eine Forschungsmethode gewählt, die möglichst viele Informationen aus den einzelnen Gesprächen gewinnen kann. Die Wahl fiel deshalb auf ein Leitfadenterview, das in der Lage ist, die subjektive Sicht des Interviewpartners in seiner Tiefe darzulegen (vgl. Flick 2016, S.140).

Das qualitative Leitfadenterview wurde mit 6 Personen durchgeführt, die alle eine Führungsrolle in der Filmproduktion haben oder gehabt haben. Befragungszeitraum war November 2019. Die Dauer der Interviews war unterschiedlich lang (zwischen 15 und 60 Min), jedoch ergab sich eine Durchschnittsdauer von etwa 30-40 Min pro Interview. Für das Interview wurde ein Telefon und für die Aufzeichnung ein separates digitales Aufzeichnungsgerät verwendet. Während der Interviews wurde handschriftlich notiert, zu welchem Aufnahmezeitpunkt die Befragten passende Aussagen zu den jeweiligen Leitfragen machten.

Anschließend erfolgte eine wörtliche Transkription mit Übertragung ins Schriftdeutsche. Da bei diesem Leitfadenterview non-verbale Informationen nicht relevant sind, wurden Dialekte, Satzbaufehler Pausen und Emotionen wie Lachen nicht übernommen.

Als Auswertungsmethode wird die qualitative Inhaltsanalyse gewählt, bei der die Interviews methodisch Schritt für Schritt mit Hilfe von Kategorien analysiert und ausgewertet werden. Die drei Grundformen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring sind: Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung. In dieser Arbeit wird mit Hilfe der Zusammenfassung analysiert. Dabei werden die Interviews bzw. der Text mittels Abstraktion reduziert, damit die relevanten Aussagen bzw. Textbereiche erhalten bleiben (vgl. Mayring 2002, S.114ff).

Aus der Inhaltsanalyse der Interviews ergaben sich fünf Hauptkategorien zu denen nun relevante Inhalte zugeordnet werden konnten. Die vorab zu den Leitfragen notierten Interview- bzw. transkribierten Textpassagen konnten nicht nur zeitlich effizienter zugeordnet werden, auch ergaben sich daraus Subkategorien, denen sie direkt zugeordnet werden konnten.

### 4.3 Probanden

Für die qualitative Befragung wurden gezielt 6 Probanden ausgesucht, die alle in einer Führungsrolle in der Filmproduktion sind oder waren. Alle Probanden haben eine mehrjährige Erfahrung im Bereich der Filmproduktion und haben.

Proband	Rolle in der Filmproduktion	Geschlecht
Befragter 1	Regie, Produktion	M
Befragter 2	Aufnahmeleitung, Produktionsleitung	W
Befragter 3	Regie, Produktion	M
Befragter 4	Freiberuflicher Filmemacher	M
Befragter 5	Director of Photography	M
Befragter 6	Screendesign	W

Tabelle 18: Kandidaten für das Leitfadeninterview, selbsterstellt

Aus Gründen der Anonymität wurden nachfolgend die Befragten mit Buchstaben gekennzeichnet, deren Reihenfolge nicht mit der in der Tabelle übereinstimmt.

## 5. Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Studie vorgestellt. Für die Auswertung wird dabei, wie im vorherigen Kapitel bereits beschrieben, die Inhaltsanalyse verwendet.

Aus der Inhaltsanalyse der Studie gehen folgende fünf Hauptkategorien hervor: „Allgemeine Erfolgskriterien von Filmprojekten“, „Faktoren für das Scheitern von Filmprojekten“, „Erfolgsfaktoren eines Projektleiter in der Filmproduktion“, „Herausforderungen und Unterschiede bei internationalen Filmprojekten“ und „Wichtige zusätzliche Faktoren eines Projektleiters bei internationalen Filmproduktionen“. Um die Inhalte der Interviews übersichtlicher darzustellen, sind die fünf Hauptkategorien nochmals in Unterkategorien aufgeteilt.

### 5.1 Allgemeine Erfolgskriterien von Filmprojekten

Wesentlicher Bestandteil dieser Forschungsarbeit ist es zu analysieren, welche Kriterien maßgeblich für den Erfolg eines Filmprojektes relevant sind. Folgende Unterkategorien ergeben sich aus den Interviews:

#### Planung

Essentiell für den Erfolg eines Projektes ist die Planung, für die auch der Projektleiter zuständig ist. Dies wird im Bezug auf Filmproduktionen durch folgende Aussagen deutlich:

„Da ist natürlich wichtig beim Projektleiter, aus meiner Sicht, das Vertrauen, dass er das in dem Budget und in der Zeit hinbekommt.“ (A)

„Die Planung ist das A und O, dadurch spart man sich Zeit und Geld.“ (F)

„Die Vision, dieses Ziele, was meistens praktisch eine klare Filmidee ist, muss möglich gemacht werden. Und dafür ist im Normalfall, an sich sind natürlich alle verantwortlich aber ganz speziell auch das Produktionsdepartment verantwortlich, die dann die Rahmenbedingungen -und das ist sehr wichtig- klären müssen. Das heißt eine finanzielle Absicherung des Projektes herstellen müssen und das dann managen müssen.“ (C)

## Regeln

Bei der Planung ist es wichtig, dass der Projektleiter auch gewisse Regeln aufstellt. Dies können einfach Regeln sein, wie beispielsweise den Kommunikationskanal festzulegen, Wichtig dabei ist nach einem Befragten aber auch, dass jedes Projektmitglied bestimmte Regeln vereinbaren kann. Durch Miteinbeziehen der Mitarbeiter fühlen sich Teammitglieder als Teil des Teams. Das Arbeitsklima wird dadurch positiv beeinflusst, was zu einer effizienteren Arbeit im Team führen kann. Folgende Aussage beschreibt dies ganz gut:

*„Eine sehr gute Idee fand ich, da hat der Producer am Anfang des Projektes von uns ein sogenanntes Regelwerk angefordert. Ich konnte erstmal nichts damit anfangen, doch dann hat er uns erklärt: Diese Regeln beschreiben die, die ihr für die Zusammenarbeit setzt. Das kann alles sein, eine typische Regel war zum Beispiel: Ich verbringe jeden Sonntag Abend Zeit mit meiner Familie, bitte in der Zeit nur im absoluten Notfall anrufen. Oder aber auch: Bitte mit mir nicht über WhatsApp kommunizieren, nur über E-Mail. Das war enorm hilfreich. Wir hatten quasi eine Dropbox mit allen Regelwerken und man konnte praktisch immer bevor man ein Meeting hatte kurz einen Blick in sein Regelwerk werfen und wusste sofort, das war der, der beispielsweise mochte, wenn die Meetings unter 10 Min sind.“ (C)*

Regeln, die über die einzelne Person hinausgehen sind ebenfalls von großer Bedeutung für die Zusammenarbeit. Der Projektleiter ist so beispielsweise für die Einhaltung der Arbeitszeiten verantwortlich, die bei einer Filmproduktion sehr variieren können. Dennoch muss der Produktionsleiter rechtliche Rahmenbedingungen schützen, wie hier deutlich wird:

*„Für mich gehört zum Produktionsdepartment auch dazu, das gesamte Filmteam in einer gewissen Weise geschützt wird. Es gibt verschiedene Faktoren, es kann mal der Regisseur sein, dass er so in seiner eigenen Vision war, dass er nicht gemerkt hat, dass das Team seit 16 Stunden arbeitet. In diesem Falle muss die Produktion eingreifen und das Team beschützen bzw. den Arbeitstag ein Ende setzen.“ (C)*

## Kommunikation

Sowohl bei der Planung, als auch Umsetzung von Regeln bedarf es einer klaren Form von Kommunikation zwischen Teammitgliedern und Departments. Oft wurde betont, dass bei Diskussionen oder Verhandlungen ein Mittelwert gefunden werden muss, mit dem alle Parteien zufrieden sind. Verhandlungsgeschick in Gesprächen ist eine Form der Kommunikation und wurde in Kapitel 3.3 ausführlich behandelt. Auch das aktive

Zuhören ist ein wichtiger Bestandteil. Die Relevanz als Projektleiter diese Kompetenzen zu besitzen, wird durch folgende Aussagen klar:

„Viel aufeinander hören und den anderen die Möglichkeit geben zu machen was sie wollen. Natürlich in einem gewissen Rahmen, man kann nicht alles haben, aber in einer Diskussion einen Mittelwert finden.“ (B)

„In dem man kommuniziert miteinander, viele Feedbackgespräche führt oder auch nachfragt, wird jedem klar was das Ziel ist und welche Aufgabe er hat.“ (F)

Wie in Kapitel 3 erläutert wurde besteht die Kommunikation nicht nur aus dem Gesprochenen. Non-verbale Kommunikation findet nahezu ständig statt und ist gerade bei Filmteams, die oftmals eine lange und intensive Zeit miteinander verbringen, von großer Bedeutung, wie sich in dieser Aussage zeigt:

„Bei einem gelungenen Produktionsdepartment hat man immer das Gefühl, die denken an alles, die haben alles im Griff. Und wenn ich ein Problem aufzeige, dann wird das auch ernst genommen und besprochen.“ (C)

## **5.2 Faktoren für das Scheitern von Filmprojekten**

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit werden Faktoren oder das nicht Vorhandensein von Eigenschaften im Bezug auf den Projektleiter bzw. Produktionsleiter untersucht. Aus den Interviews ergeben sich folgende Unterkategorien:

### **Mangelnde Sozialkompetenz**

Mangelnde Sozialkompetenz kann zu Problemen in der Zusammenarbeit mit anderen Menschen führen. In Filmproduktionen werden jedoch häufig Personen vorher ausgetauscht, bevor es zum kompletten Scheitern eines Projektes führt, wie folgendes Beispiel aufzeigt:

„Bei uns gab es einmal den Fall mit zwei Realisatorinnen. Dabei waren sie sehr respektlos gegenüber dem restlichen Team, dass viele Situationen sich hochgeschaukelt haben, dass sie Teammitglieder vor anderen angeschrien haben. Dieser fehlende Respekt führte dann dazu, dass die zwei für die kommende Produktion aussortiert wurden.“ (G)

## Fehlende Kommunikation

Durch fehlende oder falsche Kommunikation kann es schnell zu Missverständnissen innerhalb eines Teams kommen. Beispielsweise kann die Effizienz gemindert werden, was schließlich zu zusätzlichen Kosten und zusätzlicher Zeit führen kann:

„Projektmanagement hat viel mit Kommunikation zu tun, es muss im Projekt klar kommuniziert werden, sonst kann es vorkommen, dass beispielsweise Sachen doppelt gemacht werden müssen oder es eine riesige Korrekturschleife gibt, weil vorher falsch kommuniziert wurde.“ (E)

Ein wichtiger Punkt ist die klare Kommunikation zwischen einzelnen Teammitgliedern. Eine unzureichende Kommunikation von Seiten des Projektleiters oder Produktionsleiters kann zu Problemen führen, wie bei folgenden Aussage deutlich wird:

„Es muss von der Produktion klar kommuniziert sein, was bis wann erledigt sein muss, auch warum. Ich hatte schon oftmals bei Produktionen den Fall, dass mir irgendwie gesagt wurde: Hey, mach das bitte ganz schnell, es ist super wichtig. Aber mir der Wert dieser Aufgabe nicht bewusst war, da mir nicht einmal nach dem Erledigen dieser Aufgabe gesagt wurde, warum wir das brauchen. Während es bei guten Produktionen dann der Fall ist, dass man wirklich für jeden Moment der Produktion weiß, warum mach ich das, wie mach ich das, mit wem und warum ist das wichtig. Das ist essentiell und führt auch dazu, dass Projekte dann eben nicht scheitern, sondern erfolgreich sind.“ (C)

Die nachfolgende Interview-Aussage verdeutlicht gut, dass man nicht voraussetzen sollte, dass die Teammitglieder genau wie der Projektleiter denken und deshalb weniger Kommunikation notwendig ist:

„Ein wesentlicher Punkt ist die fehlende Kommunikation. Man geht manchmal davon aus, dass die anderen Personen oder Teammitglieder genau so denken wie man selbst und dabei ist das garnicht so. Das ist ganz oft ein Problem. Dadurch entstehen Unklarheiten, was nicht der Fall wäre, wenn man öfter darüber sprechen würde.“ (F)

Auf Watzlawicks Aussage „Man kann nicht nicht kommunizieren“ (siehe Kapitel 3.3) deutet diese Aussage hin:

„Ich sag immer am Anfang, und das finde ich auch einen wichtigen Leitfaden, dass meine Department-Heads mit mir niemals zu viel kommunizieren können. Und das ich

niemals genervt sein werde, dass zu viel kommuniziert wird. Das einzige was passieren kann, dass sie zu wenig mit mir kommunizieren.“ (C)

### **Kein gemeinsames Ziel**

Bei fehlender Kommunikation kann es dazu kommen, dass nicht jeder die selben Ziele verfolgt. Das kann beispielsweise zwischen der Produktion und dem Regisseur zu Problemen führen:

„Wenn ein Projekt scheitert, dann ist das deswegen passiert, weil man nicht gemeinsam eine Linie visioniert und abgestimmt hat, die nicht zusammenkommt und einer der Akteure, meistens das Kreativteam Regie, sich abkoppelt und nur noch nach seinem Programm durchgeht.“ (A)

## **5.3 Erfolgsfaktoren eines Projektleiters in einer Filmproduktion**

Aus den Faktoren, die zum Scheitern eines Projektes führen können, resultieren bestimmte Eigenschaften, die ein Projektleiter oder Produktionsleiter besitzen muss, damit das Projekt erfolgreich durchgeführt werden kann.

### **Erfahrung**

Ein Projekt erfolgreich zu managen setzt neben der fachlichen und sozialen Kompetenz auch eine gewisse Erfahrung voraus. Dies beschreibt folgende Aussage sehr gut:

„Projektmanagement ist nur bedingt theoretisch erlernbar. Je mehr Erfahrung man mit Projektmanagement sammelt, desto souveräner kann man auch die ganze Herausforderung antreten“ (F)

### **Big Picture**

In Kapitel 2 wurde das Management bei Filmprojekten beschrieben, das im Vergleich zu Projekten in Unternehmen andere Prozessabläufe und einen anderen Aufbau hat. Als Produktionsleiter ist es daher wichtig das „Große und Ganze“ zu überblicken.

„Der Produktionsleiter muss dann auch den bigger picture haben, kontextuales Verständnis haben, was so ein Projekt eigentlich bedeutet für die Firma, für das Unternehmen, für den Produzenten.“ (A)

„Vor allem muss er einschätzen können wieviel Zeit etwas benötigt. Und er muss, selbst ohne zu fragen, einschätzen können wie lang etwas dauert. Das heißt in allen Bereichen so ein Management Overview haben, um das Projekt besser einschätzen und lenken zu können.“ (B)

### **Soziale Kompetenzen**

Wie in Kapitel 3 ausführlich behandelt, zählen unter anderem Teamführungskompetenzen und das Verständnis, wie Gespräche zielorientiert geführt werden, zu den sozialen Kompetenzen. Die Relevanz dieser Kompetenzen wird durch folgende Aussagen verdeutlicht:

„Was dazu kommt ist Teamführung, Kommunikation, Teamfähigkeit. Auch Konflikte managen, das kommt auch immer bei Produktionen hinzu, wenn so viele verschiedene Gewerke aufeinander prallen, so viele verschiedene Visionen. Dass er es auch schafft ohne Autorität aber mit Kompetenz quasi ein Team zu halten, zu führen und Entscheidungsprozesse dann auch transparent und nachvollziehbar zu machen, so dass alle da mitgehen und sich nicht innerlich verabschieden, ihre Motivation verlieren und das dann nur machen weil sie Geld verdienen wollen.“ (A)

Während einer Produktion wird sehr viel miteinander kommuniziert, der Projektleiter ist jedoch verantwortlich das Gesagte der Teammitglieder aufzunehmen und nach Wichtigkeit zu filtern. Dabei ist ein wichtiger Bestandteil des Gespräches das aktive Zuhören.

„Es gibt Kollegen, die Probleme nur einmal kurz aussprechen und da muss man dann eben anhören. Weil das ist nicht deren ihr Fehler, das muss man selbst als Projektleiter hören, manchmal muss man das auch aktiv hinterfragen. Der Projektleiter sollte nach jedem Drehtag mindestens einmal mit jedem Department-Head gesprochen haben.“ (C)

### **Kulturverständnis**

Bei Filmprojekten mit internationalen Teammitgliedern ist es wichtig, ein Verständnis für andere Kulturen zu haben. Fehlt diese Kompetenz beim Produktionsleiter, so kann es in Gesprächen zu Problemen kommen, wie folgende Aussage aufzeigt:

„Die Kultur ist wichtig, vor allem was beschäftigt sie gerade oder auch wie weit sind die in bestimmten Themen. Ist zum Beispiel bei denen auch die gleichgeschlechtliche Ehe legalisiert oder sind die noch ganz weit weg. Dann ist gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit hoch, dass der Gesprächspartner eine ganz andere Einstellung hat. Da sollte man dann eben nicht unbedingt beim ersten Gespräch darüber sprechen, sondern das außen vor lassen und sich im Vorfeld praktisch schon einen „sicheren Hafen“ aussuchen. So Punkte, die man ansprechen kann zum Beispiel: Südafrika hat die Rugby WM gewonnen. Sowas ist dann ein „sicherer Hafen“, da kann man dann Smalltalk drüber führen.“ (C)

„Dass man für andere Verhaltensmuster Verständnis hat und das nicht auf die Person bezieht, sondern auf die Kultur. Auch zu Wissen, das bestimmte, für uns ungewöhnliche Angewohnheiten, in der Kultur verankert sind.“ (G)

## **5.4 Herausforderungen und Unterschiede bei internationalen Filmprojekten**

Durch die Unterschiede zwischen verschiedenen Nationen und Kulturen entstehen für den Projektleiter zusätzliche Herausforderungen, die bei der Zusammenarbeit mit Teammitgliedern der selben Kultur nicht immer auftreten. Während der Interviews wurden eine Vielzahl an Unterschieden und Faktoren genannt, die während der Zusammenarbeit in einem internationalen Team berücksichtigt werden müssen.

### **Sprachbarriere**

Der wohl offensichtlichste Unterschied bei internationalen Teams sind die Sprachunterschiede. Zwar gilt oft English als Universalsprache, doch es sollte trotzdem nicht immer vorausgesetzt werden. So kann die Sprache zur Barriere werden, wie aus folgenden zwei Aussagen hervorgeht:

„Offensichtlich ist natürlich die Sprachbarriere völlig klar. Was ich jedoch jetzt gerade bemerke, ist das verschiedene Nationalitäten, die sprachlich teilweise auch miteinander verbunden sind, anders kommunizieren. Selbst Deutsche und Engländer haben eine grundsätzlich andere Kommunikation.“ (C)

„Eine gemeinsame verbale Sprache ist noch wichtig, das ist natürlich Grundvoraussetzung, dass man sich da verständigen kann untereinander.“ (G)

## **Zeit**

„Ich hab mal mit Singapur zusammengearbeitet, das war eine andere Zeitzone und da war das schon manchmal schwierig das abzustimmen. Wenn du da ein größeres Meeting haben wolltest, konntest du das nur zu einer bestimmten Uhrzeit machen.“ (E)

Diese Aussage deutet darauf hin, dass es durch unterschiedliche Zeitzonen auch zu Überstunden kommen kann, da abhängig von dem Land Meetings vor oder nach der Arbeitszeit stattfinden müssen.

## **Politik**

In unterschiedlichen Ländern herrschen unterschiedliche politische Gegebenheiten. Bei Arbeit in anderen Ländern sollte der Projektleiter, aber auch alle anderen Teammitglieder, vorher mit der politischen Lage des jeweiligen Landes auseinandersetzen. Folgende zwei Aussagen zeigen gut auf, was passieren kann, wenn man dies nicht tut:

„Es gibt auch politische Unterschiede, so kann ich ich in Deutschland ganz offen über Frau Merkel äußern. Mach ich das beispielsweise in der Türkei mit Herrn Erdogan hab ich höchstwahrscheinlich ein Problem am Hals.“ (F)

„Der politische Umstand ist sehr wichtig. Zum Beispiel als wir in Hong Kong waren und nach einem Protagonisten gesucht haben, hab ich unglaublich vorsichtig kommuniziert, weil ich wusste für die bin ich irgendein europäischer Ausländer. Für die könnte ich auch ein von China angeheuerter Spion sein, ich könnte ein Journalist mit blöden Absichten sein, ich könnte wirklich alles sein. Deswegen mussten meine Fragen so genau formuliert sein, dass es nicht möglich war diese irgendwie misszuverstehen. Es wäre mit Sicherheit ein Fehler gewesen in dem Moment zu fragen „Wo wohnst du?“ Aber wenn mich hier ein Producer fragt „Wo wohnst du?“ Dann würde ich überhaupt keine Verdacht schöpfen. Für die ist es aber was anderes und deshalb muss man sich davor schon ganz genau überlegen, was genau beschäftigt die jetzt gerade.“ (C)

(Zum Verständnis der oberen Aussage muss darauf hingewiesen werden, dass es zum Zeitpunkt dieser Interviews (November 2019) in Hong Kong zu massiven politischen Protesten für mehr demokratische Mitbestimmung und gegen den wachsenden Einfluss Pekings gekommen ist.)

## **Religion**

In den verschiedenen Religionen haben sich bestimmte Werte und Normen unterschiedlich entwickelt. Das kann beispielsweise der Respekt vor dem eigenen Gott oder Götter sein, aber auch die Rolle der Frau:

„In Uganda beispielsweise war es klar, dass vor dem Essen gebetet wird. Wenn man das nicht machen würde, dann wäre es sehr unhöflich. Auch hatten wir mal für ein anderes Projekt den Fall, dass wir ein Interview eigentlich mit einer Frau führen wollten. Aber dann erstmal sehr viel Zeit damit verbracht haben den Mann dieser Frau zu erklären, dass wir dieses Interview nur mit der Frau führen wollen und zuerst Ihr Kommentar zu dem Thema hören wollen. Da war uns dann schon bewusst, dass hier die Rolle der Frau eine andere ist.“ (C)

## **Vorurteile**

Vorurteile müssen nicht immer von einem selbst ausgehen, auch gibt es gegenüber einem selbst meist welche. Dies kann sich sowohl negativ, als auch positiv auswirken, wie folgende Erfahrung zeigt:

„Als weißer Deutscher ist man manchmal auch mit Vorurteilen behaftet. Manchmal kann das sogar von Vorteil sein. In Hong Kong beispielsweise war jedem klar, wenn wir da kamen, dann mussten wir unsere Pressewesten garnicht anhaben. Es war klar, wir sind keine Hong Konger Protestierenden, weil wir einfach anders aussahen. Das hat uns viele Türen geöffnet, aber auch andere wieder geschlossen.“ (C)

## **Kommunikation**

Interkulturelle Kommunikation gestaltet sich in manchen Situationen als durchaus komplexe Angelegenheit. Dabei spielt die non-verbale Kommunikation eine große Rolle, daher ist es wichtig sich vorher über den Umgang und über die Kommunikationsformen verschiedener Gruppen zu informieren, wie in diesem Beispiel dargestellt wird:

„Ganz interessant wenn man mit Gruppen redet. Es gibt fast in jeder Gruppe eine Art Anführer, so Anführer-Typen. Das findet man heraus wenn man bisschen drauf achtet. Und wenn man jetzt zum Beispiel mit jemanden ein Gespräch führen will, der nicht der Anführer ist, dann muss man ein komplexes Dreieck Gespräch führen. Das heißt, der Anführer muss immer das Gefühl haben, dass mit ihm gesprochen wird bzw. dass seine Meinung gerade auch wichtig ist. Wenn ich jetzt zum Beispiel in einer Gruppe bin

und mit jemand anderen sprechen möchte als mit dem Anführer, dann muss der Anführer trotzdem mit in dieses Gespräch eingebracht werden. Das kann durch Augenkontakt passieren, das kann auch nur Zustimmung sein. Wenn zum Beispiel der Gesprächspartner was sagt, dass man sich dann zum Anführer dreht und so etwas sagt wie „Das hast du vorhin auch schon gesagt, richtig“. Dann weiß der Anführer, dass er wieder bestätigt wurde. Das ist immer ganz spannend. Da kann man dann auch mal untergehen.“ (C)

## **5.5 Wichtige zusätzliche Eigenschaften eines Projektleiters bei internationalen Filmprojekten**

Im vorherigen Teil dieses Kapitels wurden allgemeine Aussagen bezüglich der Erfolgseigenschaften eines Projektleiters getroffen. Fasst man diese mit den Herausforderungen und Unterschieden, die durch eine internationale Zusammenarbeit auftreten, zusammen ergibt sich diese fünfte Kategorie.

### **Offenheit**

Ein offener Umgang mit anderen Kulturen ist Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Es ist möglich beispielsweise durch seine Offenheit gegenüber anderen Sprachen das Verhältnis zwischen den Kulturen positiv zu beeinflussen. Folgende Aussage beschreibt das sehr gut anhand eines Beispiels:

„Man muss offen damit umgehen und die meisten sind froh, wenn man offen über alles redet. Zum Beispiel freuen sich Chinesen, wenn wir versuchen ihren Namen richtig auszusprechen, obwohl das für uns westliche Menschen sehr schwer sein kann. Wenn man in anderen Ländern ist und versucht etwas in ihrer Sprache zu sagen, sind sie oft schon dankbar, dass man da so viel Wert drauf legt. Wenn man sich bisschen Mühe gibt und offen darüber spricht, dass das schon sehr viel ausmacht. Man kann nicht immer alles wissen. Aber immer offen kommunizieren, bei Fragen miteinander reden und einfach offen darüber sprechen.“ (F)

Durch die Offenheit können fremde Kulturen zugelassen und besser verstanden werden. So wird unter anderem das Verständnis von „fremden“ Verhaltensmustern erhöht:

„Das wichtigste für mich ist die Offenheit. Leute ausreden zu lassen und nicht zu werten. Nur weil das irgendwo anders gemacht wird, heißt das nicht, dass es falsch ist.“

Erstmal alles auf einen zukommen lassen, erst danach mit demjenigen sprechen und fragen wieso er das so macht und dann versuchen es zu verstehen.“ (E)

### **Transparenz**

Damit die Motivation im gesamten Team nicht verloren geht, muss jedes Teammitglied die Gründe für gewisse Entscheidungen des Projektleiters verstehen und nachvollziehen können.

„Die eigenen persönlichen Ziele und die Vision des Projektes zu kommunizieren, das auch transparent zu machen. Keine Geheimnisse, keine Absprachen, es gibt ja auch viele, die sehr viel verdeckt machen. Man sollte es aber eher transparent darstellen können, warum mache ich das so. Aber dann auch mit der gewissen Autorität durchdrücken und nicht weich sein, sondern wir machen das jetzt aus diesen und diesen Gründen. Das wird dann auch so durchgesetzt aber ich bin für Feedback offen und wenn das berechtigt ist können wir das auch ändern. Aber in der Regel transparente Kommunikation und Prozesse nachvollziehbar zu machen, warum wir was machen. Das sind, würde ich sagen, die wichtigsten Punkte.“ (A)

### **Mut**

Durch neue und fremde Kulturen in einem Filmteam entstehen viele unbekannte Herausforderungen. Der Projektleiter oder Produktionsleiter muss den Mut haben, sich diesen Herausforderungen zu stellen:

„Was auf jeden Fall wichtig ist: Ausgereifte Kommunikation in alle Himmelsrichtungen. Ein gewisser Mut, auf neue Leute zuzugehen. Mut, sich schädlichen Leuten in der Produktion entgegenzustellen. Mut, die Filmcrew vor gewissen Gefahren zu schützen, sei es anderer Regisseur, unrealistische Vorstellungen usw. Und auch Mut, oder Offenheit kritisiert zu werden.

## 6. Diskussion, Zusammenfassung, Ausblick

In diesem abschließenden Kapitel werden alle literaturbasierten Erkenntnisse zusammengetragen. Zunächst werden die Aufgaben und Herausforderungen des Projektleiters aufgelistet. Anschließend wird die Dynamik innerhalb einer Gruppe und deren Zusammenhänge zwischen den genannten Aufgaben des Projektleiters und den sozialen und interkulturellen Kompetenzen aufgeführt. Danach werden die Teilfragen mit Hilfe der Literatur und einer Diskussion der Forschungsergebnisse beantwortet, um abschließend die leitende Forschungsfrage zu beantworten und einen Ausblick zu geben.

Durch die Durchführung einer qualitativen Befragungstechnik in der Sozialforschung hat sich diese Arbeit im Wesentlichen mit der Frage beschäftigt, inwiefern soziale und interkulturelle Kompetenzen aus Sicht des Produktionsleiters Einfluss auf den Erfolg internationaler Filmprojekte haben. In diesem Abschnitt werden die empirischen Ergebnisse den theoretischen Ansätzen gegenübergestellt und zusammengefasst.

Aus Theorie und Praxis ist zu erkennen, dass soziale Kompetenzen eine wesentliche Rolle in der Zusammenarbeit einnehmen. Ein Produktionsleiter ist unter anderem für die Rahmenbedingungen und Planung verantwortlich. Wie sich durch die Interviews gezeigt hat ist es wichtig gemeinsam im Team bestimmte Regeln zu erstellen. Das führt zu einer Teamstimmigkeit und hat positiven Einfluss auf die Motivation, das Arbeitsklima und vereinfacht zudem die Kommunikation. Durch die individuellen Regeln entsteht ein Verständnis der Beziehungsebenen der einzelnen Teammitglieder. Folglich kann das Team sich auf die Inhaltsebene fokussieren. Weiter führen die Regeln dazu, dass Missverständnisse vermieden werden. Voraussetzung ist eine klare Kommunikation und die Fähigkeit des Produktionsleiters zielorientierte Gespräche mit seinen Teammitgliedern zu führen. Hierbei muss ein Verständnis der Kommunikationsprozesse erlangt werden, um in einem Projekt zielorientiert und erfolgreich agieren zu können (siehe Kapitel 3.3.3.3). Auch gemäß Birkenbihl (2016) und Watzlawick (2004) kann eine inhaltliche Diskussion erst entstehen, sobald die Beziehungsebene gelöst wurde. Eine Strategie aus der Praxis, laut Befragung, ist zunächst die einzelnen Teammitglieder kennenzulernen bevor die eigentliche Zusammenarbeit beginnt. Aus diesem Grund finden in Unternehmen, sowie in Bildungseinrichtungen Veranstaltungen zum Kennenlernen statt, um eine zwischenmenschliche Verbindung zwischen den Personen zu ermöglichen. In der Rhetorik ist die Fremdwahrnehmung, Selbst- und Fremdrelexion wichtig. Die von Walzik (2004) definierte Fremdwahrnehmung, die einen Perspektivenwechsel bedarf, wird auch durch die Interviewpartner nochmals hervorgehoben. Als essentieller Aspekt

wurde in der Befragung auch die emotionale Intelligenz des Produktionsleiters erwähnt. Dieser sollte die Perspektive der Teammitglieder einnehmen und seine Kommunikation entsprechend anpassen, sowie die Priorität der kommunizierten Aussagen und die daraus resultierenden Konflikte filtern und einordnen können. Durch die große Machtdistanz erwarten Mitarbeiter Anweisungen von den Teamleitern und sprechen Probleme deshalb nicht oder nur selten an (siehe Kapitel 3.4.2.2). Weiterführend entspringt aus den Interviews, dass in einem Gespräch die Aufgabe des Empfängers und die einhergehende aufmerksame Aufnahme hohe Gewichtung hat. In der Praxis werden dazu Feedbackgespräche geführt, um Konflikte festzustellen und zielorientiert zu lösen. Die Aufgaben eines Produktionsleiters sind noch weitreichender, jedoch auf den sozialen und interkulturellen Aspekt bezogen nicht für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant.

Gemäß dem theoretischen Ansatz von Kriz / Nöbauer (2002) besagt, dass der Produktionsleiter in einem Gespräch stets sein Verhalten gemäß seiner Rolle im Team reflektieren muss (siehe Kapitel 3.3.3.3). Daraus ist zu erkennen, dass durch das Fehlen dieser sozialen Kompetenz keine Gespräche oder Verhandlungen geführt werden können. Dies spiegelte sich auch in den Interviews wieder. Mangelnde Sozialkompetenz bzw. fehlende Kommunikation stellen laut Interviewpartner einen wesentlichen Faktor für das Scheitern von Projekten dar., denn dadurch können keine gemeinsamen Ziele definiert werden.

In Kapitel 3.4.3.3 wird angenommen, dass es deshalb eine Änderung der Herangehensweise bedarf. Landes- und kulturspezifische Faktoren müssen beachtet werden, um im internationalen Kontext erfolgreich zu sein. Neben sichtbaren Unterschieden wie Sprache, Schrift und Klima zeigen die Kulturdimensionen von Hall und Hofstede (siehe Kapitel 3.4.2) weitere deutliche und nicht sichtbare kulturelle Unterschiede, die sich auf Filmproduktionen auswirken. Durch Recherche offensichtlichen Unterschiede wie Religion oder Politik, kann eine Zusammenarbeit effizienter gestaltet werden. Aus umgekehrter Sicht bedeutet das, dass ohne Wissen über interkulturelle Kompetenz, sowie Umgang anderer Kulturen eine erfolgreiche internationale Zusammenarbeit nicht garantiert werden kann. Bezogen auf das in Kapitel 3.3.3.1 beschriebene Thomas-Riemann-Kreuz bedeutet das, dass in anderen Kulturen die Kommunikation mit lokalen Protagonisten angepasst werden muss, um Distanzpole oder Schatteninseln zu vermeiden. Durch den Fokus auf das Heimatgebiet des Gegenübers wird Vertrauen geschaffen und die Beziehungsebene gestärkt, was zu einer effizienteren Zusammenarbeit führt. Die Interviewpartner bestätigten, dass es einer Vorbereitung bedarf, bevor mit Menschen anderer Kulturen zusammengearbeitet wird. Die Gesprächsthemen müssen demnach immer dem politischen Umstand angepasst werden. Es gibt jedoch auch nicht direkt erkennbare Unterschiede. Werte

und Normen sind tief in den Kulturen verankert. Dadurch kann Kommunikation zu einem komplexem Konstrukt werden, wodurch ohne vorheriges Wissen, eine Zusammenarbeit gefährdet werden kann. Ein Interviewkandidat beleuchtete eine Situation, in der es in anderen Kulturen sogenannte „Anführer-Typen“ gibt. Der Interviewte bestätigte, dass in diesen Kulturen grundlegend anders kommuniziert wird. Während der Gespräche mit Menschen anderer Kulturen war es nötig, ständig indirekt auch mit dem Anführer zu kommunizieren. Bei falschem Verhalten kann die Stimmung sehr schnell kippen und die Zusammenarbeit scheitern. Dies ist auf die in Kapitel 3.4.2 erläuterte große Machtdistanz zurückzuführen. Demnach herrschen in Kulturen mit großer Machtdistanz strenge Hierarchien, nicht nur in der Arbeitswelt, sondern auch im Alltag und dem Zusammenleben. Bezugnehmend auf die von der Forschungsfrage abgeleitete erste Teilfrage *Erhöht der Mangel an soziale und interkulturelle Kompetenz das Risiko für das Scheitern eines Projektes?* kann die Absenz von sozialen aber auch vor allem interkulturellen Kompetenzen zu einem Scheitern des Projektes führen.

Daraus resultieren folglich zusätzliche Anforderungen, die im Rahmen der zweiten Forschungsfrage *Welche zusätzlichen Anforderungen resultieren aus der Zusammenarbeit mit internationalen Teams?* zusammengefasst werden: Verständnis, Wissen über Kulturen und Kulturunterschiede wie Werte, Normen und Grundannahmen, sowie Kenntnis von Kommunikationsprozessen unter Einbeziehung kulturspezifischer Faktoren. Des Weiteren bedarf es Respekt und Offenheit gegenüber anderen Verhaltensmustern und Mut sich diesen Herausforderungen zu stellen.

Im Bezug auf die leitende Forschungsfrage *Inwiefern stellen soziale und interkulturelle Kompetenzen des Projektleiters Erfolgsfaktoren in internationalen Filmprojekten dar?* wird folgende Schlussfolgerung gezogen:

Internationale Projekte können als Erweiterung nationaler Projekte betrachtet werden, wodurch zugleich eine Erweiterung der Kompetenzen nötig ist. Gegenüber einem nationalen Projekt zeichnet sich die Erweiterung durch einen internationalen Auftraggeber, ein internationales Team oder eine Dienstleistung im Ausland aus. Dadurch treffen unterschiedliche Kulturen aufeinander. Grundannahmen, Werte, Normen aber auch politische und religiöse Unterschiede führen zu Verhaltensmustern, die oft nicht bekannt sind. Soziale und interkulturelle Kompetenzen besitzen eine hohe Relevanz und stellen nach Ansicht der Interviewpartner einen Erfolgsfaktor in internationalen Filmprojekten dar. Es ist wichtig, dass der Produktionsleiter sowohl soziale als auch interkulturelle Kompetenzen aufweist oder diese erlernt, um andere Kulturen zu verstehen und mit ihnen zusammenarbeiten zu können. Produktionsleiter haben im internationalen Kontext die Aufgabe Kulturen zu respektieren und die Individualität der Teammitglieder zu verstehen. Sowohl aus der aufgeführten Literatur,

als auch der Studie ist festzustellen, dass soziale und interkulturelle Kompetenzen einen wesentlichen Einfluss auf ein Filmprojekt haben. Nur mit Offenheit, Respekt, Kontaktfähigkeit und Sensibilität fühlen sich Teammitglieder unterschiedlicher Kulturkreise in einem internationalen Team wohl. Das begünstigt nicht nur den Erfolg des Projektes, sondern schafft darüber hinaus auch eine Grundlage für die Zusammenarbeit, bei der jedes Teammitglied, unabhängig von Kultur oder Herkunft, wichtige Kompetenzen erlernen kann.

### **Ausblick**

Der aktuelle Trend geht dahin, dass durch Internationalisierung und Globalisierung die Zusammenarbeit zwischen Menschen unterschiedlicher Kulturen weiter ansteigt. Interkulturelle Kompetenzen stellen die Grundlage für erfolgreiche internationale Zusammenarbeit dar. Dabei ist das Verständnis von Kulturunterschieden nicht nur ein Thema der Globalisierung, das ausschließlich die Entwicklung im Projektmanagement betrifft. Sie sind auch Thema in Bildungseinrichtungen, im Supermarkt oder im Alltag. Verschiedene Kulturkreise finden sich nicht nur im Ausland, sondern auch im direkten Umfeld wieder. Umso wichtiger ist es sich schon früh mit unterschiedlichen Kulturen auseinanderzusetzen. Kompetenzen sind erlernbar (siehe Kapitel 3.1.1) und sollten daher stärker an Hochschulen gefördert werden. Um angehende Filmschaffende auf die internationale Filmproduktion vorzubereiten, muss sowohl das Wissen anderer Kulturen erlernt werden, als auch Situationen geschaffen werden, dieses Wissen anzuwenden. Diese Situationen werden nur dann geschaffen, wenn Hochschulen internationale Projekte fördern und anbieten. Weiter hat die Studie die Frage aufgeworfen, inwiefern sich Kulturen anderen Kulturen anpassen können oder sollten und welchen Einfluss dies auf die Zusammenarbeit hat. Das Aneignen von Wissen über fremde Kulturen sollte nicht einseitig erfolgen. Interkulturelle Kompetenzen sollten fester Bestandteil jedes Menschen sein, damit sie in allen Lebensbereichen, sei es im unmittelbaren Umfeld oder im Beruf, erfolgreich miteinander interagieren können.

# Literaturverzeichnis

**Aigner, P.** (2003): Die Entwicklung und Vermittlung sozialer Kompetenz (Diplomarbeit)  
Bechler, Klaus J.(2005): DIN Normen im Projektmanagement. BDU Servicegesellschaft für Unternehmensberater mbH, Bonn.

**Becker, L.** (2013): Basiswissen Projektmanagement - Grundlagen der Projektarbeit.  
Herausgeber Reinhard Wagner, Nino Grau, Symposion Publishing GmbH, Düsseldorf.

**Birkenbihl, M.** (2016): Train the trainer. Arbeitshandbuch für Ausbilder und Dozenten.  
22. Auflage. mi, München.

**Birkenbihl, V. F.** (2017): Kommunikationstraining. Zwischenmenschliche Beziehungen erfolgreich gestalten. 37. Auflage, mvg Verlag, München.

**Blom, H. & Meier, H.** (2004): Interkulturelles Management. Verlag neue Wirtschafts-Briefe, Herne, Berlin.

**Bohinc, T.** (2014): Kommunikation im Projekt. Schnell, effektiv und ergebnisorientiert informieren. GABAL (Whitebooks), Offenbach.

**Bolten, J.** (2006): Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training. Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerkahrungen entsandter Führungskräfte.

**Bonhoeffer, G.** (2010): Produktionsleitung für Film und Fernsehen - 2. Auflage. Was ist das? Wie geht das? Kann ich das (vielleicht) auch? tredition, Hamburg.

**Brünner, G. & Lepschy, A.** (1999): Methoden und Anwendungsbereiche. Lehr- und Lernmethoden zur Entwicklung von Gesprächsfähigkeit. Westdt. Verl. (Angewandte Diskursforschung, / Gisela Brünner ... (Hrsg.) ; Bd. 2), Opladen.

**Cialdini, R.** (2006): Die Psychologie des Überzeugens. Verlag Hans Huber Hofgrete AG, Bern.

**Cronenbroeck, W.** (2004): Handbuch Internationales Projektmanagement. Cornelson, Berlin.

**Daeubner, C. & Hnnrich D.** (2003): Weltweit verhandeln- Mit Kompetenz durch die internationale Geschäftswelt. Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Wien, Frankfurt.

**Deutscher Managerverband e.V.** (2003): Weltweit verhandeln - Mit Kompetenz durch die internationale Geschäftswelt. Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Frankfurt, Wien.

**Döding, L.** (2011): Information und Kommunikation in internationalen Projektteams. Diplomica Verlag, Hamburg.

**Erpenbeck, J. & Heyse V.** (2004): Kompetenztraining. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

**Erpenbeck, J.** (2007): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, Verstehen und Bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2., überarb. und erw. Auflage. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

**Euler, D.** (2004): Sozialkompetenzen bestimmen, fördern und prüfen: Grundfragen und theoretische Fundierung. 1. Auflage Universität St. Gallen Inst. f. Wirtschaftspädagogik.

**Faix, W. & Laier A.** (1991): Soziale Kompetenz. Das Potential zum unternehmerischen und persönlichen Erfolg. Betirebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden.

**Flick, U.** (2016): Sozialforschung. Methoden und Anwendungen. Ein Überblick für die BA-Studiengänge. 3. Auflage rowohlts enzyklopädie, Hamburg.

**Frieling E., Schäfer E., Fölsch T.** (2007): Konzepte zur Kompetenzentwicklung und zum Lernen im Prozess der Arbeit. Waxmann Verlag GmbH, Münster.

**Hofstede G. & Hofstede G.J.** (2006): Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management.

**Giesche & Sasha** (2010): Interkulturelle Kompetenz als zentraler Erfolgsfaktor im internationalen Projektmanagement. Diplomica Verlag, Hamburg.

**Heinz, O.** (2004): Soziale Kompetenz - Stimme, Bewegung, Körpersprache. Institut für Wirtschaftspädagogik WU-Wien.

**Helfferich, C.** (2011): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

**Hiller, G.G.** (2007): Interkulturelle Kommunikation zwischen Deutschen und Polen an der Europa Universität Viadrina. Eine empirische Analyse von Critical Incidents. IKO Verlag für Interkulturelle Kommunikation, Frankfurt am Main, London.

**Hofstede, G; Hofstede, G. J.; Minkov M.** (2010): Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. München.

**Huber E.** (2009): Die Kulturzwiebel. pentaeder. Aufgerufen am 29.10.2019 <http://www.pentaeder.de/projekte/2009/09/21/die-kulturzwiebel/>

**Hügel, C.** (o.J.): Werte und Normen - 4 Beispiele. Helpster Die Ratgeber Redaktion. Aufgerufen am 29.10.2019: [http://www.helpster.de/werte-und-normen-4-beispiele\\_203933](http://www.helpster.de/werte-und-normen-4-beispiele_203933)

**Kanning, U.P.** (2015): Soziale Kompetenzen fördern. 2., überarbeitete Auflage (Praxis der Personalpsychologie, Band 10). E-Book.

**Kiss, J.** (2009): Sozialkompetenz im Projektmanagement - Der Einflussfaktor soziale Kompetenz im internationalen Projektmanagement. VDM Verlag, Saarbrücken.

**Kreisler, M. & Rebmann, K.** (2014): Motivationale Prozesse in der Förderung sozialer und personaler Kompetenzen in berufsbildenden Schulen. 1. Auflage (Schriften zur Berufs- und Wirtschaftspädagogik).

**Kriz, W.C. & Nöbauer, B.** (2002): Teamkompetenz. Konzepte, Trainingsmethoden, Praxis. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.

**Kriz, W.C.; Nöbauer, B.; Rohrhofer, U.** (Hrsg.) (2008): Teamkompetenz. Konzepte, Trainingsmethoden, Praxis; mit einer Materialsammlung zu Teamübungen, Planspielen und Reflexionstechniken; mit 7 Tabellen. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Vandenhoeck & Ruprecht, Wiesbaden.

**Kroge, L.** (2013): Jetzt bitte keine Szene! - Gesundheitsorientierte Mitarbeiterführung im Projektmanagement am Beispiel von Film- und Fernsehen / Don't make a scene, please! Health oriented project management using the example of film- and television projects. Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences Fakultät Medien.

**Kutschker M. und Schmid S.** (2002): Internationales Management. München/Wien.

- Kutschker M. und Schmid S.** (2011): Internationales Management. 7. Auflage, München.
- Lamnek, S. & Krell, C.** (2016): Qualitative Sozialforschung. 6. Auflage Weinheim. Beltz, Basel.
- Lang, K. & Rattay, G.** (2005): Leben in Projekten - Projektorientierte Karriere- und Laufbahnmodelle. Linde Verlag Wien.
- Langmaack, B.** (2004): Soziale Kompetenz - Verhalten steuert den Erfolg. Beltz-Verlag, Basel.
- Langmaack, B.** (2004): Soziale Kompetenz - Verhalten steuert den Erfolg. Beltz-Verlag, Basel.
- Levin, R.** (2009): Eine Landkarte der Zeit. Wie Kulturen mit Zeit umgehen. Piper Verlag, München.
- Lichtenberger, Y.** (1999): Von der Qualifikation zur Kompetenz. Die neue Herausforderungen der Arbeitsorganisation in Frankreich. Kompetenzentwicklung `99- Aspekte einer neuen Lernkultur. Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen. Arbeitsgemeinschaft QUEM, Berlin.
- Mayring, Ph.** (2002): Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Beltz Verlag, Weinheim, München.
- Mühlbacher, J.** (2006): Kompetenzmanagement als Grundlage strategischer Wettbewerbsvorteile. Linde Verlag, Wien.
- Müller, S. & Gelbrich, K.** (2004): Interkulturelles Marketing. München.
- Schawel, C. & Billing, F.** (2012): Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers. Von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung. 4. Auflage. Gabler, Wiesbaden.
- Scheitler, Ch.** (2005): Soziale Kompetenzen als strategischer Erfolgsfaktor für Führungskräfte. Peter Lang GmbH, Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main.

**Schmidt-Matthiesen, C. & Clevé, B.** (2010): Produktionsmanagement für Film und Fernsehen. UVK-Verl.-Ges. (Praxis Film, 44), Konstanz.

**Schneider, U. & Hirt, C.** (2007): Multikulturelles Management, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.

**Simon, W.** (2014): Grundlagen der Kommunikation. 8. Auflage. Offenbach: GABAL (GABALs großer Methodenkoffer, / Walter Simon; 1).

Spitzenorganisation der Filmwirtschaft e.V / Wilfried Berauer (2010 und 2016): Filmstatistisches Jahrbuch 2010 und 2016. Baden-Baden.

**Standard** (25.07.2007): Was macht Projektmanager erfolgreich? Werkzeuge beherrschen, Zusammenhänge verstehen, soziale Kompetenz besitzen. Der Standard. Aufgerufen am 29.10.2019.

<https://www.derstandard.at/story/2967765/was-macht-projektmanager-erfolgreich>

**Stigler, H. & Felbinger, G.** (2012): Der Interviewleitfaden im qualitativen Interview. In: Stigler, H & Reicher, H. (Hrsg.): Praxisbuch Empirische Sozialforschung in den Erziehungs- und Bildungswissenschaften. Studien Verlag, Innsbruck, Wien, Bozen.

**Tschoeppe, C.** (2014): Projektmanagement bei Filmproduktionen ; Project management in film productions. Available at: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.8D8EB055&lang=de&site=eds-live> (Aufgerufen am 17 October 2019).

**Walzik, S.** (2004): Teamsituationen gestalten. St. Gallen: Univ. St. Gallen Inst. f. Wirtschaftspäd (Sozialkompetenzen in Theorie und Praxis, 4).

**Wehner, L.; Brinek, T.; Herdlitzka, M.** (2010): Kreatives Konfliktmanagement im Gesundheits- und Krankenpflegebereich. Gesunde Zwischenmenschlichkeit. Springer-WienNewYork, Wien.

**Weinert, F. E.** (Hrsg.) (2001): Leistungsmessungen in Schulen. 2., unveränd. Auflage, Dr. nach Typoskript. Beltz (Beltz Pädagogik), Weinheim.

**Wollersheim, H.** (1993): Kompetenzerziehung: Befähigung zur Bewältigung. Peter Lang Verlag, Frankfurt.

**Zielasek, G.** (1995): Projektmanagement. Erfolgreich durch Aktivierung aller Unternehmensebenen. 1.Auflage Springer-Verlag. Berlin, Heidelberg.