

SIND WIR AUCH SO ANDERS?

Interkulturelles Projektmanagement

Am Anfang steht die Planung. Wann kann das Treffen eines Interreg-Projektes stattfinden und – um allen Teilnehmern gerecht zu werden – wo? Manch einer organisiert solche Treffen gerne Monate im Voraus, ein anderer nimmt es gelassen hin, dass die Agenda am Tag vor dem Treffen noch einmal auf den Kopf gestellt wird. Das Ziel, der Austausch mit den Partnern, ist dasselbe. Die Herangehensweise aber mal eher nüchtern, mal eher informell. „Für viele Kulturen ist soziales Zusammensein eine wichtige Voraussetzung dafür, dass man gut zusammenarbeitet und sich mit der Kommunikation Mühe gibt“, erklärt Katariina Röbbelen-Voigt, Projektmanagerin bei der Kooperationsstelle Hamburg IFE GmbH.

Doch Kommunikation ist vielfältig: Einer diskutiert gern in freier Rede, ein anderer arbeitet lieber in Kleingruppen. Die Veranstaltung kann pünktlich um 8 Uhr beginnen oder mit einem Willkommenskaffee um 10 Uhr. Wer Erfahrung in Interreg-Projekten besitzt, kennt diese Vielfalt und weiß sie wahrscheinlich als willkommene Abwechslung zu schätzen. Und wer für das Projektmanagement verantwortlich zeichnet, sieht ebenso die Herausforderung, diese unterschiedlichen Arbeitskulturen harmonisch zusammenzuführen. Aber nicht nur das Rahmenprogramm, sondern auch die inhaltliche Projektarbeit ist geprägt von interkulturellen Unterschieden und dem tagtäglichen Umgang damit. Verschiedene Arbeitsweisen, Sprachprobleme oder ein unterschiedlicher Umgang mit Zeitplanungen und Hierarchien können im Projektalltag leicht zu Missverständnissen führen. Moderationserfahrung, der Einsatz von bewährten Methoden wie Verständnisfragen, Feedback-Verfahren oder klar definiertem Vorgehen bei Uneinigkeiten und nicht zuletzt die Bereitschaft, flexibel und kreativ nach Lösungen zu suchen, sind gleichermaßen gefordert.

Kennenlernen, sich kennen, Partnerschaft pflegen

Der Projektstart ist entscheidend: Ein Auftakt mit der Möglichkeit, sich genauer kennenzulernen legt den Grundstein für die weitere Arbeit. Dabei ist nicht nur die großzügige Kalkulation bei der Zeitplanung wichtig, sondern auch der Einsatz von Methoden, die helfen, dass sich die ersten Grüppchenbildungen nicht für den weiteren Projektverlauf verfestigen. „Anstatt Projektpartner von Anfang an in Schubladen zu stecken oder ihnen ‚Label‘ an die Stirn zu kleben, sollte man offen bleiben und sich überraschen lassen“, rät Röbbelen-Voigt. Bewusste Bildung von Arbeitsgruppen für die kontinuierlichen Prozesse stärkt die Verbindungen im Projektverlauf ebenso wie regelmäßige Projekttreffen mit wechselnden Gastgebern.

Nicht zuletzt profitieren die Projekte von einer hohen Personalkontinuität innerhalb der Partnerschaft. Häufig sind tragfähige Netzwerke und langjährige, persönliche Kontakte die Ergebnisse, die die Interreg-Welt beleben.

Erfolgsfaktor Kommunikation

Kommunikation ist der Schlüssel zur interkulturellen Verständigung. Das Wie ist dabei gar nicht immer entscheidend. Viel wichtiger als in geschliffenem Englisch zu debattieren, ist es, den Projektpartnern die Scheu zu nehmen und zu zeigen, dass nicht von sprachlichen Fähigkeiten auf die fachlichen Kompetenzen geschlossen wird. Eine reibungslose Kommunikation zwischen englischen Muttersprachlern und Partnern mit unterschiedlicher Fremdsprachenkenntnis und -praxis im Englischen setzt eine geeignete Moderation voraus. Neben Sprachkenntnissen nimmt die Art der Kommunikation eine entscheidende Rolle ein. Bei allen bewährten modernen Kommunikationsmöglichkeiten ist ein einfacher Telefonanruf mitunter immer noch der zielführendste Weg, eine Fragestellung zufriedenstellend und auf persönlichem Wege zu lösen.



© Rawpixel – Fotolia.de

Zeitpläne festlegen – und Spaß haben

Eines der Projekte, die sich der Herausforderung des interkulturellen Projektmanagements vorbildlich gestellt haben, ist „The Baltic Sea Labour Network“ (BSLN). Dieses Netzwerk war Ergebnis des 2012 abgeschlossenen Kooperationsprojekts zwischen zweiundzwanzig Partnern aus acht Ländern des Ostseeraums. Sowohl diese Konstellation, als auch die thematische Fokussierung auf Mobilität zwischen den Arbeitsmärkten rückte interkulturelle Aspekte in den Mittelpunkt.

„Die Multikulturalität sollte zum Beispiel auch beim Erstellen von Arbeits- und Zeitplänen berücksichtigt werden. In anderen Kulturen wird nicht langsamer oder weniger zielgerichtet gearbeitet, durch verschiedene Zeitzonen, Arbeitszeiten und Urlaubszeiten können Dinge aber länger brauchen“, so Röbbelen-Voigt,

die auch im Projekt BSLN aktiv war. Das Wichtigste bei der Zusammenarbeit mit internationalen Partnern für Sie? „Spaß!“ Der wird bei BSLN durch die Gründung des sogenannten „Baltic Sea Labour Forum“ – einem neuen Forum der interkulturellen Kommunikation – fortgeführt.

INTERVIEW

mit Katariina Röbbelen-Voigt,
Projektmanagerin bei der Kooperationsstelle Hamburg IFE GmbH



© K. Röbbelen-Voigt

Was ist die größte Herausforderung am interkulturellen Projektmanagement?

Die größte Herausforderung ist sicherlich, die Arbeit im Projekt so zu planen, dass die kulturellen Unterschiede nicht zum Problem oder zur Herausforderung werden, sondern ein Gewinn. Dadurch, dass die Projektpartner aus unterschiedlichen Ländern und damit aus unterschiedlichen Organisationskulturen kommen, kann große Kreativität entstehen. Die gibt es nicht, wenn alle in gleichen Strukturen arbeiten und denken.

Welche Kompetenzen sind in dieser Rolle gefragt?

Das sind wohl interkulturelle Sensibilität und ein Bewusstsein dafür, dass man andere leicht mit Stereotypen versieht und

gewisse Verhaltens- und Arbeitsweisen erwartet. Es ist gut zu wissen, dass man von den anderen selbst in einem bestimmten kulturellen Kontext gesehen wird. Wenn einem das bewusst ist, kann man das Bild lenken. Man kann überlegen, welche Stereotypen man gut findet und welchen man bewusst entgegensteuert. Auch Wissen über die Unterschiede in der Kommunikations-, Organisations- und Arbeitskultur ist natürlich von Nutzen. Wenn man in anderen Kulturen die falsche Ebene in der Organisationskultur anspricht, bekommt man vielleicht nie eine Antwort, schlicht weil diese Person nicht sagen möchte, dass sie keine Anfragen zur nächsthöheren Ebene leiten darf.

INTERVIEW

mit Martin Reents,
INFRASTRUKTUR & UMWELT Professor Böhm und Partner, Darmstadt / Potsdam



© M. Reents

Welchen Stellenwert hat das interkulturelle Projektmanagement in einem Interreg-Projekt?

Einen sehr hohen – je nachdem, wie gut man sich in der interkulturellen Kommunikation zurechtfindet, wird man eher mehr oder eher weniger Freude am Projektmanagement haben. Wobei es letztlich aber um einfache Dinge geht – sich auf den anderen einlassen, flexibel bleiben, Zeitpläne robust gestalten, Erwartungen realistisch formulieren. Gerade der letzte Aspekt wird häufig unterschätzt.

Was hat Sie am meisten überrascht bei der Kooperation mit internationalen Partnern?

Mich hat am meisten überrascht, wie sehr man im eigenen kulturellen Kontext gefangen ist und diesen zum Maßstab

macht. Es gibt wohl kein Land in Europa, in dem schriftliche Kommunikation und institutionelles Vertrauen so viel zählen wie in Deutschland. In den meisten anderen europäischen Ländern ist eine sehr viel stärkere Ausrichtung auf persönliche Kontakte und persönliches Vertrauen die Regel. Dies ist eine höchst spannende Erkenntnis, aus der man viel über sich selbst und die eigene Kultur lernen kann.

Sind Stereotypen bei der Zusammenarbeit hilfreich oder hinderlich?

Beides, hilfreich und hinderlich. Hilfreich sind sie, weil sie einem bewusst machen, dass es vermutlich Unterschiede gibt und dass man diese berücksichtigen sollte. Hinderlich sind sie, wenn sie nicht Frage gestellt werden, denn jeder Mensch ist schließlich anders. Dies gilt übrigens auch für positive Zuschreibungen, auf denen man sich besser nicht ausruhen sollte...



Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung

im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung



Im Rahmen der „Europäischen territorialen Zusammenarbeit“ der europäischen Strukturpolitik – besser bekannt unter dem Programmtitel INTERREG B – fördert die Europäische Union die transnationale Zusammenarbeit in staatenübergreifenden Kooperationsräumen mit dem Ziel einer integrierten räumlichen Entwicklung.

Das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) informiert die Fachöffentlichkeit und unterstützt den Ergebnistransfer, organisiert den bundesweiten Austausch, vertritt den Bund in den Lenkungsausschüssen und unterstützt im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur Projekte von besonderem Bundesinteresse im Rahmen des „Bundesprogramms Transnationale Zusammenarbeit“.

IMPRESSUM

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, Deichmanns Aue 31-37, 53179 Bonn
Redaktion: Brigitte Ahlke (ViSdP), Jens Kurnol, Beatrix Thul
interreg@bbr.bund.de
Stand: Juli 2015
www.bbsr.bund.de, www.interreg.de