

It's a Challenge!

Interkulturelles Arbeiten im Projekt



Iris Löhrmann

Zusammenfassung

Internationale Zusammenarbeit in Projekten gehört mittlerweile fast zu den Selbstverständlichkeiten der wissenschaftlichen Arbeitswelt. Gleichzeitig sind solche Projekte höchst komplexe Gebilde mit einer Vielzahl von Unwägbarkeiten. Sie stellen große Anforderungen: an den Antragsteller während der Planungsphase, an den Koordinator bei der späteren Umsetzung. Viele erfahren dabei, dass alle Probleme, die man grundsätzlich in Projekten haben kann, in internationalen Projekten potenziert auftreten.

Die größten Tücken und Fallen der Projektarbeit liegen bei den Planungsschritten der Antragsgestaltung und in allen so genannten „weichen“ Faktoren, also im sozial-kommunikativen Bereich. Stolpersteine sind oft gerade die vermeintlichen Selbstverständlichkeiten und internationale Projekte sind für mehr oder weniger amüsante Überraschungen immer gut. Diese erlebt man bereits bei einfachen Abstimmungs- oder Verwaltungserklärungen, beim Verständigen über Gemeinsamkeiten und eben genau dort, wo man sie nicht vermutet.

Dieser Artikel widmet sich dem Problem der Zusammenarbeit mit anderen Kulturen und der Fragestellung wie man als Projektkoordinator interkulturelle und interdisziplinäre Partner unter einen Hut bringen könnte und was dabei zu beachten wäre. Im Fokus der Betrachtung steht die zentrale Rolle des Koordinators.

Gliederung	Seite
1. Der Einfluss der Kulturen auf die Projektarbeit	2
2. Hürden und Probleme auf dem Weg zum internationalen Projektkonsortium – eine kleine Auswahl	3
3. Die zentrale Funktion des Koordinators und mögliche Projektüberlebensstrategien	5
3.1 Kompetenzanforderungen an Projektkoordinatoren	5
3.2 Überlegungen und Planungen für Projekttreffen	7
4. Be flexible – Einige Praxistipps	8

1. Der Einfluss der Kulturen auf die Projektarbeit

Keine allgemeingültigen Rezepte

Als Grundproblem bei der Arbeit in interkulturellen Projekten gilt: Es gibt keine allgemeingültigen Rezepte die man anwenden könnte und die Risiken und Unwägbarkeiten im Projektverlauf sind hoch. Erfahrung und Sensibilität aller Projektbeteiligten sind gefragt und meist sind internationale Projekte bis zum Schluss ein kontinuierliches „Verstehen- und Akzeptieren-lernen“.

Transnationale Treffen sind dabei meist eine intensive persönliche Auseinandersetzung. Problematisch ist hierbei, dass sich leicht individuelle Erfahrungen, Projektionen oder Vorurteile gegenüber anderen Kulturen mit persönlichen Zu- und Abneigungen vermischen.

Einander kennen lernen heißt lernen, wie fremd man einander ist.
Christian Morgenstern

Respekt und Vermittlungskompetenz

Wer mit Menschen aus fremden Kulturen zusammenarbeitet, muss sich bemühen, deren Sitten und Gebräuche, Gefühle und Befindlichkeiten zu kennen und zu respektieren. Umgekehrt ist es allerdings ebenso wichtig, diesen Partnern auch die eigene Kultur vermitteln zu können. Nur wer Unterschiede kennt, vermeidet oder reduziert Zeitverluste, Fettnäpfchen, Konflikte und damit auch Kosten. Und nur dann kann der typische Projektstress (zu wenig Zeit, Geld, Ressourcen) zumindest an einigen Stellen eingedämmt werden. Diese Aussagen lassen sich in nahezu allen Büchern über interkulturelle Kommunikation finden. Sie sind fast schon banal und eigentlich allgemein bekannt. Trotzdem treten immer wieder die gleichen Probleme oder – etwas eleganter ausgedrückt – Überraschungen auf.

„Kultur ist wie Schwerkraft: Man erfährt sie erst, wenn man zwei Meter in die Luft springt.“
Fons Trompenaars

Was erschwert das Miteinander internationaler Projekte trotz vieler Gemeinsamkeiten wie bspw. einer gemeinsamen wissenschaftlichen oder fachspezifischen Basis? Eine grobe Aufstellung ist schnell erstellt:

- Andere Normen und Werte
- Unterschiedliche Gesellschaftssysteme und Kulturkreise
- Unterschiedlicher Umgang mit Hierarchien. Damit einhergehend andere Umgangs- und Kommunikationsformen

- Andersartige Verwaltungssysteme
- Sprachbarrieren, nicht nur was die Sprachkenntnisse, sondern auch die Ausdrucksweise anbelangt (direkter¹ und indirekter² Sprachstil).

Diese Mixtur lässt schnell Missverständnisse entstehen und bietet viel Spielraum für unterschiedliche Interpretationen derselben Situation, was wiederum negative Auswirkungen auf die Projektergebnisse hat.

Warum dann aber internationale Projekte? Gerade im Bündeln dieser Verschiedenartigkeit liegt das große Potenzial interkultureller Projekte. Wenn Reibungspunkte minimiert, wenn alle Partner integriert werden, können Synergieeffekte genutzt und das kreative Potenzial für die gemeinsame Entwicklung innovativer Ideen und Projekte ausgeschöpft werden. Dies ist u. a. ein entscheidender Grund, weshalb international „ungewöhnliche“ Konstellationen durch sich eher fremde Kulturen von Fördermittelgebern erwünscht sind.

**Bündelung der
Verschiedenartigkeit**

2. Hürden und Probleme auf dem Weg zum internationalen Projektkonsortium – eine kleine Auswahl

Der Start eines Projektes und der folgende Alltag von Projektkonsortien sind oft dadurch geprägt, dass nur ein Partner, nämlich der Initiator und Koordinator des Projektes, den Antrag in allen Facetten kennt. Oft ist er der Ideengeber und hat den gesamten Projektantrag geschrieben und inhaltlich durchdacht. Nur er ist tatsächlich mit dem Projekt und seinen inhaltlichen und formellen Rahmenbedingungen vertraut.

**Problem: Ziele und
Inhalte des Projektes
sind nicht allen bekannt**

¹ Beispiel: In diesen Kulturkreisen ist es üblich „Ja“ oder deutlich „Nein“ zu sagen und dies auch so zu meinen. Das Handeln in diesen Kulturkreisen ist primär aufgabenorientiert: „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen“.

² Beispiel: Ein klares „Nein“ gilt als unhöflich. Das Handeln ist beziehungsorientiert, am Menschen, an den Personen ausgerichtet. Man muss sich zuerst kennen lernen um eine Vertrauensbasis für das folgende gemeinsame Arbeiten zu schaffen. Dies veranschaulicht das Zitat eines Deutschen über seine berufliche Erfahrung in Frankreich: „Überraschend für mich war, dass wichtige Entscheidungen in Frankreich am besten bei einem opulenten Mahl getroffen wurden.“ **AAs: Deutsches-französische Handlungskompetenz:** <http://www.krewerconsult.de/cifakmu/cifa/kultdiff/dfkommunikation.htm>

Erfolgsfaktoren der Antragstellung und des Projektmanagements

Problem: Nur Koordinator besitzt Kontakte	Oft kennt auch nur der Koordinator alle Partner bzw. pflegte die ersten Kontakte über elektronische Medien.
Problem: Sprachbarriere	<p>Grundsätzlich ist es schwierig, wenn alle Projektpartner sich einer Fremdsprache bedienen müssen. Fehlen die Feinheiten der eigenen Sprache sinkt automatisch das Niveau der Gespräche, und meist dauert es sehr viel länger, bis alle Unklarheiten beseitigt sind. Oder aber es werden aufgrund sprachlicher Defizite bestimmte Probleme nicht thematisiert. Dadurch treten leicht Missverständnisse auf, was sich auf die Qualität der Kommunikation, das Projektergebnis und die Atmosphäre im Projektteam auswirken kann.</p> <p>Besonders tückisch können Gespräche zwischen relativ oder scheinbar ähnlichen Kulturkreisen sein. Man glaubt zu wissen, was der andere meint und stellt erst später fest, dass sich ähnelnde Begrifflichkeiten völlig anders belegt sind.</p>
Problem: Neulinge im internationalen Projektgeschäft	Partner, die noch nie in einem internationalen Projekt bzw. mit dem gewählten Programm gearbeitet haben kennen meist nicht die wichtigen Feinheiten programmbegleitender Zusatzinformationen wie Leitfäden oder Finanz- und Verwaltungshandbücher. Weisen Sie auf deren Existenz hin oder organisieren Sie die entsprechenden Unterlagen für Ihre Partner. Besorgen Sie notfalls entsprechende Leitfäden und Begleitbroschüren nach Möglichkeit in den Partnersprachen.
Problem: Nicht alle Partner haben die Projektinhalte verstanden	<p>Partnerkonsortien werden oft aus förderstrategischen Gründen zusammengestellt, weil dies zur Genehmigung des Projektes wichtig ist. Sie werden entsprechend der Kriterien der Fördermittelgeber gesucht und nicht aus dem primären eigenen Bedarf heraus.</p> <p>Dabei ist es oft schwierig, solche Partner zu finden. Das bedeutet aber auch, dass es Partner gibt, die u. U. kurzfristig in das Konsortium einbezogen worden sind, und den Ideen-Entstehungsprozess nicht einfach nachvollziehen können.</p> <p>Hinzu kommt, dass für manche Partner der Projektantrag in einer schwer verständlichen Fremd- oder Fachsprache geschrieben ist, so dass die zu erfüllenden Anforderungen nicht ganz klar werden. Ein Problem, das sich dann durch das gesamte Projekt zieht.</p>
Problem: Juristische Absicherungen	Verträge sind die Grundlage der Projektbearbeitung, sie bilden die so genannte Baseline, an der alle Änderungen gemessen werden. Ein Vertrag ist in unserem System eine Selbstverständlichkeit. Er fixiert die grundsätzliche Übereinkunft und führt auf, was die Partner sich wechselseitig zugesichert haben. Im internationalen Projektgeschäft, wo interkulturelle Unterschiede leicht zu Missverständnissen führen, sind Verträge häufig die einzige verlässliche Arbeitsgrundlage und deshalb besonders wichtig. Auch hier gestaltet sich der Projektalltag oft anders als gedacht. So gibt es für manche Kulturen durchaus andere Gründe,

weshalb Zusagen auch ohne Vertrag als verbindlich gelten. Wenn man in solche Beziehungsgefüge schriftliche Verträge ohne Vorerklärungen einführt, womöglich gespickt mit Forderungen oder Vertragsstrafen, kann dies unausgesprochen bedeuten, dass eine Partei die andere betrügen könnte, was als Misstrauen interpretiert werden kann.

Und damit kann man bereits beim Einfordern von „einfachen“ Dingen wie Stempeln oder Unterschriften Überraschungen erleben. Diese „Überraschungen“ kosten dann u. U. viel Zeit. Zeit, die meist fehlt. Planen Sie entsprechend großzügig. Sowohl bei der Antragsabgabe als auch für Partnertreffen. Erklären Sie grundsätzlich die Anforderungen der Fördermittelgeber, durch die das gesamte Konsortium festgelegt wird.

**Tip**

Schreiben Sie Ihren Projektantrag in einer klaren und verständlichen Sprache. Schaffen Sie eine fachliche Transparenz. Thematisieren Sie sofort Unklarheiten.

3. Die zentrale Funktion des Koordinators und mögliche Projektüberlebensstrategien

Öfter ist gerade von Projektleitern großer internationaler Konsortien zu vernehmen, dass ohne internationale Partner das Projektziel schneller und vor allem reibungsloser erreicht worden wäre, oder dass man „Einpeitscher“ benötigt hätte um die gewünschten Ergebnisse erzielen zu können. Solche Projektkonstellationen bergen deshalb ein hohes Potenzial an Belastung für die Koordinatoren und stellen hohe Anforderungen an deren Kompetenzen und Fähigkeiten.

Der Koordinator als Einpeitscher?

3.1 Kompetenzanforderungen an Projektkoordinatoren

Interkulturelle Kompetenz und Teamfähigkeit ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für internationale Projektteams und ein „must“ für den Koordinator. Er ist in der Regel derjenige, der die Gesamtverantwortung für das Projekt trägt. Er fungiert als zentraler Ansprechpartner gegenüber dem Fördermittelgeber und muss für alles Positive aber auch Negative des Projektes gerade stehen.

Interkulturelle Kompetenz des Koordinators

Erfolgsfaktoren der Antragstellung und des Projektmanagements

Damit fällt dem Projektkoordinator eine Schlüsselfunktion zu. Er muss länder- und kulturübergreifend das Projekt koordinieren und mit unterschiedlichen Kommunikationsmustern und kulturellen Unterschieden umgehen können. Er sollte darüber hinaus über einige „Projektüberlebensstrategien“ verfügen. Koordinatoren sollten sich der kulturellen Unterschiede im sozialen Umgang bewusst sein, soziale Störungen registrieren und angehen ebenso antizipieren, was andere Projektteilnehmer erwarten, damit eine harmonische Kooperation zustande kommt.

Expect the unexpected!

Projektkoordinatoren sollten grundsätzlich integrierende Fähigkeiten besitzen, denn Projektarbeit bedeutet immer unterschiedliche Personen, Kompetenzen oder Organisationen in einer Gruppe zum „Zusammenspiel“ zu bringen. In interkulturellen Projekten werden diese integrativen Fähigkeiten noch stärker gefordert. Notwendig sind Qualitäten in der Teambildung und -führung, soziale Sensibilität, Konfliktlöstechniken, Moderations- und Coachingfähigkeiten und die Fähigkeit, Stress und überraschende Situationen bewältigen zu können.

Sprachenkompetenz – oder: woran scheiterte der Turmbau zu Babel?

Ebenso entscheidend sind gute Fremdsprachenkenntnisse. Hier reicht es meist nicht, nur gut englisch zu sprechen. Innerhalb der Europäischen Union hat sich weitgehend Englisch zur Arbeitssprache entwickelt. Dennoch muss damit gerechnet werden, dass Partner diese Sprache nicht ausreichend beherrschen. Hilfreich ist hier, über wenigstens eine weitere Fremdsprache zu verfügen, um ausgleichend agieren oder moderieren zu können.

**Tipp**

Legen Sie bereits bei der Antragsgestaltung eine Projektsprache als Arbeitssprache fest und stimmen Sie sich darin mit Ihren Partnern ab.

Kommunikationskompetenz

Kommunikation ist zudem mehr als bloßes Sprechen und Verstehen. Es geht auch um verschiedene Kommunikationskanäle wie nonverbale Kommunikation, Gesten etc., die in den Kulturen eine unterschiedliche und oft auch konträre Bedeutung besitzen. Auch die Beachtung solcher Feinheiten ist für die Gestaltung von sozialen Beziehungen und Situationen bedeutsam.

Rechnen Sie grundsätzlich mit kommunikativen Schwierigkeiten.

In interkulturellen und interdisziplinären Projektteams treffen meist nicht nur unterschiedliche Nationalitäten, sondern zugleich auch un-

terschiedliche Disziplinen aufeinander. Die Herausforderung für die Projektleitung bzw. den Koordinator ist es so zu kommunizieren, dass alle Teammitglieder ihn schnell verstehen, sich aber auch selbst verstanden fühlen. Dies verlangt viel Einfühlungsvermögen.

Achten Sie darauf, wie Ihre Partner reagieren, um Missverständnisse und Unstimmigkeiten am schnellsten zu entdecken oder am besten ganz zu vermeiden.

3.2 Überlegungen und Planungen für Projekttreffen

Vor dem Hintergrund solcher Anforderungen erhalten gerade die Partnertreffen einen hohen Stellenwert. Vor allem das erste Projektmeeting muss gut geplant sein, denn hier werden wichtige persönliche Bindungen geknüpft und das Team gebildet. Listen Sie bei der Vorbereitung solcher Treffen auf, was Sie benötigen und was Sie selbst von der Partnerschaft erwarten.

Checkfragen und wichtige Aspekte beim ersten Partnertreffen

Das erste Partnertreffen muss einen soliden Grundstein für eine gute Partnerschaft legen. Investieren Sie deshalb viel Zeit, um Raum für das persönliche Kennen lernen zu bieten und auch um klare Projektabsprachen treffen zu können. Sie sollten zum ersten Treffen ausführliche Materialien vorbereiten. Bitten Sie Ihre Partner dies ebenfalls zu tun. Auf diesem Treffen geht es primär um das gegenseitige Kennenlernen und um die Spezifika Ihres Projektes sowie die des Förderers.

- Wer sind die Partner? (Anschauliche Materialien mitbringen lassen!)
- Klären Sie nochmals klar die Ziele des Projektes! Welcher output wird erwartet? Unklare Ziele gehören mit zu den meistgenannten Fehlerquellen von Projekten.³
- Wie haben sich Ihre Partner ihren eigenen Beitrag zum Projekt vorgestellt? Welche Ziele verfolgt die transnationale Zusammenarbeit? Wie kann dieser im Projektzusammenhang aussehen? Wer übernimmt welche Rolle in der Partnerschaft?
- Wie wird die Zusammenarbeit organisiert (Projektmanagement)?
- Gehen Sie detailliert den Zeitplan des Projektes durch und planen Sie gemeinsam wichtige Projektschritte. Welcher Arbeitsaufwand ist zur Erreichung der Ziele nötig? Wie wird dieser Arbeitsaufwand verteilt? Setzen Sie entsprechende Fristen (Meilensteine).

³ Vgl. Gröger, Manfred: „Projektmanagement: Abenteuer Wertvernichtung – Eine Wirtschaftlichkeitsstudie zum Projektmanagement in deutschen Organisationen“ MBA, München, 2004

Erfolgsfaktoren der Antragstellung und des Projektmanagements

- Stellen Sie sicher, dass Ihre Partner das Antragsformular gelesen und verstanden haben. Versenden Sie vorsichtshalber nochmals den endgültigen Antrag oder halten Sie diesen während des Treffens in kopierter Form vor.
- Wie erfolgt das Finanzmanagement und Berichtswesen?
- Fertigen Sie eine Programmplanung für das Treffen an, anhand deren alle Partner ihren Part bzw. Ihre Erwartungshaltung sehen können.


Ganz wichtig: Programmplanung bedeutet nicht nur die projektbezogene Tagesordnung, sondern auch den darüber hinausgehenden Spielraum, den Rahmen (Sektempfang, Abendessen, Stadtbesichtigung, projektbezogene Besuche z. B. bei Zielgruppen). Schlicht alles, was den sozialen Zusammenhalt des Konsortiums stärken kann.

Handout B 5.17-1 Checkfragen und wichtige Aspekte beim ersten Partnertreffen

4. Be flexible – Einige Praxistipps

Zur Förderung der konstruktiven Zusammenarbeit mit internationalen Partnern empfiehlt sich vor Projektbeginn die Beschäftigung mit den kulturell unterschiedlichen Geschäftspraktiken, wie z. B. Auffassungen des Faktors Zeit und dem Verhältnis zu verbindlichen Absprachen.

Andere Länder, andere Sitten!



Tipp

Kulturelle Tendenzen

Machen Sie sich vorher mit den kulturellen Tendenzen Ihrer Partner bekannt. Aber bauen Sie nicht auf die Vorurteils-Schublade. So können sich z. B. Partner aus einer eher „zeitoffenen“ Kultur als wahre Pünktlichkeitsfanatiker outen und stellen die zumeist angemessene „Pünktlichkeit der Deutschen“ in den Schatten.

- Drücken Sie sich doppelt so klar aus wie in Ihrer Muttersprache. Halten Sie Ihre Sprache lieber auf einem einfacheren Niveau um sichergehen zu können, wirklich von allen verstanden zu werden.

"Die Sprache ist ein unvollkommenes Werkzeug. Die Probleme des Lebens sprengen alle Formulierungen." Antoine de Saint-Exupéry

- Hören Sie aufmerksam zu. Missverständnisse entstehen durch schlechtes Zuhören und falsche Interpretationen. Denken Sie dar-

an: "Sagen" bedeutet nicht "Verstehen". Schon gar nicht in interkulturellen Situationen. Es entstehen Missverständnisse durch mehrdeutige Interpretationen, die die Zusammenarbeit beeinträchtigen. Oft wird nicht klar, was ein Partner wirklich sagen möchte. So kann ein „Ja“ unterschiedlich interpretiert werden oder aber ein „Nein“ brüskierend und unhöflich sein. Um dies zu erleben muss man keine fernen Partner haben. Bereits Europa bietet hier ein unerschöpfliches Erlebnisfeld!

„Die Europäer haben die Uhr, wir haben die Zeit.“

Afrikanisches Sprichwort

- Planen Sie mehr Zeit als bei üblichen Treffen ein und wappnen Sie sich mit Geduld. Entscheidungen und Erkenntnisse müssen reifen. Kulturfilter verlangsamen solche Prozesse.
- Zeigen Sie Interesse an anderen Kulturen, insbesondere an den Grundbegriffen von Umgangsformen, Höflichkeit und Sprache. Verhalten Sie sich, wenn Sie sich in einer Situation nicht sicher sind, vorsichtshalber lieber zurückhaltend und konservativ. Beobachten Sie genau, bevor Sie handeln.
- Verwenden Sie Ihr gesamtes Höflichkeitsrepertoire. Dominantes und striktes Auftreten, auch „Kolonialismus-Denken“ genannt, kommt schlecht an und ist bei anderen Kulturen eher ein Fall für die Vorurteilsschublade „typisch Deutsch“.
- Vermeiden Sie nach Möglichkeit und zumindest zu Beginn des Projektes „virtuelle Teams“. Die Praxis zeigt, wie wichtig das persönliche Kennenlernen und der persönliche Austausch sind. Setzen Sie somit zu Beginn auf jeden Fall auf Präsenz – dann funktioniert später auch die virtuelle Zusammenarbeit besser.
- Geben und fordern Sie Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit. In jedem Projekt ist eine gute Projektorganisation wichtig und es muss immer klar sein, wer welche Aufgaben zu erfüllen hat, wer in welchem Land der zentrale Ansprechpartner ist. Das Benennen von einem Ansprechpartner ist eine unabdingbare Voraussetzung für eine reibungslose Kommunikation. Sorgen Sie dafür, dass auch alle Beteiligten die Ansprechpartner kennen und die Kommunikationswege einhalten.

Erarbeiten Sie mit den Partnern dazu konkrete Listen mit den jeweiligen Ansprechpartnern. Lassen Sie sich hierfür alle Telefonnummern geben, vor allem auch private Handynummern damit Sie bei eventuellen Projektproblemen und -verzögerungen Ihre Partner auch sicher erreichen können.

**Interkulturelle
Gepflogenheiten
beachten**

**Menschen machen den
Projekterfolg aus**

**Nur wer seine
Ansprechpartner
kennt, wird sie auch
ansprechen!**

Netzwerkcompetenzen

- Suchen Sie sich wichtige „Schlüsselpersonen“ im Projekt und erweitern Sie damit Ihr eigenes Netzwerk. Versuchen Sie, vertrauensvolle und nach Möglichkeit persönliche Beziehungen aufzubauen. Dies erleichtert die Arbeit und Kommunikation und u.U. auch die „Übersetzungsleistung“ in schwierigen Situationen.
- Erwarten Sie nicht, dass Ihre Projektpartner den Projektantrag und/oder die jeweiligen Förderbestimmungen lesen. Dies hat sicherlich einen Seltenheitswert.
- Klären Sie die Programmspezifika. Was sind die Besonderheiten des Programmes? Was erwartet der Fördermittelgeber? Welche spezifischen und zusätzlichen Arbeitsaufgaben sind damit für die Partner verbunden (z. B. Berichte, die geschrieben werden müssen.)! Erklären Sie den Abrechnungsmodus. Welche Kosten können abgerechnet bzw. nicht abgerechnet werden?

**Gantt-Chart:
Erstellen Sie Ihren
Projektkalender**

- Ein Phasenplan (Gantt-Chart) für das Gesamtprojekt sollte allen Partnern durch den Projektantrag vorliegen. Zum Projektstart empfiehlt es sich stärker ins Detail zu gehen, um einen besseren Überblick über die Aufgaben und auch eine stärkere Verbindlichkeit zu erzielen. Eine gemeinsame Meilensteinsetzung zur Festlegung bestimmter Aufgaben und Fristen ist sinnvoll um zu gewährleisten, dass alle Projektbeteiligten sich an die Antragsbedingungen halten. Ein solcher Gantt-Chart kann als Projektkalender dienen, der bei jedem am Arbeitsplatz hängen sollte.

Checken Sie:

- Haben die Partner Inhalte, Arbeitsweise und -aufgaben wirklich verstanden?
- Sind die Ziele ganz klar formuliert, und werden diese von allen verstanden? Fordern Sie Ihre Partner auf, alle Unklarheiten zu benennen bzw. lassen Sie diese notfalls in eigenen Worten Ihre Aufgaben formulieren.
- Nehmen Sie sich viel Zeit für die Vor- und Nachbereitung von Partnertreffen! **Nein, nehmen Sie sich noch mehr Zeit!**

Literatur

- [1] CIFA: Deutsch-französische Handlungskompetenz:
<http://www.krewerconsult.de/cifakmu/cifa/kultdiff/dfkommunikation.htm>
- [2] Wolfgang Cronenbroek: "Handbuch Internationales Projektmanagement – Grundlagen, Organisation, Projektstandards, Interkulturelle Aspekte, Angepasste Kommunikationsformen", Cornelsen Verlag, Berlin 2004
- [3] Gesteland, Richard R.: "Global Business Behaviour – Erfolgreiches Verhalten und Verhandeln im internationalen Geschäft", Orell Füssli Verlag, Zürich 1999
- [4] Gröger, Manfred: "Projektmanagement: Abenteuer Wertvernichtung – Eine Wirtschaftlichkeitsstudie zum Projektmanagement in deutschen Organisationen" MBA, München, 2004.
- [5] Eine Kurzversion ist im Netz erhältlich unter: <http://www.competence-site.de/projektmanagement.nsf/0/a682c6dc7e2e9bd6c125705b0049a313?OpenDocument>
- [6] Kumbier, Dagmar und Schulz von Thun, Friedemann (Hg.): Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbeck bei Hamburg, 2006
- [7] Lewis, Richard D.: „When Cultures Collide – Managing successfully across cultures“, Nicholas Brealey Publishing, London 2000
- [8] Trompenaars, Fons: „Handbuch Globales Managen – wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht“, ECON Verlag, Düsseldorf, 1993

Informationen zur Autorin:

Iris Löhrmann, Dipl. Pol., seit 1995 tätig als Leiterin des Bereichs der berufsorientierten wissenschaftlichen Weiterbildung in der Zentraleinrichtung Kooperation der Technischen Universität Berlin. Langjährige Erfahrung und Praxis durch eigene nationale und internationale Projektarbeit an der Technischen Universität Berlin. Konzipierung und Management dieser Projekte. Seit 1999 Seminare zur Projektantragstellung, auch in englischer Sprache, gemeinsam mit Cornelia Borek. Individuelle Antragsberatung im Rahmen dieser Seminare.

Entwicklung und Durchführung von internen und internationalen Seminarkonzepten für die wissenschaftliche Weiterbildung der Technischen Universität Berlin. Langjährige Praxis in der Erwachsenenweiterbildung mit unterschiedlichen Themen- und Seminarangeboten u. a. für das Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft; Max-Planck-Institute in Heidelberg, Freiburg, Potsdam-Golm und Berlin; Wissenschaftszentrum Berlin; Freie Universität Berlin; Fachhochschule für Sozialpädagogik Berlin; Alice Salomon-Fachhochschule Berlin; Technischen Universität Dresden; Fraunhofer Institut (FOCUS) Berlin; Korean University of Technology and Education, Cheonan, Korea; Universitetet i Tromsø, Norwegen und im Masterstudiengang „Wissenschaftsmarketing“ der Technischen Universität Berlin.

Kontakt:

Technische Universität Berlin
Zentraleinrichtung Kooperation – Wissenschaftliche Weiterbildung

Franklinstr. 28/29, FR 7/1
10587 Berlin

Tel.: 030 – 314 21296

E-Mail: iris.loehrmann@zek.tu-berlin.de