



Anne Hofmann

Interkulturelles Management europäischer Projekte

Vielfältigkeit verstehen und nutzen



Unterschiede in Kompetenzen und Entscheidungsbefugnissen sowie im Zeitmanagement und den Kommunikationsformen sind wesentliche Herausforderungen beim Management europäischer Projekte. Da die Projektpartner aus ihren eigenen Systemen mit jeweils unterschiedlichen Funktionslogiken heraus handeln, müssen für eine erfolgreiche Kooperation gemeinsame Ziele definiert und Regeln der Zusammenarbeit und Kommunikation definiert werden. Neben den Chancen und Potenzialen beim Finden neuer Lösungsansätze ist aber auch eine Reihe interkultureller Herausforderungen zu meistern.

Die entscheidende Rolle der Städte und Regionen für das Verständnis der derzeitigen tiefgreifenden Veränderungen – wie die grüne, digitale und demografische Revolution – unterstrich Apostolos Tzitzikostas, Präsident des Europäischen Ausschusses der Regionen, in seiner Wahlrede am 12.02.2020. „The fight against climate change will be won or lost in our regions and cities...“ Gleichzeitig sei eine europaweite Zusammenarbeit notwendig, um den aktuellen Herausforderungen zu begegnen (European Committee of Regions 2020).

Europäische Projekte sind ein Mittel, um auf die Bedürfnisse und Forderungen einer zunehmend globalisierten und über die Grenzen hinweg integrierten Gesellschaft in Europa zu antworten. Einerseits können durch die Zusammenarbeit mit Projektpartnern aus anderen europäischen Ländern und Regionen neue Perspektiven auf bestimmte Probleme eröffnet und neue Lösungswege gefunden werden. Synergien zwischen lokalen Initiativen können geschaffen und gemeinsame Potenziale genutzt werden. Die Kofinanzierung durch europäische Fördermittel kann ggf. die Umsetzung von Projekten ermöglichen, die aus rein regionalen oder nationalen Mitteln nicht finanziert worden wären. Auch kann der Austausch mit europäischen Projektpartnern eine große Bereicherung der beruflichen sowie persönlichen Entwicklung der an den Projekten Beteiligten darstellen. Andererseits gilt es bei der Planung, Durchführung und Evaluierung europäischer Projekte eine Reihe interkultureller Herausforderungen zu meistern.

Interkulturelle Herausforderungen

Die meisten Projekte – seien sie lokal, regional oder national – sind in der Regel interdisziplinär und bringen Projektpartner aus verschiedenen Institutionen (Verwaltung, Vereine,

Universitäten usw.) zusammen, die unterschiedliche Funktionsweisen haben. Das ist bei europäischen Projekten nicht anders, jedoch noch weit komplexer. Zusätzliche Dimensionen sind unterschiedliche nationale Systeme, verschiedene Arbeitskulturen, soziale Etikette und Kommunikationsstile (Professionalizing Actors of Transfrontier Cooperation 2014, S. 8). Genauso vielfältig wie die Länder, Regionen und Städte, aus denen die Projektpartner kommen, sind daher auch ihre Sichtweisen auf das Problem, zu dessen Lösung ein Projekt beitragen, oder auf das Potenzial, das durch das Projekt genutzt werden soll. Diese werden zunächst aus einer „einseitigen“ Perspektive der Akteure wahrgenommen. Um eine gemeinsame Arbeitsvision zu entwickeln, müssen verschiedene national gesammelte Daten kombiniert und sich ergänzende oder auch gegensätzliche Ansichten zusammengebracht werden.

Dabei spielen die zwischenmenschliche und interinstitutionelle Dimension grenzüberschreitender Zusammenarbeit (Wasenberg/Beck 2011, S. 149–150) auch für andere europäische Projekte eine bedeutende Rolle. Auch wenn jeder Akteur individuell handelt, ist er doch in seiner Institution, in einer bestimmten Verwaltungs- oder Unternehmenskultur und in seinem nationalen System mit einer jeweils spezifischen Funktionslogik verankert. Als erster wichtiger Schritt müssen sich die Projektpartner bewusst werden, dass alle Beteiligten aus ihrem eigenen System heraus handeln, mit den Fähigkeiten und Verantwortlichkeiten, die ihnen in ihrem jeweiligen System eigen sind. Die Interessen, Sichtweisen und Handlungsrahmen der einzelnen Partner sollten geklärt werden und eine gemeinsame Vision des Projekts, der Ziele, Maßnahmen und angestrebten Ergebnisse muss entstehen.



Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse

Diese Komplexität spiegelt sich besonders stark in den unterschiedlichen Prozessen der Entscheidungsfindung wider. Man findet nur selten einen Ansprechpartner im anderen Land, der die gleichen Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse hat. In der Verwaltung sind diese z.B. oft auf anderen Ebenen als erwartet angesiedelt oder auf verschiedene Personen aufgeteilt (Will-Muller/Demorgon 2007, S. 70). Auch die hierarchischen Beziehungen und damit der Grad der Abhängigkeit bzw. Autonomie einzelner

Mitarbeitender können in den verschiedenen Ländern, aber auch Organisationen, Institutionen und Unternehmen stark voneinander abweichen. In einem föderalistischen Staat wie Deutschland z.B. sind die Machtdistanzen oft kürzer als in einem zentralistischen Staat wie Frankreich. Während deutsche Projektpartner meistens auch dazu ermächtigt sind, eigenständige Entscheidungen in ihrem Arbeitsbereich zu treffen, weisen französische Projektpartner oft auf ihre Vorgesetzten, die zwar die jeweiligen Entscheidungen treffen, selbst aber nicht direkt in die Projektarbeit eingebunden sind (ebenda, S. 60–62). Dies führt z.T. zu großen Abweichungen in den Entscheidungsprozessen, z.B. wenn es darum geht, Projektziele zu definieren, Arbeitsschritte festzulegen, Rollen bzw. Aufgaben zu verteilen oder Finanzierungsabsprachen zu treffen.

Zeitmanagement und Projektphasen

Längere oder kürzere Entscheidungswege haben auch einen Einfluss auf das Zeitmanagement. Projektaktivitäten werden geplant, Arbeitspläne erstellt und Fristen für die Erreichung von Ergebnissen festgelegt. Da dies alles in enger Zusammenarbeit und Absprache mit den Partnern geschehen sollte, muss beachtet werden, dass es auch im Hinblick auf den Umgang mit Zeit kulturelle Unterschiede gibt. In monochronen Kulturen wird Zeit wie ein Zeitstrahl wahrgenommen, in dem Ereignisse aufeinanderfolgen. Zeit wird eingeteilt, Prioritäten werden gesetzt, Aufgaben werden nacheinander erledigt und die Aufmerksamkeit auf eine Tätigkeit konzentriert. Damit geht auch eine klare Trennung zwischen dem Berufs- und Privatleben einher. In polychronen Kulturen hingegen wird Zeit als etwas Globales wahrgenommen. Die Betonung liegt eher auf individuellem Engagement und Vertragserfüllung als auf der Einhaltung eines im Voraus festgelegten Zeitplans. Mehrere Aufgaben werden gleichzeitig bearbeitet, Fristen und Zeitpläne werden flexibel gehandhabt und der persönliche Kontakt sowie die Beziehung stehen oft im Vordergrund (Sauquet/Vielajus 2014, S. 83–84).

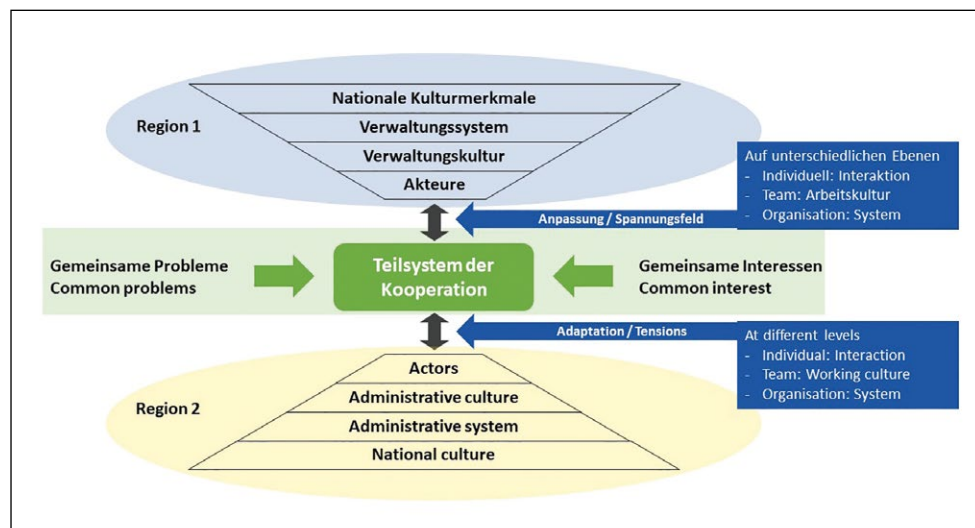


Abb. 1: Grenzüberschreitende Zusammenarbeit: Zwischenmenschliche und interinstitutionelle Dimension, erweiterte Grafik nach Dr. Joachim Beck, Euro-Institut (Wassenberg/Beck 2011, S. 150)

So wird z.B. ein Abgabetermin für einen Zwischenbericht von einem Projektpartner aus Dänemark höchstwahrscheinlich als striktes Datum, an welchen die Information zur Verfügung gestellt werden muss, verstanden. Für einen Partner aus Spanien wird der gleiche Termin allerdings tendenziell eher eine ungefähre Zeitangabe darstellen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass sich die Projektmanager darüber im Klaren sind, welche Fristen von den jeweiligen Partnern eingehalten werden können, auch im Hinblick auf formale Abläufe, hierarchische Beziehungen und die Einbeziehung der Beteiligten.

Vor diesem Hintergrund gestalten sich auch die Projektphasen Planung, Entscheidung und Ausführung unterschiedlich lang. Die Planungsphase fällt z.B. länger oder kürzer aus, je nachdem, ob anfangs viel Zeit für die Definition von Zielen, die Entwicklung einer Strategie zu deren Umsetzung und die Analyse möglicher Probleme und Risiken verwendet wird oder nicht. Die Dauer der Entscheidungsphase hängt meistens davon ab, ob Entscheidungen im Konsens mit der nötigen Konzertation und Kompromissfindung getroffen oder von einzelnen Personen gefällt werden. Die Ausführungsphase wiederum wird davon geprägt, ob die Projektpartner die ausgearbeitete Strategie geradlinig umsetzen, ohne größere Änderungen an dem Projekt vorzunehmen oder in der Umsetzung auf Veränderungen externer Parameter eingehen und die Projektaktivitäten dementsprechend anpassen (Barmeyer 2000, S. 226–233).

Kommunikation

Die Kommunikation – sowohl auf der zwischenmenschlichen als auch interinstitutionellen Ebene – ist ebenfalls durch kulturelle Unterschiede beeinflusst. Die Sprachbarriere ist sicherlich eine der offensichtlichsten, nicht aber die einzige Herausforderung. Jede Kultur besitzt darüber hinaus ihr eigenes Kommunikationssystem mit charakteristischen Kommunikationscodes und -strategien, die durch die jeweiligen sozioökonomischen, geschichtlichen, familiären, religiösen und politischen Wur-



zeln geprägt sind. Unterschiede im Verständnis der Rolle des Dialogs selbst z.B. können leicht zu Missverständnissen führen. Was für den einen Projektpartner ein Instrument zur Informationsübermittlung ist, ist für den anderen ein Weg sich auszutauschen, kennenzulernen und eine Beziehung aufzubauen. Die unterschiedlichen Ansätze deduktiver und induktiver Argumentationsstrukturen können ebenso zu Verwirrung oder gar Frustration führen. So werfen z.B. angelsächsische Projektpartner, deren Argumentation eher von konkreten Feststellungen ausgeht, ihren französischen Kollegen oft mangelnden Pragmatismus und das Fehlen konkreter Fakten vor. Die französischen Kollegen wiederum, die von abstrakten Prinzipien ausgehend eine Reihe von Handlungsprinzipien ableiten, neigen dazu, mit ihrem Gesprächspartner eine erste Einigung über diese Prinzipien zu suchen, die es ihnen dann ermöglicht, spezifischere Entscheidungen zu treffen. Auch unterschiedliche Praktiken im Gebrauch verbaler bzw. nonverbaler und direkter bzw. indirekter Kommunikation können zu Fehlinterpretationen und Konflikten führen (Sauquet/Vielajus 2014, S. 357–368).

Vielfalt gelingt durch Kommunikation

Es darf nicht vergessen werden, dass die Handlungsweisen, Arbeitsstile und Kommunikationsformen immer auch von der jeweiligen Persönlichkeit abhängen. Es gibt keine allgemeingültigen Regeln, weil einzelne Akteure nicht automatisch die Stereotypen ihrer Kultur wiederholen. Obwohl die Kommunikation in interkulturellen Situationen oft sehr komplex ist, ist sie gleichzeitig das Schlüsselement für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Eine offene Kommunikation ermöglicht es, alle Projektpartner von Anfang an in das Projekt zu involvieren, auch wenn sie geografisch weit entfernt sind. Dies stellt sicher, dass sie dasselbe Verständnis des Projekts haben, sich damit identifizieren und die Vorstellungen über Rollen sowie Verantwortlichkeiten teilen. Die Partner werden immer wieder mit kulturellen Herausforderungen konfrontiert und teilweise auch an ihre Grenzen der Akzeptanz von Unterschieden stoßen. Deshalb ist es wichtig, bei Bedarf Raum und Zeit für Kommunikation, Prozess und Mediation zu schaffen.

Des Weiteren ist Kommunikation unerlässlich, um die unterschiedlichen Funktionsweisen der einzelnen Projektpartner zu erklären und zu verstehen. Es ist hilfreich, nationale, regionale und lokale Kontexte sowie deren organisatorische und rechtliche Einschränkungen zu beschreiben, die am Projekt beteiligten Einrichtungen sowie deren Regeln und Arbeitsabläufe zu erklären und sich mit der Rolle, Funktion und Aufgabe der Projektpartner vertraut zu machen. Dazu ist es erforderlich, dass die Partner einerseits diese Unterschiede bewusst erkennen und akzeptieren. Andererseits ist es wichtig, seine eigene Funktionsweise mit einem gewissen Abstand zu betrachten und zu reflektieren. Um europäische Projekte erfolgreich zu managen, ist es notwendig, in einem offenen Dialog gemein-

same Regeln der Kooperation zu erarbeiten, die diese Unterschiede berücksichtigen. In den meisten Fällen müssen sich dazu alle Beteiligten mehr oder weniger den anderen anpassen. Dies erfordert ein hohes Maß an Flexibilität von den Projektpartnern. Es ist immer schwierig, alle Variablen, die den Verlauf und die Ergebnisse eines Projekts beeinflussen, vorherzusagen. Gerade bei der Durchführung europäischer Projekte müssen sich die Beteiligten darauf einstellen, dass sich z.B. die politische oder finanzielle Unterstützung in den einzelnen Ländern rasch ändern kann.

Nicht zuletzt kann Metakommunikation genutzt werden, um Missverständnisse zu klären und Konflikte zu lösen. Anstatt in einer verfahrenen Situation am Inhalt festzuhalten, sollte Abstand von dem Konflikt genommen werden, um zu analysieren, welche Fehlinterpretationen in der Kommunikation zum Missverständnis geführt haben und sich auf das gemeinsame Ziel zu besinnen. Diese Sensibilität und ein Verständnis für kulturelle Unterschiede, Toleranz sowie Anpassungsfähigkeit entstehen in einem kollektiven Lernprozess, der für das Management europäischer Projekte unabdingbar ist. Die Projektpartner müssen eine Atmosphäre schaffen, in der sie voneinander lernen und gegenseitiges Vertrauen aufbauen können. Die Vielfalt an Perspektiven, Lösungsansätzen und Arbeitsmethoden, die die verschiedenen Partner einbringen, stellt ein großes Potenzial dar. Wenn es gelingt, eine Balance zwischen dem voneinander Lernen und dem Erreichen der Projektziele zu finden, wird die Zusammenarbeit in multikulturellen Teams zu einer sowohl beruflichen als auch persönlichen Bereicherung werden.

Anne Hofmann,
Fortbildungsreferentin am Euro-Institut, Kehl – einem Institut, das die grenzüberschreitende Zusammenarbeit in der deutsch-französisch-schweizerischen Oberrheinregion begleitet, unterstützt und mitgestaltet

Quellen:

- Barmeyer, C. I. (2000): Interkulturelles Management und Lernstile – Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Quebec, Frankfurt/Main.
- Beck, J. (2011): The complexity of Administrative Culture in cross-border cooperation. In: Wassenberg, B./Beck, J. (Hrsg.) : *Vivre et penser la coopération transfrontalière (Vol.4) : Les régions sensibles*, Stuttgart, S. 145–165.
- European Committee of Regions, presidency election speech, Apostolos Tzitzikostas, Brussels, 12.02.2020: <https://cor.europa.eu/en/about/president/Documents/Presidency%20election%20speech/speech-Tzitzikostas.pdf>
- Professionalizing Actors of Transfrontier Cooperation – Transfrontier Euro-Institut Network (2014): Toolkit for Inter-Cultural/Cross-Border Project Management, http://pat-tein.eu/wp-content/uploads/2014/07/Toolkit-for-Inter-Cultural-Cross-Border-Project-Management_PAT-TEIN-Project_Common-Parts.pdf.
- Sauquet, M./Vielajus, M. (2014) : *Intelligence interculturelle – 15 thèmes à explorer pour travailler au contact d'autres cultures*, Paris.
- Wassenberg, B./Beck, J. (Hrsg.) (2011) : *Vivre et penser la coopération transfrontalière (Vol.4) : Les régions sensibles*, Stuttgart, S. 145–165.
- Will-Muller, E./Demorgon, J. (2007): *Interkultureller Leitfaden zur Moderation grenzüberschreitender Sitzungen*, Baden-Baden.