

Interkulturelle Zusammenarbeit

in deutsch-dänischen Projekten



Kulturen
Kontraste
Sprachen

Einstellungen
Wissen
Handlungen

Anke Heier
Erla Hallsteinsdóttir

Unter Mitarbeit von
Anne Steensig & Max Jürgensen

Impressum

Herausgeber

kultKIT, Center for Kultur og Borgerservice,
Næstved Kommune

Autorinnen

Anke Heier & Erla Hallsteinsdóttir unter Mitarbeit von
Anne Steensig & Max Jürgensen

Titelbild

Mie Nørgaard Mouritsen

Layout

Anne Birk Design

1. Ausgabe

2022



CC BY-NC-SA 4.0

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 Generic License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



Diese Publikation wurde in Zusammenarbeit mit dem kultKIT-Projekt ausgearbeitet. kultKIT wird gefördert durch Interreg Deutschland-Danmark mit Mitteln des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung.



Inhalt

Vorwort	4	Gemeinsame Kommunikationskultur	26
Einleitung	5	Digitale Kommunikation und	
		Umgang mit Daten	26
		Projektkommunikation abstimmen	26
Kulturen in der interkulturellen			
Zusammenarbeit	6	Sprachen in deutsch-dänischen	
Die „Deutschen“ und die „Dänen“	6	Projekten	28
Organisationskulturen	7	Sprachwahl und Sprachförderung	28
		Englisch als Projektsprache?	29
		Eine gemeinsame Projektsprache	29
		Gegenseitiges sprachliches	
		Verständnis	29
		Wörter und Bedeutungen	30
		Sprachexperten und professionelle	
		Sprachmittlung	30
		Literaturhinweise	32
Deutsch-dänische			
Aufmerksamkeitspunkte	8		
Hierarchien und Entscheidungs-			
befugnisse	8		
Rollenverständnis im Projekt und			
in der eigenen Organisation	9		
Kommunikationsverhalten	10		
Deutsch-dänische Projektkultur	14		
Interkulturelles in			
grenzüberschreitenden Projekten	14		
Gemeinsame Projektkultur			
entwickeln	15		
Beziehungen aufbauen	16		
Begegnungen fördern	17		
Sitzungsroutinen etablieren	19		
Rückhalt geben und einfordern	20		
Orientierung in der deutsch-			
dänischen Zusammenarbeit	21		
Wissen aufbauen	21		
Erwartungen abstimmen	22		
Zeitraumen in Einklang bringen	22		
Voneinander und miteinander lernen	23		
Wissen teilen	23		
Wissensmanagement	24		
Neue Mitarbeitende einarbeiten	24		

Vorwort

In ganz Europa arbeiten Interreg-Programme daran, Herausforderungen in europäischen Grenzregionen zu meistern, um wirtschaftliches Wachstum zu schaffen, den Zusammenhalt der Menschen zu fördern und eine harmonische Entwicklung in der EU zu unterstützen. Die deutsch-dänischen Interreg-Programme verfolgen hier eine besondere Strategie, die darauf abzielt, die Zusammenarbeit zwischen Dänemark und Deutschland zu stärken und die vielfältigen Möglichkeiten der Grenzregion für mehr Menschen sichtbar und zugänglich zu machen.

Unsere Grenzregion zeichnet sich dadurch aus, dass Deutsche und Dänen gut zusammenarbeiten können. In den *kultKIT*-Projekten konzentrieren wir uns seit 2015 auf die Förderung von People-to-People-Austauschprojekten – mit authentischen Begegnungen – zwischen Deutschen und Dänen. Die Begegnungsprojekte haben dazu beigetragen, dass die Bürgerinnen und Bürger der Grenzregion – insbesondere Kinder und Jugendliche – ein gesteigertes interkulturelles Verständnis, bessere Sprachkenntnisse und eine verbesserte Kenntnis der reichhaltigen Angebote der Grenzregion in den Bereichen Kultur, Bildung, Arbeit, Sport und Freizeit bekommen haben. Durch den Austausch sind die Organisationen, Unternehmen und Verwaltungen der Grenzregion besser darin geworden, grenzüberschreitende Lösungen zu schaffen, die als Antwort auf gemeinsame Herausforderungen und mit dem Ziel einer langfristigen Zusammenarbeit einsetzbar sind. Wir nutzen die Vielfalt der Region – etwa die Unterschiede in der deutschen und dänischen Verwaltungspraxis – zur Mitwirkung in kreativen Co-Creation-Prozessen, die Innovationen auf beiden Seiten der Grenze fördern. Allerdings sind deutsch-dänische Projekte oft sehr komplex. Dies gilt sowohl für Akteure in kleinen bürgernahen Begegnungsprojekten als auch in größeren Entwicklungsprojekten. Kulturelle, strukturelle und organisatorische Unterschiede können dann den Weg zum Erfolg erschweren.

Im Jahr 2022 hat die Europäische Kommission die ersten Interreg 6A-Programme für den neuen Programmzeitraum 2021-2029 genehmigt. Die Kommission macht es nun für alle Interreg-Programme verbindlich, bürgernahe Begegnungsprojekte zu finanzieren. Daher ist jetzt ein passender Zeitpunkt, dass *kultKIT: Dansk-tyske møder / Deutsch-dänische Begegnungen* diese Publikation veröffentlicht. Hierin sammeln wir unsere seit 2015 gewonnenen Erfahrungen aus der deutsch-dänischen Zusammenarbeit in und mit Begegnungsprojekten. Wir hoffen, dass die Publikation dazu beitragen kann, die grenzüberschreitende Zusammenarbeit zwischen dänischen und deutschen öffentlichen Institutionen in der neuen Interreg-Programperiode zu fördern, insbesondere in der Arbeit mit der Administration der Förderung von Begegnungsprojekten. Wir richten uns an neue und an erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Partner in deutsch-dänischen Projekten, die ein größeres Bewusstsein für die Aspekte bekommen möchten, die für die Projektzusammenarbeit wichtig sind und den Projekterfolg beeinflussen können. Ein eigener Leitfaden für die Entwicklung und Umsetzung von bürgernahen Begegnungsprojekten ergänzt diese Publikation.

Ein großer Dank gebührt Erla Hallsteinsdóttir und Anke Heier, die mit dieser Publikation langjährige Erfahrungen in der Administration und Durchführung deutsch-dänischer Projekte für alle Interessierten zugänglich machen. Ein großes Dankeschön auch an Anne Steensig und Max Jürgensen für die vielen inspirierenden Kommentare und das Korrekturlesen des Textes.

Viel Vergnügen beim Lesen!

Næstved im April 2022

Jeppe Pers

Einleitung

Interkulturelle Zusammenarbeit ist Teil vieler kommunaler und regionaler Projekte im deutsch-dänischen Grenzland. Sie ist nicht immer einfach und verlangt oft ein höheres Maß an Aufmerksamkeit als die Zusammenarbeit mit den eigenen Kollegen. Dass sie aber dennoch gut gelingt, dazu möchte dieser Leitfaden beitragen. Wir richten uns mit ihm an alle diejenigen, die eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit organisieren wollen, eine solche gerade beginnen oder bereits mittendrin stecken. Wir wollen mit ihm zu einem bewussteren Nachdenken darüber anregen, wer uns eigentlich begegnet und was es für eine interkulturelle Zusammenarbeit bedeutet, als Individuen, als Vertreter unserer Organisationen, als Deutsche und Dänen und als Teil einer internationalen Projektgruppe zu handeln.

Der Leitfaden entstand als Teil des Arbeitspakets 4 im deutsch-dänischen Interreg 5A-Projekt [kultKIT 2.0](#) und des von der *Aarhus University Research Foundation* mit einem *AUFF starting grant* geförderten Forschungsprojekts *Interkulturelle Kommunikation im deutsch-dänischen Kontext*.

Unter der Fragestellung, wie sich Projektarbeit in öffentlichen Organisationen erfolgreich gestalten lässt, haben wir Erfahrungen, Eindrücke, Erlebnisse, Herausforderungen und Strategien eingesammelt und systematisiert, die eine Kooperation in deutsch-dänischen Projekten beeinflussen können. Wir haben Gruppengespräche, Fragebögen, Beobachtungen von Sitzungen und Einzelinterviews ausgewertet, die wir in den Jahren 2020 und 2021 mit den Mitarbeitenden des Projekts kultKIT durchgeführt haben. Sie betreuten in den Jahren 2015-2022 selbst deutsch-dänische Begegnungsprojekte. Die Zitate im Leitfaden stammen aus diesen Interviews. Unsere Ergebnisse haben wir mit Resultaten anderer deutsch-dänischer Interreg-Projekte wie [SMiK](#), [Benefit4Regions](#) und [TourBo](#) verglichen und erweitert und mit Fachliteratur zu interkultureller Kompetenz und Projektmanagement untermauert.

Entstanden sind mehrere kurze Kapitel mit selbstständig lesbaren Themen.

- Wir zeigen, aus welchen **Kulturen** wir Einflüsse zu erwarten haben, um dann auf verschiedene Aspekte einzugehen, die in der deutsch-dänischen Zusammenarbeit besondere **Aufmerksamkeit** erfordern.
- Wir erläutern verschiedene Aspekte, die die Entwicklung einer gemeinsamen Projektkultur beeinflussen: Das betrifft projektförderliche **Hal-tungen** und **Vertrautheit** bildende Maßnahmen, **Wissensaustausch** und **Dokumentation** sowie die Sicherung von **Handlungsfähigkeit** während des gesamten Projektverlaufs.
- Schließlich gehen wir auf das Thema Förderung einer **projekteigenen Kommunikationskultur** sowie auf die Bedeutung von **Sprache** in deutsch-dänischen Projekten ein.

In deutsch-dänischen Projekten begegnen sich Menschen mit all ihren individuellen Eigenheiten und unterschiedlichen sozialen, sprachlichen, kulturellen und fachlichen Hintergründen und Gewohnheiten. Ein Verständnis für die sich daraus ergebenden Unterschiede, aber auch ihre Ähnlichkeiten und vor allem für die Möglichkeit von Entwicklung ist eine grundlegende Voraussetzung für erfolgreiche Kooperationen.

Wir wünschen Ihnen, dass Ihnen der Text viele Anregungen für die eigene interkulturelle Arbeit in deutsch-dänischen Projekten bringen wird.

Aarhus, Roskilde und Odense im Februar 2022

Anke Heier & Erla Hallsteinsdóttir

Kulturen in der interkulturellen Zusammenarbeit



Das Arbeiten ist ja auch typenabhängig. Menschen sind ja nicht nur Deutsche oder Dänen. Sie sind auch ganz viele Facetten dazwischen. Da gibt es Leute, die sind pünktlich, und es gibt Leute, die sind unpünktlich.

Wenn man das Wort Kultur hört, denken viele zunächst an Kunst oder nationale Kulturen. Wir betrachten Kultur aber als etwas, was Gruppen haben: Nämlich die gemeinsame Vorstellung davon, welche Normen, Werte, Ansichten, Routinen, Gebräuche, Alltagshandlungen und soziale Umgangsformen in der Gruppe normal sind. Diese Gemeinsamkeiten prägen uns und unseren Umgang mit anderen Menschen.

In einer nationalen – der deutschen oder der dänischen – Kultur manifestieren sich Gemeinsamkeiten in den Lebenswelten der Menschen und ihren Vorstellungen von Normalität. Und **nationale Kulturen** beeinflussen tatsächlich auch die interkulturelle Zusammenarbeit. In die deutsch-dänischen Projekte wirken jedoch auch andere Kulturen mit hinein: Die **Organisationskultur der Projektpartner, individuelle Prägungen** der einzelnen Mitarbeitenden sowie die in einem Projekt entstandenen **Projektkultur** und Sprachkultur.

Die vielfältigen Kulturen spielen zusammen in den konkreten Situationen der deutsch-dänischen Zusammenarbeit. Sie definieren somit den Rahmen dafür, worauf man in einer interkulturellen Zusammenarbeit aufmerksam sein sollte.

Denken Sie daran, dass Kommunikation und Zusammenarbeit immer in konkreten Situationen mit echten Menschen und ihren individuellen Eigenheiten und Vorlieben stattfinden.

Die „Deutschen“ und die „Dänen“

Von „den Deutschen“ und „den Dänen“ als homogenen Gruppen zu sprechen, ist eigentlich eine unzulässige Generalisierung. Denn auch wenn es durchaus kulturelle Gemeinsamkeiten – und eine gemeinsame Sprache – bei „den Deutschen“ und „den Dänen“ gibt, existieren auch große geographische, soziale und individuelle Unterschiede.

Wenn wir in diesem Leitfaden dennoch von Dänen und Deutschen sprechen und deutsche und dänische Verhaltensweisen gegenüberstellen, dann sind das Beobachtungen, die uns in der deutsch-dänischen Zusammenarbeit auffallen, aber nicht unbedingt auf alle Dänen oder alle Deutsche zutreffen müssen. Es geht uns um die Beschreibung davon, welche konkreten Ähnlichkeiten und Unterschiede es typischerweise gibt, die in der (nord-) deutsch-dänischen Zusammenarbeit einen Einfluss haben können.

Fasst man generelle Vorstellungen zu „den Deutschen“ und „den Dänen“ zusammen, lässt sich auch ein überzeichnetes stereotypes Bild erkennen. „Die Deutschen“ und „die Dänen“ gehen zwar grundsätzlich davon aus, dass sie sich ähneln. Die kollektiven stereotypen Vorstellungen übereinander zeigen dennoch Kontraste:

Auf Dänen wirken Deutsche formeller, höflicher, freundlicher, zurückhaltender, ernster, durchgeplanter, ordnungsliebender, direkter, bestimmter, inhaltsfokussierter, pflichtbewusster, fleißiger, hierarchieabhängiger, technisch unerfahren, altmodisch und manchmal etwas langweilig.

Deutsche fassen Dänen dagegen als informeller, freundlicher, hilfsbereiter, sozialer, gelassener, lässiger, gemütlicher, selbstbewusster, aufgeschlossener und offen für Neues, unabhängig von Hierarchien und technisch fortschrittlich auf.

Es ist wichtig zu verstehen, dass man es im wahren Leben mit **Individuen** und ihren **Kulturprägungen** zu tun hat. In den Situationen der Projektarbeit agieren also Menschen mit ihren individuellen Lebenswelten, fachlichen und sozialen Rollen, Wissen und Kompetenzen. Sie können sich durchaus anders verhalten, als es generalisierende Stereotype erwarten lassen.

In der Wirklichkeit werden Sie daher gelassene und unorganisierte Deutsche kennenlernen ebenso wie Sie Däninnen und Dänen begegnen werden, die viel durchgeplanter und ordnungsliebender sind als manche Deutsche.

Organisationskulturen

Einen besonderen Einfluss auf die Arbeit in grenzüberschreitenden Projekten hat die **Organisationskultur** der involvierten Projektpartner. Darunter verstehen wir die Art und Weise, wie innerhalb einer Organisation typischerweise gehandelt wird, und auf welcher Grundlage das geschieht.

Nicht nur zwischen deutschen und dänischen Projektpartnern wird man Unterschiede feststellen. Die Organisationskultur der Projektpartner kann sich auch innerhalb eines Landes stark unterscheiden. Dies kann einerseits an den Bedingungen für unterschiedliche Arten von Organisationen liegen. So haben städtische Verwaltungen und Bildungseinrichtungen ungleiche Rahmenbedingungen, die ihre Handlungsmöglichkeiten bestimmen. Anderer-

seits können sich das Selbstverständnis von Organisationen und die organisationale Sozialisierung ihrer Angehörigen unterscheiden. Es gibt unterschiedliche Führungsstile, politische oder administrative Vorgaben, Traditionen der Zusammenarbeit, Einstellungen zur Arbeit und tradierte Arbeitsmethoden. Solche Unterschiede können dazu führen, dass auch ähnliche Organisationen in einem Land, wie z.B. Kommunen, ganz unterschiedliche Organisationskultur haben.



In Kooperationsprojekten ist es immer noch schwerer, als wenn wir jetzt alle bei einer Institution säßen. Dann wäre ein gemeinsames Grundverständnis da. Das Schwierige sind aber dann nicht die kulturellen oder individuellen Unterschiede zwischen den Menschen, sondern, glaube ich, eher so bestimmte Strukturen, die dahinter liegen. Insofern ist das natürlich schon eine Art Sozialisation, nur ich meine eben nicht auf dieser persönlichen Ebene, sondern in der Organisation.

Die Organisationskultur betrifft auch die Einstellungen über die Relevanz von internationaler Zusammenarbeit. In Organisationen, die die deutsch-dänische Zusammenarbeit bereits in ihren Visionen und Strategien verankert haben, erhält man meist mehr Unterstützung und Projekte lassen sich hier leichter umsetzen als in Organisationen, in denen die grenzüberschreitende Zusammenarbeit nicht zu den Kernaufgaben gehört oder wenig Priorität hat.

Ist Ihre Organisation aufmerksam auf die positiven Effekte von deutsch-dänischen Projekten? Wenn nicht, dann ist neben der eigentlichen Projektarbeit eine laufende politische und strategische Überzeugungsarbeit erforderlich. Arbeiten Sie zielgerichtet daran, dass Sie die Relevanz von deutsch-dänischer Zusammenarbeit sichtbar und ihren Mehrwert für Ihre Organisation nachvollziehbar machen.

Deutsch-dänische Aufmerksamkeitspunkte



Wir sind ein Team aus acht Leuten und dann kommt bei den Sitzungen noch ein Dolmetscher mit dazu. Da gibt es Reibungspunkte, das ist so. Es ist zwischen deutschen Kollegen auch nicht anders. Da kommt jetzt noch die Sprachbarriere dazu. Und kulturelle Prägung mit Sicherheit auch. Es gibt Feinheiten, das finde ich. Es ist gut, das aus Respekt zu beachten.

Im professionellen Verhalten und in der Kommunikation gibt es in deutsch-dänischen Kooperationen kulturbedingte Phänomene, die besondere Aufmerksamkeit erfordern. Die hier angeführten Aufmerksamkeitspunkte stellen Tendenzen dar, die durch unterschiedliche – nationale und organisationale – Kulturen motiviert sein können. Sie sollen für die angesprochenen Themen und mögliche Unsicherheitsmomente in der Zusammenarbeit sensibilisieren.

Hierarchien und Entscheidungsbefugnisse

In deutsch-dänischen Projekten sind die Projektpartner sowohl in die Strukturen, Strategien und Politiken ihrer jeweiligen Organisation als auch in die Vorgaben des Projektes eingebunden. Diese können sich voneinander unterscheiden. Die Mitarbeitenden bekommen mit der Projektleitung außerdem eine weitere richtungsgebende Person. Allerdings ist sie den Mitarbeitenden des Projekts gegenüber in der Regel nicht weisungsberechtigt.

Eine frühe und deutliche Abstimmung zwischen den Vorgesetzten, der Projektleitung und den Mitarbeitenden gibt Sicherheit darüber, wie **Entscheidungen** getroffen werden, wie man die Zusammenarbeit gestalten soll und welche Anforderungen in der Projektarbeit zu erfüllen sind. Klare Vorgaben zu machen und somit Unsicherheiten, Unstimmigkeiten oder gar Loyalitätskonflikte der Mitarbeitenden zu verhindern, ist Aufgabe der Leitungsebene der beteiligten Organisationen.

Eine Abstimmung der Handlungs- und Weisungsbefugnisse ist eine wichtige Grundlage für Ihre Arbeit im Projekt. Verlangen Sie, dass sich Ihre Organisation mit der Projektleitung und anderen Projektpartnern darüber verständigt, damit Sie Ihre Handlungsmöglichkeiten im Projekt kennen.

Die Entscheidungsbefugnisse der einzelnen Mitarbeitenden und die damit zusammenhängenden Handlungsmöglichkeiten hängen von ihrer Position ab. Sie müssen den Projektpartnern bekannt sein, um sich auf sie einstellen zu können. Entscheidungsbefugnisse haben aber auch Einfluss auf Entscheidungswege und Bearbeitungszeiten.

In deutschen Verwaltungen ist der hierarchische Aufbau häufig mehrstufiger als in dänischen. Das führt dazu, dass Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf mehrere Personen verteilt sind und **Entscheidungswege** in Deutschland länger werden können als in Dänemark. Das muss man einkalkulieren.



Wenn ich etwas schreibe, geht das über drei weitere Schreibtische, bevor das überhaupt rausgeht. Das ist eine Hierarchie, die ich einhalten muss. Ich kann mir Gedanken zu etwas machen, kann eine Vorentscheidung treffen, aber letztlich darf ich das nicht entscheiden. Sowas muss man wissen, wenn man mit Leuten aus der deutschen Verwaltung zu tun hat.

Die differenziertere hierarchische Struktur in deutschen Verwaltungen kann auch einen Einfluss auf das Verhältnis zu Vorgesetzten haben. Eine stärkere Anerkennung der Projektleitung als Autorität, also als Entscheidungsträger, durch die deutschen Projektpartner kann den Eindruck erwecken, dass die Mitarbeitenden konfliktscheuer und autoritätsgläubiger seien als die dänischen. Als Konsequenz warten sie auf Entscheidungen, anstatt sie zu diskutieren, zu hinterfragen oder selbst zu treffen.



Meine deutsche Kollegin hat nicht so viele Handlungsmöglichkeiten wie ich. Also niemand mischt sich auf dieselbe Art in das ein, was ich mache. Ich muss daran denken, worin wir unterschiedlich sind, und dann geht es nicht so sehr um mich, sondern um die Systeme.

Der in Dänemark verbreitete Ansatz „Freiheit mit Verantwortung“ bedeutet, dass dänische Mitwirkende häufig mehr Spielraum – und auch Selbstvertrauen – haben, Vorgaben zu hinterfragen, mit eigenen Vorschlägen zu kommen und Entscheidungen selbst zu treffen.

Rollenverständnis im Projekt und in der eigenen Organisation

In der internationalen Zusammenarbeit kann man häufig die Tendenz beobachten, dass kulturelle Unterschiede heruntergespielt werden. Stattdessen fokussiert man auf die Rollen, Aufgaben und das gemeinsame Ziel. Ein Vorteil dieser Haltung ist, dass man Menschen nicht vorschnell sortiert, sondern eher als Individuen wahrnimmt.

Vorstellungen über Rollen sind aber eng verflochten mit Hierarchien und können kulturspezifisch sein. Herausforderungen entstehen dann, wenn die Rollenvorstellungen voneinander abweichen, aber unreflektiert bleiben.

Beachten Sie, dass gleiche Stellenbezeichnungen in Deutschland und Dänemark sehr unterschiedliche Rollen – im Sinne von Verantwortung, Befugnisse und Aufgabenbereiche – umfassen können. So arbeiten beispielsweise studentische Hilfskräfte und Praktikanten in Dänemark deutlich selbstständiger und lösen eigenverantwortlich größere Aufgaben, als es in Deutschland üblich ist.

In der Projektarbeit übernehmen die **Mitarbeitenden** unterschiedliche Rollen in Aufgaben wie Planung, Vernetzung, Beratung, Kommunikation, Sitzungsleitung, Protokollierung und vieles mehr, was sonst nicht unbedingt zu den tagtäglichen Aufgaben oder ihren Verantwortungsbereichen gehört.

Gerade in grenzüberschreitenden Projekten können die Vorstellungen über die eigene Rolle und die Rollen von anderen Projektbeteiligten markant voneinander abweichen. Damit die Mitwirkenden eine Vorstellung davon bekommen, wie sie mit den anderen Projektpartnern zusammenarbeiten können, sollte man die Rollen, Aufgaben und Möglichkeiten, die die Mitarbeitenden im Projekt haben, explizit thematisieren und festhalten. Es lässt sich fragen:

- Was sind die Erwartungen der Mitarbeitenden und ihrer Organisation in Bezug auf ihre Rollen im Projekt?
- Welche Aufgabenbereiche haben die Mitarbeitenden im Projekt? Werden sie eher sachverwaltend, beratend, als lokale Projektleitung oder etwas ganz Anderes tätig sein?
- Welchen Spielraum und welche Grenzen haben die Mitarbeitenden in der eigenen Organisation?
- Wie selbstständig sollen, dürfen und können die Mitarbeitenden in der Projektarbeit an ihren Standorten und gegenüber der Projektleitung agieren?

Eine gemeinsame Linie für die Funktionen und Verantwortungsbereiche im Projekt zu entwickeln und sich ihrer zu vergewissern, stärkt das Verantwortungsgefühl und damit die Selbstständigkeit der Mitarbeitenden einerseits, den Zusammenhalt im Projektteam andererseits.

Es ist ebenfalls kulturell unterschiedlich, was man sich unter den **Aufgaben der Projektleitung** vorstellt. Wenn die Verantwortlichkeiten unklar definiert sind oder unausgesprochen vorausgesetzt werden, können sich Missverständnisse, Unsicherheiten und Überforderung einstellen. Es ist darum wichtig, die Erwartungen aller Beteiligten an die Projektleitung abzustimmen:

- Welche Aufgaben kann und soll die Projektleitung übernehmen?
- Wie selbstständig dürfen und müssen die Mitarbeitenden arbeiten?
- Was lässt sich so vorbereiten, strukturieren und delegieren, dass die Mitarbeitenden selbstständiger arbeiten können?



Dass die Projektleitung nicht die ganze Arbeit machen kann und die Mitarbeiter nicht darauf angewiesen sein dürfen, dass sie mit den richtigen Informationen gefüttert werden, das ist, glaube ich, die wichtigste Sache. Wir müssen sie empowern, mehr selbstständig zu agieren.

Zu überlegen ist, ob bei jedem Projektpartner jemand ganz offiziell eine Koordinatoren- oder Projektleitungsfunktion zugeteilt bekommt. Klare Verantwortungen fordern Loyalität und Identifikation mit dem Projekt. Sie helfen dabei, sich der Ziele zu erinnern und das Interesse aufrechtzuhalten, wenn andere Aufgaben das Projekt überlagern.



Ganz wichtig ist, dass sich alle Koordinatoren im Projekt auch als Projektleiter verstehen. Dazu muss man natürlich das Wissen aufbauen, um selbständig agieren zu können. Selbst erfahrene Verwaltungsmenschen oder Beamte werden, glaube ich, zunächst Schwierigkeiten haben, diese Rolle auszufüllen, wo man quer durch die Verwaltungen und mit sehr vielen unterschiedlichen Vereinen, öffentlichen, halböffentlichen und privaten Akteuren spricht.

Kommunikationsverhalten

Eine funktionierende Infrastruktur und ein Kommunikationsplan unterstützen die Kooperation im Projekt. Die konkrete Kommunikation aber gestalten die Mitwirkenden selbst. Wie sie agieren, ent-

scheidet somit über den Erfolg in der Kommunikation. In grenzüberschreitenden Projekten ist mit einem unterschiedlichen Kommunikationsverhalten zu rechnen. Als unterschiedlich erweisen sich häufig Erwartungen an den Grad der Formalität und Direktheit in der Kommunikation, an die Form, wie man Kritik, Forderungen oder Ablehnung äußert oder auch das Verhalten auf Sitzungen, in Telefongesprächen oder in der schriftlichen Korrespondenz.

Wenn man Unterschiede erkennt, dann aber nur den eigenen Bezugsrahmen nutzt, um sie zu verstehen und zu handeln, birgt dies die Gefahr von Fehlinterpretationen und falschen Schlussfolgerungen. Vielleicht hält man etwas für persönlich, was eigentlich kulturell oder sprachlich bedingt ist. Die Thematisierung des Kommunikationsverhaltens kann helfen, die eigentlichen Gründe zu erkennen.

Es gehört zu den Aufgaben der Projektleitung, die deutschen und dänischen Kommunikationsstile zu thematisieren und gemeinsam mit den Projektteilnehmenden Formen zu entwickeln, die ein konstruktives Miteinander und für alle sinnhafte Lösungswege für Unstimmigkeiten ermöglichen.

Formalitätserwartungen

Es gibt die verbreitete Vorstellung, dass Deutsche aufgrund ihres formellen Charakters in Berufssituationen länger brauchen, um persönliche Beziehungen einzugehen. Die Erfahrungen aus deutsch-dänischen Projekten zeigen aber, dass deutsche Mitwirkende zu Beginn der Projektarbeit zwar mehr Formalität und Distanz wahren als dänische. Insbesondere bei offiziellen Anlässen, aber auch wenn schriftlich kommuniziert wird oder Vorgesetzte oder Externe involviert sind, empfinden sie einen Unterschied im Grad der Formalität. Für Dänen bestätigt sich also zunächst die Annahme, dass Deutsche in professionellen Zusammenhängen formeller auftreten als sie selbst. Sie beobachten jedoch auch, dass sich Deutsche an das dänische Kommunikationsverhalten anpassen. Sie sind zum Teil überrascht, wie schnell das geschehen kann. Däninnen und Dänen empfinden Deutsche darum als kommunikativ flexibel.

Diese Flexibilität hängt unter anderem damit zusammen, dass man sich häufig darauf einigt, der dänischen Normalität zu folgen und nicht nur auf Dänisch, sondern auch in der deutschsprachigen Kommunikation zu duzen und mit dem Vornamen anzureden.

Es fällt Dänen aber auch schwerer zu siezen als den Deutschen zu duzen, denn das *Sie* wird im Dänischen nur in ganz wenigen, sehr spezifischen Situationen verwendet. Dagegen kann es sein, dass lang gepflegtes Siezen unter den deutschen Mitarbeitenden nicht abgelegt werden kann, weil es verinnerlicht und in der internen Rollenverteilung der eigenen Organisation fest verankert ist.

Wir empfehlen, dass Sie zunächst klären, wie man sich ansprechen will. Das Aushandeln der Anrede ist nämlich wichtig, denn ein plötzliches *Du* oder ein zu langes *Sie* kann zu Fehldeutungen führen und Distanzierung auslösen. Neue Mitarbeitende könnten sich durch ein unerklärtes *Du* unter den anderen Kolleginnen und Kollegen ausgeschlossen fühlen.

Dänen beschreiben ihren eigenen Ton als grundsätzlich informeller. Sie führen das selbst auf bessere Kenntnisse übereinander zurück. Informelles Sprechen ist aber auch systematisch im beruflichen dänischen Sprachgebrauch verankert. Es lässt sich typischerweise neben dem Duzen und der Anrede mit Vornamen auch an der Wahl von weniger formellen Grußformeln und Umarmungen zur Begrüßung und zum Abschied sowie der Einbindung von privaten bzw. persönlichen Themen in berufliche Situationen festmachen. Einen informellen Ton erzeugen darüber hinaus umgangssprachliche Formulierungen, Scherze, direktere Fragen bis hin zu einer Lockerheit, die Deutsche gelegentlich als unprofessionell auffassen.



Mir scheint schon, dass sie in Deutschland etwas formeller sind als in Dänemark. Aber auch da bin ich mir nicht mal ganz sicher, es ist nur so ein Gefühl, aber es kann auch genauso gut einfach Höflichkeit sein, weil man sich zum ersten Mal trifft. Es sind ja professionelle Menschen in einem professionellen Setup.

Deutschen Projektpartnern fallen darum die persönlichen Gespräche und Sätze in der täglichen Korrespondenz mit den dänischen Mitarbeitenden auf. Nach ihnen wird dann zum eigentlichen fachlichen Thema übergeleitet – oder sie schließen die Interaktion ab. Die deutschen Mitarbeitenden beobachten das vor dem Hintergrund ihrer Selbstwahrnehmung: Persönlicher Austausch findet in ihrer Arbeit weniger statt. Stattdessen wählt man einen schnellen Einstieg in das Thema und fokussiert auf die Aufgaben.



Ich glaube, das ist typisch deutsch: Wir rufen an, um ein Problem zu klären, um einen Arbeitsablauf voranzubringen, aber in Dänemark kommt erstmal etwas Persönliches. Vorher kommt erstmal: „Hallo, wie geht es dir?“. Und: „Wie sieht es aus?“. Das versuche ich jetzt auch ganz bewusst zu beherzigen. Und dann antwortet sie auch darauf, das finde ich ganz wichtig für die Stimmung zwischen einander.

Sprechen Sie auch andere Formalitätserwartungen explizit an. Ein gemeinsam entwickelter sprachlicher Umgang miteinander trägt sehr zur Kollegialität bei. Bedenken Sie dabei auch, dass der Ort, der Anlass, die Aufgabe und die Personenkonstellation immer einen Einfluss darauf haben, wie formell man kommuniziert, auch in Dänemark.

Bedürfnis nach Direktheit und Klarheit

Deutsche haben ein stärkeres Bedürfnis nach sprachlicher Eindeutigkeit als Dänen. Trotz der Anpassung an einen informelleren Kommunikationsstil ist es für sie schwierig, die im Dänischen häufig vorkommenden indirekten Äußerungen und impliziten Inhalte zu deuten. Es sind Inhalte, die sich für Eingeweihte von selbst ergeben, für Außenstehende jedoch erklärt werden müssen. Kritik, Konflikte, Probleme und Absagen gehören zu den Inhalten, die in Dänemark oft anders und indirekter kommuniziert werden als in Deutschland. Diese Unterschiede bergen viel Potenzial für Missverständnisse, wenn man die eigene Normalität als Maßstab voraussetzt.

Nicht immer ist alles so gemeint, wie man es durch die eigenen Kommunikationsgewohnheiten versteht. Darum: Hören Sie genau hin, fragen Sie lieber einmal zu viel als zu wenig nach.

Zwischen den Zeilen

Deutsche fassen ihre dänischen Kolleginnen und Kollegen oft als sehr freundlich und zuvorkommend auf. Sie stellen jedoch auch recht schnell fest, dass hinter der Freundlichkeit ein konsequentes Verfolgen der eigenen Ideen und Ziele steckt. Man hört sich die Vorstellungen von anderen gerne an. Wenn sie für gut befunden werden, nimmt man sie auch durchaus auf. Aber genauso kann es vorkommen, dass sie mit einem freundlichen Lächeln gehört und dann aber nicht umgesetzt werden. Deutsche nehmen dieses Verhalten jedoch nicht unbedingt als eine Ablehnung wahr, was Missverständnisse verursachen kann.



Da ist jemand, der lächelt mich die ganze Zeit freundlich an und sagt: „Ja, also das ist ja eine gute Idee.“ Aber eigentlich denkt er: „Wollen wir aber nicht.“ Das zeigt er aber nicht so offen. Dann muss man manchmal auch zwischen den Zeilen lesen und die Meinung einfordern. Sonst wundert man sich, warum das dann nicht umgesetzt wird.

Das direkte Nein-Sagen – und andere Formen von direkten Absagen – fallen Dänen deutlich schwerer als Deutschen. Klare Ablehnung wird meist sprachlich umgangen. Sie äußert sich z.B. durch konstruktive Gegenvorschläge, Hinhalten oder Rückzug aus der Kommunikation.

Umgang mit Problemen

Auf welche Art und wie explizit man Probleme und Konflikte anspricht, ist kulturspezifisch. Nicht nur die deutsche und die dänische Kultur, auch die Organisationskultur und die Persönlichkeit der Projektpartner beeinflussen den Umgang damit.

Konflikte können in jeder Zusammenarbeit entstehen. Das ist normal, die Ursachen sind vielfältig. Sie müssen nicht alle Konflikte selbst lösen. Nutzen Sie Ihre Vorgesetzten und die Projektleitung oder bitten Sie um unabhängige Vermittler in Konflikten, die unübersichtlich oder schwer zu lösen wirken.

In Dänemark nennt man Probleme oft Herausforderungen. Man arbeitet dann meist lösungsorientiert, um die Herausforderung zu meistern. In der Kommunikation fokussiert man daher auf die Lösung – und nicht das Problem – und oft spielt man Probleme sprachlich herunter.



Man bekommt schon viel Unterstützung und man hat das Gefühl, wenn man mit der dänischen Projektleitung darüber spricht, dann ist alles wieder im grünen Bereich. „Überhaupt gar kein Problem! Wir haben alle Zeit der Welt.“ Das ist typisch Dänisch. Egal ob gerade was weiß ich was untergeht.

Kritikkultur

Die Unterschiede in der Direktheit von Äußerungen zeigen sich auch in einer unterschiedlichen Kritikkultur. Unter Dänen ist es verbreitet, nach dem Prinzip Loben-Tadeln-Loben oder Tadeln-Loben zu werten, wodurch Kritik abgefedert erscheint oder sogar – aus deutscher Sicht – gar nicht als Kritik wahrgenommen wird.

Deutsche sind direkter in ihrer Kritik und haben bei einer Bewertung eher den Fokus auf das Fehlende oder Fehlerhafte, ohne gleichzeitig – für dänische Ohren ausreichend – für Gelungenes zu loben. Professionelle Kritik sehen sie als Kritik an der Sache. Dies kann für Dänen ungewohnt sein. Sie sind direkte Kritik kaum gewohnt und könnten sachlich gemeinte Kritik persönlich nehmen. Als eine Reaktion ziehen sie sich womöglich aus der Kommunikation zurück.



Warum kriege ich eigentlich keine Rückmeldung, warum kriege ich kein Feedback zu dem, was ich jetzt eigentlich so mache? Also in Deutschland äußert man Kritik schon recht offen. Also da sagt man: „Ich finde das jetzt nicht gut, dass du das jetzt so machst.“ So ist es nicht in Dänemark. Ich habe das jetzt einfach mal so für mich hingenommen, dass ich weiß, es kann jemand auch Kritik äußern, ohne die Kritik direkt auszusprechen. Da kann man ganz leicht ins Schleudern kommen, weil man denkt, er hat mir immer gesagt, das sei alles in Ordnung. Er meint aber vielleicht: „Das ist nicht in Ordnung, ich sage es dir nur nicht, du musst es aus, keine Ahnung, aus irgendwelchen anderen Signalen herausfiltern.“

Da sowohl Deutschen und als auch Dänen Kritik oder Unstimmigkeiten als potenzielle Konfliktauslöser durchaus bewusst sind, kann Unsicherheit darüber herrschen, wie man in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit notwendige Kritik äußern soll, ohne falsch verstanden zu werden. Eine mögliche Folge ist das Meiden kritischer Rückmeldungen und die Zurückhaltung von begründeter Kritik. Oder man behält und überträgt die eigene Kritikkultur trotz möglicher Missverständnisse. Verständliche, angemessene Vermittlung von Kritik ist aber wichtig für das Gelingen der Zusammenarbeit.

Je besser sich die Kooperationspartner kennen, umso besser kann man mit Kritik umgehen. Sprechen Sie die Kritikkultur im Projekt offen an. Geben Sie Anregungen zur Reflexion, wie man konstruktive Rückmeldungen geben kann. So fördern Sie die Entwicklung einer projekteigenen Kritikkultur.

Texte

Grundsätzlich sollte man davon ausgehen, dass Texte trotz gleicher Textsorte im Deutschen und im Dänischen unterschiedlich sein können. Sprachspezifische Unterschiede findet man auf allen Ebenen: in der Struktur, im Inhalt und in der Funktion, aber auch in der sprachlichen Gestaltung und den verwendeten Medien. So lassen sich Einladungen oder Pressemitteilungen nicht einfach direkt übersetzen. Man muss sie an die Erwartungen und Gewohnheiten in der anderen Sprache anpassen. Auch andere Texte sollte man sprachspezifisch umformulieren oder am besten gleich neu verfassen.

Die unterschiedliche Gestaltung von Texten kann allerdings auch innerhalb einer Sprache vorkommen und auf die Organisationskultur der Projektpartner zurückzuführen sein. So unterscheiden sich beispielsweise ausführliche Tagesordnungen mit Zeitangaben, Beschreibungen der einzelnen Punkte mit Entscheidungsvorlagen und weiterführenden Anlagen, wie sie von dänischen Kommunen gestaltet werden, erheblich von sehr einfachen Tagesordnungen von dänischen Forschungsgruppen an Universitäten, in denen häufig nur der jeweilige Tagesordnungspunkt angeführt wird.

Deutsch-dänische Projektkultur



Also man muss darauf aufmerksam sein, dass viel Eigeninitiative notwendig ist, die man in das Projekt einbringen muss, wenn man eine gemeinsame Kultur schaffen will. Dann erfordert es viel mehr als nur Sachbearbeitung. Dafür muss man hart arbeiten.

Deutsch-dänische Projekte bringen Menschen zusammen, die sich meist nicht kennen und vom organisationalen und beruflichen Hintergrund ihrer neuen Kolleginnen und Kollegen noch wenig wissen. In der Projektarbeit agieren sie von verschiedenen Orten und Positionen aus und kommen auch eher selten zum gemeinsamen Arbeiten zusammen. Dennoch sollen sie als Team handeln und ein Projekt gemeinsam gestalten. Dabei können die Voraussetzungen recht unterschiedlich sein.



In diesen grenzüberschreitenden Projekten muss man bedenken, dass es nicht nur verschiedene dänische Partner gibt. – Wenn diese zusammenarbeiten sollen, kann es schon Herausforderungen geben. – Dann kommen noch deutsche Partner hinzu, sehr unterschiedliche deutsche Partner. Umso wichtiger ist es, einen strukturierten Prozess für die Zusammenarbeit haben.

Die Projektpartner haben oft auch andere technische, finanzielle oder zeitliche Grundlagen und gesetzliche, strategische und politische Vorgaben. Gerade in kommunalen oder regionalen Projekten zeigt sich, dass verschiedene Sprachen, unterschiedliche Organisationskulturen, Verwaltungssysteme, Entscheidungsabläufe oder unterschiedliche Rollenvorstellungen neue Umstände hervorrufen. Die Partner müssen diese Umstände kennen, um die Zusammenarbeit erfolgreich gestalten zu können.



Eine internationale Zusammenarbeit ist eigentlich nicht viel anders als die Kooperation mit Einrichtungen im eigenen Land. Aber man sollte nicht glauben, dass man schon alles weiß. Man sollte auch nicht voraussetzen, dass alle dasselbe Verständnis haben.

Für ein Projekt ist es darum wichtig, einen gemeinsamen Gestaltungsrahmen für Arbeitsroutinen und Kommunikationsweisen zu etablieren. Ein solcher Rahmen ist die Grundlage für die Sozialisierung der Mitwirkenden in einer **eigenen Projektkultur**, in der sie sich positiv mit dem Projekt und dem Projektteam identifizieren und sich in ihren fachlichen und sozialen Projektrollen zurechtfinden.

Denken Sie daran, dass jedes Projekt anders ist und eine eigene Projektkultur entwickelt. Als Mitarbeitende, Projektleitung und beteiligte Organisationen können Sie die Kultur Ihres Projekts maßgeblich beeinflussen.

Interkulturelles in grenzüberschreitenden Projekten

Erfolge in grenzüberschreitenden Projekten basieren in vielen Fällen darauf, dass ihre Mitwirkenden interkulturell kompetent sind. Sie sind sich der jeweiligen Aufmerksamkeitspunkte bewusst und können daher im deutsch-dänischen Kontext angemessen handeln. Für einige Projektpartner wird das Projekt aber die erste Erfahrung mit der Arbeit

in einem interkulturellen Team sein. Besonders ihnen hilft eine Thematisierung davon, was interkulturelles Bewusstsein und interkulturelle Kompetenz ausmacht.

Interkulturelles Bewusstsein ist die Grundlage für interkulturelle Kompetenzen. Interkulturell bewusst zu sein, heißt, dass man dafür **sensibilisiert** ist, dass wir durch unsere Lebenswelt mit unseren jeweiligen Erfahrungen und Gewohnheiten geprägt sind. Weiterhin gehört dazu, über die Bereiche und Situationen zu **reflektieren**, in denen Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Verhalten, in der Wahrnehmung und Deutung vorkommen. Man macht sich gewahr, dass das, was ein Mensch oder eine Gruppe in einer Situation für normal hält, andere verwundern, verunsichern oder gar irritieren kann. Interkulturelles Bewusstsein zeigt sich auch darin, dass man die eigenen Vorstellungen und Einstellungen **hinterfragt**, sich mit vorschnellen Urteilen gegenüber anderen **zurückhält** und Abweichungen von der eigenen Normalität als Chance für die eigene Entwicklung erkennt.

Die **interkulturelle Kompetenz** betrachten wir als die Fähigkeit, auch in unsicheren Situationen mit Menschen mit anderer Kultur als unserer angemessen und zielführend agieren zu wollen und diese Unsicherheit überwinden zu können. Sie drückt sich in **Einstellungen, Kenntnissen und Fertigkeiten** aus. Die Grundlage dafür ist, dass man das eigene kulturelle Wissen und interkulturelle Bewusstsein mit den eigenen fachlichen, sozialen und strategischen Kompetenzen und individuellen Qualifikationen verknüpfen und einsetzen kann. Die Fähigkeit des **Perpektivenwechsels** – sich in andere Erfahrungswelten, Normen und Denkmuster hineinversetzen zu können und auch die eigene Rolle und Handlungen zu reflektieren – gehört dazu. Dabei überlegt man, welche Handlungsweisen angemessen sein könnten, um die – in unserem Falle deutsch-dänische – Zusammenarbeit erfolgreich zu gestalten. Dabei hilft **Beobachten, Fragen** und über die Kommunikation und Zusammenarbeit sprechen, sie erklären und eventuelle Probleme thematisieren zu können.

Interkulturell kompetent zu werden und zu bleiben ist allerdings keine Einzelleistung. Für internationale Teams ist es eine gemeinsame Aufgabe, ihre eigene **interkulturelle Gruppenkompetenz** zu entwickeln. In ein Projekt zu starten, an dem Menschen

mit unterschiedlichen Lebenswelten und Organisationskulturen, kulturspezifischen und individuellen Routinen teilnehmen, heißt dann, sich mit den Gewohnheiten und Ansichten der anderen vertraut zu machen und bewusst mit kulturellen Ähnlichkeiten und Unterschieden umzugehen. Wenn man außerdem lernt, die Handlungen der anderen zu akzeptieren und diese in der Projektarbeit zuzulassen, dann kann man im Team gemeinsame Routinen entwickeln, Handlungen koordinieren und so eine **gemeinsame Projektkultur** entwickeln.

Unterstützen Sie darum im Projekt gerne den Aufbau sozialer und fachlicher Beziehungen und die Entwicklung von positiven Einstellungen. Und schaffen Sie viel Raum für Wissensaustausch und echte Zusammenarbeit.

Gemeinsame Projektkultur entwickeln

Der Aufbau von Beziehungen, das Herstellen von Vertrauen, die Entwicklung von Vertrautheit und das Stärken von positiven Einstellungen zum Projekt und seinem Team gehören zu den Grundlagen der Entwicklung einer gemeinsamen Projektkultur. Wir haben die kultKIT-Projektpartner gefragt, welche Einstellungen sie für besonders förderlich halten:

Offenheit und Neugier



Geht mit viel Offenheit daran: Tauscht euch aus und lasst euch auf das ein, was anders ist.

Unter Offenheit und Neugier verstehen wir die Aufgeschlossenheit und Bereitschaft, sich mit Personen, Handlungsweisen und Inhalten unvoreingenommen auseinanderzusetzen und andere Positionen verstehen zu wollen. Es beinhaltet auch, andere einzubeziehen und Mitgestaltung durch andere zu ermöglichen, andere Ideen und andere Wege als die eigenen zuzulassen, eigene Ideen und Wege zur Diskussion zu stellen und nicht von Vornherein auf konkrete Lösungen festgelegt zu sein.

Engagement und Motivation



Was treibt uns an?

Engagiertes und motiviertes Handeln beinhaltet, sich einbringen zu wollen und das auch tun, mitgestalten zu wollen und Initiative zu zeigen. Es bedeutet auch, Interesse für die Personen und das Projekt zu zeigen und aufrechtzuerhalten.

Lernbereitschaft



Es kann auch was schiefgehen und dann kann man vielleicht was Neues draus machen.

Voneinander und miteinander lernen zu können, setzt den grundsätzlichen Willen voraus, Neues zu erlernen, Erfahrungen zu sammeln, Altes zu hinterfragen und sich bereichern zu lassen. Wenn sich etwas anders entwickelt, als erwartet, und wenn sich neue Wege ergeben (müssen), lassen sich Herausforderungen dann auch als Chancen für die Weiterentwicklung von Personen und Projekten verstehen. Diese Einstellung unterstützt ein produktives Arbeitsklima, in dem Neues entstehen kann.

Gelassenheit



Man muss sich ins Ungewisse wagen wollen.

Gelassenheit, auch verstanden als Toleranz von Mehrdeutigkeiten, ist das Aushalten von Unsicherheit. Gelassenheit kann sich darin zeigen, dass man die Möglichkeit von Missverständnissen einkalkuliert. Man wartet ab und zieht keine voreiligen Schlüsse. Man bewahrt Ruhe und bleibt geduldig, auch wenn nicht alle Aktivitäten unmittelbar den eigenen Vorstellungen entsprechen oder zum gewünschten Ergebnis führen. Unsicherheit aushalten zu können, kann sich ebenfalls darin zeigen, dass man sich traut, sich überhaupt in unsichere oder unbekannte Situationen zu begeben.



Erstmal immer offen sein. Also das, was an Entwicklung kommt, einfach auch annehmen. Dass das auch eine Chance ist, eine große Chance, gerade international auch zusammenzuarbeiten. Dass man sich auf diese Entwicklung oder auf diese Interaktion auch einfach einlassen soll. Das ist eben unheimlich spannend und das ist auch unheimlich bereichernd.

Beziehungen aufbauen

In deutsch-dänischen Projekten herrscht zum Projektanfang häufig mehr Unsicherheit darüber, wie man Personen, Situationen und Aussagen einschätzen soll, als bei Gruppen, deren Mitglieder aus einem ähnlichen Kontext kommen und sich regelmäßig treffen können. Die Mitwirkenden müssen sich noch kennenlernen. Für sie wird die Projektarbeit damit auch zu ihrem **ganz persönlichen deutsch-dänischen Begegnungsprojekt**.

Es gibt daher einen großen Bedarf, dass die Projektpartner ausreichend Zeit miteinander verbringen, um sich miteinander **vertraut** zu machen, zueinander **Vertrauen** zu entwickeln und gute fachliche und soziale **Beziehungen** aufzubauen.



Die physischen Begegnungen sind einfach super, super wichtig, um dieses gegenseitige kollegiale Verständnis aufzubauen, was auch eine Voraussetzung ist, um als Team agieren zu können. Dann kannst du den anderen Partner besser verstehen, du kennst die Position von ihr/ihm, du weißt, welche Kompetenzen sie/er hat. Das alles ist eine Voraussetzung dafür, dass du auf eine gute Art und Weise tatsächlich zusammenarbeiten kannst.

Gute fachliche und soziale Beziehungen sind wichtig für eine funktionierende Teamarbeit. Sie erzeugen Empathie und stärken das Engagement und die Verbindlichkeit einander gegenüber. Dies stärkt den Glauben an **die kollegiale Wirksamkeit**, also dass die Projektgruppe die Projektarbeit als kollegiale Teamarbeit erfolgreich organisieren und durchführen kann.



Was die Zusammenarbeit beeinflusst? Ja, also maßgeblich ist ja wirklich das Vorzeichen Teamarbeit. Also dieser Teamgedanke, der steht über allem und ich finde das auch sehr schön.

Verantwortung gegenüber der Gruppe wird eher übernommen, wenn man sich gut kennt. Auch unterstützt und motiviert man sich eher gegenseitig, wenn man das Verhalten der anderen besser nachvollziehen kann. Oft sind die Mitarbeitenden die einzigen in ihrer Institution, die sich mit dem Projekt beschäftigen.



Wir ziehen ja alle an einem Strang. Wir haben ja alle die gleichen Probleme. Da gibt es so eine Art Solidarität, nach dem Motto: „Ja wir kriegen das schon hin.“

Gute Beziehungen in der Gruppe helfen, dass man sich mit der Arbeit nicht allein fühlt. Die Stärkung der sozialen Beziehungen beeinflusst daher auch das Sicherheitsgefühl und Wohlbefinden jedes Einzelnen.

Gute Beziehungen unterstützen zugleich eine **entspannte und kollegiale Kommunikation** im Projektverlauf, denn Vertrauen und Vertrautheit tragen dazu bei, dass man realistische Vorstellungen voneinander bekommt und so Missverständnissen vorbeugt. Die Projektpartner werden nämlich leichter deutbar und die Reaktionen besser einschätzbar, wenn man sich besser kennt. Vertrautheit hilft auch, Unterschiede oder Unverständliches leichter thematisieren zu können.

Eine respektvolle Kommunikationskultur, die Fragen und Meinungen zulässt und unterstützt, ist die Grundlage für gute Beziehungen. Außerdem fördert ein respektvoller Umgang miteinander ein Klima der Neugier und Lernbereitschaft sowie Offenheit und Engagement in der Projektarbeit.



Dass es die Freiheit gibt, dumme Fragen zu stellen, und dass man auch einfach fragen kann: Habe ich das richtig verstanden? Ich finde, alle wirken sehr aufgeschlossen.

Gute Beziehungen stärken die **inhaltliche Arbeit** und die Orientierung auf dieselben Ziele, weil ein besserer Informationsfluss und ungezwungener Gespräche entstehen. Mehr Wissen übereinander fördert das Vertrauen in die Fähigkeiten und Kenntnisse der anderen Mitarbeitenden, dass sie Aufgaben – auf ihre Art – zielführend mitgestalten und lösen können.



Das hat ja auch Folgen dann für die gemeinsame Sachbearbeitung, wenn man sich besser kennt, dann kann man da ganz anders miteinander umgehen. Da bin ich zum Beispiel mal essen gegangen mit einer Kollegin. Das war ein sehr nettes Gespräch, auch auf persönlicher Basis, und dann geht man beim nächsten Telefonat schon ganz anders miteinander um.

Gute Beziehungen fördern **positive Einstellungen** dem Projekt und den anderen Projektpartnern gegenüber und helfen beim Aufbau von längerfristigen Verbindungen.

Begegnungen fördern

Die Projektarbeit ist ein kontinuierlicher Prozess mit großem Bedarf an Beziehungspflege, persönlichem und fachlichem Austausch und gemeinsamer Arbeit. Um diesen Bedarf zu erfüllen, veranstaltet man kleinere Arbeitstreffen und größere Sitzungen. Typisch ist, die ersten Treffen dezidiert zum Kennenlernen, Vertrauensaufbau und zu gruppenbildenden Maßnahmen zu nutzen. Dies zahlt sich aus, da sich die Zusammenarbeit danach deutlich leichter gestaltet. Für die Projektleitung verringert sich zudem der Bedarf an Vermittlungs- und Erklärungsarbeit.

Besonders in Projekten, in denen sich die Mitarbeitenden nur selten sehen, besteht die Gefahr, dass man eher Nebeneinander statt miteinander oder nur mit der Projektleitung arbeitet. Bewusst geplante Begegnungen mit dem Ziel des kollegialen Sparrings sind das wichtigste Mittel, um sich in der

Projektarbeit gegenseitig fachlich zu unterstützen und zu informieren. Sie dienen dem Austausch von Erfahrungen, Informationen und Ratschlägen unter den Kolleginnen und Kollegen sowie mit der Projektleitung. Typische Anlässe sind eine gemeinschaftliche Sachbearbeitung und Lösung konkreter Aufgaben zu bestimmten Terminen, die gemeinsame Entwicklung von Ideen, Verfassen von Dokumenten und Anleiten der Mitarbeitenden im Projektverlauf.

“
Was ich mir sehr gewünscht hätte, ist, dass wir uns nicht nur einen Tag treffen, sondern zwei oder drei Tage. Gerade dann hätten wir für dieses soziale Miteinander auch mal wirklich Zeit.

Physische und mediale Treffen

Ein Großteil der Zusammenarbeit in grenzüberschreitenden Projekten geschieht medial via Telefon, E-Mails und Videokonferenzen. Auf physischen Treffen ist es jedoch viel leichter, Themen ausführlich zu diskutieren und auch Dinge anzusprechen, die nicht auf der Tagesordnung stehen oder nicht alle interessieren (sollen). Physische Treffen entlasten daher die nachfolgende mediale Kommunikation und erleichtern die Kontaktpflege.

Persönliche Treffen finden, wenn auch regelmäßig, so doch eher selten statt und sind meist sehr arbeitsintensiv. Tägliche oder wöchentliche gemeinsame Arbeitstreffen oder gar gemeinsame Arbeitstage sind effektiv, aber vor allem für diejenigen Mitarbeitenden unrealistisch, die im Projekt nur einen Teil ihrer Arbeitszeit einbringen. Regelmäßige digitale Treffen oder die Bildung kleinerer Arbeitsgruppen können hier eine Alternative sein. Auch einmalige Treffen, Kurse, Ausflüge oder Veranstaltungen kann man als Projektaktivitäten verankern und ins Projekt festschreiben.

Arbeitstreffen kann man bewusst so gestalten, dass eine angenehme und fruchtbare Atmosphäre entsteht, die ein Team zusammenwachsen lässt. Phasen vor, während oder am Ende von Treffen und gemeinsame Essen lassen sich dazu nutzen. Besonders auf langen Sitzungen schätzt man soziale Aktivitäten. Sie dienen dem Ausgleich, zur Vertiefung und Verständnissicherung. Sie fördern sogar die Akzeptanz langer Treffen und die Konzentration in den Arbeitsphasen. Zusätzliche Teambuilding-

Aktivitäten fördern das Vertrauen zueinander und das Gefühl, dass alle zu einer Gruppe gehören.

“
Bei Treffen gehört ja eigentlich immer ein Essen dazu, manchmal auch eine Übernachtung. Da kommt ja dann so ein Freizeitfaktor mit rein, was auch als vertrauensbildende Maßnahme sehr wichtig ist, glaube ich. Man lernt sich mal ohne den Druck und Zwang der Arbeitspflichten im Projekt kennen. Man sieht die Leute dann ganz anders. Man hört mal, hat jemand Kinder, hat jemand einen Hund, wo wohnst du eigentlich, wie wohnst du, oder so, all diese privaten Sachen. Die ändern schon was an dem Verständnis, wie man miteinander arbeitet.

Den Handlungsraum kennenlernen

Gegenseitige Besuche – gerne mit Sitzungen oder Arbeitstreffen verbunden – ermöglichen, die Arbeitsverhältnisse der Kolleginnen und Kollegen vor Ort kennenzulernen. Durch das Kennen des Handlungsraums der Projektpartner und die darin relevanten Akteure versteht man besser, unter welchen Rahmenbedingungen die Kollegen arbeiten. Das hilft, realistische Vorstellungen darüber zu entwickeln, was für die anderen machbar ist. Es macht den Bedarf für gegenseitige Hilfe in der Projektarbeit leichter einschätzbar. Zugleich wirkt so ein Besuch anerkennend.

“
Das Team bilden ist die eine Sache. Das andere ist, dass wir gegenseitig die Orte und die Wirkungsstätten kennen. Das würde mir manches erleichtert haben, glaube ich.

Auch Besuche von externen Akteuren und **Veranstaltungen**, die mit den Aktivitäten und Ergebnissen im Projekt zusammenhängen, bereichern die Projektarbeit und stärken das gegenseitige Interesse. Sie helfen auch bei der Sichtbarmachung sowie der Argumentation für die Relevanz des Projekts in den eigenen Organisationen.

Exkursionen führen schließlich zu gemeinsamen Erlebnissen und geben eine weitere Möglichkeit, sich gegenseitig und den Projektraum kennenzulernen. Kulturelle und historische Sehenswürdigkeiten, Museen, Ausstellungen, Konzerte oder

Sportveranstaltungen zu erleben, bringt ein besseres Verständnis für das, was die Grenzregion an Möglichkeiten und Attraktionen zu bieten hat. Das gilt auch und insbesondere in der Betreuung von Begegnungsprojekten wie in kultKIT. Hier müssen sich die Mitarbeitenden in der Projektberatung selbst die Umgebung und potenzielle Akteure für neue Projekte erschließen, um Ideen für Aktivitäten zu entwickeln, Kontakte herzustellen und Interessierte untereinander zusammenbringen zu können.

“
Einen Ausflug zu organisieren nur für die Mitarbeiter. Das wünsche ich mir sehr. Das hat auch den Effekt, dass ich den deutschen Projektakteuren erzählen kann, wie schön es auf dänischer Seite ist oder was man da alles machen kann.

Die Finanzierung nicht vergessen

Die Beteiligung am Projekt lässt sich attraktiver gestalten, wenn die eigentliche Projektarbeit durch Finanzierung von Verpflegung, Reisen, Übernachtungen, Kultur, Ausflügen, Veranstaltungen, Teambuilding und gemeinsamen Fortbildungen oder Sprachkursen unterstützt wird.

Die Finanzierung von Essen oder Aktivitäten, die nicht unmittelbar zur Projektarbeit gehören oder gar rein sozialer Natur sind, ist jedoch nicht immer selbstverständlich oder unbegrenzt möglich. Es kann zudem Unterschiede darin geben, was man auf deutscher und dänischer Seite finanzieren darf. Die Erwartungen der Projektpartner können auch unterschiedlich sein.

Planen Sie ausreichend Zeit und Geld für soziale Aktivitäten, gutes Essen, Ausflüge, Teambuilding- und Fortbildungsmaßnahmen in das Projektbudget und die Durchführung mit ein. Die Mitwirkenden werden es Ihnen danken – und es wird sich in der Projektarbeit auszahlen.

Sitzungsroutinen etablieren

In Projekten treffen häufig unterschiedliche Gewohnheiten und Erwartungen an Sitzungen oder Arbeitstreffen aufeinander. Gemeinsame Routinen

müssen sich erst entwickeln. In internationalen Projekten finden Sitzungen zudem häufig ganz oder teilweise in einer Fremdsprache statt. Aus diesen Gründen besteht ein vermehrter Bedarf an expliziter Orientierung über die Inhalte und den Ablauf der Treffen.

Als Hilfen zur Vorbereitung und Strukturierung von Sitzungen lassen sich Tagesordnungen mit Zeitangaben und deutlich formulierten Inhalten, Erwartungen und Zielsetzungen nutzen. Im Vorfeld klärt man, welche Informationen, Diskussionen und Entscheidungen für die konkrete Arbeit der Projektpartner besonders wichtig sind und deshalb im Mittelpunkt stehen. Für die Zeitplanung berücksichtigt man Fahrzeiten – und in der Fehmarnbelt-Region die Fährzeiten – für den Anfang und den Abschluss von Sitzungen.

Die Tagesordnung gibt Struktur, Form und Inhalt von Sitzungen vor. Sie verteilt man vorab zur Vorbereitung. Die Tagesordnungspunkte werden während der Sitzung nach Bedarf präsentiert und erklärt. Dabei sollte man deutlich markieren, welche Punkte zu Beschlüssen führen sollen und welche die Orientierung über Inhalte zum Ziel haben. Insbesondere bei seltenen Treffen ist abzuwägen, wozu man Sitzungen nutzt: Möchte man Gruppenaktivitäten wie Projektarbeit, Diskussion, Sparring und Erfahrungsaustausch durchführen oder Informationen vermitteln? Welche Möglichkeiten für soziale Aktivitäten soll es geben?

Deutsche, die in eine Kooperation einsteigen, zeigen sich oft überrascht, dass ihre dänischen Kolleginnen und Kollegen in ihrem Sitzungsstil so sozial, entspannt und optimistisch wirken. Diesen Stil, der Begegnungen in Projekten prägt, empfinden sie als grundsätzlich angenehm und unkompliziert.

“
Die Dänen gehen es erst mal ruhig an und wenn man in eine Sitzung kommt, dann geht es nicht zack-zack-zack und wir gehen wieder nach Hause. Deutsche haken gerne ab und für die Dänen ist das Zwischenmenschliche viel, viel wichtiger.

Auffällig an der dänischen Sitzungskultur ist der Smalltalk, die reichhaltige Verpflegung, eine flexible Ankunftszeit und eine offene optimistische und pragmatische Einstellung zu den Aufgaben. Diese Maßnahmen helfen dabei, soziale Beziehungen zu

pflegen, Anonymität zu überwinden und neue Personen vor dem eigentlichen Arbeitsprozess zu integrieren. Sie dienen auch dazu, sich mental auf die Sitzung einzustellen, dadurch eine positive Arbeitsatmosphäre zu schaffen und bei Störungen flexibel zu bleiben.



Das ist schon ganz wichtig, dass man einfach dieses Drumherum hat. Wenn man deutsch-dänisch arbeitet, ist das tatsächlich auch etwas, was wir teilweise, wenn sich die deutschen Partner in einem deutsch-dänischen Projekt treffen, auch schon übernommen haben. Es ist so eine Selbstverständlichkeit geworden, dass man sagt: Erstmal wird eine gute Atmosphäre geschaffen, bisschen Smalltalk, und dann springt man in das Thema.

Rückhalt geben und einfordern

Um sich als Mitarbeitende in die Projektarbeit engagiert einbringen zu können – also das Projekt zu wollen und es nicht als noch eine Pflichtaufgabe oder gar eine Belastung in einem vielleicht schon hektischen Arbeitsalltag zu sehen –, ist die Unterstützung der eigenen Organisation unabdingbar. Die Organisationen der Projektpartner müssen daher das Projekt auch grundsätzlich mittragen.

Besonders Vorgesetzte und ihre Einstellung zur deutsch-dänischen Zusammenarbeit wirken sich auf das Engagement der Mitarbeitenden aus. Sie müssen dem Projekt strategisch eine Priorität einräumen und den Mitarbeitenden in der operativen Projektarbeit ausreichenden Rückhalt, Raum und Zeit geben. Die Anerkennung von Aufgaben, das Interesse für das Projekt und ein offenes Ohr für neue Möglichkeiten und Synergieeffekte bestätigen die Relevanz der Projektarbeit. Denn die meisten Mitarbeitenden arbeiten nicht nur in einem Projekt, sondern sind eingebunden in andere Aufgaben und Arbeitsbereiche.

Der Rückhalt aus den Organisationen der Projektpartner ist eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen eines Projekts. Stellen Sie sicher, dass die beteiligten Organisationen das Projekt kennen. Fordern Sie ein, dass sie Ihre Arbeit darin strategisch und praktisch unterstützen und zukunftsorientiert als längerfristig angelegte Zusammenarbeit fördern. Holen Sie sich dabei gegebenenfalls Hilfe bei der Projektleitung. Auch sie kann und soll Rückhalt geben.

Es ist aber auch die Aufgabe der Mitarbeitenden im Projekt, die Projektarbeit, die Ergebnisse und die Potenziale der Zusammenarbeit sichtbar zu machen und zu kommunizieren. Auch wenn es mühsam erscheinen kann, das fortlaufende Einbeziehen der Leitungsebene – gerne mit einer aktiven Rolle in der Projektarbeit und Einladungen zu Projektveranstaltungen – verbessert die Wahrnehmung des Projekts, bringt Wertschätzung und trägt auf längere Sicht zur Verankerung der Projektarbeit in den Organisationen bei.



Das Projekt wird mal wahrgenommen und dann auch wieder vergessen, wie das so ist. Deswegen darf man nicht müde werden und muss immer wieder neu berichten. Also bei uns hier auf der Arbeitsebene ist das Projekt natürlich super verankert. Aber sobald man ein bisschen weiter aus dem Arbeitskreis geht, muss man es wieder verkaufen und sagen, was man macht.

Orientierung in der deutsch-dänischen Zusammenarbeit



Wenn ihr das Projekt plant und zusammenarbeitet, wenn ihr loslegt, dann tauscht euch ganz viel aus. Denn man missversteht sich, gerade mit Sprachbarriere missversteht man sich vielleicht noch eher, aber man kann ja alles klären. Also redet über die Sachen, redet, redet, das hilft ungemein.

Wollen wir dasselbe? Gehen wir denselben Weg? Kennen wir unsere Aufgaben? Wissen wir dasselbe? Wie weit sind wir? Solche Fragen stehen am Anfang einer Zusammenarbeit und sie bleiben ständige Begleiter von Projekten. Denn nicht nur zu Beginn, sondern auch laufend in der ganzen Projektzeit gibt es einen großen Bedarf an Überblick und Informationen. Dies gilt für alle Ebenen und Mitwirkenden im Projekt.

Die Verständigung über das Projekt mit einer gemeinsamen Auslegung und Erwartungsabstimmung ist eine Voraussetzung für eine sinnvolle Projektteilnahme. Im Projektverlauf vertieft man die gemeinsame Verständigung dadurch, dass man die bisherigen Erfahrungen teilt und im Team verarbeitet. Idealerweise sind alle Projektpartner immer über den Fortschritt, die Herausforderungen und die weiteren Schritte im Projekt informiert und lernen daraus.



Die einzelnen Schwerpunkte und Herausforderungen ausgiebig gemeinsam zu besprechen und zu erörtern und abzutasten, wo man sich befindet, wo befinden die Partner sich und was akzeptiert man.

Wissen aufbauen

Wissen über die **Projektpartner** und andere Beteiligte, ihren institutionellen Hintergrund, ihre Netzwerke sowie die Aufgaben und das Ausmaß der Beteiligung am Projekt erleichtert die Verteilung

und das zielgerichtete Lösen von Arbeitsaufgaben. Kenntnisse über Arbeitsumstände, (Verwaltungs-) Strukturen, politische Hintergründe und Vorschriften, die bei den Projektpartnern herrschen, helfen beim Deuten ihrer Meinungen, Entscheidungen und Handlungen.

Auch die **Projektstrukturen** einschließlich Aufgabenverteilung, Arbeitsprozesse, Prinzipien und Wege der Projektarbeit und der Kommunikation müssen bekannt und die Rollen, Aufgaben und Möglichkeiten der Beteiligten deutlich sein. Bei der Entwicklung von Strukturen und Prozessen, die in Projekten für alle gelten sollen, ist auch der Hintergrund der Beteiligten zu berücksichtigen. Es kann sonst dazu kommen, dass bestimmte Aufgaben gar nicht oder nicht ohne Probleme ausgeführt werden können.

Eine gemeinsame Vorstellung vom geografischen **Projektraum** und von seinen Besonderheiten führt zu einem besseren Verständnis für den Handlungsraum der Projektpartner und die Gestaltungsmöglichkeiten im Projekt.

Der Austausch über die **Zielgruppen** des Projekts ist wichtig, um die Bedingungen und Erwartungen im eigenen Umland und im geografischen Raum der Projektpartner besser zu verstehen.

Ein Wissensaustausch über regionale und nationale Verwaltungssysteme sowie administrative und politische **Hintergründe** trägt zum gegenseitigen Verstehen und zur Akzeptanz der Bedingungen der Projektpartner bei.



Da gibt es auch Unterschiede, da würde ich aber nicht unbedingt sagen, dass das generell in Deutschland anders ist als in Dänemark. Zu verstehen, warum eigentlich auf der Arbeitsebene irgendwie agiert wird: Warum wollen die Dänen das jetzt so? Oder warum wollen die Deutschen das verhindern? Das kann eben ein politischer Einfluss sein, den wir nicht kennen.

Fruchtbar ist auch der Austausch darüber, was **grenzüberschreitende Kooperationen** allgemein ausmachen, welche übergeordneten Prioritäten und Ziele es gibt und was das Besondere an deutsch-dänischen Projekten ist.

Erwartungen abstimmen

Am Anfang jeder Projektarbeit steht ebenfalls die Auslegung der Projektbeschreibung. Durch eine gemeinsame Interpretation mit allen Projektpartnern erreicht man, dass alle eine einheitliche Auffassung vom Projekt und seinen Zielen bekommen. Denn häufig sollen die Mitarbeitenden ein Projekt umsetzen, das andere entwickelt haben.



Also, wir brauchten ja sowohl eine Beschreibung der Visionen, warum tun wir das? Was ist das Ziel des Projekts? Worauf muss man aufmerksam sein? Woran werden wir gemessen? Und dann war es auch auf der praktischen Ebene. Wie handhabt man eine Aufgabe? Also sowohl Strategie, Zielsetzung und Visionen, aber auch die praktische Arbeit.

Besser noch ist, wenn man die Mitwirkenden an der Ausarbeitung des Projektplans, seiner Ziele und der Aufgabenverteilung beteiligt. Denn sie sollten sich trotz unterschiedlicher Interessen und Voraussetzungen im Projekt wiederfinden können. Und sie wissen häufig besser, was sie leisten können und was sie brauchen. Sehr wichtig ist es, dass man Vorstellungen und Ambitionen über die eigentliche Projektarbeit an die praktischen Möglichkeiten anpasst. Dies können Vorstellungen über die Arbeitszeit, die Entscheidungsbefugnisse, die Aufgabenschwerpunkte oder die Art der Zusammenarbeit sein. Prinzipien und Kriterien der Arbeit sollten festgehalten sein, um Konstanz zu wahren.

Die Abstimmung von Inhalten und Erwartungen erfolgt aber auch während des gesamten Projektverlaufs. Vor allem wenn man sich selten sieht, sollte man Zeit dafür einplanen, dass man gemeinsame Ziele, Visionen und Erwartungen an die Zusammenarbeit wiederholt, reflektiert und an die gesammelten Erfahrungen anpasst. Durch die Kommunikation von Erfahrungen und Erfolgen lässt sich auch ein besseres Verständnis für die Resultate und Effekte der Kooperation entwickeln. Besonders wichtig ist, sich rechtzeitig gegenseitig über Änderungen in den jeweiligen Arbeitsverhältnissen zu informieren, wenn sie Auswirkungen auf das Projekt haben.



Wenn ihr Fragen habt, dann fragt sofort und klärt diese Sachen. Wenn ihr denkt, ja, so ganz habe ich nicht verstanden, aber wird schon gut sein, nein. Man kann nicht hinterher sagen, was da im Antrag steht, das habe ich eigentlich noch nicht verstanden und jetzt soll ich es machen. Also lieber am Anfang alle Ungereimtheiten klären, sonst läuft es auch im späteren Projekt schlecht.

Fehlender Überblick über das Projekt kann dazu führen, dass sich die Projektarbeit unüberschaubar und ineffektiv anfühlt und darum Frustration und Verzögerungen entstehen. Unvollständiges Wissen über die Finanzierung des Projektes birgt zusätzlich das Potenzial für Missverständnisse. Die Verteilung von Fördermitteln und eigene Finanzierungen wirken sich nämlich auf das zeitliche Engagement der Mitarbeitenden oder die Entscheidungen über die Verteilung von Aktivitäten in einem Projekt aus. Es hilft, über Ko-Finanzierungen und ihre Bedingungen oder den Beschäftigungsgrad von Mitarbeitenden unterrichtet zu sein, um das Engagement und die Entscheidungen im Projekt besser zu verstehen.

Zeitraumen in Einklang bringen

In Projekten ist Zeit immer knapp. Es lässt sich leicht sagen, dass man bei der Planung eines Projekts unbedingt genügend Zeit für seine Umsetzung einplanen sollte. In der Praxis wird man eine Auswahl treffen müssen, welche sozialen, fachlichen und interkulturellen Inhalte und Aktivitäten weniger oder mehr Relevanz haben sollen.

Wichtig ist, dass jeder die zeitlichen Rahmenbedingungen in der Projektarbeit kennt. Man sollte daher gleich am Anfang klären, wie viel Zeit die Projektpartner für das Projekt einbringen können und wollen.

Ausführliche und mit den Projektpartnern abgestimmte Zeitpläne für Sitzungen, Veranstaltungen und andere planbare Aktivitäten sowie Deadlines für Arbeitsaufgaben sind eine wichtige Orientierungshilfe.

Unrealistische Zeitplanung und fehlende Zeit führen schnell zu Frustrationen unter den Mitarbeitenden und dem Gefühl, dass sie nicht alle Aufgaben zufriedenstellend lösen können. Unterschiedlich viel Arbeitszeit der Projektpartner kann außerdem zu einem Ungleichgewicht in der Organisation der Projektarbeit führen.



Ich würde gerne mehr Zeit auf das Projekt verwenden, aber wir haben sie einfach nicht. Wir haben unheimlich viel zu tun hier und wir müssen uns unsere Zeit wirklich abknapsen.

Achten Sie bei der Zeitplanung auch auf regionale und nationale Besonderheiten wie Feiertage, Schulferien und Urlaubszeiten. In Dänemark gehen die Schulferien von Ende Juni bis Anfang August. In Deutschland wechseln die Zeiträume für die Schulferien von Jahr zu Jahr und je nach Bundesland.

Voneinander und miteinander lernen

Ein Projekt ist auch immer ein Lernprozess und ein Wissensgenerator, wodurch Wissen erst entsteht und erworben wird. Neues Wissen entsteht bereits in der Vorbereitungsphase des Projektantrags und für das Wissensmanagement gilt es, dieses und weiteres neues Wissen vor, während und nach dem Projekt zu dokumentieren, zu implementieren und weiterzugeben.

Viele grenzüberschreitende Projekte haben den Wissens- und Erfahrungsaustausch ihrer Beteiligten zum Ziel. Man will voneinander und miteinander lernen. Aber auch für Projekte mit anderen Zielen bilden Wissensteilung und Kompetenzerweiterung eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Überlegen Sie, ob Sie die Projektkultur durch das gemeinsame Bearbeiten von Aufgaben nach dem Lernprinzip der Ko-Konstruktion gestalten, d.h. der Erweiterung von Wissen und Handlungskompetenz durch konstruktive Zusammenarbeit.

Wissen teilen

Die laufende Vermittlung von Wissen hilft Projektinhalte zu verstehen und Arbeitsaufgaben zu überblicken. Den Wissensbedarf der Kooperationspartner richtig einzuschätzen und die angemessene Menge an Informationen zu bestimmen, ist allerdings eine Kunst. Auch hier müssen Erwartungen abgestimmt werden. Ein reger Austausch darüber, welche Informationen wann die Projektpartner für die Bewältigung ihrer Aufgaben brauchen, ist wichtig. Einerseits können zu wenige Informationen dazu führen, dass sich die Mitarbeitenden nicht ausreichend verstehen und sich dadurch Reaktionen und Entscheidungen verzögern. Unnötige Informationen können andererseits bewirken, dass die Projektpartner das Gefühl bekommen, Zeit zu verschwenden. Auch das unreflektierte Voraussetzen von Wissen birgt Gefahren. Wenn man ein bestimmtes Wissen über ein Thema voraussetzt, dann kann ungleiches Wissen zu Unterschieden im Verstehen führen. Dadurch können Missverständnisse oder sogar Konflikte entstehen.

Unterschiede im Wissensstand und im Wissensbedarf der Mitarbeitenden müssen bekannt sein, damit man die für die einzelnen Mitarbeitenden relevanten Informationen zielgerichtet auswählen und vermitteln kann. Darum sollte man sich austauschen und abstimmen, welche Informationen die Projektpartner für die Bewältigung ihrer Aufgaben brauchen.



Ich brauche nur bestimmte Sachen für meinen Teil der Arbeit. Dann ist es gut, wenn dich jemand an die Hand nimmt und sagt: „Darauf musst du achten, da ist der rote Faden, dort kriegst du die und die Daten.“ Ich habe keine Zeit, sehr viel zu lesen.

Neben der direkten Wissensteilung kann man die Projektpartner dabei unterstützen, Informationen selbstständig einzuholen und sich auf dem neuesten Stand zu halten, indem man überschaubare und effektive Strukturen und Routinen der Dokumentation entwickelt. Ausreichendes Wissen fördert ihre Selbstständigkeit und verringert die Abhängigkeit von der Projektleitung.

Wissensmanagement

Die laufende **Dokumentation** von Wissen durch strukturierte Informationen ist die Voraussetzung für die Teilung von Wissen. Daher ist es wichtig, dass man von Beginn des Projektes an, gern schon bei der vorbereitenden Planung, daraufhin arbeitet, das Projekt durch Wissensmanagement gut nachvollziehbar zu machen.

Wissen und Kompetenzen aus deutsch-dänischen Projekten schaffen dann einen Mehrwert für die Projektbeteiligten, wenn sie dauerhaft in den Organisationen verankert werden. Durch Dokumentation und Wissensteilung entsteht so eine gute Grundlage für die internationale Zusammenarbeit – und auch für weitere grenzüberschreitende Projekte.

Im Kommunikationsplan hält man fest, wann und in welcher Form Wissensvermittlung an welche Zielgruppen stattfinden soll. Die Projektleitung muss dabei sortieren können, welche Informationen wann und für wen relevant sind und in welchen Sprachen sie zur Verfügung gestellt werden.

Die schriftliche Dokumentation dient der dauerhaften Verfügbarkeit von Informationen, denn relevantes Wissen, das nur mündlich weitergegeben wird,

kann schnell verloren gehen. Es ist darum zu überdenken, was man in welcher Form schriftlich festhalten sollte.

Wichtige Quellen und zugleich Inhalte der Dokumentation sind der Projektantrag mit Budget, Statusberichte zur Projektarbeit, Protokolle von Treffen und Sitzungen, Halbjahres- und Jahresberichte, ein Projektlogbuch, Leitfäden für Prozesse und Arbeitsgänge, Zeit- und Arbeitspläne. Zu empfehlen sind ebenfalls eine FAQ-Sammlung von immer wiederkehrenden Fragen und Antworten darauf sowie Zusammenfassungen, die Projektinhalte, Verabredungen, Entscheidungen, projektrelevante Begriffe und Arbeitsverteilungen übersichtlich darstellen.

Wiederkehrende Arbeitsabläufe, Entscheidungsprozesse und ihre Grundlagen sollten festgelegt, klar beschrieben, visualisiert und zugänglich sein. Das gilt für Aufgaben und Bearbeitungsprozesse, finanzielle Regelungen und Prinzipien für Entscheidungen ebenso wie die Projektergebnisse. Deutliche Beschreibungen unterstützen das Verständnis und die Akzeptanz der Aktivitäten im Projekt.

Achten Sie darauf, dass es unterschiedliche Bedürfnisse und Anforderungen geben kann, wie die Projektpartner und andere Zielgruppen Informationen aufbereitet und präsentiert bekommen möchten.

Die Verwaltung von projektrelevanten Kontakten und individuellen Netzwerken gehört ebenfalls zum Wissensmanagement. Denn Kontakte, die allein auf den Netzwerken einzelner Personen beruhen, gehen dem Projekt mit dem Ausscheiden dieser Personen verloren. Eine systematische Dokumentation über relevante Kontakte und Netzwerke von Schlüsselmitarbeitern sichert ihre Übertragbarkeit und Nutzbarkeit für andere Mitarbeitende.

Neue Mitarbeitende einarbeiten

Mitarbeiterwechsel sind ein latentes Risiko in jedem Projekt. In der Regel überschneidet sich die Arbeitszeit der ausscheidenden Mitarbeitenden nicht mit der Einstellung der Neuen und es findet nur selten eine eigentliche Übergabe von Arbeitsaufgaben

statt. Eine gut strukturierte und leicht zugängliche Wissensdokumentation minimiert den Verlust vom Wissen und Kompetenzen. Sie ermöglicht es neuen Mitarbeitenden, sich schnell zu informieren und in das Projekt einzuarbeiten und sichert somit Kontinuität in der Projektarbeit.

Bei der Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden ist sowohl das in Dokumenten schriftlich festgehaltene Wissen als auch das allgemeine und als selbstverständlich vorausgesetzte Wissen über das Projekt, die Mitarbeitenden und ihre Organisationen relevant.



Ich würde die Personen mit den Neuen durchgehen. Also wer ist dabei. Was sind das für Akteure. Vielleicht eine Übersicht über die Region dabei haben, so dass man ein Gefühl dafür bekommt, wo wir hier sind.

Zu empfehlen ist zudem, dass Mitarbeitende die eigenen Aufgaben und Arbeitsprozesse sowie Aufmerksamkeitspunkte in der Projektarbeit in einer Art Logbuch aufschreiben. Darin sollte der Zeitaufwand und Umfang von Arbeitsaufgaben, auch in der internen und externen Kommunikation, beschrieben werden. Außerdem sollte klar sein, welche Aufgaben sie individuell, welche in Zusammenarbeit mit anderen Projektmitarbeitenden lösen, für welche Aufgaben sie selbst entscheiden und für welche eine Absprache mit oder sogar Bestätigung von Vorgesetzten oder der Projektleitung notwendig ist.

Auch wenn neue Mitarbeiter viel Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen erfahren, stellt die Einarbeitung eine zusätzliche Aufgabe vor allem für die Projektleitung dar. Um die Projektleitung zu entlasten, ist es eine Überlegung wert, Arbeitsverträge zeitlich überlappen zu lassen, so dass ausscheidende Mitarbeiter mit ihrem Expertenwissen die Übergabe durchführen können.



Als ich am Anfang überhaupt nicht wusste, wo ich anfangen sollte, und die Projektleitung gesagt hat: „Das kriegen wir schon hin, wir sind doch immer da.“ Das war schon wichtig. Auch die deutschen Projektpartner waren da und haben gesagt: „Ruf an und melde dich.“ Das Miteinander ist sehr nett.

Für das Einarbeiten sollte man ausreichend Zeit und idealerweise auch die Möglichkeit des individuellen Kennenlernens aller Projektpartner, ihrer Organisationen und Arbeitsaufgaben einplanen. Dazu kann man kleinere Treffen und Workshops zur Einführung in das Projekt organisieren.

Gemeinsame Kommunikationskultur



Ich finde, die große Hürde ist die digitale Kommunikation, da gibt es große Unterschiede zwischen Deutschland und Dänemark. Wie man z.B. Facebook verwendet, aber auch ob man überhaupt Internetzugang hat. Sie haben sehr hohe Sicherheitsstandards in Deutschland.

Die Basis für eine funktionierende grenzüberschreitende Kommunikation und einen einheitlichen Umgang mit Dokumenten und Daten ist die Auseinandersetzung mit den jeweiligen technischen, rechtlichen und infrastrukturellen Gegebenheiten an den Standorten aller Projektpartner. Sowohl die Rechtslage, die Ausstattung und die Gewohnheiten können sich deutlich unterscheiden.

Digitale Kommunikation und Umgang mit Daten

Die digitalen Entwicklungen der letzten Zeit haben zu deutlichen Veränderungen in der Kommunikation geführt. Die Mediennutzung und die Kommunikationswege sind aber dennoch weder auf deutscher noch auf dänischer Seite einheitlich. Dänemark hat im Vergleich zu Deutschland generell ein größeres Vertrauen in digitale Systeme. Verglichen mit den deutschen Verhältnissen ist die digitale Infrastruktur besser ausgebaut. Dänen kennen sich mit digitaler Kommunikation gut aus und nutzen privat und beruflich fleißig digitale Medien. Öffentliche Einrichtungen verwenden ein Verwaltungssystem, in dem die Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern zu großen Teilen digital abläuft. In Deutschland geht man mit der Digitalisierung zurückhaltender um.



Nein, wir sind nicht so digitalisiert wie in Dänemark. Das ist oftmals schwierig. Zoom-Sitzungen gehen bei der Arbeit nicht. Unsere IT-Abteilung schaltet das nicht frei und genauso mit der Dropbox. Jeder macht das so, wie es in der eigenen Behörde möglich ist. Jeder arbeitet also auf einer unterschiedlichen technischen Grundlage.

Auch im Datenschutz wird man in deutsch-dänischen Projekten häufig feststellen, dass die beteiligten Organisationen unterschiedliche Maßnahmen einsetzen. Dies wirkt sich auf die Anwendung von Software auf den Arbeitscomputern der Mitarbeitenden aus. Manche können bestimmte Aufgaben wegen Datenschutzregeln nicht ausführen. Oder sie dürfen bestimmte Computerprogramme oder soziale Medien wegen sicherheitstechnischer Bedenken nicht verwenden. Dies hat wiederum Folgen für die digitale Kommunikation, Datenspeicherung und -teilung in der Projektarbeit.

Gehen Sie nicht automatisch von den eigenen digitalen Standards und Möglichkeiten aus. Unterschiede sprechen Sie am besten gleich an, damit Sie sie beachten und mit einplanen können.

Der Austausch über Möglichkeiten und Unterschiede in der Umsetzung von Datenschutzregeln und im digitalen Kommunikationsverhalten an den einzelnen Standorten ist ein wichtiges Thema während des gesamten Projektverlaufs. Dadurch stellt man sicher, dass man die Bedingungen und Wünsche der einzelnen Projektpartner berücksichtigt und eine Lösung wählt, die alle nutzen können.

Projektkommunikation abstimmen

Für die Arbeit in Projekten ist wichtig, unterschiedliche sprachen- und organisationspezifische Traditionen und **Anforderungen an die Kommunikation aufzudecken** und in der Projektkommunikation zu berücksichtigen.

Helfen können Fragen wie:

- Welche Traditionen und typischen Kommunikationsverhalten existieren in den Organisationen der Projektpartner?
- Welche Medien werden genutzt?
- Was wird telefonisch, was über E-Mail und was über Briefpost kommuniziert?
- Braucht man Termine für Telefongespräche oder kann man spontan anrufen?
- Wie geht man in der Kommunikation mit sozialen Medien um?
- Für welche Anlässe benötigen welche Projektpartner formelle Schreiben, eventuell sogar in Papierform? Wann reichen weniger formelle E-Mails oder Telefongespräche?
- Welche Art von Kommunikation und Texten müssen die Projektpartner archivieren?
- Welche Dokumente brauchen welche Partner für die formelle Projektdokumentation?
- Gibt es politische und strategische Verhältnisse, die man beachten sollte?
- Gibt es individuelle Gewohnheiten und Wünsche, die man berücksichtigen muss?
- Was entscheiden die Projektpartner selbstständig, was sollte mit der Projektleitung abgesprochen werden?

Für eine wirkungsvolle vertrauensfördernde Zusammenarbeit im Projekt möchten wir die Bedeutung von Kommunikation auf Augenhöhe, Respekt vor unterschiedlichen Ansichten, die Wahrung eines höflichen Tons und Geduld hervorheben. Positiv werten viele auch den Versuch, die Muttersprache der anderen zu verwenden, auch wenn die Sprachenkenntnisse nicht sehr ausgeprägt sind. Denn das zeigt Interesse.



Dann üben wir manchmal unser Deutsch und Dänisch in kurzen Wendungen oder Sätzen. Das erfordert aber auch mehr Zeit, wenn man die andere Sprache nicht so gut kann. Wenn du z.B. eine E-Mail beantwortest, die die anderen verstehen sollen, dann dauert das Schreiben nicht 5 Minuten, sondern eine halbe Stunde. Dafür hat man im Alltag aber meistens nicht genug Zeit.

Für die Kommunikation empfehlen wir **projekteigene Leitfäden** mit Hilfestellungen für die interne und externe Kommunikation. Darin wird festgehalten, wie man mit Texten umgeht, die für das Projekt

relevant sind. Es sind beispielsweise Einladungen, Pressemitteilungen, Tagesordnungen, formelle und informelle Schreiben unterschiedlicher Art. Insbesondere unterschiedliche, auch politische und strategische, Vorgaben von den beteiligten Projektpartnern und Aufmerksamkeitspunkte in der jeweiligen Sprache sollten darin angegeben sein.

Aber auch die persönliche Organisation der Kommunikation sollte zum Thema werden: Den zeitnahen Austausch zum Beispiel, bei dem man per Telefon, E-Mail und Online-Treffen schnell Fragen klären kann, schätzen die meisten Projektpartner sehr. Die unterschiedliche Umsetzung dieser Erwartung – ob man spontan oder nach Absprache miteinander telefoniert, ob man sofort, am nächsten Tag oder erst nach einer Woche auf eine E-Mail antwortet oder gar per Briefpost korrespondiert – kann dagegen verunsichern.



Die Dänen haben gesagt, sie antworten auch nicht ganz so schnell auf E-Mails. Das konnten sie von sich selber schon sagen. Die Deutschen sind eher schnell und auch wenn sie nicht die Antwort wissen, dann antworten sie auf jeden Fall, dass sie die E-Mail gelesen haben.

Man bedenke jedoch auch hier, dass die jeweilige Situation, das Verhältnis der Personen untereinander, die Persönlichkeit der Einzelnen und die Ziele der Gesprächspartner das Verhalten beeinflussen.



Ich würde meinen Kollegen erzählen, dass ich gerne E-Mails schreibe, weil ich es gut finde, das auch schriftlich zu haben statt nur am Telefon. Also schreibe ich lieber mal eine längere E-Mail.

Es liegt insbesondere an der Projektleitung – aber auch an den Projektteilnehmenden selbst – zu thematisieren, welche Traditionen des Miteinanders in der täglichen Kommunikation in der Projektarbeit entstehen und wie sich diese entwickeln sollen.

Sprachen in deutsch-dänischen Projekten



Es gibt ja auch so eine typische dänische Ausdrucksweise und auch eine typisch deutsche, wenn man das dann übersetzt, klingt es am Ende plötzlich anders, als was man vorher dachte.

In grenzüberschreitenden Projekten stellt die Sprachwahl eine besondere, bewusst zu treffende Entscheidung dar. An solchen Projekten sind ja Menschen mit unterschiedlichen Muttersprachen und Fremdsprachenkenntnissen beteiligt. Sie müssen sich untereinander verständigen können und für ihr Projekt eine gemeinsame Sprache finden – und für das Projekt eine **Sprachkultur** entwickeln.

Sprachwahl und Sprachförderung

Bei der Sprachwahl geht es einerseits um die grundlegende Frage, welche Sprache als Arbeitssprache verwendet werden soll: Deutsch, Dänisch, Englisch? Andererseits ist zu beachten, in welchen Situationen welche Sprache möglich, praktikabel und gewollt ist.

- Muss man sich für eine oder kann man sich für mehrere Sprachen entscheiden?
- Wie groß sind die Unterschiede im Sprachniveau der Beteiligten?
- Welchen Einfluss hat es auf die Kommunikation, wenn man eine andere Sprache als die Muttersprache verwendet?
- Beeinflusst die Wahl einer bestimmten Sprache die (sprachlichen) Machtverhältnisse im Projekt?
- Soll das Projekt – durch die Verwendung der Sprachen der Grenzregion – ein sprachliches Vorbild werden?

Die verwendete Sprache muss nicht in jeder Situation dieselbe sein. In der internen Kommunikation überlässt man die Wahl der Sprache üblicherweise den Sprechern. Denn so können die Beteiligten die jeweilige Sprache verwenden, die sie verstehen und in der sie verstanden werden.



In den Pausen sprechen wir so, wie es passt, also viele verstehen ja gut Deutsch, oder dann auf Englisch, also das habe ich nie als Problem empfunden.

Die Sprachwahl in Dokumenten, auf Sitzungen, Veranstaltungen und zu anderen offiziellen Anlässen dagegen ist oft geregelt. Hierfür gibt es eventuell Vorgaben des Förderprogramms oder der einzelnen Projektpartner, die Projektdokumente auch für andere Nutzer zugänglich machen und archivieren müssen.

Ein großer Vorteil ist, wenn die Projektbeteiligten – mindestens die Projektleitung – mehrsprachig sind und im ganzen Projektraum sprachlich agieren können. Man kann jedoch nicht das Vorhandensein einer gemeinsamen Arbeitssprache auf gleichem Niveau bei allen Beteiligten voraussetzen. Zudem fühlen viele Menschen eine sprachliche Barriere, wenn sie das sichere muttersprachliche Terrain verlassen müssen. Daher ist es wichtig, sich zu überlegen, in welchen Sprachen man kommuniziert und wie man Sprachfähigkeiten stärken kann.

Nutzen Sie Strategien für die unmittelbare Verständigung: Kommunizieren Sie mit allen Sinnen und Körperteilen, lassen Sie Sprachmischungen zu, haben Sie Geduld gegenüber dem Kommunikationspartner und lassen Sie Milde gegenüber sich selbst walten. Versuchen Sie auch, die andere Sprache zu verstehen und auch zu sprechen, auch wenn es zunächst zeitaufwendig erscheint. Deutsch und Dänisch sind recht ähnlich, vielleicht können Sie doch mehr, als Sie glauben.

Längerfristig ist es sinnvoll, die Sprachkenntnisse der Projektpartner durch Sprachkurse gezielt zu verbessern. Hier ist zu überlegen, welche Sprachbedürfnisse die Mitarbeitenden haben und welche sprachlichen Fertigkeiten für die Projektarbeit besonders nützlich sind: Sollte eher das Verstehen oder auch der aktive Sprachgebrauch, die Alltagskommunikation oder ein bestimmter Fachwortschatz geübt werden?

Englisch als Projektsprache?

Englisch kann als Arbeitssprache durchaus eine Option sein. Insbesondere in der täglichen oder informellen Kommunikation zwischen Menschen, die nur wenig Deutsch oder Dänisch können, kann man zur schnellen Verständigung mit Vorteil auf Englisch ausweichen.

Bei jeder Sprachwahl entstehen Hierarchien, die die jeweils kompetenteren Sprecher bevorzugen, auch bei der Wahl von Englisch. Englisch ist für Deutsche oft zeit- und arbeitsintensiver als für Dänen, da Englisch in der deutschen Arbeitswelt nicht für alle präsent ist. Die Konsequenz daraus kann sein, dass Sprecher mit weniger Englischkenntnissen sich nicht so nuanciert äußern können, wie sie es wünschen. Außerdem kann die tradierte Vorstellung von sehr guten Englischkenntnissen in Dänemark dazu führen, dass Deutsche ihren eigenen Englischkenntnissen nicht so recht trauen und sich deshalb in der Kommunikation zurückhalten.



Auf Englisch ist es teilweise doch schon ein bisschen verkürzt und vielleicht fällt einem die Vokabel gerade nicht ein und dann lässt man einfach den Kommentar.

Bei Englisch kann zudem – auch wenn gleich gute Sprachkenntnisse vorhanden sind – der unterschiedliche muttersprachliche Hintergrund dazu führen, dass Deutsche und Dänen Themen und Inhalte unterschiedlich deuten.

Eine gemeinsame Projektsprache

Nach der Sprachwahl gilt es, eine gemeinsame Projektsprache zu finden. Jedes Projekt hat seine sprachlichen Eigenheiten und Termini, die teilweise

durch die Sprache des Förderprogramms – die „Interreg-Sprache“ ist eine ganz besondere Sprachvariante – und teilweise durch die Projekthinhalte bedingt sind. Fachlich sichert vor allem ein gemeinsam definierter Wortschatz das Grundverständnis über das Projekt. Er trägt dazu bei, dass alle im Projekt unter den Grundbegriffen dasselbe verstehen und damit inhaltlich nicht aneinander vorbeireden. Bei der Entwicklung einer gemeinsamen Sprache für die Projektarbeit geht es um Fragen wie beispielsweise:

- Welcher gemeinsame fachliche und projektrelevante Wortschatz ist notwendig und nützlich für die Projektarbeit?
- Welcher Wortschatz ist bei den Mitarbeitenden bereits vorhanden?
- Wodurch kann man die Entwicklung einer gemeinsamen Projektsprache unterstützen?

Gegenseitiges sprachliches Verständnis

Die Arbeit mit Sprache und Verständnissicherung ist ein laufender Prozess während der gesamten Projektzeit. Man kann sie fördern, indem man eine sichere Atmosphäre schafft, in der **Metakommunikation** – das Sprechen über Kommunikation – möglich wird. Sie ist das wichtigste und schnellste Mittel, an Informationen zu gelangen, Verständnisprobleme zu klären und sicherzustellen, dass man wirklich dasselbe verstanden hat.



Wir haben manchmal den Eindruck: Jetzt haben wir viel geredet, aber haben wir uns auf der Sachebene auch tatsächlich verstanden? Daraus entstehen dann Missverständnisse und Probleme im Ablauf.

Denn in mehrsprachigen Diskussionen kommt es häufig dazu, dass man etwas sagt, was von anderen ganz anders aufgefasst wird, als man es gemeint hat. Den Sprachgebrauch sollte man daher immer wieder überprüfen und Bedeutungen hinterfragen. Dies gilt sowohl für Textinhalte, beispielsweise in Sitzungsprotokollen oder in der schriftlichen Zusammenfassung von mündlichen Besprechungen, aber auch auf der Wortebene. Dazu gehört, dass man sich fachliche – aber auch gesellschaftliche und kulturelle – Begriffe gegenseitig erläutert oder auch gemeinsame Bedeutungen aushandelt.

Helfen kann das Anlegen eines Glossars mit projektrelevanten, insbesondere landesspezifischen Begriffen und Abkürzungen mit ihren Entsprechungen oder Erklärungen in der anderen Sprache, wie z.B. *CVR (Det Centrale Virksomhedsregister)* für das dänische Handelsregister, *CPR (Det Centrale Personregister)* für das dänische Personenregister.

Wörter und Bedeutungen

Einige Wörter kann man sinnhaft direkt übersetzen, wie wir es beispielsweise mit *opmærksomhedspunkt* als *Aufmerksamkeitspunkt* tun. Einige – wie *ejerskab* als sich etwas zu eigen machen und Verantwortung dafür übernehmen – kann man gar nicht übersetzen, sondern nur erklären. Ein Wort wie *Workshop* kann man in der praktischen Umsetzung sehr unterschiedlich auslegen und eine direkte Übernahme von *Kofinanzierung* als *kofinansiering* bedeutet für die meisten Dänen etwas ganz Anderes, nämlich Kuhfinanzierung. Es gibt auch Wörter wie *(Schul-)Klasse*, die eigentlich gleich sind, aber im Sprachgebrauch anders verwendet werden. So fängt das dänische Schulsystem beispielsweise mit einer *nullten Klasse* an, während es in Deutschland die *erste Klasse* ist. Entsprechend verschieben sich die Nummern der Klassenstufen und eine dänische 6. Klasse ist daher altersmäßig ungefähr mit einer deutschen 7. Klasse vergleichbar.



Für mich ist das Ziel eines Workshops, dass man einen freien Rahmen hat und schaut, was herauskommt, weil dann etwas kommen kann, womit wir nicht unbedingt gerechnet haben. Und so wie ich den deutschen Ansatz verstanden habe, lenkt man viel mehr, weil man dann mehr verwendbare Ergebnisse bekommt. Ich glaube, für uns beide war das so ein Aha-Erlebnis, als wir den Unterschied erkannten: „So verstehst du es also.“

Besonders schwierig zu erkennen sind Bedeutungsunterschiede von ähnlich klingenden Wörtern und Äußerungen. Deutsche und dänische Wörter mit ähnlicher Form können unterschiedliche Bedeutungen, Assoziationen und Verwendungsweisen haben, wie z.B. *Referat = oplæg* vs. *referat = Protokoll*, *Frühstück = morgenmad* vs. *frokost = Mittagessen*.

Inkludierende Sprache unterscheidet sich im Deutschen und Dänischen. Leichte Sprache kommt im Dänischen kaum vor und gendersensible Sprache setzt man anders um. Das Wort *Lehrerin* übersetzt man im heutigen Sprachgebrauch meist als *lærer* und nicht als *lærerinde*, denn explizite weibliche Berufsbezeichnungen werden im Dänischen nur selten verwendet. Ebenso fasst man Doppelbenennungen in gendersensibler Sprache wie *Polizistinnen und Polizisten* in der dänischen Übersetzung in einem Wort zusammen: *politibetjente* – entsprechend ist beim Übersetzen aus dem Dänischen ins Deutsche auf eventuelle Vorgaben zur gendersensiblen Sprache zu achten und die Formen anzupassen: *medarbejder = Mitarbeiterin und Mitarbeiter oder Mitarbeitende*.

Sprachexperten und professionelle Sprachmittlung

Eine gemeinsame gleichwertige Kommunikation in einer Sprache ist nicht immer möglich. In diesem Fall ist zu überlegen, professionelle Sprachmittlung zu nutzen. Eine Orientierung bieten Fragen wie:

- Für welche Aufgaben sollte man Sprachexperten einbeziehen?
- Welche Texte sollte man wie (zusammenfassend, wörtlich, sprachlich angepasst, druckfertig) übersetzen lassen?
- In welchen Situationen ist eine professionelle Sprachmittlung durch Dolmetschen sinnvoll?

Professionelle Spracharbeit erfordert, dass man den Rahmen der Arbeit mit den Sprachexperten abstimmt. Dolmetscher und Übersetzer brauchen die Möglichkeit, sich thematisch und sprachlich in das Projekt einzuarbeiten zu können, sowie einen ausreichenden zeitlichen Vorlauf zur Vorbereitung von Sitzungen und Veranstaltungen. Denn auch Sprachexperten müssen wissen, wovon sie sprechen oder schreiben. Man legt die gewünschte Art des Dolmetschens fest und plant danach. Ob simultan zum Sprechen oder zeitversetzt (konsekutiv) nach dem Sprechen übersetzt wird, hat Einfluss auf die Struktur und den Verlauf von Sitzungen und Veranstaltungen, auf den Bedarf an Zeit und die Planung von Pausen.

Da auf der Grundlage von Sprachmittlung Beschlüsse gefasst werden, liegt auf Dolmetschern und Übersetzern eine große Verantwortung. Beim Wechsel zwischen den Sprachen darf sich inhaltlich nichts ändern. Darum ist Professionalität absolut notwendig. Engagiert man außerdem dieselben Personen im Laufe des Projekts, sichert dies einen einheitlichen Sprachgebrauch und sprachliche Kontinuität in der projekteigenen Terminologie. Damit fördert man ein gleiches Verständnis und beugt Fehlinterpretationen vor. Zugleich stellt man sicher, dass sich alle Beteiligten in der eigenen Arbeitssprache nuanciert ausdrücken können. Das erhöht die Qualität der Gespräche und verbessert die Grundlage für wichtige Entscheidungen.



Das hier ist ein Projekt, wo wir wirklich konsequent mit Dolmetschern gearbeitet haben. Es geht dadurch nicht so viel an Information verloren. Mit Dolmetschern ist es möglich, tatsächlich immer zu sagen, was einem gerade einfällt. Und man kann dann etwas auch so rüberbringen, wie man es rüberbringen möchte.

Simultandolmetschen hat den Vorteil, dass Sitzungen in dem Tempo verlaufen können, wie sie auch ohne Dolmetscher üblich wären. Dolmetscher können die Kommunikation aber auch verlangsamen und das Diskutieren erschweren, insbesondere, wenn nicht simultan gedolmetscht wird. Andererseits ermöglicht dies mehr Zeit für das Überdenken der Aussagen der anderen sowie die klarere Formulierung der eigenen Gedanken.

Erfahrene Dolmetscher mit guten Rahmenbedingungen sind in der Regel eine große Hilfe. Professionelle Übersetzer noch mehr. Gute Qualität in der Arbeit von Dolmetschern und Übersetzern hat jedoch ihren Preis. Dies sollten Sie unbedingt in der Projekt- und Budgetplanung des Projekts beachten und entsprechende Mittel beantragen.

Zu bedenken ist jedoch auch, wann man dolmetschen lässt, denn Dolmetscher sind ja immer auch Filter in der Konversation und können deren Charakter ändern. Die Kommunikation, auch auf informellen Treffen, wird meist formeller, denn es ist ja eine externe Person dabei.



Dann haben wir Englisch gesprochen. Das ist vertrauter, persönlicher. Weil, wir kommen uns ja durch einen Dolmetscher nicht näher. Da bleibt es so auf der fachlichen Ebene.

Literaturhinweise

- Benefit4Regions (2019): [Ein Leitfaden für erfolgreiche Netzwerke. Über nationale und andere Grenzen hinweg.](#)
- Benefit4Regions (2019): [Projektmanagement. Basics.](#)
- Benefit4Regions (2019): [Projektmanagement. Methodentoolbox. Pixibuch.](#)
- Benefit4Regions (2019): [Toolbox. Active Funding.](#)
- Benefit4Regions (2019): [Werkzeugkiste. „Hilfe zur Selbsthilfe“ für Freiwillige und Vereine, die sich für die lokale Entwicklung engagieren.](#)
- Bertelsmann Stiftung (2006): [Interkulturelle Kompetenz. Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts? Thesenpapier der Bertelsmann Stiftung auf Basis der Interkulturellen-Kompetenz-Modelle von Dr. Darla K. Deardorff. Inkl. Policy Paper zur interkulturellen Kompetenz von Dr. Darla K. Deardorff.](#) Gütersloh.
- Bolten, Jürgen (2016): [Interkulturelle Kompetenz neu denken?! In: Polylog. Sonderheft „Interkulturelle Kompetenz in der Kritik“.](#) Wien.
- Gröschke, Daniela (2010): [Gruppenkompetenz in interkulturellen Situationen.](#) In: Interculture journal 9/12, S. 51-78.
- Habermann, Frank & Schmidt, Karen (2018): [Over the fence. Projekte neu entdecken, neue Vorhaben besser durchdenken und gemeinsam mehr Spaß bei der Arbeit haben.](#) Berlin: Becota GmbH.
- Ibsen, Helle Vestergaard (2020): [Nachhaltiger Tourismus. Wir entwickeln die Zukunft gemeinsam.](#) Tour-Bo Tourism Cross-Border.
- Kruse, Franziska (2019): [Communication. Insights into solution paths towards successful communication within the Interreg 5a project „Benefit4Regions“.](#)
- Moosmüller, Alois (2020): Interkulturelle Kompetenz: Konzepte, Diskurse, Kritik. In: Moosmüller, Alois (Hg.): Interkulturelle Kompetenz. Kritische Perspektiven. Münchener Beiträge zur interkulturellen Kommunikation. Band 30. Münster & New York: Waxmann, S. 17-42.
- Müller, Katarina Le & Hallsteinsdóttir, Erla (2015): [Deutsch-dänische Kulturbrille: SMiK-Leitfaden zum funktional angemessenen Handeln in der interkulturellen Kommunikation.](#) Odense: SMiK-Projekt.
- Müller, Katharina Le & Hallsteinsdóttir, Erla (2016): [Man muss sich darauf einlassen, auf die dänische Mentalität. Funktionale Angemessenheit in der deutsch-dänischen interkulturellen Kommunikation.](#) In: Linguistik online 79/ 5, S. 253-290.
- Rathje, Stefanie (2009): [Der Kulturbegriff – Ein anwendungsorientierter Vorschlag zur Generalüberholung. In: Moosmüller, Alois \(Hg.\): „Konzepte kultureller Differenz“.](#) Münchner Beiträge zur interkulturellen Kommunikation. München, 22 S.
- Rathje, Stefanie (2014): [Multikollektivität. Schlüsselbegriff der modernen Kulturwissenschaften.](#) In: Wolting, Stephan (Hg.): Kultur und Kollektiv. Festschrift für Klaus P. Hansen. Berlin, S. 39-59.
- Rathje, Stefanie (2015): [Sinn und Unsinn interkultureller Kompetenz.](#) In: Kulturmanagement international 108, S. 23-26.