

Eckart Koch

Interkulturelle Praxisprojekte – Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis

Inhalt

- 1 Was sind interkulturelle Projekte?
 - 2 Was versteht man unter interkulturellen Praxisprojekten?
 - 3 Wie funktioniert ein interkulturelles Praxisprojekt?
 - 4 Welche Methoden können eingesetzt werden?
 - 4.1 Planung von interkulturellen Projekten
 - 4.2 Kommunikation in interkulturellen Projekten
 - 5 Was können interkulturelle Projekte bewirken?
 - 6 Welche Projekte werden in diesem Band vorgestellt?
- Literatur

Wie können die interkulturellen Fähigkeiten von Führungskräften überprüft werden? Welche Möglichkeiten hat ein Unternehmen, seine Mitarbeiter für interkulturelle Fragestellungen zu sensibilisieren? Wie kann ein bisher sehr deutscher Verband für nicht-deutsche Interessenten attraktiver werden?

Dies sind typische Fragen, mit denen sich interkulturelle Praxisprojekte beschäftigen und damit einen Beitrag dazu leisten, interkulturelles Wissen für konkrete Bedarfe der „Praxis“ verfügbar zu machen.

1 Was sind Interkulturelle Projekte?¹

Unter interkulturellen Projekten werden Projekte verstanden, bei denen *Interkulturalität* für die Projektgestaltung und/oder die Projektergebnisse relevant ist. Grundsätzlich können interkulturelle Projekte daher danach unterschieden werden, ob die Projektakteure, also die oder der Auftraggeber und/oder das Projektteam unterschiedlichen (National-)Kulturen angehören und/oder ob der Projektgegenstand, also die Projektfragestellung interkulturell ist.

Im Folgenden soll jedoch einschränkend von *interkulturellen Projekten* nur dann gesprochen werden, wenn eine interkulturelle Thematik behandelt

¹ vgl. zu dem gesamten Beitrag vor allem Koch (2009). Einzelne Passagen wurden, häufig modifiziert oder gekürzt, diesem Beitrag entnommen. Download unter: www.eckart-koch.de/de/downloads.html

wird, wenn also der *Projektgegenstand* selbst *interkulturell* ist. Möglich ist es natürlich – jedoch für die Klassifizierung als „interkulturelles Projekt“ nicht ausschlaggebend – dass auch die Projektakteure und dabei insbesondere das Projektteam selbst „interkulturell“ oder besser multikulturell zusammengesetzt sind.

Solche Projekte können interkulturelle Frage- oder Problemstellungen, die sich aus interkulturellen Interaktionen im *eigenen Land* oder in *anderen Ländern* bzw. durch Interaktionen mit anderen Ländern und Kulturen ergeben, behandeln. Falls dies sinnvoll ist, kann weiter unterschieden werden zwischen Projekten, die direkt mit *kulturell homogenen* und / oder mit *kulturell diversen* Gruppen zusammenarbeiten. Diese Überlegungen sind in Abbildung 1 zusammengefasst.

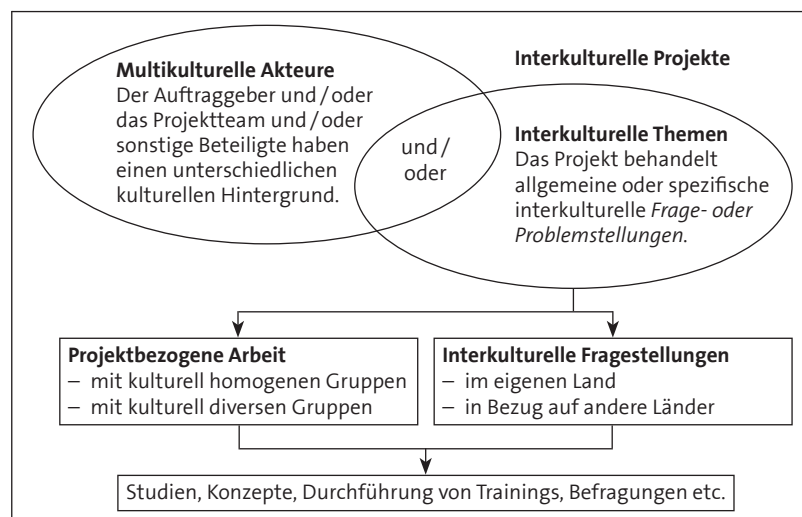


Abbildung 1: Interkulturelle Projekte

In diesem Zusammenhang ist es interessant festzustellen, dass *interkulturelle Aspekte* in praktisch allen Aktivitäten von Unternehmen oder anderen Institutionen eine Rolle spielen, finden sie nun grenzüberschreitend (*international*) oder auch *intranational*, also mit verschiedenen Kulturen innerhalb der eigenen Grenzen, statt. Dies wird von den Akteuren zwar oftmals erkannt, aber keineswegs immer als besonders bedeutsam eingeschätzt.

Damit bleibt aber auch regelmäßig die Chance, hiermit verknüpfte Konflikt- und Synergiemöglichkeiten zu thematisieren, ungenutzt. Erst wenn

dies erkannt wird, kann versucht werden, die Situation zu analysieren und über Lösungsansätze nachzudenken – beispielsweise durch ein interkulturelles Praxisprojekt. Abbildung 2 zeigt beispielhaft interkulturelle Projektansätze auf, die diese Chancen vergrößern können.

mit / für	Interkulturelle Fragen im eigenen Land	Interkulturelle Fragen für andere Länder
Kulturell homogenen Gruppen	(1) Interkulturelle Bildungsprojekte für Schüler, Jugendliche, Erwachsene oder Berufsgruppen, in verschiedenen Formen: Ausbildung, Training, Aktionen / Events, E-Learning, Rundfunk- oder TV-Sendungen (2) Interkulturelle Projekte zur besseren Integration von Migranten (3) Diversity Management Projekte zur Verbesserung der internen Kommunikation und Kooperation in Unternehmen (4) Mitarbeiterschulung bzw. Trainings für den Umgang bzw. die Zusammenarbeit mit ausländischen Kunden oder Inpats für Unternehmen und Organisationen (5) Anpassung der Unternehmenskultur an globalisierungsbedingte interkulturelle Anforderungen für Unternehmen	(1) Vorbereitung von Schülern, Künstlern oder Hochschullehrern für Auslandstätigkeiten oder Austauschprojekte (2) Überprüfung der interkulturellen Kompetenzen von Mitarbeitern für internationale Aktivitäten (3) Sensibilisierung oder Training von Mitarbeitern für längere Auslandstätigkeiten (4) Analyse der kulturellen Anforderungen für Markteintrittsstrategien bzw. bestehende ausländische Märkte für Unternehmen (5) Wissenstransfer-Konzepte für Mitarbeiter vor einer Auslandsentsendung ggf. einschließlich der Reintegrationsplanung für Unternehmen und Organisationen
Kulturell diversen Gruppen	wie oben, das Projekt arbeitet jedoch direkt mit Angehörigen unterschiedlicher Kulturen zusammen	

Abbildung 2: Beispiele für interkulturelle Projektansätze

2 Was versteht man unter interkulturellen Praxisprojekten?

Die Planung und Durchführung von zwei interkulturellen Praxisprojekten ist zentraler Bestandteil des vor über zehn Jahren ins Leben gerufenen *Masterstudiengangs Interkulturelle Kommunikation und Kooperation* an der Hochschule München.² Der Studiengang ist berufs begleitend, so dass

² Bei diesem Studiengang handelt es sich um den seinerzeit ersten Masterstudiengang der Hochschule München.

die aus verschiedenen Ländern stammenden Studierenden, die überwiegend als Fach- und Führungskräfte in ganz unterschiedlichen Unternehmen und Institutionen tätig sind, die Projekte in Kleingruppen neben ihrer Berufstätigkeit abends und am Wochenende durchführen.

Durch die Projekte sollen die Studierenden ihre vielfältigen interkulturellen Kenntnisse und Kompetenzen in Lösungen für interkulturelle Fragestellungen der Praxis transformieren. Dabei sammeln sie praktische Erfahrungen mit den sehr konkreten Anforderungen der Projektplanung und des Projektmanagements sowie der Zusammenarbeit in multikulturell und multidisziplinär zusammengesetzten *Projektteams*. Die Studierenden entwickeln und planen ihre Projekte in eigener Verantwortung, sie führen sie durch und schließen sie mit einer Abschlusspräsentation vor ihrem Auftraggeber ab.

Anschließend analysiert das Projektteam die Prozesse und Ergebnisse sowie die erworbenen Erkenntnisse und *Kompetenzen*, bereitet sie auf und dokumentiert sie. Häufig genannt werden dabei

- verbesserte interkulturell-interdisziplinäre Teamkompetenz,
- die Fähigkeit, neuartige interkulturelle Situationen analysieren und einschätzen zu können,
- Kenntnisse realer interkultureller Problemstellungen,
- die Möglichkeit, aktive Beiträge zu praktischen interkulturellen Problemlösungen externer Auftraggeber leisten zu können,
- die Fähigkeit, theoretische Inhalte praxisbezogen aufbereiten zu können und
- Möglichkeiten, das eigene interkulturelle Netzwerk zu erweitern.

Eine wichtige Rolle spielt hierbei auch die selbstständige problembezogene *Literaturrecherche* und die Prüfung der interkulturellen Theorien und Ansätze im Hinblick auf ihre Fähigkeit, einen relevanten Beitrag zur Lösung von Problemen der Praxis beitragen zu können. Theoretische Lerninhalte oder Modelle werden damit einem Praxistest ausgesetzt, in dem sie konstruktiv eingesetzt, ergänzt oder auch als wenig praxistauglich verworfen werden.

Themen wie beispielsweise

- „VDI goes intercultural“ – Mehr interkulturelle Attraktivität für einen deutschen Verband
- „Arabische Welt erleben“ – Entwurf eines Konzepts für eine Kulturmesse
- „Face Management“ – ein audiovisueller Beitrag für *BR Alpha*

- „Multikultur“ – Konzept für eine interkulturelle Stadtführung in München
 - „Diversity Check“ – Wie gehen Unternehmen mit Diversity um?
 - Willkommenskultur an Berufsschulen für nicht-deutsche Schüler
 - „ProMig“ – Wie wird eine städtische Behörde als potentieller Arbeitgeber von Personen mit ausländischen Qualifikationen wahrgenommen?
- sind damit nicht nur aktuell, interessant und relevant. Sie belegen auch eindrucksvoll, dass bei gegebener Motivation und Bereitschaft sich auf das „Abenteuer Projekt“ einzulassen, bei angemessen intensiver Betreuung und kritischer Analyse des Gelernten, durch „Praxislernen“ ein wichtiger und prägender Erkenntnis- und Kompetenzzuwachs an der Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis geleistet werden kann.³

Die durch das Projekt gewonnenen Kenntnisse und Erfahrungen in Bezug auf aktuelle interkulturelle Praxisprobleme und entsprechende Lösungsansätze sowie beruflich relevante interkulturelle Berufsfelder und aktuelle und weiterführende interkulturelle Forschungsaspekte sind wichtig. Sie tragen dazu bei, das individuelle interkulturelle Kompetenzprofil auf die Anforderungen des Arbeitsmarkts abzustimmen und zugleich auch Anregungen für die abschließende Masterarbeit hinsichtlich Themenfindung und Recherchemöglichkeiten einerseits sowie der Vorgehensweise und einer sinnvollen Planung andererseits zu generieren.

3 Wie funktioniert ein interkulturelles Praxisprojekt?

Ein Projekt für einen Studienjahrgang beginnt mit einer gemeinsamen *Kick-off*-Veranstaltung, in der Projektvorschläge gesammelt, diskutiert, bewertet und vorläufig vereinbart werden. Dabei finden schon Projektteams zusammen und manchmal können auch schon mögliche Auftraggeber identifiziert werden. In den Folgewochen wird das Projekt weiter konkretisiert und schließlich zwischen dem Projektteam und dem externen Auftraggeber vereinbart. Die Studierenden finden und kontaktieren den Auftraggeber selbst und „überzeugen“ ihn von dem Vorhaben.

Nach der *Kick-off*-Veranstaltung finden noch vier weitere *Projektstage* als eintägige Blockveranstaltungen statt. Hier stellen die Projektteams ihre Vorgehensweise und die aktuellen Projektfortschritte den zeitgleich an anderen Projekten arbeitenden Teams vor und diskutieren über Methoden,

³ vgl. hierzu auch den von Koch/Speiser (2009) herausgegebenen Sammelband „Interkulturelle Projekte“

Probleme und Erkenntnisse. Das Feed-back, das sie dabei von den anderen Projektteams erhalten, führt meist nicht nur sie zu neuen Erkenntnissen und Einsichten, sondern auch die Feed-back-Geber selbst.

Zwischen den monatlich stattfindenden Projekttagen, die die Teams für ihre Projektplanung nutzen, finden mehr oder minder regelmäßige Team-meetings statt, entweder online oder als Face-to-Face-Treffen.

Während der Projektlaufzeit werden die Projektteams von einem in der interkulturellen Projektarbeit erfahrenen Dozenten fachlich begleitet, der Ansprechpartner für alle Fragen ist, die sich im Verlauf der Projektarbeit ergeben, in Bezug auf

- die Teamarbeit selbst mit ihren interkulturell-interdisziplinären Herausforderungen,
- die Kooperation mit dem Auftraggeber,
- konkrete Fragen des Projektmanagements oder
- interkulturelle Problemstellungen.

Die interkulturellen Praxisprojekte sollen, wie erwähnt, relevante Beiträge zu konkreten Antworten auf interkulturelle Fragen liefern, die sich für die jeweilige Organisation des Auftraggebers stellen. Bisher wurden fast 50 solcher Projekte durchgeführt. Hervorzuheben sind dabei die sehr unterschiedlichen Fragestellungen und Probleme, die von den Auftraggebern an uns herangetragen wurden. Auch die Palette der *Auftraggeber* ist außerordentlich vielfältig und umfasst beispielsweise

- kleinere Nichtregierungsorganisationen (NGOs) wie exilio in Lindau,
- Sprachschulen und Reiseveranstalter,
- mittelständische Unternehmen, wie Rohde & Schwarz in München oder die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) in Eschborn,
- Verbände und Anstalten wie den VDI, die IHK, verschiedene Kliniken oder den Bayerischen Rundfunk,
- Schulen und Hochschulen,
- internationale Organisationen wie UNICEF,
- die Akademie der Bundeswehr,
- Verlage,
- transnationale Unternehmen wie Denso, Siemens oder Lufthansa,
- das Erzbistum München und Freising und
- die Stadt München

Obwohl die Projekte für die Auftraggeber nicht mit Kosten verbunden sind und diese kompetente Problemlösungen erhalten, ist es dennoch nicht im-

mer einfach, neue potentielle Auftraggeber von den Vorteilen eines interkulturellen Ansatzes zu überzeugen. Dies ändert sich aber meist schon während der Projektdurchführung: Viele Auftraggeber sind an weiteren interkulturellen Projekten interessiert.

Bei der Kick-off-Veranstaltung werden verschiedene Projektthemen vorgestellt, diskutiert und zum Teil schon vereinbart. Die Projektteams konzipieren ihr Projekt und suchen sich erst dann einen interessierten externen Auftraggeber. Im Vordergrund steht also das Interesse der Teammitglieder an einem bestimmten Thema. Allerdings muss das Projektkonzept dann häufig noch an die spezifischen Anforderungen des Auftraggebers angepasst werden, ein manchmal aufwändiger Prozess, der durchaus zu größeren Konzeptänderungen führen kann.

Nach Abschluss einer Vereinbarung zwischen Projektteam und Auftraggeber, dem *Projektauftrag*, in dem vor allem das Projektziel, die *Deliverables* und die wichtigsten Termine festgelegt werden, plant das Team die Projektdurchführung. Dies geschieht unter Verwendung bewährter angepasster *Methoden der Projektplanung und des Projektmanagements*. Mit dem hochschulinternen Projektbetreuer und dem Auftraggeber finden regelmäßige Abstimmungsgespräche statt.

Die einzelnen Planungsschritte sind in „Teil I: Planung“ der nachfolgenden Abbildung 3 zusammengefasst. Alle Schritte werden dabei an die spezifischen Erfordernisse des einzelnen Projekts angepasst, können also modifiziert oder ergänzt werden oder ganz entfallen.

Das Projektteam *organisiert* sich selbst, beschließt Team- und Kommunikationsregeln, Funktionen und die interne Arbeitsverteilung, passt die Projektplanung kontinuierlich an die Projektfortschritte an und setzt diese um. Es recherchiert und wertet die grundlegende und unterstützende Literatur aus, erarbeitet die Projektergebnisse und dokumentiert alle Schritte.

Am Ende des Projekts *präsentiert* das Team dem Auftraggeber die relevanten Informationen zu dem Prozess sowie die Projektergebnisse, also beispielsweise Sensibilisierungskonzepte, Handbücher oder die Analyse von Umfrageergebnissen. In anderen Fällen ist zusätzlich eine praktische Durchführung erforderlich, wie etwa bei einem Interkulturellen Assessment Center, einem interkulturellen Training oder einer interkulturellen Stadtführung. An der Präsentation nehmen neben den Vertretern des Auftraggebers und dem Projektbetreuer alle Teammitglieder aktiv teil. Sie schließt mit einer

meist lebhaft verlaufenden Diskussion ab. Mit einem zeitlichen Abstand von etwa vier Wochen wird der Auftraggeber um ein schriftliches Feedback gebeten.

0	<i>Executive Summary</i>
Teil I: Planung	
1	<i>Projektfindung</i> Hintergrund – Projektfindung im engeren Sinne – Teambildungsprozess
2	<i>Problemanalyse</i> Ausgangssituation – konkrete Einzelprobleme – projektrelevante Rahmenbedingungen – frühere Problemlösungsansätze – relevante Theorien
3	<i>Akteursanalyse</i> Stakeholder und deren Interessen, Ziele, Probleme und Potentiale – Rollen und Funktionen – Zielgruppe – Teamfunktionen
4	<i>Zielplanung</i> Projektziel – Organisationsziele – Nebenwirkungen – Machbarkeit – Risikoanalyse – Indikatoren
5	<i>Projektkonzeption</i> Vorgehensweise – theoretische Ansätze – strategische Alternativen – Milestones – Kooperationen
6	<i>Durchführungsplanung</i> Aktivitäten / Arbeitspakete – Ressourcen – Zeitplan – Verantwortlichkeiten – Kommunikation und Information im Team – Entscheidungen – Durchführungsplan – Projekt-Monitoring
Teil II: Ergebnisse	
7	<i>Zusammenfassung der Projektergebnisse</i>
8	<i>Auswertung der Projektdurchführung</i> Planungsanalyse und Durchführungsanalyse – Ergebnisanalyse – Theorieanalyse – Teamanalyse – Persönliche Lerneffekte
9	<i>Schlussfolgerungen und Follow-up</i> Lessons Learnt – Best Practices – Vorschläge für das weitere Vorgehen – kritische Reflexion
10	<i>Anlagen, Dokumentation</i>

Abbildung 3: Planung und Berichterstellung

Schließlich dokumentieren die Projektteams ihre Vorgehensweise, die Projektergebnisse und ihre erworbenen Kompetenzen in einem *Projektbericht*. Abbildung 3 zeigt die vollständige vorgeschlagene Berichtsstruktur. Besonders Gewicht wird hierbei auf die Auswertung der Projektdurchführung

und eine kritische Reflexion der gewonnenen Erfahrungen gelegt, insbesondere auf die

- Planungs- und Durchführungsanalyse,
- Auswertung der erreichten Ergebnisse,
- kritische Analyse der verwendeten interkulturellen Theorien,
- Erfahrungen mit der Arbeit in und mit dem interkulturell/ interdisziplinären Team,
- Darstellung der individuellen Lerneffekte: interkulturell sowie team- und projektbezogen und schließlich die
- Verdichtung dieser Überlegungen zu *Lessons Learnt* und *Best Practices*.

In dem zweiten interkulturellen Praxisprojekt⁴ wird grundsätzlich eine neue Themenstellung mit einem anderen Auftraggeber und in neuer Teamzusammensetzung bearbeitet. Zwar ist es auch möglich, das erste Projekt mit neuer Problemstellung und einem neuen Projektziel im Folgesemester fortzuführen, allerdings wird diese Option nur selten genutzt.

4 Welche Methoden können eingesetzt werden?

4.1 Planung von interkulturellen Projekten⁵

Interkulturelle Projekte sind zunächst einmal Projekte! Als solche müssen sie in einem vorgegebenem Zeit- und Ressourcenrahmen geplant und durchgeführt werden, wobei Prozesse und Ergebnisse gemonitort werden müssen. In interkulturellen Praxisprojekten wird üblicherweise ein dreistufiger Planungsprozess genutzt; vgl. die nachfolgende Abbildung 4.

In der **Situationsanalyse** müssen alle projektrelevanten situativen Bedingungen zu einem möglichst frühen Zeitpunkt geklärt und analysiert werden, so dass eine stimmige Ziel- und Strategieplanung möglich wird. Hierbei kommt es vor allem darauf an, die interkulturellen Kernfragen deutlich von anderen Themen, Fragen oder Problemen abzugrenzen. Anschließend müssen die durch das Projekt zu bearbeitenden Teilbereiche festgelegt und die relevanten organisationsspezifischen Rahmenbedingungen identifiziert werden. Dies ist Voraussetzung für den Auftragsklärungsprozess, der in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber erfolgen sollte. Dabei treten häufig neue Fragestellungen auf, die von dem interkulturellen Kernbereich abgegrenzt werden müssen. Eine *Akteursanalyse* ergänzt die Situations-

⁴ Der Masterstudiengang umfasst fünf berufsbegleitende Semester, wobei das erste Projekt im dritten und das zweite Projekt im vierten Semester durchgeführt wird.

⁵ vgl. hierzu ausführlich Koch (2009)

analyse. U.a. geht es hierbei im Wesentlichen darum, Schlüsselakteure wie Entscheidungsträger und Zielgruppen der geplanten Maßnahme und deren Interessen, Ziele, Potenziale und/ oder Defizite in Bezug auf das Projekt eindeutig festzustellen.

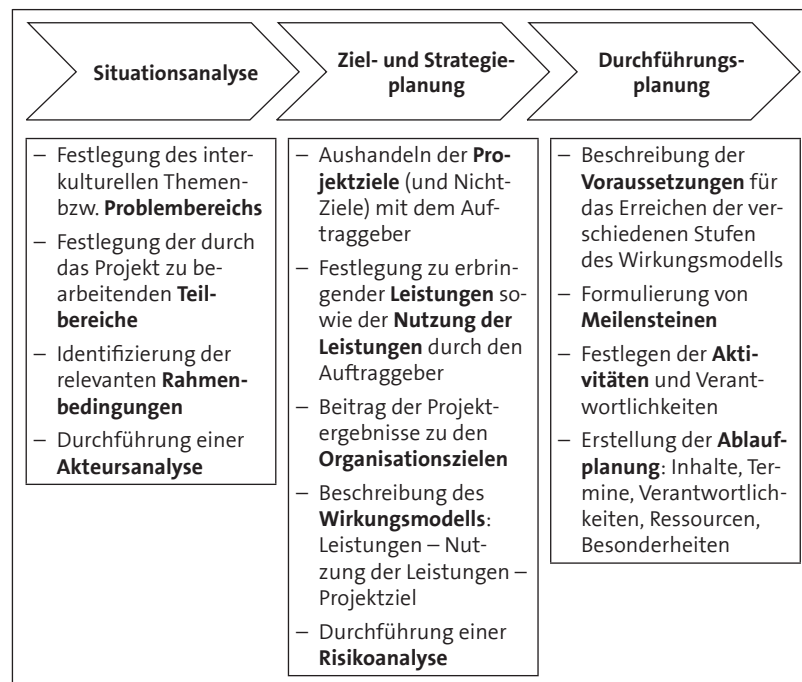


Abbildung 4: Planung interkultureller Projekte

Üblicherweise dienen Projekte der Erreichung eines klaren, vom Auftraggeber formulierten Ziels. Dies ist erfahrungsgemäß bei interkulturellen Projekten jedoch keineswegs immer der Fall. Aufgrund zumeist mangelnder Erfahrung mit interkulturellen Projekten besteht eine weit verbreitete Unsicherheit darüber, was ein solches Projekt überhaupt zu leisten vermag. Zudem ergeben sich häufig im Projektverlauf neue Erkenntnisse, die u. U. dazu zwingen, das Ziel weiter einzugrenzen oder zu präzisieren.

Daraus ergibt sich die besondere Bedeutung der **Ziel- und Strategieplanung** gerade für interkulturelle Projekte. Hierbei geht es vorwiegend um folgende Fragen:

- Wie kann das interkulturelle Problem oder die interkulturelle Fragestellung so eingegrenzt und separiert werden, dass sich ein relevantes Pro-

jektziel und damit der Nutzen für den Auftraggeber ableiten und definieren lässt?

- Inwiefern können die angestrebten Ziele und Wirkungen die „interkulturelle Situation“ der Organisation soweit verbessern, dass sich hieraus ein relevanter Beitrag zu der Erreichung der Organisationsziele ergibt?
- Welche strategischen Optionen stehen für die Erreichung der Ziele zur Verfügung und welche sind geeignet?
- Welche Leistungen und Leistungspakte müssen erbracht werden, um die Strategie umzusetzen?
- Wie und von wem können diese so genutzt werden, dass die angestrebten Ziele und Wirkungen erreicht werden?

Gerade interkulturelle Maßnahmen setzen nicht nur eine grundsätzliche Bereitschaft zur Veränderung und damit auch zur Akzeptanz von Änderungen voraus, sondern zusätzlich die Einsicht, dass durch solche Maßnahmen, die nicht direkt das Kerngeschäft unterstützen, messbare Verbesserungen zu erreichen sind. Dabei sind die Nutzenerwartungen der Entscheidungsträger an interkulturelle Projekte umso konkreter und realistischer, je größer deren internationale und / oder interkulturelle Kenntnisse und Erfahrungen sind.

Das Ziel wird durch die Wahl einer adäquaten **Strategie** erreicht. Diese kann beispielsweise darin bestehen, eine Fragebogenerhebung durchzuführen, eine aus einer intensiven Literaturrecherche entwickelte systematische Vorgehensweise zu empfehlen, deren Relevanz durch strukturierte Interviews belegt wird, ein auf der Grundlage eines Handlungsmodells konzipiertes interkulturelles Training zu entwickeln oder innovative Konzepte für interkulturelle Produkte zu entwickeln. Die Strategie konkretisiert sich in Leistungen, die das Projekt für den Auftraggeber erstellt und die von diesem dann so genutzt werden können, dass das Projektziel erreicht wird und sich der Nutzen einstellt.

Als Grundlage für die Beschreibung derartiger Veränderungsprozesse wird i.d.R. die *Theory of Change* gewählt,⁶ die dann – bezogen auf das Projekt –

⁶ vgl. hierzu u. a. Clark, H./Taplin, D. (2012); www.theoryofchange.org/toco-software/#2
Die Orientierung auf Wirkungen und die Erstellung von Wirkungsmodellen sowie die hiermit zusammenhängende Terminologie wurde von der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) für die Planung, das Management und das Monitoring von Vorhaben der deutschen internationalen Entwicklungszusammenarbeit entwickelt. Es wird in diesem Beitrag an interkulturelle Projekte angepasst. Vgl. GIZ (2014), S. 118ff sowie www.gtz.de/de/unternehmen/31522.htm

in Form eines Wirkungsmodells, wie in Abbildung 5 skizziert, abgebildet werden kann.

Ein interkulturelles Projekt soll ein *Projektziel* erreichen, das positive *Wirkungen* im Hinblick auf eine interkulturelle Fragestellung erzielt und damit für den Auftraggeber einen speziellen *Nutzen* erbringt. Auf diese Weise soll ein Beitrag zur Erreichung der *Organisationsziele* geleistet werden. Hierfür erbringt das Projekt bestimmte definierte (Projekt-)Leistungen, die vom Auftraggeber, dem *Nutzer*, in einer bestimmten Form genutzt oder umgesetzt werden (*Nutzung* der Leistungen). Durch diese Nutzung wird der angestrebte Nutzen erreicht.

Für die Erstellung der Leistungen müssen einzelne *Aktivitäten* erbracht werden. Die Erreichung der jeweils höheren Stufe ist meist von weiteren Voraussetzungen (sog. *Wirkungshypothesen*) abhängig, die erkannt, definiert und bei der Projektplanung berücksichtigt werden müssen. Ein Projekt lediglich auf das Erbringen von Leistungen zu beschränken, ohne die Nutzung der Leistungen mitzudenken, kann dazu führen, dass Leistungen produziert werden, die die beabsichtigten Wirkungen nicht entfalten können.

Jedes Projekt sollte zudem eine *Risikoanalyse* durchführen, also Risiken antizipieren und deren (negative) Wirkungen und Eintrittswahrscheinlichkeit einschätzen und Maßnahmen zur Abschwächung der Wirkungen eines Risikoeintritts planen. Eine Analyse der durch das Projekt möglicherweise unbeabsichtigt verursachten *Nebenwirkungen* vervollständigt die strategische Planung. Hier müssen beispielsweise durch (interkulturelle) Sensibilitäten hervorgerufene negative Folgewirkungen antizipiert werden, so dass diese noch im Projektverlauf berücksichtigt und abgeschwächt werden können.

Anschließend erfolgt die **Durchführungsplanung**. Hierbei wird der Prozess der Leistungserstellung in *Meilensteine* zerlegt und ein verbindlicher Zeitplan erstellt, der jedoch mit realistischen Zeitpuffern ausgestattet sein sollte. In diesem Zusammenhang ist es sinnvoll zu überlegen, ob und in welcher Form das Projekt mit anderen Organisationseinheiten oder Projekten abgestimmt werden muss. Schließlich wird ein konkreter *Ablaufplan* (Operationsplan) erstellt, der die einzelnen Schritte präzisiert und Verantwortlichkeiten, Termine und erforderliche Ressourcen festlegt. Auch hier sollten mögliche, etwa aus kulturellen Gründen, divergierende Einstellungen oder Verhaltensweisen frühzeitig antizipiert werden, so dass sie im gesamten Planungsprozess berücksichtigt werden können.

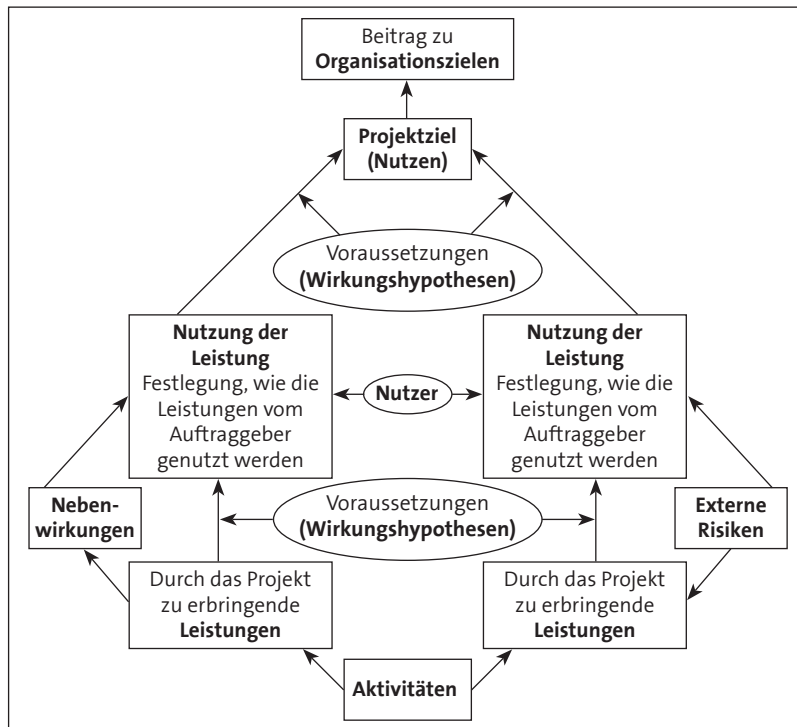


Abbildung 5: Allgemeines Wirkungsmodell für interkulturelle Projekte

4.2 Kommunikation in interkulturellen Projekten⁷

Multikulturell und/oder multidisziplinär zusammengesetzte Projektteams können Schwierigkeiten damit haben, einen Kommunikationsstil zu finden, der von allen durch unterschiedliche Kulturen – Nationalkulturen, Organisationskulturen, Professionskulturen – geprägten Teammitgliedern akzeptiert wird. Kenntnisse der einzelnen Kulturen und deren Spezifika sind dabei nur begrenzt hilfreich. Wenn also beispielsweise

- kulturell bedingt unterschiedliche individuelle Ziele, Erwartungen und Werte der Teammitglieder berücksichtigt werden müssen und/oder
- sonstige Projektbeteiligte interkulturell erfolgreiche Interaktionen notwendig machen und/oder
- interkulturelle Aktivitäten geplant sind, und dabei kulturell übergreifende Befragungen oder Interviews durchgeführt werden sollen,

⁷ vgl. hierzu ausführlich: Koch (2012), S. 131ff

können kommunikationsspezifische Schwierigkeiten auftauchen, für die kulturspezifische Kommunikationserkenntnisse keine überzeugenden Lösungsansätze bereitstellen.

Für solche Situationen ist es vorteilhaft, einen Kommunikationsstil einsetzen zu können, der *kulturübergreifend* gerade für multikulturelle Kommunikationssituationen geeignet ist und gleichzeitig mit dem „eigenen“, individuellen Kommunikationsstil verknüpft werden kann. Durch eine Beschränkung auf zentrale Grundmuster und Verhaltenselemente können die Komplexität der Situation und mögliche Verunsicherungen der Beteiligten reduziert werden, während die Wahrscheinlichkeit steigt, die Kommunikation erfolgreich zu gestalten. Ein solcher Kommunikationsstil sollte ausreichend flexibel sein und daher *nicht* als „Regelstil“ eingesetzt werden. Vielmehr sollte er sich aus verschiedenen Kommunikationsgrundsätzen zusammensetzen, die sinnvoll und selektiv mit dem eigenen Kommunikationsstil verknüpft werden können.

Aus verschiedenen theoretischen Vorüberlegungen lassen sich bestimmte Elemente eines solchen Kommunikationsstils ableiten, der als *Kommunikationsstil Süd* (KSS) oder als *beziehungsorientierter Kommunikationsstil* (BKS) bezeichnet werden soll. Im Folgenden wird er daher mit KSS / BKS abgekürzt.⁸ Dieser KSS / BKS kann auch als „Kompromisstil“ eingesetzt werden, auf den sich multikulturelle Projektteams einigen können, da er verhältnismäßig leicht von der Mehrheit der Beteiligten akzeptiert werden kann. Damit kann der KSS / BKS der Ausgangspunkt oder auch das Ergebnis eines Aushandlungsprozesses sein, mit dem Vorteil, dass dieser entsprechend abgekürzt werden kann, wenn die Beteiligten diesen Kommunikationsstil zuvor schon kennengelernt haben.

Der KSS / BKS verknüpft kommunikationsrelevante Elemente der vier *Kulturdimensionen* „Hohe Kontextbedeutung“, „Große Machtdistanz“, „Starke Unsicherheitsvermeidung“ und „Polychronie“.

Erfolgreiche Kommunikation in Kulturen mit **hoher Kontextbedeutung** berücksichtigt neben der Sachebene vor allem die sozialen Beziehungen der jeweiligen Kommunikationssituation. Sie verknüpft damit also Sach- und Beziehungsebene, mit dem Ziel, Vertrauen aufzubauen und ein Höchstmaß an Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit und Wirksamkeit zu erzielen. Es

⁸ Auf die Darstellung der theoretischen Grundlagen dieses Ansatzes wird hier verzichtet und verwiesen auf: ebd. S. 131–155

kommt vor allem darauf an, offen zu sein für die über rein fachliche Aspekte hinausreichenden Erwartungen und Bedürfnisse. Diese sollten flexibel in das eigene Kommunikationsverhalten übersetzt und den Kommunikationspartnern sollte vor allem freundlich und respektvoll begegnet werden. Hierbei spielen der Aufbau persönlicher Beziehungen, die Entwicklung eines Wir-Gefühls und eine Kommunikation auf Augenhöhe wichtige Rollen.

Kulturen mit **großer Machtdistanz** sind eher statisch. Sie sind hierarchisch aufgebaut, legen auf soziale Unterschiede sowie auf Formalität und Formalismen ebenso Wert, wie auf (deutlich) gezeigten Respekt gegenüber Höhergestellten und Vorgesetzten. Damit kommt es wesentlich darauf an, die vorhandenen Hierarchien und die damit verbundenen Erwartungen und eingespielten Verhaltensweisen zu respektieren. Rangordnungen und formale Umgangsformen sollten daher grundsätzlich berücksichtigt werden. Gleichzeitig muss das eigene Kommunikationsverhalten so flexibel sein, dass durch die angemessene Betonung der eigenen Position möglichst viel Spielraum gewonnen wird, um die gewünschten Kommunikationsergebnisse zu erreichen.

Kulturen mit **starker Unsicherheitsvermeidung** sind weniger tolerant und offen gegenüber anderen Auffassungen und orientieren sich eher an traditionellen oder formalen Regeln. Berücksichtigt man die Ergebnisse der GLOBE Studie,⁹ so bezieht sich die Unsicherheitsvermeidung vor allem auf die Erwartungshaltung, weniger dagegen auf die jeweilige Praxis. Es kommt darauf an, sich den Kommunikationspartnern gegenüber so zu verhalten, dass Verhaltensweisen vermieden werden, die Unsicherheit hervorrufen oder verstärken könnten. Formale Erwartungen an Kommunikationssituationen, wie die Organisation und Gestaltung des Rahmens des Kommunikationsprozesses, sollten berücksichtigt werden. Dieser sollte für alle Beteiligten transparent sein und dennoch so flexibel gestaltet werden, dass auf Unerwartetes und Ungeplantes schnell reagiert werden kann. Rasche Fortschritte und eine größere Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Vorschlägen können nicht immer erwartet und Rückschritte müssen eingeplant werden.


Polychrone Zeitvorstellungen sind durch Simultanität, Spontaneität und Multi-Tasking charakterisiert. Mehrere Dinge können (oder sollen sogar) gleichzeitig passieren: Unvorhergesehenes kann integriert werden, Störungen stellen kein größeres Problem dar, das Einhalten von Zeitplanungen und die Verbindlichkeit von Abmachungen jedoch schon. Damit kommt

⁹ Chokar et al. (2007) u. a. S. 1085

es in polychronen Kulturen vor allem darauf an, möglichst verschiedenartige, unter Umständen auch redundante Kommunikationsmittel einzusetzen, offen für Alternativen zu bleiben, etwa für unerwartete Verhaltensvarianten oder neue Erfahrungen und auf Abschweifungen oder Umwege möglichst tolerant und flexibel zu reagieren. Durch kommunikative Gestaltungsspielräume und die kulturelle Vielfalt der Kommunikationspartner können neue Chancen leichter erkannt und genutzt werden.

In Abbildung 6 sind die Kommunikationsgrundsätze des KSS / BKS zusammengefasst.

Hohe Kontextbedeutung	Große Machtdistanz	Starke Unsicherheitsvermeidung	Polychronie
(1) Persönliche Beziehungen zu Kommunikationspartnern entwickeln (2) Ein „Wir-Gefühl“ und harmonische Kommunikationsergebnisse anstreben (3) Auf Augenhöhe kommunizieren (4) Die Möglichkeiten indirekter und non-verbaler Kommunikation nutzen	(5) Formale Kommunikationserwartungen berücksichtigen (6) Bestehende Rangordnungen respektieren	(7) Kommunikation formal planen und organisieren, aber flexibel handhaben (8) Verzögerungen und eher langsame Fortschritte akzeptieren	(9) Linearstringente Logik durch Vielfalt ergänzen oder ersetzen (10) Gestaltungsspielräume und offene Prozesse ermöglichen und mit „Störungen“ souverän umgehen



Kommunikationsstil Süd / Beziehungsorientierter Kommunikationsstil (KSS / BKS)
--

Abbildung 6: Kommunikationsgrundsätze des KSS / BKS

Der Prozess der individuellen Auseinandersetzung mit dem KSS / BKS und die Aneignung seiner Grundsätze kann in fünf Schritten vor sich gehen:

Schritt 1: Die Mitglieder des multikulturellen Projektteams treffen eine Entscheidung, ob es sinnvoll ist, überhaupt eine Vereinbarung über Kommunikationsregeln zu treffen. Falls dies der Fall ist, schlägt ein mit dem KSS / BKS vertrautes Teammitglied vor, den KSS / BKS als Projekt-Kommunikationsstil zu praktizieren.

Schritt 2: Alle Teammitglieder informieren sich über den KSS/BKS: Insbesondere überprüfen sie, ob und wie die Kommunikationsgrundsätze des KSS/BKS mit dem eigenen Kommunikationsstil vereinbar sind oder ob sie sogar bereits einzelne Kommunikationsgrundsätze (intuitiv) anwenden.

Schritt 3: In einer darauf folgenden Versuchsphase werden einzelne Grundsätze des KSS/BKS von den Teilnehmern übernommen und praktiziert und mit dem jeweils individuellen Kommunikationsstil verknüpft.

Schritt 4: Es wird vereinbart, den KSS/BKS grundsätzlich einzusetzen. Dabei kann auf einige Kommunikationsgrundsätze verzichtet werden, während andere angepasst und möglicherweise einige zusätzliche formuliert werden.

Schritt 5: Im Verlauf des Projekts wird fortwährend getestet, ob und inwieweit der Einsatz einzelner KSS/BKS-Grundsätze erforderlich und angemessen ist, ob der Einsatz einiger Grundsätze möglicherweise entfallen kann oder in modifizierter Form erfolgen sollte. Hierbei kann einerseits der KSS/BKS selbst weiter entwickelt werden, und andererseits der individuelle Kommunikationsstil zu einem interkulturell kompetenten Kommunikations- und Interaktionsstil ausgebaut werden.

5 Was können interkulturelle Projekte bewirken?

Mit den interkulturellen Praxisprojekten werden zwei unterschiedliche Zielsetzungen verfolgt:

- Zum einen stellen sie Interessenten aus Unternehmen und anderen Institutionen innovative interkulturelle Lösungen zur Verfügung und leisten damit einen Transfer von theoretischen Ansätzen in die Praxis.
- Zum anderen sorgen sie für einen multiplen Kompetenzzuwachs bei den Projektteilnehmern, den diese für ihre (spätere) Berufstätigkeit in einem interkulturellen Kontext einsetzen können.

Für **Unternehmen** und andere Institutionen benötigen überzeugende interkulturelle Projekte schon im Vorfeld sorgfältige, auf überprüfbaren Hypothesen basierende *Kosten-Nutzen-Analysen*. Allerdings werden diese meist wegen fehlender Kenntnisse oder Erfahrungswerte nur selten durchgeführt, so dass die Nutzenerwartungen eher auf spekulativen Annahmen beruhen. So werden auf der Nutzenseite z. B. zunächst nur relativ allgemeine Vorteile, wie etwa ein „besseres Betriebsklima“, vermutet. Diese reichen jedoch kaum

aus, um Entscheidungsträger von geplanten interkulturellen Maßnahmen tatsächlich zu überzeugen.

Den direkten und indirekten *Kosten*, zu denen auch Folgekosten und Kosten unerwünschter negativer Nebenwirkungen gerechnet werden müssen, sollte daher ein möglichst überzeugend kalkulierter *Nutzen* gegenübergestellt werden. Im Regelfall wird dieser in einer angenommenen Steigerung der Effektivität und / oder Effizienz der jeweiligen Organisation liegen.¹⁰

Die **Effektivität** wird dann erhöht, wenn das Projekt zu größerer individueller oder organisationsspezifischer *Leistungsfähigkeit* im interkulturellen Kontext und damit letztlich zu quantitativ und / oder qualitativ besseren Ergebnissen beiträgt. Dies geschieht üblicherweise durch das Initiieren von *Lernprozessen* vor allem auf der individuellen und möglichst auch auf der institutionellen Ebene.

Die Mitarbeiter erhalten beispielsweise die Möglichkeit, neue Erkenntnisse und ein besseres Verständnis interkultureller Zusammenhänge und neuer Methoden für ihren Arbeitskontext zu erwerben und zu nutzen. Damit steigen neben der individuellen *Leistungsfähigkeit* auch Motivation und Zufriedenheit und damit die Handlungskompetenz der Beteiligten. Im Einzelnen kann es so beispielsweise gelingen

- (1) die auf interkulturelle Situationen bezogene *Problemlösungsfähigkeit* von Mitarbeitern und Organisation zu erhöhen,
- (2) kulturell angemessenere und damit nachhaltigere *Entscheidungen* herbeizuführen,
- (3) einen direkten Beitrag zu *Kostensenkungszielen* zu liefern, etwa durch die Reduzierung von interkulturellen Konflikten oder Anlaufproblemen und damit durch die Verlängerung der produktiven Arbeitszeit,
- (4) *Globalisierungshemmnisse* zu reduzieren bzw. die in der Globalisierung liegenden *Chancen* zu vergrößern,
- (5) die Voraussetzungen für *Innovations-* und *Änderungsprozesse* zu verbessern oder auch
- (6) durch die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit das *Betriebsklima* zu verbessern und damit zu Motivationssteigerungen beizutragen.

Effizienzüberlegungen können in zwei Richtungen gehen: Zum einen sollten die direkten Projektdurchführungskosten *kurzfristig* in einem akzeptablen Verhältnis zu dem absehbaren quantitativ messbaren Nutzen stehen. Zum anderen sollten auch die Folgekosten überkompensiert werden,

¹⁰ vgl. hierzu BMZ (2006); OECD (1991)

also insbesondere die Kosten, die durch die Durchführung der von dem Projekt vorgeschlagenen Lösungsvorschläge verursacht werden. Dies sollte durch die erwarteten positiven Projektwirkungen, wie die Senkung von Anlauf- oder Reklamationskosten, Erhöhung der Mitarbeiterproduktivität oder Umsatzsteigerungen zumindest auf längere Sicht der Fall sein. Hier geht es also konkret um die Frage, ob die Umsetzung der Projektvorschläge letztlich zu einer Steigerung des Organisationsgewinns beitragen kann.

Der Kompetenzzuwachs der **Projektteilnehmer** selbst bezieht sich – wie oben bereits teilweise dargestellt – auf folgende Bereiche:

- Die Projektteilnehmer können in eigener Verantwortung interkulturelle Projekte entwickeln, planen, neuartige Lösungskonzepte erarbeiten sowie Ergebnisse und Prozesse in angemessener Form evaluieren, aufbereiten und präsentieren.
- Dabei gewinnen sie neue Erkenntnisse und Kompetenzen im Hinblick auf interkulturelle Berufsfelder, aktuelle und weiterführende interkulturelle Fragestellungen sowie den derzeitigen Forschungsstand in ausgewählten interkulturellen Themenfeldern.
- Sie lernen praxisrelevante interkulturelle Situationen zu analysieren und einzuschätzen, gewinnen Erkenntnisse über Organisationen und Auftraggeber sowie reale interkulturelle Probleme und leisten aktive Beiträge zu interkulturellen Problemlösungen.
- Darüber hinaus erwerben sie interkulturell/ interdisziplinäre Teamkompetenz und verbessern ihre Fähigkeit, erfolgreich in multikulturellen Teams zu arbeiten, also zu kommunizieren, Konflikte zu bewältigen und Ziele umzusetzen.
- Schließlich verbessern sie ihre Kompetenz zur relevanten problemorientierten Recherche zu interkulturellen Themen, können ihre Erkenntnisse in strukturierter Form dokumentieren und beteiligen sich aktiv an dem Auf- und Ausbau ihrer eigenen interkulturellen Netzwerke.

Damit tragen die Projektteilnehmer auf längere Sicht in ihren jetzigen und künftigen beruflichen Positionen zu einer verbesserten Berücksichtigung interkultureller Themen, Fragestellungen und Lösungen in dem jeweiligen beruflichen Kontext bei.

6 Welche Projekte werden in diesem Band vorgestellt?

Der vorliegende Band „Neue Interkulturelle Praxisprojekte“ stellt zunächst insgesamt **acht Projekte** ausführlich dar und bietet im Anschluss daran eine

Übersicht über **weitere vierzehn** ebenfalls sehr interessante interkulturelle Projekte. Diese werden jedoch nur in verkürzter standardisierter Form vorgestellt.¹¹

Vanessa Bomert und **Anke Lindemann** stellen in ihrem Beitrag **Ist der Kommunikationsstil Süd (KSS) in einem transnationalen Unternehmen anwendbar?** einen für eine große Anzahl südlicher Länder theoretisch abgeleiteten und für die Praxis konzipierten kulturübergreifenden interkulturellen Kommunikationsstil vor und überprüfen empirisch, inwieweit dieser Kommunikationsstil erfolgreich auch in einem transnationalen Unternehmen angewendet werden kann. Durch das Projekt konnten alle Projektbeteiligten neue Erkenntnisse zum KSS, insbesondere hinsichtlich seiner Anwendbarkeit und seinem Nutzen sowie über die Möglichkeiten, die Elemente des KSS zu vermitteln, gewinnen.

Ximena Amado, **Larissa Karpyk** und **Elisabeth Siege** berichten über ihr Projekt **“Hybrid Identity” – A Research into Adaptation Strategies of Latin Americans in Munich**, mit dem sie eine Vorstudie für ein größeres Forschungsprojekt zwischen der Hochschule München und der University of Cuenca in Ecuador durchführten. Hierbei ging es im Wesentlichen darum, herauszufinden, welche Adaptionsstrategien lateinamerikanische Mitbürger in Deutschland einsetzen und ob diese kulturell bedingte Gemeinsamkeiten aufweisen.

Marina Duarte und **Petya Mitova** lassen uns mit ihrem **Fachkonzept für eine interkulturelle mobile Applikation** an der Entwicklung einer interkulturellen App für iPhones teilhaben. Anhand von jeweils neun Critical Incidents können die interkulturellen Kenntnisse in Bezug auf Deutschland, China und die Türkei überprüft werden. Die Lösungen werden erläutert und mit der kognitiven, affektiven und/oder verhaltensorientierten Perspektive verknüpft.

Surya Diwald stellt das Projekt **Interkulturelles Assessment-Center (IAC) zur Auswahl von Führungskräften für Auslandsentsendungen** vor. Bei der Entwicklung des IAC sollte eine Methode entwickelt werden, mit der die interkulturelle Kompetenz der Teilnehmer und zugleich deren individueller interkultureller Fortbildungsbedarf ermittelt werden kann. Hierfür wurden zu vordefinierten interkulturellen Kompetenzen Übungen und entsprechende Beobachtungsmethoden und Beurteilungskriterien entwickelt.

¹¹ Weitere Projekte finden sich in Koch/Speiser (2009)

Eva Klosi beschreibt die Entwicklung eines Konzepts für ein **Interkulturelles Training – Beruflich in Indien**, mit dem ein Unternehmen das interkulturelle Wissen für seine Mitarbeiter für einen wichtigen Zielmarkt erweitern wollte. Das Projekt konzentrierte sich auf die Erstellung des inhaltlichen Konzepts und dabei auf vier Schwerpunkte, die mit dem beruflichen Alltag im Zusammenhang stehen. Ziel war es die Mitarbeiter für die Kultur und Arbeitsweise in Indien zu sensibilisieren, wobei die Themen individuelle Wünsche der Mitarbeiter berücksichtigen sollten.

Yvonne Hilpoltsteiner stellt in ihrem Beitrag die **Konzeption und Durchführung eines interkulturellen Trainings für ein Fremdspracheninstitut** vor, bei dem die Besonderheit darin lag, dass hier ein eintägiges interkulturelles Training für eine besonders heterogene Teilnehmergruppe, die aus insgesamt neun Nationen stammte, auch durchgeführt wurde. Etliche Teilnehmer verfügten bereits über diverses interkulturelles Wissen und zahlreiche interkulturelle Erfahrungen. Trainingserfolge waren u. a. die Steigerung der „Cultural Awareness“ und der Fähigkeit zum Perspektivenwechsel, das Erkennen von Möglichkeiten, interkulturelle Aspekte besser in den Fremdsprachenunterricht zu integrieren sowie besser mit Firmenkunden zu kommunizieren.

In ihrem Beitrag **Culture2Go** entwickeln **Kristina Oreskovich** und **Birgit Schmidt** eine innovative Form der interkulturellen Sensibilisierung für die Mitarbeiter eines Global Players. Hier geht es darum, die Mitarbeiter interkulturell zu sensibilisieren, und zwar durch auf die Unternehmenskultur angepasste interaktive eBooks, für die für das Unternehmen wichtigen Märkte Indien und Mexiko. Besondere Herausforderungen waren hierbei die mediengerechte Aufbereitung der Inhalte sowie die umfangreiche Prüfung der Inhalte durch lokale Testgruppen.

Ebenfalls eine Sensibilisierung der Mitarbeiter eines großen transnationalen Unternehmens für interkulturelle Themen wollten **Vanessa Bomert**, **Anke Lindemann** und **Kristina Oreskovich** mit ihrem Projekt **Interkulturelle Sensibilisierung in einem transnationalen Softwareunternehmen** erreichen. Dies sollte jedoch direkt an ihrem Arbeitsplatz durch das Intranet-Portal des Unternehmens geschehen. Hierfür mussten interkulturelle Inhalte ebenso knapp wie ansprechend aufbereitet werden. Trotz der strengen internen Unternehmensrichtlinien konnte die Kampagne in der verfügbaren Zeit realisiert und der Erfolg gemessen werden.

Literatur

- Bea, F.X. et al. (2011) Projektmanagement, 2. Aufl., Konstanz / München
Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)
(2006) Evaluierungskriterien für die deutsche bilaterale Entwicklungszusammenarbeit. Eine Orientierung für Evaluierungen des BMZ und der Durchführungsorganisationen, Berlin
- Chokar, J.S. et al. (2007) Culture and Leadership Across the World: The Globe Book of In-Depth-Studies of 25 Societies, Mahwah, N.J. / London
- Clark, H. and Taplin, D. (2012) Theory of Change Basics: A Primer on Theory of Change, New York
- GIZ GmbH (Hrsg.) (2014) Kooperationsmanagement in der Praxis. Gesellschaftliche Veränderungen gestalten, Wiesbaden
- Koch, E. / Speiser, S. (Hrsg.) (2009) Interkulturelle Projekte – Angewandte Interkulturalität, München / Mering
- Koch, E. (2009) Was sind Interkulturelle Projekte? Typen – Planung – Ergebnisse, in: Koch, E. / Speiser, S. (Hrsg.) Interkulturelle Projekte – Angewandte Interkulturalität, München / Mering, 2009, S. 1–22
- Koch (2012) Interkulturelles Management, München
- Mayrhofer, D. u. a. (2006) Prozesskompetenz in der Projektarbeit, 3. Aufl., Hamburg
- OECD (1991) Development Assistance Committee: Principles for Evaluation of Development Assistance, Paris
- Tiemeyer, E. (2004) Projekte im Griff. Tools und Checklisten zum Projektmanagement, Bielefeld

www.theoryofchange.org/toco-software/#2
www.gtz.de/de/unternehmen/31522.htm