

**Annegret MIDDEKE**

Georg-August-Universität, Göttingen, Deutschland

**„PROJEKTFOLKLORE“ – EIN SANFTER GELINGENSAKTOR  
VON TRANSNATIONALEN BILDUNGSPROJEKTEN**

**Annegret MIDDEKE**

Georg August University of Göttingen, Germany

**PROJECT CULTURE AND “PROJECT FOLKLORE” AS A SOFT  
SUCCESS FACTOR OF TRANSNATIONAL EDUCATIONAL  
PROJECTS**

In this article, project culture will first be defined and placed in the context of inter- and transcultural concepts of “culture”. Then, using the example of two transnational projects funded by the EU, in which the jubilee played an important and decisive role, it will be shown that cultural staging does not only (re)produce outdated stereotypes, but can also make a significant contribution to the success of a project. It bridges the individual project members’ diverse “cultures of origin” and a given project culture. The positive effects of cultural staging unfold when all project members are aware of its interactive character (improving team communication, creating a project narrative, supporting team building) and are willing to play the game. This subtle success factor may be called “project folklore”.

**Keywords:** transnational educational projects by the EU

### **1 Kultur und Projektkultur**

„Kultur“ ist ein großer Begriff und somit als erste Zwischenüberschrift ein bisschen riskant. Zentral für die Kulturwissenschaften und Interkulturalitätsforschung, ist er gerade in diesen Disziplinen wenig geklärt und wird immer wieder neu verhandelt. Das liegt zum einen daran, dass die Kulturtheorien als Bezugswissenschaften überkomplex und diskursiv disparat sind, und zum anderen daran, dass die anwendungsbezogenen Wissenschaften gezielt (nur) das aufgreifen, was sie zum Funktionieren benötigen. Zwar kann man wie Ulrich Bauer (2014: 17) den dezidiert anwendungsorientierten Kulturbegriff als intellektuelle Zumutung begreifen (wörtlich als „unhermeneutischen Zirkel [...] aus unreflektierten Vorannahmen, selektiver Wahrnehmung, fundamentalen Attributionsirrtümern und falschen Plausibilisierungen“), doch hat

die Betrachtungsweise von Kultur auch damit zu tun, auf was und wen der Begriff angewendet wird. Bauer fasst ‚Kultur‘ doppelt: als „ein historisches und dynamisches System aus Fakten, Strukturen, Regeln und darunterliegenden Werten und als eine Gruppe von Menschen, die diese im Wesentlichen teilen“. Ausgehend von einer solchen Deckungsgleichheit bzw. Kohärenz zwischen Kultur und Individuum als Kulturträger/-in folgert Bauer, dass etwa bei internationalen Geschäftskontakten oder Projekten die bereits bestehenden, die mitgebrachten Kulturen der interagierenden Personen aufeinandertreffen. In solchen Konstellationen bildeten komplexitätsreduzierte, pauschalisierte Bilder des/der Anderen, z.B. von der Kultur des/der spanischen Geschäftspartner(s)/-in bzw. Projektpartner(s)/-in, zwangsläufig den “point of departure”, sodass erst mithilfe von weiter- und tiefergehenden Erfahrungen sowie reflektierten Beobachtungen differenziertere Bilder des/der Anderen erarbeitet werden könnten. Dieser Schritt jedoch setzt eine irgendwie geartete – und sei es eine extrinsisch, also instrumentell motivierte – Bereitschaft zum Fremdverstehen voraus (vgl. Feuser 2012: 157).

Richtet man das Augenmerk auf den Bereich Projektmanagement, so kann man feststellen, dass dieser sich weder für die Herkunftskulturen der Projektpartner/-innen interessiert noch ein interkulturelles Aushandeln einer absichtsfreien, nur auf das gleichberechtigte Miteinander der interagierenden Individuen bezogenen gemeinsamen Interkultur anstrebt. Im Projektmanagement liegt der Schwerpunkt schlicht auf der Herausbildung einer *funktionierenden* Projektkultur. Diese ist eng mit den formulierten Projektzielen verknüpft. Projektkulturen werden entsprechend als Gruppenphänomene auf der Basis von kollektiv geteilten kulturellen Normen betrachtet, die sich auf die etablierten Ansätze zur Initiierung und Planung von Projekten, auf die für die Durchführung der Arbeitspakete als akzeptabel geltenden Mittel sowie auf die Akzeptanz der entscheidungsbefugten Autoritäten beziehen (vgl. PMBOK 2013: 20).<sup>1</sup> Normgerechtes Verhalten der am Projekt beteiligten Akteur(e)/-innen orientiert sich entsprechend an den gemeinsamen verhaltensregulierenden Grundannahmen, an der Einhaltung von Umsetzungsrichtlinien und am Formulieren von projektbezogenen Aufgaben, Zielen und Werten. Zwar wird das Vorhandensein von Heterogenität und Diversität im Projektmanagement nicht negiert – es wird im Gegenteil explizit betont, dass diverse Stakeholder „verschiedene kulturelle und organisationale Hintergründe, verschiedene Grade an Expertise und verschiedene Perspektiven und Interessen haben, die Auswirkungen auf die Projektdurchführung und das Projektergebnis haben können“<sup>2</sup> –, doch gilt es auch hier, die durch die

---

<sup>1</sup> “Cultures and styles are group phenomena known as cultural norms, which develop over the times. The norms include established approaches to initiating and planning projects, the means considered acceptable for getting work done, and recognized authorities who make or influence decisions.”

<sup>2</sup> “[...] diverse stakeholders, who may have different cultural and organizational backgrounds, different levels of expertise, and different perspectives and interests, which impact or have influence upon the project execution or outcome” (vgl. PMBOK: 287).

Akteur(s)/-innenvielfalt hervorgerufene kulturelle Vielfalt projektzielorientiert zu nutzen oder aber hinter den kollektiv geteilten Projektnormen in Schach zu halten.

So gesehen können Projektkulturen als *transkulturelle* Kunstprodukte mit einem klar definierten Zeitkontingent betrachtet werden. Transkulturell wird hier nicht als kulturelle Hybridisierung von unterschiedlichen Lebenswelten verstanden, wie es in der Nachfolge von Wolfgang Welsch mehrheitlich getan wird, sondern im Gegenteil als etwas, das ganz ohne traditionelle „kulturelle Marker“ (vgl. Bauer 2015: 206) auskommt. Typische Beispiele für transkulturelle Phänomene sind nach Bauer (ebd.: 202f.) Objekte des globalisierten Kapitalismus wie internationale Hotelketten, Supermärkte, Flughäfen etc. Transkulturalität ist eine zentrale Kategorie in Corporate-Identity-Strategien internationaler Unternehmen, bei denen der Markenkern in maximalem Umfang auf eine gemeinsame, transkulturelle semantische Kodierung reduziert wird. Dass das nicht so einfach geht, belegt Stephanie Rathje in ihrer empirischen Studie der Unternehmenskulturgestaltung deutscher Unternehmen in Thailand. Sie stellt fest, „dass trotz des Vorliegens einzelner pankollektiver Klammern (z.B. betriebswirtschaftliches Studium der deutschen und thailändischen Manager, gemeinsame Kenntnis internationaler Management-Standards) die tägliche Zusammenarbeit vor allem durch Gegensätze zwischen der deutschen und der thailändischen Managergruppe bestimmt wird“ (Rathje 2010: 9), und kommt zu dem Schluss, dass es „realitätsfern“ sei, „Konzepte nach einer einheitlichen Wertebasis [...] mit Hilfe von Unternehmenskulturgestaltung in den Köpfen der Mitarbeiter verankern“ zu wollen. Dieser skeptischen Einschätzung gegenüber stehen sowohl das Wissen um eindeutige Zusammenhänge von Unternehmenskulturen und ökonomischem Erfolg als auch die zahlreichen Ratgeber, Analyse- und Messinstrumente, mit denen die Qualität einer Unternehmenskultur und der Grad des Cultural Fit der in dem Unternehmen beschäftigten Personen erfasst werden sollen, die alle auf der Annahmen basieren, dass Unternehmenskultur sich doch gestalten lasse.

Das wirft die Frage nach den Gelingensfaktoren auf. O.C. Tanner<sup>3</sup>, das weltweit führende Unternehmen für Mitarbeiterengagement und -anerkennung, erachtet die Unternehmensführung bzw. die Projektleitung als maßgebliche Steuerungsgröße bei der Herausbildung einer normbasierten Unternehmens- bzw. Projektkultur. Zu diesem Ergebnis kommt auch die groß angelegte Studie der Volkswagen Coaching GmbH in Kooperation mit dem Institut für Projektmanagement und Innovation (IPMI) an der Universität Bremen (vgl. GPM 2016: Bd. 2). Was allerdings eine „gute Führungskraft“ sei, darüber gibt es weltweit die unterschiedlichsten Vorstellungen. Überdies steht den Manager/-innen eines Unternehmens bzw. Projekts ein umfangreiches Repertoire an Führungsmodellen zur Verfügung, aus denen sie den geeigneten Führungsstil finden und überzeugend anwenden müssen. Insbesondere in internationalen Kontexten erfordert Projektführung deshalb „eine flexible und offene Denkweise“ und die

---

<sup>3</sup> <https://www.octanner.com/>.

Fähigkeit wie Bereitschaft, anforderungs- und situationsadäquate Entscheidungen zu treffen (vgl. Huang/Chung 2014: 8).

Im Folgenden soll am Beispiel von zwei transnationalen Bildungsprojekten, an denen die Jubilarin mitwirkte (Projekt 1: IDIAL – Regionalisierte Lehrwerke und Interkultureller Dialog; Projekt 2: IDIAL4P – Fachsprachen für die Berufskommunikation) gezeigt werden, wie – entgegen der gängigen Auffassung, dass ein „Wir-Gefühl“ allenfalls über die gemeinsame Zielerreichung aufgebaut werden könne, weil es angesichts der begrenzten Projektlaufzeit gar nicht möglich sei, „eine gemeinsame Kultur langsam und kontinuierlich entstehen zu lassen“ (vgl. GPM 2016: Bd.1, 102)<sup>4</sup> –, mithilfe jener Flexibilität und Offenheit eine über die Einlösung der im Projektantrag formulierten Projektziele hinausgehende Verbindung zwischen der projektessentiellen Transkultur und der Vielfalt der mitgebrachten Kulturen der Projektpartner/-innen geschaffen werden kann. Dies hatte nur wenig mit der Projektleitung zu tun, sondern beruhte auf dem freimütigen und redlichen Sich-Einlassen aller Projektmitglieder auf das zwei Mal zweijährige intensive Miteinander.

## 2 IDIAL (2008–2009) und IDIAL4P (2010–2011)



---

<sup>4</sup> „In Projekten hat man aus zwei Gründen keine Möglichkeit, eine gemeinsame Kultur langsam und kontinuierlich entstehen zu lassen: 1. Die Mitarbeiter für das Projekt werden oft

Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes Vorhaben, das unternommen wird, um ein einzigartiges Produkt, eine einzigartige Dienstleistung oder ein einzigartiges Ergebnis zu erstellen, so lautet zumindest die Basisdefinition im “Guide to the Project Management Body of Knowledge” (vgl. PMBOK Guide 2013: 2). Frank Fischer (2012: 15ff.) erweitert sie um die Aspekte: eindeutige Zielvorgabe, eindeutiger Anfangs- und Endtermin, eindeutige Ressourcenzuordnungen, eindeutige Budgetplanung, Komplexität und projektspezifische Organisation, Neuartigkeit, Einmaligkeit, Innovation sowie Akteursvielfalt und Interdisziplinarität. Seine Minimaldefinition, die auch diesem Beitrag zugrunde liegt, lautet: „Ein Projekt wird [...] als zielgerichtete, einmalige, komplexe und befristete Aufgabe verstanden, an deren Erledigung aufgrund seiner besonderen Herausforderung eine größere Anzahl von Organisationen oder Organisationsteilnehmern beteiligt ist.“ (Ebd.: 22)

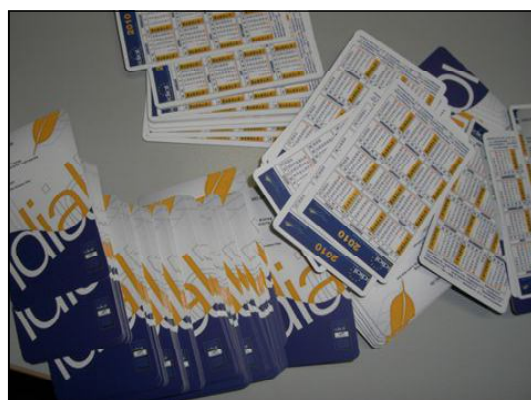
In den Projekten IDIAL und IDIAL4P wurden im Verbund aus zehn europäischen Konsortial-partnern<sup>5</sup> aus Bulgarien, Deutschland, Österreich, Polen, der Slowakei, Slowenien und Ungarn zunächst interkulturelle Sprachenlehr-/lernmaterialien für das Erlernen von Deutsch in Osteuropa und osteuropäischen Sprachen in den deutschsprachigen Ländern sowie didaktische Einheiten zur Aus- und Weiterqualifizierung von Lehrkräften entwickelt. Ein globales Ziel der beiden. Projekte war



aus verschiedensten Bereichen gewählt. Sie sind i. d. R. verschiedene Führungsstile gewohnt und gehen mit anderen Gruppenmitgliedern unterschiedlich um. 2. Da Projekte häufig unter Zeitdruck leiden, müssen alle Mitglieder im Projektteam bzw. andere Projektbeteiligte schnell zueinander finden. Bei entsprechender Formulierung der Ziele kann die Begeisterung aller Beteiligten für die Zielerreichung das „Wir-Gefühl“ erzeugen.“ (GPM 2016: Bd.1, 102)

<sup>5</sup> Konsortium IDIAL: <http://idial-projekt.de>; Konsortium IDIAL4P: <http://www.idial4p-projekt.de>.

die Stärkung des Deutschen in Osteuropa sowie der in Deutschland wenig verbreiteten, von der EU als LWULT (“less widely used and less taught”) identifizierten osteuropäischen Sprachen. Die Grundidee der Ost-West-Vernetzung, bei der die alten und damals neuen EU-Mitgliedstaaten nicht nur gleichberechtigte, sondern ihrem Profil entsprechend auch leitende Partner in verschiedenen Projektphasen waren, war, anders als in den traditionellen Kooperationen derzeit üblich, nicht bilateral, sondern multilateral angelegt. Dies war eine geeignete Voraussetzung für eine vielperspektivische und zugleich universelle Suche nach nationalübergreifenden Antworten auf aktuelle Fragen der interkulturellen Fremdsprachenvermittlung in den Bildungssektoren Schule, Hochschule und berufliche Bildung.



Zu den Instrumenten der Corporate-Identity-Bildung in den Projekten gehörten u.a. eine Lingua Franca (Deutsch) als gemeinsame Projektsprache, ein Corporate Design und ein Corporate Wording. Zwar wurde aufgrund der kurzen Projektlaufzeit und relativ eingeschränkten Reichweite auf eine bewusst eingesetzte normierte Sprachwelt verzichtet, doch hat sich – wie in jedem fachlichen und professionellen Spezialbereich – auch hier ein Projektjargon mit Fachtermini und Phrasen für die

Projekthinhalte und organisatorischen Abläufe entwickelt, wozu u. a. die Abkürzungen und Akronyme zählen, die sich ausschließlich projektbezogen auflösen lassen (zum Stichwort „RPM“ siehe Abschnitt 3). Zur transparenten und kommensurablen Gestaltung der Projektdiskurse wurden projektbezogene Termini, Formulierungen und andere Elemente des Projektjargons sowie wichtige Textentscheide in ProjektWikis festgehalten. Darüber hinaus wurden Standards wie PPT-Vorlagen und Musterbriefe entwickelt, selbstverständlich mit Wiedererkennungsmerkmalen wie Projektfarben, -schrift, -logos u. a. m. IDIAL bzw. IDIAL4P als Corporate-Identity-Konstrukt sollte für alle direkt und indirekt Beteiligten zu einem Markenerlebnis werden.

### 3 Individuen und Kollektive



Aufgrund des klar definierten zeitlichen Rahmens und des thematisch-inhaltlichen Kontingents unterscheidet sich die Kommunikation in Projekten von einer längerfristigen oder gar dauerhaften Interaktion zwischen Kommunikationspartnern. Zeichnet sich das professionelle Tagesgeschäft „durch eine gewisse Anzahl ständig wiederkehrender Aufgaben (Wiederholungen) aus“, zu denen auch etablierte Kommunikationsroutinen gehören, so sind Projektaufgaben „eher einmalige, befristete und vor allem komplexe Vorhaben“ (Fischer 2012: 17). Dennoch stehen Projekte nicht für sich, sondern sind in die institutionellen, konditionellen, kulturellen und anderen Kontexte der Konsortialmitglieder eingebunden, d. h. sie sind eingebettet „in ein Geflecht aus unterschiedlichen Kulturen“ (Pelikan/Roelcke 2020: 180); und selbstverständlich diffundieren diese kulturellen Kontexte im Projekt.



Betrachten wir das Beispiel der Jubilarin, so bringt sie unzählige professionelle und private Kontexte mit – als Professorin für Deutsche Philologie an der Universität Veliko Tärnovo, als Europäerin, Bulgarin, ehemalige Humboldtstipendiatin, akademische Partnerin der Abteilung Interkulturelle Germanistik Universität Göttingen und des Fachverbandes Deutsch als Fremd- und Zweitsprache e.V., als Buchautorin, u.a. beim Göttinger Universitätsverlag, als Sektionsleiterin auf dem Kongress der Internationalen Germanistik 2015 in Shanghai und 2021 in Palermo, aber auch als Ehefrau, Freundin und vieles andere mehr. Alle Zugehörigkeiten sind mit bestimmten Rollen(erwartungen) und sprachlichen wie habituellen Gewohnheiten verbunden, üben also einen kulturellen Einfluss auf die Person Nikolina Burneva aus. Diese multiple Zugehörigkeitenkomplexion wurde in den Projekten IDIAL und IDIAL4P erweitert um die Funktion „RPM“ (hier nicht aufzulösen als “*revolutions per minute*”, wenngleich angesichts der zuweilen stressigen Projektphasen und des Temperaments der Jubilarin auch das eine semantische Berechtigung besitzt), d.h. *Regionaler Projekt-Manager*. Mit der Gruppe der RPM, einer aus fünf Personen bestehenden Untergruppe des Projektkonsortiums, erweiterte sich ihr Kollektivrepertoire der Jubilarin für die insgesamt vierjährige Projektlaufzeit um mindestens zwei neue Zugehörigkeiten. Würde man diese Mehrfachzugehörigkeiten auf das ganze Konsortium mit seinen zehn Partnerinstitutionen, von denen wiederum jeweils bis zu zehn Personen aktiv am Projekt mitwirkten, hochrechnen, würde sehr schnell deutlich, dass hier „unzählige Welten“ (Rathje 2014: 14) aufeinandertrafen.

Es wird schnell klar, dass ein individuelles und kollektives soziales Funktionieren angesichts eines solchen Überflusses an Diversitätsfaktoren alles andere als gottgegeben ist. Dass es dennoch gelingt, liegt zum einen daran, dass der Mensch immer



nur fragmentarisch an den Kollektiven partizipiert und in keinem exklusiv und vollständig aufgeht, und zum anderen, dass er sich einen Großteil seiner Zugehörigkeiten selbst aussuchen kann. Stephanie Rathje (2014: 44) betrachtet die Zugehörigkeiten und die damit verbundenen kulturellen Angebote treffend als persönliche „Vorräte“: Das Individuum sei „in der Lage jeweils diejenigen hervorzuholen, die sich als situationsadäquat erweisen, oder hinter verschlossener Tür zu halten, was unpassend erscheint“. Das Individuelle, Inkommensurable ergibt sich aus der Unikalität der *Mixtur* von Kollektivzugehörigkeiten eines jedes einzelnen Menschen.

Den „Faktor Mensch“ untersuchten u.a. Daniel Fischer und Burkhard Pedell vom Lehrstuhl Controlling der Universität Stuttgart in einer „Studie zu den Wirkungen von Emotionen bei der Steuerung von Projekten“ (2014). Sie kamen zu dem Ergebnis, dass „die in der Unternehmenspraxis bislang eher als nebensächlich eingestuft Emotionen der Projektbeteiligten bzw. -verantwortlichen einen deutlichen Einfluss auf die Projektsteuerung haben können“. Ähnlich äußert sich Jürgen Beneke (2001: 1): „Neben den ‚harten‘ Fakten nehmen die soft skills in der internationalen Zusammenarbeit einen immer höheren Stellenwert ein. [...] Für die Kommunikation hat dies zur Folge, dass es nicht mehr ‚nur‘ um Sachbotschaften geht (Zahlen, Daten, Fakten), sondern vermehrt um Beziehungskommunikation, face-to-face, schriftlich, medial.“

Entscheidend ist also nicht nur die Kommunikation im Rahmen der vorgegebenen Projektstrukturen, sondern auch die kommunikative Interaktion auf der informellen Beziehungsebene, auf der gegenseitiges Vertrauen aufgebaut wird. Die Effektstärke des Vertrauens, das die interagierenden Personen im Team entwickeln, spielt für das Gelingen eines Projektes eine ebenso große Rolle wie das a priori vorausgesetzte bzw. unterstellte Vertrauen in die Sinnhaftigkeit der Autoritäten und Hierarchien etwa der Europäischen Kommission, der antragstellenden und koordinierenden Institution und deren Rechtsvertreter/-innen usw. In der informellen Kommunikation können alternative Ko-Kontexte entstehen, in der die interagierenden Personen „eigendynamisch Statusgeflechte entwickeln, die mit individuellen Handlungsmöglichkeiten innerhalb des Teams korrespondieren“ (Alnajjar/Pelikan/Wassermann 2016: 147). In diesen sozial konstruierten, alternativen Projektträumen kann wertvolles implizites Wissen aktiviert werden, das mit den Instrumentarien und Dokumentationssystemen des Projektmanagements nur schwer zu erfassen ist. Moderne Managementansätze integrieren deshalb den Einsatz von narrativen Methoden, um über die „subjektiven Wege des Wissens- und Werte-Transfers“ das ungenutzte implizite Wissenspotential aller Akteure/-innen ans Tageslicht zu bringen.

## 4 Projektkultur und Beziehungsarbeit

**Projektarbeit : Vom Idialo zum Inselprofessional!**

19 Idialos sind auf einer einsamen Insel gestrandet. Im harten Überlebenskampf muss jeder wichtige Aufgaben übernehmen, die nach Fähigkeit und Eignung verteilt werden sollen.  
Stellen Sie sich vor, Sie sind gerade zum Anführer der IDIAL\*P-Gruppe gewählt worden und müssen nun entscheiden, wer welche Aufgabe bekommt.

**Arbeitsschritte**

1. Verbinden Sie die Bilder einzelner Idialos mit den jeweiligen Aufgaben mit Hilfe einer Linie.
2. Präsentieren Sie Ihr Ergebnis beim nächsten Treffen in Veliko Tärnovo.
3. Diskutieren Sie dort Ihre Ergebnisse im Plenum.
4. Die Person, deren Personalentscheidungen auf die größte Zustimmung stoßen, erhält einen Preis!

...um dieser Aufgabe könnten die Personologien aus dem inneren der Homepage hilfreich sein.

www.idial4p-projekt.de

Das Projekt wird gefördert durch die Europäische Union, für den Inhalt ist aber das IDIAL\*P-Konsortium verantwortlich, es ist in keiner Hinsicht die Meinung der EU anzusehen.

Herausgeber:  
IDIAL\*P-Koordinationsbüro an der  
Universität Göttingen  
Ausgabe 1, 01.04.2010 Seite 4

Im Erzählen als beziehungs- und gemeinschaftsstiftender Akt könnte tatsächlich ein Ausweg aus dem mehr oder weniger dilemmatischen Widerspruch zwischen präskriptiver Projektkultur und der herkunftskulturellen Diversität im Rahmen eines Projektes, das nach einer bestimmten (meist zu knapp bemessenen) Projektlaufzeit erfolgreich abgeschlossen sein soll, liegen. Auf IDIAL und IDIAL4P trifft das jedenfalls zu. Dies als „Narrativ“ im Sinne einer sinnerzeugenden Metaerzählung zu bezeichnen, wäre für die beiden kleinen Projekte mit einer Gesamtlaufzeit von gerade einmal vier Jahren jedoch arg überdimensioniert, auch wenn es verlockend wäre, auf die Weise den vorliegenden Beitrag stärker an das Rahmenthema der Festschrift zu binden. So weit kann man wirklich nicht gehen. Aber von einer „Wir“-Erzählung, die das Projektgeschehen zusammenhielt und ihm bis heute einen Erinnerungsrahmen gibt, kann man durchaus sprechen.

Das Wir waren die IDIALOs (die sich, ganz und gar nicht geschlechtergerecht, denn es sind ja auch IDIALAs dabei, bis heute so nennen), die bei ihren transnationalen Meetings feste Rituale jenseits der Projektvorgaben und Arbeitspakete hatten: regionale Weinproben, gemeinsames Kegeln, Tanzen oder auch das legendäre „Kochen4P“, bei dem ein Team aus dem nicht-gastgebenden Land etwas eigenes Landestypisches für das ganze Konsortium kochen musste. Die



Tradition gestiftet hat die Jubilarin höchstpersönlich, als sie beim Kick-off-Meeting an der Universität Göttingen einen Backofen im Institut für Interkulturelle Germanistik entdeckt hatte und spontan entschied, das ganze Konsortium mit einer selbstgebackenen Baniza zu überraschen. Danach ging es reihum: polnische Küche beim Projekttreffen in Ungarn, russische Küche in Bulgarien, deutsche Küche in Polen usw. Durch das gemeinsame, fröhliche Erleben dieser wiederkehrenden Ereignisse formierte sich ein Gruppengefühl, das durch das gemeinsame Erinnern (Fotos, Newsletter, Fragebögen etc.) an die vorangegangenen und des Planens des nächsten Koch-Events mit jedem „Kochen4P“ vielfach gestärkt wurde. Solche erlebnisbasierten Rituale, die im dynamischen Wechsel von Erleben und Erzählen bzw. erzählend Wiedererleben und erlebend Wiedererzählen stehen, formen das „panchronische Kreativgedächtnis“ (Lotman 1992: 201)<sup>6</sup> einer Gruppe. Es wird vorher darüber gesprochen, und lange darüber hinaus. Das machen die Menschen in den Projekten, für die es ein mitunter intensiver Ausschnitt ihrer Lebenszeit ist. All das ist für das

<sup>6</sup> „Каждая культура определяет свою парадигму того, что следует помнить (т. е. хранить), а что подлежит забвению.“ (Lotman 1992: 201)

unmittelbare und nachhaltige Gelingen eines Projektes genauso wichtig wie das über die Projektidee, -ziele und -durchführung (mithilfe von Corporate Design, Corporate Language und Corporate Behaviour) aufgebaute „chronologische Informationsgedächtnis“ (ebd.).

## 5 Projektfolklore



Wir IDIALos nannten die kreative, gemeinschaftliche und gemeinschaftsstiftende Freizeitgestaltung augenzwinkernd „Projektfolklore“. Folklore ist ein mehrdeutiger Begriff, der durchaus auch negativ (als gesunkenes Kulturgut, touristischer Zinnober oder auch als reaktionäres, biederer Volkstum) konnotiert sein kann, im Falle von IDIAL und IDIAL4P aber mit scherzhafter (Selbst-)Ironie durchweg positiv zu verstehen ist. Bereits erwähnte regionale Weinproben (u.a. als Blindverkostungen) mit landestypischen Weinen der Projektpartner/-innen und das „Kochen4P“ mit landestypischen Speisen, das „typisch deutsche Kegeln“ und „bulgarische Chorotänzen“ sind spielerisch-heitere, expressive Inszenierungen von sog. Brauchtum.

Zur Veranschaulichung des expressiven Potentials von „Folklore“ hat Regina Bendix (2008: 117) die schöne Metapher „frills of culture“, also „Rüschen der Kultur“, von Edmund Leach reaktiviert: „Encoded in such terms is an emphasis on the aesthetic dimension of cultural practices and products. While aesthetics need not connote ‘beautiful’, the term signals the deeply affecting potential [...]. Expressive culture is thus a powerful agent within homo-geneous groups as much as within complex, heterogeneous societies.“ Bendix (1995: 29) vertritt die Auffassung, dass diese Rüschen mehr zum tieferen *Verstehen* „einer gegebenen Kultur“ beitragen „als alle grundlegenden Fakten“. Auch im Falle der beiden Projekte mit ihren transnationalen

Meetings und den stilisiert folkloristischen Elementen ging es – natürlich – nicht darum, *die* ungarische Küche, *den* bulgarischen Tanz, *den* slowenischen Wein oder *das* deutsche Vereinshobby zu präsentieren. Gegen diese Art faktisch-kognitiver Wissensvermittlung sind schon so viele überzeugende Einwände erhoben worden, dass wir darauf verzichten können, sie zu wiederholen, zumal zwei ganz andere positive Effekte der „Projektfolklore“ hier nennenswert sind:

1) Zum einen wirkte sie wie eine Vitalitätsreserve, denn die Lust am kreativen Wettstreit hatte einen positiven Einfluss auf das soziale Klima im Projekt. Dem Ideenreichtum waren keine Grenzen gesetzt. So deklamierte der Projektpartner aus Zielona Góra bei der Weinprobe in Göttingen Johannes Trojans Gedicht „Die achtundachtziger Weine“, in dem die polnischen Weine aus Grünberg (Zielona Góra), Züllichau (Sulechów) und Bomst (Babimost) besonders schlecht wegkommen,<sup>7</sup> um ein halbes Jahr später bei der Weinprobe in den heimischen Weingütern zur allgemeinen



Überraschung mit exquisiten polnischen Spitzenweinen aufzuwarten. Der Düsseldorfer Projektpartner hatte fürs „Kochen 4P“ eine ganze Lehrküche angemietet, und im ungarischen Eger wurden die Speisen auf einer riesigen Feuerstelle mitten in einem Park zubereitet usw. Das von Bendix beschriebene „tiefgreifende Potential“ („deeply affecting potential“) expressiver kultureller Performanzen, zu denen auch

---

<sup>7</sup> Zum Wein aus Zielona Góra (Grünberg) heißt es in Trojans Gedicht: „Aber der Grünberger ist noch sehr viel ärger. / Lass ihn nicht deine Wahl sein! / Gegen ihn ist der Saalwein / noch viel süßer als Zucker. / Er ist ein Wein für Mucker, / für die schlechtesten Dichter / und dergleichen Gelichter. / Er macht lang die Gesichter, / blass die Wangen; wie Rasen / so grün färbt er die Nasen. / Wer ihn trinkt, den durchschaut es, / wer ihn trank, der bedauert es. / Er hat etwas so Versauertes, / dass er sich nicht lässt mildern / und schwer ist zu schildern / in Worten oder Bildern.“

unsere „Projektfolklore“ gehört, wird in den Erinnerungen eines Projektpartners aus Polen besonders deutlich: „Zur Stärkung des interkulturellen Dialogs wurden nach der Bearbeitung der inhaltlichen Programmpunkte traditionsgemäß 4P-Kochveranstaltungen organisiert, in denen die am Projekt beteiligten Teilnehmer ihre nationalen Raritäten zubereitet haben“, erinnert sich Tadeusz Zuchewicz (2019: 186) zehn Jahre später. „Nun war Deutschland dran. Im Pub ‚Piekarnia Cichej Kobiety‘ (‚Backstube zum Stillen Weib‘) zeigte Matthias seine Kochkunst und servierte die deutsche Spécialité Maison: Grünkohl mit Bratwurst. Eine Speise zum Niederknien! Nach dem Festschmaus brillierte er beim Tango-Tanzkurs [...]“

2) Zum anderen öffneten sich Begegnungsräume auf der informellen Beziehungsebene. Mit dem folkloristischen „Spektakel“, insbesondere beim gemeinsamen Essen und Trinken, wurde ein thematischer, aber auch sozialaffektiver und -kommunikativer Rahmen geschaffen, in dem man sich kennenlernen und über die kulinarischen Erfahrungen hinaus austauschen konnte. Die formalisierte Freizeitgestaltung bildete eine kulturelle Zwischenwelt zwischen der normativen, auf Cultural Fit basierenden Projektkultur und der kulturellen Diversität im Konsortium. Als „point of departure“ für den interkulturellen Austausch erwies sich diese als geradezu „ideal“, da die vermeintlich stereotyp angelegten Aktivitäten eine thematische Konzentration und Bündelung der Vielzahl kultureller Phänomene erlaubten und zugleich einen überschaubaren Rahmen für die Selbstdarstellung der Projektmitglieder bildeten, in welcher sie weder „total authentisch“ als menschliches Individuum noch „total professionell“ als Fachexpert/-in auftreten mussten. Das Agieren in der schablonisierten Rolle eines/r (Kultur-)Botschafters/-in seines/ihres Landes, was Ulrich Bauer (2014: 22) wenig schmeichelhaft als „fraudekulturell“ (von lat. *fraus*, *fraudis*: Betrug,





Täuschung) bezeichnet,<sup>8</sup> vollzog sich in alternativen bzw. informellen Begegnungsräumen, in denen die Statusasymmetrien im Projekt aufgehoben waren und ein „echtes“ Miteinander stattfinden konnte.<sup>9</sup> Zieht man ferner in Betracht, dass einige Konsortialmitglieder projekterfahrene Akteur/-innen im Kontext von internationalen Bildungsprojekten waren und schon vor Projektbeginn über ein hohes Maß an interwie transkulturelle Handlungskompetenz verfügten, wird schnell klar, dass der “point of departure” in keine interkulturelle Sackgasse führen konnte, zumal ja die einzelnen Teams schon keine homogene Gruppe bildeten. Das Team des FaDaF z.B. bestand zu 50 % aus Mitarbeiterinnen, die in Bulgarien, China und Russland aufgewachsen sind und erst im Erwachsenenalter nach Deutschland kamen, und zu 50 % aus Mitarbeiterinnen aus (wiederum verschiedenen Teilen von) Deutschland. Auch das Team der Interkulturellen Germanistik Göttingen war mit Mitarbeiterinnen aus Deutschland, Kasachstan, Ungarn und Usbekistan plurikulturell und plurilingual besetzt.



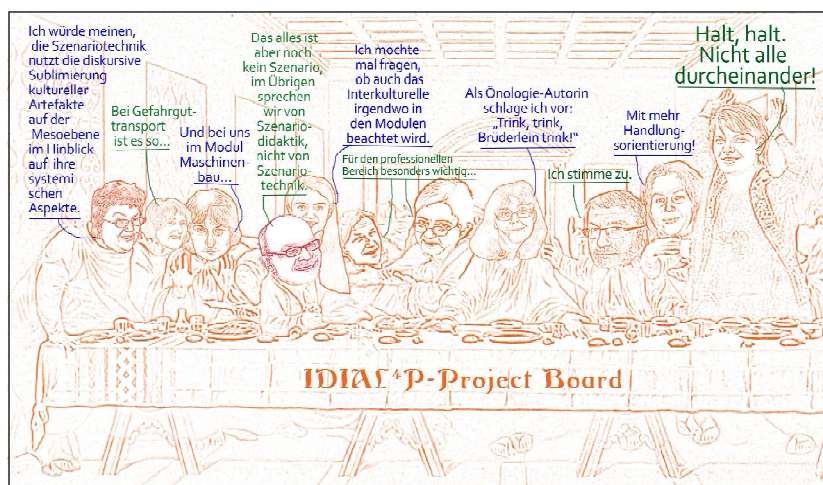
Verfechter/-innen des sog. kulturellen Kohäsionsparadigmas gehen schon lange davon aus, dass „Diversität, Heterogenität, Divergenzen und Widersprüche“ (Hansen 2000: 182) den Normalfall moderner Kollektive darstellen und der soziale Zusammenhalt gerade nicht auf Homogenität, sondern auf dem *Wissen* um die

<sup>8</sup> Fraudekulturalität bezeichne die mediale Inszenierung von unterkomplex dargestellten kulturellen Erscheinungen (wie das Dirndl in Bayern bzw. als Merkmal für Bayern).

<sup>9</sup> Wie weitreichend diese ein Projekt beeinflussen können, zeigen Justyna Alnajjar, Kristina Pelikan und Marvin Wassermann (2016: 141ff.). Sie unterscheiden folgende Quellen der Asymmetrie: Wissen projektextern (Expertise im eigenen Forschungsgebiet) und projektintern (Expertise im Forschungsgebiet des Projektes), Performanz projektextern (wissenschaftliche Leistungen) und projektintern (Leistungen im Projekt) sowie strukturelle Machtunterschiede projektextern (Professor/-in, Doktorand/-in) und strukturelle Machtunterschiede projektintern (Projektleiter/-in, Projektmitglied) (vgl. ebd.: 146).

vorhandenen Unterschiede und der *Vertrautheit im Umgang* damit beruht. Mit den folkloristisch angehauchten gemeinsamen Freizeitaktivitäten in den Projekten IDIAL und IDIAL4P konnten auf spielerische, freundliche Weise „differenzerhaltende Dynamiken“ (vgl. Rathje 2009: 10) aktiviert werden, um von dort aus die kohäsiven, integrationsstiftenden Kräfte im Konsortium zu stärken.

*Ein großes Dankeschön an das Team aus Veliko Tärново für seine engagierte Mitarbeit und Treue – und ganz besonders an die „RPM“ Prof. Dr. Nikolina Burneva (links im Bild!).*



## LITERATURVERZEICHNIS//BIBLIOGRAPHY

- Alnajjar, Pelikan, Wassermann 2016:** Alnajjar, J., Pelikan, K., Wassermann, M. Zur Rolle von Asymmetrien in interkultureller Projektkommunikation. – In: *Glottology* 7/2, S. 137–157.
- Bauer 2014:** Bauer, U. Interkulturell? Pauperkulturell. Fraudekulturell! Ein theoretisches Modell zur Beschreibung des Umgangs mit fremden Kulturen im Tourismus. Kommunikation – Kooperation – Kompetenz. – In: *Interkulturelles Management in Freizeit und Tourismus*. Hrsg. von Hartmann, R., F. Herle. Berlin: Erich, S. 13–24.
- Bauer 2015:** Bauer, U. Katakulturell, interkulturell, transkulturell. Klären und vereinfachen um an-wen-den zu können. – In: *IDT 2013. Bd. 1: Hauptvorträge*. Hrsg. von Drumbl, H., A. Hornung. Bozen-Bolzano University Press, S. 173–218.
- Bendix 1995:** Bendix, R. *Amerikanische Folkloristik. Eine Einführung*. Berlin: Dietrich Reimer Verlag.
- Bendix 2008:** Bendix, R. Expressive Resources Knowledge, Agency and European Ethnology. – In: *Anthropological Journal of European Cultures*. Volume 17, S. 114–129.
- Beneke 2001:** Beneke, J. *Hard facts and soft skills: Systemische Ansätze für eine ganzheitliche Globalisierung*. CultureScan 1, 21 Seiten.



<http://www.uni-hildesheim.de/~haensch/culturescan/1Beneke.pdf> (07.10.2020)

- Feuser 2012:** Feuser, F. Zur Vermittlung und Aneignung interkultureller Kompetenz. – In: *Mit Sprache(n) zum Beruf. Translation. Interkulturelle Kommunikation. Wirtschaftskommunikation*. Hrsg. von Feuser, F., R. Freudenfeld. Hildesheim, Zürich, New York: Georg Olms Verlag.
- Hansen 2000:** Hansen, K. P. *Kultur und Kulturwissenschaft*. 2. Aufl., Tübingen: UTB.
- Huang, Chung, 2014:** Huang, J., Chung, A. *Optimization of Global Management and the Required Tools*. Paper published in the Proceedings of the IPMA Expert Seminar 014 in Zurich, Switzerland.
- Fischer, Pedell 2014:** Fischer, D., Pedell, B. *Der „Faktor Mensch“ in der erfolgreichen Projektsteuerung. Eine Studie zu den Wirkungen von Emotionen bei der Steuerung von Projekten*. [https://www.bwi.uni-stuttgart.de/abt5/dateien/publikationen/Faktor\\_Mensch\\_Projektsteuerung.pdf](https://www.bwi.uni-stuttgart.de/abt5/dateien/publikationen/Faktor_Mensch_Projektsteuerung.pdf) (07.10.2020)
- Fischer 2012:** Fischer, F. *Projektmanagement*. 7. Aufl. Universität Oldenburg. PDF.
- Lotman 1992:** Лотман, Ю. М. Память в культурологическом освещении. В: *Избранные статьи*. Т. 1. Таллинн: Александра 200–202.
- Pelikan, Roelcke 2020:** Pelikan, K., Roelcke, T. Machtausübung durch einsprachiges Schreiben. Zwei Stufen kommunikativer Effizienz. – In: *DaFFür Berlin - Perspektiven für Deutsch als Fremd- und Zweitsprache in Schule, Beruf und Wissenschaft*. Hrsg. von Gryszko, A., C. Lammers, K. Pelikan, T. Roelcke. Göttingen: Universitätsverlag, S. 175–190.
- PMBOK 2013** = *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Project Management Institute. Fifth Edition.
- Rathje 2009:** Rathje, S. Gestaltung von Organisationskultur – Ein Paradigmenwechsel. – In: *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung. Methoden, Instrumente und Anwendungsfälle*. Hrsg. von Barmeyer, C., J. Bolten. [http://stefanie-rathje.de/wp-content/uploads/2014/08/Rathje\\_Organisationskultur\\_2009.pdf](http://stefanie-rathje.de/wp-content/uploads/2014/08/Rathje_Organisationskultur_2009.pdf) 17 Seiten (07.10.2020).
- Rathje 2014:** Rathje, S. Multikollektivität. Schlüsselbegriff der modernen Kulturwissenschaften. – In: *Kultur und Kollektiv. Festschrift für Klaus P. Hansen*. Hrsg. von Wolting, S. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag, S. 39–59.
- Zuchewicz 2019:** Zuchewicz, T. Es grünt so grün, wenn Grünbergs Köpfe glühen. – In: *Breviarium Matthaeum*. Göttingen: Universitätsverlag. Editio specialis, S. 184–188.