

## Lernstation 2: Beziehungen zwischen Menschen

### Modul 2: Umgang mit Privatem und Beruflichem Beispiele aus Mittel- und Südosteuropa

#### Ziele des Kompetenzerwerbs

Sie

- wissen, dass in einigen Kulturen die private und berufliche Sphäre getrennt werden, in anderen Kulturen weniger oder gar nicht
- können dieses Verhalten kulturspezifisch erklären und einordnen
- können mit diesbezüglich varianten Situationen umgehen und ein geeignetes, lösungsorientiertes Verhalten für die Beteiligten finden

#### Inhalt

Seite

1. Private und berufliche Kontakte	2
2. Verhalten im beruflichen und privaten Kontext	3
3. Person und Institution	6
4. Zusammenfassung	7
5. Reflexionsfragen	8
6. Aufgabe	8
7. Lösungsvorschläge	9
8. Verwandte Fachliteratur und Literaturhinweise	10



## 1. Private und berufliche Kontakte

In diesem Modul wird das Verhalten von Menschen im privaten und beruflichen Kontext betrachtet und aus kulturspezifischer Sicht erläutert. Dazu gehören der Umgang mit Freunden, Verwandten und Kollegen, also Beziehungen zu Personen privater und dienstlicher Natur. (S. a. Lernstation 7: Unterschiede zwischen individualistischen und kollektivistischen Kulturen. Diese Kulturdimension hat verschiedene Auswirkungen auf das Arbeitsleben, zu denen auch der Umgang mit privaten und dienstlichen Belangen und das Verhalten im privaten und beruflichen Kontext gehört.) Zunächst ein Beispiel aus der Arbeitswelt:

### Fallbeispiel 1

Vesna aus Bosnien arbeitet in einem deutschen Büro in Sarajevo. Ihr deutscher Chef sucht aktuell eine weitere Dolmetscherin, die auch Bürotätigkeiten übernehmen kann. In den südosteuropäischen Ländern gibt es keine spezifische Ausbildung für Sachbearbeitung bzw. Projektmanagement. Man nimmt in der Regel Leute auf Zuruf, die empfohlen werden; häufig sind dies Germanistinnen oder Personen, die bereits Gastarbeiter in Deutschland waren, oder deren Kinder.

Vesnas Tochter Jana hat gerade ihr Sprachstudium abgeschlossen und sucht Arbeit. Es ist schwer, gute und gut bezahlte Arbeit zu bekommen. Ihre Schwester Emilia studiert noch.

Vesna schlägt daher ihrem Chef vor, doch Jana einzustellen, und falls er noch jemanden brauche, Emilia würde sicherlich auch gerne für ihn arbeiten. Der Chef ist konsterniert:

Wie kommt Vesna nur darauf, dass er ihre beiden Töchter noch neben ihr in derselben Abteilung beschäftigen würde? Vesna hat ihm immer gute Dienste geleistet, sie ist dem Chef eine kompetente und verlässliche Mitarbeiterin, aber drei Personen aus einer Familie im selben Büro, das geht wirklich zu weit.

Vesna bemerkt die befremdete Reaktion ihres Chefs, weiß aber nicht, was sie falsch gemacht hat. Es wäre doch ideal. Mutter und Töchter verstehen sich hervorragend, die Töchter sind sehr gut ausgebildet, haben Deutsch und Englisch gelernt, was spricht gegen ihren Vorschlag? Sie hat doch ihrem Chef zu Anfang durch ihre Kontakte und Verbindungen ein leichtes Entrée im Lande verschafft, bis hoch zum Minister, war immer für ihn da, will auch jetzt helfen. Was stört ihn denn? Oder mag er ihre Töchter nicht?

### Was ist hier los?

Versuchen Sie bitte, sich in die Lage einerseits von Vesna und andererseits von ihrem Chef zu versetzen. Wie soll sich jetzt der Chef verhalten? Formulieren Sie Vorschläge und begründen Sie sie:





## Erläuterung

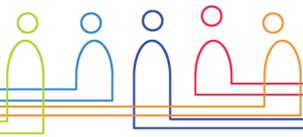
In obigem Beispiel handelt die bosnische Mitarbeiterin wahrscheinlich in bester Absicht, und zwar aus ihrer Sicht sowohl für den Chef als auch für sich und ihre Familie. Die in Deutschland selbstverständliche Trennung von Privatem und Beruflichem ist in ihrer Kultur nicht vorhanden und existiert auch gedanklich nicht: Wozu soll es gut sein, zwischen privat und beruflich zu unterscheiden? Seinen Nächsten vertraut man doch, von daher ist es naheliegend, mit ihnen zusammen zu arbeiten; in vielen Kulturen, z. B. den südost- und osteuropäischen, wird gerade diese Form der Zusammenarbeit mit und in der Familie angestrebt, so ist man auch öfter mit seinen Lieben zusammen. Da der Zusammenhalt innerhalb von Familien in der Regel groß ist, erscheint dieses Verhalten plausibel.



Die deutsche Verhaltensweise gebietet hier schon aus gesetzlichen Gründen Vorsicht. Denn häufig ist in Firmen und Institutionen - außer in Kleinstunternehmen oder Familienbetrieben - die Beschäftigung von Familienmitgliedern nicht oder nur eingeschränkt gestattet und könnte schnell als *Nepotismus* gelten. Eine Vermischung und Verbindung zwischen Privatem und Dienstlichem wird in Deutschland daher in viel geringerem Maße praktiziert als in manch anderen Kulturen. In vielen Büros neigt man zur Trennung von privat und dienstlich: Zum einen erzählt man bei der Arbeit nicht viel oder gar nichts Privates, wenn man die Kollegen nicht schon gut und lange kennt. Umgekehrt möchte man aber auch am Wochenende abschalten, seine Privatsphäre genießen und nicht auch noch in der Freizeit mit Arbeit belästigt werden, beim Ausflug mit der Familie oder bei einem entspannenden Abendessen mit Freunden nicht auch noch über die Arbeit sprechen. Wenngleich sich auch in Deutschland die Bereiche einander annähern, gilt zumindest in Deutschland die Trennung der Bereiche nach wie vor als wünschenswert (z. B. das Abschalten von dienstlichen Mobiltelefonen nach Dienstschluss; s. Auer 2011).

## 2. Verhalten im beruflichen und privaten Kontext

Rolle und Funktion persönlicher Kontakte und Verbindungen werden in verschiedenen Kulturen unterschiedlich gelebt und gewertet. In eher kollektivistisch ausgerichteten und personenorientiert geprägten Kulturen wie z. B. den südost- und osteuropäischen spielen persönliche Verbindungen für Motivation und Vertrauen auch im dienstlichen Kontext eine erheblich größere Rolle als etwa im deutschen Kulturraum, der stärker individualistisch und sachorientiert geprägt ist. Dieser

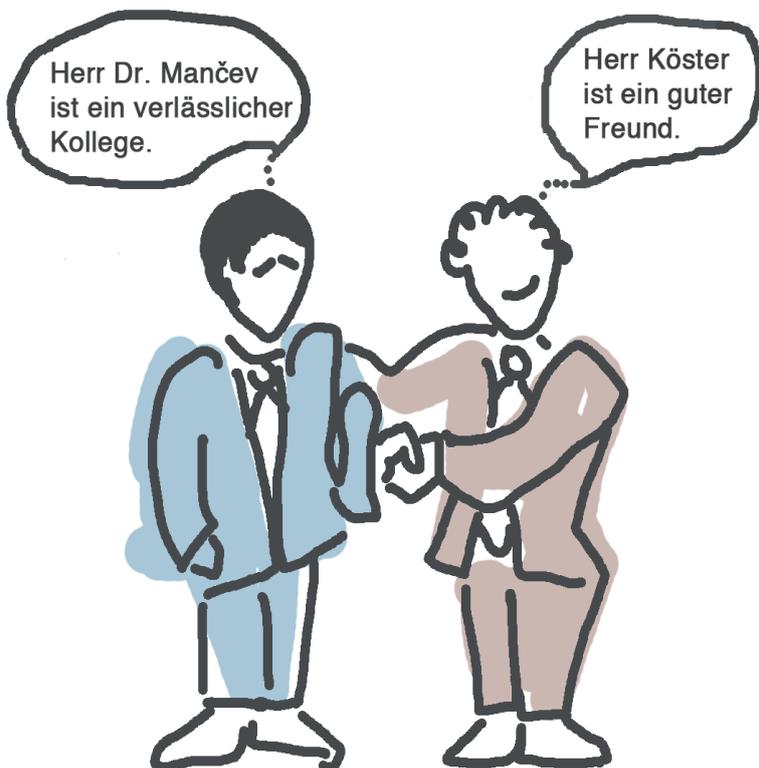


Faktor wirkt sich im Arbeitsleben in weite Bereiche aus. Denn in Mittel-, Südost- und Osteuropa wird angestrebt, mit KollegInnen untereinander nicht nur auf dienstlicher Ebene kollegial, kooperativ und konstruktiv umzugehen, Kontakte zu ArbeitskollegInnen werden als persönliche Verbindung verstanden und wenn möglich in den Privatbereich ausgedehnt. Dies geht oft über das in Deutschland übliche Maß hinaus: man kennt die Familien der KollegInnen, teilt Freud und Leid, verbringt auch mal ein Wochenende miteinander, spinnt ein Kontaktnetz, das auch genutzt wird. Nicht selten werden Familienmitglieder in die Arbeit eingebunden. Private Gespräche und Telefonate am Arbeitsplatz sind normal, man isst, lacht und weint zusammen, die Atmosphäre ist im internen Kreis informell. Gefühle werden auch unter KollegInnen häufig offen gezeigt. Einerseits kann es sehr angenehm sein, dass im Arbeitsbereich Freundschaften entstehen, man auch privat viel zusammen unternimmt, Arbeitsbeziehungen sich auf die Familien erstrecken und man immer Ansprechpartner hat, denen man vertrauen kann.

Andererseits hat ein solches, stark persönlich-privates, Verhältnis auch eine verpflichtende Seite. Man gibt und erwartet voneinander unabdingbare Unterstützung, Hilfe und Einsatz, wo immer es nötig erscheint; man gibt, wie es so schön heißt, das letzte Hemd für den anderen und erwartet natürlich dasselbe auch von ihm oder ihr.

## Fallbeispiel 2

Herr Dr. Mančev von der bulgarischen Lebensmittelfirma Letex ist für einen Monat bei seinen deutschen Handelspartnern, um ein neues Sortiment und die dafür notwendigen Marketingstrategien zu erörtern. Die deutsche Seite hält viel von Dr. Mančevs vernünftiger und fairer Verhandlungsweise und macht gerne mit ihm Geschäfte. Nach zwei Wochen erzählt Herr Dr. Mančev kurz vor Feierabend seinem deutschen Kollegen Herrn Köster, sein Bruder habe nun die Armee beendet. „Glückwunsch!“, meint Herr Köster. Herr Dr. Mančev erzählt weiter, sein Bruder sei wie er selbst von Deutschland ganz begeistert, könne auch etwas Deutsch. „Na wunderbar,“ lobt Herr Köster, „Fremdsprachen sind im heutigen Arbeitsleben wirklich wichtig.“ Herr Köster möchte vor Feierabend noch eine Sache beenden und fragt nicht weiter. Das finde er auch, fährt Herr Dr. Mančev fort, er wolle den Bruder auch unterstützen, damit der eine adäquate und anerkannte Arbeit fände. „Schön“, antwortet Herr Köster nun schon etwas einsilbig. Herr Mančev wird nun konkret: „Sie haben doch auch Kinder, Herr Köster, die studieren doch hier in Deutschland, nicht wahr?“ „Ja ja“, antwortet Herr Köster ungeduldig. Was hält der Mann ihn denn auf? „Ja, und Sie haben doch gute Beziehungen zur Deutschen Botschaft in Sofia, könnten Sie nicht helfen, dass mein Bruder ein Visum bekommt und in Deutschland studieren kann?“ Herr Köster ist perplex. Weder kennt er Herrn Mančevs





Bruder noch schuldet er ihm irgendetwas. Wie kommt Herr Dr. Mančev auf so eine Idee?

Herr Dr. Mančev sieht nun wahrscheinlich nicht primär die Funktion des Chefs oder Kollegen in Herrn Köster, sondern die Rolle des sorgenden Familienvaters. Er hat bisher seine deutschen Kollegen als fair und kooperativ erlebt, seinen Ansprechpartner Herrn Köster findet er besonders nett. Daher schließt er ihn allmählich in den Kreis seiner Vertrauten ein, in die sog. *ingroup*. Er erzählt von seiner Idee für den Bruder und bittet Herrn Köster wie selbstverständlich um Hilfe, als Freund. Auch er selbst war seinen Partnern gegenüber immer ehrlich und fair, was mit hoher Wahrscheinlichkeit darauf beruht, dass Herr Dr. Mančev zu seinen deutschen Kollegen Zuneigung und Vertrauen aufgebaut hat.

In personenorientierten Kulturen ist es durchaus üblich, morgens im Büro zunächst das Befinden und die private Situation auszutauschen und damit einen emotionalen „Boden“ für den Arbeitstag zu schaffen. Wenn man weiß, dass der andere Sorgen hat, wird man ihn nicht so sehr mit Arbeit belasten. Wenn eine Kollegin erkrankt, werden KollegInnen und auch Vorgesetzte sich nicht nur zu Hause nach dem Befinden der Kranken erkundigen, sondern auch Hilfe anbieten und geben. Während Gefühlsäußerungen im deutschen Kulturkreis stärker abhängig von dienstlich-formellen und privat-informellen Situationen sind, sind Emotionen in personenbezogenen Kulturen auch im dienstlichen Kontext selbstverständlich, solange sie in der *ingroup* geäußert werden. Wen man kennt und als Freund bezeichnet, den wird man in gleich welcher Situation sehr herzlich behandeln und ihm helfen. Daher wirkt das in Deutschland häufig anzutreffende Geschäftsgebaren des Trennens der Bereiche für Kollegen aus personenorientierten Kulturen oft befremdlich, kalt und sehr ernst.

### Fallbeispiel 3

Bojan aus Brno und sein gleichaltriger deutscher Kollege Tim kennen sich seit Jahren. Tim war oft dienstlich in Brno. Nun ist Bojan dienstlich in Deutschland und ruft spontan seinen deutschen Freund Tim an, um ihn zu grüßen und sich mit ihm zu verabreden. Tim ist überrascht, und es kommt ihm nicht so sehr gelegen, Bojan ausgerechnet jetzt zu treffen, denn Tim ist dienstlich gerade total beansprucht. Aber er kennt das Gebot der Gastfreundschaft und würde Bojan vor den Kopf stoßen, wenn er ihn nicht empfangen würde. Daher bittet er seinen tschechischen Kollegen, am nächsten Tag um 12 Uhr an den Empfang im Bürogebäude zu kommen, in dem er arbeitet.

Am nächsten Tag trifft Tim Bojan am Empfang und schlägt einen Besuch in der Kantine vor. Auch Tim war öfter von Bojan in Brno im Büro bewirtet worden. Bojan willigt gerne ein, spürt aber, dass sein deutscher Freund, den er als sehr warmherzig, spontan und auch mal ausgelassen kennt, sich relativ zurückhaltend und wenig herzlich verhält. Auch das Gastgeschenk, das Bojan mitgebracht hat, eine der besten Schnapssorten, den Tim gerne trinkt, muntert den Freund nur wenig auf. Schon nach einer knappen Stunde bricht Tim das Treffen ab. Das irritiert Bojan, hat er sich doch auf das Wiedersehen mit Tim sehr gefreut.

Der Hintergrund für das Verhalten von Tim ist wahrscheinlich die dienstliche Situation, in der man in Deutschland oft weniger Gefühle zeigt als im privaten Kontext, sich weniger angreifbar verhält, disziplinierter und ernster erscheint. Dies ist ein häufig gewollt und betont rationales Verhalten im Arbeitsleben. Zudem hat Tim Stress und möchte vielleicht seine Arbeit voranbringen. Bojan kommt ihm einfach ungelegen. Tschechien ist eine eher personenbezogene Kultur; Verhaltensweisen und Gefühlsäußerungen sind unabhängig von



Arbeitsplatz oder privatem Umfeld weniger unterschiedlich. Das Verhalten ist emotionaler, Gefühle werden offener gelebt. Allerdings gibt es dort auch situationsgebundene Regeln, wie z. B. die Anrede und die Wahl der Gesprächsthemen.

Dazu hier:

#### **Fallbeispiel 4**

Die Buchhalterin Sveta aus Makedonien zeigt ihrer Chefin den großen Markt in Skopje. Sie arbeiten jetzt einige Wochen zusammen. Chefin und Mitarbeiter sitzen einander. Umso erstaunter ist die Chefin nun, dass ihre Buchhalterin sie auf dem Markt duzt und sagt: „Schau mal hier, Beate, die großen Tomaten, nimm lieber diese, hier kaufe ich immer, die sind gut.“ So geht es weiter, diese Anrede ist kein Versehen. Am nächsten Morgen im Büro sitzt Sveta ihre Chefin wieder und spricht sie mit Frau Direktor an.

Auch hier nimmt der situative Kontext – diesmal außerhalb des Büros – auf das Verhalten der Buchhalterin ihrer Chefin gegenüber Einfluss. Sie will ihr mit dem Wechsel der Anrede Freundschaftlichkeit und Vertrauen bezeugen.

#### **Gesprächsthemen**

Eine deutliche Unterscheidung zwischen öffentlichem und privatem Bereich wird in vielen Kulturen im Hinblick auf die Wahl der Gesprächsthemen vorgenommen. Im öffentlichen Bereich, so auch im dienstlichen, wird man in Kulturräumen, die zunächst eine persönliche Beziehung verlangen, um anderen gegenüber die ehrliche Meinung zu äußern, nicht über Politik, Minderheitenfragen, die jüngere Geschichte und andere brisante Themen sprechen. Dies bedingt zum einen die politische Situation in Ländern, in denen

Bespitzelung und mögliche Sanktionen bei freier Meinungsäußerung zum Alltag gehörten oder noch gehören. Zum anderen hängt es mit Kulturspezifika wie dem Umgang mit Vertrauen und der Einstellung zur eigenen Gruppe zusammen.

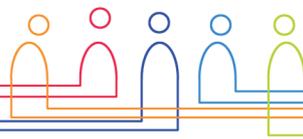
Man äußert daher die wirkliche Meinung auch heute noch in vielen Ländern ausschließlich im sicheren privaten Raum bzw. Menschen gegenüber, denen man absolut vertraut.

### **3. Person und Institution**

Das jeweilige Verhalten in privater und beruflicher Situation in Bezug auf die Trennung der Bereiche beeinflusst auch das Verhältnis zur Institution, in der man arbeitet (s. a. Modul 7B). Wenn die persönliche Beziehung zu KollegInnen im Vordergrund steht und man sich KollegInnen als Personen gegenüber loyal verhält, tritt der Gedanke an die Institution und die „corporate identity“ oft in den Hintergrund. Im deutschen Verhalten ist es dagegen eher üblich, dass Pflichterfüllung und Verpflichtung gegenüber dem Arbeitgeber sich vorrangig auf die Firma oder das Unternehmen beziehen.

#### **Fallbeispiel 5**

Die Assistentin des Direktors einer Zulieferfirma in der Türkei hat ein Stipendium einer großen deutschen Automobilfirma erhalten. Sie hat in den vergangenen Jahren erheblichen Anteil am Aufbau der guten Zusammenarbeit zwischen beiden Firmen gehabt und soll nun im Mutterkonzern die Möglichkeit erhalten, sich fortzubilden. Der deutsche Personalleiter selbst ruft sie an, um ihr die gute Nachricht mitzuteilen. Doch zu seinem Erstaunen ist die Freude bei Gülsen, der auserwählten Stipendiatin, verhalten. Sie bittet den Personalleiter, doch zunächst beim Direktor anzurufen und



ihn zu fragen. Verwundert ruft der Personalleiter den Direktor an und ist überrascht, dass dieser fast verärgert auf die Neuigkeit reagiert. Das ist doch eine Chance für die junge Frau und eine Ehre für das ganze Unternehmen, zusätzlich kann auch die Kooperation zwischen beiden Firmen weiter gestärkt werden. „Na gut,“ knurrt schließlich der Direktor, „weil Du es bist. Dir zuliebe lass ich sie gehen.“ Der Personalleiter kann dieses Verhalten nicht nachvollziehen. Warum ihm zuliebe?

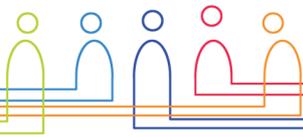
Die Sicht auf die Institution als Organisationsform, auch im Sinne von Funktionalität, spielt in personenbezogenen Kulturen kaum eine Rolle. In diesem Beispiel gibt es mehrere Erklärungen für das Verhalten des Direktors: Zum einen wäre er möglicherweise lieber selbst nach Deutschland gefahren, und zum anderen stellt sich die Frage, wer die Arbeit der Assistentin erledigt, wenn sie auf Reisen geht. Da er älter und der Direktor ist und damit hierarchisch höher steht, hätte er - seiner Meinung nach - zuerst gefragt werden müssen und persönlich die Einladung erwartet - selbst wenn er schon in Deutschland war. Der Direktor muss also aus seiner Sicht doppelt verzichten. Für ihn steht diese Misslichkeit im Vordergrund und nicht der Gedanke an die Weiterentwicklung der Kooperation beider Firmen. Dass junge vielversprechende Talente aufgebaut und gefördert werden, ist ebenfalls nicht in jeder Kultur üblich - im Gegenteil, oft werden verdiente Mitarbeiter kurz vor der Rente für ihre Verdienste mit einer Reise in das Ausland belohnt. Der Direktor sieht also in seiner Bereitschaft, die Assistentin ziehen zu lassen, einen persönlichen Gefallen seinem deutschen Kollegen gegenüber.

### **Merksatz !**

In sachorientierten Kulturen wird zwischen Privatem und Beruflichem stärker getrennt als in personenorientierten Kulturen.

## **4. Zusammenfassung**

Privater und dienstlicher Bereich sind in individualistischen und sachorientierten Kulturen wesentlich stärker voneinander getrennt als in kollektivistischen und personenorientierten Kulturen, vor allem, was menschliche Beziehungen, Gastfreundschaft und persönliches Verhalten angeht. In kollektivistischen und personenorientierten Kulturen bemüht man sich, auch im Arbeitsleben zwischen KollegInnen eine persönlich-private Ebene herzustellen. Gefühlsäußerungen sind im dienstlich-internen Kontext üblich. Die Person wird über die Institution gestellt.



## 5. Reflexionsfragen

Worauf sollte man bei einem Besuch im Ausland hinsichtlich privaten und dienstlichen Verhaltens gefasst sein?

Was sollte man in Deutschland beachten, wenn man Besuch aus personenbezogenen Kulturen empfängt?

Warum trennen manche Kulturen privaten und dienstlichen Bereich, andere Kulturen dagegen nicht?

## 6. Aufgabe

Bitte lesen Sie erneut das Beispiel 2.

Wie würden Sie an Stelle von Herr Köster reagieren?



## 7. Lösungsvorschläge

Als interkulturell geschulter Geschäftsmann wird Herr Köster einbeziehen, dass der bulgarische Partner immer zuverlässig war und die deutsche Firma auch weiterhin mit ihm zusammenarbeiten möchte. Insofern könnte er auf das Anliegen von Herrn Dr. Mančev Folgendes antworten:

1.

„Lieber Herr Kollege, natürlich verstehe ich die Sorge um das Wohlergehen Ihrer Angehörigen.“ (Er zeigt Verständnis.) „Wenn es Ihnen hilft, kann ich Ihnen in den nächsten Tagen die Daten meines Ansprechpartners an der Deutschen Botschaft herausuchen.“ (Er bietet Hilfe an.) „Nur wissen Sie, Herr Dr. Mančev, ich selbst habe dort gar keinen Einfluss.“ (Er reagiert auf personenorientierter Ebene.) „Besser wäre, Ihr Bruder stellt sich erst einmal selbst bei der Visaabteilung vor. Wenn er wirklich gut ist, wird er auch ein Visum bekommen.“ (Er ermuntert zu Eigeninitiative und schlägt damit die Brücke zu in Deutschland üblichem Verhalten.)

2.

Wenn Herr Köster nun den Eindruck hätte, dass Herr Dr. Mančev enttäuscht sei, könnte er noch ergänzen: „Sollte es dann Probleme geben, können Sie mich ja nochmal ansprechen.“ Damit hat er dem Kollegen Bereitschaft zu weiterer Hilfe signalisiert, sich aber zu nichts verpflichtet.

3.

Wenn Herr Dr. Mančev weiter insistieren sollte, kann Herr Köster ihm natürlich auch erläutern, dass es in deutschen Organisationen nur dann üblich ist, für andere Personen einzutreten, wenn diese Referenzen vorlegen müssen, ja, dass es ansonsten sogar kontra-

effektiv für den Bruder sein könnte, wenn jemand für ihn spricht und damit die Deutsche Botschaft in der eigenen Meinungsbildung zu beeinflussen versucht.

Die Optionen 2 und 3 hängen sehr stark von der Situation und auch davon ab, wie gut Herr Dr. Mančev seinerseits interkulturell sensibilisiert ist und deutsche Gegebenheiten kennt. Sollte er wenig mit diesbezüglichen deutschen Gepflogenheiten vertraut sein, wäre es möglich, dass er das Angebot von Herrn Köster nicht als solches anerkennt, sondern erwarten würde, dass Herr Köster sich selbst für die Angelegenheit bei der Botschaft einsetzt.

4.

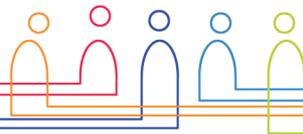
Von vornherein „Nein“ zu sagen, würde Herrn Dr. Mančev vor den Kopf schlagen. Es könnte sogar sein, dass er sich von seinem Engagement für die deutsche Seite zurückzieht.



## 8. Verwandte Fachliteratur und Literaturhinweise

Auer, Jürgen 2011: VW-Mitarbeiter nach Feierabend ohne Diensthandy und E-Mail - zentraler Server blockiert. URL: <https://www.xing.com/net/auftragsgewinnung/aktuelle-informationen-550669/vw-mitarbeiter-nach-feierabend-ohne-diensthandy-und-e-mail-zentraler-server-blockiert-39207502/> (Stand 8.4.2013).

Schroll-Machl, Sylvia 2002: Die Deutschen – Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. Kap. Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen. S. 134-162.



## Impressum

**BMBF-Projekt: Konzipierung von modularen Weiterbildungsangeboten für KMU an der Schnittstelle von Technik und Kultur zum Thema "Internationales IT-gestütztes Projekt- und Wissensmanagement im multikulturellen Umfeld"**

**Konzeption:**

**Team InterKomp KMU 2.0**

Margit Scholl, Prof. Dr., TH Wildau, Projektleitung  
Olga Rösch, Prof. Dr., TH Wildau  
Bettina Strewe, Dr. phil., TH Wildau  
Anja Teske, M.A., TH Wildau  
Christian Niemczik, M.A., TH Wildau

**Texterstellung & Redaktion:**

Bettina Strewe, Dr.

**Didaktisches Konzept:**

Team InterKomp KMU 2.0, TH Wildau

**Grafik-Design & Illustrationen:**

Anja Teske

**Studentische Hilfskräfte:**

Franziska Koltermann, LL.B., TH Wildau  
Anne Prill, M.A., TH Wildau  
Youli Stankov, VR10, TH Wildau

**Wissenschaftliche Beratung:**

Olga Rösch, Prof. Dr.  
Alexander Thomas, Prof. Dr. em., Uni Regensburg

**Externe Evaluation:**

Andreas Wiesner-Steiner, Dr. phil.

**Förderzeitraum:**

1.7.2010 - 30.6.2013