

Zur Projektstruktur bei „InterKulturell on Tour“:

Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Sicht der Projektleitung

Von Werner Müller, Geschäftsführer und Projektkoordinator beim transfer e.V. (Köln)

VORBEMERKUNG

Die folgenden Seiten ergänzen einen Text von Ansgar Drücker, Geschäftsführer der Naturfreundejugend Deutschlands und im Projekt InterKulturell on Tour (IKT) zuständig für den Bereich der Dokumentation. Unter dem Titel ‚Virtuelles Projektmanagement‘ analysiert und bewertet er die Kooperationsprozesse.

Das Projekt „InterKulturell on Tour“ (IKT) war, was den Aufbau und die Pflege der Kooperationsstrukturen anging, ein höchst komplexes Gebilde:

- Auf „Augenhöhe“ sollten beispielsweise Organisationen in einer Spannbreite zusammen arbeiten,
 - ... die entweder eine jahrzehntelange Tradition als großer, deutscher Jugendverband oder als junge Migranten(selbst)organisation kaum mehr als den Status einer Projektgruppe haben ...
 - ... die entsprechend kontinuierlich mit vielen geförderten hauptamtlichen Personalstellen oder ausschließlich mit ehrenamtlichen Ressourcen agieren...
 - ... und die natürlich auch, was ihre Kenntnisse und bisherigen Erfahrungen mit Blick auf die internationale Jugendarbeit (und deren Fördermechanismen) angeht, zwischen ‚Null‘ und ‚Hundert‘ zu positionieren sind.
- Dazu kam, dass diese insgesamt ca. 40 Träger sehr unterschiedliche Menschen in die diversen Steuerungsgremien und

Arbeitsgruppen entsandten, was ihre formale (hierarchische) Rolle angeht: Geschäftsführer/innen und Vorstandsmitglieder trafen hier u.a. auf Student/innen, die sich ehrenamtlich engagieren, oder auf Honorarmitarbeiter/innen von Projektteams.

- IKT wurde maßgeblich vom BMFSFJ und ergänzend von der Deutschen Nationalagentur „JUGEND für Europa (JfE)“ gefördert. Ein Unterschied zwischen den beiden Förderern bestand darin, dass das JfE-Team inhaltlich kontinuierlich mitarbeitete, während die BMFSFJ-Verantwortlichen lediglich bei einigen der „Meilenstein“-Veranstaltungen zugegen waren.
- Darüber hinaus war, wie bei anderen Projekten auch, die Sonderrolle der wissenschaftlichen Begleitung zu beachten – und die Tatsache, dass IKT in das Gesamtvorhaben JiVE („Jugendarbeit international – Vielfalt erleben“) integriert war. Letzteres widmet sich den internationalen Jugendbegegnungen (Im Rahmen von IKT) ebenso wie den Freiwilligendiensten und dem Fachkräfteaustausch. IKT war mit seinem Prozess den beiden anderen genannten Programmen zeitlich in etwa ein Jahr voraus, was auch bisweilen besondere Ansprüche an das Projektmanagement nach sich zog.

Die Herausforderungen für die Koordinierenden sind bei einer solchen Ausgangslage augenscheinlich. Gleichwohl bot IKT damit natürlich auch einen „Leckerbissen“, was die Prozessbegleitung anging: ohne die grundsätzliche Haltung, die Komplexität positiv als Chance für ein kleines ‚Projekt-Kunstwerk‘ zu begreifen, wäre die erfolgreiche Umsetzung vermutlich nicht gelungen.

Allerdings: transfer e.V. koordiniert in der Regel träger- und verbandsübergreifende Projekte und Prozesse, die nicht selten auch Neuland betreten, und ist mit einer solchen Komplexität bestens vertraut. Seine bekanntesten „Projektdächer“ – die Trainingsseminare für Kinder- und Jugendreisen und Internationale Begegnungen (mit IJAB), sowie der Forscher-Praktiker-Dialog – geben dafür bereits seit 1986 bzw. 1989 ein gutes Beispiel. Nichtsdestotrotz brachte die

Betreuung von IKT aufgrund der oben geschilderten Aspekte besondere Herausforderungen mit sich.

Neben den von Ansgar Drücker bereits genannten Gelingensfaktoren, die sich in erster Linie auf das virtuelle Miteinander im Projekt beziehen, möchte ich ergänzend zentrale Erfahrungen und Erkenntnisse erwähnen, die ich insgesamt aufgrund der rund zweieinhalbjährigen Projektkoordination gewonnen habe.

1) Das Mandat von Gremien

Den Kern der IKT-Struktur bildete zum einen die Projekt-Steuergruppe, die nominell in etwa mit gleich vielen Vertreter/innen mit und ohne Migrationshintergrund besetzt war. Zum zweiten gab es eine während des gesamten Projektverlaufs tätige „Redaktionsgruppe“, die für die Erstellung des Praxisleitfadens und anderer Handreichungen zuständig war. Das dritte Gremienformat bildeten ad hoc eingesetzte Arbeitsgruppen, die (in der Regel über die Steuergruppe) einen gezielten Auftrag – wie z.B. die Vorbereitung einer Veranstaltung oder Abstimmungen mit der wissenschaftlichen Begleitung – hatten.

transfer arbeitet aufgrund vieler Erfahrungen mit dem Ansatz, dass eine solche (träger- und hierarchienübergreifende) Projekt-Steuergruppe – nachdem sie offiziell ins Leben gerufen wurde – im Rahmen der offiziellen Konzepte, Bewilligungen etc. als **inhaltliches Souverän** agiert. Dieser Ansatz hat bei konsequenter Einhaltung zur Folge, dass die dort gefassten Beschlüsse nicht im Nachhinein durch vermeintlich „mächtige“ Projektträger ausgehebelt werden können.

Diese Vorgehensweise bekam vor allem dann eine pikante Note, wenn – wie bei IKT – inhaltlich mitarbeitende Organisationen an anderer Stelle auch Förderer des Projekts sind oder ansonsten (außerhalb von IKT) gegenüber anderen mitwirkenden Trägern eindeutig vorangestellt sind.

Weiterhin basiert diese Projektdurchführung auf dem Grundsatz, dass die einzelnen Mitglieder der Steuergruppe als Mandatsträger ihrer

Organisation alle gleich viel „wert“ sind, wenn es um inhaltliche Entscheidungen geht – egal, welche Organisation sie vertreten.

Die Rolle der Projektleitung lag darin – nicht zuletzt unterstützt durch die Tatsache, dass sie in Personalunion auch die Sitzungen der Steuergruppe moderierte – immer wieder darauf zu verweisen, dass sie deren Entscheidungen als verbindlich ansieht, wenn es Versuche gab, diese im Nachhinein wieder aufzuweichen.

Auch mit der Zuständigkeit der Ad-hoc-Arbeitsgruppen wurde von Seiten der Projektleitung so verfahren: mit Blick auf ihren Auftrag, der üblicherweise über die Steuergruppe und dort protokolliert als Sitzungsergebnis zustande kam, konnten bzw. sollten sie in diesem Rahmen souverän arbeiten und waren mit den daraus folgenden Ergebnissen auch wieder der Steuergruppe gegenüber verpflichtet.

Es gab im Verlauf des IKT-Prozesses mehrere Situationen, wo ein ergänzendes „Konflikt-Management“ notwendig wurde, um Lösungen zu finden, wenn diese Präambeln nicht eingehalten wurden. Dennoch ist es - nicht erst seit IKT! - eine wichtige Erkenntnis der Arbeit bei transfer e.V., dass bei derart komplexen, trägerübergreifenden Strukturen zum Wohle der inhaltlichen Qualität **eine gemeinsam akzeptierte Struktur (wie z.B. eine Projekt-Steuergruppe)** geschaffen werden muss, bei der nicht der (strukturell und finanziell) Mächtigere entscheidet, sondern alle hier Mitarbeitenden.

Ansonsten besteht die große Gefahr, dass die Motivation zur engagierten Mitarbeit bei vielen Akteur/innen in kurzer Zeit schwindet, weil sie nicht ernsthaft partizipieren können.

Es versteht sich (dennoch) von selbst, dass nicht jede Klärung über eine Steuergruppensitzung herbeigeführt werden konnte. Sowohl zwischen den Sitzungen als auch zwischen einzelnen Beteiligengruppen gab es immer wieder zahlreichen Bedarf dafür. Hier stimme ich weitgehend der Feststellung von Ansgar Drücker zu, dass „Live“-Treffen der Beteiligten gegenüber virtuellen Abstimmungen – aber durchaus auch gegenüber Telefonaten! -

oftmals effizientere, präzisere und nachhaltigere Lösungen ermöglichen. Dass dies bei einem bundesweiten und in Teilen sogar internationalen Projekt nicht immer möglich ist, erscheint sicherlich einleuchtend.

2) Die Rolle der Prozess-Moderation

Eine Projektleitung, die zudem auch zentrale Sitzungen moderiert, kann sehr dazu beitragen, dass Transparenz, Akzeptanz und „Empowerment“ der weniger Erfahrenen zum Tragen kommt und somit die von Ansgar Drücker angesprochene „Vertrauenskultur“ gefördert wird.

Konkret geschah dies bei IKT vor allem durch diese Elemente:

- Aufmerksamkeit dafür, ob alle Beteiligten das jeweils zu Besprechende umfassend verstehen; gegebenenfalls Unterbrechungen, um die fehlenden Informationen zusammen zu tragen.
- Die Sichtweise, dass durch die Zusammensetzung der Mitwirkenden per se eine inter-kulturelle Situation besonderer Art gegeben war, die – wie z.B. auch im internationalen Jugendaustausch – bestimmte Einstellungen und methodische Herangehensweisen benötigt, um Verständnis füreinander zu schaffen. Dazu gehört u.a. auch das „Verlangsamen“ von Diskussionen, um alle mitzunehmen (z.B. durch Nachfragen mit Blick auf bestimmte Organisationskulturen o.Ä.)
- Eine bewusste Konzentration auf die erfolgreiche Förderung eines Meinungsbildungsprozesses aller Beteiligten vs. der Verfolgung eigener Interessen; inhaltliche Beiträge außerhalb dieses Rollenverständnisses wurden – wann immer möglich – kenntlich gemacht.

Ergo: der eigene (institutionelle) Erfolg der Projektleitung besteht vor allem darin, dass die anderen Projektbeteiligten mit ihren Interessen und Kompetenzen im Sinne eines ‚guten Ganzen‘ unterstützt werden

– und diese gute Arbeit dann auch ihrerseits gegenüber der Projektkoordination anerkennen und bestätigen.

Problematisch wurde es in manchen Sitzungen der Projekt-Steuergruppe dann, wenn bei einigen Teilnehmenden aufgrund interessanter Themen ein großer Bedarf an inhaltlichen Debatten bestand (z.B. zum Umgang mit Migration insgesamt).

Die Zeitstruktur der Sitzungen bot für längere inhaltliche Diskussionen nur selten ausreichend Raum. Ziel der Projektleitung war es dann, zunächst die für den weiteren Prozess wichtigen Aspekte gemeinsam zu vereinbaren und erst dann – sofern dafür Zeit verblieb – mehr Freiräume für Debatten zuzulassen.

Das führte durchaus an der einen oder anderen Stelle bei Kolleg/-innen zur Verärgerung, die die Klärung von Prozess-Schritten zugunsten einer inhaltlichen Debatte geopfert hätten.

Ein Ausweg aus diesem Dilemma, war der Vorschlag, für drängende Themen gesonderte Diskussions-Plattformen zu schaffen und deren Kosten (Fahrtkosten, Verpflegung etc.) auch zu finanzieren. Entsprechende Termine wurden mehrfach angeboten, fielen aber meist durch mangelnde Teilnahme aus.

3) Zur Mitwirkung der Jugendverbände

Sowohl die Naturfreundejugend Deutschlands wie auch die Deutsche Sportjugend arbeiteten bei IKT – nicht zuletzt in der Projekt-Steuergruppe – kontinuierlich mit. Darüber hinaus engagierte sich auch die Deutsche Jugend in Europa (djo) sehr.

Ansonsten jedoch hielten sich die Jugendverbände – und im Besonderen auch zunächst der Deutsche Bundesjugendring (DBJR) – mit ihrer Beteiligung auf Bundes- oder Landesebene zurück, obwohl von den Trägern intensiv über IKT informiert und um Mitwirkung geworben wurde.

Im Zuge der zunehmend gelungenen Projektumsetzung – und vor allem, nachdem vom BMFSFJ mögliche Verstärkungen erfolgreicher

Elemente angekündigt worden waren – meldeten der DBJR und einige seiner Verbände Ansprüche für die künftige Projektbeteiligung an (mit-)steuernder Stelle an. Dem wurde, nicht zuletzt durch den entsprechenden Auftrag des BMFSFJ, auch entsprochen, was die Erarbeitung künftiger Konzepte anging. Insofern ist diese Entwicklung erfreulich.

Jedoch: so sehr einerseits die Arbeit der hiesigen Jugendverbände wichtig und zu unterstützen ist, so sehr ist aus Sicht von transfer e.V. auch zu würdigen, dass manche wichtigen Prozesse und Inhalte (in der internationalen Jugendarbeit und im Feld des pädagogischen Kinder- und Jugendreisens) außerhalb der Verbände – oder zumindest nicht unter ihrer Federführung – initiiert und vorangebracht werden. Um nicht missverstanden zu werden: die intensive Beteiligung von Jugendverbänden wird seitens transfer e.V. uneingeschränkt begrüßt und ist im Feld der internationalen Jugendarbeit unerlässlich. transfer e.V. wünscht sich daher die Akzeptanz (auch) dieser außerverbandlich koordinierten Prozesse und steht für die oben beschriebenen Prinzipien von synergieorientierten Kooperationen aller an einem Thema Interessierten, die sich ernsthaft einbringen wollen.