

# 1. Projekte in der Jugendarbeit



## 1.1 Projektwerte und der Wert von Projekten

Es ist relativ neu, dass Projektmanagement, Projektarbeit und Projektplanung in der europäischen Jugendarbeit große Wichtigkeit beigemessen wird.

Europäische oder internationale Jugendarbeit wurde mehr als 100 Jahre lang hauptsächlich entwickelt von Jugendverbänden, Organisationen und Vereinigungen vielfältigster Art, von denen die meisten jedoch in Form internationaler Jugendorganisationen strukturiert waren. Jahrzehntlang hatten diese Organisationen eine starke philosophische, religiöse, politische oder pädagogische Basis, die von allen oder den meisten der Organisationen in der Bewegung geteilt wurde – eine Art Vorbedingung für die Zusammenarbeit.

Die das Betätigungsfeld und die Entwicklung dieser Organisationen stützenden Werte waren unentbehrlich für ihre Existenz. Die Förderung oder Festigung dieser Werte war häufig der Hauptgrund für die Aktivitäten der Organisationen.

## 1.2 Verbände und Projekte: Unter historischem Blickwinkel

Die meisten Aktivitäten in der europäischen und internationalen Jugendarbeit wurden für und von Mitgliedern oder Leiterinnen und Leitern lokaler oder nationaler Zweigstellen (und weniger für eine nicht näher bezeichnete oder offene Zielgruppe) organisiert. Die pädagogischen Ziele konzentrierten sich häufig auf die Organisation und/oder ihre Werte (durch z.B. Themenseminare, Versammlungen, satzungsmäßige Sitzungen). Bildung wurde bis dahin oft politisch verstanden (Bildung für Emanzipierung, Befreiung, Selbstentwicklung oder einfach ideologische Bildung). Jene Organisationen, die internationale Trainings durchführten, konzentrierten sich eher darauf, dass ihre Seminare und Treffen oder sogar Jugendbegegnungen (work camps, Einzelaustausch) gut vorbereitet waren, als darauf, Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter, Leiterinnen und Leiter oder Projektmanagerinnen und Projektmanager zu trainieren. Die Leiterin oder der Leiter einer Aktivität oder eines Projekts war oft auch jemand, der ein politisches Mandat oder Verantwortung innerhalb der Organisation hatte. Es gab natürlich Ausnahmen.

Von den Gründen hierfür sei einer hervorgehoben:

**Der Mangel an bestimmten Mitteln oder Programmen ausschließlich für Training oder Bildungsaktivitäten auf europäischer oder internationaler Ebene.** Die Europäische Jugendstiftung (EYF), gegründet in den frühen 1970ern, war wahrhaftig eine Ausnahme. Die Stiftung diente allerdings nicht dazu, die Dinge damals bedeutend zu ändern, erstens weil sie in sich selbst die Schöpfung eines Systems für sich selbst war und zweitens, weil auch Bildungsaktivitäten auf internationaler Ebene als solche verstanden wurden. Training als solches wurde als Begriff nicht oft verwendet, möglicherweise weil die Satzung der EYF und der Europäischen Jugendzentren (EJZ) berufliche Trainingsaktivitäten eindeutig vom Programm des Zentrums ausschloss.

**Das Vorherrschen von Ideologien und Organisationen – auf vielerlei Ebenen –, die sowohl sich selbst ausschließend als auch hegemonisch waren** (von denen die kommunistische Ideologie das beste, aber nicht das einzige Beispiel ist). Sie stützten sich auf Gesellschaftsanalyse und Lösungen, die jeder und jedem passen würden (die Wirklichkeit war anders, aber die Absicht war die gleiche). Nichtformale Bildung war eine Art und Weise, sich auf eine „bessere“ Gesellschaft vorzubereiten und den „neuen Menschen“ zu entwickeln.

**Die Überzeugung, dass der gesellschaftliche Fortschritt die Probleme des Systems** (Ausschluss aus der Gesellschaft, Marginalisierung, Ungerechtigkeit usw.) langsam aber sicher beseitigen würde und dass die Rolle der Zivilgesellschaft – einschließlich der Jugendbewegungen – weniger darin bestünde, diese Probleme zu lösen, als für gesellschaftliche und politische Veränderungen (um das System zu verbessern, zu reformieren oder zu verändern) einzutreten.

**Die Rollenverteilung zwischen staatlichem Sozialdienst und Jugendhilfe auf der einen Seite und Jugendorganisationen auf der anderen**, von denen nur Angehörige der ersten beiden eine Berufsausbildung haben sollten, um auf Situationen gesellschaftlicher Not zu reagieren (berufliche Fähigkeiten oder Fachkenntnisse gegenüber politischer Kompetenz).

Es wäre unwahr, so zu tun, als hätte sich die internationale Jugendarbeit damals überhaupt nicht auf Projekte gestützt. Aber Tatsache ist, dass Projekte

als Teil der Entwicklung der Organisation verstanden wurden, was dazu führte, dass Projektmanagement als weniger wichtig betrachtet wurde als Führungstrainings und politische Trainings. Die Anzahl an Kursen des Europäischen Jugendzentrums, einschließlich Aktivitäten der Europäischen Jugendstiftung, in denen Projekte ausdrücklich als Methodik oder Inhalt für Trainingskurse genutzt wurden, wurde erst in den 1990ern bedeutend.

### 1.3 Europäische Jugendprogramme und Projekte

Die Änderungen, die nach dem Zusammenbruch der kommunistischen Regime in Mittel- und Osteuropa beschleunigt wurden – Entwicklungen, die in den frühen 1980ern bereits spürbar waren –, haben natürlich bedeutende Auswirkungen auf die internationale Jugendarbeit gehabt. Allgemeingültige Ideologien verloren ihre Glaubwürdigkeit und Bedeutung, „Internationalismus“ verlor an Schwung und wurde seltsamerweise durch Globalisierung und die Internationalisierung der Weltmärkte ersetzt. Die klassische internationale Jugendarbeit verlor einiges an Bedeutung, obgleich internationale Jugendorganisationen weder ihre Existenzberechtigung noch, in vielen Fällen, ihre Stärke verloren.

Aber die Verlagerung des Akzents in der europäischen Jugendarbeit, die uns interessiert, wurde auch durch andere Faktoren sichtbar gemacht und manchmal auch verstärkt:

- *das Aufkommen von Jugendprogrammen in der Europäischen Gemeinschaft/Union und die Entwicklung nationaler Jugendpolitik*

Besonders das Programm „Jugend für Europa“ hat die internationale und europäische Jugendarbeit um eine Dimension bereichert, weil es, könnte man sagen, offener für alle jungen Menschen ist und deswegen ein größeres Engagement von Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeitern sowie anderen Fachleuten auf soziokulturellem Gebiet verlangt. Was bis dahin ein „Privileg“ von Jugendleiterinnen und Jugendleitern sowie in internationalen Jugendorganisationen aktiven jungen Menschen war, wurde für potenziell jeden jungen Menschen in Europa zugänglich: mit jungen Menschen aus anderen Ländern zusammenzuarbeiten, zu reisen und an einer Jugendbegegnung teilzunehmen. Ungeachtet der Tatsache wie demokratisch und zugänglich Jugendprogramme tatsächlich sind,

war ihre Bedeutung für die europäische Jugendarbeit enorm.

Außer Europa allen jungen Menschen zugänglich zu machen, brachte das Programm „Jugend für Europa“ – und später das Programm „Europäischer Freiwilligendienst“ – eine neue Kategorie von Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeitern auf europäisches Niveau: Nämlich jene, die auf lokaler Ebene in Jugendverbänden, der Jugendhilfe oder anderen Arten von Einrichtungen und Organisationen arbeiteten. Viele dieser Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter waren nicht durch eine Ideologie geprägt und hatten bisweilen sogar eine in mancher Augen „dürftige politische Bildung“. Doch nun waren sie Akteurinnen und Akteure in der europäischen Jugendpolitik, und bald kam kein europäisches Jugendprogramm mehr ohne sie aus.

Die Durchführung europäischer Jugendbegegnungen – und die Betonung ihrer pädagogischen Aufgabe – unterstrich den Bedarf an Projektmanagement. Jugendbegegnungen stellte man sich nicht nur als Projekte vor, sondern sie sollten auch als solche ausgewertet werden, sowohl unter Verwaltungs- als auch pädagogischen Gesichtspunkten. Das Gewicht fiel auf die Prinzipien und Fähigkeiten von Projektmanagement.

Die Entwicklung und Festigung des Programms verlangte die Entwicklung von Trainings. Die Motivation für Training, besonders in der zweiten und dritten Phase des Programms, unterstützte (oder bestätigte) die Verlagerung des Akzents von politischer/gesellschaftlicher Bildung zu technischen und administrativen Fertigkeiten sowie zu Führungsqualitäten. Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter sollten nun Projekte organisieren, leiten und darüber berichten. Und zum Entsetzen einiger und Vergnügen vieler wurde von „traditionellen“ Jugendorganisationen nun das Gleiche erwartet.

Es wäre jedoch falsch zu unterstellen, dass sich dieser Verlagerung stark widersetzt wurde. In Wirklichkeit gab es einen Anpassungsprozess, der recht schnell, aber nicht immer schmerzlos verlief. Der Langzeit-Trainingskurs des Jugenddirektorats ist bezeichnend für diese Entwicklung. In seinen ersten beiden Auflagen wurde der Kurs, damals „Langzeit-Trainingskurs in internationaler Jugendarbeit“ genannt, gegen den Strom durchgeführt. Ihm wurde ein nur halb verborgenes Misstrauen, wenn nicht sogar offene Feindseligkeit von Seiten der Körperschaften des öffentlichen Rechts des damaligen Europäischen Jugendzentrums entgegengebracht. Vier Jahre später wurde der

Faktoren, die die Hinwendung zum Projektmanagement in der europäischen Jugendarbeit förderten



Kurs oft als Modell vorgestellt und nachgefragt. Der Langzeit-Trainingskurs (LZTK) ist diejenige Veranstaltung gewesen, die am meisten dazu beigetragen hat, Prinzipien des Projektmanagements zu „popularisieren“. Der Kurs selbst hat nämlich Projekte als Werkzeug zum Lernen und zur Entwicklung lokaler Projekte der Jugendarbeit eingesetzt.

Die Entwicklung von Jugendprogrammen in der Europäischen Union hat auch die Entwicklung von Jugendpolitik in einigen Mitgliedsstaaten initiiert. Die Schaffung von Nationalagenturen für die Programme – und die notwendigen Budgetzuteilungen dafür – hat das Aufkommen von Koordinierung und gegenseitiger Ergänzung nationalen Handelns für die Jugend angeregt. In einigen Ländern wurden die Verfahrensweisen und Managementprinzipien von „Jugend für Europa“ in andere nationale Jugendprogramme und die Jugendpolitik „eingeführt“. Beachten Sie z.B., dass es innerhalb des Programms nur wenige Mittel gab, um die Strukturkosten von Organisationen zu decken. Tatsächlich wurden Organisationen gebeten und es wurde von ihnen erwartet, passende Mittel zu finden (oft mehr als 50%). Besonders zu Beginn des Programms wurde in einem klaren und gerechtfertigten Versuch, „gewöhnliche“ junge Menschen zu erreichen, auch deutliches Gewicht darauf gelegt, Projekte formeller Jugendgruppen zu gewinnen.

- *die wirtschaftliche und gesellschaftliche Krise – und ihre Auswirkung auf junge Menschen – sowie der Angriff auf den Wohlfahrtsstaat und seine anschließenden Reformen*

Dies ist eines der am häufigsten vorgebrachten Argumente, um den Rückzug des öffentlichen Sektors aus vielen Verbands- und gesellschaftspolitischen Projekten zu erklären. Die (finanzielle) Krise vieler europäischer Staaten – zusammen mit den Bemühungen, ein einziges Währungssystem innerhalb der Europäischen Union aufzubauen – hat zu einem Mangel an Mitteln zur Unterstützung oder Nachverfolgung „traditioneller“ gesellschaftspädagogischer Projekte geführt. Gesellschafts- und Jugendprojekte mussten unabhängig und selbstverantwortlich werden. Arbeitsplätze waren nicht länger sicher, Strukturen wurden nicht länger unterstützt. Das Gewicht wurde jetzt auf Ergebnisse gelegt, die Unterstützung wurde nun Projekten zugeteilt, nicht Organisationen.

Einige dieser Argumente erscheinen vielleicht sehr platt, voreingenommen und sogar herausfordernd. Aber der Unterschied ist sichtbar gewesen – wenn auch nicht in den Ergebnissen, so jedoch zumin-

dest in der Philosophie und den Prinzipien für die Jugendpolitik. Betrachten Sie z.B. die Vorstellung, dass die Unterstützung für Jugend- (oder andere) Organisationen früher nie so großzügig oder ungewollt gewesen ist, wie die Analyse zu suggerieren scheint. In den meisten Ländern mussten Jugendorganisationen – besonders internationale – heftig kämpfen, um ihre Unabhängigkeit zu behalten und ihr Überleben zu sichern.

Das erklärt vielleicht einige der Widersprüche rund um die Beliebtheit von Projektmanagement: die meisten Verbände, einschließlich der Jugendorganisationen, sind dafür, nicht dagegen (natürlich, denn sie bemühen sich auch, Dinge besser und effizienter zu machen). Tatsächlich gibt es keine Diskussion um eine positive oder negative Haltung gegenüber Projektmanagement. Jede und jeder – und zwar zu Recht – will, dass Dinge auf die bestmögliche Art und Weise gemacht werden, unter freiwilligem Gebrauch von Mitteln, mit den sichtbarsten und nachhaltigsten Ergebnissen und für den größten Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit.

- *das Einführen von Geschäftsideen und einer liberalen Ideologie in den sozialen Sektor*

Zusätzlich zu und als Ergebnis des oben Beschriebenen gibt es keinen Zweifel, dass die Vorrangstellung von (neo-)liberaler Ideologie und (neo-)liberalen Prinzipien sowie der „Triumph“ des Kapitalismus ganz allgemein zur Durchsetzung von geschäftsartigen Kriterien innerhalb des Nichtmarktsektors, einschließlich der Zivilgesellschaft und manchmal auch der Staatsverwaltung, geführt haben. Unter den Prinzipien, die für unser Anliegen in dieser Publikation am wichtigsten sind, befinden sich solche wie Verantwortlichkeit, Rentabilität und - allgemeiner - Geschäftsmanagement, angewendet auf den Nichtregierungs- und nicht auf Gewinn ausgerichteten Sektor. Projektmanagement ist für diese Entwicklungen nicht unempfindlich geblieben. Um der Nonkonformistin und dem Nonkonformisten Rechnung zu tragen, können wir jedoch auch sagen, dass der gewinnorientierte Sektor ebenfalls viele Ideen vom nicht auf Gewinn ausgerichteten Sektor auf sich abgestimmt hat.

- *die Herausforderung, Demokratie und Zivilgesellschaft in Osteuropa wieder aufzubauen*

Der Zerfall des kommunistischen Systems in Ost- und Mitteleuropa forderte „den Westen“ auf, die aufkommenden Demokratien in Ost- und Mitteleuropa zu unterstützen, eine Herausforderung, die sehr früh

*Faktoren, die die Hinwendung zum Projektmanagement in der europäischen Jugendarbeit förderten*



vom Europarat und von internationalen Jugendorganisationen angenommen wurde. Auf dem Gebiet der Jugendpolitik bedeutete dies die unmittelbare Herausforderung, auf Bedürfnisse zu reagieren, die mehr mit prompten und greifbaren Ergebnissen als mit Prinzipien zu tun hatten. Regierungs- und Nichtregierungspartnerinnen und -partner in Osteuropa wollten konkrete Werkzeuge und Fähigkeiten, die ihnen dabei helfen sollten, ihre Politik zu entwickeln oder einfach in einer Atmosphäre zu überleben, wo alles, was nicht geschäftsgemäß erschien, fragwürdig war oder zumindest dazu verdammt, früher oder später zu scheitern.

Ungeachtet dessen wie relevant die Analyse und Wünsche sind oder waren, ist die Sache die, dass Projektmanagementkurse die Tendenz zur Veränderung unterstützten und besonders den Bedarf an „geschäftsimartigem“ berufsmäßigen oder zum Beruf gemachten Trainings weiter erschlossen. Die Auswirkung dessen ist nicht schwer vorstellbar: außer dem Einfluss, den dies auf die Jugendstrukturen und Jugendpolitik jener Länder gehabt hat, hatte es auch Auswirkungen auf die Praxis und die Philosophie europäischer und internationaler Jugendorganisationen. Für einige ist es, als seien sie vom Geschmack der verbotenen Frucht verführt worden.

- *die Verlagerung des Akzents in der politischen und Entwicklungshilfe*

Gleichzeitig gab es eine gravierende Änderung in der Zusammenarbeit und Entwicklungshilfe zwischen dem reicheren Norden und dem ärmeren Süden. Es ist sehr wahrscheinlich, dass der politische Wandel in der Entwicklungszusammenarbeit ein Ergebnis der allgemeinen politischen Veränderungen ist, größtenteils beeinflusst von den bereits oben genannten Faktoren. Trotzdem verweisen wir darauf, weil es den Unterschied veranschaulicht. Aufgrund des Einflusses von in der Entwicklungshilfe tätigen Nichtregierungsorganisationen begannen „Spenderländer“, Entwicklungshilfe mit Ergebnissen und demokratischen Voraussetzungen zu verbinden. Unterstützung gibt es nun beinahe ausschließlich für Projekte, mit der Betonung auf Kleinprojekte, und nicht „Politik“.

- *Postmoderne: Individualisierung und Zersplitterung von jungen Menschen und Jugendgruppen*

Die Unterminierung von Kollektivmodellen zur Zusammenarbeit und gesellschaftlichen Beteiligung durch junge Menschen zusammen mit der Entwicklung ihres Selbstbewusstseins und Reflexion – in Verbindung mit der Ablehnung von Referenzmodel-

len – bedeutete, unter vielen anderen Faktoren, dass langfristiges Engagement weniger modern und weniger passend zur Realität der heutigen Jugend ist. In einer Gesellschaft, die auch als „Risiko-Gesellschaft“ bezeichnet wird, muss die Einzelperson mehr selbst entscheiden, hat mehr zur Auswahl und trägt die Verantwortung, ihr eigenes Leben und ihre eigene Zukunft zu gestalten.

Das stufenweise fortschreitende Verschwinden einiger gemeinsamer Referenzmodelle – gesellschaftlicher, kultureller und politischer Natur – hat ebenfalls zu gesellschaftlicher Zersplitterung unter jungen Menschen und zu vielerlei Identifizierungsprozessen sowohl synchronischer als auch diachronischer Art geführt.

In dieser neuen Umgebung sind Jugendorganisationen und Jugendeinrichtungen herausgefordert, sich anzupassen und auf einen neueren Stand zu bringen: langfristige Programme und Verpflichtungen sind viel schwieriger. Kurzfristig und, wenn möglich, „jetzt“ ist die Devise. Tatsächlich sagen viele Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter, wie schwer es ist, das Interesse und Engagement junger Menschen für etwas so Aufregendes und möglicherweise Anspornendes wie eine Jugendbegegnung aufrechtzuerhalten, wenn es eine Dauer von über sechs Monaten einschließt.

Idealismus und politisches Engagement sind ersetzt worden durch Realismus und Handeln, Qualitäten, die mit der Vorstellung von kleinen Gemeinschafts- und Gruppenprojekten verknüpft werden. Sichtbare Ergebnisse und „jetzt!“ erleben sind anziehender als etwas Neues und unmittelbar „gesellschaftlich Marktfähiges“, indem denen, die daran beteiligt sind, Anerkennung gezollt wird – eine Reflexion von Konsumgewohnheiten und das Bedürfnis, die neueste Mode, den neuesten Computer oder das neueste Handy zu bekommen (und zu bemerken, wie schnell Dinge nicht mehr im Trend liegen) sowie die Entwicklung und Beliebtheit neuer und „radikaler“ Sportarten.

Junge Menschen werden sich weniger wahrscheinlich in einer Organisation, einem Programm oder einer Sache engagieren. Was vorher Ausdruck weltweiten Interesses war (z.B. Rassismus, Armut, Krieg), scheint ersetzt worden zu sein durch Besorgnis über die Globalisierung und wie man sich mit Hilfe von anderen Mitteln, wie dem Internet, daran beteiligen kann. In diesem Zusammenhang ist es einfacher, sich in einem Projekt zu engagieren und zu beteiligen, als in irgendeiner Organisation. Das Projekt ist

Faktoren, die die Hinwendung zum Projektmanagement in der europäischen Jugendarbeit förderten



kurz- oder mittelfristig, flexibel und hat konkrete und sichtbare Ergebnisse. Ebenso können die jungen Menschen dazu beitragen, das Projekt zu gestalten und durchzuführen, ohne durch die aufeinanderfolgenden Führungsebenen in der Organisation „springen“ zu müssen.

## 1.4 Management, Management!

Es ist schwer abzusehen, inwieweit diese Faktoren eine Folge oder eine Ursache der Änderung von Prioritäten, Denkweise und Sprache, was Aktivitäten und Programme in europäischen Jugendprojekten angeht, sind. Die Sache ist die, dass sie, wenn man sie zusammen betrachtet, dabei helfen zu verstehen, warum Projekt und Projektmanagement Trendwörter und Trendansatz in den 1990ern geworden sind.

Einige dieser Veränderungen waren eigentlich weniger tiefgreifend – oder weniger radikal –, als sie zu sein schienen. Die Hauptunterschiede liegen nicht in der Natur dessen, was gepredigt, gelehrt oder getan wird, sondern darin, wie ernst es genommen und angenommen wird sowie in der verwendeten Sprache. Natur und Realität der Zivilgesellschaft selbst, zu der auch internationale Jugendorganisationen gehören, genügten, um jeder und jedem die Risiken vor-schneller Verallgemeinerung bewusst zu machen.

Die Tatsache, dass die Sprache und Prinzipien von Projektmanagement beliebt sind, bedeutet nicht notwendigerweise:

- dass Projekt und Projektmanagement vorher nicht vorhanden waren;
- dass die heutige Arbeitsqualität höher ist als vorher;
- dass es viele Mittel gab, die nicht gut genutzt wurden;
- dass jede und jeder jetzt eine großartige Projektmanagerin und ein großartiger Projektmanager ist und dass es keine Störungen auf unterschiedlichen Ebenen gibt.

Lassen Sie uns nicht vergessen, das ein Teil der oben erwähnten Veränderungen angeregt worden ist, weil es nun mehr Mittel als vorher gibt (z.B. für europäische Jugendprojekte) und auch die Anzahl an beteiligten Einrichtungen sowie Partnerinnen und Partnern exponentiell gewachsen ist. Eine Tendenz zu Effizienz und Verantwortlichkeit – die zuerst mit der Qualität von Projekten zu tun hat - folgte deshalb zwangsläufig.

## 1.5 Werte vorher und nachher

Wir können dies auch untersuchen, indem wir uns daran erinnern und analysieren, welche Werte eine Rolle im Projektmanagement und in der Jugendarbeit spielen. Welche sind das? Haben sie sich geändert?

### • *Effizienz*

Projektplanungsmethodik erlaubt Organisationen und Einrichtungen, effizienter zu sein, indem sie das Gewicht auf die konkreten Bedürfnisse einer gegebenen Situation oder Gruppe legt. Indem die Möglichkeit des Eingreifens eingeschränkt wird und die Ergebnisse so konkret wie möglich vorausgesehen werden, werden die Mittel besser genutzt und die allgemeine Effizienz sollte sich verbessern. Indem die Möglichkeit des Eingreifens eingeschränkt wird, gibt es die Garantie, dass Ergebnisse erzielt werden, da Bemühungen gebündelt werden und Beitrag und Engagement der unterschiedlichen beteiligten Akteure kohärenter und besser aufeinander abgestimmt sind.

### • *Verantwortlichkeit und (geteilte) Verantwortung*

Während in einer Organisation oder Gruppe die Verantwortung für Aktivitäten beim politisch Verantwortlichen liegt (dem gewählten Vorstand), konzentriert sich Projektmanagement auf die Projektleiterin und den Projektleiter oder das Team. Diese Menschen genießen einen hohen Grad an Selbstständigkeit in ihrer Vorgehensweise und der Projektleitung, sobald die Ziele geklärt und mit der politischen Ebene abgestimmt worden sind. Die Folgen hiervon schließen die Tatsache ein, dass die Verantwortung für das Projekt klarer ist, da es einfacher ist, die für jeden Schritt Verantwortlichen genau wiederzuerkennen. Es „ermächtigt“ auch zu mehr, da es Arbeiterinnen und Arbeitern, Mitgliedern oder Freiwilligen, einen klaren Teil der Verantwortung und deshalb Macht gibt. Verantwortlichkeit kommt auch von den erweiterten Auswertungs- und Beurteilungsmöglichkeiten – sowie den Berichterstattungsmöglichkeiten - des Projekts.

### • *Gleichberechtigung und Unabhängigkeit*

Projekte müssen sich normalerweise sowohl nach formalen als auch inhaltlichen Kriterien und Prioritäten richten. Es sind die Erfüllung der Kriterien und

Prinzipienwechsel im  
Projektmanagement  
und in der Jugendarbeit



die Berücksichtigung der vorbestimmten Prioritäten, die die Berechtigung von Projekten zur finanziellen Förderung oder anderen Formen der Unterstützung bestimmen. Auf diese Weise sind alle Projekte „gleich“, zumindest in dem Sinn, dass sie alle ähnliche Kriterien erfüllen müssen. Vetternwirtschaft wird so verhindert, und die Verteilung von Begünstigungen und Vorrechten an die eine oder andere Organisation muss gerechtfertigt werden. Alle Organisationen sind so von vornherein gleichgestellt, und die Qualität des Projekts ist das ausschlaggebende Element. Die Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger können unabhängiger entscheiden – weniger gebunden an Bündnisse und Zwänge. Tatsächlich werden die Entscheidungen oft von so genannten Expertenkommissionen getroffen, die einem politischen Druck weniger ausgesetzt sein sollen. Diese Situation sollte von Vorteil für „politische“ Organisationen sein, da sie sich nach denselben Regeln richten und die Notwendigkeit der Rechtfertigung vermeiden würden.

- **Wirtschaftlichkeit und Konsistenz**

Projektförderung erlaubt Sponsorinnen und Sponsoren, die Verwendung ihres Geldes besser zu überwachen (d.h. sicherzustellen, dass Budgets für das verwendet werden, für was sie bestimmt waren). Sie erleichtert, Abweichungen in der Verwendung der Gelder zu erkennen.

Indem bestimmte Mittel der Umsetzung von Zielen und konkreten Aktivitäten zugeteilt werden, ist es auch möglich, die effiziente Verwendung von Mitteln zu erhöhen oder zumindest übertriebene oder unkontrollierte Ausgaben oder unzulängliche Produkte einzuschränken. Die Tatsache, dass das Projekt einen festgelegten Zeitrahmen hat und möglicherweise unterschiedliche Kontrollpunkte zur Auswertung und Beobachtung beinhaltet, erleichtert vielleicht die finanzielle Kontrolle und Durchführung des Projekts, und zwar durch eine Beschleunigung des Interventions- und Korrekturprozesses.

Die Notwendigkeit jeder Aktivität des Projekts, in einer Linie mit den Zielen zu liegen und in den allgemeinen Projektrahmen zu „passen“, erleichtert die Verfolgung von Kohärenz und Konsistenz, genauso wie sie Möglichkeiten in sich trägt, „Abweichungen“ oder Verzerrungen einzuschränken.

- **Qualität**

Qualität als Ergebnis von Projektmanagement wird potenziell verbessert durch die erweiterten Möglichkeiten, das Erkennen von Fertigkeiten, Mitteln und Verfahrensweisen für gegebene Zielvereinba-

rungen zu optimieren. Mittel werden in Bezug auf den besonderen Bedarf und Zweck des Projekts identifiziert. Beobachtung und Auswertung sind wichtige Werkzeuge, um Qualität zu „messen“ oder zumindest sowohl quantitativ als auch qualitativ zu überprüfen, wie schnell man bei der Umsetzung und Erreichung der gesetzten Ziele vorankommt. Es besser zu machen und das Bestmögliche zu tun, wird durch die Arbeit auf Projektbasis erleichtert, da die Wahlmöglichkeiten klarer erkennbar sind.

- **Realismus**

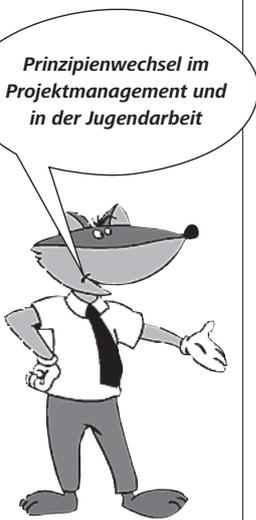
Das Wesentliche von Projekten ist, dass sie realistisch sein müssen, genau wie die Ziele erreichbar sein müssen. Realismus ist insofern ein wichtiger Wert, als er dabei hilft Projekte auszuschließen, deren Ziele unangemessen sind oder im Widerspruch stehen zur Größe, Kapazität oder zum Rahmen der veranstaltenden Organisation. Realismus bedeutet Vorherrschaft von Geist und Vernunft über Herz oder Seele. Realismus ist auch ein Beweggrund in dem Sinn, dass er ein Erreichen der Ziele wahrscheinlicher und dadurch das Projekt potenziell sichtbarer macht. Großartige Ideen in sichtbare Praxis und Ergebnisse zu verwandeln, könnte ein Motto für Projekte sein.

- **Flexibilität**

Das Projekt muss geplant, durchgeführt und ausgewertet werden. Gutes Projektmanagement berücksichtigt – und erfordert –, dass Änderungen als Ergebnis ständigen Vorankommens und regelmäßiger Auswertungen eingebracht werden. Störungen und Verzerrungen in den Planungsstadien können so berichtigt werden, und insbesondere werden die unterschiedlichen Bestandteile des Projekts vielleicht überarbeitet und an unvorhersehbare Änderungen oder Entwicklungen angepasst.

- **Transparenz und Sichtbarkeit**

Verantwortlichkeit bedeutet auch Transparenz und Sichtbarkeit. Transparenz, weil die Zuteilung öffentlicher (oder privater) Mittel und ihre Auswirkung auf Politik und Programme klarer und besser zurück zu verfolgen sind. Es ist nicht mehr so sehr eine Frage, wer Gelder oder öffentlich Mittel bekam und wie viele, sondern wofür sie vergeben wurden – und was damit erreicht wurde. Zusätzlich zur Förderung von Transparenz – und vermutlich zur Verhinderung von Vetternwirtschaft oder Begünstigung – erhöht Projektarbeit vielleicht die Sichtbarkeit von Politik und Programmen – da es immer Ergebnisse gibt, die greifbar sind, die durch die Medien und andere



Kommunikationskanäle leicht gezeigt und erfasst werden können.

Sichtbarkeit ist genauso wichtig für das Projektteam und die Organisation (Mobilisierung, Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation, Öffentlichkeit, Motivation), wie sie es für Sponsorinnen und Sponsoren sowie Förderinnen und Förderer ist, die auch rechtfertigen, zeigen, publik machen, ... müssen, was sie mit den Mitteln tun, die sie verwalten. Mit anderen Worten wird eine Organisation, Vision oder Priorität durch Projekte besser vermarktet. Transparenz dient auch als „Garantie“ für Ehrlichkeit und Integrität, Werte, die entscheidend für jede nicht auf Gewinn ausgerichtete Organisation sind.

- **Kreativität und Innovation**

Kreative und innovative Projekte haben neue Wege Dinge zu tun und neue Methoden, Ziele zu erreichen gefunden. Projektarbeit zwingt jedes neue Projekt, anders und einzigartig zu sein – das Prinzip von Innovation. Auf diese Weise regt es die Kreativität in Menschen und Organisationen an. Die Suche nach besserer Leistung und nach Beurteilung oder Auswertung ist ein Ansporn zu Nonkonformismus und unkonventionellem Verhalten, beide auch selbst wichtige Motivationsfaktoren in Organisationen. Kreativität und Innovation verkörpern das Bedürfnis, der Realität der jungen Menschen oder der Gemeinschaft näher zu sein und mit anderen Menschen, Organisationen und Trendsettern zu interagieren. Kreativität und Innovation reimen sich auch sehr gut auf Modernität und Modernisierung – entscheidende Konzepte unserer Zeit.

- **Wettbewerb**

Als eines der wichtigsten Prinzipien der postmodernen Gesellschaft – und neoliberalen Managements und neoliberaler Ideologie – wird Wettbewerbsfähigkeit durch eine (Jugend-) Politik, die sich auf die Förderung von Projekten gründet, erhöht und optimiert. Indem sie allgemeine Voraussetzungen für Projekte festlegen, üben öffentliche und private Fördereinrichtungen Druck auf die Bewerberinnen und Bewerber aus, bessere Leistung zu bringen, effizient und vor allem ihrer Unterstützung wert zu sein, indem sie gut oder besser sind. Denn es gibt nie genug Mittel für alle Projekte... eine Auswahl muss immer getroffen werden. Wettbewerb ist sicherlich nicht risikofrei, aber garantiert zwingt er Projektteams und Organisationen gleichermaßen, am besten zu sein und ihr Bestes zu tun, um gefördert zu werden, im Geschäft zu bleiben und anerkannt zu werden.

- **Beteiligung, Modernität und Beschäftigungsfähigkeit**

Was oben als charakteristische Merkmale junger Menschen in postmodernen Gesellschaften umrissen worden ist – nämlich die Eignung von Projekten zur Individualisierung und zur Zersplitterung –, bedeutet auch, dass für viele junge Menschen sowie Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter gleichermaßen Projektarbeit eine nützliche und zugängliche Gelegenheit zu wertvollem Lernen und Erfahrung bietet, was auf den Arbeitsmarkt übertragbar ist.

In der Lage zu sein, über das Management von Aktivitäten wie Projekten nachzudenken und es anzuwenden, bedeutet auch, Planungs- und Managementfähigkeiten zu erwerben, zu entwickeln und anzuwenden. Es bedeutet, zu lernen, wie durch Aktivitäten der nichtformalen Bildung Verantwortung und Selbstständigkeit ausgeübt wird. Die gebotene Gelegenheit zu experimentellem Lernen – besonders, wenn sie von pädagogischen Auswertungsmethoden ausreichend unterstützt wird – ist außerordentlich wertvoll, um die Muster von niedriger Selbstachtung, Misstrauen und Situationen der Marginalisierung und Ausgrenzung zu durchbrechen. Projektarbeit und die implizierte Teamarbeit – Entwicklung von sozialen und Kommunikationsfähigkeiten – sind deshalb motivierend und befähigend, indem sie kleinen, erreichbaren Änderungen, deren Sichtbarkeit vielleicht die Muster von Marginalisierung und geringem Selbstvertrauen durchbricht, Wichtigkeit und Bedeutung beimessen.

Natürlich unterscheiden sich diese Formen sehr von anderen „traditionellen“ Formen gesellschaftlicher Beteiligung. Sie haben den Vorteil, geeigneter und zugänglicher für viele junge Menschen heute zu sein, selbst wenn sie noch nicht oder nicht immer richtig geschätzt und anerkannt werden. Sie bleiben eine ständige Herausforderung für viele Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter sowie Projektarbeiterinnen und Projektarbeiter.

Kleinprojekte haben auch die Möglichkeit, die Gemeinschaft um das Projekt herum zu mobilisieren und – in Erinnerung an die Kommentare oben zu Realismus und Sichtbarkeit – zur Entwicklung von Gemeinschaftsbeteiligung beizutragen. Durch die Bedeutung des Projekts und die Werte, die es mit sich bringen könnte, fördern sie vielleicht auch die Stellung der jungen Menschen innerhalb der Gemeinschaft.



## 1.6 Die Werte im Projekt

Projekte als Art und Weise zu nutzen, Programme und Aktivitäten zu planen, organisieren und liefern, oder als Werkzeug, um Menschen und Mittel zu managen, sagt wenig über den Zweck der Projekte aus. Projektplanung und Projektmanagement als solche sind fast wertfreie Methoden, die im öffentlichen und privaten Sektor sowie in der Zivilgesellschaft angewendet werden können.

Europäische Jugendarbeit ist jedoch nicht wertneutral. Europäische Jugendarbeit und auch nationale Jugendarbeit werden geleitet von und orientieren sich an Prioritäten und Werten, die selbst Ausdruck einer impliziten oder expliziten Jugendpolitik sind. Der einfache Begriff „europäisches Jugendprojekt“ trägt bereits eine bestimmte Philosophie in sich: Übernationalität und europäische Zusammenarbeit, wahrscheinlich auch Beteiligung, Bildung und Unabhängigkeit dadurch, ein Projekt entweder von oder mit jungen Menschen zu sein. Außerdem haben die Jugendpolitik und Jugendprogramme der Europäischen Kommission und des Europarats ihre eigenen Werte, die von Projekten, die innerhalb ihres Rahmens durchgeführt werden, berücksichtigt und gefördert werden sollten.

### **Auf Ebene der Europäischen Union**

- **Mobilität und Solidarität**

Die Fähigkeit und Motivation junger Menschen, in einem anderen Land zu leben und zu arbeiten, sind wichtig als Weg, den Binnenmarkt, die Freizügigkeit der Arbeitskräfte usw. zu fördern. Die Mobilität junger Menschen ist auch eine Hilfe beim Durchbrechen von Isolation, Entfremdung oder Passivität, insofern, als sie auch „geistige Beweglichkeit“ impliziert. Mobilität und Solidarität passen zusammen – wie in der Entscheidung über das Programm Europäischer Freiwilligendienst (EFD) –, weil Europa nicht nur als Raum zur Entwicklung eines freien Markts, einschließlich Freizügigkeit, betrachtet werden sollte. Der europäische Integrationsprozess kann auf politischer, gesellschaftlicher und kultureller Ebene nur erfolgreich sein, wenn es auch Verständnis für den Bedarf an Solidarität gibt und Europa dadurch als Raum für Solidarität anstelle Wettbewerb wahrgenommen wird.

- **Selbstvertrauen und Kreativität junger Menschen**  
Europäische Jugendprojekte müssen in einer Art und Weise geplant und durchgeführt werden, die Selbst-

ständigkeit, Selbstvertrauen und Kreativität anregen. Diese Werte werden hauptsächlich einbezogen in die Art und Weise, in denen das Projekt geplant und durchgeführt wird, in die Rolle, die junge Menschen darin haben (Durchführende/Teilnehmende und nicht Konsumierende) und natürlich in die verfolgten Ziele und geförderte Haltung. Es ist auch interessant, wie Selbstvertrauen und Kreativität einander als Werte zugeordnet werden.

- **Kulturelle Vielfalt verstehen**

Kulturelle Vielfalt ist offensichtlich, wenn man den europäischen Kontinent (und eigentlich die meisten Kontinente) betrachtet. Die Anerkennung kultureller Vielfalt als normale Situation sowie die positive Bedeutung davon und das positive Verständnis dafür, sind Teil der Ecksteine beim Aufbau Europas unter Berücksichtigung kultureller Unterschiede. Sie ist auch eine Voraussetzung für interkulturelles Lernen.

- **Kampf gegen Rassismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus**

Zusammen mit der Wertschätzung und dem Verständnis kultureller Vielfalt ist das Bewusstmachen der Gefahren von Rassismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus eines der Hauptanliegen europäischer Programme. Ohne Bewusstwerdung kann es kaum Respekt gegenüber und Verständnis für kulturelle Vielfalt und im Grunde andere Europäerinnen und Europäer sowie Nichteuropäerinnen und Nichteuropäer gleichermaßen geben.

- **Eine europäische Dimension oder Identität entwickeln**

Das Programm „Jugend für Europa“ spricht davon, „jungen Menschen zu ermöglichen, die Europäische Union als wesentlichen Teil ihrer historischen, politischen, kulturellen und gesellschaftlichen Umgebung zu sehen“, was möglicherweise der ausführlichste Verweis auf das ist, auf was in anderen Beispielen des Programms als die „europäische Dimension oder Identität“ verwiesen wird. In einer Linie mit anderen Texten dieses und anderer Programme ist der ausdrückliche Zweck nicht, eine neue Identität zu schaffen, um nationale (oder andere Identitäten) zu ersetzen, sondern eher ein Verständnis der Rolle der Europäischen Union – und des europäischen Integrationsprozesses – als Teil der Gegenwart und Zukunft zu entwickeln. Dies schließt eine Forderung/ein Bedürfnis ein, die europäische Dimension mit der lokalen und nationalen Ebene zu verbinden. Gleichzeitig bemühten sich diejenigen, die an der Definierung dieser Politik beteiligt waren, sicherzustellen, dass die europäische Dimension nicht ausschließlich für Mitgliedstaaten der Europäischen

Wichtige Elemente in der Durchführung europäischer Jugendprojekte



Union war. Daher sind die beiden Programme (Jugend für Europa, EFD) offen für andere Länder (entweder als Programmländer oder als Drittländer), allerdings zu einem anderen Grad und auf andere Weise (es scheint für Jugendbegegnungen auf gegenseitiger Basis besser zu funktionieren).

- **Aktive Beteiligung junger Menschen in Gesellschaft und Einrichtungen**

„Junge Menschen zu ermutigen, durch nicht auf Gewinn ausgerichtete Verbände und Organisationen aktiv in der Gesellschaft teilzunehmen“, bedeutet eine Anerkennung der entscheidenden Rolle von Zivilgesellschaft, Verbänden und Organisationen bei der Entwicklung von Beteiligung und Bürgerschaft. Dies schließt gleichzeitig die Bedeutung des nicht auf Gewinn ausgerichteten Sektors im Allgemeinen ein (da europäische Jugendprogramme meist pädagogische sind und auf einer nicht auf Gewinn ausgerichteten Basis durchgeführt werden). Die Jugend-Programme verweisen darauf, „jungen Menschen zu ermöglichen, sich der Bedeutung von Demokratie in der Organisation der Gesellschaft bewusst zu werden, und sie dadurch zu ermutigen, sich aktiv in ihren Einrichtungen zu beteiligen“. Weiter unten wird verwiesen auf die Notwendigkeit, „jungen Menschen zu erlauben, ihre Meinung zur Organisation der Gesellschaft auszudrücken und die verschiedenen beteiligten öffentlichen Behörden zu ermutigen, dem Beachtung zu schenken“, ein ausdrücklicher Verweis auf die Notwendigkeit öffentlicher Einrichtungen, sich zu öffnen und den Wunsch nach Jugendbeteiligung zu bewahren.

- **Beteiligung benachteiligter junger Menschen**

Mit der Anerkennung der Bedeutung gesellschaftlicher Kohärenz und des Zugangs aller jungen Menschen zu europäischen Programmen behandeln beide Programme die Beteiligung benachteiligter junger Menschen vorrangig. Dies wird durch mehrere Maßnahmen, einschließlich zusätzlicher Möglichkeiten finanzieller Unterstützung, in die Tat umgesetzt. Das Ziel schließt auch die Forderung ein, jungen Menschen (vermutlich „nicht-ausgeschlossenen“) die Risiken eines Ausschlusses von der Gesellschaft bewusst zu machen. Dieselbe Einstellung findet sich im EFD: „(...) allen jungen Menschen den Zugang zum Programm zu erleichtern“.

- **Gleiche Beteiligung von Männern und Frauen**

Beide Programme betonen die Bedeutung, die Gleichberechtigung zwischen Männern und Frauen zu schützen, danach zu streben und sie bewusst zu machen. Das Programm „Jugend für Europa“ spricht auch davon, Frauen zu ermutigen sich zu beteiligen:

„junge Menschen zu sensibilisieren für die Notwendigkeit, Chancengleichheit für Männer und Frauen zu gewährleisten und Frauen zu ermutigen, ein aktives Leben in allen Gesellschaftsbereichen zu führen“. Im Europäischen Freiwilligendienst erscheint dies auch als allgemeine Voraussetzung, unter der das Programm durchgeführt wird: „(...) Es [Programm EFD] soll unter Berücksichtigung der Chancengleichheit für Männer und Frauen Mobilität und Solidarität fördern (...).“, selbst eine Reflexion allgemeiner politischer Prinzipien der Europäischen Union, wie in den Vorbemerkungen zu den Entscheidungen nachgelesen werden kann.

- **Unabhängigkeit, Initiative und Kreativität**

„Unabhängigkeit, Kreativität und einen unternehmerischen Geist unter jungen Menschen, besonders auf Gesellschafts-, Staatsbürger-, kultureller und Umweltebene zu wecken“, ist eines der Ziele des Programms „Jugend für Europa“, das die Notwendigkeit, die Beschäftigungsfähigkeit junger Menschen zu steigern, als seine Angelegenheit betrachtet. In diesem Sinn geht der EFD weiter: „einen initiativen, kreativen und solidarischen Geist unter jungen Menschen zu fördern, um ihnen die aktive Eingliederung in die Gesellschaft zu erleichtern (...)“. Diese Werte gehen über die gesellschaftlichen und politischen Ziele hinaus zu Bildungs- und Trainingszielen: das Engagement in einem europäischen Projekt, meist in Form eines Auslandsaufenthalts, fördert die Aufgeschlossenheit junger Menschen und die Entwicklung ihrer Selbstständigkeit, Unabhängigkeit und Kreativität. Die Rolle nichtformaler Bildung dabei, dies zu erreichen, scheint im neuen Programm JUGEND besser anerkannt zu sein.

- **Interkulturelles Lernen**

Interkulturelles Lernen ist ein Thema, das sich durch das ganze Jugendprogramm hindurch zieht, entweder als Ziel, Bedingung oder Notwendigkeit. Im Programm „Jugend für Europa“ ist interkulturelles Lernen sowohl Teil der gesellschaftlichen Ziele (Solidarität, Menschenrechte, Bewusstsein für kulturelle Vielfalt), als auch der pädagogischen Ziele (siehe Antrags- und Berichtsformulare oder das Handbuch für Antragstellerinnen und Antragsteller).

Interkulturelles Lernen sollte auch im Zusammenhang mit den anderen Aspekten der europäischen Dimension und Offenheit gegenüber Drittländern (einschließlich der Länder junger Menschen mit Migrationshintergrund, die ihre ursprüngliche Kultur kennen lernen) betrachtet werden.

Abschließend können Werte, die mit interkulturellem Lernen in Zusammenhang stehen, in den erneuerten Zielen zur Förderung des Respekts gegenüber

„kultureller Vielfalt und ihren grundlegenden gemeinsamen Werten“ im Rahmen „verantwortlicher Bürgerschaft“ gefunden werden.

- **Anerkennung und Förderung nichtformaler Bildung**

Die Rolle nichtformaler Bildung bei der Verfolgung gesellschaftlicher und pädagogischer Ziele ist in allen bestehenden Jugendprogrammen sichtbar, nicht zuletzt, weil sie Programme mit einem pädagogischen Zweck außerhalb formaler Bildung sind.

Nichtformale Bildung wird auch in Zusammenhang gesetzt mit der Verfolgung lebenslangen Lernens und Trainings, wofür sie „eine grundlegende Rolle zu spielen hat, um Beschäftigungsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und die Unternehmenskultur zu steigern sowie Chancengleichheit zu fördern“.<sup>1</sup> Ebenso zielt das neue Programm darauf ab, „die Anerkennung nichtformaler Bildung anzuregen, die innerhalb eines europäischen Rahmens erworben wurde“.

### **Auf Ebene des Europarats**

Die Hauptwerte und Ausrichtung der Jugendpolitik des Europarats wurden von seinem Ministerrat in der Resolution (98) 6 vom 16. April 1998 offiziell angenommen. Sie verkörpern die politische Bestätigung der Prioritäten und Praxis des Jugenddirektorats des Rats.

- **Jungen Menschen helfen, Herausforderungen zu meistern und ihre eigenen Bestrebungen zu erfüllen**

Jugendpolitik ist eher unter der Priorität und dem Blickwinkel der jungen Menschen selbst angelegt, als unter denen der Einrichtungen, und das im Geist, die Werte von Frieden, Freiheit und Solidarität zu verbreiten.

- **Besondere Aufmerksamkeit gegenüber benachteiligten jungen Menschen**

Mit der Absicht „zu gesellschaftlicher Kohärenz beizutragen, insbesondere durch den Kampf gegen den Ausschluss von der Gesellschaft“, ist das besondere Interesse für benachteiligte junge Menschen ein Leitprinzip der Ziele der Jugendpolitik des Europarats.

- **Beteiligung und Stärkung der Zivilgesellschaft**

Die Entwicklung und Stärkung der Zivilgesellschaft erscheint natürlich in einer Organisation, die zuerst mit der Förderung von Menschenrechten

und Demokratie zu tun hat. Die Beteiligung und das Engagement junger Menschen in den Entscheidungen, die sie betreffen, ist seit seiner Gründung auch eine der Säulen des Rats im Jugendbereich gewesen, und zwar durch die Entwicklung so genannten Co-Managements zwischen Regierungsorganen und Jugendorganisationen. Dieses Ziel, unter anderen, soll verfolgt werden durch die Förderung von „Training für demokratische Bürgerschaft“.

- **Jugendmobilität**

Die Bedeutung von Jugendmobilität für den Europarat sollte auch im Licht der gesamtkontinentalen Dimensionen der Organisationen und zahlreichen Hindernissen, die immer noch für die Mobilität junger Menschen zwischen dem östlichen und westlichen Europa bestehen, betrachtet werden.

- **Interkultureller Dialog**

Resolution (98) 6 spricht von interkulturellem Dialog als einer der Prioritäten der Politik des Europarats „im Geist, Vielfalt zu respektieren“. Die Europäischen Jugendzentren (EJZ) und Europäische Jugendstiftung (EYF) haben eine Schlüsselrolle bei der Vertiefung und Verbreitung interkulturellen Lernens in nichtformalen Bildungsaktivitäten gespielt. Interkulturelles Lernen hat alle Trainings- und Bildungsaktivitäten des Europarats im Jugendbereich, einschließlich der Zusammenarbeit mit der Union in diesem Bereich, befruchtet. Der Verweis auf interkulturellen Dialog ist auch eine Ermutigung zu weiterer Zusammenarbeit und zum Verständnis übernationaler und europäischer Zusammenarbeit innerhalb jeder Gesellschaft, und zwar durch den Schutz und die Förderung von Minderheitenrechten.

- **Engagement für Menschenrechte und Demokratie**

Angesichts des oben Erwähnten bezüglich interkulturellen Dialogs, wird auch „dem Kampf gegen Rassismus, Fremdenfeindlichkeit, Antisemitismus, Intoleranz“ sowie „alle Bewegungen, die auf die Unterminierung der Demokratie abzielen“ Vorrang gegeben. Die Festigung von Demokratie und Menschenrechten durch die Entwicklung von Bewusstsein und Engagement der jungen Menschen wird auch ausdrücklich als Schlüsselpriorität erwähnt.

- **Förderung neuer Arten von Jugendbeteiligung**  
Möglicherweise mehr nach innen gerichtet als die anderen, früher erwähnten Werte und Prioritäten, sind neue Arten der Jugendbeteiligung dennoch eine wichtige Priorität in dem Sinn, dass sie die sich ständig ändernde Natur junger Menschen und den Bedarf an regelmäßigen Anpassungen von Jugend-

<sup>1</sup> Gemeinsame Position (EK) Nr. 22/1999 des Ministerrats, angenommen am 28. Juni 1999 mit der Absicht eine Entscheidung anzunehmen, das Aktionsprogramm „JUGEND“ auf den Weg zu bringen (Offizielles Journal, 22/07/99).

Wichtige Elemente in der Durchführung europäischer Jugendprojekte



politik und Programmen, einschließlich europäischer Jugendprojekte, widerspiegeln.

- **Training für Verantwortung**

Gemäß der Rolle von „Training für demokratische Bürgerschaft“ und der Rolle nichtformaler Bildung liegt eine Priorität des Europarats darauf, junge Menschen zu trainieren, Verantwortung zu übernehmen.“ Das kann als Anerkennung der besonderen Rolle der Zivilgesellschaft und der „Schule für Demokratie“ verstanden werden, die Nichtregierungsorganisationen und besonders Jugendorganisationen repräsentieren.

- **Entwicklung von Jugendpolitik**

Resolution (98) 6 listet mehrere Ziele und Prioritäten bezogen auf die Entwicklung und Anerkennung von Jugendpolitik auf und inwiefern sie dabei helfen kann, „mehr aus dem Potenzial zu machen, das junge Menschen zu bieten haben“; eine bedeutsame Aussage, wenn sie auf das Management von Jugendprojekten angewendet wird. Unter der Entwicklung von Jugendpolitik wird die Entwicklung geeigneter Gesetzgebung und Strukturen, Austausch von Information und guten Praxisbeispielen usw. erwähnt. Dies ist auch eine Anerkennung der Tatsache, dass die Entwicklung einer Jugendpolitik des Europarats nicht ohne die Entwicklung nationaler Jugendpolitik verfolgt werden kann.

Obwohl Jugendpolitik formeller erscheint als die vorangegangenen Werte, beeinflussen ihre Art und Strukturen wahrscheinlich maßgeblich die Form und Rolle von Jugendprojekten in einem bestimmten Land. Die Festlegung von Prioritäten, Fördereinrichtungen, Entscheidungsprozessen für Jugendprojekte, um nur einige Elemente zu nennen, spiegeln die Unterschiede in den Prioritäten und Strukturen nationaler Jugendpolitik wider.

### ***Diese Werte in unseren Projekten***

Für unseren Zweck und zur Durchführung europäischer Jugendprojekte ist es nicht notwendig, all diese Werte und Prinzipien zu kennen. Es ist auch nicht notwendig, sie alle in einem Projekt zu berücksichtigen. Es ist allerdings von grundlegender Bedeutung:

#### **Die Werte zu kennen, gemäß derer wir unsere Projekte durchführen.**

Diese müssen, wie wir sehen werden, von der Zielgruppe beteiligter junger Menschen, der Organisation oder Einrichtung, die das Projekt trägt oder fördert, und von uns selbst als Einzelpersonen oder Teams, die wir als Projektleitung handeln, festgelegt

werden. Um finanziell durchführbar zu sein, müssen sie schließlich mit einigen der Werte oder Prioritäten der europäischen Einrichtungen – oder anderen Sponsorinnen und Sponsoren – vereinbar sein.

Die Schlüsselwerte jeder dieser Partnerinnen und jedes dieser Partner müssen nicht dieselben sein. Sie sollten allerdings miteinander vereinbar sein. Und deshalb ist es für die Projektleitung wichtig, sich ihrer bewusst zu sein und sie zumindest zu bestimmen und unbedingt und ausdrücklich zu diskutieren. Immer wenn eine Wahl getroffen werden muss oder Schlüsselprioritäten entschieden werden müssen, hat die Leitung auf diese Weise eine solide und geteilte moralische oder politische Basis, um über ihre Entscheidungen zu informieren.

#### **Im Fall europäischer Projekte, sich über die Gründe für das Engagement in europäischer Zusammenarbeit im Klaren zu sein**

Europa ist mehr als die Möglichkeit, eine Förderung für ein Austauschprojekt oder einen Auslandsaufenthalt zu bekommen. Für junge Menschen können der Wert und die Auswirkungen einer Auslandserfahrung sehr wichtig sein. Daher ist es entscheidend, dass sich die Projektleitung darüber im Klaren ist, was sie antreibt, so dass junge Menschen auch von der Erfahrung profitieren – was nicht heißen soll, dass die Ziele europäischer Einrichtungen als neue Religion oder aufgezwungenes Programmelement behandelt werden sollten.

#### **Die Kontrolle behalten zu können**

Möglicherweise ist die wichtigste Fähigkeit und Einstellung der Projektleitung, die Kontrolle über das Projekt behalten zu können, das Projekt zu steuern, anstatt von Ereignissen und Dritten gelenkt zu werden. Dafür ist es notwendig, klare Prioritäten, Ziele und auch Schlüsselwerte und Prinzipien, einschließlich derer mit einer bestimmten Auswirkung auf den Bildungsprozess, zu haben.

#### **Sich Grenzen bewusst zu sein**

Ein Projekt kann eine einzigartige und sehr bereichernde Erfahrung sein, aber ein Projekt ist nur ein Projekt, genau wie eine Person nur eine Person ist. Beide haben Grenzen hinsichtlich Zielen, Rahmen, Zeit usw. Ein Projekt allein kann die Gesellschaft nicht verändern. Aber es trägt vielleicht dazu bei, ein bestimmtes Thema anzusprechen oder Problem zu lösen. Projektarbeit bedeutet, Prioritäten zu setzen und das, was keine Priorität hat, auszuschließen. Prioritäten festzulegen bedeutet, Kriterien gemäß Werten, Zielen oder Bedürfnissen festzulegen. Sich der Grenzen bewusst zu sein, ist auch wichtig, um Veränderungen und Ergebnissen angemessene

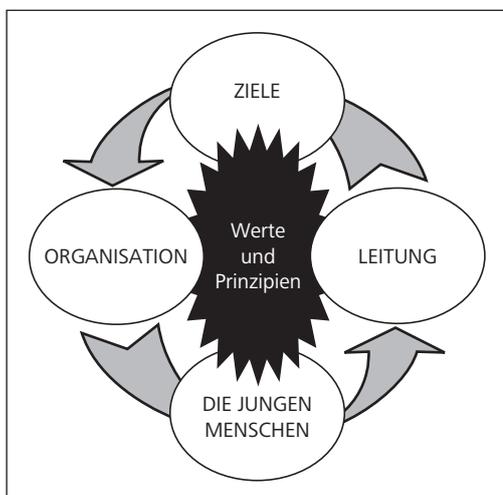
Bedeutung zu geben – nicht alles kann sofort verändert werden; nicht alles kann durch Bildung gelöst werden.

### Angemessenes Training oder angemessene Vorbereitung zu bekommen

Im vorangegangenen Kapitel haben wir gesehen, wie wichtig das nichtformale Training von jungen Menschen den europäischen Einrichtungen und den europäischen Jugendprogrammen geworden ist. Wenn wir von etwas Gemeinsamem – und entscheidend Wichtigem wie interkulturellem Lernen oder Beteiligung sprechen, ist es nicht realistisch zu erwarten, dass jede Jugendarbeiterin oder Leiterin und jeder Jugendarbeiter oder Leiter automatisch kompetent auf diesen Gebieten sein wird, wenn sie nicht angemessen trainiert werden. Die Organisation von und Beteiligung an angemessenen Trainingsaktivitäten könnte daher vielleicht sehr wichtig sein, nicht nur für den Erfolg des Projekts, sondern auch für das Erreichen seiner pädagogischen Ziele.

### Jungen Menschen diese Werte übersetzen und anpassen zu können

Die Rolle der Jugendarbeiterin und des Jugendarbeiters, der Leiterin und des Leiters oder der Erzieherin und des Erziehers (die sich womöglich von der Projektmanagerin und dem Projektmanager unterscheiden) wird sein, diese Werte und pädagogischen Prinzipien in ein auf junge Menschen zugeschnittenes Programm zu übersetzen und anzupassen. Ihre Rolle ist es auch, junge Menschen verstehen und mit ihnen kommunizieren zu können, um ihre Werte zu verstehen und sie in das Projekt und seine Methoden aufzunehmen.



## 1.7 Die Grenzen projektorientierter Politik

### Projekte haben auch Grenzen

Das Projekt ist zunächst einmal ein Werkzeug für gesellschaftliche Veränderung, oder zumindest ist das die Art und Weise, in der wir es in der Jugend- und Sozialarbeit verstanden wissen möchten. Projekte sind kaum das eigentliche Ziel, sie sind bloß eine andere Art zu planen, organisieren, mobilisieren und auszuführen. Natürlich macht sie ihr Potenzial zur Optimierung von Mitteln und Beteiligung von Menschen vielleicht zu einem ausgenommen gut geeigneten Werkzeug, besonders für europäische Jugendprogramme. Zu den oben aufgelisteten Vorteilen von Projektmanagement sollten wir allerdings auch seine Risiken und Grenzen erkennen und uns derer bewusst sein können.

### Gestiegene Kontrolle und Anfälligkeit

Kürzungen in der Unterstützung für Programme und Organisationen zum Nutzen von Projekten machen die Organisationen anfälliger für die Förderung bestimmter Projekte – die oft einschränkende oder bestimmte Ziele und Form haben. Es ist also einfacher, die Entwicklung der Organisation durch die Anzahl und Größe geförderter Projekte zu kontrollieren. Die Unterstützung für Projekte einzuschränken, verhindert vielleicht die Entwicklung von Programmen und schränkt auf jeden Fall die Möglichkeiten zur Erweiterung einer Organisation ein. Da über viele Projekte regelmäßig entschieden wird (jedes Jahr oder alle zwei Jahre), sind die Unabhängigkeit und Bewegungsfreiheit der Organisation vielleicht eingeschränkt, weil die Sponsorinnen und Sponsoren (oft öffentliche Einrichtungen) tatsächlich mehr Kontrollmöglichkeiten haben, die möglicherweise als Gleichberechtigungs- oder Qualitätsansprüche an die Projekte getarnt sind. Das Gewicht auf Projekte zu legen, macht es Regierungen schließlich einfach, den Rahmen der Aktivitäten von NROs durch Entscheidungen, was förderbar ist und was nicht, zu formen. Eine Alternative könnte sein, von den Bedürfnissen und Blickwinkeln der Jugendorganisationen auszugehen.

### Kurzfristige Perspektiven von Jugendpolitik und Programmen

Während wir alle zustimmen, dass es wichtig für Einrichtungen der Jugendarbeit ist, mit jungen Men-

Wichtige Elemente in der Durchführung europäischer Jugendprojekte



schen auf einer Wellenlänge zu bleiben – und so durch ständige Anpassung handeln und reagieren zu können –, sollte das Gewicht auf Projekten als Werkzeuge für Politik nicht mittel- und langfristige politische Ziele behindern. Tiefere und andauernde Veränderungen in der Gesellschaft zu verfolgen, kann nicht nur durch kurzfristige Projekte erfolgen. Viele Projekte werden leider unter Druck durchgeführt. Sie müssen viele Menschen (sichtbar, vorzeigbar, in großer Zahl) und die ganze Zeit unterschiedliche junge Menschen (Vermeidung von Cliques, Offenheit zeigen usw.) einbeziehen, was einen mittelfristigen Ansatz, mit einigen Gruppen junger Menschen zu arbeiten, verhindert – oder zumindest erschwert. In sich selbst ist dieser Ansatz teilweise die Ursache für das Nichtengagement junger Menschen – einem Phänomen, von dem er auch eine Folge ist.

### **Viele und Kleinprojekte**

Die allgemeine Entwicklung der Jugendpolitik auf europäischer Ebene bedeutete ebenfalls, dass die Staaten neue oder zumindest andere Möglichkeiten haben, junge Menschen und Jugendpartnerinnen und -partner zu beeinflussen, und das nicht immer getrieben von allein noblen Prinzipien. Die Suche nach Medienaufmerksamkeit und „vermarktbareren Ergebnissen“ wird manchmal übersetzt in „Quantität vor Qualität“. Es gibt viele Beispiele von Projekten, die unzureichende Förderung oder Deckung erhalten, um mit einem Minimum an Qualität durchgeführt zu werden, aber genug, um „Publikumseffekte“ zu erzielen oder dem verantwortlichen Politiker zu ermöglichen, der Presse vor der nächsten Wahl hohe Zahlen präsentieren zu können.

### **Besonderer Druck auf Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter**

In den letzten Jahren hat man beobachten können, dass erhöhter Druck auf professionelle Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter ausgeübt wurde, Projekte zu entwickeln und zu managen. In einigen Fällen ist dies so weit gegangen wie sämtliche Bestimmungen in Projekte „umzuwandeln“ (auch mit gewissen positiven Ergebnissen); aber selbst wenn es nicht so weit gegangen ist, sind Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter vielleicht unter Druck gesetzt worden, „anders zu handeln und anders zu denken“. Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter werden gebeten, Projektmanagerinnen und Projektmanager, Verwalterinnen und Verwalter sowie Expertinnen und Experten der Mittelbeschaffung zu sein. Tatsache ist, ungeachtet der oft notwendigen Gründe dafür, dass Jugendarbeiterinnen und

Jugendarbeitern zunehmend Verantwortlichkeiten übertragen werden, für die sie nicht notwendigerweise kompetent sind. Natürlich wird der berufliche „Marktwert“ von Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeitern verstärkt herauskommen, aber es gibt ein Risiko, dass dies auf Kosten einer näheren Beziehung zu jungen Menschen und der Stabilität und Sicherheit, die auf diesem Arbeitsgebiet traditionell niedrig sind, geschieht. Die Risiken von Demotivation und Nichtengagement sollten daher nicht unterschätzt werden. Ein Teil der Auswirkungen einer solchen Politik ist vielleicht auch sichtbar in der zunehmenden Anzahl an Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeitern, die „gebeten“ werden, auf beratender oder freiberuflicher Grundlage zu arbeiten.

### **Wirkliche Projekte mit falschen Bedürfnissen**

Die der Projektunterstützung als eine Art der Jugendpolitik gegebene Priorität hat vielleicht die verdrehte Auswirkung, unnötige Projekte hervorzubringen oder eher Projekte, deren Bedürfnisse nicht offensichtlich sind. Dies ist vielleicht besonders zutreffend, wenn Organisationen auf Projektgelder angewiesen sind, um zu überleben oder einige grundlegende Dienstleistungen oder Stellen bewahren zu können, was anders nicht möglich wäre. Obwohl die Projektqualität vielleicht nicht auf dem Spiel stünde, gibt es vielleicht eine künstliche Priorität für die Projekte – manchmal sichtbar in Organisationen, die an allen möglichen Arten von Projekten beteiligt sind.

### **Gleich, aber nicht gleichberechtigt**

Die Demokratie der Unterstützung durch Projekte – indem das Gewicht auf die Qualität jedes Projekts gelegt wird und weniger auf den Rang der Projektträgerin oder des Projektträgers (obwohl das wahrscheinlich immer eine Rolle spielt, zumindest was frühere Aufzeichnungen angeht) – führt vielleicht in einigen Fällen zu einem ähnlichen Umgang mit unterschiedlichen Realitäten. Die Voraussetzungen zur erfolgreichen Durchführung eines Projekts hängen von vielen Aspekten ab: früherer Erfahrung, Dimension und Förderung der Organisation, ihrer strukturellen Kapazität, Zahlungsverzögerungen zu bewältigen, ihrer Kapazität, interne Synergien zu erzeugen und unterschiedliche Ebenen von Expertise einzusetzen usw. Dies wird oft betont durch die wachsende Tendenz, Organisationen zu bitten, Mittel zu beschaffen oder die passende Förderung für beachtliche Teile des Budgets zu finden. Es ist klar, dass einige Organisationen dafür besser geeignet sind als andere (einschließlich sich formell in

Wichtige Elemente in der Durchführung europäischer Jugendprojekte



Kriterien einpassen zu können), wobei letztere ein Projekt mit einem sehr hohen Risiko und zweifelhafter Qualität durchführen müssen oder gezwungen sind, das Projekt fallen zu lassen. Es wäre z.B. interessant, die Anzahl an kleinen Organisationen zu recherchieren, die in Projekten unter Aktion D von „Jugend für Europa“ finanziell „gebrannt“ waren, um nur einen der bestbekanntesten Fälle zu nennen. An dieser Stelle passen das Gleichheitsprinzip und der angekündigte Wert der Zugänglichkeit (europäischer) Jugendprogramme für alle jungen Menschen vielleicht nicht zusammen. Orwell, frei übersetzt: „Alle Projekte sind gleichberechtigt, aber einige sind vielleicht gleichberechtigter als andere.“

### **Verzerrungen in Jugendpolitik und Projektmanagement**

Natürlich sind all die Risiken – einige sehr real – von Jugendpolitik, die sich auf Projektmanagement stützen, letzten Endes Verzerrungen entweder im Projektmanagement oder einfach Verzerrungen in der Definition und Steuerung von Jugendpolitik und Programmen. Sie sind nicht spezifisch für Projektmanagement und können verhindert oder korrigiert werden.

Es trifft auch zu, dass andere Wege, Jugendpolitik zu entwickeln und Jugendprogramme zu unterstützen, ähnliche Risiken haben, manchmal in größerem Ausmaß, während sie im Vergleich zu Projektmanagement weniger Vorteile bieten.

Es sollte auch diskutiert werden, dass die Umsetzung von Jugendpolitik und Programmen Fachleute verlangt, die sich ihrer Rolle, Macht und ihres Einflusses bewusst sind und die angemessen trainiert und beobachtet werden müssen.

Es trifft weiterhin zu, dass Projekte und Programme die Widerspiegelung politischer Werte und Prioritäten sind, und dass diese in vielen Ländern die Möglichkeit für die Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger oder Politikerinnen und Politiker beinhalten, Projekte zu beeinflussen und ein Mitspracherecht bei der Zuteilung öffentlicher Mittel (und zwar durch Projekte) zu haben. Projekte sind letzten Endes immer Ausdruck einer Politik, die in einer repräsentativen Demokratie immer beinhaltet, einen Mittelweg zwischen unterschiedlichen fest begründeten Interessen zu finden.

Es ist daher wichtig, sich wieder ins Gedächtnis zu rufen, was früher gesagt worden ist: Projektmanagement ist im Wesentlichen ein Werkzeug mit vielen

Funktionen und Eigenschaften. Was die Macherinnen und Macher sowie Praktikerinnen und Praktiker daraus machen, hängt von ihren Kapazitäten und Fähigkeiten, ihren Werten und Interessen und ihrer Kapazität zu lernen ab.

### **Die interkulturelle Dimension von Projekten**

Egal ob das abzuwickelnde Projekt im Rahmen der Programme des Europarats oder der Europäischen Union oder auf rein nationaler Ebene durchgeführt wird, gibt es eine Dimension, die auf allen Ebenen der Jugendarbeit zunehmend gegenwärtiger wird: Interkulturelles Lernen.

Mit der Zeit ist interkulturelles Lernen zu einem Kriterium und einer Dimension geworden, die wachsende Bedeutung erworben haben. Man kann es als Teil von Programmzielen, Prioritäten von Jugendpolitik, konkreten Projektzielen und auch als Methode finden. Man kann es in vielen Büchern, in den Rechtstexten über Jugendpolitik in Europa, in den Antrags- und Berichtsformularen für Projekte finden. Man kann es auch in den Programmen von Aktivitäten vieler Jugendprojekte finden.

Wir haben bereits gesehen, in welchem Ausmaß es ein Wert, eine Priorität und eine Methode in den Programmen des Europarats und der Europäischen Union ist. Wir haben auch seine Doppelrolle bei der Förderung eines besseren Verständnisses der Unterschiede zwischen Ländern und innerhalb desselben Landes (z.B. zwischen der Mehrheit und Minderheiten, Einwanderinnen und Einwanderern usw.) kurz untersucht.

Interkulturelles Lernen als solches ist das Thema eines weiteren Training Kit, das in dieser Reihe vorgelegt wird. Wir sollten daher davon absehen, in ein Thema vorzudringen, das andernorts ausgeführt wird und über das es eine umfassende methodische, praktische und theoretische Literatur gibt. Gegenwärtig möchten wir die Aufmerksamkeit auf die interkulturellen Interferenzen lenken, die im Management eines Projekts wahrscheinlich auftreten, ob sie nun auf europäische Partnerschaften zurückzuführen sind oder darauf, mehrere Kulturen an einem Projekt „zu Hause“ zu beteiligen.

Wichtige Elemente in der Durchführung europäischer Jugendprojekte



## 1.8 Kultur und Projektmanagement

Die „interkulturelle Interferenz“ ist vielleicht mehr oder weniger wahrnehmbar – oder wird für Schwierigkeiten verantwortlich gemacht –, auch abhängig davon, wie gut die Menschen dieses Thema kennen. Aber interkulturelles Lernen und die Neugier gegenüber dem Fremden im Ausland oder zuhause sind auch verantwortlich für eine Menge Aufregung und Motivation, ein Projekt durchzuführen oder an einem teilzunehmen. Eine der Herausforderungen interkulturellen Lernens ist, dass nie leicht mit Sicherheit zu sagen ist, was an jemandes Einstellung sich auf Kultur oder Persönlichkeit bezieht. Ebenso schließt die Durchführung eines interkulturellen Projekts oft die Arbeit in mindestens einer anderen Fremdsprache – daher eine Zunahme von Kommunikationsrisiken – und sicherlich Missverständnisse ein, die entweder Sprach- oder Kommunikationsschwierigkeiten oder kulturellen Unterschieden zugeschrieben werden. Die Unterscheidung ist vielleicht unklar, weil die Sprache auch Teil der Kultur ist, aber die Tendenz, Erfahrungen und Verhaltensweisen der und des Einzelnen zu ethnisieren und verallgemeinern, indem man sie mit stereotypen kulturellen Merkmalen in Verbindung bringt, ist sehr stark und vielleicht der erste Schritt in Richtung eines kulturellen Bewusstseins.

Die Einflüsse von Kultur auf verschiedene Führungsstile und Praktiken ist vielfach erforscht worden, führte aber nicht notwendigerweise zu eindeutigen Schlussfolgerungen, obwohl gewisse bestehende Beziehungen hervorgehoben wurden; analog „Yo no creo en las brujas, pero que las hay, las hay“<sup>2</sup>. Kulturelle Unterschiede scheinen für viele lustige und nicht so lustige Situationen in multikulturellen Projekten verantwortlich zu sein. Während wir nicht versuchen, innovativ oder sogar lückenlos zu sein, möchten wir doch einige der Gebiete erwähnen, wo Konflikte, Verwirrung, Frustration oder Aufregung in Bezug auf Projektmanagement wahrscheinlich vorkommen.

### **Kultur und Macht**

Alle Kulturen sind gleichwertig, aber wir nehmen es nicht immer so wahr. Wir neigen dazu, Hierarchien zwischen Kulturen zu schaffen, gewöhnlich indem wir von unserer eigenen ausgehen („besser oder

<sup>2</sup> „Ich glaube nicht an Hexen, aber es gibt sie bestimmt.“ Der Satz wird Federico García Lorca zugeschrieben.

schlechter“, mehr oder weniger „entwickelt“, „stärker oder schwächer“ usw.).

Projekte zu planen und zu leiten, beinhaltet immer eine mehr oder weniger deutliche Verhandlung und Angleichung unterschiedlicher, aber gewöhnlich zusammenpassender Interessen. Die Wahrnehmung von sich selbst und die Wahrnehmung des Anderen beeinflussen die Art und Weise, in der die Partnerinnen und Partner verhandeln und Lösungen für ihre Herausforderungen finden werden.

Wer ergreift die Initiative für das Projekt? Wer legt die Grenzen fest? Wer bestimmt die Prioritäten? Wer entscheidet, was geeignet ist und was nicht? Wer „besucht“ wen, und wer ist „zuhause“? Wem „gehört“ das Projekt?

Diese sind nur einige der Fragen, die wahrscheinlich eine reibungslose Verhandlung und Umsetzung des Projekts stören und wo Kultur eine Rolle spielen wird.

### **Kultur und Organisation**

Wer ist in Europa gut organisiert und wer schlecht? Wer bestimmt, was eine gute Organisation ist? Welche sind die Kriterien für eine gute und effiziente Organisation?

Oft wird angenommen, dass die Kriterien für Effizienz und Organisation – und das Projekt ist ein Musterbeispiel für die Organisation von Bemühungen oder Absichten – allgemeingültig sind. Dennoch werden sie manchmal auf grundlegend unterschiedliche Art und Weise gelehrt, praktiziert und ausgewertet. Ein schrittweiser Ansatz wird für einige ideal sein, während sich andere dabei wohl fühlen werden, mehrere Schritte zur selben Zeit voranzukommen. Die Rolle von Improvisation – die unter anderen Umständen manchmal Kreativität genannt würde – ist eine der konfliktgeladesten; tatsächlich ist es die Erfüllung (oder Nichterfüllung) von Erwartungen und Gegenüberstellung von Handlungsweisen, die oft auf dem Spiel stehen.

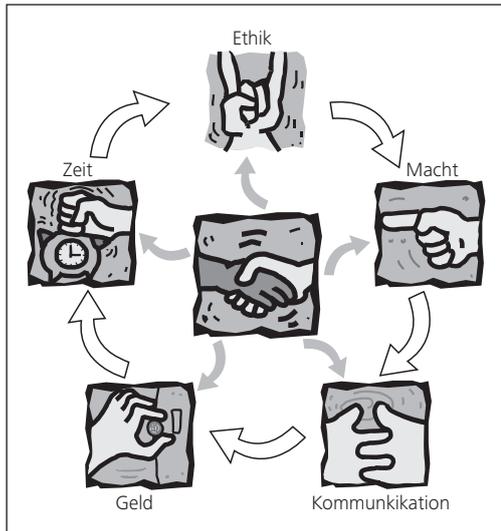
### **Kultur und Zeit**

Ebenso ist es eine Frage von guter Organisation, wie pünktlich man ist. Zeitmanagement ist oft ein beschönigendes Wort für Pünktlichkeit. Wir alle wissen, wer in Europa den Ruf hat pünktlich, nie pünktlich und sogar überpünktlich zu sein. Respekt ist ein Wort, das in diesen Momenten sehr schnell herausspringt und die Gefühle und Diskussionen

Wichtige Elemente in der Durchführung europäischer Jugendprojekte



sehr schnell auf die Gefühlsebene bringt. Ja, jede und jeder stimmt zu, dass eine Stunde aus 60 Minuten besteht, aber die logischen Folgen davon werden sehr unterschiedlich verstanden.



*Die den Prozess interkultureller Zusammenarbeit beeinflussende Interferenz und Wechselbeziehung unterschiedlicher Faktoren macht den Prozess, ihn zu verstehen – und ihn erfolgreich zu leiten – vielleicht schwieriger.*

### Kultur und Kommunikation

Kommunikation an sich ist eine Konfliktquelle, besonders in Konflikt- oder Spannungssituationen. Was ist zu kommunizieren, wie ist es zu kommunizieren und wann? Was sollte einer Partnerin oder einem Partner gesagt werden, und was sollte ungesagt bleiben? Welches ist das Maß an Engagement in einem Kommunikationsprozess, und welche ist die Rolle von Kommunikation um... der Kommunikation willen? Warum bleiben Partnerschaften zwischen besten Freundinnen und Freunden in einem Trainingskurs oder Studienbesuch, die so gut zu beginnen scheinen, manchmal mangels Kommunikation stecken? Inwiefern ist es möglich zu versuchen, eine andere Kultur zu verstehen?

### Kultur und Geld

Wirtschaftsmacht und Wirtschaftskapazität – wirkliche und angenommene – haben starken Einfluss auf die Qualität und Natur interkultureller Beziehungen, wie wir oben bezogen auf Macht sahen. Aber neben dem offensichtlichen Einfluss von Geld auf Macht und ihrer Verwicklung in sehr praktische Dinge (wer

bewirbt sich wo für Geld, wer unterstützt wen, wer entscheidet, wo und wie das Geld zu verwenden ist), kann der Bezug zu und die Haltung gegenüber Geld bedeutend schwanken und als Element kultureller Unterscheidung sowie Konfliktquelle verstanden werden.

Die gleiche Richtung verfolgt die Haltung gegenüber öffentlichen Zuschüssen, einschließlich europäischen Geldern: Was ist ein gutes Praxisbeispiel und überlegtes Management, was ist „Betrug“, und was ist überlegtes und kluges Rechnen? Wie ernst werden finanzielle Regeln in Betracht gezogen, und wie gut werden Bücher geführt? Ein interessanter Aspekt ist natürlich die Tatsache, dass die Regeln in europäischen Programmen auf jede und jeden in der gleichen Art und Weise angewendet werden, und die Verfahrensweisen neigen dazu, für jede und jeden ähnlich zu sein (obwohl sich dies als Ergebnis der Dezentralisierung von Programmen wie „Jugend für Europa“ irgendwie geändert hat).

### Kultur und Ethik der Jugendarbeit

Berufsethos und Prinzipien sind ein weiterer einfacher Grund für Erstaunen und Konflikte unter Kolleginnen und Kollegen sowie Partnerinnen und Partnern, und noch dazu einer, der meist unausgesprochen bleibt. Wie gewöhnlich werden die Differenzen erst dann bemerkt, wenn sie bereits einen negativen Eindruck hinterlassen haben.

Wer hat das Engagement der Teilnehmenden „ernst“ zu nehmen? Welche sind die Rolle und das Verhalten der Jugendleiterin und des Jugendleiters sowie der Jugendarbeiterin und des Jugendarbeiters gegenüber den jungen Menschen? Ist es akzeptabel, Alkohol zu trinken? Wer hat Verantwortung auszuüben und auf verantwortliche Art und Weise zu handeln? In welchem Maß kennen Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter die Einschränkungen und Verpflichtungen, denen ihre Kolleginnen und Kollegen im Ausland unterliegen? Wer ist eine gute und moderne Jugendarbeiterin und ein guter und moderner Jugendarbeiter und wer nicht?

Wichtige Elemente in der Durchführung europäischer Jugendprojekte



## 1.9 Was tun?

Wie oben erklärt, ist unsere Absicht in diesem kurzen Kapitel, einige der Herausforderungen zu umreißen, auf die Trägerinnen und Träger sowie Managerinnen und Manager von Jugendprojekten wahrscheinlich treffen, wenn sie sich in die internationale Zusammenarbeit hineinwagen. Die Prinzipien und Methoden, interkulturelles Lernen mit jungen Menschen in einer Jugendbegegnung zu entwickeln, werden in einer anderen Publikation behandelt. Auch Kapitel 3 bietet Rat zur Arbeit in multikulturellen Teams.

Angesichts der oben umrissenen Herausforderungen ist es dennoch nützlich, einige grundlegende Prinzipien oder Grundregeln für interkulturelle Zusammenarbeit zu betrachten.

### **Akzeptieren Sie Unsicherheit und Mehrdeutigkeit**

Es ist normal, dass eine relative Unsicherheit oder Verwirrung gegenüber Normen besteht. Vergessen Sie nicht, dass Ihre Partnerinnen und Partner vielleicht genauso fühlen. Ganz gleich wie Sie es auch versuchen, wird es immer Überraschungen und Vorkommnisse geben, die Sie vielleicht erst später verstehen.

### **Es könnte Kultur sein...**

...oder nicht! Versuchen Sie zu unterlassen, die Haltung anderer gemäß den Klischees zu interpretieren, die Sie über Menschen derselben Nationalität oder desselben Hintergrunds gelernt und erworben haben. Versuchen Sie insbesondere die Neigung zu kontrollieren, nach einer Bestätigung der Klischees zu suchen. Wahrscheinlich handelt Ihre Partnerin oder Ihr Partner wirklich gemäß den Klischees! Aber es ist auch möglich, dass das nicht der Fall ist. Denken Sie daran: Klischees sind gewöhnlich ein sehr voreingenommenes und vereinfachtes Bild der Wirklichkeit. Versuchen Sie das Verhalten Ihrer Partnerin oder Ihres Partners - so, wie sie sind - so weit wie möglich zu verstehen. Lassen Sie sie anstelle von Ihnen selbst die Verbindung zu ihrer Kultur herstellen. Sie sind vielleicht in einer besseren Lage sie zu kennen, und sie werden sich wahrscheinlich nicht gekränkt fühlen oder werden nicht den Drang verspüren, sich zu verteidigen, wenn es von ihnen kommt. Sie können sich und Ihre Kolleginnen und Kollegen vorbereiten, indem Sie versuchen, etwas über

das Land oder die Kultur zu lesen, mit denen sie in Kontakt stehen werden, wenn möglich von jemandem aus diesem Kulturkreis. Es hilft vielleicht. Bevor Sie gehen, nehmen Sie sich die Zeit, über die Vorurteile nachzudenken, die Sie vielleicht über diese Menschen gehört haben - vielleicht zusammen mit den jungen Menschen und/oder Ihren Kolleginnen und Kollegen. Sie sich ins Gedächtnis zu rufen, hilft Ihnen und Ihren Freunden vielleicht zu erkennen, dass es Vorurteile sind, obwohl Sie vielleicht immer Menschen finden, die das Vorurteil richtig erscheinen lassen können (wenn Sie sich genug bemühen, werden Sie sie finden!).

### **Versetzen Sie sich in die Lage der anderen Person... oder in ihre Haut!**

Eine eher gewagte Empfehlung, da stimmen wir zu. Aber ob Sie besuchen oder besucht werden, versuchen Sie sich vorzustellen, wie Sie sich fühlen würden, wenn Sie in der Lage der anderen Person wären (z.B. mit einem eingeschränkten Verständnis der Sprache, wahrscheinlich unsicher und sich unwohl fühlend wegen des Essens oder Wetters, besorgt über die Entwicklung des Projekts, abhängig von anderen Menschen usw.). Dieser Versuch der Einfühlung hilft vielleicht zu verstehen, wie die oder der andere sich fühlt, und macht ihre oder seine Haltung verständlicher.

### **Machen Sie Ihre Grenzen und die Bedingungen deutlich, denen Sie unterliegen...**

Sie sind in einer besseren Position zu verhandeln - und in Ihren Bitten verstanden zu werden -, wenn Sie für sich selbst die Bedingungen - oder die Ergebnisse - kennen, die grundlegend für Ihr Projekt und Ihre Organisation sind. Ebenso können Sie vielleicht Ihre Prinzipien und deren Existenzberechtigung besser erklären, wenn Sie sie kennen. Gewöhnlich sind Menschen sensibel und erfahren genug, Voraussetzungen, die Ihnen auferlegt wurden, zu berücksichtigen und Ihnen zu helfen, sie zu erfüllen, wenn Sie sie erklären. Dies verlangt von Ihnen auch einige Mühe zu unterscheiden, was wirklich wichtig ist und was ein Extra oder etwas, das sich einfach auf Ihre Art, Dinge zu erledigen, bezieht (denken Sie daran: es gibt immer Alternativen!).

Empfehlungen für interkulturelle Zusammenarbeit



**...und erinnern Sie sich daran, dass das, was Sie sagen wollen, wahrscheinlich nie so verstanden werden wird, wie Sie es meinten.**

Wir neigen dazu zu vergessen, dass es nahezu ein Wunder ist, dass wir es schaffen, uns über Grenzen hinweg gegenseitig zu verstehen. Wenn es eine gemeinsame Sprache gibt, ist die Illusion, dass wir uns gegenseitig verstehen, viel größer, und die Illusion ist vielleicht größer, wenn eine der Partnerinnen oder einer der Partner zufällig ihre oder seine Muttersprache benutzt. Denken Sie daran: nur Sie selbst wissen, was Sie eigentlich meinen! Wir können erwarten, dass unsere Partnerinnen und Partner meistens genau das hören und verstehen, aber seien Sie darauf vorbereitet, dass es nicht so ist. Und sogar, wenn Sie verstehen und verstanden werden, sind die praktischen Folgen davon sehr unterschiedlich (Menschen haben unterschiedliche Arten, Dinge zu deuten und zu tun).

**Es gibt mehr als eine Art, Dinge zu tun!**

Es gibt immer verschiedene Wege, dasselbe Ziel zu verfolgen, genau wie es nicht nur eine Methode gibt, Dinge zu tun. Natürlich ist „unser“ Weg immer noch der beste und normalste (für uns), aber andere werden wahrscheinlich anderer Meinung sein (sie haben auch ihren besten und normalsten Weg). Bedenken Sie Ihren eigenen Ethnozentrismus, wenn Sie die Haltung und Arbeit anderer Menschen implizit oder explizit auswerten.

**Diskutieren/Verhandeln Sie Grundregeln... und werten Sie sie aus**

Insbesondere wenn Sie bereits Erfahrung mit interkulturellen Projekten gehabt haben, erweist es sich vielleicht als nützlich, unter den Partnerinnen und Partnern Grundregeln der Kommunikation oder des Umgangs mit dem Programm oder den jungen Menschen zu diskutieren und möglicherweise zu vereinbaren. Die tatsächlich bestimmten Regeln sind vielleicht eigentlich nicht sehr wichtig, aber die Diskussion liefert eine goldene Gelegenheit, mögliche unterschiedliche Ansätze und Empfindlichkeiten gegen gewisse Themen an die Öffentlichkeit zu bringen. Das Vorhandensein einiger Regeln bietet auch eine Gelegenheit, sensible Themen durch die Auswertung ihrer Umsetzung mit Partnerinnen und Partnern sowie Teilnehmenden anzusprechen. Aber man sollte vermeiden, Sklavin oder Sklave der Regeln zu werden; wie vorgeschlagen sind die Regeln ein Vermittlungswerkzeug – für Kommunikation und

Verhandlung – und nicht nur ein Satz blind anzuwendender Normen.

**Vertrauen!**

Besonders beim Engagement in internationalen oder europäischen Projekten der Zusammenarbeit ist ein hoher Grad an Vertrauen und Sicherheit zwischen den Partnerinnen und Partnern grundlegend. Dies muss unterschieden werden von einer offenen oder romantischen Haltung von Naivität: man muss auch ein Minimum an Bestimmtheit haben, um zu verstehen, was vielleicht falsch laufen könnte, und um es mit den Partnerinnen und Partnern sowie Kolleginnen und Kollegen zu diskutieren. Aber der Reichtum an Erfahrung und Kultur gründen auf der Unmöglichkeit, alles vorherzusagen. So sollte es immer ein bisschen Vertrauen in die Partnerinnen und Partner, in die jungen Menschen geben. Ohne dieses Vertrauen und die entsprechende Anerkennung der Gleichheit von Würde (und kultureller Kompetenz) besteht das Risiko, dass die Haltung die bestehende Voreingenommenheit und Unsicherheit am Anfang widerspiegelt und dass die Spirale der sich selbst erfüllenden Voraussagen zum Einsatz kommt. Wenn Sie Zweifel haben, bedenken Sie, dass Gastfreundschaft eine der meist verbreiteten und wichtigsten Werte menschlicher Gemeinschaften ist (Europa eingeschlossen!); deshalb sind die Chancen, dass Ihre Gastgeberinnen und Gastgeber ihr Bestes tun und dass Ihre Gäste Ihre Bemühungen verstehen, sehr hoch.

**Toleranz!...**

In Abwesenheit eines besseren Ausdrucks müssen wir Toleranz in der Bedeutung benutzen, dass wir Dinge manchmal so hinnehmen müssen wie sie kommen. Sehen Sie sie sich zuerst an, versuchen Sie sie zu verstehen, und reagieren Sie erst dann. Nicht alles ist vorhersehbar, und auf der anderen Seite ist es berechtigt, zu erwarten, dass Partnerinnen und Partner ihr Bestes tun. Sogar wenn dieses Beste nicht gut genug ist für unsere eigenen Anforderungen. Wie es einer unserer Freunde ausdrückt<sup>3</sup>, macht Toleranz nur Sinn, wenn sie schmerzhaft ist, wenn sie hart ist – was wäre es sonst wert, tolerant zu sein? Interkulturelles Lernen ist ein sehr lohnender Prozess und eine sehr lohnende Erfahrung, aber es kann auch hart sein.

**...und Offenheit**

<sup>3</sup> BERGERET, Jean-Marie, zitiert in „Navigare Necesses est“.

Empfehlungen für interkulturelle Zusammenarbeit



Interkulturelles Lernen muss sich auf die Fähigkeit der am Prozess Beteiligten stützen, es einschließlich der Konfliktthemen in einer Meta-Kommunikation oder einem Auswertungsprozess zu analysieren und zu diskutieren. Abgesehen vom offensichtlichen Lernprozess, den dies mit sich bringt, ist diese Gegenüberstellung von Gefühlen und Erfahrungen nötig, um die Atmosphäre zu klären und gegenseitige Frustrationen und Verstimmungen loszuwerden, die sich vielleicht angehäuft haben. Ohne Momente wie diese, sehr gebräuchlich im Konfliktmanagement, gibt es Risiken, dass die Zusammenarbeit nicht fortgesetzt werden wird oder dass Vermutungen und Missverständnisse in Zukunft überwiegen werden.

### **Holen Sie das Beste heraus!**

Trotz allem, was gesagt worden ist, bedeutet interkulturelles Lernen viel Spaß! Obwohl es auch zuhause verfolgt werden kann und muss – wo es auch multikulturelle Schauplätze gibt, die wahrscheinlich genauso interessant sind wie irgendeine Gruppe junger Menschen im Ausland –, Tatsache ist, dass sowohl für die jungen Menschen als auch für die Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter nur sehr wenige Dinge die Aufregung ersetzen können, zu reisen und mit Unterschieden, Neuem, manchmal Exotischen, und in gewisser Weise dem Gefühl, eine Ausländerin, Besucherin oder Touristin und ein Ausländer, Besucher oder Tourist (anonym, freiusw.) zu sein, konfrontiert zu werden. Anstatt dies

als Problem zu betrachten, sollten Sie Ihre Einstellung ändern, es leicht nehmen und Spaß haben! Nicht alles kann im Voraus erledigt werden, und, offen gesagt, sind es manchmal die kleinen Begebenheiten, die die Erfahrung zu etwas Unvergesslichem machen, für Leiterinnen und Leiter sowie am Projekt Teilnehmende gleichermaßen.

### **Lassen Sie sich trainieren!**

Eine Sache, die bestimmt zutrifft, was interkulturelle Lernerfahrungen angeht, ist, dass Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter, besonders wenn sie im Ausland sind, die gleiche Erfahrung durchmachen wie die Teilnehmenden. Aber insbesondere Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter sowie Projektmanagerinnen und Projektmanager haben auch die Möglichkeit, dafür trainiert zu werden. Tatsächlich ist eines der Hauptziele der europäischen Jugendprogramme und Politik, Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeitern sowie jungen Menschen im Allgemeinen Training zu interkulturellem Lernen zu bieten. Das Wissen, die Fähigkeiten und Haltung für interkulturelle Arbeit können erlernt, entwickelt und verbessert werden. Um das Beste aus unseren Bemühungen herauszubekommen – weil niemand allwissend geboren wird – und um bessere Projekte zu machen.

Also denken Sie daran, ein europäisches Jugendprojekt ist mehr als bloß ein erfolgreiches Antragsformular...

**Empfehlungen  
für interkulturelle  
Zusammenarbeit**

