

# **Ausgewählte Erfahrungen aus Tandem-Projekten zur Interkulturellen Öffnung**

*(erschieden in: Ansgar Drücker (Hg.) (2013): Die interkulturelle Öffnung der Jugendverbandsarbeit – Bestandsaufnahme und Erfahrungen aus Projekten)*

*von Ansgar Drücker*

Auf Grundlage von Erfahrungen aus dem Projekt „InterKulturell on Tour“ und Ergebnissen einer vom Bundesamt für Migration und Flüchtlinge herausgegebenen Studie sollen im Folgenden Erfahrungen aus Tandem-Projekten zur Interkulturellen Öffnung dargestellt werden.

## **Erfahrungen aus dem Projekt InterKulturell on Tour**

Im Projekt InterKulturell on Tour zum Aufbau von Kooperationsstrukturen zwischen der Internationalen Jugendarbeit und Migranten(selbst)organisationen wurden Internationale Jugendbegegnungen in Tandems aus einem etablierten Träger der Internationalen Jugendarbeit und einer Migrantenjugend(selbst)organisationen durchgeführt. Im Bericht der wissenschaftlichen Begleitung heißt es: „Dialog und Beratung sind die besonderen Charakteristika des Tandemmodells. Es hat sich gezeigt, dass im Tandemmodell das besondere Potenzial einer wachsenden Öffnung durch Dialog liegt. Durch das Tandemmodell entwickelt sich Öffnung vom Konzept zur Strategie und wird charakterisierbar als prozesshaft, vielfältig, mehrdimensional und – in einer Reihe von Konstellationen oftmals – personengebunden. Das Tandem bietet eine Möglichkeit selbst erarbeiteter Konzepte Interkultureller Öffnung“ (Chehata/Riß/Thimmel 2009, S. 80).

Wenngleich das Tandem häufig als Bild für eine Interaktion und Kooperation auf gleicher Augenhöhe steht, gilt beim echten Tandem, dass immer eine Person vorne sitzt, auch wenn natürlich jederzeit ein Wechsel beider Mitfahrender möglich ist. Auch die Kooperation zwischen einem etablierten, ggf. über hauptamtliches Personal und eine gewisse finanzielle Grundausstattung verfügenden Träger der Internationalen Jugendarbeit und einer Migrant\_innenjugendselbstorganisation, die ggf. über kein hauptamtliches Personal verfügt und kaum eigene Erfahrungen in der Internationalen Jugendarbeit besitzt, ist nicht von vornherein von gleichen Voraussetzungen geprägt. Inhalt des Projekts war der Know-how-Transfer über Fach- und Erfahrungswissen in der Internationalen Jugendarbeit ebenso wie die gemeinsame Nutzung der vorhandenen interkulturellen Kompetenzen und der Potenziale einer vielfältigen Zusammensetzung der Teilnehmendengruppe auch innerhalb des deutschen Begegnungspartners. Entscheidend für die Qualität der Kooperation ist, dass vorhandene Erfahrungsunterschiede nicht hierarchisierend wirken, sondern mit vorhandenen Unterschieden in gegenseitiger Wertschätzung und Lernbereitschaft umgegangen wird. Dies bedeutet, dass gemeinsam nutzbares Wissen weder zurückgehalten wird, um Hierarchien zu vermeiden, noch dass es zum eigenen Vorteil ausgespielt wird. Auf beiden Seiten des Tandems ist dabei ein offener Umgang mit Stärken und Schwächen ein wichtiger Beitrag für gelingende Kooperationen.

„Ein sensibler Punkt innerhalb der Tandems war an vielen Stellen die Arbeitsaufteilung. Angesichts des hohen Zeitdrucks und der oft ungleichen Verteilung von Ressourcen geschah die Arbeitsteilung oftmals pragmatisch und entlang der vorhandenen Erfahrungen der beteiligten Personen. Maßgeblich für die Rollenverteilung in der Zusammenarbeit erscheint zudem, von welcher Seite der Impuls zur Zusammenarbeit kam. Eine stärkere Verantwortlichkeit lag oftmals bei den Initiatoren von Projekten.“ (Chehata/Riß/Thimmel 2009, S. 71)

Tandems im Rahmen von Projekten zur Interkulturellen Öffnung müssen damit zurechtkommen, dass ungleich verteilte finanzielle und personelle Ressourcen in das Ausgestaltung des Tandems hineinspielen, so dass für beide Tandempartner gleiche Voraussetzungen nur selten gegeben sind.

Im Projekt InterKulturell on Tour konnte beobachtet werden, dass Hauptamtliche eher dazu neigen kontinuierlich, aber nicht so intensiv an den gemeinsam vereinbarten Aufgaben zu arbeiten und Ehrenamtliche häufig eher punktuell, aber dann sehr engagiert an Aufgaben herangingen. Schließlich gab es Kommunikationsprobleme zwischen eher tagsüber arbeitenden Hauptamtlichen und eher abends und am Wochenende am Projekt arbeitenden und kommunizierenden Ehrenamtlichen.

Oft unterschätzt wird die Rolle von Einzelpersonen für die Kooperation im Tandem. Im Rahmen des Projekts InterKulturell on Tour haben sich viele motivierte Einzelpersonen engagiert, oft ohne gesicherte Strukturen im Hintergrund. Einige Beteiligte mussten sich gegen interne Widerstände in der eigenen Organisation durchsetzen, um sich am Projekt zu beteiligen. Schließlich ist zu Beginn der Planung einer internationalen Jugendbegegnung selten klar, was sie für die Teilnehmenden und die Organisation als Ganzes bringen wird – und manchmal wird eine Internationale Jugendbegegnung eher als Vergnügungsreise oder Urlaub für die Leitungspersonen gesehen. Somit waren viele der beteiligten Einzelpersonen in einer ebenso zentralen wie schwierigen Position. Nicht alle waren strukturell so abgesichert, dass z.B. ihr Ausfall oder ihre Verhinderung ohne Probleme hätte aufgefangen werden können – insofern waren sie im positiven wie im negativen Sinne unersetzlich. Auch ist in einer solchen Konstellation das Thema persönliche Wertschätzung zentraler als sonst in der Internationalen Jugendarbeit; es geht stärker um Zwischenmenschliches, nicht nur um Fachliches. Wichtige Bedingungen für eine gelingende Zusammenarbeit sind eine gleichberechtigte Kommunikation, eine erhöhte Flexibilität und ein Entgegenkommen von hauptamtlicher Seite sowie ein gemeinsames Vorgehen in allen Planungsphasen und bei allen wichtigen Entscheidungen.

„Dialog und intensive Beratung charakterisieren die Kooperation im Tandem und haben Anregungspotenzial für die beteiligten Tandempartner. Durch das Tandemmodell entwickelt sich Interkulturelle Öffnung damit vom theoretischen Konzept zur konkreten Strategie und erscheint prozesshaft, vielfältig und individuell. In der Kooperation im Tandem werden Organisationen angeregt, ihr je eigenes Konzept Interkultureller Öffnung zu erarbeiten. Die eigenständige und selbst erfahrene Entwicklung von Öffnungsstrategien in der konkreten Projektarbeit hat sich als besonders wirkungsvoll gezeigt. Besondere Potenziale liegen in nicht-intendierten Effekten von Kooperationen und Aktionen. Ansätze, die auf ein rezeptartiges Entwerfen von Öffnungskonzepten zielen, sind nicht in der Lage, den Prozesscharakter selbst entwickelter Lösungsstrategien zu ersetzen.“ (ebd., S. 96)

## **Ergebnisse einer Studie zur „Kooperation mit Migrantenorganisationen“**

Uwe Hunger und Stefan Metzger von der Universität Münster haben 2011 im Auftrag des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge die Studie „Kooperation mit Migrantenorganisationen“ veröffentlicht. Dies sind ihre leicht gekürzten Handlungsempfehlungen:

(Beginn Kasten)

### **1) Bürgerschaftliches Engagement stärker anerkennen!**

Die erste Empfehlung, die wir aussprechen wollen, ist, das bürgerschaftliche Engagement von Migrantenorganisationen stärker anzuerkennen und damit die Arbeit der Organisationen ideell sowie materiell zu unterstützen. Wir haben in unserer Studie viele Menschen und Projekte kennen gelernt, die sich sozial engagiert haben und wichtige Dienste für die Gesellschaft übernehmen, sei es im Bereich der Erziehung, Gesundheitsvorsorge oder Kriminalprävention. Unser Eindruck war, dass dieses Engagement durch die Gesellschaft noch nicht ausreichend gewürdigt wird und man unserer Einschätzung nach schon viel gewinnen würde, wenn man dies in Zukunft in verstärkter Form tun würde. Dabei denken wir weniger an „Preise“, die an einzelne, besonders „erfolgreiche“ Engagements verliehen werden, sondern vielmehr an eine generelle Wertschätzung, die eine größere Breitenwirkung entfalten könnte. Dies könnte darin seinen Ausdruck finden, dass man dem bürgerschaftlichen Engagement von Migranten grundsätzlich positiver gegenüber steht und auch in Krisenzeiten die Aktivposten dieses Teils der Gesellschaft hervorhebt. Wichtig wäre für die materielle sowie für die ideelle Anerkennung, dass es sich um eine kontinuierliche Anerkennung handelt. (...)

### **2) Förderung von Kooperationen fortsetzen!**

Zweitens empfehlen wir, den eingeschlagenen Weg der (finanziellen) Förderung von Kooperationen zwischen Migrantenorganisationen und etablierten Trägern fortzusetzen und ggf. noch auszubauen. Wir denken, dass die Grundidee, dass unterschiedliche Organisationen mit unterschiedlichen Kompetenzen und unterschiedlichen Ressourcen sich gegenseitig ergänzen und befruchten können, trägt und weiter verfolgt werden sollte. Das Ur-Modell erfolgreicher Kooperationen zwischen spanischen Migrantorganisationen (vor allem spanischen Elternvereinen) und etablierten Trägern (vor allem die Caritas und die katholische Kirche) bildete einst die Basis zu einem der wichtigsten Erfolgskapitel der Integrationsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland. Durch die Zusammenarbeit dieser Organisationen konnten einst die Bildungsvoraussetzungen einer der Haupteinwanderungsgruppen in der Bundesrepublik Deutschland so deutlich verbessert werden, dass diese Gruppe heute eine der erfolgreichsten Gruppen im deutschen Bildungssystem ist. Wir haben in unserer Studie viele Konstellationen vorgefunden, die uns an diese Grundkonstellation erinnern haben. In vielen Fällen wurde erst durch die Kooperation von zwei (oftmals auch ungleichen) Partnern, die vorher nicht zusammengearbeitet hatten, neue Synergien freigesetzt, von denen beide Partner und damit letztlich die gesamte Gesellschaft profitiert haben. Bei dem einen Mal besitzt die eine Gruppe die notwendigen Ressourcen, die andere das Know-how über die Zielgruppe, bei dem anderen Mal ergänzen sich das Know-how und die Ressourcen. Vieles spricht dafür, dass man dies in Zukunft noch ausbauen

könnte. Erfolgreiche Kooperationen sind aber keine Selbstläufer. Wichtig erscheinen auch die Rahmenbedingungen.

### 3) Förderpraxis überdenken!

Drittens empfehlen wir daher die Förderpraxis zu überdenken. Wir haben im Ergebnisteil herausgestellt, dass verschiedene Förderpraxen auf EU-, Bundes-, Länder- und kommunaler Ebene gerade Migrant\*innenorganisationen vor unterschiedliche Herausforderungen stellen. Förderungen, die eine (finanzielle) Vorleistung von Migrant\*innenorganisationen erfordern, sind mit der Realität von Migrant\*innenorganisation zumeist nicht kompatibel. Für Kooperationen sollten Förderrichtlinien ins Auge gefasst werden, die die besondere Situation von Migrant\*innenorganisationen stärker berücksichtigen und keine unnötigen finanziellen und bürokratischen Hürden aufbauen. Hier würden wir eine größtmögliche Flexibilität und einen Vertrauensvorschuss gegenüber den zu fördernden Organisationen empfehlen. Zu beachten ist auch, dass unserer Ansicht nach viele erfolgreiche Kooperationen sich von unten nach oben entwickelt haben, d.h. zuerst entstand ein gemeinsames Interesse an der Kooperation, dann hat man nach entsprechenden Finanzierungsmöglichkeiten gesucht. Insofern möchten wir anregen, in Zukunft auch Förderprogramme zu bereits bestehenden Kooperationen aufzulegen, die dann sozusagen ex post für ihre Initiative belohnt werden. Ferner wurde uns gegenüber oftmals der Wunsch nach einer unabhängigen Clearingstelle im Sinne eines Ombudsmannes bzw. einer Ombudsfrau geäußert, an die sich die Organisationen wenden können, wenn es zu Problemen innerhalb von Kooperationen kommt. Dies scheint uns eine gute Idee zu sein, da sich ansonsten viele Probleme anhäufen könnten, die man aus Angst vor Streichungen oder schlechtem Leumund ansonsten vor dem Fördergeber verschweigt. Viele Probleme, die wir in unserer Studie beobachtet haben, könnten möglicherweise durch flexiblere und über finanzielle Belange hinaus gehende Rahmenbedingungen in den Griff zu bekommen sein. Was wir als sehr problematisch wahrgenommen haben, ist eine Förderpraxis, bei der ein Konzept für ein Projekt von der einen Organisation entwickelt wurde und eine andere Organisation aber die Fördergelder zur Durchführung desselben Projekts erhalten hat. Dies wurde als „Projektklau“ empfunden und hat zu großen Frustrationen geführt. Wir empfehlen, diese Förderpraxis schnellstmöglich zu überdenken.

### 4) Nachhaltigkeit der Kooperationen sicherstellen!

Eine weitere Herausforderung besteht aus unserer Sicht darin, die Nachhaltigkeit der Kooperationen zu sichern. Was wir beobachtet haben, waren sowohl Kooperationen, die sich aufgrund von aktuellen Ausschreibungen in puncto Kooperationen gebildet (und teilweise auch schnell wieder aufgelöst) haben, als auch Kooperationen, die über Jahre, teilweise sogar Jahrzehnte bestanden bzw. bestehen. Ein Ziel besteht sicher darin, die Nachhaltigkeit gerade von erfolgreichen Projekten sicherzustellen und „Papierkooperationen“ zu vermeiden. Ein Weg zu diesem Ziel könnte darin bestehen, dass man zum einen bereits bestehende Kooperationen bei der Förderung stärker berücksichtigt (wenngleich dies vielleicht gerade in der Anfangszeit noch nicht überall möglich sein wird), und zum anderen erfolgreiche Kooperationen in die Regelförderung von Kommunen oder Länder aufnimmt. Hierzu wird es notwendig sein, auch alte Förderlinien zu überprüfen, um Platz für die neuen Kooperationen zu schaffen. Darüber hinaus erscheint es für die Nachhaltigkeit und die Ausgestaltung der Kooperationen als wichtig, den prozesshaften Charakter zu berücksichtigen. Beide Akteure sollten an den unterschiedlichen Prozessphasen beteiligt sein. Wir sprechen uns explizit gegen eine mitunter verbreitete Praxis aus, bei der sich ein

Kooperationspartner im „letzten Moment“ mit einem bereits konzipierten Projekt einen Kooperationspartner für den Fördermittelantrag sucht. Gleichwertige Partnerschaft hingegen sollte nicht nur in der Durchführungsphase, sondern insbesondere schon in der Konzeptions- und Antragsphase sichergestellt sein. Gerade für die Projektkonzeption sollte hierbei viel Zeit für Absprachen eingeplant werden und die Motivationen und ggfs. Vorbehalte der Kooperationspartner transparent kommuniziert werden, weil sich sonst die Hierarchie der Kooperationspartner, die mögliche Konkurrenzsituation zwischen den Kooperationspartnern sowie ein historisch gewachsenes Misstrauen und die Angst vor Vereinnahmung, den Erfolg und die Nachhaltigkeit der Kooperationen beeinträchtigen. Letztendlich empfiehlt sich eine „Partnerschaft auf Augenhöhe“, die einen respektvollen Umgang während der gesamten Kooperationsphase voraussetzt. Ein weiterer Aspekt zur Förderung der Nachhaltigkeit könnte darin gesehen werden, Begleit- oder Evaluationsstudien längerfristig anzulegen, um verlässliche Aussagen über die Nachhaltigkeit von Kooperationen treffen zu können.

5) Grenzen zwischen „Migranten“ und „Einheimischen“ überwinden!  
Abschließend möchten wir anregen, die auch dieser Studie ein Stück weit zugrunde liegende Dichotomie von „Migranten“ und „Einheimischen“ zu überwinden und Förderrichtlinien stärker entlang von anderen Organisationsmerkmalen, wie z.B. Professionalisierungsgrad oder Alter, zu formulieren. Uns ist an verschiedenen Stellen der Vorbehalt entgegengebracht worden, dass wir auch mit unserer Studie die Unterschiede zwischen „Migrantenorganisationen“ und „einheimischen“ etablierten Trägern festmauern würden, obwohl es doch inzwischen viel mehr Gemeinsamkeiten gebe und die Herausforderungen von vielen „Migrantenorganisationen“ mehr die Herausforderungen von „kleinen“ Organisationen seien als von „Migranten“ Organisationen. Insofern könnte es ein notwendiger Schritt sein, wenn man in Zukunft auch verstärkt Kooperationen zwischen „Migrantenorganisationen“ fördern und z.B. Coachingprogramme auflegen würde, bei denen etablierte „Migrantenorganisationen“ mit kleineren Organisationen kooperieren.

(Quelle: Hunger, Uwe und Metzger, Stefan (2011): Kooperation mit Migrantenorganisationen – Studie im Auftrag des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge,

[http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Studien/2011-kooperationmigrantenorganisationen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Studien/2011-kooperationmigrantenorganisationen.pdf?__blob=publicationFile))