

**DBB AKADEMIE:**

## Internationale Projektarbeit – Erfolgsfaktoren und Benefit

Seit 1989 ist die dbb akademie in Sachen Verwaltungsreform, -förderung und -modernisierung, Aufbau von Bildungsinstitutionen und Fortbildungssystemen, Qualifizierung von Beschäftigten des öffentlichen Dienstes, Gesetzesberatung und Korruptionsbekämpfung – um nur die wichtigsten Themenbereiche zu nennen – im Ausland unterwegs: Von Mittel-, Süd- und Osteuropa über Asien bis nach Afrika. Die Auftrag- bzw. Drittmittelgeber sind Bundesministerien und Institutionen der Entwicklungszusammenarbeit, die EU-Kommission, Förderinstitutionen einzelner Partnerländer oder auch die Weltbank. Im folgenden Beitrag wird die langjährige Projektarbeit kritisch hinterfragt, jedoch ohne eine Beschreibung der Projekte und der Projektergebnisse und -erfolge. Es geht vielmehr um Erfolgsfaktoren der Projekte und um den Nutzen für alle Beteiligten.

Eines ist sicher: Die Anforderungen an international tätige Projektmanager/innen und -mitarbeiter/innen haben sich im Laufe der Zeit verändert. Spielten früher die fachlichen Kenntnisse und Fähigkeiten die Hauptrolle, treten heute soziale und interkulturelle Kompetenzen deutlicher in den Vordergrund.

Wer Projekte im Ausland durchführt, sollte aufgeschlossen für Neues und Unbekanntes, aber nicht zu risikofreudig sein, Sensibilität im interkulturellen Bereich besitzen, es mit der „political correctness“ aber nicht übertreiben, über eine große persönliche Flexibilität verfügen, aber verlässlich sein, durchsetzungsstark und konfliktfähig, aber nicht dominant sein, offen und kommunikativ, aber nicht distanzlos sein, dem jeweiligen Land angemessene Umgangsformen zeigen, dabei aber authentisch bleiben, fachlich kompetent, aber nicht belehrend sowie gut organisiert, aber nicht perfektionistisch sein. Natürlich sind auch gute bis sehr gute Fremdsprachenkenntnisse ein Muss.

Vor allem den in einigen Projekten eingesetzten Langzeitexperten vor Ort wird viel abverlangt: Zu den genannten Eigenschaften und Fähigkeiten kommen noch repräsentatives Auftreten und politisches Feingefühl hinzu – weder ausschließliche Sektglashalter noch fachliche oder politische Überzeugungstäter sind gefragt.

### Aus unserer Erfahrung .....

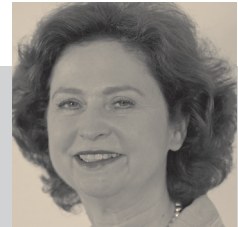
In den Ausschreibungstexten der Drittmittelgeber liegt bei den Anforderungsprofilen für Projektleiter/innen und Langzeitexperten/innen der Fokus immer noch eindeutig auf der für den Themenbereich des Projekts erforderlichen Fachkompetenz, neben der Anzahl der absolvierten Dienstjahre. Über die soziale und interkulturelle Kompetenz sagt das leider gar nichts aus! Immerhin spielen Referenzen aus anderen internationalen Projekten auch eine Rolle.

Doch selten gelingt es, die für ein Auslandsprojekt vorgesehenen Projektleiter/innen, -mitarbeiter/innen und externen Fachleute mit dem nötigen Vorlauf umfassend auf ihre Aufgabe vorzubereiten: Von der Akquisition über die Antragsstellung bis zur Auftragserteilung vergeht viel Zeit im Ungewissen über den Ausgang des Verfahrens, also wird auch nicht landesspezifisch fortgebildet und in interkulturelle Fähigkeiten investiert. Nach dem Zuschlag geht dann alles sehr schnell, knappe Zeitvorgaben und hohe Erwartungen seitens der Partnerländer lassen keinen Spielraum für lange Einarbeitungs- und Eingewöhnungszeiten.

Nach unserer Erfahrung liegen die Erfolgsfaktoren für ein internationales Projekt jedoch weniger in den vertraglich abgesicherten Rahmenbedingungen, der perfekten Projektplanung

und -organisation oder der technischen Unterstützung als vielmehr in den auf beiden Seiten handelnden und das Projekt unterstützenden Personen.

Darum sollte bei der Auswahl der Projektmitarbeiter/innen beider Seiten (sofern dies beeinflussbar ist) auf die schon erwähnten Kompetenzen und Er-



**Anke Weigend**  
ist stellv. Geschäftsführerin  
der dbb akademie in Bonn

fahrungen größter Wert gelegt werden. Diese lassen sich – wenn überhaupt – nur in einem persönlichen Auswahlgespräch ermitteln, sicher nicht anhand eines manchmal sehr phantasievoll ausgeschmückten Curriculum Vitae.

Institutionelle, politische und gesellschaftliche Unterstützung, durch entsprechende Stakeholder repräsentiert, sind darüber hinaus in vielen Projekten Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Durchführung. Bewährt haben sich in diesem Zusammenhang der Aufbau und die Pflege eines Projektpartner-Netzwerkes, das den Rückgriff auf die richtigen Personen erlaubt. Die Betonung liegt hier auf der Pflege: Der Aufwand an Zeit und Mühe ist dabei nicht unerheblich.

Auch sollte zu Projektbeginn trotz des Handlungsdrucks Wert auf einen professionellen Projektstart gelegt und jede Art von Aktionismus vermieden werden. Wichtig sind – neben den vertraglichen Verbindlichkeiten – das Entwickeln einer gemeinsamen Projektvision und gemeinsamer Werte, das Setzen projektbezogener Standards, Vereinbarungen über die Projektplanung und -organisation und die entsprechenden Ansprechpartner, Vereinbarungen über pro-

jektbezogenes Informations-, Kommunikations- und Dokumentenmanagement und über das Handeln bei Meinungsverschiedenheiten und Konflikten.

### „Harte“ Erfolgsfaktoren internationaler Projekte

- Eindeutige Verträge
- Klarheit über finanzielle Rahmenbedingungen
- Qualifizierte Projektleiter, -mitarbeiter und Experten mit Fremdsprachenkompetenz
- Ausreichende Ressourcen
- Klare Rollenbeschreibungen, klare Zuordnung zu Personen und eindeutige, nachvollziehbare Aufgabenverteilungen
- Gemeinsame Entwicklung projektbezogener Standards
- Gemeinsame Entwicklung von Informations-, Kommunikations- und Dokumentationsregeln
- Eindeutige Vereinbarungen über den Umgang mit Problemen und Konflikten
- Transparenz auf allen Projektebenen

### Immaterieller Benefit

Wie sieht es nun mit dem immateriellen Benefit für die Durchführungsorganisation und ihre Mitarbeiter/innen aus? Der Benefit für die Organisation liegt zum einen in der Erlangung umfassender internationaler Projekterfahrung (von der Akquisition bis zur Evaluation, vom Vertrags- über das Projekt- bis hin zum Finanzmanagement), im Image- und Kompetenzgewinn bei nationalen und internationalen Einrichtungen und in der Etablierung und Nutzung eines internationalen Netzwerks von Projektpartnern und Fachexperten. Zum anderen werden die im Ausland eingesetzten Mitarbeiter/innen indirekt weiterqualifiziert, sowohl in fachlicher als auch in fremdsprachlicher Hinsicht.

Vor allem aber entwickeln sich eher schwer vermittelbare Eigenschaften wie Weltläufigkeit, Xenophilie, Toleranz, Flexibilität, Courage, Belastbarkeit und Realitätssinn. Die Mitarbeiter/innen gewinnen an Selbständigkeit, Souveränität, Repräsentationsvermögen und Verhandlungsgeschick. Darüber hinaus ist die Arbeit in internationalen Projekten

zumeist attraktiv und stärkt die Bindung an das Haus.

Die Mitarbeiter/innen arbeiten in der Regel gerne in internationalen Projekten, da sie Abwechslung und Spannung in den Arbeitsalltag und den schon erwähnten Kompetenz-, Erfahrungs- und Imagegewinn bringen. Die Handlungs- und Entscheidungsspielräume sind oft größer als im normalen Arbeitsumfeld, die Inhalte interessanter und die Anforderungen anderer Art. Nicht zu unterschätzen ist auch die Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit mit meist positiven Auswirkungen auf das private und berufliche Umfeld.

Natürlich spielen die Attraktivität des Einsatzlandes und des Projektgegenstands hierbei eine erhebliche Rolle – Führungskräftetraining auf den Südseeinseln gibt es im Verwaltungsbereich leider nur selten. Da liegt die Korruptionsbekämpfung in Rumänien schon näher!

Negative Auswirkungen zeigen sich dagegen, wenn die internationale Arbeit seitens der Organisation nicht als Personalentwicklungsmaßnahme, sondern als lästiges Übel gesehen und den Mitarbeitern/innen keine Anerkennung für ihren Einsatz gezollt wird. Auch wenn der Auslandsaufenthalt zu lange dauert und die Mitarbeiter/innen sich von den besonderen Bedingungen und Privilegien „korrumpieren“ lassen, sind sie nur schwer wieder in den normalen Arbeitsalltag zu integrieren.

### Nutzen für die Projektpartner

Was bleibt nun für die ausländischen Projektpartner/innen, die im Fachjargon „Begünstigten“? Erst einmal das Gleiche wie für uns: größere internationale Projekter-

fahrung, ein Zugewinn an fachlichen, sozialen und interkulturellen Kompetenzen, ein sich vergrößerndes Netzwerk – allerdings häufig auf völlig andere Grundlagen bezogen und dadurch mit einem für alle Beteiligten deutlicheren Nutzen für die zukünftige Arbeit. In einigen Projekten besteht darüber hinaus die Möglichkeit, Studienaufenthalte im Land des Projektpartners durchzuführen und die Verwaltungspraxis vor Ort zu erleben – für viele eine unschätzbare Erfahrung. Nicht zuletzt sei das Erleben von Anerkennung und Wertschätzung genannt: Verläuft das gemeinsame Projekt auf gleicher Augenhöhe und ohne beherrschende Komponente, ist das für die ausländischen Partner meist wichtiger und befriedigender als das Erreichen von vorher festgelegten Benchmarks. Vielfach entstehen auch freundschaftliche Kontakte: Über das Projektende hinaus werden private Beziehungen gepflegt und Informationen ausgetauscht – zu beiderseitigem Nutzen.

Die Bilanz nach zwanzig Jahren: Vertragliche Regelungen, ein hochprofessionelles Projektmanagement und das Austragen von Konflikten sind im internatio-

### „Weiche“ Erfolgsfaktoren internationaler Projekte

- Institutioneller bzw. politischer Rückhalt
- Interesse für und Kenntnisse über das Einsatz- bzw. Partnerland
- Soziale und interkulturelle Kompetenz
- Benennung und Reflexion kultureller Unterschiede
- Erfahrung, Souveränität und Authentizität
- Führungs- und Konfliktlösungskompetenz
- Ambiguitäts- und Frustrationstoleranz
- Vermittlung von Vertrauen, Verlässlichkeit, Anerkennung und Wertschätzung

nenal Projektgeschäft natürlich unabdingbar. Als Erfolgsfaktoren spielen jedoch die Soft Skills und die immateriellen Benefits auf beiden Seiten eine viel größere Rolle, als gemeinhin angenommen.

Weitere Informationen erhalten Sie bei der **dbb akademie**, **Anke Weigend**, **E-Mail: a.weigend@dbbakademie.de** oder im Internet unter [www.dbbakademie.de/Projekte](http://www.dbbakademie.de/Projekte).