



# Kapazitäten von Migrantenorganisationen aufbauen

Weiterbildungsveranstaltungen in Organisations- und Projektmanagement konzipieren

# Impressum

**Herausgeber:**

Deutsche Gesellschaft für  
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH  
Abteilung Wirtschaft und Beschäftigung  
Sektorvorhaben Migration und Entwicklung  
Postfach 5180  
D-65726 Eschborn  
T +49 6196 79-0  
E migration@gtz.de  
I www.gtz.de/migration

**Gefördert von:**

der Landesregierung Nordrhein-Westfalen, 40190 Düsseldorf

**Verantwortlich:**

Regina Bauerochse Barbosa

**Autoren:**

Roman Windisch (GTZ) , Lydia Jebauer-Nirschl (InWEnt), Josefine Ebel (InWEnt),  
Rahime Diallo (Fachstelle für Migration und Entwicklung, Solingen)

**Fotos der Banderole:**

Josefine Ebel, Internationale Weiterbildung und Entwicklung GmbH (InWEnt)

**Restliche Fotos:**

Vorder- und Rückseite: © iStockphoto.com/DNY59  
Innenteil: S. 3: © iStockphoto.com/prill; S. 6: © iStockphoto.com/timsa;  
S. 8: © iStockphoto.com/kutberk; S. 11: © iStockphoto.com/clu;  
S. 17: © iStockphoto.com/danesteffes

**Gestaltung:**

Alexandra Müller

Eschborn, Juli 2010

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	01
<b>1. Einleitung</b>	
1.1 Warum dieses Manual?	03
1.2 Für wen ist dieses Manual?	03
<b>2. Praktisches</b>	
2.1 Organisation eines Workshops	04
2.2 Didaktisch-methodische Vorgehensweise	05
<b>3. Inhalte</b>	
3.1 Organisationsentwicklung von Migrantenorganisationen	07
3.2 Projektmanagement	12
3.3 Antragstellung	15
3.4 Fördermöglichkeiten in Deutschland	18



# Vorwort

Die Zahl von rund 200 Mio. Migranten, die außerhalb ihrer Herkunftsländer leben, und die rapiden Zuwächse von weltweit versendeten Geldtransfers haben die Aufmerksamkeit in den vergangenen Jahren verstärkt auf die Auswirkungen von Migration gelenkt. Zu den dabei wahrgenommenen positiven Effekten gehört auch das umfangreiche gemeinnützige Engagement von Migranten in ihren Herkunftsländern. Durch zahlreiche erfolgreiche Projekte haben Migrantenorganisationen in Deutschland in den vergangenen Jahren bewiesen, dass sie ihre Vorteile als Vermittler, Berater und Experten vor Ort gewinnbringend einbringen können, und sind so zu einem wichtigen Akteur in der Entwicklungszusammenarbeit geworden. Dieses Verständnis ist inzwischen auch in das Bewusstsein von Politik, Gesellschaft und Akteuren der Entwicklungszusammenarbeit vorgedrungen. Entsprechend sind von dieser Seite Angebote geschaffen worden, die das Engagement von Migrantenorganisationen fördern und sie in ihrem Bedürfnis unterstützen, sich für die Entwicklung ihres Heimatlandes einzusetzen.

Vielfach reicht allerdings guter Wille allein nicht aus, um ein erfolgreiches Projekt im Heimatland durchführen zu können. Es müssen Ziele und Indikatoren definiert werden, die Organisation muss gut strukturiert sein, das Budget muss geplant werden. Kurzum, jede Migrantenorganisation, die sich nachhaltig in ihrem Heimatland engagieren möchte, sollte sich mit Fragen von Projektmanagement, Organisationsentwicklung und Antragstellung auseinandersetzen.

Vor diesem Hintergrund haben die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), die Landesregierung Nordrhein-Westfalen, das Regionale Zentrum Nordrhein-Westfalen der Internationalen Weiterbildungs- und Entwicklungs GmbH (InWEnt) sowie die Fachstelle Migration und Entwicklung des Instituts für soziale Innovation in Solingen eine gemeinsame Fortbildungsveranstaltung zum Thema »Kapazitäten aufbauen – Potenziale nutzen« für Migrantenorganisationen durchgeführt.

Auf der Grundlage dieser Veranstaltung und unter Einbeziehung weiterer Erfahrungen ist nun das vorliegende Manual entstanden. Es soll Institutionen, die die Weiterbildungsbedürfnisse von Migrantenorganisationen aufgreifen möchten, eine Anleitung bieten, wie eine solche Veranstaltung strukturiert und inhaltlich ausgestaltet werden kann. Wir möchten damit aber auch die Migrantenorganisationen selbst erreichen, damit diese vermehrt Zugang zu diesem wichtigen Wissen erhalten und ihr Engagement für die Entwicklungszusammenarbeit nachhaltig ausgestalten können.





## 1. Einleitung

### 1.1 Warum dieses Manual?

Ein vergleichsweise neuer Akteur in der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) sind die Migrant\*innenorganisationen (MO), die durch nach Deutschland immigrierte Personen gegründet wurden. Es existieren inzwischen jedoch bereits in allen Bundesländern zahlreiche solcher Vereinigungen, die sich mit einem großen Interesse und einer außergewöhnlicher Motivation in ihren Herkunftsländern engagieren. Die Tatsache, dass es sich bei diesen MO oft um neu geschaffene Strukturen handelt, weist auf ein besonderes Bedürfnis bei der Organisationsentwicklung hin. Zudem müssen sich diese Vereine oft erst mit den hiesigen Anforderungen an Projektmanagement und Antragstellung vertraut machen und die Möglichkeit erhalten, geeignete Fördermöglichkeiten in Deutschland für ihre Vorhaben kennenzulernen. Für Personen oder Institutionen, die diesen Bedarf aufgreifen möchten, stellt sich die Frage, wie eine solche Weiterbildungsveranstaltung strukturiert werden soll und welche spezifischen Inhalte für Migrant\*innenorganisationen dabei relevant sind. Hierzu möchte das vorliegende Manual als Anleitung dienen. Damit soll auch ein Beitrag dazu geleistet werden, dass MO vermehrt Zugang zu diesem wichtigen Wissen erhalten und ihr Engagement für die EZ gefördert wird.

### 1.2 Für wen ist dieses Manual?

Das Manual ist für Institutionen entwickelt, die Weiterbildungsveranstaltungen für MO in Deutschland planen und dabei auf bereits bestehende konzeptionelle und inhaltliche Erfahrungen zurückgreifen möchten. Gleichzeitig kann es auch von MO selbst verwendet werden, um das Wissen innerhalb ihrer Netzwerke oder Vereine zu verbreiten. Das Manual richtet sich deshalb an:

- Institutionen der entwicklungspolitischen Bildungsarbeit
- Förderinstitutionen, die Weiterbildungen zu ihren Fördermöglichkeiten und zur Antragstellung anbieten
- Migrant\*innenorganisationen

## 2. Praktisches

### 2.1 Organisation eines Workshops

Bei der Organisation von Weiterbildungsveranstaltungen für Vertreter von Migrantenorganisationen gilt es einige wichtige Grundsätze zu beachten. Diese sollen im Folgenden kurz dargelegt werden.

#### ■ Zielpublikum

Die Teilnehmer/innen (TN) sollten einen möglichst einheitlichen Wissensstand zum Engagement in der EZ ausweisen. Es ist zu überlegen, ob mit dem Workshop entweder Neueinsteiger oder Personen mit Projekterfahrung angesprochen werden sollen. Es ist in jedem Fall sinnvoll, Mitarbeiter aus leitenden Positionen der Vereine einzuladen. Diese sollen als Multiplikatoren des gesammelten Wissens agieren können und zudem genügend Einfluss im Verein haben, um identifizierten Diskussions- und Handlungsbedarf einbringen zu können.

#### ■ Zeit

MO, die sich in gemeinnützigen Projekten im Ausland engagieren, sind praktisch ausschließlich ehrenamtlich organisiert. Entsprechend gehen die Mitglieder der entsprechenden Vereine in der Regel einer beruflichen Tätigkeit nach. Weiterbildungsveranstaltungen bieten sich daher grundsätzlich an Wochenenden an.

#### ■ Sprache

Die Verfügbarkeit ausreichender Deutschkenntnisse der TN sollte im Vorfeld der Veranstaltung und nach Eingang der Anmeldungen geprüft werden, es sei denn, die Sprache wurde unabhängig davon bereits im Vorhinein festgelegt und bei der Einladung zur Veranstaltung klar kommuniziert. Bei einem stark durchmischten Teilnehmerfeld bietet sich oft keine Alternative dazu an, als die Veranstaltung in deutscher Sprache durchzuführen, da diese die größte Schnittmenge ergibt. Bei länderspezifischen Veranstaltungen bewähren sich je nach Teilnehmerfeld auch gemischte Präsentationen (gesprochen deutsch, Präsentation in der Landessprache oder umgekehrt) oder der Einsatz von Dolmetschern.

#### ■ Raum für Netzwerkbildung und Erfahrungsaustausch

Veranstaltungen dieser Art bringen für die TN neben der Gelegenheit, neues Wissen zu erlernen oder aufzufrischen, auch die Möglichkeit des Erfahrungsaustausches mit sich. Zudem werden neue Kontakte geknüpft und das Potenzial für eine Zusammenarbeit ausgelotet. Dieser Tatsache sollte in der Veranstaltung durch entsprechende und ausreichende Kaffeepausen entsprochen werden. Bei mehrtägigen Veranstaltungen kann man auch allen interessierten TN die Gelegenheit bieten, ihre Vereinsaktivitäten während eines »Marktplatzes« zu präsentieren. Vereine können dort entsprechendes Informationsmaterial zu ihren Vereinsaktivitäten (Erfahrungsberichte, Flyer, Veranstaltungskalender etc.) präsentieren und eine Plattform für Netzwerkbildung und den regen Erfahrungsaustausch bilden.

## ■ Kosten

Weiterbildungsveranstaltungen sollten ehrenamtlich tätige Vereine finanziell nicht übermäßig belasten, so dass eine Teilnahme wegen fehlender Mittel unmöglich wird. Obwohl kostenlose Veranstaltungen aus dieser Überlegung heraus Sinn machen, haben bescheidene Teilnahmegebühren folgende Vorteile: Im Voraus überwiesene Gebühren sind ein verlässliches Zeichen für die tatsächliche Teilnahme, und zudem wird tendenziell ein Publikum anwesend sein, dass wirklich an Weiterbildung und einer aktiven Teilnahme interessiert ist.

## 2.2 Didaktisch-methodische Vorgehensweise

Die didaktisch-methodische Vorgehensweise in einem Workshop sollte grundsätzlich immer individuell auf die Zielgruppe abgestimmt werden. Entsprechend besitzt auch keine Methode eine Garantie auf Erfolg. Durch die festgelegte Zielgruppe der MO können hier jedoch einige Empfehlungen abgeleitet werden:

### ■ Das Ankommen

Die Weiterbildung stellt für Erwachsene eine Herausforderung dar. Die Rolle des Lernenden ist für die meisten zunächst ungewohnt. In der Regel setzen sich Fortbildungen mit MO aus einem breiten Spektrum verschiedenster ethnischer oder multiethnischer Vereine zusammen. Es ist wichtig, die TN in dieser neuen Situation ankommen zu lassen und ihnen die Möglichkeit zu geben, sich kennen zu lernen. Hier beginnt auch schon der erwähnte Erfahrungsaustausch. Von daher sollte viel Zeit in die Vorstellungsrunde investiert werden. Jeder TN kommt zu Wort und verliert seine Scheu.

In der Phase des Ankommens ist es zudem erforderlich, die Erwartungen der TN abzufragen, um so eine gemeinsame Basis für das weitere Vorgehen zu schaffen und die TN mit ihren Erwartungen ernst zu nehmen und »falsche« Erwartungen zu vermeiden. Es muss transparent sein, was die Ziele der Weiterbildung sind und wie diese erarbeitet werden. Das Einverständnis aller ist somit gesichert. Methodisch können die Erwartungen mit Metaplan festgehalten werden. Am Ende der Veranstaltung wird dann gemeinsam geklärt, ob die Erwartungen erfüllt und alle Ziele erreicht wurden.

### ■ Die Teilnehmerzentriertheit

MO in der Bundesrepublik Deutschland gelingt es sehr häufig nicht, ihre Sichtweise und Meinung in die entscheidenden Foren einzubringen. Gründe hierfür liegen auch in einer fehlenden öffentlichen Anerkennung der Leistung und Möglichkeiten von MO. Unsicherheit über die eigenen Kompetenzen ist die Folge. Weiterbildungsveranstaltungen sollten deshalb die Projekterfahrungen, das Wissen und die Lebenserfahrungen der TN bewusst aufgreifen. Im Mittelpunkt steht daher das Lernen durch Selbsttun und kreative Arbeitsweisen. Der Einstieg zu einem Thema kann z. B. in Form eines Brainstormings geschehen. Ferner sind Gruppenarbeit, gegenseitige Beratung, Rollenspiele, Fallbeispiele und Diskussion dem

Vortrag vorzuziehen. Der Moderator übernimmt dabei die Aufgabe diese Prozesse zu steuern, indem er die Einführung in die Aufgaben und eventuell auch die Anleitung, nachfolgende Reflexion, Ermutigung und Motivation der TN leitet.

#### ■ Methodenvielfalt

Die Erreichbarkeit der TN und deren Aufmerksamkeit können allein durch spannende Inhalte oft nur unzureichend sichergestellt werden. Ebenso wichtig ist dabei eine abwechslungsreiche Methodenvielfalt, die sich durch das Programm zieht.

#### ■ Raum für Selbstdiagnose

Eine Weiterbildung hat in den seltensten Fällen die zeitlichen Möglichkeiten, um alle vorhandenen spezifischen Bedürfnisse und Probleme in der Tiefe zu analysieren und zu diskutieren. So kann sie beispielsweise kaum eine umfangreiche, individuelle Organisationsdiagnose anbieten, die für die einzelnen Vereine den persönlichen Handlungsbedarf im Bezug auf ihre Struktur, Prozesse und Management identifizieren kann. Über Gruppendiskussionen und Erfahrungsaustausche können TN jedoch eine Selbstdiagnose durchlaufen und den dabei erkannten Handlungsbedarf nach der Weiterbildung in ihre Vereine einbringen.

#### ■ Entwicklung einer Projektidee und Erarbeitung eines Antrags

Sowohl bei der »Projekterarbeitung« als auch beim Thema »Antragstellung« sollte das eigene Tun im Mittelpunkt stehen. Zunächst gilt es durch theoretische Wissensvermittlung die TN möglichst kurz auf ein gemeinsames Niveau bezüglich der wichtigsten Aspekte bei der Antragstellung zu bringen (durch visualisierten Vortrag oder Beispielantrag).

Danach bietet sich für die Erarbeitung des fiktiven Antrags die Form der Gruppenarbeit an, in der sich die einzelnen Mitglieder der Gruppe gegenseitig helfen und eventuell vorhandene Wissenslücken auffüllen können.



## 3. Inhalte

### 3.1 Organisationsentwicklung von Migrantenorganisationen

#### 3.1.1 Wieso Organisationsentwicklung?

Die am häufigsten genannten Themen für die Qualifizierung von MO beziehen sich auf den existentiellen Erhalt und Ausbau der Organisationen. Insbesondere die Themen Mittelbeschaffung, Antragstellung und Projektmanagement stehen dabei im Vordergrund.

Die professionelle Planung und Umsetzung von Projekten in der EZ stellt jedoch an die Vereine hohe Anforderungen, die sich nur dann erfolgreich bewältigen lassen, wenn der Verein klar und effizient organisiert ist. Dazu gehören beispielsweise das Vorhandensein einer klaren Vision im Bezug auf die EZ, eines Bewusstseins über die vorhandenen finanziellen und humanen Ressourcen im Verein sowie eine klare Strukturierung der vereinsinternen Verantwortlichkeiten. MO in Deutschland sind wie Vereine im Allgemeinen dynamische Gebilde, die durch die kontinuierliche Fluktuation von Mitgliedern einem Wandel unterworfen sind, dem sie sich auch regelmäßig strukturell anpassen müssen. Organisationsentwicklung nimmt für MO deshalb eine zentrale Rolle ein, wenn es darum geht, sich als verlässlicher und dauerhafter Partner in der EZ zu etablieren.

Deshalb sollte es ein eminentes Bestandteil einer Weiterbildung zur Projektarbeit in der EZ sein, den Vereinen eine Anleitung zur vertieften Analyse und optimalen Strukturierung ihrer Gemeinschaft zur Verfügung zu stellen. Er soll den Vereinen dabei behilflich sein, sich vor der Beschäftigung mit konkreten Projektaktivitäten über folgende Fragen im Klaren zu sein:

- Was wollen wir, und welche gemeinsamen Ziele verfolgen wir?
- Welche Ressourcen haben wir?
- Wie strukturieren und formalisieren wir unsere Verantwortlichkeiten?
- Wer sind unsere Partner?

#### 3.1.2 Kultur und Aufgabe in Vereinen

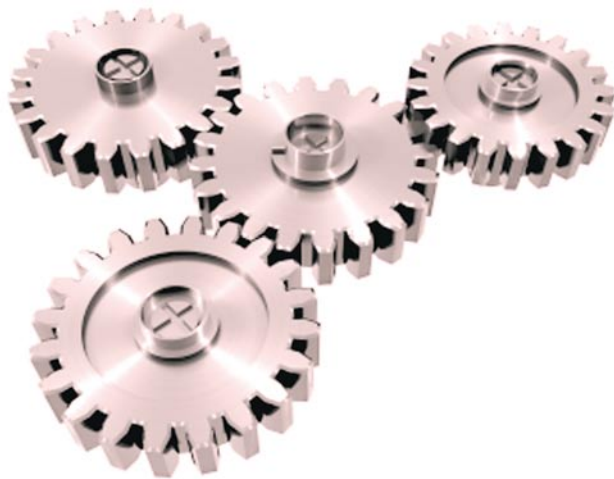
MO sind in den wenigsten Fällen aus der alleinigen Motivation heraus entstanden, sich für die Entwicklung des Herkunftslandes zu engagieren. Oftmals liegen gleichwertige oder gar wichtigere Schwerpunkte beispielsweise in Aktivitäten zur Wahrung der kulturellen Identität oder der Unterstützung zur Integration von Landsleuten in Deutschland. Diese thematische Vielschichtigkeit führt dazu, dass in Vereinen oft eine unzureichende Klarheit über ihre Aufgabe und den Grund ihrer Existenz (Mission) besteht. Dies kann dazu führen, dass diese Mission gerade im Bezug auf das entwicklungspolitische Engagement unzureichend definiert ist.

Hinzu kommt die Tatsache, dass die Mitglieder in MO oft einen durchmischten ethnischen, sprachlichen und religiösen Hintergrund aufweisen. Ihre Aktivitäten in der EZ orientieren sich deshalb an unterschiedlichen Werten, ethnischen Prinzipien oder Traditionen.

MO sollten in einer Weiterbildungsveranstaltung zu entwicklungspolitischer Arbeit immer darauf hingewiesen werden, dass eine Klärung ihrer Kultur und Aufgabe in Hinblick auf die EZ als sinnvolle Grundlage für weiterführende Aktivitäten notwendig ist. Die Zielsetzung im Bezug auf Aufgabe und Kultur kann wie folgt definiert werden:

- Aufgabe: Die MO hat Klarheit über ihre Aufgabe und den Grund ihrer Existenz (Mission) im Bezug auf die EZ.
- Kultur: Die Organisation vertritt klar definierte Grundwerte, nach denen sie ihr entwicklungspolitisches Handeln ausrichtet.

08



Die TN können in der Veranstaltung mit folgenden Leitfragen, die individuell, in Gruppen oder im Plenum diskutiert werden, an dieses Ziel herangeführt werden. Natürlich sind dies Fragen, die im Anschluss an die Veranstaltung auch vereinsintern diskutiert werden sollten. Entsprechend sind die TN darüber zu informieren, wie sie diese Diskussion z. B. in einer Mitgliederversammlung initiieren und leiten können:

- Was bedeutet für den Verein »Entwicklung«?
- Welches Ziel soll die EZ verfolgen?
- Welche Grundwerte, Traditionen oder ethnischen Prinzipien motivieren Sie in Ihrem Verein, um entwicklungspolitisch tätig zu sein?
- Haben Sie als Diaspora eine spezifische Sicht auf Entwicklung?
- Sehen Sie als Diaspora eine Verpflichtung, sich entwicklungspolitisch zu engagieren?

Wie die Erfahrung zeigt, kann es zuweilen schwierig sein, eine gemeinsame Vorstellung von Grundkonzepten wie dem der Entwicklung zu erreichen. So erstrebenswert dies auch ist, es

ist nicht zwingend notwendig, denn in diesem Fall kann es auch das Ziel sein, ein Bewusstsein für die unterschiedlichen Vorstellungen dazu in der Organisation zu schaffen. Dies ist wichtig, um beurteilen zu können, ob die eigenen Aktivitäten und Prozesse zum Erreichen des Zieles führen. Nicht zuletzt können die festgehaltenen Grundwerte zu einem späteren Zeitpunkt auch als Ankerpunkt dienen, wenn überprüft werden soll, ob Projektanträge sich an dieser grundlegenden Philosophie und Kultur des Vereines ausreichend orientieren.

### 3.1.3 Struktur, Prozesse und Management

In Deutschland sind mehr als eine halbe Million eingetragene Vereine registriert. Auch bei Migranten hat sich diese Organisationsform etabliert, und so sind inzwischen in Deutschland mehr als 3.500 MO in Form von Vereinen entstanden.

Daraus ergibt sich auch, dass ein Großteil der MO über die gesetzlich vorgeschriebene Grundstruktur verfügt, eine Satzung sowie einen Vorstand hat. Gerade bei größeren Vereinen ist dies jedoch nicht mehr ausreichend und erfordert entsprechende Anpassungen.

Die Umsetzung von Projekten in der EZ hat zwangsläufig die Antragstellung, den Einsatz von Eigenbeiträgen, die finanzielle und sachliche Berichterstattung sowie die Koordination mit Partnern im Herkunftsland und in Deutschland zur Folge. Durch dieses breite Spektrum an Aktivitäten involviert die Projektaktivität deshalb meist verschiedene Verantwortlichkeiten innerhalb eines Vereins. Deshalb ist es für eine effiziente Abwicklung solcher Projekte notwendig, dass entsprechende Aufgaben, Verantwortungen und nötige Entscheidungskompetenzen schlüssig und transparent auf die entsprechenden Mitglieder verteilt sind.

TN der Weiterbildungsveranstaltungen sollten deshalb mit der Frage konfrontiert werden, ob ihre Struktur innerhalb des Vereines, die Prozesse zur Entscheidungsfindung und die Kommunikation innerhalb und nach außen usw. diesen Anforderung genügen oder ob ein Anpassungsbedarf besteht, bevor konkrete Projektaktivitäten gestartet werden. Diese Auseinandersetzung kann mit den folgenden Leitfragen eingeleitet werden:

#### ➔ Struktur:

- Erfolgt die Arbeitsverteilung in leicht verständlichen Strukturen?
- Sind Aufgaben, Verantwortungen und nötige Entscheidungskompetenzen schlüssig verteilt?
- Sind Regeln und Verfahrensweisen in den Statuten standardisiert und verankert?

#### ➔ Autonomie, Hierarchien, Entscheidungsfindung:

- Hat der Verein einen funktionierenden Vorstand mit ausreichender Kompetenz für die Steuerung der Organisation?
- Steht der Führungsstil des Vorstandes im Einklang mit dem Zweck des Vereins und den Bedürfnissen der Mitglieder?
- Richtet der Vorstand sein Verhalten auch auf das Feedback der Mitglieder, Geber usw. aus?
- Sind Wege zur Entscheidungsfindung klar geregelt, für alle nachvollziehbar, und führen sie zu einvernehmlichen Entscheidungen?

### ☞ Kommunikation:

- Existiert ein zufriedenstellendes Kommunikationssystem innerhalb des Vereins?
- Werden Personen außerhalb der Vereinsstruktur (Öffentlichkeit, Geber, Partner in Herkunftsländern etc.) ausreichend über die Projektaktivitäten informiert?
- Werden Kommunikationsformen wie Website, E-Mail, SMS, Telefon, Newsletter, Flyer, Sitzungen, kulturelle Veranstaltungen sinnvoll und effizient eingesetzt?
- Werden mögliche Multiplikatoren zur Verbreitung von Informationen eingesetzt?

### 3.1.4 Ressourcen von Migrantenorganisationen

Viele MO verfallen durch ihre emotionale Bindung und das persönliche Bedürfnis und Engagement, im Herkunftsland Unterstützung zu leisten, in einen gewissen Aktivismus. Obwohl diese Dynamik und Entschlossenheit zu den großen Stärken der Diaspora gehört, sollte sie nicht dazu führen, dass Tätigkeiten losgelöst von vereinsinternen Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen initiiert werden.

Die Identifizierung vereinsinterner Ressourcen von MO ist deshalb von eminenter Wichtigkeit. Einerseits aus dem naheliegenden Grund, dass Aktivitäten immer nur in Abstimmung mit den vorhandenen finanziellen und personellen Ressourcen geplant werden sollten, um eine Überforderung zu vermeiden. Andererseits wird in der Diskussion um die Potenziale von Migranten für die EZ immer wieder herausgestrichen, dass diese gegenüber herkömmlichen Akteuren in der EZ komparative Vorteile besitzen, weil sie als Brückenbauer zwischen zwei ihnen vertrauten und bekannten Kulturen auftreten können. Obwohl viele Migranten diese Ressourcen als Selbstverständlichkeit ansehen und eher intuitiv einsetzen, können sie zielgerichteter und effizienter eingesetzt werden, wenn sie aktiv erkannt wurden.

Eine detaillierte Analyse der eigenen Ressourcen und eine entsprechende Abstimmung auf die Aktivitäten kann deshalb Hilfestellung zur thematischen Positionierung innerhalb der EZ geben und durch eine sinnvolle Priorisieren der Aktivitäten zu einem erfolgreichen Heraus-treten aus der großen Masse der Akteure in der EZ führen.

Ein Workshop sollte deshalb zur Auseinandersetzung mit der Frage führen, welche der folgenden Ressourcen im Verein vorhanden sind, die sinnvollerweise in der EZ eingesetzt werden können:

### ☞ Lokales Wissen:

- persönliche Kontakte/guter Überblick über die Stakeholder in der Region
- kulturelles Verständnis, partnerschaftlicher Ansatz
- Sprachkenntnisse
- Zugang zur Zielgruppe und deren Bedürfnissen
- emotionale Bindung, persönliches Engagement

➔ Berufliche/wissenschaftliche Skills:

- relevante Arbeitserfahrung in Deutschland
- relevante wissenschaftliche Erfahrung in Deutschland
- Netzwerke in Deutschland: Kontakt zu potenziellen Gebern, Investoren, Sponsoren, Interessensvertretern

Gleichzeitig müssten MO aber auch darauf hingewiesen werden, dass sie trotz des oftmals vorhandenen lokalen Wissens nicht automatisch davor gefeit sind, EZ-Projektideen zu entwickeln, die an den Bedürfnissen im Herkunftsland vorbeizielern oder der Komplexität des anzugehenden Problems nicht gerecht werden. Eine Koppelung der Analyse der vorhandenen Ressourcen im Verein mit einer aktuellen Analyse der Situation bzw. der Bedürfnisse im Herkunftsland (als Teil der Projektplanung) ist deshalb unabdingbar.



### 3.1.5 Umfeld und Stakeholderanalyse

Bei der Umsetzung von EZ-Projekten nehmen MO eine spezielle Stellung ein. Obwohl sie dem Geber gegenüber als direkter Leistungsempfänger auftreten, werden die Aktivitäten meist über einen lokalen Partner im Herkunftsland umgesetzt. Die Möglichkeiten, wie diese Beziehung der MO zum lokalen Partner im Herkunftsland ausgestaltet wird, umfassen ein breites Spektrum:

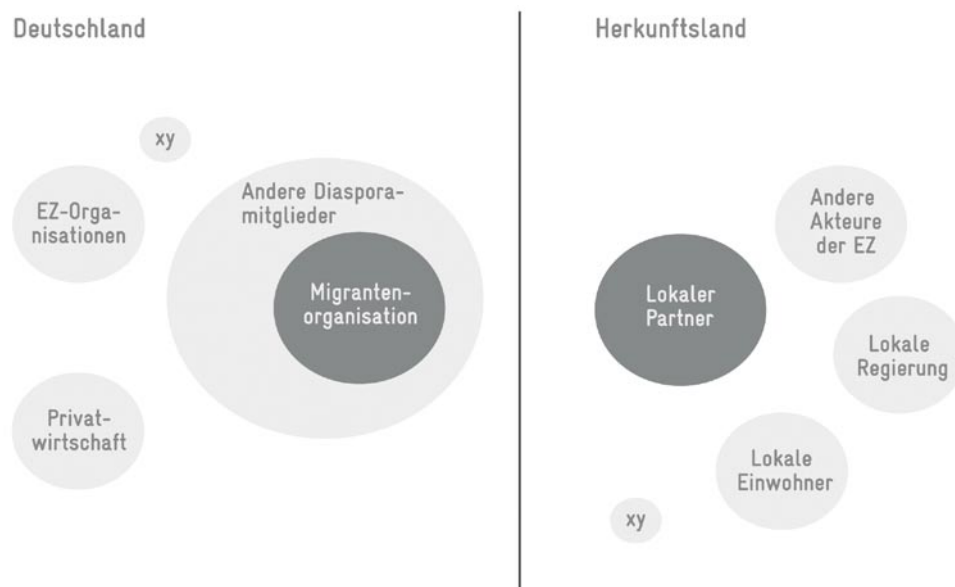
- Die MO kann beispielsweise ihre Funktion auf das Fundraising in Deutschland fokussieren und die Verantwortung für die Projektumsetzung vollständig auf den lokalen Partner übertragen.
- Die MO und der lokale Partner können sich gleichwertig um die Projektentwicklung, Umsetzung, Reporting etc. kümmern.
- Die MO beteiligt sich aktiv an der Umsetzung des Projektes vor Ort, z. B. durch die Entsendung von Vereinsmitgliedern.
- Beim lokalen Partner handelt es sich um eine Zweigstelle ein und desselben Vereins, so dass keine klare Trennung stattfindet.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass in einem Workshop sinnvollerweise die Gelegenheit geboten werden sollte, die Frage zu diskutieren, welche Rolle die MO als Diaspora gegenüber ihren lokalen Partnern einnehmen möchte, welches die unterschiedlichen Beweggründe dafür sind und wie eine entsprechende Beziehung ausgestaltet werden kann.

Gleichzeitig besteht eine wichtige Erkenntnis darin, dass für MO sowohl ihr Umfeld in Deutschland als auch das des Partners im Herkunftsland zentral ist. Eine eingehende Stakeholderanalyse beider Bereiche, die in einer Weiterbildung angeregt werden kann, kann einer MO in Bezug auf die Organisationsentwicklung helfen,

- konstruktive Partnerschaften zu neu identifizierten Stakeholdern im Umfeld aufzubauen,
- weiterführende Unterstützung für das eigene Engagement zu finden,
- die Information aus einer Stakeholderanalyse für die konkrete Projektentwicklung zu nutzen,
- Inputs für weiterführende Untersuchungen zu erhalten.

**Abbildung 1: Stakeholderanalyse für Migrantenorganisationen**



## 3.2 Projektmanagement

Das Umsetzen von Projekten ist nie nur Selbstzweck für die MO. Es dient dem Erreichen der gesetzten Ziele (Mission) und dem effizienten Einsatz der zur Verfügung stehenden Ressourcen und damit dem Überleben des Vereins.

Um ein Projekt erfolgreich zu managen, ist es hilfreich, das Vorhaben aus Sicht potenzieller Geld- bzw. Auftraggeber zu betrachten. Am Beispiel von konkreten Förderrichtlinien kann ermittelt werden, welche Erwartungen die Auftraggeber haben und wie diese in die Planung und Darstellung von Projekten einbezogen werden können. Selbstverständlich sollen dabei eigene innovative Stärken und Ansätze, aber auch die übergeordneten Vereinsziele und Vereinbarungen nicht aus den Augen verloren werden. Hiermit wird zugleich ein wichtiger erster Schritt in Richtung Projektentwicklung und zur Definition von Projektzielen gegangen.

### 3.2.1 Was ist Projektmanagement überhaupt?

Projektmanagement (PM) wird gemeinhin als die Gesamtheit von Wissen, Können, Werkzeugen und Techniken für die erfolgreiche Initiierung, Planung, Durchführung und den Abschluss von Projekten definiert. Die Erfahrungen der Zielgruppe zu diesem Wissen, Können, Werkzeugen und Techniken ist sehr unterschiedlich. Während in der Regel einige bereits Erfahrungen im Management von Projekten gesammelt haben und auch aus Berufsgründen eine Affinität zum Thema besitzen, ist für viele das Management von Projekten unbekannt und mit vielen Fragezeichen versehen. In einem ersten Schritt gilt es eine gemeinsame Grundlage und Definition zu erarbeiten, die unkompliziert und auf die Bedürfnisse der TN zugeschnitten ist. Daher sollte die MO sich über folgende Aspekte des PM klar werden. Projektmanagement ...

- löst ein Problem
- verbessert eine Situation
- erreicht vereinbarte Ziele
- ist auf ein konkretes Ergebnis gerichtet
- besteht aus den Phasen:
  - Start
  - Planung
  - Durchführung
  - Abschluss und Evaluierung

Neben den gängigen Themen des Projektmanagements, wie der generellen Einführung in das Thema, den oben genannten Phasen des Projektmanagements und der Diskussion über hilfreiche Managementinstrumentarien, sollte der ersten Phase, dem Start eines Projektes, in einer Weiterbildungsveranstaltung besondere Bedeutung zukommen.

### 3.2.2 Der Start eines Projektes

Die Projektentwicklung ist von großer Bedeutung, da Projektmittel oft die einzige Förderung darstellen, die Vereinen wie MO zur Verfügung stehen. Außerdem ermöglicht die Projektarbeit, mehr Struktur in die Arbeit von Vereinen zu bringen. Doch auch ein erfolgreich durchgeführtes Projekt alleine sichert nicht die Existenz von Vereinen, sondern kann zu einem Konflikt zwischen diesem finanziell gut ausgestatteten Vorhaben und anderen, weniger gut finanzierten Aktivitäten führen. Die Vereine sollten vor dem Start eines Vorhabens einen Konsens aller Vereinsmitglieder herstellen, dass das geplante Projekt den vereinsinternen Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen entspricht und es gegebenenfalls nicht auf Kosten anderer für den Verein wichtiger Aktivitäten durchgeführt wird. Somit kann der Konflikt von gut finanzierten Projekten, aber eventuell unterfinanzierten anderen Aktivitäten vermieden werden.

- Der Start eines Projektes sollte daher als ein Prozess und nicht als ein Zeitpunkt definiert werden.
- Der Prozess muss transparent für alle am Projekt Beteiligten geführt werden.

- Erst dieser gemeinsame Prozess schafft die Motivation für das Projekt und ist die Basis für eine tragfähige Durchführung und für den Erfolg.
- Es ist notwendig, präzise Ziele festlegen.
- Diese Ziele müssen von allen Beteiligten verstanden und akzeptiert werden.
- Sie müssen positive Veränderungen beschreiben, zwischen qualitativen und quantitativen Veränderungen unterscheiden und überprüfbar sein.

Wie kann der Start als ein gemeinsamer Prozess konkret gestaltet werden? Der einfachste Weg für MO ist sich hier an den allgemeinen Erwartungen für jeden Projektantrag zu orientieren und ein kurzes Papier mit folgenden Inhalten zu erstellen:

- Ziele
- Ausgangssituation
- Bedarf an Ressourcen: Personal, Finanzen
- Budget
- Projektleitung
- Risiken
- Zeitrahmen
- Nachhaltigkeit

Dieses Papier ist die Grundlage für ein »Kick-off-Treffen« aller Beteiligten, um eine gemeinsame Grundlage für die Umsetzung des Projektes zu haben. Der persönliche Austausch über das Projekt schafft die notwendige Transparenz in der MO und schafft die gemeinsame Motivation für den Erfolg.

### 3.2.3 Planung, Durchführung, Abschluss und Evaluierung

Wie bereits erläutert, scheitern viele MO in der Projektumsetzung daran, dem Start eines Projektes zu wenig Zeit zu widmen und das Vorhaben nicht an den Bedarfen in ihrem Heimatland zu orientieren. Wenn dem Startprozess die notwendige Aufmerksamkeit gewidmet wird, ist die gemeinsame Grundlage für das Projekt gelegt. Die Projektleitung kann mit der konkreten Planung des Projektes und der Festlegung des zeitlichen Ablaufes beginnen.

Die Planung umfasst folgende Aspekte:

- Teilprojekte und Arbeitspakete werden festgelegt.
- Zuordnung des Personals zu den Arbeitspaketen erfolgt.
- Terminplanung der Arbeitspakete wird beschlossen.
- Kostenplanung ermittelt das Gesamtbudget.
- Risikoplanung wird erstellt und Maßnahmen zur Risikovermeidung werden geplant.

Für die Durchführung empfiehlt sich ein Projektmeilensteinplan, der je nach Komplexität des Projektes angepasst werden kann. Er sollte immer folgende Elemente enthalten:

- Teilprojekte
- Aufgabe
- Verantwortlicher
- zeitliche Festlegung der Meilensteine

Der Projektleiter hat nun die Aufgabe, die

- Umsetzung der Planung zu überwachen
- Fortschritte zu überprüfen
- bei Zielabweichung umzusteuern und die Planung anzupassen

Beim Abschluss und der Evaluierung müssen die Verantwortlichen:

- die Ziele überprüfen
- Informationen beschaffen
- die Ergebnisse dokumentieren
- kurz und prägnant berichten
- Abweichungen begründen

### 3.3 Antragstellung

Das Interesse an dem notwendigen Know-how für Förderantragstellung ist bei allen Vereinen naturgemäß sehr groß. Die Antragsprache sowie die Formulierungen der Antragsbedingungen sind oft schwer verständlich, die Anforderungen hoch. Insofern stellt sich hier besonders für MO, deren Mitglieder u. U. Deutsch nicht als Muttersprache haben, eine besondere Problematik.

Bereits bei der Antragstellung muss dem Verein/der MO deutlich werden, welche Erfordernisse für den später zu erstellenden Verwendungsnachweis zu erbringen sind. Erfahrungsgemäß wird dies von den Vereinen zu wenig berücksichtigt, da im Fall einer Förderung oft der Fokus nur noch auf der Projektdurchführung liegt. Insofern ist bei dem Thema der Antragstellung sowohl die Projektdurchführung als auch der Verwendungsnachweis mit einzubeziehen.

Ein gut durchdachter Antrag mit einem exakten Finanzierungsplan stellt den Antragsteller jedoch nicht nur vor ein Problem, sondern hilft ihm, das geplante Projekt noch einmal genau zu durchdenken und zu überprüfen. Insofern bietet der Antrag ein Regulativ für die Projektplanung und –durchführung. Dies nicht zuletzt deshalb, weil der Antrag bei einer Zusage oft auch als Grundlage für den Vertrag mit der Förderinstitution dient und so rechtlich bindend wird. Diese durchaus positiven Aspekte bei der »Problematik« der Antragstellung können zusätzlich motivieren und helfen, Anträge entsprechend sorgfältig zu gestalten. Der gut durchdachte Antrag nach einer guten Projektplanung ist die Grundvoraussetzung für das Gelingen einer Projektdurchführung und des Verwendungsnachweises.

### 3.3.1 Wesentliche Schritte der Antragstellung

Förderanträge bei den verschiedenen Förderinstitutionen Deutschlands ähneln einander, so dass es sich anbietet, in einem Workshop in praktischer Arbeit einen allgemein gehaltenen, fiktiven Förderantrag auszuarbeiten. Es ist davon auszugehen, dass die meisten MO bereits Anträge gestellt haben oder sich zumindest in der Antragstellung eines Förderantrags versucht haben. Die meisten werden also entsprechende Antragsformulare schon einmal gesehen haben.

Zunächst erfahren die TN in der Einführungsphase anhand eines visualisierten Beispielantrages, worauf es im Wesentlichen bei der Antragstellung ankommt. Dies kann z. B. durch eine Powerpointpräsentation geschehen, in der in mehreren prägnanten Schritten das Wichtigste der Antragstellung zusammengefasst ist. Dazu gehören die folgenden Fragen, die sich die MO stellen müssen:

#### **1. Allgemeine Anforderungen an den Verein seitens des Fördergebers**

In aller Regel richten sich die Fördermöglichkeiten an Körperschaften des öffentlichen Rechts sowie an private gemeinnützige Träger. Vereine müssen i. d. R. anerkannt, d. h. in ein öffentliches Handels- oder Vereinsregister eingetragen sein und Gemeinnützigkeit in ihrer Satzung sowie durch eine steuerliche Freistellung nachweisen können. Zudem können auch bereits vorhandene Erfahrungen in der Projektarbeit vorausgesetzt werden.

#### **2. Anforderungen an den oder die Partner seitens des Fördergeber**

Förderinstitutionen können an die oder den durchführenden Partner im Herkunftsland bestimmte Bedingungen stellen, welche berücksichtigt werden müssen.

#### **3. Welche Projektvorhaben werden gefördert?**

Finanzierungszuschüsse sind im Normalfall projektbezogen und sehen keine institutionelle Förderung von Vereinigungen vor. Zudem können inhaltliche oder geographische Schwerpunkte vorliegen, welche anderweitige Förderungen ausschließen.

#### **4. Welche Projektkosten sind förderfähig?**

Welche projektbezogenen Kosten geltend gemacht werden können, ist im Einzelfall zu prüfen. Diese können je nach Geber von Personal, Honorar, Fortbildung, Sachkosten, Reise-, Verpflegungs- und Unterbringungskosten über Versicherungsgebühren bis hin zu Dolmetscherkosten reichen.

#### **5. Leistungsprüfung**

Viele Geber verlangen einen Eigenanteil welcher über die Vereine gedeckt werden soll. Es muss deshalb klar ersichtlich werden, welche Sach- und Arbeitsleistungen in das Projekt einfließen, ob Drittmittel verfügbar sind und welchen Anteil der Partner im Herkunftsland einbringt.

#### **6. Wichtige Überlegungen zum Verwendungsnachweis schon bei der Antragstellung**

Ein Projekt kann nur mit einem vollständigen Verwendungsnachweis erfolgreich abgeschlossen werden. Um nach Abschluss der Projekte nicht vor unlösbare Probleme gestellt zu werden, müssen die Anforderungen an den später zu erstellenden Verwendungsnachweis von Anfang an eingeplant werden.

#### **7. Abschließende Schlussprüfung auf Vollständigkeit und Konsistenz (Checkliste)**

Zusätzliche Fragen, Erklärungen und Offenheit für Fragen der TN binden alle Anwesenden in die Problematik der Antragstellung ein und verbessern das Verständnis.

### 3.3.2 Die fiktive Antragstellung

Im Anschluss an diese Einführungsphase erstellen die TN in Gruppenarbeit einen Antrag. Die Gruppe kann sich auf einen fiktiven oder einen Beispielantrag aus dem Verein einigen. Durch die Gruppenarbeit werden bestehende Probleme bei der Antragstellung sichtbar gemacht. Die verschiedenen Gruppenmitglieder können sich einbringen und somit zur Ideenvielfalt beitragen. Bereits in der Gruppe ist der kritische Umgang mit der fiktiven Antragstellung gewährleistet.

Eventuelle sprachliche Barrieren werden gemeinsam überwunden. Für eventuelle Impulse oder Fragen dienen Besuche der Moderatoren bei den Gruppen.

Abschließend werden die Gruppenergebnisse im Plenum von einem Gruppenmitglied vorgestellt und Verbesserungsvorschläge aus dem Publikum entgegen genommen und besprochen. Es hat sich bei verschiedenen derartigen Vorgehensweisen interessanterweise herausgestellt, dass das Plenum jeweils ein ausgesprochen strenges, aber gutes Bewertungsverhalten für die Gruppenanträge entwickelt. Die Stärken und Schwächen eines Antrags können in der Regel vom Plenum sehr gut erkannt werden, ohne dass die Gruppe ihr Gesicht verliert. Die Begutachtung der Anträge bleibt den TN bei dieser Vorgehensweise trotz Kritik und Verbesserungsvorschlägen positiv und nachhaltig in Erinnerung.



## 3.4 Fördermöglichkeiten in Deutschland

Selbst gute Fähigkeiten in Projektmanagement und Antragstellung sind nutzlos, wenn MO keinen Zugang zu adäquaten Informationen über Förderprogramme in Deutschland oder Europa haben und deren Förderbedingungen, die Vorgehensweise bei der Antragstellung und die Kontaktdetails nicht kennen. Viele MO wissen oft nicht, wen sie wonach gezielt fragen können oder wie sie sich selbstständig informieren können. Auffallend ist der unterschiedliche Kenntnisstand über die Möglichkeit, Fördermittel für die Projektrealisation in Anspruch zu nehmen. Während diese Gelegenheit von einigen MO durch gute Kenntnisse und Erfahrung in diesem Bereich für die Umsetzung ihrer Projekte bereits genutzt wird, haben viele MO kaum Kenntnisse und können ohne den entsprechenden Zugang ihre durchaus guten Projektideen auch nicht umsetzen.

### 3.4.1 Zugang zu Informationen und Förderangeboten

Deshalb ist es für MO von großer Bedeutung, im Rahmen einer Weiterbildung einen Überblick zu erhalten, welche Förderinstitutionen existieren, welche Förderprogramme für welche Projekte geeignet sind und welche Informationen für die Antragstellung relevant sind.

Häufige Fragen von MO die beantwortet werden sollten sind zum Beispiel:

- Wo kann ich Informationen über Förderprogramme erhalten?
- Was kann überhaupt alles gefördert werden?
- Welches Förderprogramm passt zu meinem Projektprofil?
- Werde ich bei meinem Projektantrag begleitet, habe ich Ansprechpartner?
- Welches sind rechtliche Verpflichtungen bei Förderungen?
- Was muss ich bei dem Thema Eigenanteil beachten?
- Was bedeutet es, wenn mein Projektantrag abgelehnt wird?

#### >> INFO

Wichtige Informationen über Zugang und Nutzung von Förderprogrammen bzw. Förderinstitutionen auf Bundes- und Länderebene können MO über bestehende Finanzierungsratgeber für entwicklungspolitische In- und Auslandsarbeit erhalten. Hier eine Auswahl:

- **Servicestelle Kommunen in der Einen Welt:** Diese Servicestelle der InWEnt GmbH betreibt eine ausführliche Datenbank mit Finanzierungsquellen (Online-Suchmaschine) für unterschiedliche Träger und Projektfelder, erreichbar unter:

<http://www.service-eine-welt.de/finanzierungsratgeber/suche.html>

- **Bengo:** Über Bengo sind Information und Beratung zu BMZ- und EU-Förderanträgen zu Entwicklungszusammenarbeit, Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit verfügbar. Gleichzeitig gibt ein Online-Ratgeber eine Übersicht über bestehende Fördermöglichkeiten:

<http://www.bengo.de/4/4200.htm>

- **arbeitsgemeinschaft der eine welt landesnetzwerke (agl):** Die agl hat ausführliche Informationen zu Finanzierungsquellen für NGOs der entwicklungspolitischen Inlandsarbeit in einer Online-Suchmaschine und als Publikation zusammengestellt:

<http://www.agl-einewelt.de/mmm1.php>

- **Gesellschaft für technische Zusammenarbeit:** Die GTZ hat eine Handreichung für Migrantenorganisationen über Finanzierungsmöglichkeiten für gemeinnützige Projekte in Herkunftsländern zusammengestellt, verfügbar unter:

<http://www.gtz.de/de/themen/wirtschaft-beschaeftigung/29489.htm>

Neben der Vermittlung des direkten Kontaktes zu Förderinstitutionen ist es auf jeden Fall sinnvoll und für die MO hilfreich, auf bestehende Beratungsstellen hinzuweisen, die MOs bei der Beantragung von Fördermitteln unterstützen. Solche Stellen existieren mittlerweile in zahlreichen Bundesländern

### 3.4.2 Nutzung von Förderprogrammen

Weiterbildungsmaßnahmen haben auch das Ziel, die Nutzung von Förderprogrammen zu verbessern. Vor allem in den Bereichen Kommunikation zwischen MO und Förderinstitutionen, Konditionen und Antragstellung von Förderprogrammen gibt es einen großen Bedarf an detaillierten Informationen bei den MO. Hierbei spielen Beratungsgespräche für MO eine wichtige Rolle die den Kontaktaufbau zu Förderinstitutionen ermöglichen.

Weiterbildungsseminare sollen auch für mehr Transparenz zwischen MO und Förderinstitutionen sorgen und mit Mythen, die auf beiden Seiten bestehen, aufräumen, da dadurch bestehende Hemmnisse für MO abgebaut werden können, offen auf Institutionen zuzugehen. Beispielsweise herrscht bei MO oft die Überzeugung vor, dass eine Ablehnung des Förderantrags einer nachhaltigen Absage gleichkommt. Dass es viele Gründe dafür geben kann, die weder bei dem Antrag, der Projektqualität, noch beim Antragsteller selbst liegen, und man den Antrag in der nächsten Förderperiode möglicherweise erfolgreich stellen kann, ist vielen MO nicht bewusst.

Oft herrscht bei den MO auch die Empfindung vor, dass sie sich durch die Antragstellung auf einer Art Prüfstand begeben und nicht in einem partnerschaftlichem Verhältnis mit der Förderinstitution stehen, die jedoch ein großes Interesse hat, sich offen mit der MO über Herausforderungen und Problemstellungen auszutauschen und Hilfestellung und Unterstützung leisten möchte. Dieses Verständnis für ein partnerschaftliches Verhältnis zu schaffen kann auch ein Anliegen einer Weiterbildungsmaßnahme sein.



Deutsche Gesellschaft für  
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5  
65760 Eschborn/Deutschland  
T +49 61 96 79-0  
F +49 61 96 79-11 15  
E [info@gtz.de](mailto:info@gtz.de)  
I [www.gtz.de](http://www.gtz.de)

**inWent**  
Internationale Weiterbildung  
und Entwicklung gGmbH



Forum für soziale  
Innovation GmbH  
Gemeinnütziger Träger der Fachstelle  
Migration und Entwicklung