

Die deutsch-französischen Beziehungen als Inspiration: Dialog und gemeinsames Handeln junger Bürger über Grenzen hinweg stärken



Lessons Learned





Inhalt

s.3 **Vorwort**

s.5 **(A) Rahmenbedingungen**

- S.5 Politischer Wille und politische Dynamik
- S.6 Aufbauen auf Vorarbeiten und bestehende Netzwerke
- S.7 Aus vorhandenen Erfahrungen lernen, ohne zu kopieren
- S.7 Ein Moderationsteam, das die gesamte Entwicklung begleitet
- S.8 Externe Unterstützung

s.10 **(B) Vorgehensweisen und Instrumente**

- S.10 Einbeziehungen zivilgesellschaftlicher (Jugend-) Organisationen von Anfang an
- S.11 Kombination von Bottom-up-Ansatz und Top-down-Ansatz
- S.12 Eine Arbeitsgruppe, die detailliert die Zusammenarbeit vorbereitet
- S.13 Klares Mandat und klarer Zeitrahmen
- S.14 Auf der Suche nach Gemeinsamkeiten: Grundsätze der Zusammenarbeit definieren
- S.15 Auseinandersetzung mit Meinungsverschiedenheiten
- S.16 Kommunikation und Transparenz
- S.17 Ausreichende finanzielle Ausstattung
- S.17 Die Dimension der Sprache
- S.19 Der Geschichte und Erinnerung Rechnung tragen
- S.21 Auf Gleichbehandlung und Reziprozität achten

s.23 **(C) Grundlegende Querschnittsthemen**

- S.23 Interkulturelle Sensibilität aller Beteiligten an dem Entwicklungsprozess begleitend stärken
- S.25 Das Prinzip des Ownership garantieren

Vorwort der Generalsekretärin und des Generalsekretärs des DFJW

© Laurence Chaperon



Mit der vorliegenden Broschüre möchte das Deutsch-Französische Jugendwerk (DFJW) Erfahrungen teilen, die wir als Moderatoren und Berater bei dem Aufbau eines Balkan-Jugendwerks gewonnen haben, das aus einer Kooperation zwischen der Zivilgesellschaft und sechs Regierungen des Westlichen Balkans entstand.

Im Juli 2016 unterzeichneten die Premierminister Albanien-, Bosnien-

und-Herzegowinas, des Kosovo*, ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien, Montenegros und Serbiens das Abkommen zur Gründung des Regional Youth Cooperation Office (RYCO). Diese Unterzeichnung erfolgte anlässlich des 3. Westbalkangipfels im Elysée-Palast in Paris, im Rahmen des Berlin-Prozesses, der die Stärkung der regionalen Kooperation innerhalb des Westlichen Balkans im Rahmen der Annäherung an die EU anstrebt. Die Gründung dieses ersten regionalen Jugendwerks in Europa wird in den kommenden Jahren Zehntausenden junger Bürgerinnen und Bürger der Länder des Westlichen Balkans ermöglichen, sich gegenseitig über Ländergrenzen hinweg kennenzulernen, Trennendes zu überwinden, Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu entdecken und der Versöhnung in der Region eine Chance zu geben.

Die Länder des Westlichen Balkans sind immer noch sehr stark von den Folgen der Kriege durch das Auseinanderbrechen Jugoslawiens gezeichnet. Die schwierigen politischen, wirtschaftlichen und sozialen Herausforderungen von Transformationsgesellschaften, eine fehlende Perspektive und besonders die Geschichten über und Bilder von Nachbarn als auch Ängste und Vorurteile, prägen ein Zusammenleben in der Region. Für persönliche Begegnungen, eine persönliche Erfahrung mit Nachbarn und ein in Frage stellen der eigenen „Gewissheiten“ bietet sich oftmals keine Gelegenheit.

Unterschiedliche Interpretationen und eine politische Instrumentalisierung der schwierigen Geschichte dieser Region – nicht nur zwischen den Ländern sondern auch zwischen ethnischen Gruppen innerhalb mancher Länder – erschwert zusätzlich den friedlichen und offenen Dialog.

Die Gründung des RYCO ist eine große Chance für die junge Generation, sich zu begegnen, Vorurteile zu überprüfen, die andere und die eigene Kultur besser kennenzulernen und die Versöhnung und friedliche regionale Zusammenarbeit auf dem Westlichen Balkan zu stärken.

Das DFJW hatte die Chance, Vertreter der Zivilgesellschaft und der Regierungen der sechs Staaten des Westlichen Balkans in dem zweijährigen Prozess der Entstehung dieses Jugendwerks zu begleiten

*Die Angaben zum Kosovo nehmen keinen Bezug auf seinen Status. Sie entsprechen der Resolution 1244 (1999) des UN Sicherheitsrates und dem Beschluss des Internationalen Gerichtshofes über die Unabhängigkeitserklärung des Kosovo.

und diesen Prozess zu moderieren. Dazu gehörte auch, Erfahrungen der deutsch-französischen Versöhnung aufzuzeigen, ohne sie als "Modell" sondern als eine starke Inspiration und politische europäische Erfahrung in dem Diskussionsprozess anzubieten. Zudem hat das DFJW in über 50 Jahren viele konkrete pädagogische Instrumentarien für interkulturelle Jugendbegegnungen und den friedlichen Dialog unterschiedlicher Kulturen entwickelt, die als Anregung und Ermutigung auch in anderen Regionen wirksam sein können.

Das DFJW wurde bei dieser Moderation von anderen Jugendwerken sowie Fach- und Förderstellen für die europäische und internationale Jugendarbeit wie dem Deutsch-Polnischen Jugendwerk (DPJW), dem Office Franco-Quebecois pour la Jeunesse (OFQJ), Tandem - Koordinierungszentrum deutsch-tschechischer Jugendaustausch sowie der Stiftung deutsch-russischer Jugendaustausch GmbH, unterstützt. Auch die Regierungen Frankreichs, Deutschlands und Österreichs unterstützen die Initiative aus dem Westlichen Balkan, ein regionales Jugendwerk zu gründen.

Entstanden ist ein Balkanjugendwerk, das zwar mit Hilfe von außen, aber eben doch in Eigenverantwortung und in Zusammenarbeit zwischen den sechs Regierungen sowie zahlreichen zivilgesellschaftlichen Akteuren des Westlichen Balkans für junge Bürgerinnen und Bürger der Region entwickelt wurde. Es ist keine Kopie bestehender Jugendwerke und Fach- und Förderstellen für die internationale Jugendarbeit und orientiert sich als ein regionales Jugendwerk an der spezifischen Situation und den Bedürfnissen der jungen Zielgruppe in den Ländern des Westlichen Balkans. Darüber hinaus ist es bis heute die einzige Internationale Organisation die von den staatlichen Akteuren aus der Region selbst in Eigenregie erfolgreich aufgebaut wurde.

Im Folgenden möchten wir einige der wichtigsten Erfahrungen aus diesem Prozess zusammenfassen und mit all jenen teilen, die mit großem Engagement jeden Tag daran arbeiten, die friedliche Begegnung von Jugendlichen aus unterschiedlichen Kulturen zu ermöglichen und zu stärken. Insbesondere soll diese Broschüre eine Ermutigung für diejenigen sein, die in verschiedenen Regionen der Welt daran denken und arbeiten, neue Strukturen aufzubauen und neue Wege zu gehen, um grenzüberschreitenden Jugendaustausch zu fördern. Über die Jugendpolitik hinaus können schließlich auch Anregungen für andere politische Handlungsfelder in dieser Region oder überall dort gegeben werden, wo es darum geht, in einer Nachkriegssituation Vertrauen zu schaffen, Brücken zu bauen und die regionale Zusammenarbeit zu fördern.


Dr. Markus Ingenlath
Generalsekretär


Béatrice Angrand
Generalsekretärin

// Bausteine zur Schaffung gemeinsamer und grenzübergreifender Strukturen und zur Vertiefung interkulturellen Jugendaustauschs



A Rahmenbedingungen

1. Politischer Wille und politische Dynamik

Wichtigste Voraussetzung für den erfolgreichen Aufbau von grenzübergreifenden Strukturen, um interkulturellen Jugendaustausch zu vertiefen, ist der klare politische Wille und die eindeutige und engagierte Unterstützung der beteiligten Regierungen in den betreffenden Ländern und/oder Regionen. Weder das DFJW noch das RYCO, noch andere Jugendwerke wären ohne diese eindeutige Haltung und Unterstützung aus der Politik entstanden. Dies ist auch von Bedeutung, um Schwierigkeiten und widersprüchliche Positionen im

Entwicklungsprozess zu überwinden.

Hilfreich ist es zudem, wenn dieser Prozess in einen positiven politischen Impuls und Kontext eingebettet werden kann. So entstand das DFJW im Rahmen des deutsch-französischen Elysée-Vertrags. RYCO ist ein Projekt des „Berlin-Prozesses“, der eine positive Dynamik auf dem Westlichen Balkan fördern soll.

Die Erfahrung mit RYCO:

› Schon im Vorfeld der Gründung des Balkan Jugendwerks unterzeichneten die Premierminister des Westlichen Balkan während des Wiener Gipfels im August 2015 eine „Gemeinsame Erklärung“,

in der sie die Einsetzung einer RYCO-Arbeitsgruppe und der Entwicklung eines gemeinsamen Jugendwerks zustimmten.

› Voraussetzung war, dass sich die sechs Staaten während eines Treffens der Außenminister im Mai 2015 auf Albanien und Serbien als eine Art „Sprecher“ der Gruppe einigten.

› Die Unterzeichnung des RYCO-Abkommens und -Statuts im Juli 2016 erfolgte anlässlich des Balkan-Gipfels in Paris



2. Aufbauen auf Vorarbeiten und bestehende Netzwerke

Der Wunsch und das Ziel, Dialog und gemeinsames Handeln junger Bürger über Grenzen hinweg stärken und hierfür gemeinsame Strukturen zu schaffen, kann erfahrungsgemäß auf bereits bestehende Strukturen und mehr oder minder vorhandene Erfahrungen mit grenzübergreifendem Jugendaustausch zurückgreifen. Diese Erfahrungen sind besonders wertvoll und sollten genutzt und eingebunden werden. Das DFJW verfügt mit seiner Balkaninitiative über 15 Jahre Erfahrung und weiß, dass es ein großes Netzwerk regionaler

Projektträger der Zivilgesellschaft gibt.

Die Erfahrung mit RYCO:

› Der konkrete Arbeitsprozess zu RYCO begann nicht erst mit der ersten Sitzung der RYCO-Arbeitsgruppe im November 2015.

› Im Juni 2015, im Anschluss an die Veranstaltung zum 15 jährigen Jubiläum der Südosteuropa-Initiative des DFJW hatte dieser Vertreterinnen und Vertreter der Jugendministerien und der Zivilgesellschaft aus dem Westbalkan zu einer Fact-Finding-Mission nach Paris, Berlin und Wien eingeladen. Die gleiche Gruppe traf sich im Juli 2015 erneut in Tirana, um ein Konzeptpapier für die Einrichtung des Regionalbüros für Jugendkooperation zu entwickeln, das die Arbeitsgrundlage für die nach Wien gegründete RYCO-Arbeitsgruppe bildete. Die Arbeitsgruppe musste somit nicht von Null an anfangen.

› Auch wurden mehrere Mitglieder der Fact-Finding-Mission Mitglieder der RYCO-Arbeitsgruppe, die ebenfalls viel dazu beitrug, die bereits geleistete Arbeit einzubringen und an die gesamte Gruppe weiterzugeben.

› Zudem konnte und kann RYCO auf wichtige Erfahrungen im grenzübergreifenden Jugendaustausch aus dem Bereich der Zivilgesellschaft zurückgreifen. Seit mehr als 10 Jahren führen einige Organisationen aus dem Bereich der Zivilgesellschaft bereits Jugendaustauschprogramme durch und verfügen dabei über eine beachtliche interkulturelle Kompetenz und Erfahrung.

3. Aus vorhandenen Erfahrungen lernen, ohne zu kopieren

Die Erfahrungen des DFJW sind kein Modell, das einfach und erfolgreich auf andere Regionen übertragen werden kann. Das DFJW entstand und entwickelte sich vor dem Hintergrund spezifischer historischer, geopolitischer und bilateraler Beziehungen. Ein Copy-pasting und eine Übertragung auf andere Regionen würden nicht gelingen.

Trotzdem bieten sich die erfolgreichen deutsch-französischen Beziehungen als eine starke Inspiration, Ermutigung und politische europäische Erfahrung auch für andere Regionen an. Zudem hat das DFJW in über 50 Jahren viele konkrete pädagogische Instrumentarien für interkulturelle Jugendbegegnungen und den friedlichen Dialog unterschiedlicher Kulturen entwickelt, die als ein konkreter „Werkzeugkasten“ auch in anderen Regionen wirksam sein können.

Die Erfahrung mit RYCO:

› Wichtig war, dass die Beteiligten sich mit bereits vorhandenen Erfahrungen auseinandersetzten, wie z.B. mit Unterstützungsstrukturen für den Jugendaustausch in West- und Mitteleuropa oder mit regionalen Strukturen im Westbalkan, wie z.B. dem Regional Cooperation Council (RCC).

› Durch die Auseinandersetzung mit bereits bestehenden und vielfältigen Erfahrungen entstanden Anregungen und Ideen, was bei RYCO ähnlich aber auch anders gestaltet werden sollte. Auf dieser Basis wurde mit RYCO etwas Neues geschaffen, das an die spezifische Situation, die spezifischen Bedürfnisse

und den spezifischen Kontext auf dem Westlichen Balkan angepasst wurde.

4. Ein Moderationsteam, das die gesamte Entwicklung begleitet

Die gesamte Entwicklung, besonders, wenn viele unterschiedliche Akteure aus der Zivilgesellschaft und von Regierungen involviert sind, bedarf eines engagierten und interkulturell erfahrenen (kleinen) und externen Moderationsteams, bei dem die unterschiedlichen Fäden zusammenlaufen. Dieses Moderationsteam sollte folgende Anforderungen erfüllen:

- Die wichtigste Voraussetzung ist die interkulturelle Erfahrung und Kompetenz der Mitglieder des Moderationsteams und ihre Kenntnisse der involvierten Kulturen
- Das Moderationsteam sollte von Beginn an in den Prozess involviert sein.
- Engagement und Kompetenz bei der Organisation, Strukturierung und Moderation der Sitzungen (einschließlich der Sicherstellung, dass die Sitzungen effizient sind) und eine fließende und aktive Kommunikation mit der Arbeitsgruppe und anderen Interessengruppen zwischen den Sitzungen muss gewährleistet sein.
- Das Moderationsteam sollte in hohem



Maße flexibel und mobil sein (siehe Baustein 12: Kommunikation).

- Ein wichtiges Element ist eine konstruktive und produktive Arbeitsbeziehung und die Entstehung für ein Vertrauensverhältnis zwischen dem Moderationsteam und der Arbeitsgruppe.
- Das Moderationsteam sollte eher klein sein, sich allerdings auf ausreichende organisatorische und strukturelle Unterstützung stützen können (Organisation von Veranstaltungen und Reisen, Übersetzungen, finanzielle Abwicklung).

Die Erfahrung mit RYCO:

› Bei dem Entwicklungsprozess von RYCO hatte auf Wunsch der sechs Regierungen des Westlichen Balkans das DFJW nach der Wiener Konferenz 2015 ein dreiköpfiges Moderationsteam zusammengestellt, um mit der von den Regierungen eingesetzten RYCO-Arbeitsgruppe zusammenzuarbeiten.

› Das Team begleitete die Entstehung und Implementierung des RYCO von der ersten Planung bis zum Moment der Eröffnung der Institution.

› Die Erfahrung und Kompetenz des DFJW im Allgemeinen und des DFJW-Moderationsteams im Besonderen war ein wichtiger Schlüssel zum Prozess, insbesondere als externe und objektive Partei mit Sachverstand und Wissen, a) in der institutionalisierten internationalen Jugendkooperation, b) in der Arbeit mit und auf dem Westbalkan und c) in der methodischen und inhaltlichen Moderation internationaler Arbeitsgruppen.

› Das DFJW trug ebenfalls zu diesem Prozess bei, indem es ein ständiges



und effizientes Bindeglied zwischen der Arbeitsgruppe und vielen anderen beteiligten Akteuren war.

› Es war auch wichtig, einen erfahrenen externen Experten hinzuzuziehen, der bei der Entwicklung und Fertigstellung der verschiedenen Entwürfe für Dokumente, die den sechs Regierungen vorgeschlagen wurden, behilflich war.

5. Externe Unterstützung

Der Aufbau eines regionalen oder bilateralen Jugendwerks oder vergleichbarer Strukturen kann nicht isoliert gesehen werden. So stellen beispielsweise die deutsch-französische Versöhnung und das Deutsch-Französische Jugendwerk einen wichtigen Beitrag für den Europäischen Integrationsprozess dar. Eine bilaterale oder regionale Zusammenarbeit und Vertiefung von Jugendbegegnungen im Mittelmeerraum wäre zum Beispiel nicht nur für die beteiligten Länder von Interesse sondern in der Region stabilitätsfördernd.

Daher ist es von Bedeutung, in diese Prozesse auch überregionale

und externe politische Akteure zu integrieren und für konkrete politische Unterstützung zu werben.

Die Erfahrung mit RYCO:

› Die Unterstützung der deutschen, französischen und österreichischen Regierung war entscheidend für den Erfolg des Prozesses. RYCO war und ist ein konkretes Projekt des „Berlin-Prozess“, dieser verpflichtete die beteiligten Regierungen des Westlichen Balkans zu konkreten politischen Entscheidungen zwischen den jährlichen Gipfeltreffen.

› Dieses Engagement wurde auch durch die ständige Unterstützung der Botschaften Deutschlands, Frankreichs und Österreichs in den Ländern des Westlichen Balkans während des Prozesses zum Ausdruck gebracht. Dies trug auch dazu bei, Meinungsverschiedenheiten innerhalb des Westlichen Balkans zu lösen.

› Auch die enorme Unterstützung während des gesamten Prozesses durch das DFJW war entscheidend. Von der



obersten Ebene – dem Generalsekretär und der Generalsekretärin – bis hin zur Stabsebene hinsichtlich der Moderation des Prozesses durch Experten des DFJW.

› Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang auch die aktive Unterstützung durch Stiftungen – die ERSTE-Stiftung, die Robert Bosch Stiftung und insbesondere der Balkan Trust for Democracy/German Marshall Fund –, die einen wichtigen Teil der Sitzungen der Arbeitsgruppe finanzierten, sowie durch die EU und internationale Organisationen, wie die OSZE.



B Vorgehensweisen und Instrumente



6. Einbeziehung zivilgesellschaftlicher (Jugend-) Organisationen von Anfang an

Die gleichberechtigte Einbindung von zivilgesellschaftlichen (Jugend-) Organisationen war entscheidend, da sie die Stimme der zivilgesellschaftlichen Organisationen, mit konkreten Vorschlägen und Empfehlungen aus der Praxis, direkt in den Prozess einbringen konnte. Die Einbeziehung zivilgesellschaftlicher Organisationen ist durch ihre direkte Beteiligung in einer vorbereitenden Arbeitsgruppe, auf gleicher Ebene wie die Regierungsvertreter, und durch umfassende Konsultationen während des gesamten Arbeitsprozesses mit anderen

interessierten zivilgesellschaftlichen Organisationen, die sich mit der Jugend befassen, zum Ausdruck gebracht. Das DFJW hatte aufgrund seiner eigenen Erfahrung in den Gründungsjahren sehr darauf gedrängt – 1963 hatte sich mancher Vertreter der Zivilgesellschaft zunächst staatlich bevormundet gefühlt.

Die Erfahrung mit RYCO:

› Das Misstrauen zwischen Zivilgesellschaft und Regierungen ist in den Ländern des Westlichen Balkans allgegenwärtig. Trotzdem gelang es bei der Entwicklung von RYCO, die Zivilgesellschaft von Beginn an und auf gleicher Ebene zu beteiligen.

› Der Verwaltungsrat von RYCO besteht heute aus 6 Vertreterinnen und Vertretern der Regierungen und 6 Vertreterinnen und Vertretern der Jugendorganisationen. Diese Zusammensetzung erfordert von beiden Seiten sicherlich einen Lernprozess, Vertrauen muss erst entstehen und Formen einer konstruktiven, kritischen Zusammenarbeit eingeübt werden.



7. Kombination von Bottom-up-Ansatz und Top-down-Ansatz

Die Kombination beider Ansätze ist nachhaltig und erfolgversprechend, erfordert jedoch einen hohen Grad von Kommunikation und erhöht die Komplexität und den Zeitaufwand. Besteht jedoch ein wirkliches Interesse an einer stabilen und nachhaltigen Entwicklung, so sollte dieser Aufwand nicht gescheut werden. Die Kombination von einem klaren politischen Willen sowie engagierter Unterstützung durch die Regierungen und einer gleichzeitig gleichberechtigten und wertschätzenden Einbeziehung der Zivilgesellschaft, mit all ihren spezifischen Erfahrungen, erhöht eindeutig die Qualität, die Erfolgchancen und die Nachhaltigkeit eines solchen Vorhabens.

Die Erfahrung mit RYCO:

› Der RYCO-Prozess wurde von der höchsten politischen Ebene der Region – den Premierministern der westlichen Balkanstaaten – initiiert und von den anderen vom Prozess betroffenen politischen Ebenen (insbesondere Jugendministerien oder Äquivalente, Außenministerien, Finanzministerien) unterstützt.

› Dennoch war der Prozess aus vielerlei Gründen immer wieder von Stillstand und Scheitern bedroht: Sie reichten von fehlenden oder nicht ausreichenden – informellen – Kommunikationskanälen zwischen den Regierungschefs bis hin zu fehlenden handwerklichen Kenntnissen in oder gegenseitiger Blockade von Behörden.

› Wichtig war hier eine ständige Verhandlungsführung mit den zuständigen Stellen, die aber bei Bedarf rasch bis zur Ebene der Regierungschefs gebracht werden konnte unter Einbeziehung der den Berliner Prozess federführend begleitenden Behörden in Deutschland, Frankreich und Österreich (vgl. Frage des Hauptsitzstandortes und Finanzierungsfragen). Eine Reise der Generalsekretärin und des Generalsekretärs des DFJW zu drei Regierungschefs zu Beginn des Prozesses und in enger Abstimmung mit deutschen und französischen Behörden wirkte ebenfalls als Katalysator.

› Gleichzeitig wurde der Prozess auch von Vertretern der Zivilgesellschaft, Jugendvertretern und anderen interessierten Parteien begrüßt und aktiv unterstützt, was entscheidend zum Erfolg des Prozesses beitrug.

8. Eine Arbeitsgruppe, die detailliert die Zusammenarbeit vorbereitet

Dieser Baustein beinhaltet zuerst eine wichtige Fragestellung: Wie geht man mit der Vielfalt zwischen den beteiligten Akteurinnen und Akteuren mit unterschiedlichen Hintergründen, Erfahrungen und Interessen um? Welche vorbereitende Struktur bietet sich an, um einen konstruktiven Umgang mit Komplexität zu gewährleisten?

Die Erfahrung mit RYCO:

› An dem Beispiel von RYCO wird deutlich, dass an dieser Initiative sechs verschiedene Länder des Westlichen Balkans mit spezifischen Geschichten, Kulturen und Gesetzgebungen beteiligt waren und in jedem der Länder gab es eine Vielzahl unterschiedlicher Akteurinnen und Akteure. Dies insbesondere auf der Seite der staatlichen Strukturen, aber auch auf der anderen Seite der zivilgesellschaftlichen Organisationen im Jugendbereich.

› Eine entscheidende Voraussetzung für die Bewältigung dieser Komplexität war die Konstituierung einer Arbeitsgruppe, die diese Vielfalt widerspiegelt: Alle sechs Länder des Westlichen Balkans waren in der Arbeitsgruppe vertreten, jedes Land wurde in der Arbeitsgruppe von jeweils einer Vertreterin oder einem Vertreter der Regierung und einer Vertreterin oder einem Vertreter der Zivilgesellschaft im Jugendbereich repräsentiert. So war von Anfang an sichergestellt, dass jeder der Hauptakteure eine Stimme in diesem Prozess hatte.

› Eine weitere Möglichkeit, dieser Herausforderung zu begegnen, bestand darin, eine gemeinsame Basis und Vorgehensweise innerhalb der Arbeitsgruppe zu definieren. Ein wichtiger Punkt war zudem, die Besonderheiten der beteiligten Länder zu berücksichtigen und die unterschiedlichen rechtlichen Verfahren während des Arbeitsprozesses zu respektieren.



› Die Mitglieder der Arbeitsgruppe waren Persönlichkeiten, die sich eindeutig für den Prozess eingesetzt haben und die gleichen Prinzipien und Werte teilten, wenn es um die regionale Jugendkooperation ging. Obwohl sie aus unterschiedlichen nationalen Kontexten kamen und unterschiedliche individuelle Hintergründe aufwiesen, zeigten sie, dass sie in der Lage waren, offen zu diskutieren, Lösungen zu finden und sich auf Details und allgemeinere Fragen zu einigen. Die Tatsache, dass innerhalb von drei Monaten vier viertägige Sitzungen abgehalten wurden, trug dazu bei, eine gemeinsame Basis und einen Teamgeist innerhalb der Arbeitsgruppe zu schaffen, was zudem durch vertrauensbildende Maßnahmen und informelle Aktivitäten während der Sitzungen ab dem ersten Treffen erleichtert wurde.

9. Klares Mandat und klarer Zeitrahmen

Die Mitglieder der vorbereitenden Arbeitsgruppe – insbesondere von Seiten der Regierungen – benötigen ein klares politisches Mandat und einen präzisen Zeitrahmen für ihre Aufgabe.



Die Vertreter der Jugendorganisationen sollten in einem demokratischen und transparenten Verfahren von den Jugendorganisationen bestimmt werden. Möglicherweise stößt dies auf Probleme, da die Dachverbände und Vertretungen von Jugendorganisationen in den unterschiedlichen Ländern oft unterschiedlich gut ausgebildet und organisiert sind. Wichtig ist es jedoch, keine „regierungsnahen“ Vertreter von Jugendorganisationen zu benennen, die dann später in den Jugendorganisationen mit ihrer Rolle und den Ergebnissen der Arbeit keinen Rückhalt finden.

Die Erfahrung mit RYCO:

› In ihrer "Gemeinsamen Erklärung" auf dem Wiener Westbalkan-Gipfel hatten die sechs Regierungen des Westlichen Balkans der Arbeitsgruppe ein klares Mandat erteilt – "konkrete Vorschläge für die Mission, Struktur, Aktivitäten und Finanzierung des Regionalen Amtes für Jugendkooperation" zu entwickeln – und einen klaren Zeitrahmen vorgegeben, nämlich diese Vorschläge bis zum 1. März 2016 fertig zu stellen.

› Daher war für die Arbeitsgruppe klar, was sie zu tun hatte und bis wann; die Mitglieder der Arbeitsgruppe wussten, dass nicht sie die endgültigen Entscheidungsträger sein würden, sondern die sechs Regierungen.

› Sie wussten jedoch auch, dass die Qualität der vorbereiteten Unterlagen gut genug sein musste, damit alles für die Unterzeichnung des Abkommens und des Statuts auf dem nächsten Westbalkan-Gipfel in Paris bereit sein würde. Dazu gehörte auch, möglichst viele Akteure



in den Arbeitsprozess einzubeziehen (verschiedene Ministerien innerhalb der Regierungen, Zivilgesellschaft, Abgeordnete), um zu gewährleisten, dass die Vorschläge bei allen wichtigen Akteuren Akzeptanz finden.

› Der Zeitrahmen konnte eingehalten werden, weil das Moderationsteam des DFJW von Anfang an ein gut strukturiertes Arbeitskonzept mit einem klaren Zeitplan entwickelte, dabei während und zwischen den Sitzungen der Arbeitsgruppe auf die Einhaltung des Zeitplans achtete und diesen auch gegebenenfalls anpasste, und weil sich alle am Arbeitsprozess Beteiligten an diesen Zeitplan gehalten haben.

› Die Auswahl der Vertreter der Jugendvertreter verlief je nach beteiligtem Land sehr unterschiedlich. Dort, wo die Regierungen ohne Transparenz und Absprache mit den Jugendverbänden „regierungsnahe“ Jugendvertreter „beriefen“ (auch

wenn es eine Ausnahme darstellte), entstand von Seiten der Jugendverbände heftiger politischer Protest, der den gesamten Prozess behinderte.

10. Auf der Suche nach Gemeinsamkeiten: Grundsätze der Zusammenarbeit definieren

Der Vielfalt an Hintergründen und Erfahrungen aller beteiligten Akteurinnen und Akteure muss Rechnung getragen werden. Unterschiede müssen wahrgenommen, verstanden und respektiert werden und dies bedeutet, dass hierfür Raum und Zeit zur Verfügung stehen sollte. Hier ist es wichtig, dass sich die Akteurinnen und Akteure, um eine gemeinsame Basis zu schaffen, bei ihrem ersten Treffen auf gemeinsame Ziele und Arbeitsprinzipien einigen, die einen konstruktiven und produktiven Arbeitsprozess ermöglichen sollen.



Die Erfahrung mit RYCO:

- › Bei dem Entwicklungsprozess zur Gründung von RYCO wurden viele dieser Prinzipien von der täglichen Arbeit und den interkulturellen Erfahrungen des DFJW inspiriert.
- › Zu diesen Grundsätzen gehörten auch die Verpflichtung zu einem offenen Geist und das Zuhören auf die Argumente, Vorschläge und Meinungen anderer, aber auch das Treffen aller Entscheidungen im Konsens.
- › Informelle Aktivitäten, wie gemeinsame Besuche oder gemeinsame Abendessen während der Sitzungen, trugen ebenfalls zur Schaffung eines Teamgeistes innerhalb der Arbeitsgruppe bei. Während des gesamten Arbeitsprozesses zeigten alle Mitglieder der Arbeitsgruppe eine klare Kompromissbereitschaft und standen hinter dem Motto "Lasst uns regional denken", um einseitige Interessen zu überwinden. Um schwierige Fragen zu beantworten, war die AG auch bereit, "über den Tellerrand" zu schauen, zum Beispiel durch kreative Übungen, die das Moderationsteam vorschlug.

› Ein weiterer sehr wichtiger Punkt war der ständige Austausch zwischen den Mitgliedern der Arbeitsgruppe sowie mit Personen und Organisationen außerhalb der Arbeitsgruppe, sowohl auf Regierungs- als auch auf zivilgesellschaftlicher Ebene, um diese ständig in den Prozess einzubinden.

11. Auseinandersetzung mit Meinungsverschiedenheiten in einigen Kernpunkten

Bei der Vorbereitung und den Verhandlungen kann es zu bestimmten Fragestellungen, die von der Arbeitsgruppe trotz oder auch wegen ihres Mandats nicht gelöst werden können. Um den Gesamtprozess nicht zu gefährden, muss eine solche ungelöste Frage den Regierungen zur Entscheidung vorgelegt werden, die flexibel und schnell entscheiden müssen.

Die Erfahrung mit RYCO:

- › Trotz allen guten Willens und Engagements innerhalb der Arbeitsgruppe und der beteiligten Regierungen im Allgemeinen, gab es in einer ersten Phase keine Einigung zwischen den sechs Regierungen zu zwei wichtigen Fragen.
- › Eine davon betraf die Frage des Sitzes des künftigen Sekretariats – hierzu waren bereits vor Beginn der Arbeit der Arbeitsgruppe von verschiedenen Regierungen verschiedene Vorschläge unterbreitet worden. Ein weiterer Punkt betraf die Frage der Finanzierung von RYCO – die Höhe des Budgets und die Beiträge jeder Vertragspartei.

› Die Arbeitsgruppe ist mit dieser Herausforderung folgendermaßen umgegangen: In dem Wissen, dass eine Einigung in diesen beiden sensiblen Punkten nur auf höchster politischer Ebene erzielt werden kann, hat sie diese beiden Fragen von ihrer eigenen Agenda abgesetzt und die Position vertreten, dass die sechs Regierungen ihre Verantwortung wahrnehmen und diese Fragen durch einen gemeinsamen Beschluss direkt und schnell lösen sollten.

› Gleichzeitig hat die Arbeitsgruppe externe Akteure, wie das DFJW und die Regierungen Deutschlands, Frankreichs und Österreichs, gebeten, diesen Kommunikations- und Entscheidungsprozess zu unterstützen.

› Im Anschluss daran trafen sich die zuständigen Entscheidungsträger der WB-6 zweimal zu spezifischen Treffen, die mit Unterstützung des DFJW und der Regierungen Deutschlands, Frankreichs und Österreichs organisiert wurden. Während dieser Treffen wurde eine gemeinsame Vereinbarung über den Sitz der Organisation und die Finanzierung getroffen.

12. Kommunikation und Transparenz

Ein sehr wichtiger Baustein ist auch die Kommunikation und Transparenz des Prozesses. Besonders bei einer Zusammenarbeit von Zivilgesellschaften und Regierungen ist es von tragender Bedeutung, mit allen Beteiligten gleichberechtigt und konstant zu kommunizieren und Entwicklungen und Entscheidungen immer wieder sichtbar

zu machen und zu kommunizieren. Dies betrifft sowohl die „externe“ Kommunikation und die Transparenz der jeweiligen Entwicklungen für die Bürgerinnen und Bürger.

Es betrifft aber auch in besonderem Maße die Kommunikation mit den Regierungen, da die jeweiligen Zwischenschritte und Entwicklungen (und ihre möglichen Auswirkungen) mit den betreffenden jeweiligen Ministerien rückgekoppelt werden müssen. Dies ist in der Zeitplanung zu berücksichtigen.

Die Erfahrung mit RYCO:

› Von Anfang an war sich die Arbeitsgruppe bewusst, dass es nicht ausreicht, ihre Arbeit auf interne Diskussionen und Verfahren zu beschränken, sondern dass es notwendig ist, eine externe Kommunikationsstrategie zu entwickeln.

› Diese Kommunikationsstrategie wurde umgesetzt durch eine eigens erstellte Webseite, durch öffentliche Diskussionen und durch regelmäßige Informationsaktivitäten zwischen den Sitzungen in jedem der Länder des Westlichen Balkans.





› Die ständige externe Kommunikation mit verschiedenen Stakeholdern trug auch zur öffentlichen Anerkennung der Arbeit der Arbeitsgruppe bei und gab ihren Mitgliedern zusätzliche Motivation für ihre Arbeit.

› Für das Moderationsteam war die Kommunikation die wichtigste Herausforderung, die zudem viel Zeit und Aufwand beanspruchte. In derartigen Prozessen darf keine Partei das Gefühl haben, übergangen, nicht gehört oder nicht beteiligt zu werden. Dies könnte sehr plötzlich zu einem Abbruch oder einer nachhaltigen Störung des Prozesses führen.

13. Ausreichende finanzielle Ausstattung

Der Aufbau von gemeinsamen grenzüberschreitenden Institutionen zur Stärkung eines gemeinsamen interkulturellen Jugendaustauschs benötigt nicht nur einen klaren Zeitplan (siehe oben Baustein 9), sondern auch ein klares und ausreichendes Budget für diesen Aufbau.

Die Erfahrung mit RYCO:

› Da die nach dem Wiener Gipfeltreffen vom August 2015 einberufene Arbeitsgruppe zu Beginn des Jahres nicht vorgesehen war, war auch kein Budget für ihre Sitzungen vorgesehen.

› Die verschiedenen Regierungen erklärten, dass sie über keine verfügbaren Mittel verfügten (außer zur Deckung der Reisekosten der Regierungsvertreterinnen und -vertreter in der Arbeitsgruppe).

› Das Moderationsteam reagierte schnell und effizient, indem es nach alternativen Quellen suchte und während des gesamten Prozesses aktiv Fundraising und Kommunikation mit verschiedenen Geldgebern betrieb.

› Mehrere Stiftungen reagierten schnell, positiv und flexibel, so dass die Arbeitsgruppensitzungen trotz des engen Zeitfensters wie geplant stattfinden konnten. Das DFJW trat ein und leistete bei Bedarf zusätzliche Hilfe.

14. Die Dimension der Sprache

Sprache bedeutet nicht nur, sich verständigen zu können, sondern ist auch Träger der Geschichte, der Kultur und der jeweiligen kulturellen Besonderheiten. Sprache ist ein sehr wichtiges Element des Selbstverständnisses, ist „Schlüssel“ und Zugang zu einer anderen Kultur und wichtige Grundlage der Identität.

Wenn verschiedene Länder bei dem Aufbau von Jugendaustauschstrukturen beteiligt sind, heißt das in der Regel auch, sich aus ganz pragmatischen Gründen (Zeit, Kostengründe) auf eine

Kommunikationssprache zu einigen. Diese Entscheidung sollte mit größter Sorgfalt betrachtet und behandelt werden, da der tatsächliche Zugang zu dieser „Verkehrssprache“ sehr unterschiedlich sein kann und möglicherweise zu einem Ungleichgewicht führt, in den betreffenden Verhandlungen seine Ideen, Positionen und Beiträge nicht gleichberechtigt vertreten zu können.

Zudem ist es notwendig, bereits bei der Konzeption einer aufzubauenden interkulturellen Jugendaustauschstruktur die zentrale Dimension von Sprache für den zukünftigen Jugendaustausch im Auge zu behalten. Das DFJW wirbt und fördert in seinen pädagogischen Programmen und mit einer Vielzahl von pädagogischen Instrumenten für die Neugierde und Lust auf das Erlernen der Sprache des Nachbarn. Dies stärkt die tatsächliche interkulturelle Qualität des Austauschs. Englisch als Verkehrssprache (besonders bei der jungen Generation) ist zwar pragmatisch, fördert jedoch auch die Gefahr einer potentiellen „Sprachlosigkeit“.

Die Erfahrung mit RYCO:

› Die Länder des Westlichen Balkans verfügen über Sprachenvielfalt. Zudem ist Sprache auch ein politisch konflikträchtiges Thema, das bei der nationalen Identitätsbildung und besonders nach den Unabhängigkeitserklärungen in Folge des Zerfalls Jugoslawiens eine wichtige (und teilweise kuriose) Rolle spielte.

› Die Arbeitsgruppe, die RYCO konzeptionell vorbereitete, einigte sich aus pragmatischen Gründen auf den Gebrauch von Englisch als

Verhandlungssprache. Allerdings thematisierte das Moderationsteam die sensible Dimension dieser Frage und unterstrich, dass in Diskussionen auch eine Nutzung der eigenen Sprache legitim sei. In den informellen Dialogen der Gruppe wurden alle Sprachen genutzt.

› Vertragstexte wurden teilweise in Rücksprache mit den beteiligten Ministerien in die jeweiligen Landessprachen übersetzt. In der schriftlichen Kommunikation mit den Ministerien in Deutschland, Frankreich und Österreich blieben die Texte in englischer Sprache, eine Übersetzung hätte die zeitlichen und organisatorischen Ressourcen und Möglichkeiten des Moderationsteams gesprengt.

› RYCO als intergouvernementale Organisation einigte sich auf Englisch als offizielle Sprache. Diese Entscheidung war und ist nicht unproblematisch und auch primär eine politische Entscheidung, die dem sprachlichen Konfliktpotential in den Ländern des Westlichen Balkans Rechnung trägt. Umso stärker – so bleibt zu hoffen – wird RYCO in seinen interkulturellen Jugendaustauschprogrammen für die



wichtige (inter)kulturelle Dimension der Sprache und die Neugierde an der Sprache des Nachbarn werben.

15. Geschichte und Erinnerung Rechnung tragen

Jugendaustausch wird in der Regel zwischen Ländern organisiert, zwischen denen eine historische Hypothek vorliegt. Jugendaustausch kann dazu beitragen, durch historische Hypotheken belastete Beziehungen zu verbessern. Dem gilt es in mehrerlei Hinsicht Rechnung zu tragen: Zum einen kann Geschichte einen Störfaktor innerhalb der bi- oder multilateralen Beziehungen darstellen und die Erinnerungen daran zu Missverständnissen, Irritationen und Streit führen; zum anderen besteht deswegen manchmal auch die Tendenz, Geschichte

"unter den Teppich" kehren zu wollen, um potentielle Probleme zu vermeiden. Doch kann gerade diese Verdrängung auch zu umso heftigeren Reaktionen führen. Es ist also wichtig, sich der Präsenz eines historischen Referenzrahmens und seines Gewichtes bei politischen Handlungsentscheidungen bewusst zu sein, und einen Weg zu finden, konstruktiv an konfliktuelle Geschichtsinterpretationen und Erinnerungen heranzugehen. Diesen sensiblen Umgang mit Geschichte gilt es nicht nur im Hinblick auf die zukünftigen Jugendaustauschprojekte im Auge zu behalten, sondern auch bereits in der Vorbereitungsphase bei der Zusammenarbeit der Vertreter der Regierungen und Zivilgesellschaft aus verschiedenen Ländern: Auch diese Vertreter sind von verschiedenen und teilweise antagonistischen historischen



Erfahrungen geprägt, und können in unterschiedlichem Masse auch persönlich von vergangenen Kriegen und ihren Folgen betroffen sein.

Die Erfahrung mit RYCO:

› Die jugoslawischen Nachfolgekriege der 1990er Jahre liegen nicht einmal zwanzig Jahre zurück, und sie haben tiefe Gräben und sehr antagonistische Erinnerungen innerhalb und zwischen den Ländern des westlichen Balkans hinterlassen.

› RYCO will zur Versöhnung beitragen, versteht dabei Versöhnung aber nicht als Prozess, bei dem die Vergangenheit ausgeklammert werden soll, sondern bei dem aktiv die Auseinandersetzung mit ihr gesucht wird, da nur so ein wirklicher Versöhnungsprozess gelingen kann. Diese Auffassung hat RYCO auch explizit in seinem Statut festgehalten, wo "Reconciliation and constructive approaches of

remembrance" zusammen als eines der Ziele von RYCO definiert werden.

› Auch bei der Projektauswahl will RYCO Begegnungsseminare zum Themenkomplex "Geschichte, Erinnerung und interkulturelles Lernen" ausdrücklich fördern. Dabei ist sich RYCO dessen bewusst, dass die Herangehensweise an schwierige Geschichte keine einfache Aufgabe ist, und sieht deswegen vor, explizite Fortbildungsmaßnahmen zu diesem Thema anzubieten, die sicherstellen sollen, dass Fragen der Erinnerung und persönliche Erfahrungen mit den Kriegen und ihren Folgen in den Jugendaustauschprojekten einen angemessenen Umgang finden.

› Wie sensibel das Thema Geschichte sein kann zeigte sich bereits in der Vorbereitungsphase von RYCO: So war es beispielsweise für die Vertreterinnen und Vertreter von Serbien und des





Kosovo nicht selbstverständlich, an einem Tisch zu sitzen, da die Beziehungen zwischen beiden Ländern aufgrund der jüngsten Vergangenheit äußerst gespannt sind und offizielle Kontakte zwischen Serbien und Kosovo sehr selten sind. Durch den direkten, individuellen Kontakt und die konkrete, sachliche und produktive Zusammenarbeit gelang es jedoch, auf beiden Seiten eventuelle Vorbehalte zu überwinden und eine positive Atmosphäre zu schaffen.

16. Auf Gleichbehandlung und Reziprozität achten

Länder die sich beim Aufbau gemeinsamer Jugendaustauschstrukturen beteiligen sind selten gleich groß, und aus diesem Ungleichgewicht können Probleme entstehen, gerade wenn sich kleinere Partner nicht ausreichend berücksichtigt fühlen. Dessen gilt es

sich ständig bewusst zu sein, und Maßnahmen sollten getroffen werden, die garantieren, dass sich alle Beteiligten "auf Augenhöhe" begegnen können, auch wenn sie unterschiedlich groß sind.

Die Erfahrung mit RYCO:

› Das Balkanjugendwerk RYCO versammelt sechs Länder von sehr unterschiedlicher Größe: So hat Serbien zehn Mal so viel Einwohner wie Montenegro.

› Dennoch beschlossen die sechs beteiligten Regierungen, dass in der RYCO-Arbeitsgruppe alle Länder mit derselben Anzahl von Personen vertreten sein sollen. Dieselbe Regelung wurde auch für den RYCO-Verwaltungsrat festgehalten.

› Bei den Sitzungen der RYCO-Arbeitsgruppe wurde auch darauf geachtet, dass jede Sitzung in einem anderen Land stattfindet. Ein solches



Rotationsprinzip wurde auch für die Auswahl der Generalsekretäre bzw. Generalsekretärinnen festgehalten: Bei den ersten sechs Mandaten soll jedes der sechs beteiligten Länder einmal den Generalsekretär stellen.

› Umgekehrt führte diese Idee der Gleichbehandlung aber auch nicht dazu, dass beispielsweise bei den Budget-zahlungen jedes Land

denselben Beitrag leisten soll: Auch hier galt es der unterschiedlichen Größe Rechnung zu tragen und so einigten sich die Beteiligten darauf, dass der Budgetbeitrag jedes Landes entsprechend seines Bruttosozialprodukts und seiner Bevölkerungszahl berechnet werden sollte.

› Zentral für alle Entscheidungsverfahren war von Anfang an, dass sich die Beteiligten darauf geeinigt haben, dass sowohl in der RYCO-Arbeitsgruppe als auch dann im RYCO-Verwaltungsrat alle Entscheidungen nicht nach dem Mehrheitsprinzip sondern nach dem Konsensprinzip getroffen werden: Das hat Entscheidungsprozesse mitunter in die Länge gezogen, doch gleichzeitig führte dieses Konsensprinzip dazu, dass wirklich diskutiert und alle Standpunkte ernsthaft in Betracht gezogen wurden, und dass sich niemand bei Entscheidungen übergangen fühlte.



C Grundlegende Querschnittsthemen



17. Interkulturelle Sensibilität aller Beteiligten an dem Entwicklungsprozess begleitend stärken

Ein zentraler Baustein einer derartigen grenzübergreifenden interkulturellen Zusammenarbeit besteht in einem anhaltenden und gemeinsamen prozessbegleitendem Lernprozess unterschiedlichster Kompetenzen, die uns befähigen, in einem Kontext, dessen unterschiedliche Regeln (des Anderen) uns nicht oder nur sehr eingeschränkt plausibel sind, die fremde und die eigene Kultur bestmöglich zu verstehen und gemeinsam Regeln des Zusammenlebens oder der Kooperation zu verhandeln. Eine besondere Rolle bei dem

Verstehen fremder und eigener Kulturen kommt dem Verstehen der historisch gewachsenen Systeme und dem Verstehen von Entwicklungszusammenhängen zu. Ohne den Blick auf die Geschichte kann sich eine Kultur nicht erschließen (siehe Baustein 15). Dementsprechend muss das Lernfeld „Interkulturalität“ in den Prozess der Zusammenarbeit integriert werden. Bei allem, was wir denken und tun, sind wir die Referenz für uns selbst. Alles, was wir wahrnehmen, alle Entscheidungen, die wir treffen, hängen zusammen mit, hängen ab von Prägungen, von erworbenen Routinen. Interkulturelles Lernen ist untrennbar verbunden mit interkulturellem Handeln, also der Interaktion mit Anderen.



Interkulturelles Lernen muss daher stärker das Bewusstsein dafür schärfen, dass die Auseinandersetzung mit dem „Fremden“ auch stets die Chance einer Auseinandersetzung mit dem „eigenen System“ beinhaltet. Die kritische Auseinandersetzung mit den eigenen Werten und Prägungen ist dabei keine leichte Aufgabe, denn sie ist stark an Emotionen gekoppelt. Doch eine ständig übende Fähigkeit, sich in den anderen hineinzusetzen, die Fähigkeit zu einem Perspektivwechsel, schafft neue Freiräume, Sichtweisen und Entwicklungsmöglichkeiten bezüglich der eigenen und fremden Kultur. Im Dialog mit dem Anderen entsteht hier eine Dynamik und die Möglichkeit etwas „Drittes“ und Gemeinsames entstehen zu lassen.

Die Erfahrung mit RYCO:

› Ein interkulturelles Training stand am Beginn der Arbeitsgruppe, die ja auf den ersten Blick „nur“ eine technische Aufgabe hatte (Entwicklung der Statuten etc) Mit diesem Training wurde in erster Linie ein theoretisches Grundlagenwissen und eine Neugierde für interkulturelle Lernprozesse geschaffen und zu einem

Dialog ermutigt. Grundlegende Themen waren hier beispielsweise die Entwicklung einer gemeinsamen Definition der Begrifflichkeit des „interkulturellen Lernens“, das Wissen über Rolle und (psychologische) Funktion von Vorurteilen, die Dimension und Klippen von Sprache in interkulturellen Lernprozessen (insbesondere wenn die Kommunikation im Wesentlichen in Englisch stattfindet und damit für alle Beteiligten in einer Fremdsprache), das Lernen über die fremde und die eigene Kultur (Spiegel), die Auseinandersetzungen mit unterschiedlichsten kulturellen Dimensionen, der Umgang mit Frustration und Krisen in interkulturellen Prozessen oder die Herausforderungen einer interkulturellen Kommunikation. Diese anfangs besprochenen Themen wurden im Verlauf des gesamten Arbeitsprozesses und in spezifischen Situationen immer wieder aufgegriffen und ermöglichten so eine Verbindung theoretischer Grundlagen mit dem tatsächlich erlebten interkulturellen (Lern-) Prozess.

› Die interkulturelle Dimension und Herausforderung bezog sich nicht nur auf die Begegnung von Vertreterinnen und Vertretern unterschiedlicher Nationalitäten oder der (ungewohnten) Zusammenarbeit „der Kultur der Zivilgesellschaft“ und der „Kultur der Regierungsvertreter“, sondern lenkte zunehmend den Blick auch auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten individueller kultureller Prägungen.

› Da ein explizites politisches Ziel der Gründung von RYCO darin liegt, die „regionale Kooperation“ zwischen den Ländern des Westlichen Balkan zu stärken, verwendete die RYCO-Arbeitsgruppe viel Zeit darauf, diesen

Anspruch in der Konzeption der Arbeitsgruppe, den entwickelten Regeln der Zusammenarbeit und den Momenten der Entscheidungsfindungen mit Leben zu füllen. Welches Denken setzt eine wirkliche „regionale Kooperation“ voraus? Wie kann es gelingen, bei kontroversen Debatten die Position des Gegenübers erst einmal nicht zu werten, um Raum zu schaffen für ein Verständnis über Hintergründe und Ursachen der anderen Position? Diese und andere Fragen fanden Eingang in die Regeln der Zusammenarbeit, die von der Gruppe und den Moderatoren entwickelt wurden.

› Im weiteren Verlauf und der inhaltlichen Konzeption der Treffen der RYCO-Arbeitsgruppe wurden regelmäßig Raum und Zeit für eine Reflexion der interkulturellen Prozesse in der Gruppe geschaffen. Dies betraf sowohl die formalen als auch die informellen Teile der Zusammenarbeit. Diese Reflexion betraf nicht nur inhaltliche Aspekte der Arbeitsgruppe sondern auch Beobachtung und Auswertung gruppenspezifischer Prozesse.

› Die Stärkung von Vertrauen, eine entstehende Neugierde für die Entdeckung der Kultur des Anderen und auch die Möglichkeit, die eigene Kultur durch die Augen „des Anderen“ zu sehen, wurde zu einer tragenden Kraft in dem Entwicklungsprozess der Arbeitsgruppe. Hier gab es auch immer wieder Krisen, Diese Krisen konnten beispielsweise politischer oder struktureller Natur sein (ein (Un-)Verständnis für die Vorgehensweisen, Rahmenbedingungen oder Werte des Anderen, die gemeinsame Ziele scheinbar in Frage stellten) oder aber

auch auf ganz persönlichen Erfahrungen/Bildern/Ängsten beruhen, beispielsweise auf persönlichen Erfahrungen aus der Kriegszeit. Während die Stimmung in der Gruppe zu Beginn des Arbeitsprozesses distanziert, vorsichtig und sehr formell war, entwickelte die Gruppe mit zunehmendem Vertrauen, sich vertiefenden gemeinsamen Erfahrungen und Wissen übereinander tragende interkulturelle Kompetenzen in der Zusammenarbeit.



18. Das Prinzip der „Ownership“ garantieren

Für den gelingenden Aufbau einer regionalen Jugendaustauschstruktur ist von zentraler Bedeutung, dass die betroffenen regionalen Akteure selbst die Verantwortung und die Ownership für diese Struktur und deren Entwicklung übernehmen. Sicherlich, externe Moderation und externe Unterstützung sind sehr wichtig, um den Prozess in Gang zu bringen und am Laufen zu halten und eventuelle Probleme zwischen den beteiligten Akteuren überwinden zu helfen (siehe dazu oben insbesondere die Bausteine 4 und 5). Aber lebensfähig kann eine Jugendaustauschstruktur

nicht werden, wenn sie im wesentlichen nicht von den beteiligten Akteuren selbst gewollt, gestaltet und getragen wird, sondern nur oder vor allem von externen Akteuren. Auch wenn in der Aufbauphase externe Akteure als Moderatoren und Koordinatoren eine sehr aktive Rolle übernehmen, muss es ihr Ziel sein, zum einen bereits während der Entstehungsphase die eigentlichen Entscheidungen den regionalen Akteuren zu überlassen, und zum anderen sich mit der Zeit selbst überflüssig zu machen, und so zu gewährleisten, dass die Ownership für die neue Jugendaustauschstruktur wirklich bei den betroffenen regionalen Akteurinnen und Akteuren liegt. Das schließt nicht aus, dass auch nach der Entstehung des neuen regionalen Jugendwerks die vorher beteiligten externen Akteurinnen und Akteure beratend und unterstützend zur Seite stehen, doch müssen sie auch dann darauf achten, das Prinzip

der regionalen Verantwortung und Ownership nicht zu gefährden.

Die Erfahrung mit RYCO:

› Von Anfang an haben die Regierungen Deutschlands und Frankreichs, das DFJW und das Moderationsteam gegenüber den beteiligten Regierungen und zivilgesellschaftlichen Akteurinnen und Akteuren aus dem Westlichen Balkan betont, dass sie gerne beim Aufbau von RYCO in verschiedener Weise behilflich sein werden, aber dass die eigentlichen Entscheidungen über die Entstehung und Gestaltung von RYCO in und von der Region getroffen werden müssen.

› Das Moderationsteam des DFJW hatte beratende und unterstützende Funktionen beim Aufbau von RYCO, die inhaltlichen Entscheidungen wurden aber immer von der regionalen RYCO-Arbeitsgruppe bzw. den sechs Regierungen und, nach der



Unterzeichnung des RYCO-Abkommens, vom RYCO-Governing Board getroffen.

› Das Moderationsteam des DFJW bzw. dessen Nachfolger, das Joint Coordination Team, lösten sich auf, sobald mit dem RYCO-Sekretariat in Tirana und seinen Außenstellen in Belgrad, Podgorica, Pristina, Sarajevo und Skopje eine funktionsfähige „Exekutive“ von RYCO geschaffen worden war.

› Das Prinzip der regionalen Ownership wurde auch in den Entscheidungsstrukturen und im RYCO-Budget umgesetzt. Der RYCO-Verwaltungsrat Board, die oberste Entscheidungsinstanz von RYCO, besteht ausschließlich aus Vertreterinnen und Vertretern des Westlichen Balkans, während im beratenden Beirat auch internationale Akteure vertreten sind.

Was das Budget von RYCO betrifft wurde aufgrund der schwierigen Finanzsituation der Staaten des westlichen Balkans zeitweise erwogen, dass ein Großteil des Budgets durch internationale Finanzierungen sichergestellt werden sollte. Dann setzte sich aber bei den Beteiligten die Überzeugung durch, dass die Regierungen aus der Region auch eine entsprechende finanzielle Verantwortung übernehmen müssen, wenn sie es mit RYCO ernst meinen und wenn sie es wirklich als ihre eigene Struktur begreifen: So schrieben die Regierungen im verbindlichen Statut fest, dass mindestens 50% plus 1 Euro des jährlichen RYCO-Budgets aus Mitteln der sechs Regierungen des Westlichen Balkans bestritten werden sollen, womit sie ein deutliches Zeichen setzten, dass regionale Verantwortung und Ownership ein zentrales Prinzip für sie darstellen.



Fotolegende

Foto 1 (Titelseite): Westbalkangipfel in Paris im Elysée-Palast am 04.07.2016 / Staats- und Regierungschefs Frankreichs, Deutschlands und WB6 mit den Mitgliedern der RYCO-Arbeitsgruppe und der Generalsekretärin und dem Generalsekretär des DFJW.

Foto 2 (Titelseite) : Mitglieder der Fact Finding Mission zur Vorbereitung von RYCO anlässlich des Westbalkangipfels vom 26.-28.08.2015 in Wien.

Foto 3 (Titelseite): Zweites Treffen der RYCO-Arbeitsgruppe vom 14.-18.12.2015 in Tirana.

Foto 4 (S.5): Drittes Treffens des RYCO Governing Board in Berlin 20.-23.03.2017 (Gespräch im Bundeskanzleramt).

Foto 5 (S.6): Der Premierminister Albaniens, Edi Rama, in einem Treffen mit der Generalsekretärin und des Generalsekretärs des DFJW, Beatrice Angrand und Dr. Markus Ingenlath, sowie dem Südosteuropabeauftragten des DFJW, Frank Morawietz, zu vorbereitenden Gesprächen in Tirana im Februar 2015.

Foto 6 (S.7): Treffen der RYCO Fact Finding Mission mit der Generalsekretärin des DFJW, Beatrice Angrand, im Sitz des DFJW in Paris im Juli 2015.

Foto 7 (S.8): Die Mitglieder des DFJW Joint Coordination Team, Dr. Nicolas Moll, Bujar Luma und Frank Morawietz.

Foto 8 (S.9): Der Premierminister Serbiens, Aleksandar Vucic, bei einem Treffen mit der Generalsekretärin und des Generalsekretärs des DFJW, Béatrice Angrand und Dr. Markus Ingenlath, zu vorbereitenden Gesprächen im Februar 2015 in Belgrad.

Foto 9 (S.10): Erstes Arbeitstreffen der RYCO Working Group im DFJW in Berlin, 23.-27.11.2015.

Foto 10 (S.11): Drittes Arbeitstreffen der RYCO-Working Group in Sarajevo, 25.-30.01.2016.

Foto 11 (S.12): Der Premierminister Albaniens, Edi Rama mit Jugendvertretern aus dem Westlichen Balkan während des Westbalkangipfels in Wien im August 2015.

Foto 12 (S.13): Sitzung der Staats- und Regierungschefs anlässlich des Westbalkan-Gipfels in Wien im August 2015.

Foto 13 (S.14): Arbeitstreffen der RYCO Fact Finding Mission anlässlich des Westbalkan-Gipfels in Wien im August 2015.

Foto 14 (S.15): Arbeitstreffen der RYCO Fact Finding Mission im DFJW in Paris im Juli 2015.

Foto 15 (S.16): Abendessen der RYCO Fact Finding Gruppe mit der Generalsekretärin und dem Generalsekretär des DFJW, Béatrice Angrand und Dr. Markus Ingenlath, während des ersten Treffens in Paris im Juni 2015.

Foto 16 (S.17): Arbeitstreffen der RYCO Fact Finding Mission im DFJW in Paris im Juli 2015.

Foto 17 (S.18): Diskussion der Jugendvertreter des RYCO Governing Boards mit dem Generalsekretär des DFJW, Dr. Markus Ingenlath, im DFJW im Mai 2018.

Foto 18 (S.19): Geschafft! Anlässlich des Westbalkangipfels vom 26.-28.08.2015 in Wien unterzeichnen die Regierungschefs der WB6 die „Joint Declaration on the Establishment of the Regional Youth Cooperation Office of the Western-Balkans“. Foto: Djuro Blanusa, serbisches Jugendministerium, Kreshnik Loka, albanisches Jugendministerium, und Bujar Luma, Mitglied des DFJW-Moderation-Teams, mit Dr. Johann Sattler, österreichisches Außenministerium (heute Botschafter Österreichs in Tirana).

Foto 19 (S.20): Zweites Arbeitstreffen der RYCO-Working Group vom 14.-18.12.2015 in Tirana.

Foto 20 (S.21): Die Staats- und Regierungschef Österreichs, Deutschlands, Frankreichs und der WB6 sowie der EU anlässlich des Westbalkangipfels vom 26.-28.08.2015 in Wien.

Foto 21 (S.22): Zweites Arbeitstreffen der RYCO-Working Group vom 14.-18.12.2015 in Tirana.

Foto 22 (S.23): Arbeitstreffen der RYCO Fact Finding Mission anlässlich des Westbalkan-Gipfels in Wien im August 2015.

Foto 23 (S.24): Ein erstes RYCO-Projekt: Junge Musiker aus dem westlichen Balkan anlässlich des Westbalkangipfels in Triest im Juli 2017.

Foto 24 (S.25): Arbeitstreffen der RYCO Fact Finding Mission im DFJW in Paris im Juli 2015.

Foto 25 (S.26): Erste Sitzung des RYCO-Governing Board am 8.12.2016 in Tirana: Die Generalsekretärin des DFJW, Beatrice Angrand, mit den sechs Jugendvertretern des RYCO Governing Board.

- Autoren: Nicolas Moll, Frank Morawietz
- Originalsprache des Textes: Deutsch
- Übersetzung: Maryline Guiet (ins Französische), Steve Britt (ins Englische)
- Lektorat: Julia Chapotot, Florence Gabbe
- Gestaltung: Géraldine Chazel
- Office franco-allemand
- pour la Jeunesse
- Deutsch-Französisches
- Jugendwerk
- 51 rue de l'Amiral-Mouchez
- 75013 Paris
- Tél.: +33 1 40 78 18 18
- Molkenmarkt 1
- 10179 Berlin
- Tel.: +49 30 288 757-0
- © OFAJ/DFJW, Paris/Berlin, 2018

www.ofaj.org
www.dfjw.org

