

GPM auf dem Zukunftskongress Migration & Integration

Politik und Management der Flüchtlingskrise

Autor: Norman Heydenreich

Mit Unterstützung der GPM fand am 16. März 2016 der 1. Zukunftskongress Migration & Integration im Bundespresseamt in Berlin statt. Circa 650 Teilnehmer aus Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft diskutierten Fragen der Politik und des Managements von Migration und Integration vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen.

Staatssekretär Hans-Georg Engelke (Bundesministerium des Innern) betonte die Chancen der „Integration als gesamtgesellschaftliche Aufgabe“ mit einer Vielzahl von politischen Handlungsfeldern, die ein „Motor für die Erneuerung der gesamten Gesellschaft“ sein könne. Neben dem Spracherwerb seien die Vermittlung von Werten und Regeln sowie gemeinsame Aktivitäten in Initiativen und Vereinen besonders wichtig, so der Staatssekretär. Dieses Verständnis von Integration spiegele sich auch in der Bezeichnung der im BMI zuständigen Organisationseinheit „Gesellschaftlicher Zusammenhalt“ wider, so Engelke.

Staatssekretär Werner Gatzler (Bundesfinanzministerium) überbrachte die Botschaft: „Am Geld wird's nicht scheitern!“ Entscheidend sei, dass die bestehenden Regelwerke nicht die Aktivitäten verhindern, die finanziert werden sollen. Ein „Lasst uns mal machen“ reiche aber auch nicht, vielmehr sei eine zielgerichtete Abstimmung der Prozesse nötig. Der Moderator, Dr. Johannes Ludewig, Vorsitzender des Nationalen Normenkontrollrates im Bundeskanzleramt, betonte, dass die ganze Gesellschaft nachdenken müsse, wie die Aufgabe zu schaffen sei, und gemeinsam neue Wege gehen müsse. Dies konnte als dringende Aufforderung an die staatlichen Akteure verstanden werden, die föderale Governance des nationalen Flüchtlingsprojekts zu verbessern. Die GPM war als Kongresspartner mit einer eigenen gut besuchten Zukunftswerkstatt vertreten zum Thema: „Wir schaffen das – mit gutem Projektmanagement“. Im Rahmen einer Projektgruppe „Flüchtlingshilfe und -integration“ der GPM arbeiten seit Ende Januar 2016 mehrere Arbeitsgruppen an dem Konzept eines Master-

plans für das nationale Flüchtlingsprojekt, an der Entwicklung eines Projekthandbuchs als Wissensmanagementportal für die Flüchtlingshilfe sowie an der Pilotierung von Integrationsprojekten (z. B. Qualifizierung von Flüchtlingen als Projektmanager).

Bei dem nationalen Flüchtlingsprojekt mit seinen zahlreichen Akteuren und Stakeholdern handelt es sich um ein Projekt Netzwerk von hoher Komplexität mit einem großen Maß an Unsicherheit, auf das die hierarchischen Behördenstrukturen nicht angemessen reagieren können. Mit Projektmanagement als Methode und Führungskonzept lässt sich die Komplexität der Flüchtlingsprojekte auf den unterschiedlichen Ebenen (Hilfsorganisation, Kommune, Land, Bund) strukturieren und leichter beherrschen. Es unterstützt sowohl das operative als auch das strategische Handeln und vermittelt den Akteuren einen gemeinsamen Bezugsrahmen. Zusammenhänge und Schnittstellen werden transparent und das Bewusstsein für die Notwendigkeit gemeinsamen Handelns steigt. Projektmanagement ermöglicht



Von rechts nach links:
Werner Gatzler,
Hans-Georg Engelke,
Dr. Johannes Ludewig;
Foto: www.paulhahn.de



**Eröffnung der
GPM Zukunftswerkstatt;
Foto: www.paulhahn.de**

den vorausschauenden Umgang mit Komplexität, Unsicherheit, Chancen und Risiken. Aus „Wir schaffen das“ wird „So schaffen wir das“.

Erste Ergebnisse der Projektgruppe wurden von der Projektleiterin Ina Gamp in die GPM Zukunftswerkstatt des Migrationskongresses eingebracht, so der Entwurf eines Masterplans zur Strukturierung des Gesamtflüchtlingsprojekts mit den Aspekten Stakeholderanalyse, Zielstruktur, Projektstruktur, Risiken- und Chancenanalyse. Die Strukturierung der Aufgaben liefert zugleich die Grundlage für ein Projekthandbuch/Portal, das ein umfassendes Wissensmanagement und einen Know-how-Transfer durch konzeptionelle Aufbereitung und Bereitstellung von Best Practices für jeden Aufgabenbereich ermöglicht.

Der Projektleiter der Flüchtlingskoordination im Landkreis Hameln-Pyrmont, Wolfgang Sauer, stellte die Flüchtlingshilfe seines Landkreises vor und machte dabei plastisch, warum PM-Kompetenzen so wichtig sind und dass sein

Landkreis damit sehr erfolgreich und schlagkräftig aufgestellt ist. Er ging dabei vor allem auf die Nutzung vorhandener organisatorischer Strukturen (z. B. des Krisenstabs) und ihre schrittweise Ergänzung durch neu aufzubauende ämterübergreifende Projektstrukturen ein. Dieser Prozess wurde im Landkreis dadurch erleichtert, dass bereits vor Beginn der Krise begonnen worden war, Mitarbeiter des Landkreises als Projektmanager auszubilden und ein PMO zur Steuerung der zahlreichen Projekte des Landkreises aufzubauen.

In der Diskussion mit den Teilnehmern standen folgende Fragen im Mittelpunkt: Wie haben sich die Kommunen aufgestellt, um das Thema nachhaltig bewältigen zu können? Wie ist der Bedarf an Erfahrungsaustausch über Ressorts, Kommunen und staatliche Ebenen hinweg? Welche Strukturen und Kompetenzen werden gebraucht, um die zukünftigen Herausforderungen zu bewältigen? Die sehr rege Diskussion der ca. 100 Teil-

nehmer machte deutlich, wie groß der Bedarf an guter Koordination und Abstimmung, an klaren Zielformulierungen für die Integrationsarbeit und insgesamt an Projektmanagement in den regionalen und lokalen Flüchtlingsprojekten ist. Entscheidend sei eine klare Zieldefinition für die Integration. Koordination und Abstimmungen laufen in einigen Kommunen bereits gut, in anderen gar nicht oder stark verbesserungswürdig. Notwendig sei zudem ein stärkerer Austausch von Projektleitern untereinander. Es bedarf eines Koordinators, der eine Vernetzung der staatlichen und zivilgesellschaftlichen Beteiligten herstellt und die sinnvolle Allokation der Finanzmittel ermöglicht. Es gibt viele Menschen, die zum Teil langjährige Erfahrungen in der Integrationsarbeit haben und diese Erfahrungen weitergeben möchten. Es herrscht die Einschätzung vor, dass Behörden nicht schnell und flexibel genug reagieren. Die Ergebnisse und Initiativen an den Universitäten und Bildungseinrichtungen werden



Diskussion in der Zukunftswerkstatt; Fotos: www.paulhahn.de



Ina Gamp, Projektleiterin des GPM Flüchtlingsprojekts, und Wolfgang Sauer, Projektleiter der Flüchtlingskoordination im Landkreis Hameln-Pyrmont; Foto: www.paulhahn.de

zu wenig genutzt. Die Idee des Erfahrungsaustausches über ein Projekthandbuch wurde sehr positiv aufgenommen, weil sie auf einen großen Bedarf trifft. Insgesamt wurden zahlreiche Kontakte geknüpft zu Personen und Institutionen, die sich eine Zusammenarbeit mit dem Flüchtlingsprojekt der GPM wünschen.

In der anschließenden Diskussion im Plenum des Kongresses mit dem Leiter des Bundesamts für Migration (BAMF), Frank-Jürgen Weise, unter dem Motto „Kreuzverhör“ wurden vor allem die Ursachen für die schleppende Umsetzung der Integrationsmaßnahmen und die eingeleiteten konkreten Optimierungsmaßnahmen des BAMF diskutiert. Weise zeigte sich zuversichtlich, dass das BAMF in diesem Jahr mehr als eine Million Asylanträge entscheiden wird – als Folge des Zuwachses an Personal und der eingeleiteten Reformen. Allerdings stieg die Zahl der unerledigten Entscheidungen weiter auf rund 370.000 Asylanträge, und ca. 400.000 Personen warten noch darauf, einen Asylantrag stellen zu können. Weise, der zugleich Vorstandsvorsitzender der Bundesagentur für Arbeit (BA) ist, berichtete, dass es rund 660.000 bleibeberechtigte Flüchtlinge in Deutschland gebe. Etwa 10 bis 15 Prozent seien gut qualifiziert. Darüber hinaus gebe es unter den Flüchtlingen ein großes Potenzial von Menschen, die gut in den Arbeitsmarkt integriert werden könnten. Dazu müssten sich aber auch Berufsverbände und Handwerkskammern flexibler zeigen. Beispielsweise müsste es möglich sein, dass bestimmte Unterlagen für eine Ausbildung nachgereicht werden. Bei vielen Flüchtlingen gebe es das Problem, dass sie zwar über spezielle Qualifikationen verfügen, diese aber formell nicht zertifiziert

seien, weil sie nicht nach deutschen Standards erworben wurden.

Seitens der GPM wurde das gemeinsame Ziel bekräftigt, dass jeder Flüchtling vom ersten Tag an arbeiten oder an Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen kann – egal ob er hierbleibt oder in sein Heimatland zurückkehrt. Daran schloss sich die Frage an Herrn Weise an, inwieweit gemeinnützige Organisationen wie die GPM einen Beitrag dazu leisten können, etwa durch Qualifizierungskurse im Projektmanagement für Flüchtlinge mit einschlägigen Praxiserfahrungen. Die Idee eines Pilotprojekts der GPM mit der Bundesagentur für Arbeit zur Qualifizierung und Zertifizierung von geeigneten Migranten im Projektmanagement konnte im nachfolgenden Gespräch zwischen der GPM und Herrn Weise vertieft werden.

Im abschließenden Plenum erläuterte der Flüchtlingskoordinator der Bundesregierung Peter Altmaier die Strategie der Bundeskanzlerin zur Bewältigung der Flüchtlingskrise und Integration und warb engagiert für die weitere Unterstützung gesellschaftlicher Organisationen bei deren Umsetzung. Der Chef des Bundeskanzleramts dankte allen Beteiligten für ihre vor Ort geleistete Arbeit und schon im Voraus für die weit größere noch zu leistende Integrationsarbeit. Deutschland könne selbstbewusst und mit Selbstvertrauen auf die vergangenen Monate schauen. Man habe die humanitäre Herausforderung bewältigt und international Verantwortung gezeigt. Jetzt müsse für die dauerhafte Bewältigung der Flüchtlingskrise eine Architektur geschaffen werden. Diese europäische Lösung der



Frank-Jürgen Weise im Gespräch mit Dr. Johannes Ludewig; Foto: www.paulhahn.de



GPM Hauptstadtrepräsentant Norman Heydenreich im Gespräch mit Frank-Jürgen Weise; Fotos: www.paulhahn.de/Simone Neumann

größten Fluchtbewegung auf unserem Kontinent brauche Zeit, so Altmaier. Als Schlüssel für die Integration bezeichnete Altmaier die deutsche Sprache und den Zugang zum Arbeitsmarkt. Die öffentliche Verwaltung müsse dabei flexibler werden – vor allem in Bezug auf den Personalbedarf. Altmaier versprach zugleich, sich dafür einzusetzen, Bürokratie zu verringern und Regeln flexibler zu handhaben. „Wir müssen aber auch den Mut haben, unsere Werte und unsere Art zu leben zu vermitteln.“

Dr. Klaus von Dohnanyi fasste seitens der Veranstalter die Diskussionen des Tages als spannende und Mut machende Debatte zusammen, die ein ungebrochenes Engagement und eine starke Willkommenskultur offenbare. Die Herausforderung könne bewältigt werden, wenn eine Reihe von „Wirklichkeiten anstatt Illusionen“

wahrgenommen würden. Für die Zukunft müsse sichergestellt werden, dass wir auf vorhersehbare Entwicklungen besser vorbereitet sind.

Mein eigenes Fazit: Die Beiträge zahlreicher Teilnehmer auf diesem Kongress zeigen die Erkenntnis, dass vorausschauendes Projektmanagement ein wesentliches Instrument zur Bewältigung der Herausforderungen der Flüchtlingskrise ist. Die Mehrheit der Bürger in diesem Land erwartet von der Politik keine Symbolpolitik oder gar ein Anbieten an Populisten mit einfachen Scheinrezepten, sondern klare Kommunikation der komplexen Herausforderungen und ein effektives Management zu deren Bewältigung. Die großen Aufgaben der Integration können nur mit einem ressort- und ebenenübergreifenden kooperativen Planen und Handeln von Staat und Verwaltung und mit der Unterstüt-

zung der Zivilgesellschaft bewältigt werden. Dazu werden die Projektmanager der GPM weiterhin Unterstützung leisten. ■

Autor



Norman Heydenreich setzt sich als Hauptstadtrepräsentant der GPM e. V. für die Stärkung der Projektmanagementkompetenz in Wirtschaft, Staat und Gesellschaft und damit

der Zukunftsfähigkeit des Standorts Deutschland ein. Er engagiert sich für internationale Projektmanagementstandards im Deutschen Institut für Normung DIN, insbesondere als Vertreter des DIN in der Working Group 02 „Governance of Projects, Programs and Portfolios“ des ISO/TC 258 „Project, programme and portfolio management“ der International Standards Organisation ISO.

Seine Managementenerfahrung – unter anderem als CIO der Landesbank Sachsen sowie als Vertriebsdirektor Öffentliche Verwaltung und Director Government Relations bei Microsoft Deutschland – bringt Norman Heydenreich in die von ihm gegründete Management Akademie Weimar ein. An der TU Berlin nimmt er Lehraufträge zu den Themen „Projektmanagement“ und „Projektgovernance“ wahr. Er studierte Mathematik, Physik und Philosophie in Tübingen.

Anschrift: GPM Hauptstadtrepräsentanz, Hausvogteiplatz 12, 10117 Berlin, Mobil: 0178/2 66 71 20, E-Mail: N.Heydenreich@gpm-ipma.de



Kanzleramtminister und Flüchtlingskoordinator der Bundesregierung Peter Altmaier; Foto: www.paulhahn.de