

Hannelore Umbreit

## Germanistische Institutspartnerschaften: Grenzen und Möglichkeiten

### Erfahrungen einer universitären Langzeit-Kooperation

Wenn wie im Falle des Instituts für Angewandte Linguistik und Translatologie der Universität Leipzig eine mehr als zehnjährige Germanistische Institutspartnerschaft mit gleich zwei russischen Partnern – den Übersetzer-Fakultäten der Linguistischen Universitäten Moskau und Pjatigorsk – nunmehr ihren Abschluss findet, so bietet es sich natürlich an zu fragen, was die GIP-Langzeitkooperation beiden Seiten an messbaren wissenschaftlichen, wissenschaftsmethodischen und curricularen Ergebnissen, an „Zuwächsen“ im Sinne der Nachwuchsförderung, des Austauschs von Dozenten und Studierenden gebracht hat. Die Bilanz – von uns dargelegt im Jubiläumsband 52 der *Dokumente & Materialien* des Deutschen Akademischen Austausch Dienstes – kann sich durchaus sehen lassen und rechtfertigt nicht nur die aufgewandten Mittel, sondern auch die kontinuierliche Arbeit, den nachhaltigen Einsatz und die vielfältigen Initiativen der zahlreichen Beteiligten auf beiden Seiten.

Für die Projektleiter muss das endgültige Auslaufen von Germanistischen Institutspartnerschaften jedoch ebenso Anlass sein, rückschauend das Projektmanagement als solches auf den Prüfstand zu stellen, die positiven Seiten des GIP-Programms herauszuarbeiten, aber auch zu fragen, wo gegebenenfalls Möglichkeiten der Programmauslegung ungenutzt blieben oder die Grenzen der Programmstruktur erreicht wurden. Dabei liefen unsere Überlegungen letztendlich auf drei Fragen hinaus:

- Wie hat die grundsätzliche Konzipierung des GIP-Programms das Erreichen der Kooperationsergebnisse befördert oder gegebenenfalls erschwert?
- Wie alltagstauglich waren Programmstruktur und Durchführungsreglement?
- Welche grundsätzlichen Vorzüge einerseits und welche schwer oder kaum zu überwindenden Hindernisse andererseits sind in der Langzeit-Kooperation zutage getreten?

Gewiss ist dabei in Rechnung zu stellen, dass die Zusammenarbeit zwischen Einrichtungen der universitären Dolmetscher- und Übersetzerausbildung eher einen Randbereich der Germanistischen Institutspartnerschaften darstellt und unsere Sicht der Dinge in dieser oder jener Hinsicht von der Profilspezifik der Kooperationspartner geprägt sein mag. Doch sind wir überzeugt, dass unsere Grunderfahrungen im Umgang mit dem GIP-Programm, mit seiner Struktur und

seinem Reglement über den Einzelfall hinausreichen und die Projektleiter der germanistischen Kernbereiche darin eigene Wahrnehmungen wiedererkennen.

Vor dem Erfahrungshintergrund von 2 x 10 Jahren Langzeit-Kooperation treten vor allem vier Positiva der grundsätzlichen Orientierung und Strukturierung des GIP-Programms hervor, die als prinzipielle Erfolgsvoraussetzungen für eine wirklich kontinuierliche, im laufenden Lehr- und Forschungsbetrieb beider Partner verankerte, nicht aufgesetzte, sondern „alltagsintegrierte“ Zusammenarbeit wirkten.

#### (1) Die Programmbreite

Gerade die gegenwärtige Suche nach Anschlussfinanzierungen und Förderprogrammen für die Zeit „nach der GIP“ hat uns noch einmal vor Augen geführt: Es gibt kein anderes Programm, in dem curriculare und lehrorganisatorische Aspekte, Wissenschaftskooperation in jeder nur denkbaren Ergebnisform, Lehrkräfteaustausch verschiedenster Ausdehnung und Zwecksetzung, studentische Praktika und Studienkurse unterschiedlichster Art und sogar Hilfestellungen in Ausstattungsfragen nicht nur im Zusammenhang gefördert werden, sondern in der Hand eines Projektleiters gebündelt und vernetzt sind.

Gerade dieser Programmbreite ist unserer Auffassung nach zu verdanken, dass Germanistische Institutspartnerschaften, die tatsächlich völlig neu aufgebaut werden mussten (wie insbesondere an einigen Universitäten der alten Bundesländer), ebenso ihr eigenes Profil finden und entwickeln konnten wie beispielsweise unsere beiden GIPs, die gleichermaßen an bereits seit Jahren, im Falle der Zusammenarbeit mit der Staatlichen Linguistischen Universität Moskau sogar seit Jahrzehnten bestehende Beziehungen anknüpften.

Unsere Langzeitkooperation kennt kein Beispiel dafür, dass ein geplantes Projekt – selbst wenn es sehr spezifisch und speziell auf die Belange einer einzigen Lehrveranstaltung im Rahmen der Dolmetscher- und Übersetzer Ausbildung zugeschnitten war – keinen Platz unter dem „Dach“ des GIP-Programms gefunden hätte.

#### (2) Die Programmflexibilität

Wir sehen einen prinzipiellen, ja unersetzlichen Vorzug der GIP-Programmstruktur darin, dass innerhalb des breiten Kooperationspektrums im Sinne der „Förderung der deutschen Sprache in den Ländern Ost- und Südosteuropas sowie der GUS“ die Heraushebung, Wertung und Gewichtung einzelner Komponenten nicht nur grundsätzlich zwischen den Projektpartnern, insbesondere den Projektleitern, frei aushandelbar war, sondern auch ohne Reglementierung durch den DAAD je nach Personalsituation und Forschungsprofil beider Partner von Jahr zu Jahr modifiziert und aktualisiert werden konnte.

Es gab weder einen Proportionalitätszwang hinsichtlich der einzelnen Kooperationsbereiche „Lehrkräfteaustausch“, „wissenschaftliche Kooperation“, „curriculare Arbeit“, „Nachwuchsförderung“ usw., noch einen formalen „Paritätszwang“ in Bezug auf die Anteile der deutschen und der russischen Seite an der Realisierung dieser oder jener Maßnahme.

Ohne diese grundsätzliche Gestaltungsfreiheit hätte in unserem konkreten Falle eine Abteilung, nämlich die Abteilung Ostslavische Übersetzungswissenschaft des Instituts für Angewandte Linguistik und Translatologie mit ihrem begrenzten Personalbestand nicht zehn Jahre lang fruchtbar mit je einer großen Fakultät auf russischer Seite zusammenarbeiten können.

### (3) Der Arbeitscharakter des GIP-Programms

Das GIP-Reglement bindet die Partnerschaft auf deutscher Seite nicht zwangsläufig an eine bestimmte repräsentative Leitungsebene – etwa die des Institutsdirektors –, sondern verankert sie stärker in Struktureinheiten, eben dort, wo sie sachlich am besten aufgehoben ist. In unserem Falle war dies eben eine Abteilung (von den insgesamt vier Sprachabteilungen des Instituts für Angewandte Linguistik und Translatologie).

Entsprechend erscheint die Funktion des Projektleiters nicht in erster Linie als die eines „Namensgebers“ oder Repräsentanten. Vielmehr werden ihm kontinuierlich konkrete Arbeitsleistungen abverlangt als konzeptioneller Vordenker, Vernetzer, Aufgabenverteiler, Antreiber, Terminsetzer, Kontrolleur, Klagemauer, kurzum: als Arbeitsinstanz. Und zu alledem erlegt das GIP-Reglement dem Projektleiter auch noch die alleinige Verantwortung, ja quasi eine persönliche Haftung für die sachgerechte Verwendung der nicht unerheblichen finanziellen Mittel auf.

Zweifelsohne stellen diese Gegebenheiten für einen Projektleiter, der die GIP zusätzlich zu allen sonstigen Lehr-, Forschungs- und Leitungsverpflichtungen betreut, eine Herausforderung, oftmals sogar eine Belastung dar, doch andererseits muss ich – als ununterbrochene Projektleiterin beider GIPs unseres Instituts – ebenso eindeutig konstatieren: Gerade die Tatsache, dass GIP und GIP-Leitung „bloß Arbeit“ sind und per Programmdefinition nichts anderes sein dürfen, bewahrte die Partnerschaften vor mancherlei akademisch-hierarchischen Ambitionen und „universitätstouristischen“ Anflügen.

Unsere GIPs waren tragende Bestandteile in den Auslandsbeziehungen der kooperierenden Einrichtungen, und auf deutscher Seite bildeten die GIP-Fördersummen wichtige Positionen in der Drittmittelbilanz des Instituts. Doch Reisen und Studienaufenthalte in der Sparte „Personenaustausch“ wurden konsequent nach dem Grundsatz des unmittelbaren Einbezogeneins in die jeweiligen konkreten GIP-Vorhaben vergeben, an Lehrkräfte für besondere Aufgaben ebenso wie an wissenschaftliche Mitarbeiter oder Absolventen.

#### (4) Die strikte Regelung des Projektmanagements

Dass die Binnenstruktur des GIP-Programms das Projektmanagement unverrückbar bei der deutschen Seite festmacht und durch eine ganze Reihe straffer terminlich-organisatorischer wie auch finanztechnischer Vorgaben regelt, mag einem deutschen Projektleiter nicht immer als Vorzug erscheinen. Aus unserer Sicht und vor dem Erfahrungshintergrund von zehn Jahren GIP-Arbeit stellt sich die strikte Managementzentrierung und Ablaufreglementierung jedoch als außerordentlich sachdienlich dar. Denn gerade diese beiden Instrumente sicherten, dass sich unsere GIP nicht in der Überfülle des Wünschbaren, in überbordenden Visionen, in einem bunten Kaleidoskop von Ideen und Initiativen verloren. Das Maß der Dinge hieß Planbarkeit und Machbarkeit, als Messlatte fungierte die Passfähigkeit der Projekte im Gefüge der verbindlichen Beantragungs- und Abrechnungszeiträume. Was zunächst wie eine Einschränkung von Handlungsfreiheit aussah, verlieh in langer Sicht der Zusammenarbeit Struktur und Rhythmus, ließ eine sehr nützliche Kooperationsdisziplin wachsen.

Nach diesen vier positiven Grunderfahrungen im Umgang mit der GIP-Programmstruktur sollen nun einige Aspekte Erwähnung finden, die Beschränkungen oder auch Grenzen des im Rahmen einer GIP Erreichbaren aufzeigen. Dabei handelt es sich allerdings weniger um unmittelbare Folgen der GIP-Programmstruktur. Eher zeigt sich hier, dass selbst ein breit auslegbares, flexibles, durch die Projektleiter eigenverantwortlich geführtes und arbeitsorientiertes GIP-Programm bestimmte nur bedingt beeinflussbare universitäre Gegebenheiten und Befindlichkeiten – insbesondere auf Seiten der russischen Partnereinrichtungen – in Rechnung zu stellen hat.

#### (5) Die Unterschiedlichkeit der Leitungsstrukturen

Germanistische Institutspartnerschaften sind weder autark, noch funktionieren sie autonom. Inhaltliche Schwerpunktsetzung und Auswahl der gemeinschaftlich zu bearbeitenden Projekte leiten sich her aus den Forschungsprofilen der beiden Partnereinrichtungen insgesamt; Anzahl und Zeitvolumen der an bestimmten GIP-Maßnahmen beteiligten Mitarbeiter hängen ab von der grundsätzlichen Personalsituation in beiden Einrichtungen. Ebenso werden personelle Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse für konkrete GIP-Maßnahmen und -projekte gewohnheitsmäßig dort festgemacht, wo sie schon immer in den Partnereinrichtungen verankert waren. Angesichts der sehr viel stärker verzweigten Leitungshierarchien und des dominierenden Prinzips zentraler Entscheidungsvorgaben auf russischer Seite sind damit gewisse Inkompatibilitäten bei Entscheidungsfindungen im Rahmen der GIP-Arbeit beinahe vorprogrammiert. Bedeutet – wie in unserem Falle – GIP-Kooperation primär die ergebnisorientierte Bearbeitung bestimmter fachlicher Schwerpunktthemen durch kleinere

Projektgruppen, bestehend aus den von ihrem Tätigkeitsprofil her für das jeweilige Thema prädestinierten Mitarbeitern der Partnereinrichtungen, dann benötigt eine solche „Expertenzentrierung“ für ihren Erfolg das vielschichtige Leitungs- und Einflussgeflecht auf russischer Seite inhaltlich eben gerade nicht. Dennoch agierten unterschiedliche Leitungshierarchien in erheblichem Maße insbesondere in die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der russischen Projektverantwortlichen hinein, was die Prozesse der Entscheidungsfindung mitunter komplex und schwerfällig gestaltete.

#### (6) Die Prinzipien der Personenauswahl

Eine kontinuierliche Langzeit-Kooperation von mehr als zehn Jahren liefert nicht nur ein verlässliches Bild des *Who is Who* an der Partnereinrichtung. Sie lässt persönliche Beziehungen entstehen, ermöglicht den vertrauensvollen Dialog, das offene, konstruktive Ansprechen von Problemen, findet jedoch dort ihre objektiven Grenzen, wo Wünschenswertes im Sinne einer effizienten GIP-Arbeit auf tradierte Handlungsmuster oder auf berechtigt geglaubte Eigeninteressen einer Seite trifft. In den Kooperationsbereichen „Lehrkräfteaustausch“, „wissenschaftliche Kooperation“, „Nachwuchsförderung“ dominierte zweifelsohne die Nominierungshoheit der russischen Partnereinrichtungen, während die deutsche Seite im Wesentlichen auf das Akzeptieren der Personalvorschläge beschränkt war. Oder anders gesagt: Wenn die Sparte „Personenaustausch“ im Rahmen unserer GIP-Arbeit gut funktionierte, außerordentlich wichtig und nutzbringend war, so bedeutet dies nicht, dass die Kriterien, von denen sich die Partnerseite bei der Nominierung der Mitarbeiter für dieses oder jenes Kooperationsvorhaben, der Teilnehmer für diesen oder jenen Studien- und Arbeitsaufenthalt usw. leiten ließ, von uns beeinflussbar oder auch nur in jedem Falle nachvollziehbar gewesen wären.

#### (7) Das Finanzierungsprinzip der GIP

Grundsätzlich ist die Tatsache, dass die Bemessung der Fördersummen von einer alleinigen Finanzierung der GIP-Maßnahmen durch GIP-Mittel ausgeht, als optimal zu bezeichnen, sind dadurch doch – ganz besonders in einer längerfristigen Zusammenarbeit – Planungssicherheit, exakte Kalkulation der Kosten-Ergebnis-Relationen für sämtliche GIP-Maßnahmen sowie Bilanzierung und Abrechnung der Mittelverwendung nach einem stets gleich bleibenden, verlässlichen Finanzreglement gewährleistet. Psychologische und atmosphärische Kehrseiten offenbart eher das an sich gleichermaßen zweckmäßige und plausible Reglement, das die Verwaltung der Fördersummen allein in die Hand des deutschen Projektleiters legt. Zunächst einmal, weil sich dieses Zuwendungsprinzip der russischen Seite unter Umständen als „Zuteilung“ darstellt und es beispielsweise so großen,

renommierten Einrichtungen wie den beiden Staatlichen Linguistischen Universitäten Moskau und Pjatigorsk durchaus nicht leicht fällt, sich gegenüber einem viel kleineren deutschen GIP-Partner in der Rolle von „Zuweisungsempfängern“ zu sehen. Zum anderen kann die primäre Verankerung der finanziellen Planung, Umsetzung und Abrechnung der Kooperationsmaßnahmen bei der deutschen Projektleitung auf Seiten der Kooperationspartner Missverständnissen oder unrealistischen Erwartungen in Bezug auf das Machbare Vorschub leisten. Was man nicht selbst – unter Berücksichtigung sämtlicher Haupt- und Nebenkosten – genauestens kalkulieren, nicht selbst gegenüber dem DAAD nach strikten Vorgaben auf Euro und Cent abrechnen muss, wofür man nicht selbst bei jeder Unregelmäßigkeit „den Kopf hinhält“, das kann einem unerschöpflich erscheinen. Oder als eine Zuwendung, die keine verbindliche Gegenleistung erfordert.

Eine nicht mehr nur in das Ermessen der jeweiligen Einrichtung gestellte, prinzipiell geregelte Eigenbeteiligung beider Seiten würde der Kooperation in dieser Hinsicht gewiss eine neue Partnerschaftlichkeit verleihen.

#### (8) Die Nachhaltigkeit der GIP-Ergebnisse

Letztendlich hat in der GIP-Kooperation nur Bestand, was sich bleibend im Alltag des Lehr- und Forschungsbetriebs niederschlägt. Wir waren von Anfang an bemüht, in unseren Partnerschaften auf eine solche Nachhaltigkeit hinzuwirken: durch den Einsatz von Tutoren, welche die Anwendung vereinbarter Arbeitsprinzipien in der unmittelbaren Lehrpraxis sichern helfen; durch Ableitung der GIP-Projekte aus verbindlichen Schwerpunktaufgaben in Lehre und Forschung, also durch Vermeidung von „Sonderstrecken“; durch Integration der Arbeitsaufenthalte in die laufenden Ausbildungsprozesse an der russischen und deutschen Einrichtung. Dennoch bleibt zu fragen, ob diese Mittel wirksam genug sind, um der ausgeprägten, auf Traditionen ebenso wie auf den spezifischen aktuellen Bedingungen fußenden Eigengesetzlichkeit auf der Partnerseite standzuhalten.

Abschließend soll noch einmal der Bogen geschlagen werden zum Wesen des Förderprogramms GIP, und zwar mit der Benennung eines Grundsatzproblems, das zweifelsohne zahlreiche Projektleiter in der GIP-Endphase beschäftigt: die mangelnde Nachsorge.

Bei Auslaufen der GIP-Förderung fehlt in der Regel ein passgerechtes Anschlussprogramm. Die Übernahme der Kooperation in die Verantwortung der jeweiligen Universitäten ist zumeist nicht möglich. Gerade weil – wie in unserem Falle – die Langzeitkooperation mit zwei wichtigen russischen Partnern durch das GIP-Programm des Deutschen Akademischen Austausch Dienstes so produktiv und verlässlich gewährleistet wurde, konnte die Universität ihre Ressourcen auf weitere Partner konzentrieren, sich anderweitig vertraglich binden. Die Etablierung neuer Universitätsverträge als Rahmen für die Fortführung auslau-

fender oder ausgelaufener Germanistischer Institutspartnerschaften kommt unter diesen Umständen kaum in Betracht. Selbst bei langfristigem Hinarbeiten auf einen geordneten GIP-Abschluss entsteht deshalb nach dem Ende der Förderung ein Vakuum, ein Zustand der Unbestimmtheit, der sich nur unter größten Kraftanstrengungen wieder in ein geregelteres Miteinander überführen lässt.