

**Projektverläufe und Verstetigungsstrategien
von XENOS-Projekten.
Ergebnisse der ersten Fallstudien**

**Bericht der wissenschaftlichen Begleitung
des Bundesprogramms
„XENOS – Integration und Vielfalt“**

Matthias Müller / Ulrike Richter

Halle / München

August 2014

**Projektverläufe und Verstetigungsstrategien
von XENOS-Projekten.
Ergebnisse der ersten Fallstudien**

**Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des
Bundesprogramms „XENOS – Integration und Vielfalt“**

Matthias Müller / Ulrike Richter

Inhaltsverzeichnis

ZUSAMMENFASSUNG	2
1 Einleitung	7
2 Auswahl, Methodik und Durchführung der Fallstudien	9
2.1 Grundgesamtheit und Onlinebefragung der Projektträger	9
2.2 Auswahl der Fallstudien und Durchführung der Experteninterviews	11
3 Projektgenese	13
3.1 Handlungsfelder der vier Lernorte	14
3.2 Zusammenfassung	20
4 Der Beitrag der XENOS-Projekte zur Gleichstellung von Frauen und Männern	22
4.1 Geschlechtersensible Ausrichtung der Angebote	23
4.2 Geschlechtersensible Berücksichtigung der Zielgruppe	24
4.3 Genderaspekte der Organisation	26
4.4 Zusammenfassung	27
5 Projektstand und Einflussfaktoren auf die Projektarbeit	29
5.1 Stand der Projektarbeit	29
5.2 Einflussfaktoren auf die Projektarbeit	31
5.2.1 Personelle Ausstattung	32
5.2.2 Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern und in Verbundprojekten	36
5.2.3 Rechtliche, politische und organisatorische Rahmenbedingungen	47
5.2.4 Lokale/regionale Bedingungen	48
5.3 Zusammenfassung	51
6 Verstetigung	54
6.1 Verstetigungsstrategien aus Projektsicht	55
6.1.1 Transfer als Verstetigung	55
6.1.2 Übereinstimmung von Projektziel und Verstetigung	58
6.1.3 Fortführung von Projekten oder Projektteilen beim Träger oder in trägerexternen Organisationen	61
6.2 Kooperationsbeziehungen – eine zentrale Ressource für Verstetigung	68
6.3 Zusammenfassung	72
LITERATUR	76
VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN UND TABELLEN	77
ANHANG	78

Zusammenfassung

Das XENOS-Programm „Integration und Vielfalt“ (XENOS II) will die Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt und damit auch die Integration in die Gesellschaft verbessern. Es richtet sich nicht nur auf individuelle Beschäftigungsförderung und die Verbesserung des Zugangs zu Ausbildung und Arbeit, sondern auch auf die Stärkung interkultureller Kompetenzen.

Das Programm wird in vier arbeitsmarktlichen Lernorten mit unterschiedlichen Handlungsfeldern umgesetzt. Die meisten Projekte sind im Lernort 1: *Arbeitsweltbezogenes Übergangsmanagement und (interkulturelle) Qualifizierung in den Handlungsfeldern der Jugendsozialarbeit, Jugendberufshilfe und Jugendstrafvollzug* und im Lernort 3: *Interkulturelle Öffnung und Sensibilisierung zu Themen kultureller Vielfalt in den Handlungsfeldern Unternehmen und öffentliche Verwaltungen* mit jeweils 29 Projekten verortet. Im Lernort 2: *Arbeitsweltbezogenes Übergangsmanagement und (interkulturelle) Qualifizierung in den Handlungsfeldern Schule, Berufsschule und außerbetriebliche Einrichtungen* finden sich 27 Projekte und 17 Projekte sind schließlich im Lernort 4: *Sensibilisierung zu Themen kultureller Vielfalt in den Handlungsfeldern Städte, ländlicher Raum und europäische Grenzregionen*.

Ziel der wissenschaftlichen Begleitung ist es herauszuarbeiten, wie die Programmziele in den einzelnen Handlungsfeldern erreicht werden und welche förderlichen sowie hinderlichen Faktoren darauf einwirken. Hierzu trägt der vorliegende Bericht bei. Er konzentriert sich auf qualitative Ergebnisse ausgewählter Fallstudien und ergänzt sie durch quantitative Befunde der ersten Trägerbefragung sowie durch die Analyse von Anträgen und Dokumentationen der Projekte. Die Ausführungen geben einen ersten Einblick in die Projektgenese und in Gender-Mainstreaming-Strategien. Beschrieben werden der Stand der Projektarbeit und die Rahmenbedingungen, die den Projektverlauf im ersten Programmjahr kennzeichnen. Schließlich werden Ziele und Strategien der Verstetigung sowie zu Einflussfaktoren auf Verstetigungsstrategien der Projekte skizziert.

Die in die Fallstudien einbezogenen Projekte weisen in ihren Zielen, Ansätzen und Zielgruppen auch innerhalb der Lernorte eine hohe Diversität auf. Dennoch belegt die vergleichende Analyse Ähnlichkeiten und gemeinsame Schnittmengen auch über die Lernorte und Handlungsfelder hinaus. Ein markantes Unterscheidungsmerkmal ist beispielsweise die Schwerpunktsetzung der Projekte auf eher operative oder eher strukturelle Ziele.

1. Projektgenese

Viele Projekte entwickelten ihre Projektideen und Ansätze während der Durchführung von Vorgängerprojekten. Dabei hat sich als Vorteil erwiesen, dass in der Förderrunde XENOS II bewährte Ansätze weiterentwickelt werden können. Schon in der Entwicklungsphase der Projekte beziehen die Projektträger Feldzugänge von Kooperationspartnern mit ein oder nutzen diese als Zugänge zur geplanten Zielgruppe. Bei Projekten mit strukturellen Ansätzen sind einige Kooperationspartner auch die Zielorganisationen, in denen das Projekt umgesetzt werden soll. Im Programm werden neben Einzelprojekten auch Verbundprojekte gefördert. Sie ermöglichen die Einbindung von Kooperationspartnern als Teilprojektpartner mit gemeinsamer Zielorientierung bei gleichzeitiger Aufgabenteilung und spezifischen, sich ergänzenden oder parallelen Zielen sowie einer großen Verbindlichkeit der Zusammenarbeit. Als vorteilhaft hat sich ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen in bestehenden Kooperationen erwiesen. In geschlossenen Organisationskontexten macht dies strukturell ansetzende Vorhaben erst möglich. Im Fall von Verbundpro-

jekten mit mehreren Trägern, die im gleichen Feld aktiv sind, werden Konkurrenzen und ein unabgestimmtes Nebeneinander von Angeboten vermieden.

2. Gender Mainstreaming

Ein wichtiges Programmziel besteht in der Förderung von Chancengerechtigkeit beim Zugang zu Ausbildung und Beschäftigung. In diesem Zusammenhang erhält Gender Mainstreaming Bedeutung. Daten der Trägerbefragung zeigen, dass Genderaspekte am ehesten in der Ausrichtung der Angebote, weniger jedoch in der Arbeit mit den Zielgruppen und noch seltener als organisatorische Elemente berücksichtigt werden. Zielgruppenspezifisch werden meist Ansätze verfolgt, die individuelle Problemlagen in den Mittelpunkt stellen. Möglicherweise sind geschlechterorientierte Reflexionen nachrangig, weil primär die angestrebten Teilnehmerzahlen erreicht werden sollen. Darüber hinaus ist der Einfluss indirekter Diskriminierung nur wenigen Projekten bewusst. Wie Antworten zu interpretieren sind, in denen konstatiert wird, dass nicht nach Geschlecht differenziert wird, weil die Angebote für alle offen sein sollten, können erst tiefergehende qualitative Erhebungen zeigen. In der Wiederholung der Fallstudien wird Gender Mainstreaming einen Schwerpunkt bilden.

3. Projektstand und Rahmenbedingungen des Projektverlaufs

Der Projektstand wird in den Interviews der Fallstudien von Projektleiterinnen und Projektleitern und – soweit anwesend – Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern vor allem hinsichtlich der Erreichung der Zielgruppen thematisiert. In allen Projekten sind Verzögerungen erkennbar, die jedoch lediglich Teilziele betreffen. Zu berücksichtigen ist, dass die Angaben der Befragten durch situative Problemwahrnehmungen zum Interviewzeitpunkt dominiert werden. Sie müssen deswegen vorsichtig interpretiert werden, d.h. dass keine voreiligen Rückschlüsse auf eine gelingende oder nicht gelingende Projektdurchführung gezogen werden dürfen. Anhaltspunkte bieten die Aussagen zum Stand der Projektdurchführung hinsichtlich förderlicher und hinderlicher Rahmenbedingungen sowie der Strategien der in die Fallstudien einbezogenen Projekte, um Hürden zu überwinden und Vorteile zu nutzen.

Für eine erfolgreiche Projektarbeit haben personelle Rahmenbedingungen einen hohen Stellenwert. Mit ungeplanten Projektverläufen werden primär Arbeitskapazitäten, vorhandene berufliche Expertise und personelle Kontinuität verknüpft. Eine ausreichende personelle Ausstattung verringert Arbeitsüberlastungen. Ungeplante Verläufe, wie eine höhere Nachfrage nach den Angeboten der Projekte, können dennoch zu Engpässen führen. Auch die Anforderungen an Projektdokumentationen und -nachweisen durch den Programmträger belasten die Projekte, vor allem wenn es an Erfahrungen mit ESF-Förderung mangelt, und weisen auf Nachbesserungsbedarf hin.

Berufliche Expertise im Handlungsfeld der Projekte und im Umgang mit den anvisierten Zielgruppen ist förderlich für die Projektumsetzung. Werden jedoch Ziele erweitert oder neue Ansätze erprobt, so kann es dennoch zu Problemen beim Zugang mit vermeintlich vertrauten Zielgruppen kommen.

Sowohl mit den bestehenden Personalkapazitäten als auch mit der beruflichen Expertise der Projektmitarbeitenden ist die Personalkontinuität in den Projekten eng verknüpft. Stellenvakanzen aufgrund von längerer Krankheit der Mitarbeiter/innen, von Kündigungen und Problemen einer adäquaten Stellenbesetzung sind in den Fallstudienprojekten in hohem Ausmaß zu beobachten. Personalwechsel und Stellenbesetzungsprobleme haben ihre Grundlage teilweise in Befristungen von Stellen und in anspruchsvollen bzw. komplexen fachlichen Anforderungen.

Projekte reagieren auf personelle Engpässe, soweit möglich, mit Umverteilungen der Aufgaben im Projekt, mit einem kurzfristigen Ausgleich durch eigenes Stammpersonal oder mit der Nutzung personeller Ressourcen von Kooperationspartnern. Letztere bringen neben Stellenanteilen auch wertvolle fachliche Kompetenzen in das Projekt ein. Gegebenenfalls werden konzeptionelle Schwerpunkte neu gesetzt.

Als günstige Bedingung für die fristgerechte Projektbearbeitung erweisen sich Vorerfahrungen mit Projektförderungen und speziell den Anforderungen in ESF-geförderten Projekten. Darüber hinaus können Träger, die über flexibel einzusetzendes Stammpersonal oder Personal aus anderen Projekten verfügen, personelle Probleme leichter lösen. Kooperationspartner unterstützen die Projekte nicht allein mit ihren Personalressourcen, sondern erleichtern wegen ihrer Expertise und vor dem Hintergrund von Zuständigkeiten auch den Zugang der Projekte zu ihren Zielgruppen. Vor allem wenn die Kooperationspartner ebenfalls von der Zusammenarbeit profitieren, erweisen sie sich als förderlich für den Projektverlauf.

Rechtliche, politische und organisatorische Bedingungen beeinflussen die Handlungsspielräume in den Projekten und wirken sich dadurch günstig oder hemmend auf den Projektverlauf aus. Teilweise sind sie – z.B. wenn Regelinstrumente in öffentlichen Verwaltungen verändert werden sollen – auch Ziel der Projektaktivitäten.

Ogleich Projekte keinen direkten Einfluss auf gesetzliche Bestimmungen oder politische Beschlüsse haben, werden dennoch viele über ihre Trägerorganisationen, durch Kooperations- oder Netzwerkbildungen aktiv. Andere sehen sich gezwungen, ihre Konzeptionen oder Umsetzungspläne konzeptionell anzupassen. Kooperationen und Netzwerke erweisen sich als zentral, um vor Ort politische Entscheidungen für die Projekte positiv zu beeinflussen.

Organisatorische Bedingungen zeigen insbesondere bei strukturell ansetzenden Projekten in öffentlichen Verwaltungen oder beim Zielgruppenzugang in geschlossenen Organisationen Effekte. Der Erfolg in der Umsetzung der Vorhaben hängt wesentlich von der Anerkennung der Projekte bzw. der Projektleitungen in der Organisation ab. Mit der Ansprache verschiedener organisatorischer Ebenen soll es gelingen, Top-down- und Bottom-up-Prozesse gleichzeitig zu initiieren. Die hierarchische Stellung von Projektleitungen in Verwaltungsprojekten beeinflusst auch politische Einwirkungsmöglichkeiten.

Regional und lokal unterschiedliche Bedingungen nennen die Projekte vor allem im Hinblick auf den Zielgruppenzugang und auf das lokale bzw. regionale Angebotsspektrum im eigenen Handlungsfeld. Rekuriert wird auf Probleme durch einen geringen Anteil der Bevölkerung mit Migrationshintergrund, durch Konkurrenzen bei Anbietern und – bei regional tätigen Projekten – durch unterschiedliche politische oder administrative Schwerpunktsetzungen. Insbesondere Projekte, die in mehreren Orten aktiv sind, beweisen eine hohe Flexibilität im Management unterschiedlicher Anforderungen, indem sie ihre Ansätze bedarfsgerecht anpassen.

4. Verstetigung und Rahmenbedingungen von Verstetigungsstrategien

Verstetigung wird in den Projekten als Transfer im Sinne der Verbreitung von Materialien und Informationen verstanden, mit dem Erreichen des Projektziels gleichgesetzt und/oder als Implementierung von Ergebnissen bzw. Ansätzen in die Trägerorganisation oder in externe Organisationen verstanden. Dabei wird betont, dass Verstetigung ein längerfristiger Prozess sei und davon abhängen, wie relevante Partner Projektergebnisse bewerten bzw. dass die angestrebten Ziele erreicht werden.

Transfer definiert als Verbreitung von Projektideen, -methoden, -erfahrungen und vor allem von Projektergebnissen ist oft eine Strategie neben anderen. Gehen bisherige Überlegungen jedoch nicht über diese Verstetigungsform hinaus, so handelt es sich meist um Projekte, die die Pilotfunktion ihrer Arbeit für die generelle Praxis und das Innovationspotential ihrer Ansätze betonen.

Eine auf bestimmte Zielgruppen, auf die Fachwelt oder eine breitere Bevölkerung gerichtete Öffentlichkeitsarbeit bildet den Kern von Transferstrategien. Erstellt und verteilt werden schriftliche Materialien, z.B. Berufsorientierungskonzepte, Curricula und visuelle Informationen, wie Filme und Plakate. Tagungen, die Beteiligung an lokalen Events sowie Websiteauftritte ergänzen die Angebote zum Zeitpunkt der Interviews. Gemeinsam ist den Projekten, dass ein landes- oder deutschlandweiter Bedarf an Projektergebnissen bzw. -erfahrungen vermutet wird. Es geht also nicht allein um die Verstetigung der Arbeit vor Ort.

Wie erfolgreich Transferstrategien sein werden, ist davon abhängig, ob die erforderlichen finanziellen Mittel hierfür bereitstehen, ob die Initiativen politisch bzw. administrativ unterstützt werden und, ob durch qualitätssichernde Verfahren die Hochwertigkeit von Materialien belegt werden kann. Andererseits beeinflussen eine sorgfältige zielgruppenspezifische Bedarfsanalyse und Verteilung bzw. eine gezielte Ansprache, u.a. von Kooperationspartnern, den Erfolg. Soweit durch eine lokale Öffentlichkeitsarbeit, z.B. durch die Beteiligung an Veranstaltungen, die Aufmerksamkeit auf das Projekt, seine Ziele und Ansätze gelenkt wird, kann aber auch eine unspezifische Ansprache breiter Bevölkerungskreise erfolgreich sein, wenn dadurch Zugang zur Politik oder zu wichtigen Zielgruppen eröffnet wird.

Projekte, die Verstetigung als *Übereinstimmung von Projektziel und Verstetigung* definieren und überwiegend operativ ansetzen, sehen durch individuell orientierte Maßnahmen Möglichkeiten, Situationen für einzelne Personen bzw. bestimmte Personengruppen dauerhaft zu verbessern. Strukturell orientierte Projekte streben an, organisatorische Abläufe und Verfahren zu verändern. Schließlich wird auch das Ziel Unternehmen zu gründen, mit Verstetigung gleichgesetzt. Die Methoden und Ansätze, die die Projekte verfolgen, divergieren zwischen und innerhalb dieser Verstetigungsszenarien. Um beispielsweise in einer öffentlichen Verwaltung neue Abläufe zu etablieren, sollen einerseits durch Qualifizierungen auf Mitarbeiterebene Kompetenzen internalisiert und weitergegeben werden. Andererseits zielen Projektaktivitäten auf die Reformierung von Instrumenten, z.B. in der Personalentwicklung und -rekrutierung. Als förderlich erweisen sich in solchen Fällen günstige politische Rahmenbedingungen, wie die Möglichkeit an vorliegende Beschlüsse oder Richtlinien anknüpfen zu können. Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass formalisierte Instrumente wirkungslos bleiben, wenn die Anwendungsbereitschaft der Mitarbeiter/innen gering ist oder fehlt. Generell gilt, dass alle Faktoren, die den Projektverlauf günstig oder hindernd beeinflussen können, sich gleichzeitig auf die Chancen auswirken, diese Verstetigungsstrategie zum Erfolg zu führen. Schulungen der Mitarbeiter/innen werden wirkungslos bleiben, wenn sie nicht parallel mit Organisationsveränderungen einhergehen. Im Umkehrschluss ist eine Organisationsveränderung nur mit dem Engagement und durch das Handeln der Mitarbeitenden langfristig zu halten.

Projekte, die Verstetigung als *Fortführung von Projekten oder Projektteilen beim Träger oder in trägerexternen Organisationen* verstehen, entwickeln verschiedene Szenarien. Um in der eigenen Organisation Möglichkeiten zu schaffen, wird vor allem auf die Erweiterung oder die Nutzung von personellen Ressourcen und auf die Integration neuer Angebote in bereits bestehende gesetzt. Größere strukturelle Veränderungen fallen in diesen

Fällen nicht an. Erforderlich sind aber ein gewisser Einfluss auf organisationsinterne Entscheidungen und – bei der Schaffung neuer Stellen – finanzielle Mittel. In diesem Kontext wird Verstetigung teilweise an weitere Projektförderungen geknüpft bzw. werden Modelle der Mischfinanzierung entworfen, für die Kooperationspartner eine wichtige Rolle spielen. Insbesondere in Kommunen wird die Abhängigkeit einer Fortführung von Projekten bzw. Projektteilen von der – oftmals prekären – Haushaltssituation thematisiert und es werden zusätzliche Finanzierungsquellen bevorzugt.

Projekte, die außerhalb der eigenen Organisation ihre Angebote bzw. Ansätze verstetigen, heben die Rolle von Kooperations- und Verbundpartnern hervor. In diesem Zusammenhang werden Fragen finanzieller Ressourcen vor allem vor dem Hintergrund des Nutzens, den diese von einer Fortführung von Angeboten bzw. Ansätzen haben, reflektiert. Setzen Projekte auf Unternehmen, um ihre Angebote zu finanzieren, so liegen zwar meist bereits konkrete Verstetigungsmodelle vor. Sie berichten gleichzeitig auch von erheblichen Schwierigkeiten, Betriebe zu erreichen und zu interessieren. Belastbare Zusagen für eine Übernahme von Kosten fehlen zum Interviewzeitpunkt noch.

Die strategische Zusammenarbeit mit Politik und Administration ist unbedingt erforderlich, wenn Teile des Projekts mittels Regelinstrumente verstetigt oder in der eigenen bzw. in einer anderen Organisation implementiert werden sollen. Gesetzliche Grundlagen, z.B. auf Landesebene oder die Arbeitsverwaltung betreffend, müssen abgestimmt werden. Zertifizierungsverfahren sind erforderlich, damit ein Angebot an die bestehenden Regelinstrumente angepasst werden kann. Rechtliche und formale Hürden werden besonders von Projekten genannt, die nah am SGB II-Bereich arbeiten. Sie sind außerordentlich skeptisch, dass eine Integration in die Regelfinanzierung des SGB II möglich ist.

Projekte, die sich mit politischen oder rechtlichen Hürden für die Realisierung ihrer Verstetigungsziele auseinandersetzen, reagieren sowohl mit einer Anpassung ihrer Ziele als auch mit Überlegungen, wie entsprechende Rahmenbedingungen beeinflusst werden können. Chancen hierfür sind größer, wenn die Projekte in der Organisation über ein hohes Ansehen verfügen, wenn die Projektleitung aufgrund ihrer Position Entscheidungskompetenzen hat oder wenn Träger gut in die maßgeblichen politischen Kreise integriert sind.

Inwieweit Kooperationen ausreichend belastbar sind, um Wege zur Verstetigung unter finanzieller Beteiligung zu ebnen, ist zum Zeitpunkt der Fallstudienenerhebung noch nicht absehbar. Da Kooperationen aber eine hohe Bedeutung zugesprochen wird, kann davon ausgegangen werden, dass die Projekte im Verlauf der weiteren Projektförderzeit Kontakte intensivieren und weiter ausbauen werden, um nachhaltige Effekte der Projektarbeit zu erreichen.

1 Einleitung

In der zweiten Förderrunde des Programms „XENOS – Integration und Vielfalt“ wird der Schwerpunkt auf die Integration von benachteiligten Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit und ohne Migrationshintergrund in den Arbeitsmarkt und in die Gesellschaft gelegt. Durch das Programm soll nachhaltig zur Förderung von Chancengleichheit unterschiedlicher Gruppen im Zugang zu Ausbildung und Beschäftigung und zum Abbau von Diskriminierungen beigetragen werden, Ausgrenzung und Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt entgegengewirkt sowie die individuelle Beschäftigungsfähigkeit gefördert und Wege in die Arbeitswelt unterstützt werden. Vom Programmträger, dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales, wurden 110 Projekte¹ für die Förderung im Rahmen des Programms ausgewählt. Sie beziehen sich auf vier Lernorte:

- Lernort 1: Arbeitsweltbezogenes Übergangsmanagement und (interkulturelle) Qualifizierung in den Handlungsfeldern Jugendsozialarbeit, Jugendberufshilfe und Jugendstrafvollzug
- Lernort 2: Arbeitsweltbezogenes Übergangsmanagement und (interkulturelle) Qualifizierung in den Handlungsfeldern Schule, Berufsschule und außerbetriebliche Einrichtungen
- Lernort 3: Interkulturelle Öffnung und Sensibilisierung zu Themen kultureller Vielfalt in den Handlungsfeldern Unternehmen und öffentliche Verwaltungen
- Lernort 4: Sensibilisierung zu Themen kultureller Vielfalt in den Handlungsfeldern Städte, ländlicher Raum und europäische Grenzregionen

Die wissenschaftliche Begleitung des Deutschen Jugendinstituts (DJI) befragte von Mitte 2012 bis Anfang 2013 sämtliche Träger ein erstes Mal im Rahmen einer Online-Erhebung. Im Frühjahr 2013 fanden Fallstudien in ausgewählten Projekten statt. Ziel dieser Fallstudien war es, einen ersten Überblick über die Entstehung und die Struktur der Projekte, den Verlauf und die Fortschritte der Projektarbeit sowie über Strategien zur Verstetigung von Ansätzen, Aktivitäten bzw. Ergebnissen zu erhalten. Dabei richtete sich die Aufmerksamkeit vor allem auf förderliche und hinderliche Rahmenbedingungen für die Umsetzung der Projektziele und ihrer Verstetigung.

Die Ergebnisse der Fallstudien stehen im Mittelpunkt dieses Berichts. Soweit inhaltlich sinnvoll, werden sie durch Befunde aus der ersten Trägerbefragung ergänzt. Der Bericht setzt Rahmenbedingungen des Projekts mit dem Fortgang der Projektarbeit im Projektverlauf in Beziehung. Er fragt danach, wie die im Projekt arbeitenden Akteure mit Hürden für die Umsetzung des Projekts umgehen und wie sie förderliche Einflüsse nutzen oder auf nicht vorhersehbare Entwicklungen während des Projektverlaufs reagieren, um ihre Ziele zu erreichen.

Weiterhin wird der Frage nachgegangen, inwieweit Konstellationen zwischen Antragsteller, Verbund- und Kooperationspartnern die Projektarbeit begünstigen, Problemlagen begründen oder verstärken und Lösungen bereithalten.

Die Darstellung der Ergebnisse der Fallstudien orientiert sich nicht primär an der Einordnung der Projektvorhaben nach Lernorten und Handlungsfeldern. Zudem wird darauf verzichtet, Projektverläufe einzelner Projekte detailliert und vollständig nachzuzeichnen. Die

¹ Hinzu kommen die Projekte der Transfer- und Vernetzungsstelle XENOS-Panorama-Bund und der Wissenschaftlichen Begleitung durch das Deutsche Jugendinstitut, so dass sich insgesamt die Zahl von 113 geförderten Projekten ergibt.

Auswertung der Fallstudien richtet sich vielmehr auf die Herausarbeitung projektübergreifender inhaltlicher und struktureller Zusammenhänge.

Es wurden Trägermerkmale, institutionelle Logiken, regionale Besonderheiten, politische Entwicklungen und rechtliche Rahmenbedingungen als Indikatoren in die Analyse einbezogen.

Vor dem Hintergrund des breiten Spektrums der Projekte, deren Auswahl für die Fallstudien bewusst kontrastierend erfolgte, entsteht ein vielfältiges Bild von Projektrealitäten. Gleichwohl lassen sich Entwicklungslinien und Rahmenbedingungen identifizieren, die erste Annahmen zu Herausforderungen und zu den Potenzialen bzw. Chancen ihrer Bewältigung im Zuge der Projektumsetzung erlauben. Derartige Schlussfolgerungen sind jedoch vorläufig. Erst die kommende Analyse der Umsetzung der Projektziele auf Grundlage der Mitte 2014 geplanten Wiederholung der Interviews erlaubt weitergehende Aussagen zu Projektverläufen, ihrem Erfolg und den Chancen zur Verstetigung.

Kapitel 2 des Berichts beschreibt die methodischen Grundlagen, die Auswahl der Projekte und die Durchführung der Fallstudien; im ersten Abschnitt werden darüber hinaus Informationen zur Grundgesamtheit und zur Onlinebefragung der Projektträger gegeben. Wesentliche Aspekte der nach Lernorten und Handlungsfeldern differenzierten Projektgenese sind Gegenstand von Kapitel 3. Daran schließt Kapitel 4 mit ersten Ergebnissen über den Beitrag der Projekte zur Gleichstellung der Geschlechter an. Kapitel 5 beinhaltet Aussagen zum Stand der Projekte und zu Einflüssen auf den Projektverlauf. Abschließend werden in Kapitel 6 Befunde zu den Zielen von Verstetigung und zu den Verstetigungsstrategien der Projekte sowie zur Bedeutung von Kooperationen für Verstetigung dargestellt.

Lesehilfe

In diesem Bericht verwenden wir eine gendersensible Sprache. Neben geschlechtsneutralen Bezeichnungen (z.B. Lehrkräfte) differenzieren wir die Geschlechterbezeichnungen mit einem Schrägstrich (z.B. Schüler/innen).

Zahlenangaben werden im Bericht als Ziffern dargestellt, wenn bei mehreren aufeinanderfolgenden Daten die Vergleichbarkeit erleichtert werden soll. Ansonsten werden die Zahlen eins bis zwölf im Text ausgeschrieben.

Fallbeispiele werden aus Anonymitätsgründen ohne namentliche Nennung der Projekte und ohne Angabe von Lernorten und Handlungsfeldern dargestellt.

Einige Tabellen sind nicht in den laufenden Text integriert, sondern finden sich im Anhang. Hinweise auf Tabellen, vor deren Tabellenummer ein A eingefügt ist, verweisen darauf, dass diese Tabellen im Anhang zu finden sind. Die Tabellen sind aufsteigend nummeriert.

2 Auswahl, Methodik und Durchführung der Fallstudien

2.1 Grundgesamtheit und Onlinebefragung der Projektträger

113 Projekte werden in der zweiten Förderrunde des Programms „XENOS - Integration und Vielfalt“ finanziert. Von ihnen übernehmen 110 Projekte in den Zielgebieten Konvergenz² und RWB³ Aufgaben in einem der vier Lernorte des Programms.⁴ Acht dieser Projekte sind in beiden Zielgebieten (Konvergenz und RWB) mit gleichen Zielsetzungen aktiv und werden dadurch doppelt gezählt. In der Trägerbefragung wurden sie nur einmal befragt.

Insgesamt wurden demnach in die schriftliche Trägerbefragung⁵ 102 Projekte einbezogen: 44 Einzelprojekte und 58 Verbundprojekte, deren Teilprojekte ebenfalls befragt worden sind. Insgesamt bilden 261 (Teil-)Projekte die Grundgesamtheit für die Befragung.⁶ Sie wurden für die erste Online-Erhebung angeschrieben. 258 (98,5 %) von ihnen – 100 Projektantragsteller und 158 Verbundpartner aus Projektverbänden – sendeten einen ausgefüllten Onlinefragebogen zurück.⁷ Die damit erfassten 100 Projekte setzen sich aus 43 Einzel- und 57 Verbundprojekten zusammen⁸ (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Projektantragsteller, Verbundpartner, Einzel- und Verbundprojekte (n=258)

	Antragsteller	Verbundpartner	Gesamt	im Datensatz fehlend
Einzelprojekte	43	-	43	1 Antragsteller
Verbundprojekte	57	158	215	1 Antragsteller und 1 Teilprojekt
Gesamt	100	158	258	3

Von den 57 Projektverbänden wurden insgesamt 215 Teilprojekte (inklusive den antragstellenden Trägern) befragt, was durchschnittlich ca. 4 (~3,8) Trägern, respektive Teilprojekten pro Verbund entspricht. Die Verbundprojekte variieren zwischen Projekten aus 2 Partnern (Antragsteller und ein Teilprojekt) bis zu 6 Partnern (Antragsteller und 5 Teilprojekte). Die Mehrheit aller Verbundprojekte (annähernd 60 %) besteht aus 4 bzw. 5 Teil-

² Zum Zielgebiet Konvergenz oder Ziel 1 zählen die neuen Bundesländer ohne Berlin und der Regierungsbezirk Lüneburg.

³ Zum Zielgebiet Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung (RWB) oder Ziel 2 gehören die alten Bundesländer einschließlich Berlin.

⁴ Zwei Projekte haben Sonderaufgaben: XENOS-Panorama-Bund und die Wissenschaftliche Begleitung (die als zwei Projekte für die Zielgebiete Konvergenz und RWB gezählt wird).

⁵ Alle Projekte einschließlich der Teilprojekte werden jährlich von der Wissenschaftlichen Begleitung befragt. Die Befragung wird online durchgeführt und dient dazu, den Stand der Projektarbeit zu erfassen. Die jährliche Wiederholung ermöglicht, Verläufe und Prozesse abzubilden.

⁶ Die derzeit ermittelte Anzahl von 261 Einzel- und Teilprojekten der Verbände schwankt über die Zeit geringfügig, da es im Projektverlauf vorkommt, dass Verbundpartner gewechselt werden oder dass Verbundprojekte, die in beiden Zielgebieten arbeiten, ihre Teilprojekte entweder nach Zielgebieten als jeweils zwei oder nach inhaltlichen Gesichtspunkten als ein Teilprojekt angeben.

⁷ Der Rücklauf in der ersten Erhebungswelle (Sommer 2012) war von einzelnen Verzögerungen geprägt. Gründe waren u.a. Trägerwechsel, wechselnde Ansprechpartner beim Träger, aber auch einige wenige sehr spät eingegangene Zuwendungsbescheide und Probleme bei der Kontaktaufnahme zu Trägern durch neue E-Mail-Adressen oder Telefonnummern, in Einzelfällen auch aufgrund von Krankheit der Ansprechperson.

⁸ Es fehlt im Rücklauf je ein Einzel- und ein Verbundprojekt. Von dem fehlenden Verbundprojekt sind die Fragebögen von zwei der vier Teilprojekte eingegangen, worunter jedoch nicht der Antragsteller ist. Somit fließen bei Auswertungen aller vorhandenen Teilprojektfragebögen (n=258) auch Informationen aus diesem Projekt mit ein. Es konnten jedoch keine Auswertungen zum Projektantragsteller erfolgen.

projekten. Verbünde aus 2 Partnern kommen ebenso selten vor wie aus 6 Partnern und stellen nur jeweils 10 % aller Verbünde dar.

Die Projekte verteilen sich nahezu gleich auf die Lernorte (LO) 1, 2 und 3 des XENOS-Programms (vgl. Tabelle 2). Die wenigsten Projekte finden sich im Lernort 4. In der Datenauswertung beziehen sich alle weiteren Aufstellungen auf die in Tabelle 2 ersichtliche Projektverteilung von 28 auf LO 1, 29 auf LO 2, 27 auf LO 3 und 16 auf LO 4. Daraus ergeben sich wieder die 100 im Datensatz vorhandenen Projekte bzw. antragstellenden Träger. Das im Datensatz fehlende Einzelprojekt ist dem Lernort 1 zuzuordnen, während das durch zwei der vier Verbundpartner unvollständig erfasste Projekt zum Lernort 4 gehört und dort die entsprechende Differenz erklärt.

Tabelle 2: Lernortverteilung auf Einzel- und Verbundprojekte (nur Antragsteller, n=100)

Lernort	Projekttypus		Gesamt	im Datensatz fehlend
	Einzelprojekt	Verbundprojekt		
LO 1: ÜM JSA/ JBH/ JSV	15	13	28	1 EP
LO 2: ÜM Schulen/ Einrichtungen	14	15	29	
LO 3: Interkultur. Öffnung Betrieb/ Verwaltung	9	18	27	
LO 4: Sensibilisierung kultur. Vielfalt im Raum	5	11	16	1 VP
Gesamt	43	57	100	2

LO = Lernort, ÜM = Übergangsmanagement, JSA = Jugendsozialarbeit, JBH = Jugendberufshilfe, JVA = Justizvollzugsanstalten, EP = Einzelprojekt, VP = Verbundprojekt

Die regionale Verteilung nach Zielgebieten weist 20 Projekte im Zielgebiet 1 (Konvergenz) und 80 Projekte im Zielgebiet 2 (RWB) aus. Eine weitere Differenzierung zeigt, dass auffällig viele Projekte in Berlin anzutreffen sind. Hier sind annähernd so viele Projekte wie in den fünf neuen Bundesländern (Zielgebiet 1) angesiedelt (vgl. Tabelle 3). Bei den Einzelprojekten sind es sogar mehr als in den neuen Bundesländern. Die Verbundprojekte bilden im Zielgebiet RWB eine deutliche Mehrheit, während im Zielgebiet Konvergenz Einzel- und Verbundprojekte gleich verteilt sind.

Tabelle 3: Regionale Verteilung der Projekte (n=258)

Region	Projekttypus (Teilprojekte in Klammern)		Gesamt
	Einzelprojekte	Verbundprojekte	
Zielgebiet 1 Konvergenz	10	10 (36)	20 (46)
Zielgebiet 2 RWB (ohne Berlin)	22	40 (153)	62 (175)
Berlin	11	7 (26)	18 (37)
Gesamt	43	57 (215)	100 (258)

RWB = Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung

2.2 Auswahl der Fallstudien und Durchführung der Experteninterviews

Die Fallstudien liefern Einzelfallbeschreibungen auf Grundlage von Interviewmaterial. Sie berücksichtigen die verschiedenen Sichtweisen und Informationen der Antragsteller und ihrer Kooperations- sowie der Verbundpartner.

Für die Fallstudien waren 26 Projekte vorgesehen, realisiert wurden 23.⁹ Ihre Auswahl orientierte sich an der Verteilung der Gesamtprojekte auf Einzel- und Verbundprojekte sowie auf die Zielgebiete Konvergenz und RWB. Bei der Auswahl der Projekte wurde darauf geachtet, das Spektrum der im XENOS-Programm vertretenen Träger und der Lernorte, die Vielfalt der Adressatengruppen und der eingesetzten Methoden in den Fallstudien zu repräsentieren.

Die meisten für die Fallstudien ausgewählten Projekte sind in den Lernorten 1 und 3 verortet, die wenigsten im Lernort 4 (vgl. Tabelle 4). Im Lernort 1 und 2 wurden mehr Einzel- als Verbundprojekte besucht. Überwiegend Verbundprojekte finden sich im Lernort 3. Die Projekte in Lernort 4 sind ausschließlich Verbundprojekte. Bei der Verteilung auf die Zielgebiete wurden vier Projekte im Gebiet Konvergenz und 19 im Gebiet RWB (davon fünf aus Berlin) ausgewählt.

Tabelle 4: Für die Fallstudien ausgewählte und realisierte Projekte nach Lernorten und Projekttypen (n=23)

Lernort	Projekttypus		Gesamt
	Einzelprojekt	Verbundprojekt	
LO 1: ÜM JSA/JBH/JVA	5	3	8
LO 2: ÜM Schulen/Einrichtungen	3	1	4
LO 3: Interkult. Öffnung Betrieb/Verwaltung	3	5	8
LO 4: Sensibilisierung kultur. Vielfalt im Raum	0	3	3
Gesamt	11	12	23

LO = Lernort, ÜM = Übergangsmanagement, JSA = Jugendsozialarbeit, JBH = Jugendberufshilfe, JVA = Justizvollzugsanstalten

In den ausgewählten Projekten fanden im Zeitraum Februar bis Mai 2013 Experteninterviews statt. Sie folgten einem Leitfaden, in dem die Ideengenese des Projekts, ggf. die Entstehung und Vorgeschichte des Verbunds, die Ziele, der derzeitige Stand der Projektarbeit, aufgetretene Schwierigkeiten und Verzögerungen sowie Kooperationsbeziehungen und deren Bedeutung thematisiert wurden. Der Fokus der Interviews richtete sich auf die Verstetigung von Projektaktivitäten und -ergebnissen. Gefragt wurde, welche Aspekte verstetigt werden sollen, welche Strategien zur Verstetigung verfolgt werden, welche Kooperationspartner hierfür eine Rolle spielen und welche Rahmenbedingungen sich als förderlich oder hinderlich für eine nachhaltige Implementierung erweisen.

Die Interviews mit den Projektleiterinnen und Projektleitern wurden vor Ort beim antragstellenden Träger geführt. Die große Mehrheit waren Einzelinterviews. In einigen Gesprächen nahmen zusätzlich zur Projektleitung auch Mitarbeiter/innen teil.

⁹ Grund hierfür waren forschungsökonomische Gründe. Die drei nicht realisierten Projekte waren Verbundprojekte aus den Lernorten 2 und 3.

Weitere Interviews wurden mit relevanten Kooperationspartnerinnen und -partnern geführt. Sie erfolgten in Absprache und mit Zustimmung der Projektleiter/innen der XENOS-Projekte und wurden überwiegend telefonisch geführt.

3 Projektgenese

Im Programm „XENOS – Integration und Vielfalt“ sind die Projekte vier Lernorten zugeordnet, die sich wiederum in verschiedene Handlungsfelder unterteilen. Dadurch ergibt sich bei den Projekten eine große Bandbreite an unterschiedlichen Projektansätzen. Sie spiegelt sich in divergierenden Zielstellungen, Zielgruppen, organisatorischen Anbindungen und Lernorten sowie verschiedenen Trägertypen und Organisationen wider. Die Zuordnung der Projekte zu den Lernorten ist nicht durchgängig schlüssig. So gibt es in den Verbänden Teilprojekte, die zu alternativen Lernorten oder Handlungsfeldern passen würden; beispielsweise wenn in einem Verbundprojekt zur interkulturellen Sensibilisierung (Lernort 4) ein Teilprojekt im Handlungsfeld *Schule* Berufsorientierungen anbietet.

Die Darstellung der Projektentstehung orientiert sich an der Klassifikation nach Lernorten und Handlungsfeldern. Sie ermöglicht einen ersten Überblick und hilft, die in den Fallstudien untersuchten Projekte inhaltlich zu strukturieren.

Tendenziell zeigt sich, dass Projekte, die sich direkt an Jugendliche wenden, um deren Übergangschancen zu verbessern, durch Träger der Jugendhilfe oder Bildungsträger entwickelt wurden. Im Gegensatz dazu wurden Projekte, die in Organisationen strukturelle Rahmenbedingungen für den Übergang verbessern wollen, oft unter Mitwirkung dieser Institutionen entwickelt. Diese „Reinformen“ der Zielstellung sind jedoch selten anzutreffen. Viele Projekte aus allen Lernorten verbinden beide Ansätze: die konkrete Arbeit mit den Adressaten (operativ) und die Entwicklung von Verfahren (strukturell). Während die operativ ansetzenden Projekte einer Problemlage direkt Abhilfe schaffen wollen, können strukturell ansetzende Projekte auch als strategisch verstandene Problemlösung angesehen werden, bei der nicht direkt mit der Zielgruppe gearbeitet wird, sondern über Strukturveränderungen bessere oder erstmalige Problemlösungen gefunden und institutionalisiert werden sollen. Beispielsweise sollen Verfahrensänderungen helfen, dass die Schnittstellen zwischen den Institutionen (z.B. SGB II, III, VIII) im Sinne eines abgestimmten Übergangs überbrückt werden. Auch diese Unterscheidung soll nicht nahelegen, dass in der Praxis jene Projekte, die operative Ziele und direkte Arbeit an und mit der Zielgruppe verfolgen, nicht auch strategische Absichten hegen. Auch ihr Angebot kann als Pilotprojekt bei entsprechendem Erfolg zum Regelangebot werden und die Situation dauerhaft und/oder über den Einsatzort des XENOS-Projekts hinaus verbessern. Ebenso kann ein strategisch ausgerichtetes Projekt, das Strukturveränderungen in einem bestimmten Bereich oder einer Organisation anstrebt, auch operative Elemente aufweisen. Selbst wenn das Hauptziel des Projekts eine dauerhafte strukturelle Lösung einer Versorgungslücke oder einer Schnittstellenüberbrückung ist, können Mitarbeiter/innen des XENOS-Projekts auch direkt mit der Zielgruppe arbeiten. Diese Überschneidungen in der Praxis der Projekte werden in den folgenden Ausführungen, wie auch im gesamten Bericht immer wieder deutlich. Dennoch ist aus theoretischer Sicht diese Unterscheidung wichtig. Strategisch ansetzende Projekte, die organisatorische Änderungen erreichen, können Probleme über den zeitlich begrenzten Projektförderzeitraum oder auch den begrenzten Einsatzort des einzelnen XENOS-Projekts hinaus beheben und deshalb eher Nachhaltigkeit und einen größeren Wirkungskreis erreichen. Ob auch operativ arbeitende Projekte, die konkreten Probleme ihrer Zielgruppe lösen, über ihr Projekt und über den Förderzeitraum hinaus wirksam sind, ist wesentlich von ihrer Übertragbarkeit auf andere Konstellationen und Situationen abhängig.

3.1 Handlungsfelder der vier Lernorte

Lernort 1: Arbeitsweltbezogenes Übergangsmanagement und (interkulturelle) Qualifizierung in den Handlungsfeldern der Jugendsozialarbeit, Jugendberufshilfe und Jugendstrafvollzug

Handlungsfeld Jugendsozialarbeit und Jugendberufshilfe

Im Handlungsfeld Jugendsozialarbeit und Jugendberufshilfe des Lernorts 1 entstanden Ideen für Projekte meist aus der Beobachtung, dass benachteiligte Jugendliche aufgrund ihres Status oder ihrer sozialen Problemlagen von den Regelangeboten der Arbeitsverwaltung und Jugendberufshilfe nur schwer oder gar nicht erreicht werden. Durch die Erprobung neuer Ansätze sollte einerseits das Angebotsdefizit für diese Zielgruppe behoben werden. Andererseits sollte überprüft werden, welche Methoden für eine Erreichung/Integration dieser Zielgruppe geeignet sein können. Da es sich überwiegend um sozialpädagogisch arbeitende Projektträger handelt, dominieren operative Ansätze im Sinne direkter Interventionen bzw. konkreter Maßnahmen.

***Fallbeispiel:** Während eines vorherigen XENOS-Projekts wurden Erfahrungen mit dem Zugang zu Jugendlichen gesammelt, die durch die regulären Akteure (Ämter und insbesondere Jobcenter) nicht oder kaum noch erreicht werden und die auch auf finanzielle Sanktionen kaum reagieren. Festgestellt wurde, dass neben einem sehr niedrigschwelligen und auf Freiwilligkeit basierenden Kontaktmodus und der direkten Präsenz im Wohnumfeld der Zielgruppe auch ungewöhnliche Kontaktzeiten eine bessere Erreichbarkeit ermöglichen. Daraus ist die Idee zu einem Rund-um-die-Uhr-Angebot an sieben Tagen in der Woche entwickelt worden, in dem durch wiederholte Kontakte ein neues Vertrauensverhältnis aufgebaut werden soll. Mit den anfänglichen fast bedingungslosen Kontakten soll es gelingen, auch wieder verbindliche Zeiten und regelmäßige verlässliche Kontakte herzustellen, die eine Teilnahme an integrierenden Arbeitsmarktmaßnahmen ermöglichen.*

***Fallbeispiel:** Ein Träger, der Erfahrungen mit einer speziellen und in ihren Problemlagen sehr komplexen Zielgruppe hat, entwickelte aus der jahrelangen zumeist durch das Land finanzierten Arbeit die Idee, gezielt für Jugendliche aus dieser Zielgruppe intensive sechsmonatige Trainings und anschließend dreimonatige Praktika anzubieten. Sie sollen neben einer berufsorientierenden Funktion auch die Integration in Praktikumsbetriebe ermöglichen oder die Voraussetzung für die Aufnahme einer Ausbildung vermitteln. Neben dem etablierten Beratungs- und Begleitungsansatz des Trägers wird mit Hilfe von XENOS somit eine intensive und auf berufliche Ausbildung zielende Qualifikations- und Integrationsmaßnahme entwickelt, die im bisherigen Angebot des Trägers und der Geldgeber nicht möglich gewesen wäre.*

Handlungsfeld Jugendstrafvollzug und Justizvollzugsanstalten (JVA)

In Projekten im Handlungsfeld des Jugendstrafvollzugs entstanden die Projektideen zumeist aus der begleitenden Arbeit in den Justizvollzugsanstalten bzw. während des Übergangs (Haftentlassung) durch Träger, die in diesem Feld seit Jahren tätig sind. Der grundlegende Anlass für das Projektkonzept resultiert aus den Schnittstellenproblemen zwischen den Institutionen: Man identifizierte systembedingte Lücken zwischen der Arbeitsverwaltung außerhalb des Vollzugs und den Qualifikationen der Inhaftierten bzw. der sozialpädagogischen Begleitung innerhalb des Vollzugs.

Die daraus entwickelten Projektideen setzen jedoch nicht ausschließlich daran an, diese Lücken im Übergang im Rahmen des Projekts operativ anzugehen und personell zu füllen. Vielmehr entwickelten nahezu alle untersuchten Projekte einen (strategischen) strukturellen Ansatz. Somit verfolgen mehrere Projekte neben direkt bei den Klientinnen/Klienten ansetzenden Begleit- und Integrationsangeboten auch Strukturveränderungen, die dieses Problem dauerhaft lösen sollen. Dies sind unter anderem der Aufbau von Netzwerken, die eine Brückenfunktion für die Verbindung der Initiativen außerhalb und innerhalb des Vollzugs besitzen, die Anpassung der Qualifikationsmaßnahmen im Vollzug an die Erfordernisse des Arbeitsmarktes und Zertifizierungsverfahren von Qualifikationen durch Arbeitgeberverbände. Viele der JVA-Projekte wollen den beobachteten Bedarf also nicht nur direkt operativ beheben, sondern sind auf eine strukturelle Beseitigung des Defizits angelegt.

Eine Besonderheit der Projekte im Handlungsfeld des Jugendstrafvollzugs besteht darin, dass diese meist in Kooperation mit oder in Abstimmung zwischen dem Projektträger und dem Justizministerium bzw. einer ihm angehörigen Stelle als Kooperationspartner entstanden sind. Eine solche Kooperation ist – entsprechend der Gesetzes- oder Erlass-Situation – zwingend notwendig und garantiert den Zugang des Projekts zu den JVA. Es gibt auch Fälle, in denen die Idee und die Initiative vom landespolitischen Kooperationspartner ausgingen, der sich dafür einen geeigneten Träger für die Umsetzung suchte.

Fallbeispiel: Ein Projekt, das sich zur Aufgabe gemacht hat, ein Modell für Case Management im Vollzug bzw. für den Übergang zu entwickeln und durch Qualifikation der Mitarbeiter im Sozialdienst umzusetzen, wird von einer Behörde im Auftrag des Ministeriums umgesetzt. Die Projektidee ging direkt von dieser Stelle aus und besitzt entsprechenden Rückhalt auf politischer Entscheidungsebene.

Fallbeispiel: Ein Justizministerium sieht Bedarf im Schnittstellenmanagement zwischen Haft und Haftentlassung in Bezug auf eine erfolgreiche Integration in den Arbeitsmarkt. Dazu sucht es sich einen erfahrenen Träger in netzwerk- und arbeitsmarktnahen Integrationsmaßnahmen und entwickelt gemeinsam mit diesem den Projektantrag.

Projekte, die auf strukturelle Veränderungen in den Institutionen des Strafvollzugs abzielen, konnten mit Vorläuferprojekten gute und vertrauensvolle Beziehungen zu den Landesinstitutionen aufbauen. Diese Vertrauensbasis wurde von den Trägern genutzt, um Projekte zu initiieren, die Abläufe in Organisationen verändern oder neue Verfahren installieren. Dies setzt voraus, dass die Landesbehörden dem Projektträger zutrauen, dieses Ziel erreichen zu können. Es bedarf im Grunde einer Umkehrung der Erwartungsrichtung zwischen den Akteuren: Die mit Regulierungskompetenz versehene Stelle (Landesministerium) muss Strukturveränderungen politisch wollen und in den XENOS-Projekten die Chance der Umsetzung dieser politisch gewollten Prozesse sehen.

Lernort 2: Arbeitsweltbezogenes Übergangsmanagement und (interkulturelle) Qualifizierung an Schulen, Berufsschulen und außerbetrieblichen Einrichtungen

Die in die Fallstudien einbezogenen Projekte des Lernorts 2 gehören zu den Handlungsfeldern Schule und außerbetriebliche Einrichtungen.

Handlungsfeld Schule

Anlass für die Projektbeantragung im XENOS-Programm im Handlungsfeld Schule waren vor allem bereits vorliegende Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit allgemeinbildenden Schulen. Die Projekte profitieren von bestehenden guten Kontakten zu Schulen und verfügen über bewährte Strategien, (weitere) Schulen für eine Kooperation zu gewinnen. Im Zentrum der Zusammenarbeit mit den Schulen steht die Berufsorientierung. Die Träger können auf erprobte Konzepte und Methoden zurückgreifen, die sie den Bedarfen entsprechend anpassen. Dabei kommen ihnen Erfahrungen mit der Zielgruppe der Schüler/innen zugute. Das XENOS-Programm bot versierten Trägern von Berufsorientierungsangeboten darüber hinaus die Gelegenheit, in dem beantragten Projekt ihre verschiedenen Aktivitäten in diesem Bereich miteinander zu verknüpfen.

Neben den Schulen wurden wichtige Kooperationspartner bereits in der Projektentwicklungsphase einbezogen, vor allem dann, wenn die Aufgabe des Projekts darin besteht, Strukturen und gemeinsame Verfahren der Zusammenarbeit zu entwickeln. Als besonders günstig für einen raschen Projektbeginn, für die klare Aufgabenverteilung und das Rollenverständnis der Partner erwies sich, insbesondere bei strukturverändernden Zielen, die gemeinsame Vorbereitung des Antrag unter Beteiligung aller Partner.

Projekte, in denen Berufsorientierung und die Vermittlung in Praktika und in eine Ausbildung im Zentrum stehen, basieren auf dem Interesse, Jugendlichen den Zugang zu bestimmten, vom Fachkräftemangel bedrohten Berufsfeldern (z.B. Gesundheitsberufe, Handwerk) nahezulegen. Bei den Trägern handelt es sich um Akteure dieser Berufsfelder, die über Erfahrungen in der Ausbildung, in der Ansprache von Betrieben und in der Vermittlung von Jugendlichen in eine Ausbildung verfügen. Mit der Projektbeantragung erweitern sie sowohl ihr Erfahrungsfeld als auch die Chancen für ein erfolgreiches berufsfeldspezifisches Übergangsmanagement durch die individuelle Beratung und Begleitung von Jugendlichen und die Kooperation mit Schulen.

***Fallbeispiel:** Aufgrund sinkender Schülerzahlen und schwindendem Interesse an Handwerksberufen klagen Betriebe über Nachwuchssorgen. Mit dem Projekt will der Träger Schüler/innen ohne festen Berufswunsch, darunter junge Frauen und Migranten, für eine Ausbildung im Handwerk gewinnen. Der Träger verfügt über umfangreiche berufsfeldspezifische Erfahrungen in der Ausbildung und Akquise von Ausbildungsbetrieben. Hingegen fehlt es bisher an Kapazitäten, Jugendliche individuell zu beraten und auf dem Weg von der Schule in eine handwerkliche Ausbildung zu begleiten. Mit diesem Projekt soll ein Konzept zur individuellen Begleitung erprobt und bei Erfolg in das Repertoire des Trägers übernommen werden.*

Außerbetriebliche Einrichtungen

Lücken in der kommunalen Angebotslandschaft im Übergangsmanagement waren der drängende Anlass für die Genese eines Projekts, das sich auf Beratungen für Risikoschüler/innen und Abbrecher/innen an den Berufsschulen konzentriert. Das Projekt wurde zusammen mit langjährigen fachlich einschlägigen Kooperationspartnern zusammen geplant. Sie übernehmen bei der Durchführung des Projekts wichtige Aufgaben und Zuständigkeiten, die im Vorfeld klar definiert wurden.

Lernort 3: Interkulturelle Öffnung und Sensibilisierung zu Themen kultureller Vielfalt in den Handlungsfeldern Unternehmen und öffentliche Verwaltungen

Im Lernort 3 ergeben sich die Ideen und Anlässe für Projekte aus zwei Perspektiven:

- Zum einen wollen Verwaltungen und Unternehmen (und deren Verbände) den Zugang für Menschen mit Migrationshintergrund in ihrer Branche erleichtern.
- Zum anderen sollen Mitarbeiter/innen für kulturelle Vielfalt sensibilisiert werden und interkulturelle Handlungskompetenz erwerben.

Jede dieser Zielsetzungen kann sich sowohl auf Unternehmen als auch öffentliche Verwaltungen beziehen.

Handlungsfeld Unternehmen

Ausgangspunkte für Projekte in diesem Handlungsfeld sind erstens der branchenspezifische Fachkräftemangel und zweitens Vorurteile gegenüber der Ausbildung und Beschäftigung von Jugendlichen mit Migrationshintergrund. Ein dritter Anlass besteht darin, dass Jugendliche sich zu wenig für einen Beruf in der spezifischen Branche (z.B. Handwerk, Gastronomie, Gesundheit, Pflege) interessieren.

Daher entwickelten Unternehmen, unternehmernahe bzw. gemeinnützige Organisationen ihre Projekte in drei Richtungen:

- a) Die interkulturelle Öffnung ihrer Unternehmen durch Schulung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren. Parallel dazu werden Personen in den Unternehmen oder Verbänden darauf vorbereitet, sich aktiv an der Berufsorientierung in Schulen zu beteiligen und auf branchenspezifischen Messen Schüler/innen zu aktivieren.
- b) Unternehmernahe Organisationen und Unternehmen wollen dem branchenspezifischen Fachkräftemangel mit Ausbildung und Nachqualifizierung entgegenwirken.
- c) Ein Projektträger gründet eigene soziale Unternehmen und unterstützt andere dabei, um die Zielgruppe (Migrantinnen und Migranten) in sozialversicherungspflichtige Arbeit zu bringen, um gesellschaftliche Teilhabe durch ökonomische Integration zu ermöglichen.

In diesem Handlungsfeld sind häufig Personen mit Migrationshintergrund die Zielgruppe, da hier bislang nicht ausreichend beachtete Potenziale vermutet werden. Bei der unter b) genannten Gruppe von Projekten sind es die brancheneigenen Bildungsinstitutionen, die im Verbund entsprechende Zugänge zur Zielgruppe sichern und entsprechende Qualifizierungen anbieten wollen.

Im Lernort 3 finden sich einige Antragsteller, die in vorausgegangenen Projekten Praxisansätze entwickelten und nun in der zweiten Förderrunde des XENOS-Programms die Idee aufgreifen und anhand der aktuellen Bedarfe weiterentwickeln. So soll in einem Projekt der Förderunterricht während der Berufsausbildung ausgebaut werden. Er soll Ansätze integrieren, mit denen Abbrüche während der Berufsausbildung vermieden und das Bestehen der Abschlussprüfung ermöglicht werden. Dabei wird das Augenmerk vor allem auf Berufe gerichtet, die insbesondere von Unternehmen der Migrantenökonomie nachgefragt werden könnten. Diese Unternehmen beschäftigen bisher kaum Personal mit regulärer Ausbildung, professionalisieren sich aber zunehmend oder suchen eine Unternehmensnachfolge. Somit können zwei Ziele verfolgt werden: die Förderung von Chancen-

gleichheit und die Unterstützung von Unternehmen bei der Ausbildung im deutschen Ausbildungssystem.

Fallbeispiel: Das Projekt verfolgt das Ziel, Betriebe der Migrantenökonomie als Ausbildungsbetriebe zu gewinnen. In der Region wurden viele Gastronomiebetriebe von Migranten gegründet, die wiederum Migranten beschäftigen. Der Träger richtet seine Aktivitäten auf die Auszubildenden mit Migrationshintergrund. Abbruchgefährdete Auszubildende erfahren eine gesonderte Prüfungsvorbereitung. Die Idee für das Projekt wurde aus der Situation heraus entwickelt, dass Unternehmen des Gaststätten- und Hotelgewerbes berichteten, dass Jugendliche die Abschlussprüfungen nicht schaffen, weil ihnen eine vertiefende Prüfungsvorbereitung oder bestimmte Sozialkompetenzen fehlen.

Handlungsfeld öffentliche Verwaltung

Öffentliche Verwaltungen stehen unter Handlungsdruck, sich interkulturell zu öffnen. Verwaltungsreformen der Landesebene, politische Beschlüsse der Kommune oder interne Leitlinien erfordern entsprechende Organisationsveränderungen. Dies ist Anstoß oder Gelegenheit für Projektträger, in diesem Handlungsfeld ergänzende oder vertiefende Maßnahmen zu entwickeln.

Die dafür notwendigen Impulse können von den Kommunen allein ausgehen oder sie werden wie im folgenden Beispiel in einer Partnerschaft mit privaten Anbietern entwickelt. In jedem Fall entsteht mit der politischen Forderung nach Veränderung ein günstiges Zeitfenster, um in öffentlichen Verwaltungen strukturelle Veränderungen anzuschieben.

Fallbeispiel: Das Verbundprojekt nimmt die Ziele von Integrationskonzepten in zwei Kommunen zur Grundlage für die Projektaktivitäten. Zum einen soll der Migrantenanteil in der öffentlichen Verwaltung erhöht werden. Zum anderen soll eine Kultur im Rathaus und in Schulen entwickelt werden, die Menschen mit Migrationshintergrund willkommen heißt. Die Kommunen setzen zu Beginn unterschiedliche Schwerpunkte, die jeweils in Teilprojekten bearbeitet werden. Nach der Erprobung sollen die Aktivitäten in die jeweils andere Kommune übertragen werden.

In einem anderen Fall wurden Ziele der interkulturellen Öffnung mit organisatorischen Veränderungen im Rahmen der kommunalen Verantwortungsübernahme im SGB II-Bereich verknüpft. Die meisten Teilprojekte des Verbundprojekts waren entschlossen, eigene Projektanträge zu stellen. Der Verbund entstand auf der Grundlage früherer Kooperationen und gemeinsamer Zielorientierungen.

Fallbeispiel: Der Träger sah eine günstige Gelegenheit, im Rahmen einer Neuaufstellung als Optionskommune, die Gebietskörperschaft im Bereich des SGB II interkulturell zu öffnen, um Migrantinnen und Migranten gut erreichen und beraten zu können. Diese Aktivitäten werden mit Initiativen zur interkulturellen Öffnung in weiteren Arbeitsbereichen der Kommunalverwaltung verknüpft. Ein wissenschaftliches Institut unterstützt die Umsetzung der Projektziele, u.a. durch Bedarfserhebungen.

In beiden Fallbeispielen zeigt sich, dass innerhalb der Verwaltungen Bedarf an Organisationsentwicklung besteht. Dies trifft auch auf Einzelprojekte zu, in denen die Initiative für Veränderungen von einem externen Träger ausgeht. Im folgenden Fallbeispiel hat die Verwaltung einer Behörde bereits mit dem Träger ein Schulungsprogramm für die Mitarbeiter/innen entwickelt. Gute Erfahrungen aus dieser Zusammenarbeit haben dazu beigetragen, dass ein Vertrauensverhältnis entstanden ist.

Fallbeispiel: Die im Rahmen von XENOS II verfolgte Neuausrichtung der Auswahlverfahren der Behörde ist eine konsequente Weiterführung interkultureller Qualifizierungen der

Mitarbeiter/innen. Obgleich es sich um ein Einzelprojekt handelt, ist die Zielorganisation als Kooperationspartner gleichermaßen wie der Antragsteller in die Projektentwicklung involviert. Ohne die positiven Erfahrungen mit dem externen Akteur und die positiv evaluierten Ergebnisse des Vorgängerprojekts wären Strukturveränderungen, die von einem externen Akteur moderiert werden, in der Behörde nicht möglich. Somit stellt eine operational ausgerichtete Aktivität in der Vergangenheit die Grundlage dar, um im aktuellen Vorhaben die Strukturen dauerhaft verändern zu können. Gleichzeitig hat das im Land zuständige Ministerium gesetzliche Grundlagen geschaffen, die innerhalb der involvierten Behörde Veränderungen hin zu interkultureller Kompetenzerhöhung notwendig machen.

Gemeinsam ist somit allen von uns im Handlungsfeld öffentliche Verwaltung untersuchten Projekten, dass die involvierten Verwaltungen durch politische, gesetzliche oder verwaltungsreformierende Entscheidungen unter einem gewissen Handlungsdruck standen. Gleichzeitig ist in allen Fällen eine Angebotsstruktur durch Träger vorhanden, die in den Themenfeldern des Projekts über Kooperationserfahrungen und fachliche Expertise verfügen.

Lernort 4: Sensibilisierung zu Themen kultureller Vielfalt in den Handlungsfeldern Städte, ländlicher Raum und europäische Grenzregionen

Alle in den Fallstudien untersuchten Projekte des Lernorts 4 verfügen über vielfältige Vorerfahrungen: Entweder arbeiten sie bereits mit den Zielgruppen und wollen einen neuen oder angepassten Ansatz erproben, oder sie wollen mit einem erprobten Ansatz neue Zielgruppen erreichen. Zudem sind alle involvierten Träger projekterfahren. Langjährige Kooperationen mit den Partnern, ob operativ in Projekten für Jugendliche oder durch die Arbeit in den gleichen Gremien, führten dazu, ein gemeinsames Projekt zu entwickeln.

Fallbeispiel: *Der antragstellende Verein besteht bereits seit zwölf Jahren und wird seit Jahren vom Kultusministerium des Landes im Rahmen mehrerer Projekte gefördert. Die Verbundpartner brachten durch die Teilnahme in der ersten Förderrunde des XENOS-Programms in Vernetzungsworkshops aktive Träger und Unternehmen in der Region zusammen, wodurch enge Kooperationen mit dem auf Landesebene sehr erfahrenen Verein entstanden. Die Organisationen arbeiteten kontinuierlich an den Zielen der Integration sowohl junger Menschen mit Migrationshintergrund als auch Menschen mit körperlicher und geistiger Behinderung konzeptionell weiter. Daraus ist die jetzige Projektidee entstanden.*

Die für die aktuellen Projekte wesentlichen Vorerfahrungen lassen sich keineswegs auf eine XENOS-Förderung im ersten Förderzeitraum reduzieren. Vielmehr zeigt sich in der Projektgenese, dass Vorerfahrungen im Rahmen verschiedener regionaler Entwicklungen, Projekte und Konzepte zur Entwicklung des aktuellen Projekts beigetragen haben. Aufgrund dieser unterschiedlichen Vorgeschichte sind die konkreten Vorhaben und Ziele und entsprechend auch die entwickelten Ansätze, Unterziele und die anvisierten Zielgruppen in den Projekten des Lernorts 4 deutlich heterogener als in den anderen Lernorten.

Der Regionalbezug, den die Projekte im Lernort 4 aufweisen, befördert die Entwicklung von übergreifenden Integrations- und Förderkonzepten, die verschiedene Akteure einbeziehen. Die Projekte richten ihren Fokus auf das Zusammenspiel der beteiligten Akteure, die mit ihren Arbeitsansätzen dazu beitragen wollen, in ihrer Region die Lage der Jugendlichen mit Migrationshintergrund zu verbessern. Die Aktivitäten in ländlichen, städtischen oder grenznahen Sozialräumen reichen von Angeboten für Unternehmen, für die Verwal-

tung, über Hilfen bei der Ausbildung bis zu Berufsorientierungsangeboten für Jugendliche und familiäre Unterstützungen.

Entstanden sind diese Ansätze in Netzwerken bzw. Kooperationsbeziehungen mit verschiedenen Bildungsträgern, Vereinen, Kommunen und Unternehmen. Beispielsweise zeigte sich der Bedarf für ein Verbundprojekt darin, dass eine Branche zum einen nicht ausreichend Fachkräfte rekrutieren konnte und zum anderen schwer in Ausbildung vermittelbare Jugendliche mit Migrationshintergrund sich nicht für die Berufe dieser Branche interessierten.

***Fallbeispiel:** Die umfassenden Erfahrungen im Themenfeld und im Projektmanagement, die vorhandene Infrastruktur des Antragstellers sowie die demografische Entwicklung und der Fachkräftemangel in einer konkreten Branche haben zur Antragstellung beigetragen. Die Verbundpartner haben bereits früher mit dem Antragsteller zusammengearbeitet und wurden von ihm zwecks Beteiligung angesprochen.*

In der Zusammensetzung der Teilprojekte zeigt sich, dass oftmals Gemeinden oder Kommunen im Projektverbund vertreten sind. Sie sind jedoch nicht zwangsläufig Antragsteller. Diese Rolle ist eng mit der inhaltlichen Schwerpunktsetzung der Projekte verknüpft. Regional vernetzte Projekte entstanden auch ohne Beteiligung der Kommunalverwaltung. Die verfolgten Ziele unterscheiden sich zwischen Verbundprojekten mit und ohne Beteiligung der Kommune: Wenn nichtkommunale Akteure Integrationskonzepte entwerfen, dann liegt der inhaltliche Fokus auf der sozialen Partizipation und der Arbeitsmarktintegration. Wenn Projekte unter der Federführung bzw. unter Beteiligung der Kommune erarbeitet werden, dann steht die Entwicklung von Integrationskonzepten im Fokus, die politisch gewollt und administrativ umgesetzt werden.

3.2 Zusammenfassung

In der Betrachtung der Projektgenese wird ersichtlich, dass viele XENOS-Projekte eine auf das aktuelle Projekt bezogene inhaltliche und oftmals auch kooperative Vorgeschichte haben. Projektideen und Ansätze werden aus den Ergebnissen, Versorgungslücken oder strukturellen Problemen abgeleitet, die sich während der Durchführung von Vorgängerprojekten ergeben haben oder durch diese sichtbar wurden. Viele XENOS-Projekte bauen direkt auf Vorerfahrungen und Projektergebnisse auf. Ohne die vielfältigen Vorerfahrungen und die Möglichkeit, in der Förderrunde XENOS II auch bewährte Ansätze weiterentwickeln und im Interesse einer Verstetigung fortführen zu können, wären die zum Teil sehr voraussetzungsvollen Ansätze und Vorhaben nicht möglich. Einige Projekte blicken auf eine zehnjährige Projektgeschichte zurück und gehen Probleme nicht nur operativ, durch direkte Interventionen an, sondern arbeiten auch strukturell an Problemlösungen. Von diesen Projekten wird besonders hervorgehoben, welche Bedeutung das Programm XENOS II durch seine Hinwendung auf Verstetigung erprobter Ansätze für die Weiterentwicklungen der Projektansätze und ein dafür notwendiges langjähriges kontinuierliches und konsistentes Arbeiten besitzt.

Neben der konsequenten Weiterentwicklung von Ansätzen oder immer tiefergehenden, strukturell ansetzenden Projekten, entwickelten sich aber auch innovative Projekte, die entweder die Anwendung erprobter Methoden auf neue, bisher nicht oder nur schwer erreichbare Zielgruppen ausweiten oder umgekehrt, bei einer Zielgruppe neue, weiterentwickelte oder verbesserte Methoden anwenden. Auch diese Projekte verfügen in ihrem Vorhaben über langjährige fachliche, methodische und oftmals auch einschlägige Ziel-

gruppen- und Felderfahrungen. Die vorhandene Erfahrung und Projekthistorie ist dabei keineswegs auf XENOS-Förderung beschränkt.

Schon während der Entwicklungsphase des Antrags greifen die XENOS-Projekte auf Kooperationspartner zurück oder sprechen diese aufgrund deren Expertise im Feld an. Dies führt entweder zu fortgesetzten engen Kooperationen zwischen dem Antragsteller und Kooperationspartnern oder hat Gründungen von Verbundprojekten zur Folge. Auch in der Kooperation bestimmen zum Teil langjährige Vorerfahrungen und entsprechende Vertrauensverhältnisse die Entstehungsgeschichte des aktuellen Projekts. Insbesondere bei strukturell ansetzenden Vorhaben, die in stark hierarchisierten Verwaltungen Verfahrensänderungen anstreben, sind diese Kooperationserfahrungen aus Vorgängerprojekten essentiell. In Verbundprojekten finden sich aber auch Partner zusammen, die bisher nicht miteinander kooperierten. In diesen Fällen ist eine gemeinsame Betätigung im Feld und in der gleichen Region die Grundlage, sich zu verbinden. An solche neuen Zusammenschlüsse ist die Erwartung geknüpft, weniger Konkurrenz im Feld und höhere Synergien durch die Zusammenarbeit zu erzielen.

Das Programm XENOS II strebt neben handlungsfeldspezifischen auch übergeordnete Ziele an, die in der Projektkonzeption wiederzufinden und in der Projektumsetzung nachweisbar sein sollten. Eines dieser übergeordneten Ziele ist die Verbesserung der Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern, die insbesondere durch den Arbeitsmarktbezug des XENOS-Programms einen hohen Stellenwert hat. Inwiefern und in welchem Ausmaß die Projekte Gender-Mainstreaming-Ansätze bei ihrer Projektkonzeption einbinden und in der Durchführung umsetzen, wird deshalb im folgenden Kapitel betrachtet.

4 Der Beitrag der XENOS-Projekte zur Gleichstellung von Frauen und Männern

Die Gleichstellung von Frauen und Männern nimmt im Programm „XENOS – Integration und Vielfalt“ einen hohen Stellenwert ein. Ungleiche Chancen, ignorierte Unterschiede oder reproduzierte Stereotype können Geschlechterdiskriminierung verstärken. Indem gesellschaftliche Ursachen der Unterschiede aufgedeckt, geschlechterbezogene Rollenzuschreibungen aufgebrochen oder eine systematische Benachteiligung erkannt und ausgeräumt werden, kann es gelingen, die Gleichstellung von Frauen und Männern in ihrer Vielfalt zu fördern.

Im XENOS-Programm soll Gleichstellung mit einer Doppelstrategie befördert werden. Zum einen sieht die Strategie Gender Mainstreaming vor, alle Angebote bei sämtlichen Planungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsschritten dahingehend zu prüfen, wie sich diese auf die Gleichstellung von Frauen und Männern bzw. von Mädchen und Jungen auswirken. Zum zweiten geht es um geschlechterspezifische Benachteiligungen, die mit spezifischen Projekten abgewendet werden sollen.

Die Projekte im XENOS-Programm waren bereits bei der Antragstellung angehalten, ihre Gender-Mainstreaming-Strategie und den Beitrag des Projekts zur Gleichstellung von Frauen und Männern darzulegen.

In der ersten Trägerbefragung durch die wissenschaftliche Begleitung sollten die Projektleiterinnen und -leiter beschreiben, wie sie die Lebenslagen von jungen Frauen und Männern für jede ihrer Adressatengruppen konzeptionell berücksichtigen. Die Frage wurde offen gestellt, um möglichst viele Facetten von Ansätzen zu berücksichtigen und zu verhindern, dass die Befragten aus vorgegebenen Antworten jene auswählen, von denen sie annehmen, dass sie sozial erwünscht sind.

Für jede Zielgruppe wurden die Antworten Kategorien zugeordnet. Bis zu drei Gender-Ansätze pro Zielgruppe wurden kodiert. Um auf der Ebene der Projekte auswerten zu können, wurden Mehrfachnennungen auf der Ebene der Zielgruppen zusammengefasst.

Beispielsweise richtet sich ein Projekt sowohl an Schüler/innen als auch an Lehrkräfte. Es geht in der Arbeit mit beiden Zielgruppen darum, die Berufswahl geschlechtersensibel zu gestalten. Bei den Jugendlichen kommen zusätzlich noch geschlechterbezogene Angebote hinzu. Gezählt werden für dieses Projekt insgesamt zwei Ansätze.

Unberücksichtigt bleibt, wie häufig die genannten Ansätze pro Projekt zum Einsatz kommen. Die Daten geben jedoch Auskunft darüber, wie hoch der Anteil der Projekte ist, die einen bestimmten Ansatz – möglicherweise bei mehreren Zielgruppen – anwenden.

Ansätze zur Gleichstellung der Geschlechter in den XENOS-Projekten können sich auf drei Bereiche beziehen: auf die Zielgruppe, auf die Angebote und auf die Organisation (vgl. Tabelle 5).

Tabelle 5: Ansätze zur Gleichstellung der Geschlechter

Angebot	<p>Geschlechterbezogene Angebote/ Instrumente/ Inhalte</p> <p>Reflektion von Geschlechterrollen, Geschlechterstereotypen/ Identitätsentwicklung</p> <p>Geschlechtersensible Berufswahl/ Wahl untypischer Berufe</p> <p>Gendersensible Fortbildung/ Gendertraining</p> <p>Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf</p>
Zielgruppe	<p>Individuelle Angebote, nicht am Geschlecht orientiert</p> <p>Gleichberechtigter Zugang zum Angebot</p> <p>Angebote für Mädchen und Jungen gleich konzipiert</p> <p>Angebote exklusiv für Mädchen/ junge Frauen</p> <p>Angebote exklusiv für Jungen/ junge Männer</p>
Organisation	<p>Geschlechtergemischte Teams</p> <p>Gendersensible Mitarbeiter/innen</p> <p>Gender-Experten beratend hinzugezogen</p> <p>Gender Mainstreaming ist Querschnittsaufgabe</p> <p>Gender Mainstreaming ist Teil von Managing Diversity</p>

Von den insgesamt 258 befragten Projekten fehlen von zwei Projekten die Angaben zu den Zielgruppen. Die 437 Antworten von 256 Projekten fließen in die Auswertung ein.

Etwa 11 % der 256 Teilprojekte bzw. Projektträger beantworteten die Frage nach der Berücksichtigung der Lebenslagen ihrer Zielgruppen nicht bzw. verweigerten eine Antwort. Hinzu kommen 9 %, deren Angaben pauschal und daher nicht aussagekräftig sind.

4.1 Geschlechtersensible Ausrichtung der Angebote

Die Hälfte aller Antworten der Projekte¹⁰ (219 von 437), bezieht sich auf Ansätze zur gendersensiblen Gestaltung der Angebote, des Konzepts, der Inhalte bzw. der Methoden. Besonders häufig werden *Geschlechterbezogene Angebote/ Instrumente/ Inhalte, Reflektion von Geschlechterrollen, -stereotypen/ Identitätsentwicklung* und *Geschlechtersensible Berufswahl/ Wahl untypischer Berufe* genannt. Etwa ein Viertel bzw. ein Fünftel der Projekte wählen diese Kategorien.

¹⁰ Bis zu drei Ansätze zur Gleichstellung wurden für jede Zielgruppe eines Projekts oder Teilprojekts kodiert. Die Anzahl der Antworten übersteigt daher die Gesamtzahl der Projekte.

Tabelle 6: Gendersensible Ausrichtung der Angebote; Antworthäufigkeit (Mehrfachnennungen) und Projektanteil (in %; n=256)

Ausrichtung der Angebote	Nennungen absolut	Anteil der Projekte in %
Geschlechterbezogene Angebote/ Instrumente/ Inhalte	62	24
Reflektion von Geschlechterrollen, Geschlechterstereotypen/ Identitätsentwicklung	50	20
Geschlechtersensible Berufswahl/ Wahl untypischer Berufe	48	19
Gendersensible Fortbildung/ Gendertraining	42	16
Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf	17	7

Im Lernort 2, also bei den Projekten im Übergang von der Schule in eine Ausbildung an allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen (im Folgenden: ABS, BBS), sind die Inhalte bzw. Instrumente etwas häufiger geschlechterbezogen konzipiert als in anderen Lernorten (LO 2 mit 35 % gegenüber LO 3 mit 24 %, LO 1 mit 23 %, LO 4 mit 18 %). Die Angebote in den Handlungsfeldern ABS und BBS sowie Jugendsozialarbeit und Jugendberufshilfe enthalten häufiger Elemente zur Reflektion der Geschlechterrollen. In den Betrieben oder unternehmensnahen Organisationen und in den Verwaltungen im Lernort 3 sowie in ABS und BBS häufen sich hingegen die Nennungen zu gendersensiblen Fortbildungen, Gendertrainings und zu Angeboten zur Sensibilisierung. Angebote zur geschlechtersensiblen Berufswahl werden vorwiegend in den ABS und BBS am Lernort 2 und in Betrieben und unternehmensnahen Organisationen im Lernort 3 vorgehalten.

Wie in den Fallstudien deutlich wird, richten die Projekte ihre Aufmerksamkeit nicht nur auf die geschlechtsspezifische Segregation im gesamten Berufsfeld. Sie reflektieren auch Ungleichverteilungen in hierarchisch höher angesiedelten Positionen, in denen Frauen im Verhältnis zum Geschlechterverhältnis auf Mitarbeiterebene unterrepräsentiert sind.

***Fallbeispiel:** Das Projekt wirbt in einem „typischen“ Frauenarbeitsfeld einerseits um junge männliche Interessierte für eine Ausbildung. Andererseits ermuntert es junge Frauen, Leitungspositionen in diesem Berufsfeld anzustreben, die überdurchschnittlich häufig von Männern besetzt sind. In einem für die eigene Branche und für die Öffentlichkeit erstellten Film sollen herkömmliche Rollenmuster hinterfragt werden: Frauen werden in Führungsrollen dargestellt, und in den Mitarbeiterteams sind Männer und Frauen gleichermaßen vertreten. Dadurch soll „ein etwas anderes Rollen- und Arbeitsverständnis“ aufgezeigt und zum Nachahmen ermutigt werden.*

Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind aufgrund der spezifischen Bedarfslage im Programm nur vereinzelt anzutreffen.

An den allgemein- und den berufsbildenden Schulen wird stärker auf gendersensible Angebote geachtet als in anderen Handlungsfeldern. Kritisch ist anzumerken, dass durchschnittlich nur jedes vierte bis fünfte Projekt angibt, die Angebote geschlechtersensibel zu konzipieren. Nach der Ausschreibung des XENOS-Programms wäre zu erwarten, dass nahezu alle Projekte genderbezogene Inhalte in ihre Angebote integrieren.

4.2 Geschlechtersensible Berücksichtigung der Zielgruppe

Etwa ein Drittel (35 %) aller Antworten (152 von 437) bezieht sich auf Genderaspekte der Zielgruppe. Diese Ansätze tragen dann zur Gleichstellung der Geschlechter bei, wenn die

Bedarfe der Zielgruppe genderspezifisch hinterfragt werden und sich die Konzipierung der Angebote an diesen Kenntnissen orientiert.

Jedes dritte XENOS-Projekt richtet seine Angebote nach den individuellen Bedarfslagen seiner Zielgruppen aus (vgl. Tabelle 7). Das Geschlecht spielt dabei eine untergeordnete bzw. keine Rolle. Die Antworten verweisen darauf, dass die Akteure individuellen Bedarfslagen höhere Priorität als genderspezifisch begründeten Benachteiligungen einräumen. Dies weist darauf hin, dass geschlechterbezogene Ungleichheiten in den Zugängen, in der Ansprache und in der Konzeption der Angebote zu wenig Beachtung finden. Diese Antwort gaben häufig Projekte an ABS und BBS am Lernort 2 und in Organisationen der Jugendsozialarbeit und Jugendberufshilfe am Lernort 1.

Einige Projekte geben an, ihr Angebot für Jungen wie für Mädchen in gleicher Weise zu konzipieren. Der geringe Anteil von 6 % weist darauf hin, dass sich die meisten Projekte der Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern bewusst sind und in anderen Formen darauf reagieren.

Mädchen wie Jungen einen gleichberechtigten Zugang zu den Angeboten zu gewähren, gilt allgemein als Grundvoraussetzung koedukativer Didaktik. Nur wenige Träger (6 %) geben in der Befragung an, diesen Ansatz zu verfolgen. Dies gilt besonders häufig für Projekte im Lernort 4 (43 %); einem Lernort, in dem partizipatorische Projekte im Sozialraum und in ländlichen Regionen angeboten werden. Diese Projekte wollen den Zugang für alle offen halten und ihn nicht von vornherein auf ein Geschlecht beschränken.

Nur vereinzelt entwickeln die Träger Angebote getrennt für Mädchen oder für Jungen (jeweils 5 %). Einige Angebote ausschließlich für junge Frauen bieten Betriebe, betriebsnahe Organisationen und Verwaltungen im Lernort 3. Für junge Männer gibt es einzelne in der Jugendberufshilfe, im Strafvollzug und in der Jugendsozialarbeit im Lernort 1.

Tabelle 7: Gendersensibilität in der Arbeit mit den Zielgruppen; Antworthäufigkeit (Mehrfachnennungen) und Projektanteil (in %; n=256)

Gendersensibilität in der Arbeit mit den Zielgruppen	Nennungen absolut	Anteil der Projekte in %
Individuelle Angebote, nicht am Geschlecht orientiert	77	30
Gleichberechtigter Zugang zum Angebot	14	6
Angebote für Mädchen und Jungen gleich konzipiert	14	6
Angebote exklusiv für Mädchen/ junge Frauen	12	5
Angebote exklusiv für Jungen/ junge Männer	12	5

Diese Antworten stimmen insgesamt bedenklich: Die Projekte nehmen sehr häufig an, dass individuell bezogene Angebote geeignet seien, um Gleichstellung zwischen den Geschlechtern herzustellen. Es bleibt unberücksichtigt, dass Integration, Exklusion, Berufswahlentscheidungen oder soziale Beteiligung – sie bilden die Aktionsfelder des XENOS-Programms – unterschiedlich nach dem Geschlecht ausfallen. Das soziale Geschlecht ist eine Konstruktion, die veränderbar ist und fortwährend rekonstruiert wird. Die XENOS-Projekte sind stärker noch als bisher angehalten, Verhaltensmuster, Modelle, Verteilungen eben nicht als gegeben anzunehmen, sondern diese nach den Gründen zu analysieren und Lösungen anzubieten. Wenn viele Projekte das Geschlecht als soziale Kategorie als unwesentlich für die Arbeit mit den Zielgruppen einschätzen, agieren die Projekte weder im Programmsinn noch nutzen sie die Chance, die Qualität ihrer Arbeit zu verbessern. Mit

Blick auf kulturell tradiertes Rollenverhalten beider Geschlechter, wie im folgenden Beispiel illustriert, können Hindernisse erkannt werden, die die Integration in Arbeit erschweren.

Fallbeispiel: Ein Träger bietet für Roma-Jugendliche berufsbezogene Trainings und anschließend Praktika an. Neben dem Beratungs- und Begleitungsansatz des Trägers wird mit Hilfe von XENOS eine auf berufliche Ausbildung abzielende Qualifikations- und Integrationsmaßnahme entwickelt. Das Vorhaben richtet sich an junge Frauen mit dem Ziel, sie für berufliche Tätigkeit, die in dieser Ethnie für Frauen unüblich ist, zu motivieren. Das Projekt will mit der Art der Berufsorientierung und dem Fokus auf die Berufstätigkeit für junge Frauen kulturelle Geschlechterrollen aufbrechen und die Unabhängigkeit der Romafrauen fördern.

4.3 Genderaspekte der Organisation

Von insgesamt 437 Antworten auf die Frage „Wie berücksichtigen Sie die Lebenslagen von jungen Frauen und Männern in Ihren Ansätzen?“ beziehen sich lediglich 66 Antworten (15 %) auf Genderaspekte in der Trägerorganisation. 17 Projekte geben an, dass die Mitarbeiter/innen gendersensibel agieren. Für 15 Projekte ist Gender Mainstreaming eine Strategie, die in ihrer Organisation verankert ist. Hierzu gehören vor allem Projekte der Lernorte 3 und 4. Ebenso sind in 14 Projekten die Teams geschlechtergemischt, gehäuft in Lernort 1. Daraus folgt, dass den Adressaten diese Projekte gleichgeschlechtliche Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Dies allein ist jedoch keine Garantie für Gleichstellung. Denn es braucht neben den Personen ein inhaltliches Konzept, um geschlechtergemischte Teams wirksam werden zu lassen.

Tabelle 8: Gender Mainstreaming in der Trägerorganisation; Antworthäufigkeit (Mehrfachnennungen) und Projektanteil (in %; n=256)

Gender Mainstreaming in der Trägerorganisation	Nennungen absolut	Anteil der Projekte in %
Gendersensible Mitarbeiter/innen	17	7
Gender Mainstreaming ist Querschnittsaufgabe	15	6
Geschlechtergemischte Teams	14	6
Gender Mainstreaming ist Teil von Managing Diversity	12	5
Gender-Experten beratend hinzugezogen	8	3

12 Projekte verstehen Gender Mainstreaming als eine Dimension von Managing Diversity (vgl. Tabelle 8). Managing Diversity beinhaltet, dass das soziale Geschlecht als ein Merkmal neben Alter, ethnischer und nationaler Herkunft, sexueller Orientierung, körperlicher und geistiger Fähigkeiten in das Konstrukt der Vielfalt eingeht. Damit wird Gender in Wechselwirkung mit weiteren Dimensionen betrachtet, u.a. um Mehrfachdiskriminierungen sowie spezifische (kombinierte) Diskriminierungserfahrungen zu reflektieren. In den in die Fallstudien einbezogenen Projekten wird Diversity-Orientierung allerdings vor allem auf Wechselwirkungen zwischen Geschlecht und nationaler bzw. ethnischer Herkunft bezogen.

Fallbeispiel: In einem Verbundprojekt werden die Konzepte des Gender Mainstreaming und des Cultural Mainstreaming miteinander verknüpft, um eine geschlechtergerechte Integrationspolitik auf der kommunalen Ebene umzusetzen. Zusammenarbeitet wird mit kommunalen

len Gleichstellungsbeauftragten und Integrationsbeauftragten der beteiligten Verwaltungen. Generell zeigt sich eine Ausweitung von interkulturellen oder kultursensiblen Ansätzen hin zu einer Diversity-Orientierung, die Geschlechterbenachteiligung integriert.

Neben der Fachkompetenz erwarten die Träger von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der XENOS-Projekte, gendersensibel zu agieren bzw. über Gender-Kompetenz zu verfügen. Gender-Kompetenz umfasst fachbezogenes anwendungsbereites Wissen über geschlechtsspezifische Ungleichheiten und deren Ursachen, über die Wirkung von Geschlechterstereotypen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, Methodenkenntnis und die Motivation gleichstellungsorientiert zu handeln (Agentur für Gleichstellung im ESF 2013). Gender-Kompetenz sollte sich erstens in gendergerechten Konzepten für die Adressatengruppen und zweitens in der konkreten vorurteilsfreien Arbeit mit jungen Menschen zeigen.

Die Antworten aus der ersten Trägerbefragung liefern erste Anhaltspunkte für die Zusammensetzung der Projektteams. Wie generell in der sozialen Arbeit und in Bildungseinrichtungen, bilden Frauen auch in den XENOS-Projekten die große Mehrheit des Personals. So erstaunt es nicht, dass lediglich 15 Adressatengruppen mit geschlechtergemischten Teams zu tun haben. Diese sind vorzugsweise im Lernort 1 zu finden. Ebenso berufen sich einige Projekte darauf, Expertinnen bzw. Experten zu Fragen der Gleichstellung, wie Integrations- oder Gleichstellungsbeauftragte, einzubeziehen.

Fallbeispiel: *In dem Verbundprojekt wird u.a. der Ausbau von Gleichstellung bei der Rekrutierung von Azubis angestrebt. Dadurch sollen vorhandene Geschlechterungleichheiten in der Berufswahl, beispielsweise männlich und weiblich konnotierte Berufe und daraus resultierende ungleiche Bezahlung, abgebaut werden. Um eine Annäherung der Anzahl weiblicher und männlicher erfolgreicher Bewerber in den jeweiligen Berufsfeldern zu erreichen, wird ein neues Rekrutierungskonzept entwickelt. An ihm arbeiten die Gleichstellungsbeauftragten der eingebundenen Kommunen mit. Vorgesehen ist, dass Gender- und Diversity-Aspekte in das Konzept einfließen, u.a. geschlechtsspezifische Berufswahl und Vorbilder, Frauen in Führungspositionen sowie Vereinbarkeit von Beruf und Familie. In der Datenerfassung werden Soll-Zahlen für Frauen und Männer mit und ohne Migrationshintergrund aufgestellt. Im Vergleich der Ist-Zahlen werden Ungleichgewichte sichtbar, denen entsprechend gegengesteuert werden kann.*

Wenn Expertise benötigt wird, ist Beratung ein aussichtsreicher Ansatz; sei es, um den konkreten Ansatz zu verbessern oder Expertinnen/Experten als Multiplikatoren für die Öffentlichkeitsarbeit zu gewinnen. Wenn dieser Kontakt ohne Folgen für die Angebote oder für die Aktivitäten des Projekts bliebe, müsste diesem Ansatz jedoch unterstellt werden, dass er lediglich eine Alibifunktion erfüllt.

4.4 Zusammenfassung

Mit Gender Mainstreaming gelingt es, die Angebote zielgenauer zu konzipieren. Bereits bei der Planung ist die Frage zu beantworten, welchen Einfluss das Projekt auf die Gleichstellung nehmen wird. Trägt es beispielsweise dazu bei, Rollenmuster aufzubrechen oder das Berufswahlspektrum zu erweitern? Betrachtet es Lebensplanung und Berufsorientierung im Zusammenhang oder wird Diskriminierung verstärkt, indem Stereotype reproduziert werden?

Der Einbezug von Genderansätzen trägt darüber hinaus dazu bei, die Projekte qualitativ zu verbessern. Wenn es den Trägern gelingt, die Lebenslagen der Zielgruppen genau zu erfassen und dabei Geschlecht, Alter, Herkunft, Religion und Kultur einzubeziehen, dann

können sie ihre Angebote passgenauer zuschneiden. Es gelingt ihnen möglicherweise, die Adressatinnen und Adressaten zügig anzusprechen, in den Angeboten zu halten, Einstellungen zu verändern oder erfolgreich zu vermitteln.

Mehrheitlich verweisen die Träger darauf, dass sie mit ihren Angeboten stark auf die individuelle Problemlage ihrer Adressatengruppen eingehen. Das ist ein Hinweis darauf, dass ihnen der Einfluss indirekter Diskriminierung wenig bewusst ist. Es hat den Anschein, dass die Träger in dem Bemühen, die angestrebten Teilnehmerzahlen zu erreichen, Genderaspekte vernachlässigen. Zu berücksichtigen ist darüber hinaus, dass die Projekte bei Zuweisungen durch andere Institutionen keinen Einfluss darauf haben, ob junge Frauen oder Männer an ihren Angeboten teilnehmen. Wie Antworten zu interpretieren sind, in denen konstatiert wird, dass nicht nach Geschlecht differenziert wird, weil die Angebote für alle offen sein sollten, können erst weitere Erhebungen zeigen.

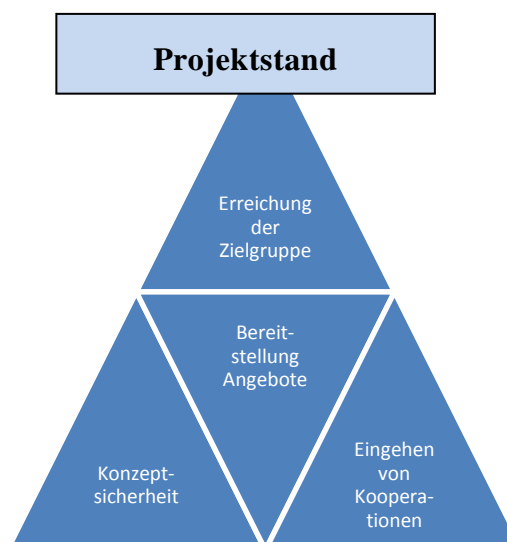
Gender Mainstreaming wird in der Wiederholung der Fallstudien einen Schwerpunkt in den Interviews bilden. Zielsetzung ist, einen besseren Einblick zu erhalten, inwieweit und unter welchen Bedingungen die Genderkonzepte der Projekte zur Gleichstellung von Frauen und Männern beigetragen können.

5 Projektstand und Einflussfaktoren auf die Projektarbeit

5.1 Stand der Projektarbeit

In den Interviews, die den Fallstudien zugrunde liegen, schildern die Projektleiter/innen durchaus (selbst-)kritisch, wie weit sie in der Realisierung ihres Vorhabens hinsichtlich einzelner Arbeitsschritte gekommen sind. Sie thematisieren den Stand des Projekts anhand des Zugangs zu den jeweiligen Zielgruppen, der Konzipierung und Implementierung der Angebote sowie der Kooperationsbeziehungen im fachlichen Netzwerk. Diese Indikatoren stehen miteinander in Wechselwirkung. So ist die Einrichtung eines Angebots von dem erfolgreichen Zugang zur Zielgruppe abhängig. Dafür sind die Projekte häufig auf die Unterstützung von Kooperationspartnern angewiesen, die überzeugt werden wollen.

Abbildung 1: Kriterien für den Projektstand in den Fallstudien



Überwiegend operativ agierende Projektträger, die direkt mit den Zielgruppen arbeiten, machen ihren Stand der Projektarbeit vor allem am Indikator der Zielgruppenerreichung fest. Rückstände in ihren strategischen Ansätzen mit Kooperationspartnern reflektieren sie hingegen zum Zeitpunkt der Interviews (18 bis 24 Monate vor Projektende) kaum. Dagegen setzen eher strukturell orientierte Projekte, die Veränderungen in Organisationsstrukturen, in institutionellen Verfahren oder in deren vorgelagerten gesetzlichen Rahmenbedingungen anstreben, ihre Priorität auf strategische Arbeitsschritte. Selbst jene Projekte, die interkulturelle Kompetenzen bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Unternehmen und Verwaltungen aufbauen wollen, konzentrieren sich, sofern sie selbst die Qualifikationen durchführen, eher auf die erreichten Teilnehmer/innen ihres Trainings als auf die Frage, wie die erworbenen Fähigkeiten in der betreffenden Organisation dauerhaft verankert werden können. Möglicherweise wird diese Fokussierung auf Fallzahlen der Zielgruppenerreichung durch die Anforderungen der Programmebene und die Dokumentationspflicht im online-basierten IT-System ZUWES in der Aufmerksamkeit der Akteure verstärkt.

In der Mehrzahl berichten die Interviewpartner/innen sowohl über planmäßig durchgeführte Aktivitäten als auch über Änderungen oder Verzögerungen im Arbeitsplan. Ob Rückstände in der Projektarbeit vorübergehend oder in Bälde aufgeholt werden können, ist abhängig von deren Ursache und Reichweite sowie den Problemlösungsstrategien der Projekte. So werden teilweise alternative Wege der Projektrealisierung eingeschlagen,

frühere Strategien überdacht und einzelne Projektziele fallengelassen bzw. durch andere ersetzt.

Im folgenden Beispiel hat der Projektträger den Arbeitsplan sofort zu Projektbeginn umgestellt, um zu vermeiden, dass es in der Zielgruppenakquise zu Rückständen kommt. Auch an diesem Fall zeigt sich, dass der Träger den Projekterfolg daran knüpft, schnell Zugang zur Zielgruppe zu erreichen.

Fallbeispiel: *Das Projekt hat sofort mit der Ansprache der Schüler/innen, Eltern und Lehrkräfte begonnen. Bereits in den ersten Wochen kamen Anfragen von Schulen und Jugendlichen. Aus diesem Grund wurde der Projektplan umgestellt, so dass die geplanten Arbeiten zur Erstellung der Beratungsmodule und die Öffentlichkeitsarbeit zurückgestellt und dafür Information, Beratung und Akquise vorgezogen wurden. Die Kammer hat das Projekt bereits vor Beginn beworben, so dass die Anfragen der Eltern sofort einliefen. Ohne die erfahrenen Mitarbeiter/innen wäre dieser Start nicht möglich gewesen.*

In einigen Projekten entschied sich die Leitung gezielt zu Modifikationen des Arbeitsplans. Weil sich bestimmte Schritte als sinnvolle oder sogar notwendige Voraussetzung eines späteren Ziels herausstellten oder weil Prioritäten anders gesetzt wurden, zog die Projektleitung bestimmte Teile vor und stellte andere hinten an.

Fallbeispiel: *In einem Projekt, das Inhalte für die Ausbildung im Vollzug neu gestalten wollte, ist dieses Ziel durch die modellhafte Entwicklung von Bausteinen für vorberufliche Qualifizierungen ersetzt worden. Diese Entscheidung beruhte zum einen auf der Erkenntnis, dass das grundsätzliche Ziel, Ausbildung im Vollzug anzubieten, mit der oft unter drei Jahre dauernden Haftzeit im Jugendstrafvollzug unvereinbar ist. Ausbildungen können in der Haft häufig nicht beendet werden, die bereits absolvierten Jahre werden außerhalb aber nicht anerkannt. Zum anderen zeigte eine Bedarfserhebung, dass die jungen Männer mehrheitlich nicht ausbildungsreif sind.*

Insbesondere vor dem Hintergrund angestrebter Strukturveränderungen kann es sich als sinnvoll erweisen, erst die strategischen bzw. konzeptionellen Arbeitsschritte zu verfolgen und sich nachgeordnet auf das operative Geschäft zu konzentrieren.

Fallbeispiel: *Zu Beginn des Projekts ergab sich die (politische) Gelegenheit, strukturelle Voraussetzungen zu schaffen, so dass man zunächst hierauf den Schwerpunkt der Arbeit legte. Im Interesse der Konsolidierung des Ansatzes wurde die eigentlich zu diesem Zeitpunkt vorgesehene Fallarbeit zurückgestellt. Sie soll in der zweiten Hälfte der Förderzeit entsprechend intensiviert werden.*

Neben Verzögerungen im geplanten Projektverlauf berichten die Interviewpartner/innen auch von frühzeitigen Erfolgen und der Überschreitung angestrebter Zielgrößen. Dies kann insbesondere bei gleichzeitigen Verzögerungen anderer Arbeitspakete zur Entlastung der Projekte beitragen. Es kann aber auch eine große Herausforderung für die konzeptionelle Steuerung darstellen, wenn sich herausstellt, dass das Angebot stärker nachgefragt wird als erwartet und die Personalkapazitäten nicht ausreichen, um diese Nachfrage zu bedienen.

Eine von Ursachen und Problemlösungsstrategien isolierte Betrachtung des jeweiligen Stands der Projekte ergibt jedoch keinen Erkenntnisgewinn. Weder für das einzelne Projekt noch für die Programmebene lässt sich daraus Steuerungswissen ziehen. Bedeutung erlangen Abweichungen von Zielvorgaben erst vor dem Hintergrund von (zugeschriebenen) Ursachen und den daraus folgenden Strategien der Projekte. Außerdem hängt die Auswirkung einer ungeplanten Entwicklung stark davon ab, welcher Teilbereich eines

Projekts betroffen ist und welchen Stellenwert dieser für den Fortgang des Gesamtprojekts hat. Wie in den Fallbeispielen oben dargestellt, betrifft ein Rückstand oder auch eine Überschreitung von Zielvorgaben meistens (ein) Teilziel(e) eines Gesamtprojekts. Wenn eine notwendige Voraussetzung für aufeinander aufbauende Projektteile nicht realisiert werden kann, hat dies für den Fortgang des Gesamtprojekts andere Auswirkungen als bei einem parallel zu erfüllenden Arbeitspaket.

In den Fallstudien dargestellte Verzögerungen unterliegen zusätzlich dem Filter dominierender Problemwahrnehmung der Befragten zum Zeitpunkt der Interviewerhebung. Auch wenn in den Interviews der Projektstand mit den Zielvorgaben des Antrags und den Angaben in der Trägerbefragung abgeglichen und thematisiert wurde, stellt dies keine objektive und vollständige Ist-Stand-Analyse des jeweiligen Projekts dar, sondern unterliegt der Fokussierung und Bewertung durch die Projektleitungen. Es ist möglich, dass dabei aktuelle, aber kurzzeitige Entwicklungen stärker problematisiert werden als latente, aber für das Gesamtvorhaben möglicherweise gravierendere. Ebenso werden Teilziele, die der Zuständigkeit der/des Interviewten selbst obliegen, möglicherweise stärker beachtet als jene, für die eine Kollegin oder ein Kollege zuständig ist. Eine Interpretation von Zusammenhängen ergibt sich jedoch daraus, dass der Stand der Projektumsetzung von den Interviewten in den Kontext von zugeschriebenen Ursachen und (meistens) aktiven Steuerungsmaßnahmen und strategischen Überlegungen durch das Projektteam gestellt wird.

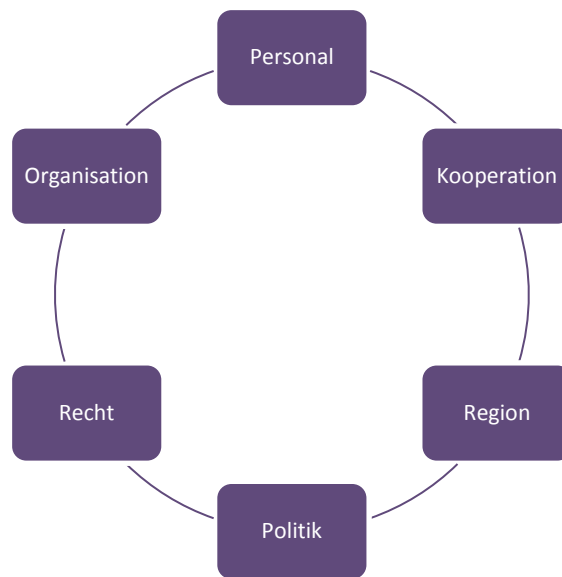
Deshalb wird der in den Fallstudien erhobene und mit den Projektleitungen diskutierte Projektstand in diesem Bericht nicht isoliert oder als Maß zur Beurteilung einer gelungenen Projektdurchführung betrachtet. Vielmehr wird der Projektverlauf in Beziehung zu Rahmenbedingungen und Entwicklungen wie auch strategischen Maßnahmen der Projekte gesetzt. Auf der Grundlage der Aussagen zu den Erfahrungen in der praktischen Umsetzung wird herausgearbeitet, wo Planabweichungen vorkommen, auf welche Ursachen die Projekte diese zurückführen und wie sie strategisch damit umgehen.

5.2 Einflussfaktoren auf die Projektarbeit

Weshalb verlaufen manche Projekte nach Plan und andere Projekte geraten in Rückstand? Die Gründe für einen planmäßigen Projektverlauf oder für Verzögerungen sind vielfältig und changieren zwischen individueller Handlungsfähigkeit, der Qualität von Kooperationen und der Stellung der Projektverantwortlichen in Netzwerken, institutionellen Ressourcen, Strukturen und Handlungslogiken sowie sozialen bzw. gesellschaftlichen Rahmenbedingungen.

Die folgende Darstellung beschränkt sich auf zentrale Rahmenbedingungen, die von den Interviewten als maßgeblich für die (Nicht-)Erreichung ihrer Projektziele genannt wurden: die personelle Ausstattung der Projekte, die Zusammenarbeit mit Kooperations- und Verbundpartnern und regionale sowie politische und rechtliche Rahmenbedingungen (vgl. Abbildung 2). Die Befunde verweisen auf komplexe Zusammenhänge zwischen den Einflussfaktoren.

Abbildung 2: Einflussfaktoren auf die Projektarbeit



5.2.1 Personelle Ausstattung

Ob und inwieweit ursprüngliche Planungen eingehalten, Arbeitsschritte termingerecht und angestrebte (Teil-)Ziele erreicht werden, ist immer auch eine Frage der Anzahl, der Expertise und der Fluktuation der Mitarbeiter/innen (vgl. Abbildung 63). So lassen sich Erfolge wie auch Rückstände im Projektverlauf darauf zurückführen, ob die Anzahl der zur Verfügung stehenden Stellen für die Durchführung eines Projekts ausreicht, ob die Projektleiter/innen und Mitarbeiter/innen über fachliche Kenntnisse und (Berufs-)Erfahrungen verfügen, die es erlauben, die anstehenden Aufgaben zuverlässig und kompetent zu erledigen und ob das Personal

beständig ist oder unvorhergesehen wechselt. Die Bedeutung derartiger Zusammenhänge für den Stand der Projekte aus den Fallstudien wird in den anschließenden Kapiteln Arbeitskapazitäten der Projekte (5.2.1.1), Expertise (5.2.1.2) und personelle Kontinuitäten (5.2.1.3) dargestellt.

Abbildung 3: Einflussfaktoren der personellen Ausstattung auf den Projektstand



5.2.1.1 Arbeitskapazitäten

Die Arbeitskapazitäten im Projekt werden von den Interviewten vorzugsweise im Zusammenhang mit nicht vorhersehbaren Arbeitsbelastungen thematisiert, z.B. wenn die Nachfrage der Zielgruppe höher als erwartet ist. Die Projekte verfügen über Möglichkeiten, um eine erhöhte Nachfrage, wenn auch nicht vollständig, zu bedienen: Sie modifizieren Arbeitspakete, übertragen Aufgaben anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder verschieben Tätigkeiten zeitlich. Relativ mühelos gelingt es Projekten, zeitlich begrenzt Kapazitäten für das Projekt zu erhöhen, wenn die Beschäftigten beim Träger in Teilzeit im Projekt beschäftigt sind und parallel mit weiteren Stellenanteilen beim Träger beschäftigt sind.

Fallbeispiel: *In einem Projekt hatten sich das Interesse und der Bedarf an angebotenen Qualifikationsmaßnahmen als erheblich höher erwiesen, als bei der Planung angenommen. Ursprünglich war vorgesehen, 20 Mitarbeiter/innen zu qualifizieren. Ihre Zahl wurde auf mittlerweile 41 Personen erhöht. Man habe noch mehr Anfragen, die mit dem geplanten Mitarbeiterstab nun nicht mehr realisierbar sind. Von der ursprünglichen Planung reichte der Personalstand aus, mit der nun aufgekommenen Nachfrage ist man dahingegen an objektive Grenzen gestoßen.*

Fallbeispiel: *Für die Zusammenarbeit wurden zehn Stadtteilschulen ausgewählt, an denen der Migrantenanteil sehr hoch ist und in denen eher benachteiligte Schüler/innen lernen. Bislang wurde die anvisierte Zahl der Zielgruppen erreicht und übertroffen. Statt der anvisierten zehn Schulen arbeitet das Projekt aktuell mit 14 Schulen zusammen; weitere werden noch dazukommen. Die Kapazität reicht für die Gestaltung der Elternabende, aber nicht mehr für weitere Sprechstunden vor Ort.*

Einschränkungen der Arbeitskapazitäten ergeben sich, wenn bereits bei der Antragstellung der Arbeitsaufwand für bestimmte Aufgaben unterschätzt oder bei der Stellenplanung nicht berücksichtigt wurde.

Fallbeispiel: *Im Teilprojekt eines Projektverbunds wurde für die Erledigung der Abrechnungs- und Dokumentationspflichten keine Sachbearbeitung eingestellt, u.a. weil diese Aufgabe für das Gesamtprojekt durch den Antragsteller übernommen wurde. Deswegen übernimmt die Projektmitarbeiterin, die für die fachliche Arbeit vorgesehen ist, auch die Vorbereitung der Rechenschaftslegungen für das Teilprojekt. Die Verzögerungen bei der Durchführung einzelner Projektaktivitäten werden von dieser teilweise auf ihre Überforderung durch bürokratische Anforderungen der Programmebene zurückgeführt.*

Die Probleme dieses Projekts stehen im Zusammenhang mit fehlenden Projekterfahrungen und insbesondere mit der mangelnden Vertrautheit mit den Nachweisanforderungen speziell in XENOS- bzw. ESF-geförderten Programmen.

Derartige Beispiele bleiben jedoch im XENOS-Programm Einzelfälle. Die Mehrheit der Projektträger verfügt über Erfahrungen in der Durchführung von Projekten. Dazu zählt auch die Teilnahme an der 1. Förderrunde des XENOS-Programms. Nach Daten der quantitativen Trägerbefragung erhielten rund zwei Drittel der Projektträger über XENOS I eine Förderung. Zwischen Einzel- und Verbundprojekten zeigen sich keine Unterschiede.

Selbst wenn Projekterfahrungen vorliegen, Dokumentationsansprüche bekannt sind und entsprechend Stellen für eine Sachbearbeitung beantragt bzw. als Eigenmittel eingebracht wurden, wird dennoch häufig der hohe Aufwand für die Erledigung der Nachweispflichten beanstandet: Die Klärung und Bewältigung von Problemen zum Zwecke der Projektdokumentation und die Anpassung an veränderte Dokumentationsanforderungen würden häufig auch das pädagogische bzw. inhaltlich tätige Personal zeitlich beanspruchen. Auch

wenn die Befragten derartige Arbeiten als zusätzliche Arbeitsbelastung beschreiben, werden sie in der Regel nicht direkt als Grund für Projektrückstände genannt. Die Häufigkeit, mit der auf sie hingewiesen wird, deutet jedoch auf einen Planungs- und Vereinfachungsbedarf beim Programmträger hin.

5.2.1.2 Fachliche Expertise und Berufserfahrung

Fachliche Expertise der Mitarbeiter/innen in den Projekten umfasst nicht nur das Vorliegen von Abschlüssen, Zertifikaten oder methodischen Kenntnissen, sondern auch projektrelevante berufliche Erfahrungen und Vertrautheit mit dem Handlungsfeld des Projekts, seinen Zielgruppen und maßgeblichen Akteuren.

Zwar sprechen die Befragten in den Interviews Fehleinschätzungen und -entscheidungen des Projektpersonals nicht direkt an, die Schilderung von Projektverläufen und die Identifizierung von Schwierigkeiten ermöglichen jedoch entsprechende Rückschlüsse.

Fallbeispiel: *Bei der Akquise einer der beiden Zielgruppen eines Verbundprojekts hat der Projekt- und Bildungsträger ungeachtet seiner Branchenspezialisierung deren saisonale Beschäftigungsbedingungen nicht berücksichtigt: Der erste Qualifizierungsdurchlauf wurde in einem Zeitraum geplant, in dem potenzielle Teilnehmer/innen ihre Hauptbeschäftigungsphase als ungelernete Kräfte haben. Die Folge war, dass in einem Teilprojekt lediglich zwei Teilnehmer für die geplante Qualifizierungsmaßnahme gewonnen wurden. Von Seiten eines Teilprojektpartners wird außerdem vermutet, dass pragmatische Überlegungen potentielle Teilnehmer davon abhalten, sich zu qualifizieren. Denn diese werden von Firmen zum Teil seit Jahren gezielt als ungelernete und damit auch billige Arbeitskräfte beschäftigt. Eine Höherqualifizierung sei von Seiten der Arbeitgeber in diesem Bereich nicht erwünscht. Für die Zielgruppe könnten sich höhere Gehaltsansprüche aufgrund der im Projekt erlangten Qualifikation – genügend ungelernete Arbeitskräfte auf dem regionalen Arbeitsmarkt vorausgesetzt – sogar negativ auf die Beschäftigungschancen auswirken.*

Dieses Fallbeispiel zeigt, dass bei einigen Zielgruppen realistische Einschätzungen nur durch umfassende, über den eigentlichen vordergründigen Bedarf (wie Nachqualifizierung) hinausgehende Feldkenntnisse möglich sind. Diese müssen erlauben, über direkte fachliche und branchenspezifische Aspekte weitergehende Zusammenhänge der Lebenswirklichkeit der Zielgruppe zu erfassen. Denn jenseits der in der Rückschau leicht nachvollziehbaren und vermeintlich auch vorhersehbaren Fehleinschätzung können schwerer identifizierbare Rahmenbedingungen einer Zielgruppe zu entsprechenden Fehleinschätzungen führen.

Fallbeispiel: *Aus dem Vorläuferprojekt der ersten XENOS-Förderrunde konnten in einem Einzelprojekt wesentliche Erfahrungen bezüglich der Zielgruppenakquise gewonnen werden. Als schwierig erwies es sich, Unternehmer, die sich bereit erklärt haben als Mentoren aktiv zu werden, für die Teilnahme an Qualifikationsveranstaltungen zu gewinnen. Die Mitarbeiter/innen des Projekts erkannten, dass es neue Formate zur Ansprache braucht, um diese Gruppe zur Teilnahme zu motivieren. Dieses Wissen ist essentiell für die Realisierung des jetzigen Vorhabens, bei dem von Beginn an die Zielgruppe erreicht werden muss, wenn die Projektarbeit wie geplant erfolgen soll.*

Eine mangelnde Vertrautheit mit den im Projekt anvisierten Zielgruppen muss nicht unbedingt Zugangsprobleme zur Folge haben. Sie kann auch dazu führen, dass die Teilnehmer/innen abbrechen. Einige der im folgenden Fallbeispiel präsentierten Projekte begegnen den sich hieraus ergebenden Problemen mit einer konzeptionellen Änderung, andere verringern die anvisierte Teilnehmerzahl, insbesondere dann, wenn es sich nur um eine von mehreren Zielgruppen handelt.

Fallbeispiel: In mehreren Projekten, in denen im ersten Jahr von den anvisierten Teilnehmerzahlen weniger als zwei Drittel erreicht wurden, wurde dies damit begründet, dass die Berufsfähigkeit und Integrationsfähigkeit der Zielgruppe überschätzt worden sei. Diese sei problembehafteter als erwartet, was sich vor allem in der Häufigkeit und am Abbruch der Teilnahme am pädagogischen Programm ausdrückt.

Es ließe sich aus den vorangehenden Fallbeispielen vermuten, dass Projekte, die über umfassende Vorerfahrungen mit Zielgruppen verfügen, vor Fehleinschätzungen geschützt sind. Jedoch berichten Projekte, die einen innovativen Ansatz für bekannte Zielgruppen verfolgen, von neuen Hürden.

Fallbeispiel: Um Jugendliche mit Migrationshintergrund für eine Ausbildung im Gesundheitsbereich zu interessieren und Familien mit Migrationshintergrund die Inanspruchnahme von Pflegediensten nahezubringen, waren in einem Projekt Familieninterviews geplant. Dieses Vorhaben scheiterte weitgehend, da nicht berücksichtigt wurde, dass eine Thematisierung von Körperlichkeit prekär und das Infragestellen traditioneller Übereinkünfte zwischen den Generationen konfliktreich sein kann.

In diesem Fall verfügen der Träger und die Projektleitung durchaus über Vorerfahrungen in der Arbeit mit Menschen mit Migrationshintergrund. Gleichwohl musste die Projektleitung angesichts der Zugangsprobleme zu Familien mit Migrationshintergrund zu dem Schluss kommen, dass sie die Bedeutung von Intimität und Tradition im Kontext von Pflege und Gesundheit nicht adäquat berücksichtigt hatte. Dies weist auf die Bedeutung einer umfassenden interkulturellen Kompetenz bzw. einer hohen Vertrautheit mit den Lebensorientierungen und -bedingungen von Migrantinnen und Migranten hin. Zur Zeit des Interviews wurden alternative Strategien entwickelt, um den gewünschten Zugang zu Jugendlichen und Pflegeinteressierten zu erhalten.

5.2.1.3 Personelle Kontinuität

Eine adäquate Personalplanung und Stellenbesetzung schützt nicht in jedem Fall vor zeitweiligen Engpässen, die zu Verzögerungen in der Projektarbeit führen können. In den Fallstudien zeigt sich dies, wenn das Personal im Projekt unerwartet wechselt, Mitarbeiter/innen längere Zeit erkranken oder Stellen vakant bleiben.

Fallbeispiel: In einem Verbundprojekt gab es in vier der fünf Teilprojekte Personalausfälle aufgrund von Krankheit oder Kündigungen der Beschäftigten mit teilweise längeren Vakanzen. Diese betrafen unter anderem auch Projektleitungen der Teilprojekte. Dass die Zielgruppenerreichung in manchen Teilprojekten zäh verläuft, geplante Angebote zurückgestellt wurden und einzelne Arbeitsschritte noch nicht erledigt werden konnten, wird von den Interviewten überwiegend auf die durch die Personalwechsel hervorgerufenen Vakanzen und Einarbeitungszeiten zurückgeführt.

Scheiden Projektleitungen aus und können die Stellen nicht zügig nachbesetzt werden, so kann dies das gesamte Projekt gefährden. Es spricht für die konzeptionellen Fähigkeiten der Projektträger und Projektteams, wenn solche Krisen produktiv gelöst und Projekte weitergeführt werden können.

Fallbeispiel: In einem Verbundprojekt kündigte die Projektleitung, weil sie sich vor dem Hintergrund ihrer bisherigen (eher sozialpädagogischen) Berufserfahrung mit der administrativen als auch konzeptionellen Anforderung an die Leitung eines Verbundprojekts überfordert sah. Nicht nur das antragstellende Teilprojekt, sondern der gesamte Verbund war für ca. sechs Monate ohne Projektleitung. Da die Stelle nicht wieder adäquat besetzt werden konnte,

wurde das gesamte Projekt umstrukturiert und die Projektleitung neu zugeschnitten, damit diese durch eine bereits im Projekt verankerte Person fortgeführt werden konnte.

Die Personalfuktuation in den Projekten sowie die Schwierigkeiten, Stellen den Anforderungen entsprechend zu besetzen, sind nicht allein mit qualitativen Anforderungen, sondern auch in Zusammenhang mit arbeitsvertraglichen Bedingungen in den Projekten zu interpretieren. So sind die in der Mehrzahl zeitlich befristeten Stellen bei fehlender Aussicht auf eine Weiterbeschäftigung nach Projektende schwerer zu besetzen. Wenn die Projektmitarbeiter/innen keine längerfristigen oder unbefristeten Arbeitsangebote erhalten, wächst das Risiko von Kündigungen im aktuellen Projekt.

Dass Personalwechsel und -ausfälle dennoch nicht die Regel in den Projekten sind, dürfte u.a. darauf zurückzuführen sein, dass die Träger versuchen, ihr bewährtes Personal langfristig zu halten. Dies ist z.B. darüber möglich, dass zeitlich befristete Stellen von bereits beim Träger beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch Projektmittel aufgestockt und Beschäftigungszeiten verlängert werden. Größere Trägerorganisationen haben hierzu mehr Möglichkeiten als kleine aufgrund häufigerer Projekte und eines größeren flexibel einsetzbaren Personalbestands. Kleine Träger äußern in den Interviews die Befürchtung, dass das erfahrene Personal bis hin zur Projektleitung in der für den Projektabschluss essentiellen Phase des letzten halben Jahres „abspringen“ könnte. Dies könnte ernsthafte Konsequenzen für den Erfolg dieser Projekte haben.

Zusammenfassend erschließt sich aus den Interviews der hohe Stellenwert von personellen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Projektumsetzung. Direkt oder indirekt wurden in erster Linie Arbeitskapazitäten, vorhandene berufliche Expertise und personelle Kontinuität in den Projekten als wesentliche förderliche oder hinderliche Rahmenbedingungen mit ungeplanten Projektverläufen in Zusammenhang gebracht. Die Frage der personellen Ausstattung der Projekte verweist aber auch auf Möglichkeiten, mit Kooperationspartnern bzw. deren Personalressourcen das Projekt zu unterstützen. Im folgenden Abschnitt wird die Bedeutung von Kooperationspartnern beleuchtet und es zeigt sich, dass diese weit über die ressourcenbezogenen Funktionen hinausgeht und neben der personellen Ausstattung der Projekte selbst eine weitere zentrale Rahmenbedingung darstellt.

5.2.2 Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern und in Verbundprojekten

Fast alle Projekte arbeiten mit Partnern zusammen. Mit Partnern sind durchgehend projektexterne Organisationen gemeint, seien es Schulen, anerkannte Träger der Jugendhilfe, Ämter in den Kommunen, Unternehmen, Betriebe, Justizvollzugsanstalten etc. Diese externen Organisationen nehmen im XENOS-Programm zwei Funktionen ein: Zum einen übernehmen sie als Teilprojektspartner Arbeitspakete im Projekt. Sie sind als Projektpartner mit dem Antragsteller vertraglich verbunden und werden aus dem XENOS-Programm gefördert. Sie sind für ihre Teilprojekte verantwortlich und haftbar. Zum anderen arbeiten die Antragsteller und die Teilprojektspartner wiederum mit externen Partnern (Kooperationspartnern) zusammen, die keine Förderung aus dem Programm erhalten. Kooperationspartner können verschiedene Funktionen für die Projekte übernehmen: als strategische Partner im Beirat, fachliche Unterstützer in Netzwerken, Multiplikatoren für die Verbreitung, als Praxispartner für die Erprobung oder für die Verstetigung des Ansatzes. Kooperationspartner können mit dem Projekt als Unterauftragnehmer verbunden sein.

Im folgenden Abschnitt wird erläutert, welchen Einfluss Kooperationspartner auf den Stand der Projektarbeit nehmen, wenn sie für den Projektverlauf wichtige Aufgaben über-

nehmen, indem sie den Zugang zu den Zielgruppen schaffen und indem sie personelle Ressourcen für das Projekt bereitstellen.

5.2.2.1 Kooperationspartner

Im Rahmen der Projektplanung, -koordination und -durchführung sind Beziehungen zu projektunabhängigen Organisationen und Personen eine Selbstverständlichkeit für nahezu alle Projekte. Fast alle XENOS-Projekte geben in der Trägerbefragung einen, meist mehrere Kooperationspartner an (vgl. Tabelle 9).

Tabelle 9: Anzahl der Kooperationspartner je Projekt (n=258)

	Projekte
Keine Kooperationspartner	5
1 bis 3 Kooperationspartner	53
4 bis 6 Kooperationspartner	127
7 bis 9 Kooperationspartner	41
10 bis 12 Kooperationspartner	23
Mehr als 12 Kooperationspartner	9
Gesamt	258

Nahezu die Hälfte aller Projekte nennt vier bis sechs Kooperationspartner. Lediglich ein Fünftel aller Projekte hat einen bis drei Partner. Gänzlich ohne Kooperationspartner waren zum Zeitpunkt der Befragung nur vier Teilprojekte aus Verbänden und ein Einzelprojekt.

Am häufigsten nennen die Projekte Kooperationspartner auf der Ebene von Gebietskörperschaften bzw. im Kontext großräumiger territorialer Einheiten (Antwortkategorie *Kommunen, Regierungsbezirke, Bezirke, Kreise, Bundesländer, Bund, EU*). Nahezu die Hälfte aller Projekte (47 %) unterhält bereits Kooperationsbeziehungen mit diesen Partnern (vgl. Tabelle A 2). 44 % der Projekte haben zu Institutionen wie Jobcenter, Arbeitsagentur und Berufsberatung, 40 % zu Schulen und Schulsozialarbeit Kontakt. Die vierte Stelle in der Liste der Kooperationspartner nehmen die wirtschaftsnahen Institutionen und Arbeitnehmervereinigungen ein, z.B. Handwerkskammern, Berufsverbände, Gewerkschaften (32 % der Projekte).

Kooperationspartner können für die XENOS-Projekte vielfältige Funktionen erfüllen (vgl. Abbildung 4). Im Hinblick auf den Stand der Projektaktivitäten erhalten sie vor allem Bedeutung, weil sie nach Aussagen in den Fallstudien große Relevanz für den Zugang zu den Zielgruppen des Projekts haben (Abschnitt a). Zusätzlich stellen manche Kooperationspartner den Projekten eigene Personalressourcen zur Verfügung und entlasten dadurch die Projekte bei der Erreichung ihrer Ziele (Abschnitt b).

Abbildung 4: Fallbeispiel: Kooperationsbeziehungen eines Einzelprojekts (Lernort 2)



a) Zielgruppenzugang und -akquise

Die Akquise bzw. der Zugang zur Zielgruppe erfolgt bei den meisten Projekten unmittelbar oder mittelbar¹¹ über einen anderen Akteur, der oftmals ein Kooperationspartner (und nicht Verbundpartner) ist. Dies sind z.B. Schulen, Jobcenter, Gerichte und im Falle direkter institutioneller Adressaten u.a. die entsprechenden Verwaltungen und Unternehmen. Sie werden unabhängig davon, ob ein Projekt eine oder mehrere Zielgruppen hat, auch in der Trägerbefragung am häufigsten als Kooperationspartner für den Zielgruppenzugang genannt (vgl. Tabelle A 2 bis Tabelle A 4). Ob die anvisierten Zielgruppen über Kooperationspartner erreicht werden, ist wesentlich von der Qualität der Zusammenarbeit und deren Akquisemöglichkeiten sowie -fähigkeiten abhängig.

Jobcenter

Kooperationsbeziehungen mit Jobcentern zum Zwecke des Zugangs zur Zielgruppe werden von den Interviewten als unterschiedlich intensiv und erfolgreich geschildert. Einige Projekte, die Schwierigkeiten haben, ausreichend Teilnehmer/innen für ihre Angebote zu gewinnen, kritisieren, dass sie von den Jobcentern nicht genügend oder nicht die eigentlich anvisierten Jugendlichen der Zielgruppe zugewiesen bekommen. Ob in den Jobcentern auch direkt involvierte Ansprechpartner für die XENOS-Projekte vorhanden sind, ist wesentlich von der Vorerfahrung bzw. der langjährigen Zusammenarbeit mit dem Projektträger abhängig. Die Chancen für erfolgreiche Kooperationen steigen, wenn die Trägerorganisation des XENOS-Projekts als zugelassener Träger im SGB II bereits bei dem ortsansässigen Jobcenter als zuverlässiger und anerkannter Partner etabliert ist. Dann werden

¹¹ Kooperationspartner wie Kommunen und Kreise oder auch Verwaltungen wie die JVA dienen unmittelbar der Zielgruppenakquise, wenn ihre Mitarbeiter/innen die Zielgruppe des Projekts darstellen. Im Gegensatz dazu ermöglichen Kooperationen mit Jobcentern und der Bundesanstalt für Arbeit die mittelbare Zielgruppenakquise, d.h. sie stellen den Zugang zur eigentlichen Zielgruppe her oder müssen diese sogar nach bestimmten Kriterien des SGB II oder III den Projekten zuweisen. Justizvollzugsanstalten bilden diesbezüglich einen Hybridpartner, da sie beides, unmittelbaren und mittelbaren Zugang zu den Zielgruppen herstellen. Denn in den meisten Projekten in diesem Handlungsfeld werden zwei Zielgruppen anvisiert: Mitarbeiter/innen der Vollzugsanstalten und jugendliche Insassinnen und Insassen, zu denen nur über die Vollzugsanstalten Zugang zu erhalten ist.

beispielsweise problemlos Jugendliche zugewiesen oder vorhandene Spielräume ausgeschöpft, indem etwa für über 25-Jährige individuelle Begründungen erstellt werden, damit diese Bildungsgutscheine ausgestellt bekommen. Müssen die Kooperationen erst aufgebaut werden, weil der Träger erstmals mit dem Jobcenter eine Zusammenarbeit anstrebt, sind meist Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit auszumachen.

In einigen Fallstudien zeichnet sich das Phänomen ab, dass Jobcenter im XENOS-Projekt Konkurrenz wittern, weil sie befürchten, dass dieses mit einer Zielgruppe möglicherweise erfolgreicher arbeiten könnte als das Jobcenter selbst. Ist der Projektträger dann auf Zielgruppenzuweisungen des Partners angewiesen, so kann es zu Spannungen kommen, die zu Verzögerungen führen und den Projekten Kraft kosten können.

***Fallbeispiel:** Bei der Zuweisung von Jugendlichen zum Projekt traten anfangs einige Schwierigkeiten auf. Zunächst behauptete der zuständige SGB II-Träger, man habe keine unversorgten Jugendlichen. Später wurden einem der Verbundpartner statt der angefragten zehn Jugendlichen in einem Schwung zwanzig Jugendliche zugewiesen. Mittlerweile ist es projektintern gelungen, die Jugendlichen annähernd gleich (9 - 12 pro Träger) auf die verschiedenen Einrichtungen bzw. Werkstätten der Verbundpartner zu verteilen.*

Berichtet wird auch, dass Jobcenter nur jene Jugendlichen vermitteln, bei denen man mit den üblichen SGB II-Maßnahmen gescheitert ist. In diesem Zusammenhang wird von „willkommener Abschiebung besonders schwieriger Fälle durch das Jobcenter“ gesprochen. Sofern das XENOS-Projekt diese besonders schwierigen Jugendlichen ohnehin als Zielgruppe betrachtet, muss dies allerdings nicht per se für das Vorhaben problematisch sein.

Öffentliche Verwaltung

Kooperationsbeziehungen zu Verwaltungsorganisationen wie den *Justizvollzugsanstalten (JVA)* oder auch der *Polizei* sind von vornherein sehr konkreter und verbindlicher Natur. Dies liegt in den stark hierarchisierten Zugangsvoraussetzungen zu diesen Institutionen begründet. Bevor eine Zusammenarbeit oder eine Arbeit mit Insassen in Strafvollzugsanstalten möglich wird, ist die Zustimmung bzw. die Kooperation mit den zuständigen Landesministerien bzw. deren Auftrag erforderlich.

Darüber hinaus bestehen zwischen den Projektträgern und den einzelnen Anstalten oftmals Kooperationsbeziehungen durch vorhergehende Projekte. Sie begründen – zum Teil auch institutionalisierte – Verbindlichkeiten. Die Form der Institutionalisierung reicht vom Kooperationsvertrag bis zum offiziellen Auftrag, das im Rahmen des XENOS-Programms geplante Vorhaben (modellhaft) in den entsprechenden Organisationseinheiten umzusetzen. Ist die Zusammenarbeit einmal etabliert, funktioniert der Zugang zur Zielgruppe meist reibungslos. Schwierigkeiten ergeben sich in JVA-Projekten erst, wenn über die Haftentlassung hinaus mit den Jugendlichen zusammengearbeitet werden soll. Die ohnehin problematische bürokratische Schnittstelle zwischen „drinnen“ und „draußen“, an der hohe Kontaktverluste mit dieser Zielgruppe charakteristisch sind, erweist sich aufgrund von Datenschutzanforderungen dann als erhebliche Hürde für einen weiteren Kontakt zu den Betroffenen. Das institutionelle Überbrücken der Schnittstellen bei Haftentlassung kann deswegen als eine wichtige Voraussetzung der Arbeit betrachtet werden.

Generell legen Ämter und Behörden als Kooperationspartner großen Wert auf Erfahrungen aus einer zurückliegenden Zusammenarbeit auf operativer Ebene, also einer projektbezogenen Vorgeschichte, z.B. in Form von Seminarangeboten für Mitarbeiter/innen oder Maßnahmen für Jugendliche. Erst dadurch wird das Vertrauen hergestellt, das es ermöglicht, mit einem strukturell ansetzenden Projekt Zutritt in diese Organisationen zu erhal-

ten. Neben der Vertrauensbildung durch die Zusammenarbeit besteht ein nicht zu vernachlässigender Aspekt darin, dass die vorangegangenen Maßnahmen positiv evaluiert oder bewertet wurden.

Fallbeispiel: *In einem Projekt zur interkulturellen Öffnung in einer öffentlichen Verwaltung wird darauf verwiesen, dass die bereits vorausgegangene Zusammenarbeit mit dem Partner in der internen Qualitätskontrolle belastbare positive Ergebnisse herbeigeführt habe. Die hieraus resultierende positive Bewertung des Projektträgers habe den Weg für eine Zusammenarbeit mit der Behörde geebnet.*

Dennoch sind derartige Konstellationen und Voraussetzungen keine Selbstläufer. Insbesondere in Verwaltungen kann der Widerstand von Ämtern bzw. Behörden oder einzelnen Akteuren kommen, die sich durch das Projekt in ihrer Arbeit bedroht fühlen oder Kritik fürchten. Dies kann zu erheblichen Verzögerungen im Projektverlauf führen.

Soweit Mitarbeiter/innen als Zielgruppen für Schulungen und Seminare durch Vorgesetzte verschiedener Verwaltungsbereiche (z.B. Sozialer Dienst, Werkmeister oder Direktorium der JVA, Ausländerbehörde etc.) abgeordnet werden, ist deren Teilnahme gesichert. Beruhen die Schulungen hingegen auf Freiwilligkeit, so ist teilweise ein hoher Aufwand zur Motivierung der Mitarbeiterschaft erforderlich. Ein Beispiel für direkt vom Kooperationspartner ausgewählte Teilnehmer/innen auf der Mitarbeiterebene zeigt, wie der Zugang zwar streng reglementiert und außerhalb der Kontrolle des Projektträgers stattfindet, dafür aber garantierte Gewinnung und Teilnahme der Zielgruppe gewährt.

Fallbeispiel: *Der wichtigste Kooperationspartner eines auf strukturelle Veränderungen in den Personalauswahlverfahren einer Behörde zielenden Projekts ist ein Landesinstitut, in dessen Aufgabenbereich derartige Vorhaben fallen. Die zu erreichende Zielgruppe ist letztlich nur über diese Behörde ansprechbar, d.h. sie ist gegenüber den einzelnen Behörden bezogen auf deren Mitarbeiter/innen die entscheidende und weisungsbefugte Institution.*

Als hinderlich für Kooperationen mit Verwaltungseinheiten zum Zwecke der Zielgruppenakquise erweisen sich gleichzeitig ablaufende Organisationsentwicklungsprozesse, die Arbeitskapazitäten binden und z.T. weitreichende Umorientierungen von Beschäftigten verlangen. Ein Projekt veränderte deswegen seine ursprüngliche Planung und beschränkte sich darauf, zunächst nur Funktionsträger in zentralen Positionen anzusprechen. Aus Projektsicht bilden die positiven Erfahrungen dieses Arbeitsschritts eine solide Basis für die Ausdehnung des Angebots auf alle Mitarbeiter/innen nach Beendigung der organisationsinternen Prozesse.

Schulen

Allgemeinbildende und berufsbildende Schulen bzw. an Schulen arbeitende Akteure wie Lehrkräfte und Schulsozialarbeiter/innen zählen für viele Projekte zu den ersten Partnerinnen und Partnern für den Zugang zur Zielgruppe. Schulen gehören neben Schulsozialarbeiterinnen und Schulsozialarbeitern zudem zu den in der Trägerbefragung am zweithäufigsten genannten Kooperationspartnern, die die Projekte noch gewinnen wollen.¹²

Teilweise ist ein sukzessiver Zugang zu den Schulen geplant, häufig schildern die Interviewten in den Fallstudien jedoch auch Schwierigkeiten, Schulen zur Zusammenarbeit zu motivieren. Selbst Projekte aus den Fallstudien, die zum Interviewzeitpunkt bereits eine oder mehrere Schulen eingebunden haben, werben oftmals noch um den Zugang zu weite-

¹² In der Trägerbefragung aller Projekte werden „Schulen“ und „Schulsozialarbeiter“ von 27 % der Projekte genannt. An erster Stelle stehen mit 44 % Unternehmen und Betriebe, weitere Gruppen von Kooperationspartnern werden von weniger als einem Fünftel der Projekte angegeben.

ren Schulen. Gleichzeitig wird die Kooperation mit Schulen oft als fragil beschrieben, d.h. dass es für deren Aufrechterhaltung einer dauerhaften und engagierten Pflege bedarf. Hinzu kommt, dass enge Schulkooperationen bzw. ein in den Unterricht hineinwirkendes Vorhaben in der Regel die Genehmigung des jeweiligen Schulamtes erfordert, d.h. dass die Landesebene mit einbezogen werden muss. Andererseits haben Schulleitungen gewisse Handlungsspielräume. Ob diese zugunsten der Projekte ausgelegt werden, ist von unterschiedlichen Bedingungen abhängig: Zugänge zu den Klassen funktionieren meist sehr gut und die Lehrkräfte unterstützen das Projekt auch entsprechend, wenn eine Schulleitung von einem Projekt überzeugt ist, die Kooperationspartner für verlässlich hält, möglicherweise aus dem Projekt sogar einen schulinternen Nutzen zieht bzw. auf eine Entlastung der Lehrerschaft hofft und sich den Projektzielen auch selbst verpflichtet fühlt. Problematisch können sich vor diesem Hintergrund – wie auch bei anderen Kooperationspartnern – Wechsel in Leitungspositionen erweisen.

***Fallbeispiel:** Ein Projekt, das die Integration eines umfassenden Berufsorientierungskonzepts beabsichtigt, hat mit starkem Widerstand an einer der Schulen zu kämpfen. Die derzeitige Schulleitung trägt das Vorhaben, welches von der vorherigen Schulleitung initiiert wurde, nicht mit und begründet dies u.a. damit, dass das Projekt keinen Mehrwert geschaffen habe, da die Schule selbst ein gutes Berufsorientierungskonzept biete und das XENOS-Projekt keine neuen Ansatzpunkte schaffe. Zudem durfte aus Sicht der Schulleitung die zehnte Klassenstufe nicht in das Projekt einbezogen werden, wie ursprünglich geplant.*

Auch wenn schulische Ansprechpartner/innen für außerschulische Projekte wechseln oder wegfallen, kann die Basis der geplanten Aktivitäten – der Zugang zur Zielgruppe – gefährdet sein. Ansprechpersonen für Berufsorientierung in den Schulen sind oft Einzelkämpfer/innen. Damit Projektkonzepte nicht scheitern sobald die Ansprechperson wechselt oder ausfällt, entwickeln die Projekte Strukturen und Verfahren der schulinternen Zusammenarbeit im Sinne der Organisationsentwicklung.

***Fallbeispiel:** Das Projekt unterstützt allgemeinbildende Schulen dabei, ausgehend von der bestehenden Berufswegeplanung, ihr Bildungsnetzwerk aufzubauen oder zu vervollständigen. Ziel ist ein schulspezifisches Berufsorientierungskonzept von der 5. bis zur 10. Klasse, das außerschulische Angebote sinnvoll einbindet und auf langfristige Kooperationen mit Partnern setzt. Es handelt sich um ein Vorhaben, das Strukturen in den Schulen aufbaut und gleichzeitig pädagogische Angebote für die Zielgruppe erprobt und vorhält. Regelmäßig finden Workshops mit den Berufsorientierungsbeauftragten und Klassenlehrerinnen und -lehrern der ausgewählten Modellschulen statt. Die Lehrkräfte werden befähigt, als Coaches, Multiplikatorinnen/Multiplikatoren und Ansprechpartner/innen für kontinuierliche Berufsorientierung in den Schulen aktiv zu werden. Ansprechpersonen, Verfahren und Übergaben werden festgelegt, um Berufsorientierung in der Organisation der Schule zu verankern und den Stand bei Personalwechseln zu sichern.*

Wenn in Schulen Strukturreformen der Landesministerien oder interne Entwicklungsprozesse stattfinden, kann es zu „strukturellen Überlastungen“ kommen. Sie können dazu führen, dass Schulleitungen und Lehrkräfte vor einem Zusatzengagement in Projekten zurückschrecken. Ungeachtet solcher Prozesse, können auch die jährlichen bzw. jahrgangsbezogenen Abläufe den Zugang zu Schülerinnen und Schülern einschränken, z.B. während Prüfungszeiten bzw. in Abschlussklassen. Ob Projekte unter diesen Bedingungen Schulen als Kooperationspartner gewinnen können, ist u.a. davon abhängig, ob es bereits positive Erfahrungen aus vorhergehenden Kooperationen gibt und ob Schulleitungen gegenüber den Anliegen der Projekte offen sind.

Fallbeispiel: Der kommunale Projektträger arbeitet seit 2007 mit den Schulen der Stadt und im Landkreis in Projekten zur Berufsorientierung zusammen. Die Angebote werden jeweils zur Hälfte kommunal und aus dem Budget „Vertiefte Berufsorientierung“ der Bundesagentur für Arbeit finanziert. Das XENOS-Projekt kann auf diesen Vorerfahrungen aufbauen. Für die Schulen ist der Projektträger als verlässlicher langjähriger Partner attraktiv. Deshalb behält er auch für das derzeitige Projekt den Namen des etablierten Vorgängerprojekts bei, obwohl sich der thematische Schwerpunkt hin zu sozialpflegerischen Berufen verlagerte. Die schnelle Zusage der Schulen zur Zusammenarbeit, der rasche Start der Projektaktivitäten und die hohe, das Angebot übersteigende Nachfrage von Schulen wird von der Projektleitung auf das im Laufe der Jahre entstandene Vertrauensverhältnis und auf die erfolgreiche Arbeit des Trägers zurückgeführt.

Zielgruppen an Schulen sind nicht allein Schülerinnen und Schüler, sondern auch Lehrkräfte. In den Fallstudien wird von Problemen berichtet, Freistellungen von Lehrkräften vom Unterricht für Schulungen zu erreichen. Angesichts von Personalmangel und anderweitigem Fortbildungsbedarf werden von Seiten der Schulleitung (weitere) Unterrichtsausfälle befürchtet. Werden als Ausweichmöglichkeiten Schulungen außerhalb der Unterrichtszeiten angeboten, so ist nur ein Bruchteil der Angesprochenen zur Teilnahme motiviert. Vor allem Angebote an Wochenenden und in den Ferien werden nur von sehr engagierten Lehrkräften angenommen.

b) Personelle Ressourcen

In einigen Projekten unterstützen die Kooperationspartner mit Personalressourcen die XENOS-Projekte. Sie übernehmen damit eine Funktion, die in den Verbänden den Teilprojektpartnern zukommt. Auf diese Weise gehen sie über die häufig in XENOS-Projekten vorgefundene monetär definierte Funktion des Kofinanziers der Kooperationspartner hinaus. Mit dem bereitgestellten Personal erhält der Kooperationspartner – vermittelt über personelle Qualifikationen – einen Einfluss, der sich über die strukturelle Ebene hinaus auf die Inhalte und den Verlauf eines Projekts auswirkt. Es kann als Vorteil interpretiert werden, wenn mit dem Personal des Kooperationspartners dem Projektteam Erfahrungen und Qualifikationen beigelegt werden, die sich konzeptionell und in der Durchführung in vielfältiger Hinsicht positiv auswirken. Wenn die bereitgestellten Personen bei einem Kooperationspartner beschäftigt sind, der auch strategisch bedeutsam ist (wie z.B. bei Kommunen, Verwaltungen, Behörden oder Arbeitgeberverbänden), hat dies meist auch verbesserte Zugänge zu Entscheidungsgremien, potenziellen Geldgebern oder gesetzgebenden Instanzen zur Folge. Teilprojekte bzw. Teilziele, die auf strukturelle Veränderungen abzielen, sind so frühzeitiger und planbarer zu erreichen, als wenn Projekte von außen versuchen, auf entsprechend entscheidungsrelevante Kooperationspartner Einfluss zu nehmen.

Von Seiten der Projekte kann die Kooperation mit Partnern, die personelle Ressourcen in das Projekt einbringen, als Strategie betrachtet werden, um projektbezogene Arbeitskapazitäten zu erhöhen, Fachkompetenzen zu erweitern und negative Folgen von Personalfluktuationen abzuschwächen oder auszugleichen.

Fallbeispiel: Gemeinsam mit einem Ausbildungszentrum führt der Projektträger eines Einzelprojekts Informationsveranstaltungen in Schulen und Migrantenvereinen sowie Messen für Jugendliche, Eltern und Lehrer durch. Zudem vermittelt er Jugendliche zur Eignungstestung an das Ausbildungszentrum. Dadurch nutzt der Projektträger für die Projektarbeit Personalkapazitäten des Ausbildungszentrums. Dieses wiederum profitiert von den Projektaktivitäten, da die Nachwuchsgewinnung und Vermittlung von Jugendlichen in seinem Aufgabenspektrum

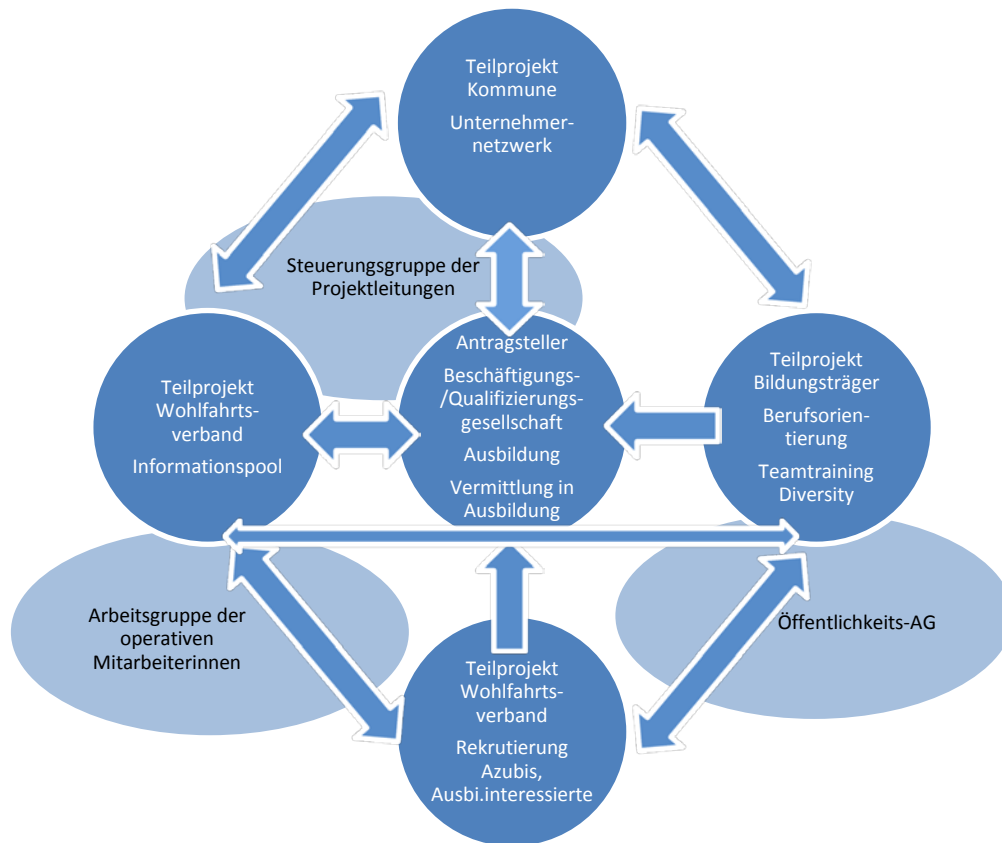
liegt. Grundlage dieser Zusammenarbeit ist die langjährige Kooperation des Projektträgers mit dem Ausbildungszentrum.

Wie im Beispielprojekt bilden positive Erfahrungen aus früheren Kooperationen auch in anderen Projekten die Basis für eine Zusammenarbeit, in der ein projektexterner Partner Personalressourcen vorhält. Hinzu muss außerdem kommen, dass beide Partner von dieser Beziehung profitieren.

5.2.2.2 Verbundpartner

Wie im Kapitel 2 dargestellt, besteht die Mehrzahl der XENOS-Projektverbünde aus überwiegend vier bis fünf Teilprojekten; der Antragsteller eingeschlossen. Manche Verbundprojekte entstehen dadurch, dass ein Träger eine Zielsetzung entwickelt und zu deren Erreichung weitere Organisationen anspricht. In anderen wurden Projektziele sowie Projektkonzepte von vornherein durch verschiedene Träger gemeinsam entwickelt. Trägerorganisationen schließen sich auch deswegen zusammen, weil erst durch ihre spezifische Kombination wesentliche Voraussetzungen für die Projektarbeit geschaffen werden, wie z.B. der Zugang zu Zielgruppen oder zu Akteuren, die für eine Verstetigung wichtig sind. Die einzelnen Partner brauchen nicht zwingend bereits zusammen gearbeitet haben. Sie können auch z.B. durch die Mitgliedschaft in Gremien oder Arbeitsgruppen Erfahrungen in der Zusammenarbeit gesammelt haben. Wenn die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern formalisiert ist und dadurch einen hohen Verbindlichkeitsgrad erreicht, unterscheidet sie sich nur geringfügig von der Zusammenarbeit der Teilprojektpartner im Projektverbund. Verbindlichkeit ist ein Charakteristikum von Verbundprojekten: Die Zusammenarbeit der Teilprojekte ist vertraglich geregelt, die Zuständigkeiten und Ziele sind festgelegt. Verbundprojekte stellen mit der Konstruktion von regelmäßig tagenden Arbeits- und Steuerungsgruppen mit den Teilprojekten einen Arbeitszusammenhang her, der über (ausschließlich) bilaterale Konstellationen hinausgeht (vgl. Abbildung 5). In Kooperationsbeziehungen erhält die bilaterale Zusammenarbeit hingegen einen höheren Stellenwert.

Abbildung 5: Modell eines Verbundprojekts (Lernort 4)



Teilprojekte beschränken sich, wie dargestellt (vgl. Tabelle 9), in ihren Kooperationsbeziehungen jedoch nicht auf die anderen Teilprojekte des Verbunds, sondern haben zusätzlich ebenfalls Kooperationspartner. Die unter 5.2.2.1 dargestellten Einflüsse auf den Projektverlauf gelten in diesen Konstellationen deswegen auch für Teilprojekte.

Laut Trägerbefragung verteilen sich die Aufgaben:

- *Gemeinsame Bearbeitung mit eigener Schwerpunktsetzung* und
- *Inhaltliche Trennung der Aufgaben*

auf etwa gleich viele Projekte (vgl. Tabelle 10).

Die *Gemeinsame Aufgabebearbeitung* ohne weitere Einschränkungen oder Spezifizierungen geben nur wenige Projekte an.

Tabelle 10: Schwerpunktmäßige Aufgabenverteilung unter den Verbundpartnern, in %

Art der Aufgabenverteilung	Anteil der Projekte in %
Gemeinsame Bearbeitung mit Schwerpunktsetzung	42
Inhaltliche Trennung der Aufgaben	41
Gleiche Aufgaben, lokale Trennung	7
Gemeinsame Aufgabebearbeitung	1
Sonstiges Aufgabenverteilung	9
Gesamt	100

Teilprojekte, die ihre eigenen Schwerpunkte setzen bzw. getrennt voneinander eigene Aufgaben verfolgen, betonen, dass dadurch Konkurrenzen zwischen den Teilprojekten vermieden würden. Dies kann auch der Fall sein, wenn z.B. verschiedene Teilprojekte gleichermaßen Jugendliche mit Migrationshintergrund für eine Ausbildung in der gleichen Branche rekrutieren, dabei jedoch ganz unterschiedliche Zugangswege wählen, z.B. über Jobcenter bei den einen, über Jugendzentren sowie Schulen bei den anderen.

Anhand der Fallstudien lassen sich die Verbundprojekte auch danach unterscheiden, ob sie sich hinsichtlich eines gemeinsamen Projektziels ergänzen. Dies ist der Fall, wenn erstens alle Projekte im selben lokalen oder regionalen Zielgebiet oder auf derselben Verwaltungseinheit, z.B. einem Kreis oder einer Kommune aktiv sind und wenn zweitens unterschiedliche Aufgaben bearbeitet werden, die aufeinander angewiesen sind bzw. ineinander greifen. Begleitet von einem professionellen Projektmanagement und dem zielgerichteten Austausch der Projektleitungen zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Teilprojekten entwickelt sich in solchen Verbänden eine effektive Zusammenarbeit mit hohem Gewinn für die Partner und für das Gesamtprojekt.

Fallbeispiel: *In einem Projekt, das im regionalen Zielgebiet sowohl Dienstleistungen für Personen mit Migrationshintergrund verbessern als auch Migrantinnen und Migranten für ein vom Fachkräftemangel bedrohtes Berufsfeld gewinnen will, ergänzen sich die – hier nur selektiv dargestellten – Aufgabenschwerpunkte der Teilprojekte: In einem Projekt werden Migrantinnen und Migranten im Sinne der Projektziele sensibilisiert und ihre Bedarfe erhoben. Die Ergebnisse fließen in die Berufsorientierung, -vorbereitung und -ausbildung in anderen Teilprojekten ein. In einem anderen Teilprojekt wird neben Berufsorientierungsseminaren ein motivierender und berufsbegleitender Mentorenkreis geschult. Hiervon profitiert das Teilprojekt, das Jugendliche in Ausbildung bringen und sie im Ausbildungsverlauf unterstützen will. Gerahmt werden diese Prozesse durch den Aufbau zweier Netzwerke. Ein Teilprojekt begleitet und berät Unternehmen der Branche im Sinne der Projektziele, ein weiteres Teilprojekt erstellt einen Informationspool zu regionalen Aktivitäten, Akteuren und Interessierten in diesem Handlungsfeld. Von den Interviewten wird der Zusammensetzung des Verbundprojekts eine wichtige Rolle für den Erfolg des Gesamtprojekts zugeschrieben, da hier unterschiedliche Maßnahmen ineinandergreifen. Einen bedeutsamen Anteil an der guten Zusammenarbeit zwischen den Verbundprojekten haben regelmäßige Steuerungs-, Leitungs- bzw. (Mitarbeiter-)Arbeitsgruppen.*

Teilprojekte eines Verbundprojekts können gleichwohl auch weitgehend getrennt voneinander agieren, z.B. wenn sie mit unterschiedlichen lokalen Schwerpunkten und divergierenden Ansätzen ähnliche Felder bearbeiten oder wenn ihre Handlungsfelder sich kaum berühren und voneinander unabhängige Elemente innerhalb eines Verbundrahmens bilden. Prinzipiell besteht in solchen Verbundprojekten die Gefahr, dass die einzelnen Projekte parallel unabhängig arbeiten, da es nicht notwendig ist, die Abläufe aufeinander abzustimmen, um das eigene Projektziel zu erreichen.

Fallbeispiel: *Die Aufgaben der vier Teilprojektpartner im Verbund sind so aufgeteilt, dass grundsätzlich jeder Partner lokal agiert und eigene Konzepte umsetzt. Einige klar abgegrenzte Aufgaben teilen sich zwei Partner. Den Mehrwert des Verbundes sehen die Partner darin, dass sie sich kollegial austauschen können und dies auch bei Bedarf tun. Sie rufen sich beispielsweise an, wenn es um Rückmeldung zu den Konzepten oder um die Akquise bestimmter Partner geht. Jedoch sind die Partner nicht auf den Verbund angewiesen, um ihre Teilziele zu erreichen.*

In den Interviews mit den Leiterinnen und Leitern der Verbund- und ihrer Teilprojekte entsteht vorzugsweise bei inhaltlich getrennt arbeitenden Teilprojekten der Eindruck, dass

diese auch im Rahmen von externen Kooperationsbeziehungen zusammenarbeiten könnten und nicht unbedingt eine Verbundform erforderlich sei. Deutlich wird aber auch, dass Teilprojekte von der Verbundstruktur profitieren können. So scheint eine enge Zusammenarbeit im Projektverbund eine laufende Anpassung von Erfahrungen und vorläufigen Ergebnissen in den Teilprojekten zu fördern und Synergieeffekte zu produzieren. Hervorgehoben werden von den Interviewten die Gelegenheit zum intensiven inhaltlichen Austausch, die gemeinsame Diskussion von Problemen und deren Lösungen sowie die Vorteile einer stringenten zeitlichen Strukturierung.

Positive Effekte auf den Projektverlauf in Teilprojekten ergeben sich zudem, wenn diese durch Antragsteller weitgehend von Abstimmungs- und Koordinierungsaufgaben sowie von Aufgaben, die das Gesamtprojekt betreffen, entlastet sind, z.B. in der Öffentlichkeitsarbeit oder bei Dokumentations- und Nachweispflichten gegenüber dem Programmträger. In Verbundprojekten, bei denen sich wenig gemeinsame inhaltliche Berührungspunkte abzeichnen, kann der Antragsteller eines Verbundprojekts eine wichtige Funktion übernehmen, um dazu beizutragen, dass die Projekte dennoch aufeinander abgestimmt arbeiten und ein Gesamtziel verfolgen bzw. dass sie ihre projektspezifischen Interessen in den Dienst der Ziele des Verbundprojekts stellen.

Während Einzelprojekte neben der Ausführung ihrer Angebote oft auch die Zielgruppenakquise übernehmen oder Kooperationspartner hierfür gewinnen müssen, wird diese Aufgabe in Verbundprojekten häufig an ein Teilprojekt übertragen. Dies ist dann der Fall, wenn schwer zugängliche Zielgruppen erreicht werden sollen. Indem hierfür Träger ausgewählt werden, die im Rahmen ihrer regulären Arbeit bzw. anderer Maßnahmen bereits Kontakt zu der Zielgruppe hatten, wird die Zielgruppenakquise in Verbundprojekten erleichtert.

***Fallbeispiel:** Das Teilprojekt Y bietet neu ankommenden jugendlichen Migrantinnen und Migranten eine erste gesellschaftliche Orientierung. Gegebenenfalls wird bei Problemen auch direkt interveniert. Teilprojekt Y nutzt seine vielfältigen Aufgaben, u.a. die Vermeidung bzw. Lösung von Konflikten im Sozialraum zwischen Anwohnerschaft und Zielgruppe sowie aufsuchende Sozialarbeit und Hausbesuche muttersprachlicher Mitarbeiter/innen, zugleich als Zielgruppenakquise für das Teilprojekt X, das dann konkrete Qualifikationen und berufsorientierende Praktika bietet.*

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass in den Interviews der Einfluss von Kooperationspartnern auf Verzögerungen und Fortschritte in der Projektarbeit vor allem auf den Zugang zu den jeweiligen Zielgruppen und auf Unterstützungen beim Ausgleich von personellen Engpässen bezogen wird. Am Beispiel der Zusammenarbeit mit Jobcentern, Verwaltungen und Schulen wird deutlich, dass die jeweilige institutionelle Logik, organisatorische Regularien und rechtliche Rahmenbedingungen die Zusammenarbeit wesentlich beeinflussen. Gleichzeitig zeigt sich aber auch, dass vertrauensbildende Vorerfahrungen in Kooperationen Spielräume eröffnen, die den Zielgruppenzugang für die Projekte erleichtern. Unterstützungen bei personellen Engpässen in den Projekten haben ihre Basis ebenfalls in einer positiven Kooperationsgeschichte. Zudem müssen beide Partner von einer solchen Konstellation profitieren: Kooperationspartner können z.B. einen größeren Einfluss auf die inhaltliche Projektarbeit erhalten; das Projekt überbrückt Engpässe und gewinnt neue Kompetenzen. In Verbundprojekten wird ein planmäßiger Projektverlauf wesentlich dadurch beeinflusst, inwieweit sich die einzelnen Teilprojekte in der gemeinsamen Zielsetzung ergänzen, ob Aufgaben sich überschneiden oder klar verteilt sind und wie die Zusammenarbeit innerhalb des Verbundprojekts organisiert ist.

5.2.3 Rechtliche, politische und organisatorische Rahmenbedingungen

Rechtliche Bestimmungen, politische Einflüsse, organisatorische Regularien und Zuständigkeiten beeinflussen sowohl die Strategien zur Verstetigung (vgl. Kapitel 6) als auch den operativen Ablauf in den Projekten.

Zu Verzögerungen im Projektarbeitsplan trägt die starke interne Gliederung öffentlicher Verwaltungen bei: Auf horizontaler Ebene werden oftmals Referats- und Ämterabstimmungen, auf vertikaler Ebene die Einhaltung hierarchischer Abläufe verlangt.

Fallbeispiel: *Nach Auskunft einer Projektleiterin behindern hierarchische Verfahrenswege und Entscheidungsketten (Amtsleitung, Organisation, Personalleitung) sowie Verwaltungsrichtlinien, in denen interkulturelle Kompetenzen kein Gewicht haben, das Anliegen, Stellenausschreibungen und Einstellungsverfahren für Lehrkräfte an städtischen Schulen zugunsten der Rekrutierung von mehr Lehrkräften mit Migrationshintergrund zu verändern. Kommen zusätzlich Verunsicherungen im Personalamt hinzu, so erhöhen sich die Barrieren für schnelle und befriedigende Lösungen. Dies ist der Fall bei Zweifeln, inwieweit in Stellenausschreibungen der Hinweis auf eine Bevorzugung von Personen mit Migrationshintergrund bei gleicher Qualifikation dem Gleichheitsgrundsatz widerspricht. Hinter derartigen Bedenken steht meist die Furcht vor gerichtlichen Schritten abgewiesener Bewerber/innen.*

Eine Ansiedlung von Projekten in Organisationseinheiten auf hohen Hierarchieebenen, wie z.B. bei Referats- oder Amtsleitungen oder bei der Verwaltungsspitze, wirken sich positiv für den Projektverlauf aus. Dadurch erhält das Vorhaben in der Politik wie in der Verwaltung ein höheres Ansehen; Widerstände werden verringert und die Projektabläufe beschleunigt.

Sollen bei öffentlichen Trägern Beschäftigte für Schulungen zu interkultureller Kompetenz oder Sensibilität gewonnen werden, hat es sich als wirkungsvoll erwiesen, frühzeitig die Führungskräfte bzw. Entscheidungsträger/innen anzusprechen. Sind diese vom Konzept überzeugt, sprechen sie ihre Mitarbeiter/innen an. Die Gleichzeitigkeit von Top-down- und Bottom-up-Prozessen wird von den interviewten Projektverantwortlichen als entscheidende Voraussetzung für das Gelingen genannt, wengleich der Kontakt zu den Führungskräften Priorität hat. Deren Bedeutung liegt darin, dass sie für die Genehmigung von Fortbildungen zuständig sind und diese anordnen können. Sie können aufgrund ihres Einflusses aber auch Hürden für eine Teilnahme errichten, wie das folgende Beispiel illustriert:

Fallbeispiel: *In kommunalen Verwaltungen, in denen Schulungen zur interkulturellen Sensibilisierung des Personals durchgeführt werden sollen, reagieren Führungskräfte unterschiedlich auf dieses Vorhaben und auf entsprechende Angebote. Barrieren bauen öfter Leiterinnen/Leiter und Beschäftigte in solchen Arbeitseinheiten auf, die kaum Publikumsverkehr haben, zu deren Klientel wenige Personen mit Migrationshintergrund gehören, die ihren Zuständigkeitsbereich nicht mit Fragen interkultureller Öffnung verbinden (z.B. Bau und Verkehr) oder die ihren Aufgaben- und Zuständigkeitsbereich starr bürokratisch definieren. Ein Beispiel für bürokratische Verkrustungen sind Widerstände gegen mehrsprachige Formulare, weil „die Amtssprache Deutsch“ sei.*

Verwaltungsanweisungen sowie rechtliche Regelungen können sich jedoch auch förderlich auf den Projektverlauf auswirken. So berichten Projekte, die die Verwaltung interkulturell öffnen wollen, dass Verwaltungsrichtlinien sowie Gesetze im Kontext von Integration und Interkulturalität unterstützend für das Erreichen der Projektziele seien.

Fallbeispiel: *In einem Projekt zur interkulturellen Öffnung in einer öffentlichen Verwaltung wird auf die Stärkung und Stütze des Projektvorhabens mittels eines Landesgesetzes verwiesen, das die Integration von Personen mit Migrationshintergrund in den öffentlichen Dienst vorschreibt. Dadurch geht die Projektidee mit der Landesinitiative konform bzw. wird durch diese befördert.*

Im Kontext politischer Bedingungen sprechen die interviewten Projektleiterinnen und -leiter auch den Einfluss der Ergebnisse der Landtags- und Kommunalwahlen an. Für die einen werden sie zu Hoffnungsträgern, weil mit ihnen eine positive, für das Projekt günstige Wendung des politischen Klimas erwartet wird, beispielsweise wenn dadurch anstehende Entscheidungen im Stadtrat positiv beeinflusst werden können. Andere befürchten den Verlust ihres Einflusses im Handlungsfeld des Projekts, u.a. weil langjährige Mitstreiter/innen aus der Politik ausgetauscht werden oder mühsam aufgebaute Kontakte nicht weitergeführt werden könnten; eine Erfahrung, die nicht wenige Projektleitungen teilen.

Teilweise gehen mit den Wahlen auch Wechsel von der Kommunal- zur Landesebene einher. Sie werden einerseits als Einbuße von Nähe im lokalen bzw. regionalen Bereich empfunden, andererseits bieten sie Gelegenheit, Kontakte zur Landesebene aufzunehmen.

Zusammenfassend zeigt sich, dass rechtliche, politische und organisatorische Bedingungen von den Projekten als externe Einflussfaktoren angesehen werden, deren Wirkungsweise zum Teil erst im Projektverlauf ersichtlich wird. Zum Teil ergeben sie sich erst durch politische Entwicklungen und sind, unabhängig ob förderlich oder hinderlich, in erster Linie Rahmenbedingungen, die Projekte zwingen, konzeptionell zu reagieren und ihren Umsetzungsplan anzupassen. Je nach Handlungsfeld der Projekte können rechtliche Bestimmungen und gesetzliche Beschlüsse ihre Quelle auf kommunaler, Landes- und Bundesebene haben. Sie entziehen sich damit meist der direkten Einflussosphäre der Projekte.

Organisatorische Bedingungen sind davon noch einmal zu unterscheiden und zeigen ihre Wirkung unter anderem bei der Anbindung eines Projekts innerhalb der Trägerorganisation. Diese wirkt – insbesondere bei Verwaltungen – nach innen, weil sich darin die Bedeutung des Projekts ausdrückt, als auch nach außen, gegenüber den Kooperationspartnern. Bei strukturell ansetzenden Projekten oder beim Zielgruppenzugang in geschlossenen Organisationen sind Effekte von organisatorischen Bedingungen davon abhängig, ob durch die Ansprache verschiedener Ebenen eine Gleichzeitigkeit von Top-down- und Bottom-up-Prozessen gelingt.

5.2.4 Lokale/regionale Bedingungen

Als lokale oder regionale Bedingungen, die sich auf den Projektverlauf auswirken, nennen die Interviewten die örtliche Angebotsstruktur in ihrem Handlungsfeld, den Anteil der Bevölkerung mit Migrationshintergrund und die unterschiedlichen Rahmenbedingungen an den Standorten der Teilprojekte.

Verbundprojekte im Lernort 4 haben den Anspruch, größere Regionen mit ihren Initiativen zu erreichen. Sie heben hervor, dass sich eine Verteilung der Teilprojekte auf unterschiedliche lokale Standorte förderlich auf die Erreichung ihrer Projektziele auswirke; unter der Bedingung, dass sich die Teilprojekte intensiv abstimmen und nicht isoliert voneinander arbeiten. Über eine enge Zusammenarbeit im Verbund können die Projektansätze und -ergebnisse breiter gestreut werden. Hingegen kann die räumliche Distanz der Standorte für die inhaltlich weitgehend selbständig agierenden Teilprojekte zu einer Hürde für den gegenseitigen Austausch werden.

Projekte, die mit dem Ziel der interkulturellen Öffnung von Verwaltungen (Lernort 3) kreisweit agieren, thematisieren die wirtschaftlichen, politischen und demografischen Divergenzen sowie institutionelle Differenzen zwischen kreisangehörigen Gemeinden und zwischen städtischen und ländlichen Gebieten. Damit seien unterschiedliche Ausgangslagen an verschiedenen Standorten verbunden. Auf die jeweiligen Bedarfe vor Ort einzugehen, verlangt von den Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern sowie von ihren Verbund- bzw. Kooperationspartnern eine hohe konzeptionelle und praktische Flexibilität sowie erhebliche Überzeugungskraft. So kann das geringe Interesse der Verwaltungsbeschäftigten an Schulungen zur interkulturellen Sensibilisierung darauf beruhen, dass der Ansatz für die Region wenig relevant ist, z.B. weil der Anteil von Migrantinnen und Migranten an der Bevölkerung gering ist. Als hinderlich zeigt sich, wenn vom Projekt unterbreitete Angebote vor Ort bereits in eigener Regie stattgefunden haben und das gesamte Projektvorhaben deswegen als veraltet wahrgenommen wird. (Teil-)Projekte bewältigen derartige Herausforderungen erfolgreich, wenn sie bereits im Vorfeld ihrer örtlichen Aktivitäten die lokale Situation sowie Bedarfe ihrer Zielgruppen eruieren – möglicherweise auch mithilfe einer empirischen Erhebung – und ihre Angebote entsprechend spezifizieren.

Fallbeispiel: Ein Verbundprojekt hat u.a. das Ziel, in den Städten eines Kreises interkulturelle Kompetenzen von Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern zu verbessern, um Personen mit Migrationshintergrund bedürfnisgerecht erreichen zu können. Die Projektarbeit wird durch heterogene Bedingungen in den Städten erschwert. Um Mitarbeiter/innen und Führungskräfte der Verwaltungen entsprechend zu schulen, führt das hierfür zuständige Teilprojekt im Vorfeld eine Befragung zu den jeweiligen Bedarfen durch. Dadurch gelingt es dem Projekt, seine Angebote bedarfsgerecht zu spezifizieren und in die unterschiedlichen Handlungsfelder und Aufgaben von Verwaltungsbereichen zu integrieren. Statt abstrakte Themen anzubieten, wie interkulturelle Kompetenz, wird an konkreten Anforderungen angeknüpft: an der Aufnahme eines Erstkontakts oder an der Bewältigung von Konfliktsituationen im Umgang mit Migrantinnen/Migranten. Um Vorbehalten und Überdrüssigkeit zu entgegenen, werden auch Diversity-Schulungen angeboten, in denen das Thema Interkulturalität selbstverständlich seinen Platz hat.

Der generelle Anteil der Bevölkerung mit Migrationshintergrund wirkt sich nicht allein auf das Engagement in öffentlichen Verwaltungen, sondern ebenso auf die Zusammenarbeit von XENOS-Projekten mit Schulen aus. So trägt ein hoher Anteil von Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund an Schulen bzw. eine deutliche Erhöhung der Bevölkerung mit Zuwanderungsgeschichte in bestimmten Stadtvierteln dazu bei, dass Schulen Projektangebote zur interkulturellen Öffnung aufgreifen – auch ohne dass Probleme aufgetreten sind oder sich Schwierigkeiten abzeichnen. Wenn hingegen der Anteil von Schülerinnen und Schülern mit Migrationshintergrund geringer ist, sinkt das Interesse an einer Zusammenarbeit. Hinderlich erweisen sich solche demografisch induzierten Einflüsse in Projekten, die ihre Aktivitäten auf andere Orte übertragen wollen.

Die lokale Angebotsstruktur, z.B. zur Berufsorientierung oder zur Ausbildung benachteiligter Jugendlicher, ist sowohl für die operative Projektarbeit als auch für das strategische Ziel der Verstetigung von Bedeutung (vgl. Kapitel 6). Lokale bzw. regionale Konkurrenzen können dazu beitragen, dass die Projekte Zielgruppen nicht im vorgesehenen Umfang erreichen und ihre Angebote seltener oder nicht platzieren können.

Fallbeispiel: Von den Projektverantwortlichen eines Verbundprojekts werden Konkurrenzen in lokalen Angeboten als hinderlich für die effektive Verfolgung der Projektziele genannt. Die mangelnde Transparenz und Unübersichtlichkeit bei Angeboten im gleichen Handlungsfeld

sowie Überschneidungen in den Aufgaben und Zielgruppen mindere deren Effektivität. Und die Existenz von zwei Berufsbildungszentren führe dazu, dass diese teilweise gegeneinander arbeiteten, was der „Sache“ nicht zuträglich sei.

Insbesondere im Handlungsfeld Übergang von der Schule in den Beruf, das im XENOS-Programm einen hohen Stellenwert einnimmt, gibt es in den Regionen und Kommunen eine Vielzahl von Angeboten – auch von erfahrenen und angesehenen Trägern. Einen guten Überblick über die Trägerlandschaft und über die Angebote sowie lokale empirische Daten zu den Übergangsverläufen besitzen Projekte, die in vorausgegangener Projektarbeit in der Förderinitiative *Regionales Übergangsmanagement* oder *Lernen vor Ort* des Bundes oder in Landesinitiativen mit ähnlichem Inhalt eine lokale Koordinierung im Übergang Schule – Beruf aufbauten. XENOS-Projekte nutzen die in Bundes- oder Landesprogrammen aufgebauten Strukturen für ihren XENOS-Ansatz.

Träger von Projekten, die trotz Konkurrenzen im örtlichen/regionalen Angebot den von ihnen angestrebten Projektstand zum Zeitpunkt der Fallstudien erreicht haben, zeichnen sich in der Regel dadurch aus, dass sie mit anderen Trägern dieses Handlungsfeldes eng zusammenarbeiten und das Vorgehen miteinander absprechen.

Fallbeispiel: *In der Region wurde ein Regionalbeirat für Wirtschaftsförderung eingerichtet. Der Beirat entscheidet in einer Vorauswahl, welche Projekte der Region zur Förderung vorgeschlagen werden. Im Beirat sind Vertreter/innen der Kommune, der Bundesanstalt für Arbeit, des Jobcenters, der Kammern, aber keine Bildungsträger vertreten. Diejenigen Projekte, die sich um eine ESF-Förderung bewerben, benötigen zuerst das Votum des Beirates. Dieses Vorgehen sichert ab, dass alle Förderprojekte mit der lokalen Politik abgestimmt sind.*

Konkurrenzen werden ebenfalls vermieden, wenn sich Projektträger von vornherein an spezielle Zielgruppen wenden, wie z.B. Jugendliche mit Migrationshintergrund, Förder-schüler/innen oder kurz vor dem Ausbildungsabschluss stehende Mädchen und Jungen, und besondere Zugangswege zu ihnen entwickeln. Strategien für einen erfolgreichen Zielgruppenzugang zeichnen sich zudem durch die Konzentration auf spezifische Berufsfelder bzw. Branchen und die Vernetzung mit handlungsfeldrelevanten Organisationen aus.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass lokale und regionale Bedingungen unterschiedliche Problemwahrnehmungen und auch Bedarfe der Kooperationspartner wie auch der Zielgruppe beeinflussen. So wirkt sich der Anteil von Jugendlichen mit Migrationshintergrund oder auch der Anteil von benachteiligten Jugendlichen an der gleichaltrigen Bevölkerung in der Region auf die Zielgruppenakquise dieser Gruppen oder auf das Interesse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Unternehmen und Verwaltungen an interkulturellem Kompetenzgewinn.

Aber auch die vorhandene Träger- und Angebotsstruktur weist regional starke Unterschiede auf und führt unter Umständen zu hohen Konkurrenzen im Handlungsfeld. Einerseits bereiten ein hohes Maß an Projekterfahrung der involvierten Akteure bzw. erfolgreiche Vorgängerprojekte im Handlungsfeld einen guten Boden für die Projektumsetzung. Auf der anderen Seite müssen diese Projekterfahrungen konstruktiv aufgenommen und zeitgleich laufende Projekte auch entsprechend eingebunden werden. Misslingt die Abstimmung im Sinne eines konstruktiven Miteinanders, so wirkt die Konkurrenz um Zielgruppen, Kofinanzierungen und nicht zuletzt um Mittel hinderlich auf Verstetigung. Gelingt die Abstimmung jedoch, dann erzeugt eine hohe Projektdichte ein hohes Maß an Synergien.

5.3 Zusammenfassung

Der zum Zeitpunkt der ersten Fallstudien festgestellte Projektstand wird zu verschiedenen Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen in Beziehung gesetzt. Dabei ist zu beachten, dass es sich bei den Arbeitsständen nicht um auf alle Projekte verallgemeinerbare und vollständige Ist-Stand-Analysen handelt. Vielmehr stellt der kritisch reflektierte Stand der Umsetzung eine Interpretation und Fokussierung durch die Projektleitungen dar, auch wenn dieser während der Interviews anhand der Zielvorgaben der Anträge und mit den Angaben aus der Trägerbefragung kritisch abgeglichen wurde. Erkenntnisleitend ist hingegen: Auf welche Ursachen führen die Projekte eingetretene Verzögerungen zurück? Mit welchen Strategien reagieren die Projekte auf Hindernisse und Rückstände?

Alle in die Fallstudien einbezogenen Projekte nennen Verzögerungen oder auch Zielüberschreitungen im Projektverlauf. Primär messen sie ihren Arbeitsstand daran, ob sie ihre Zielgruppen im angestrebten Ausmaß erreicht haben. Erst nachgeordnet reflektieren sie inhaltliche, konzeptionelle oder strategische Ziele. Da sich Rückstände fast ausschließlich auf Zwischenziele der Projekte beziehen, stellen sie den Erfolg des Projekts nicht grundsätzlich in Frage. Unter Berücksichtigung des Zeitpunktes der Fallerhebung (nach einem Drittel der Förderlaufzeit) relativiert sich der tatsächliche Problemgehalt der festgestellten Rückstände im Projektverlauf. Die in fast allen Fallstudien vorkommenden Schwierigkeiten sind vielmehr als Phasen intensiven Lernens der Projektdurchführenden zu verstehen: Zeitpläne oder Handlungsprioritäten werden verschoben oder Konzepte angepasst, um mit den entsprechenden Veränderungen konstruktiv umzugehen. Dies trifft nicht nur für Verzögerungen, sondern auch für Zielüberschreitungen zu. Schwierig wird es ebenso für Projekte, wenn sich die Nachfrage verdoppelt.

Die in der Praxis auftretenden und im Antrag nicht vorhersehbaren Entwicklungen führen die interviewten Projektverantwortlichen auf vielfältige, sich wechselseitig beeinflussende Rahmenbedingungen zurück. In der Analyse kristallisieren sich einige dominante Einflussfaktoren heraus: die personelle Ausstattung, die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern und im Projektverbund, rechtliche, politische und organisatorische sowie regionale und lokale Rahmenbedingungen.

Faktoren der personellen Ausstattung betreffen vorhandene Arbeitskapazitäten, die fachliche Expertise und die Berufserfahrung sowie die personelle Kontinuität in den Projektteams. Vorhandene Arbeitskapazitäten erweisen sich in mehrfacher Hinsicht als bedeutsam: Wenn sie entsprechend dem Arbeitsaufwand realistisch geplant wurden, so generieren sie nicht von vornherein Überlastungen und Rückstände. Sie müssen jedoch auch die Bandbreite an inhaltlichen Anforderungen abdecken, die in der Durchführung eines XENOS-Projekts anfallen. Unterschätzter Arbeitsaufwand oder nicht eingeplante Aufgaben können das Team überlasten und die Bearbeitung des gesamten Projekts oder einzelner Teilbereiche gefährden. Auch eine stärkere Nachfrage nach einem Angebot kann zu Überlastungen führen und Projekte an Kapazitätsgrenzen bringen, wenn entschieden wird diese Nachfrage zu bedienen. Derartige Engpässe können größere Träger eher als kleinere kompensieren, wenn der Träger weitere Stellenanteile, möglicherweise auch aus anderen Projekten, in das Projekt einbringen kann. Die eigentlichen personellen Ressourcen können so kurzzeitig, wenn auch auf Kosten anderer Arbeitsaufgaben, erhöht werden.

Berufliche Expertise und Vorerfahrungen des Personals beziehen sich auf projektrelevante berufliche Erfahrungen sowie die Vertrautheit mit dem Handlungsfeld und seinen Ziel-

gruppen. Mangelnde Vorerfahrung im Feld kann zu Problemen bei der Zielgruppenerreichung oder dem Abbruch von Maßnahmen führen. Projekte mit Förderung in XENOS I, die auch in der zweiten Förderphase mit der gleichen Zielgruppe arbeiten, profitieren von ihren Erfahrungen aus dem Vorgängerprojekt. Werden innovative Ansätze erstmals erprobt, besteht das Risiko auch bei guter Kenntnis des Feldes auf Widerstände oder Hindernisse zu stoßen. Erfahrungen in der Projektdurchführung und im Feld sind im konstruktiven Umgang mit unvorhergesehenen Problemen umso wichtiger.

Die mit Personalwechseln und Stellenvakanzen verbundenen Probleme lösen die Projekte unterschiedlich. Sie verteilen das vorhandene Personal um, wenn Stellen wegen Krankheit oder Kündigung vorübergehend vakant sind. Sie besetzen Stellen bei Personalwechsel nach oder – wenn dies nicht kurzfristig gelingt – verändern ihre Konzepte. Bei Personalengpässen bietet der Einsatz von Stammpersonal eines Projektträgers oder auch eines Kooperationspartners im XENOS-Projekt erhebliche Vorteile für die (fristgerechte) Erreichung der Projektziele. Zudem können mit diesem Personal dem Projektteam Erfahrungen und Qualifikationen beigelegt werden, die sich konzeptionell, operativ und strategisch positiv auf die Projektarbeit auswirken. Wenn die Mitarbeiter/innen bei einem Kooperationspartner angestellt sind, der auch strategische Bedeutung hat – wie z.B. bei Kommunen, Verwaltungen, Behörden oder Arbeitgeberverbänden – resultieren hieraus meist verbesserte Zugänge zu Entscheidungsgremien, potentiellen Geldgebern oder gesetzgebenden Instanzen. Davon profitieren insbesondere Projekte, die auf strukturelle Veränderungen abzielen.

Der Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern sowie innerhalb des Projektverbunds mit den Teilprojektpartnern wird generell ein hoher Einfluss auf den Projektverlauf zugeschrieben. Bereits in der Befragung der Projektträger zeigt sich, dass fast alle Teilprojekte Kooperationspartner in die Projektarbeit einbinden. Der Grad der Kooperation variiert dabei von unverbindlichem Erfahrungsaustausch, über bereitgestelltes Stammpersonal für das XENOS-Projekt im Rahmen einer Kofinanzierung bis hin zu monetären Ressourcen.

Kooperationspartner beeinflussen den Stand der Projektarbeit durch ihre Rolle bei der Zielgruppenakquise und beim Zugang zu politisch entscheidenden Akteuren, aber auch, wie dargestellt, bei der personellen Ausstattung der Projekte.

Im Zusammenhang mit der Zielgruppenakquise erweisen sich einige Kooperationspartner als notwendige Voraussetzung für den Zugang zur Zielgruppe, wie im Fall von JVA oder Polizei. Andere, wie z.B. Jobcenter oder Schulen, erleichtern den Zielgruppenzugang zu benachteiligten Jugendlichen, die meist aufwendiger anderweitig aufgesucht werden könnten.

Ein Verbundprojekt unterscheidet sich in seiner Funktionsweise prinzipiell qualitativ nicht von einer Kooperationsbeziehung mit hohem und formalisiertem Verbindlichkeitsgrad. Bei Verbundprojekten, deren Teilprojekte weitgehend getrennt arbeiten, entsteht der Eindruck, dass diese auch als Kooperationspartner oder separierte Einzelprojekte hätten arbeiten können. Sind Verbundprojekte jedoch inhaltlich breit aufgestellt und ergänzen sich sinnvoll, so kann über den Erfahrungsaustausch Mehrwert gewonnen werden. Wenn darüber hinaus eine effiziente Projektleitung die Zusammenarbeit der Teilprojekte umsichtig organisiert und Querschnittsaufgaben wie Verwaltung, Öffentlichkeitsarbeit sowie Transfer übernimmt, werden die Teilprojektpartner stark entlastet. Dies kommt der inhaltlichen Projektarbeit zugute. Darüber hinaus multiplizieren sich in Verbundprojekten die Kooperationseffekte über die Zusammenarbeit der Teilprojekte hinausgehend dadurch, dass die Verbundpartner jeweils ebenfalls in vielfältige Kooperationsbeziehungen eingebunden sind.

Von den Projekten werden außerdem externe Rahmenbedingungen als wesentlich für den Stand der Projektarbeit genannt. Dazu zählen unter anderem rechtliche, politische und organisatorische sowie regionale und lokale Rahmenbedingungen. Die Bandbreite infrage kommender Faktoren ist dabei recht breit: gesetzliche, dem Projektziel entgegenstehende Grundlagen, neue politische Beschlüsse, veränderte politische Zielsetzungen oder Schlüsselpersonen in Kommunen wie auch Landesministerien. Organisatorische Rahmenbedingungen der eigenen Organisation oder Zielorganisationen sind zu beachten, in denen strukturelle Veränderungen herbeigeführt werden sollen. Der Einfluss der Projekte auf derartige Rahmenbedingungen ist begrenzt. Sie richten ihre Aufmerksamkeit dennoch auf vorhandene Spielräume und nutzen Zugänge zu Entscheidungsträgerinnen und -trägern. Als hilfreich zeigt sich, wenn Projekte in der Organisationshierarchie weit oben angesiedelt sind, die Projektleitung in der Organisation verantwortliche Positionen übernimmt und der Träger in lokale und regionale Gremien eingebunden ist und dort Entscheidungen beeinflussen kann.

Lokale und regionale Faktoren sind durch die Projekte wenig beeinflussbar. Sie bilden Herausforderungen für die konkrete Projektarbeit und deren konzeptionelle Orientierung. So müssen sie sich beispielsweise auf die jeweilige Angebotsstruktur konkurrierender Träger einstellen und sich entsprechend profilieren. Bei der Zielgruppenakquise sind demografische Voraussetzungen zu berücksichtigen, wie z.B. ein geringer Anteil jugendlicher mit Migrationshintergrund in einer Region.

Die Fallstudien belegen, dass sich der aus Sicht der Projektverantwortlichen dargestellte Stand der Projekte vor dem Hintergrund sowohl förderlicher als auch hinderlicher Bedingungen ergibt. Die Projekte nutzen Vorteile aus Kooperations- und Verbundbeziehungen, der organisatorischen Anbindung in der eigenen Institution und aus Zugängen zu politischen Entscheidungsträgern und -trägerinnen, um ihre Projekte erfolgreich weiterzuführen bzw. Rückstände im Projektverlauf aufzuholen. Erfahrungen aus früheren Projekten, Trägergrößen, die Qualität der Zusammenarbeit mit Kooperations- und Verbundpartnern und funktionierende Netzwerke tragen zu fruchtbaren Lösungen bei. Eine sorgfältige Planung und konstruktives rechtzeitiges Gegensteuern erklären den relativ reibungslosen Arbeitsverlauf in der Projektarbeit.

6 Verstetigung

Der Beschreibung der zweiten Förderrunde des Bundesprogramms „XENOS – Integration und Vielfalt“ vom Mai 2011 folgend, sollen die Projekte dazu beitragen, die Zielgruppen des Programms beim Einstieg in den Arbeitsmarkt und bei der Integration in die Gesellschaft *nachhaltig* zu unterstützen und gute Projektansätze in die Regelstrukturen zu *implementieren*. Die wissenschaftliche Begleitung hat deswegen sowohl in der Trägerbefragung als auch in den Fallstudien nach den Konzepten zur Verstetigung des Ansatzes gefragt. In der standardisierten Befragung wurden konzeptionelle Überlegungen zu Verstetigung, strukturelle bzw. institutionelle Voraussetzungen und Ziele, hilfreiche Kooperationspartner sowie die bisher erfolgten Schritte zur Verstetigung erhoben.

In der sozialwissenschaftlichen Fachliteratur wird „Verstetigung“ vor allem im Zusammenhang mit Modellprojekten, ihrer Übertragbarkeit und Wirksamkeit erläutert (vgl. Diettrich 2013; Nickolaus 2002; Euler/Sloane 1998). Terminologisch dominiert in diesem Zusammenhang der Begriff „Transfer“, der oft synonym für Verstetigung, manchmal aber auch ergänzend benutzt wird. So beschreibt Grossmann (2007, S. 9 f.) Verstetigung als „Überführung von Innovationen aus der Phase der Entwicklung in die dauerhafte Anwendung im Regelbetrieb derselben Organisation“ und Transfervorhaben als „komplexe Entwicklungsvorhaben, welche die Übertragung ganzer Systeme umfassen“. Dabei differenziert er zwischen horizontalem und vertikalem Transfer:

„Horizontaler Transfer bezeichnet die Übertragung von Innovationen in andere Organisationen, Kontexte und Regionen.“

„Vertikaler Transfer ist die Fachbezeichnung für die Übertragung innovativer Ansätze in das Regelwerk des regionalen und nationalen Mainstreams.“ (ebd., S. 10)

Im Kontext des EQUAL-Programmes wird von „Mainstreamingaktivitäten“ gesprochen. Sie verlaufen in zwei Phasen: In der Disseminationsphase geht es um die „Generalisierung, Dokumentation und Verbreitung der Projektergebnisse“, in der Transferphase erfolgt die „Bewertung, Anpassung und Implementierung“ (Heinen 2005, S. 15). Mainstreaming als Prozess, der zur Verstetigung von Innovationen führt, kann horizontal und vertikal orientiert sein:

„Horizontales Mainstreaming erwirkt Veränderungen in der Praxis von Unternehmen und arbeitsmarktlichen Maßnahmen.“

„Vertikales Mainstreaming zielt auf Veränderungen auf Politikebene.“ (ebd., S. 16)

In den Fallstudien erlaubt die Frage nach Verstetigung, unterschiedliche Interpretationen von Verstetigung und divergierende Vorstellungen über hierfür geeignete bzw. vorgesehene Aktivitäten zu erfassen. An dem Verständnis der Interviewten von Verstetigung, d.h. nicht an den fachwissenschaftlichen terminologischen Definitionen und Differenzierungen, orientieren sich die folgenden Ausführungen.

Die dargestellten Ergebnisse beziehen sich auf zentrale Fragen der Experteninterviews: Was soll verstetigt werden? (Abschnitt 6.1); Welche Strategien werden verfolgt bzw. sind geplant? (Abschnitt 6.2). Abschnitt 6.3 greift unter den unterschiedlichen Faktoren, die sich als förderlich bzw. hinderlich für die Verstetigungsprozesse abzeichnen, die Bedeutung von Kooperationen für Verstetigung heraus.

6.1 Verstetigungsstrategien aus Projektsicht

Die große Mehrzahl der Befragten (86 %) äußert in der Trägerbefragung, dass sie in ihren Projekten Konzepte zur Verstetigung der Projekteinhalte entwickeln. Jedoch gibt es einen Anteil von 12 %, die bisher keine Ideen zur Verstetigung haben.

Die Antworten auf offene Fragen¹³ in der Trägererhebung nach den *Kennzeichen für Verstetigung* im ersten Jahr der Projektlaufzeit,¹⁴ und nach dem *strukturellen Rahmen*, in dem Verstetigung erfolgen soll,¹⁵ deuten auf differierende Vorstellungen von Verstetigung hin. Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung geben einen Einblick in die Bedeutung, die Projekte einzelnen Indikatoren bzw. Strukturen der Verstetigung zuschreiben.

Auch in den Fallstudien werden unterschiedliche Sichtweisen auf die Verstetigung erkennbar: Verstetigung ist aus Sicht der Projektleitungen Transfer mittels *Dissemination von Ergebnissen*, durch die *Erreichung der Projektziele* gegeben oder wird als *Implementation von Ansätzen* in die eigene oder eine externe Organisation wahrgenommen bzw. definiert (vgl. Abbildung 6).

Abbildung 6: Verstetigung aus Sicht der Befragten in den Fallstudien



Einen detaillierten Einblick in die Strategien der Verstetigung liefern die Fallstudien. Aus ihnen erschließt sich, dass Verstetigungsstrategien nicht nur von den jeweiligen Rahmenbedingungen der Projektdurchführung abhängen, sondern sich auch danach unterscheiden, wie die Projektleitungen Verstetigung definieren und welche Art der Verstetigung sie anstreben. Die folgende Darstellung von Verstetigungsstrategien orientiert sich an den in Abschnitt 6.1 identifizierten Vorstellungen von Verstetigung.

6.1.1 Transfer als Verstetigung

Fast alle Projekte nennen den *Transfer* ihrer Ansätze, Aktivitäten und (Teil-)Projektergebnisse als eine Form der Verstetigung. Gemeint ist damit die dauerhafte Sicherung von Projektergebnissen.

¹³ Offene Fragen geben keine Antwortkategorien vor, sondern werden von den Befragten mit eigenen Worten beantwortet.

¹⁴ Die Frage lautete: „Woran lassen sich Erfolge zur Verstetigung für das Jahr 2012 erkennen bzw. konkret beobachten?“ Ausgewertet wurden je Projekt die ersten drei Angaben.

¹⁵ Die Frage lautete: „In welchen Strukturen/Institutionen ist eine Verstetigung angedacht?“ Ausgewertet wurden je Projekt die ersten drei Angaben.

taten und Praxiskonzepten durch deren Verbreitung, z.B. in der fachlichen Praxis, für bestimmte Adressatengruppen oder in der Öffentlichkeit. Sie richten sich nicht an einzelne konkrete Einrichtungen oder Institutionen.

Projekte, die zur Verstetigung einen Transfer im Sinne einer Verbreitung von Projektergebnissen und Projektansätzen verfolgen, entwerfen in der Regel noch weitere Verstetigungsszenarien (vgl. Abbildung 7). In manchen Projekten beziehen sich die Interviewaussagen jedoch hauptsächlich auf Transferaktivitäten und werden – verglichen mit anderen Überlegungen zu Verstetigung – relativ detailliert dargestellt. Dies ist vor allem der Fall, wenn konzeptionelle Überlegungen zur Verstetigung noch am Anfang stehen oder wenn nur geringe Chancen für eine Implementierung der Ansätze in institutionelle Strukturen gesehen werden.

Abbildung 7: Fallbeispiel: Überlegungen zur Verstetigung eines Beratungsansatzes (Einzelprojekt, Lernort 2)



Ein wichtiges Vorgehen zur Weitergabe von Projektergebnissen ist die Öffentlichkeitsarbeit. Sie zielt auf unterschiedliche Adressatinnen und Adressaten und differiert nach der angestrebten Reichweite des Transfers. Wenn in der Trägerbefragung „Publikationen, Dokumentationen und die Vorstellung der Ergebnisse“ von 58 % der Projekte und damit am häufigsten als Zeichen für Verstetigungsaktivitäten im Jahr 2012 genannt wird (vgl. Tabelle A 5), so deutet dies darauf hin, dass bereits frühzeitig mit Transferaktivitäten begonnen wird. Dazu dürften auch Projektdarstellungen auf der Website von XENOS Panorama Bund gehören, der Transfer- und Vernetzungsstelle des Bundesprogramms "XENOS – Integration und Vielfalt".

Eine auf die *Fachöffentlichkeit* gerichtete Öffentlichkeitsarbeit ist ein wichtiges Verfahren für den Transfer erprobter Ansätze und von Projektergebnissen. Für die Übernahme im jeweiligen fachlichen Kontext sind u.a. Handreichungen oder Handlungsleitfäden für die Anwendung von erprobten Methoden oder didaktischen Modellen geplant. Beispiele hierfür sind Publikationen kultursensibler Ausbildungsmodulen, Curricula für die Schulung Ehrenamtlicher, Trainingskonzepte für Fortbildungen, Ausbilderleitfäden, Berufsorientierungsmaterialien und Lernmodule für Auszubildende.

Fallbeispiel: Mit dem in einem Teilprojekt erarbeiteten und erprobten didaktischen Material für Trainer sollen Lehrkräfte in die Lage versetzt werden, selbständig Workshops mit Schulklassen durchzuführen. Das Material ist ein Trainingskonzept, um Einstellungen und Verhalten zu beeinflussen, d.h. „das Wissen (bleibt) in den Köpfen und damit erhalten“. Es wird von dem Projekt als „selbsterklärend“ bezeichnet. Deswegen eignen sich die Materialien dazu,

z.B. über die Homepage weitergegeben zu werden. Eine fachliche Unterstützung, wie sie jetzt im Projekt möglich ist, sei nicht erforderlich.

Eine weiteres Mittel zur Verbreitung von Projektansätzen und -ergebnissen in fachlichen Kontexten sind regionale und überregionale *Fachtagungen*. Solche Konferenzen zielen darauf, die Verstetigungschancen zu verbessern, indem das Interesse am Projektthema geweckt wird, Zugänge zu weiteren Personen oder Institutionen der Zielgruppe geschaffen und frühzeitig fachliche und politische Diskurse eingeleitet werden.

Fallbeispiel: *Ein Projekt, das an Modellschulen eine Verbesserung der Berufsorientierungskonzepte und der Angebote anstrebt, möchte das Beratungsangebot auf weitere Schulen ausweiten. Dafür eignen sich die regelmäßig regional ausgerichteten Jugendkonferenzen. Dort könnten Workshops angeboten und gute Beispiele und Methoden vorgestellt werden.*

Projekte, die sich während der Projektlaufzeit und darüber hinaus mit Materialien zur Berufsorientierung und -information an *Jugendliche* richten, wählen neben gedruckten Veröffentlichungen häufig das Internet, Videos oder Plakate. Ihr Einzugsbereich ist meist regional, kann u.U. aber auch Kreis-, Bezirks- und Bundesländergrenzen überschreiten. Im folgenden Beispiel wird deutlich, dass solche Präsentationsformen geeignet sind, um unterschiedliche Typen von Akteuren bzw. Organisationen anzusprechen.

Fallbeispiel: *Im Kontext der interkulturellen Öffnung von Verwaltungen sollen Videos über unterschiedliche Verwaltungsberufe, in denen Azubis selbst mitwirken, auf Messen für Ausbildungsinteressierte präsentiert werden. Eine Verstetigung erfolgt dadurch, dass diese Videos den städtischen Tochterunternehmen angeboten werden (u.a. Wohnungsbau-, Energieversorgungsunternehmen, Sparkassen). Beabsichtigt ist, darüber auch den Zugang zu privatwirtschaftlichen Unternehmen zu erschließen.*

Eine breit angelegte, nicht zielgruppenspezifische Öffentlichkeitsarbeit dient nicht allein der Information größerer Adressatenkreise, sondern ist oftmals auch ein Instrument, um die Chancen auf eine Verstetigung von Aktivitäten der Projekte mittels Regelförderung oder durch die Institutionalisierung ihrer Ansätze zu erhöhen. Durch Presseartikel, Newsletter, Veranstaltungen, Ausstellungen oder Präsentationen in einem größeren Rahmen, z.B. während der „Interkulturellen Woche“ oder der „Gesundheitswoche“, machen die Projekte die Öffentlichkeit auf die Relevanz und die Erfolge ihres Projekts aufmerksam. Von einer positiven Resonanz der Teilnehmer/innen und der Presse erhoffen sie sich einen Einfluss auf die politische Willensbildung und auf die Unterstützung ihrer Verstetigungsanliegen. Deswegen ist es enttäuschend, wenn die Presse – wie ein Projekt berichtet – kein Interesse an den Informationen des Projekts zeigt, weil im Tagesgeschehen andere Nachrichten die Aufmerksamkeit der Medien auf sich ziehen. Kann hingegen ein Bezug zu aktuellen Ereignissen auf kommunaler Ebene hergestellt werden, so erhalten Projektinitiativen eine höhere Aufmerksamkeit nicht nur von Seiten der Öffentlichkeit, sondern auch von Seiten der Praxis und der Politik.

Fallbeispiel: *In regionalen und überregionalen Medien wurde ausführlich über die restriktive Praxis in einer Ausländerbehörde berichtet. Dadurch ist ein erheblicher öffentlicher und politischer Druck entstanden. Dieser hat dazu beigetragen, dass das Ziel des Projekts, nachhaltig eine Willkommenskultur in der öffentlichen Verwaltung zu etablieren, innerhalb wie außerhalb der Behörde auf große Zustimmung stößt und Fortschritte im Projektverlauf interessiert verfolgt werden.*

Eine hohe Aufmerksamkeit für das Projektthema in der Region und Bestätigungen von Seiten der politischen Entscheidungsebenen garantieren jedoch noch keine Unterstützung von Verstetigungsinteressen, wenn es an verbindlichen Zusagen fehlt.

Fallbeispiel: Der Zugang zur lokalpolitischen Ebene sei durch die Einbindung des Projekts in das Veranstaltungsprogramm einer Tagung von Trägern im Handlungsfeld des Projekts im letzten Jahr verbessert worden. Ein Ergebnis waren positive Rückmeldungen der Politik. Dies habe aber nicht zu verbindlichen Zusagen und Handlungskonsequenzen auf kommunaler Ebene geführt.

Einzelne Projekte haben sich bereits Gedanken über die Reichweite des Transfers gemacht. Insbesondere eine Verbreitung auf Landes- oder Bundesebene wird in den Interviews erwähnt. Prinzipiell ermöglicht eine Verteilung über die Projekt-Homepages, im Rahmen von Veranstaltungen oder über Trägernetzwerke eine über den Aktionsradius des Projekts hinausgehende Wirkung.

Eine besondere Bedeutung erhalten Transferaktivitäten in Verbundprojekten, die ihre Ziele nicht nur vor Ort, sondern auf weitere Standorte in der Region übertragen wollen.

Fallbeispiel: In einem Projekt, das auf die interkulturelle Öffnung der eigenen Verwaltung, weiterer Verwaltungen in der Region und von Unternehmen abzielt, sollen einzelne Projektprodukte im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit verbreitet werden. Dazu gehören u.a. mehrsprachige und verständlich formulierte Informationsmaterialien, Konzepte zur kultursensiblen Ansprache von Personen mit (und ohne) Migrationshintergrund sowie ein Internet-Forum für Auszubildende mit Migrationshintergrund. Angedacht ist zudem, Transferprozesse ggf. durch Seminare für eine auf Migrantinnen/Migranten und andere Diversityfelder gerichtete Öffentlichkeitsarbeit zu forcieren.

Nicht alle Projekte haben finanzielle Mittel für eine über die übliche Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Projektflyer und Homepages) und Berichtspflicht hinausgehende Dokumentation erworben. Stehen den Projekten Gelder für eine erweiterte Öffentlichkeitsarbeit oder die professionelle Erstellung von transfergeeigneten Produkten zur Verfügung, so äußern sie sich relativ zuversichtlich über die Möglichkeiten sowie über die Wirkung einer Verstetigung mittels Transfer. Teilweise greifen Projekte auf Dienstleister zurück, die ihre Arbeit unentgeltlich professionell unterstützen, z.B. auf Medien-Akademien oder auf Agenturen, mit denen sie bereits länger zusammenarbeiten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Projekte, welche die Verstetigung ausschließlich in der Verbreitung ihrer Projektideen, -methoden, -erfahrungen und vor allem ihrer Projektergebnisse sehen, die Pilotfunktion ihrer Arbeit für die generelle Praxis und das Innovationspotential ihrer Ansätze betonen. Allen diesen Projekten ist die Grundannahme gemeinsam, dass ihre Erfahrungen auch für andere Akteure im gleichen Handlungsfeld hilfreich seien. Vorwiegend sind dies Projekte, die Materialien erstellen (z.B. Berufsorientierungskonzepte, Curricula), deren Wert in einer Übertragung auf andere Regionen, in weitere Organisationen oder allgemein zu anderen Akteuren liegt. Gemeinsam ist den Projekten außerdem, dass ein landes- oder deutschlandweiter Bedarf an den Projektergebnissen bzw. -erfahrungen vermutet wird, d.h. dass nicht allein die Arbeit vor Ort verstetigt werden soll.

6.1.2 Übereinstimmung von Projektziel und Verstetigung

Als eine weitere Form von Verstetigung beschreiben die Projektleiter/innen in den Interviews die Realisierung der Projektziele selbst. In diesen Projekten unterscheiden sich operative nicht von strategischen Arbeitsschritten. Das heißt, alle Aktivitäten im Projektverlauf zielen im Lichte eines solchen Verständnisses immer auch auf Verstetigung des Projektvorhabens. Aus der Perspektive mancher Projekte ergibt sich Verstetigung z.B. daraus, dass Jugendliche in spezifischen Lehrgängen so geschult werden, dass sie erfolgreich in eine betriebliche Ausbildung vermittelt werden können. Die dauerhafte Wirkung des Projekts wird auf der

individuellen Ebene dann darin gesehen, dass ein/e Jugendliche/r durch die Schulung bessere Ausgangsvoraussetzungen für eine Erwerbstätigkeit bzw. für ein selbstbestimmtes Leben erhält.

Auf eine quasi „automatische“ Verstetigung setzen ebenfalls Projekte, die davon ausgehen, dass durch die *Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern* eine veränderte Praxis geschaffen wird und positive Effekte der neuen Arbeitsansätze und Verfahren weitere Mitarbeiter/innen anregen, diese zu übernehmen. Diese Auffassung spiegelt sich in einem Beratungsprojekt in der Überzeugung: „*Als Kammer eignen wir uns das Wissen an, wie wir benachteiligte Jugendliche fördern und vermitteln*“. Weitere Beispiele sind ein bedarfs- und kulturell- oder diversitätsorientierter Umgang mit Kunden und Kundinnen (öffentlicher) Dienstleistungen oder mit Kolleginnen und Kollegen in interkulturell zusammengesetzten Teams.

Fallbeispiel: *In interkulturellen Trainings werden Personen, die Bewerbungsverfahren im Auftrag einer Behörde durchführen, geschult. Die erworbenen Fähigkeiten sollen intern wiederum durch Schulungen weitergegeben werden. Aus Sicht der Projektverantwortlichen erfolgt eine Verstetigung durch die Internalisierung der Trainings durch das geschulte Personal und mithilfe der Fortbildungsunterlagen des Projektträgers als Multiplikation innerhalb der Institution. Dies sollte dann auch ohne externe Unterstützung innerhalb der Organisation weiterlaufen.*

In anderen Projekten ergibt sich die Übereinstimmung von Projektziel und Verstetigung dadurch, dass sie projektüberdauernde Organisationen bzw. Unternehmen gründen wollen: „Weil, die Unternehmen bleiben ja“. Diese Projekte sehen als Verstetigung die Schaffung sowohl wirtschaftlich selbsttragender Strukturen als auch von Arbeits- und Ausbildungsplätzen, die der Zielgruppe auch zukünftig zur Verfügung stehen. Sie entwickeln neue Leistungsprofile durch marktfähige Dienstleistungen oder innovative Produktideen, z.B. ein interkulturelles Catering für Schulen oder Seniorenheime. Hierfür werden zur weiteren Unterstützung nach Projektende Kooperationen mit möglichen Auftraggebern und Finanziers eingegangen oder in der Projektlaufzeit vorbereitet, z.B. durch die Teilnahme an Ausschreibungen und den Aufbau und der Akquise von Kundenbeziehungen, Kontakt zu Stiftungen oder Unternehmen und Verbänden. Finanzielle Unterstützungen auch nach der Gründungsphase sind in Projekten erforderlich, bei denen davon ausgegangen werden kann, dass die Zielgruppe weitere Unterstützung braucht.

Fallbeispiel: *Das Ziel des Projekts, die Gründung eines sozialen Unternehmens, beinhaltet bereits eine Verstetigung. Allerdings erfordert die Aufrechterhaltung und Funktion sozialer Unternehmen, die mit benachteiligten Gruppen arbeiten, eine degressive Mehrarbeit auch nach Projektende. Wobei in der Aufbauphase deutlich mehr Zeit aufgewendet werden muss, als in der Konsolidierungsphase. Um eine tragfähige Finanzierung der Unternehmen zu entwickeln ist die Herstellung eines verträglichen Personalmixes aus Benachteiligten und nicht Benachteiligten erforderlich. Einnahmequellen sieht die Projektverantwortliche einerseits durch die dauerhafte Bindung von Kunden (z.B. durch längerfristige Vertragsabschlüsse) und die Akquise von Auftraggebern. Ein funktionierender Finanzierungsmix, setzt sich aus verschiedenen Einnahmequellen zusammen, der auf die wirtschaftliche Tragfähigkeit ausgerichtet ist. Ferner können Kooperationen mit Stiftungen notwendige Investitionen finanzieren. Diese Kooperationspartner weisen jedoch darauf hin, dass es nur um einmalige Summen für Investitionen gehen könne. Aus Sicht der Projektleiterin müssten perspektivisch für soziale Unternehmen geeignete Rahmenbedingungen und Instrumente geschaffen werden, die eine degressive finanzielle Unterstützung ermöglichen und die Erwirtschaftung möglichst vieler Einnahmen befördern. Der Erfolg des XENOS-Projekts leistet einen Beitrag zur Bekanntmachung des sozialen Unternehmensansatzes. Strategien zur Verstetigung beziehen außerdem*

den Aufbau eines unterstützenden Netzwerks und die Bildung sozialen Kapitals (z.B. Vertrauens- und Gegenseitigkeitsbeziehungen, unbezahlte Arbeit) mit ein.

Weitere Projekte sehen eine Verstetigung gesichert, wenn sie ihr Ziel erreichen, formalisierte Instrumente und Verfahren in öffentlichen Verwaltungen und Behörden oder in Betrieben und Organisationen zu entwickeln bzw. zu verändern. Dies erfolgt beispielsweise durch die Mitarbeit an Veränderungen von Ausschreibungsrichtlinien, Personalentwicklungskonzepten oder Ausbildungsrichtlinien, die den Zugang von Jugendlichen und Erwachsenen mit und ohne Migrationshintergrund in Ausbildung bzw. Erwerbstätigkeit der eigenen Organisation erleichtern sollen. Die Sicherheit, mit der von einer Übereinstimmung von Projektzielen und Verstetigungschancen in Projekten in kommunaler Trägerschaft ausgegangen wird, hat ihre Basis meist in politischen Entscheidungen und Orientierungen, die häufig auch die Grundlage für die Antragstellung waren.

Fallbeispiel: *In einem Verbundprojekt mit zwei Teilprojekten, die in kommunaler Trägerschaft durchgeführt werden, wird darauf hingewiesen, dass das Ziel der interkulturellen Öffnung der Verwaltung und der städtischen Schulen politischen Orientierungen und Entscheidungen in den beiden beteiligten Kommunen entspricht. Genannt werden Beschlüsse des Stadtrats zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung und zur Nutzung von Ermessensspielräumen zugunsten Antragstellender in der Ausländerbehörde in der Kommune A. In Kommune B bildet ein Leitbild eine Basis, aus der Konzepte zur interkulturellen Öffnung und zur Willkommenskultur abgeleitet werden konnten. Im Rahmen der Integrationspolitik wurde die interkulturelle Öffnung in den Dienststellen vorbereitet. Dass die Kommunen A und B ein gutes und ähnliches Integrationsprogramm haben, erhöhe zudem die Chance für den Transfer der entwickelten Ansätze auf die jeweils andere Kommune.*

Darüber hinaus wird von Projektleitungen bzw. -verantwortlichen in öffentlichen Verwaltungen darauf hingewiesen, dass in bürokratischen Organisationen mit einer hohen Beständigkeit der erreichten Resultate aufgrund ihrer relativen Trägheit und einer starken Reglementierung des Diensthandelns gerechnet werden könne.

Fallbeispiel: *Veränderungen in einer Behörde wie der Polizei bzw. deren Ausbildungsstellen werden einerseits als schwer und nur langsam in Gang zu bringen beschrieben. Andererseits könne man jedoch bei erfolgten Änderungen damit rechnen, dass Neuerungen dann beständig weitergeführt werden. Der Projektverantwortliche entwarf hierfür das Bild eines großen Tankers, dessen Richtungsänderung viel Energie brauche und nur sehr langsam von statten gehe. Sein dann eingeschlagener Kurs bleibe aber erst einmal stabil. Dies sei auf lange Sicht ein Vorteil von Organisationen, die sich an Direktiven orientieren. Demgegenüber könnten in basisdemokratischen diskursfreundlichen Organisationen innerhalb kürzester Zeit erreichte Änderungen durch Vorstände oder Gremien wieder beendet oder rückgängig gemacht werden.*

In Projekten, in denen die Erreichung des Projektziels mit Verstetigung gleichgesetzt wird, wirken sich die in Abschnitt 5.2 beschriebenen förderlichen und hinderlichen personellen, politischen und rechtlichen Einflüsse auf den Projektverlauf immer auch auf die Verstetigungsstrategien aus. Hinzuweisen ist allerdings auf die Bedeutung, die den Fragen der Qualitätskontrolle in Projekten zugeschrieben wird, die Verfahrensänderungen in Verwaltungsabläufen anstreben. Der Grund hierfür sind Befürchtungen, dass die Qualität der Verfahren nach Projektende nicht gewährleistet sei. Um dieses Risiko zu verringern, soll der Regelbetrieb bereits während der Projektlaufzeit beginnen und noch im Rahmen des Projekts evaluiert werden, so dass ggf. nachgesteuert werden kann.

Fallbeispiel: Die mit Werkmeistern des Jugendstrafvollzugs gemeinsam entwickelten Qualifikationsbausteine in verschiedenen Berufsfeldern sollen nach der Testphase, die im Projekt modellhaft durchgeführt und evaluiert wird, in den Regelbetrieb aufgenommen werden. Die Modellphase soll für alle Bausteine bis Ende des Jahres 2013 abgeschlossen sein, damit das Projektteam die Möglichkeit hat, die Qualifizierungen im ersten Jahr des Regelbetriebs zu begleiten. Dies sei absolut notwendig, um die Übernahme und Qualität der Maßnahmen im Regelbetrieb zu gewährleisten.

Zur Qualitätssicherung der Fortbildungen für Mitarbeiter/innen geht man sogar noch einen Schritt weiter. Diese werden nicht durch Evaluation während der Projektlaufzeit, sondern durch ein Zertifizierungsverfahren des Trägers in ihrer Qualität gesichert.

Fallbeispiel: Des Weiteren sollen auch die durch den Träger durchgeführten Trainings und Fortbildungen verstetigt werden. Diese sollen intern mit der Senatsverwaltung und den Anstalten fortgeführt werden. Um die Qualität dieser organisationsinternen Verstetigung sicherzustellen, ist vorgesehen, diese Elemente durch den Träger zu zertifizieren.

Zusammenfassend zeigt sich über alle Projekte, die Verstetigung als dauerhafte Veränderung einer Situation (bei einzelnen Personen, Personengruppen oder auch Organisationen) durch ihre Projektergebnisse verstehen, eine erhebliche Bandbreite an Methoden und Ansätzen. Aus der Diversität der Verstetigungsziele – Veränderungen auf der individuellen Ebene, Veränderung von Abläufen in der Organisation oder Gründung neuer Organisationen – ergeben sich unterschiedlich angelegte Vorgehensweisen. Aber auch innerhalb eines Verstetigungsszenarios, z.B. der Übernahme neuer Verfahrensweisen in der Verwaltung, zeigen sich unterschiedliche Ansätze: Hoffen manche Projekte mit Mitteln der Personalentwicklung auf einen Kompetenzzuwachs bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach entsprechenden Qualifizierungen, setzen andere strukturell mit Mitteln der Organisationsentwicklung an, sorgen für Erlasse, Richtlinien oder lassen sich die Verfahren zertifizieren. Andere Projekte überprüfen noch während der Projektlaufzeit die Übernahme eines erprobten Verfahrens durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der anvisierten Organisationen. Anzumerken ist, dass Personalentwicklung ohne Veränderungen in der Organisation oft wirkungslos bleibt, wenn ein verändertes Verhalten der Mitarbeiter/innen keine strukturelle Entsprechung findet.

6.1.3 Fortführung von Projekten oder Projektteilen beim Träger oder in trägerexternen Organisationen

In den Fallstudien wurde Verstetigung auch dezidiert als *Übernahme bzw. Integration* der Projekte, ihrer Konzepte oder einzelner Projektelemente *in eine Institution oder Organisation* beschrieben. Als Beispiele hierfür zählen: der Aufbau eines Pools ehrenamtlicher Senioren beim Projektträger, die als Mentoren für Jugendliche im Übergang Schule-Beruf aktiv sind, oder die Weiterführung eines Netzwerkes, wofür eine zusätzlich zu schaffende Stelle in der Organisation eines Teilprojekts erforderlich wäre. Diese Form der Verstetigung ist auch dann anzutreffen, wenn Projekte darauf abzielen, Konzepte zur Berufsorientierung dauerhaft in die Berufsorientierungsaufgaben der Schulen oder interkulturelle Themen in Curricula zu integrieren oder Beratungskonzepte bei Bildungsträgern oder Kammern anzusiedeln und so zu stabilisieren.

Das Erreichen der Projektziele bzw. positive Ergebnisse sind für diese Projekte eine notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung für Verstetigung. Diese erfordert zusätzliche Zugänge und Ressourcen. Die Implementierung in der eigenen Organisation kann organisatorische Neuerungen oder finanzielle Anpassungen erfordern. Für die Übertragung in andere

Organisationen muss ein Produkt vorhanden sein, das den Bedürfnissen von möglichen Interessierten entspricht und diese müssen ausreichend und überzeugend informiert werden.

In der Trägerbefragung wird die strukturelle Integration von Konzepten im Sinne einer Institutionalisierung lediglich 13 Mal, also von 11 % der Projekte als Erfolg für Verstetigung im laufenden Projektjahr genannt. Weitere 5 % verweisen auf die Zusage einer finanziellen Beteiligung von Partnern bzw. Institutionen oder Unternehmen zur Fortführung des Projekts (vgl. Tabelle A 5). Angesichts der erst kurzen Laufzeit der Projekte zum Zeitpunkt der schriftlichen Befragung im Jahr 2012 sind diese geringen Anteile plausibel. Eher verwundert es, dass zu einem solch frühen Zeitpunkt bereits derartige Erfolge beobachtbar sind. In den Fallstudien weisen die Interviewpartner meist darauf hin, dass Aussagen zur Verstetigung letztlich erst gegen Ende der Projektlaufzeit möglich sind, da sie wesentlich von den Projektergebnissen bzw. -erfolgen abhängen. In der Trägerbefragung nennt etwa ein Drittel der Projekte *Projekterfolge* als Voraussetzung für Verstetigungsbemühungen (vgl. Tabelle A 5).¹⁶

Auf ein Verständnis von Verstetigung als *Implementierung der eigenen Konzepte in einem institutionellen Kontext* weist ebenfalls hin, dass mit 147 Nennungen recht häufig Einrichtungen und Organisationen als Ziel der Verstetigung genannt werden (vgl. Tabelle A 6). Am häufigsten beziehen sich die Projekte auf sozialpädagogische Einrichtungen, Bildungsträger bzw. Vereine (22 %), Schulen bzw. berufsbildende Schulen (17 %) und Unternehmen bzw. Verwaltungen (13 %)¹⁷.

Bei Projekten, die eine Fortführung der konkreten Ansätze im Projekt als Verstetigung betrachten, handelt es sich meist um spezifische Angebote für Zielgruppen. Dazu zählen das Fallmanagement mit Jugendlichen, die Übergangsbegleitung, Qualifizierungsmaßnahmen oder die dauerhafte Koordinations- oder Netzwerkarbeit. Solange die Zielgruppe als solche oder der konkrete Bedarf vorhanden sind, wird es als notwendig erachtet, derartige Aktivitäten auch zukünftig weiterzuführen. Dies betrifft oft einzelne Projektelemente. Sofern die Projekte oder Kooperationspartner die Fortführung derartiger Angebote befürworten, stellt sich die Frage, wer dies konkret bearbeitet bzw. wer dies finanzieren kann.

Ein Großteil der Projektleiter/innen entwirft verschiedene, teilweise divergierende Szenarien für eine Weiterführung von Projekten und Projektinhalten in der eigenen oder in anderen Organisationen. Dadurch vermitteln sie auf den ersten Blick den Eindruck, dass bereits ausgefeilte Konzepte vorliegen. Bei weitergehenden Nachfragen in den Interviews zeigt sich jedoch, dass diese Verstetigungskonzepte zum Befragungszeitpunkt als mögliche (idealtypische) Szenarien entworfen und nur wenige strategische Schritte für eine Weiterführung der Projektaktivitäten unternommen wurden. Unsicherheiten ergeben sich, weil zum Zeitpunkt der Interviews noch nicht abgesehen werden kann, ob die angestrebten Ziele des Projekts tatsächlich erreicht werden, wie mit bürokratischen Auflagen umgegangen werden soll und wie die Angebote finanziert werden können.

Fallbeispiel: *In einem Projekt, dessen Inhalt es ist, Auszubildende sowie Ausbilderinnen/Ausbilder zu qualifizieren, um die Chancen für einen erfolgreichen Abschluss der Ausbildung zu erhöhen, ist geplant, beide Projektteile (Qualifikation der Auszubildenden wie auch der Ausbilder/innen) zu verstetigen. In welcher Form dies geschehen kann, ist zum Interviewzeitpunkt noch nicht klar. Es werden unterschiedliche Szenarien entworfen. Vorstellbar*

¹⁶ Als angedachter Rahmen für Verstetigung rangiert diese Kategorie mit 8 % hingegen erst an zehnter Stelle der Nennungen (vgl. Tabelle A 6).

¹⁷ Weitere Institutionelle Kontexte sind Ausbildungsscurricula/Personalentwicklung von Unternehmen, Einrichtungen und Verwaltung (9 %), in Justizvollzugsanstalten (3 %) und an Universitäten (0,4 %).

erscheint, die Maßnahme als neues und ausbaufähiges Arbeitsfeld der eigenen Organisation zu implementieren. Jedoch bleibt offen, in welcher Weise dies finanziert werden soll.

Trotz der Unwägbarkeiten, die zum Interviewzeitpunkt noch bestehen, lassen sich Strategien unterscheiden, die tendenziell eher auf eine Implementierung von Produkten und Ansätzen in der Trägerorganisation des Projekts oder bei projektexternen Organisationen abzielen.

a) Implementierung von Ansätzen und Angeboten in der Trägereinrichtung

Die Integration von einzelnen Projektmodulen in bereits bestehende Aufgabenfelder des Projektträgers wird als aussichtsreich eingeschätzt, wenn in der eigenen Organisation Leistungs-, Kompetenz- oder Tätigkeitsprofile für eine Weiterführung vorhanden sind.

Unter anderem erscheint eine Fortsetzung ehrenamtlicher Arbeitskreise im Rahmen vorhandener Strukturen vorstellbar, z.B. in Beratungs-, Austausch- und Informationsangeboten.

***Fallbeispiel:** In einem Teilprojekt eines Projektverbunds, das einen ehrenamtlichen Begleitkreis für die Information, Sensibilisierung und Motivierung von Familien mit Migrationshintergrund im Gesundheitsbereich einrichten will, ist angedacht, diesen nach Projektende dem Sozial- und Begegnungszentrum des Trägers zuzuordnen. Hier wären Ansprechpartner für Beratung, Information und Austausch vorhanden. Es sei auch vorstellbar, dass weitere Schulungen der Ehrenamtlichen durch das Zentrum angeboten werden.*

Wird die Verwirklichung konkreter Verstetigungsperspektiven durch Projektverantwortliche in Leitungspositionen vorangetrieben, so erhöhen sich die Erfolgsaussichten derartiger Strategien.

Mit der Implementierung von Angeboten in der eigenen Einrichtung erhoffen sich Projektträger eine sinnvolle Ergänzung ihrer Angebote oder die Erschließung eines neuen Handlungsfeldes. Sie setzen sich in den Interviews vor allem mit personellen und finanziellen Rahmenbedingungen auseinander.

***Fallbeispiel:** Ein Abteilungsleiter, in dessen Arbeitsbereich ein Teilprojekt mit dem Ziel der Koordinierung von Informationen angesiedelt ist, kann sich prinzipiell vorstellen, dass diese Aufgabe in einer Abteilung des Trägers integriert wird. Die Frage der Finanzierung sei allerdings offen, denn selbst für Daueraufgaben, wie Migrationsarbeit, würden vom Träger derzeit Bundes- und Landesförderungen in Anspruch genommen.*

Projekte, die in Trägerschaft, Kooperation oder im Verbund mit einer Kommune bestimmte Aktivitäten nach Ablauf der Projektlaufzeit weiterführen wollen, thematisieren regelmäßig die kommunale Finanzsituation. Die Bezuschussung von Bildungsangeboten für Jugendliche durch Kommunen sowie die Überführung von Einrichtungen in Regelförderung sind davon abhängig, welche finanziellen Spielräume die Kommunen haben und ob sie eigene finanzielle Entscheidungen treffen können oder dies – wie im Falle einer Zwangsverwaltung – nicht mehr möglich ist. In Projekten in kommunaler Trägerschaft werden – je nach Haushaltslage – deswegen auch Verstetigungsszenarien entworfen, in denen über zusätzliche monetäre Ressourcen des Bundeslandes, des Kreises oder durch weitere Projektförderungen nachgedacht wird.

***Fallbeispiel:** In einer Kommune soll das im Projektverlauf entwickelte Unternehmensnetzwerk durch die Weiterbeschäftigung des Projektmitarbeiters gesichert werden, obwohl in der Kommune ein Haushaltssicherungskonzept aufgestellt wurde. Anders als in Kommunen, die unter dem Diktat eines Sparkommissars stehen, habe die Politik die für eine Anstellung erforderliche Entscheidungsfreiheit. Voraussetzung für eine Weiterbeschäftigung des Projektmitarbeiters und damit die Implementierung des Netzwerks sei allerdings, dass das im*

Haushaltssicherungskonzept für die Kommune formulierte Ziel eines bis 2016 ausgeglichenen Haushalts bei Projektende erreicht wird. Auch wenn der in der Kommune als Amtsleiter tätige Projektverantwortliche zuversichtlich ist, die Anstellung durchsetzen zu können, bleiben Unsicherheiten. Deswegen entwirft er ein Szenario, bei dem entweder ein Teil der anfallenden Personalkosten dieses Mitarbeiters oder die Ansiedlung des Netzwerks bei einer anderen Stelle durch zusätzliche Fördermittel abgedeckt wird. „Fördertöpfe sind immer hilfreich“ und könnten durch punktuellen Einsatz zu Verstetigungen beitragen.

Problematisch ist eine schlechte kommunale Finanzlage dann, wenn im Projekt Bereiche bearbeitet werden, die den freiwilligen Leistungen zuzurechnen sind und im Falle eines Sparhaushaltes nicht mehr finanziert werden dürfen. Die Chancen einer Verstetigung ausschließlich durch kommunale Mittel sind dann gering. Auch in diesen Fällen werden Projektfinanzierungen als eine Möglichkeit der Weiterführung von Angeboten betrachtet oder Bezuschussungen durch den Kreis oder das Bundesland angesprochen.

Fallbeispiel: *In einem von einer Kommune beantragten Verbundprojekt sehen Teilprojekte in der schlechten finanziellen Situation der Kommune Hürden für eine Verstetigung der Projektvorhaben. Die Kommune unterliegt derzeit den Restriktionen eines Sparhaushalts. Von Seiten eines Bildungsträgers wird generell mit negativen Auswirkungen auf die Finanzierung freiwilliger Leistungen gerechnet. Für seine eigene Organisation wirke es sich nachteilig aus, dass diese nicht – wie in anderen Bundesländern – von Landesmitteln aus einem Weiterbildungsfinanzierungsgesetz profitieren kann. Bei einer Verringerung auch kommunaler Mittel müsse der Träger weiterhin Projektmittel beantragen. Verstetigungsprozessen seien deswegen (generell) Grenzen gesetzt.*

Projekte, die an der Schnittstelle zu Maßnahmen des SGB II oder auch der Jugendgerichtshilfe arbeiten, streben tendenziell Mischfinanzierungen an, um ihre Aktivitäten zu verstetigen. Dazu gehören beispielsweise kommunale Unterstützungen, Mittel der freien Vergabe des Jobcenters¹⁸ oder Projektförderungen.

Anders gestaltet sich dies bei Trägern, die mit der Zielgruppe „schwer vermittelbare Jugendliche“ arbeiten, die nicht ausschließlich über Jobcenter erreicht werden, und die das XENOS-Projekt als Pilot eines Regelangebots betrachten. Diese Träger sind als ausführende Akteure der Regelförderung in verschiedenen Bereichen zertifiziert und mit den Verfahren vertraut, über die eine Regularisierung ihrer Angebote im Rahmen des SGB II erreicht werden kann. Ganz allgemein wird durch Mittel der freien Vergabe (SGB II, §16(f)) eine Kofinanzierung durch das Jobcenter in Kombination mit kommunalen Mitteln als realistisch für eine Weiterführung der Angebote erachtet. Auch über Aktivierungs- und Vermittlungsgutscheine (AVGS) wird ein Weg zur Weiterfinanzierung von Aktivitäten gesucht. Die Interviewten weisen allerdings darauf hin, dass den AVGS objektive Budgetgrenzen gesetzt sind, so dass die für ihre Zielgruppe notwendigen und sehr aufwändigen Einzelmaßnahmen damit nicht finanziert werden können.

Fallbeispiel: *Die Projektleitung arbeitet daran, Teilbereiche der XENOS-Projekte u.a. durch Aktivierungs- und Vermittlungsgutscheine des Jobcenters weiterzuführen. Maßnahmen und Ansätze wurden konzeptionell ausgearbeitet und das Zertifizierungsverfahren ist bereits erfolgreich abgeschlossen. Auch die schon existierenden Bildungsgutscheine sind für einige Maßnahmen des Trägers schon eingeführt. Aus Sicht der Projektleitung würden die Kosten eines sehr personalintensiven Teilprojekts den Preis eines AVGS überteuern, so dass man dafür keine Zertifizierung bekäme, bzw. nicht mehr konkurrenzfähig sei. Im Jobcenter wird hingegen erklärt, dass eine Gutscheinzertifizierung nicht allein vom Preis der Maßnahme*

¹⁸ SGB II; §16 Leistungen zur Eingliederung (f) Freie Vergabe.

abhängen. In gewissem Rahmen spielten auch inhaltliche Aspekte des Angebots für eine Bewertung eine Rolle.

Mischfinanzierungen durch Jobcenter und Kommunen sind jährlich neu zu beantragen. Nicht immer beschreiben die Interviewten dies als Nachteil. Da die Zielgruppen und die Problemlagen sozialem Wandel unterliegen, sei nicht jedes Angebot per se als Regelangebot sinnvoll. Durch die jährlichen Neubeantragungen seien zeit- bzw. arbeitsmarkt- und lebensweltnahe Überprüfungen möglich.

Zur Lösung von Finanzierungsproblemen werden von einzelnen Projekten Szenarien entworfen, die den Kern des Angebots erhalten, es jedoch kostengünstiger gestalten, z.B. indem auf einzelne Angebotselemente verzichtet und dadurch Personal eingespart wird.

Fallbeispiel: *Um ein Berufsorientierungsangebot für Jugendliche weiterzuführen, erwägt der Projektleiter, bestimmte Methoden und Instrumente zeitlich und inhaltlich zu straffen. Beispielsweise könnte das Modul Erlebnispädagogik gekürzt werden, auch wenn dadurch ein Element verloren ginge, das möglicherweise zur Motivation und Bindung der Jugendlichen beiträgt. Letztlich sei eine empirische Untersuchung der Programmteile erforderlich, um deren Beitrag zum Erfolg einzuschätzen.*

Finanzierungsprobleme sind ein wesentlicher Grund dafür, dass Ideen entwickelt werden, in eigener Trägerschaft eine neue Organisation mit einer anderen Rechtsform zu gründen. Dadurch eröffnen sich neue aussichtsreiche finanzielle Akquisemöglichkeiten. Das heißt, dass bestimmte Finanzierungsquellen rechtskonform erschlossen werden, um im Projekt entwickelte Ausbildungs- oder Qualifizierungsmaßnahmen langfristig zu sichern.

Finanzierungsmodelle zielen auf Mischfinanzierungen durch Wirtschaftsunternehmen (denen man entsprechend ausbildungsreife Jugendliche verspricht), Kommunen (denen man Problemlastung im Feld der benachteiligten Zielgruppe verspricht) und/oder Mittel der Arbeitsverwaltung (AVGS). So hoffen Bildungsträger darauf, dass sie z.B. durch eine Firmengründung Fördertöpfe erschließen können und trotz zurückgehender öffentlicher Mittel auch in Zukunft konkurrenzfähig bleiben. Durch die beabsichtigte Beteiligung der Wirtschaft beschreiten sie eher unübliche Wege, die jedoch durchaus Entwicklungspotenzial aufweisen. Zum Interviewzeitpunkt kann allerdings nicht eingeschätzt werden, wie aussichtsreich derartige Überlegungen sind, da sie sich noch eher im Planungs- als im Umsetzungsprozess befinden.

Fallbeispiel: *Um die Arbeit mit schwer in Ausbildung vermittelbaren Jugendlichen zu verstetigen, beabsichtigt der Projektleiter Lernpoolfirmen zu gründen. In einer neu zu gründenden Körperschaft könnten Bildungszentren, Wohlfahrtsverbände und Handwerksbetriebe miteinander verbunden werden. Geplant ist, dies in den verbleibenden 22 Monaten der Projektlaufzeit zu realisieren. Um in einer solchen Lernpoolfirma Jugendliche entsprechend zu begleiten, bedürfe es eines Ausbilders und eines Sozialpädagogen, so dass die Kosten überschaubar blieben. Die Finanzierung soll durch die verbundenen Handwerksbetriebe erfolgen, die auch ausbildungsfähige Jugendliche als Auszubildende übernehmen könnten. Nach Einschätzung des Projektleiters seien die Firmen aufgrund des zu erwartenden Fachkräftebedarfs motiviert, auch schwierige Jugendliche auszubilden.*

In anderen Projekten dient die Organisationsgründung dazu, neue Ausbildungsformen an Regelinstrumente anzupassen und damit förderfähig zu machen.

Fallbeispiel: *Perspektivisch kann man sich vorstellen eine Ergänzungsschule innerhalb des Trägers zu gründen oder zumindest ein neues Betätigungsfeld in dieser Richtung fest zu etablieren.*

Neben der Fortführung eines Angebots innerhalb des eigenen Trägers, streben einige Projekte an, ihre Ansätze oder Angebote in andere Organisationen zu implementieren bzw. diese dort fortführen zu lassen.

b) Implementierung von Ansätzen und Angeboten in projektexternen Organisationen

Als eine weitere Verstetigungsstrategie wird die Fortführung von erprobten Ansätzen durch projektexterne Organisationen genannt, die bereits im Projekt als Kooperationspartner auftreten oder mit denen im Projektverbund zusammengearbeitet wird. Sie sind eng mit den Projektzielen und -inhalten vertraut und können die (Teil-)Projektresultate in den eigenen Handlungsfeldern nutzen.

Fallbeispiel: *Innerhalb eines Verbundprojekts stellt die Projektleiterin eines Teilprojekts in Aussicht, die von einem anderen Teilprojekt erarbeiteten und erprobten kultursensiblen Module in den Ausbildungsstätten der eigenen Organisation einzusetzen.*

Multiplikatorenmodelle dienen dazu, Ansätze und Angebote nach Projektende in projektexternen Organisationen weiterzuführen. So hoffen Anbieter von Berufsorientierungsangeboten darauf, dass ihre Ansätze in schulischer Regie weitergeführt werden. Dafür werden die Pädagoginnen und Pädagogen geschult, um Qualifizierungskonzepte anzuwenden.

Fallbeispiel: *Lehrkräfte, Schulsozialarbeiter/innen oder weitere pädagogische Beschäftigte werden zu Multiplikatorinnen und Multiplikatoren ausgebildet. Sie sollen an anderen Schulen wiederum die Qualifizierungsangebote für Schüler/innen zu Themen des sozialen Lernens, der Selbstkompetenzen und der Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen durchführen.*

Ein anderes Projekt qualifiziert Dozentinnen und Dozenten eines kooperierenden Bildungsträgers methodisch und inhaltlich in interkulturellen bzw. diversityorientierten Ansätzen.

Fallbeispiel: *In einem Teilprojekt werden an einem Fort- und Weiterbildungsinstitut für Beschäftigte des öffentlichen Dienstes Train-the-Trainer-Seminare durchgeführt, um dazu beizutragen, dass die Themen Interkulturalität und Diversity anwendungsbezogen vermittelt in deren zukünftige Arbeit einfließen. Zur Sicherung der Qualität zukünftiger Fortbildungen im Bereich von Verwaltungen und städtischen Einrichtungen trägt u.a. die Auswahl der zu schulenden Dozentinnen/Dozenten durch das Teilprojekt bei. Grundlegend ist eine fruchtbare Zusammenarbeit mit dem beruflichen Bildungsinstitut des Öffentlichen Dienstes und dessen Bereitschaft, neue Ideen aufzugreifen und konservative Routinen infrage zu stellen.*

Dass Multiplikatorfunktionen auch von Personen übernommen werden, denen diese Rolle zunächst nicht zgedacht war, belegt ein Beispiel. Demnach hospitieren Lehrkräfte bei Berufsorientierungsangeboten in den Klassen. Angesichts der Unsicherheit, ob die Angebote auch nach Beendigung des Projekts weitergeführt werden können, hoffen die Projektmitarbeiter/innen darauf, dass die Lehrkräfte, die vom Projekt erarbeiteten Konzepte und Vorgehensweisen in ihren Unterricht aufnehmen werden.

Die Implementierung von projektbezogenen Inhalten und Methoden in überregional geltenden *schulischen Curricula oder Ausbildungsrichtlinien* wird ebenfalls als eine Möglichkeit gesehen, um eigene Ansätze außerhalb des eigenen Wirkungsbereichs zu etablieren. So schwierig deren Veränderung auch eingeschätzt wird, so vielversprechend erscheinen doch die Stabilität und die Breitenwirkung einmal erreichter Neuerungen. Ein kommunales pädagogisches Institut betont in diesem Zusammenhang die Bedeutung der eigenen Mitarbeit an Unterrichtskonzepten für allgemeinbildende Schulen, um das Thema interkulturelle Kompetenz zu ver-

ankern. Doch auch Kooperationen mit Schulen sowie mit Aufsichts- und Dienstleistungsbehörden mit Zugang zu Institutionen der Curriculumentwicklung werden als vielversprechende Strategien gewertet.

Fallbeispiel: *Ein auf den Übergang Schule – Beruf orientiertes Projekt nimmt über Kooperationspartner auf die Curriculumentwicklung für den Sozialkundeunterricht an Förderschulen mit dem Schwerpunkt „Lernen und soziale Entwicklung“ Einfluss. Der Partner ist die zuständige Aufsichts- und Dienstleistungsbehörde. Diskutiert wurde, in welche Fächer die Projektinhalte integriert werden können. Die Ziele des Projekts wurden mit Unterrichtszielen abgeglichen. Die Projektleiterin hofft, dass die Lernmodule in den Lehrplan übernommen werden.*

Einzelne Projekte betrachten die Gründung oder Stabilisierung von *Netzwerken* außerhalb der eigenen Organisation als Möglichkeit der Verstetigung. Derartige Netzwerkstrukturen sollen – als Basis für die Fortsetzung der Projekte – die Weiterführung von bewährten Kooperationen im Projekt sichern. Ein Beispiel hierfür sind Projekte, in denen auf der Grundlage von Verträgen kooperierende Organisationen zum Ort von Qualifizierungen werden, z.B. wenn Aktivitäten der Berufsorientierung an Schulen durchgeführt werden oder wenn Betriebe Praktikumsplätze bereitstellen.

Ein anderes Beispiel ist die Weiterführung eines Netzwerks, in dem Träger und Organisationen ihre Aktivitäten zur Vermittlung von Jugendlichen in Ausbildung aufeinander abstimmen und einen Datenabgleich vornehmen. Da die Beteiligten mit der Zusammenarbeit zufrieden sind und erwarten, dass sich die Bemühungen in den Vermittlungszahlen der unversorgten Jugendlichen niederschlagen werden, erscheint die Verstetigung dieses Netzwerks aus Sicht des Projektleiters und der Kooperationspartner wahrscheinlich.

Wenn ein Gremium oder ein Netzwerk die Aufgabe übernimmt, Ansätze zu verstetigen, so betonen Projektleitungen, dass hierfür eine sorgfältige Vorbereitung und Aufgabenverteilung erforderlich sei. Es müsse zuvor diskutiert und entschieden werden, wie die Koordination des Gremiums aussehen kann, welche Aufgaben übernommen werden und welcher Kooperationspartner die „Geschäftsführung“ des Gremiums übernimmt.

Fallbeispiel: *Im Projekt wurde eine Steuerungsgruppe aus allen Kooperationspartnern eingerichtet. Die Projektleiterin sieht diese Steuerungsgruppe in der Verantwortung, aus der Zusammenarbeit nach Projektende gemeinsam weitere Strategien und Maßnahmen zu entwickeln. Eine Diskussion soll den Anstoß darüber geben, was aus der Sicht der Partner fortgesetzt, erweitert oder gestrichen werden soll. Die Steuerungsgruppe ist mit neun Mitgliedern recht groß und inhaltlich vollständig besetzt. Jedoch sind die Kontakte und Netzwerke der Partner qualitativ noch ausbaufähig.*

Die Funktionalität und Zukunftsfähigkeit von Netzwerken insbesondere nach Wegfall der initiiierenden Personen kann von außen und vorab nicht beurteilt werden. Frühestens zum Zeitpunkt der zweiten Befragung kann eingeschätzt werden, welche Perspektiven derartige Strategien haben.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Projekte entwickeln verschiedene Szenarien, ihr entwickeltes Konzept nach Projektende fortzuführen. Einige streben eine Verstetigung der bisherigen Arbeit beim eigenen Träger oder bei einem der Verbundpartner an. Bei einigen Ansätzen bietet sich die Möglichkeit, die Projekte organisationsintern durch Stammpersonal in der eigenen oder in anderen Organisationen fortzuführen, ohne dass dafür größere strukturelle Veränderungen notwendig sind.

Andere Projekte wollen die Rahmenbedingungen ihrer Ansätze so verändern, dass eine Fortführung mittels der Regelorganisationen möglich wird. Außerdem gibt es Projekte, die strukturelle Voraussetzungen ihrer Angebote, wie z.B. Netzwerke, verstetigen wollen.

6.2 Kooperationsbeziehungen – eine zentrale Ressource für Verstetigung

Dass Kooperationsbeziehungen für Verstetigungsstrategien eine zentrale Bedeutung zukommt, zeichnete sich bereits in den vorhergehenden Ausführungen ab. Bestätigt wird dies durch die Ergebnisse der ersten Trägerbefragung. Hier wurde gefragt, welche Schritte zur Verstetigung im ersten Projektjahr unternommen wurden. 18 % der Projekte nennen die *Anbahnung von Kooperationen bzw. Vorgespräche zur Verstetigung*, 4 % *Fortschritte in Gesprächen oder Verhandlungen mit relevanten Partnern zur Fortführung der Projekte*.

29 % der Projekte werten Kooperationen erst dann als positives Signal für eine langfristige Sicherung der Projektvorhaben, wenn es sich um eine *konstruktive Zusammenarbeit* handelt bzw. die *Kooperationen vertraglich abgesichert* sind. Auf die Frage, welche Projekte Gremien für die Verstetigung nutzen – hierunter subsumieren die Befragten neben Netzwerken und politischen Akteurinnen/Akteuren auch Kooperationspartner wie Verbände, Unternehmen und Schulen – antworten allerdings fast ein Fünftel der Befragten, dass diese für die Implementierung ihrer Angebote keine Rolle spielen (vgl. Tabelle 11). Dabei handelt es sich nicht um Projekte, die keine Verstetigung beabsichtigen. Vielmehr ist sie in all diesen Fällen konzeptionell vorgesehen.

Dies ist ein Hinweis darauf, dass eine Weiterführung von Projekten bzw. Projektelementen nicht in jedem Fall auf Kooperationen angewiesen ist. Dennoch nutzt die große Mehrheit der Projekte Gremien bzw. Kooperationen für die Verstetigung. In 44 % der Fälle bestehen diese bereits, 13 % nutzen neu gegründete Gremien und 25 % der Befragten beabsichtigen, im weiteren Projektverlauf Gremien für die Verstetigung ihrer Projekte einzubeziehen.

Tabelle 11: Nutzung von Gremien für Verstetigung durch die Projekte (n=227)

Nutzung von Gremien für Verstetigung	Projekte absolut	Anteil der Projekte in %
Ja, bereits bestehend	100	44
Nein, aber noch vorgesehen	57	25
Nein	41	18
Ja, neu eingerichtet	29	13
Gesamt	227	100

In den Fallstudien wird deutlich, dass abhängig von der jeweiligen Strategie, mit der Verstetigung erzielt werden soll, für eine Weiterführung von Projektinhalten andere, nicht dem XENOS-Projekt entstammende Personen als Kooperationspartner/innen wichtig sind. Bei allen Ansätzen, in denen bestimmte Verfahren eingeführt oder bisherige Routinen verändert werden, kommt es auf Personen (zum Teil identisch mit der Zielgruppe) an, die diese neuen Verfahren weiterführen und ihre nachhaltige Wirkung bis hin zur organisationsinternen Multiplikation sicherstellen. Projekte, die strategische Ansätze der Organisationsentwicklung oder Verfahrensänderung verfolgen, verfügen über die notwendigen Kontakte zu weisungsbefugten oder direktiven Stellen, da bereits für die Umsetzung des Vorhabens bzw. für den Zugang zu den entsprechenden Institutionen ein entsprechender Kontakt Voraussetzung ist (vgl. Kap. 5.2.2). Dies gilt vor allem für Projekte, die mit Verwaltungseinheiten kooperieren. Die institutionelle Absicherung des Erreichten oder – sofern das Projekt Modellcharakter hat

– der Transfer auf andere Organisationseinheiten ist grundsätzlich davon abhängig, ob und in welchem Maß sich Entscheidungsträger dafür einsetzen.

Bei operativ ausgerichteten Projekten, deren Arbeit durch Stammpersonal (einer Kommune, der Bundesagentur für Arbeit, Jobcenter etc.) weitergeführt werden soll, ist der Kooperationswille der Dienstaufsicht ebenso notwendig, wie die Zusammenarbeit mit den ausführenden Personen, die den Ansatz bzw. die Maßnahme in entsprechender Qualität und im Sinne des Projekts fortführen sollen.

Nicht zuletzt sind auch alle Projekte, die Finanzierungsquellen für eine Fortführung ihres Projekts suchen, auf Kooperationen mit den potenziellen Geldgebern angewiesen. Wenn dafür ministerielle Beschlüsse oder Gesetzesvorlagen notwendig sind, wie es die Überführung eines Projekts in eine Landesinitiative voraussetzen würde, müssen entsprechende Kontakte zu den Referaten des Landesministeriums aufgebaut und gepflegt werden.

Förderlich für verstetigungsrelevante Kooperationen sind Kontakte zu wichtigen Akteurinnen/Akteuren im Handlungsfeld des Projekts. Träger, die seit vielen Jahren verankert sind, oder Projektleitungen, die in Verwaltungen zentrale Positionen bekleiden und aufgrund ihrer langjährigen Tätigkeit in der Organisation mit relevanten Entscheidungsträgern vertraut sind, können in der Regel außerhalb und innerhalb ihrer Einrichtungen Unterstützungen für ihre Verstetigungsinteressen mobilisieren. Um derartige Ressourcen nutzen zu können, ist jedoch eine gewisse personale Stabilität von Zuständigkeiten und Positionen bei den Kooperationspartnerinnen bzw. Kooperationspartnern Voraussetzung.

Die Qualität von Kooperationsbeziehungen steigt, wenn im Rahmen des Projekts erfolgreich und eng operativ und/oder strategisch zusammengearbeitet wird. Werden gemeinsam Aktivitäten unternommen, spezielle Angebote für eine kooperierende Organisation entworfen oder gemeinsam Strategien verfolgt, so erhalten Projekte auf der einen Seite die Möglichkeit, ihre Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit zu beweisen. Auf der anderen Seite bekommen sie Einblick in Bedarfe, Handlungsmuster und Interessenlagen ihrer Kooperationspartner. Beides sind günstige Voraussetzungen dafür, in der Partnerorganisation eigene Ansätze zu implementieren oder diese als Verbündete für anderweitige Verstetigungsstrategien zu gewinnen.

Muss das Projekt neue Kooperationspartner/innen gewinnen, so erweisen sich Mitgliedschaften in *Netzwerken, Gremien, Verbänden oder Zweckgemeinschaften* wie Kammern als günstig. Dadurch können Schneeballeffekte entstehen, durch die neue Akteure für Kooperationen gewonnen werden, und Kontakthürden durch die Angehörigkeit zu ein- und derselben Interessengemeinschaft können abgebaut und die Verständigung über Zielsetzungen kann erleichtert werden.

In geschlossenen Organisationen sind bei der Auswahl von Kooperationspartnerinnen und -partnern Zuständigkeiten und Hierarchien zu berücksichtigen. Günstig für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und für die Vermeidung von Problemen erweist es sich, wenn entscheidungsbefugte Personen aus der Organisation rechtzeitig einbezogen werden, damit sich diese nicht übergangen fühlen.

Fallbeispiel: *In einem im Handlungsfeld Öffentliche Verwaltung tätigen Projekt besteht neben dem Kontakt zur Mitarbeiterin auch noch Kontakt zur Leitung des Kooperationspartners. Dieser speist die Änderungsvorschläge auch ins Landesministerium ein. Ein direkter Kontakt zum Landesministerium ist aus Gründen der Einhaltung des Dienstwegs nicht förderlich.*

Soweit *Netzwerke bzw. Gremien* in die Projektarbeit eingebunden sind, erwerben die Teilnehmenden im Verlauf Expertenwissen, das sie als „Botschafter/innen“ der Projekte bzw. für Projektergebnisse besonders wertvoll macht. Derartige Netzwerke können bereits bestehen

und aufgrund ihrer fachlichen oder politischen Relevanz zu Anlaufstellen für XENOS-Projekte geworden sein. Mit der Gründung von Netzwerken bzw. Gremien schaffen Projekte selbst entsprechende Strukturen, die sowohl unter inhaltlichen als auch unter strategischen Gesichtspunkten nicht nur für den Verlauf der Projekte, sondern auch für den Transfer von Projektergebnissen wichtig sind. In der Regel dienen sie darüber hinaus dazu, weitergehende Verstetigungsperspektiven zu eröffnen.

Fallbeispiel: *In einem Verbundprojekt besteht die Absicht, eine Arbeitsgruppe mit Unternehmen vor Ort einzuberufen. Sie soll dazu beitragen, die Projektergebnisse zur interkulturellen Öffnung in Verwaltungen und kommunalen Betrieben auf die lokale Wirtschaft zu übertragen.*

Die Kooperation mit einzelnen Unternehmen eröffnet nicht unbedingt den Zugang zu weiteren Betrieben. In erster Linie verfolgen Unternehmen ihr Kerngeschäft und haben in den meisten Fällen nur ein geringes Interesse an einer Multiplikatorenrolle. Hierauf reagieren Projekte – teilweise vor dem Hintergrund früherer Projekterfahrungen – mit vielfältigen Strategien.

Fallbeispiel: *Die verbindliche Bereitschaft von Unternehmern, als freiwillige Multiplikatoren (Mentoren) an Qualifikationsveranstaltungen teilzunehmen, erwies sich im Vorgängerprojekt als schwierig. Aufgrund dieser Erfahrungen wurden neue Formate und Ansprache- bzw. Werbemöglichkeiten entwickelt, um die Teilnahmebereitschaft zu erhöhen.*

Kooperationen mit Kammern oder Verbänden scheinen auf den ersten Blick besser geeignet, Betriebe zu gewinnen, in denen die im Projekt entwickelten Angebote oder Verfahren angewendet werden können. Denn als berufsfeld- oder branchenspezifische Vereinigungen können sie Mitgliedsunternehmen ansprechen. Auch hier ist eine Multiplikation jedoch nicht per se sichergestellt, denn die Unternehmen sind nicht weisungsgebunden, sondern treffen ihre Entscheidungen autonom. Hinzu kommt, dass die Mitgliedschaft in Kammern eine Zwangsmitgliedschaft ist. Doch auch in Branchenverbänden mit freiwilliger Mitgliedschaft stoßen Verstetigungsstrategien auf Hindernisse. Solange für die angeschlossenen Unternehmen kein Mehrwert der Projektergebnisse sichtbar sei, erweise sich ein Transfer erfolgreicher Ansätze nach Aussagen von Projektleitungen als schwierig. Betrieben wird aber zuweilen auch Kurzsichtigkeit unterstellt. So würden sie beispielsweise trotz eines bereits absehbaren Fachkräfte- und Nachwuchsmangels keine Notwendigkeit für eine interkulturelle Öffnung erkennen.

Strategisch arbeitende Projekte, die Entwicklungen oder Veränderungen von Strukturen bzw. Verfahren in Verwaltungen anstreben, bewerten die Zusammenarbeit in bzw. mit *Gremien und Arbeitskreisen* positiv, in denen zielorientiert unterschiedliche Kooperationspartner zusammengeführt werden können.

Der Wechsel von Kooperationspartnerinnen und -partnern kann in Projekten zu erheblichen Problemen für den Projektverlauf und für die Verstetigung führen. Vorzugsweise jene Projekte, die Verwaltungsstrukturen in Organisationen bearbeiten, für die eine Unterstützung durch weisungsberechtigte Ebenen Voraussetzung ist (Top-down-Prozesse), nehmen dies als unwägbarere Rahmenbedingung wahr.

Fallbeispiel: *Der Träger hat seit Beginn der Arbeit im Handlungsfeld immer den gleichen Abteilungsleiter im Ministerium gehabt. Dies sei für die Kooperationskonstanz zentral. Doch auch ein Ministerwechsel könne tendenziell problematisch sein, da sich mit der Person ebenso die präferierten Schwerpunkte der Person ändern könnten. So hat die bisherige Ministerin im Themenfeld des XENOS-Projekts ein wesentliches Handlungsfeld gesehen. Sie hat die Projekte wie auch den Strukturwandel entsprechend gefördert und auch die jeweiligen Leiter der entsprechenden Einrichtungen in die Sitzungen berufen. Mit dem neuen Minister, der seinen politischen Schwerpunkt in einem anderen Thema verortet, sei dies tendenziell schlechter*

geworden. In einem stark hierarchischen System sei es essentiell, dass die Ministeriumsleitung einlädt und auch Anweisungen erlässt, wenn Strukturen verändert werden sollen.

Dieses Problem zeigt sich auch jenseits strukturverändernder Projekte. Wenn rechtliche Regelungen notwendig sind, um Zugangsbarrieren zu einer Zielgruppe abzubauen, können strategische Netzwerke zu politischen Gremien entscheidend sein und dementsprechend mit personellem Wechsel ins Stocken geraten. Dabei müssen nicht einmal politische Richtungswechsel oder Widerstände dem Projekt entgegenstehen, allein der Wegfall der Zugangsperson kann die strategische Arbeit gefährden.

Fallbeispiel: Durch die Neustrukturierung der Landesregierung nach den Wahlen im letzten Jahr konnten bereits eingeleitete Kooperationen und Absprachen zum Abbau finanzieller und rechtlicher Zugangsbarrieren zu fachschulischen Ausbildungen für Jugendliche mit Migrationshintergrund nicht fortgesetzt werden. Termine, die bereits festgelegt waren, z.B. mit einem Mitglied des Landtags, konnten nicht stattfinden. Mit dem neuen Integrationsbeauftragten des Landes muss der Kontakt erst aufgebaut werden.

Nicht in allen Projekten werden Gremien als Orte genutzt oder strategisch wertgeschätzt, an denen Ideen reifen und Entscheidungen getroffen werden. Die Schaffung neuer Gremien stößt auch auf Widerstände. Hinsichtlich bestehender Gremien wird kritisiert, dass man zwar Zugang, aber keine Definitions- und Entscheidungsmacht habe. Eine Mitarbeit wird deswegen als nicht lohnend bewertet. Mit einer derartig ablehnenden bzw. defensiven Haltung wird die Chance vertan, diese Gremien als strategische Netzwerke aktiv mitzugestalten oder zu nutzen.

Fallbeispiel: Ein Verbundprojekt, das in der Kommune verschiedene Qualifikationsmaßnahmen für mehrfach benachteiligte Jugendliche anbietet, soll unter anderem durch die Beteiligung der Kommune und von Unternehmen verstetigt werden. Themen der Bildung und Ausbildung werden in einem Gremium diskutiert, in dem sowohl die Verwaltung als auch Wirtschaftsvertreter teilnehmen. Vom Projekt wird die Chance nicht erkannt, die sich mit dem baldigen Ausscheiden des Landrats in der Funktion des derzeitigen Vorsitzenden ergibt. Statt durch die Übernahme des Vorsizes in diesem Gremium Gestaltungsmöglichkeiten zu nutzen, dominiert die Sorge, dass das Gremium „einschlafen“ wird, weil der neue Landrat das Thema nicht bedeutsam findet.

Die Antizipation von Konflikten in der Gremienarbeit kann den Rückzug von Projekten bedingen, wenn sie befürchten, in Bereichen hoher Konkurrenz (um Fördermittel), zum Ziel strategischer Angriffe anderer Träger zu werden. Statt mit diesen Konflikten umzugehen, ziehen sich solche Projekte in eine sozialpädagogisch orientierte Praxishaltung zurück.

Fallbeispiel: In einem Teilprojekt wurde bewusst die Entscheidung getroffen, nicht in einem kommunalpolitisch beratenden Gremium mitzuarbeiten. Grundlage dafür ist die Befürchtung, dass politische Arbeit auch Gegnerschaft hervorruft.

Kooperationspartner, die als Geldgeber oder Transferorganisation dazu beitragen sollen, Verantwortung zu übernehmen oder Aufgaben zu verstetigen, werden vor allem bilateral eingebunden. Gremien oder Beiräte erhalten in diesem Zusammenhang einen geringeren Stellenwert. So streben lokal ansetzende Projekte im Bereich des Übergangsmangements ganz gezielt eine Überführung des Angebots in Regelstrukturen in Zusammenarbeit mit dem jeweils zuständigen Jobcenter oder der entsprechenden Agentur für Arbeit an. Teilweise bezieht sich die Kooperation auf eine konkrete Person innerhalb der Institution, die dann ihrerseits den Weg ebnen soll.

Inwieweit diese Verantwortungsverschiebung auf einen konkreten Kooperationspartner bzw. eine konkrete Kooperationspartnerin strategisch riskant ist, kann zum gegenwärtigen Zeit-

punkt noch nicht festgestellt werden. Eine derartige auf projektexterne Personen bezogene Kooperationsstrategie birgt Risiken: Verstetigungsinitiativen sind in solchen Fällen abhängig von dem Engagement Einzelner, die möglicherweise andere Interessen als die des Projekts vertreten und auf die nur begrenzt Einfluss genommen werden kann. Dass derartige Risiken dennoch aufgenommen werden, könnte darin begründet sein, dass bilaterale Beziehungen, die auf persönlichem Vertrauen beruhen einer möglicherweise kritischen oder durch Konkurrenz geprägten Kooperationsbeziehung zu mehreren Personen (aus einer oder aus verschiedenen Organisationen), vorgezogen werden.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die meisten Verstetigungsszenarien eine Beteiligung von externen, nicht dem Projekt entstammenden Akteuren voraussetzen. Neben den Ausführungen in den Fallstudien zeichnete sich bereits in der Trägerbefragung ab, welche Bedeutung Kooperationsbeziehungen insbesondere für Verstetigung haben. Sämtliche auf Strukturveränderung abzielende Vorhaben, die neue Verfahren in Verwaltungen, Schulen und anderen hierarchisch geordneten Organisationen einführen, brauchen den Rückhalt von weisungsbefugten Stellen als auch das Engagement der Mitarbeiter/innen, die neuen Verfahren auch nach Projektende fortzuführen.

Auch operativ ausgerichtete Projekte planen Verstetigung mit Kooperationspartnern. Sie setzen darauf, dass unter anderem durch Stammpersonal einer Kommune, der Bundesagentur für Arbeit oder des Jobcenters Angebote weitergeführt werden oder dass diese durch Partner finanziert werden. Ob dies gelingt, ist u.a. davon abhängig, wie belastbar die Kooperationsbeziehungen tatsächlich sind. Eine entsprechende Beziehungspflege und der Nutzen oder sogar Mehrwert auf Seiten des Kooperationspartners sind Voraussetzungen, wenn dieser zur Übernahme zukünftiger Verantwortung und daran geknüpfter Kosten bereit sein soll.

Zwischen dem aus der Trägerbefragung hervorgehenden hohen Stellenwert von Kooperationsbeziehungen für die Projektarbeit und deren Verstetigung einerseits und den zum Interviewzeitpunkt noch relativ zögerlichen Kooperationsaktivitäten andererseits ergibt sich ein gewisser Widerspruch. Sofern eine auf Verstetigung zielende Kooperationsarbeit intensiv verfolgt wird, bezieht sie sich oftmals auf einen konkreten Partner oder eine konkrete Person (Gatekeeper) innerhalb einer für Verstetigung als essentiell betrachteten Institution. In der Trägerbefragung äußern die Projektleitungen jedoch sehr oft die Absicht einer „stärkere(n) Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern, die für die Verstetigung wichtig sind“, so dass in der zweiten Erhebung der Fallstudie kurz vor Ende der Projektförderung eine Erweiterung bzw. Intensivierung von kooperativen Verstetigungsstrategien zu erwarten ist.

6.3 Zusammenfassung

Bereits in der Trägerbefragung zeichneten sich unterschiedliche Sichtweisen auf Verstetigung ab. Im Kontext der Projekte und ihrer spezifischen Ziele unterscheiden sich auch die Möglichkeiten und der Bedarf, was verstetigt werden soll und verstetigt werden kann. Die Ergebnisse der Fallstudien lassen unterschiedliche Interpretationen von Verstetigung erkennen: Verstetigung durch *Transfer*, als *Übereinstimmung von Ziel und Verstetigung* und durch die *Implementierung in die Trägerorganisation oder externe Organisationen*.

Verstetigung durch *Transfer* beinhaltet die Verbreitung von Projektergebnissen durch eine fachweltorientierte, zielgruppenspezifische oder breite Öffentlichkeitsarbeit. Ob Ergebnisse, Materialien oder Curricula tatsächlich von projektexternen Nutzern angewendet werden, hängt wesentlich davon ab, ob Projekte tatsächlich entsprechende Ergebnisse liefern, ob die Materialien qualitätssichernde Verfahren (z.B. Zertifizierungen) durchlaufen oder

ihre Anwendung und Einführung politisch bzw. administrativ unterstützt werden, z.B. durch Landesinitiativen für schuleigene Berufsorientierungskonzepte. Wenn der Transfer lediglich in der (ziellosen) Streuung des Erarbeiteten via Internet oder über Broschüren erfolgt, Informationen also ohne die gezielte Ansprache von Adressatinnen/Adressaten verbreitet werden, und Transfer die alleinige Verstetigungsstrategie des Projekts darstellt, dürften die Effekte eher gering sein. Dies gilt für Handlungsfelder, in denen bereits seit Jahren viel Material erzeugt wird, das eher informativen Charakter besitzt.

Der Transfer dürfte dann gelingen, wenn die Materialien auf der Basis guter Vernetzung zwischen den Akteuren desselben Handlungsfeldes gegenseitig wahrgenommen und implementiert werden. Meistens bedarf es der Anpassung der Instrumente an die Gegebenheiten einer Organisation. Förderlich hierfür ist es, wenn der „Ersteller“ des Materials beratend unterstützen kann.

Die *Übereinstimmung von Projektziel und Verstetigung* geben Projekte aus unterschiedlichen Ansätzen und Handlungsfeldern an. Vorwiegend operativ ansetzende Projekte, die einen solchen Verstetigungsrahmen anstreben, betonen die nachhaltige Wirkung ihrer Maßnahme auf individueller Ebene ihrer Zielgruppe im Sinne von Höherqualifizierung und dem daraus resultierenden individuellen Nutzen: Die (meist auf den Arbeitsmarkt bezogene) Position der erreichten Zielgruppe wird mit einer höheren Qualifikation nachhaltig verbessert. Eine Verstetigung durch die Realisierung von Projektzielen streben auch Projekte an, die strukturelle Veränderungen in Verwaltungen und Unternehmen bewirken wollen. Wenn Mitarbeiter/innen geschult, Verfahren oder sogar gesetzliche Rahmenbedingungen verändert sind, wird dies auch dauerhaft die Praxis in den Organisationen verändern. Verstetigung wird hier nicht individuell, im Sinne einer Qualifizierung der Teilnehmer/innen des Projekts zu deren eigenem Nutzen verstanden, sondern vor allem als Kompetenzerwerb, durch den Chancengleichheit für eine dritte, nicht direkt durch das Projekt erreichte Zielgruppe (wie Migrantinnen und Migranten) bewirkt wird. Ob der Projektansatz fortbesteht, hängt davon ab, ob die Strukturveränderungen innerhalb der Projektlaufzeit institutionalisiert werden können. Beruhen Verfahrensänderungen ausschließlich auf der Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und -mitarbeitern, ohne dass auch von der Organisationsleitung entsprechende Änderungen gewünscht sind oder durch Regelungen institutionalisiert werden, ist die dauerhafte Veränderung innerhalb der Organisation fraglich. Das gleiche gilt, wenn die Qualifizierung neuer Mitarbeiter/innen ausschließlich auf Ehrenamt der geschulten Mitarbeiter/innen als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren beruht. In jedem Fall setzt ein solches Projekt Arbeit auf verschiedenen Ebenen innerhalb der Zielorganisation voraus: auf Mitarbeiter- und Leitungsebene sowie auf der Verfahrensebene.

Die *Implementierung von Projekten oder Projektteilen beim Träger oder in trägerexterne Organisationen* wird oft für operative Angebote als Verstetigungsstrategie angegeben. Hierbei geht es vorrangig darum, dass ein konkretes Angebot für eine oder mehrere Zielgruppen auch zukünftig vorgehalten wird. Die Fortführung eines Angebots nach dem Ende der Förderzeit streben die Projekte entweder in der eigenen Organisation oder durch Verantwortungsübernahme bei einer anderen Organisation an (z.B. des Verbund- oder Kooperationspartners). Ob Verstetigung gelingt, hängt meistens davon ab, ob der Partner über monetäre oder personelle Ressourcen verfügt. Dies setzt entsprechend gute Kooperationsbeziehungen und einen erkennbaren Nutzen oder Mehrwert für die finanzierende Institution voraus. Eine andere Möglichkeit, ein Angebot dauerhaft anzubieten, stellt die Überführung des Projektansatzes in eine Regelförderung dar.

Ein erprobtes Projektangebot zukünftig durch Regelinstrumente zu finanzieren oder in etablierten Institutionen zu implementieren, erfordert strategische Zusammenarbeit auf den entsprechenden politischen und administrativen Ebenen. Erst dann können entweder gesetzliche Grundlagen (z.B. auf Landesebene oder mit der Arbeitsverwaltung) abgestimmt oder ein Angebot mittels eines Zertifizierungsverfahrens an die bestehenden Regelinstrumente angepasst und damit förderfähig gemacht werden.

Im ersten Jahr der Projektumsetzung sind belastbare Zusagen oder sichere Zuwendungsquellen für Finanzierungen selten, auch wenn die Projekte bereits z.T. konkrete Finanzierungsstrategien verfolgen. Sofern die Träger wirtschaftliche Institutionen oder Verwaltungen sind, die selbst über projektunabhängiges Stammpersonal verfügen, kann die zu leistende Arbeit noch am ehesten über die Projektlaufzeit hinaus fortgeführt werden. Dies hängt aus Sicht der Projektleitungen meist vom Erfolg der Projektarbeit ab. Das gleiche gilt für Projektverbände, die eine Kommune im Verbund und dort einen entsprechend durchsetzungsstarken, aber auch entscheidungsbefugten Akteur als (Teil-)Projektleiter haben, der sich für eine solche Verstetigung einsetzt. Kommunen als möglicher Ort der Verstetigung stehen jedoch bei allem kommunalpolitischen Willen oftmals vor dem Problem der Haushaltskonsolidierung, die mit Einstellungsverboten oder Kürzungen im Bereich der freiwilligen Aufgaben einhergeht.

Projekte, die mit Hilfe der Wirtschaft eine Fortführung ihrer Arbeit anstreben, berichteten zum Zeitpunkt der Interviews über idealtypische Modelle. Es fehlte aber an belastbaren Kooperationen mit Unternehmen, die zur Übernahme der erforderlichen Kosten bereit sind. Projekte bzw. Träger, die bezogen auf die Art der Angebote als auch der Zielgruppen nah am SGB II-Bereich arbeiten, sehen in Bezug auf Verstetigung keine hohen Chancen auf eine Integration in die Regelfinanzierung des SGB II. Diese Skepsis speist sich aus rechtlichen und formalen Hürden.

Die nachhaltige Sicherung von Projektergebnissen wie auch die Fortführung bestehender Angebote hängen von einer Vielzahl rechtlicher, politischer und institutioneller Rahmenbedingungen ab. Dabei zeigt sich, dass einerseits Entwicklungen in der Politik, in Unternehmen, aber auch allgemein gesellschaftlich und wirtschaftlich die Verstetigungsbemühungen unterstützen oder behindern können.

Hinderliche politische oder rechtliche Bedingungen können sich zu erheblichen Herausforderungen für die Verstetigung von Projektangeboten bzw. Verfahrensänderungen erweisen. Etliche Projekte reagieren hierauf flexibel mit einer Anpassung ihrer Ziele.

Entwicklungen der Rahmenbedingungen können in die strategische Projektarbeit bzw. in Aktivitäten der Verstetigung einbezogen werden, wenn diese auf Ebenen stattfinden, zu denen die Projekte Zugang haben bzw. die sie beeinflussen können. Dies trifft vor allem dann zu, wenn es um Entscheidungen in jenen Organisationen (wie Verwaltungen oder Unternehmen) geht, die direkt mit dem Projekt kooperieren oder die selbst Projektträger sind. Auch politische Entscheidungen auf kommunaler und auf Landesebene sind für die angestrebten Verstetigungsszenarien wichtig. Die Zugänge und Einflussmöglichkeiten, die Projekte dabei sehen, sind u.a. abhängig vom Ansehen des Projekts in der Organisation, von der hierarchischen Position der Projektleitung, vom Trägereinfluss und von politischen Leitlinien sowie Mehrheitsverhältnissen.

Aus politisch günstigen Entwicklungen erwachsen jedoch nicht automatisch Finanzierungsquellen für jene Projekte, die eine Fortführung von Maßnahmen bzw. deren Integration in Regelförderung anvisieren. So sehen sich vor allem SGB II- und SGB III-nahe Projekte mit der Herausforderung konfrontiert, während der Projektlaufzeit ihr Angebot

soweit anzupassen, dass formale Hindernisse einer Regelförderung nicht mehr entgegenstehen. Zum Zeitpunkt der ersten Fallstudien ist bei solchen Projekten häufig eine gewisse Ratlosigkeit festzustellen, wie eine Überführung in Regelinstrumente oder Verwaltungsstrukturen realisiert werden kann, wenn der als erfolgreich erachtete Ansatz nicht den rechtlichen Ansprüchen einer solchen Verstetigung entspricht.

Kooperationspartnern kommt bei den meisten geschilderten Verstetigungsszenarien eine Schlüsselrolle zu. Die in den Fallstudien wie auch in der Trägerbefragung bezeugte hohe Bedeutung externer, nicht dem Projekt entstammender Akteure entspricht allerdings nicht dem Projektstand zum Zeitpunkt der Untersuchungen. Weder gab es belastbare Kooperationsbeziehungen noch waren Arbeitsschritte prioritär, Kooperationspartner für die Verstetigung zu gewinnen. Eine Intensivierung von Verstetigungsaktivitäten mit Kooperationspartnern ist deshalb im weiteren Verlauf und gegen Ende der Förderung zu erwarten.

Generell ist für Strategien zur Verstetigung zu beobachten, dass zum Zeitpunkt der Interviews im ersten Jahr der Förderung viele Ideen idealtypischen Charakter haben. Von konkreten strategischen Schritten zur Verstetigung wird jedoch wenig berichtet. Dementsprechend liegen belastbare Ergebnisse (noch) nicht vor. Vor diesem Hintergrund erscheint es fraglich, ob – nicht nur im Bereich der Überführung in Regelstrukturen – ein Zeitraum von drei Jahren ausreichen wird, um eine dauerhafte oder dem Bedarf entsprechende längere Fortführung eines Projektes sicherzustellen.

Literatur

Agentur für Gleichstellung im ESF, Stichwort Gender-Kompetenz,
<http://www.esf-gleichstellung.de/21.html#c165>, 15.11.13

Diettrich, A. (2013): Die Transferdiskussion in der Modellversuchsforschung im Spannungsfeld pluraler Interessen und Qualitätserwartungen. In: Severing, E./Weiss, R. (Hrsg.). Qualitätsentwicklung in der Berufsbildungsforschung. Bonn, S. 89-104

Euler, D./Sloane, P. (1998): Implementation als Problem der Modellversuchsforschung. In: Unterrichtswissenschaft 26, 4, S. 312-326

Grossmann, A. (2007): Transfer arbeitsmarktpolitischer Innovationen. Ein Leitfaden. Hrsg. u. bus Gesellschaft für regionale Entwicklung und europäisches Projektmanagement GmbH. Berlin

Heinen, U. (2005): Mainstreaming. Strategie und Ergebnisse der 1. Förderrunde der Gemeinschaftsinitiative EQUAL. Hrsg. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung. Bonn

Nickolaus, R. (2002): Die Sicherung von Nachhaltigkeit und Transfer im Rahmen von Modellversuchen im Bildungsbereich. Vortrag im Rahmen der SWA-Fachtagung in Aurich vom 19. und 20. September 2002; www.swa-programm.de/tagungen/aurich/VortragRNickolaus.pdf

Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

Abbildung 1:	Kriterien für den Projektstand in den Fallstudien.....	29
Abbildung 2:	Einflussfaktoren auf die Projektarbeit	32
Abbildung 3:	Einflussfaktoren der personellen Ausstattung auf den Projektstand.....	32
Abbildung 4:	Fallbeispiel: Kooperationsbeziehungen eines Einzelprojekts (Lernort 2).....	38
Abbildung 5:	Modell eines Verbundprojekts (Lernort 4).....	44
Abbildung 6:	Verstetigung aus Sicht der Befragten in den Fallstudien.....	55
Abbildung 7:	Fallbeispiel: Überlegungen zur Verstetigung eines Beratungsansatzes (Einzelprojekt, Lernort 2).....	56
Tabelle 1:	Projektantragsteller, Verbundpartner, Einzel- und Verbundprojekte (n=258).....	9
Tabelle 2:	Lernortverteilung auf Einzel- und Verbundprojekte (nur Antragsteller, n=100).....	10
Tabelle 3:	Regionale Verteilung der Projekte (n=258).....	10
Tabelle 4:	Für die Fallstudien ausgewählte und realisierte Projekte nach Lernorten und Projekttypen (n=23).....	11
Tabelle 5:	Ansätze zur Gleichstellung der Geschlechter.....	23
Tabelle 6:	Gendersensible Ausrichtung der Angebote; Antworthäufigkeit (Mehrfachnennungen) und Projektanteil (in %; n=256).....	24
Tabelle 7:	Gendersensibilität in der Arbeit mit den Zielgruppen; Antworthäufigkeit (Mehrfachnennungen) und Projektanteil (in %; n=256).....	25
Tabelle 8:	Gender Mainstreaming in der Trägerorganisation; Antworthäufigkeit (Mehrfachnennungen) und Projektanteil (in %; n=256).....	26
Tabelle 9:	Anzahl der Kooperationspartner je Projekt (n=258).....	37
Tabelle 10:	Schwerpunktmäßige Aufgabenverteilung unter den Verbundpartnern, in Prozent.....	44
Tabelle 11:	Nutzung von Gremien für Verstetigung durch die Projekte (n=227).....	68
Tabelle A 1:	Vorhandene Kooperationspartner, Nennungen 1-3 summiert (n=234; Nennungen=665).....	78
Tabelle A 2:	Zugänge zur Zielgruppenerreichung (bei einer ZG, mit einem Ziel) 1; Nennung (n=63).....	79
Tabelle A 3:	Zugänge zur Zielgruppenerreichung (bei mehreren ZG, mit einem Ziel); 1. ZG, 1. Nennung (n= 65).....	79
Tabelle A 4:	Zugänge zur Zielgruppenerreichung (bei mehreren ZG, mit einem Ziel); 1. ZG, 1. Nennung (n= 111).....	80
Tabelle A 5:	Indikatoren für Erfolge im Rahmen von Verstetigung im Jahr 2012, Nennungen 1-3 summiert (n Projekte=114; Nennungen=169).....	81
Tabelle A 6:	Angedachter Rahmen für Verstetigung, Nennungen 1-3 summiert (n Projekte=226; Nennungen=432).....	82

Anhang

Tabelle A 1: Vorhandene Kooperationspartner, Nennungen 1-3 summiert (n=234; Nennungen=665)

Vorhandene Kooperationspartner	Summe 1.-3.Nennung absolut	Anteil an (Teil-)Projekten in %*	Anteil an allen Nennungen in %**
Kommune, Regierungsbezirk, Bezirk, Kreis, Land, Bund, EU	110	47	17
Jobcenter/Bundesagentur für Arbeit, Berufsberatung	103	44	16
Schulen, Schulsozialarbeit	93	40	14
Industrie- und Handelskammer, Handwerkskammer, Innungen, Berufsverbände, Gewerkschaften	76	32	11
Unternehmen, Betriebe	53	23	8
Bildungseinrichtungen, Bildungsträger, Volkshochschule, Universität	43	18	7
Migrantenselbstorganisation, Unterkünfte für Migranten, Jugendmigrationsdienst, Migrantenberatung	33	14	5
Jugendhilfe, Jugendsozialarbeit, Kompetenzagenturen, Jugendberufshilfe	30	13	5
Vereine	26	11	4
Projekte, Arbeitskreise, Netzwerke, Modellprogramme	22	9	3
Jugendvollzugsanstalt/Arrest/Jugendgerichtshilfe, Justiz, Richter	21	9	3
Caritas, Diakonie, Arbeiterwohlfahrt, Paritätischer, Deutsches Rotes Kreuz	16	7	2
Beratungsstellen, Freiwilligenagenturen	13	6	2
Regionen, Quartiersmanagement, Stadtteilangebote	10	4	2
Polizei	5	2	1
Stiftungen	4	2	1
Kirche, Gemeinden, Orden	3	1	1
Regionales Übergangsmanagement	2	1	0
Freie Träger	1	0	0
Verbund-/Kooperationspartner	1	0	0

* Die Prozente addieren sich auf mehr als 100 Prozent, da sie die Summe der 1.-3. Nennung auf die 234 Teilprojekte beziehen, die mindestens eine Nennung eingetragen haben.

** Dieser prozentuale Anteil bezieht sich auf die 665 gegebenen Nennungen. Abweichungen der Summierung von 100 Prozent ergeben sich durch Aufrundungen.

Tabelle A 2: Zugänge zur Zielgruppenerreichung (bei einer ZG, mit einem Ziel); 1. Nennung (n=63)

Zugänge zur Zielgruppe über	1. Nennung	Anteil an ges. Nennungen in %*
Schulen, Schulsozialarbeit	16	25
Jobcenter / Bundesagentur für Arbeit	11	17
JVA / Arrest / Jugendgerichtshilfe	9	14
Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungen, Internet, Flyer, persönliche Kontakte, Messen, direkte Ansprache etc.	7	11
Verbund- / Kooperationspartner	6	10
Jugendhilfe, Jugendsozialarbeit, Kompetenzagenturen, Jugendberufshilfe, Jugendzentren	4	6
Migrantenselbstorganisationen, Unterkünfte für Migranten, Jugendmigrationsdienst, Migrantenberatung	4	6
Kommune, Bezirke, Kreise	3	5
Unternehmen, Betriebe	2	3
IHK, HWK, Innungen, Berufsverbände, Gewerkschaften	1	2

* Prozentualer Anteil an allen 63 gegebenen Nennungen

Tabelle A 3: Zugänge zur Zielgruppenerreichung (bei mehreren ZG, mit einem Ziel); 1. ZG, 1. Nennung (n= 65)

Zugänge zur Zielgruppe über	1. Nennung	Anteil an ges. Nennungen in %*
Schulen, Schulsozialarbeiter	26	40
Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungen, Internet, Flyer, persönliche Kontakte, Messen, direkte Ansprache etc.	13	20
Verbund- / Kooperationspartner	4	6
Kommune, Bezirke, Kreise	4	6
Jobcenter / Bundesagentur für Arbeit	4	6
Unternehmen, Betriebe	4	6
Migrantenselbstorganisationen, Unterkünfte f. Migranten, Jugendmigrationsdienst, Migrantenberatung	3	5
Jugendhilfe, Jugendsozialarbeit, Kompetenzagenturen, Jugendberufshilfe, Jugendzentren	2	3
JVA / Arrest / Jugendgerichtshilfe	2	3
IHK, HWK, Innungen, Berufsverbände, Gewerkschaften	2	3
Vereine	1	2

* Prozentualer Anteil an allen 65 gegebenen Nennungen

**Tabelle A 4: Zugänge zur Zielgruppenerreichung (bei mehreren ZG, mit einem Ziel);
1. ZG, 1. Nennung (n= 111)**

Zugänge zur Zielgruppe über	1. Nennung	Anteil an ges. Nennungen in %*
Schulen, Schulsozialarbeiter	34	31
Jobcenter / Bundesagentur für Arbeit	20	18
Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungen, Internet, Flyer, persönliche Kontakte, Messen, direkte Ansprache etc.	16	14
Verbund- / Kooperationspartner	8	7
Bildungseinrichtungen, Bildungsträger, VHS, Universitäten	8	7
Jugendhilfe, Jugendsozialarbeit, Kompetenzagenturen, Jugendberufshilfe, Jugendzentren	5	4
JVA / Arrest / Jugendgerichtshilfe	5	4
Unternehmen, Betriebe	4	4
Migrantenselbstorganisationen, Unterkünfte für Migranten, Jugendmigrationsdienst, Migrantenberatung	4	4
Kommune, Bezirke, Kreise	2	2
IHK, HWK, Innungen, Berufsverbände, Gewerkschaften	2	2
Vereine	2	2
Stadtteilarbeiter, Streetworker	1	1

* Prozentualer Anteil an allen 111 gegebenen Nennungen

Tabelle A 5: Indikatoren für Erfolge im Rahmen von Verstetigung im Jahr 2012, Nennungen 1-3 summiert (n Projekte=114; Nennungen=169)

Indikatoren für Verstetigung	Summe 1.-3. Nennung	Anteil an allen Nennungen in %	Anteil an (Teil-) Projekten in %
Publikation/Dokumentation/Vorstellung der Ergebnisse	66	39	58
Projekterfolge per se (z.B. Vermittlungserfolge)	36	21	32
Konstruktive Zusammenarbeit / Kooperationsverträge (operativen Inhalts, nicht finanzieller Art)	33	20	29
Interesse/pos. Rückmeldung am Thema/Bereitschaft zur Teilnahme	30	18	26
Kooperationsanbahnung, Vorgespräche	20	12	18
Übernahme/Integration der Konzepte durch eine Institution (erfolgreiche Strukturveränderung)	13	7	11
Aktive Beteiligung/Engagement der relevanten Partner hinsichtlich Fortführung	7	4	6
Zusage finanzielle Beteiligung von Partnern/Institutionen/Unternehmen zur Fortführung	6	4	5
Fortschritte in Gesprächen/Verhandlungen mit relevanten Partnern zur Fortführung	4	2	4
Ehrenamtliche gewonnen	3	2	3
Noch keine/zu früh	7	4	6
Nicht zuzuordnen	13	7	11

**Tabelle A 6: Angedachter Rahmen für Verstetigung, Nennungen 1-3 summiert
(n Projekte = 226; Nennungen=432)**

Rahmen für Verstetigung	Summe 1.-3. Nennung	Anteil an (Teil-) Projekten in %
An sozialpädagogischen Einrichtungen/ Trägern/Vereinen	50	22
Durch Netzwerkstrukturen (unspezifisch)	40	18
An Schulen/Berufsbildenden Schulen	39	17
Durch Projektergebnisse: Handreichungen, Best Practice, Fachveröffentlichungen Transfertagungen etc.	36	16
Durch die städtische/Landkreisebene	31	14
In Unternehmen/Verwaltungen	30	13
Durch Kooperationspartner	25	11
Bei den Verbundpartnern	23	10
In Ausbildungscurricula/Personalentwicklung von Unternehmen, Einrichtungen, Verwaltung	21	9
Die Projektergebnisse selbst sind die Verstetigung	19	8
Beim Projektantragsteller selbst	18	8
Mit Hilfe des Jobcenters	18	8
Durch Wirtschaftsverbände / Kammern	12	5
Ehrenamtliche	12	5
Durch ein kommunales Amt (konkret)	9	4
Durch ein Landesministerium (konkret)	8	4
Durch die Landesebene	7	3
Mit Hilfe der Bundesanstalt für Arbeit	6	3
Im Jugendstrafvollzug	6	3
Jugendberufshilfe	4	2
Durch die Bundesebene	3	1
Durch ein Bundesministerium (konkret)	3	1
In Migrantenselbstorganisationen	2	1
An Universitäten	1	0
Nicht zuzuordnen	9	4