



# Evaluation des Bundesprogramms XENOS

Abschlussbericht

**Autoren:**

Dr. Christoph Emminghaus  
Markus Lindner  
Sebastian Niedlich  
Tobias Stern

Rambøll Management  
Kieler Strasse 303A  
D-22525 Hamburg  
Germany

Tel: (+49) 40 5480 910  
[www.ramboll-management.de](http://www.ramboll-management.de)

Stand: August 2007

Gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse</b>	<b>I</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2. Zum methodischen Vorgehen</b>	<b>3</b>
2.1 Das methodische Vorgehen im Überblick	3
2.2 Vorbereitende Analysen	3
2.3 Analyse der Programmumsetzung	7
2.4 Analyse der Programmwirkungen	10
2.5 Ergebnissrückkopplung und -transfer	16
<b>3. Beschreibung des Programms</b>	<b>21</b>
3.1 Der XENOS-Ansatz	21
3.1.1 Die zentralen Handlungsfelder von XENOS	22
3.1.2 Die zentralen Kompetenzen	23
3.2 Projekte und Projekttypen von XENOS	25
3.2.1 Beschreibung der Projekte in XENOS	25
3.2.2 Projekttypen in XENOS	28
3.2.3 Projekte der 2. Förderrunde	36
<b>4. Bewertung des Programms</b>	<b>38</b>
4.1 Wirkung des Programms	38
4.1.1 Allgemeine Diskussion der Programmwirkungen	38
4.1.2 Exemplarische Darstellung der Programmwirkungen	53
4.2 Entwickelte Innovationen	77
4.2.1 Allgemeine Diskussion des innovativen Charakters von XENOS	77
4.2.2 Exemplarische Darstellung entlang der zwei zentralen Innovationsbereiche	79
4.3 Nachhaltigkeit	83
4.3.1 Voraussetzung für die Nachhaltigkeit des Programms	84
4.3.2 Maßnahmen auf Programmebene zur Steigerung der Nachhaltigkeit	88
4.3.3 Bewertung der Nachhaltigkeit	90
4.3.4 Erfolgs- und Misserfolgskriterien beim Ergebnistransfer	93
<b>5. Handlungsempfehlungen</b>	<b>96</b>
5.1 Empfehlungen für künftige strategische Ansätze und deren Umsetzung	96
5.2 Empfehlungen zur Förderung spezifischer inhaltlicher Ansätze	98

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Projektdesign für die Evaluation von XENOS .....	3
Abbildung 2: Exemplarische Wirkungskette: Mediationsschulung.....	13
Abbildung 3: Antwortmöglichkeiten bei der Delphi-Befragung .....	14
Abbildung 4: Verteilung der befragten Projekte auf die Handlungsfelder (in Prozent) .....	26
Abbildung 5: Vorher-Nachher: Kompetenzentwicklung der Jugendlichen bei direkten Schulungen.....	40
Abbildung 6: Vorher-Nachher: Kompetenzentwicklung der Jugendlichen bei Schulungen für Multiplikatoren.....	42
Abbildung 7: Entwickelte Praxismaterialien (Mehrfachnennungen möglich)	84
Abbildung 8: Verwendete Medien (Mehrfachnennungen möglich) .....	85
Abbildung 9: Beabsichtigter Nutzen der Praxismaterialien (Mehrfachnennungen möglich) .....	86
Abbildung 10: Typen von Handlungsansätzen (Mehrfachnennungen möglich) .....	87
Abbildung 11: Zielgruppen der Handlungsansätze (Mehrfachnennungen möglich) .....	88

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Verteilung der vier Maßnahmearten auf die befragten Projekte..	27
Tabelle 2: Formen der Fortführung .....	91

## **Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse**

Das Bundesprogramm „XENOS – Leben und Arbeit in Vielfalt“ wurde ins Leben gerufen, um Fremdenfeindlichkeit, Rassismus und Diskriminierung in der Gesellschaft zu begegnen und mit gezielten Maßnahmen entgegenzuwirken. Als Modellprogramm angelegt, ging es, aufbauend auf den Erfahrungen vorheriger Programme wie z.B. das Aktionsprogramm gegen Aggression und Gewalt (AgAG)<sup>1</sup>, um die Entwicklung und Erprobung erfolgreicher und innovativer Ansätze zu diesem Zwecke.

Gemeinsam mit den Initiativen CIVITAS und ENTIMON bildete XENOS das Aktionsprogramm „Jugend für Toleranz und Demokratie – gegen Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus“. Zwischen 2000 und 2007 förderte das XENOS-Programm in zwei Förderunden insgesamt 250 Projekte, deren Laufzeit in der Regel drei Jahre betrug. Während in der 1. Förderrunde Projekte in fünf verschiedenen Handlungsfeldern gefördert wurden, konzentrierte sich die 2. Förderrunde explizit auf Projekte, die ihren Schwerpunkt in betrieblichen Aktivitäten verortet haben. Diese Projekte laufen noch bis max. Ende 2007.

Die Evaluation des Bundesprogramms XENOS wurde im Zeitraum 2004 – 2006 durch Rambøll Management durchgeführt. Es wurden sowohl Projekte der ersten als auch (soweit möglich) der 2. Förderrunde mit einbezogen. Der vorliegende Abschlussbericht stellt die zentralen Ergebnisse und Aussagen der Evaluation dar.

### **Beschreibung des Programms**

XENOS-Projekte agierten an der Schnittstelle von Arbeitswelt und Gesellschaft, schulischer und (außer-)betrieblicher Ausbildung. Arbeits- und bildungspolitische Maßnahmen wurden mit Ansätzen gegen Fremdenfeindlichkeit, Intoleranz und dem Erwerb interkultureller Kompetenz verbunden. Junge Menschen wurden in der Phase der Persönlichkeitsfestigung und der Suche nach Orientierung während der Berufsvorbereitung und des Berufseinstiegs ebenso angesprochen wie Teilnehmerinnen und Teilnehmer in der beruflichen Weiterbildung. Die Hälfte der Projekte engagierte sich darüber hinaus in ihrem lokalen Umfeld und kooperierte dabei mit ortsansässigen Akteuren, um eine nachhaltige Verankerung und Wirkung zu erreichen. Ein Viertel der Projekte zielte auf den Bereich der öffentlichen Verwaltung, der ehemals staatlichen Dienstleistungen und dem öffentlichen Verkehrswesen.

In Abgrenzung zu vorherigen Programmen wie z.B. das Aktionsprogramm gegen Aggression und Gewalt, die sich unter anderem an rechtsextreme

---

<sup>1</sup> Das Aktionsprogramm wurde 1992 von der Bundesregierung von der Bundesregierung für die neuen Bundesländer aufgelegt. Ziel dieses mit jährlich ca. 20 Millionen DM ausgestatteten Programms war vornehmlich der Aufbau stationärer Angebote der Jugend- und Jugendsozialarbeit für rechtsextreme Jugendliche.

Jugendliche richteten, wurde mit dem XENOS-Programm ein präventiver Ansatz verfolgt. Durch die positive Betonung von Toleranz und Vielfalt sowie durch Schulungen des Umgangs mit Andersartigkeit sollte XENOS einen Beitrag zur Prävention von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus leisten. Dabei richtete sich das Programm vornehmlich an Jugendliche und (junge) Erwachsene, die zwar nicht als rechtsextrem, aber als beeinflussbar für rechte Orientierungen galten. Im Zentrum des Programms stand die Vermittlung von Schlüsselkompetenzen. Fehlende interkulturelle Kompetenz und Konfliktfähigkeit, so die Programmlogik, führt zu Unsicherheiten und Konfliktpotentialen, die fremdenfeindliche Tendenzen verstärken können. Handlungssicherheit in interkulturellen Überschneidungssituationen hingegen baut interkulturelle Konflikte ab und führt so zu einer Reduzierung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus und fördert Demokratie und Toleranz. Aus diesem Grund stellte die Kompetenzentwicklung den zentralen Ansatzpunkt für die Förderung im Rahmen von XENOS dar.

Dabei zielten die geförderten Projekte, wie es der Anlage von XENOS als Modellprogramm entspricht, auf sehr unterschiedliche Zielgruppen in verschiedenen Handlungsfeldern und verwendete eine Bandbreite an Methoden und Handlungsansätzen. Um das Programm trotz seiner Heterogenität zu strukturieren und einen allgemeinen Überblick über die unterschiedlichen Ansätze zu geben, teilte die Evaluation die XENOS-Projekte mit Hilfe einer Clusteranalyse in sechs Projekttypen. Diese sind:

- Projekttyp 1: Ausbildung von Mediatorinnen und Mediatoren
- Projekttyp 2: Soziale Arbeit mit Jugendlichen
- Projekttyp 3: Berufliche Integration von Benachteiligten
- Projekttyp 4: Förderung von Toleranz und Demokratieverständnis
- Projekttyp 5: Qualifizierung für den Berufsalltag
- Projekttyp 6: Aufklärung und Förderung von Integration

### **Bewertung des Programmansatzes**

XENOS hatte zum Ziel, neue und erfolgreiche Ansätze bei der Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus zu entwickeln. Dabei wurden im XENOS-Programm methodisch und inhaltlich bewusst neue Akzente gesetzt, u.a. die starke Akzentuierung der Kompetenzentwicklung und der präventive Charakter der Maßnahmen, die sich von vorherigen Programmen abhoben. Bei der Bewertung des Programmansatzes standen daher besonders folgende Fragen im Mittelpunkt:

1. Welche Bedeutung kommt der Vermittlung von Handlungskompetenzen bei der Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus zu?

2. Welche Potenziale bei der Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus ergeben sich aus der programmspezifischen Ausrichtung auf den Arbeitsmarkt?
3. Welche Breitenwirksamkeit bzgl. der Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus geht von XENOS aus?
4. Wie ist damit die präventive Grundausrichtung von XENOS zu bewerten?

Viele XENOS-Projekte zielen darauf ab, Schlüsselkompetenzen zu schulen und über diesen Weg **Handlungskompetenz** zu vermitteln. Diesem Ansatz liegt die Annahme zugrunde, dass Diskriminierung und fremdenfeindliches Verhalten aus einer mangelnden Handlungsfähigkeit, insbesondere in interkulturellen Überschneidungssituationen<sup>2</sup> erwachsen können. Zu den Schlüsselkompetenzen zählen ganz zentral die interkulturelle Kompetenz und die Konfliktfähigkeit. Beides steht in engem Zusammenhang mit der Fähigkeit von Menschen in interkulturellen Überschneidungssituationen friedlich und konstruktiv miteinander umzugehen. Bei erfolgreicher Schulung von interkultureller Kompetenz konnte der Evaluator eine positive Veränderung von Verhalten bei nicht-rechtsradikalen Personen beobachten. Wo Einstellungen jedoch gefestigt sind und diskriminierendes Verhalten bewusst angewandt wird, war die Wirkung von Schulungen interkultureller Kompetenz begrenzt.

Im XENOS-Programm hat sich besonders die durch das Programm geförderte Kombination aus Maßnahmen gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus, für Toleranz und Demokratie mit dem Arbeitsmarkt als viel versprechend erwiesen. Dieser Bezug zum Arbeitsmarkt wurde im XENOS-Programm auf drei Arten hergestellt:

- a.) der erste Arbeitsmarkt (betriebs-/verwaltungsintern sowie im Verhältnis Betrieb/Behörde – Kunde)
- b.) die Schwelle zum ersten Arbeitsmarkt: Ausbildung und Berufsvorbereitung
- c.) die Schwelle zur Ausbildung und Berufsvorbereitung: Schule und Berufsschule

Für die Durchführung von XENOS-Projekten birgt besonders **der erste Arbeitsmarkt** ein großes Potential. XENOS-Projekte zielen hier auf den Arbeitsmarkt als gesellschaftlichen Lernort für Berufstätige ab. Zum einen sollen XENOS-Projekte zu einer Verbesserung des internen Betriebsklimas beitragen, indem sie einen Beitrag zum Abbau von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit sowie von interkulturellen Verständigungsproblemen am Arbeitsplatz leisten. Zum anderen geht es um den Umgang mit Kunden oder mit interkulturellen Situationen im Außenkontakt. XENOS-Projekte wurden

---

<sup>2</sup> In einer interkulturellen Überschneidungssituation treffen unterschiedliche Wirklichkeitsentwürfe von Personen aufeinander, beispielsweise verschiedene Normen oder Wertesysteme. Siehe dazu z.B.: <http://www.ibim.de/ikult/glossar.htm>

sowohl in der Wirtschaft als auch in der öffentlichen Verwaltung durchgeführt und thematisierten in beiden Fällen die Innen- und Außenperspektive der Institutionen/Betriebe. Bei hohem Problemdruck in Betrieben und der Verwaltung lassen sich besonders durch ganzheitliche Ansätze (Kombinationen aus Personal- und Organisationsentwicklung) Win-Win-Situationen erzeugen, von denen Beschäftigte ebenso wie Betriebe oder Behörden profitieren. Allerdings haben Ergebnisse der Evaluation auch gezeigt, dass KMU zwar ein großes Potential bieten, aber nach wie vor sehr schwer für derartige Ansätze zu gewinnen sind. Oft fehlen Zeit, Personal und Verständnis, das Potential solcher Maßnahmen zu erkennen, deren Vorteile in erster Linie nicht kurzfristig sondern eher längerfristig erwartbar sind. Dadurch hat sich die Arbeit von Projekten in diesem Kontext teilweise sehr schwierig und ressourcenaufwendig gestaltet. Umso mehr muss man den innovativen Ansatz der 2. Förderrunde unterstreichen. Denn trotz schwieriger Ausgangsbedingungen haben es viele Projekte geschafft, erfolgreich Maßnahmen in Betrieben durchzuführen, was auch in der Befragung dieser Projektträger bestätigt wurde.

Darüber hinaus gerät der Arbeitsmarkt als Lernort für Personen in den Blick, die noch nicht oder nicht mehr in den ersten Arbeitsmarkt integriert sind. In den Blickpunkt rückt hier der **Übergang von Schule bzw. Ausbildung in den Beruf**. Der Bezug zum Arbeitsmarkt bietet die Möglichkeit für eine gezielte Ansprache und Motivation der Zielgruppen. Wo es gelang, die XENOS-Inhalte in bestehende Strukturen der Aus- und Weiterbildung einzugliedern, stieg die Chance, dass die durchgeführten Maßnahmen als integraler Bestandteil der Ausbildung verstanden und dementsprechend ernst genommen wurden. Die Kombination von beruflicher Qualifizierung und Toleranz- bzw. Demokratieerziehung erscheint prinzipiell gut geeignet, um Fremdenfeindlichkeit und Rassismus abzubauen. Das Potential von Maßnahmen gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus mit dem Arbeitsmarkt hängt jedoch maßgeblich von den Bedingungen einer Region ab und ist nicht überall gleichermaßen groß. In strukturschwachen Regionen besteht durchaus die Gefahr, mit enttäuschten Hoffnungen auf Arbeit fremdenfeindliche Einstellungen zu verstärken.

Ein beträchtlicher Teil der XENOS-Projekte setzte noch früher an und führte **Maßnahmen an Schulen und Berufsschulen** durch. Ziel war dabei eine frühe Sensibilisierung von jungen Menschen für den Nutzen von Vielfalt und den toleranten Umgang mit Menschen unterschiedlicher Herkunft, in einem Lebensabschnitt, in dem sich Einstellungen langsam festigen (sensible Phase). Dieser Fokus von XENOS ist besonders dort als sinnvoll und zielführend zu bewerten, wo Projekte ein Bündel auf einander abgestimmter Maßnahmen im schulischen und außerschulischen Bereich durchführen. Schulen haben immer auch die Funktion der Selektion und werden – vor allem in der Wahrnehmung besonders anfälliger Jugendlicher – zuweilen als eine Belehrungs- und Sanktionsinstitution wahrgenommen. Entscheidend für die Ausbildung von fremdenfeindlichen Einstellungen und Verhalten Jugendlicher sind oft so

genannte Peer Groups. Schulen können daher versuchen, den Einfluss von Peer Groups zu reduzieren, indem sie möglichst frühzeitig Selbstbewusstsein und Entscheidungsfähigkeit der Jugendlichen fördern und eine „Argumentationshoheit“ gegenüber Peer Groups erlangen. Andererseits steigt die Bedeutung außerschulischer Maßnahmen. Hierbei ist es entscheidend, auch Akteure, die in anderen Kontexten mit Peer Groups in Berührung kommen im Umgang mit Fremdenfeindlichkeit und Rassismus zu schulen. Eine engere Zusammenarbeit von Schule und Jugendhilfe hat sich in diesem Kontext bewährt.

Bezüglich einer erwünschten **Breitenwirkung** des Programms und seiner Projekte muss jedoch konstatiert werden, dass sich besonders individuell zugeschnittene Maßnahmen bewähren, die eine kleine Teilnehmergruppe ansprechen. Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass Sensibilisierungsmaßnahmen im Großen Stile ohne Folgeaktivitäten generell ein ungeeignetes Mittel zur Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus und Förderung von Toleranz und Demokratie darstellen. Dagegen versprechen zeit- und betreuungsintensive Ansätze eine nachhaltige Wirkung. Breitenwirkung kann in gewissem Maße durch die Arbeit mit Multiplikatoren erlangt werden. Dieser indirekte Ansatz ist aber stark abhängig von der Auswahl der individuellen Schulung und späteren Begleitung der Multiplikatoren.

XENOS wählt vornehmlich einen präventiven Ansatz und richtet sich in der Regel nicht an manifest Rechtsextreme.<sup>3</sup> Die Evaluation hat gezeigt, dass präventive Projektmaßnahmen einen wichtigen Beitrag dazu leisten, die Entwicklung und Verfestigung fremdenfeindlicher und rassistischer Verhaltensweisen zu verhindern. Die vornehmlich **präventive Ausrichtung** von XENOS ist grundsätzlich als sinnvoll und im Vergleich zu kurativen Maßnahmen als Erfolg zu bewerten.

### **Innovationen durch XENOS**

Die Evaluation zeigt deutlich, dass die Kombination von Maßnahmen gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus und Förderung von Toleranz und Demokratie mit Maßnahmen auf dem Arbeitsmarkt für einen Großteil der Projektträger eine Umstellung ihrer vorherigen Arbeit erforderlich gemacht und zu neuen Projektideen geführt hat. XENOS hat damit bestehende Strukturen zur Förderung von Toleranz und Demokratie und zur Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus gestärkt und mit neuen Impulsen unterstützt.

Gemeinsam mit seinen Schwesterprogrammen aus dem Aktionsprogramm hat XENOS dazu beigetragen, Fremdenfeindlichkeit und Rassismus mit fehlender interkultureller Kompetenz und (auch in Kombination mit dem Arbeitsmarkt) fehlender individueller Zukunftsperspektiven in Verbindung zu

---

<sup>3</sup> Frühere Programme gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus verfolgten vornehmlich kurative Ansätze und zielten vor allem auf manifest rechtsextreme Personen.

bringen. Damit haben die Programme dazu beigetragen, interkulturelle Trainings und Diversity Management in Deutschland publik zu machen und als Instrumente gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus zu etablieren. Der innovative Charakter von XENOS ist daher auch vor dem Hintergrund dieses gesellschaftlichen Beitrags des Programms zu bewerten.

Nicht alle bewilligten Projekte haben sich in der Programmlaufzeit als erfolgreich erwiesen, und eine Reihe von Projektkonzeptionen können als wenig zukunftssträftig bewertet werden. Dies liegt allerdings in der Natur eines Modellprogramms begründet. Gerade aus diesen negativen Erfahrungen konnte das Programm bereits für die neue Förderperiode Schlüsse ziehen und so dazu beitragen, die Wirkungsorientierung in der Förderung von Toleranz und Demokratie sowie der Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus zu schärfen.

Dabei zeichneten sich zwei Handlungsfelder durch besonders innovatives Potential im Sinne der von XENOS angestrebten Kombination von Arbeitsmarkt und Maßnahmen gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus aus. Diese sind:

1. **Die interkulturelle Öffnung von Verwaltungen:** Zum einen handelte es sich dabei um mitarbeiterorientierte Projekte zur Verbesserung des Arbeitsklimas und zur (Einstellung) Integration von Verwaltungsangestellten mit Migrationshintergrund. Zum anderen ging es um den Kontakt der Verwaltung nach Außen und damit um den Umgang mit Kunden (aber auch um in Gewahrsam genommene Personen im Bereich der Polizei) mit Migrationshintergrund.
2. **Maßnahmen in Betrieben und Ausbildung:** XENOS-Projekte setzten sowohl im betrieblichen Alltag als auch in der Ausbildung an. Dabei ging es oft um die Etablierung des Diversity Gedankens und eine Verbesserung betrieblicher Abläufe durch veränderte Kommunikationsstrukturen.

In beiden Bereichen zeigte sich als zentraler Erfolgsfaktor, dass interkulturelle Trainings stets mit Ansätzen der Organisationsentwicklung – aufbauend auf Analysen bestehender Organisations- und Kommunikationsstrukturen – kombiniert werden.

### **Nachhaltigkeit**

Eine beträchtliche Anzahl von Projekten gibt an, ihre Ansätze über andere Finanzierungskanäle – oftmals durch eine Verankerung beim Träger selbst – vorgeführt zu haben. Durch die Ausbildung von Multiplikatoren, die in vielen XENOS-Projekten durchgeführt wurde, ist zudem eine Verbreitung von Projektansätzen zu erwarten. Die tatsächliche Verbreitung von XENOS-Ansätzen wird sich allerdings erst in einigen Jahren beurteilen lassen und übersteigt damit die Möglichkeiten der vorliegenden Evaluation.

Im XENOS-Programm wurden von den Projekten zahlreiche Praxismaterialien produziert, mit denen Projektansätze in andere Kontexte übertragen und so dissiminiert werden können. Hierfür wurde die Projektdatenbank ida geschaffen, auf der diese Ansätze abrufbar sind. Daneben ist eine Projektrecherche (eine Auflistung der geförderten Projekte mit Kurzbeschreibung) auf der Internetseite von XENOS möglich, was die weitere Verbreitung innovativer Projektideen begünstigt. Nachhaltigkeit des Programms wurde darüber hinaus durch Elemente wie Transferworkshops, Facharbeitskreise und eine allgemeine Öffentlichkeitsarbeit weiter verfolgt.

Es ist zu beobachten, dass sich der Wirkungsradius der Projekte beim Ergebnistransfer bisher primär auf die lokale und regionale Ebene bezieht. Eine Überführung in Regelstrukturen, die aus Nachhaltigkeitsperspektive sehr wünschenswert wäre, erweist sich als komplexe Aufgabe und große Herausforderung für den einzelnen Träger.

### **Handlungsempfehlungen**

Auf Basis der Evaluationsergebnisse entwickelte Rambøll Management folgende Handlungsempfehlungen für eine zukünftige Ausgestaltung von Programmen zur Förderung von Toleranz und Demokratie und Abbau von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus:

1. Der präventive Ansatz von XENOS sowie die Fokussierung auf Kompetenzvermittlung sollten weiter verfolgt und ausgebaut werden. Die Handlungsfelder sind richtig gewählt, können aber durch eine stärkere Vernetzung noch mehr Synergien erzielen.
2. Wie die Evaluation von XENOS gezeigt hat, stellt eine eingehende Bedarfsanalyse vor Ort bzw. in den Zieleinrichtungen der Projekte einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Diese sollte zu einem verpflichtenden Bestandteil der Projektarbeit gemacht werden.
3. Ausgangspunkt der Förderung sollte eine klar definierte Vorstellung von Ursachen und Wirkungen sein. Diese bildet die Grundlage für die Intervention seitens der geförderten Projekte.
4. Bereits in der Phase der Programmplanung sollte die wissenschaftliche Begleitung systematisch eingebunden werden, um Interventionslogiken zu entwickeln, begleitende Monitoringsystem zu konzipieren und die Wirkungsforschung zu optimieren (z.B. durch Kontrollgruppendesigns).
5. Eine Qualifizierung der Projektträger durch externe Experten vor Programm- bzw. Projektbeginn könnte die Qualität der Anträge, das Projektmanagement sowie die Behandlung von zentralen Programmzielen sowie Querschnittsthemen verbessern.
6. Um die Nachhaltigkeit zu verbessern sollten die geförderten Projekte bereits im Antragsverfahren deutlich machen, wie ihre Aktivitäten in Regelstrukturen überführt bzw. daran anschlussfähig gemacht wer-

den können. Gefördert werden sollten insbesondere solche Projekte, die durch die Einbindung entsprechender Partner (z.B. Kommunen, Unternehmen) eine nachhaltige Verankerung erwarten lassen.

## 1. Einleitung

Die übergeordnete Zielstellung des Bundesprogramms „XENOS – Leben und Arbeit in Vielfalt“ war es, Fremdenfeindlichkeit, Rassismus und Diskriminierung in unserer Gesellschaft nachhaltig abzubauen und präventive Maßnahmen in diesen Themenbereichen durchzuführen. Als Modellprogramm angelegt, ging es, um die Entwicklung und Erprobung erfolgreicher und innovativer Ansätze. Hierbei agierten XENOS-Projekte an der Schnittstelle von Arbeitswelt und Gesellschaft, schulischer und (außer-)betrieblicher Ausbildung. Arbeits- und Bildungspolitische Maßnahmen wurden mit Ansätzen gegen Fremdenfeindlichkeit, Intoleranz und dem Erwerb interkultureller Kompetenz verbunden.

Gemeinsam mit den Initiativen CIVITAS und ENTIMON bildete XENOS das Aktionsprogramm „Jugend für Toleranz und Demokratie – gegen Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus“. Die Förderung und Umsetzung von XENOS erfolgte durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). Das Aktionsprogramm mit den beiden Teilprogrammen CIVITAS und ENTIMON wurde in 2006 beendet, XENOS läuft im Jahre 2007 aus. Bereits im November 2006 hat als Reaktion auf die Wahlerfolge rechtsextremistischer Parteien und rechtsextremistischer Übergriffe und Gewalttaten in Sachsen, Sachsen-Anhalt, Brandenburg und in Mecklenburg-vorpommern das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) in Kooperation mit dem Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) kurzfristig für die Jahre 2007 und 2008 das Sonderprogramm für Beschäftigung, Bildung und Teilhabe vor Ort ins Leben gerufen, um ein signifikantes Zeichen im Kampf gegen Rechtsextremismus zu setzen.<sup>4</sup>

Rambøll Management wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Januar 2004 mit der Evaluation des Bundesprogramms XENOS beauftragt.

Mit diesem Dokument legt Rambøll Management den Abschlussbericht zur Evaluation des Bundesprogramms XENOS vor. Der Abschlussbericht dokumentiert die Evaluationsergebnisse und ist wie folgt aufgebaut:

- **Kapitel 3** stellt die durchgeführten Aktivitäten und die dabei angewandte Methodik im Überblick dar. Die Ergebnisse der einzelnen Arbeitsschritte werden in den folgenden Kapiteln detailliert erläutert.

---

<sup>4</sup> Ab 2008 wird das Nachfolgeprogramm XENOS-Integration und Vielfalt starten. In Anbetracht der Forderung der Koalitionsvereinbarung nach Verstärkung des Einsatzes gegen Rechtsextremismus soll das Nachfolgeprogramm einen nahtlosen Übergang von der alten in die neue ESF-Förderperiode 2007-2013 ermöglichen.

- In **Kapitel 4** folgt eine ausführliche Programmbeschreibung, mit der Darstellung zentraler Ansätze und Handlungsfelder von XENOS-Projekten.
- **Kapitel 5** stellt die Evaluationsergebnisse hinsichtlich der Wirkung einzelner Maßnahmen und Ansätze dar und gibt einen Ausblick auf die Nachhaltigkeit der Ansätze.
- **Kapitel 6** gibt zentrale Handlungsempfehlungen für zukünftige Ansätze und Förderungen wider.

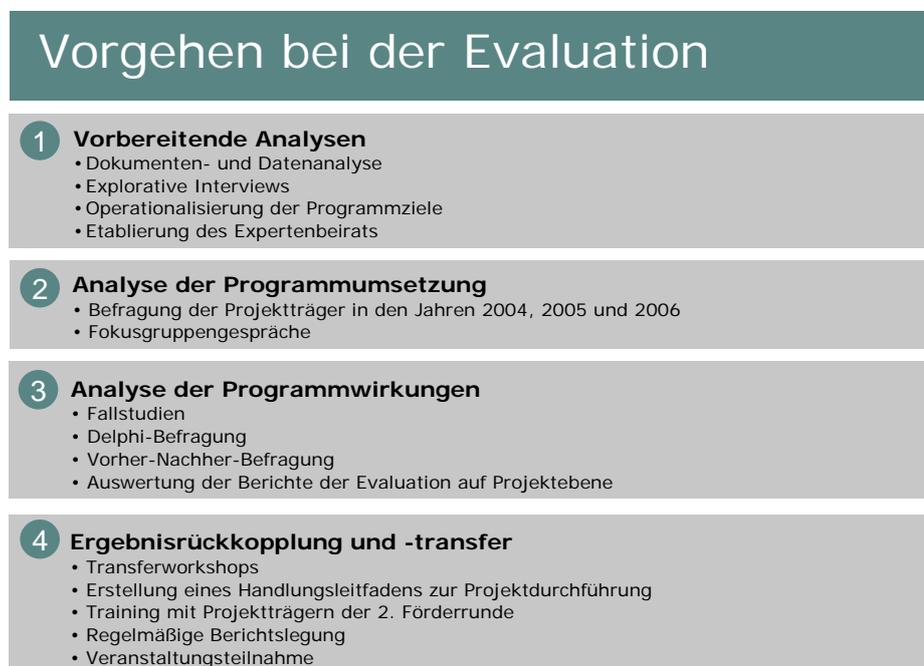
## 2. Zum methodischen Vorgehen

### 2.1 Das methodische Vorgehen im Überblick

Um den mit den Evaluationszielen verbundenen Anforderungen gerecht zu werden, hat Rambøll Management ein methodisches Vorgehen gewählt, das zum einen auf eine Bewertung von XENOS *in der Breite* setzt, zum anderen wird durch sukzessive Analysen auch eine Bewertung des Programms *in der Tiefe* gewährleistet.

Abbildung 1 gibt einen Überblick über das von Rambøll Management gewählte Vorgehen bei der Evaluation von XENOS:

Abbildung 1: Projektdesign für die Evaluation von XENOS



### 2.2 Vorbereitende Analysen

Als Vorbereitung der Analysen der Programmumsetzung und –wirkungen wurde eine ausführliche Bestandaufnahme durchgeführt. Diese umfasste verschiedene Aktivitäten, die im Folgenden kurz dargestellt werden.

#### *Dokumenten- und Datenanalyse*

Die Dokumentenanalyse umfasste die Auswertung projektbezogener Daten sowie weiterer verfügbarer Dokumente bezüglich XENOS. Im Einzelnen hat Rambøll Management folgende Dokumente ausgewertet:

- Projektkurzbeschreibungen aus der Antragsphase (BMWA/EfP)

- Stammbblätter des Europäischen Sozialfonds
- Anträge auf Fördermittel
- Projektfortschrittsberichte
- Protokolle und Dokumentationen aus den Facharbeitskreisen
- ESF-Jahresberichte Ziel 1/3
- ESF-Halbzeitbewertungen Ziel 1/3
- Bericht der wissenschaftlichen Begleitforschung CIVITAS
- Bericht der wissenschaftlichen Begleitforschung ENTIMON
- Fachliteratur

### *Explorative Interviews*

Die Interviews dienten primär dazu, ein besseres Verständnis für den Kontext und die Schwerpunkte des Programms sowie die mit seiner Umsetzung verbundenen Herausforderungen und Probleme zu erlangen und die evaluationsleitenden Fragen zu definieren. Darüber hinaus wurden potentielle Datenquellen und für die Programmumsetzung relevante Akteure identifiziert. Gesprächspartner im Rahmen der Interviews waren Vertreter des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS)<sup>5</sup> und der wissenschaftlichen Begleitung bei der Projektauswahl im Rahmen von XENOS sowie Vertreter des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), des Bündnisses für Toleranz gegen Extremismus und Gewalt, die Evaluatoren der Bündnisprogramme CIVITAS und ENTIMON sowie ausgewählte Projektträger.

### *Operationalisierung der Programmziele*

Die Operationalisierung der Programmziele zielte darauf ab, die Erreichung der Programmziele in Form von Indikatoren „messbar“ zu machen. Sie erfolgte auf der Basis eines „logischen Rahmens“ („Logical Framework Approach“, LFA) entlang der zentralen Handlungsfelder des Programms. Der logische Rahmen dient dazu, ausgehend von der Definition der zentralen Probleme konkrete Ziele sowie Aktivitäten zu deren Erreichung abzuleiten. Gleichzeitig werden überprüfbare Kriterien (Indikatoren) zur Bewertung der Zielerreichung und Methoden zur Messung der Indikatoren erarbeitet.

Die Operationalisierung der Ziele im Rahmen des „Logical Framework Approach“ erfolgte in den folgenden vier Schritten:

1. Definition von Handlungsfeldern
2. Erarbeitung von „Problembäumen“ und Überführung der Problembäume in „Zielbäume“
3. Erstellung von Wirkungsketten für die Interventionen
4. Definition von Indikatoren zur Messung der Outputs, Ergebnisse und Wirkungen der Förderung

---

<sup>5</sup> Zum Zeitpunkt der Auftragsvergabe handelte es sich um das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA). Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden das BMAS als nunmehr zuständiges Ministerium genannt werden.

## 1. Definition von Handlungsfeldern

Den Ausgangspunkt der Analyse bildeten die einzelnen Handlungsfelder von XENOS. Unter Handlungsfeldern sind die gesellschaftlichen Orte zu verstehen, an denen XENOS seine Wirkung entfalten soll. Die Identifikation der Handlungsfelder (sowie die Folgeaktivitäten) orientierte sich zunächst an den Zielsetzungen der Programmrichtlinien. Die dort genannten Handlungsfelder ließen jedoch keine eindeutige Zuordnung zu gesellschaftlichen Orten zu. Daher entschied sich Rambøll Management dafür, in einem „bottom-up“-Ansatz die relevanten Handlungsfelder auf der Basis der vorliegenden Beschreibungen aller XENOS-Projekte herauszuarbeiten.

## 2. Erarbeitung von Problem- und Zielbäumen

Die anschließende Problemidentifikation richtete sich darauf zu bewerten, welche (derzeit problematischen) Rahmenbedingungen als Ansatzpunkt zur Veränderung rassistischer und fremdenfeindlicher Einstellungen in den einzelnen Handlungsfeldern maßgeblich sind. Zum Zweck der Erarbeitung von Problembäumen wurden zunächst alle Projekte den definierten Handlungsfeldern zugeordnet (Mehrfachnennungen waren möglich). Anschließend hat Rambøll Management aus den Projektbeschreibungen die von den Projekten beschriebenen Probleme in Problembäumen zusammengeführt, die strukturelle Probleme („Soziallage“), individuelle Defizite der Zielgruppen („Kompetenzen“) sowie (daraus resultierende) Einstellungen und Verhaltensweisen umfassten. Der zweite Schritt beinhaltete die Umwandlung dieser Problembäume in Zielbäume, in denen statt der genannten Probleme die zu ihrer Lösung notwendigen Änderungen in Form von Zielen abgebildet wurden.

## 3. Erstellung von Wirkungsketten

Aufbauend auf den Zielbäumen hat Rambøll Management Wirkungsketten entwickelt, die die Interventionslogik von XENOS in den Dimensionen Output, Ergebnis und Wirkung abbilden.

- Die **Outputebene** fasst die geförderten Aktivitäten der Projekte in Maßnahmenteilen zusammen.
- Die **Wirkungsebene** unterteilt sich in spezifische und allgemeine Wirkungen. Die spezifischen Wirkungen bauen auf den in den Problembäumen identifizierten Kompetenzen auf. Mit der Entwicklung der Humanressourcen als Kernziel der ESF-Interventionen in Deutschland stellt die Kompetenzentwicklung nicht nur eine formale Vorgabe der ESF-Förderung dar. Die Kompetenzebene bildet vielmehr die für ein Programm wie XENOS primär beeinflussbare Ebene (gegenüber der Soziallage und den individuellen Einstellungen).

- Die zwischen Output und Wirkung liegende **Ergebnisebene** greift die für die Kompetenzentwicklung notwendigen Schritte auf, die in den Zielbäumen benannt wurden.

Durch die Verknüpfung der drei Ebenen können die einzelnen Effekte der Förderung erfasst und die Interventionslogik systematisch dargestellt werden.

#### 4. Definition von Indikatoren

Um darüber hinaus die Fortschritte bei der Programmumsetzung messbar zu machen und die Zielerreichung überprüfen zu können, hat Rambøll Management entlang der Wirkungsketten Indikatoren definiert. Neben den drei genannten Ebenen haben wir dabei zusätzlich die *Inputebene* aufgenommen, die die für die Interventionen vorgesehenen bzw. eingesetzten Ressourcen abbildet.

Zur Sicherung der Qualität der erarbeiteten Ergebnisse hat Rambøll Management die entwickelten Problem- und Zielbäume, die Wirkungsketten und die Indikatoren anschließend in zwei Workshops verifiziert. Am ersten Workshop nahmen das Projektteam von Rambøll Management sowie die Mitglieder des für die Programmevaluation eingesetzten Expertenbeirats teil. Dabei stand der Abgleich der Ergebnisse mit der Fachdebatte im Vordergrund. Insbesondere konnte so die durch den „bottom-up“-Ansatz der Projektauswertung erarbeitete Interventionslogik verifiziert werden. Den zweiten Workshop nahm Rambøll Management gemeinsam mit der Nationalen Koordinierungsstelle vor. Als Resultat dieser Aktivitäten hat Rambøll Management ein überarbeitetes Indikatoren-Set zur Messung von Output, Ergebnissen und Wirkungen von XENOS vorgelegt.

##### *Etablierung des Expertenbeirats*

Um die Anknüpfung an die Fachdebatte zu gewährleisten und bei wichtigen Meilensteinen der Evaluation eine Qualitätssicherung vorzunehmen, hat Rambøll Management für die Projektbegleitung einen Expertenrat eingerichtet. Während der dreijährigen Evaluierungsphase fanden regelmäßig Arbeitstreffen mit dem Expertenbeirat statt. Dieser umfasste folgende Mitglieder:

- Prof. Dr. Wolfgang Nieke, Professor für Allgemeine Pädagogik an der Universität Rostock,
- Diplom-Sozialwirt Henrik von Bothmer, langjähriger Geschäftsführer der Bundesarbeitsgemeinschaft Jugendsozialarbeit (JAG BAW) sowie
- Dr. Steffen Bohni Nielsen, Rambøll Management Dänemark, Experte der Europäischen Kommission für Antidiskriminierungspolitikern.

## 2.3 Analyse der Programmumsetzung

### *Befragung der Projektträger*

Rambøll Management hat für die Evaluation von XENOS im Zeitraum 2004-2006 insgesamt 3 Befragungsrunden durchgeführt. Im Folgenden wird das methodische Vorgehen der einzelnen Befragungsrunden dargestellt:

### Erste Befragung 2004

Um einen Überblick über die Programmumsetzung, die Ausrichtung und Aktivitäten der Projekte im Einzelnen zu erhalten, hat Rambøll Management zwischen dem 23. Juni und dem 4. August 2004 eine erste Befragung der XENOS-Projektträger durchgeführt. Die Befragung erfolgte online mit Hilfe des von Rambøll Management entwickelten Instruments SurveyXact. Von den 224 Projekten der ersten Förderrunde haben sich insgesamt 169 an der Befragung beteiligt. Damit liegt die Rücklaufquote mit 75% – gemessen an unseren Erfahrungen in ähnlichen Untersuchungen – vergleichsweise hoch.

Im Mittelpunkt der Befragung standen die folgenden Aspekte:

- Allgemeine Projektdaten und Projektorganisation
  - Qualifizierung des Personals
  - Personalkosten
  - Durchführungszeitraum des Projektes
  - Konzeption
  - Kooperationsbeziehungen
- Durchführung des Projektes
  - Handlungsfelder
  - Maßnahmen
  - Fachliche und methodische Ansätze
  - Zielgruppen
  - Qualitätskriterien
- Einschätzung der Projektträger zur Wirkung der Projekte
  - Entwicklung von Konflikten
  - Entwicklung fremdenfeindlicher Einstellungen
- Bewertung der Durchführungsmodalitäten
  - Programmumsetzung
  - Programmsteuerung
  - Programmkoordinierung

Im Anschluss an die Befragung hat Rambøll Management eine umfassende Auswertung der Ergebnisse vorgenommen. In einem ersten Schritt haben wir dabei die Input- und Outputebenen der Projektarbeit betrachtet. Diese Analyse verdeutlichte, dass sich die einzelnen XENOS-Projekte durch eine große Vielfalt an Zielgruppen und Maßnahmen auszeichnen: Der Großteil der Projekte führt – handlungsfeldübergreifend – eine Reihe von Maßnahmen mit

breiter methodischer Grundlage durch, die zumeist nicht auf einzelne Zielgruppen fokussiert sind. Eine Beschreibung der Schwerpunkte des Programms auf dieser Basis allein fällt daher schwer. Um sich dem Programm weiter anzunähern, hat Rambøll Management deshalb im Anschluss an diese erste Auswertung eine vertiefende statistische Auswertung in Form einer multivariablen Analyse sowie einer Clusteranalyse vorgenommen. Diese Analysen zielten darauf ab, Projekttypen zu identifizieren, die sich durch spezifische Kombinationen von Maßnahmen, Methoden und Zielgruppen auszeichnen.

Ergänzt wurde die Befragung durch die Auswertung der ESF-Stammbblätter. Die Angaben aus den ESF-Stammbblättern fließen in die Auswertung und das Monitoring aller ESF-geförderten Projekte für den jährlichen Bericht an die Europäische Kommission ein. Zunächst wurden die von den XENOS-Projekten ausgefüllten Stammbblätter ausgewertet. Mit der Einführung von esf-Online wurden die Stammbblätter auf ein Onlineverfahren umgestellt. Dieses bildete fortan ebenfalls die Basis für die Berücksichtigung im Rahmen der Evaluation. Für den Zweck der Evaluation haben sich jedoch die eigenständig durchgeführten Befragungen als aussagekräftiger erwiesen. Vor diesem Hintergrund hat Rambøll Management in die Analyse nur die Stammbblätter von jenen Projekten als Ausweichdatensatz einbezogen, von denen keine Befragungsdaten vorliegen.

#### Zweite Projektträgerbefragung 2005

Im Zeitraum zwischen dem 13. September und dem 21. Oktober 2005 führte Rambøll Management eine Befragung der XENOS-Projektträger durch. Während die erste Projektträgerbefragung im Jahr 2004 dazu diente, eine Übersicht über Schwerpunkte und Verlauf der Programmumsetzung zu erlangen, rückte die zweite Befragung die Ergebnisse der Projektarbeit sowie die Nutzung dieser Ergebnisse über den Förderzeitraum hinaus in den Blickpunkt. Im Zentrum der Befragung standen drei Themenbereiche:

1. von den Projekten entwickelte Praxismaterialien
2. von den Projekten entwickelte und umgesetzte Handlungsansätze
3. Erfahrungen der Projektträger beim Transfer der Ergebnisse (Fortführung der entwickelten Ansätze in anderen Kontexten, Übernahme durch Dritte)

Die Befragung erfolgte online. Zur Teilnahme aufgefordert wurden sowohl noch laufende als auch bereits ausgelaufene Projekte der 1. Förderrunde. Dabei lagen Kontaktdaten von 219 Projektträgern vor. Von diesen beteiligten sich 127 an der Befragung. Die Rücklaufquote lag damit bei 58%.

### Dritte Befragung: Befragung von Projektträgern der 2. Förderrunde

Im November 2006 hat Rambøll Management in einer dritten Befragungsrunde Projektträger der 2. Förderrunde befragt. Hierzu wurden qualitative Telefoninterviews mit 21 Projektträgern durchgeführt. Das Ziel der Befragung war es, die spezifischen Anforderungen und Rahmenbedingungen bei der Umsetzung von Handlungsansätzen in Ausbildung und Betrieb sowie den spezifischen Nutzen derartiger Handlungsansätze zu erörtern. Hierzu wurden auch Erkenntnisse aus der 1. Förderrunde von XENOS aufgegriffen und vertieft. Die Projekte der 2. Förderrunde haben zu unterschiedlichen Zeitpunkten begonnen und daher einen unterschiedlichen Stand der Umsetzung aufgewiesen. Somit konnten (noch) nicht in allen Fällen konkrete Ergebnisse und Wirkungen beobachtet werden. Dennoch war es möglich, über Erfahrungen in der Projektumsetzung sowie Erfolgs- und Misserfolgskriterien zu diskutieren und erwartete Wirkungen in diesem für XENOS zentralen Handlungsfeld zu thematisieren.

Die Befragung gliederte sich in folgende drei Bereiche:

1. Projektumsetzung
2. Projektergebnisse und -wirkungen (soweit Angaben möglich waren)
3. Nachhaltigkeit

### *Fokusgruppengespräche*

Ein weiterer Analyseschritt bei der Evaluation des XENOS-Programms bestand in der Durchführung von Fokusgruppengesprächen (moderierte Gruppendiskussion). Ziel war es, Erfolgs- und Misserfolgskriterien bei der Projektumsetzung zu ermitteln. Zu diesem Zweck wurde eine Reihe von Fokusgruppengesprächen mit ausgewählten Projektträgern durchgeführt und die Erfahrungen aus der Projektarbeit erläutert und bewertet.

Die Ergebnisse der Fokusgruppen wurden in einem Handlungsleitfaden zur Projektdurchführung und -evaluation zusammengefasst. Grundlage des Papiers waren dabei die Ergebnisse aus insgesamt acht Fokusgruppengesprächen, die Rambøll Management zwischen dem 7. Oktober 2004 und 25. Oktober 2004 durchgeführt hat. Die Fokusgruppengespräche orientierten sich an folgenden Themenschwerpunkten:

1. Förderung grenzüberschreitender Mobilität
2. Interkulturelles Handeln im Berufsalltag
3. Maßnahmen in Verbindung mit berufsspezifischer Qualifizierung Jugendlicher
4. Schulung von betrieblichen Ausbildern und Berufsschullehrern im Umgang mit Fremdenfeindlichkeit und Rassismus

5. Qualifizierung von Jugendlichen im Bereich der sozialen und interkulturellen Kompetenz
6. Konfliktmanagement und Gewaltarbeit
7. Individuelle Beratung/Coaching/Berufsorientierung
8. Geschlechtsreflektierte Qualifizierungs- und Beratungsmaßnahmen

## 2.4 Analyse der Programmwirkungen

### *Fallstudien*

Um die Wirkungen der unter XENOS geförderten Ansätze zu untersuchen hat Rambøll Management eine qualitative Analyse ausgewählter Ansätze im Rahmen von Fallstudien durchgeführt. Ziel war es, die im Rahmen der Operationalisierung der Ziele herausgearbeitete Interventionslogik exemplarisch auf Projektebene zu untersuchen und die Wirkungszusammenhänge in der Praxis qualitativ zu überprüfen.

Um möglichst verallgemeinerbare Aussagen zu erhalten, orientierte sich die Auswahl der Fallstudien an den sechs Clustern, die im Rahmen der 1. Projektträgerbefragung im Jahr 2004 identifiziert wurden. Dabei handelt es sich um folgende sechs Projekttypen:

- Projekttyp 1: Ausbildung von Mediatoren
- Projekttyp 2: Soziale Arbeit mit schwierigen Jugendlichen
- Projekttyp 3: Berufliche Integration von Benachteiligten
- Projekttyp 4: Förderung von Toleranz und Demokratieverständnis
- Projekttyp 5: Qualifizierung für den Berufsalltag
- Projekttyp 6: Förderung des Problembewusstseins

Für die Fallstudien wurden je zwei Projekte in den identifizierten Clustern ausgewählt. Eine Ausnahme bildete Cluster 4. Da es sich dabei um das mit Abstand umfangreichste Cluster handelt, wurden in diesem Bereich drei Projekte in die Fallstudien einbezogen.

Neben der Clusterzugehörigkeit orientierte sich die Auswahl an der regionalen Verteilung der Projekte, um die unterschiedlichen sozioökonomischen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Schließlich wurden die Projekte so ausgewählt, dass die zentralen Handlungsfelder und Maßnahmetypen von XENOS vertreten waren.

Im Rahmen der Fallstudien hat Rambøll Management in einem ersten Untersuchungsschritt zunächst eine Auswertung der vorliegenden projektbezogenen Daten und Dokumente vorgenommen. Auf dieser Basis wurde die Interventionslogik der zu untersuchenden Projekte – d.h. zugrunde liegende Annahmen über Ursachen und Wirkungen – rekonstruiert. Anhand eines strukturierten Gesprächsleitfadens wurden anschließend Interviews mit Personen

geführt, die auf unterschiedliche Art und Weise in das jeweilige Projekt involviert waren bzw. sind. Zu diesen Personen gehörten:

- *Projektmanager*, die über die Ausgangslage, die Interventionslogik, die Zielgruppen, den Projektansatz sowie die Vorbereitung und Durchführung des Projektes interviewt wurden,
- sofern analytisch relevant, *Trainer*, die über die didaktische Herangehensweise, die direkte Arbeit mit den Zielgruppen, Herausforderungen bei der Durchführung und beobachtete Projektergebnisse berichten konnten,
- *Teilnehmer* (derzeitige und Absolventen), die zu den Projektergebnissen und Erfolgen befragt wurden,
- Personen aus dem *Umfeld* (z.B. Bürgermeister, eine Ausländerbeauftragte), die von Außen auf das Projekt und die Entwicklung der Teilnehmer blicken. Diese Personen wurden einbezogen, um einen externen, aber dennoch projektnahen Blick auf Ergebnisse und Wirkungen sowie eine Bestätigung der Ausgangslage zu erhalten.
- *Evaluatoren* auf Projektebene (sofern die ausgewählten Fallstudien eine Evaluation initiiert haben), die durch wissenschaftliche Projektbegleitung und -analyse qualitative und in Einzelfällen quantitative Aussagen zu Projektarbeit und -wirkungen machen konnten.

Neben den Interviews wurden im Rahmen der Vor-Ort-Besuche auch weitere Dokumente und Daten über die Projektarbeit gesammelt und anschließend ausgewertet.

Im Mittelpunkt der Vor-Ort-Analysen stand die Überprüfung der Annahmen über Ursachen und Wirkungen, auf denen die einzelnen Projektansätze aufbauen. Grundlage für die Untersuchung war eine Reihe von Indikatoren, die Rambøll Management zu Beginn der Evaluation auf Programmebene erarbeitet hat.

Ausgangsbasis war dabei der Befund, dass der Vermittlung von Kompetenzen (Sozialkompetenz, Interkulturelle Kompetenz, Konfliktfähigkeit, zivilgesellschaftliche Kompetenz, Beschäftigungsfähigkeit) in den unter XENOS geförderten Projekten ein zentraler Stellenwert zukommt. So soll der Kompetenzerwerb Orientierung und Handlungssicherheit vermitteln und das Selbstbewusstsein und Reflexionsvermögen der Handelnden stärken. Der Kompetenzerwerb stellt damit die Voraussetzung dafür dar, die erwünschten Wirkungen, etwa in Form eines weniger konfliktreichen und toleranteren Umgangs oder einer verbesserten interkulturellen Verständigung, zu erreichen.

Die erarbeiteten Indikatoren beziehen sich auf vier Ebenen: Input, Output, Ergebnis und Wirkung.<sup>6</sup> Kompetenzen sind in dem gewählten Untersuchungsansatz auf der den Wirkungen vorgelagerten Ergebnisebene angesiedelt.

Im Rahmen der Fallstudien galt es nun, die auf Programmebene definierten Kriterien und Indikatoren der spezifischen Ausrichtung auf Projektebene anzupassen. Dieses Vorgehen wird im Folgenden beispielhaft für die Durchführung von Mediationsprojekten (Projekttyp 1) beschrieben.

Auf der Inputebene wurde insbesondere das eingesetzte Personal (Anzahl der beteiligten Personen sowie deren Qualifikationsprofile) betrachtet. Hier von ausgehend wurde der Prozess der Projektumsetzung untersucht. Auf der Outputebene rückten die durchgeführten Aktivitäten (beispielsweise Aktivitäten zur Gewinnung von Teilnehmern, Schulungen zur Mediation) in den Blickpunkt. Neben der Anzahl und Art der Aktivitäten wurden dabei auch Fragen der Qualitätsstandards und -sicherung (z.B. Orientierung an den Leitlinien der Deutschen Gesellschaft für Mediation) berücksichtigt.

Von zentraler Bedeutung für die Analyse war die darauf aufbauende Betrachtung der Ergebnisse und Wirkungen. Die Untersuchung der Ergebnisebene konzentrierte sich v.a. auf die Konfliktfähigkeit. Um deren Vermittlung zu bewerten, wurde eine Reihe von Indikatoren definiert. Hierzu zählen:

- die Fähigkeit, sich Konflikten zu stellen
- die Fähigkeit, bei Konflikten ruhig und gelassen zu bleiben
- die Fähigkeit zur gewaltfreien Konfliktlösung
- die Kompromissfähigkeit
- die Fähigkeit, einander fair zu behandeln, auch wenn ein klares Fehlverhalten vorliegt
- die Fähigkeit, andere Meinungen zu akzeptieren
- die Fähigkeit, auch in schwierigen Situationen auf die eigenen Fähigkeiten zu vertrauen
- die Fähigkeit, Kritik offen und konstruktiv zu äußern
- die Fähigkeit, Kritik zu akzeptieren
- die Fähigkeit, Konflikte gemeinsam in der Gruppe zu lösen
- die Frustrationstoleranz

Insbesondere die Interviews im Rahmen der Untersuchung dienten nun dazu, den Erfolg bei der Vermittlung von Konfliktfähigkeit anhand dieser Indikatoren zu überprüfen. So wurden beispielsweise die Projektmitarbeiter aufgefordert, von ihren Erfahrungen bei der Durchführung von Mediationsschu-

---

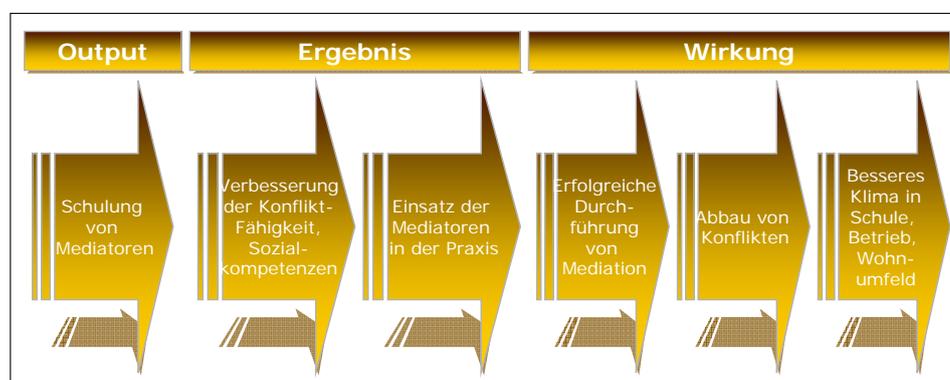
<sup>6</sup> Das Vorgehen sowie die Ergebnisse dieser „Operationalisierung der Ziele“ sind im Zwischenbericht 2004 dargestellt.

lungen sowie der anschließenden Zusammenarbeit mit den geschulten Personen zu berichten und konkrete Beispiele für deren Verhalten zu nennen. Diese Aussagen wurden mit denen von Schulungsteilnehmern und Personen aus dem Projektumfeld sowie ggf. auch von Projektevaluatoren abgeglichen. Auf diese Weise wurden die Aussagen der Projektmitarbeiter verifiziert.

Auf der Wirkungsebene richtete sich die Analyse auf die anschließende Mediationstätigkeit und deren Resultate. Zu diesem Zweck wurden Informationen zu Anzahl und Verlauf medierter Streitfälle und offen ausgetragener Konflikte am Mediationsort erhoben. Dabei wurden die Gesprächspartner erneut gebeten, konkrete Fälle zu benennen und zu beschreiben. Soweit vorhanden, wurden auch quantitative Daten herangezogen. Auf diese Weise sowie durch die Einbeziehung projektexterner Gesprächspartner konnte eine Einschätzung dazu gewonnen werden, inwieweit beobachtbare Ergebnisse auf die Projektarbeit zurückzuführen waren.

Als Ergebnis der Fallstudien wurden die überprüften Ursachen und Wirkungen der Projektaktivitäten in eine Wirkungskette für die Fallstudienprojekte übertragen. Am Beispiel der Mediationsprojekte kann eine solche Wirkungskette exemplarisch wie folgt dargestellt werden:

**Abbildung 2: Exemplarische Wirkungskette: Mediationsschulung**



Die Ergebnisse der Vor-Ort-Analysen sowie die daraus abgeleiteten Wirkungsketten wurden anschließend im Rahmen eines Experten-Workshops diskutiert und auf ihre Plausibilität hin überprüft, die zentralen Aussagen verdichtet und in Form von Untersuchungsthesen zugespitzt. Diese Thesen waren ein wichtiger Input für die folgende Delphi-Befragung mit wissenschaftlichen Experten und Praktikern.

Durch dieses Vorgehen konnten einerseits abgesicherte Aussagen auf der konkreten Projektebene getroffen werden. Andererseits war es möglich, die Erkenntnisse aus den Fallstudien über die Delphi-Befragung (s.u.) auf eine breite Basis zu stellen und damit auch Aussagen über die Wirkung auf Programmebene zu treffen. Neben Aussagen zur Programmwirkung sind die

Ergebnisse der Fallstudien zudem mit Blick auf den Ergebnistransfer von Bedeutung. So geben die Fallstudien Hinweise auf Anforderungen und Merkmale guter Handlungsansätze, die als Modell für zukünftige Maßnahmen dienen können.

#### *Delphi-Befragung*

Ziel der Delphi-Befragung war es, die bisherigen Projektergebnisse mit anerkannten Experten aus Wissenschaft und Praxis zu diskutieren. Zu diesem Zweck wurden die Experten wiederholt zu zentralen Aspekten der Untersuchung befragt und um ihre Einschätzung gebeten. Die Antworten der Experten wurden jeweils anschließend allen Befragungsteilnehmern in aggregierter Form zur Verfügung gestellt und erneut kommentiert.

Um möglichst hochwertige Ergebnisse sicherzustellen, war es zunächst erforderlich, eine gemeinsame Informationsgrundlage für die Delphi-Befragung zu schaffen. Dies ist in beiden Runden jeweils in Form eines Arbeitspapiers erfolgt. Das Arbeitspapier hat in der ersten Befragungsrunde wesentliche Untersuchungsergebnisse zusammengefasst und in Form von Thesen eine Diskussionsgrundlage für die Teilnehmer der Delphi-Befragung geschaffen. In der zweiten Befragungsrunde wurden in dem Arbeitspapier die Ergebnisse der ersten Befragungsrunde in komprimierter Form dargestellt und weiterführende Fragen formuliert.

Für beide Runden der Delphi-Befragung hat Rambøll Management jeweils einen Fragebogen erarbeitet, der aus quantitativen und qualitativen Elementen bestand. Die quantitativen Fragen waren so aufgebaut, dass die Teilnehmer der Befragung eine Aussage danach bewerten sollen, wie stark sie ihr persönlich zustimmen. Dafür gab es vier Antwortmöglichkeiten, die von „stimme voll zu“ bis „stimme gar nicht zu“ reichten. Wie die folgende Abbildung illustriert konnten die Antworten anhand der Kästchen zwischen diesen Polen der Experteneinschätzung entsprechend abgestuft werden.

**Abbildung 3: Antwortmöglichkeiten bei der Delphi-Befragung**

Stimme voll zu			Stimme gar nicht zu	Weiß nicht
1	2	3	4	
<input type="checkbox"/>				

In der ersten Befragungsrunde überwog der Anteil quantitativer Fragen, um den Delphi-Prozess gezielt für die Validierung der bisherigen Untersuchungsergebnisse nutzen zu können, während in der zweiten Runde im Kern vertiefende offene Fragen gestellt wurden, die es den Befragungsteilnehmern

möglich gemacht haben, ihre eigene Perspektive, Meinung und Interessenslage gezielt einzubringen.

#### *Vorher-Nachher-Befragung*

Die Fallstudien und Delphi-Befragung dienten dazu, die Problemdiagnosen und Lösungsansätze der Projekte zu ermitteln und zu überprüfen. Im Rahmen der darauf aufbauenden Vorher-Nachher-Befragung erfolgte dann eine Messung der erzielten Wirkungen in der Praxis.

Zu diesem Zweck erfolgte eine Befragung 6 Monate vor der Teilnahme an XENOS-Projekten und 6 Monate nach Abschluss der Maßnahme. Durch den Vergleich der Ergebnisse beider Zeitpunkte ließen sich Rückschlüsse auf die Wirkung und die durch die jeweiligen Projekte angestoßene Entwicklung ziehen. Im Zentrum der Analyse standen dabei zwei Maßnahmentearten, in deren Mittelpunkt die gezielte Kompetenzvermittlung stand:

- XENOS-Schulungen für Multiplikatoren: hier wurden die Multiplikatoren selbst befragt
- XENOS-Schulungen für Jugendliche (direkte Zielgruppe): hier wurden Personen aus dem Umfeld der Jugendlichen befragt (z.B. Lehrer, Sozialpädagogen, Ausbilder etc.)

Die Befragung zielte zunächst darauf ab, die jeweilige Ausgangssituation der Befragten zu identifizieren (als Vergleichsgrundlage). Hier wurden Stand und Entwicklungsbedarf zentraler Kompetenzen abgefragt (Beschäftigungsfähigkeit, interkulturelle Kompetenz, Konfliktfähigkeit, Sozialkompetenz, zivilgesellschaftliche Kompetenz). Darüber hinaus wurden die Teilnehmer über die Rahmenbedingungen und die Situation vor Ort in vier zentralen Bereichen befragt (Verständigung, Konflikte, Integration und interkulturelles Miteinander, Fremdenfeindlichkeit und Rassismus). In einem letzten Befragungsschritt wurden die Teilnehmer über den konkreten Nutzen von XENOS-Maßnahmen befragt.

#### *Auswertung der Berichte der Evaluation auf Projektebene*

In einem abschließenden Analyseschritt wurden ausgewählte projektbezogene Evaluationsberichte ausgewertet. Die Auswahl der Berichte orientierte sich thematisch an den Bereichen Verwaltung, Betrieb und Ausbildung. Hierunter fallen Projekte, die ihren Schwerpunkt auf die Vermittlung von alltags- und berufsspezifischer Kompetenzen gelegt haben (interkulturelle Kompetenz, Sozialkompetenz, Konfliktfähigkeit etc.). Die Zielgruppen sind sowohl Jugendliche (Schüler, Auszubildende) als auch Multiplikatoren (Lehrer, Ausbilder, Sozialarbeiter). Die Maßnahmen beinhalteten zumeist Trainings, Schulungen und Seminare von unterschiedlicher Länge und Intensität.

Zum anderen erfolgte die Auswahl der Berichte aufgrund einer qualitativen Sichtung und Bewertung der Berichte in Bezug auf das Evaluationsdesign, verwendete Methoden und Evaluationsergebnisse. Im Vordergrund standen Aussagen zu Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren bei der Projektumsetzung, daraus ableitbare Handlungsempfehlungen sowie (nach Möglichkeit) Aussagen zur Wirkung der jeweiligen Maßnahmen auf Basis einer Wirkungsanalyse/-messung (z.B. qualitative Vorher-Nacher-Erhebung).

Die Analyse der Evaluationsberichte unterlag somit vier übergeordneten Leitthemen:

- Projektansatz
- Evaluationsansatz
- Zentrale Befunde zu Umsetzung und Wirkungen des Projekts
- Einschätzung des Nutzens der Evaluation

## 2.5 Ergebnisrückkopplung und -transfer

### *Transferworkshops*

XENOS entwickelt und erprobt zahlreiche Maßnahmen in unterschiedlichen Handlungsfeldern. Der Vielfalt der einzelnen Handlungsansätze auf Projektebene steht dabei die Notwendigkeit auf Programmebene gegenüber, einen systematischen Überblick über unterschiedliche Stoßrichtungen zu gewinnen, erfolgreich arbeitende Projekte zu identifizieren und bewährte Modelle einem weiteren Interessentenkreis zugänglich zu machen, um den Ergebnistransfer vorzubereiten und zu unterstützen. Mit fortschreitender Laufzeit des Programms und mit dem Vorangehen der Evaluation auf Programmebene durch Rambøll Management gewinnt der Aspekt des Ergebnistransfers zunehmend an Bedeutung.

Als ein Instrument für die Diskussion erfolgreicher Ansätze und ihre Verbreitung wurden im Kontext der Evaluation von XENOS so genannte Transferworkshops durchgeführt. Transferworkshops sind auf ein bestimmtes Thema fokussierte und gezielt moderierte Veranstaltungen, zu denen verschiedene Projektträger eingeladen werden, die sich mit ähnlichen oder gleichen Themen und Zielgruppen beschäftigen. Ein Transfer erfolgreicher Ansätze, so die Logik dieser Transferworkshops, funktioniert besonders gut unter Akteuren, die sich mit der gleichen Materie beschäftigen. Sie können Ansätze schnell und richtig bewerten, ihre Übertragbarkeit prüfen und umgehend in der Praxis einsetzen. Unter dieser Prämisse dienten die Transferworkshops dazu,

- themenspezifisch gute Projektansätze in der XENOS-Arbeit zu identifizieren,
- einen moderierten und fokussierten Austausch über diese Projektansätze zu initiieren und
- Ansätze für einen Transfer zu ermitteln, der über den Workshop hinausgeht.

In den Jahren 2005 und 2006 führte Rambøll Management in Zusammenarbeit mit der Nationalen Koordinierungsstelle XENOS vier Transferworkshops zu folgenden Themen durch:

- „Integration von Migrantinnen und Migranten“ am 24. Mai 2005 in Bonn
- „Interkulturelle Öffnung öffentlicher Verwaltung“ am 18./19. August 2005 in Berlin
- „Interkulturelle Kompetenz in Ausbildung und Betrieb“ 17./18. Mai 2006 in Berlin
- „Förderung von Toleranz, Demokratie und interkulturellem Lernen in der Schule“ am 22./23. Mai 2006 in Berlin

Im Rahmen der Transferworkshops wurde in drei Schritten verfahren: Ausgangspunkt war die Diskussion der spezifischen Problemlagen und –ursachen im jeweiligen Themenbereich. Dies diente dazu, den konkreten Handlungsbedarf in der Praxis zu identifizieren. In einem zweiten Schritt wurden dann die von den Projektträgern gewählten Lösungsansätze erörtert. Der Blick richtete sich dabei auf zielgruppen- und handlungsfeldspezifische Methoden und Konzepte. Schließlich wurden drittens die Erfahrungen vorgestellt und diskutiert, die die Projektträger bei der Verbreitung ihres Projektansatzes bzw. der Ergebnisse ihrer Projektarbeit gemacht haben.

#### *Erstellung eines Handlungsleitfadens zur Projektdurchführung*

Rambøll Management hat während der wissenschaftlichen Begleitung (u.a. durch Fokusgruppengespräche, Experteninterviews, Projektträgerbefragung, Fallstudien) eine Reihe von Erfolgs- und Misserfolgskriterien für die Projektdurchführung ermittelt. Darauf aufbauend wurden Erfolg versprechende Herangehensweisen in der Projektplanung und Projektumsetzung, deren Übertragung auf andere bzw. neu zu gründende Projekte wünschenswert erscheint, in einem Leitfaden zum Projektmanagement systematisiert und erläutert.

Ziel des Leitfadens ist es, kurzfristig Handlungshilfen für die Praxis zu geben. Um für Projekte mit dem Ziel der arbeitsmarktbezogenen Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus nützlich zu sein ist es daher entscheidend, den Handlungsleitfaden eng an den Bedürfnissen der Projektträger, deren konkreten Herausforderungen und Problemen zu orientieren. Die Darstellung im Leitfaden richtet sich daher auf konzeptionelle und organisatorische Grundlagen der Projektarbeit entlang der im Rahmen des Projektes zu durchlaufenden Phasen Projektkonzeption und Projektumsetzung. Daneben stehen Aspekte der Nachhaltigkeit der Projekte im Blickpunkt. Insgesamt behandelt der Leitfaden folgende Elemente:

#### Projektkonzeption

1. Problem- und Kontextanalyse
2. Zielanalyse
3. Strategieanalyse
4. Projektplanung

#### Projektdurchführung

1. Positive Herangehensweise
2. Bottom-Up und Top-down-Approach
3. Niedrigschwelligkeit
4. Module anbieten
5. Freistellungen erleichtern
6. Vor- und Nachbereitung von Projektmaßnahmen
7. Kontinuierliche Betreuung
8. Leistungen bescheinigen
9. Wissenschaftliche Begleitung beachten

#### Nachhaltigkeit

1. Kontinuierliche Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit
2. Netzwerkpflge nach Projektende
3. Nachhaltigkeit in der Konzeption
4. Transfer in reguläre Angebote/in die Alltagspraxis

Der Leitfaden formuliert für alle diese Elemente wichtige Erfolgs- und Misserfolgskriterien und zeigt somit Wege auf, die sich in der Praxis bewährt haben, aber auch häufige Probleme und Fehler, die vermieden werden sollten. Die Empfehlungen und Schlussfolgerungen werden dabei anhand von Projekten, die viel versprechende Elemente beinhalten und damit Lösungen für die skizzierten Herausforderungen bieten, beispielhaft illustriert. Dabei kann die Evaluation von XENOS jedoch noch nicht auf vertiefende Analysen, insbesondere zur Wirkung auf Projektebene, zurückgreifen. Der Leitfaden lässt die Frage der Zielerreichung in den betrachteten Projekten daher zunächst unbeantwortet. Vielmehr geht es darum, die bei der Umsetzung von XENOS gemachten Erfahrungen zeitnah zurückzuspiegeln.

#### *Training mit Projektträgern der 2. Förderrunde*

Im Rahmen der XENOS-Evaluation haben wir zahlreiche Ansatzpunkte hinsichtlich einer guten und effektiven Projektplanung, -organisation und -umsetzung sowie einer Evaluation auf Projektebene identifiziert. Um die Projektträger an diesen Erfahrungen teilhaben zu lassen, veranstaltete Rambøll Management in Zusammenarbeit mit der Nationalen Koordinierungsstelle XENOS einen Workshop, der sich der Projektumsetzung und der kontinuierlichen Evaluation der Projektarbeit widmete. An der zweitägigen Fortbildung im März 2006 haben 20 XENOS-Projektträger teilgenommen. Übergeordne-

tes Ziel der Veranstaltung war, die Projektträger hinsichtlich der Planung und Durchführung von Projekten sowie Projektevaluationen zu schulen, damit verbundene Probleme zu thematisieren und konkrete Handlungsanleitungen zu vermitteln.

Die Fortbildung hatte daher zwei inhaltliche Schwerpunkte: Der erste Schwerpunkt des Workshops lag auf Problem- und Zielanalysen sowie in einer Einführung in den Projektmanagementzyklus. Darauf aufbauend folgten Hinweise für die konkrete Projektdurchführung und den anschließenden Ergebnistransfer auch im Hinblick auf die Nachhaltigkeit von Projekten.

Der zweite inhaltliche Schwerpunkt des Workshops lag auf dem Thema Evaluation. Hier wurden den Projektträgern Grundlagen und Ansätze der Projektevaluation vermittelt. Dabei wurden verschiedene Fragestellungen und unterschiedliche Zielsetzungen im Zusammenhang mit Evaluationen thematisiert. Um den Projektträgern konkrete Handlungsunterstützung zu geben, wurden verschiedene Formen und Evaluationsinstrumente vorgestellt und in Beispielen angewendet.

#### *Regelmäßige Berichtslegung*

Während der dreijährigen Evaluation von XENOS durch Rambøll Management fand eine regelmäßige Berichtslegung statt. Hierzu gehören der Zwischenbericht 2004, der Zwischenbericht 2005 sowie der vorliegende Abschlussbericht. Die zentralen Ergebnisse und Empfehlungen aus den Berichten wurden u.a. auch auf der Programm-Website veröffentlicht. Darüber hinaus wurden die Ergebnisse der Transferworkshops dokumentiert und veröffentlicht. Wie bereits oben erwähnt, wurde auch ein Handlungsleitfaden für Projektträger erstellt und veröffentlicht.

#### *Teilnahme an Veranstaltungen und Fachtagungen*

Die regelmäßige Berichtslegung, verbunden mit einem permanenten Erfahrungsaustausch mit Programmbegleitung und Projektträgern, wurde ergänzt durch eine Reihe von Fachtagungen und Veranstaltungen zum gesamten XENOS-Themenspektrum. Dabei wurden Ergebnisse und Transferansätze diskutiert und in den Kontext von Programm und Projekten gestellt. Zu diesen Veranstaltungen zählen u.a.:

- Projektmesse des Aktionsprogramms (Mai 2005, Berlin)
- Austausch mit den externen Evaluatoren der Projekte (Mai 2004, Berlin und Februar 2005, Hamburg)
- zweimaliger Austausch mit wissenschaftlicher Begleitung von CIVITAS und ENTIMON (2005 und 2006)
- Jahrestagung des Arbeitskreises Friedens- und Konfliktforschung (2006)

- Ergebniskonferenz des Aktionsprogramms (21./22. November 2006, Berlin)
- Ergebniskonferenz XENOS (14./15. März 2007, Lübeck im Rahmen der EU-Ratspräsidentschaft)

### **3. Beschreibung des Programms**

Das folgende Kapitel liefert eine beschreibende Darstellung des XENOS-Programms. Dabei wird in einem ersten Schritt der XENOS-Ansatz mit seinen spezifischen Handlungsfeldern und zentralen Kompetenzen vorgestellt. In einem zweiten Schritt werden darauf folgend die verschiedenen Projekttypen beschrieben, die im Rahmen von XENOS gefördert wurden. Anschließend werden die Charakteristika der jeweiligen Projekttypen dargestellt und mit konkreten Beispielen aus der Projektarbeit unterlegt.

#### **3.1 Der XENOS-Ansatz**

Fremdenfeindlichkeit und Rassismus werden in Deutschland von weiteren Teilen der Bevölkerung getragen, als es die Fälle fremdenfeindlicher Gewalt oder rechtsextremer Aufmärsche, die in den Medien auftauchen, widerspiegeln. Die vielfältigen Erscheinungsformen von Diskriminierung und Fremdenfeindlichkeit beinhalten auch subtilere Formen, wie z.B. die Kontaktvermeidung gegenüber Personen aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu einer bestimmten ethnischen oder kulturellen Gruppe oder auch die (unbewusste) Benachteiligung von Migrantinnen und Migranten beim Zugang zu Ausbildungs- und Arbeitsplätzen.

XENOS beschritt bei der Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus einen neuen Weg: mit praxisnahen Maßnahmen sollten an der Schnittstelle zwischen Schule und Arbeitswelt nachhaltig Fremdenfeindlichkeit, Rassismus und Diskriminierung in der Gesellschaft entgegengewirkt, zivilgesellschaftliche Strukturen gefördert und das friedliche Zusammenleben gestärkt werden. Primäre Zielgruppe des Programms waren Jugendliche und junge Erwachsene mit und ohne Migrationshintergrund, die beim Zugang zu Ausbildungs- und Arbeitsplätzen und bei der schulischen und beruflichen Bildung benachteiligt waren. Darüber hinaus zielte das Programm auf Personen im ersten Arbeitsmarkt ab, die in Betrieben oder im öffentlichen Sektor mit interkulturellen Situationen in Berührung kommen. Des Weiteren sollten Multiplikator/innen im Umfeld dieser Zielgruppen einbezogen werden.

Die Bereiche Schule, Ausbildung und Beruf bieten hier einen Ansatzpunkt, an dem ein Großteil der Bevölkerung in Deutschland erreicht werden kann und an dem gleichzeitig das Zusammenleben vieler Menschen unterschiedlicher Herkunft stattfindet. Dabei sollte XENOS eine Modellwerkstatt zur Entwicklung und Erprobung neuer Wege und Methoden bei der Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit sein, deren erfolgreiche Handlungsansätze verbreitet und über Multiplikatoren in der Gesellschaft verankert werden sollten. Qualifizierungsmaßnahmen des Arbeitsmarktes wurden gezielt mit Aktivitäten gegen Rassismus und Fremdenfeindlichkeit verknüpft.

Das Bundesprogramm „XENOS – Leben und Arbeiten in Vielfalt“ förderte deutschlandweit Projekte und war Teil des Aktionsprogramms "Jugend für Toleranz und Demokratie – gegen Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus" unter dem Dach des bundesweiten "Bündnisses für Demokratie und Toleranz – gegen Extremismus und Gewalt". Dieses war von der Bundesregierung am 23.05.2000 initiiert worden. Mit dem Aktionsprogramm wurden präventive und modellhafte Maßnahmen und Projekte vor allem in den Bereichen jugendgerechter Aufklärungs-, Bildungs-, Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit gefördert. Neben XENOS bestand das Aktionsprogramm aus den Teilprogrammen CIVITAS und ENTIMON.

Während Fachaufsicht und Steuerung für das gesamte Aktionsprogramm beim Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend liegen, ist für die Umsetzung von XENOS aufgrund der Arbeitsmarktorientierung des Programms das Bundesministerium für Arbeit und Soziales verantwortlich. Die drei Teilprogramme werden von Beginn an durch externe Servicestellen im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (CIVITAS und ENTIMON) bzw. durch die Koordinierungsstelle XENOS betreut, die in engem Austausch miteinander stehen. Die Nationale Koordinierungsstelle XENOS ist dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales der Gruppe Soziales Europa eingegliedert.

Finanziert wird XENOS durch Mittel des Europäischen Sozialfonds, die der Bund bis Ende 2007 zur Verfügung stellt und die durch nationale Mittel, wie z.B. durch Leistungen des Bundes, der Länder, der Kommunen, der Bundesagentur für Arbeit, durch Eigenmittel der Projektträger oder private Drittmittel z.B. von Unternehmen und Stiftungen kofinanziert werden müssen. Im Ziel 1-Gebiet (neue Bundesländer) beträgt die notwendige nationale Kofinanzierung 36% und im restlichen Bundesgebiet 55%. Die ursprünglich vorgesehenen 37,5 Mio. € wurden durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales auf rund 75 Mio. € für die Programmlaufzeit 2000 bis 2006 aufgestockt. Einschließlich der nationalen Kofinanzierung umfasst das Programm XENOS damit rund 160 Mio. €.

### *3.1.1 Die zentralen Handlungsfelder von XENOS*

XENOS-Projekte waren in mehreren zentralen Handlungsfeldern aktiv, die als gesellschaftliche Lernorte für Toleranz, interkulturelles Verständnis und friedliches Miteinander fungieren sollten. Im Rahmen der Bestandsaufnahme hat Rambøll Management folgende Handlungsfelder als maßgeblich für XENOS bestimmt:

- Schule: allgemeinbildende Schulen sowie die Schnittstelle von diesen zu Ausbildung und Beruf

- Ausbildung: Betriebe, Berufsschulen, Universitäten, Fachhochschulen, private Ausbildungsanbieter, außerbetriebliche Bildungseinrichtungen usw.
- Beschäftigung: erster und zweiter Arbeitsmarkt
- Lokales Umfeld: das soziale, kulturelle und wirtschaftliche Umfeld der Zielgruppen von XENOS einschließlich lokaler Beschäftigungsinitiativen
- Öffentlicher Raum: öffentliche Verwaltungen sowie ehemals staatliche Dienstleistungen, wie etwa der öffentliche Personenverkehr

In diesen Handlungsfeldern führten die XENOS-Projekte eine Vielzahl unterschiedlicher Maßnahmen durch, die auf die Ausbildung und Weiterentwicklung von Kompetenzen der Zielgruppe abzielten.

### 3.1.2 Die zentralen Kompetenzen

Die Kompetenzentwicklung stellt den zentralen Ansatzpunkt für die Förderung im Rahmen von XENOS dar. Auf der Basis der im Rahmen der Bestandsaufnahme durchgeführten Aktivitäten hat Rambøll Management folgende Kompetenzen identifiziert, die sich aus der Zielsetzung von XENOS ergeben:

- *Zivilgesellschaftliche Kompetenz*: Verständnis für und Kompetenz im Umgang mit demokratischen und rechtsstaatlichen Institutionen und Verfahren
- *Konfliktfähigkeit*: Fähigkeit zum gewaltfreien und konstruktiven Umgang mit Spannungssituation und Konflikten
- *Interkulturelle Kompetenz*: Verständnis für andere Kulturen und Ethnien, Fähigkeit zum verständnisvollen und friedlichen Zusammenleben
- *Beschäftigungsfähigkeit*: Arbeitsmarktrelevante Qualifikationen und Kompetenzen
- *Medienkompetenz*: Fähigkeit zum differenzierten Umgang mit Informationen und Aussagen der Massenmedien
- *Soziale Kompetenz*: Fähigkeit zur eigenen Verortung in der Gesellschaft, zum Umgang mit sozialen Rollen und Entwicklungen

Allerdings haben die Analysen im Rahmen der Evaluation gezeigt, dass besonders das Verständnis von interkultureller Kompetenz in der Projektpraxis stark variiert.<sup>7</sup> Während einige Projekte auf eine umfassende Kompetenzvermittlung zielen, beschränken sich andere auf die Vermittlung von Infor-

---

<sup>7</sup> Siehe hierzu auch den Zwischenbericht der Evaluation für das Jahr 2004. Für eine ausführliche Diskussion theoretischer und praktischer Aspekte interkultureller Kompetenz siehe beispielsweise Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Machl, Sylvia (Hg.) 2003: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation (2 Bände), insbesondere den Beitrag von Barbara Hatzler und Gabriel Layes (Bd. 1, S. 138-148).

mationen über andere Kulturen. Ob und inwieweit derartige Informationsmaßnahmen in der Lage sind, den mit dem Begriff „interkulturelle Kompetenz“ erhobenen Anspruch einzulösen, erscheint fraglich. Die weite Verbreitung dieses Begriffes erscheint bislang eher auf dessen Eignung zur Projektdarstellung als auf ein einheitliches Verständnis und eine geteilte Problemdiagnose der Träger zurückzuführen. Gleichwohl bleibt die Vermittlung interkultureller Kompetenz eine zentrale Aufgabe. Im Rahmen der Evaluation des Bundesprogramms XENOS durch Rambøll Management gaben 78% der befragten Projekte an, Trainings zur Vermittlung von interkultureller Kompetenz anzubieten und durchzuführen.

#### Interkulturelle Kompetenz

Interkulturelle Kompetenz kann verstanden werden als: die *Fähigkeit*, in Situationen, in denen mit Menschen anderer kultureller Prägung interagiert wird, sensibel, reflektiert und produktiv *handeln* zu können.

Diesem Verständnis von interkultureller Kompetenz liegt eine differenzierte Betrachtung zugrunde. Das heißt, es geht um bewusstes, beeinflussbares und reflektierbares Handeln in Situationen, die über „gewöhnliche“ Begegnungen hinausgehen (z.B. Grenzsituationen mit hoher Handlungs*unsicherheit*). Der Begriff „Kultur“ bezieht sich dabei nicht ausschließlich auf ethnische Merkmale, sondern auch auf weitere Aspekte, die Andersartigkeit bedeuten, wie z.B. Biographie, Geschlecht, Alter, Religion etc.. Demzufolge heißt interkulturelle Kompetenz auch Toleranz und Sensibilität für Vielfalt.

Als zentrale Elemente einer ausgebildeten interkulturellen Kompetenz können die folgenden Komponenten verstanden werden:

- das Bewusstsein über die eigenen kulturell bestimmten Einstellungen und Verhaltensmuster
- die Fähigkeit, das eigene Verhalten selbstkritisch zu reflektieren und einzuordnen
- die Fähigkeit, mit der Vielschichtigkeit und Ambiguität umzugehen, die sich in interkulturellen Situationen ergeben kann
- ein gewisses Maß an relevantem Wissen über andere Kulturen
- das Verständnis für kulturbedingte Verhaltensmuster anderer Mitmenschen und das Einstellen auf diese
- die Konfliktfähigkeit: Also die Fähigkeit zur konstruktiven Konfliktaustragung auch in interkulturellen Kontexten.

## 3.2 Projekte und Projekttypen von XENOS

### 3.2.1 *Beschreibung der Projekte in XENOS*

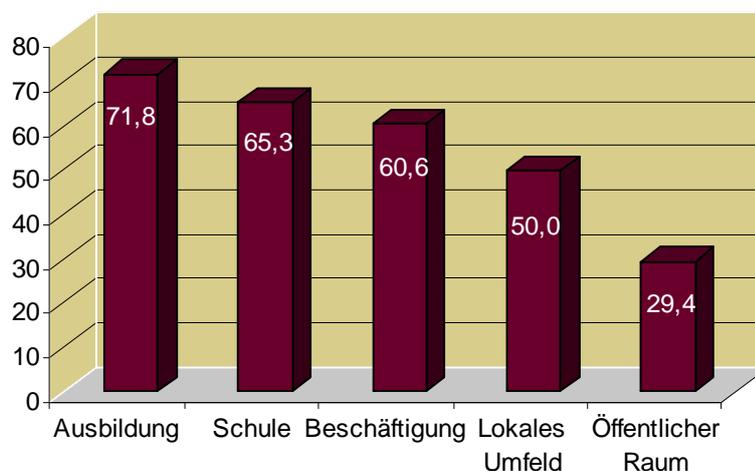
Für die Förderung und Umsetzung von XENOS wurden im Förderzeitraum 2000 – 2006 75 Mio. € aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) zur Verfügung gestellt. Durch die Kofinanzierung von Bund, Ländern und Kommunen betrug das gesamte Fördervolumen ca. 160 Mio. €. Hiervon wurden in zwei Förderrunden bundesweit insgesamt 250 Projekte gefördert, deren Laufzeit in der Regel drei Jahre betrug.

Die im Rahmen des Bundesprogramm XENOS durchgeführten Projekte können in fünf Handlungsfelder unterteilt werden. Die Schwerpunkte liegen dabei in den Handlungsfeldern Schule, Ausbildung und Beschäftigung. Die fünf Handlungsfelder sind:

1. **Schule:** allgemeinbildende Schulen sowie die Schnittstelle von diesen zu Ausbildung und Beruf
2. **Ausbildung:** Betriebe, Berufsschulen, Universitäten, Fachhochschulen, private Ausbildungsanbieter usw.
3. **Beschäftigung:** erster und zweiter Arbeitsmarkt
4. **Lokales Umfeld:** das soziale, kulturelle und wirtschaftliche Umfeld der Zielgruppen von XENOS einschließlich lokaler Beschäftigungsinitiativen
5. **Öffentlicher Raum:** öffentliche Verwaltungen, Justiz, Polizei sowie ehemals staatliche Dienstleistungen, wie etwa der öffentliche Personenverkehr

Viele XENOS-Projekte sind in mehreren Handlungsfeldern aktiv und verbinden z.B. Maßnahmen im schulischen Kontext mit Maßnahmen im lokalen Umfeld. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick, wie sich die Projekte auf die fünf Handlungsfelder verteilen.

**Abbildung 4: Verteilung der befragten Projekte auf die Handlungsfelder (in Prozent)**<sup>8</sup>



Es wird deutlich, dass das Programm insgesamt an den zentralen gesellschaftlichen Lernorten ansetzt. So werden junge Menschen in der Phase der Persönlichkeitsfestigung und der Suche nach Orientierung während der Berufsvorbereitung und des Berufseinstiegs ebenso angesprochen wie Teilnehmerinnen und Teilnehmer in der beruflichen Weiterbildung. Die Hälfte der Projekte engagiert sich darüber hinaus in ihrem lokalen Umfeld und kooperiert dabei mit ortsansässigen Akteuren, um eine nachhaltige Verankerung und Wirkung zu erreichen. Der öffentliche Raum<sup>9</sup> ist das Handlungsfeld, in dem die wenigsten Projekte aktiv sind. Dennoch ist der Anteil von mehr als einem Viertel der Projekte, die im Bereich der öffentlichen Verwaltung, der ehemals staatlichen Dienstleistungen und dem öffentlichen Personenverkehr tätig sind, als durchaus beachtlich zu bewerten.

Des Weiteren konnten vier *Maßnahmengattungen* identifiziert werden, die in den jeweiligen Handlungsfeldern durchgeführt wurden:

- Zielgruppenspezifische Maßnahmen
- Multiplikatorenschulungen
- Curricula, Konzepte, Lernbausteine
- Vernetzungsmaßnahmen

<sup>8</sup> Auf der Basis von 169 Projektträgern der ersten Förderrunde, die an der Befragung teilgenommen haben

<sup>9</sup> Dem Begriff „öffentlicher Raum“ liegt ein weit gefasstes Verständnis zugrunde, welches die öffentliche Verwaltung, den öffentlichen Nahverkehr, Hochschulen sowie die Verkehrs- und Versorgungsbetriebe einschließt, sofern es sich dabei um öffentliche Betriebe handelt

**Tabelle 1: Verteilung der vier Maßnahmearten auf die befragten Projekte**

Maßnahme	Anzahl der Projekte	Anteil der Projekte	Anzahl der Teilnehmer
Zielgruppenspezifisch	156	92%	ca. 100.000
Multiplikator/innen	146	86%	ca. 36.500
Curricula/Konzepte/Lernbaustein	115	68%	
Vernetzungsmaßnahme	89	53%	
Total	169 Projekte		

In der Praxis sind die Projekte in der Regel durch ein Nebeneinander verschiedener Maßnahmen geprägt. Die Projekte nutzen dabei Synergien zwischen einzelnen Maßnahmearten. Im Rahmen von Multiplikatorenschulungen kann es sich zum Beispiel anbieten, für die weitere Dissemination der Inhalte Curricula, Konzepte und Lernbausteine zu entwickeln. Ebenso kombinieren viele Projekte, die zielgruppenspezifische Maßnahmen durchführen, ihre Maßnahmen auch mit der Ausbildung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren.

Unterzieht man die Projektaktivitäten in der Umsetzung des XENOS-Programms einer Gesamtbetrachtung, so fallen unter die *direkten Zielgruppen* vor allem Schüler, Auszubildende, Beschäftigte und Arbeitslose; bei den Multiplikatoren sind dies vor allem Pädagogen, Ausbilder und Sozialarbeiter. Die Schwerpunkte der einzelnen *Maßnahmen* innerhalb der jeweiligen Projekte können in die Bereiche Information und Sensibilisierung, Beratung, Qualifizierung sowie internationaler Austausch unterteilt werden. Dabei lag der jeweilige *inhaltliche* Fokus auf den Themen interkulturelle Kompetenz, Konfliktfähigkeit, Demokratie und Toleranz sowie Ausbildungs- und berufsbezogene Fachkompetenzen.

### 3.2.2 Projekttypen in XENOS

Die Projektträgerbefragung hat gezeigt, dass sich die einzelnen XENOS-Projekte durch eine große Vielfalt an Zielgruppen und Maßnahmen auszeichnen. So führt ein Großteil der Projekte eine Reihe handlungsfeldübergreifender Maßnahmen mit breiter methodischer Grundlage durch, die zumeist nicht auf einzelne Zielgruppen fokussiert sind. Anhand einer Clusteranalyse konnten indes zentrale Schwerpunkte der Programmumsetzung festgestellt werden.

Durch die Clusteranalyse wird die große Anzahl von Einzelprojekten auf eine überschaubare Anzahl von Projekttypen reduziert. Dafür werden Projekte so in Gruppen zusammengefasst, dass sie innerhalb eines Typs möglichst ähnlich sind, die Unterschiede zwischen den verschiedenen Typen jedoch möglichst groß sind.

In die Analyse wurden die Antworten der Projektträger auf Fragen zur Durchführung des Projektes (Maßnahmenart, Inhalte und Methoden) sowie zu den bearbeiteten Zielgruppen und Handlungsfeldern, d.h. auf insgesamt 68 Fragen, einbezogen. Vier Projekte wurden dabei aus methodischen Gründen von der Analyse ausgeschlossen, da sie die Ergebnisse verzerrt hätten. Unter den verbleibenden 165 Projekten wurden mit dem gewählten methodischen Vorgehen sechs Projekttypen identifiziert, die 81,2% der Projekte (134), die an unserer Befragung teilgenommen haben, beschreiben.

Die sechs identifizierten Cluster hat Rambøll Management wie folgt benannt:

- Projekttyp 1: Ausbildung von Mediatorinnen und Mediatoren
- Projekttyp 2: Soziale Arbeit mit Jugendlichen
- Projekttyp 3: Berufliche Integration von Benachteiligten
- Projekttyp 4: Förderung von Toleranz und Demokratieverständnis
- Projekttyp 5: Qualifizierung für den Berufsalltag
- Projekttyp 6: Aufklärung und Förderung von Integration

Die Ergebnisse der Analyse in diesen sechs Schwerpunktbereichen des Programms werden im Folgenden dargestellt<sup>10</sup>:

#### Projekttyp 1: Ausbildung von Mediatorinnen und Mediatoren

Unter diesem Projekttyp wird eine vergleichsweise kleine Gruppe von Projekten zusammengefasst, die sich auf die Ausbildung von Mediatorinnen und Mediatoren konzentriert. Die Schulungen erfolgen zumeist in Form von Seminaren. Andere Maßnahmen werden in diesem Cluster kaum durchgeführt.

---

<sup>10</sup> Dabei handelt es sich um eine qualitative Beschreibung mit konkreten Beispielen aus der Praxis. Die quantitative Auswertung der Clusteranalyse und Projektzuordnung können dem Zwischenbericht 2004 entnommen werden.

Projekte dieses Typs weisen einen eher präventiven Charakter auf. Die Ausbildung richtet sich an Erwachsene sowie insbesondere an Jugendliche, die sich in der Schule oder Ausbildung befinden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollen im Anschluss an die Ausbildung in ihrem Lebens- und Arbeitsumfeld als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren wirken. Durch die Ausbildung sollen sie lernen, mit Konflikten produktiv umzugehen, und dazu bewegt und befähigt werden, in Konflikt- und Gewaltsituationen aktiv zu werden. Vor diesem Hintergrund legen einige Projekte einen zusätzlichen Schwerpunkt auf die Förderung von Zivilcourage. Die wichtigste Methode dieses Projekttyps ist die Deeskalations- und Gewaltarbeit. Die Qualifizierung im Bereich Konfliktmanagement wird dabei häufig durch Inhalte des interkulturellen Lernens ergänzt. Erfahrungsorientierte Bildungsarbeit findet im Vergleich zu anderen Projekttypen deutlich weniger Anwendung.

**Projektbeispiel 1:**

Projektziel dieses Projektes war die Entwicklung und der Aufbau eines Mediationsnetzwerkes zwischen allen Schulen und Berufsschulen mit Schulabgangs- oder Berufsvorbereitungsklassen in einer Stadt und deren Umgebung. Jugendliche sollten dabei zu Streitschlichterinnen und Streitschlichtern ausgebildet werden. Zugleich sollten die beteiligten Schulen in die Lage versetzt werden, selbständig und kontinuierlich weitere Schüler-Streitschlichter zu qualifizieren. Zur Zielgruppe des Projektes gehörten auch Migrantinnen und Migranten. Die teilnehmenden Schülerinnen und Schüler und Lehrerinnen und Lehrer wurden bzgl. ihrer Konfliktfähigkeit, sowie zum Ausbau ihrer sozialen, kommunikativen und interkulturellen Kompetenzen geschult.

**Projektbeispiel 2:**

Jugendliche, die in ihren Gruppen eine natürliche Autorität genießen (so genannte peer leaders) werden als Schlüsselpersonen begriffen und gezielt gefördert. Ihre besondere Energie gilt es als persönliches Potential der Jugendlichen zu begreifen, zu fördern und für die Multiplikation von Themen zu nutzen, die für die peer groups wesentlich sind. Diese Themen, wie die Aktivierung einer großen Zahl von Jugendlichen für Respekt und demokratisches Handeln, gegen Rassismus, (Rechts-) Extremismus und alle Arten sozialer und kultureller Ausgrenzung, sind Ziele des Trainingsprogramms. Die Jugendlichen werden im Laufe von etwa zwei Jahren zu Multiplikatorinnen und Multiplikatoren ausgebildet und arbeiten präventiv gegen Rechtsextremismus, Rassismus, Ausgrenzungs- und Ungleichheitsideologien. Die Themen der einzelnen Trainingseinheiten sind vielfältig (z.B. Multikulturalität, interkulturelle Kompetenz, Gendermainstreaming, Rechtsextremismus) und behandeln u. a. auch Lösungsstrategien für Konflikte und Gewalt.

### Projekttyp 2: Soziale Arbeit mit Jugendlichen

Projekte dieses Typs richten sich gezielter als die anderen an Jugendliche mit rechtsextremen und fremdenfeindlichen Einstellungen bzw. an Jugendliche, die diesen Einstellungen in ihrem Umfeld ausgesetzt sind. Als angebotene Maßnahmen sind vor allem Beratung, Berufsorientierung, Berufsvorbereitung und die Vermittlung in Ausbildung, Arbeit oder Praktika zu nennen, also Maßnahmen, die zur beruflichen Integration der Jugendlichen beitragen sollen.

Gleichwohl bildet die Förderung beruflicher Kompetenzen nicht die primäre Zielsetzung der Projekte. Vielmehr dienen die berufsbezogenen Maßnahmen dazu, mit Methoden der Deeskalations- und Gewaltarbeit v.a. dem Gewaltpotential der Jugendlichen entgegenzuwirken. Der Förderung von Konfliktfähigkeit kommt dementsprechend im Vergleich zu den anderen Clustern eine überdurchschnittlich große Bedeutung zu. Zwar werden dabei mitunter auch interkulturelle Kompetenzen vermittelt, insgesamt spielt diese aber eine vergleichsweise geringe Rolle in diesem Cluster.

Abgrenzen lässt sich dieser Projekttyp von den anderen durch den vergleichsweise hohen Anteil von Maßnahmen im Rahmen von Sozialarbeit (zumeist mit Jugendlichen). Viele der Projekte in diesem Cluster arbeiten dabei mit Jugendclubs und -zentren zusammen und setzen z.T. Methoden der akzeptierenden Jugendarbeit ein, oft in Verbindung mit der Aufsuche der Jugendlichen „vor Ort“.

#### Projektbeispiel 1:

Dieses Projekt bot kombinierte Computer- und Sozialkompetenzkurse für sozial benachteiligte Personengruppen an, in deren Rahmen gemischte Gruppen von Deutschen und Ausländern aus unterschiedlichen Altersgruppen, Fach- und Sozialkompetenzen gleichermaßen erwarben. Durch die Gruppenzusammensetzung entstanden (durch das Projekt intendierte) Probleme in Bezug auf Rassismus, Fremdenfeindlichkeit und Ausgrenzung. Für diese wurden auf der Grundlage der erworbenen Kompetenzen Lösungen für die Auseinandersetzung mit Ausgrenzung, Fremdenfeindlichkeit und Rassismus erarbeitet. Dies geschah in der Form von Team- und Projektarbeit mit Hilfe des Mediums Computer, wodurch gleichzeitig eine Vertiefung der erworbenen Computerkenntnisse und eine Erhöhung der Sozialkompetenz erreicht wurden.

#### Projektbeispiel 2:

Im Vordergrund dieses Projektes standen u.a. Jugendliche ohne Hauptschulabschluss, Ausbildungs- und Schulabbrecher, sowie Jugendliche mit schwie-

rigen Bildungshintergründen die im Rahmen dieses Projektes lernen sollten, Vorurteile und Ängste abzubauen. Gegenstand der Maßnahmen war z.B. die gezielte Vermittlung von Kenntnissen anderer Kulturen aber auch das direkte Kennenlernen einer anderen Kultur. In außerschulischen Aktivitäten wurde das interkulturelle Verständnis der Jugendlichen und das Zusammenleben mit Menschen mit Migrationshintergrund gefördert. Dafür wurden gemeinschaftliche Events wie sportliche und gruppendynamische Aktivitäten, Veranstaltungen, interkulturelle Nachmittage sowie Exkursionen durchgeführt. Auch mehrtägige Bildungsexkursionen im In- und Ausland zur Horizonterweiterung und Persönlichkeitsbildung waren Teil des Programms. Die Jugendlichen wurden während der gesamten Maßnahme von einer Sozialpädagogin betreut und begleitet. Die Sozialpädagogin führte dabei eine Kompetenzanalyse mit den Jugendlichen auch im Hinblick auf berufliche Möglichkeiten durch. Anschließend sollen die Jugendlichen in Arbeit, Ausbildung und Praktika vermittelt werden.

### Projekttyp 3: Berufliche Integration von Benachteiligten

Dieser Projekttyp richtet sich verstärkt, wenn auch nicht ausschließlich, an Jugendliche mit Migrationshintergrund. Einerseits weist dieser Projekttyp zahlreiche Gemeinsamkeiten mit dem vorherigen Projekttyp auf. So sind unter den angebotenen Maßnahmen auch hier hauptsächlich Beratung, Berufsorientierung, Berufsvorbereitung und die Vermittlung in Ausbildung, Arbeit oder Praktika und Elternarbeit zu nennen. Andererseits unterscheidet sich dieser Projekttyp dadurch vom vorherigen, dass akzeptierende Jugendarbeit von diesem Projekttyp kaum angewendet wird. Hinzu treten weitere Unterscheidungsmerkmale, die Projekte dieses Typs als „berufliche Integration von Benachteiligten“ charakterisieren lassen. So steht stärker noch als bei anderen Projekten die Vermittlung von Kompetenzen im Vordergrund. Neben interkultureller Kompetenz und Konfliktmanagement, die von den meisten anderen Projekttypen ebenfalls vermittelt werden, sind es vor allem Medienkompetenz, schulische Bildung und sprachliche Kompetenzen.

Hervorzuheben ist zudem, dass Projekte dieses Typs stark im lokalen Umfeld verankert sind. So ist eine Reihe von Projekten durch ausgeprägte Stadtteilarbeit und Beratung von Initiativen und Institutionen gekennzeichnet. Dieser Projekttyp ist schließlich am stärksten an Vernetzungsmaßnahmen sowie an der Entwicklung von Curricula beteiligt.

### Projektbeispiel 1:

Als Reaktion auf diskriminierende und teilweise sogar gewalttätige Handlungen unter Auszubildenden, entstand ein Projekt in Ostdeutschland, das sich an Jugendliche und junge Erwachsene mit besonderem Förderbedarf richtet. Das Projekt fand im Rahmen einer überbetrieblichen Ausbildung statt. Der Abbau von Fremdenfeindlichkeit und Gewalt sollte hier in erster Linie durch

verbesserte Kommunikation erreicht werden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit und ohne Migrationshintergrund wurden während der Ausbildung in Trainingseinheiten geschult, ihre persönlichen Sichtweisen und Einstellungen Anderen mitzuteilen, zu reflektieren und zur Diskussion zu stellen. Dadurch sollten wichtige Kompetenzen wie Kommunikations- und sprachliche Fähigkeiten gefördert, sowie eine Stärkung der Persönlichkeit und Individualität der Teilnehmerinnen und Teilnehmer erzielt werden. Durch diese Schulungen sollten langfristig gegenseitige Toleranz und Akzeptanz aufgebaut werden, wodurch die Zielgruppe konfliktfähiger wird und auch ihre Vermittlungschancen steigen.

#### Projektbeispiel 2:

Dieses Projekt wurde in einer deutsch-polnischen Grenzregion durchgeführt, die durch hohe Arbeitslosigkeit einerseits, von anhaltenden Konflikten zwischen Jugendlichen verschiedener ethnischer Gruppen andererseits geprägt ist. Vor diesem Hintergrund zielte das Projekt darauf ab, einer Gruppe aus deutschen und polnischen Jugendlichen zu einem von der IHK anerkannten Ausbildungsabschluss im kaufmännischen Bereich zu führen und gleichzeitig soziokulturelle und Sprachkompetenzen zu vermitteln. Zu diesem Zweck erfolgte zunächst eine halbjährige soziokulturelle Trainingsphase. Im Anschluss wurden die Jugendlichen in eine außerbetriebliche Ausbildungsphase übernommen, in der Fachwissen und Sprachkenntnisse in Deutsch und Polnisch vermittelt, eine Praxisphase in einer Übungsfirma sowie grenzübergreifend Praktika in regionalen Unternehmen absolviert wurden.

#### Projekttyp 4: Förderung von Toleranz und Demokratieverständnis

Projekte dieses quantitativ bedeutsamsten Projekttyps verfolgen i.d.R. einen präventiven Ansatz, der sich primär an Personen aus der gesellschaftlichen Mitte und an solche richtet, die von Betreuungspersonen u.ä. aufgrund ihres Umfeldes und/oder bestimmter Verhaltensmuster und Äußerungen als anfällig für rechtsextrêmes oder fremdenfeindliches Denken eingestuft werden.

Wesentliche Gemeinsamkeit bei Projekten dieses Typs ist die Vermittlung von Inhalten der politischen Bildung, die in Aus-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen eingebettet sind. Ziel der Bildungsmaßnahmen ist es, Kenntnisse über das demokratische System zu vermitteln, um die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu mündigen Staatsbürgern zu erziehen und zu gesellschaftlicher Mitverantwortung und sozialem Engagement anzuregen. Um insbesondere jugendliche Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu erreichen, setzt ein Teil der Projekte Neue Medien sowie mobile Berater und Expertenpools ein.

Politische Bildung wird in diesem Cluster häufig mit der Förderung von Toleranz verknüpft. Daher zeichnet sich dieser Projekttyp durch den höchsten Anteil an interkulturellen Trainings aus. Dabei sollen eine Auseinanderset-

zung mit dem Fremden eingeleitet, Stereotypen und Vorurteile sowie die kulturelle Prägung von Denk- und Verhaltensweisen reflektiert werden.

**Projektbeispiel 1:**

In einer strukturschwachen Region an der Grenze zu Tschechien zielte das Projekt den Abbau von Vorurteilen auf beiden Seiten der Grenze durch die Auseinandersetzung mit historischen und gegenwärtigen Berührungspunkten. Mit dem Projekt sollten zudem Spannungen im Zusammenleben von Einheimischen und Migranten abgebaut werden. Ansatzpunkt des Projektes war, durch eine Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit einen Abstand zu rassistischen Ansichten zu erzeugen. Das Projekt begleitete 14 arbeitslose Jugendliche und junge Erwachsene, die im Rahmen einer durch das Arbeitsamt geförderten Strukturanpassungsmaßnahme beschäftigt und qualifiziert wurden. Durch verschiedenste Qualifizierungsmaßnahmen sollten Voraussetzungen für Festeinstellungen auf dem ersten Arbeitsmarkt geschaffen und dadurch sowie parallel fremdenfeindliche Einstellungen reduziert werden.

**Projektbeispiel 2:**

Das Projekt hatte zum Ziel, berufspraktischen Fähigkeiten bei Jugendlichen zwischen 16 und 19 Jahren zu entwickeln und diese Qualifizierung mit einer historisch-politischen Aufklärung und dem Abbau von Fremdenfeindlichkeit zu kombinieren. Neben den beruflichen Kompetenzen sollten so bei den Jugendlichen soziale Kompetenzen trainiert werden. Zielgruppe waren Jugendliche im handwerklichen Sektor. Im Rahmen des Projektes wurden aber auch ihren Ausbilderinnen und Ausbildern sowie Lehrerinnen und Lehrern ergänzende Fortbildungen angeboten. Das Projekt sollte das Urteilsvermögen der Jugendlichen weiterentwickeln, um so eine starke Distanz zum Nationalsozialismus aufzubauen. Rechtsextremistische Einstellungen, Gewalt und Fremdenfeindlichkeit sollten verurteilt und argumentativ widerlegt werden. Das Projekt kombinierte berufliche Qualifizierungsmaßnahmen mit pädagogischen Angeboten. Im Rahmen des Projektes erhielten die Jugendlichen die Möglichkeit, internationale Begegnungen zu erleben und sich mit jungen Menschen anderer Nationalitäten anzufreunden und zu solidarisieren.

Projekttyp 5: Qualifizierung für den Berufsalltag

Projekte in diesem Cluster richten sich fast ausschließlich an Auszubildende und Beschäftigte. Die Projekte zielen vorrangig auf Unternehmen, öffentliche Institutionen oder Ausbildungseinrichtungen, in denen Menschen in ihrem Berufsalltag mit verschiedenen Formen der Fremdenfeindlichkeit oder des Rassismus konfrontiert werden oder regelmäßig Kontakt mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturen haben. Ein Drittel der Projekte in diesem Cluster wendet sich (u.a.) an Personen mit Migrationshintergrund. Personen mit

rechtsextremem Hintergrund stellen i.d.R. keine ausdrückliche Zielgruppe dar.

Die durchgeführten Projektmaßnahmen sollen dazu beitragen, Diskriminierung im Berufsalltag abzubauen und die interkulturelle Verständigung zu fördern. Zu diesem Zweck werden insbesondere interkulturelle Trainings sowie Trainings zu Konfliktmanagement durchgeführt. Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern kommt im Anschluss an die Trainings eine wichtige Rolle als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren ihrer Organisation zu. Die durchgeführten Projektmaßnahmen erfolgen zumeist berufsbegleitend in Form von modularartig aufgebauten und meist eintägigen Veranstaltungen.

**Projektbeispiel 1:**

Dieses Projekt richtet sich an Soldatinnen und Soldaten in der Bundeswehr. Im Projektzeitraum sollten in rund 500 Veranstaltungen ca. 12.000 junge Führungskräfte geschult werden. In eintägigen Veranstaltungen setzten sich die Soldatinnen und Soldaten mit anderen Kulturen auseinander und führten Simulationsspiele durch, mit denen Vorurteile und fremdenfeindliche Einstellungen reflektiert wurden. Darüber hinaus fand eine berufliche Perspektivenberatung für arbeitslose Grundwehrdienstleistende statt, die von Arbeitsberaterinnen und Arbeitsberatern der Arbeitsämter durchgeführt wurde. Ziel des Projektes war es im Besonderen, jungen Führungskräfte ihrer Verantwortung für die soziale Eingliederung, das demokratische Handeln und die Kompromissbereitschaft ihrer Untergebenen zu verdeutlichen.

**Projektbeispiel 2:**

Projekt 2 hat sich zum Ziel gesetzt, die interkulturelle Zusammenarbeit am Arbeitsplatz zu fördern, um die bestehende kulturelle Vielfalt als Potenzial für den Betrieb produktiv nutzen zu können (Diversity-Ansatz). Gegenstand dieses Projektes waren vor allem Weiterbildungsmaßnahmen zur Förderung von interkultureller Kompetenz aber auch die Entwicklung und Erprobung solcher Maßnahmen für eine fortlaufende Qualifizierung der Belegschaft. Dabei waren Betriebsangehörige mit und ohne Migrationshintergrund gleichermaßen Zielgruppen der Maßnahmen. Des Weiteren wurden Maßnahmen zur interkulturellen Sensibilisierung durchgeführt, die durch Kommunikationstrainings zum Thema betriebliche Kommunikation und Kooperation ergänzt wurden.

**Projekttyp 6: Aufklärung und Förderung von Integration**

Besonders auffällig bei diesem Projekttyp ist, dass er sich als einziger gar nicht an Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit rechtsextremen bzw. fremdenfeindlichen Einstellungen richtet. Die durchgeführten Maßnahmen dienen vorwiegend der Information und Sensibilisierung und der Qualifizierung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren. Hinzu kommt die Beratung von Initia-

tiven oder Institutionen. Kompetenzen werden von diesem Projekttyp deutlich weniger als von anderen vermittelt. Die Projekte sprechen eher wichtige Akteure des Arbeitsmarktes und des öffentlichen Raumes an und versuchen diese für Themen wie Fremdenfeindlichkeit und Fragen der Integration zu sensibilisieren.

Projektbeispiel 1:

Das Projekt richtete sich an Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen mit dem Ziel, diese mit der Methode der aktiven Medienarbeit vertraut zu machen und sie so als Multiplikatoren der Jugendarbeit gegen Rechts auszubilden. Die Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen wurden durch das Projekt für die inhaltliche Auseinandersetzung mit den Themen Ausgrenzung und Rassismus im öffentlichen wie im privaten Raum sensibilisiert. Sie lernten, mit der Methode der aktiven Medienarbeit rassistische und andere ausgrenzende Verhaltensweisen und Strukturen gemeinsam mit Jugendlichen zu thematisieren. Anschließend setzten sie in ihrem jeweiligen Arbeitsumfeld ein Medienprojekt mit Jugendlichen um, bei dem die Jugendlichen zur Auseinandersetzung mit den Themen Ausgrenzung und Rassismus angeregt wurden. Gleichzeitig erlernten die Jugendlichen journalistische Fertigkeiten im On- und Offline-Bereich der Medien Hörfunk, Video und Internet.

Projektbeispiel 2:

Das Projekt zielte vornehmlich auf die Ausbildung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, die nach ihrer Ausbildung überregional aktiv werden sollten. Einer der Aufgabenschwerpunkte des Projektes war die interkulturelle Sensibilisierung und Qualifizierung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren. Diese sollten geschult, beraten und fachlich bei ihren Aktivitäten begleitet werden. Ziel war es, die Multiplikatoren dazu zu befähigen, in ihrem Zuständigkeitsbereich Aktivitäten zur Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und rassistisch motivierter Gewalt durchzuführen. Dies geschah durch Fachtagungen, Fortbildungen und Trainings und durch den Aufbau eines Initiativkreises gegen Fremdenfeindlichkeit und Gewalt. Außerdem soll auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene die Vernetzung mit Polizei, Schule und anderen Akteuren in der gewaltpräventiven und antirassistischen Arbeit initiiert bzw. erweitert werden. Darüber hinaus sollte ein überregionaler Experten- und Informationspool zum Thema Fremdenfeindlichkeit und Gewalt aufgebaut und der Fachöffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden.

### 3.2.3 *Projekte der 2. Förderrunde*

XENOS-Projekte haben erfolgreich an der Schnittstelle von Arbeitswelt und Gesellschaft, schulischer und (außer-)betrieblicher Ausbildung angesetzt. Durch die Evaluation wurde der innovative Charakter des Programms belegt und besonders geeignete Ansätze in Projekten identifiziert, die ihre Aktivitäten schwerpunktmäßig im Bereich Betrieb verortet hatten. Vor diesem Hintergrund wurde 2005 eine zweite Förderrunde eingeleitet, die ihren Förderschwerpunkt auf Projekte mit betrieblichen Aktivitäten und beruflicher (Aus-)Bildung legt. In der 2. Förderrunde wurden 24 Projekte mit einer Laufzeit bis Ende 2007 gefördert.

Die Projekte der 2. Förderrunde mit Maßnahmen im betrieblichen Kontext kennzeichnen sich durch zwei angestrebte Wirkungsebenen. Auf der innerbetrieblichen Wirkungsebene stehen Maßnahmen mit den Mitarbeitern sowie die Kommunikations- und Organisationsstrukturen von Betrieben im Mittelpunkt. Die zweite Wirkungsebene bezieht sich auf den externen Kontakt von Betrieben zu Kunden und das Agieren in einem internationalen Umfeld.

Generell agieren die Projekte der 2. Förderrunde in einem sehr heterogenen Akteursfeld (Betriebe und unterschiedliche Ebenen in den Betrieben, Berufsschulen, Arbeitsverwaltungen, Bildungsträger etc.) und berücksichtigen dabei unterschiedliche Voraussetzungen der Teilnehmer und Organisationsstrukturen. Darüber hinaus spielen demographische und konjunkturelle Faktoren, gerade bei betrieblichen Maßnahmen, eine besondere Rolle. So ist es einerseits eine entscheidende Voraussetzung für die Beteiligung von Betrieben, in welchem Umfang personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen. Zum anderen nimmt die Bedeutung von Arbeitskräften mit Migrationshintergrund stetig zu.

Innerhalb der Unternehmen und dem Bereich der Organisations- und Personalentwicklung steht interkulturelle Kompetenz im Vordergrund. Hier soll Sensibilität für Vielfalt entwickelt werden, wodurch sich die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern mit und ohne Migrationshintergrund verbessern kann. Menschen mit Migrationshintergrund sollen gezielter gefördert und in Unternehmen integriert werden. Darüber hinaus spielt die Mobilität im Bereich des Ausbildungs- und Arbeitsmarkt eine wichtige Rolle. Die Unternehmen ihrerseits profitieren in mehrerlei Hinsicht. Mitarbeiterzufriedenheit und der Abbau von Konflikten wirken sich positiv auf den Produktionsprozess aus. Interkulturelle Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit baut Barrieren ab und schafft weitere Möglichkeiten in einer internationalen Wirtschaftswelt, sowohl auf Seiten der Anbieter als auch Abnehmer.

Die Projekte der 2. Förderrunde, die sich explizit mit dem Übergang Schule - Ausbildung – Beruf befassen und in (Berufs-)Schulen ansetzen, konzentrie-

ren sich in erster Linie auf Berufsvorbereitungsmaßnahmen. Hier werden z.B. Maßnahmen der Vermittlung von Sozialkompetenzen und die fachlich-inhaltliche Ausbildung mit einander verbunden. Darüber hinaus spielen auch hier interkulturelle Kompetenz und Mobilität eine wichtige Rolle, da so neue Perspektiven aufgezeigt werden können, z.B. die Suche nach einem geeigneten Ausbildungs- oder Arbeitsplatz und die Zusammenarbeit mit Menschen mit Migrationshintergrund. Gerade hier spielen auch Multiplikatorenschulungen eine gewichtige Rolle, v.a. unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit und der Sensibilisierung von Multiplikatoren für XENOS-Themen.

**Projektbeispiel 1:**

Ein Projekt verfolgte u.a. einen transnationalen Ansatz der darauf abzielte, einen intensiven Austausch zwischen Teilnehmern aus Deutschland, Frankreich und Polen herzustellen. Grundlage war der gemeinsame Fokus ihres Berufszweigs sowie die grenzüberschreitende Perspektive des Arbeitsmarktes. Bestandteil des Projektes waren z.B. Sprachkurse (Fremdsprachenqualifizierung) um die Mitarbeiter dahingehend zu befähigen und zu ermutigen, Kontakt herzustellen und in einen fortwährenden Dialog zu treten.

**Projektbeispiel 2:**

Ein Projekt hatte seinen Arbeitsansatz im Pflege- und Gesundheitsbereich verortet. Multiplikatoren und Mitarbeiter erhielten interkulturelle Kompetenzschulungen in Krankenhäusern. Darüber hinaus wurden Initiativen zur interkulturellen Öffnung des Gesundheitswesens unterstützt. Durch eine umfassende Bedarfsanalyse wurden Maßnahmen in diesem Bereich als besonders wertvoll erachtet, vor allem dann, wenn sie auf allen Ebenen ansetzen (Verwaltung, Pflege, Ärzte). Der Umgang mit Patientinnen und Patienten mit Migrationshintergrund ist Gegenstand alltäglicher Praxis und Angestellte können in unterschiedlichen Zusammenhängen von interkultureller Kompetenz profitieren, z.B. müssen Pfleger und Ärzte die verschiedenen Körperwahrnehmungen und Tabus unterschiedlicher Kulturen kennen.

## 4. Bewertung des Programms

Im Folgenden Kapitel werden die Ergebnisse aus der dreijährigen Evaluation von XENOS dargestellt. Im Rahmen der Evaluation wurde das Bundesprogramm XENOS entlang dreier Ebenen bewertet. Diese Ebenen sind:

1. Die Wirkungen des Programms und seiner Projekte
2. Der innovative Charakter des Programms und seiner Projekte
3. Die Nachhaltigkeit des Programms und seiner Projekte

Im folgenden Kapitel werden die zentralen Befunde zu diesen drei Ebenen dargestellt.

### 4.1 Wirkung des Programms

#### 4.1.1 *Allgemeine Diskussion der Programmwirkungen*

Durch XENOS wurden Projektansätze gefördert, die auf wissenschaftlichen Erkenntnissen und Projekterfahrungen der beteiligten Projektträger mit Jugendliche und Multiplikatoren aufbauten. Über bisherige Ansätze zum Abbau von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus hinaus sollte XENOS dabei per Programmdefinition neue Dimensionen – insbesondere den Bezug zur Arbeitswelt – umfassen. Als Modellprogramm konzipiert, ging es in XENOS dabei in erster Linie um die Entwicklung neuer und erfolgreicher Ansätze bei der Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit und damit um die Frage: welche Ansätze funktionieren und warum?

Aufbauend auf vorangegangenen Erfahrungen mit Programmen gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus verfolgt das XENOS-Programm einen primär präventiven Ansatz. Dabei wandelten sich zu einem gewissen Grad die Philosophie bei der Thematisierung von Fremdenfeindlichkeit, die anvisierten Zielgruppen und die Vorgehensweisen in den Projekten.<sup>11</sup>

Aus den spezifischen Merkmalen von XENOS ergibt sich eine Reihe von Fragestellungen, die mit Blick auf die Wirkungen des Programms von besonderem Interesse sind. Mit Blick auf die Wirkungen richtet sich der Fokus der Untersuchung daher auf die folgenden Aspekte:

1. Welche Bedeutung kommt der Vermittlung von Handlungskompetenzen bei der Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus zu?

---

<sup>11</sup> Beispielsweise wurde im Vergleich zum vorangegangenen „Aktionsprogramm gegen Aggression und Gewalt“ der Fokus verstärkt auf einen präventiven Zielgruppenansatz gelegt.

2. Welche Potenziale bei der Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus ergeben sich aus der programmspezifischen Ausrichtung auf den Arbeitsmarkt?
3. Welche Breitenwirksamkeit bzgl. der Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus geht von XENOS aus?
4. Wie ist damit die präventive Grundausrichtung von XENOS zu bewerten?

Im Folgenden werden diese Fragestellungen jeweils genauer erläutert und die diesbezüglichen Befunde der Evaluation vorgestellt.

### 1. Bedeutung von Handlungskompetenzen

In der Diskussion über Diskriminierung und fremdenfeindliche Handlungen werden oftmals rechtsextreme Einstellungen als Ursachen in den Vordergrund gerückt. Hiervon ausgehend wird einerseits auf die Notwendigkeit verwiesen, Demokratie und Toleranz als Werte zu vermitteln, um fremdenfeindliche Einstellungen abzubauen. Allerdings ist eine nachhaltige Veränderung von Einstellungen als sehr voraussetzungsreich einzuschätzen und allenfalls im Rahmen eines langfristigen Entwicklungsprozesses zu erreichen. Insofern stellt sich die Frage, inwieweit derartige Effekte im Rahmen befristeter Projektvorhaben realistisch sind.

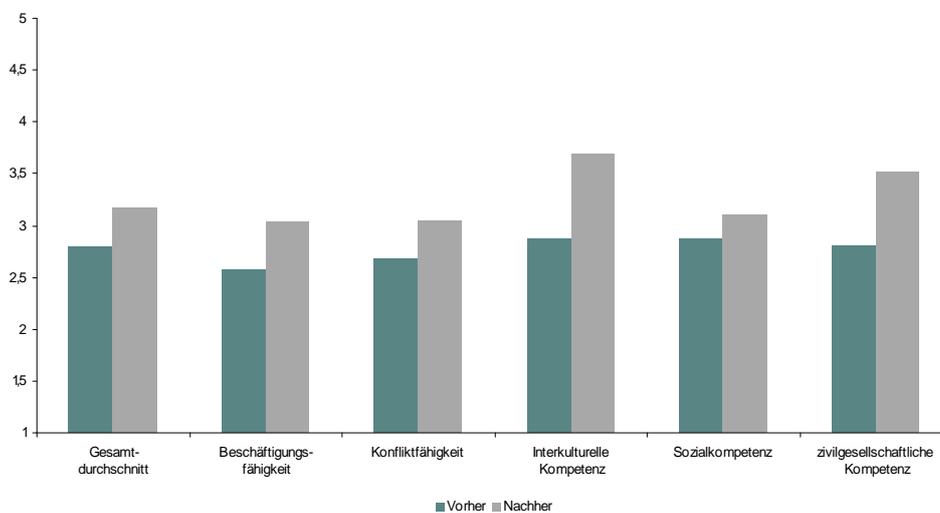
Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund rückte der Großteil der XENOS-Projekte die Vermittlung von Handlungskompetenzen in den Mittelpunkt ihrer Arbeit. Diesem Ansatz liegt die Annahme zugrunde, dass Diskriminierung und fremdenfeindliches Verhalten aus einer mangelnden Handlungsfähigkeit, insbesondere in interkulturellen Überschneidungssituationen, erwachsen können. So könnten mangelndes Wissen und die Unfähigkeit zum Umgang mit Andersartigkeit zu nicht intendierten Konflikten in Begegnungssituationen führen. Die Vermittlung von Kompetenzen soll dann die Grundlage für selbstreflektiertes Handeln liefern, das der eigenen Rolle, sozialen Normen und Interessen, und nicht zuletzt auch kulturell bedingten Sichtweisen Rechnung trägt. Im Vordergrund vieler XENOS-Projekte stehen daher insbesondere die Vermittlung von Konfliktfähigkeit, interkultureller und sozialer Kompetenz. Der Erwerb von Handlungskompetenz soll in der Folge zu einem Abbau von Unsicherheiten, Spannungen und nicht intendierten Konfliktsituationen und zu einer besseren Verständigung führen.

Um diese Interventionslogik zu überprüfen, hat Rambøll Management in der Vorher-Nachher-Befragung die Wirkung von Maßnahmen zur Kompetenzvermittlung untersucht. Dabei wurden a) solche Maßnahmen berücksichtigt, die sich direkt an jugendliche Zielgruppen wenden, und b) solche, die sich an Multiplikatoren wenden (vgl. Kapitel 3).

### a) Maßnahmen für Jugendliche

Im Hinblick auf die Maßnahmen für Jugendliche kann festgehalten werden, dass es – bei richtiger Durchführung und Herangehensweise – zu einer unmittelbaren und messbaren Steigerung relevanter Kompetenzen kommt. Die folgende Graphik illustriert die Entwicklung der fünf maßgeblichen Kompetenzen bei Jugendlichen, die an XENOS-Projekten teilgenommen haben. Grundlage der Bewertung bildet die Einschätzung von Fachleuten (Lehrer, Sozialpädagogen, Ausbilder), die mit den betreffenden Jugendlichen zusammenarbeiten.

**Abbildung 5: Vorher-Nachher: Kompetenzentwicklung der Jugendlichen bei direkten Schulungen**



Quelle: Vorher-Nachher-Befragung n (vorher) = 106, n (nachher) = 96

Wie die Graphik zeigt, ist bei allen Kompetenzen eine Steigerung zu verzeichnen, wobei der Zuwachs an interkultureller Kompetenz besonders deutlich ausfällt. Dieser Befund entspricht auch den qualitativen Ergebnissen aus den Fallstudien. Die Einschätzungen aus den Fallstudien sowie die Antworten auf offene Fragen, die im Rahmen der Vorher-Nachher-Untersuchung gestellt wurden, verdeutlichen zudem die weiterführenden Wirkungen einer effektiven Kompetenzvermittlung.

So zeigt sich, dass Unwissenheit und Unsicherheit zu Verhaltensweisen führen können, die vom jeweiligen Gegenüber als diskriminierend erlebt werden. Dies wiederum kann Reaktionen des Gegenübers auslösen, die zu einer Verschärfung von Konflikten führen. Mangelnde Fähigkeit mit Fremdem und Ungewohntem umzugehen, führt wiederum zu Ängsten und ablehnenden Verhaltensmustern.

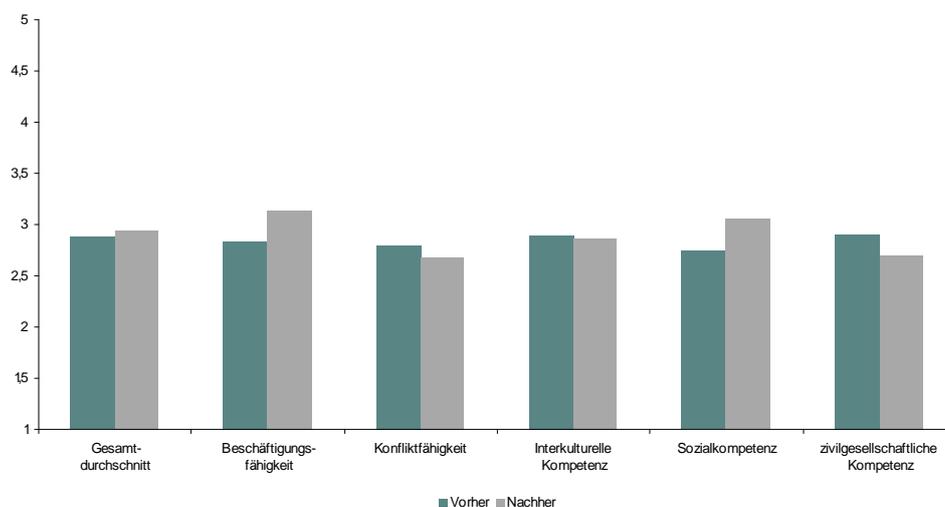
Vorhandene interkulturelle Kompetenz und Konfliktfähigkeit hingegen schaffen die Voraussetzung für ein konstruktives Miteinander in der Gesellschaft und am Arbeitsplatz. Während Angst und Unsicherheit in unvertrauten Situationen zu Abschottung und Aggression und damit auch zu Fremdenfeindlichkeit und Diskriminierung führen können, kann die Vermittlung interkultureller Kompetenz dazu beitragen, Ängste zu nehmen und Handlungssicherheit zu erzeugen. Durch die Auseinandersetzung mit der eigenen Kultur und kulturellen Bedingtheit der eigenen Perspektive kann so Offenheit für neue Begegnungen geschaffen werden.

Wie die Untersuchung des Weiteren verdeutlicht, kann die gezielte Kompetenzvermittlung neben einer besseren Verständigung und Konfliktbewältigung tendenziell auch zu einer Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit der Jugendlichen beitragen. Dies schlug sich in einigen Projekten unmittelbar in der Vermittlung von Jugendlichen in Ausbildung oder Betriebspraktika nieder.

#### *b) Maßnahmen für Multiplikatoren*

Im Hinblick auf die Schulung von Multiplikatoren wurden im Rahmen der Vorher-Nachher-Befragung die Effekte auf die Jugendlichen, mit denen diese arbeiten, betrachtet. Bei den Ergebnissen zeigt sich auf den ersten Blick ein deutlicher Unterschied zu den Maßnahmen, die sich direkt an Jugendliche wenden. Wie die folgende Abbildung zeigt, ist zwar eine Steigerung von Sozialkompetenz und Beschäftigungsfähigkeit zu beobachten. Insbesondere bei interkultureller Kompetenz und Konfliktfähigkeit attestierten die befragten Multiplikatoren hingegen in der Nachher-Befragung sogar einen geringeren Kompetenzwert.

**Abbildung 6: Vorher-Nachher: Kompetenzentwicklung der Jugendlichen bei Schulungen für Multiplikatoren**



Quelle: Vorher-Nachher-Befragung n (vorher) = 106, n (nachher) = 96

Für diesen Befund lassen sich zwei zentrale Gründe benennen.

Erstens führen die Multiplikatorenschulungen im ersten Schritt zu einer Sensibilisierung der Multiplikatoren selbst, insbesondere in Bezug auf Fragen von Interkulturalität und Konfliktbewältigung. Infolgedessen verändert sich auch, wie die Multiplikatoren die entsprechenden Kompetenzen der von ihnen betreuten Jugendlichen einschätzen, d.h. das Kompetenzniveau der Jugendlichen wird kritischer und dementsprechend schlechter bewertet. Diese Erklärung wird auch durch die Auswertung der offenen Antworten sowie durch die Ergebnisse der Fallstudien gestützt.

Zweitens ist in jedem Fall davon auszugehen, dass multiplikatorenbezogene Maßnahmen kurzfristig eine geringere Wirkung bei den Jugendlichen aufweisen, weil die Kompetenzen nicht direkt an die jeweilige Zielgruppe vermittelt werden. Die zu beobachtende geringere Effektstärke entspricht also den Erwartungen. Gleichwohl bildet die Kompetenzvermittlung an die Multiplikatoren die Grundlage für eine effektive zukünftige Arbeit mit den Jugendlichen. Wesentliche Effekte im Sinne einer systematischen Kompetenzentwicklung sind daher erst mit zeitlicher Verzögerung zu erwarten. So belegen die Fallstudien die positiven Wirkungen, die sich mittel- und langfristig aus multiplikatorenbezogenen Maßnahmen ergeben können.

Insgesamt legen die Untersuchungsergebnisse damit nahe, dass die gezielte Vermittlung von Handlungskompetenzen einen wichtigen Beitrag zum Abbau von Diskriminierung und fremdenfeindlichen Verhalten leisten kann. Dieser Befund wird auch von zahlreichen Projektevaluatoren in ihren Evaluationsberichten bestätigt.

Gleichzeitig verdeutlichen die Evaluationsbefunde, dass die Erzielung dieser positiven Wirkungen voraussetzungsreich ist. In diesem Zusammenhang ist zum einen insbesondere die Notwendigkeit einer Auseinandersetzung mit den jeweils spezifischen Problemursachen und Lösungsansätzen sowie einer kontinuierlichen und intensiven Arbeit mit den Jugendlichen und Multiplikatoren zu nennen. Wie die Evaluation zum zweiten gezeigt hat, zeichnen sich erfolgreiche Handlungsansätze v.a. durch ein hohes Maß an Praxisorientierung aus und knüpfen möglichst unmittelbar an den Erfahrungen der Zielgruppen an.

## 2. Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus in Verbindung mit dem Arbeitsmarkt

Das spezifische Merkmal von XENOS liegt in der Verbindung von Maßnahmen gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus mit dem Arbeitsmarkt. In der öffentlichen Diskussion über die Ursachen von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus kommt arbeitsmarktbezogenen Faktoren oftmals ein hoher Stellenwert zu. So wird insbesondere konstatiert, dass etwa schlechte Ausbildungschancen, hohe Arbeitslosigkeit in einer Region die Entwicklung und Verfestigung fremdenfeindlicher Tendenzen begünstigen und verstärken können. Aus diesem Befund wird mitunter der Schluss gezogen, die Vermittlung in Ausbildung bzw. Arbeit könne zu einer Abkehr von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus führen. Dieser Logik folgen die unter XENOS geförderten Projekte nicht. Vielmehr nutzen sie den Arbeitsmarkt sowie die daran angrenzenden Handlungsfelder als Ort für gezielte Maßnahmen, die über die Vermittlung unmittelbar beschäftigungsrelevanter Kompetenzen hinausgehen. Gerade durch den direkten Bezug zum Arbeitsmarkt und den festen Strukturen in der Ausbildung oder im Betrieb können Gruppenzusammensetzungen von Personen entstehen, die in anderen Kontexten nicht mit einander in Berührung kommen (wollen). Derartige interkulturelle Zusammensetzungen eröffnen dann auf natürliche Art und Weise den Kontakt zwischen den Personen über ein anderes Medium: den (angestrebten) Beruf. Bei der Umsetzung von XENOS haben sich drei Bereiche als besonders relevant erwiesen:

- a.) der erste Arbeitsmarkt (betriebs-/verwaltungsintern sowie im Verhältnis Betrieb/Behörde – Kunde)
- b.) die Schwelle zum ersten Arbeitsmarkt: Ausbildung und Berufsvorbereitung
- c.) die Schwelle zur Ausbildung und Berufsvorbereitung: Schule und Berufsschule

Im Folgenden werden diese drei Bereiche sowie die hier im Rahmen von XENOS erzielten Wirkungen vorgestellt und erläutert.

#### a. Erster Arbeitsmarkt (betriebs-/verwaltungsintern sowie im Verhältnis Betrieb/Behörde – Kunde)

Das Handlungsfeld des ersten Arbeitsmarkts birgt ein großes Potential für die Durchführung von Maßnahmen für Toleranz und Vielfalt. XENOS-Projekte zielen hier auf den Arbeitsmarkt als gesellschaftlichen Lernort für Erwerbstätige ab. Zum einen sollen XENOS-Projekte zu einer Verbesserung des internen Betriebsklimas beitragen, indem sie einen Beitrag zum Abbau von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus sowie von interkulturellen Verständigungsproblemen am Arbeitsplatz leisten. Zum anderen geht es um den Umgang mit Kunden oder mit interkulturellen Situationen im Außenkontakt.

Die Interviews mit den Projekten der 2. Förderrunde, die sich auf den ersten Arbeitsmarkt konzentrieren, bestätigen die Bedeutung interkultureller Kompetenz im Außenverhältnis. Bei jeglichem Kundenkontakt, aber auch besonders in Pflegeberufen, der Gastronomie, im Einzelhandel und im Dienstleistungsbereich allgemein ist interkulturelle Kompetenz von großer und zunehmender Bedeutung.

XENOS-Projekte wurden sowohl in der Wirtschaft als auch in der öffentlichen Verwaltung durchgeführt und thematisierten in beiden Fällen die Innen- und Außenperspektive der Institutionen/Betriebe. Der Bedarf einer interkulturellen Öffnung ist sowohl in der Wirtschaft wie auch im öffentlichen Sektor deutlich zu erkennen. Im der öffentlichen Verwaltung gilt dies insbesondere für besonders sensible Einrichtungen, etwa im Bereich von Polizei und Justiz. Dem öffentlichen Sektor kommt dabei nicht zuletzt auch eine wichtige Vorbildfunktion im Umgang mit Migranten zu. In der Wirtschaft sind es speziell produzierende Betriebe, die mit einem oftmals hohen Migrantenanteil Handlungsdruck für die Behandlung interkultureller Themen und eine Verbesserung des Betriebsklimas spüren.

Besonders im Bereich des ersten Arbeitsmarktes als gesellschaftlicher Lernort für Erwerbstätige lassen sich aus diesem Grund Win-Win-Situationen erzeugen, von denen Beschäftigte ebenso wie Betriebe oder Behörden profitieren. Hier bestehen optimale Bedingungen, Diversity Management gezielt produktiv einzusetzen – insbesondere dann, wenn die Leitungsebene in Verwaltung oder Betrieb Notwendigkeit und Chancen einer interkulturellen Öffnung erkennt und durch unterstützende Maßnahmen aktiv begleitet. Die Herausforderung besteht darin, Bereiche zu identifizieren, in denen ungenutzte Potenziale bestehen und Win-Win-Situationen erwartbar sind.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Für eine weitere Vertiefung zum Thema Diversity Management siehe: Vedder, Günther (Hrsg.) 2004: Diversity management und Interkulturalität; Rice, Mitchell F. (Hrsg.) 2005: Diversity and public administration: theory, issues, and perspectives und Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): Dossier Managing Diversity. Alle Chancen genutzt? In: [http://www.migration-boell.de/web/diversity/48\\_71.asp](http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_71.asp).

Speziell der ökonomische Nutzen von Diversity Management oder ähnlichen Ansätzen, können einen geeigneten Anknüpfungspunkt bei deren Implementation in Betrieben darstellen. Die Nutzung der innerbetrieblichen Vielfalt fördert die Kreativität und Produktivität, besseres sprachliches Verständnis und Kooperation, was letztlich zu wirtschaftlichem Gewinn und einem verbesserten Betriebsklima führen kann.

Nicht zuletzt spielen im Hinblick auf Diversity-Management unterschiedliche Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle, die es zu berücksichtigen gilt, wie z.B. die Heterogenität der Mitarbeiterschaft. Darüber hinaus muss berücksichtigt werden, dass Diversity Management langfristig ausgerichtet ist und keine unmittelbar geschäftsrelevanten Erfolge bringt.

Im ersten Arbeitsmarkt – das belegt die Evaluation – ist es notwendig, einen ganzheitlichen Ansatz zu verfolgen, der neben personenbezogenen Maßnahmen auch die Veränderung von Organisations- und Kommunikationsstrukturen (z.B. Enthierarchisierung, Abbau von Sprachbarrieren) beinhaltet. Die Analyse der spezifischen Bedarfe in Betrieben und Verwaltungen muss dabei stets dem Projekt vorausgehen. Einzelne XENOS-Projekten zielten auf Veränderungen von Unternehmensstrukturen bzw. -prozessen und versuchten auf dieser Weise das Betriebsklima und die Leistungsfähigkeit der Unternehmen zu stärken.

### **Diversity Management**

Zunehmende Internationalisierung der Wirtschaftswelt und sich verändernde Gesellschaftsstrukturen rücken Diversity Management in den Fokus von Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen und der gesellschaftspolitischen Diskussion. Unter dem Begriff Diversity Management versteht man grundsätzlich eine Strategie zur Förderung der Wahrnehmung, Anerkennung und Nutzung von Vielfalt in Organisationen und Institutionen. Unterschiede beispielsweise in Geschlecht, ethnischer Zugehörigkeit, Alter, Behinderungen oder sexueller Orientierung werden positiv wertgeschätzt und sollen als verbindendes Element mit synergetischem Potenzial genutzt werden. Es handelt sich um einen ganzheitlichen Ansatz, der langfristig implementiert wird und die Unternehmenskultur nachhaltig verändert.

In Abgrenzung zu Gleichstellungskonzepten, die oft defizitorientiert ausgerichtet sind, zielt Diversity Management auf die grundsätzliche Strategie der Nutzung von personaler Vielfältigkeit eines Unternehmens. Damit wird ein Paradigmenwechsel von der Gleichstellung zur Betonung der Unterschiedlichkeit eingeleitet. Mit Diversity Management soll ein wirtschaftlicher Mehrwert geschaffen und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gesteigert werden. Neben der ökonomischen Rentabilität stehen die Verbesserung der (Arbeits-)Atmosphäre und Förderung der Chancengleichheit auf der einen, und ein Beitrag zur Verringerung und Abbau von Vorurteilen und Fremden-

feindlichkeit auf der anderen Seite im Mittelpunkt. Durch einen erweiterten Pool an Fachpersonal können neue Märkte leichter erschlossen (z.B. Herkunftsländer der Beschäftigten) und auf den demographischen Wandel reagiert werden.

Beispiele für die Umsetzung des Diversity-Ansatzes in Unternehmen:

- Anti-Diskriminierungstraining für alle Beschäftigten
- Zielsetzung zur Erhöhung der Mitarbeiterzahl mit Migrationshintergrund, älteren Beschäftigten oder Menschen mit Behinderungen
- Schaffung eines Mitarbeiternetzwerks, um das Bewusstsein für den Diversity-Ansatz zu heben
- Maßgeschneiderte Projekte für benachteiligte Gruppen
- Werbekampagnen, um das Bewusstsein für die Kompetenzen und Fähigkeiten behinderter Personen zu erhöhen
- Systematische Diversity-Überprüfung<sup>13</sup>

Die Ergebnisse der Evaluation haben gezeigt, dass vor diesem Hintergrund KMU zwar ein großes Potential bieten, aber nach wie vor sehr schwer für derartige Ansätze zu gewinnen sind. Mehr noch als in Großbetrieben liegt das Augenmerk von KMU auf der finanziellen Tragfähigkeit neuer, innovativer Ansätze zur Gestaltung des betrieblichen Alltags. Darüber hinaus fehlen oft Zeit, Personal und Verständnis, das Potential solcher Maßnahmen zu erkennen, deren Vorteile in erster Linie nicht kurzfristig sondern eher, wie oben beschrieben, längerfristig erwartbar sind. Dadurch hat sich die Arbeit von Projekten in diesem Kontext teilweise sehr schwierig und ressourcenaufwendig gestaltet. Umso mehr muss man den innovativen Ansatz der 2. Förderrunde unterstreichen. Denn trotz schwieriger Ausgangsbedingungen haben es viele Projekte geschafft, erfolgreich Maßnahmen in Betrieben durchzuführen, was auch in der Befragung dieser Projektträger bestätigt wurde.

#### b. Die Schwelle zum ersten Arbeitsmarkt: Ausbildung und Berufsvorbereitung

Darüber hinaus gerät der Arbeitsmarkt als Lernort für Personen in den Blick, die noch nicht oder nicht mehr in den ersten Arbeitsmarkt integriert sind. In den Blickpunkt rückt hier der Übergang von Schule bzw. Ausbildung in den Beruf. Insbesondere Maßnahmen auf lokaler Ebene erlauben dabei, niedrighschwellig anzusetzen und gezielt Akteure vor Ort einzubinden und zu vernetzen. Der Arbeitsmarkt bietet hier die Möglichkeit für eine gezielte Ansprache und Motivation der Zielgruppen. Wo es gelingt, die XENOS-Inhalte in

---

<sup>13</sup> Vgl. European Commission (Hrsg.) 2005: The Business Case for Diversity. Good practices in the Workplace, in: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/fundamental\\_rights/pdf/events/busicase\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/events/busicase_en.pdf) (letzter Zugriff 20.04.2007).

bestehende Strukturen der Aus- und Weiterbildung einzugliedern, steigt die Chance, dass die durchgeführten Maßnahmen als integraler Bestandteil der Ausbildung verstanden und dementsprechend ernst genommen werden.

Mit der Lernortperspektive sind zudem auch die dem Arbeitsmarkt vorgelagerten Bildungsbereiche angesprochen. Insbesondere durch schulbezogene Maßnahmen bietet sich die Möglichkeit, bereits frühzeitig aktiv zu werden. Damit steigt einerseits die Aussicht, nachhaltig das Verhalten von Individuen zu beeinflussen. Andererseits lassen sich hierdurch strukturelle Weichenstellungen vornehmen, die eine langfristige Wirksamkeit versprechen.

Die Kombination von beruflicher Qualifizierung und Toleranz- bzw. Demokratieerziehung erscheint daher notwendig und prinzipiell gut geeignet, um Fremdenfeindlichkeit und Rassismus abzubauen. Darauf verweisen die Fallstudien und die Vorher-Nacher-Analyse gleichermaßen wie bereits die Befragung von Experten aus Wissenschaft und Praxis. Dabei trägt die Integration in reguläre Ausbildungs- und Bildungsangebote dazu bei, die Akzeptanz von Maßnahmen gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus zu verbessern.

Das Potential von Maßnahmen gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus mit dem Arbeitsmarkt hängt jedoch maßgeblich von den Bedingungen einer Region ab und ist nicht überall gleichermaßen groß. In strukturschwachen Regionen besteht durchaus die Gefahr, dass belegen die Delphi-Befragung ebenso wie die Fallstudien in derartigen Regionen, mit enttäuschten Hoffnungen auf Arbeit fremdenfeindliche Einstellungen zu verstärken.

Die berufliche Integration sollte dennoch ein Ziel bleiben, weil sie einen wesentlichen Faktor der sozialen Integration bildet und die Partizipationschancen auf dem Arbeitsmarkt die zentrale Legitimation der Gesellschaft in Deutschland darstellt. Menschen sollten daher nicht bestärkt werden, sich in der Arbeitslosigkeit einzurichten. Maßnahmen zur sozialen Integration allein sind nicht ausreichend. Vielmehr gilt es zu verdeutlichen, dass Fremdenfeindlichkeit und Rassismus als Barrieren zum Arbeitsmarkt wirken und Qualifikationen wie Toleranz und interkulturelle Kompetenz entscheidend auf dem Arbeitsmarkt sein können. Schließlich müssen junge Menschen auch mit Blick auf zukünftige Entwicklungen (demographischer Wandel) und daraus resultierenden Beschäftigungschancen lernen, arbeitsfähig zu sein. In diesem Zusammenhang spielt z.B. Mobilität bzw. die Vermittlung von Kompetenzen, die eine Bereitschaft für Mobilität unterstützen, eine wichtige Rolle.

Wenngleich integrative Maßnahmen im Bereich Beruf und Ausbildung ein wesentliches Element der präventiven Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit darstellen, kann eine sinnvolle Beschäftigung außerhalb des Arbeitsmarktes anstelle des Versuchs einer Integration in den Arbeitsmarkt auch einen angemessenen Weg - insbesondere für arbeitslose Ju-

gendliche in strukturschwachen Gebieten - darstellen. In diesem Zusammenhang müssen Tätigkeiten außerhalb des Arbeitsmarktes aufgewertet werden. Hier gibt es bereits Strukturen und Ansätze jenseits des herkömmlichen Arbeitsmarktes, auf die zurückgegriffen werden kann, die jedoch auch noch weiter entwickelt werden müssen.

Generell müssen jedoch strukturelle Ursachen der individuellen Problemlagen verdeutlicht und berücksichtigt werden. Im Hinblick auf Maßnahmen zur sozialen Integration geht es nicht vorrangig um die Schaffung neuer, sondern auch um die Nutzung bestehender Angebote. Insbesondere in den neuen Bundesländern besteht dabei dringender Bedarf, die Jugend- und Sozialarbeit zu stärken.

Die Ergebnisse der dreijährigen Evaluation verweisen damit auf Handlungsbedarfe, die über den Programmkontext von XENOS hinausgehen. Mit Blick auf die Durchführung von arbeitsmarktbezogenen Maßnahmen zur Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus sind diese gleichwohl zu berücksichtigen. Viele XENOS-Projekte tragen dem Erfordernis einer ganzheitlichen Herangehensweise mit ihrer breiten Ausrichtung und Vernetzung bereits Rechnung.

#### c. Die Schwelle zur Ausbildung und Berufsvorbereitung: Schule und Berufsschule

Ein beträchtlicher Teil der XENOS-Projekte setzte noch früher an und führte Maßnahmen an Schulen und Berufsschulen durch. Ziel ist es, eine frühe Sensibilisierung von jungen Menschen für den Nutzen von Vielfalt und den toleranten Umgang mit Menschen unterschiedlicher Herkunft zu erreichen.

Besonders dort, wo Ansätze zur Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus auf die Veränderung von Einstellungen zielen, spielt nicht zuletzt das Alter der Zielgruppen eine wichtige Rolle, weil Einstellungen sich im Laufe der Zeit verfestigen und eine gezielte Veränderung dann sehr voraussetzungsreich wird. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, mit präventiven Maßnahmen in einer Phase anzusetzen, in der vergleichsweise große Einflusschancen bestehen. Ansätze im Handlungsfeld Schule erscheinen daher in diesem Kontext besonders zielführend.

In vielen XENOS-Projekten wurde auch her der direkte Zusammenhang zum Arbeitsmarkt hergestellt. Zum einen nehmen Schulen eine vorbereitende Funktion mit Blick auf den Arbeitsmarkt ein. Zum anderen ging es in vielen Projekten um die berufliche Qualifizierung von Lehrern.

Die besondere Bedeutung der Schule als Lernort, speziell in der sensiblen Phase der Jugendlichen, wird von vielen Experten aus Wissenschaft und Praxis in der Delphi-Befragung unterstrichen. Hierbei spielt vor allem der soziale

Kontext des Lernorts Schule eine wichtige Rolle. Als entscheidend für den Erfolg der Schule als Lernort bei der Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus können besonders beteiligungsorientierte Ansätze genannt werden sowie die Beachtung einer systemischen Perspektive, die Organisations- und Personalentwicklung einbezieht. Teilweise fand in der Projektarbeit an Schulen auch die Methode der Mediation ihre Bestätigung, wenngleich es hierbei auch häufig Probleme hinsichtlich der Akzeptanz von Mediation bei Schülern gab. Entscheidendes Erfolgskriterium an Schulen ist die Ansprache der Schüler. Durchgeführte Maßnahmen stießen zuweilen auf Desinteresse und damit auf Ablehnung. Als erfolgreich haben sich eher projektartig angelegte Maßnahmen herausgestellt, die auf Eigeninitiative und Eigenverantwortung der Jugendlichen setzen.

Es existiert eine Reihe von Schwierigkeiten, die es bei der Durchführung von XENOS-Maßnahmen an Schulen zu beachten gilt. Schulen haben immer auch die Funktion der Selektion und werden als eine Belehrungs- und Sanktionsinstitution wahrgenommen, vor allem in der Wahrnehmung besonders anfälliger Jugendlicher. Darüber hinaus sind entscheidend für Einstellungen und Verhalten Jugendlicher so genannte Peer Groups<sup>14</sup> die sowohl an Schulen aber auch im Freizeitbereich der Jugendlichen eine gewichtige Rolle einnehmen.

Die prinzipielle Bedeutung von Peer Groups wird sowohl von Experten aus der Wissenschaft als auch auf Seiten der Projektträger betont. Peer Groups wird einhellig ein entscheidender Einfluss auf Verhalten von Jugendlichen und die Verinnerlichung von ideologischen Konstrukten zugeschrieben.

Vor diesem Hintergrund stellt sich in Zusammenhang mit dem Handlungsfeld Schule die Frage, ob Peer Groups gezielt beeinflusst werden können und welche Rolle die Schule dabei spielen kann. Generell erscheint die Arbeit mit Peer Groups im schulischen Kontext als Erfolg versprechend, wenn die entsprechenden Unterstützungsstrukturen geschaffen werden. So müssen z.B. Lehrer, die durch ihre alltägliche Arbeit im Laufe ihrer Berufstätigkeit großen Belastungen ausgesetzt sind, stärker unterstützt werden. Denn die Erschöpfung der Lehrer führt häufig dazu, dass demokratisches und tolerantes Handeln nicht mehr vorgelebt wird. Erforderlich wird hier eine (Re-) Habitualisie-

---

<sup>14</sup> Peer Group bedeutet "Gruppe von Gleichaltrigen" oder "Gruppe von Gleichgestellten". Dieser Fachbegriff aus der Soziologie und Pädagogik geht zurück auf Charles H. Cooley (1864-1929), der das Konzept der Primärgruppen entwickelte. Der Begriff fasst die Beobachtungen zusammen, dass besonders im Kinder- und Jugendalter die Orientierung der Individuen an Gruppenstandards stärker an Menschen ähnlichen Alters als an den eigenen Eltern stattfindet und dass auch später die Ansichten eines Menschen häufig von den Menschen der unmittelbaren Umgebung geprägt werden. Als Peer Group gelten Gruppen mit Mitgliedern ähnlichen Alters, meist auch ähnlicher sozialer Herkunft und gleichen Geschlechts.

rung<sup>15</sup> von Demokratie und Toleranz. Dies kann z.B. durch (externe) Sozialpädagogen erfolgen, die als so genannte Co-Teachers oder Coaches fungieren. Einen wichtigen Teilaspekt in diesem Zusammenhang bildet zudem die Vermittlung eines systematischen „Class Room Managements“. Die Bedeutung von professionellen Pädagogen, die mit Lehrern und Schülern auch außerhalb des Unterrichts arbeiten, steigt hierdurch. Schularbeit und Peer Groups bilden in dieser Sichtweise also keinen Gegensatz, sondern ergänzen sich. Nicht zuletzt deshalb bilden Schulen einen wichtigen Ansatzpunkt.

Der potentielle Beitrag von Schule kann in zwei Dimensionen gesehen werden. Einerseits geht es darum, den Einfluss von Peer Groups zu reduzieren. Dazu ist es insbesondere notwendig, möglichst frühzeitig Selbstbewusstsein und Entscheidungsfähigkeit der Jugendlichen zu fördern. Gleichzeitig müssen die Schulen die „Argumentationshoheit“ gegenüber Peer Groups erlangen und Lehrer gestärkt werden. Innerhalb von Peer Groups bleibt es dennoch wichtig, über Gleichaltrige zu agieren und auf den Abbau von Vorurteilen und die Förderung von Toleranz hinzuwirken. Als Voraussetzung für einen positiven Einfluss von Peers werden dabei wiederum soziale Erfahrungen und der Erwerb von Sozialtechniken (v.a. Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit) angesehen.

Parallel zu diesen Ansätzen steigt die Bedeutung außerschulischer Maßnahmen. Hierbei ist es entscheidend, auch Akteure, die in anderen Kontexten mit Peer Groups in Berührung kommen (z.B. Sportgruppenleiter, Ausbilder in der freiwilligen Feuerwehr, Gruppenleiter in kirchlichen Einrichtungen etc.), im Umgang mit Fremdenfeindlichkeit und Rassismus zu schulen. Hier kann z.B. eine engere Zusammenarbeit von Schule und Jugendhilfe gefördert werden, weil die institutionelle Trennung beider Bereiche die notwendige Kooperation und Koordination teilweise erschwert.

Der starke Fokus von XENOS auf das Handlungsfeld Schule erscheint aufgrund der dargestellten Ergebnisse und Fachdebatte als sinnvoll und zielführend. Zudem beziehen einzelne XENOS-Projekte in unterschiedlichem Maße auch das soziale Umfeld ein und bieten Trainingsmaßnahmen für schulexterne Multiplikatoren an. Als besonders positiv sind solche XENOS-Projekte zu bewerten, die ein Bündel auf einander abgestimmter Maßnahmen durchführen und dabei auch den Freizeitbereich der jugendlichen Zielgruppen abdecken.

---

<sup>15</sup> Darunter ist die (Wieder-) Aneignung von Verhaltensweisen zu verstehen, die vorübergehend (meist in sensiblen Phasen einschneidender Änderungen im persönlichen Bereich) verloren gehen können.

### 3. Breitenwirksamkeit von XENOS

Obwohl es sich bei XENOS um ein Modellprogramm und keine Regelförderung handelte, sollte das Programm dennoch eine möglichst breite Wirkung bei der Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus erzielen. In diesem Zusammenhang lassen sich im Rahmen von XENOS idealtypisch zwei Projekttypen unterscheiden: 1.) Projekte, die über Großveranstaltungen und andere massenwirksame Methoden versuchen, eine Vielzahl von Personen anzusprechen, 2.) Projekte, die sich in ihrer Arbeit auf einen kleinen Teilnehmerkreis konzentrieren, mit dem sie sehr zeit- und betreuungsintensiv arbeiten. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche Effekte von diesen unterschiedlichen Projekttypen zu erwarten sind.

Im Mittelpunkt des ersten Projekttyps standen die großflächige Verteilung von Informationsmaterialien sowie die Durchführung von Informationsveranstaltungen mit zeitlich geringem Umfang. Dabei gelang es, eine große Zahl von Personen zu erreichen. Wie die Ergebnisse der Evaluation zeigen, konnte dieser Projekttyp damit in erster Linie zur Sensibilisierung in Bezug auf Fremdenfeindlichkeit und Rassismus beitragen. Durch eine veränderte Problemwahrnehmung schaffen derartige Maßnahmen so die Basis für den Abbau von Vorurteilen und Diskriminierung, wenn sie mit weiterführenden Maßnahmen verknüpft werden. Informierende und sensibilisierende Aktivitäten allein vermögen solche Effekte indes nicht zu erzielen. Wie oben beschrieben, unterliegt die effektive Verhaltensbeeinflussung vielmehr anspruchsvollen Voraussetzungen und bedarf komplexerer und zeitlich umfangreicherer Maßnahmen. So verweisen auch die Evaluationsberichte derartiger Projekte darauf, dass ein Aufbau der erforderlichen Kompetenzen eine längerfristige Arbeit mit der jeweiligen Zielgruppe erfordert. Projekte kurzfristiger Natur mögen zwar eine große Anzahl von Personen erreichen, lassen indes aber keine nachhaltige Wirkung erwarten. Stattdessen kann die wiederholte Thematisierung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus ohne begleitende Maßnahmen zur Reflexion und zum Kompetenzaufbau im Extremfall sogar zur Zurückweisung der Thematik führen.

Individuell zugeschnittene Maßnahmen mit einem vergleichsweise kleinen Teilnehmerkreis und längerfristiger, intensiverer Arbeit ermöglichen dagegen eine umfassendere Vermittlung von Handlungskompetenzen, die eine vergleichsweise nachhaltigere Wirkung mit sich bringt. Positive Effekte gehen hier wie oben erläutert sowohl im Hinblick auf die Fähigkeit zum sozialen und interkulturellen Handeln als auch auf die Beschäftigungsfähigkeit aus. Die Zahl der erreichten Personen bleibt bei stärker individualisierten Ansätzen zwangsläufig begrenzt.

Insgesamt erscheinen individuell zugeschnittene Maßnahmen zur Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus besser geeignet. Dabei sollte auch die Rolle des sozialen Umfelds angemessen berücksichtigt werden. Eine möglichst weit gehende Verbreitung solcher Maßnahmen kann in gewissem Maße durch die Arbeit mit Multiplikatoren erlangt werden. Dieser indirekte Ansatz ist aber stark abhängig von der Auswahl, individueller Schulung und späteren Begleitung der Multiplikatoren. Auch hier ist eine intensive Zusammenarbeit und Betreuung erforderlich.

#### 4. Präventive Grundausrichtung von XENOS

Frühere Programme gegen Rechtsradikalismus und Fremdenfeindlichkeit wählten vornehmlich kurative Ansätze in ihrer Programmphilosophie. Ziel der Programme war es, durch akzeptierende Jugendarbeit, Personen mit fremdenfeindlichen Einstellungen zum Umdenken und zu einem Einstellungswandel zu bewegen. In Abgrenzung zu diesen vorherigen Programmen wählte das XENOS-Programm einen umfassenderen (da es darum geht, langfristig Ansätze in gesellschaftlichen Strukturen zu verändern) und präventiven Ansatz und zielt mit seinen Aktivitäten vornehmlich auf Jugendliche und (junge) Erwachsene, die nicht als rechtsextrem gelten. Durch die positive Betonung von Toleranz und Vielfalt sowie durch Schulungen des Umgangs mit Andersartigkeit sollte XENOS einen Beitrag zur Prävention von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus leisten. Ziel war es insbesondere, durch die Vermittlung von Kompetenzen Handlungssicherheit herzustellen, Konfliktpotential aus interkulturellen Überschneidungssituationen zu nehmen und Vielfalt positiv erlebbar zu machen.

Angesichts der oben geschilderten Evaluationsergebnisse ist die präventive Ausrichtung von XENOS grundsätzlich als sinnvoll zu bewerten. Insgesamt können derartige Maßnahmen weitestgehend als erfolgsversprechend eingeschätzt werden als kurative Ansätze. Die Ergebnisse aus den Fallstudien bestätigen, dass der Kompetenzaufbau gerade im Bereich der interkulturellen Kompetenz wesentlich dazu beiträgt, Fremdenangst und interkulturelle Missverständnisse abzubauen und der Entstehung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus vorzubeugen. Die im Rahmen von XENOS erprobten Ansätze eignen sich dabei v.a. für die Arbeit mit Personen, die (noch) keine verfestigten rechtsextremen Einstellungen aufweisen. Während manifest Rechtsextreme mit den im Rahmen von XENOS durchgeführten Maßnahmen i.d.R. nicht zu erreichen sind, können präventive Projektmaßnahmen einen wichtigen Beitrag dazu leisten, die Entwicklung und Verfestigung rechtsextremer und fremdenfeindlicher Verhaltensweisen zu verhindern.

Kurative Ansätze sind hingegen mit hohem Aufwand und unsicheren Erfolgsaussichten verbunden. Schon vor diesem Hintergrund setzt XENOS in

Anbetracht der Programmziele mit der präventiven Ausrichtung die richtigen Schwerpunkte. Gleichwohl ist die Arbeit mit rechtsextremen Gewalttätern vor diesem Hintergrund nicht grundsätzlich aufzugeben. Auch hierzu liefert XENOS wichtige Hinweise. So findet sich auch eine Gruppe von Projekten, die sich an offen rechtsextreme und gewalttätige Personen wenden und daher als „*kurativ*“ beschrieben werden können. Damit werden „akzeptierende“ Ansätze der Vergangenheit aufgegriffen und fortgeführt. Die Arbeit in diesem Bereich erscheint angesichts hoher Rückfallquoten rechtsextremer Gewalttäter als komplementäres Element zu präventiven Maßnahmen sinnvoll. Dabei gelang es den XENOS-Projekten, die sich direkt an rechtsextreme Personen richteten, auf der Verhaltensebene Veränderungen bis hin zur Abkehr von gewalttätigem Verhalten zu erzielen. Als erfolgreich erwiesen sich insbesondere Ansätze der Beziehungsarbeit, die auf das Erlernen von Selbstkontrolle und verbalen Lösungsstrategien in Stresssituationen setzten.

#### 4.1.2 *Exemplarische Darstellung der Programmwirkungen*

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der 13 Fallstudien vorgestellt. Die Darstellung orientiert sich an den sechs thematischen Clustern. Für jedes Cluster wird zunächst noch einmal ein allgemeiner Überblick über die jeweiligen Schwerpunkte gegeben. Anschließend folgt ein Überblick über die für die Fallstudien ausgewählten Projekte. Dabei werden die Zielsetzungen und die durchgeführten Maßnahmen der Projekte sowie zu beobachtende Ergebnisse und Wirkungen erläutert.

Die Darstellung der untersuchten Projekte entspricht dem Stand bei der Durchführung der Fallstudien im Frühjahr 2005. Die Darstellung dient der exemplarischen Verdeutlichung von Wirkungszusammenhängen unterschiedlicher Projekttypen. Die thematische Zuordnung in die jeweiligen Cluster basiert auf der in Kapitel 3.2.2. dargestellten Analyse und berücksichtigt die verschiedenen Ansätze der einzelnen Cluster.

#### **Ausbildung von Mediatoren**

Es hat sich gezeigt, dass es durch Mediatorenschulungen möglich ist, Kompetenzen der späteren Mediatorinnen und Mediatoren aufzubauen und ihnen auf diese Weise auch eine beschäftigungsrelevante Zusatzqualifikation zu bieten.

Besonders für Teile Ostdeutschlands stellt die Mediatorenschulung dabei eine regionale Neuerung dar, was auf Potenziale zur Verbesserung der Konfliktkultur schließen lässt. Prinzipiell hat es sich in diesem Zusammenhang bewährt, Freiwillige im Gegenzug für eine kostenlose Mediatorenausbildung dazu zu verpflichten, eine bestimmte Anzahl von Stunden ehrenamtlich zu arbeiten, weil auf diese Weise eine ausreichende Anzahl von verfügbaren Mediatorinnen und Mediatoren sichergestellt werden kann. Allerdings fiel es

den Beschäftigten oftmals schwer, die Zeit für das geforderte ehrenamtliche Engagement aufzubringen.

Darüber hinaus stieß das Angebot der Mediation nicht in vollem Maß auf die erhoffte Nachfrage. Als schwierig erwies sich insbesondere der Bereich der Schule, wo Mediationsangebote von Schülern an Schüler zuweilen nicht angenommen werden. Bei derartigen Ansätzen sind oft Akzeptanzprobleme erkennbar.

Insbesondere aber wird durch die Mediation per se noch kein Beitrag zur Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus erzielt. Notwendig wäre dazu eine kultursensitive Form der Mediation. Diese müsste sich zum einen kulturell bedingter Sichtweisen und Einstellungen im Allgemeinen bewusst sein, zum anderen müsste sie auch sensibel sein für kulturspezifische Formen des Umgangs und der Bewältigung von Konflikten.

#### Mediationsstelle

Konflikte, so die Ausgangsdiagnose eines Projekts in einer ostdeutschen Stadt, werden häufig nicht offen thematisiert. Die prinzipiell negative Bewertung von Konflikten und daraus resultierende Verdrängung führt dabei aber oft gerade zur weiteren Eskalation. Vor diesem Hintergrund zielte das Projekt auf die Einrichtung einer „Mediationsstelle“, die als Anlaufpunkt bei Konflikten fungieren sollte. Mediation als Instrument der Deeskalation war in der Region zuvor weitgehend unbekannt. Ziel der Mediationsstelle war es, neben einer gewaltfreien Konfliktlösung auch zu einer verbesserten Konfliktkultur beizutragen.

Das Projekt wurde in Kooperation mit der ansässigen Universität sowie der zuständigen Stadtverwaltung umgesetzt. In einem ersten Schritt erfolgte eine umfassende Bestandsaufnahme, um Träger und Angebote im Bereich der Sozialberatung zu erfassen. Ziel war es, eine Konkurrenzsituation mit bestehenden Angeboten zu vermeiden und mit der Mediationsstelle bestehende Lücken zu schließen. Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme wurden in Form eines Handbuches dokumentiert.

Für die Durchführung von Mediationen stand zum einen eine begrenzte Anzahl von Projektmitarbeitern zur Verfügung. Zentrales Element der Projektkonzeption war es zum anderen, Freiwillige im Rahmen von Wochenendseminaren kostenlos zu Mediatoren auszubilden. Die Teilnehmer setzten sich dabei je zur Hälfte aus Studierenden und aus Arbeitnehmer zusammen. Als Gegenleistung für die Ausbildung verpflichteten sich die Teilnehmer, 120 Stunden ehrenamtlich als Mediator zu arbeiten. Während der dreijährigen Projektlaufzeit wurden nach diesem Muster nahezu 150 Personen zum Mediator ausgebildet.

Die Ausbildung zielte darauf ab, die Teilnehmer sowohl in ihrer Konfliktfähigkeit als auch in ihrer sozialen und interkulturellen Kompetenz zu schulen. Die Ergebnisse der Analyse von Rambøll Management zeigen zunächst, dass die getroffenen Maßnahmen von den Teilnehmern als sehr positiv bewertet wurden. Darüber hinaus weisen ein höheres Maß an Selbstreflexion auf Seite der Teilnehmer und die Fähigkeit, Konflikte zu erkennen und zwischen den Konfliktparteien zu vermitteln, auf eine gelungene Kompetenzvermittlung hin. Diese resultierte in einer Reihe erfolgreich durchgeführter Mediationen.

Allerdings stieß das Angebot an ausgebildeten Mediatoren in der Stadt bzw. Region nicht auf die erwartete Nachfrage. Die ehrenamtliche Tätigkeit erwies sich zudem v.a. für Berufstätige als große Belastung. Aus diesen Gründen konnten nicht alle Teilnehmer die geforderten 120 Stunden ehrenamtlicher Arbeit erbringen.

Um den Mediationsansatz und die Mediationsstelle trotz der geringen Nachfrage bekannt zu machen, wurde die Mediationsstelle verstärkt als Moderator – insbesondere bei Veranstaltungen im Rahmen des Bürgermeisterwahlkampfes der Stadt – tätig. Wenngleich der Beitrag dieser Aktivitäten zum Abbau von Konflikten als vergleichsweise gering einzustufen ist, konnte so ein niedrigschwelliger Zugang zu potentiellen Interessenten gefunden werden.

Schließlich legt die Analyse nahe, dass die Ausbildung durch die Mediationsstelle einen positiven Beitrag zur Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit der Teilnehmer geleistet hat. So hat sich eine Reihe von Teilnehmern im Anschluss als Mediator selbständig gemacht und ist dabei z.T. sogar deutschlandweit aktiv. Profitiert haben insbesondere auch die studentischen Teilnehmer, die im Rahmen der Ausbildung eine arbeitsmarktrelevante Zusatzqualifikation erwerben und diese in der Praxis erproben konnten. Wie erwähnt trifft dies für die Berufstätigen unter den Teilnehmern nur in eingeschränktem Maß zu.

### Schulmediation

Ein zweites Projekt vom Typ „Ausbildung zum Mediator“ setzte auf Schulebene an. Ausgangspunkt ist die Diagnose einer Zunahme und Verschärfung von Konflikten während des Schulalltags. Konflikte werden dabei häufig durch ethnische Aus- und Abgrenzung zusätzlich aufgeladen. Dies gilt auch für das Umfeld des Projekts, das durch eine Arbeitslosenquote von über 20% und einen Mangel an Ausbildungsplätzen geprägt ist. Hier münden soziale Konflikte oft in Ausgrenzung und Fremdenfeindlichkeit. Vor diesem Hintergrund zielte das Projekt darauf ab, Wege zur konstruktiven Konfliktlösung aufzuzeigen.

Zu diesem Zweck sollte die Methode der Mediation an den Schulen der Region eingeführt werden. Im Rahmen einer ersten Kontaktaufnahme stellte sich heraus, dass Mediation als Konfliktlösungsmethode bei Schulen und Schülern weitgehend unbekannt war. Dennoch gelang es, alle im Gebiet ansässigen Schulen als Kooperationspartner zu gewinnen.

In einem ersten Schritt wurden an jeder der teilnehmenden Schulen mindestens zwei Lehrer in mehreren aufeinander folgenden Wochenendseminaren in den Grundsätzen der Mediation geschult. Anschließend fungierten diese Lehrer als Multiplikatoren, indem sie an ihren Schulen Schüler auf freiwilliger Basis zum Mediator ausbildeten.

Ziel der Ausbildung war auch in diesem Projekt die Verbesserung der Konfliktfähigkeit sowie der sozialen und interkulturellen Kompetenzen. Durch den aktiven Einsatz als Mediator sollten die Schüler Streitigkeiten innerhalb der Schule schlichten helfen und somit zu einem weniger gewalt- und konfliktreichen Klima beitragen.

Die Ausbildung der Schüler erfolgte im Rahmen von Projekttagen oder einer Projektwoche. Die Dauer sowie der konkrete Ablauf der Ausbildung variierten dabei zwischen den Schulen. Allen gemeinsam war jedoch, dass die ausgebildeten Schüler in Arbeitsgemeinschaften über zwei Jahre weiterhin im Turnus von zwei bis vier Wochen in Form von Projektstunden betreut wurden. Dabei stand es den Schülern frei, sich nach erfolgter Ausbildung weiter am Projekt zu beteiligen.

Insgesamt wurden über den Projektzeitraum nahezu 120 Personen in der Methode der Mediation geschult. Bei den beteiligten Lehrern gab es nach den Schulungen nur wenige, die nicht als Multiplikator tätig wurden. Dagegen lag der Anteil der Schüler, die aus dem Projekt ausschieden, vergleichsweise hoch.

Die Ergebnisse der Analyse von Rambøll Management weisen erneut auf eine erfolgreiche Vermittlung der zur Durchführung von Mediation erforderlichen Kompetenzen hin, die in einer erhöhten Selbstreflexion und verbesserten kommunikativen Fähigkeiten der Teilnehmer zum Ausdruck kommen. Dies gilt sowohl für die Lehrer als auch für die durch diese ausgebildeten Schüler. Darüber hinaus hat sich bei einem Teil der ausgebildeten Schüler eine deutliche Verbesserung der schulischen Leistungen gezeigt. Hierzu dürfte aus Sicht von Rambøll Management u.a. auch die Verbesserung der sozialen Kompetenzen im Rahmen der Mediatorenausbildung beigetragen haben.

Ziel des Projektes war es, durch die Ausbildung der Mediatoren zum Abbau von Konflikten und Gewalt an den beteiligten Schulen beizutragen. Diese

Wirkung blieb allerdings weitgehend aus, weil es nicht gelang, an den Schulen ausreichende Akzeptanz für die Methode der Mediation zu schaffen. So wurden die Mediatoren weder von den Lehrern noch den Schülern ausreichend als geeignete Konfliktlöser anerkannt. Konflikte in den Schulklassen wurden i.d.R. nicht an die Mediatoren weitergeleitet. Hinzu kommt, dass die Schüler zwar in der Lage waren, die Methode der Mediation in der Praxis anzuwenden. Dennoch gelang es häufig nicht, Konflikte, die an die Mediatoren herangetragen wurden, nachhaltig beizulegen. Dies dürfte nicht zuletzt darauf zurückzuführen sein, dass die Streitparteien i.d.R. nicht freiwillig an der Mediation teilnahmen und eine wichtige Voraussetzung für deren Erfolg damit nicht gegeben war.

Gleichwohl bieten die als Multiplikatoren fungierenden Lehrer weiterhin die Ausbildung zum Mediator an den Schulen an. Darüber hinaus besteht eine schulübergreifende Vernetzung zwischen den Lehrern. Inwieweit sich längerfristig die Konfliktkultur in betreffenden Schulen ändern wird und Mediation als Methode an Bedeutung und Akzeptanz gewinnen wird, lässt sich allerdings kaum voraussagen.

### **Soziale Arbeit mit schwierigen Jugendlichen**

Bei der Betrachtung verschiedener Ansätze in diesem Cluster lässt sich die Kombination von Arbeitsmarktmaßnahmen mit Maßnahmen gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus kritisch hinterfragen. So kann die pauschale Annahme, eine Vermittlung in Arbeit würde zum Abbau von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus beitragen, nicht gehalten werden. Zudem werden den jugendlichen Teilnehmerinnen und Teilnehmern in strukturschwachen Regionen möglicherweise falsche Hoffnungen durch die Projekte gemacht, was die Chancen einer Vermittlung in Arbeit betrifft. Wo beispielsweise die vermittelten interkulturellen Kompetenzen in der Praxis nicht anwendbar sind, erscheint die Verknüpfung von Maßnahmen gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus zum Arbeitsmarkt zuweilen „*künstlich*“ und eine nachhaltige Wirkung fraglich.

Generell scheint die Kombination mit Arbeitsmarktmaßnahmen für schwierige Jugendliche in strukturschwachen Regionen kein nachhaltiger Ansatz zu sein. XENOS ist möglicherweise mit seinem spezifischen Ansatz nicht das geeignete Programm, um sich dieser Klientel zu widmen.

### Orientierungswerkstatt in einer strukturschwachen Region

Eines der untersuchten Projekte dieses Typs wurde in einer strukturschwachen und dünn besiedelten Region Ostdeutschlands durchgeführt, die durch ihre sehr schlechte Wirtschaftslage und die anhaltende Abwanderung der Bevölkerung geprägt ist. Die Konzeption des Projekts beruhte dabei auf der Diagnose, dass Arbeitslosigkeit, Perspektivlosigkeit und Eintönigkeit einen fruchtbaren Nährboden für Rechtspopulismus und Fremdenfeindlichkeit unter Jugendlichen bilden. Schwierige Familienverhältnisse und fremdenfeindliche Grundhaltungen der Eltern verschärfen das Problem.

Vor diesem Hintergrund entwickelte der Projektträger Maßnahmen, die sich an arbeitslose Jugendliche richten. Angesprochen wurde dabei die „sich bewegende Mitte der Gesellschaft“, die noch nicht in Rechtsextremismus abgeglitten ist, aber u.U. latente fremdenfeindliche Tendenzen aufweist. Für die Durchführung des Ansatzes kooperiert das Projekt mit der Arbeitsagentur, über die die Teilnehmer dem Träger vermittelt werden.

Um fremdenfeindliche Tendenzen in der Region anzugehen und ein friedliches gesellschaftliches Miteinander zu fördern, war das Ziel des Projektträgers:

- den Jugendlichen eine Perspektive aufzuzeigen, ihnen Horizonte zu eröffnen und sie aus der Eintönigkeit der Langzeitarbeitslosigkeit herauszuholen,
- die Teilnehmer zu motivieren, ihnen Selbstwertgefühl zu vermitteln und besonders in beruflicher Perspektive zu neuem Engagement zu verhelfen und
- parallel hierzu die Beschäftigungsfähigkeit der Jugendlichen durch gezieltes Bewerbungs- und EDV-Training sowie Schulungen zum Konfliktmanagement zu erhöhen.

Zu diesem Zweck wurden Teilnehmer im Rahmen von Arbeitsgelegenheiten mit Mehraufwandsentschädigungen sog. „Ein-Euro-Jobs“ oder ABM-Stellen im Projekt beschäftigt. Die Maßnahme dauerte sechs Monate. In dieser Zeit arbeiteten die Jugendlichen in so genannten Orientierungswerkstätten, einem dualen System im Kleinen, in dem sie beruflich wahlweise in den Bereichen Gärtnerei, handwerkliche Tätigkeiten, Gastronomie und Büroarbeit geschult wurden, ein Bewerbungstraining erhielten und gesellschaftspolitische Themen behandelten.

Die Jugendlichen verrichteten im Rahmen des Projekts gemeinnützige Arbeit: In der Gärtnerei wurden öffentliche Grünflächen gepflegt, in der Handwerksstatt wurde eine alte Schule saniert und in der Gastronomie arbeiteten die Teilnehmer im Betrieb mit. Eine Besonderheit in der Projektkonzeption stellte

die Schreibwerkstatt dar. Die Teilnehmer, die sich für diese Werkstatt entschieden haben, erarbeiteten gesellschaftspolitische Themen, etwa indem sie Ausstellungen oder Publikationen über die DDR, Flucht und Vertreibung oder Ost und West vorbereiten.

Die Ergebnisse der Analyse von Rambøll Management legen Wirkungen auf drei Ebenen nahe. Auf der ersten Ebene kann konstatiert werden, dass die getroffenen Maßnahmen bei einer Reihe von Jugendlichen, besonders bei den Besuchern der Schreibwerkstatt, eine Steigerung des Selbstwertgefühls und eine neue berufliche Perspektive sowie daraus folgend einen Motivations Schub für eigenständige Bewerbungsinitiativen bewirkt haben. Allein die Tatsache, dass die Jugendlichen für einen Zeitraum von sechs Monaten wieder einen geregelten Arbeitsablauf und einen festen Bezugspunkt haben, führt bei vielen Teilnehmern zu persönlichen Veränderungen. Die sozialpädagogische Begleitung und das auf die Bedürfnisse der Jugendlichen ausgerichtete Trainingsprogramm im theoretischen Teil unterstützen die Wirkung der Maßnahme. Das gesteigerte Selbstwertgefühl der Teilnehmer resultiert nicht zuletzt auch aus der Anerkennung für die von ihnen verrichtete gemeinnützige Arbeit.

Auf einer zweiten Ebene muss die Vermittlung von beruflichen Fertigkeiten differenziert bewertet werden. Zunächst lässt sich festhalten, dass die Orientierungswerkstätten den Jugendlichen einen Einblick in potentiell neue Berufsfelder bieten. Dieser Einblick bietet den Jugendlichen in begrenztem Maß neue Anregungen. Jugendliche, die bereits eine Lehre im jeweiligen Berufsfeld absolviert haben, erfahren durch die Lehrangebote allerdings weder einen Kompetenzzuwachs noch eröffnen sich ihnen neue berufliche Perspektiven. EDV-Kurse und Bewerbungstraining stellen für viele Langzeitarbeitslose kein prinzipiell innovatives Angebot dar, dennoch werden hier durchaus nützliche Kompetenzen vermittelt. So ist es durch diese Maßnahmen gelungen, einige Teilnehmer an moderne EDV-Techniken heranzuführen, mit denen sie anderenfalls nicht in Berührung gekommen wären.

Auf der dritten Ebene, der Ebene einer Veränderung der Anfälligkeit für rechtsextremes und fremdenfeindliches Denken, konnten zum Evaluationszeitpunkt keine Wirkungen beobachtet werden. So ist es dem Projekt nur in Ausnahmefällen gelungen, die Teilnehmer in eine Festanstellung zu vermitteln. Zudem muss die Interventionslogik des Projekts – Fremdenfeindlichkeit und Rassismus durch eine Integration in den Arbeitsmarkt abzubauen – prinzipiell als kritisch bewertet werden. Die Vermittlung in Arbeit allein ist hierzu nicht hinreichend. Tendenziell positive Effekte gehen dagegen von der Bildungsarbeit im Rahmen der Schreibwerkstatt aus. So hat eine Gruppe von Teilnehmern nach Beendigung des Projektes ein eigenes Projekt „Postkarten gegen Rechts“ durchführt. Dies kann aus Sicht von Rambøll Management als ein Zeichen gewertet werden, dass die Inhalte der Maßnahme zumindest von

einem Teil der Teilnehmer angenommen, die Institution als Anlaufstelle und Sozialisationspunkt genutzt und XENOS-Thematiken aktiv weiter verfolgt werden.

Schließlich ist zu beachten, dass der Projektträger in der Region eine sehr wichtige Stellung einnimmt. Insbesondere ist er in der Lage, für verschiedene gesellschaftliche Zielgruppen Leistungen aus einer Hand anzubieten. Der Arbeitsmarktbezug der durchgeführten Maßnahmen erhöht dabei deren Attraktivität für die Jugendlichen der Region.

#### Reintegration rechtsextremer Gewalttäter

Ein weiteres Projekt in diesem Cluster reagierte auf die Verbreitung rechtsextremer Einstellungen in der brandenburgischen Bevölkerung im Allgemeinen sowie auf die hohe Rückfallquote rechtsextremer Gewalttäter im Besonderen. Vor diesem Hintergrund, so der Befund, bestand ein Bedarf an pädagogischer Arbeit mit rechtsextrem orientierten, jugendlichen Straftätern. Hauptziel des Projektes war es, nachhaltige Verhaltensänderungen bei den teilnehmenden Gewalttätern zu erzielen, so dass diesen die Reintegration in die Gesellschaft, insbesondere in die Erwerbstätigkeit, ermöglicht werden kann.

Bei der Konzeption des Projektes konnte auf den Erfahrungen aus einem Vorläuferprojekt der Bundeszentrale für politische Bildung, der Landeszentrale für politische Bildung Brandenburg und des Ministeriums der Justiz und für Europaangelegenheiten des Landes Brandenburg zu präventiver Arbeit mit rechtsextrem orientierten Jugendlichen aufgebaut werden. Diese Akteure waren auch die Initiatoren dieses Projekts, das von einem gemeinnützigen Verein getragen wird.

Fünf Justizvollzugsanstalten, davon drei in Brandenburg und je eine in Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern, nahmen an dem Projekt teil. Die Arbeit mit den – durchweg männlichen – jugendlichen Gewaltstraftätern bestand aus zwei Komponenten: der Vorbereitung auf die Haftentlassung sowie der Betreuung nach der Haftentlassung. Während der Haft wurden in Gruppenarbeit und Einzelgesprächen Reflexionsprozesse angestoßen. Dabei standen die (gewalttätigen) Verhaltensmuster der Häftlinge, insbesondere die Straftat, und deren Ursachen im sozialen und familiären Umfeld bzw. in der Sozialisation der Jugendlichen im Mittelpunkt. Nach der Entlassung aus dem Strafvollzug standen die Jugendlichen oftmals ohne bzw. mit sehr geringen Unterstützungsstrukturen da. Sie in dieser Phase zu begleiten und bei der Bewältigung der anstehenden Herausforderungen zu unterstützen, bietet die Chance, den durch die Arbeit während der Haft gewonnenen Einfluss auf die Jugendlichen aufrecht zu erhalten und auf eine weitergehende Stabilisierung der Verhaltensänderungen hinzuwirken.

Der Wahl des methodischen Ansatzes liegt die Annahme zugrunde, dass nachhaltige Verhaltensänderungen nur zu erzielen sind, wenn ein angemessener Zugang zu den Teilnehmern etabliert wird. Andernfalls ist die Gefahr sehr groß, dass die Teilnehmer ihr Verhalten nur nach opportunistischen Abwägungen ausrichten. Ausgangspunkt ist die Erfahrung, dass der Gerichtsprozess bei den jugendlichen Straftätern i.d.R. nicht zur Aufarbeitung der eigenen Tat führt. Erst die Übernahme der Verantwortung verknüpft mit einer kognitiven Kosten-Nutzen-Analyse, so die These, führt aber zu einer entsprechenden Reflexion und zu einer Verhaltensänderung in der Zukunft. Als pädagogische Methode wählte das Projekt daher die Beziehungsarbeit. Damit grenzt sich das Projekt bewusst von konfrontativen Ansätzen ab, die aus Sicht des Trägers bei den Tätern lediglich eine Affektkontrolle bewirken, nicht aber das notwendige Verständnis der eigenen Gewaltmuster. Um letzteres zu erreichen, muss der Zusammenhang zwischen den biografischen Erfahrungen und eigenen Verhaltensmustern herausgearbeitet werden.

Die Ziele des Projekts waren bewusst nicht auf der Ebene der *Einstellungsänderung* verortet. Die Teilnehmer zu aktiven Demokraten umzuerziehen, war aus Sicht des Projektträgers eine unrealistische Annahme. Angestrebt wurde vielmehr eine *Verhaltensänderung* der Teilnehmer, die Abkehr von Gewalt. Die Ergebnisse der Analyse von Rambøll Management zeigen, dass die Ziele bezüglich der Verhaltensänderungen als erreicht angesehen werden können. In den meisten Fällen ist es zu einer signifikanten Verbesserung der Konfliktfähigkeit und der Sozialkompetenz der Teilnehmer gekommen. Die Kompetenzentwicklung äußert sich wiederum in Verhaltensänderungen: So gelingt es den Teilnehmern nun besser, in Stresssituationen auf Gewalt zu verzichten, die Selbstkontrolle zu bewahren und ihre Position verbal zu vertreten.

### **Berufliche Integration von Benachteiligten**

Die Evaluation hat gezeigt, dass die starke Fokussierung auf die Ausbildungs- bzw. Arbeitsmarktkomponenten kein Garant für eine funktionierende Integration ist und dass sie nicht unbedingt zu einem Abbau von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus führt. Ebenso lässt sich feststellen, dass eine gemeinsame Schulung von Einheimischen und Migrantinnen und Migranten allein noch keine hinreichende Bedingung für den Abbau von etwaigen fremdenfeindlichen Einstellungen bei den Jugendlichen darstellt.

In Bezug auf die Nachhaltigkeit der Projekterfolge im Sinne einer Steigerung der Chance auf Integration in den Arbeitsmarkt lässt sich konstatieren, dass der Erwerb staatlich anerkannter Abschlüsse einen Vorteil gegenüber nicht-offiziellen Projektabschlüssen bietet. Im Sinne einer Integration in die Mehrheitsgesellschaft ist darüber hinaus die Sprachförderung für Migrantinnen und Migranten sinnvoller Ansatz.

### Qualifizierung im Stadtteil

Träger eines Projekts in diesem Cluster ist eine Initiative in einem Stadtteil Berlins, die sich als „Kooperationsanstifter“, aber auch als Träger von Projekten und Einrichtungen im Viertel versteht. Die Initiative, die über langjährige Erfahrung im Quartier verfügt, besteht aus mehreren Partnern, die verschiedene Aufgaben im Projekt übernommen haben. Neben der Durchführung von Teilprojekten gehört dazu insbesondere Auswertung und Wissenstransfer sowie die Evaluation des Gesamtprojekts. Die Durchführung des Projekts erfolgte in Kooperation mit der Volkshochschule Berlin.

Insgesamt umfasste das Projekt fünf Teilprojekte, von denen drei mit verschiedenen Maßnahmen mittelbar oder unmittelbar auf die Integration von Migranten in den Arbeitsmarkt hinwirken sollten:

- „Gesundheitsmultiplikatorinnen“,
- „Schule in der VHS“ und
- „Brücke in den Arbeitsmarkt“.

Im Rahmen des Teilprojekts „Gesundheitsmultiplikatorinnen“ sollten Möglichkeiten für einen besseren Zugang zu Gesundheitsinformationen und einer besseren Gesundheitsversorgung für Migranten geschaffen werden. Die Schulung der Gesundheitsmultiplikatorinnen bestand aus drei Modulen: Internet-Training, Multiplikatoren-Schulung und Einsatz im Kiez. Die Schulungen der Multiplikatorinnen umfassten zum einen Trainings in unterschiedlichen Methoden (Moderations-/Präsentationstechniken sowie Konfliktmoderation und interkulturelles Training), zum anderen die Vermittlung von medizinischen Grundkenntnissen und Grundkenntnissen über das bundesdeutsche Gesundheitssystem sowie eine Einführung in weiterführende Informationsquellen. Zu Beginn nahmen neun Frauen türkischer Abstammung zwischen 24 und 48 Jahren teil. Nach Abschluss des Internet-Trainings kamen drei weitere Teilnehmerinnen hinzu, die die nötigen Internetkenntnisse im Rahmen eines Vorgänger-Projekts erworben hatten.

Das Programm „Schule in der VHS“ richtete sich an Personen, die einen anerkannten Schulabschluss nachholen wollten, i.d.R. den (erweiterten) Hauptschulabschluss. Die Prüfungen selbst wurden nicht von der VHS durchgeführt. Erfahrene Lehrkräfte bereiteten aber gezielt auf die Prüfungen vor. Durch Binnendifferenzierung im Unterricht hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, Lernziel und Lerntempo selbst zu bestimmen. Die Lehrkräfte haben auch über Förderunterricht in anderen Bereichen der VHS oder in anderen Bildungseinrichtungen aufgeklärt und beraten. Sie entwarfen individuell zugeschnittene Lernwege, begleiteten während der Zusammenarbeit und berieten über weiterführende Bildungsziele. Durch die nach Alter und (kultureller)

Herkunft sehr heterogen zusammengesetzten Gruppen sollte zudem die Sozialkompetenz auf Seiten der Teilnehmer gefördert werden.

Ziel von „Brücke in den Arbeitsmarkt“ war es, die Teilnehmer – zum überwiegenden Anteil Personen mit Migrationshintergrund – durch unterschiedliche Qualifizierungsmodule auf die Integration in den Arbeitsmarkt vorzubereiten. Zu diesem Zweck wurde zu Beginn für jeden Teilnehmer eine Kompetenzbilanz in Form einer individuellen Einschätzung von Bedarf und schon vorhandenen Kompetenzen erstellt. Anschließend standen den Teilnehmern drei Qualifizierungsmodule offen: Spracherwerb, Erarbeitung eines interkulturellen Stadtplans und Rassismusprävention. Der Spracherwerb umfasste neben Deutsch auch Englisch. Der „interkulturelle Stadtplan“ beinhaltete Exkursionen der Gruppe zu von den Teilnehmern ausgewählten Zielen. Im Rahmen der Rassismusprävention stellten die Teilnehmer jeweils ihre Heimat vor, so dass die Gruppe verschiedene Kulturkreise kennen und verstehen lernen konnten. Neben den Qualifizierungsmodulen erfolgte eine individuelle Berufswegplanung, Beratung und Vernetzung mit anderen Bildungsträgern und Sozialberatung. Außerdem standen Bewerbungstraining und EDV-Schulungen auf dem Programm.

Positiv hervorzuheben sind insbesondere die Wirkungen des Teilprojekts „Gesundheitsmultiplikatorinnen“. Neben dem Wissenszuwachs über Gesundheitsthemen lernten die Teilnehmerinnen, mit PCs umzugehen und eigenständig das Internet zu nutzen. Viele der Teilnehmerinnen haben keine formale bzw. nur Grundschulbildung. Infolge der Schulung verbesserten sich ihre Deutschkenntnisse, da die Kurse zweisprachig durchgeführt wurden. Durch das Training wurden Sozialkompetenz und Kommunikationsfähigkeit der Teilnehmerinnen gefördert. Insgesamt stieg auch die Beschäftigungsfähigkeit: PC- und Internet-Kenntnisse wurden erworben, Sprachkenntnisse verbessert und das Selbstbewusstsein gesteigert. Gleichwohl stand die Vermittlung in den Arbeitsmarkt nicht im Mittelpunkt des Projekts. Die vorrangige Wirkung liegt vielmehr im Abbau struktureller Barrieren für Migranten, indem die Teilnehmerinnen als Multiplikatorinnen in ihrem Kulturkreis den Zugang zum Gesundheitssystem bzw. zu medizinischen Leistungen erleichtern.

Durch das Teilprojekt „Schule in der VHS“ konnten Kompetenzentwicklungen nur angestoßen, nicht abgeschlossen werden. Kompetenzentwicklungen können in den Bereichen Verbalisierung, Kommunikation inklusive Zuhören und sich auf andere einlassen sowie bezüglich offensiver Problemlösungen (in Kooperation mit Mentoren) festgestellt werden.

Die Ziele in dem Teilprojekt „Brücke in den Arbeitsmarkt“ können eingeschränkt als erreicht angesehen werden. Die Teilnehmer konnten alle in Praktika oder Probearbeit vermittelt werden. Die Vermittlung in den ersten

Arbeitsmarkt ist äußerst selten, stellt angesichts der Lage auf dem Arbeitsmarkt allerdings auch kein realistisches Ziel dar.

Kritisch zu bewerten ist, dass die Kooperationsstrukturen zwischen den Teilprojekten nur sehr schwach ausgeprägt waren, so dass die produktiven Effekte eines generellen Austausches von Erfahrungen und Erkenntnissen nicht genutzt werden konnten. Hier fehlte es an expliziten Transferaktivitäten.

#### IHK-Abschluss mit Sprachausbildung und soziokultureller Integration

Ausgangspunkt des zweiten Projekts in diesem Cluster ist eine regionale Ist-Analyse, wonach eine hohe (Jugend-)Arbeitslosigkeit (Arbeitslosenquote über 25 Prozent) einhergeht mit fremdenfeindlichen Tendenzen in Teilen der Bevölkerung. Zugleich können vorhandene Potentiale der Region und individuelle Chancen, die sich aus der Grenznähe zu Polen und den daraus resultierenden grenznahen Wirtschaftsbeziehungen ergeben, häufig nicht genutzt werden, da es gerade benachteiligten Jugendlichen an den notwendigen Sprachkenntnissen und soziokulturellen Kompetenzen fehlt.

Ziel des Projektes war es, benachteiligte Jugendliche zu einem von der IHK anerkannten Ausbildungsabschluss im kaufmännischen Bereich zu führen und gleichzeitig soziokulturelle und Sprachkompetenzen zu vermitteln. Als benachteiligte Jugendliche wurden hierbei sowohl arbeitslose deutsche Jugendliche, wie auch in der Region lebende polnische Jugendliche und jüngere Aussiedler gezählt. Die Auswahl der Jugendlichen erfolgte in Kooperation mit den Sozialämtern der Region (Stadt und Kreis). Die Teilnehmergruppe setzte sich circa hälftig aus deutschen Jugendlichen und Jugendlichen mit Migrationshintergrund zusammen.

Die Maßnahme begann mit einer halbjährigen soziokulturellen Trainingsphase, in der verschiedene, für eine erfolgreiche Ausbildung relevanten Sozialkompetenzen vermittelt wurden. Diese Phase war der Ausbildung vorgeschaltet und diente neben dem soziokulturellen Training auch als Qualifizierungs- und Testphase für die anschließende Ausbildung. Innerhalb dieses halbjährigen Trainings hatten insgesamt zwölf Jugendliche das Training abgebrochen oder waren nur unregelmäßig erschienen, so dass sie nicht in die Ausbildungsphase übernommen wurden. Das soziokulturelle Training fand mit der gesamten Gruppe statt und kombinierte frontale Vermittlungsformen mit gruppen- und projektorientierten Formen des Lernens.

Nach der soziokulturellen Phase wurde eine Gruppe von 24 Jugendlichen in die außerbetriebliche Ausbildungsphase übernommen. Inhalte und Dauer der Ausbildung waren mit der IHK abgestimmt. Im Wesentlichen setzte sich die Ausbildung aus vier Elementen zusammen:

- Vermittlung von für den jeweiligen Ausbildungsberuf relevantem Fachwissen und Allgemeinwissen entsprechend der Berufsschule in betrieblichen Ausbildungen.
- Vermittlung von Sprachkompetenzen in Form von Deutschunterricht für die Auszubildenden mit Migrationshintergrund und Polnischunterricht für die Azubis mit deutschem Hintergrund.
- Praxisphasen in einer sog. Übungsfirma, in der die Azubis die klassischen kaufmännischen Abteilungen (Einkauf, Buchhaltung, Personalabteilung, Verkauf, Marketing) eines Unternehmens durchlaufen. Die Zusammensetzung der Gruppen wechselte in den einzelnen Phasen der Übungsfirma und bringt jeden Azubi auch einmal in eine Leitungsrolle.
- Praktika in regionalen Unternehmen, auf die sich die Azubis selber bewerben. Schwerpunkt bilden Einzel- und Großhandelsketten, daneben aber auch unterschiedliche andere Arbeitgeber (z.B. aus der Wohlfahrtspflege), die kaufmännische Berufsbilder abdecken können.

Besondere Schwierigkeiten hatten teilweise Jugendliche, die nicht deutsche Muttersprachler sind. Hier stellt sich die Frage, inwieweit der angebotene Sprachunterricht ausreicht, um die IHK-Prüfung zu bestehen. Diese Herausforderung bedeutet jedoch ein wichtiges Erfolgsmerkmal des Projektansatzes. Die Integration von polnischen Migranten über das Element Sprache mit dem Ziel des erfolgreichen Ausbildungsabschlusses war das zentrale Element dieses Projektes. Umgekehrt bestand diese Herausforderung für die deutschsprachigen Auszubildenden nicht, da diese im Rahmen ihrer Prüfungen keine polnischen Sprachkenntnisse vorweisen müssen. Der fehlende Anreiz für die involvierten deutschen Jugendlichen, die polnische Sprache nachweislich ausreichend zu erlernen, bedeutete ein Defizit in dem Projektansatz. Aus der Perspektive einer Gruppenintegration, die gleichermaßen seitens der polnischen und der deutschen Jugendlichen aktiv ausgestaltet werden sollte, bedeutete dies eine ungleiche Gewichtung, die vor dem Hintergrund des Projektziels „Annäherung und Verständigung“ kritisch zu bewerten ist.

Die Jugendlichen finden sich in einer extrem schwierigen Arbeitsmarktsituation wieder, und es stellt sich die Frage, inwieweit die erworbenen Sprachkenntnisse als Zusatzqualifikation ausreichen, um auf dem Arbeitsmarkt zu bestehen. Das Problem der Integration der Teilnehmer in den Arbeitsmarkt wurde hier deutlich. Eine Reihe von Teilnehmern hält es perspektivisch für möglich, künftig auch in Polen zu arbeiten. Gleichzeitig hatte eine Reihe von Teilnehmern jedoch Schwierigkeiten, sich in den Praktika den Anforderungen und geregelten Arbeitszeiten der Unternehmen anzupassen.

Mit Blick auf den Abbau von fremdenfeindlichen Tendenzen zeigen die bisherigen Erfahrungen, dass anfängliche Spannungen in der Gruppe im Rahmen

des soziokulturellen Trainings reduziert werden konnten. Ohne Vergleichsgruppe ist aber die Kausalität dieser Aussage vor dem Hintergrund theoretischer Erkenntnisse, dass solche Spannungen in der Gruppe auch ohne soziokulturelles Training abnehmen, nicht überprüfbar. Einen wichtigen Praxistest haben die frisch erworbenen Kompetenzen in den Praktika erfahren. In zahlreichen Praktika wurde eine interkulturelle Kompetenz im Umgang mit ausländischen Kunden und Kollegen erwartet. Nach Einschätzung von Projektträgern, Praktikumsbetreuern und Teilnehmern festigte diese Erfahrung die im geschützten Rahmen der Gruppe erworbenen Fähigkeiten.

Insgesamt ist die Maßnahme ein Baustein der Berufsausbildung in außerbetrieblichen Maßnahmen mit einem speziellen Fokus, der explizit das gemeinsame Lernen von Jugendlichen unterschiedlicher Nationalität mit einer zum IHK-Abschluss führenden Ausbildung und zusätzlichem Spracherwerb verbindet. Dieser Projektansatz geht gezielt über die zufällige Zusammensetzung außerbetrieblicher Ausbildungsklassen mit Jugendlichen unterschiedlicher kultureller Herkunft hinaus.

### **Förderung von Demokratieverständnis**

Die Analyse dieses Clusters verdeutlicht zwei grundsätzlich zu unterscheidende Herangehensweisen der Projektarbeit: breit angelegte Maßnahmen einerseits, individuell zugeschnittene Maßnahmen mit vergleichsweise kleinen Teilnehmergruppen andererseits. So erreichen Projektstage in Schulen eine große Anzahl von Personen. Doch vermögen eintägige Veranstaltungen nicht über eine Sensibilisierung von Jugendlichen hinauszugehen. Eine derartige Form der Sensibilisierung ohne eine weitergehende Vertiefung ist kritisch zu betrachten, sie kann gar zu einer Desensibilisierung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer führen. Die Vermittlung interkultureller Kompetenz sollte daher nicht mit derartig kurzfristig angelegten, auf Breitenwirkung zielenden Aktivitäten verknüpft werden. Vielmehr müssten auch in diesem Bereich kleinere Projekte gefördert werden, die im Sinne von Mainstreaming später verbreitet werden.

### Projektstage an Schulen

Ausgehend von der These, dass Fremdenfeindlichkeit und Rassismus ein Problem der gesamten Gesellschaft darstellen, zielte ein in den ostdeutschen Bundesländern tätiges Projekt auf eine breitenwirksame Aufklärungsarbeit. Dabei sollten im Rahmen von Projekttagen Schüler für Fremdenfeindlichkeit und Rassismus sensibilisiert und demokratische Werte vermittelt werden. Zu diesem Zweck übernahm der Projektträger, der über langjährige Erfahrung in der Jugendarbeit verfügt, vorhandene Konzepte für Projektstage und passte diese den Zielsetzungen des Projekts an.

Das Projekt orientierte sich an dem Ansatz „Jugend für Jugend“. Zunächst wurden Schüler, Studierende u.a. Jugendliche als Multiplikatoren nach einem standardisierten Ausbildungskonzept für die Projektarbeit qualifiziert. Anschließend wurden die Projektstage von jeweils zwei Multiplikatoren an den Schulen durchgeführt. Bei der Kontaktaufnahme mit den Schulen konnte auf ein bereits bestehendes, gut ausgebautes Netzwerk der Projektkooperationspartner (in erster Linie Gewerkschaften und gewerkschaftsnahe Organisationen) zurückgegriffen werden. Insgesamt konnten dadurch ca. 1.500 Schulen aller Schulformen für die Durchführung von Projekttagen gewonnen werden. Damit erreichte das Projekt über 30.000 Schüler in Klassen ab der Stufe 8.

Die Projektarbeit mit einzelnen Schulklassen erfolgte unter Ausschluss der Lehrer. Während der Ablauf der Projektstage prinzipiell für alle Klassenstufen identisch war, blieb der inhaltliche Zuschnitt auf das jeweilige Klassenniveau den Multiplikatoren überlassen. Gegenstand der sechsstündigen Projektstage waren beispielsweise die Themen Europa, Vorurteile, Medien und Rassismus etc.

Die teilnehmenden Schüler wurden mit Hilfe partizipativer Methoden an die jeweilige Thematik herangeführt, um ihnen eine Chance zur Reflexion der eigenen Meinung zu geben und Optionen eines demokratischen Miteinanders aufzuzeigen. Die Schüler sollten im Rahmen des Projekttages lernen, ihre eigene Meinung kritisch zu hinterfragen und in einer Gruppe zu diskutieren.

Insgesamt legt die Analyse von Rambøll Management nahe, dass eine Sensibilisierung der Schüler für Fremdenfeindlichkeit und Rassismus in begrenztem Maße erreicht werden konnte. So wurde den Schülern durch die Projektstage eine neue Perspektive auf Fremdenfeindlichkeit und Rassismus eröffnet. Darüber konnten die Multiplikatoren im Rahmen der Ausbildung und der Durchführung der Projektstage zusätzliche Qualifikationen und Kompetenzen erwerben. Bei Teilnehmern mit fremdenfeindlichen Tendenzen hinterließ die Erfahrung, während der Projektstage mit der Perspektive eines Opfers fremdenfeindlicher Gewalttaten konfrontiert zu werden, einen bleibenden Eindruck. Dass die Einstellung der Teilnehmer mit fremdenfeindlichen Tendenzen in Rahmen einer derart kurzfristigen Maßnahme nachhaltig beeinflusst werden konnte, scheint allerdings fraglich. Die Bedeutung des Projekts ist damit vorrangig in seiner Breitenwirkung zu sehen. So konfrontieren die Projektstage eine große Anzahl von Schüler mit Fremdenfeindlichkeit und Rassismus und können im Idealfall eine weitere Beschäftigung mit dem Thema und die langfristige Veränderung von Einstellungen anstoßen. Dass weiterführende Aktivitäten, die die Erfahrungen der Projektstage an den Schulen aufgreifen, nicht Bestandteil des Projekts waren, muss kritisch bewertet werden. Die nachhaltige Wirkung der Projektstage scheint vor diesem Hintergrund fraglich.

### Seminare für Schüler und Lehrer

Ein zweites, ebenfalls in Ostdeutschland durchgeführtes Projekt, setzte auf längerfristig angelegte und kontinuierlich begleitete Maßnahmen für Schulen. Ziel des Projekts war es, Schlüsselkompetenzen (Sozialkompetenz, Konfliktfähigkeit) und Erfahrungen im demokratischen Miteinander zu vermitteln und durch die Einbeziehung anderer wichtiger Akteure des Schulalltags das demokratische Klima an den beteiligten Schulen nachhaltig zu stärken. Konzeptionelle Grundlage waren dabei die Ansätze „Betzavta“ und „Achtung (+) Toleranz“, deren Praktikabilität in den ostdeutschen Ländern im Rahmen des Projekts erprobt werden sollte.

Die Umsetzung des Projekts erfolgte in Kooperation mit sechs Schulen bzw. Bildungsträgern. Die Maßnahmen wurden in Form von Seminaren durchgeführt. Seminare für Schüler beinhalteten eine allgemeine Einführung sowie Seminare zu Achtung (+) Toleranz und Betzavta. Dabei fanden drei jeweils fünftägige Trainingskurse für Jugendliche statt. In den Schulen selbst wurden sog. „Zwischenstopp-Veranstaltungen“ zwischen den Seminaren sowie Abschlussseminare und Projektabschlussstagen durchgeführt. Maßnahmen für Lehrkräfte bestanden aus schulinternen Fortbildungen und schulübergreifenden Fortbildungen.

Die Ergebnisse der Fallstudien deuten darauf hin, dass die Vermittlung von Schlüsselkompetenzen weitgehend gelungen ist. So wurde im Verlauf der einzelnen Seminare und in den Abschlussreflexionen deutlich, dass insbesondere bei der gruppeninternen Konfliktbearbeitung ein Großteil der Teilnehmenden auf im Rahmen des Projektes erworbenes Wissen und erlernte Fähigkeiten zurückgreifen konnten. Insbesondere die Arbeit mit benachteiligten Jugendlichen gab diesen die Möglichkeit, Erfolge zu erleben und aus ihrer gewohnten Umgebung ohne hohe eigene Kosten herauszukommen. Gleichzeitig legen die Ergebnisse der Fallstudie nahe, dass es gelungen ist, den Teilnehmern demokratisches Miteinander erlebbar zu machen. Als Ursache hierfür wurde von den Betroffenen insbesondere die partizipative (und damit vom Schulalltag abweichende) Arbeitsweise in den Seminaren hervorgehoben. Diese habe dafür gesorgt, dass diese Art des Miteinanders akzeptiert und übernommen worden sei.

Insgesamt konnten im Rahmen des Projektes damit wichtige Grundlagen bzgl. Demokratie und Toleranz vermittelt werden. Das Projekt hat sich nach Angaben der Lehrkräfte dabei auch positiv auf das Verhältnis zwischen Lehrkräften und Schülern ausgewirkt. Allerdings stießen die Projektinhalte an einigen Schulen auch immer wieder auf Desinteresse und Ablehnung. Eine nachhaltige Veränderung des Schulklimas dürfte insofern nur im Ausnahmefall erreicht worden sein.

### Projektarbeit mit Schulabbrechern

Auch dem dritten untersuchten Projekt dieses Clusters liegt die Prämisse zugrunde, dass es sich bei Fremdenfeindlichkeit und Rassismus um ein gesamtgesellschaftliches Problem handelt, das sich nicht auf eine kleine Gruppe rechtsextremer Gewaltbereiter reduzieren lässt. Der Fokus des Projekts richtete sich dabei auf Einrichtungen, die versuchen, fehlende Schulabschlüsse nachzuholen und in denen häufig eine starke ethnische Durchmischung herrscht. In Kombination mit schlechten beruflichen Perspektiven kommt es hier häufig zur Eskalation von Konflikten. Interkulturelle Konflikte, so die These des Projekts, spiegeln dabei überwiegend soziale Konflikte wider, die sich in der Ausgrenzung des Fremden äußern. Dieser Prozess wird durch mangelndes Wissen über andere Kulturen und Lebensweisen begünstigt.

Vor diesem Hintergrund zielte das Projekt darauf ab, Jugendliche über zehn Monate in Form von Projektarbeit mit interkulturellen Themen und Motiven vertraut zu machen, die Konfliktfähigkeit sowie die sozialen und interkulturellen Kompetenzen der Teilnehmer zu verbessern und auf diese Weise zur Deeskalation interkultureller Konflikte beizutragen. Durch die gewählte Form der Projektarbeit sollten Jugendliche zusätzlich Teamfähigkeit entwickeln. Schließlich zielte die Projektarbeit auch darauf ab, Jugendlichen einen besseren Start in die Berufsausbildung zu gewähren.

Das Projekt gliederte sich in eine anerkannte Bildungseinrichtung ein, deren Fokus in berufsvorbereitenden Maßnahmen vor allem auf dem Erwerb eines Schulabschlusses lag. Die Projektarbeit im Klassenverband hatte einen Umfang von vier Wochenstunden und konzentrierte sich auf Themen wie „Flüchtlinge“ oder „Rassismus“. Die Dozenten hatten dabei die Möglichkeit, diese „Metathemen“ in Unterprojekten zu konkretisieren. Die Leitung des Projekts sorgte für die Koordination und Zusammenführung der Themen.

Die Ergebnisse der Analyse von Rambøll Management legen nahe, dass nahezu alle intendierten Projektziele erreicht wurden. Nicht zuletzt durch die projektförmige Organisation der Arbeit gelang es, nahezu alle Jugendlichen dazu zu motivieren, mit großer Eigeninitiative mitzuarbeiten. So identifizierten die Jugendlichen sich zunehmend mit den Projekten und erlernten, sich gegenseitig aufeinander zu verlassen. Auf diese Weise trug das Projekt zur Steigerung der Teamfähigkeit und des Verantwortungsbewusstseins der Teilnehmer bei. Gleichzeitig konnte im Rahmen der Projektarbeit die Ausgrenzung von Außenseitern, insbesondere von Personen anderer Nationalität, abgebaut werden. Damit einhergehend waren ein Abbau von Vorurteilen gegenüber Personen anderer Nationalität und ein Rückgang von Konflikten zu verzeichnen.

Je nach Klassenverband konnten zwischen 70 und 95% der Teilnehmer nach Beendigung der Qualifizierung in eine Ausbildung vermittelt werden. Zwar ist hier zu beachten, dass die Vermittlungsquote auch vor Beginn der Projektarbeit ähnlich hoch lag. Zahlreiche Arbeitgeber hoben aber insbesondere die Fähigkeit der Teilnehmer zur Teamarbeit positiv hervor. Gleichwohl lässt sich der Einfluss der Maßnahme auf die Vermittlungserfolge nicht abschließend bewerten.

### **Qualifizierung für den Berufsalltag**

Wie die untersuchten Ansätze in diesem Cluster zeigen, kann die Arbeit in und mit Unternehmen und Verwaltungen einen wichtigen Beitrag zur Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus liefern. Indem dabei die individuellen Bedarfslagen berücksichtigt und die unterschiedlichen Akteure und ihre Interessen gezielt eingebunden werden, lassen sich Win-Win-Situationen schaffen, in denen alle Seiten von den durchgeführten Maßnahmen profitieren.

Die Analysen haben zudem verdeutlicht, dass neben der Vermittlung von Schlüsselkompetenzen auch Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen zu beachten sind. So stellt Supervision mit der Thematisierung interkultureller Aspekte (erfahrungsorientiert) einen guten Ansatzpunkt dar. Besondere Bedeutung – gerade auch in interkulturellen Kontexten – kommt dabei Fragen der sozialen Wertschätzung und Anerkennung zu. Neben dem Abbau von Diskriminierung führt eine gestärkte Anerkennung so zu einer erhöhten Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Motivation.

Gleichwohl kann die Bereitschaft zur Zusammenarbeit seitens Betrieben und Verwaltungen nicht als selbstverständlich gelten. Vielmehr ist es erforderlich, Wirkungen und Nutzen der Maßnahmen zu verdeutlichen und konkret zu belegen.

### Interkulturelle Unternehmensberatung

Das Potenzial von Migranten als Arbeitnehmer, so die Diagnose eines Projektträgers, werde von Unternehmen häufig nicht erkannt. Es mangle an Ansatzpunkten zur produktiven Nutzung kultureller Differenzen im Unternehmen. Vor diesem Hintergrund entwickelte der Projektträger den Ansatz einer „interkulturellen Unternehmensberatung“. Für die Durchführung des Ansatzes konnte eine langfristige Kooperationsvereinbarung mit einem Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe getroffen werden.

Das Partnerunternehmen, das 1.200 Mitarbeiter mit 23 unterschiedlichen Nationalitäten beschäftigt, war durch immer wieder auftretende Konflikte und gegenseitige Blockadehaltungen in der Belegschaft gekennzeichnet und

hatte im Zeitraum vor der Kontaktaufnahme einen Produktivitätsrückgang zu verzeichnen. Die Kooperation mit dem Projektträger sollte daher nicht zuletzt dazu beitragen, dieses Problem zu beheben.

In einem ersten Schritt führte der Projektträger eine halbjährige Bedarfsanalyse im Partnerunternehmen durch. Zu diesem Zweck wurden Arbeitssitzungen mit verschiedenen Produktionsteams abgehalten, per Video dokumentiert und ausgewertet. Darüber hinaus absolvierten Mitarbeiter des Projektträgers eine zehntägige Hospitation im Unternehmen sowie eine Hospitation des Deutsch-Förderunterrichts im Unternehmen.

Die Bedarfsanalyse machte deutlich, dass der innerbetriebliche Wettbewerb zu einer starken Einzelkämpfermentalität im Unternehmen führte. Zudem zeigte sich, dass die stark hierarchischen Kommunikationsstrukturen dazu führten, dass Probleme und Konflikte im Unternehmen nur unzureichend thematisiert werden konnten. Schließlich kam die Analyse zu dem Schluss, dass aus Sicht der Mitarbeiter – insbesondere derjenigen mit Migrationshintergrund – ein Mangel an Wertschätzung seitens der Geschäftsführung vorlag. Diese Situation führte zu einem Mangel an Identifikation mit dem Betrieb, zu Demotivation und Desinteresse am Unternehmenserfolg.

Basierend auf der Bedarfsanalyse wurden in Absprache mit Personal- und Produktionsleitung sowie mit dem Betriebsrat die weiteren Maßnahmen entwickelt. Diese zielten darauf ab:

- die Geschäftsführung für Fragen der Kommunikation und für die Sichtweise der Mitarbeiter zu sensibilisieren und konkrete Verhaltenshinweise für den alltäglichen Umgang und die Kommunikation zu geben. Die erarbeiteten Vorschläge beinhalteten z.B. verbesserte Möglichkeiten zum persönlichen Gespräch.
- die Kommunikationsinfrastruktur im Unternehmen zu verbessern. Zu diesem Zweck führten die Projektmitarbeiter eine sprachliche Überarbeitung der schriftlichen Arbeitsanweisungen im Unternehmen durch, um die Handhabung und die Verständlichkeit für Fremdsprachler zu erleichtern. Zudem wurde ein Glossar mit Fachbegriffen, Formularbegriffen und Abkürzungen (insgesamt 420 Begriffe) in sechs Sprachen (Deutsch, Polnisch, Russisch, Türkisch, Spanisch, Arabisch) erstellt und vom Unternehmen in großer Stückzahl gedruckt.
- die Verständigung und Zusammenarbeit in der Produktion zu verbessern. Um (interkulturelle) Konflikte zu lösen und den Zusammenhalt im Team zu erhöhen, wurde eine Reihe von Trainings mit Mitarbeitern verschiedener Produktionsschichten durchgeführt. Parallel dazu erfolgten Trainings mit den Schichtvorarbeitern.

Die Ergebnisse und Erkenntnisse aus diesen Aktivitäten wurden regelmäßig Betriebsleitung und Betriebsrat vorgestellt. Darüber hinaus erfolgte eine kontinuierliche Rückkopplung auf Mitarbeiterebene, etwa im Rahmen von wöchentlichen Besprechungen. Diese wurden ergänzt durch Gesprächstermine der Vorarbeiter bei den Abteilungsleitern.

Die Ergebnisse der Analyse von Rambøll Management legen nahe, dass die getroffenen Maßnahmen zu einer Verbesserung der Kommunikation im Unternehmen sowie zu einer verbesserten Verständigung und Zusammenarbeit beigetragen haben. So funktioniert eine eingangs als besonders problematisch bewertete Produktionsschicht heute gut. Die veränderten Kommunikationsstrukturen ermöglichen einen direkteren Zugang der Mitarbeiter zu ihren Vorgesetzten. Die hierarchische Kommunikationsstruktur konnte tendenziell aufgebrochen werden. Die Belegschaft ist näher zusammengedrückt, es herrscht weniger Misstrauen unter den Beschäftigten und ein höheres Maß an gegenseitiger Anerkennung. Die vom Projektträger durchgeführten Maßnahmen werden von den Mitarbeitern des Unternehmens dementsprechend positiv bewertet.

Aus Sicht von Rambøll Management kann davon ausgegangen werden, dass die Effekte der durchgeführten Maßnahmen neben den strukturellen Veränderungen im Unternehmen v.a. in der Entwicklung der sozialen und interkulturellen Kompetenz der Mitarbeiter liegen. Dies kommt insbesondere in der verstärkten Reflexion des eigenen Verhaltens und der Interessen und Perspektive der anderen Mitarbeiter zum Ausdruck. Dem Bewusstsein für Fragen der Anerkennung und Wertschätzung kommt in diesem Zusammenhang eine zentrale Bedeutung zu, die sowohl den Umgang zwischen Betriebsleitung und Mitarbeitern als auch innerhalb der Produktionsschichten betrifft.

Diese Effekte haben sich schließlich auch in der Produktivität des Unternehmens niedergeschlagen. So ist seit Projektbeginn eine Steigerung der Stückzahlen in der Produktion zu verzeichnen. Wenngleich parallel zum Projekt auch Reorganisationsmaßnahmen in dem Betrieb durchgeführt wurden, geht die Unternehmensleitung davon aus, dass diese Entwicklung nicht zuletzt einen Erfolg der interkulturellen Unternehmensberatung darstellt.

#### Interkulturelles Training im Strafvollzug

Ein zweites Projekt dieses Typs setzte in einem besonders sensiblen Bereich des öffentlichen Dienstes an – dem Strafvollzug. Im Rahmen des Projekts wurden interkulturelle Trainings für Angestellte und Beamte des Gefangenbewacherdienstes durchgeführt. Der Schwerpunkt der Projektarbeit lag dabei auf dem Bereich der Abschiebehaft. Dieser wurde gezielt ausgewählt, da er aufgrund verschiedener Ereignisse, die sich in einen fremdenfeindli-

chen und rassistischen Kontext einordnen lassen, starker öffentlicher Kritik ausgesetzt war.

Die Ausgangslage zu Projektbeginn stellte sich höchst problematisch dar. Ein spannungsvolles Verhältnis zwischen den Wachangestellten im Abschiebege-  
wahrtsam und den Beamten auf Führungsebene, der Umgang mit den hete-  
rogen zusammengesetzten Insassen, die Vielfalt der Ethnien und Kulturen  
sowie eine Vielzahl an Einzelschicksalen gestalteten den Arbeitsalltag im Ab-  
schiebegefahrtsam schwierig.

Ziel des Projektes war es, für beide beteiligte Seiten – Insassen und Bewa-  
cher – eine Verbesserung der Situation herbeizuführen. Der Projektkonzeption ging eine intensive Bedarfsanalyse voraus, die in Zusammenarbeit mit dem Projektpartner, einer Nichtregierungsorganisation aus dem Bereich Menschenrechte/Minderheitenschutz, durchgeführt wurde. Die Schulungs-  
Curricula wurden vom Projektpartner entwickelt, der auch die Trainer stellte. Um sich mit der Situation vertraut zu machen, absolvierten die Trainer im Vorfeld ein Praktikum im Abschiebegefahrtsam.

Die Schulungen umfassten jeweils zwölf Tage, unterteilt in drei Blöcke. Dabei wurden zunächst die Beamten auf Führungsebene und die Angestellten über einen Zeitraum von zehn Tagen getrennt geschult. An den letzten zwei Tagen erfolgte die Schulung für beide Gruppen gemeinsam. Während der Seminare wurden auch Gruppen- und Teambildungsprozesse vollzogen, um die hierarchisierte Kommunikation aufzubrechen. Methodisch beinhaltete die Schulung einen Mix aus Wissensvermittlung und handlungs- und erfahrungsorientierten Ansätzen.

Konkret bearbeiteten die Teilnehmer die Themen Menschenrechte, den Artikel 1 GG („Die Würde des Menschen ist unantastbar.“), Selbstkontrolle, -  
führung, -einschätzung und -reflexion, die Bedeutung der „Hasspyramide“ (Angst als Nährboden) und ihre Konsequenz. Sie beschäftigten sich mit dem persönlichen Umgang mit Vorurteilen, der Umsetzung gewonnener Erkenntnisse und der Möglichkeit, eigene Erfahrungen nicht unbedingt auf andere zu übertragen. Zudem wurde ihnen Wege der Problembehandlung durch Hinterfragen und Lösen vorgestellt.

Wie die Analyse von Rambøll Management gezeigt hat, konnten bei den Teilnehmern der Schulungen zahlreiche Veränderungen erreicht werden, die sich konkret auf ihr Arbeitsumfeld auswirkten. Zum einen konnten die Teilnehmer die starren Kommunikationsstrukturen zum Teil aufbrechen und Ängste gegenüber den Insassen abbauen. Dabei lernten die Teilnehmer, sich in andere Menschen hineinzusetzen und die eigene Sichtweise nicht mehr als allgemeingültig vorauszusetzen. Das Projekt hat darüber hinaus zu einem verbes-

serten Verständnis der Teilnehmer untereinander geführt. Gleichzeitig haben sie gelernt, die Insassen als Personen wahrzunehmen.

Insgesamt ist die als innovativ einzustufende Zusammenarbeit der Polizei mit einer Menschenrechtsorganisation im Themenfeld Fremdenfeindlichkeit und Rassismus, die von anderen Organisationen in diesem Bereich durchaus kritisch betrachtet wird, als sehr erfolgreich zu bewerten.

### **Aufklärung und Förderung von Integration**

Mit Blick auf Informations- und Sensibilisierungsaktivitäten ist davon auszugehen, dass diese vorrangig Jugendliche erreichen, die ohnehin nicht für Fremdenfeindlichkeit und Rassismus anfällig sind. Im besten Fall können auch vergleichsweise indifferente bzw. uninformierte Jugendliche erreicht werden. Dennoch können derartige Maßnahmen eine wichtige Funktion haben, indem sie zu zivilgesellschaftlichem Engagement motivieren und demokratische Kräfte „gegen Rechts“ stärken.

Mit der Ausbildung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren zur Information von Migrantinnen und Migranten über das deutsche Bildungssystem wird ein anderer Weg verfolgt. Hier geht es um den Abbau struktureller Benachteiligungen im Bildungssystem. Eine derartige frühzeitige Intervention kann langfristig wirksame Probleme verhindern und die Chancen von Migrantinnen und Migranten auf gesellschaftliche Teilhabe verbessern. Dabei wird auch auf ein verbessertes gegenseitiges Verständnis von Eltern und Lehrerinnen und Lehrern hingewirkt. Eine effektivere Eingliederung in die Bildungs- und Erwerbssysteme kann letztlich zu einer besseren sozialen und ökonomischen Integration beitragen und damit die Grundlage für ein besser gelingendes Miteinander bilden.

### Aufarbeitung der Regionalgeschichte

Wie schon die untersuchten Ansätze in Projekttyp 4 geht eines der untersuchten Projekte dieses Typs davon aus, dass Fremdenfeindlichkeit und Rassismus nicht hauptsächlich ein Problem kleiner rechtsextremer Gruppierungen darstellen, sondern dass latent fremdenfeindliche und xenophobe Tendenzen in der breiten Bevölkerung herrschen. Aus diesem Grund wurden vom Projektträger präventive, öffentlichkeitswirksame Maßnahmen mit einem Fokus auf der Aufarbeitung der Lokalgeschichte entwickelt, die auf eine Sensibilisierung der Bevölkerung im regionalen Umfeld abzielen.

Die im Rahmen des Projektes durchgeführten Aktivitäten lassen sich in kurz- und langfristige Maßnahmen untergliedern. Die kurzfristigen Aktivitäten beinhalteten die Durchführung von Thementagen zum Themenbereich Fremdenfeindlichkeit und Rassismus und richteten sich an Jugendliche von 14 bis

20 Jahren an Schulen, in Jugendgruppen und in Fördermaßnahmen für Benachteiligte. Die Thementage an den Schulen wurden von einem Psychologen durchgeführt und individuell auf Probleme und Bedürfnisse in der jeweiligen Schulklasse zugeschnitten. Weitere Thementage richteten sich an Verwaltungsmitarbeiter, die über Möglichkeiten und Grenzen toleranten Umgangs in der Verwaltungsarbeit informiert wurden.

Zu den langfristigen Aktivitäten zählen die Einrichtung und Betreuung von Jugendgruppen, die zu verschiedenen Themenstellungen Ausstellungen, Film- und Diskussionsabende erarbeiteten sowie eine Theatergruppe, die ein Stück zum Thema Ausgrenzung entwickelte.

Von besonderem Interesse mit Blick auf die langfristigen Maßnahmen ist die Auseinandersetzung mit Fremdenfeindlichkeit und Rassismus durch die Aufarbeitung der regionalen Geschichte. Dazu wurden im Rahmen von Recherchen durch Schüler Interviews mit Zeitzeugen – KZ-Überlebenden, aber auch „Gastarbeitern“ – geführt. In halbjährigen Projekten an Haupt- und Realschulen wurden z.B. ehemalige Zwangsarbeiter befragt, die Ergebnisse im Internet dokumentiert und im Rahmen einer von den Schülern selbst konzipierten Ausstellung der Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

Die Ergebnisse der Analyse von Rambøll Management lassen den Schluss zu, dass die Teilnehmer der beschriebenen Schulprojekte zur Aufarbeitung der Regionalgeschichte nachhaltig für Fremdenfeindlichkeit und Rassismus sensibilisiert werden konnten. Die Teilnehmer konnten dabei über den direkten Kontakt zu Zeitzeugen einen emotionalen Bezug zum Thema entwickeln. Zudem konnten sie durch die selbstständige Arbeit in der Gruppe und mit Medien soziale und mediale Kompetenzen entwickeln und ausweiten. Der individuelle Zuschnitt der Maßnahmen je nach Zielgruppe und Kooperationspartner stellt einen weiteren entscheidenden Punkt für die erfolgreiche Wirkung dar.

Zudem konnte eine große Zahl von Bürgern im Umfeld des Projekts durch breite Öffentlichkeitsarbeit und die mediale Präsenz des Projekts erreicht werden. Hierzu trug nicht zuletzt auch die öffentlichkeitswirksame Aufbereitung der Projektergebnisse in Form von Ausstellungen und die regelmäßige und intensive Netzwerkarbeit des Trägers bei.

#### Multiplikatorenprojekt für Bildung und Ausbildung

Grundlage des Projekts ist die Diagnose, dass Migranten überdurchschnittlich häufig von Arbeitslosigkeit betroffen und im Durchschnitt schlechter ausgebildet sind als Personen deutscher Herkunft. Im Projekt wurden Maßnahmen zur Integration von Migranten in den Arbeitsmarkt durchgeführt und mit Of-

fentlichkeitsarbeit begleitet. Die Maßnahmen sollten nachhaltig etabliert werden und strukturelle Veränderungen anstoßen.

Von besonderem Interesse ist ein Teilprojekt, in dem Multiplikatoren mit Migrationshintergrund zu Experten für die Themen Schule, Ausbildung und Beruf ausgebildet wurden, um in ihrer jeweiligen Muttersprache bildungsferne Eltern mit Migrationshintergrund über das deutsche Schul- und Ausbildungssystem zu informieren. Zu diesem Zweck wurden von den Multiplikatoren eigenständig Veranstaltungen – zum Teil in Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen – organisiert und durchgeführt und Informationsmaterialien in verschiedenen Sprachen entwickelt. Im Rahmen der Veranstaltungen wurde zunächst das deutsche Schul- und Ausbildungssystem vorgestellt und anschließend demjenigen des jeweiligen Herkunftslandes gegenübergestellt. Auf diese Weise erhielten die Eltern einen direkten Bezugs- und Vergleichspunkt.

Dieses Angebot stieß insgesamt auf eine große Nachfrage. Im Verlauf der Maßnahme wurde deutlich, dass die Eltern oftmals ein großes Interesse an der schulischen Laufbahn ihrer Kinder aufwiesen, gleichzeitig aber kaum Kenntnisse über das deutsche Schulsystem und die sich bietenden Bildungs- und Berufswege besaßen. Die Multiplikatoren konnten in dieser Situation nicht zuletzt aufgrund ihres eigenen Migrationshintergrundes und der Kommunikation in der Muttersprache ein Vertrauensverhältnis zu den Eltern aufbauen und eine Brückenfunktion einnehmen. Darüber hinaus konnten die Multiplikatoren eine wichtige Vermittlungsfunktion zwischen Eltern und Schule erfüllen. Auf diese Weise gelang es in einigen Fällen, Schülern den Weg auf eine weiterführende Schule zu öffnen. Das Teilprojekt konnte sich auch bei anderen Trägern etablieren und wird nach Ende der XENOS-Förderung weitergeführt.

In einem weiteren Teilprojekt wurden mehrtägige Trainings mit Fachkräften der beruflichen Bildung durchgeführt. Die Themen deckten ein breites Spektrum ab und reichten von Fragen der interkulturellen Zusammenarbeit und Konfliktbewältigung in Betrieben bis zu genderspezifischen Aspekten der Autorität und Dominanz. Die Zielgruppe umfasste dabei auch Personen mit geringen pädagogischen Kenntnissen, die in ihrem Berufsalltag mit Migranten arbeiten. Anhand von Praxisbeispielen wurden während der Trainings Konfliktsituationen analysiert, geeignete Lösungsstrategien entwickelt und in Rollenspielen erprobt, um den Teilnehmern Hilfestellungen für ihre Berufspraxis zu geben.

Die Seminare für Fachkräfte der beruflichen Bildung wurden von den Teilnehmern positiv bewertet. Nach Aussage von Teilnehmern hat sich die Reaktion auf innerbetriebliche Konflikte nach der Teilnahme am Seminar verändert, Konflikte konnten durch die vermittelten Ansätze und Kommunikations-

strategien vermieden werden. Die vermittelten Inhalte wurden zudem als Auslöser für einen Bewusstwerdungsprozess beschrieben und halfen Missverständnisse zu klären und Vorurteile abzubauen.

## 4.2 Entwickelte Innovationen

Ein wesentliches Ziel von XENOS war es, innovative und erfolgreiche Ansätze bei der Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus zu entwickeln. In den einzelnen Handlungsfeldern des Programms wurden deswegen bewusst Projekte gefördert, die mit unterschiedlichen Ansätzen an die gleiche Fragestellung herangingen.

Im Rahmen der Evaluation wurden Innovationen ermittelt, die im Rahmen des XENOS-Programms entstanden sind. Innovationen stellen dabei Neuerungen in bestimmten Kontexten, aber nicht unbedingt Neuerfindungen dar. Sie können auf Bewährtem aufbauen, sollen aber Gedankenanstöße, Maßnahmen oder Projektansätze sein, die in einem regionalen Kontext, bezogen auf eine bestimmte Zielgruppe oder in Kombination mit Handlungsfeldern erstmalig angewandt werden. Innovationen in diesem Sinne beschreiben die Verwendung dieser Methoden, nicht deren Erfindung. Dabei zielen Innovationen im XENOS-Programm darauf ab, Maßnahmen gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus in neue gesellschaftliche Bereiche zu tragen und dort die Problematik zu sensibilisieren.

Die Evaluation suchte nach Innovationen, die sich als erfolgreich im Sinne der Programmziele erwiesen haben. Dabei wurde auf die XENOS-spezifische Kombination von Maßnahmen gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus mit dem Arbeitsmarkt Wert gelegt. Innovationen waren damit Maßnahmen, die:

1. erfolgreich in der Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus waren,
2. einen klar erkennbaren Bezug zum Arbeitsmarkt aufwiesen und
3. in einem spezifischen Kontext durch bisher nicht oder nur wenig verbreitete Ansätze auffielen.

### 4.2.1 *Allgemeine Diskussion des innovativen Charakters von XENOS*

XENOS hat bestehende Strukturen gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus gestärkt und mit neuen Impulsen unterstützt. Die Programmphilosophie hatte dabei einen direkten programmatischen Einfluss auf die Trägerlandschaft, indem sie durch die Kombination des Themas Rassismus und Fremdenfeindlichkeit mit dem Arbeitsmarkt zu innovativen Ansätzen anregte. Gerade in dieser Kombination leistete das Programm einen Beitrag, den Gedan-

ken des präventiven Handelns gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus in der Trägerlandschaft weiter zu festigen.

Die Evaluation zeigt deutlich, dass die Kombination von Maßnahmen gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus und Maßnahmen auf dem Arbeitsmarkt für einen Großteil der Projektträger eine Umstellung ihrer vorherigen Arbeit erforderlich gemacht hat. So ist davon auszugehen, dass die meisten Projektträger zuvor in der Regel nur eine der zwei XENOS-Komponenten abdeckten und aus ihrem „angestammten“ Feld heraus ihr XENOS-Projekt entwickelten. Die XENOS-spezifische Maßnahmenkombination wurde dabei in den Fokusgruppengesprächen von vielen Projektträgern als innovativ bewertet, und auch die Fallstudien belegen, dass viele Projektträger in neue Felder vorgestoßen sind. Die strukturelle Stärkung und Veränderung der Projektträgerlandschaft ist als erster Erfolg des Xenos-Programms zu werten.

Zwar ist zu konstatieren, dass sich nicht alle bewilligten Projekte in der Programmlaufzeit als erfolgreich erwiesen haben und eine Reihe von Projekt-konzeptionen als wenig zukunftsfruchtig zu bewerten sind. Dies liegt allerdings in der Natur eines Modellprogramms begründet. Gerade aus diesen negativen Erfahrungen konnte das Programm bereits für die neue Förderperiode Schlüsse ziehen und kann so dazu beitragen, Fremdenfeindlichkeit und Rassismus noch effektiver zu bekämpfen. Positive wie negative Projektbeispiele bilden damit wichtige Erfahrungen für die weitere Konzeption von Maßnahmen zur Förderung von Toleranz und Demokratie und gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus.

Darüber hinaus leistete XENOS neben einer Erweiterung der Handlungsoptionen in der Praxis auch einen Beitrag zur Veränderung des Fachdiskurses. Gemeinsam mit seinen Schwesterprogrammen hat XENOS dazu beigetragen, die Bedeutung grundlegender Handlungskompetenzen bei der Entstehung bzw. Vermeidung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus in den Blickpunkt zu rücken. Damit trug XENOS dazu bei, zentrale Ansatzpunkte für eine zukünftige Prävention von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus zu identifizieren und in der Praxis und im Fachdiskurs zu verankern. Die im Rahmen von XENOS vermittelten Fähigkeiten sind dabei nicht zuletzt auch im Kontext der Internationalisierung sozialer und wirtschaftlicher Beziehungen als Schlüsselkompetenzen anzusehen.

Bemühungen einer interkulturellen Öffnung öffentlicher Verwaltungen haben sich in den letzten Jahren ebenso vermehrt wie Ansätze zum Diversity Management in Betrieben. Auch im Bereich der Schule wurden über die letzten Jahre verstärkt Ansätze verfolgt, die Toleranz fördern und die positiven Aspekte von Vielfalt hervorheben sollen. Hierzu hat XENOS neben andern Programmen Impulse gegeben. Der innovative Charakter von XENOS ist daher

auch vor dem Hintergrund dieses gesellschaftlichen Beitrags des Programms zu bewerten.

#### 4.2.2 *Exemplarische Darstellung entlang der zwei zentralen Innovationsbereiche*

XENOS-Projekte implementierten Innovationen im Bereich der Schule, des lokalen Umfelds, der beruflichen Qualifizierung/Ausbildung und im ersten Arbeitsmarkt selbst. Dabei zeichneten sich zwei Handlungsfelder durch besonders innovatives Potenzial im Sinne der von XENOS angestrebten Kombination von Arbeitsmarkt und Maßnahmen gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus aus. Diese sind:

1. Die interkulturelle Öffnung von Verwaltungen
2. Maßnahmen in Betrieben und Ausbildung

##### **Interkulturelle Öffnung von Verwaltung**

Eine Reihe von XENOS-Projekten hat ihren Schwerpunkt dem Themenfeld der öffentlichen Verwaltung gewidmet und hierbei systematische und innovative Ansätze zur interkulturellen Öffnung entwickelt. Unter dem Begriff öffentliche Verwaltung werden hier nicht nur „klassische“ Verwaltungseinrichtungen sondern auch der öffentliche Personenverkehr, Hochschulen und Verkehrs- und Versorgungsbetriebe, Justiz und Polizei verstanden. Es wurden zwei Handlungsansätze mit unterschiedlichem Fokus identifiziert: interne Ansätze, die sich auf die Mitarbeiter beziehen, und Ansätze, die den Umgang mit Kunden der öffentlichen Verwaltung in den Vordergrund stellen.

Die Evaluierung des Bundesprogramms hat belegt, dass diese Projekte besonders in sensiblen Bereichen wie der Polizei oder Justiz wichtige Arbeit leisten und dort zum Abbau von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus sowie zum besseren Verständnis von Menschen mit und ohne Migrationshintergrund beitragen konnten. Hier bescheinigen die Experten, die im Rahmen der Evaluation Stellung bezogen, ein großes, bisher weitgehend ungenutztes Potenzial bei der Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus. Auch in anderen Bereichen der öffentlichen Verwaltung trugen XENOS-Projekte, z.B. durch Ansätze in der Organisationsentwicklung, nachweislich zum Verständnis zwischen Menschen mit und ohne Migrationshintergrund bei. Die Evaluation hat gezeigt, dass die Gewinnung der Verwaltungsleitung dabei ein entscheidender Erfolgsfaktor ist.

##### Mitarbeiterorientierte Ansätze in der öffentlichen Verwaltung

Neben Fragen der Verständigung zwischen den Mitarbeitern mit und ohne Migrationshintergrund stellt sich hier auch die Frage nach dem Anteil der Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung mit Migrationshintergrund. XENOS-Projekte nahmen sich diesem Themenfeld durch interkulturelle Trai-

nings, Schulungen der Mitarbeiter und Ansätze der Organisationsentwicklung an. Einige Projekte haben in diesem Zusammenhang erfolgreich mit Bildungsträgern, Integrationsbeauftragten und ähnlichen Organisationen zusammengearbeitet. In der rückwirkenden Betrachtung der Projektumsetzung wird deutlich, dass besonders die Kombination von Organisationsentwicklung einerseits und interkulturellen Trainings andererseits gute Erfolge bei der interkulturellen Öffnung der Verwaltung aufweist. XENOS-Projekte haben dabei die Erfahrung gemacht, dass Diskriminierungen und gegenseitiges Missverständnis zuweilen durch etablierte Hierarchie- und Kommunikationsstrukturen entstehen bzw. verstärkt werden können. Durch eine Verbesserung der Informations- und Kommunikationswege sowie eine aktive Thematisierung von Hierarchien wurde die gegenseitige Wahrnehmung der Beschäftigten geschärft und ein besseres Verständnis insgesamt – aber im Besonderen auch zwischen Menschen mit und ohne Migrationshintergrund – erzielt. Auf diese Weise entwickelten XENOS-Projekte zusammen mit öffentlichen Verwaltungen und mit Migranten auch neue Wege, um die Einstellungsmöglichkeiten für Menschen mit Migrationshintergrund zu erleichtern.

#### Umgang der öffentlichen Verwaltung mit Kunden mit Migrationshintergrund

Bei diesem Handlungsansatz rückt das Verhältnis von öffentlicher Verwaltung und Kunden mit Migrationshintergrund in den Vordergrund. Hierbei stand besonders das Auftreten der Institution und Beschäftigten in kulturellen Überschneidungssituationen im Zentrum der Projektarbeit. Durch gezieltes Training wurden Verwaltungsmitarbeiter auf potentielle Konfliktsituationen vorbereitet und der Umgang mit diesen Konflikten geschult. Dabei wurden sowohl Trainings im Bereich der Stärkung interkultureller Kompetenzen sowie Trainings zu Konfliktmanagement durchgeführt, die kritische Erfahrungen aus dem Verwaltungsalltag aufgriffen und Lösungsansätze entwickelten. So erlangten die Teilnehmer durch die XENOS-Projekte mehr Sicherheit im Umgang mit kulturellen Unterschieden. Besonders in sensiblen Bereichen wie der Polizei oder Justiz richten sich Aggressionen oft gegen die Ordnungsmacht des Staates, projizieren sich aber auf die Person, die diese Macht vertritt. Eine besonders wichtige Lernerfahrung z.B. für Polizisten war daher das Erlernen einer professionellen Distanz, d.h. der bewussten Trennung zwischen der Ordnungsbehörde etc., welche die Teilnehmer vertreten und ihrer eigenen Person. Ebenso zeigte sich, dass die XENOS-Projekte Möglichkeiten zur Reflexion der eigenen Arbeit, Institution und Person boten, welche vorher nicht existierten.

#### **Maßnahmen in Betrieb und Ausbildung**

Ein anderer thematischer Schwerpunkt vieler XENOS-Projekte lag an der Schnittstelle Schule, Ausbildung und Betrieb. Hier ist es gelungen, erfolgreich für interkulturelles Verständnis sowie gegen Intoleranz und Fremdenfeindlichkeit vorzugehen. Die Projektansätze haben bewiesen, dass sich die

Arbeitswelt aufgrund ihrer besonderen Charakteristika als Handlungsfeld für interkulturelle Konfliktlösungen sehr gut eignet. Gerade in Ausbildung und im Berufsalltag ergeben sich durch die (neue) gefühlte Zusammengehörigkeit und Identifikation mit dem Betrieb große Chancen zum Abbau interkultureller Missverständnisse, von denen schlussendlich auch das Unternehmen ökonomisch profitieren kann.

Besonders im Bereich des ersten Arbeitsmarktes als gesellschaftlicher Lernort für Erwerbstätige lassen sich Win-Win-Situationen erzeugen, von denen Beschäftigte ebenso wie Betriebe profitieren. Hier bestehen optimale Bedingungen, Diversity Management gezielt produktiv einzusetzen – insbesondere dann, wenn die Leitungsebene im Betrieb Notwendigkeit und Chancen einer interkulturellen Öffnung erkennt und durch unterstützende Maßnahmen aktiv begleitet. Die Herausforderung besteht darin, Bereiche zu identifizieren, in denen ungenutzte Potenziale bestehen und Win-Win-Situationen erwartbar sind. Der Arbeitsmarkt ist ein Bereich, in dem diese Konflikte oft unterschwellig existieren und selten bzw. erst in einem späten Stadium offen zu Tage treten. Die Evaluation des Bundesprogramms hat belegt, dass XENOS-Ansätze in Betrieben einen großen Beitrag zur interkulturellen Verständigung und zum Abbau von Konflikten, Fremdenfeindlichkeit und Intoleranz leisten können. Hier haben XENOS-Projekte durch ihre Kooperation mit den Unternehmen und Mitarbeitern eine interkulturelle Öffnung von Betriebsstrukturen erreicht, wenngleich es ausgesprochen schwierig ist, Betriebe und insbesondere KMU von dem Potential derartiger Maßnahmen zu überzeugen.

#### Interkulturelle Kompetenz in der Ausbildung

XENOS-Projekte haben an der Schnittstelle (Berufs-)Schule /Ausbildung/ Betrieb mit Schülern und Auszubildenden, aber auch mit Lehrkräften und Ausbildungsleitern zusammengearbeitet und auf diesem Wege interkulturelle Kompetenzen im Ausbildungsalltag verankert. In der Ausbildung gelang es den Projekten dabei, auf natürliche Art und Weise Ausbildungsinhalte mit kulturellen Themen zu verbinden; z.B. im Bereich der Gastronomie, in dem die internationale Küche zahlreiche Kontaktpunkte zu anderen Kulturen bietet. Vielerorts wurde es durch XENOS-Projekte erstmals möglich, ein Bewusstsein für kulturbedingte Auseinandersetzungen zu schaffen, die vorher von Ausbildern und Angestellten nicht als solche erkannt wurden. Gleichzeitig relativierte XENOS dabei aber auch die Interpretation eines jeden Konfliktes als „interkulturell“. Im Fokus der Projekte standen unter anderem auch bildungsbenachteiligte Jugendliche, die durch das Erlernen von Team- und Konfliktfähigkeit sowie den Erwerb von interkulturellen Kompetenzen ein erweitertes Berufsspektrum und somit bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt erhielten. Durch diese Kombination verfolgen die Projekte den spezifischen XENOS-Ansatz und verbanden interkulturelles Lernen mit der Förderung ihrer Beschäftigungsfähigkeit und Steigerung beruflicher Chancen.

### Interkulturelle Kompetenz im Betrieb

Die fest angestellten Mitarbeiter in den Betrieben bilden eine weitere Zielgruppe in einigen XENOS-Projekten. Dabei ging es um die Sensibilisierung der Beschäftigten bezüglich eigener Vorurteile, Missverständnisse und Konflikte, die insbesondere auch zwischen Beschäftigten unterschiedlicher Nationalitäten und Kulturen auftreten. Ziel war die Aufdeckung, Bewusstmachung und Gegensteuerung intoleranten Verhaltens in Betrieben, das Teamstrukturen und den Betriebsablauf negativ beeinflusst. Bestandteil vieler Maßnahmen war dabei die Ausbildung und Festigung interkultureller Kompetenzen und Methoden des Konfliktmanagements, die zusammen mit der Unternehmensführung und den Beschäftigten erarbeitet wurden. Gerade durch die Thematisierung von sog. *critical incidents* wurden interkulturelle Konfliktsituationen bearbeitet, die im täglichen Arbeitsalltag auftraten. Aber auch Diversity Management-Ansätze standen im Blickpunkt einiger XENOS-Aktivitäten, insbesondere auch im Hinblick auf die Personalentwicklung in kleinen und mittleren Betrieben. So wurden Strategien vorgestellt, wie interkulturelle Aufgeschlossenheit und erfolgreiche Praxis von interethnischer Zusammenarbeit in Unternehmen die Außenwirkung und Attraktivität des Betriebes erhöht. Auch die Kompetenzen und Potenziale der zugewanderten Beschäftigten wurden unter dem Blickwinkel ihrer beruflichen Entwicklungs- und Aufstiegschancen und der Erschließung neuer Kundenkreise für das Unternehmen untersucht. Die Evaluation des XENOS-Programms hat in diesem Zusammenhang belegt, dass neben der Thematisierung einzelner Zwischenfälle und der Schulung interkultureller Kompetenz gerade die Behandlung der Kommunikation- und Organisationsstrukturen im Unternehmen wesentlich zum interkulturellen Verständnis beitragen können. Dies fördert zudem die Nachhaltigkeit der angestoßenen Prozesse.

### 4.3 Nachhaltigkeit

Das Bundesprogramm XENOS ist ein Modellprogramm. Die Nachhaltigkeit des Bundesprogramms muss daher im Lichte dieses Charakters analysiert und gewertet werden. Modellprogramme dienen vornehmlich der Entwicklung von Innovationen, dem Ausprobieren verschiedener Ansätze und der Identifikation von erfolgreichen, aber auch weniger erfolgreichen, Maßnahmen. Neue Praxisformen sollen mit spezifischen Ansätzen und Strategien in der Praxis angewendet und erprobt werden. Ihre Nachhaltigkeit besteht somit zum einen in der Fortführung und Übertragung erfolgreicher Ansätze, und zum anderen in der Generierung neuer, praxisbewährter Ansätze. Der Begriff der Nachhaltigkeit kann im Bezug auf Modellprogramme drei Bereiche umfassen: organisatorische Nachhaltigkeit, inhaltliche Nachhaltigkeit sowie finanzielle Nachhaltigkeit.

Nachhaltig kann das Programm daher entlang folgender Dimensionen wirken:

1. Identifikation von guten Ansätzen zur Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus sowie zur Förderung von Toleranz und interkultureller Kompetenz
2. Fortführung erfolgreicher Ansätze über den Förderzeitraum hinaus
3. Übertragung erfolgreicher Ansätze (Gesamter Projektansatz) und erfolgreicher Elemente (Curricula etc.) in neue Kontexte und andere Projekte
4. Multiplikatoreffekt (Weitertragen der Projektidee/-inhalte)
5. Strukturelle Verankerung der Projektthematik in Gesetzen, Richtlinien, Verordnungen, Ausbildungsgänge etc.

Unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit von XENOS rücken somit besonders die Fragen nach der Fortführung von Projektansätzen außerhalb der Förderstrukturen und der Inanspruchnahme der Projektergebnisse (z.B. Handlungsleitfäden, Curricula, Informationsmaterialien) in den Blickpunkt. Damit ist eine Perspektive angesprochen, die über die einzelnen Projekte und den Förderkontext hinausgeht und nach der Verankerung der Ergebnisse in der Gesellschaft fragt. Im Zentrum des Interesses steht somit weniger der Fortbestand einzelner Projekte, sondern die Fortführung und Verbreitung der im Rahmen von XENOS entwickelten Ansätze.

Zur Verbreitung von Ansätzen sind der Grad der Konzeptionalisierung und die Produktreife von entscheidender Bedeutung. Erst durch eine nachvollziehbare Darstellung von Ideen und eine ansprechende Präsentation werden Konzepte und Elemente übertragbar. Diese Voraussetzung für die Nachhaltigkeit hat Rambøll Management im Rahmen der zweiten Projektträgerbefragung überprüft. Im folgenden Kapitel werden die entwickelten Praxismateria-

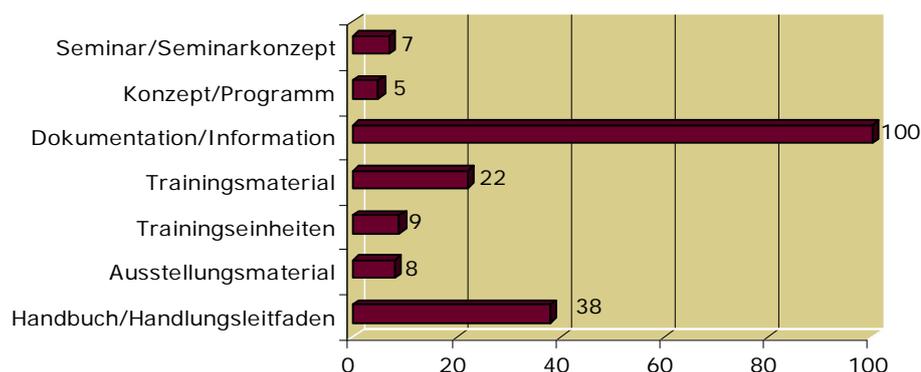
lien etc. dargestellt, um zu verdeutlichen, welches Potenzial XENOS-Projekte für die Verbreitung entwickelt haben.

#### 4.3.1 Voraussetzung für die Nachhaltigkeit des Programms

Die gezielte Aufarbeitung von Projektansätzen und -elementen ist maßgeblich für die Möglichkeit, diese zu übertragen. Der Grad der Konzeptionalisierung lässt sich unter anderem an der Art und Anzahl von entwickelten Praxismaterialien erkennen.

Die Materialien dienen in erster Linie dazu, Informationen über das Projekt zur Verfügung zu stellen und den Projektverlauf zu dokumentieren. Darüber hinaus wurden Handbücher und Handlungsleitfäden erstellt sowie Konzepte und Trainingsmodule und Materialien für die Durchführung von Trainings entwickelt. Ein Teil der Materialien wurde schließlich gezielt für bestimmte Anlässe erarbeitet, etwa für die Durchführung von Ausstellungen.

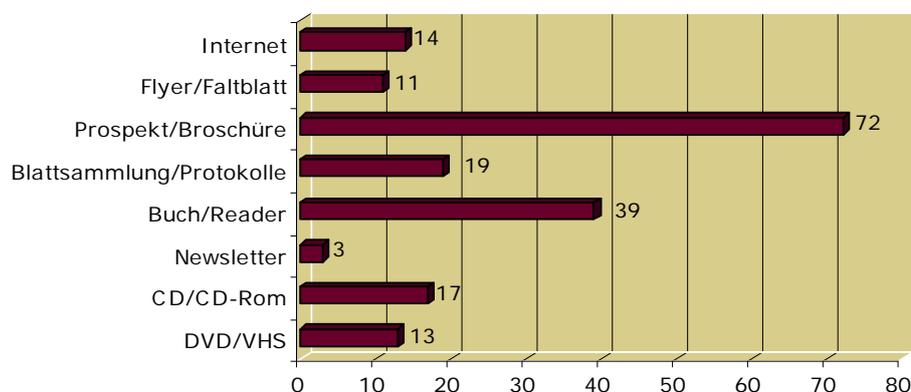
**Abbildung 7: Entwickelte Praxismaterialien (Mehrfachnennungen möglich)**



Quelle: Projektträgerbefragung n= 127

Wie die folgende Abbildung illustriert, wurden als Medium zur Darstellung und zum Vertrieb überwiegend „Druckerzeugnisse“ wie Prospekte/Broschüren oder Bücher/Reader eingesetzt. Darüber hinaus bedienen sich viele Projekte auch „neuer“ Medien wie DVD, CD-Rom oder Internet.

**Abbildung 8: Verwendete Medien (Mehrfachnennungen möglich)**

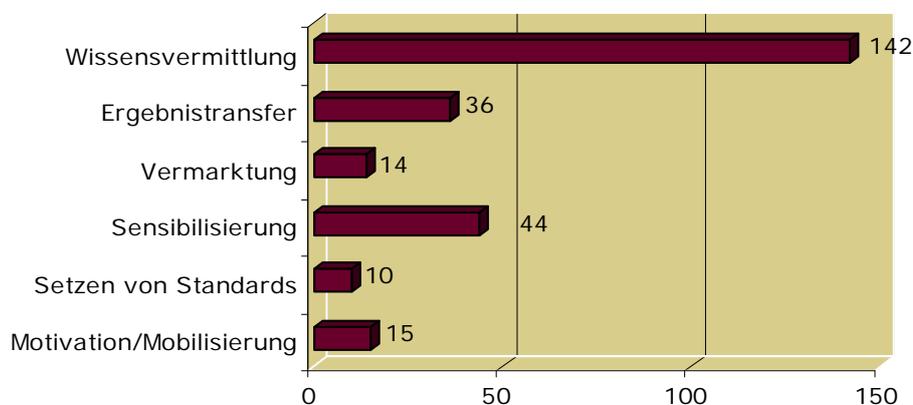


Quelle: Projektträgerbefragung n= 127

Zielgruppe der Praxismaterialien sind vor allem Multiplikatoren wie Lehrer oder Sozialarbeiter. Unter der Zielgruppe der Jugendlichen sind neben Schülern und Auszubildenden auch benachteiligte oder arbeitslose Jugendliche. Diese stellen eine weitere wichtige Zielgruppe der Praxismaterialien dar. Mit der Zielgruppe „Erwachsene“ soll vor allem die interessierte Öffentlichkeit angesprochen werden. Ein vergleichsweise geringer Anteil der Materialien wendet sich explizit an Migranten. Neben Einzelpersonen werden schließlich auch gezielt Institutionen und Organisationen angesprochen. Hierzu zählen neben Verwaltungen und Verbänden auch Betriebe.

Der überwiegende Teil der Praxismaterialien wurde zum Zweck der Wissensvermittlung entwickelt (s. Abbildung). Hierzu gehören neben der Vermittlung von Wissen zur Durchführung von Schulungen, Seminaren oder Projekttagen sowie der Einführung in Diversity Management und interkulturelle Zusammenarbeit auch Hilfestellungen zur projektbegleitenden Medien- und Öffentlichkeitsarbeit, Hilfen zur Bewerbungsvorbereitung sowie allgemeine Hintergrundinformationen zu Rassismus oder Gewalt unter Jugendlichen.

**Abbildung 9: Beabsichtigter Nutzen der Praxismaterialien (Mehrfachnennungen möglich)**



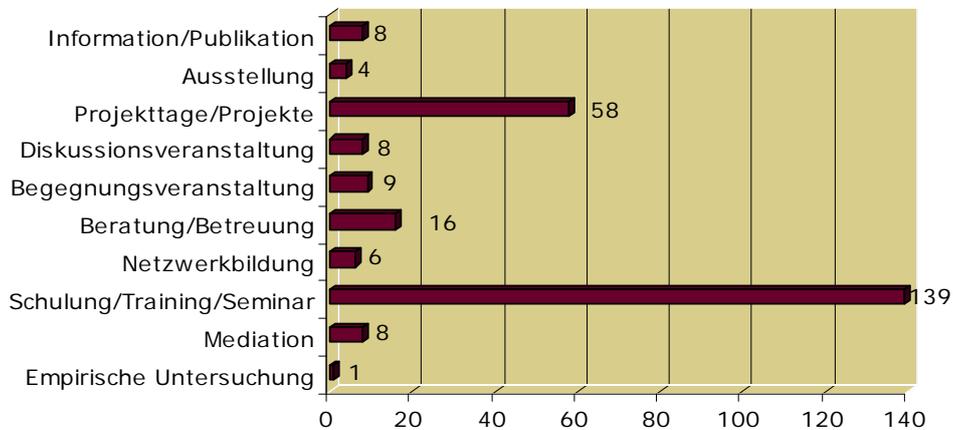
Quelle: Projektträgerbefragung n= 127

Darüber hinaus liegt ein Fokus auf Sensibilisierung und Ergebnistransfer. Sensibilisierung betrifft vor allem Fremdenfeindlichkeit und Rassismus sowie die Lebenssituation von Ausländern und Spätaussiedlern in Deutschland. Zudem geht es in diesem Bereich um die Vermittlung von sozialer und interkultureller Kompetenz. Themen des Ergebnistransfers sind neben den konkreten Projektinhalten auch die Sicherung der Nachhaltigkeit der Projekte, Formen der Selbstevaluation und Möglichkeiten der Messung der Lerneffekte.

Schließlich zielen die Projektträger mit ihren Praxismaterialien darauf, Standards zu setzen, zum einen durch die Verbreitung von Best Practice (z.B. Diversity Management in Betrieben), zum anderen durch die Implementierung von Kompetenzfeststellungsverfahren.

Bei den Handlungsansätzen ist eine breite Diversifizierung zu erkennen. Diese reicht von Projekttagen und Schulungen über Beratung und Mediation bis hin zu Begegnungsveranstaltungen und Ausstellungen (s. Abbildung).

**Abbildung 10: Typen von Handlungsansätzen (Mehrfachnennungen möglich)**

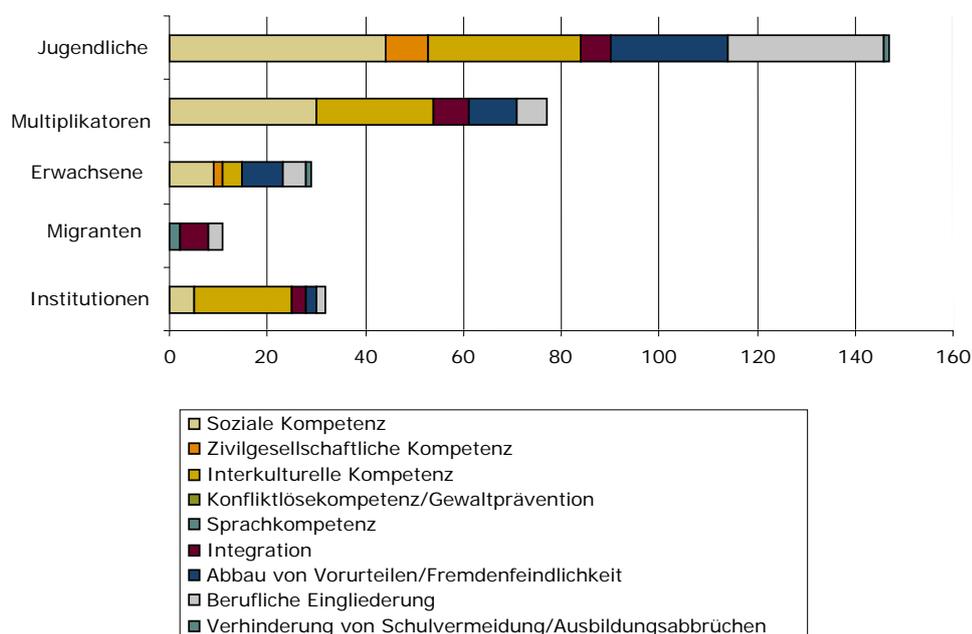


Quelle: Projektträgerbefragung n= 127

Der überwiegende Teil der Handlungsansätze umfasst allerdings Schulungen, Trainings und Seminare sowie Projekte und Projekttag. Neben Themen wie Rechtsextremismus und Rassismus, interkulturellem Training oder Konfliktbearbeitung gibt es in diesem Rahmen außerdem Angebote zu IT-Qualifizierung, Videoarbeit und beruflicher Orientierung. Weitere Handlungsansätze sind Beratung bzw. Betreuung wie Ausbildungsberatung für Jugendliche oder Beratung von Multiplikatoren über vorhandene Angebote, die Organisation von Begegnungsveranstaltungen, z.B. berufsbezogene Auslandsaufenthalte, oder die Bildung von Netzwerken.

Die umfangreichste Zielgruppe der Handlungsansätze sind Jugendliche (s. Abbildung). Hierzu zählen v.a. Schüler, Benachteiligte und Auszubildende. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Vermittlung von sozialer und interkultureller Kompetenz sowie beruflicher Integration. Außerdem lassen sich verschiedene Ansätze zum Abbau von Vorurteilen und zur Gewaltprävention identifizieren.

**Abbildung 11: Zielgruppen der Handlungsansätze (Mehrfachnennungen möglich)**



Quelle: Projektträgerbefragung n= 127

Eine zweite wichtige Zielgruppe bilden Multiplikatoren. Mit Blick auf die inhaltliche Ausrichtung der Ansätze zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei den Jugendlichen. So liegt auch hier der Schwerpunkt auf sozialer und interkultureller Kompetenz.

Weitere Zielgruppen sind Erwachsene und Migranten. Projekte, die sich an Erwachsene (v.a. Eltern, Öffentlichkeit, Arbeitslose) richten legen ihren Fokus auf soziale Kompetenz und den Abbau von Vorurteilen und Fremdenfeindlichkeit. Der Anteil von Handlungsansätzen, die sich explizit an Migrantinnen und Migranten richten, ist vergleichsweise klein. Diese zielen vor allem auf die berufliche und soziale Integration.

Schließlich bilden Institutionen eine relevante Zielgruppe der in der Befragung erfassten Handlungsansätze. Hier liegt der Schwerpunkt auf interkultureller Kompetenz.

#### 4.3.2 Maßnahmen auf Programmebene zur Steigerung der Nachhaltigkeit

Vor dem Hintergrund der erzielten Erfolge bei der Nachhaltigkeit des Programms können die verschiedene Instrumente bewertet werden, die im Rahmen des XENOS-Programms zur Nachhaltigkeit im Sinne einer Übertragung von erfolgreichen Ansätzen und Projektelementen beitragen sollten.

Durch regelmäßig stattfindende Facharbeitskreise, organisierten Transferworkshops und die Etablierung einer Projektdatenbank wurden im XENOS-Programm Informationen über Projektansätze angeboten.

Facharbeitskreise sind regelmäßig stattfindende Projektträgere treffen, auf denen ein fokussierter fachlich-inhaltlicher Austausch unter XENOS-Projektträgern stattfinden sollte. Damit sollte das Netzwerk der Träger vergrößert und intensiviert werden. Durch die Gespräche und die Präsentation von Projekten sollte der Ergebnistransfer von Konzepten und Elementen unter Trägern ähnlicher Maßnahmen ermöglicht werden. Facharbeitskreise bestanden zu folgenden Themenblöcken:

1. Integrierte lokale Projekte
2. Maßnahmen in der Schule
3. Maßnahmen in Beruf und Betrieb
4. Evaluation/wissenschaftliche Begleitung

Transferworkshops stellen thematische Workshops zur Diskussion von viel versprechenden Handlungsansätzen und deren Transfermöglichkeiten in andere Kontexte dar. Die Workshops wurden zu den Themen "Integration von Migranten", "Ausbildung und Betrieb" sowie "interkulturelle Öffnung öffentlicher Verwaltung" gemeinsam mit Rambøll Management durchgeführt. Im Rahmen dieser Transferworkshops stellten ausgewählte Projektträger ihre Handlungsansätze einem Kreis anderer Projektträger vor. Gemeinsam suchten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach Übertragungsmöglichkeiten sowie nach Ansprechpartnern und Wegen einer Verankerung in die Strukturen u.a. von Bildung und Verwaltung.

Neben diesen beiden gemeinsam mit Projektträgern durchgeführten Elementen der vom Programm gesteuerten Transferaktivitäten wurde die Projektdatenbank IDA aufgebaut<sup>16</sup>. In dieser Datenbank befindet sich eine Sammlung an Konzepten und Produkten, die im Rahmen des Aktionsprogramms von XENOS, CIVITAS und ENTIMON entwickelt wurden. Projektträger können sich hier Anregungen für ihre Arbeit holen.

Begleitet wurde das XENOS-Programm von einer kontinuierlichen Öffentlichkeitsarbeit der Nationalen Koordinierungsstelle. Diese bestand aus der Website des Programms, auf der Informationen zu fast 90 % der in XENOS durchgeführten Projekte erhältlich sind<sup>17</sup> und weiterführende Informationen zum XENOS-Programm publiziert werden. Ein regelmäßiger Newsletter informiert über Programmaktivitäten und stellt ausgewählte Projektansätze vor. Diese Aktivitäten wurden begleitet durch die Präsentation des Programms und einzelner Projekte auf verschiedenen Konferenzen. Explizit sind

---

<sup>16</sup> Informationen sind erhältlich unter: <http://www.idaev.de/>

<sup>17</sup> Unter dem Punkt „Projektrecherche“ auf [www.xenos-de.de](http://www.xenos-de.de)

hier die Ergebniskonferenz des Aktionsprogramms und die Ergebniskonferenz von XENOS zu nennen.

Im Sinne der Nachhaltigkeit von erfolgreichen Projektansätzen spielte zudem die Fokussierung der 2. Förderrunde auf Projekte im Handlungsfeld Betrieb eine wichtige Rolle. So konnte eine Verstetigung erfolgreicher Konzeptionen erreicht und die Entwicklung neuer Ansätze auf ein für den Ansatz von XENOS maßgebliches Feld konzentriert werden.

#### 4.3.3 *Bewertung der Nachhaltigkeit*

Die **Identifikation von guten Ansätzen** zur Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus sowie zur Förderung von Toleranz und interkultureller Kompetenz bildet die Basis für die Übertragbarkeit. Entwickelte Praxismaterialien und Handlungsansätze werden nur dann von anderen Trägern und weiteren Akteuren und Institutionen dieses Themenfeldes übernommen und in Regelstrukturen eingegliedert, wenn sie Erfolg versprechend und erprobt sind. Bereits im Wirkungsteil des vorliegenden Berichtes wurden die Identifikation von guten Ansätzen behandelt und einige Ansätze exemplarisch dargestellt. Im Programmverlauf haben unter anderem die durchgeführten Transferworkshops aber auch Evaluationsschritte zur Identifikation guter Beispiele beigetragen, auf die unter anderem auch in der zweiten Förderwelle im Jahr 2006/07 fokussiert wurde.

Wie die Transferworkshops und vor allem die 2. Projektträgerbefragung gezeigt haben, ist es einer beachtlichen Zahl von Projektträgern gelungen, die von ihnen entwickelten **Ansätze auch über den Zeitraum der Förderung** im Rahmen von XENOS hinaus **fortzuführen**. In der größten Anzahl der Fälle gelingt dies, indem die an den durchgeführten Maßnahmen teilnehmenden Personen bzw. Organisationen zur Finanzierung herangezogen werden. Eine erfolgreiche Fortführung gelingt darüber hinaus v.a. durch die Erschließung neuer Förderquellen sowie durch eine Institutionalisierung des entwickelten Ansatzes in der Organisation des Projektträgers.

Tatsächlich stellt die Fortführung der entwickelten Ansätze in der Organisation der Projektträger eine wichtige Option dar. So gaben immerhin 37 der befragten Projekte an, dass ihnen eine Aufnahme in das organisationseigene Programm gelungen sei. Als weitere, quantitativ noch bedeutsamere Formen der Fortführung, zeigen sich zudem die Finanzierung durch vormalige Projektpartner oder durch andere Förderprogramme sowie die Finanzierung der Angebote durch die Teilnehmer bzw. teilnehmenden Organisationen und Kooperationspartner selbst. (s. Abbildung auf der folgenden Seite).

**Tabelle 2: Formen der Fortführung**

Form der Fortführung	Nennungen
Finanzierung durch Teilnehmer/teilnehmende Organisation	76
Finanzierung durch Projektpartner/andere Förderprogramme	50
Aufnahme ins Programm der Einrichtung	37

Quelle: Projektträgerbefragung n=127

Wenngleich eine Fortführung der entwickelten Ansätze zwar bei Weitem nicht in allen Fällen erreicht wurde, ist die Nachhaltigkeit der geförderten Projekte in dieser Hinsicht positiv zu bewerten. Aus Sicht von Rambøll Management kommen hier insbesondere die gezielte Öffentlichkeitsarbeit sowie die umfangreiche Vernetzung der Träger auf regionaler bzw. lokaler Ebene zum Tragen. Die Netzwerkarbeit stellt oftmals bereits ein wesentliches Element der Projektkonzeption selbst dar und erleichtert neben einer multiperspektivischen Herangehensweise in der Projektarbeit offenbar auch, Ergebnisse und Nutzen der entwickelten Ansätze transparent zu machen und weiter führendes Interesse zu generieren.

Die Ergebnisse der Evaluation weisen andererseits aber auch auf erhebliche Probleme beim Versuch des **Ergebnistransfers** seitens der Projektträger hin. Dabei mangelt es in vielen Fällen aus unterschiedlichen Gründen (u.a. Zeit- und Ressourcenmangel, negative Konnotation des Themas) an der notwendigen Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Thematik. Angesichts der wirtschaftlichen Entwicklung sowie der angespannten Lage der öffentlichen Haushalte wird die Finanzierung von Aktivitäten gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus zudem häufig nachrangig behandelt.

Mit Blick auf die öffentliche Förderung erscheint außerdem problematisch, dass diese mitunter auf Modellprogramme beschränkt bleibt. Hier ist es erforderlich, nach Möglichkeiten zur Verstetigung modellhaft entwickelter Ansätze zu suchen.

Schließlich ist zu beachten, dass der Wirkungsradius der Projektträger beim Ergebnistransfer i.d.R. auf die lokale oder regionale Ebene begrenzt ist. Wie v.a. die Delphi-Befragung gezeigt hat, besteht aber ein darüber hinaus gehender Bedarf an einer systematischen und breitenwirksamen Vermittlung erfolgreicher XENOS-Ansätze. In diesem Zusammenhang ist auch über die Möglichkeiten eines transnationalen Transfers nachzudenken.

Mit dem Ablauf der Projektförderung entsteht die Gefahr, dass das im Projektverlauf aufgebaute Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verloren geht. Kleinere Projektträger berichteten in diesem Zusammenhang, dass sie oftmals (im Rahmen des Projektes) qualifiziertes Personal an große, etablierte Projektträger verlor, wenn die weitere Finanzierung im Anschluss an das eigene Projekt nicht gesichert sei. In diesem Sinne fungieren kleine Projektträger als „Ausbilder“ für die professionelleren Dienstleister. Soweit die erworbenen Erfahrungen und Kompetenzen dadurch weiter zum Einsatz kommen, ist dieses Phänomen aus übergeordneter Perspektive mit Blick auf die nachhaltige Wirkung im Sinne einer Fortführung bewährter Ansätze allerdings weniger bedenklich.

Positiv ist im Kontext des Ergebnistransfers zu bewerten, dass zahlreiche Handlungsansätze und Projektergebnisse inzwischen in unterschiedlichem Format dokumentiert sind und als Handlungshilfen und unterstützende Praxismaterialien zur Verfügung stehen. Ebenso wie die große Zahl an Multiplikatorenschulungen dürften diese zur weiteren Verbreitung der Projektergebnisse beitragen. Der Erfolg der Multiplikatorenmaßnahmen für eine Nachhaltigkeit der Projektansätze ist jedoch pauschal nicht zu bestimmen, da dieser maßgeblich von der individuellen Motivation und Fähigkeit der Multiplikatoren abhängt.

Als besonders erfolgreich sind in diesem Zusammenhang Projekte zu bewerten, die während der Projektlaufzeit ihre Ansätze in Regelstrukturen überführen bzw. in feste Strukturen etablieren konnten (z.B. Ausbildungsordnungen, Lehrerfortbildungen). Dies konnte innerhalb der Programmlaufzeit in Einzelfällen gelingen. Darüber hinaus leistete XENOS, soweit dies für ein Bundesprogramm mit den Handlungsfeldern Bildung und Schule möglich ist, Impulse im Vorfeld möglicher struktureller Verankerungen.. Zusätzlich wurden XENOS-Ansätze in Regelstrukturen überführt.

Um die Nachhaltigkeit über die Laufzeit von XENOS hinaus zu sichern, wäre zum Beispiel eine stärkere Zusammenarbeit mit den Kommunen bedenkenswert. Kommunen wurden im XENOS-Programm primär über die Projektträger eingebunden.

Eine direkte Übertragung von Projektansätzen auf andere Kontexte sowie die Verankerung in Regelstrukturen war im Rahmen der Evaluation nicht zu erfassen. Zur Bewertung der Übertragung wäre ein längerer Beobachtungszeitraum notwendig, der die Laufzeit der Evaluation übersteigt.

#### 4.3.4 *Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren beim Ergebnistransfer*

Auf Basis der Projektträgerbefragung können unterschiedliche Faktoren identifiziert werden, die für einen erfolgreichen Ergebnistransfer von Bedeutung sind.

Neben der Öffentlichkeitsarbeit kommt der gezielten Vernetzung große Bedeutung für den Ergebnistransfer zu. Hierzu zählen beispielsweise die Mitarbeit in städtischen Gremien oder Ausländerbeiräten und die Organisation von bzw. Teilnahme an Runden Tischen mit Jugendhilfeeinrichtungen, Betrieben, Schulen oder Stadtteilgremien.

Als geeignete Ansprechpartner haben sich Betriebe und Einrichtungen erwiesen, in denen das Thema schon auf der Agenda stand, aber noch keine Umsetzung stattgefunden hatte. Hier wurde dem Angebot mit großer Offenheit und Engagement begegnet.

Dies gilt einerseits insbesondere für Betriebe und Einrichtungen mit akutem Kosten- und Problemdruck. Andererseits kann aber gerade mit Blick auf Betriebe auch eine gesicherte wirtschaftliche Situation von Vorteil sein, um die notwendigen Ressourcen zu generieren und sich der XENOS-Thematik zu öffnen.

Neben Betrieben entwickelten beispielsweise Hauptschulen Interesse an XENOS-Angeboten, zum einen auf Grund tatsächlicher Vorfälle und Probleme mit Fremdenfeindlichkeit und Gewalt, zum anderen mit dem Ziel, die beruflichen Perspektiven der Schüler zu verbessern.

Als geeignet für den Transfer hat sich zudem der universitäre Bereich erwiesen. Hier ist es vor allem die Verbindung von Theorie und Praxis, die sowohl bei den Studierenden als auch bei den Lehrenden auf großes Interesse und Zustimmung stößt.

Darüber hinaus spielen Netzwerkpartner und das lokale Umfeld eine wichtige Rolle. Geht es bei Netzwerkpartnern vor allem um den Austausch von Wissen und Erfahrungen, soll im lokalen Umfeld vornehmlich das soziale „Miteinander“ verbessert werden, und zwar sowohl hinsichtlich des Zusammenlebens von Deutschen und Migranten als auch zwischen den Generationen. Auch die Verbesserung des „Rufes“ des Stadtteils und die Steigerung der Lebensqualität spielen in diesem Zusammenhang eine Rolle.

Wie bereits erläutert konnten die unter XENOS geförderten und entwickelten Ansätze schließlich in einer Reihe von Fällen strukturell in den Einrichtungen der Projektträger integriert werden.

Neben den bereits genannten Gründen für das Interesse an den Projekten bzw. deren Fortführung gibt es weitere Faktoren, die den Transfer in der Projektdurchführung begünstigen. Diese sind zu allererst das persönliche Interesse und Engagement von Einzelnen, sowohl auf „unterer“ (Lehrer, Mitarbeiter in Betrieben, Angestellte in der Verwaltung) als auch auf „oberer“ Ebene (Schulleitung, Führungspersonen in Betrieben und Verwaltung). Besonders in Betrieben hat sich gezeigt, dass ein Transfer vor allem dann funktioniert, wenn das Engagement aus dem Management kommt und eine „top-down“-Strategie verfolgt wird. Persönliche Kontakte, ein über die Zeit gewachsenes Vertrauensverhältnis oder langfristige Geschäftsbeziehungen stellen dabei den Transfer begünstigende Elemente dar. Die langfristige Projektlaufzeit und die kontinuierliche Ansprechbarkeit der Träger bildeten in diesem Zusammenhang wichtige Erfolgsfaktoren.

Besonders angesichts der Ressourcen, die teilweise für die Durchführung zur Verfügung gestellt werden müssen (z.B. durch die Freistellung von Mitarbeitern), verweisen die Befragungsergebnisse erneut auf die Notwendigkeit, den Nutzen des Projektes zu verdeutlichen und eine Win-Win-Situation zu schaffen. In diesem Zusammenhang ist es bedeutsam, ein bedarfsspezifisches Angebot zu entwickeln, das den konkreten Problemen und Anforderungen der Zieleinrichtungen bzw. Zielgruppen gerecht wird. Bei der Projektkonzeption hat es sich hinsichtlich der erfolgreichen Durchführung als zielführend erwiesen, Jugendliche in Konzeption und Umsetzung einzubeziehen, weil so die Akzeptanz und das Engagement in dieser Zielgruppe gefördert werden konnte und somit eine wichtige Basis für eine Zusammenarbeit auch über den Zeitraum der Projektförderung hinaus entstand.

Neben diesen „Erfolgsfaktoren“ können aber auch Bereiche benannt werden, in denen ein Transfer nicht bzw. nicht gut funktioniert hat. Am wichtigsten sind in diesem Zusammenhang Hemmnisse, die auf Seiten der Zieleinrichtungen bzw. Zielgruppen anzusiedeln sind. Dazu zählt neben fehlender Offenheit für die Thematik, mangelndem Engagement und ungenügendem Zugang zur Führungsebene auch die fehlende Weiterleitung von Informationen innerhalb der angesprochenen Organisationen. Die Freistellung von Personal zur Teilnahme an Schulungen oder Trainings stellt ein weiteres Problem dar. Dieses betrifft vor allem die Betriebe, da hier Wirtschaftlichkeitskriterien eine entscheidende Rolle spielen und sie unter einem enormen Gewinndruck stehen. Besonders kleine und mittlere Unternehmen werden häufig von existenziellen Sorgen geplagt und sehen daher keinen Spielraum für neue Ideen oder „Experimente“. Allerdings zeigt sich dieses Problem auch zunehmend im Schulbereich, wenn es um die Freistellung von Lehrkräften geht. Durch die zunehmende Belastung von Lehrern im Laufe ihrer Berufstätigkeit fehlt teilweise die Bereitschaft und Motivation, an bestimmten Maßnahmen in ihrer „Freizeit“ teilzunehmen.

Hinsichtlich der Finanzierung von Projekten und der Bereitstellung von Ressourcen bildet die Haushaltslage auf kommunaler Ebene ein zentrales Problem. Hinzu kommt, dass viele Ansätze im Kontext der Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus häufig nur im Rahmen von Modellprogrammen gefördert werden. Ansätze, die sich im Rahmen von XENOS bewährt haben, sind unter diesen Bedingungen in der Folge nicht förderfähig.

Als hinderlich auf Seiten der Projektträger haben sich schließlich vor allem der für einen Transfer der Projekte erforderliche Aufwand für Öffentlichkeitsarbeit sowie der geringe Bekanntheitsgrad einiger Träger erwiesen, die insofern nicht auf etablierte Vertrauensstrukturen zurückgreifen können.

## 5. Handlungsempfehlungen

Die folgenden Handlungsempfehlungen basieren auf Ergebnissen aus der dreijährigen Evaluationsphase durch Rambøll Management sowie auf einem regelmäßigen Ergebnis- und Erfahrungsaustausch mit der nationalen Koordinierungsstelle, den Projektträgern und dem wissenschaftlichen Expertenbeirat.

Die Handlungsempfehlungen sind unterteilt in die zwei folgenden Bereiche:

1. **Empfehlungen für künftige strategische Ansätze und deren Umsetzung:** Hierbei geht es um das Vorgehen bei und die Organisation der Umsetzung von Programmen zur Förderung von Toleranz und Demokratie und Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus.
2. **Empfehlungen zur Förderung spezifischer inhaltlicher Ansätze:** Bei diesen Empfehlungen handelt es sich um Vorschläge, durch die die individuelle Projektumsetzung verbessert werden soll.

### 5.1 Empfehlungen für künftige strategische Ansätze und deren Umsetzung

Bei den folgenden Empfehlungen wird vom XENOS-Programm ausgegangen. Damit richten sich die Empfehlungen vornehmlich an Programme, die mit einer Vielzahl unterschiedlicher Projekte auf ein bestimmtes Ziel hinwirken und die so nach guten Lösungen für ein definiertes Problem suchen.

#### *Bedarfsanalyse als Projektelement verankern*

Wie die Evaluation von XENOS gezeigt hat, stellt eine eingehende Bedarfsanalyse vor Ort bzw. in den Zieleinrichtungen der Projekte einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Rambøll Management empfiehlt daher, die Durchführung von Bedarfsanalysen zu einem verpflichtenden Bestandteil der Projektarbeit zu machen.

#### *Interventionslogik klar definieren*

Ausgangspunkt der Förderung sollte eine klar definierte Vorstellung von Ursachen und Wirkungen sein. Diese bildet die Grundlage für die Intervention seitens der geförderten Projekte. Durch gezielte Wirkungsanalysen lässt sich dann diese Interventionslogik überprüfen und eine Bestimmung von Erfolgs- und Misserfolgskriterien vornehmen.

#### *Evaluation und Monitoring von Beginn an mitdenken*

Um auf eine möglichst effektive Programmumsetzung hinzuwirken und gleichzeitig möglichst weit reichende Aufschlüsse über Programmwirkungen und damit verbundene Kausalzusammenhänge zu erhalten, sollte bereits in

der Phase der Programmplanung die wissenschaftliche Begleitung systematisch berücksichtigt und eingebunden werden. Dies betrifft insbesondere die folgenden Aspekte:

- Klärung und Präzisierung der zugrunde liegenden Interventionslogik (s.o.)
- Entwicklung von Indikatoren für ein begleitendes Monitoring sowie eines onlinebasierten Monitoringsystems
- Klärung des Zusammenwirkens von Programm- und Projektevaluation einschließlich einer koordinierten Berichtslegung und gemeinsamer Leitfragen und Indikatoren
- Entwicklung eines Forschungsdesigns zur Messung der Programmwirkungen. Rambøll Management empfiehlt in diesem Zusammenhang die Überprüfung der Interventionslogik anhand eines Kontrollgruppendesigns.

#### *Projektträger qualifizieren*

Die Evaluation von XENOS hat verdeutlicht, dass die Projektträger nicht immer über die erforderlichen Hintergrundkenntnisse und Kompetenzen für eine erfolgreiche Projektarbeit verfügen. Um die Qualität der Projekte zu gewährleisten, empfiehlt Rambøll Management eine Qualifizierung der Projektträger durch externe Experten. Die Qualifizierung sollte zum einen vor Programm- bzw. Projektbeginn erfolgen. Zum anderen sollten auch begleitend zur Programmumsetzung Qualifizierungsangebote für die Projektträger gemacht werden. Mögliche Themenfelder für die Qualifizierung der Projektträger sind:

- Interkulturelle Kompetenz
- Gender Mainstreaming
- Projektmanagement

#### *Nachhaltige Verankerung frühzeitig bedenken*

Die geförderten Projekte sollten bereits im Antragsverfahren deutlich machen, wie ihre Aktivitäten in Regelstrukturen überführt bzw. daran anschlussfähig gemacht werden können. Gefördert werden sollten insbesondere solche Projekte, die durch die Einbindung entsprechender Partner (z.B. Kommunen, Unternehmen) eine nachhaltige Verankerung erwarten lassen.

#### *Fachliche Begleitung und Vernetzung der Projekte*

Der fachliche Austausch insbesondere über die Facharbeitskreise stellt ein wesentliches Erfolgskriterium für die Erfolge und die Nachhaltigkeit des Programms dar. Überlegenswert wäre es, inwieweit thematisch stärker auf die Interessenlage der Träger abgezielt werden kann. Im Rahmen der Befragung der Träger wurde Interesse an folgende Themen geäußert: Sicherung der Nachhaltigkeit und der Vernetzung sowie Fragen zu Aspekten der Projektfi-

nanzierung, der (Selbst-)Evaluation und zu inhaltlichen Aspekten der Projekte, wie z.B. Methoden oder Umsetzung von Gender Mainstreaming als Querschnittsthema.

#### *Administrative Begleitung der Projekte*

Wie von der Nationalen Koordinierungsstelle durchgeführt, halten wir es für richtig und wichtig, eine Informationsveranstaltung für die Antragsteller sowie möglichst frühzeitig einen Finanzsprechtag für die neuen Projekte (aber auch für interessierte bestehende Projekte) durchzuführen.

## **5.2 Empfehlungen zur Förderung spezifischer inhaltlicher Ansätze**

Die folgenden Empfehlungen richten sich direkt an die Projektarbeit zur Förderung von Toleranz und Demokratie sowie zur Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus.

#### *Präventiv ansetzen*

Grundsätzlich hat sich die präventive Schwerpunktsetzung von XENOS als sinnvoll erwiesen. Besonders durch den Ansatz der Kompetenzvermittlung kann Fremdenfeindlichkeit und Rassismus wirkungsvoll entgegengewirkt werden. Die Prävention sollte auch bei zukünftigen Programmen zur Förderung von Toleranz und Demokratie und gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus im Vordergrund stehen.

#### *Positive ansetzen*

Die Evaluation von XENOS hat gezeigt, dass eine Projektarbeit „gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus“ in der Praxis auf Schwierigkeiten stößt, da sie negativ wertbesetzt ist. Teilnehmerinnen und Teilnehmer aber auch Betriebe und Institutionen fühlen sich zuweilen angegriffen bzw. beschuldigt. Bei einem Projekt mitzumachen, das „für etwas“ ist, z.B. für Toleranz, Diversity oder friedliches Miteinander, fällt vielen Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie Betrieben und Institutionen leichter.

#### *An Kompetenzen orientieren*

Als sinnvoll hat sich erwiesen, den Schwerpunkt im Rahmen der geförderten Projekte auf die Vermittlung und Entwicklung von spezifischen Kompetenzen zu legen. Dies erlaubt es, einen konkreten Bezug zur Praxis der angesprochenen Zielgruppen herzustellen und den Mehrwert der durchgeführten Maßnahmen zu verdeutlichen.

#### *Basiskompetenzen, interkulturelle Kompetenz fördern*

Im Vordergrund sollten zum einen soziale Basiskompetenzen (Sozialkompetenz, Konfliktfähigkeit) sowie interkulturelle Kompetenz stehen. Diese bilden nicht nur eine wichtige Grundlage für ein friedliches und konstruktives Miteinander, sondern stellen auch wichtige Qualifikationen auf dem Arbeits-

markt dar. Darüber hinaus sollte die Vermittlung von Kompetenzen eng verknüpft werden mit der erfahrungsorientierten Vermittlung demokratischer Werte und Verhaltensweisen.

#### *Direkte und indirekte Zielgruppen ansprechen*

Die Förderung sollte einerseits Jugendliche an der Schnittstelle zum Arbeitsmarkt direkt ansprechen. Andererseits sollte ein Schwerpunkt der Förderung auf der Arbeit mit Multiplikatoren liegen. Gerade die intensive Arbeit mit dieser Zielgruppe verspricht eine nachhaltige und breite Programmwirkung.

#### *Ansprache von Betrieben weiter intensivieren*

Eines der wesentlichsten Probleme in der Projektumsetzung stellte die Einbindung von Betrieben dar. Gleichzeitig bildeten Betriebe sowohl für den Arbeitsmarktbezug als auch für die Nachhaltigkeit der XENOS-Projekte ein wesentliches Element. Die Nationale Koordinierungsstelle hat auf diese Situation bereits im Rahmen der 2. Förderrunde reagiert und Projekten mit einem betrieblichen Fokus bzw. Partner Priorität eingeräumt. Zudem lassen sich aus der bisherigen Projekterfahrung gewonnene Erkenntnisse zur erfolgreichen Kooperation mit Betrieben ableiten. Dennoch wird der Bedarf der Projekte nach Beratung hinsichtlich der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft – gerade angesichts der Ausrichtung der 2. Förderrunde – weiter anhalten. Rambøll Management empfiehlt daher, zu diesem Thema sowohl den fachlichen Austausch als auch die Beratung zu intensivieren und nach neuen Wegen zu suchen. Kampagnen auf EU und Bundesebene zur Verbreitung von Diversity Management in Betrieben könnten hier Anknüpfungspunkte für ein koordiniertes Vorgehen bilden. Die Gewinnung von Betrieben bildet auch in anderen bildungs- bzw. ausbildungsbezogenen Programmen und Initiativen ein zentrales Hindernis. Ein sinnvoller Ansatz in diesem Zusammenhang könnte ein gezielter Austausch mit anderen Programmverwaltungen und/oder eine Best Practice-Studie (inkl. Handlungsempfehlungen/Leitfaden) sein.

#### *Gezielt sensibilisieren*

Kompetenzorientierte Maßnahmen, die einen hohen Wirkungsgrad erzielen können, sollten im Rahmen der Förderung klar von Sensibilisierungsmaßnahmen unterschieden werden. Dabei ist davon auszugehen, dass Ansätze zur Kompetenzvermittlung in einem ersten Schritt häufig Sensibilisierungsmaßnahmen beinhalten. Diese Form von Sensibilisierungsmaßnahmen ist – nicht zuletzt auch als „Türöffner“ für anschließende Maßnahmen – als sinnvoll zu bewerten und sollte Teil der Förderung sein. Allein stehende Sensibilisierungsmaßnahmen ohne Anschlussmaßnahmen sollten hingegen nicht gefördert werden. Zu erwägen ist aus Sicht von Rambøll Management dagegen, die Förderung durch eine breit angelegte Informations- und Sensibilisierungskampagne auf Programmebene zu begleiten.

#### *Ganzheitliche Ansätze fördern*

Wie die Evaluation von XENOS gezeigt hat, zeigen Maßnahmen zur Förderung von Kompetenzen dann die größte und nachhaltigste Wirkung, wenn sie in ganzheitliche Ansätze eingebettet werden, die das soziale und organisatorische Umfeld der Zielgruppen berücksichtigen. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang zum einen Maßnahmen der Organisationsentwicklung. Zum anderen erfordern erfolgreiche Maßnahmen auch eine bereichsübergreifende Kooperation aller relevanten Akteure (beispielsweise von Schule und Jugendsozialarbeit). Die Förderung sollte in diesem Kontext darauf abzielen, innovative Kooperations- und Organisationsformen zu entwickeln, die auch über die Förderung hinaus fortwirken.

#### *Handlungsfelder weiter entwickeln*

Inhaltlich sollte an die erfolgreiche Arbeit von XENOS angeknüpft werden. Dies heißt, dass insbesondere die innovativen Ansätze, die in Betrieben und der öffentlichen Verwaltung erprobt wurden, weiter entwickelt werden sollten. Neben Wirtschaftsunternehmen im engeren Sinne sollte dabei auch die Schnittstelle von öffentlichem und privatem Sektor einbezogen werden. Zu nennen sind hier insbesondere die Bereiche Bildung, Soziales und Gesundheit.

Die Ergebnisse der Evaluation von XENOS legen darüber hinaus nahe, eine Reihe weiterer Handlungsfelder gezielt in die Förderung einzubeziehen. Hierzu zählen:

- *Lokale Netzwerke in strukturschwachen Gebieten:* Wie die Evaluation gezeigt hat, sind arbeitsmarktbezogene Qualifizierungsmaßnahmen allein als unzureichend einzuschätzen. Vielmehr gilt es, parallel dazu die zivilgesellschaftlichen Gegenkräfte zu stärken und in der lokalen Gemeinschaft zu verankern.
- *Bürgerschaftliches Engagement:* Gerade im Kontext lokaler Netzwerke kommt dem freiwilligen/ehrenamtlichen Engagement eine wichtige Rolle zu. Die zukünftige Förderung sollte diesen Aspekt daher gezielt berücksichtigen. Bürgerschaftliches Engagement erfüllt dabei eine doppelte Funktion: Erstens erlaubt es – gerade in strukturschwachen Gebieten mit hoher Arbeitslosigkeit – eine sinnvolle Betätigung außerhalb des Arbeitsmarktes. Zweitens ermöglicht bürgerschaftliches Engagement den Erwerb wichtiger Kompetenzen, die wiederum auch auf dem Arbeitsmarkt von Relevanz sind. Vor diesem Hintergrund sollte aus Sicht von Rambøll Management erwogen werden, auch die Entwicklung und Erprobung von Verfahren zur Erfassung und Anerkennung informell erworbener Kompetenzen zu fördern.
- *Integration von Migranten:* Eine Reihe von Projekten im Rahmen von XENOS widmete sich der Integration von Menschen mit Migrations-

hintergrund. Um weitere innovative Maßnahmen zu entwickeln und deren Wirkungen erfassen zu können, erscheint es aus Sicht von Rambøll Management sinnvoll, gezielt einen Förderschwerpunkt in diesem Bereich zu setzen.

- *Grenzübergreifende Projekte:* Insbesondere vor dem Hintergrund der sich fortsetzenden europäischen Integration (EU-Osterweiterung) sollte die Förderung gezielt auch grenzübergreifende Vorhaben, die Projektpartner und Jugendliche aus mehreren Ländern zusammenführen, in einem Förderschwerpunkt zusammenführen. Dabei ist davon auszugehen, dass die Beziehungen zu den Ländern Osteuropas weiterhin an Bedeutung gewinnen werden. In diesem Zusammenhang sind Fördermaßnahmen in den ostdeutschen Bundesländern von besonderer Relevanz.
- *Gestaltung von bildungs- und berufsbezogenen Übergängen:* Aufgrund der Struktur des Bildungs- und Ausbildungssystems in Deutschland besteht hier besonderer Handlungsbedarf, um insbesondere Jugendliche an der Schnittstelle von Schule und Ausbildung/Beruf zu unterstützen. Derzeit bestehen Bemühungen, derartige Übergänge effektiver zu gestalten. Die damit verbundenen institutionellen Veränderungen bilden einen guten Ansatzpunkt für die Verankerung von Maßnahmen gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus.

#### *Handlungsansätze abstimmen, Synergien nutzen*

Die geförderten Projekte sollten auch andere – thematisch verwandte – Initiativen und Förderprogramme/-projekte aufgreifen und Synergieeffekte nutzen, um größtmögliche Effekte zu erzielen und den Innovationsgrad der Projekte zu erhöhen. Vor diesem Hintergrund sollte sich die Förderung aus Sicht von Rambøll Management nicht auf die modellhafte Erprobung innovativer Ansätze beschränken. Vielmehr sollten auch Projekte gefördert werden, die auf die Systematisierung und Zusammenführung bestehender Handlungsansätze zielen.

Auf Projektebene beinhaltet ein abgestimmtes Vorgehen nicht zuletzt auch, an laufende Reformvorhaben und Veränderungsprozesse anzuknüpfen. Wie die Evaluation gezeigt hat, bestimmen diese oftmals die Handlungsorientierung von Zielpersonen und -einrichtungen (z.B. Schulen, Bildungsträger usw.). Relevante Entwicklungsbereiche im Kontext der Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus und Förderung von Toleranz und Demokratie bilden aus Sicht von Rambøll Management u.a. die systematische Qualitätsentwicklung an Schulen in Verbindung mit externer Evaluation, Maßnahmen zur Integration von Migranten (z.B. Integrationskurse, Migrationssozialberatung) sowie die Förderung lebenslangen Lernens, des Zusammenhalts der Generationen sowie von bürgerschaftlichem Engagement.

Bei einem etwaigen Transfer der in XENOS entwickelten Ansätze sollte aus Sicht von Rambøll Management ebenfalls auf Möglichkeiten zur Verknüpfung mit der Jugend- und Sozialarbeit sowie mit Maßnahmen zur Förderung sozialen Engagements geachtet werden.

Rambøll Management empfiehlt, durch eine programmübergreifende Abstimmung und einen regelmäßigen Austausch die Erfahrungen und Handlungsansätze aus diesen und anderen Bereichen für die zukünftige Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus und zur Förderung von Toleranz und Demokratie zu erschließen.