Deutsches Jugendinstitut

2. Förderphase des Bundesprogramms „XENOS – Integration und Vielfalt“

Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung

Melanie Böwing-Schmalenbrock, Ralf Kuhnke, Matthias Müller, Birgit Reißig

Xenos
Integration und Vielfalt

Melanie Böwing-Schmalenbrock, Ralf Kuhnke,
Matthias Müller, Birgit Reißig

2. Förderphase des Bundesprogramms „XENOS – Integration und Vielfalt“

Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung

Das Deutsche Jugendinstitut e.V. (DJI) ist eines der größten sozialwissenschaftlichen Institute für Forschung und Entwicklung in Deutschland in den Themenbereichen Kindheit, Jugend, Familie und den darauf bezogenen Politik- und Praxisfeldern. Als außeruniversitäre Forschungseinrichtung an der Schnittstelle zwischen unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen, föderalen Ebenen, Akteursgruppen, Politikbereichen und Fachpraxen bietet das DJI aktuelle Erkenntnisse aus der empirischen Forschung, zeitnahe wissenschaftsbasierte Politikberatung sowie Begleitung und Anregung der Fachpraxis der Kinder- und Jugendhilfe.

Der Forschungsschwerpunkt „Übergänge im Jugendalter" steht in einer Forschungstradition des DJI, die, ausgehend von der Analyse der Übergangsbiografien von Jugendlichen und jungen Erwachsenen, auch die Strukturen und Institutionen, Politiken und sozialen Folgen der Veränderungen des Übergangssystems zum Gegenstand gemacht hat. Dieses Forschungsengagement am DJI legitimiert sich nicht zuletzt aus dem im KJHG formulierten Auftrag an die Jugendhilfe, die berufliche und soziale Integration von Jugendlichen zu fördern und dabei eine Mittlerfunktion im Verhältnis zu anderen, vorrangig zuständigen und in ihren Ressourcen leistungsfähigen Akteuren wahrzunehmen.

Die zweite Förderphase des Bundesprogramms „XENOS – Integration und Vielfalt" wurde durch das Deutsche Jugendinstitut e.V. wissenschaftlich begleitet und evaluiert. Der vorliegende Bericht ist der Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung. Das Programm „XENOS – Integration und Vielfalt" ist Bestandteil des Nationalen Integrationsplans und wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und des Europäischen Sozialfonds gefördert.

Unser Dank gilt den engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den an den Befragungen beteiligten XENOS-Projekten, Verwaltungen und Unternehmen sowie ganz besonders den Jugendlichen und jungen Erwachsenen als Teilnehmende der unterschiedlichen Adressatenbefragungen. Weiterhin bedanken wir uns bei Kirsten Bruhns, Ulrike Richter, Dr. Nora Gaupp und Michael Dettmer für Ihre inhaltliche Mitarbeit und tatkräftige Unterstützung bei den Vorbereitungen, der Durchführung und Auswertung der empirischen Untersuchungen.

© 2015 Deutsches Jugendinstitut e. V.
Forschungsschwerpunkt „Übergänge im Jugendalter"
Nockherstraße 2, 81541 München
Tel.: +49 (0) 89 62306-0
Fax: +49 (0) 89 62306-162
E-Mail: info@dji.de

Außenstelle Halle
Franckeplatz 1 Haus 12+13, 06110 Halle/Saale
Tel.: +49 (0) 345 68178-0
Fax: +49 (0) 345 68178-47
E-Mail: info@dji.de

ISBN: 978-3-86379-162-9

Inhalt

Glossar zu spezifischen Begriffen der wissenschaftlichen Begleitung 5
Abkürzungsverzeichnis 6

ZUSAMMENFASSUNG 7

1 Einführung und Hintergrund 13
1.1 Das Bundesprogramm und die geförderten Projekte 13
1.2 Wissenschaftliche Begleitung – Aufgaben und Methoden 15
1.2.1 Die Trägerbefragungen der Projektverantwortlichen 16
1.2.2 Fallstudien bei ausgewählten Projekten 18
1.2.3 Befragung junger Strafgefangener in XENOS-Projekten 19
1.2.4 Befragung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen in Förderangeboten zum Übergang in Ausbildung bzw. Arbeit 19
1.2.5 Befragung von Teilnehmenden an Diversity-Veranstaltungen 20

2 Projektorganisation 22
2.1 Projektverbund oder Einzelprojekt? 22
2.1.1 Einschätzungen aus Sicht der Projektverantwortlichen 23
2.1.2 Aufgabenteilung und Arbeitsorganisation im Verbund 29
2.2 Kooperationspartner und Netzwerke 32
2.2.1 Kooperationspartner 32
2.2.2 Netzwerke und projektübergreifender Austausch 37
2.3 Herausforderungen und Bewältigungsstrategien bei der Projektorganisation 40

3 Umsetzung und Zielerreichung 46
3.1 Zielgruppen und Zielgruppenerreichung 46
3.1.1 Zielgruppen im XENOS-Programm 46
3.1.2 Teilnehmerakquise 50
3.1.3 Arbeitsansätze und Arbeitsformen in der Zielgruppenarbeit 52
3.1.4 Förderliche und hinderliche Bedingungen bei der Zielgruppenarbeit 55
3.1.5 Inhaltliche Schwerpunkte der Arbeit mit den Zielgruppen 57
3.2 Erfolge der Zielgruppenarbeit 60
3.2.1 Die Teilnehmer/innen im XENOS-Programm 60
3.2.2 Ziele und Zielerreichung in den inhaltlichen Arbeitsschwerpunkten der (Teil-)Projekte 66
3.3 Gender Mainstreaming 89
3.3.1 Stellenwert von Gender Mainstreaming in den Projekten 90
3.3.2 Gleichstellungsziele 92
3.3.3 Erreichung der Gleichstellungsziele 94
3.3.4 Umsetzung von Gender Mainstreaming in den Projekten 95
3.3.5 Zwischenfazit Gender Mainstreaming 98
3.4 Herausforderungen und Bewältigungsstrategien bei der Arbeit mit den Zielgruppen 100

4 Verstetigung **107**
4.1 Verständnis und Bedeutung von Verstetigung 108
4.1.1 Projekttypologie 108
4.1.2 Verstetigungsstrategien aus Projektsicht 110
4.2 Stand und Entwicklung der Verstetigungsaktivitäten 113
4.2.1 Erste Schritte für die Verstetigung 113
4.2.2 Verlauf von Verstetigungsaktivitäten 115
4.2.3 Stand der Verstetigung zum Projektende 120
4.3 Herausforderungen und Bewältigungsstrategien bei der Verstetigung 126

5 Schlussbetrachtungen **130**
5.1 Erfolge des Bundesprogramms 130
5.1.1 Wurden die Programmziele erreicht? 131
5.1.2 Wie bewerten die Projektleitungen das Bundesprogramm? 132
5.2 Lerneffekte und Handlungsempfehlungen 134
5.2.1 Projektebene 135
5.2.2 Programmebene 140

Literatur 144
Tabellenverzeichnis 146
Abbildungsverzeichnis 147

Glossar zu spezifischen Begriffen der wissenschaftlichen Begleitung

Adressatenbefragungen sind die im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung durchgeführten schriftlichen, telefonischen oder Online-Befragungen der Zielpersonen (Adressaten) aus den XENOS-Projekten. Befragt wurden Jugendliche und junge Erwachsene, (ehemalige) Strafgefangene sowie Mitarbeitende aus Betrieben und Verwaltungen, die jeweils an Maßnahmen eines XENOS-Projekts teilgenommen haben. Siehe Kap. 1.2.3 bis 1.2.5.

Experteninterviews wurden mit den Projektleitungen, Teilprojektleitungen, Mitarbeitenden sowie wichtigen Kooperationspartnern jener Projekte durchgeführt, die im Zusammenhang mit den Fallstudien von der wissenschaftlichen Begleitung vor Ort besucht wurden. Es handelt sich um persönliche Gespräche, die Fragen zum (Teil-)Projekt beinhalten und sich an einem inhaltlichen Leitfaden orientieren.

Fallstudien sind eine spezifische Methode der wissenschaftlichen Begleitung. 23 Projekte wurden vor Ort besucht und es wurden Experteninterviews mit den zentralen (Teil-)Projektakteuren durchgeführt. Die Interviews wurden nicht projektbezogen sondern themenbezogen ausgewertet und boten zusätzlich zu den quantitativen Befragungen wichtige Erkenntnisse über die Arbeit in den Projekten. Siehe Kap. 1.2.2.

Gender Mainstreaming beschreibt eine politische Strategie, zu der sich alle XENOS-Projekte verpflichtet haben. Sie beinhaltet, jegliche Projektaktivitäten hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Gleichstellung von Frauen und von Männern zu untersuchen und zu bewerten sowie gegebenenfalls Maßnahmen zur Gleichstellung zu ergreifen und die unterschiedlichen Lebenslagen von Frauen und Männern und die Auswirkungen auf beide Geschlechter zu berücksichtigen. Siehe Kap. 3.3.

Kerngruppe ist jener Teil einer Zielgruppe, der laut Konzept im Fokus eines (Teil-)Projekts steht. In der dritten Trägerbefragung wurde bei den Angaben zur Zielgruppen- und Zielerreichung sowie zur Arbeit mit den Zielgruppen zwischen der jeweiligen Kerngruppe und „weiteren Teilnehmenden" differenziert. Diese Differenzierung entspricht nicht zwangsläufig der in ZUWES vorgenommenen Abgrenzung von Bagatellfällen, sondern orientiert sich an der Ausrichtung der (Teil-)Projekte.

Lernort bezieht sich hier auf die Aufteilung der vom Zuwendungsgeber vorgegebenen, nach Handlungsfeldern differenzierten Bereiche, zu denen sich die Projekt bereits bei de Antragstellung zugeordnet haben. Siehe hierzu Kap. 1.1.

Projektträger sind jene Einrichtungen, die entweder als Antragsteller oder als Verbundpartner ein XENOS-Projekt durchführen. Es kann sich dabei beispielsweise um Schulen, Jugendhilfeträger, Kommunen, Unternehmen oder freie Bildungsträger etc. handeln.

Projekte / (Teil-)Projekte: Die begleiteten XENOS-Projekte sind teilweise Einzelvorhaben mit nur einem Träger und teilweise Projektverbünde, bei denen das gesamte Projekte aus mehreren Teilprojekten besteht. Wird im Bericht von (insg. 102) Projekten geschrieben, ist jeweils die gesamte Projekteinheit gemeint, es wird nicht zwischen den Teilprojekten differenziert. Der Ausdruck (Teil-)Projekte umfasst sowohl die Einzelprojekte als auch die einzelnen Teilprojekte der Verbünde als eigenständiges Projekt (insg. 262). Wird von Teilprojekten geschrieben, sind explizit die (insg. 218) Teilprojekte der Projektverbünde gemeint.

Trägerbefragungen wurden zu drei Zeitpunkten in der Förderperiode durchgeführt. Gemeint sind die Onlinebefragungen aller Projekt- oder Teilprojektträger (insg. 262 Träger). Siehe Kap. 1.2.1.

Treatment ist die Bezeichnung für einen Arbeitsansatz, den die (Teil-)Projekte bei der Arbeit mit den Zielgruppen anwenden. Es kann sich dabei um konkrete Maßnahmen oder Unternehmungen handeln, aber auch um Strategien und Vorgehensweisen.

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	– Abbildung
BA	– Bundesagentur für Arbeit
BMAS	– Bundesministerium für Arbeit und Soziales
bspw.	– beispielsweise
BVA	– Bundesverwaltungsamt
BV / BVJ	– Berufsvorbereitung, Berufsvorbereitungsjahr
BvB	– Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahme(n)
bzw.	– beziehungsweise
DJI	– Deutsches Jugendinstitut e.V.
etc.	– et cetera
ESF	– Europäischer Sozialfond
EU	– Europäische Union
ggf.	– gegebenenfalls
GM	– Gender Mainstreaming
HWK	– Handwerkskammer
IdA	– Integration durch Austausch
IHK	– Industrie- und Handwerkskammer
insb.	– insbesondere
insg.	– insgesamt
IsA	– Integration statt Ausgrenzung
IvAF	– Integration von Asylbewerbern und Flüchtlingen
JBH	– Jugendberufshilfe
JC	– Jobcenter
JSA	– Jugendsozialarbeit
JSV	– Jugendstrafvollzug
JVA	– Justizvollzugsanstalt
Kap.	– Kapitel
LO	– Lernort
SGB	– Sozialgesetzbuch
s.u. / s.o.	– siehe unten / siehe oben
Tab.	– Tabelle
ÜM	– Übergangsmanagement
u.U.	– unter Umständen
v.a.	– vor allem
vgl. / Vgl.	– vergleiche / Vergleich
WB	– Wissenschaftliche Begleitung
XPB	– XENOS Panorama Bund
z.B.	– zum Beispiel
ZUWES	– Zuwendungsmanagement des Europäischen Sozialfonds

Zusammenfassung

1. Hintergrund

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

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

Ziel der wissenschaftlichen Begleitung ist die prozessbegleitende Programmevaluation. In diesem Rahmen wurden sämtliche Projekte und in ausgewählten Stichproben Adressatengruppen einiger Projekte befragt. Mit diesem Forschungsansatz konnten Erkenntnisse zur Projektumsetzung, zu hinderlichen und förderlichen Bedingungen, zu möglichen Problementwicklungen und Bewältigungsstrategien und zur Zielerreichung sowie Projektverstetigung gewonnen werden. Grundlage dafür waren unterschiedliche methodische Designs wie eine alle Projekte umfassende jährlich wiederholte Trägerbefragung, 23 vertiefende auf Experteninterviews beruhende Fallstudien sowie quantitative Mehrfachbefragungen von ausgewählten Adressatengruppen während und nach Durchlaufen der XENOS-Angebote.

In dem hier vorliegenden Abschlussbericht werden die gewonnenen und ausgewerteten Daten aller Erhebungen vorgestellt, zueinander in Beziehung gesetzt und daraus Erkenntnisse abgeleitet. Diese werden an den Programmzielen gemessen und bewertet und zu Handlungsempfehlungen verdichtet, um zukünftigen Programmumsetzungen zu dienen. Die wesentlichen Erkenntnisse sollen im Folgenden in Kurzform wiedergegeben werden.

2. Projektorganisation

Eine von der Mehrheit der Antragsteller genutzte Variante kooperativer Projektumsetzung bot das Programm durch die Möglichkeit, Projektverbünde aus mehreren Trägern zu bilden, sodass Träger zusammenzugebracht werden konnten, die sich in ihren Kompetenzen ergänzen. Dabei konnte beobachtet werden, dass klare Zuständigkeiten die Zielerreichung verbessern und die Verwaltung des Projekts sowie die Kontrolle der Ergebnisse beim Hauptantragsteller liegen sollte. Die Verbundform erwies sich dann als besonders sinnvoll, wenn die Teilprojekte komplementäre Aufgaben wahrnahmen und diese ihren spezifischen Kernkompetenzen entsprachen. Einzelprojekte realisierten komplexere Zielstellungen, für die sie Kompetenzen oder Ressourcen benötigen, die nicht bei ihnen selbst liegen, mit Kooperationspartnern. Doch auch die Teilprojekte der Verbundvorhaben nutzen für ihre Zielerreichung zahlreiche Kooperationspartner und unterscheiden sich in diesem Punkt nicht von Einzelprojekten. Daraus ergibt sich die

[1] Spezielle Begriffe wie z.B. Lernort, Kerngruppe oder Treatment werden im Glossar (siehe vorn nach dem Inhaltsverzeichnis) eingeführt und erläutert.

Frage, ob Kooperationen adäquat zum Projektverbund sind. Es zeigte sich, dass Einzelprojekte, die über die notwendigen Kooperationsbeziehungen verfügen, ebenfalls verbindliche Aufgabenübernahmen durch Kooperationspartner absichern können.

Solange die Projektumsetzung geplant abläuft, bevorzugen beide Projektvarianten die jeweils von ihnen gewählte Projektform auch im Rückblick. Erst bei Problemen in der Erfüllung der übertragenen Aufgaben durch Kooperations- bzw. Verbundpartner erscheint Projektleitungen die jeweils andere Form überlegenswert. Einzelprojekte resümieren, dass die mit Personalressourcen und vertraglich abgesicherten Aufgabenverteilungen unterfütterte Verbundform besser geeignet wäre, während einige Verbundprojekte bilanzieren, dass in einzelnen Fällen eine Kooperation ausreichend gewesen wäre. In Verbundprojekten zeigte sich außerdem, dass die Einschätzungen über die Vor- und Nachteile durchaus zwischen den Partnern differieren können. Grundsätzlich erwies sich eine von allen Partnern gemeinsam erarbeitete Antragstellung als förderlich für die Projektumsetzung und die zuverlässige Verantwortungsübernahme der einzelnen Teilprojekte. Nicht zuletzt können Verbundprojekte durch Schwerpunktverschiebungen und ggf. durch Mittelverschiebung auf unvorhergesehene Projektentwicklungen reagieren und ggf. Personalwechsel oder -ausfälle besser kompensieren.

Eine weitere wichtige Form der Kooperation war die Zusammenarbeit über Projektgrenzen hinweg. XENOS-Projekte mit ähnlichen Zielstellungen kooperierten inhaltlich durch Erfahrungsaustausch und Übernahme guter Praxis voneinander und profitierten somit auch von der Vernetzung auf Programmebene mit Unterstützung durch XENOS Panorama Bund. Im Gesamtprogramm bildeten sich mehrere, sich regelmäßig austauschende Projektnetzwerke unterschiedlicher Größe und Netzwerkdichte, durch die vielfältige Synergien entstanden. Des Weiteren unterhielten viele Projekte aber auch Netzwerke über das XENOS-Umfeld hinaus, die insbesondere auf der strategischen Ebene in ihrem jeweiligen regionalen Kontext große Bedeutung hatten.

Im Verlauf der verschiedenen Projekte sind Personalwechsel der Normalfall, aus dem sich aber nichtsdestoweniger auch Problemstellungen ergeben. Insbesondere für kleine Projekte oder kleine Träger stellen sie meist eine Herausforderung der Kontinuität in der Projektumsetzung dar. Auch die Gewinnung neuer Kooperationspartner erschien überwiegend als problematisch, zumindest in Hinsicht auf Zeithorizonte, bis eine verbindliche Kooperation aufgebaut war. Die Kooperation mit Unternehmen erweist sich für viele Projekte noch einmal als besondere Herausforderung. Während in der Kooperation mit Verwaltungen auf verschiedenen Ebenen und damit auch mit verschiedenen Strategien und Formen viele Träger langjährige Erfahrungen haben, erscheint das Wissen darüber, wie man Firmenkontakte knüpft und welche Erwartungen Unternehmen an Kooperationen stellen noch verbesserungswürdig.

3. Umsetzung und Zielerreichung

Eine der Zielerreichung vorangehende Frage besteht in der Zielgruppenerreichung: Werden die geplanten Teilnehmer/innen erreicht und entsprechen diese in ihren Eigenschaften tatsächlich der anvisierten Zielgruppe? Tatsächlich war die Zielgruppenakquise insbesondere in der ersten Hälfte der Förderphase für viele Projekte eine stete Herausforderung, unabhängig von der jeweiligen Zielgruppe. Unternehmensmitarbeiter/innen für Schulungen zu interessieren konnte ebenso schwierig sein, wie die Motivierung mehrfach benachteiligter Jugendlicher zur Teilnahme an einer Maßnahme. Ebenso erwiesen sich Zugänge oder Zuweisungen von Personen durch Kooperationspartner zum Teil als schwierig. Es wurden keine oder nicht der Zielgruppe entsprechende Personen vermittelt, Zugänge konnten nicht geschaffen werden oder Personen brachen Maßnahmen ab. Dennoch zeigt sich gerade in der abschließenden Betrachtung, dass von anfänglichen Schnellstarts wie auch von anfänglichen Schwierigkeiten nicht auf das

endgültige Gelingen oder Misslingen eines Projekts geschlossen werden kann. Entscheidend waren kritische Fehleranalysen, flexible Strategiewechsel oder die Akquise neuer Kooperationspartner kombiniert mit der Fähigkeit, Personalressourcen entsprechend auf die Problemfelder zu konzentrieren, um den Projektfortschritt zu sichern bzw. Hindernisse zu überwinden.

Verlieren Teilziele ihre anfängliche Bedeutung oder erweist sich ein Teilziel als nicht mehr realisierbar, ist die Fähigkeit der konzeptionellen Veränderung in Hinsicht auf einen sinnvollen Einsatz der gewährten Ressourcen besser als ein prinzipielles Festhalten am Ursprünglichen. Viele Projekte bewiesen sich dahingehend als flexibel und schafften – teils mit Hilfe beantragter und bewilligter Mittelumwidmungen – entsprechende Anpassungen während der Projektumsetzung.

Obgleich die Erreichung von Zielgruppen ein bedeutendes und entscheidendes Thema im Projektverlauf war und viele Projekte bei einer ihrer anvisierten Zielgruppen zumindest vorrübergehende Schwierigkeiten erlebten, wurden insgesamt ca. 94.000 Personen in dieser Förderperiode durch die Projekte erreicht (Wert aus den Sachstandsberichten). Werden zusätzlich Bagatellfälle sowie erweiterte Zielgruppen (bspw. Mentoren) berücksichtigt, ergibt sich eine Anzahl von etwa 160.000 erreichten Personen und ca. 3.500 Organisationen. Es hat ein knappes Drittel der Projekte weniger als die geplanten Teilnehmer/innen erreicht. Dafür haben jedoch die Hälfte der Projekte die geplanten Teilnehmerzahlen zum Teil deutlich übertroffen, was dazu führte, dass im Gesamtprogramm mehr Teilnehmende erreicht wurden als geplant.

Allerdings unterscheiden sich die Erfolge in Abhängigkeit des jeweiligen Arbeitsansatzes: Teilnehmer/innen im Bereich der Förderung der Ausbildungs- und Arbeitsfähigkeit werden schwerer erreicht als in anderen Arbeitsbereichen. Weiterhin erwies sich die spezifische Zusammensetzung der Teilnehmer in Hinsicht auf soziodemographische Merkmale als schwierig für die Projekte. So wurde insbesondere die geplante Geschlechterverteilung oftmals den Gegebenheiten angepasst.

Eine Nichterreichung der Zielgruppe wurde in den meisten Fällen damit erklärt, dass entweder die Zielgruppe in ihrer Quantität nicht vorhanden war, bzw. der Zugang zu ihr nicht geschaffen werden konnte oder dass die angebotene Maßnahme nicht dem Bedarf der Zielgruppe entspricht. Eine weitere Herausforderung stellten Maßnahmeabbrüche oder nicht der Zielstellung entsprechende Anschlüsse nach Durchlaufen des Angebots dar. Dennoch kann konstatiert werden, dass gemessen an den herausfordernden Zielpersonen Abbrüche vergleichsweise selten vorkommen und in Hinsicht auf die Anschlüsse in den allermeisten Fällen zumindest Teilziele bzw. Verbesserungen der Ausgangssituation der Personen realisiert werden können. Grundsätzlich muss jedoch beachtet werden, dass bei den meisten Projekten kaum Wissen über den (langfristigen) Verbleib der Zielgruppe vorhanden ist und somit wenig über die dauerhaften Projektwirkungen ausgesagt werden kann.

Jene Projekte, die Schulungen von Mitarbeiter/innen in Unternehmen und Verwaltungen durchführten, gewannen ihre Teilnehmer/innen vor allem dann, wenn die angebotenen Inhalte den Arbeitsabläufen der Betroffenen entgegenkamen oder innerhalb der Organisation eine durch die Leitungsebene gewollte Entwicklung beförderten.

Projekte, deren Schwerpunkt in der Struktur- und Organisationsentwicklung liegt, haben weniger Probleme in der Akquise ihrer Zielgruppe als in der Umsetzung ihrer meist strategischen Teilziele. Diese Probleme reichten nicht selten in Organisationsprozesse, in Unternehmenspolitiken und in die Kommunal- bzw. Landespolitik hinein. Wurden dort jedoch Erfolge erzielt, waren die daraus resultierenden Veränderungen durchaus nachhaltig.

Bilanzierend muss bemerkt werden, dass das Querschnittsziel Gender Mainstreaming häufig aus dem Fokus der Projekte geraten ist bzw. eine mangelnde Auseinandersetzung mit dem Thema zur unzureichenden Umsetzung führte.

4. Verstetigung

Ein von Anbeginn wichtiger Anspruch an die Projekte war es, die erprobten und erfolgreichen Ansätze zu transferieren, aber auch zu verstetigen. Dabei wurde offensichtlich, dass die Prozesse von Transfer und Verstetigung von einigen Projekten zum Teil deckungsgleich oder nicht trennscharf verstanden werden. Verstetigung selbst wird unterschiedlichen Deutungen unterworfen, nach denen die Projekte verschiedene Aktivitäten und Strategien entwickelten. Es konnten drei Verstetigungsformen aus Sicht der Befragten identifiziert werden, die in Transfer, in Übereinstimmung von Zielerreichung und Verstetigung und in Implementierung des Ansatzes in der eigenen bzw. einer externen Organisation bestanden. Diese Verstetigungsszenarien konnten auch nebeneinander in einem Projekt angetroffen werden.

Die jeweiligen Deutungen darüber, was ein Projekt unter Verstetigung fasste, sind jedoch nicht willkürlich, sondern hängen von Projektkonzeptionen ab. Für die wissenschaftliche Analyse wurden Projekttypen gebildet, denen in der Analyse bestimmte Verstetigungsstrategien zugeordnet werden können. Zu unterscheiden sind Projekte, die (A) den Aufbau von Strukturen/Strategien beabsichtigen, die (B) die Implementation von Modellen/Schulungen anstreben und die (C) Interventionen/operative Ziele verfolgen. Dabei zeigt sich, dass Transferaktivitäten im Sinne der Aufbereitung und Verbreitung von Projektergebnissen von fast allen Projekten im Sinne der Verstetigung durchgeführt werden. Projekte des Typs A und B widmen sich vor allem dem externen Transfer und streben eine Verstetigung außerhalb der eigenen Organisation an, während Projekte des Typs C vorrangig eine interne Verstetigung anstreben.

Von Seiten der Programmebene wurde vor allem die Implementierung in Regelstrukturen (z.B. des SGB II oder III) als Verstetigungsform hervorgehoben. Gerade dieses Ziel wurde jedoch in Abhängigkeit der Förderlaufzeit selten erreicht. Für derartige strukturelle und zum Teil von gesetzlichen Anpassungen abhängige Prozesse erwiesen sich für die meisten Projekte 3 Jahre als ein zu kurzer Zeitraum. Für operativ arbeitende Projekte war es zudem eine zusätzliche strategische Komponente, die in der Projektumsetzung nicht immer verfolgt wurde.

Es zeigte sich jedoch auch, dass Verstetigungsaktivitäten, obgleich im Antrag bereits skizziert, zum Teil erst sehr spät im Projektverlauf einsetzten. Dies ist wohl auch darin begründet, dass vorweisbare Projekterfolge als Voraussetzungen für Verstetigungsbemühungen betrachtet werden. Auffällig ist außerdem, dass sich verschiedene Aktivitäten über die Projektlaufzeit verschieben: Während Öffentlichkeitsarbeit vor allem in der ersten Halbzeit als vorrangige Verstetigungsaktivität genannt wird, nimmt ihre Bedeutung in der zweiten Hälfte der Projektumsetzung deutlich ab, während strategischere insbesondere auf Kooperationspartner ausgerichtete Aktivitäten zunehmen.

Da eine Implementierung in Regelstrukturen nur selten gelang, war in diesem Verstetigungsszenario vor allem die erfolgreiche Akquise alternativer Finanzierungsquellen entscheidend. Diese zur Verstetigung notwendigen Anschlussfinanzierungen sind oftmals bis kurz vor Förderende unsicher, woraus für die Projekte die Abwanderung des Projektepersonals resultiert, was wiederum ein Risiko für die Verstetigung darstellt. Nicht zuletzt zeigt sich bei Verstetigung die Bedeutung von Kooperationspartnern, die entweder auf der strukturellen Ebene Wege ebnen oder die personelle Verantwortung bzw. finanzielle Fortführung sicherstellen. Auch im Bereich jener Projekte, die Schulungen in Unternehmen und Verwaltungen durchführten, liegt die Verantwortung bei der jeweiligen Organisation, ob diese dauerhafte Wirkungen entfalten. Ebenso werden strukturelle Veränderungen durch die Organisationspolitik bestimmt.

5. Schlussbetrachtungen und Handlungsempfehlungen

Der Erfolg des Förderprogramms erweist sich nicht allein durch eine quantitativ gemessene Erreichung von Teilnehmern sondern auch durch eine qualitative Bewertung der ermittelten Zahlen und Werte. Ebenso sprechen beobachtete Schwierigkeiten, Planänderungen und hinderliche Bedingungen nicht für schlechte Projektumsetzung, sondern in erster Linie für ein Reflexionsvermögen der Projektverantwortlichen und einen kritischen Umgang mit den eigenen Arbeitsergebnissen. Gerade die aus Problemen hervorgehenden Bewältigungsstrategien sind als Lernprozesse zu betrachten, deren Potential nicht nur dem einzelnen Projekt zugutekommt, sondern auch der Programmebene für zukünftige Förderphasen und Programme dienen können.

Zusammenfassend kann vermerkt werden, dass das Programm in vielen Aspekten außerordentlich erfolgreich war: In allen vier Lernorten wurden schließlich vielzählige und -fältige Projektansätze umgesetzt, die ihre Ziele zwar nicht durchgängig vollständig verwirklichen konnten, insgesamt aber auf beeindruckende Erfolge zurückblicken können. Neben der direkten Unterstützung von benachteiligten Jugendlichen und jungen Erwachsenen konnten außerdem betriebliche und administrative Routinen in der Personalpolitik dauerhaft verändert werden und eine Sensibilität gegenüber der Zielgruppe der mehrfach Benachteiligten geweckt werden. Zusätzlich sind durch viele Projekte direkte Strukturveränderungen anvisiert worden, die entweder Unterstützungssysteme verbessern oder strukturelle Benachteiligungen abbauen sollten. Auch diese Projekte haben erstaunliche Entwicklungen auf regionaler oder institutioneller Ebene anstoßen oder realisieren können.

In allen Arbeitsbereichen sowie Lernorten wurde dem projektübergreifenden Austausch eine hohe Bedeutung beigemessen. Dabei war die Arbeit von XENOS Panorama Bund als Transfer- und Vernetzungsstelle von entscheidender Bedeutung. Die Begleitung und Befragungen der Projekte vermitteln insgesamt den Eindruck eines sehr gut funktionierenden und effizienten Bundesprogramms. Ein weiteres Indiz für die Zufriedenheit der Projekte kann darin gesehen werden, dass die überwiegende Mehrheit der (Teil-) Projektträger erwägt, sich auch in der nächsten Förderperiode mit einem Projektantrag zu beteiligen. Aus den gewonnenen Erfahrungen lassen sich sowohl für die Projektebene als auch für die Programmebene Handlungsempfehlungen ableiten, die an dieser Stelle kurz zusammengefasst aufgeführt werden sollen:

In der Konzeption des Projektantrags sollten idealerweise sowohl alle Partner (bei Verbundprojekten) als auch wichtige strategische Kooperationspartner von Anbeginn involviert sein. Ebenso ist es für die Projektumsetzung vorteilhaft, wenn zumindest das später leitende Projektpersonal an der Antragstellung beteiligt ist. Außerdem ist zu Projektbeginn eine gemeinsame Formulierung von konkreten, messbaren Zielen förderlich. In Hinsicht auf die Arbeit mit und Akquise der Zielgruppe ist es unerlässlich, deren Bedarfe genau zu kennen und präzise Zugänge und entsprechende Strategien von vornherein zu klären.

In fast allen Projekten spielten Kooperationspartner eine große Rolle in allen Bereichen der Projektumsetzung. Insbesondere die Anbahnung belastbarer Kooperationsbeziehungen zu Unternehmen scheint jedoch für viele noch ein unerforschtes Feld. Eine frühzeitige Anbahnung der Beziehungen als auch die Klärung der gegenseitigen Erwartungen verspricht hier zukünftig mehr Erfolg. Nicht zuletzt empfiehlt es sich, hinreichend viele und vielfältige Partner verbindlich zu involvieren, auch um ggf. den Ausfall eines Partners leichter kompensieren zu können.

Zu den Rahmenbedingungen des Programms wurde von den Projekten Lob und Kritik geäußert: Die deutlichste Kritik betrifft den Verwaltungsaufwand, den insbesondere die Projektdokumentation darstellt. Ebenso war ein verspäteter Projektbeginn aufgrund verzögerter Bewilligungen für einzelne Projekte ein Problem. Darüber hinaus stellt die

Vorfinanzierung der Anfangsphase – die Auszahlung der Fördergelder geschieht rückwirkend – gerade kleinere Träger vor finanzielle Schwierigkeiten. Die insgesamt zur Verfügung gestellten finanziellen Ressourcen waren jedoch gut kalkuliert. Eine über das Projekt finanzierte projektindividuelle Evaluation hätte den Projekten allerdings eine bessere Wirkungsanalyse ermöglicht. Zudem werfen die Beobachtungen die Frage auf, inwiefern auf Programmebene eine Kombination von Evaluation und Begleitung/Beratung möglich, sinnvoll oder gar notwendig wäre.

In der inhaltlichen Ausgestaltung der Projektvorhaben wurde den Antragstellenden ein großer Gestaltungsspielraum eingeräumt, was zu innovativen Projekten geführt hat und zu einer Bereicherung des Programms. Um die Förderziele noch zielgerichteter zu verfolgen, bietet sich für zukünftige Programme zum einen eine Verlängerung der Förderlaufzeit an, zum anderen eine Konkretisierung der Programmausrichtung und Beschränkung der Projektvielfalt (ohne innovative Ansätze auszuschließen) sowie schließlich eine stärkere Berücksichtigung von Querschnittszielen.

1 Einführung und Hintergrund

Das Bundesprogramm „XENOS – Integration und Vielfalt" schließt an das 2000 bis 2007 aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) geförderte Programm „XENOS – Leben und Arbeit in Vielfalt" an. Es ist Bestandteil des Nationalen Aktionsplans Integration der Bundesregierung und wurde durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert. Mit der zweiten Förderphase endete im Dezember 2014 das XENOS – Programm. Im Gesamtzeitraum von 2008 bis 2014 wurden in zwei Förderperioden über 350 Projekte bzw. Projektverbünde gefördert, 110 davon in der 2. Förderphase, auf die sich dieser Bericht bezieht.

Das XENOS-Programm „Integration und Vielfalt" hatte sich zum Ziel gesetzt, die Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt und damit auch die Integration in die Gesellschaft zu verbessern. Dies sollte für junge Menschen unabhängig ihrer ethnischen Herkunft sowie ihres Geschlechts erreicht werden. Damit möchte das Programm zum Abbau von Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt beitragen. Gegenüber dem Vorgängerprogramm „XENOS – Leben und Arbeiten in Vielfalt", das sich auf die Prävention von Fremdenfeindlichkeit und Diskriminierung konzentrierte, lag der Fokus bei „XENOS – Integration und Vielfalt" sowohl auf individueller Beschäftigungsförderung und der Verbesserung des Zugangs zu Ausbildung und Arbeit als auch auf der Stärkung interkultureller Kompetenzen in Betrieben und Einrichtungen. Die Umsetzung dieser Ziele durch die Projekte sollte über die Implementierung erfolgreicher Methoden in die Regelstrukturen, die (über)regionale Kooperation mit relevanten Akteurinnen und Akteuren, den Einbezug bestehender Aktivitäten sowie unter Beachtung von Gender-Mainstreaming-Prozessen erfolgen.

Die zweite Förderperiode von „XENOS – Integration und Vielfalt" wurde durch das Deutsche Jugendinstitut e.V. (DJI) wissenschaftlich begleitet und evaluiert. Bei dem vorliegenden Bericht handelt es sich um den Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung. Bevor die Ergebnisse der Programmbegleitung dargestellt und diskutiert werden, sollen in diesem Kapitel die Rahmenbedingungen des Programms und Aktivitäten der wissenschaftlichen Begleitung näher vorgestellt werden.

1.1 Das Bundesprogramm und die geförderten Projekte

Das Bundesprogramm XENOS integrierte Aktivitäten gegen Diskriminierung, Fremdenfeindlichkeit und Rechtsextremismus in arbeitsmarktbezogene Maßnahmen an der Schnittstelle zwischen (Berufs-)Schule, Ausbildung und Arbeitswelt.

In der zweiten Förderperiode des Programms „XENOS – Integration und Vielfalt" (01.01.2012 bis 31.12.2014) wurde der Schwerpunkt auf die Integration von benachteiligten Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit und ohne Migrationshintergrund in den Arbeitsmarkt und die Gesellschaft gelegt. Bei den vom Programmträger, dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales insgesamt geförderten 110 Projekten[2] ging es sowohl um Projektansätze zur Stärkung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit und Verbesserung sozialer und interkultureller Kompetenzen der angezielten Teilnehmer/innen selbst als auch um geeignete Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung von Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen.

Ziel des Bundesprogramms war es, durch die entsprechenden Aktivitäten der XENOS-Projekte und der erfolgreichen Verstetigung von Arbeitsansätzen, Konzepten und Pro-

2 Mit den Projekten der Transfer- und Vernetzungsstelle XENOS Panorama Bund und der wissenschaftlichen Begleitung durch das DJI, sind es insgesamt 113 geförderte Projekte.

dukten einen nachhaltigen Beitrag zur Förderung von Chancengleichheit unterschiedlicher Gruppen beim Zugang zu Ausbildung und Beschäftigung und zum Abbau von Diskriminierungen zu leisten, Ausgrenzungen und Diskriminierungen auf dem Arbeitsmarkt entgegenzuwirken sowie die individuelle Beschäftigungsfähigkeit zu fördern.

Zur Unterstützung der im Rahmen des Programms tätigen Projekte wurde eine bundesweite Transfer- und Vernetzungsstelle beim XENOS-Projekt „XENOS Panorama Bund" (XPB) eingerichtet. Mittels Veranstaltungen, Workshops und einer Internetplattform sollte ein kontinuierlicher Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen den Projekten initiiert und gefördert sowie die Projekte selbst und ihre Ergebnisse einer breiten Öffentlichkeit bekannt gemacht werden. Mittels Qualifizierungs- und Beratungsangeboten zu ausgewählten Themen sollten die XENOS-Projekte in ihrer Arbeit unterstützt werden (ausführlicher dazu: http://www.xenos-panorama-bund.de).

Die 2. XENOS-Förderphase wurde vom Deutschen Jugendinstitut e.V. (ebenfalls in Form eines XENOS-Projektes in beiden Zielgebieten) wissenschaftlich begleitet. Zentrale Aufgaben waren dabei die Prozessbegleitung der Projekte auf Programmebene, die Schaffung einer entsprechenden empirischen Datenbasis zur Gewinnung von Erkenntnissen über Prozesse, Entwicklungen sowie förderliche und hinderliche Bedingungen bei der Projektumsetzung und die zeitnahe Rückspiegelung von Ergebnissen und Erkenntnissen aus den empirischen Untersuchungen an die Projekte sowie die Programmverantwortlichen.

Insgesamt wurden in der zweiten Förderphase 110 Projekten bewilligt, die sich real als 102 Projekte – davon 44 Einzelprojekte und 58 Verbundprojekte – darstellten[3], zuzüglich der Transfer- und Vernetzungsstelle „XENOS Panorama Bund" und der wissenschaftlichen Begleitung[4]. Zählt man auch die Verbundpartner der Projektverbünde als eigene Teilprojekte hinzu, sind 262[5] Trägerorganisationen involviert.

Die XENOS-Projekte der 2. Förderphase[6] verteilen sich auf vier unterschiedliche Lernorte und deren diesbezügliche Zielstellungen:

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

3 Die 110 Projekte ergeben sich aus der Programmlogik, nach der acht Projekte mit ihren Standorten in unterschiedliche Zielgebiete (Konvergenz oder Ziel 1, wozu die neuen Bundesländer ohne Berlin und der Regierungsbezirk Lüneburg zählen und Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäfti-gung (RWB) oder Ziel 2, zu dem die alten Bundesländer einschließlich Berlin gehören) fallen und deshalb getrennt – für jedes Zielgebiet ein Projekt – beantragt und bewilligt wurden und somit formal als zwei bewilligte Projekte gezählt werden. Dennoch hatten diese Projekte einen verantwortlichen Hauptantragsteller, verfolgten eine gemeinsame Projektidee und trugen einen identischen Projektnamen, so dass es sich inhaltlich nicht um zwei getrennte, sondern um jeweils ein Projekt.

4 Die wissenschaftliche Begleitung wurde ebenfalls (weil in beiden Zielgebieten tätig) formal als zwei Projekte beantragt und gezählt.

5 Die Anzahl von 262 Einzel- und Teilprojekten der Verbünde schwankt über die Zeit geringfügig, da es im Projektverlauf vorkommt, dass Verbundpartner gewechselt werden oder dass Verbundprojekte, die in beiden Zielgebieten arbeiten, ihre Teilprojekte entweder nach Zielgebieten als jeweils zwei oder nach inhaltlichen Gesichtspunkten, als ein Teilprojekt angeben.

6 Davon ausgenommen waren die Transfer- und Vernetzungsstelle XPB und die WB durch das Deutsche Jugendinstitut, beide waren lernortübergreifend tätig.

Auskunft über den jeweils spezifischen Zuschnitt der Projekte geben Projektsteckbriefe, die auf der Internetplattform von XPB eingestellt wurden. Dort befindet sich auch eine Übersicht über die Standorte der XENOS-Projekte.
(http://www.xenos-panorama-bund.de/index.php/projektlandkarte)

1.2 Wissenschaftliche Begleitung – Aufgaben und Methoden

Hauptaufgabe der wissenschaftlichen Begleitung war die prozessbegleitende Programmevaluation. Empirische Basis für die Realisierung dieser Aufgabe bildete eine prozessbegleitende Erhebung von Informationen zur Projektumsetzung und deren Rahmenbedingungen sowie zu ausgewählten Zielgruppen. Mittels jährlicher Trägerbefragungen der Projektverantwortlichen aller (Teil-)Projekte wurden neben Rahmendaten zur jeweiligen Trägerorganisation und dem Projektziel auch detaillierte Fragen zu konkreten Zielgruppen, deren Akquise, den geplanten Aktivitäten und Methoden wie auch möglichen Kriterien einer Zielerreichung erhoben. Darüber hinaus befassten sich Befragungskomplexe mit den geplanten Aktivitäten zum Transfer und zur Verstetigung der Projektergebnisse sowie der Umsetzung von Gender-Mainstreaming-Prozessen.

Neben den quantitativen Erhebungen bei den Projekten wurden vertiefende qualitative 23 Fallstudien an ausgewählten Projektstandorten in einer entsprechenden Auswahl an Lernorten, Projekttypen und verschiedenen Handlungsfeldern oder Zielgruppen durchgeführt. Diese Fallstudien waren ebenfalls längsschnittlich angelegt und sollten vertiefte Erkenntnisse über gelingende oder hinderliche Faktoren bei der Projektumsetzung sowie der Verstetigung der Projektergebnisse liefern.

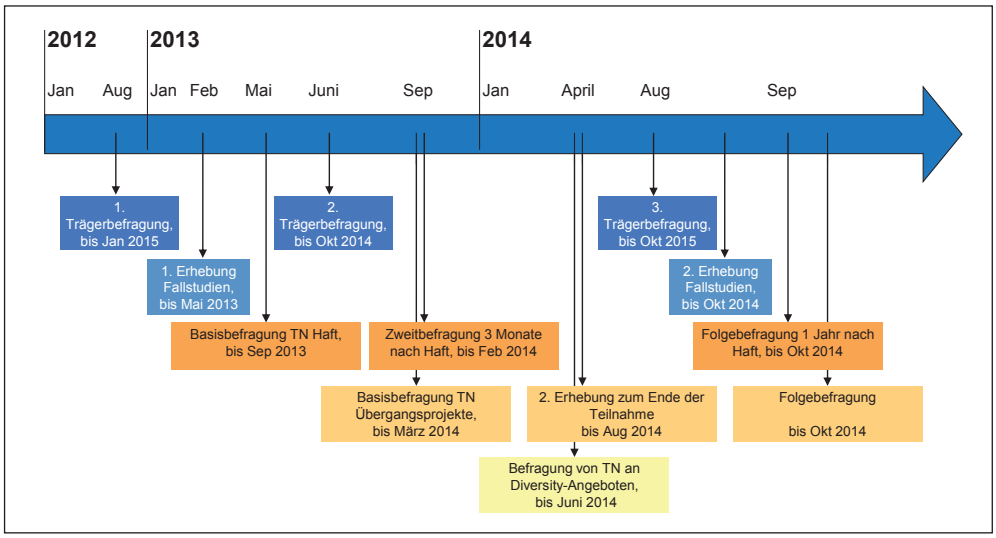
Ein drittes Instrument der Informationsgewinnung waren exemplarische Befragungen ausgewählter Zielgruppen des XENOS-Programms:

- Junge Strafgefangene,
- Jugendliche und junge Erwachsene in Unterstützungsangeboten zum Übergang in Ausbildung bzw. Arbeit und
- Teilnehmende an Schulungsangeboten zum Thema Diversity.

Diese Befragungen richteten den Blick zum einem auf die Teilnehmenden am Programm selbst als auch auf die von ihnen absolvierten Angebote sowie deren Bewertung durch die Adressatinnen und Adressaten. In Abhängigkeit von den spezifischen Fragestellungen und Zugangsmöglichkeiten zu den einbezogenen Adressatengruppen wurden die Erhebungsdesigns unterschiedlich gestaltet.

Die nachfolgende Übersicht veranschaulicht die Gesamtheit der empirischen Datenbasis. Auf die einzelnen Erhebungen wird anschließend näher eingegangen.

Abbildung 1: Datenerhebungen im XENOS - Programm im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung



1.2.1 Die Trägerbefragungen der Projektverantwortlichen

Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung durch das Deutsche Jugendinstitut erfolgte eine prozessbegleitende längsschnittlich angelegte Befragung aller (Teil-)Projekte zu drei Zeitpunkten – 2012, 2013 und 2014 – mittels Onlinebefragungen der Projektverantwortlichen (Trägerbefragung).

Die Befragungen behandelten jeweils die folgenden zentralen Themenkomplexe, deren Fragestellungen und Schwerpunktsetzungen sich entsprechend des Projektstandes zum jeweiligen Befragungszeitpunkt (Projektbeginn, Projektumsetzung, Projektende) auf die aktuellen Anforderungen und Projektaufgaben fokussierten:

- **Projektdaten** (Merkmale des Projektträgers, Rahmenbedingungen, Personal, Veränderungen
- **Partner im Verbundprojekt** (Arbeitsorganisation, Verantwortlichkeiten)
- **Zielgruppen, Zielgruppenarbeit** (Rahmenbedingungen, Ansätze, Aktivitäten, Anforderungen, Zielstellungen und -erreichung)
- **Gender Mainstreaming** (Ziele, Methoden, Strategien)
- **Kooperationspartner in der Projektarbeit** (Funktionen, Bedingungen, noch zu gewinnende Partner)
- **Zielerreichung/Transfer/Verstetigung** (Aktivitäten, Kriterien, Formen, Stand, Bedingungen)
- **Programmpartner** (Nutzung von Angeboten, Austausch, Bedarfe)

Den inhaltlichen Analysen der Projektbefragungen liegen verschiedene Projekttypologien zugrunde. Neben formalen Zuordnungen (Trägertyp, Projekttyp, Lernort, Handlungsfeld) sind dies insbesondere Typologien, die auf zentralen Zielstellungen in der Projektarbeit basieren. Dies sind zum einen die folgenden Projekttypen, bezogen auf die Gesamtzielstellungen der Projekte:

Projekttyp A
„Aufbau von Strukturen/Strategien“

A

•Hier handelt es sich um fast ausschließlich strukturell arbeitende Projekte. Ihre Ziele sind in erster Linie darauf ausgerichtet, an bestehenden Strukturen anzusetzen und Veränderungen zu erreichen (z.B. Aufbau von Netzwerkstrukturen für ein besseres arbeitsmarktliches Übergangsmanagement oder Schaffung systematischer Strukturen für eine verbesserte Berufsorientierung). Es werden auch operativ Modelle erprobt, Hauptziel bleibt aber eine strukturelle Veränderung.

Projekttyp B
„Implementation von Modellen/Schulung“

B

•Diese Projekte haben als Zielstellung eine Kombination aus der Erprobung und dem Einsatz von Modellen und Ansätzen sowie der Implementierung in regelhafte Strukturen (z.B. die Erprobung von Diversitykonzepten und deren Integration in Verwaltung und Betriebe einer Region, einer Branche o.ä.). Es werden hauptsächlich Ansätze erprobt und angepasst, gleichzeitig müssen aber auch die strukturellen Voraussetzungen für deren Integration genutzt bzw. aufgebaut werden.

Projekttyp C
„Intervention/operative Ziele“

C

•Bei diesen Projekten geht es in erster Linie darum, bestimmte Modelle und Interventionen konkret bei den Adressatengruppen einzusetzen, um dort bestimmte Verbesserungen zu erzielen (z.B. Verbesserung bestimmter Kompetenzen, Qualifizierungsangebote für Personal). Im Rahmen des Projektes sind Modellanpassungen und -optimierungen vorgesehen, es werden jedoch keine Veränderungen in strukturellen Abläufen anvisiert.

Eine weitere Typisierung betrifft die Zielgruppen und bezieht sich auf die inhaltlichen Schwerpunktsetzungen in der Zielgruppenarbeit. Bei dieser Typologie lassen sich empirisch ebenfalls drei Typen unterscheiden:

Arbeitsschwerpunkt 1
„Förderung von Ausbildungs- /Arbeitsfähigkeit, Lebensbewältigung“

1

•Bei diesem Typ geht es um Zielgruppen, bei denen vom Arbeitsschwerpunkt her, die Förderung der Ausbildungs- bzw. Arbeitsfähigkeit, die Verbesserung der Lebenssituation/ -bewältigung, die gesellschaftliche (Re-) Integration/Beteiligung und/oder die Vermittlung in Arbeit/ Praktikum/ Ausbildung im Zentrum stehen.

Arbeitsschwerpunkt 2
„Schulung/Beratung, Interkulturalität/Diversity“

2

•Bei den hier zugeordneten Zielgruppen stehen Schulung und Beratung im Themenfeld Interkulturalität und Diversity sowie zum Umgang mit „schwierigen“ Jugendlichen, (interkulturelle) Sensibilisierung/ Aufklärung im Zentrum der Zielgruppenarbeit.

Arbeitsschwerpunkt 3
„Struktur- /Organisations- /Verfahrensentwicklung“

3

•Zielgruppen, bei denen es schwerpunktmäßig um Struktur-/ Organisations- / Personalentwicklung, Entwicklung von Strategien/ Verfahren/ Instrumenten/ Methoden und/oder Sozialraumentwicklung/ Vernetzung geht werden diesem Schwerpunkttyp zugeordnet.

Alle diese genannten Zuordnungen bilden zentrale Differenzierungsmerkmale für die Datenanalyse und Ergebnisinterpretation. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden nach Möglichkeit zeitnah an die Akteure des XENOS – Programms rückgespiegelt, teils über Präsentationen in Gremien und Veranstaltungen sowie auch in Form von Berichten (z.B. Richter 2014, Böwing-Schmalenbrock 2014a).

1.2.2 Fallstudien bei ausgewählten Projekten

Im Frühjahr 2013 fanden die ersten Datenerhebungen zu den Fallstudien in ausgewählten Projekten statt. Diese erfolgten als qualitative Interviews vor Ort auf der Grundlage entsprechend entwickelter Leitfäden. Einbezogen wurden jeweils die Projektleitungen, ausgewählte Kooperationspartner sowie wichtige projektrelevante Akteure des jeweiligen regionalen Raums. Ziel dieser insgesamt 23 Fallstudien war es, einen Überblick über die Entstehung und die Struktur der Projekte, den Verlauf und die Fortschritte der Projektarbeit sowie über Strategien zur Verstetigung von Ansätzen, Aktivitäten bzw. Ergebnissen zu erhalten. Dabei richtete sich die Aufmerksamkeit vor allem auf förderliche und hinderliche Rahmenbedingungen für die Umsetzung der Projektziele und ihrer Verstetigung.

Vor dem Hintergrund des breiten Spektrums der Projekte, deren Auswahl für die Fallstudien bewusst kontrastierend erfolgte, entstand ein vielfältiges Bild von Projektrealitäten. Gleichwohl ließen sich Entwicklungslinien und Rahmenbedingungen identifizieren, die Annahmen zu Herausforderungen und den Potenzialen bzw. Chancen ihrer Bewältigung im Zuge der Projektumsetzung erlaubten.

Die Ergebnisse der ersten Befragung befassten sich schwerpunktmäßig mit Projektverläufen, möglichen Verzögerungen und deren Ursachen, Umsetzungs- und Bewältigungsstrategien sowie geplanten Verstetigungsszenarien als auch mit den dafür unternommenen Aktivitäten. Diese Ergebnisse flossen in einen Zwischenbericht ein (Müller/Richter 2013).

Im dritten Quartal 2014 erfolgte eine auf den Erkenntnissen der ersten Interviews basierende, erneute Datenerhebung bei in der Regel denselben Gesprächspartnern.[7] Die Experteninterviews ermöglichten neben umfassenderen und offenen Fragen zur Projektumsetzung, potenzieller Umsetzungsprobleme und der angewendeten Bewältigungsstrategien auch die Nachfrage nach Ziel- und Zielgruppenerreichung. Die Möglichkeiten spezifischer Nachfragen zu Fakten, die in der Trägerbefragung erhoben wurden, vertieften die Nachvollziehbarkeit der quantitativ gewonnenen Antworten aller (Teil-)Projekte. Thematisch wurde der Schwerpunkt in den Interviews auf Strategien gelegt, die in der Trägerbefragung in umfassender Form nicht erhoben werden konnten.

Dies betraf insbesondere Strategien der Gewinnung von Kooperationspartnern, der Umsetzung von Gender Mainstreaming und der Planung und Realisierung von Verstetigung. Insbesondere bei letztem Thema erwies sich der bewusst spät gewählte Zeitpunkt der zweiten Erhebung, ca. 3 Monate vor Ende der Förderphase, als förderlich für substantielle Informationen. Sowohl von den Projekten als auch von den dafür notwendigen Kooperationspartnern sind konkrete Aussagen (auch und vor allem wenn Ziele nicht erreicht wurden) erst kurz vor Projektende zu erhalten. Des Weiteren bot sich der späte Zeitpunkt der zweiten Befragung dazu an, bilanzierende Fragen zu stellen und somit eine kritisch-reflektierende individuelle Sichtweise der Projektleitungen auf deren eigene

7 Ein Wechsel von Gesprächspartnern erfolgte meist nur bei Kooperationspartnern der Projekte und beruhte auf personellen Wechseln oder bei Schwerpunktwechseln und entsprechend neuen Kooperationspartnern. Bei den interviewten (Teil-)Projekten selbst kam ein Wechsel der/des Interviewten nur einmal vor, weil die ursprüngliche Person nicht mehr beim Träger arbeitete.

Projektumsetzung zu gewinnen. Die Experteninterviews wurden inhaltsanalytisch ausgewertet.

1.2.3 Befragung junger Strafgefangener in XENOS-Projekten

Die Untersuchung bei jungen Strafgefangenen erfolgte als Wiederholungsbefragung. Zu drei Zeitpunkten wurden Informationen über die jungen Inhaftierten selbst, ihre Teilnahme an den Angeboten der XENOS-Projekte sowie über ihre weiteren Wege nach der Haft erhoben. Die Basisbefragung fand in der Haft, die erste Wiederholungsbefragung ca. 3 Monate nach Haftentlassung und die dritte Befragung etwa ein Jahr nach der Entlassung statt.

Mit Unterstützung der an der Untersuchung beteiligten fünf XENOS-Projekte, konnten an insgesamt 15 Justizvollzugsanstalten Fragebögen an junge Strafgefangene in den JVA verteilt werden. Insgesamt 238 Inhaftierte beteiligten sich an der Basiserhebung, 181 von ihnen erklärten sich bereit, an weiteren Befragungen teilzunehmen. Die Ergebnisse der ersten Befragung wurden in einem Bericht (Müller/Richter 2014) und einem Zeitschriftenartikel (Müller/ Richter 2015) veröffentlicht.

Die zweite und dritte Befragung wurden sowohl postalisch als auch telefonisch durchgeführt, wobei der größte Teil des Rücklaufs über die Telefonbefragung erzielt wurde. Schwierigkeiten in der Erreichbarkeit und damit die relativ hohe Panelmortalität[8] resultierte daraus, dass diese Zielgruppe häufig Handyverträge als auch Wohnorte wechselte und damit die Kontaktdaten schnell veralteten. Die Ergebnisse der Längsschnittdaten liegen in einem Bericht vor, der im XENOS Newsletter im Dezember 2014 erschien (Müller 2014). Weitere Publikationen sind in Planung.

1.2.4 Befragung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen in Förderangeboten zum Übergang in Ausbildung bzw. Arbeit

Die als Längsschnittbefragung angelegte Untersuchung zum Übergang von Jugendlichen und jungen Erwachsenen in Ausbildung oder Arbeit fokussierte eine zentrale Zielgruppe des XENOS-Programms. Von den Befragten wurden zu Beginn und am Ende ihrer Projektteilnahme sowie nach ihrer möglichen Platzierung in Ausbildung oder Arbeit im Herbst 2014 entsprechende Informationen eingeholt.

Aus der Vielfalt der Projektansätze, die eine Verbesserung der Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen in Ausbildung- bzw. Arbeit zur Zielstellung haben, wurden für die hier vorgestellte Adressatenbefragung jene (Teil-)Projekte ausgewählt, die spezifische, länger andauernde Angebote zur Unterstützung der Einmündung bzw. des Verbleibs in beruflicher Ausbildung oder den Einstieg in Erwerbsarbeit zum Gegenstand haben.

Die Basiserhebung fand zeitnah nach dem Teilnahmebeginn statt und erreichte knapp 500 Jugendliche und junge Erwachsene, von denen letztlich 369 den ausgewählten Zielgruppen zugeordnet werden konnten. Der Fragebogen beinhaltete Fragestellungen zur vorherigen Bildungsbiografie der Befragten, zu ihren Teilnahmegründen und Zugängen zum jeweiligen XENOS-Angebot, zur Gestaltung der Angebote, zu ihren

8 Panelmortalität (auch Panelsterblichkeit) bezeichnet den Ausfall von Personen der ursprünglichen Ausgangsstichprobe in Folgeerhebungen von längsschnittlichen (Wiederholungs-)Untersuchungen. Damit einhergehend wird von einer systematischen Verzerrung der Stichprobenzusammensetzung aufgrund (nicht zufälliger) unterschiedlicher Teilnahmebereitschaft einzelnen Teilgruppen der Ausgangsstichprobe (neben zufälligen Teilnahmeausfällen) ausgegangen.

Vorstellungen über den nachfolgenden Ausbildungs- bzw. Arbeitsweg sowie zu ausgewählten Persönlichkeitsmerkmalen und demografischen Angaben.

Kurz vor dem Teilnahmeende erfolgte die zweite Befragung. Insgesamt wurden von der anvisierten Zielgruppe zwei Drittel (256 Personen) erreicht. Im 2. Fragebogen ging es um Reflexionen der Befragten zu ihrer Projektteilnahme allgemein, um Bewertungen der konkreten Angebote sowie um Angaben zu den voraussichtlichen Anschlüssen nach der Projektteilnahme. Sowohl die Basiserhebung als auch die Befragung zum Teilnahmeende erfolgten in der Regel als schriftliche Befragungen im Gruppenverband.

Die dritte, als Telefoninterview durchgeführte Befragung hatte den aktuellen Status der Befragten im Zusammenhang mit Ausbildung und Arbeit sowie retrospektive Reflexionen zur Teilnahme am XENOS-Projekt zum Gegenstand. Im Rahmen der Interviews konnten noch 108 Befragungsteilnehmer/innen erreicht und zu einer erneuten Teilnahme an der Befragung bewegt werden. Die Ergebnisse der Befragungen wurden in einzelnen Berichten veröffentlicht (Kuhnke/Dettmer/Günther 2014; Kuhnke 2014, 2015).

1.2.5 Befragung von Teilnehmenden an Diversity-Veranstaltungen

Ein weiterer Schwerpunkt des XENOS-Programms war die Stärkung von Demokratiebewusstsein, Weltoffenheit und Toleranz insbesondere durch die Förderung präventiver Maßnahmen gegen Ausgrenzung und Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft. Maßnahmen mit dem Ziel der interkulturellen Öffnung und Sensibilisierung zu Themen kultureller Vielfalt an den Lernorten Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen bildeten ein wesentliches Handlungsfeld der im Rahmen des Programms geförderten Projekte. Mit der Befragung von Teilnehmer/innen an Diversity-Veranstaltungen widmete sich die wissenschaftliche Begleitung auch diesem Programmschwerpunkt.

Insgesamt 590 Teilnehmerinnen und Teilnehmer von expliziten oder impliziten Diversity-Veranstaltungen aus 20 XENOS-Projekten konnten im Rahmen einer Onlinebefragung (in einigen Fällen auch schriftlichen Befragung) erreicht werden.

Überwiegend waren dies Angestellte in öffentlichen Verwaltungen, vor allem in Stadt- bzw. Kreisverwaltungen sowie Jobcentern. Befragte Mitarbeiter/innen aus Wirtschaftsunternehmen waren meist im Gesundheitswesen beschäftigt. Die Befragten gaben Auskunft über ihre Teilnahmegründe und den Stellenwert von Diversity in ihrem Arbeitsalltag. Außerdem bewerteten sie die Veranstaltungen und angewandten Methoden und schätzten deren Nutzen für ihren Arbeitsalltag ein. Die Ergebnisse der Befragung wurden in einem Bericht veröffentlicht (Böwing-Schmalenbrock 2014b).

Die folgende Tabelle liefert eine Übersicht über die empirische Basis, die im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung erhoben wurde und Grundlage der im Bericht dargestellten Ergebnisse ist.

Tabelle 1: Empirische Basis der wissenschaftlichen Begleitung

	Projektträger		Adressatinnen /Adressaten		
Methode	**Trägerbe-fragung**	**Fallstudien**	**Adressatenbefragungen**		
	Onlineerhebung (quantitativ)	Experteninterview (qualitativ)	Wiederholungsbefragung per Fragebogen, telefonisch		Einmalbefragung online, per Fragebogen
Wer wurde befragt	(Teil-)Projekt-träger	ausgewählte Einzel- und Verbundprojekte	Jugendliche und junge Erwachsene im Übergang in Ausbildung/Arbeit		Mitarbeitende aus Betrieben und Verwaltungen
	Projekt-leiter/innen	pro Projekt mehrere Personen (Leitung, Partner, Mitarbeiter/in)	Junge Strafgefangene in XENOS-Projekten	Teilnehmer/innen an Förderangeboten der XENOS-Projekte	Teilnehmer/innen an Diversity-Veranstaltungen
1. Erhebung	**259**	**23**	**238**	**485**	**590**
2. Erhebung	**259**	**23**	**50**	**256**	
3. Erhebung	**251**		**47**	**108**	

2 Projektorganisation

Welche Akteure werden für die Umsetzung eines geplanten Projektes benötigt und wem kommen welche Funktionen zu? Wie soll das Vorhaben organisiert und gemanagt und wie sollen die Ressourcen verteilt werden? Diese Gedanken sind zentraler Bestandteil der Projektplanung und essenzieller Faktor für die Projektrealisierung, der sich auf alle Arbeitsfelder auswirkt. Eine der ersten Entscheidungen betrifft die Frage: Wird das Vorhaben als Einzel- oder als Projektverbund durchgeführt? Welche Vor- und Nachteile die Träger der XENOS-(Teil-)Projekte mit den Möglichkeiten der Projektorganisation verbinden, wie sie die Auswahl an Kooperationspartnern rückblickend einschätzen und welche Rolle der projektübergreifende Austausch spielt, wird in diesem Kapitel anhand der Forschungsergebnisse aus den Trägerbefragungen und Einzelfallstudien des DJI untersucht.

2.1 Projektverbund oder Einzelprojekt?

Von den 102 befragten XENOS-Projekten wurden 44 als Einzelvorhaben und 58 als Projektverbund durchgeführt. Diese Unterscheidung bezieht sich nicht auf die inhaltliche Ausrichtung oder methodische Umsetzung der Projekte, sondern sie bezieht sich auf die Trägerstruktur und ist somit zunächst formaler Natur:

> *„In einem Projektverbund leitet der Zuwendungsempfänger die Mittel zur Projektförderung an die einzelnen Partner des Projektverbundes weiter. Er ist dem Zuwendungsgeber für die zweckentsprechende Verwendung der von ihm weitergeleiteten Mittel durch die übrigen Partner des Projektverbundes verantwortlich. […] Die Zweitempfänger der Zuwendung sind dem Adressaten des Zuwendungsbescheides gegenüber für die zweckentsprechende Verwendung der an sie weitergeleiteten Zuwendung verantwortlich und haben ihm diese nachzuweisen."* (BMAS 2014)

In Projektverbünden besteht eine vertragliche Basis dafür, dass alle Verbundpartner einen Teil der Zuwendung erhalten, aber auch eine Teilverantwortung tragen und einen Eigenanteil sowie ein nachweisliches Eigeninteresse in das Projektvorhaben einbringen. Dieser Unterschied verweist auf gegenseitige Abhängigkeiten der Beteiligten in Kooperationszusammenschlüssen. Er sagt wiederum nichts darüber aus, inwiefern sich die Projektform auf den Projektalltag auswirkt oder ob dieser nicht vielmehr durch interne Absprachen und Arbeitsweisen geprägt wird. Ungeachtet der vorwiegend formalen Differenzierung nehmen die befragten Projektverantwortlichen durchaus Auswirkungen der Organisationsform auf die Projektarbeit wahr, wie im Folgenden deutlich wird. Welche Rolle es aus Sicht der Projektträger spielt, ob es sich um ein Einzelvorhaben oder einen Projektverbund handelt, zeigen die nachfolgenden Ergebnisse der Befragungen. Des Weiteren geben die Befunde einen Einblick in die – häufig egalitäre – Aufgabenteilung innerhalb von Verbundprojekten.

2.1.1 Einschätzungen aus Sicht der Projektverantwortlichen

Für die meisten Verantwortlichen sowohl der Einzel- als auch der Teilprojekte in den Verbünden ist es entscheidend, ob Partner als Verbund- oder aber als Kooperationspartner ins Projekt eingebunden werden. Für lediglich 21% der Befragten aus Einzelprojekten und 18% jener aus Verbundprojekten ist dieser Unterschied nicht bedeutsam (vgl. Abb. 2). Nur je 19% hätten eigenen Einschätzungen zufolge ihr Projektvorhaben ebenso gut in der jeweils anderen Organisationsform durchführen können. Vertreter/innen der Einzelvorhaben sind zu 81% der Meinung, die Entscheidung zur Durchführung als Einzelprojekt sei richtig gewesen; Vertreter/innen der Teilprojekte aus Verbünden halten die Entscheidung zum Projektverbund sogar zu 87% für korrekt. In beiden Projektarten ist man sich somit mehrheitlich einig, die passende Projektorganisationsform gewählt zu haben und dass das Vorhaben in der jeweils alternativen Form nicht durchführbar gewesen wäre.

Die Begründungen, die Interviewte in den Fallstudien dazu gaben, warum die jeweils gewählte Form nicht hätte anders sein können, unterscheiden sich dabei strukturell voneinander: Einzelprojekte begründen, dass sie den jeweiligen Zugang zur Zielgruppe oder die Umsetzung strategischer Ansätze nicht als Verbund hätten realisieren können. Beim Zielgruppenzugang besteht dieser meist durch Akteure oder Organisationen, mit denen die Projekte eine langjährige, vertrauensvolle Zusammenarbeit verbinden, so dass ein weiterer (neuer) Akteur an dieser Stelle hinderlich gewesen wäre oder schlichtweg nicht notwendig war. Bei strategischen Zielen, die meistens auf Strukturveränderungen abzielen, verweisen die meisten Einzelprojekte auf die Kooperationsgeschichte, die notwendiges Vertrauen bildete, um überhaupt in die Rolle gekommen zu sein, Strukturen in einer Organisation verändern zu dürfen.

Im Gegensatz dazu verweisen interviewte Projektleitungen aus Verbundprojekten meist auf die komplementären Kompetenzen bzw. Ausrichtungen der involvierten Partner, deren spezifische Zugänge zu Zielgruppen oder wichtigen Kooperationspartnern und begründen die Notwendigkeit des Verbunds gegenüber einer Kooperation mit den entsprechenden Ressourcen, die im Verbund vorhanden sind, ohne die der Arbeitsaufwand nicht zu erbringen gewesen wäre. Dennoch werfen die überwiegend kongruenten Antworten der jeweiligen Projektform die Frage auf, ob die „Macht des faktisch Stattgefundenen" so stark ist, dass die Projektleiter/innen nicht mehr beurteilen können, ob sich die alternative Projektform in der Umsetzung bewährt hätte. Es überrascht dahingehend, weil fast alle Verbundprojekte auch von Problemen und Nachteilen der konkreten Zusammenarbeit zu berichten wissen und andererseits allen Projekten die Grenzen und Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern bekannt sind, wenn diese für die Zielgruppenakquise, Projektumsetzung oder Zielerreichung essentiell waren und bei nicht gelingender Zusammenarbeit diese gefährdeten oder verzögerten.

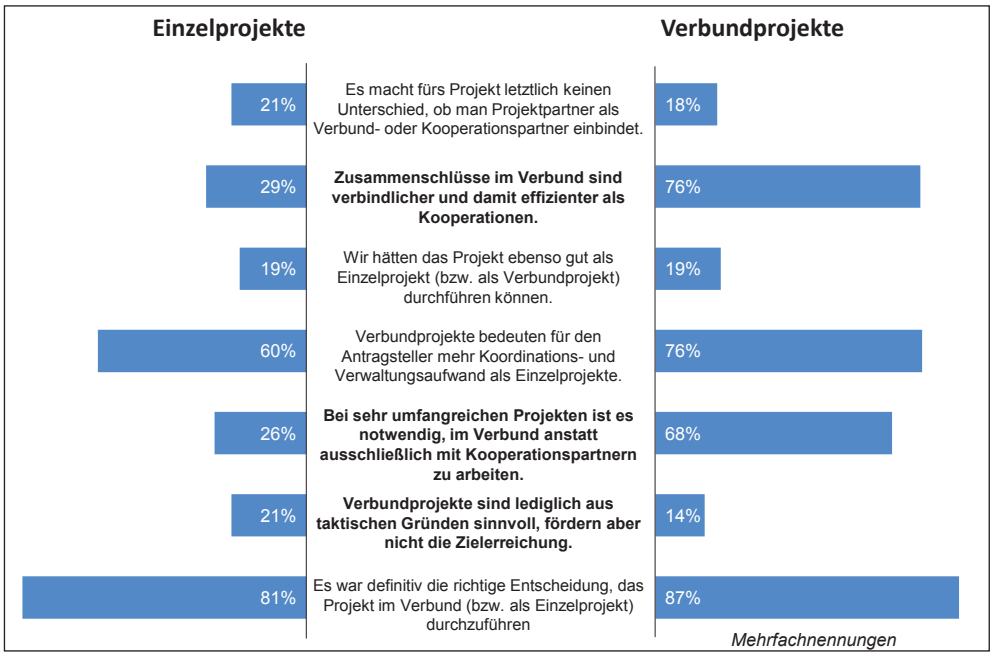
Nähere Analysen zu jenen – wenigen – Befragten, die mit der gewählten Projektform (eher) unzufrieden sind, zeigen: Es handelt sich fast ausschließlich um in Verbünden organisierte Träger, denn Befragte aus Einzelprojekten sind entweder zufrieden mit der Projektform oder enthalten sich bei dieser Frage („keine Einschätzung möglich"). Die Unzufriedenheit in den entsprechenden Verbundprojekten ergibt sich offenbar aus konkret erfahrenen Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit den übrigen Verbundpartnern (Ressourcenverteilung, Kommunikation, persönliche Differenzen). In der Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern erwarten sie (auch aufgrund eigener Erfahrungen) weniger Komplikationen.

Solange die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren funktioniert, bevorzugen Projektverbünde den Verbund und Einzelprojekte das Einzelvorhaben.

Ein Vorteil von Zusammenschlüssen im Verbund im Vergleich zu Kooperationen wird wiederum in einer höheren Verbindlichkeit gesehen, aus der eine höhere Effizienz resul-

tiert. Auch Vertreter/innen von Einzelprojekten teilen diese Auffassung, jedoch mit 27% erheblich seltener als Vertreter/innen von Verbundprojekten, die zu 76% (eher) zustimmen. Ähnlich deutlich fällt die unterschiedliche Einschätzung dazu aus, ob es bei sehr umfangreichen Projekten notwendig ist, im Verbund zu arbeiten. Dies befürworten zwei Drittel der Verbundprojektträger und nur ein gutes Viertel der Einzelprojektträger. Der Nutzen von Verbünden wird somit vor allem von jenen gesehen, die diese Projektform gewählt haben. Gleichzeitig finden sich unter den Befragten aus Einzelprojekten signifikant mehr Personen, die Verbundprojekte lediglich aus taktischen Gründen für sinnvoll erachten (21% im Vergleich zu 14% unter den Verbundprojekten). Diese Aussage bezieht sich beispielsweise auf die vereinzelt geäußerte Vermutung, im Verbund existierten höhere Chancen auf eine Projektförderung. Insgesamt teilen jedoch vergleichsweise wenige Befragte diese Auffassung. Vielmehr vermitteln die Einschätzungen der (Teil-) Projektverantwortlichen den klaren Eindruck, dass Projekte bewusst und in Abhängigkeit von der Komplexität und der inhaltlichen Ausrichtung entweder als Einzel- oder als Verbundprojekt organisiert werden.

Abbildung 2: Zustimmung (voll und ganz oder eher) zu Aussagen über Projektorganisationformen



Fett: *Unterschied zwischen Einzel- und Verbundprojekten ist statistisch signifikant.*

Zwar überwiegt, wie erwähnt, insgesamt eine positive Einschätzung zur gewählten Projektform; die verschiedenen Partner innerhalb eines Projektverbundes können sich jedoch auch uneins darüber sein, ob es die richtige Entscheidung war, das Projektvorhaben im Verbund durchzuführen (vgl. Abb. 3). Tatsächlich sind sich nur in 21 von 56 Verbünden – und damit zu 37% – alle Partner einig bei der Aussage „Es war definitiv die richtige Entscheidung, das Projekt im Verbund durchzuführen".[9] Werden die Ant-

[9] Hierfür wurden nur Projekte ausgewertet, in denen mindestens zwei der Verbundpartner auf die Frage geantwortet haben. Daher liegen nur von 56 der insgesamt 58 Verbünde Antworten vor. Von diesen 56 Verbundprojekten wurden die Antworten der (mindestens 2 bis maximal 5) jeweiligen Verbundpartner pro Projekt abgeglichen. Die möglichen Antwortkategorien sind „stimme voll und ganz zu", „stimme eher zu", „stimme eher nicht zu" und „stimme gar nicht zu". In 21 Projekten haben alle gültig befragten Verbundpartner dieselbe Kategorie ausgewählt.

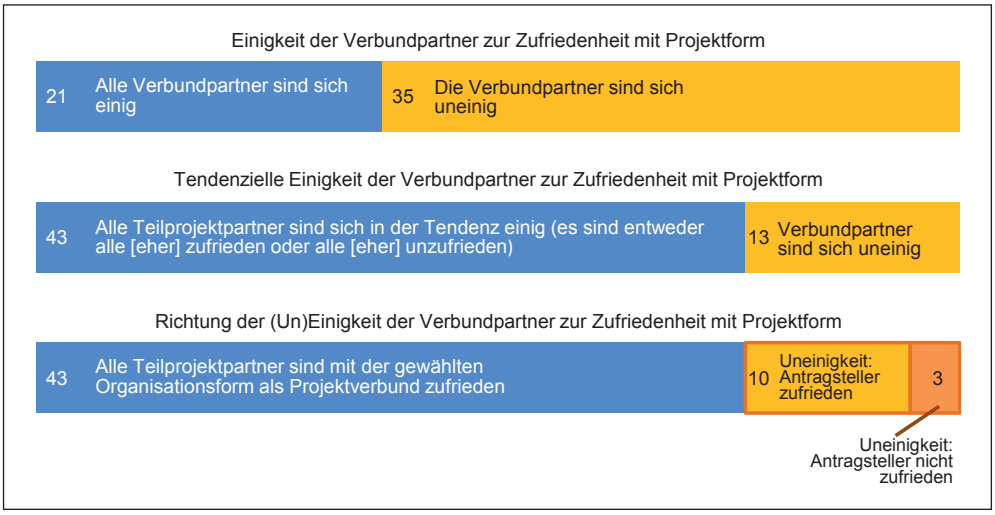
wortkategorien zusammengefasst, sodass lediglich zwischen „stimme (voll und ganz oder eher) zu“ und „stimme (eher oder gar) nicht zu“ unterschieden wird, relativiert sich dieses Verhältnis: In 43 Projekten (77 % der Verbundprojekte) sind sich die einzelnen Verbundpartner tendenziell einig, bei 13 Projekten gibt es stärkere Abweichungen.

Wenn sich alle einig sind, dann grundsätzlich dahingehend, dass es die richtige Entscheidung war, das Projekt im Verbund durchzuführen. In keinem Projekt bereuen alle Partner diese Entscheidung, sondern höchstens einige der Partner. In den 13 Fällen, in denen die Meinung der einzelnen Teilprojekte auseinandergeht, sehen meistens (10 Fälle) die Verbundpartner die Projektorganisationform kritisch, wohingegen die Antragsteller fast immer zufrieden sind mit der Durchführung als Verbund. In diesen Fällen wären also einzelne Partner vorzugsweise entweder als Kooperationspartner eingebunden worden oder als eigenes Projektvorhaben anstelle als Teilprojekt in einem Verbund.

Antragsteller sind fast immer mit Projektverbund zufrieden, auch wenn nicht alle Verbundpartner diese Einschätzung teilen.

Dass die antragstellende Einrichtung im Nachhinein an dem Verbund zweifelt, ist dagegen insgesamt nur in 3 Fällen zu beobachten. Die Hintergründe für diese Einschätzungen sind aus den Daten der Trägerbefragung im Einzelnen nicht nachvollziehbar, zumal es sich bei allen dreien um komplexe Projekte mit mindestens 4 Verbundpartnern handelt, deren Vorhaben unter Beibehaltung der Ausrichtung und Ziele schwerlich als Einzelprojekt umsetzbar sein dürften.

Abbildung 3: Einigkeit innerhalb der Projektverbünde über Zufriedenheit mit gewählter Projektform (Anzahl Projekte)



Mehr Aufschluss zu Unstimmigkeiten unter den Verbundpartnern im Bezug auf die Projektorganisation geben die Interviews im Rahmen der Fallstudien, in denen die differenzierten Wahrnehmungen von Antragstellern und Verbundpartnern zum Teil rekonstruierbar sind.

Ohne das Projekt als Ganzes oder die erreichten Ziele anzuzweifeln, stellt beispielsweise eine antragstellende Projektleitung die Schwierigkeiten der Projektorganisation und des Managements dar, alle Verbundpartner auf die verbindliche Umsetzung der (Teil-)Projektziele zu verpflichten. Hierbei haben nur regelmäßige Projekttreffen mit Protokoll und klar definierten Aufgaben- bzw. Verantwortungsübernahmen geholfen, deren Umsetzung in der jeweils folgenden Sitzung überprüft und besprochen wurde. Nur mit diesen klar strukturierten und gut vorbereiteten Sitzungen und Absprachen konnte das Projekt erfolgreich umgesetzt werden. Die Aufgaben des Projektmanagements gingen diesbezüglich aber noch weiter, indem die antragstellende Projektleitung auch

Defizite in der Qualifikation des Personals der Verbundpartner feststellen und durch Qualifizierungsmaßnahmen beheben musste. Des Weiteren hatte sich ein Teilprojekt in der Umsetzung einer Maßnahme übernommen und brauchte personell Unterstützung, was einerseits vom Personal des antragstellenden Trägers selbst mit abgefedert wurde, teils mit zusätzlich per Werkvertrag hinzugezogenen Kräften aus Mittelumwidmungen bewältigt werden konnte. Ohne diese „kurze Leine" in der Projektorganisation und dem damit einhergehenden Kontroll- sowie Unterstützungsansatz von Seiten der antragstellenden Organisation wäre der Projekterfolg ernsthaft gefährdet gewesen.

Diese Erfahrungen finden ihre Ursache in mehreren Rahmenbedingungen:

1. Die Träger kooperierten vorher kaum miteinander bzw. kannten sich einige Träger vor dem Projekt gar nicht.
2. Die Träger sind außer dem Antragsteller im weitesten Sinne operativ agierende Bildungsträger ohne Steuerungs- oder Managementerfahrung.
3. Die Verbundpartner waren an der Konzeption des Projektantrags nicht von Anfang an eingebunden und konnten sich mit der Umsetzung der Idee nicht stark identifizieren. Schwierigkeiten haben sie dementsprechend eher ausgesessen als aktiv und selbsttätig an deren Lösung zu arbeiten.

Zusammenfassend kann aus diesen Erfahrungen festgehalten werden, dass ein gutes Projektmanagement essentiell wird, wenn die oben aufgeführten Ausgangsbedingungen vorliegen.

Diese These kann insbesondere durch die Erfahrung eines vergleichbaren Verbundprojekts bestätigt werden, in dem bei ähnlichen Ausgangsbedingungen lediglich das Projektmanagement nicht funktionierte bzw. die antragstellende Organisation die Notwendigkeit eines Projektmanagements nicht erkannte. In beiden Fällen differiert die Wahrnehmung und Zufriedenheit mit der Projektumsetzung zwischen Antragstellern und Verbundpartnern. Bemerkenswert ist hierbei, dass bei funktionierendem Management die kritischeren Bilanzen bei der Projektleitung des Verbunds liegt, während sich die Verbundpartner wohlfühlen und kaum kritisch über (die zum Teil bei ihnen liegenden) Probleme reflektieren. Dagegen wurden im Fall mangelnden Projektmanagements insbesondere die Verbundpartner unzufrieden und führten ihre zum Teil nicht erreichten Teilziele auf mangelnde Unterstützung durch die Verbundpartner zurück; erst zu Projektende reflektierten sie, dass eine engere aber auch gesteuerte Projektleitung die Arbeit zum Erfolg geführt hätte.

Ein weiterer Aspekt in Hinsicht auf die Rollenverteilung und damit einhergehende wechselseitigen Bewertungen der Projektform zeigt sich in Verbundprojekten, in denen ausschließlich die antragstellende Organisation Kontakt zur Programmebene sowie zur administrativen Ebene des BVA unterhält. Bei diesen Arrangements werden Schwierigkeiten im Zufluss der Fördermittel oder Regularien, die als Zumutung empfunden werden, von programmfernen Verbundpartnern, dem antragstellenden Träger angelastet, was bei einigen Projekten zu starken Spannungen oder sogar Konflikten führte. Die Wahrnehmung, dass der antragstellende Träger die Kontrolle über die Mittelzuflüsse habe, führt umgekehrt dazu, unterbrochene oder nur teilweise Mittelzuflüsse durch das BVA dem Antragsteller anzulasten, selbst wenn diese durch fehlende oder nachzureichende Mittelverwendungsnachweise durch diese Partner selbst verursacht wurden. Aber auch inhaltlich wurde zum Teil kritisiert, dass der Antragsteller zu stark seine Konzepte durchsetze. Organisationen, die bis dato eher allein arbeiteten oder ein entsprechendes Selbstverständnis aufweisen, empfinden derartige mit der Projektverantwortung einhergehende Managementeffekte als Einmischung oder zu tiefgehende Durchdringung der eigenen (autonomen) Organisation durch einen externen Akteur.

Sämtliche oben beschriebenen Wahrnehmungen sind in Bezug auf administrative und finanztechnische Abwicklungen bei sehr großen (Bildungs-)Trägern aufgefallen und in der inhaltlichen Variante insbesondere bei kleineren Bildungsträgern vorgekommen. Entscheidend bleibt jedoch, dass sowohl bei der Projektumsetzung als auch der wechselseitigen Verantwortung für Projekt- sowie administrative Belange immer dann Spannungen auftreten, wenn die Verbundpartner selbst nicht an der Antragstellung beteiligt waren, unabhängig von deren Größe oder Selbstverständnis.

Umgekehrt zeitigt die gemeinsame Erarbeitung, Planung und Konzeption des Projekts einen anderen Effekt: Verbundpartner, die aktiv mit an der Antragstellung beteiligt waren, setzen ihre Teilziele verantwortlicher und engagierter um. So kann festgehalten werden, dass eine gemeinsame, durch alle beteiligten Organisationen erfolgte Antragsentwicklung eines Verbundprojekts eine höhere Garantie der erfolgreichen Umsetzung aller Teilziele bedingt. Wenn dies nicht der Fall ist und das Projekt dennoch seine Ziele erreichen soll, bleibt beim Auftreten von Problemen nur die Nachsteuerung, Kontrolle und Unterstützung der Verbundpartner als Aufgabe der antragstellenden Projektleitung. Wenn dies bei einer einzigen Person liegt und das Verbundprojekt mehr als zwei Partner aufweist, wurden solche Erfahrungen von den Betroffenen als Grenzerfahrung geschildert, welche Kraft, Zeit und Energie es erfordert habe, die Partner „auf Linie" zu halten, Zielabsprachen zu treffen und Ergebnisse bzw. Zielerreichung auch zu kontrollieren.

Eine gemeinsame Antragstellung und Konzepterarbeitung aller Verbundpartner reduziert die (Interessens-)Konflikte in der Projektumsetzung.

Die Erfahrung einzelner Projekte, dass die Unterscheidung zwischen Verbund- und Kooperationspartnern in der täglichen Wahrnehmung eher formeller Natur ist, stellt eher ein Indiz dar, dass die Arbeit zwischen den Partnern insgesamt reibungslos und selbstverantwortlich läuft. Eine solche Wahrnehmung, die von den befragten Projektmitarbeiter/innen als arbeitsförderlich und motivierend beschrieben wird, setzt jedoch voraus, dass in den jeweiligen Organisationen für die administrative Abwicklung Routine (und möglicherweise erfahrenes Personal) vorhanden ist, so dass die inhaltlich befassten Mitarbeiter/innen sich als Kooperationspartner in gemeinsamer Zusammenarbeit wahrnehmen können und diese inhaltliche Zusammenarbeit möglicherweise auch schon erprobt und eingespielt ist. Projekte, die erstmals mit den Regeln und Verfahren der Administration eines ESF-Projekts beschäftigt sind, nehmen diesen Unterschied zwischen dem Verbundprojekt und einer Kooperationsbeziehung durchaus wahr.

Aus den jeweils individuellen Bilanzierungen der Projektleitungen zur Frage Verbund vs. Kooperation lässt sich kein allgemeingültiges Best Practice ableiten. Dies zeigen zwei im Folgenden dargestellte Beispiele. Dennoch können aus den vergleichenden Fallanalysen unter Betrachtung weiterer Rahmenbedingungen Erkenntnisse darüber gewonnen werden, welche Voraussetzungen dafür sprechen, einen Verbund oder eine Kooperation anzustreben. Die Frage Verbund oder Kooperation lässt sich somit an bestimmte Rahmenbedingungen geknüpft durchaus beantworten. Die beiden folgenden und in ihrer Kernaussage komplementären Projektdarstellungen beziehen sich auf ein Verbundprojekt und ein Einzelprojekt, deren geschilderten Erfahrungen stellvertretend für die oben beschriebene Kongruenz stehen können:

Ein **Verbundprojekt** trifft die Aussage, dass die im Projekt erreichte Intensität und Konstruktivität in der Zusammenarbeit zwischen Träger, kommunaler Verwaltung, städtischer Verwaltung und weiteren Partnern aus Bildungsträgern einer Region nicht unter Kooperationspartnern erreicht worden wäre. Erst der Verbund ermöglichte dies. Begründet wird diese Einschätzung damit, dass Kooperationspartner bei der Umsetzung von Aufgaben nicht in vergleichbarem Maß personell verfügbar wären, wie ein

Teilprojekt, das entsprechend verpflichtet ist und personelle Ressourcen durch das Projekt erhält.

Demgegenüber beurteilt die Projektleitung eines **Einzelprojekts**, dass strukturelle Veränderungen und gute Vernetzung und Zusammenarbeit von Akteuren vor Ort Ziele seien, denen ein Verbundprojekt entgegenstünde. Der damit einhergehende höhere interne Abstimmungsaufwand zur Organisation der Arbeitsaufgaben und nicht zuletzt deren Kontrolle verbrauchen Arbeitszeit und Energien und stellen eine Selbstbeschäftigung des Projekts dar, die der aufwändigen Organisation und Vorbereitung von Strukturbildungen in Verwaltungen entgegensteht. Eine enge Zusammenarbeit der Akteure untereinander ergibt sich entsprechend der Erfahrung der Projektleitung daraus, dass die Akteure den Mehrwert erkennen, den eine Kooperation für ihre jeweilige Arbeit oder Zielgruppe bringt und nicht aufgrund geförderter Stellen im Verbund mit der Verwaltung. Im Gegenteil, so die Expertin, könne eine einzelne geförderte Stelle in einer Verwaltung auch zum „Feigenblatt" werden, hinter dem sich alle weiteren Akteure verstecken. Strukturelle Veränderungen hängen in Organisationen von einer Änderung der Handlungsroutinen vieler Mitarbeiter/innen ab. Die enge Zusammenarbeit wird auf guten bestehenden Kooperationsbeziehungen auf der einen und einer intensiven Kontaktaufnahme und Kooperationsanbahnung auf der anderen Seite hergestellt. Diese Aufgabe sei derart zeitintensiv, dass man sich nicht vorstellen könne, dazu noch einen Verbund zu managen oder mit organisationsinterner Selbstbeschäftigung befasst zu sein.

Aus den individuellen Perspektiven lässt sich die Erkenntnis ziehen, dass ein hohes Eigeninteresse an den Projektzielen bei Dritten (Verwaltungen, Betrieben, Organisationen im weitesten Sinne) eine starke Grundlage bildet, auch ohne Verbund und damit einhergehende Ressourcenausstattung und stattdessen durch Kooperation die erforderlichen Verbindlichkeiten und ein entsprechendes Engagement zu bekommen. Ist eine projektdurchführende Organisation soweit etabliert, dass Strukturentwicklungen als Mehrwert und Gewinn gesehen werden, kann sich ein solcher Träger sogar in eine Metaebene begeben und die Strukturentwicklungen nur noch anleiten. Die inhaltliche Ausgestaltung und die tatsächliche Arbeit werden dann von der Zielgruppe, in diesem Fall meist Mitarbeiter/innen aus Verwaltungen, sozialen Diensten oder Unternehmen, selbst geleistet und dem Projekt obliegen nur noch die Qualifizierungen, Zertifizierungen und die organisatorische Vorbereitung und Begleitung dieser Prozesse. Aus letzterem geht hervor, dass für eine solche Vorgehensweise der Träger selbst über entsprechende Voraussetzungen wie Zertifizierungslegitimation oder Qualifizierungswissen etc. verfügen sollte.

Ein Projektvorhaben profitiert vom Verbund vor allem dann, wenn die Verbundpartner komplementäre Aufgabenbereiche abdecken.

Liegen diese Bedingungen beim Projektträger selbst nicht vor, ist der Erfahrung einiger Verbundprojekte und einiger Einzelprojekte zu entnehmen, dass ein entsprechend qualifizierter oder ausgewiesener Partner im Projektverbund (mit entsprechenden Personalressourcen) zielführender ist bzw. gewesen wäre: So weisen einige antragstellende Verbundprojektleiter/innen darauf hin, dass für die Qualifizierungen (in der Verwaltung oder in Betrieben) das Verbundprojekt unverzichtbar war, weil man selbst keine entsprechenden Erfahrungen und kein Standing in diesem Bereich habe. Umgekehrt zeigt sich in einem Fall, dass ein traditionell auf auszubildende Jugendliche spezialisierter Träger beim Versuch, betriebliche Ausbilder in interkultureller Kompetenz zu schulen, scheitert, weil es ihm nicht gelingt, diese Zielgruppe zu gewinnen. Dies könnte sowohl in falschen Ansprache-/Akquisestrategien begründet sein oder auch in der grundlegenden Skepsis

und Wahrnehmung auf Seiten der Betriebe, von einem Träger, der bisher als Ausbildungswerkstatt für schwierige Jugendliche bekannt ist, keine Mitarbeiterqualifizierung durchführen zu lassen.

Bei eher operativ ausgerichteten Projekten, die als Zielgruppen benachteiligte Jugendliche anvisieren, erscheint die Frage nach einem Verbund oder einer Kooperation einfacher. Sie reduziert sich auf die Frage, welche Aufgaben übernommen werden müssen. Operative Arbeit mit Benachteiligten kann oder sollte kein organisationsinterner Selbstzweck sein, womit sich aber ausschließt, dass ein Kooperationspartner diese ohne weitere Ressourcen erbringt, was eindeutig für den Verbund spricht. Projekte aus diesem Bereich betonen, dass es auf die Mischung und ergänzenden Kompetenzen der Partner ankommt. Derartige Überlegungen betreffen im Weiteren neben der Frage der Projektform vor allem die Aufgabenverteilung und Arbeitsorganisation in Verbundprojekten.

2.1.2 Aufgabenteilung und Arbeitsorganisation im Verbund

In jedem Projektteam müssen Aufgaben verteilt und Arbeitsschritte abgestimmt und organisiert werden. Unzureichende Absprachen oder unklare Aufgabenverteilungen sind Risikofaktoren für Projekterfolge. Das Projektmanagement ist umso herausfordernder, je mehr Personen und insbesondere je mehr institutionelle Akteure beteiligt sind. In Einzelvorhaben sind dies neben dem Zuwendungsempfänger dessen Kooperationspartner. In Projektverbünden sind es alle Teilprojektträger sowie jeweils deren Kooperationspartner. Da die meisten Projektverbünde aus mehr als zwei Verbundpartnern bestehen (durchschnittlich 3 Verbundpartner pro Projektverbund), potenziert sich der Koordinationsaufwand in Verbünden entsprechend. Die Angaben der antragstellenden Projektträger, also der Projektleitungen der XENOS-Verbundprojekte, gewähren im Folgenden einen Blick auf typische Zuständigkeitsbereiche innerhalb von Verbundprojekten (vgl. Abb. 4).

Es zeichnen sich einige wenige Arbeitsbereiche ab, die vornehmlich vom Antragsteller und somit von den hauptverantwortlichen Einrichtungen selbst übernommen werden. Dabei handelt es sich insbesondere um die Kontrolle des Projektfortschritts (wird in 79% der Verbundprojekte hauptsächlich vom Antragsteller übernommen) sowie um administrative Aufgaben bzw. die formale „Abwicklung" des Projektes (77%). Auch für die Öffentlichkeitsarbeit sind zumeist hauptsächlich die Antragsteller zuständig (55%). Insofern kommt den antragstellenden Institutionen in den Verbundprojekten eine hervorgehobene Stellung zu, die durch die übernommenen bzw. nicht an einen Verbundpartner abgetretenen Schlüsselaufgaben definiert wird. Dazu befragte Verbundprojekte stellen dies zum Teil als bewusste, strategische Entscheidung dar, während anderen dies eher „zugefallen" ist, weil man als Antragsteller eben auch die (weniger beliebte) Administration und Verantwortung und damit die Kontrolle des Projektfortschritts übernehmen musste. Jene Antragsteller, die dies als bewusste Entscheidung schildern, sehen dies auch als alternativlos an, weil mit der administrativen Abwicklung die einzige Möglichkeit besteht, die Kontrolle über Mittelzuflüsse und mögliche Problementwicklungen zu behalten und nicht zuletzt darüber die Verbindlichkeit von den Partnern eingefordert werden kann, die Kooperationen fehlt. Da die Mittelzuweisung jedoch über die Antragsteller läuft, findet sich bei Projektantragstellern, welche die Administration nicht selbst verantworten, ein Partner im Verbund, der dafür (institutionelles) Personal oder besondere Erfahrungen besitzt. Eine solche Aufgabenverteilung setzt jedoch Vertrauen und enge Zusammenarbeit zwischen den Partner voraus, da das finanzielle Risiko bei den Antragstellern verbleibt.

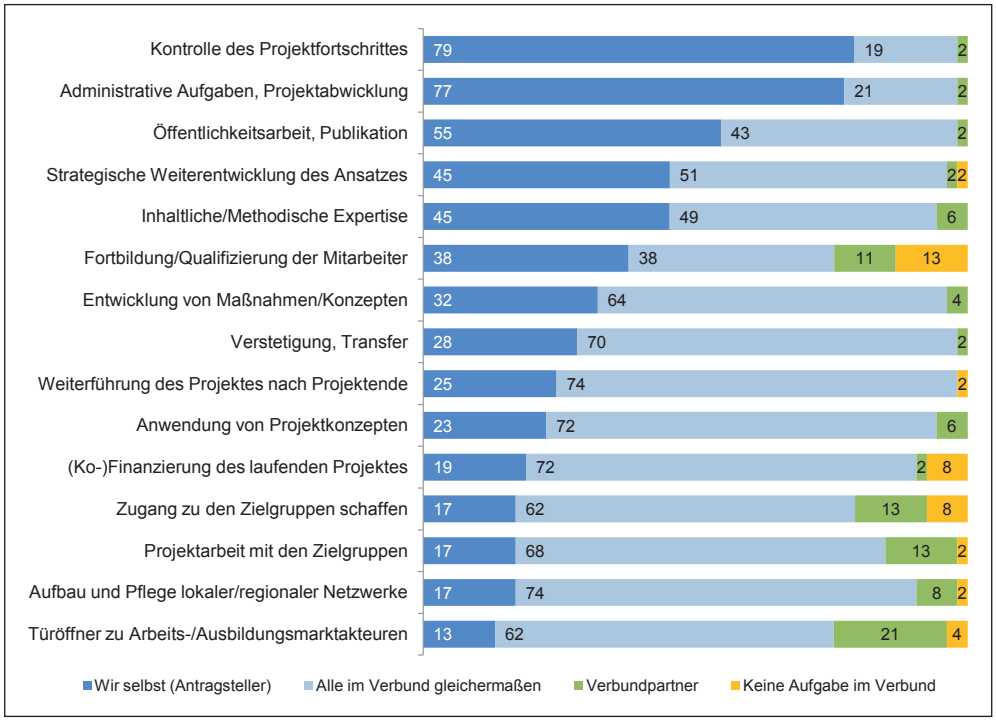
Verwaltung und Kontrolle des Projekts sind „Chefsache", ansonsten dominieren geteilte Zuständigkeiten innerhalb der Projektverbünde.

Die dritthäufigste Nennung bzgl. der vom Antragsteller zu erfüllenden Aufgaben bezieht sich auf Öffentlichkeitsarbeit. Wobei es verwunderlicher ist, dass diese so oft vom Antragsteller selbst übernommen wird, denn wäre eine der Erfahrung oder der Qualifikation des Personals entsprechende Aufgabenverteilung dafür nicht sinnvoller? In den Fallstudien wurde im Einzelfall ein Beispiel bekannt, in dem sich der für Öffentlichkeitsarbeit zuständige Verbundpartner in der lokalen Presse selbst als Träger und nicht als Projekt für die Ergebnisse benannte und somit seine eigene Bekanntheit in der Region steigerte und das Projekt in den Hintergrund rückte. Dieser Einzelfall spricht nicht per se dagegen, die Öffentlichkeitsarbeit abzugeben, wohl aber dafür, die Kontrolle der Arbeitsergebnisse nicht zu vernachlässigen. Hinzu kommt: Nicht alle Projekte betreiben eine derart intensive Öffentlichkeitsarbeit, dass sich aus ihrer Sicht der Antragsteller die Einbindung einer eigens dafür qualifizierten Einrichtung oder Person lohnen würde. Nicht selten wurden solche Entscheidungen jedoch im Nachhinein bereut.

Der größte Teil der Arbeitsschritte wird jedoch von allen Verbundpartnern bearbeitet. Das gilt für strategische und konzeptionelle Aufgaben ebenso wie für operative und anwendende Aufgaben. Beispielsweise sind in mindestens 70% der Verbundprojekte alle Verbundpartner gleichermaßen für Verstetigung und Transfer und für die (Ko-) Finanzierung und Netzwerkpflege zuständig, aber auch für die Entwicklung und Anwendung von Konzepten. Die gemeinsame Zuständigkeit der Verbundpartner stellt sich im Arbeitsalltag meistens so dar, dass die einzelnen Partner ähnliche Aufgaben eigenständig aber in Absprache mit den übrigen Partnern bewältigen. So entstehen im Idealfall Synergien bei überschaubarem Abstimmungsaufwand. Strikte Trennung wird ebenso wie vollständig gemeinschaftliche Bearbeitung der Aufgaben selten praktiziert. Dabei ist im Projektverlauf insgesamt eine Intensivierung der Absprachen und Gemeinschaftsarbeit in den Verbünden zu beobachten. Während Aufgaben zu Projektbeginn vermehrt inhaltlich getrennt werden, übernehmen diese Partner mitunter im späteren Verlauf teilweise entweder gleiche Aufgaben bei lokaler Trennung oder bearbeiten die Arbeitsschritte gemeinsam mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung. Vermutlich bringen die Arbeitsprozesse mit fortschreitendem Projektverlauf einen zunehmenden Abstimmungsbedarf mit sich.

Die Antragsteller sind offensichtlich meistens in annähernd alle Aufgaben eingebunden. Es kristallisieren sich lediglich einige Funktionen heraus, aus denen sie sich vergleichsweise oft heraushalten: Zum Beispiel sind in 21% der Verbundprojekte die nicht antragstellenden Verbundpartner die Türöffner zu Arbeitsmarkt- und Ausbildungsmarktakteuren. Auch der Zugang zu den Zielgruppen wird mit 13% relativ häufig eigens von Verbundpartnern hergestellt, die ebenso oft für die Arbeit mit selbigen allein zuständig sind.

Abbildung 4: Zuständigkeiten im Verbund (in %)



Befragt wurden die jeweils antragstellenden Träger der Verbundprojekte (n = 53).

Interessanterweise berichten Gesamtprojektleitungen, in deren Verbund Projektaufgaben überwiegend mit allen Partnern gemeinsam bearbeitet werden, häufiger von Schwierigkeiten bei der Zielerreichung. Insbesondere die Verstetigung der Projektergebnisse wird dort besser erreicht, wo viele Aufgaben allein in den Händen der Antragsteller liegen. Es kommt dabei nicht primär darauf an, dass möglichst viele Aufgaben von der Projektleitung selbst und eigenständig übernommen werden. Vielmehr erweisen sich klare Zuständigkeiten als förderlich für ein effizientes und zielorientiertes Arbeiten im Projekt. Entscheidend ist, dass sich überhaupt jemand zuständig fühlt.

Ein weiterer Aspekt, der die Umsetzung von Projekten beeinflusst, sind Änderungen in der Zuständigkeit oder Aufgabenverteilung während der Projektlaufzeit. Diese wurden bei einigen Verbundprojekten in den Fallstudien beobachtet und ergaben sich meist als Krisenintervention: Wenn in einem Teilziel der Arbeitsaufwand objektiv steigt und das Teilprojekt Unterstützung oder Entlastung brauchte. Des Weiteren konnte längere Krankheit oder Weggang von Personal bei einem Partner dazu führen, dass ein anderer (oftmals der Antragsteller) zusätzliche Aufgaben übernahm. Es konnte aber auch sein, dass bestimmte Teilziele aufgrund interner Probleme des Teilprojektträgers nicht erbracht wurden. In all diesen Fällen kam es vor, dass der Antragsteller die Aufgabe übernahm und dafür zuweilen sogar eigenes Personal einstellte, sofern die Ressourcen reichten oder entsprechend umgewidmet werden konnten. Verschiebungen in der Aufgabenverteilung sind also oft Reaktionen auf Probleme bzw. unvorhergesehene Projektentwicklungen. Überwiegend scheinen sie ein adäquates Mittel zu sein, um entsprechende Rückstände oder Probleme zu beheben. Es gibt aber auch Verbünde, in denen sämtliche Partner einräumen, dass eines der Teilziele komplett verfehlt wurde, weil Partner X dies nicht adäquat umsetzen konnte, ohne dass innerhalb des Verbundes zur Debatte stand, dass ein anderer Partner die Verantwortung oder Umsetzung übernehmen könnte. Diese Vogel-Strauß-Strategie kommt sogar bei Projekten vor, in denen

Im Verbund kann durch Aufgabenumverteilung (und ggf. Mittelumwidmungen) auf veränderte Projektentwicklungen reagiert und die Erreichung der Projektziele gesichert werden.

das nicht erreichte Teilziel notwendige Voraussetzung für die weiteren Ziele war (z.B. Teil der Zielgruppenakquise oder Betriebsakquise).

2.2 Kooperationspartner und Netzwerke

2.2.1 Kooperationspartner

Kaum ein XENOS-Projekt kommt ohne die Kooperation mit externen Partnern aus. Sowohl die Einzelprojekte als auch die einzelnen Teilprojekte der Verbünde arbeiten mit weiteren Partnern zusammen. Und zwar im Projektverlauf fast immer mit mehreren, im Durchschnitt werden pro Teilprojekt bzw. Einzelprojekt Kooperationen mit sechs verschiedenen Einrichtungstypen eingegangen. Von den 102 befragten Projekten gibt es nur zwei (beides Einzelprojekte), in denen gar keine Kooperationen eingegangen wurden. Die naheliegende Vermutung, dass Träger in Verbundprojekten aufgrund der bestehenden Arbeitsteilung innerhalb des Projektverbundes weniger Kooperationspartner haben als Einzelprojektträger, kann statistisch nicht bestätigt werden. In Verbünden sind die jeweiligen Teilprojekte also gleichermaßen auf die Kooperation mit projektexternen Partnern angewiesen.

Kooperationen sind für Einzelprojekte wie für Teilprojekte aus Verbünden allgegenwärtig, vielfältig und dynamisch. Ob und mit wem zusammengearbeitet wird, entscheidet sich häufig erst kurzfristig.

Die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern ist von enormen Dynamiken geprägt. Partnerschaften werden häufig erst sukzessive und nur zeitweise eingegangen, mitunter planmäßig aber oft auch scheinbar zufällig: Im ersten Projektjahr hatten über 90% der (Teil-)Projektträger vor, noch weitere Kooperationspartner zu gewinnen, häufig Betriebe oder Schulen. Nach gut der Hälfte der Projektlaufzeit haben einige diesen Plan vollständig umgesetzt und alle beabsichtigten Partner gewonnen. Für etwa ein Drittel der (Teil-)Projekte ist die Suche nach Kooperationspartnern zur Projekthalbzeit allerdings noch nicht abgeschlossen bzw. wird sie dann erst akut.

Allein im letzten Projektjahr gehen etwa 4 von 10 (Teil-)Projekten neue Kooperationen ein, und zwar meistens sogar mehrere. Bei diesen neu hinzugewonnenen Partnern handelt es sich wiederum überwiegend um Betriebe sowie schulische und außerschulische Bildungsträger. Nicht immer, genau genommen sogar nur in 41% der (Teil-)Projekte mit neu eingegangenen Partnerschaften, waren für das letzte Jahr ursprünglich neue Kooperationen geplant. Gleichzeitig hat die Hälfte derjenigen, die diesen Plan verfolgten, keine neuen Partner gewonnen. Es zeichnet sich somit deutlich ab, dass es nur eingeschränkt umsetzbar und vielleicht auch nicht zwangsläufig erforderlich ist, Kooperationen vollständig zu planen. Vielmehr scheinen Zusammenschlüsse mit Kooperationspartnern auch als Flexibilisierungsinstrument zu funktionieren, um auf unerwartete Entwicklungen im Projekt zu reagieren. Andererseits stellt der erschwerte Zugang zu geeigneten Partnern nicht selten eine solche unerwartete Entwicklung dar. Eine rechtzeitige und vorausschauende Ansprache potenzieller Kooperationspartner ist demnach sicherlich ratsam.

Dies erscheint im Licht der Fallstudien noch einmal ganz besonders für Kooperationen mit Betrieben zuzutreffen. Hier behindern offenbar lang gepflegte Traditionen der Kooperation den Wechsel bzw. die Ausweitung auf andere Organisationstypen, mit denen man in der Vergangenheit wenig zu tun hatte, worauf auch noch einmal im nächsten Abschnitt eingegangen wird.

2.2.1.1 Typische Kooperationspartner und ihre Aufgaben im Projekt

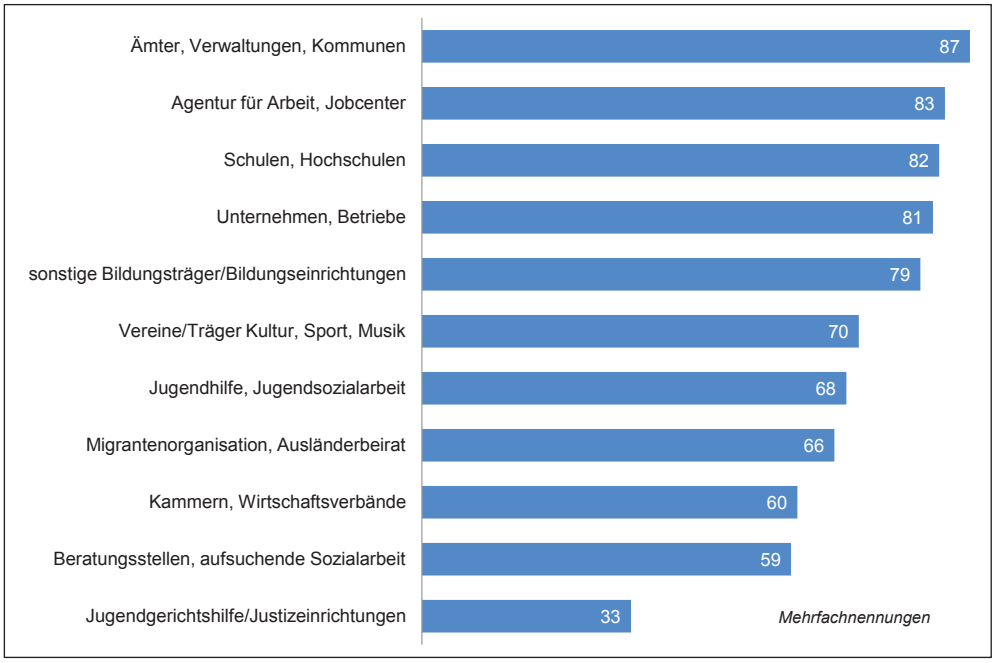
Es ist eine Tendenz zu homogenen Kooperationsbeziehungen zu beobachten. Träger kooperieren vorzugsweise mit der eigenen Einrichtung ähnlichen Partnern. Beispielsweise gehen kommunale Träger häufiger als andere Kooperationen mit weiteren kommunalen Trägern ein, wirtschaftsnahe Einrichtungen (etwa Kammern und Verbände) kooperieren überdurchschnittlich oft mit anderen Wirtschaftsvertretern und Jugendhilfeträger mit Jugendhilfeträgern. Umgekehrt kommt es von Seiten der Kommunen seltener als von Seiten anderer Träger zur Kooperation mit Kammern und Verbänden, welche wiederum seltener als andere mit Ämtern und Verwaltungen kooperieren.[10]

Mit Blick auf das jeweils bestehende Gesamtnetz an Kooperationen relativiert sich der Eindruck von gleichartigen Beziehungen, denn neben möglichen ähnlichen Einrichtungen arbeiten fast alle Träger zudem mit andersartigen Partnern zusammen, sodass insgesamt meist ein breites Feld an Ausrichtungen und Kompetenzen in den (Teil-)Projekten vertreten ist. Auffallend häufige Kooperationen gehen beispielsweise Jugendhilfeträger mit Schulen ein, außerschulische Bildungsträger mit der Arbeitsverwaltung oder Migrantenselbstorganisationen mit Unternehmen.

In fast allen Projektzusammenhängen spielen Verwaltungen/Ämter sowie Bildungseinrichtungen und Betriebe als Kooperationspartner eine Rolle.

Wie ausgeprägt und vielfältig die Kooperationsneigungen der Projekte sind, fällt besonders dann auf, wenn diese nicht auf Teilprojektebene, sondern auf Ebene der Projekte untersucht werden (vgl. Abb. 5).

Abbildung 5: Häufigste Kooperationspartner der Projekte (in %)



Lesehilfe: In 87% der insgesamt 102 befragten XENOS-Projekte besteht in mindestens einem Teilprojekt eine Kooperationsbeziehung zur öffentlichen/kommunalen Verwaltung bzw. Ämtern (ohne Arbeitsverwaltung).

In fast 90% der Projekte kooperiert beispielsweise mindestens einer der Träger (bzw. bei Einzelprojekten der einzige Träger) mit Ämtern, Verwaltungen etc. Auch Arbeitsverwaltungen, schulische Einrichtungen und Betriebe sind in jeweils über 80% der Projekte

10 Weitere Informationen zu den Kooperationspartnern der verschiedenen Trägertypen finden sich im Kurzbericht der wissenschaftlichen Begleitung „Miteinander in Vielfalt. Die Kooperationen und Partner der XENOS-Projekte“ (Böwing-Schmalenbrock 2014a).

als Kooperationspartner eingebunden. Auffallend seltener hingegen arbeiten die Projekte mit Einrichtungen der Jugendgerichtshilfe oder Justiz zusammen (zu 33%), was an deren spezieller Ausrichtung liegt, die nur in einigen Projekten relevant wird.

Je nach Zielsetzung des Projektansatzes werden entsprechend unterschiedliche und unterschiedlich viele Partner benötigt. Der Zusammenhang zeigt sich beispielsweise bei einem Blick auf die Hauptzielstellungen der Projekte. Es wurden die Projekte je einem der folgenden drei Typen zugeordnet: Typ A „Aufbau von Strukturen/Strategien"; Typ B „Implementierung von Modellen/Schulung" und Typ C „Intervention/operative Ziele".[11] Antragsteller, die vornehmlich strukturelle Veränderungen beabsichtigen (Typ A), kooperieren durchschnittlich mit 7 unterschiedlichen Trägertypen, während Antragsteller des Typ B mit durchschnittlich 5 und des Typ C mit durchschnittlich 6 unterschiedlichen Trägertypen kooperieren. Bei einer strukturellen Zielausrichtung werden somit auffallend vielfältige Kooperationspartner eingebunden, da es sich häufig um komplexe und sich auf viele Bereiche auswirkende Vorhaben handelt.

Die konkrete Auswahl an Kooperationspartnern orientiert sich wiederum an den zu vergebenden Aufgaben. So verschaffen Jobcenter und Arbeitsagenturen vor allem den Zugang zur Zielgruppe. Zudem sind sie vergleichsweise oft für die Finanzierung wichtig. Fast alle anderen Funktionen werden von ihnen auffallend selten übernommen. Die Zuständigkeiten der Wirtschaftsakteure hingegen konzentrieren sich auf die Übernahme der Zielgruppe in Ausbildung/Erwerbsarbeit (Unternehmen) sowie auf Öffentlichkeitsarbeit (Verbände, Arbeitgeberorganisationen). Auch sind sie relativ oft für die Umsetzung entwickelter Konzepte zuständig, selten dagegen verschaffen sie Zugang zu Zielgruppen, übernehmen beratende Funktionen oder Finanzierungsaufgaben. Wirtschaft und öffentliche Verwaltung ergänzen sich somit gewissermaßen in ihren Funktionen. Umso mehr verwundert es, dass sie nicht häufiger unmittelbar miteinander kooperieren. Einige Aufgabenbereiche werden von beiden wiederum recht selten abgedeckt: So sind beispielsweise für die konkrete Arbeit mit den Zielgruppen und für die fachliche Beratung meist andere Einrichtungen – häufig die (Teil-)Projektträger selbst – zuständig, insbesondere Bildungsträger.

Mit fortlaufender Projektzeit verändern sich die zentralen Aufgaben der Kooperationspartner nur geringfügig. Durchgängig sind Kooperationspartner vor allem für Erfahrungsaustausch und den Zugang zur Zielgruppe zuständig. Das trifft auch auf die im letzten Projektjahr neu hinzugewonnenen Partner zu, wodurch deutlich wird, dass die Zielgruppenakquise für viele zu diesem vergleichsweise späten Zeitpunkt noch nicht abgeschlossen ist. Lediglich der Aufbau lokaler und regionaler Netzwerke wird erst im späteren Projektverlauf als Funktion der Kooperationspartner bedeutsam. Hierin spiegelt sich sicherlich auch die mit der Zeit zunehmende Bedeutung von Verstetigungsbemühungen der Projekte wider (siehe hierzu Kapitel 4). Diese mögen sich mitunter auch darin ausdrücken, dass im Rahmen der Projektarbeit bereits erste Kontakte für nachfolgende Projektvorhaben geknüpft werden.

[11] Zuordnungen erfolgten ausschließlich für die antragstellenden Träger, jedes Projektvorhaben fließt somit nur einmal in die Auswertungen ein, jeweils bezogen auf den Antragsteller. Für nähere Erläuterungen zur Konzeption und Bedeutung der Typen siehe Kap. 1.2.1.

2.2.1.2 Rückblickende Einschätzungen zur getroffenen Auswahl an Kooperationspartnern

Das rückblickende Resümee der (Teil-)Projektträger in Bezug auf die von ihnen getroffene Auswahl an Kooperationspartnern fällt bisweilen (selbst-)kritisch aus (vgl. Abb. 6). Zunächst sticht jedoch hervor, dass in den Einzel- und Teilprojekten eine hohe Zufriedenheit mit den vorhandenen Partnern deutlich überwiegt. Nur in Einzelfällen sind die Träger der Meinung, einen oder mehrere „falsche/n Partner" ausgewählt zu haben. In diesen wenigen Fällen handelt es sich meist um Kooperationen mit Schulen oder öffentlichen Verwaltungen.

Die Projektträger gelangen häufig zu der Einsicht, nicht mit allen relevanten bzw. zu wenigen Akteuren kooperiert zu haben.

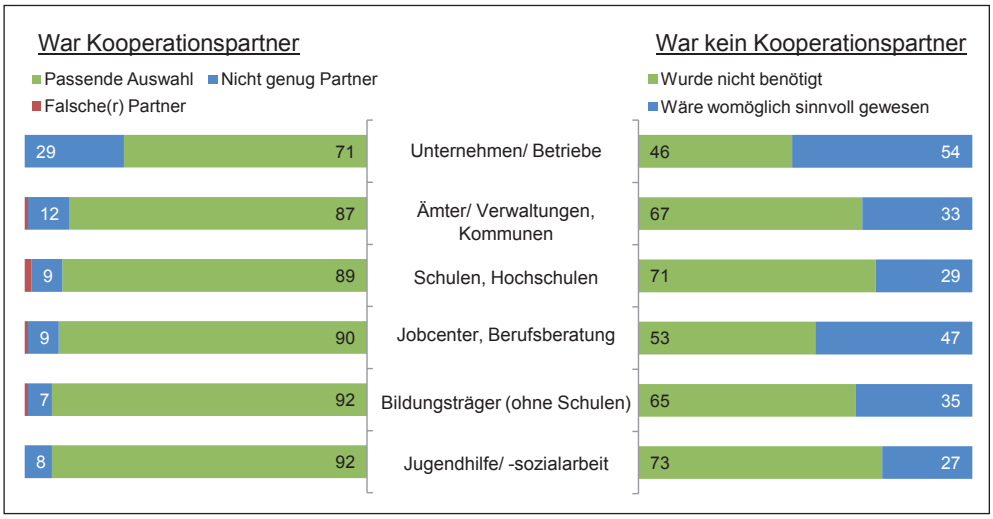
Bezeichnender sind jedoch augenscheinlich die Partner, mit denen nicht kooperiert wurde. Dies betrifft zum einen Akteure, von denen schlichtweg mehr Partner benötigt worden wären. Es bestanden somit Kooperationen beispielsweise zu Betrieben oder Jobcentern; für die Projektarbeit wären aber mehr dieser Partner zweckmäßig gewesen. Zum anderen – dieser Befund ist besonders auffällig – sind häufig Akteure gar nicht als Kooperationspartner aufgenommen worden, die im Nachhinein sinnvolle Partner gewesen wären:

Die größte Unzufriedenheit besteht eindeutig mit der getroffenen Auswahl an Betrieben/Unternehmen. Fast 30% derjenigen, die mit Betrieben kooperiert haben, hätten rückblickend besser mit mehr betrieblichen Partnern zusammengearbeitet. Hinzu kommen jene (Teil-)Projekte, die keine Betriebe als Kooperationspartner hatten: Mehr als die Hälfte von ihnen bereut dies und ist der Meinung, Betriebe wären womöglich sinnvolle Partner gewesen. Umgerechnet auf alle (Teil-)Projektträger hat jeder dritte nicht die bestgeeignete Auswahl an betrieblichen Kooperationspartnern getroffen. Diese Einschätzungen machen deutlich, dass sowohl die Relevanz von Betrieben für die Projektarbeit als auch deren Gewinnung als Kooperationspartner häufig unterschätzt wurde.

Die Zusammenarbeit mit Betrieben ist offenkundig voraussetzungsvoll, wie auch in den Fallstudien deutlich wurde. Belastbare Kooperationsvereinbarungen, wie zum Beispiel die Übernahme von Jugendlichen aus Maßnahmen oder garantierte Bereitstellung von Praktikumsplätzen, setzen einerseits ein Interesse des Betriebs am konkreten Inhalt der Kooperation und andererseits ein Vertrauen in den Träger voraus. Beide Bedürfnisse sollten erfüllt werden, wobei die Interessenlage eines Unternehmens nicht nur bei der sozialen Verantwortung liegen darf. Aus sozialer Verantwortung und vielleicht als Geste gegenüber dem Träger mag diese für einen Modellversuch ausreichen. Sollen jedoch dauerhaft bestimmte Leistungen erbracht werden, ist eine entsprechende Akquise der „richtigen" Unternehmen bzw. Branchen wichtig: Das Interesse eines Unternehmens kann für regelmäßige Unterstützung nur geweckt werden, wenn es in der Zielgruppe auch potentielle Mitarbeiter sieht. Der zweite Punkt, das Vertrauen in den Träger, erscheint wichtig, wenn Unternehmen sich neuen Zielgruppen oder neuen Formen der Zusammenarbeit öffnen sollen. Hierbei zeigt sich, dass viele Träger mit mindestens einem Unternehmen, das meist regional verortet ist, kooperieren. Aus den oben dargelegten Gründen ist die regionale Nähe jedoch nicht das entscheidende Kriterium, ob diese Kooperation im Sinne des Projekts bzw. der Zielgruppe dauerhaft belastbar ist. Viele operativ arbeitende Projekte, die sich zum Ziel gesetzt haben, Jugendliche in Unternehmen zu integrieren, beschreiben ihre Probleme dabei, auch nur einen oder zwei Jugendliche tatsächlich zu integrieren oder mehrere Betriebe dauerhaft als Partner für Praktika zu bekommen. Nicht zuletzt scheint vielen klassischen Trägern im Bereich der Übergangsmaßnahmen die Kontaktaufnahme bzw. zielführende Ansprache von Unternehmen schwer zu fallen. Ursächlich könnten dafür Kooperationsroutinen in Bezug

auf bestimmte Partner sein, zu denen Unternehmen aus Sicht vieler Bildungsträger noch nicht gehören.

Abbildung 6: Rückblickende Einschätzung der Auswahl an Kooperationspartnern (in %)



Lesehilfe: Von den Teilprojekten, die mit Unternehmen kooperiert haben (linker Teil der Grafik), sind 71% der Meinung, die passende Auswahl an Unternehmen getroffen zu haben, 29% haben rückblickend nicht mit genug Unternehmen zusammengearbeitet. Von Teilprojekten, die nicht mit Unternehmen kooperiert haben (rechter Teil der Grafik), haben 46% keine Unternehmen als Partner benötigt, für 54% wären Unternehmen nach eigener Einschätzung womöglich ein sinnvoller Partner gewesen.

Mit den gewählten übrigen Akteuren sind die (Teil-)Projektträger im Vergleich dazu relativ zufrieden. Aber: Über alle Bereiche hinweg wird das Unterlassen von Kooperationen beanstandet. Neben Betrieben trifft dies in besonderer Weise auf die Arbeitsverwaltung zu: Knapp die Hälfte derjenigen, die nicht mit Jobcentern, der Arbeitsagentur oder Berufsberatungen kooperiert haben, bedauert diese Entscheidung. Das Nichtzustandekommen von Kooperationen mit Ämtern, mit Schulen und mit außerschulischen Bildungsträgern bereut immerhin jedes dritte (Teil-)Projekt.

Nicht eingegangene Kooperationen führen die Projekte darauf zurück, dass die Suche nach und die Überzeugung von Partnern mitunter schwieriger war als erwartet. Herausforderungen bestanden insbesondere bei der Ansprache von Betrieben und deren Bereitschaft zu einer aktiven Beteiligung. Teilweise ist der Bedarf an weiteren bzw. anderen Partnern auch erst durch unerwartete Veränderungen von Rahmenbedingungen oder einem erschwerten Zugang zur anvisierten Zielgruppe entstanden.

Die Zufriedenheit mit der getroffenen (bzw. nicht getroffenen) Partnerauswahl variiert statistisch erkennbar zwischen den verschiedenen Projekttypen. Ausschlaggebend ist unter anderem wiederum die Hauptzielsetzung der Projekte. In Projekten, die vor allem operative Ziele für konkrete Zielgruppen verfolgen (vgl. weiter oben Typ C; bei den Zielgruppen handelt es sich vor allem um Jugendliche), werden Kooperationen tendenziell eher unterschätzt als von Projekten mit anderer Ausrichtung. Im Besonderen gilt dies für die Zusammenarbeit mit Unternehmen und (Arbeits-)Verwaltungen. Konzentriert sich die Projektarbeit also auf die Verbesserung der Lebenssituation und Chancen spezifischer, schwer zugänglicher Zielgruppen, hängt die Gewährleistung des Zugangs zu ihnen und ihres Verbleibs zu oft unerwartetem Ausmaß von der verbindlichen Einbeziehung von insbesondere Jobcentern und Betrieben ab. Projekte mit anderen Hauptzielsetzungen sind insgesamt

zufriedener mit den gewählten und nicht gewählten Kooperationspartnern. Womöglich haben sie mitunter besser antizipiert, welche Partner erforderlich sein würden, wofür beispielsweise der zuvor aufgezeigte Befund spräche, dass Projekte des Typs A die mit Abstand meisten Kooperationspartner haben.

Branchen- und Unternehmerverbände sind kein Garant für gelungene Kooperationen mit Betrieben.

Betrachtet man die praktische Umsetzung von Projektzielen näher, wie das in den Fallstudien möglich war, können die in der Trägerbefragung gefundenen Ergebnisse analytisch untermauert werden. Wie am Beispiel der Unternehmenskooperation bereits gezeigt, wird von vielen Projekten unterschätzt, wie wichtig, aber auch wie voraussetzungsvoll diese sind. Die Träger machen die Erfahrung, dass mit einem Kooperationsgespräch und einem „Letter of Intent" keine belastbaren Gegenleistungen zu erwarten sind. Tatsächlich ist dieser Erkenntnisprozess bei den eher operativ ausgerichteten Projekten mehrfach angetroffen worden, während eher strategisch arbeitende Träger in diesem Feld erfolgreicher waren. Dies liegt nach Beobachtungen in den Fallstudien im Wesentlichen daran, dass letztere Projekte das Netzwerken oder die Bildung von Netzwerken als dezidiertes Projektziel bzw. Ergebnis entsprechend hoch priorisieren und meistens in der Vergangenheit in diesem Bereich arbeiteten oder Erfahrungen sammeln konnten. Im Gegensatz dazu sehen sehr auf Jugendliche und das operative Maßnahmengeschäft ausgerichtete Träger die Anbahnung von Kooperationen eher als Nebenaufgabe bzw. sind traditionell eher an potentiellen Geldgebern orientiert, aber nicht auf der Unternehmensseite.

Dennoch stellen auch erfahrene Netzwerker/innen fest, dass verbindliche Kooperationen mit Unternehmen keine einfache Angelegenheit sind und dass Kontakte mit wenigen Betrieben nicht ausreichend sind. Sollen über Einzelfälle hinausgehend Jugendliche in Betriebe vermittelt werden, ist nach Erfahrungen einzelner Projekte ein Unternehmensnetzwerk von mehr als 50, möglicherweise sogar 100 Betrieben aus verschiedenen Berufsfeldern Voraussetzung. Eine solche Anzahl von Unternehmerinnen/Unternehmern im Rahmen eines Projekts als Kooperationspartner mit verbindlichen Übernahme- oder Praktikumsverpflichtungen zu gewinnen, ist eine Aufgabe für sich, die Erfahrung erfordert und keinesfalls nebenbei von einer Person, die mit Jugendlichen in Maßnahmen befasst ist, geleistet werden kann. Eine nicht neue, aber immer wieder entscheidende Erfahrung ist dabei, dass Kammern dafür nicht unbedingt eine sichere Adresse sind. Regional ist mal die IHK, mal die HWK offener für solche Dialoge oder entsprechend fähig die Mitgliedsbetriebe zu aktivieren oder anzusprechen. Eine grundsätzliche Regel lässt sich daraus nicht ableiten. Kammern sind als große Verbände (mit Zwangsmitgliedschaft) nicht per se die richtigen Kooperationspartner, um Unternehmen für Kooperation zu gewinnen. Sie sind aufgrund ihres Selbstverständnisses und ihrer Möglichkeiten mit den Unternehmen zu kommunizieren bzw. Projekte zu unterstützen oder zu verhindern aber auch nicht außen vor zu lassen. Sie stellen jedoch keinen Garant für gute Kooperationsbeziehungen zur Wirtschaft dar.

Dass auch Branchenverbände mitunter Schwierigkeiten hatten, ihre eigenen Betriebe für eine Projektidee und eine entsprechende Mitarbeit bzw. Schulungsbereitschaft zu gewinnen oder aus ihren Betrieben Ungelernte zu akquirieren, um sie nachzuqualifizieren, zeigten auch Projekte, in denen die Verbände selbst die Antragsteller waren.

2.2.2 Netzwerke und projektübergreifender Austausch

Das Programm „XENOS – Integration und Vielfalt" war von Anfang an darauf ausgelegt, den Austausch zwischen den Projekten und darüber hinaus zu fördern. Hierzu wurde beispielsweise die Transfer- und Vernetzungsstelle „XENOS Panorama Bund"

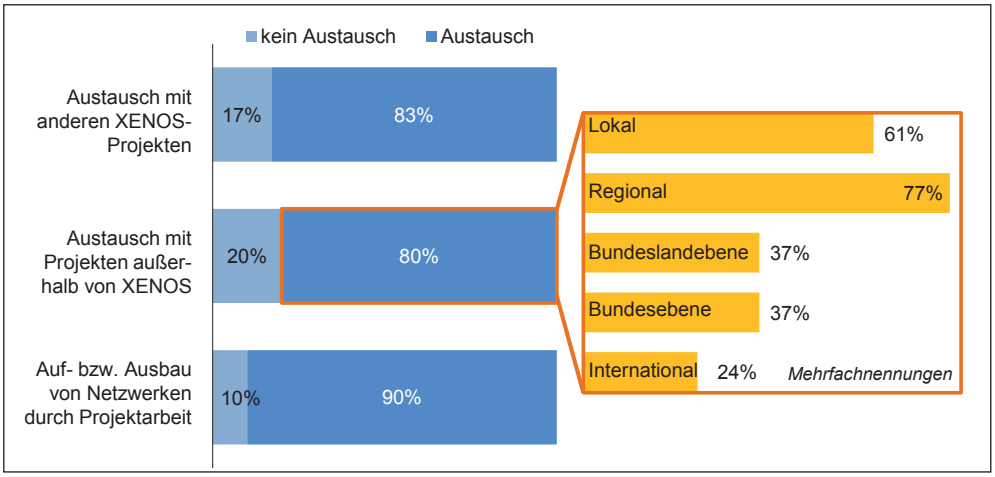
eingerichtet, um den fachlichen Austausch innerhalb des Programms zu fördern, die programmübergreifende Übertragung und Verstetigung der Projekterfahrungen und -ergebnisse zu begleiten und die Projekte in der Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren zu unterstützen (siehe Kapitel 1). Diese Angebote wurden ausgiebig genutzt und von den Projektmitarbeitenden darüber hinaus eigenständig erweitert, wie die folgenden Befunde zeigen (vgl. Abb. 7).

Es besteht ein sehr hohes Ausmaß an Austausch und Vernetzung sowohl zwischen XENOS-Projekten als auch darüber hinaus.

Die große Mehrheit der (Teil-)Projektträger (83%) nimmt Angebote zum Austausch mit anderen (meist mehreren) XENOS-Projekten in Anspruch bzw. tauscht sich in anderen Kontexten programmintern aus. Häufig findet dies im Rahmen von Angeboten der Transfer- und Vernetzungsstelle statt. Einige Netzwerke existierten aber auch bereits vor Projektbeginn oder der Austausch wird eigenständig initiiert. Themen des Austauschs behandeln fast immer die konkrete Projektarbeit und vergleichsweise selten das strategische Projektmanagement. Doch auch Verstetigung und Möglichkeiten einer (zukünftigen) Zusammenarbeit sind häufig Gegenstand der Treffen.

Ein Beispiel ist das Netzwerk der XENOS-Projekte, die im Handlungsfeld Jugendstrafvollzug zusammenarbeiten. Dieses Netzwerk hatte dezidierte Zielstellungen, Arbeitsergebnisse, deren Erzeugung gegenseitig kontrolliert wurde, und regelmäßige Arbeitstreffen. Dieses Netzwerk hatte vor allem auch Rückwirkungen auf die jeweiligen regionalen bzw. bundeslandbezogenen Kooperationen der einzelnen Projekte. Durch Fachtagungen, die von jeweils einem Projekt an dessen Standort veranstaltet wurden, kamen die strategisch wichtigen Kooperationspartner mit den überregionalen Akteuren zusammen, sahen, was in anderen Bundesländern gedacht, geplant und gemacht wurde, was wiederum so manche Entwicklung beschleunigte oder Widerstände vor Ort reduzierte. Diesen Effekt machten sich vereinzelt auch andere Projekte zunutze. Indem man kooperierende, aber noch nicht ausreichend motivierte kommunale oder regionale Akteure auf Tagungen der Transfer- und Vernetzungsstelle einlud, spürten diese dort die Anerkennung, die „ihrem" Projekt entgegengebracht wurde. Durch Nachfragen und Äußerungen wurden diese Akteure aber auch ein Stück weit in die Pflicht genommen, in Bezug auf Verstetigung Entscheidungen zu fällen.

Abbildung 7: Austausch innerhalb und außerhalb von XENOS und Ebenen des externen Austauschs



Lesehilfe: 83% aller befragten (Teil-)Projekte haben sich mit anderen XENOS-Projekten ausgetauscht. 24% von den (Teil-)Projekten, die sich mit XENOS-externen Projekten ausgetauscht haben, taten dies (u.a.) auf internationaler Ebene.

Zusätzlich zum produktiven Austausch, von dem die an Projektnetzwerken beteiligten Akteure profitiert haben, sind aus solchen Zusammenschlüssen ent-standene gemeinsame Produkte oder Veranstaltungen positiv hervorzuheben. Indem zusammen etwa Broschüren herausgegeben wurden, sind die Synergien und Ergebnisse auch für weitere Interessenten zugänglich geworden.

Auch programmübergreifend findet viel Austausch statt: Gut 80% sowohl der Einzel- als auch der Verbundprojektträger tauschen sich mit Trägern oder Mitarbeitenden vergleichbarer Projekte außerhalb von XENOS aus. Die externen Projekte sind häufig in derselben Region ansässig wie das jeweilige XENOS-Projekt, in mehr als jedem dritten Fall gibt es allerdings (zusätzlich) überregionalen externen Austausch und jedes vierte betroffene (Teil-)Projekt tauscht sich auf internationaler Ebene aus.

Insgesamt trägt die Projektarbeit für die meisten, nämlich knapp 90% der (Teil-) Projektträger dazu bei, Netzwerke aufzubauen bzw. auszubauen. Dem Programm ist es somit zweifellos gelungen, den Austausch und die Vernetzung in den betroffenen Handlungsfeldern zu fördern.

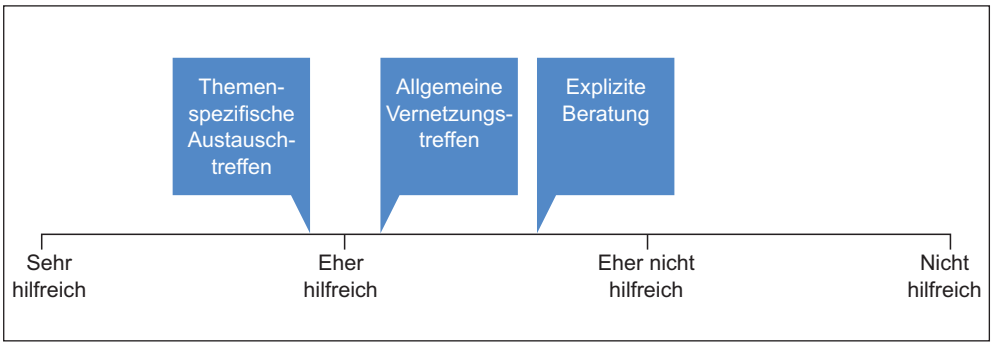
Dem projektübergreifenden Austausch wird insgesamt eine hohe Bedeutung beigemessen. Das drückt sich bereits in dem beschriebenen Ausmaß aus, zu dem dieser praktiziert wird. Die (Teil-)Projektträger betonen die Relevanz des Erfahrungs- und Meinungsaustauschs zudem unmittelbar anhand hoher Zustimmungsquoten zum erfragen Nutzen des Austauschs mit anderen Projekten. 59% aller Befragten stimmen (eher) zu, der Austausch mit anderen XENOS-Projekten habe sie in ihrer eigenen Projektarbeit vorangebracht. Nimmt man diejenigen aus der Rechnung heraus, die zu dieser Frage keine Einschätzung abgegeben haben bzw. abgeben konnten, beläuft sich der Anteil gar auf 74%. Für drei Viertel der betroffenen Träger hatte der Austausch einen direkten Mehrwert fürs Projekt zur Folge. Gleichzeitig bleibt ein nicht zu vernachlässigender Anteil von (Teil-)Projekten übrig, nämlich über ein Viertel, auf die dies nicht zutrifft.

Diese Einschätzung ist unter anderem davon abhängig, welche der XENOS-Angebote in Anspruch genommen werden. Die einzelnen Veranstaltungen werden von den Teilnehmenden sehr unterschiedlich bewertet. Es zeigt sich, dass Veranstaltungen, in denen konkrete Aufgabenbereiche bzw. Problemstellungen der Projektarbeit thematisiert werden und ein darauf bezogener und arbeitsnaher Austausch stattfindet, bei den Bewertungen besonders gut abschneiden (vgl. Abb. 8). Sie sind für die Teilnehmenden rückblickend deutlich hilfreicher als Veranstaltungen, in denen die Projektvertretungen beraten werden sollten, oder als allgemeine – lernortspezifische sowie lernortübergreifende – Austausch- und Vernetzungstreffen.[12] Diese Befunde machen deutlich, dass es für die XENOS-Projekte bei den Veranstaltungen von XPB nicht auf die Vernetzung als solche ankommt und auch nicht primär auf eine Rückmeldung zur eigenen Projektarbeit. Vielmehr profitieren sie insbesondere von einem gegenseitigen Austausch auf der Arbeitsebene, bei dem die Projektmitarbeitenden Herausforderungen der Projektarbeit diskutieren und sich zu konkreten Lösungsansätzen austauschen.

Projekte profitieren vor allem von gegenseitigem Austausch auf der Arbeitsebene.

[12] Die Befragten bewerteten alle Veranstaltungen, an denen sie teilgenommen haben, einzeln. An dieser Stelle sollen keine Bewertungen einzelner Veranstaltungen wiedergegeben werden. Daher wurden sie zu den drei Veranstaltungstypen zusammengefasst. Die Mittelwerte der entsprechenden Veranstaltungen wurden addiert und durch die Anzahl der Veranstaltungen in der Gruppe dividiert.

Abbildung 8: Durchschnittlicher Nutzen der Teilnahme an XENOS-Veranstaltungen



Aus dem direkten Austausch auf XENOS Panorama Bund-Veranstaltungen sollten auch Netzwerke entstehen bzw. ein dauerhafter Austausch und Erfahrungstransfer zwischen den Projekten entstehen. Zum Teil ist dies auch passiert, wobei das am intensivsten organisierte und mit eigenen Fachveranstaltungen arbeitende Netzwerk bereits aus der vorherigen Förderrunde hervorging. Auch diesem weit fortgeschrittenen Netzwerk wurde durch XPB Unterstützung bei den Fachveranstaltungen zu teil. Dennoch bleibt die Beobachtung, dass selbst Akteure, die in anderen Netzwerken ihre grundsätzliche Fähigkeit zur Vernetzung bewiesen haben, kaum in der Lage waren, aus den einmaligen Austauschtreffen im Rahmen der Kick-Off-Veranstaltungen allein neue Netzwerke zu bilden. In Einzelfällen ist dies gelungen. Viele Projekte bedauerten jedoch, dass eine Vernetzung über Lernorte hinweg bei gleichen Zielsetzungen nicht über einzelne „Get-togethers" auf lernortübergreifenden Veranstaltungen gefördert wurde. Selbst innerhalb der Lernorte ist aus den anfänglichen Kennenlernrunden nur in wenigen Fällen ein regelmäßiger Austausch entstanden, obgleich die meisten von uns interviewten Akteure die Idee bzw. den Erstkontakt im Auftakt sehr interessant und lohnend einschätzten, was sich auch in der Trägerbefragung niederschlägt. Offensichtlich waren für eine Förderung aller angehenden Vernetzungsaktivitäten auch mit XENOS Panorama Bund nicht genügend Ressourcen vorhanden und lag die Aufmerksamkeit in der Unterstützung und Begleitung stärker bei den Best Practice geeigneten großen Netzwerken.

Projektnetzwerke sind kein Selbstläufer, sondern bedürfen nicht nur in der Anfangsphase externer Unterstützung.

2.3 Herausforderungen und Bewältigungsstrategien bei der Projektorganisation

Aus den vorangegangenen Befunden wird deutlich: Die XENOS-Projektträger sind weitgehend gut auf die organisatorischen Herausforderungen ihrer Vorhaben vorbereitet. Sie wählen die Projektform und zentrale Verbund- sowie Kooperationspartner mit Bedacht, die Akteure arbeiten eng zusammen und es existiert ein hohes Ausmaß an Austausch innerhalb des XENOS-Programms sowie darüber hinaus. In der Gesamtschau zeigt sich, dass die Risikofaktoren bei der Projektorganisation vor allem im Hinblick auf erstens interne Abstimmungsprozesse und zweitens die Gewinnung und Koordinierung von Kooperationspartnern entstehen. Dabei ist nicht nur die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern von Vielfalt und Dynamik geprägt, sondern auch die Zusammenarbeit in den Projektteams:

Die größten Herausforderungen der Projektorganisation sind reibungslose interne Abstimmungsprozesse und die Gewinnung und Koordinierung von Projektpartnern.

Ungefähr 1.400 Mitarbeitende beschäftigen die Projekte des XENOS-Programms

fortwährend, pro Einzel- bzw. Teilprojekt im Durchschnitt 5 Beschäftigte.[13] Im Verlauf des Programms variierte die exakte Anzahl an Mitarbeitenden ständig, ebenso wie die Personen, mit denen diese Stellen besetzt waren. Mitarbeiterfluktuation ist in fast allen Projekten Realität (vgl. Tab. 2): 70% der Einzel- und Teilprojekte berichten von personellen Veränderungen auf Ebene der Mitarbeiter/innen im Projektzeitraum. Hinzu kommen personelle Veränderungen bei den Leitungskräften; von diesen war ein Viertel der (Teil-)Projekte betroffen. In jedem fünften gab es sowohl auf Ebene der Mitarbeitenden als auch auf der Leitungsebene Personalwechsel. Diese enormen Bewegungen in der Mitarbeiterschaft fallen noch stärker aus, wenn nicht jedes Teilprojekt einzeln, sondern jeweils das gesamte Projekt betrachtet wird: So liegt der Anteil an XENOS-Projekten, in denen es personelle Veränderungen auf Ebene der Mitarbeitenden gab, bei 90%! Zudem hat es in fast jedem zweiten Projekt mindestens einen Wechsel des Leitungspersonals gegeben und in 38% der Projekte sogar beides. Zu bedenken ist außerdem, dass sich diese Werte zwar auf die zurückliegende Projektlaufzeit beziehen, zum Befragungszeitpunkt jedoch in fast allen Fällen die Projekte noch nicht abgeschlossen waren. Die letzten ca. drei Monate bleiben daher unberücksichtigt. Gerade diese sind jedoch üblicherweise besonders von Fluktuationen geprägt, da sich viele Mitarbeiter/innen aufgrund der häufig an die Projektlaufzeit gebundenen und somit zeitnah auslaufenden Verträge umorientieren müssen. Das hier aufgezeigte sehr hohe Ausmaß an personellen Veränderungen dürfte somit das tatsächliche Ausmaß bis zum Projektende sogar noch etwas unterschätzen.

Tabelle 2: Personalwechsel in den Teilprojekten und Projekten

	Personalwechsel auf Ebene der Mitarbeiter/innen	Personalwechsel auf Ebene der Leitungskräfte	Personalwechsel auf beiden Ebenen
Im Rahmen der Teil- bzw. Einzelprojekte	70%	24%	20%
Im Rahmen der Gesamtprojekte (mind. 1 Teilprojekt)	90%	46%	38%

Personelle Veränderungen gehen mit zusätzlichem Aufwand einher, der durch Personalsuche, Einarbeitungszeiten, vorangegangene Konflikte oder die Umverteilung der Aufgaben zustande kommen kann. Nicht per se stellen Personalwechsel jedoch eine Gefährdung des Projekterfolgs dar. Nach den Auswirkungen der Personalwechsel aus den vergangenen 12 Monaten befragt, geben zwischen 38% (Wechsel auf der Leitungsebene) und 46% (Wechsel von Mitarbeiter/innen) an, diese hätten kaum bzw. keine Folgen für die Projektarbeit gehabt. In je etwa 28% der Fälle hätten sie sogar zu Verbesserungen geführt. Gleichzeitig räumen aber zwischen 32% (Wechsel auf der Leitungsebene) und 26% (Wechsel von Mitarbeiter/innen) der Befragten betroffener (Teil-)Projekte entweder lösbare oder schwerwiegende Probleme ein, die durch die personellen Veränderungen entstanden seien. Personelle Kontinuität zu gewährleisten und notwendige personelle Veränderungen – vor allem bei Leitungskräften – zu kompen-

[13] Zu unterschiedlichen Befragungszeitpunkten wurden alle Projektträger nach der aktuellen Anzahl an Mitarbeitenden in ihrem (Teil-)Projekt befragt. Die Summe der genannten Personen über alle Projekte hinweg lag dabei etwa zwischen 1.380 und 1.430. Dies entspricht keinen Vollzeitäquivalenten, sondern den beschäftigten Personen. In fast allen (Teil-) Projekten sind die (einige der) Mitarbeitenden teilzeitbeschäftigt. Die Mitarbeiterschaft setzt sich pro Einzelprojekt bzw. Verbund-Teilprojekt aus durchschnittlich 3 Frauen und 2 Männern zusammen, von denen im Durchschnitt eine Person einen Migrationshintergrund hat (wobei zu knapp 50% kein/e Mitarbeitende/r einen Migrationshintergrund hat).

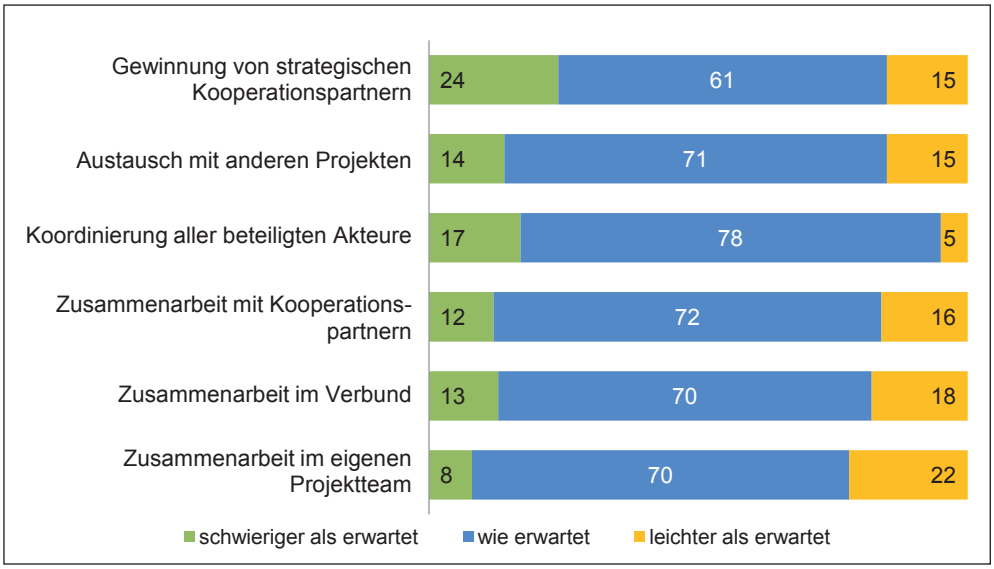
sieren, sind jedenfalls allgegenwärtige Herausforderungen für die Arbeit in den XENOS-Projekten.

Personalwechsel sind allgegenwärtig. Aus ihnen können teils Vorteile gezogen werden, sie stellen aber vor allem kleine Träger häufig vor erhebliche Probleme.

Ein Unterschied in der Schwere von Personalwechseln zeigt sich in den Fallstudien in der Größe der Träger bzw. deren interner Verantwortungsübernahme: Bei kleinen Trägern, bei denen das gesamte Projekt durch eine Person verantwortet wird und dessen weitere Mitarbeiter/innen mit jeweils eigenen Projekten ausgelastet sind, kann die erfolgreiche Umsetzung durch eine Stellenvakanz infolge eines Weggangs durchaus gefährdet sein. Bei sehr großen Trägern ist dies dann der Fall, wenn sie dem XENOS-Projekt nur geringe Bedeutung beimaßen und dies in ausschließlicher Verantwortung einer Person ließen. Dies gilt auch für die Verantwortung über Teilprojekte, wenn es sich um einen Verbund handelte. Die unglücklichste Variante stellt dabei der Weggang mit anschließender Vakanz und Neubesetzung der Stelle durch neues Personal dar. Wenn das Projekt in solchen Fällen kein Selbstläufer ist, lässt sich beobachten, dass eher ein an den Mindestanforderungen des Projektantrags und an den formal zu erbringenden Nachweisen orientiertes „zu Ende bringen" des Projekts erfolgt, aber kaum mehr die engagierte Umsetzung der Ziele oder noch nicht erreichter Teilziele eine Rolle spielt. Weniger drastisch sind die Auswirkungen, wenn das Projekt durch bereits beim Träger beschäftigtes Personal übernommen wird, das entsprechende Einblicke in das Projekt hat und Kooperationspartner persönlich kennt. Damit sind auch die beiden wesentlichen Aspekte benannt, die bei Personalwechseln gefährdet sind.

An dieser Stelle sollen die Auswirkungen ausscheidender Mitarbeiter/innen, bzw. die daraus resultierenden Neubesetzungen oder Stellenvakanzen auf die Kooperation mit externen Projektpartnern noch einmal näher beleuchtet werden. Der Großteil der Verantwortungsträger hat diese und weitere Herausforderungen des Projektmanagements im Vorfeld erkannt und weitgehend realistisch eingeschätzt. Für einen jeweils markanten Anteil gestalteten sich einige Aufgaben jedoch entweder schwieriger oder leichter als erwartet (vgl. Abb. 9).

Abbildung 9: Unerwartete und erwartete Herausforderungen des Projektmanagements (in %)



Es zeigt sich insgesamt, dass die Zusammenarbeit im eigenen Projektteam deutlich weniger herausfordernd wahrgenommen wird, als die Gewinnung und Koordinierung

von bzw. Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern. Die Zusammenarbeit im Team hat sich nur in wenigen Fällen (8%) als unerwartet schwierig erwiesen. Dagegen wurde die Gewinnung strategischer Kooperationspartner in jedem vierten (Teil-)Projekt unterschätzt. Auch die Koordinierung aller Akteure hat immerhin 17% der Träger vor unerwartete Herausforderungen gestellt und wurde gleichzeitig auffallend selten überschätzt. Neben inhaltlichen Abstimmungsprozessen haben nicht selten gerade administrative Aufgaben die Koordinierung der Beteiligten erschwert.

Den Problemen, die aus erwarteten und unerwarteten Herausforderungen der Kooperation resultieren können, kann in vielen Fällen vorgebeugt werden, indem passende Ausgangsvoraussetzungen geschaffen werden. Die Auswertung der von den Befragten identifizierten förderlichen und hinderlichen Faktoren der Zusammenarbeit bringt drei Bereiche für optimale Bedingungen bei der Zusammenarbeit zutage[14]: Wahl der Kooperationspartner, Projektpersonal und den Arbeitsprozess (vgl. Tab. 3). Die Erfahrungen der Projekte belegen, dass erstens die Wahl der Kooperationspartner bestenfalls auf Partner fallen sollte, mit denen bereits (positive) Erfahrungen in der gemeinsamen Zusammenarbeit vorliegen und die die gleichen Ziele mit dem Projekt verfolgen und dass zweitens auf eine logistisch sinnvolle räumliche Verteilung geachtet werden sollte. Im Bereich Personal erhöhen – auf Seiten der Projektträger wie auch auf Seiten der Kooperationspartner – qualifizierte und professionelle Mitarbeitende sowie die Gewährleistung von personeller Kontinuität die Kooperationsqualität. Schließlich besteht Einigkeit darüber, dass der Arbeitsprozess vor allem von einem häufigen und respektvollen Umgang miteinander profitiert, von eigenverantwortlichem Arbeiten aller Beteiligten bei eindeutig geklärten Zuständigkeiten, von verbindlichen Vereinbarungen zwischen den Partnern und schließlich davon, dass die Ressourcen gemeinsam verteilt und eingeteilt werden.

Tabelle 3: Förderliche Bedingungen der Zusammenarbeit

Partnerwahl	Personal	Arbeitsprozess
Erfahrung in der gemeinsamen Zusammenarbeit	Qualifizierte und professionelle Mitarbeitende	Häufiger Austausch und respektvoller Umgang
Gleiche Ziele	Personelle Kontinuität	Eigenverantwortung bei klaren Zuständigkeiten
Logistisch sinnvolle räumliche Verteilung der Partner		Verbindliche Vereinbarungen
		Gemeinsame Ressourcenverteilung

Dennoch sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die Kooperation mit bereits bekannten Partnern einerseits eine Gelingensbedingung guter Kooperation ist und Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit unwahrscheinlicher macht, andererseits gerade in dieser Logik des geringeren Konfliktpotentials aber das bereits beschriebene Problem liegt, wenn die Träger auf neue, ihnen bisher fremde Organisationen oder Akteure zugehen und Kooperationen anbahnen sollen. An dieser Stelle ist eine gewisse „Dickfelligkeit" gegenüber Zurückweisung aber auch Diplomatie im Umgang mit anfänglichen

[14] Es wurden in der zweiten Welle der Trägerbefragung alle Befragten gebeten, verschiedene Faktoren als jeweils (eher) förderlich oder (eher) hinderlich für die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern zu bewerten. In der Tabelle sind jene Faktoren aufgeführt, die als besonders förderlich eingeschätzt werden bzw. deren „Nichterfüllung" häufig hinderlich bewertet wird.

Konflikten ebenso gefragt, wie die Fähigkeit sich in bisher unbekannte Akteurs- oder Organisationstypen hineinzuversetzen.

Wie neue Kooperationen mit bisher unbekannten Organisationstypen oder -ebenen aufgebaut werden oder mögliche Probleme bzw. Anlaufschwierigkeiten überwunden werden, stellt sich in der Projektlandschaft unterschiedlich dar. Die Bewältigungsstrategien, die in den Fallstudien gefunden wurden, legen nahe, dass verschiedene Organisationstypen wie auch -hierarchien unterschiedliche Herangehensweisen erfordern. So sind Projekte, die mit Verwaltungen zusammenarbeiten und auf deren Mitwirkung angewiesen sind auf gute Kontakte zur hierarchisch übergeordneten Ebene angewiesen, damit die Verwaltungsspitze das Projekt überhaupt gutheißt und unterstützt. Es zeigt sich jedoch auch, dass selbst bei stark hierarchisch gegliederten Verwaltungsstrukturen ein gutes Verhältnis zur jeweiligen Arbeitsebene, auf der sich die entsprechende Zielgruppe befindet, ebenso wichtig ist. Die notwendige Zustimmung der Verwaltungsspitze ist nicht hinreichend, wenn sich die Mitarbeiter/innen der Arbeitsebene den angebotenen Qualifikationen gegenüber oder der Veränderung ihrer Arbeitsstrukturen verweigern. Somit stehen Projekte, die Schulungen/Qualifikationen von Mitarbeitenden oder auch Strukturänderungen in Verwaltungen und Unternehmen anstreben, vor der Herausforderung, Kooperationen mit Partnern auf unterschiedlichen Ebenen aufzubauen.

Eine gute Zusammenarbeit (insb. mit Verwaltungen) setzt auf verschiedenen hierarchischen Ebenen an, die unterschiedlicher Strategien bedürfen.

In der Praxis zeigen sich vor allem zwei Strategien der Überzeugungsarbeit. Für die Organisationsspitzen waren positive Referenzen vorangegangener Projektumsetzung wichtig. Die Träger konnten entweder mit der gleichen Organisation oder mit vergleichbaren Organisationstypen auf vergangene erfolgreiche Ansätze verweisen und haben die Akteure an der Verwaltungs- bzw. Unternehmensspitze in die Projektplanung mit eingebunden. Auf der Arbeitsebene zeigten bei Widerstand oder geringem Interesse der Belegschaft gute Einzelbeispiele förderliche Wirkung, um das „Eis zu brechen". Wenn dann eine Abteilung oder einzelne Mitarbeiter/innen positives Feedback oder sogar Begeisterung über Schulungen und Qualifikationen oder strukturelle Konzeptionen gegenüber Kolleginnen und Kollegen äußerten, bekam die Kooperationsbereitschaft oft eine Eigendynamik, die in manchen Projekten deutlich über die (quantitativen) Planungen und Umsetzungsmöglichkeiten hinausging. Bei solchen Effekten konnten selbst Rückstände von über einem Jahr, in denen die Durchführung von Maßnahmen aufgrund mangelnder Teilnehmer stockte, aufgeholt und Zielgrößen übertroffen werden.

Eine besondere Herausforderung besteht darin, wenn Verwaltungsspitzen durch politische oder personaltechnische Veränderungen ausgewechselt werden. So manches Projekt hat dadurch die entscheidende Unterstützung „von oben" verloren. Dann konnte eine erfolgreiche Umsetzung des Vorhabens zumindest temporär nur durch gute Kooperation mit der Arbeitsebene kompensiert werden. In solchen Fällen versuchten erfahrene Projekte, durch entsprechende Projektergebnisse bzw. Erfolge, die neue Spitze wieder zu gewinnen. Wenn dies innerhalb des Förderzeitraums ausblieb, war dies für das laufende Projekt „nur" in Hinsicht auf (notwendige) Top-down-Entscheidungen hinderlich. Wenn aber die Spitze benötigt wird, um Kooperationsvereinbarungen mit weiteren wichtigen Organisationen herzustellen, können diese strukturellen Ziele auch bei maximalen Erfolgen auf der Arbeitsebene gefährdet sein.

Kooperationen mit Jobcentern oder der Agentur für Arbeit dienen oft dem Zielgruppenzugang. Auch hier zeigt sich, dass bereits bestehende gute Kontakte zum Gelingen des Kooperationszwecks beitragen und neu anzubahnende Kooperationen durchaus ihre Zeit brauchen und auf Widerstände stoßen können. Verschiedene Projekte schildern im Zusammenhang mit der Zuweisung oder Akquise von Jugendlichen für das Projekt mangelnde Kooperationsbereitschaft oder die Zuweisung nach falschen (also nicht den im Rahmen des Projekts vereinbarten) Kriterien. Ob dies in den verschiedenen Fällen an unklaren oder nicht vorhandenen Vereinbarungen und damit auf Seiten der Projekt-

verantwortlichen oder auf Seiten der Mitarbeitenden in den Jobcentern und Agenturen lag, ist im Einzelnen schwer feststellbar. In den Projekten half in diesen Fällen meist, das Gespräch mit den Verantwortlichen zu suchen und für Kooperation zu werben. In jenen Projekten, die sich besonders schwierigen Zielgruppen annehmen wollen, konnte sehr oft damit geworben werden, diese Jugendlichen dem Jobcenter wieder zugänglich zu machen bzw. daran zu arbeiten, dass reguläre Maßnahmen nicht mehr abgebrochen werden.

Die schwierigste, weil für die meisten Träger noch unbekannte Kooperationsform, stellen verbindliche Kontakte zu Firmen dar. Während es Projekten im Bereich Schulungen/Qualifikationen schon recht gut gelang, einzelne Firmen für die Zusammenarbeit zu gewinnen, scheint es deutlich schwieriger zu sein, Unternehmen für verbindliche Übernahmevereinbarungen oder eine Zusammenarbeit zur Durchführung von Praktika zu gewinnen. Die Herausforderungen liegen zum einen darin, dass dafür nicht nur mit einem Unternehmen zusammengearbeitet werden kann, sondern viele Firmen angesprochen werden müssen und diese im Bereich der Personalgewinnung einen Mehrwert für sich erkennen müssen. Genau diesen Mehrwert darzustellen oder zu versprechen fällt den Trägern jedoch schwer, da selbst das Projektpersonal äußert, dass die mehrfachbenachteiligten Jugendlichen weder für eine reguläre Ausbildung noch für eine Tätigkeit im ersten Arbeitsmarkt geeignet seien. Als Wege der Gewinnung von Unternehmen sind keine eindeutigen Strategien hervorgetreten, weil nur sehr vereinzelten Projekten ein nennenswerter Unternehmenspool zur Verfügung steht. Dieser ist in den näher untersuchten Projekten oft aus einem bereits bestehenden Netzwerk hervorgegangen und gestärkt worden.

Zur Gewinnung von Unternehmen muss der betriebliche Mehrwert für diese erkennbar sein.

Wie wichtig eine möglichst reibungslose Projektorganisation nicht nur für die Zusammenarbeit der Akteure sondern auch für den Projekterfolg ist, deutet sich in den vorangegangenen Ergebnissen bereits an. Noch deutlicher wird dies jedoch daran, dass sich fast alle dieser Aspekte in den wichtigsten resümierenden Lerneffekten wiederfinden, die in Kapitel 5.2 beschrieben werden.

3 Umsetzung und Zielerreichung

3.1 Zielgruppen und Zielgruppenerreichung

„Der besondere Fokus der 2. Förderrunde [des Bundesprogramms ‚XENOS - Integration und Vielfalt'] *liegt darauf, den Zugang von benachteiligten Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit und ohne Migrationshintergrund zu Ausbildung und Beschäftigung durch den Abbau arbeitsmarktbezogener Diskriminierung zu verbessern."*[15]

3.1.1 Zielgruppen im XENOS-Programm

Entsprechend der Programmphilosophie des Bundesprogramms „XENOS – Integration und Vielfalt" und der damit verbundenen Breite der konzeptionellen Ansätze der Projekte werden sehr verschiedene Zielgruppen fokussiert. In der Trägerbefragung fiel vor allem auf, dass sich der Präzisionsgrad mit dem die Zielgruppen definiert werden, stark unterscheidet: Von konkreten, nach spezifischen Benachteiligungsmerkmalen, klar definierte Personengruppen (z.B. Ausbildungs-/Schulabbrecher, straffällige Jugendliche) bis hin zur Gesamtbevölkerung einer Region, von Einzelpersonen bis hin zu Betrieben und Verwaltungen.

Eine konkrete Definition der Zielgruppe ermöglicht gute Vorbereitungen und erleichter somit die Zielgruppen-Akquise.

In der Erstbefragung wurden von den 259 an der Befragung teilnehmenden (Teil-) Projekten über 500 gültige offene Angaben zu den im Rahmen der Projektumsetzung angezielten Personengruppen bzw. Organisationen gemacht. Die Anzahl genannter Zielgruppen pro (Teil-)Projekt[16] bewegt sich dabei zwischen 1 und 5. Im Durchschnitt sind dies zwei Zielgruppen pro (Teil-)Projekt. Insgesamt ließen sich 480 der offenen Angaben 17 definierten Kategorien zuordnen (siehe Abb. 10).[17] Die nachfolgenden Auswertungen gehen von den Angaben der (Teil-)Projekte aus, die in den Trägerbefragungen zu den einzelnen Zielgruppen gemacht wurden.[18]

Etwa jedes achte (Teil-)Projekt machte im Zusammenhang mit der Zielgruppennennung neben der eigentlichen Zielgruppe eine oder mehrere zusätzliche Angaben zu weiteren Personengruppe(n). Dies ist ein Hinweis darauf, dass es für einen Teil der Befragten schwierig war, die im Projekt anvisierte Personengruppe als eine Zielgruppe zu benennen. Oftmals wurden (teilweise bereits konzeptionell bedingt) wichtige Bezugspersonen/Akteure des Umfeldes der Zielgruppe mit in die Betrachtungen einbezogen, ohne dass diese selbst als eigenständige Zielgruppen des Projekts definiert wurden (z.B. Lehrer/Ausbilder, Eltern).

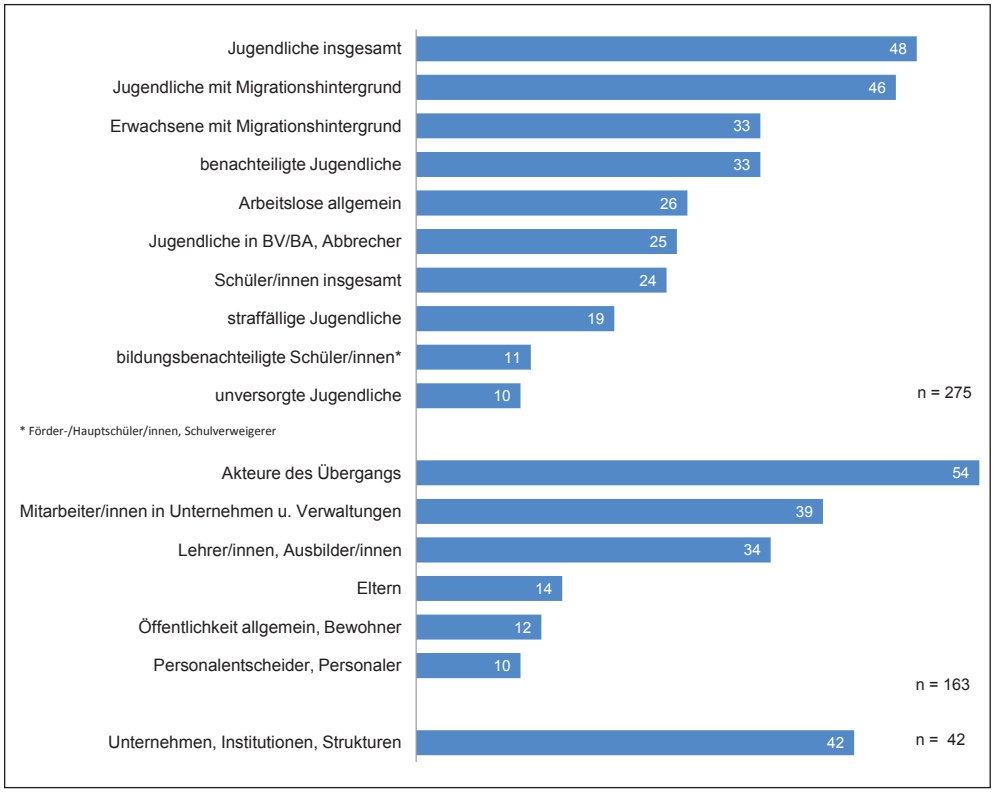
15 BMAS (2011): ESF – Programmübersicht 2007 – 2013 – XENOS – Integration und Vielfalt: http://www.esf.de/portal/generator/6606/programm__integration__vielfalt.html.

16 Eine Zielgruppe: 15% der (Teil-)Projekte, zwei Zielgruppen: 42%, drei Zielgruppen: 23%, vier Zielgruppen: 18% und fünf Zielgruppen: 2%.

17 9% der Angaben zu den Zielgruppen konnten aus verschiedenen Gründen nicht zugeordnet werden.

18 Das heißt es wurde ein Datenfile genutzt, in dem jede einzelne Zielgruppe einen Fall/eine Datenzeile bildet. Demzufolge gehen globale Aussagen zu den Zielgruppen eines (Teil-)Projekts insgesamt jeweils in Häufigkeit der entsprechenden Zielgruppenanzahl in die Analysen ein.

Abbildung 10: Zielgruppen im XENOS-Programm (in %)



Die Angaben der (Teil-)Projekte lassen sich insgesamt drei unterschiedlichen Arten von Zielgruppen zuordnen:

- Jugendliche und junge Erwachsene
- Fachkräfte, (potenzielle) Mediatoren von Integrationsprozessen sowie
- Organisationen wie Unternehmen und Verwaltungen.

Insgesamt bezieht sich die Mehrzahl der Zielgruppennennungen (knapp 60%) unmittelbar auf Jugendliche und junge Erwachsene.[19]

Neben der Zielgruppendefinition sollten die (Teil-)Projekte im Rahmen der ersten Trägerbefragung auch Angaben zu den Teilnehmerzahlen machen, die sie in der Projektlaufzeit in der entsprechenden Zielgruppe erreichen wollen. Die angegebenen Teilnehmerzahlen unterscheiden sich dabei beträchtlich. In Abhängigkeit von der konkreten inhaltlichen Zielstellung und Arbeitsweise (vom intensiven Einzelfallcoaching bis zur „Masseninformation") bewegt sich die jeweils geplante Anzahl zwischen wenigen Personen und mehreren Tausend.

[19] Allerdings ist kritisch anzumerken, dass bei über einem Viertel der Zielgruppendefinitionen zu Jugendlichen und jungen Erwachsenen keine Fokussierung im Sinne des Bundesprogramms auf Teilgruppen mit Merkmalen von Benachteiligung erfolgte, Schüler/innen und Jugendliche insgesamt als Zielgruppen benannt werden.

Tabelle 4: Geplante Zielgruppengröße zu Projektbeginn*

Anzahl Teilnehmer/innen	Häufigkeit	Prozent
bis 30	86	20
31 bis 100	146	33
101 bis 300	125	28
301 bis 1000	61	14
über 1000	20	5
Gesamt	**438**	**100**

**Von etwa 10% der (Teil-)Projekte fehlen dazu Angaben.*

Betrachtet man die Zielgruppendefinitionen mit sehr großen Teilnehmerzahlen, so sind diese erwartungsgemäß sehr unspezifisch (Schüler bzw. Jugendliche insgesamt) während es sich bei den Zielgruppen mit geringeren quantitativen Angaben eher um spezifische Definitionen handelt.

40% der (Teil-)Projekte hatten zu Projektbeginn konkrete Vorstellungen[20] zur alters- und geschlechtsspezifischen Zusammensetzung ihrer Zielgruppe(n). Bei den geäußerten Altersangaben lässt sich über alle Teilprojekte hinweg eine relativ große Altersspanne erkennen. Insgesamt werden bei 80% der Zielgruppen Teilnehmer/innen zwischen 14 und 30 Jahren und damit Jugendliche und junge Erwachsene anvisiert. Knapp die Hälfte der (Teil-)Projekte legt für die Zielgruppe eine Altersspanne zwischen 6 und 10 Jahren fest. 9% planen mit einer geringeren Spanne, der Rest mit teilweise sehr großen.[21]

Betrachtet man die Pläne zur Geschlechterverteilung in den Zielgruppen, so reichen diese von ausschließlich auf Männer oder Frauen bezogenen Gruppenzusammensetzungen bis hin zu 50:50-Verhältnissen. Insgesamt verdeutlichen die Angaben zur Planung der Zielgruppenzusammensetzung einen tendenziell höheren Männeranteil in den Zielgruppen des Gesamtprogramms. Dies wird von den (Teil-)Projekten meist damit begründet, dass sich in der speziellen Benachteiligungsform der Zielgruppe ein höherer Anteil von jungen Männern wiederfindet. Diese Wahrnehmung führt infolge der Projektumsetzungen bzw. Zielgruppenakquise auch zu einer entsprechend höheren Teilnahme von Männern in den Förderangeboten.

Zusätzlich zur laut Zielstellung naheliegenden Zielgruppe werden meistens weitere Personengruppen bzw. Institution von den Projekten unmittelbar adressiert..

Entsprechend der unterschiedlichen Handlungsfelder und inhaltlichen Ausrichtung der Lernorte ist von Unterschieden in der Häufigkeitsverteilung der verschiedenen Zielgruppen auf die Lernorte auszugehen. Betrachtet man jeweils die drei am häufigsten genannten Zielgruppen je Lernort (siehe farbig hinterlegte Zielgruppen in Tabelle 5), so bestätigen die Verteilungsunterschiede die jeweiligen inhaltlichen Schwerpunktsetzungen innerhalb der Lernorte. Mit dem Fokus auf „Benachteiligte“ bzw. „straffällige Jugendliche“ sowie „Akteure des Übergangs“ im Lernort 1, die zusammen 49% der Zielgruppennennungen ausmachen sowie mit „Jugendlichen insgesamt“, „Lehrer-/Ausbilder/innen“ und weitere „Akteure des Übergangs“ im Lernort 2 (zusammen 40%) haben die Projekte jeweils die Hauptzielgruppen entsprechend ihrer inhaltlichen Schwerpunktsetzung im Blick. Erwartungsgemäß sind es im Lernort 3 am häufigsten „Mitarbeiter/innen aus Unternehmen/Verwaltungen“ sowie diese Organisationen selbst und „Jugendliche

[20] Bei diesen liegen entsprechende Planungsgrößen vor. Eine derartige Planung ist nicht bei allen Zielgruppen relevant bzw. möglich.

[21] Bei Ersteren handelt es sich überwiegend um Jugendliche im Alter von unter 20 Jahren, die sich in der Regel in Schule oder beruflicher Ausbildung befinden (z. B. bestimmte Klassenstufen von Schüler/innen), bei Zweiteren meist um Angehörige aus Betrieben/Verwaltungen.

mit Migrationshintergrund“ und im Lernort 4 „Jugendliche insgesamt“, „Arbeitslose“ und die „Öffentlichkeit allgemein“. Allerdings veranschaulichen die Verteilungen auch, dass die Projekte in Bezug auf mögliche Zielgruppen bei der Projektumsetzung in allen Lernorten breit aufgestellt sind.

Tabelle 5: Verteilung der Zielgruppen nach Lernorten (in %)

Zielgruppen	Lernort 1	Lernort 2	Lernort 3	Lernort 4
Jugendliche insgesamt	5	12	4	22
Jugendliche mit Migrationshintergrund	5	9	15	9
benachteiligte Jugendliche	13	6	5	5
Erwachsene mit Migrationshintergrund	3	6	9	5
Jugendliche in BV / BA / Abbrecher	3	9	5	2
Schüler insgesamt	8	8	3	1
Arbeitslose allgemein	7	1	6	10
straffällige Jugendliche	19			
bildungsbenachteiligte Schüler/innen	5	4		1
unversorgte Jugendliche	6		2	1
Akteure des Übergangs	17	12	7	9
Mitarbeiter/innen in Unternehmen / Verwaltungen	1	5	17	9
Lehrer/innen / Ausbilder/innen	3	16	4	2
Öffentlichkeit allgemein, Bewohner				12
Unternehmen, Verwaltungen, Unternehmer	3	6	15	9
Personalentscheider / Personaler	1	1	6	
Eltern	2	6	1	2
gekennzeichnete Zielgruppen insgesamt	**49**	**40**	**47**	**44**

In den Fallstudien zeigt sich diese Vielfalt auch dahingehend, dass selbst klassisch sozialpädagogisch ausgerichtete Träger neben ihrem operativ ausgerichteten Hauptziel ein oder mehrere kleinere Teilziele verfolgen, bei denen eine oder mehrere weitere Zielgruppen (z.B. Mentoren, Multiplikatoren etc.) anvisiert werden. Aber auch Projekte, die lediglich einen klar definierten operativen Maßnahmenansatz verfolgen, nennen oft mehr als eine Zielgruppe. In diesen Projekten spaltet man die allgemeine Gruppe „Jugendliche“ in verschiedene Untergruppen auf, die sich u.a. an Voraussetzungen ausrichtet, die potentielle Teilnehmer/innen als Person mitbringen müssen: *Schüler/innen* vs. *Schulabbrecher/innen*, *BvB-maßnahmeberechtigt* oder *jobcentervermittelt* oder außerhalb der Förderung des Jobcenters usw. Allerdings ist es für die Analysen sinnvoll zu differenzieren, ob es sich tatsächlich um inhaltlich unterschiedliche Zielgruppen handelt oder ob damit mehrere Merkmale einer Zielgruppe aufgezählt werden, wie an folgenden Beispielen gezeigt werden kann: Setzt ein Projekt an „Erwachsenen über 25“ an, die *noch keine Ausbildung* haben und an „15-jährigen Schulabbrecher/innen“, so sind dies zwei verschiedene Zielgruppen, da keine Person beide Merkmale zugleich haben kann. Außerdem weisen beide Teilgruppen zwar in dem Merkmal, „keine Ausbildung“ Gemeinsamkeiten auf, sind aber ansonsten in Hinsicht auf ihren Interventions- und Begleitungsbedarf, wie auch in Hinsicht auf institutionelle Förderkriterien zwei unterschiedliche Zielgruppen. Ebenfalls eindeutig sind Zielgruppenangaben wie „Schüler“

und „Mitarbeiter in Unternehmen“ als zwei verschiedene Personengruppen zu interpretieren, da bei diesen sogar die Akquise und der Zugang über ganz unterschiedliche Organisationen erfolgt.

Im Gegensatz dazu verweisen jedoch Angaben eines Projekts wie „Jugendliche mit Migrationshintergrund“ und „Jugendliche ohne Schulabschluss“ nicht per se auf zwei verschiedene Personengruppen hin, da es sich dabei um ein und dieselbe Person bzw. Personengruppe handeln kann. Auch die Mehrfachnennung von „benachteiligten Jugendlichen“, „straffälligen Jugendlichen“, „Jugendlichen mit Migrationshintergrund“ und „Arbeitslosen allgemein“ könnte immer noch auf eine Personengruppe zutreffen, die all diese Merkmale besitzt und das Projekt damit auch nur einen bestimmten Personenkreis über einen konkreten Zugang akquiriert.

Bezogen auf die Gesamtzahl der Zielgruppen und deren grundsätzliche inhaltliche Ausrichtung kam es im Verlauf der Projektumsetzung eher zu geringfügigen Veränderungen in einzelnen (Teil-)Projekten. Dies veranschaulichen die drei im Jahresabstand stattfindenden Befragungen der Projektverantwortlichen. So war in einigen Projekten bereits zur Hälfte der Projektlaufzeit die eigentliche Zielgruppenarbeit bereits regulär beendet, während in anderen Projekten zum gleichen Zeitpunkt die Arbeit noch nicht einmal begonnen wurde. Während die genannten Beendigungen in der Zielgruppenarbeit überwiegend auf geplanten, in Phasen ablaufenden Projekten beruhten, die nicht durchweg operativ mit ihren Zielgruppen arbeiteten, deuten die Fälle, in denen nach der Hälfte der Förderlaufzeit immer noch nicht mit der Zielgruppenarbeit begonnen wurde, häufiger auf Probleme in der Zielgruppenakquise hin. Das gleiche gilt für einen Teil jener 26 (Teil-)Projekte, die angaben, ihre Arbeit mit einer neuen Zielgruppe umzusetzen. Wechsel der Zielgruppe haben in allen von uns gefundenen Fällen ihre Ursache in einer nicht vorhandenen oder nicht zu erreichenden Zielgruppe. Die realistisch eingeschätzte und erfolgreich umgesetzte Teilnehmerakquise stellt somit eine der Schlüsselfragen einer erfolgreichen Projektumsetzung dar.

3.1.2 Teilnehmerakquise

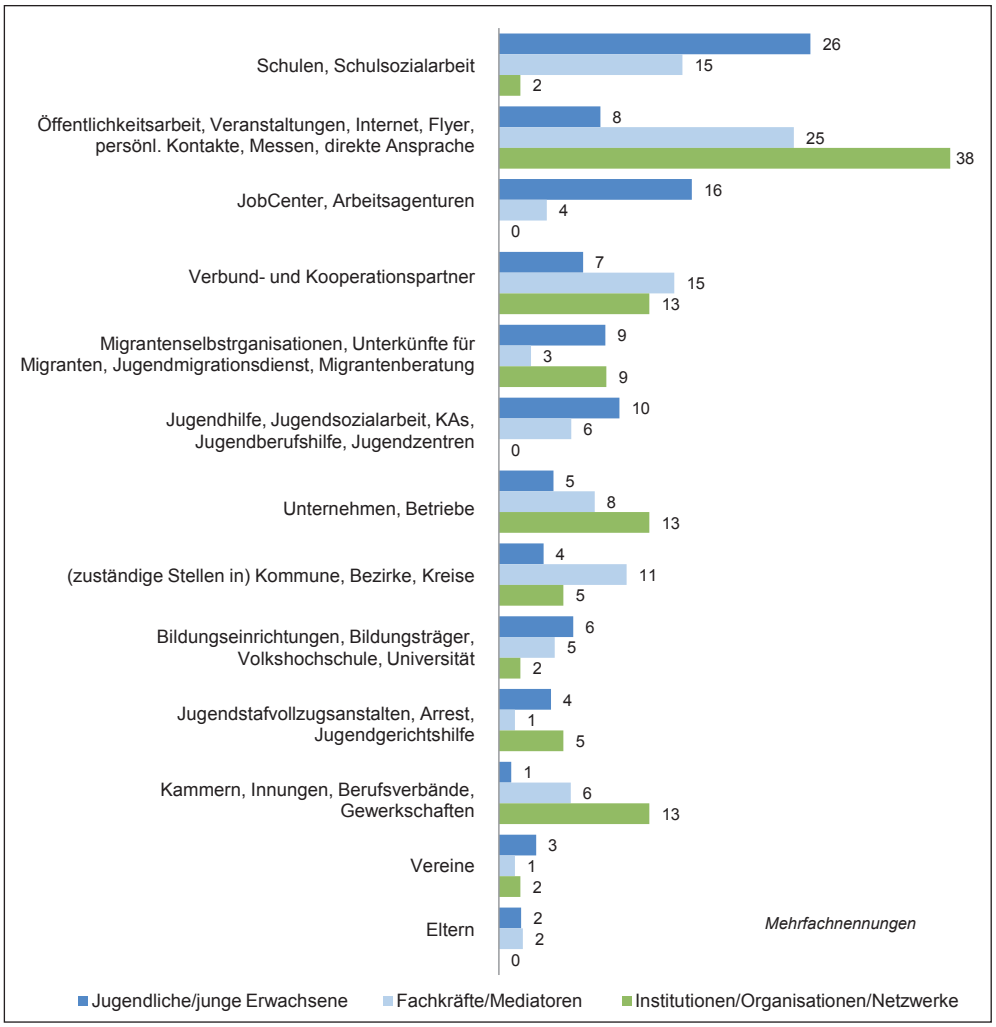
Der Zugang zu den Zielgruppen wird - teils bewusst, teils notgedrungen - meistens auf vielfältigen Wegen gesucht und bezieht mehrere Akteure mit ein.

Um ihre Zielgruppen zu erreichen, verwendeten die (Teil-)Projekte eine breite Palette an Vorgehensweisen sowie unterschiedliche Zugänge. Die offenen Angaben zur Teilnehmerakquise im Rahmen der Trägerbefragung wurden 15 unterschiedlichen Akquiseformen zugeordnet.[22] Deutliche Unterschiede zeigen sich in der Nutzungshäufigkeit einzelner Akquiseformen in Abhängigkeit von den Zielgruppentypen. Die in Abbildung 11 dargestellten Häufigkeitsangaben weisen für die Zielgruppen der Jugendlichen und jungen Erwachsenen den Zugang über Schulen bzw. Schulsozialarbeit als häufigste Form der Teilnehmerakquise aus. Dies ist insofern nicht verwunderlich, da sich eine große Anzahl der Teilnehmer/innen in schulischen Bildungskontexten befindet. Jugendliche und junge Erwachsene mit Unterstützungsbedarf bei der Einmündung in Ausbildung bzw. Arbeit, die sich nicht mehr in der Schule befinden, sind in der Regel Klientel der Arbeitsagenturen bzw. Jobcenter. Neben dem Zugang über entsprechende Institutionen wie Jugendhilfe, Jugendsozialarbeit, Jugendberufshilfe sowie Organisationen für Migrantinnen/Migranten werden ebenfalls häufig Formen der aktiven Ansprache[23] und Präsentation des Projekts/Angebots genutzt (Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungen, Internet, Flyer, persönliche Kontakte, Messen).

22 Insgesamt wurden bis zu drei Angaben pro Zielgruppe codiert und über die entsprechenden Akquiseformen aufsummiert. Die Gesamtzahl der Nennungen beträgt 710.

23 Die unmittelbare Straßenarbeit spielt allerdings nur eine geringe Rolle.

Abbildung 11: Akquisestrategien und Zugänge zu den unterschiedlichen Zielgruppen (in %)



Geht es um Fachkräfte/Mediatoren als Zielgruppe, so sind am häufigsten Formen der Öffentlichkeitsarbeit, Präsentationen auf Veranstaltungen, im Internet, durch Flyer, Auftritt auf Messen sowie persönliche Kontakte die Mittel der Wahl. Aber auch die Organisationen, in denen die Personen der Zielgruppe tätig sind (z.B. Schulen oder Schulbehörden, wenn es um pädagogische Fachkräfte; Ämter, wenn es z.B. um die Beschäftigten kommunaler Verwaltungen geht) werden als wichtige Zugänge genutzt. In vielen Fällen sind auch die Projekt- bzw. Kooperationspartner „Türöffner" zum Zugang zur Zielgruppe. Zum Teil ist diese Funktion zentraler Inhalt der Zusammenarbeit (vgl. Kapitel 2.2).

Die am häufigsten von den Befragten genannte Zugangsform zu Organisationen und Netzwerken ist das Bekanntmachen des Projektansatzes durch entsprechende Öffentlichkeitsarbeit. Darüber hinaus erfolgt hier die Akquise insbesondere über die direkte Kontaktaufnahme und Ansprache der einzubeziehenden Institutionen bzw. Organisationen.

Die vielen Nennungen in der Trägerbefragung können jedoch nicht vorbehaltlos als positive Vielfalt in den Möglichkeiten betrachtet werden, Zugänge zur Zielgruppe zu erhalten. In fast allen (Teil-)Projekten, die per Fallstudien näher befragt und begleitet wurden, gab es bei der einen oder anderen Zielgruppe Schwierigkeiten, die Zielgruppen selbst oder die geplanten Teilnehmerzahlen zu realisieren. Diverse Zugänge waren in

solchen Fällen kein Indiz, die Zielgruppenerreichung zu verbessern, sondern eher für unklare Informationen oder Zuständigkeiten, wie und durch wen die Zielgruppe wirklich angesprochen oder für eine Teilnahme motiviert werden kann. Bei einer klar definierten Zielgruppe führte die Kenntnis eines eindeutigen Zugangs, sei es ein Organisationszusammenhang (Jobcenter, Schule, Maßnahme) oder ein Kooperations- oder Verbundpartner, der entsprechende Zuweisungen oder Akquise durchführen kann, eher zum Erfolg. Es sagt im Folgenden viel über die Kompetenzen der Selbstorganisation eines Projekts oder Trägers aus, ob in solchen Momenten abgewartet wird (weil die Zielgruppe nicht in erwarteter Quantität kommt) und das Projekt somit in seiner Umsetzung stockt oder die Projektverantwortlichen aktiv nach Lösungen suchen.

Wie bereits dargestellt, finden einige Projekte einen Ausweg im Wechsel der Zielgruppe. Dies ist sicher in allen Fällen sinnvoll, in denen sich herausstellt, dass die ursprünglich anvisierte Zielgruppe entweder den Bedarf an der geplanten Maßnahme nicht hat oder nicht (in der erwarteten Quantität) vorhanden ist. Dennoch weist diese Situation darauf hin, dass der Träger in der Planungs- und Antragsphase offensichtlich unzureichende Kenntnisse über die Zielgruppe besaß. Und es bleibt die Frage, inwieweit ein Projekt seinen Kern verliert, wenn die Zielgruppe abgewandelt wird. Eine andere Strategie unter Beibehaltung der ursprünglichen Zielgruppe stellt dar, den Zugang zu klären und ggf. neu herzustellen. Dieses Vorgehen setzt voraus, dass die Zielgruppe als solche in der erwarteten Quantität besteht und lediglich der Zugang oder ein Gatekeeper falsch eingeschätzt wurde.

3.1.3 Arbeitsansätze und Arbeitsformen in der Zielgruppenarbeit

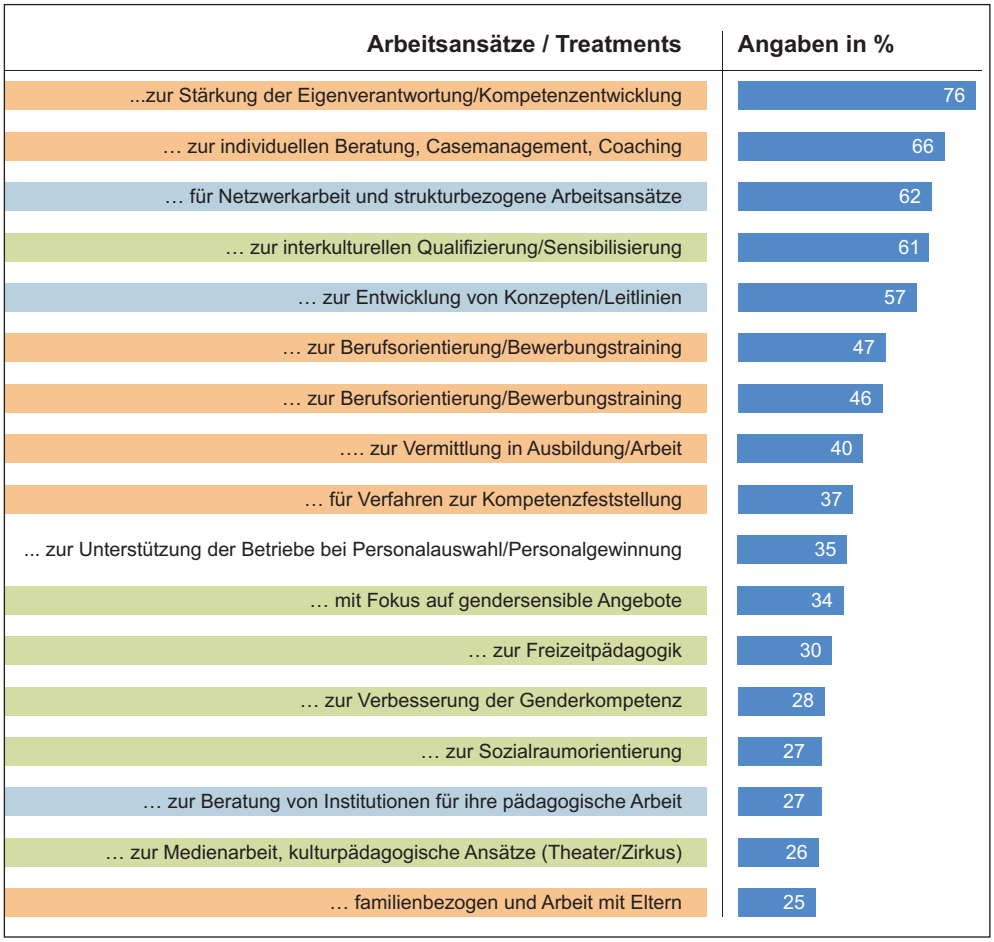
Bei der Projektumsetzung bevorzugt eine deutliche Mehrheit aller (Teil-)Projekte eine Kombination aus erprobten und neu entwickelten Vorgehensweisen. Bei 72% der Zielgruppen wird nach Auskunft der Projektverantwortlichen in dieser Weise vorgegangen. Zuzüglich der 4% der Zielgruppen, bei denen ausschließlich eine neu entwickelte Vorgehensweise umgesetzt wird, ist demnach bei drei von vier Zielgruppen im Rahmen der Arbeitsansätze von Innovationen auszugehen.

In den Maßnahmen, die mit den Zielgruppen durchgeführt werden, vermischen sich personenbezogene und strukturelle Ziele und Vorgehensweisen.

In der Projektarbeit mit den Zielgruppen kommt zur Erreichung der Projektziele eine Vielzahl von Arbeitsansätzen (Treatments) zum Einsatz. Mittels einer Liste von 17 vorgegebenen Formen von „Treatments“[24] wurden die (Teil-)Projektträger in der 2. Befragung aufgefordert, die von ihnen genutzten zu kennzeichnen. Abbildung 12 veranschaulicht den jeweiligen Anteil an Zielgruppen, bei dem das entsprechende Treatment zum Einsatz kommt. Die hohen Prozentanteile bei einer großen Anzahl von Arbeitsansätzen verdeutlichen, dass bei der Arbeit mit den Zielgruppen jeweils mehrere unterschiedliche Herangehensweisen zur Erreichung der Projektziele zum Einsatz kommen. Im Durchschnitt sind es etwas mehr als sieben pro Zielgruppe.

[24] Grundlagen für die vorgegebene Liste von Treatmentformen waren über 500 Angaben der befragten Projektleitungen zu den Ansätzen ihrer Arbeit mit der jeweiligen Zielgruppe in Form kurzer Beschreibungen in der ersten Befragung.

Abbildung 12: Arbeitsansätze in der Zielgruppenarbeit (Mehrfachnennungen)



Typen von Arbeitsansätzen:

- *Ansätze zur Förderung des Übergangs*
- *sozialpädagogische Treatments und Sensibilisierungsansätze*
- *Ansätze bezogen auf Konzept- und Strukturentwicklung*

Bei drei Viertel aller Zielgruppen der (Teil-)Projekte sind die Stärkung der Eigenverantwortlichkeit und die Entwicklung von Kompetenzen das Ziel der Arbeit mit den Teilnehmer/innen. Für zwei Drittel der Zielgruppen werden (zumindest bei ausgewählten Teilnehmerinnen und Teilnehmern) Formen der individuellen Beratung/Betreuung eingesetzt. Netzwerkarbeit, Ansätze zur interkulturellen Qualifizierung/Sensibilisierung sowie auch die (Weiter-)Entwicklung von Konzepten sind ebenfalls bei über der Hälfte der Zielgruppen Bestandteile der Projektarbeit.

Setzt man die Nutzung unterschiedlicher Treatmentformen mit der Größe von Zielgruppen in Bezug, so zeigt sich erwartungsgemäß, dass in den Zielgruppen mit höheren Teilnehmerzahlen häufiger Angebote zur Berufsorientierung und Bewerbungstraining, Verfahren zur Kompetenzfeststellung, freizeit- und kulturpädagogische Angebote sowie auch Vermittlungsaktivitäten in Praktika und berufliche Weiterbildungen zum Einsatz kommen.

Eine Faktorenanalyse über die unterschiedenen Treatmentformen[25] verdeutlicht drei unterschiedliche Typen/Gruppen von Arbeitsansätzen. Diese strukturieren sich entlang der inhaltlichen Arbeit mit den Zielgruppen. Neben einer Gruppe mit Schwerpunkt auf

[25] Die Faktor(en)analyse ist ein statistisches Verfahren das ermöglicht, bei Vorliegen einer Vielfalt an Einzelsachverhalten/Beobachtungen auf wenige diesen zugrunde liegende Faktoren/Dimensionen zu schießen (Backhaus et. al 2005).

Treatments zur Förderung des Übergangs (in Abb. 12 orange hinterlegt[26]) lässt sich eine zweite Gruppe mit Fokus auf sozialpädagogische Treatments und Sensibilisierungsansätze (grün hinterlegt) sowie eine dritte mit Schwerpunkt auf konzept- und strukturbezogene Treatments (blau hinterlegt) unterscheiden. Eine Differenzierung der drei Treatmentgruppen über die vier Lernorte zeigt, anders als zu erwarten war, nur geringe Unterschiede. Der Lernortbezug ist somit nicht entscheidend dafür, welche Arbeitsansätze zum Einsatz kommen. Ausschlaggebend ist vielmehr, welche Zielgruppe jeweils angesprochen und welche Zielsetzung verfolgt wird.

Neben den unterschiedlichen Arbeitsansätzen ist die zeitliche Strukturierung der Arbeit mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ein weiteres Merkmal der Zielgruppenarbeit. Entsprechend der Angaben aus den (Teil-)Projekten in der ersten Trägerbefragung lassen sich dabei drei Formen unterscheiden: Einmal die Arbeit mit denselben Personen über die gesamte Projektlaufzeit. Diese Vorgehensweise fand bei knapp jeder fünften Zielgruppe Anwendung. In einer zweiten und bei fast der Hälfte der Zielgruppen genutzten zeitlichen Form der Zielgruppenarbeit erfolgt die Arbeit mit wechselnden Personen mit festgelegter Verweildauer. Dabei liegt die Teilnahmedauer innerhalb dieser Zielgruppen zu 40% bei bis zu 6 Monaten, bei weiteren 35% bei bis zu einem Jahr und bei 25% erstreckt sie sich auf einen noch längeren Zeitraum. Die dritte Arbeitsform – sie betrifft gut ein Drittel der Zielgruppen – ist durch Flexibilität sowohl in Bezug auf die Teilnehmer/innen als auch auf deren Verweildauer im Projekt gekennzeichnet. Dabei wird sich zumeist am jeweiligen spezifischen Bedarf der Teilnehmer/innen orientiert.

Wie intensiv wird mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern gearbeitet?

Der zeitliche Umfang der Arbeit mit den Zielgruppen orientiert sich bestenfalls an den jeweiligen Bedarfen und Fortschritten der Zielerreichung.

Die Angaben aus der abschließenden 3. Trägerbefragung verdeutlichen in Bezug auf die Intensität der Arbeit mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern eine „Drittelung" der Zielgruppen. Diese ergibt sich mehr oder weniger zwangsläufig aus den unterschiedlichen Zielstellungen und Arbeitsansätzen. Bei 30% der Zielgruppen erfolgt die Zielgruppenarbeit mit den Teilnehmenden auf der Grundlage von Angeboten im Umfang von einem bzw. mehreren aufeinanderfolgenden Tagen. Partielle Angebote/Aktivitäten über mehrere Wochen, häufiger über mehrere Monate hinweg charakterisieren eine zweite Form der Arbeit mit den angezielten Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Dies betrifft weitere 34% der Zielgruppen. Die Arbeit mit den restlichen 36% ist gekennzeichnet durch eine intensive Zusammenarbeit mit den Personen der Zielgruppen über mehrere Wochen, meist aber über mehrere Monate hinweg.

Was die Intensität der Arbeit mit den Teilnehmenden anbelangt, zeigen sich Unterschiede in Abhängigkeit von den Lernorten. In Zielgruppen des Lernorts 1 erfolgt die Arbeit mit den Teilnehmenden häufiger in Form einer intensiven Zusammenarbeit über einen längeren Zeitraum, im Lernort 3 hingegen ist die Arbeit vergleichsweise häufiger auf einmalige Kontakte von einem bzw. mehreren aufeinanderfolgenden Tagen beschränkt. Ebenfalls deutliche Unterschiede in Umfang und Intensität der Arbeit mit der Teilnehmerschaft lassen sich in Abhängigkeit von den unterschiedlichen Zielgruppen-Typen erkennen. Während mit Jugendlichen und jungen Erwachsenen in der Regel als Klientel für Unterstützungs- und Förderangebote überwiegend über längere Zeiträume intensiv zusammengearbeitet wird, sind es bei Fachkräften/Mediatoren mehrheitlich kurzzeitige einzelne Angebote oder aber mehrere Angebote über einen längeren Zeitraum, meist in Form von Schulungen/Qualifizierungen, die bei der Arbeit mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern dominieren. Bei der Arbeit mit Unternehmen und Verwaltungen kommen, was die Intensität und den Zeitraum anbelangt, überwiegend partielle Angebote über einen längeren Zeitraum zum Einsatz.

26 Die farbig gekennzeichneten Treatmentformen repräsentieren jeweils den entsprechenden Faktor (mit Faktorladungen >0.4).

Tabelle 6: Umfang und Intensität der Arbeit mit den unterschiedlichen Zielgruppentypen (in %)

	Angebote an einem/ mehreren aufeinanderfolgenden Tagen	partielle Angebote über einen längeren Zeitraum	intensive Zusammenarbeit über längere Zeit
Jugendliche und junge Erwachsene	24	28	48
Fachkräfte/ Mediatoren von Integrationsprozessen	44	39	17
Institutionen/ Unternehmen/ Verwaltungen/ Strukturen	22	51	27

3.1.4 Förderliche und hinderliche Bedingungen bei der Zielgruppenarbeit

Nahezu alle (Teil-)Projekte sehen in der Professionalität ihres Projektteams eine bedeutsame förderliche Bedingung für die Zielgruppenarbeit (die Erfahrungen/Qualifikationen der Mitarbeiter/innen, ihre positive Einstellung gegenüber Migrantinnen/Migranten, die positive Zusammenarbeit im Projektteam wie auch mit den Kooperationspartnern). Neben einem guten Projektteam spielt natürlich auch die Motivation der Zielgruppe zur Teilnahme eine wichtige Rolle für das Funktionieren des Projekts. 90% der befragten Projektverantwortlichen sehen darin eine wichtige Gelingensbedingung. Während dabei neun von zehn befragten Projektleiterinnen und Projektleitern eine positive Motivation ihrer Zielgruppe als förderliche Bedingung hervorheben, gibt jede(r) Zehnte eine eher negative Motivation der Teilnehmenden als hinderliche Bedingung für die Zielgruppenarbeit an. Von ebenfalls 90% der (Teil-)Projekte werden weiterhin der positive Stellenwert des Projekts beim eigenen Träger sowie das öffentliche Interesse am Projekt als bedeutsam und (wenn gegeben) als förderlich angesehen. Nur 11 von 256 (Teil-)Projekte signalisierten für ihre Zielgruppenarbeit einen eher problematischen Stellenwert des Projekts beim Träger als hinderliche Bedingung.

Was die Höhe der zur Verfügung stehenden Mittel anbelangt, so werden diese ebenfalls mehrheitlich als wichtige Bedingung und überwiegend als ausreichend und damit als förderliche Bedingung bewertet.

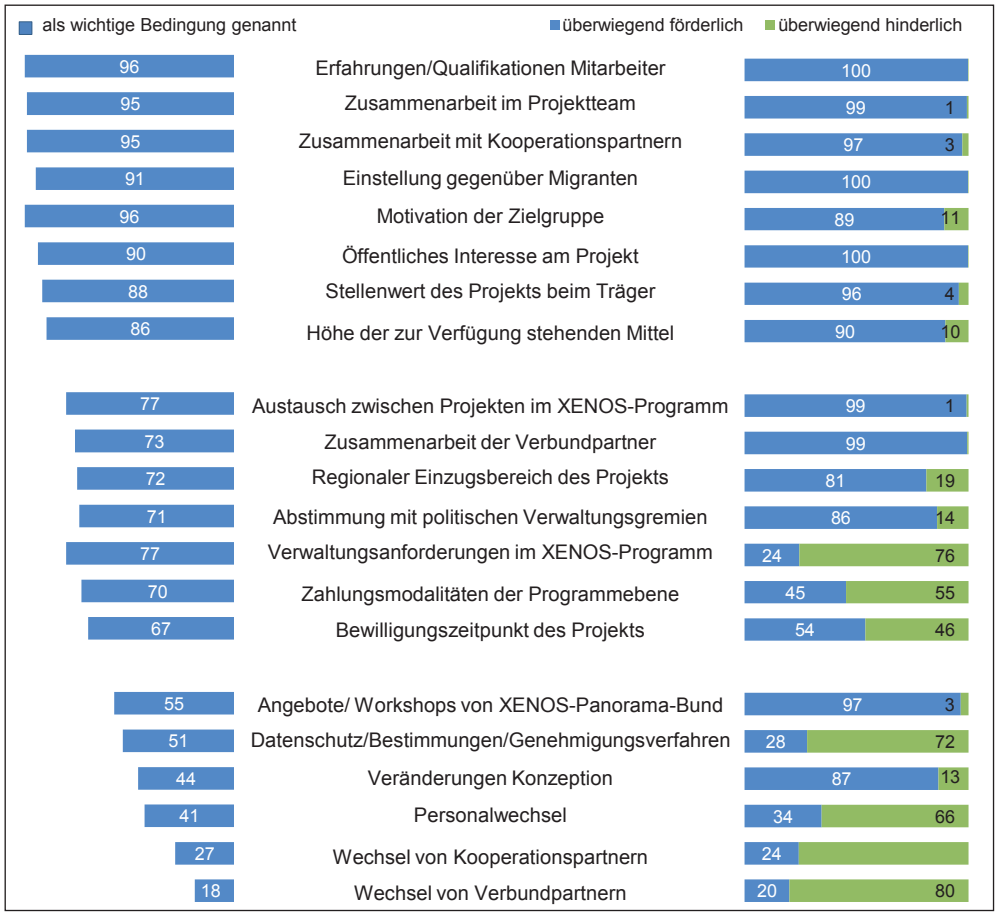
Bei einer Mehrheit von zwei Dritteln bis drei Vierteln aller (Teil-)Projekte werden der Austausch im Rahmen des Programms sowie die Zusammenarbeit der Verbundpartner als wichtige förderliche Bedingung in der Zielgruppenarbeit angesehen (siehe Abb. 13). Ebenso häufig werden der regionale Einzugsbereich und die Abstimmung mit politischen oder Verwaltungsgremien als bedeutsam für die Arbeit betrachtet. Ein kleinerer Teil der (Teil-)Projekte (ca. 20%) bewertet aufgrund vermutlich eher problematischer Konstellationen die Abstimmung mit Verwaltungsgremien als hinderlich (Probleme in Bezug auf den regionalen Zuschnitt bzw. bei Abstimmungsprozessen). Von deutlich mehr (Teil-)Projekten werden verwaltungstechnische Rahmenbedingungen der Projektdurchführung zwar in gleichem Maße als wichtig, aber als eher hinderliche Bedingung für die Zielgruppenarbeit angesehen. Die Hälfte der (Teil-)Projekte mit einem Bewilligungsbescheid nach Mai 2012 sieht in diesem späten Zeitpunkt eine hinderliche Bedingung für ihre Zielgruppenarbeit, während über die Hälfte der (Teil-)Projekte mit vorzeitigem Projektbeginn diesen überwiegend als förderlich ansehen.

Eine erfolgreiche Zielgruppenarbeit hängt nicht nur von der Zielgruppe und den Treatments ab, sondern wesentlich von den äußeren (Projekt-)Bedingungen.

Im Zusammenhang mit einem vorzeitigen Projektbeginn sollte beachtet werden, dass dieser eine bestimmte Ressourcenausstattung des Trägers voraussetzt und somit

nicht gleichermaßen für alle Träger eine Option darstellt. Gerade kleine Träger haben oftmals keine andere Wahl, als bei verspätet eintreffenden Bewilligungsbescheiden mit dem Projektbeginn und sogar mit der Einstellung des Personals zu warten. Wenn sich das Projekt dann an bestimmten externen Kalendarien ausrichtet (wie Schuljahresende, Abschlussprüfungen oder bestimmte Halbjahre), konnte durch einen verspäteten Projektbeginn durchaus ein Fünftel bis ein Drittel der Teilnehmer/innen eingebüßt werden, weil der erste geplante Durchlauf ausfiel. Bei Trägern, die ihr Personal dann erst einstellen oder sogar erst ausschreiben konnten, ist oft ein konzeptioneller oder operativer Rückstand festzustellen, der nur schwer nachzuholen ist.

Abbildung 13: Einflussgrößen auf die Zielgruppenarbeit (in %)



Die Angebote und Workshops von XENOS Panorama Bund werden von über der Hälfte der Befragten als wichtige förderliche Bedingungen für die eigene Zielgruppenarbeit betrachtet. (Datenschutz-)Bestimmungen und Genehmigungsverfahren stellen für die Hälfte der (Teil-)Projekte eine bedeutende allerdings überwiegend hinderliche Bedingung in der Zielgruppenarbeit dar.

In vorgenommenen Änderungen in der Projektkonzeption sieht knapp die Hälfte der (Teil-)Projekte wichtige, mehrheitlich positive Einflüsse.

Obwohl es im Projektverlauf der meisten (Teil-)Projekte zu personellen Veränderungen kam (siehe Kapitel 2.3), hatte nur bei 40% der Projekte ein Personalwechsel Auswirkungen auf die Arbeit mit der Zielgruppe. Ist das aber der Fall, so werden sie von zwei Drittel als überwiegend hinderlich bewertet. Wechsel von Kooperationspartnern (von 27%) oder Verbundpartnern (18%) werden für die Zielgruppenarbeit als eher be-

deutungslos wahrgenommen. Für die wenigen Projekte, in denen sich solche Wechsel als bedeutungsvoll erweisen, stellen sie dann aber, bis auf Ausnahmen, überwiegend hinderliche Bedingung dar.

Die von den Befragten abgegebenen Bewertungen unterschiedlicher Bedingungen für die Zielgruppenarbeit unterscheiden sich nicht nach Lernort oder der Projektform. Lernortübergreifend und weitgehend unabhängig davon, wie das Projekt organisiert ist, gelten somit vergleichbare Einflussfaktoren auf die Arbeit mit den Zielgruppen.

3.1.5 Inhaltliche Schwerpunkte der Arbeit mit den Zielgruppen

Zentrale Schwerpunkte des XENOS-Programms sind sowohl die Verbesserung von ausbildungs- und arbeitsmarktbezogenen sowie sozialen Handlungskompetenzen benachteiligter Jugendlicher und junger Erwachsener wie auch die Erhöhung ihrer Zu- und Übergangschancen durch interkulturelle Sensibilisierung von Akteuren/Mediatoren des Übergangsprozesses sowie durch interkulturelle Öffnung von Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen. Einen weiteren Schwerpunkt neben der unmittelbaren operativen Arbeit mit den Zielgruppen bilden strukturelle Ansätze zur Gestaltung/Entwicklung von Prozessen, Netzwerken und Sozialräumen.

Von diesen Schwerpunkten ausgehend, sollten die jeweiligen Projektverantwortlichen im Rahmen der dritten und abschließenden Trägerbefragung entsprechend der inhaltlichen Spezifik ihrer Arbeit mit jeder Zielgruppe eine Zuordnung zu folgenden inhaltlichen Schwerpunkten vornehmen:

Arbeitsschwerpunkt 1
„Förderung von Ausbildungs- /Arbeitsfähigkeit, Lebensbewältigung“

1 •Bei diesem Typ geht es um Zielgruppen, bei denen vom Arbeitsschwerpunkt her, die Förderung der Ausbildungs- bzw. Arbeitsfähigkeit, die Verbesserung der Lebenssituation/ -bewältigung, die gesellschaftliche (Re-) Integration/Beteiligung und/oder die Vermittlung in Arbeit/ Praktikum/ Ausbildung im Zentrum stehen.

Arbeitsschwerpunkt 2
„Schulung/Beratung, Interkulturalität/Diversity“

2 •Bei den hier zugeordneten Zielgruppen stehen Schulung und Beratung im Themenfeld Interkulturalität und Diversity sowie zum Umgang mit „schwierigen“ Jugendlichen, (interkulturelle) Sensibilisierung/ Aufklärung im Zentrum der Zielgruppenarbeit.

Arbeitsschwerpunkt 3
„Struktur- /Organisations- /Verfahrensentwicklung“

3 •Zielgruppen, bei denen es schwerpunktmäßig um Struktur-/ Organisations- / Personalentwicklung, Entwicklung von Strategien/ Verfahren/ Instrumenten/ Methoden und/oder Sozialraumentwicklung/ Vernetzung geht werden diesem Schwerpunkttyp zugeordnet.

Mit 54% liegt bei über der Hälfte der Zielgruppen die inhaltliche Arbeit im Schwerpunkt 1. Bei weiteren 28% der Zielgruppen standen Schulung und Beratung im Themenfeld Interkulturalität und Diversity im Mittelpunkt der Projektarbeit. Eine Schwerpunktsetzung auf Struktur-/Organisation- bzw. Verfahrensentwicklung erfolgte bei 18% aller Zielgruppen.

Tabelle 7 veranschaulicht die Verteilung der Zielgruppen der vier Lernorte im Bundesprogramm auf die inhaltlichen drei Arbeitsschwerpunkte:

Tabelle 7: Zuordnung der Zielgruppen der Lernorte des Modellprogramms auf die Schwerpunkte der Zielgruppenarbeit (in %)

	Schwerpunkt 1: Förderung BA, Lebensbewältigung	Schwerpunkt 2: Schulung/ Beratung, Interkulturalität/ Diversity	Schwerpunkt 3: Struktur-/ Organisations-/ Verfahrensentwicklung
LO1: ÜM JSA / JBH / JSV	76	13	11
LO2: ÜM Schulen/ Bildungseinrichtungen	51	37	12
LO3: Interkulturelle Öffnung in Betrieb/ Verwaltung	46	31	23
LO4: kulturelle Sensibilisierung/ Vielfalt im Raum	50	27	23
Zielgruppen gesamt	**54**	**28**	**18**

Die anteilige Zuordnung verdeutlicht, dass jeweils die Mehrzahl der (Teil-)Projekte aller Lernorte mit ihren Zielgruppen im zahlenmäßig größten Arbeitsschwerpunkt „Förderung der Ausbildungs-/Arbeitsfähigkeit, Lebensbewältigung" (54% aller Zielgruppen) tätig ist. Allerdings sind es im Lernort 1 mit drei Viertel aller Zielgruppen deutlich mehr als in den anderen Lernorten, mit jeweils etwa der Hälfte. Im Schwerpunkt 2 deutet sich darüber hinaus ein vergleichsweise höherer Anteil von Zielgruppen aus dem Lernort 2 an. Insgesamt ist festzustellen, dass die inhaltliche Schwerpunktsetzung der Zielgruppenarbeit nur im geringen Maße von der Verortung der (Teil-)Projekte in den vier definierten Lernorten des Programms beeinflusst wird.

Die Inhalte der Arbeit mit den Zielgruppen orientieren sich an den zu erreichenden Zielen und weniger an den Lernorten oder Handlungsfeldern.

Auch in den Experteninterviews deuten die Projektleiter/innen an, dass sie verschiedene Teilziele (im Sinne von Arbeitsschwerpunkten) verfolgen, die zu unterschiedlichen Lernorten gepasst hätten. Insbesondere im Lernort 1 betraf dies Projekte, deren Ziel in der Übergangsbegleitung von Jugendlichen lag, deren Arbeitsschwerpunkt jedoch strukturell ausgerichtet war und im Bereich der Personalentwicklung ebenfalls aktiv war und somit auch hätte in Lernort 3 zugeordnet werden können. Ebenso trifft dies auf Projekte des Lernorts 4 zu, deren Zuordnung eher an ihrer regionalen Verortung und weniger an ihren Zielstellungen oder Arbeitsschwerpunkten zu bemessen war. Insofern bilden die entwickelten Arbeitsschwerpunkte die konkreten Arbeitsformen und Ansätze mit den Zielgruppen adäquater ab, als es die Lernorte leisten könnten. Vergleiche zwischen Projekten und Erkenntnisse aus förderlichen bzw. hinderlichen Bedingungen sind somit eher aufgrund der Arbeitsschwerpunkte denn der Lernorte möglich.

Betrachtet man die unterschiedlichen Trägerformen, so zeigen sich bezogen auf die Schwerpunktsetzungen in der Zielgruppenarbeit charakteristische Unterschiede in Bezug auf die jeweiligen Träger der entsprechenden (Teil-)Projekte. So sind Stiftungen und Migrantenselbstorganisationen sowie die freien Träger der Jugendhilfe als Projektträger primär mit Zielgruppen im Schwerpunkt „Förderung der Ausbildungs-/Arbeitsfähigkeit, Lebensbewältigung" tätig. Mit etwa 50% folgen Träger der öffentlichen Jugendhilfe, Bildungsträger, Unternehmen und Kammern/Wirtschaftsverbände. Im Schwerpunkt „Schulung/Beratung Interkulturalität/Diversity" vergleichsweise stärker engagiert sind (zwischen einem Viertel und der Hälfte der jeweiligen Träger) Kammern/Wirtschaftsverbände, Bildungsträger, Kommunen und Migrantenselbstorganisationen. Im gleichen Ausmaß aktiv sind hingegen im Schwerpunkt „Struktur-/Organisations-/Verfahrensentwicklung" wissenschaftliche Einrichtungen, Unternehmen, öffentliche Träger der Ju-

gendhilfe und Kommunen.

Die verschiedenen inhaltlichen Schwerpunktsetzungen in der Zielgruppenarbeit spiegeln sich auch in spezifischen Anwendungshäufigkeiten der unterschiedlichen Treatments wider. So werden im Schwerpunkt 1 im Rahmen der Projektarbeit am häufigsten Förderstrategien zur Stärkung von Eigenverantwortung und Selbstwirksamkeit bzw. zur Entwicklung individueller Handlungskompetenzen sowie Maßnahmen zur Berufsorientierung und Unterstützung bei der Vermittlung in Ausbildung/Arbeit bis hin zur konkreten Übergangsbegleitung angegeben. Im Schwerpunkt 2 dagegen werden von den meisten (Teil-)Projekten neben Aktivitäten zur interkulturellen Qualifizierung/Sensibilisierung ebenfalls Förderstrategien zur Stärkung von Eigenverantwortung und Selbstwirksamkeit, Formen der individuellen Beratung sowie auch Aktivitäten zur (Weiter-) Entwicklung von Konzepten oder Leitlinien genannt. Formen strukturbezogener Arbeit bzw. Netzwerkarbeit aber auch Formen individueller Beratung und Stärkung der Eigenverantwortung sowie Konzeptarbeit sind erwartungsgemäß die meist angegebenen Arbeitsansätze im Rahmen der Zielgruppenarbeit im Schwerpunkt 3.

Kommen wir noch einmal auf die Intensität der Arbeit mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern zurück und betrachten diese jeweils in den drei unterschiedenen inhaltlichen Arbeitsschwerpunkten der Projektarbeit. Hier zeigt sich, dass im Arbeitsschwerpunkt „Ausbildung/Arbeit, Lebensbewältigung" häufig (in 50% der Fälle) eine zeitlich andauernde intensive Zusammenarbeit mit den Teilnehmenden stattfindet. Darunter fallen beispielsweise Projektansätze, die im operativen Bereich Maßnahmen durchführen, die der Stabilisierung aber auch Berufsorientierung oder Qualifizierung dienen. Ebenso trifft dies auf Projekte zu, die anderweitige integrationsförderliche Methoden mit einzelnen oder kleinen Gruppen von Teilnehmerinnen und Teilnehmern anbieten. Derartige Maßnahmen entfalten meistens erst über eine gewisse Zeit ihre Wirkung und sofern *Integration in den Arbeitsmarkt oder in Ausbildung* ein Ziel dieser Arbeit ist, brauchen sie auch längere Zeit, da sowohl Hemmnisse auf Seiten der Teilnehmenden abgebaut als auch weiterführende (Aus-)Bildungswege gefunden werden müssen. In den Experteninterviews zeigt sich jedoch, dass Projekte, die über längere Zeit andauernde intensive Arbeitsweisen in diesem Arbeitsschwerpunkt mit einer Zielgruppe favorisieren, sehr unterschiedliche Auffassungen darüber haben, wie lang Teilnehmer/innen in Maßnahmen verbleiben sollten. Es finden sich Ansätze, deren Teilnahmedauer eindeutig definiert ist. Andere halten den Zeitraum offen und definieren diesen durch eine erfolgreiche Integration in Ausbildung oder Arbeit.

Die Förderung von Ausbildungs- und Arbeitsfähigkeit erfordern eine intensivere und durchgängigere sowie flexiblere Arbeit mit den Zielpersonen als andere Zielsetzungen.

Hingegen erfolgt die Projektarbeit im Schwerpunkt 2 „Schulung, Beratung, Interkulturalität/Diversity" überwiegend in Form ein- oder mehrtägiger (Block-)Veranstaltungen/Aktivitäten (ebenfalls zu 50%). Dieses eher punktuelle bzw. kurzzeitige Vorgehen bestimmt sich vorwiegend dadurch, dass die damit angesprochenen Zielgruppen eher überblicksartig informiert werden sollen. Dies ist sowohl bei größer angelegten Berufsorientierungsmaßnahmen, aber auch bei Mitarbeiterschulungen zu Diversity oder Gender Mainstreaming in Verwaltungen und Unternehmen der Fall. Dennoch determiniert in diesem Arbeitsschwerpunkt weniger die Zielstellung das zeitliche Vorgehen als die zur Verfügung stehenden Rahmenbedingungen im jeweiligen organisatorischen Kontext, in dem man die Zielgruppe schult, berät oder sensibilisiert. Sowohl im Unterricht als auch bei Firmen und Verwaltungen können die Projekte nicht über längere Zeiträume regelmäßig oder über einen mittleren Zeitraum ganztägig schulen und beraten, da die Angebote im Kontext und im Zeitrahmen der Organisation stehen. Somit wird das mit diesem Schwerpunkt am häufigsten genannte Zeitmodell nicht dadurch definiert, dass Schulungen und Beratungen nicht intensiver oder über längere Zeit wirkungsvoller wären, sondern dass sie eine organisatorische Notwendigkeit in der Kooperation mit den Zielorganisationen sind. Dies zeigt sich unter anderem daran, dass einzelne Projekte, die diesen

Schwerpunkt verfolgen, durchaus auch längere und intensivere Angebote entwickeln und durchführen. Ein zeitlich andauernderes Vorgehen setzt jedoch voraus, dass ein Angebot entweder außerhalb der Organisation bzw. innerhalb deren Kernzeit stattfindet, wie es im Rahmen der Schulsozialarbeit möglich wäre oder bei Unternehmen und Verwaltungen als zusätzliche Schulung außerhalb der Arbeitszeit denkbar ist. Insbesondere bei letzteren Zielgruppen ist eine längere und intensivere Schulung nur möglich, wenn die Organisation ein außerordentliches Interesse an den angebotenen Qualifikationen hat bzw. diese dann auch Zertifizierungen für die Organisation oder die Teilnehmer/innen mit sich bringen.

In 60% der Fälle im dritten Schwerpunkt „Struktur-/Organisations-/Verfahrensentwicklung" erfolgt die Arbeit mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern durch punktuelle Aktivitäten/Angebote über meist mehrere Monate hinweg. In diesem Schwerpunkt liegt die hier am häufigsten genannte Arbeitsform darin begründet, dass zur Struktur-, Organisations- und Verfahrensentwicklung Arbeitskreise und Netzwerke gegründet oder genutzt werden. Deren typische Arbeitsweise besteht in regelmäßigen oder nach Bedarf abgestimmten Treffen über längere Zeiträume hinweg. Dazwischen wird mit Kooperationspartnern in kleineren Arbeitseinheiten oder durch das Projektpersonal Konzeptentwicklung oder -umsetzung betrieben, bis man sich wieder im großen Kreis trifft und gemeinsam arbeitet. Auch bei diesem Schwerpunkt determiniert das Zeitregime der Teilnehmenden ein Stück weit, wie oft und wie intensiv die Arbeit im Projekt gestaltet werden kann. Dennoch liegt die hier anzutreffende Arbeitsweise am ehesten im konkreten Vorhaben bzw. in der Zielstellung begründet.

Der Umfang der Zielgruppenarbeit muss den – vor allem betrieblichen und schulischen – Möglichkeiten und Kapazitäten angepasst werden.

Wie sich zeigte, hängt die unterschiedliche Intensität in der Zusammenarbeit mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern in erster Linie mit den Zielsetzungen der Arbeitsschwerpunkte zusammen. Dennoch sind diese nicht ausschließlich am methodisch Nächstliegenden sondern auch am organisatorisch Möglichen orientiert. Verfahren, die Jugendliche in Vollzeitangebote integrieren, weil diese weder in schulischen noch in Ausbildungs- oder Arbeitskontexten sind, können lang und intensiv sein. Angebote, die sich aufgrund der besseren Erreichbarkeit ihrer Zielgruppe an Schulen wenden, müssen sich deren Stundenkontingent unterwerfen und deren Curriculum anpassen. Gleiches gilt für Schulungen von Unternehmens- und Verwaltungspersonal während der Geschäfts- und Arbeitszeiten.

3.2 Erfolge der Zielgruppenarbeit

3.2.1 Die Teilnehmer/innen im XENOS-Programm

Eine Betrachtung des XENOS-Programms insgesamt kommt nicht daran vorbei, Aussagen über die im Rahmen der Projektarbeit erreichten Teilnehmer/innen zu treffen. Aus den Sachstandsberichten der Projekte ist bekannt, dass insgesamt rund 94.000 Personen von den Projekten erreicht werden konnten. Die mit der Trägerbefragung erhobenen Angaben zu den Teilnehmerzahlen gehen von einem erweiterten Verständnis von Zielgruppen aus, indem nach jeglichen aus Projektsicht relevanten Zielpersonen und Zielinstitutionen gefragt wird, unabhängig von möglichen Bagatellgrenzen. Diese Abfrage kann und soll keine exakte Teilnehmerstatistik ersetzen, sondern einen Überblick zu den geplanten und realisierten Teilnehmerzahlen geben sowie differenzierende Vergleiche in Bezug auf die unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Akteure der Projekte ermöglichen.

Ausgehend von den in den Trägerbefragungen dokumentierten Zielgruppen liegen

im Rahmen der dritten Datenerhebung nutzbare Angaben zur Anzahl der während der Projektlaufzeit erreichten Teilnehmer/innen vor.[27] Nach diesen Angaben wurde bis zum Programmende eine Gesamtzahl von rund 160.000 Teilnehmer/innen erreicht. Mit 44% stammen die meisten Teilnehmer/innen aus dem Lernort 2. Es folgen Lernort 3 mit 27%, dann Lernort 4 mit 16% und schließlich der Lernort 1 mit 13%.

Neben den Teilnehmerzahlen werden in weiteren 58 Zielgruppen insgesamt etwa 3.500 Organisationen bzw. deren Vertreter/innen als Zielgruppen in die Projektarbeit einbezogen.[28]

Werden auch erweiterte Zielgruppen berücksichtigt, so hat XENOS insgesamt ca.160.000 Personen und 3.500 Organisationen/Einrichtungen erreicht.

Angaben zur Verteilung demografischer Merkmale bei den erreichten Teilnehmerinnen und Teilnehmern wurden im Rahmen der Bilanzierung zur Zielgruppenerreichung in den Arbeitsschwerpunkten „Förderung der Ausbildungs-/Arbeitsfähigkeit, Lebensbewältigung" sowie „Schulung/Beratung, Interkulturalität/Diversity" (außer Altersangaben) gemacht. Da die Erfassungsmodi für die demografischen Angaben der Teilnehmer/innen innerhalb der (Teil-)Projekte recht unterschiedlich waren, ist bei den hier genutzten Angaben insgesamt von mehr oder weniger exakten Schätzwerten auszugehen. Insbesondere trifft dies auf den Migrationshintergrund der Teilnehmer/innen zu, bei dem sich sowohl eine einheitliche Definition als auch die tatsächliche Erfassung im Einzelfall als schwierig erwies. Trotz dieser Einschränkungen können die nachfolgenden Angaben eine Gesamtübersicht über die generelle Zusammensetzung eines Großteils der Zielgruppen des Programms geben.

Tabelle 8: Angaben zu demografischen Merkmalen der erreichten Teilnehmer/ innen in den Kerngruppen der Zielgruppen (in %)

Anteile in Zielgruppe	< 10 %	10-35 %	36-64 %	65-90 %	> 90 %
Frauen/ Mädchen	7	23	46	21	3
Personen mit Migrationshintergrund	22	27	19	19	13
Teilnehmer/innen in Zielgruppe	**unter 17 Jahre**	**17- 20**	**21- 24**	**25-28**	**älter als 28**
Alter der Mehrheit	20	35	13	6	26

Für einen Bilanzierungsversuch stellt sich die Frage, zu welchem Ergebnis ein Vergleich zwischen den zum Zeitpunkt der Erstbefragung angegebenen Planungszahlen und den tatsächlich realisierten Teilnehmerzahlen[29] kommt, sowohl was die Teilnehmerschaft insgesamt anbelangt als auch im Bezug auf deren demografische Zusammensetzung.

Für diese Bilanz liegen von insgesamt 383 Zielgruppen (das sind knapp drei Viertel aller Zielgruppen) nutzbare Angaben sowohl von der zu Beginn des Projekts geplanten Teilnehmeranzahl als auch von der im Projektverlauf zum Zeitpunkt der 3. Trägerbe-

27 Dabei wurde eine Unterscheidung der Teilnehmer/innen in Abhängigkeit vom Grad ihrer Einbeziehung in die Projektarbeit gemacht. So wurden die Teilnehmer/innen, die im Fokus der jeweiligen Zielgruppenarbeit stehen, im Rahmen der Befragung als Kerngruppe bezeichnet. Diejenigen Personen hingegen, die vom Konzept her nicht im Fokus stehen, aber (partiell) in die Arbeit einbezogen werden, wurden als weiteren Teilnehmer/innen definiert. Weitere Teilnehmer/innen können beispielsweise Personen sein, die im Rahmen des Zugangs zur eigentlichen Zielgruppe relevant sind oder die als wichtige Akteure des Umfeldes in den Blick geraten. Sie müssen nicht zwingend mit den in ZUWES definierten Bagatellfällen identisch sein.

28 Verteilung auf die Lernorte: Lernort 1: 14%; Lernort 2: 20%; Lernort 3: 41%; Lernort 4: 25%.

29 Nicht betrachtet werden können die Zielgruppen, bei denen Angaben zu Organisationen in der dritten Befragung gemacht wurden.

fragung kurz vor Projektende tatsächlich erreichten Anzahl vor. Ein Vergleich beider Gesamtzahlen über die in die Berechnung einbezogenen Zielgruppen ergibt, dass etwa 3 Monate vor Programmende bereits etwas mehr Personen erreicht wurden, als zu Projektbeginn angenommen. Dazu kommt, dass insgesamt etwa in jeder zweiten Zielgruppe bis Projektende noch weitere Personen oder Organisationen zusätzlich in die Arbeit einbezogen werden sollten.

Ein knappes Drittel der Projekte hat weniger, gut die Hälfte hat jedoch mehr Teilnehmende erreicht als geplant. Insgesamt wurde der geplante Umfang an Teilnehmenden übererfüllt.

Nun sagt die Gesamtbilanz wenig über den Einzelfall aus. Auf Grundlage der vorliegenden Daten sowie zusätzlicher Recherchen bei den (Teil-)Projekten wurde eine Variable gebildet, der Beurteilungen[30] zur Zielgruppenerreichung zu Grunde liegen. In die Variablenbildung geht bei einer Diskrepanz zwischen geplanter und realisierter Teilnehmerzahl in diesem Fall nicht deren Ausmaß[31] sondern nur die Existenz und die Richtung dieser Abweichung ein. Die Ausprägung der so gebildeten Variablen verdeutlicht, dass bei nur 18% der betrachteten Zielgruppen geplante und erreichte Zielgruppengröße relativ exakt übereinstimmen. Bei 31% zeigt sich eine mehr oder weniger große Negativdifferenz, d.h. es wurden weniger Teilnehmer/innen erreicht als geplant. Bei etwas mehr als der Hälfte allerdings ist eine positive Abweichung zwischen geplanter und erreichter Teilnehmeranzahl zu konstatieren, so dass in der Summe letztlich mehr Teilnehmer/innen erreicht wurden als zu Beginn von den (Teil-)Projekten angenommen. Dieses Ergebnis verdeutlicht auch, dass die genauen Festlegungen von Teilnehmerzahlen zum Zeitpunkt der Projektplanungen und selbst zu Beginn des Projekts nur bedingt aussagefähig sind. Einige Projekte werden im Verlauf der Projektarbeit von der großen Nachfrage nach ihrem Angebot überrascht und erreichen viel mehr Personen als sie anfangs planten, während andere deutliche Schwierigkeiten haben, die anvisierte Zielgruppe zu erreichen.

Die Betrachtung unterschiedlicher Zielgruppen, sowohl was die verschiedenen Teilgruppen an Personen als auch ihren Umfang betrifft, lässt in Bezug auf die Erreichung der geplanten Teilnehmerzahlen keine systematischen Zusammenhänge erkennen. Auch zwischen den unterschiedlichen Lernorten zeigen sich diesbezüglich keine Differenzen. Tendenzielle Unterschiede lassen sich allerdings zwischen Zielgruppenerreichung und inhaltlichem Schwerpunkt in der Zielgruppenarbeit ausmachen: So werden bei den Zielgruppen aus dem Schwerpunkt „Förderung der Ausbildungs-/Arbeitsfähigkeit, Lebensbewältigung“ die geplanten Teilnehmerzahlen vergleichsweise seltener erreicht als im Schwerpunkt „Schulung/Beratung, Interkulturalität/Diversity“. Eine Ursache für diese Unterschiede ist sowohl in den verschiedenen Zielgruppen-Typen als auch in der unterschiedlichen Intensität der Arbeit mit den Teilnehmenden in den beiden Arbeitsschwerpunkten zu sehen (siehe dazu 3.1.3 sowie 3.1.5).

Geplante Teilnehmerzahlen im Bereich Förderung von und Vermittlung in Ausbildung / Arbeit werden schwerer erreicht als in anderen Bereichen.

30 In wenigen Fällen konnten allerdings nur grobe Schätzwerte von den Projekten angegeben werden.

31 Im Einzelfall zeigen sich dabei teilweise beträchtlichen Abweichungen sowohl in der einen als auch in der anderen Richtung.

Tabelle 9: Erreichung der Teilnehmeranzahl in den Schwerpunkten der Zielgruppenarbeit (in %)

	Abweichung nach unten	Überein-stimmung*	Abweichung nach oben
Förderung von Ausbildungs-/ Arbeitsfähigkeit, Lebensbewältigung	36	17	47
Schulung/ Beratung, Interkulturalität/ Diversity	24	19	57
Struktur-/ Organisations-/ Verfahrensentwicklung	27	19	54
gesamt	**31**	**18**	**51**

** im Rahmen einer entsprechend festgelegten Toleranz*

Ein Vergleich von Zielgruppen entsprechend unterschiedlicher Trägertypen veranschaulicht bezüglich der Teilnehmerbilanzierung vergleichsweise mehr Positivabweichungen bei öffentlichen und freien Trägern der Jugendhilfe sowie Stiftungen, hingegen eher mehr Negativabweichungen bei Arbeitgeberorganisation, Wirtschaftsverbänden bzw. Kammern sowie bei wissenschaftlichen Einrichtungen. Hier spiegeln sich vermutlich größere Erfahrungen bei der Konzipierung und Durchführung von Projekten aber auch im Zugang zu Zielgruppen wider.

Auch in einigen Fallstudien bei Projekten, die von Wirtschaftsverbänden durchgeführt werden, zeigte sich, dass die wirtschaftlichen Insider keineswegs ein Garant dafür sind, eine erfolgreiche Zielgruppenansprache durchzuführen. Dies gilt unabhängig davon, ob die Zielgruppe Auszubildende/benachteiligte bzw. ungelernte junge Erwachsene waren oder ob es sich um Mitarbeiter/innen bzw. die Geschäfts- bzw. Personalführung von Unternehmen handelte.

Wie schwierig Planungen zu den zu erreichenden Teilnehmerinnen und Teilnehmern im Vorfeld sind, belegen auch Angaben zur geplanten Zusammensetzung der Zielgruppen in Bezug auf ausgewählte demografische Merkmale. Ein Vergleich von angestrebtem und realisiertem Anteil an Frauen und Männern in der Kerngruppe veranschaulicht[32], dass bei nur 38% der Zielgruppen der geplante und der tatsächliche Anteil bei einer zugelassenen Differenz von bis zu 5 Prozentpunkten übereinstimmen. Bei 27% hingegen sind es weniger weibliche Teilnehmer als angestrebt, bei 35% mehr. Vergleicht man die exakten Werte, so treten dabei vereinzelt sogar Differenzen von 40 Prozentpunkten auf. Wie später im Kapitel zu Gender Mainstreaming noch diskutiert wird, stellen für die Projekte nicht nur die „höheren" Ziele wie die Verbesserung der Chancengleichheit beim Zugang zu Ausbildung und Arbeit eine große Herausforderung dar, sondern bereits die „geringeren" wie die Zugangsteuerung in ihren Maßnahmen, sofern sie ein quantitatives Teilnahmeverhältnis zwischen Männern und Frauen planten.

Ein relevantes Zielgruppenmerkmal im XENOS-Programm ist der Migrationshintergrund der Teilnehmer/innen.[33] Beim Vergleich von geplanter und erreichter Zielgruppen-

32 Bei den Zielgruppen, die im Rahmen der Zielgruppenarbeit den Schwerpunkten 1 und 2 zugeordneten waren, wurde Angaben zu angestrebter und realisierter Geschlechterzusammensetzung in der Kerngruppe erfragt. Für 35% dieser Zielgruppen liegen auswertbare Werte vor.

33 Ebenfalls in den Arbeitsschwerpunkten 1 und 2 wurden entsprechende Angaben zu angestrebtem und realisierten Anteilen an Teilnehmerinnen/Teilnehmern mit Migrationshintergrund in der Kerngruppe erhoben. Für 33% der Zielgruppen gab es Planungen zur Zusammensetzung der Teilnehmer/innen in Bezug auf das Merkmal MH. Ihre jeweiligen Angaben ermöglichen einen Soll-Ist-Vergleich.

zusammensetzung in Bezug auf den Migrationshintergrund fällt der Plan-Ist-Vergleich etwas besser aus als beim Merkmal Geschlecht: Bei knapp der Hälfte (48%) wird (in etwa) die Planungsgröße erreicht, 24% erreichen einen geringeren, 28% einen höheren Anteil an Teilnehmerinnen und Teilnehmern mit Migrationshintergrund. Obwohl es im Einzelfall teilweise beträchtliche Abweichungen zwischen geplanter und realisierter Zusammensetzung gab, gleichen sich die Abweichungen in beide Richtungen im großen Ganzen aus.

Bei den Zielgruppen, für die es Planungen zum Anteil der Teilnehmer/innen mit Migrationshintergrund gab, sollte in über der Hälfte der Fälle mindestens ein Anteil von zwei Dritteln, in jedem fünften Fall ausschließlich Migrantinnen und Migranten erreicht werden.

Betrachten wir im Zusammenhang mit Planungsgrößen abschließend die Angaben zur Alterszusammensetzung der erreichten Teilnehmer/innen.[34] Diesbezüglich gibt es nach Angaben der (Teil-)Projekte für knapp 60% Planungsgrößen. Eine Gegenüberstellung von geplanter und tatsächlicher Altersspanne für die einzelnen Zielgruppen veranschaulicht eine im Vergleich zu den Merkmalen Geschlecht und Migrationshintergrund deutlich höhere Übereinstimmung zwischen Planung und Realisierung. Legt man eine Über- oder Unterschreitung von einem Jahr als „zulässig" zugrunde, so kann für 68% der Zielgruppen eine Deckung geplanter und realisierter Altersspanne festgestellt werden.[35] Dabei wird bei jeder 9. Zielgruppe die geplante Alterspanne allerdings nicht im vollen Umfang ausgeschöpft. Während es bei 8% zur Unterschreitung der festgelegten unteren Altersgrenze kommt, wird die obere Altersgrenze bei fast einem Viertel der Zielgruppen überschritten. Zumeist handelt es sich dabei allerdings um Einzelfälle.

Tabelle 10: Übereinstimmung zwischen Planung und Realisierung in der Teilnehmeranzahl und Zielgruppenzusammensetzung (in %)

	Abweichung nach unten	Übereinstimmung*	Abweichung nach oben
Zielgruppenerreichung bezüglich Teilnehmerzahl	31	18	51
Vergleich Plan-Ist bezüglich Anteil weiblicher Teilnehmer	27	38	35
Vergleich Plan-Ist bezgl. Anteil Teilnehmer/innen mit MH	24	48	28
Übereinstimmung zwischen geplanter und realisierter Altersspanne	8	68	24

** im Rahmen einer jeweils zulässigen Toleranz*

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse zu den Planungsgrößen für die jeweils definierten Zielgruppen, dass differenzierte Planungen als Orientierungsrahmen für die Zielgruppenakquise zwar ein wichtiges Instrument sind, diese aber jeweils an die tatsächlich vorgefundenen Begebenheiten angepasst werden. Dies kann auch – das zeigen einzelne Beispiele – bis zu konzeptionellen Änderungen/Nachjustierungen im Projektansatz

[34] Fragen zur Alterszusammensetzung der Teilnehmer/innen gab es aus inhaltlichen Gründen nur im Arbeitsschwerpunkt 1.

[35] Größere Unterschiede zwischen den Angaben zur geplanten Alterspanne zwischen den Befragungen in Richtung Anpassung an die tatsächliche Alterspanne der erreichten Teilnehmer/innen könnten bei ca. 15% der Angaben auf eine Nachjustierung im Projektverlauf hindeuten.

führen. Wo dieser Anpassungsprozess nicht gelingt, kann im Einzelfall eine vorgesehene Zielgruppe u.U. gar nicht erreicht werden.

In den Fallstudien bestätigte sich dieses Bild. Nur jene Projektträger, die bereits sehr detailliertes Vorwissen und die entsprechenden Zugänge zur Zielgruppe hatten, konnten sowohl die Quantität als auch die Merkmalszusammensetzungen ihrer geplanten Zielgruppe(n) adäquat realisieren. Neben der quantitativen Einhaltung des geplanten Zielgruppenumfangs wichen die gewonnenen Personengruppen oftmals in Bezug auf spezifische Eigenschaften und Merkmalsausprägungen von der ursprünglich geplanten Zielgruppe unterschiedlich stark ab. Dies reichte von demografischen Kennzahlen (Genderzusammensetzung, Migrationshintergrund, Altersgruppe) bis hin zu spezifischen Eigenschaften (Benachteiligung, Hemmnisse, Bedürfnisse) der Zielgruppe.

Die geplante Verteilung der Teilnehmenden auf demografische Merkmale kann nicht immer realisiert werden. Vor allem die Geschlechterverteilung wird oft den Begebenheiten angepasst.

Für derartige Abweichungen finden sich unterschiedliche Ursachen. Bei quantitativen Abweichungen war die Zielgruppe in ihrer vermuteten Quantität in der Region nicht vorhanden oder nicht akquirierbar, was wiederum an mangelnden Zugängen oder an mangelnder Motivierung der Zielgruppe zur Teilnahme liegen konnte. Im Fall von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus Verwaltungen und Unternehmen wurden die Nachfrage oder die Möglichkeiten der Teilnahme unterschätzt. Umgekehrt wurden einige Projekte von der Nachfrage oder den Zuweisungen durch Kooperationspartner regelrecht überfordert oder „litten" an ihrem eigenen Erfolg im Sinne einer dynamisch steigenden Nachfrage.

Bei einer Abweichung in der Zusammensetzung der Teilnehmer/innen bezogen auf soziodemografische Merkmale oder spezifische Eigenschaften sind die Ursachen entsprechend komplexer und nicht immer identifizierbar. In den Gesprächen mit den Projektleiterinnen und -leitern nannten diese dennoch eine Vielzahl an Vermutungen, auf die sie ihre Akquiseergebnisse zurückführen. Insbesondere bei Genderzusammensetzungen wurden entweder Bedarfslagen („Unter den mehrfach benachteiligten und besonders schwierigen Jugendlichen sind 90% männlich") oder deren Interessen („Es ist nicht gelungen, junge Frauen für die handwerklich-technischen Module zu interessieren") genannt. Bei Merkmalen wie Migrationshintergrund oder spezifischen Bedarfslagen wurden demgegenüber eher Probleme bei den Zugängen genannt oder Kooperationspartner verantwortlich gemacht, weil sie die entsprechenden Teilnehmer/innen nicht akquirierten oder zuwiesen.

Nicht zuletzt reflektierten einige Projekte auch, dass das spezifische Angebot die eigentlich geplante Zielgruppe nicht ansprach oder zur Teilnahme motivierte. Die von den Projektleiterinnen und -leitern erkannten Zusammenhänge erscheinen ihnen selbst rückblickend zum Teil trivial, wurden in der Projektplanung aber unterschätzt oder nicht erkannt. So zog ein Projekt, welches kulturelle Angebote im ländlichen Raum entwickelte, unbeabsichtigt zum überwiegenden Anteil Frauen an, weil man unterschätzte, dass das Interesse an kulturellen Angeboten derart geschlechtsspezifisch sein könnte. Ein anderes Projekt, welches gezielte Unterstützungsangebote im letzten Ausbildungsjahr anbot und dafür Jugendliche auswählte, die Gefahr liefen, die Abschlussprüfung nicht zu bestehen, betrachtete sich selbstironisch im Nachhinein als ein „unbeabsichtigtes Jungenprojekt", weil in 9 von 10 Fällen männliche Auszubildende entsprechende Probleme hatten und damit dem Projekt zugewiesen wurden. Kritisch wird die Situation der Zielgruppengewinnung, wenn der methodische Ansatz oder der Inhalt einer Maßnahme nicht zur beabsichtigten Zielgruppe passt und diese das Angebot gar nicht annehmen kann oder das Angebot keine entsprechenden Wirkungen entfalten wird, weil es am Bedarf der Zielgruppe vorbeigeht.

Wenn die Projektangebote von den geplanten Zielgruppen nicht nachgefragt werden, empfiehlt sich nach Möglichkeit anstelle eines Wechsels der Zielgruppe eine Anpassung der Angebote.

3.2.2 Ziele und Zielerreichung in den inhaltlichen Arbeitsschwerpunkten der (Teil-)Projekte

Bezogen auf den inhaltlichen Schwerpunkt bei der Arbeit mit der jeweiligen Zielgruppe, wurden diese entsprechend zugeordnet (vgl. 3.1.5). Je nach Schwerpunkt ergeben sich für die konkrete Projektarbeit teilweise unterschiedliche Zielstellungen, die im Verlauf der Projektrealisierung erreicht werden sollen. Auf die Arbeit mit der jeweiligen Zielgruppe blickend, wurden die jeweils Verantwortlichen in der letzten Trägerbefragung gebeten, aus vorgegebenen Zielen[36] die bis zu drei wichtigsten Zielstellungen für die entsprechenden Zielgruppen auszuwählen. Neben den vorgegebenen Zielen gab es die Möglichkeit, aus Sicht des Projekts fehlende Zielstellungen individuell zu ergänzen.[37]

Im Folgenden werden die Hauptzielstellungen der (Teil-)Projekte für die Arbeit mit den Zielgruppen und deren Erreichung für jeden inhaltlichen Schwerpunkt dargestellt.

3.2.2.1 Ziele und Zielerreichung im Arbeitsschwerpunkt 1: „Förderung der Ausbildungs-/ Arbeitsfähigkeit, Lebensbewältigung"

Die durch die Projektverantwortlichen am häufigsten ausgewählten Ziele im Rahmen ihrer Zielgruppenarbeit im Schwerpunkt 1 verdeutlichen erwartungsgemäß die klare Ausrichtung der Arbeit auf eine gelingende Integration der Teilnehmer/innen in Ausbildung bzw. Arbeit. Abbildung 14 gibt einen Überblick über die jeweiligen Anteile der Zielgruppen im Schwerpunkt, für die die vorgegebene Zielstellung als eines der (bis zu drei) wichtigsten Ziele der Projektarbeit ausgewählt wurde.

Bei 46% der Zielgruppen, die dem Schwerpunkt zugeordnet wurden, ist die Integration der Teilnehmer/innen in Ausbildung bzw. Arbeit (eines der) Hauptziel(e) für die Zielgruppenarbeit. Mit je etwa 40% fast ebenso häufig werden weitere Ziele genannt, die die Entwicklung entsprechender Kompetenzen und Handlungsvoraussetzungen für eine gelingende Einmündung in Ausbildung oder Arbeit thematisieren: Beschäftigungsfähigkeit, Ausbildungsreife, Mobilität, Eigenverantwortung, Motivation und berufliche Orientierung. Hierzu gehört auch die Unterstützung beim Schulabschluss (bei fast jeder fünften Zielgruppe wichtigstes Ziel). Bei jeder vierten Zielgruppe stellt nach Angaben der Befragten die Förderung der sozialen Integration und Alltagsbewältigung ein Hauptziel der Arbeit dar. In jeder neunten Zielgruppe geht es schwerpunktmäßig um die Verhinderung von Abbrüchen. Eher selten werden im Schwerpunkt 1 die Entwicklung von Strukturen, Verfahren, Instrumenten, Methoden sowie der Transfer von Ansätzen/Konzepten als zentrale Zielstellungen thematisiert.

36 Die jeweiligen Listen wurden aus den im Verlauf der Trägerbefragungen erhobenen Angaben zu den Zielsetzungen mit den Zielgruppen per Rating ausgewählt.

37 Nach erfolgter Nachcodierung (im Schwerpunkt 2 wurde eine weitere Kategorie gebildet) gab es letztlich bei insgesamt etwa 1.500 Angaben nur noch insgesamt 100 nichtzuordenbare offene Nennungen (knapp 7%).

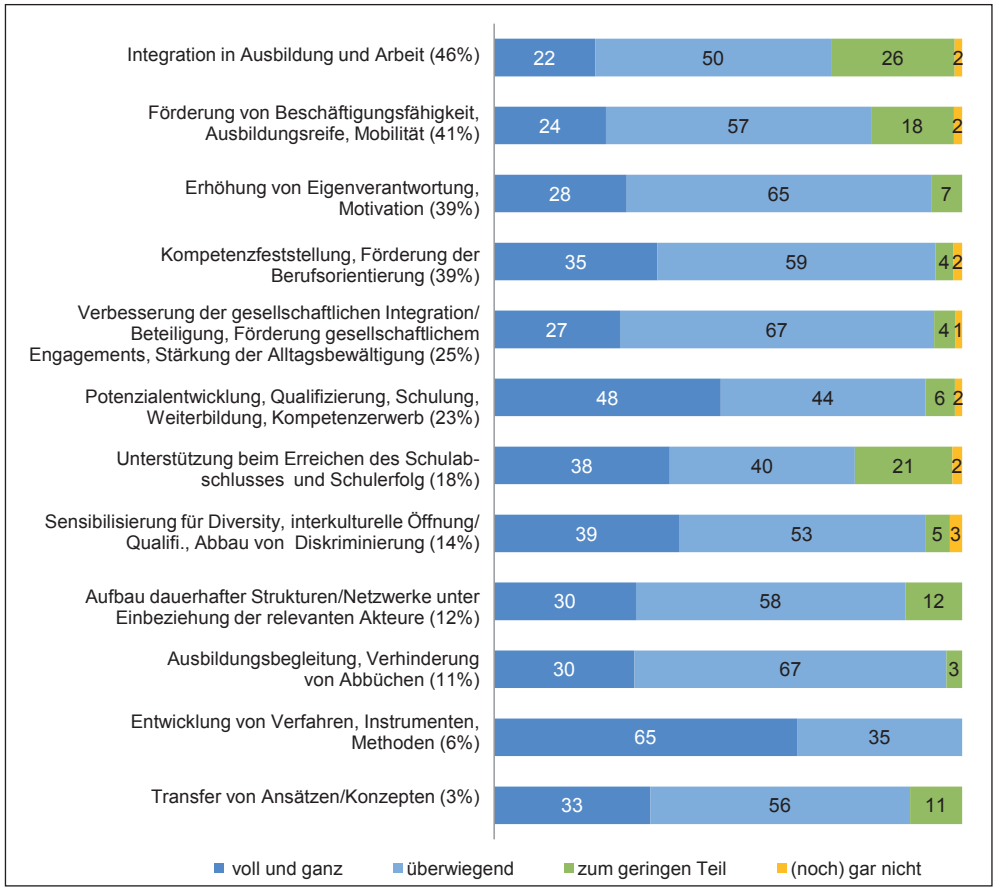
Abbildung 14: Hauptziele in der Zielgruppenarbeit im Schwerpunkt 1 (in %)

Die am häufigsten angegebenen Ziele in der Arbeit mit den Zielgruppen spiegeln sich in der Anwendung entsprechender Treatments wider. So kommen im Schwerpunkt 1 bei der Projektarbeit am häufigsten Treatments zum Einsatz, die im Rahmen der Faktorenanalyse (vgl. 3.1.3) der Gruppe Treatments zur Förderung des Übergangs zugeordnet wurden: Förderstrategien zur Stärkung von Eigenverantwortung und Selbstwirksamkeit bzw. zur Entwicklung individueller Handlungskompetenzen sowie Maßnahmen zur Berufsorientierung und Unterstützung bei der Vermittlung in Ausbildung/Arbeit bis hin zur konkreten Übergangsbegleitung.

Erreichung der jeweiligen Hauptzielstellungen der Zielgruppenarbeit

Bei jedem als wichtig für die Arbeit mit der Zielgruppe benannten Ziel sollte in einem zweiten Schritt der Stand seiner Erreichung zum Befragungszeitpunkt (ca. drei Monate vor Projektende) angegeben werden. Abbildung 15 veranschaulicht die Angaben zum Stand der Erreichung der jeweiligen Ziele.

Abbildung 15: Grad der Zielerreichung im Schwerpunkt 1 (in %)



Anm.: Werte in Klammern hinter den Zielen stehen jeweils für den Anteil, zu dem das Ziel als eines der bis zu drei wichtigsten Ziele genannt wurde.

Im Schwerpunkt 1 konnten demnach in den meisten (Teil-)Projekten die zentralen Ziele überwiegend erreicht werden. Dabei erweisen sich jedoch die Ziele „Integration der Zielgruppen in Arbeit bzw. Ausbildung" sowie „die Erreichung von Schulabschlüssen" in vielen Fällen als besonders schwierig und können im Rahmen der Projektarbeit vergleichsweise häufig nicht abschließend realisiert werden. Als Gründe einer nicht gelingenden Zielerreichung werden unter anderem Teilnahmeabbrüche, mangelnde individuelle Voraussetzungen und/oder Motivation genannt. Hierbei zeigt sich eine Tendenz der Projektverantwortlichen, individuelle Eigenschaften der Zielgruppe, die im weitesten Sinne mit zu den Ursachen oder Begleiterscheinungen von Benachteiligung gehören, als hinderliche Rahmenbedingungen zu deuten. Aus einer externen Sicht stellt sich dabei die Frage, ob gehäufte Maßnahmeabbrüche nicht eher darauf hindeuten, dass der methodische Ansatz vermutlich für die entsprechende Zielgruppe ungeeignet ist. Ein drastisches aber dennoch mehrfach angetroffenes Deutungsmuster war die Begründung, dass „mangelnde Voraussetzungen" oder „zu viele Defizite" der Teilnehmer/innen dazu führten, dass entweder der Erfolg (Vermittlung) ausblieb oder die Maßnahmen abgebrochen wurden.

Je voraussetzungsvoller und konkreter definierte Ziele bezogen auf Teilnehmer/innen sind, umso schwieriger wird deren vollständige Umsetzung.

Wenn die Zielgruppe in der Planung richtig definiert wurde und der Projektansatz auf diese Zielgruppe ausgerichtet ist, sind mangelnde Voraussetzungen ein logischer Widerspruch. Sollte es sich bei der Umsetzung herausstellen, dass auf die anvisierte Zielgruppe das Angebot nicht passt, ist dies ein konzeptioneller Fehler bei der Planung und bedarf entweder einer Angebotsanpassung (an die vorhandene Zielgruppe) oder dem Wechsel der Zielgruppe (in dem vorhandenen Angebot).

7% aller (Teil-)Projekte geben an, alle von ihnen als wichtigste ausgewählten Ziele für ihre Arbeit mit den Zielgruppen[38] erreicht zu haben. Bei den anderen wurde nachgefragt, wie zuversichtlich sie sind, bis zum Projektende die angegebenen Ziele zu erreichen. Ein gutes Drittel (35%) gibt sich zuversichtlich, alle Ziele voll und ganz zu erreichen. Die Mehrheit mit 57% ist da etwas skeptischer und nur einigermaßen zuversichtlich. Eher wenig zuversichtlich geben sich 8%.

In den Experteninterviews beantworten die Projektleitungen die Frage der Zielerreichung, gemessen an ihren konzeptionellen Zielstellungen, wie sie im Antrag aufgeführt waren, sehr differenziert. In fast allen Projekten, die wir im Rahmen von Fallstudien begleitet haben, zeigt sich in dem einen oder anderen Teilziel, dass dieses nicht in der geplanten inhaltlichen oder quantitativen Intensität realisiert wurde. Es hat sich somit entweder die inhaltliche/strategische Bedeutung verschoben oder es wurde mit weniger Teilnehmerinnen und Teilnehmern bzw. weniger personellem Einsatz verfolgt. Dementsprechend kann vom ursprünglichen Projektkonzept aus betrachtet, in vielen Projekten bei einzelnen Teilzielen davon ausgegangen werden, dass diese nicht alle erfolgreich umgesetzt wurden.

Ist dies der Fall, sind drei Strategien zu beobachten, mit denen die Projekte darauf reagieren.

1. Das Ziel wird bis zuletzt weiter verfolgt (mit unveränderten, mit erhöhten oder mit reduzierten Ressourcen).
2. Das Ziel wird ersatzlos fallengelassen bzw. nicht weiter verfolgt, die frei werdenden Ressourcen werden für die anderen bestehenden Zielstellungen verwendet.
3. Das Ziel wird mehr oder weniger stark adaptiert oder durch ein gänzlich neues, der Situation angepasstes, Ziel ersetzt.

Im ersten Fall ist die Frage einer Ressourcenanpassung davon abhängig, inwieweit die Projektverantwortlichen die Ursachen in zu geringen Anstrengungen bzw. einem zu geringen Aufwand oder in externen Umständen sehen. Ist die Ursache aus Sicht der Projekte prinzipiell zu überwinden, werden die Ressourcen (im Sinne von mehr Personal oder Aufwand) erhöht. Reagiert ein Projekt an dieser Stelle mit einer Ressourcensenkung, so deutet dies darauf hin, dass man am Ziel festhält, entweder weil es einen hohen Wert für das Projektvorhaben hat, der Erfolg jedoch nicht von der Einsatzintensität abhängt oder der Erfolg sehr ungewiss ist, dass man die vorhandenen Kapazitäten lieber auf andere realisierbare Teilziele umlenkt und nur mit einem verringerten Einsatz an der Zielumsetzung festhält.

Der zweite Fall tritt dann zutage, wenn eine Zielerreichung als unrealistisch eingeschätzt wird und die Ergebnisse des Teilziels offenbar keine oder nur noch geringe Bedeutung haben, denn es bedarf offensichtlich keiner neuen oder veränderten Zielstellung.

Dementsprechend weist die dritte Strategie darauf hin, dass eine Zielstellung nicht adäquat für die Zielgruppe oder das Gesamtziel ist, diese aber durch neue oder veränderte Zielstellungen ersetzt werden muss.

Die Gründe für Bedeutungsverschiebungen und quantitative „Nichterreichung" von den Zielen sind vielfältig: Inhaltlich stellt sich in manchem Projekt heraus, dass ein Teilziel, das der Erreichung einer weiter gefassten Zielstellung dient, für diese keine Bedeutung habe oder nicht notwendig ist. Ein solches, einem überflüssigen Zwischenschritt gleichendes, Teilziel nicht weiter zu verfolgen, kann als eine sinnvolle Konzept- und Umsetzungsanpassung interpretiert werden. Weniger eindeutig ist es, wenn Teilziele fallen gelassen werden, weil die Projekte bemerken, dass eine Maßnahme für die Ziel-

[38] Bis maximal drei der vorgegebenen Ziele konnten ausgewählt werden.

gruppe keine Bedeutung hat oder deren Bedarf nicht trifft. Eine mangelnde Nachfrage oder Notwendigkeit für die Zielgruppe weist auf eine Fehleinschätzung oder auf geringe Kenntnis über die Bedürfnisse oder Interessen der Zielgruppe hin.

Inwiefern Ziele für die Arbeit mit den Zielgruppen erreicht werden, hängt nicht zuletzt mit der Selbstreflexion aber auch der anpassungsfähigen Hartnäckigkeit der Pro-jekte zusammen.

Die aus Projektsicht problematischste Ursache für die Abkehr von Zielstellungen stellt die prospektive Vermutung dar, ein (prinzipiell wünschenswertes) Ziel in der noch verbleibenden Projektlaufzeit nicht mehr erreichen zu können. Eine solche Entwicklung kann problematisch oder projektgefährdend sein, da sie zur Abkehr von Zielen führt, die möglicherweise den Kern des Projekts ausmachten und für die Zielgruppe sinnvoll oder sogar notwendig waren. Die Zielverwerfung wird also durchaus als eine (Teil-)Niederlage empfunden und nur durch die (zeitliche) Aussichtslosigkeit der Realisierung begründet. Umgekehrt gab es Projekte, die ungeachtet der Einsicht, ein Teilziel nicht mehr zu erreichen, dennoch an diesem festhielten bzw. in gleicher Intensität weiterverfolgten, was nicht minder problematisch ist. Der Zeitpunkt, wann ein Projekt bei Umsetzungsschwierigkeiten entscheidet, von einem Ziel abzulassen, ist dementsprechend sehr unterschiedlich.

Es erscheint in vielen Fällen retrospektiv durchaus vernünftig, die Bedeutung von Teilzielen oder den Schwerpunkt der Arbeit zu verschieben. Wenn Zielgruppen mit der bisherigen Ausrichtung nicht adäquat getroffen werden, Zwischenschritte nicht mehr notwendig sind oder sich durch externe Entwicklungen überholt haben, ist ein unbeirrtes „Weiter so!“ nicht zielführend und widerspricht dem effizienten Umgang mit den gewährten Ressourcen. In diesen Fällen ist es meist besser, neue Teilziele zu definieren oder diese entsprechend neu zu formulieren, um letztlich der Gesamtzielstellung oder der Intention des Projekts gerecht zu werden und für die Zielgruppe Verbesserungen zu bewirken. In diesen Fällen, sind nicht erreichte Teilziele unproblematisch. Jedoch sollten daraus Lerneffekte für die Projekte oder Träger resultieren.

Auf der anderen Seite, kann eine Abkehr von Zielen aber auch auf einer Fehleinschätzung, mangelnder Flexibilität oder leichtfertiger Aufgabe bei eintretenden Schwierigkeiten basieren. Zu beurteilen, ob es sich um eine sinnvolle Nachjustierung handelte oder um eine leichtfertige Aufgabe von Zielen ist jedoch äußerst schwierig und nur mit Hilfe vertiefender Fallstudien und demzufolge bei einzelnen Projekten möglich.

Ein Projekt, das sich mit einem Unterstützungsangebot an jugendliche Auszubildende und mit einer Schulung über den Umgang mit mehrfach benachteiligten Jugendlichen an Unternehmen wandte, konnte die zweite Zielgruppe (Ausbilder/innen aus den Unternehmen) nicht erreichen. Obwohl die grundsätzliche Bereitschaft, diese Schulung noch durchzuführen, als Angebot weiterbestand, wurde keinerlei Engagement darauf verwendet, die Teilnehmerakquise zu verbessern. Die Projektleitung des nur mit geringem Personal ausgestatteten Projekts hatte das Teilziel das nur noch auf dem Papier bestand, vermutlich „im Geiste“ aufgegeben ohne die klare Entscheidung zu treffen, das Angebot tatsächlich aus der Planung zu nehmen. Diese passive Aufgabe eines Teilziels „ersparte“ dem Projekt, sich ein alternatives Ziel zu setzen oder das bestehende konzeptionell zu überarbeiten.

In einem Projekt, das sich an Unternehmer wandte, die als Multiplikatoren zur Berufsorientierung geschult werden sollen, lief die Teilnehmerakquise so schleppend, dass bis zur Hälfte der Laufzeit keine einzige der geplanten Schulungen durchgeführt werden konnte. Dies führte dazu, dass die Projektleitung konzeptionell aktiv wurde und u.a. entsprechende Anreize für die Zielgruppe zur Teilnahme entwickelte. Gleichzeitig wurden aber auch (Personal-)Ressourcen im Projekt umgewidmet,

um die Aktivitäten der Teilnehmerakquise personell und zeitlich stark zu intensivieren. Bis zum Ende der Förderlaufzeit konnten annähernd die geplanten Teilnehmerzahlen erreicht werden und die Nachfrage nach einigen Unterstützungsangeboten stieg weit über das geplante Maß hinaus an.

Ein anderes Projekt plante, Ausbildungsmodule für eine Zielgruppe zu entwickeln. Während der Projektumsetzung stellte sich heraus, dass die formalen Voraussetzungen, um eine Ausbildung zu beginnen bei über 90% der Jugendlichen der potentiellen Zielgruppe nicht gegeben waren und somit das angestrebte Produkt am Bedarf der Jugendlichen vorbei ging. Daraufhin wurden anstelle von Ausbildungsbausteinen Berufsorientierungsbausteine entwickelt, die in Abstimmung mit dem Jobcenter und der Agentur für Arbeit konzipiert, standardisiert, zertifiziert und in der weiteren Begleitung der Jugendlichen verwendet wurden.

Teilnahmebeendigung und (voraussichtlicher) Verbleib der Teilnehmer/innen

Einen anderen Blick auf die Qualität Zielerreichung in Bezug auf die Hauptzielstellung im Arbeitsschwerpunkt „Ausbildung-/Arbeitsfähigkeit, Lebensbewältigung" ermöglichen Angaben zur Art der Beendigung und zum voraussichtlichen Verbleib der Teilnehmer/innen, die in der dritten Befragung der Projektverantwortlichen erhoben wurden.[39]

Nach diesen Angaben ergeben sich für die unterschiedlichen Beendigungsformen der Teilnahme folgende Häufigkeiten:

- reguläre Beendigung: 79%
- vorzeitige Beendigung aufgrund von (weiterführendem) Anschluss: 10%
- vorzeitige Beendigung durch Projekt oder andere Dritte (z. B. Arbeitsverwaltung): 7%[40]
- Abbruch durch Teilnehmer/in: 4%.

Nach den Angaben der (Teil-)Projekte zu Formen der Teilnahmebeendigung ist mit insgesamt 11% eine sehr niedrige Abbrecherquote[41] zu konstatieren.

Teilnahmeabbrüche kommen – gemessen an den herausfordernden Zielpersonen – vergleichsweise selten vor, meistens können zumindest Teilziele für die Personen erreicht werden.

Eine differenzierte Analyse der in die Betrachtung einbezogenen Zielgruppen verdeutlicht in den jeweiligen Abbruchquoten beträchtliche Unterschiede zwischen einzelnen Zielgruppen. Danach bestehen für die vom Ausgangsstatus der Teilnehmer/innen her eher schwierigen, zahlenmäßig meist kleineren Zielgruppen wie „Arbeitslose" mit über 30% oder „unversorgte Jugendliche" mit knapp 30% sowie „straffällige Jugendliche" mit 20% besonders hohe Abbrecherquoten. Quoten zwischen 5 und 8% errechnen sich für die Zielgruppen der „bildungsbenachteiligten Schüler/innen", der „benachteiligten Jugendlichen" sowie für „Jugendliche mit Migrationshintergrund". Mit Werten unter 5% sehr niedrige Quoten ergeben sich für „Jugendliche insgesamt", „Jugendliche in Berufsvorbereitung bzw. Ausbildung", „erwachsene Migrant/innen" und „Schüler insgesamt".

Im Gegensatz zur Frage der grundsätzlichen Erreichung der Zielgruppe stellt der vorzeitige Maßnahmeabbruch wie auch der Verbleib nach Verlassen der Maßnahme

39 Für die folgende Analyse wurden die Angaben zu jenen Zielgruppen der Schwerpunkts genutzt, die sich auf Jugendliche und junge Erwachsene als Klientel für Unterstützungs-/Förderangebote beziehen.

40 Hier in die Betrachtung wurde mit einbezogen die vorzeitige Beendigung einer gesamten Zielgruppe durch vorzeitiges Projektende. In den differenzierenden Betrachtungen wird diese Zielgruppe als Sonderfall nicht berücksichtigt.

41 Vorzeitige Beendigung durch Teilnehmer/in ohne (weiterführenden) Anschluss bzw. vorzeitige Beendigung durch Dritte.

für die Projekte ein schwieriger zu reflektierendes Problemfeld dar. Eine objektive Vergleichsebene aus externer Sicht existiert ebenfalls nicht, da die empirisch erfassbare Möglichkeit eines Abbruchs stark von der Konzeption des Angebots abhängt. Bei einer intensiven, individuell ansetzenden Maßnahme, die über einen längeren Zeitraum läuft und mit einem Zertifikat endet, können Abbrüche eindeutiger identifiziert werden als bei einem halbtägigen Schulungs- oder Informationsangebot. Aber auch bei intensiven Langzeitmaßnahmen ist ein Abbruch nur dann eindeutig als solcher zu deklarieren, wenn die Maßnahme eine definierte Länge bzw. einen eindeutigen Endzeitpunkt hat. Ist dies nicht der Fall, stellt sich die Frage eher nach dem im Projekt definierten Zielzustand, welchen das Angebot für die Teilnehmer ermöglichen soll und damit an den Verbleib. Fragen zum Verbleib der Teilnehmer/innen führten in den Experteninterviews überwiegend zu Ratlosigkeit. Viele Projekte wiesen darauf hin, dass die in vorherigen Förderperioden eingestellten Ressourcen für die individuelle externe Projektevaluation diesbezüglich Auskunft gaben und dadurch Ergebnisrückmeldung während der Projektlaufzeit ermöglichten. Da es diese Evaluationsmittel in der jetzigen Förderlaufzeit nicht mehr gegeben hätte, wüsste man nur wenig über den Verbleib.

Ein großer Anteil der Projekte, die sich mehrfach benachteiligten Jugendlichen widmen, hatten sich in ihren Zielbeschreibungen die Integration in Ausbildung oder Arbeit vorgenommen. Fast alle diese Projekte reflektierten rückblickend darüber, wie viele der Teilnehmer/innen tatsächlich dieses Ziel erreicht hatten. Diese auf den Verbleib bezogenen Fragen der Zielerreichung sind aber aus Sicht der Projekte nur bedingt identisch mit den weiter oben in diesem Kapitel behandelten grundsätzlichen Fragen, ob Ziele erreicht oder fallengelassen wurden. Der nicht der Zielsetzung entsprechende Verbleib der Teilnehmer/innen stellt somit eine Grauzone zwischen Abbruch und nicht erreichtem Ziel dar, der jedoch mehrheitlich mit dem Verweis auf externe Ursachen erklärt wird. So sind entweder bestimmte gravierende Defizite der Zielgruppe erst im Verlauf der Maßnahme zutage getreten, die eine Ausbildung unrealistisch machen oder aber der Arbeitsmarkt sei deutlich weniger bereit, sich diesen Zielgruppen gegenüber zu öffnen als man dies erwartete.

Bei vielen Teilnehmenden ist ihr Verbleib unklar. Auch die Nachhaltigkeit von zunächst erfolgreichen Vermittlungen in bspw. Ausbildung / Arbeit kann im Projektzeitraum oft nicht überprüft werden.

Generell scheint die Frage einer schlechten Verbleibsbilanz bei planmäßig durchgeführten Interventionen nicht in gleicher Weise als Defizit oder Problem wahrgenommen zu werden, wie ein Ausbleiben der Zielgruppe oder *ein auf Ergebnisse bezogenes Nichterreichen von Teilzielen*. Allerdings gehen die Projekte nicht so weit, dass alleine schon eine planmäßige und methodisch einschlägige Maßnahmendurchführung mit entsprechendem Zielgruppenzulauf als Erfolg gewertet wird, unabhängig davon, ob das vorher geplante Ergebnis bei den Teilnehmern erreicht wird. Hier zeigt sich Diskussionsbedarf in Bezug auf zentrale Kriterien von Projekterfolg bei Unterstützungsangeboten zur Integration in Ausbildung bzw. Arbeit sowie deren Operationalisierung und Messung.

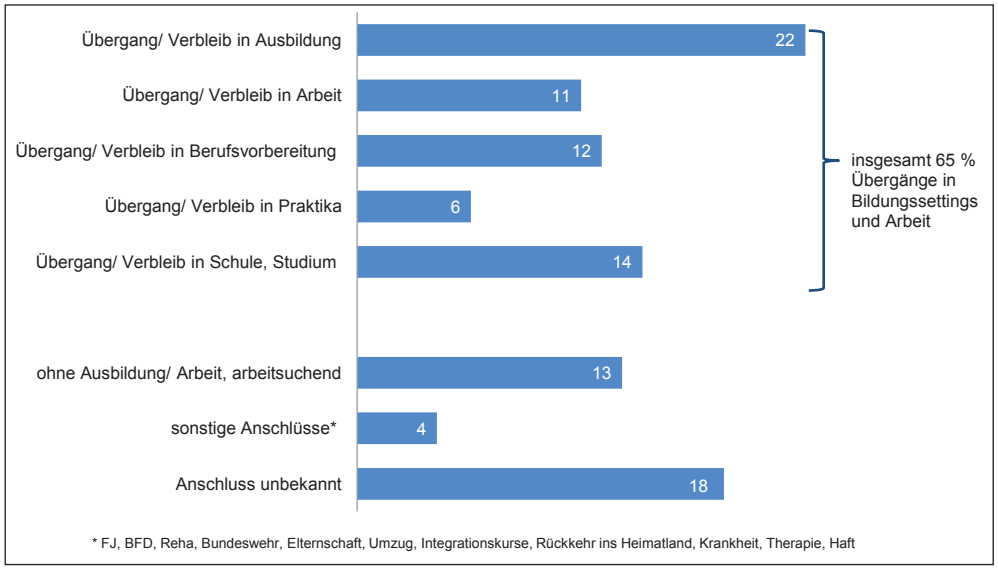
Diese erkennbare differenzierte Attribuierung von Projekt(miss)erfolg deutet darauf hin, dass die einschlägig im Feld erfahrenen Träger im Grunde wissen, welche Vermittlungswege für ihre anvisierte Zielgruppe realistisch sind und dass diese nur selten in Ausbildung münden. Möglicherweise sind die sehr anspruchsvollen Zielformulierungen in den Projektanträgen an die Programmziele angepasst und kein intrinsisches Ziel der Projekte.

Entsprechend der Verteilung der hier betrachteten Zielgruppen auf die vier Lernorte ergeben sich zwischen diesen Unterschiede in den jeweiligen Abbrecherquoten. Mit 16% ist im Lernort 1 ein deutlich höherer Anteil von Abbrüchen zu verzeichnen als in den anderen Lernorten (Lernort 2: 4%, Lernort 3: 5% und Lernort 4: 7%).

Zusätzlich zu den Abbrecherquoten lassen sich über die Angaben der Projektverantwortlichen Hinweise auf den Verbleib der Projektteilnehmenden ableiten. Wenngleich auch für Personen mit anderem Verbleib mitunter die Arbeitsmarktchancen durch die

Projektteilnahme erhöht werden konnten, sind im Hinblick auf die Zielstellung des Bundesprogrammes insbesondere Integrationen in Arbeit, Praktika, Berufsvorbereitung oder Ausbildung/Schule aussagekräftig. Zur Berechnung entsprechender Integrationsquoten muss differenziert werden zwischen den insgesamt erreichten Personen und der Teilzielgruppe von Jugendlichen und jungen Erwachsenen, die sich mit hoher Wahrscheinlichkeit im Übergang von der Schule in die Ausbildung/Arbeit befinden oder deren Verbleib in Schule oder Ausbildung gefährdet ist. Dementsprechend bezieht sich die Verbleibsanalyse auf insgesamt 85 der ca. 500 Zielgruppen mit ca. 7.000 Personen. Für diese Teilnehmerinnen und Teilnehmer errechnet sich die Integrationsquote in berufliche, berufsvorbereitende oder schulische Bildungssettings mit 65%. Jedoch ist dabei nicht durchgängig zu unterscheiden, ob es sich um einen Verbleib im bereits bestehenden Status oder aber (und dies wäre relevant in Bezug auf eine zu konstatierende förderliche Wirkung) um den (voraussichtlichen) Anschluss handelt. Allerdings weisen auch die Verbleibsdaten der Zielgruppe von „unversorgten Jugendlichen" mit 72% beim Übergang in berufliche, berufsvorbereitende oder schulische Bildungssettings[42] auf eine eindrucksvolle Bilanz hin, an der in diesem Fall die Projektarbeit einen nicht unwesentlichen Anteil haben dürfte. Und auch eine Vermittlungsquote von Arbeitslosen von 52% in Bildungsmaßnahmen, Ausbildung oder Arbeit[43] kann als Erfolg gewertet werden. Insgesamt verdeutlichen die ermittelten Befunde zum (voraussichtlichen) Status nach Teilnahmeende somit eine recht positive Bilanz für die betrachteten Zielgruppen.

Abbildung 16: Status nach Teilnahmebeendigung (für Teilnehmende, die sich im Übergang in Ausbildung oder Arbeit befinden, in %)



Entsprechend der unterschiedlichen Verteilung der Zielgruppen-Typen auf die Lernorte sowie deren spezifische Zusammensetzung bezogen auf die Hauptzielstellungen der (Teil-)Projekte zeigen sich Unterschiede in den (voraussichtlichen) Status nach dem Teilnahmeende. Mit 79% der Teilnehmer/innen am häufigsten ist ein Übergang bzw. Verbleib in Bildung/Arbeit im Lernort 2 zu erkennen, mit 56% am seltensten im Lernort 3.

42 Ausbildung: 28%; Arbeit: 20%; Berufsvorbereitung: 5%; Praktika: 6%; Schule: 13%

43 Ausbildung: 14%; Arbeit: 7%; Berufsvorbereitung: 21%; Praktika: 1%; Schule: 9%

Die Sicht von Jugendlichen und jungen Erwachsenen
Teilnehmer/innen aus XENOS-Projekten mit Angeboten zum Übergang Schule – Beruf[44]

Aus der Vielfalt der Projektansätze, die eine Verbesserung der Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen in Ausbildung- bzw. Arbeit zur Zielstellung haben, wurden für die hier vorgestellte Adressatenbefragung jene (Teil-)Projekte ausgewählt, die spezifische, länger andauernde Angebote zur Unterstützung der Einmündung bzw. des Verbleibs in beruflicher Ausbildung oder den Einstieg in Erwerbsarbeit zum Gegenstand haben. Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse basieren auf den Angaben von 369 Jugendlichen und jungen Erwachsenen. Diese wurden zu Beginn und am Ende ihrer Projektteilnahme sowie nach ihrer möglichen Platzierung in Ausbildung oder Arbeit im Herbst 2014 mittels Fragebögen und Telefoninterviews befragt. Dabei handelt es sich um Jugendliche und junge Erwachsene im Alter zwischen 15 und 30 Jahren (Durchschnittsalter 19,8 Jahre). Fast zwei Drittel der Teilnehmer/innen sind junge Männer, 50% der Befragten haben einen Migrationshintergrund. Die Angaben zu den Schulabschlüssen der Befragten (37% kein Schulabschluss, 7% Förderschulabschluss und weitere 42% Hauptschulabschluss) verdeutlichen einen sehr hohen Anteil von fehlenden bzw. niedrigen Bildungsabschlüssen. Fast jede(r) Zweite (43%) bejaht die Frage nach Klassenwiederholungen, jede(r) Sechste von diesen gibt sogar mindestens zwei Wiederholungen an. Diese fehlenden oder geringen Bildungsabschlüsse gestalten den angestrebten Einstieg in Ausbildung oder Arbeit für diese Jugendlichen/jungen Erwachsenen sehr schwierig.

Warum nahmen diese Jugendlichen und jungen Erwachsenen an den Angeboten der XENOS-Projekte teil? Jeweils ein Drittel erhofft sich, über die Teilnahme einen Ausbildungsplatz zu bekommen oder sich beruflich zu orientieren. Gut jede(r) Fünfte möchte sich im Rahmen des Angebots auf einen Schulabschluss (22%) oder auf einen bestimmten Beruf (ebenfalls 22%) vorbereiten. Jede(r) Sechste strebt an, einen Schulabschluss nachzuholen (18%), jede(r) Achte erwartet sich Unterstützung, um die Ausbildung zu schaffen (13%), in der sie/er sich gerade befindet. Allerdings gibt auch jede(r) Siebente an, am Angebot teilzunehmen, weil sie/er muss (16%). Für fast jede(n) Zehnten spielt die Tatsache, dass auch Freunde teilnehmen (9%) eine Rolle für den eigenen Teilnahmeentschluss. Eher selten erfolgt die Teilnahme, weil nicht Besseres gefunden wurde. Insgesamt verdeutlichen die Angaben zu den Teilnahmegründen, dass die Jugendlichen und jungen Erwachsenen die Angebote vorrangig nutzen wollen, um auf ihren (Aus-)Bildungswegen weiter zu kommen.

In der ersten Befragung wurden die Jugendlichen und jungen Erwachsenen nach der Teilnahme an konkreten Einzelangeboten im Rahmen von XENOS-Projekten gefragt. Bei der Befragung zum Teilnahemende sollten sie angeben, inwieweit sie das jeweilige Angebot als nützlich für ihren weiteren (Aus-)Bildungsweg ansehen. Im Durchschnitt nahm jede(r) Befragte an etwa drei Angeboten teil, knapp ein Drittel von ihnen an fünf oder mehr. Die Angaben der Befragten zeigen insgesamt eine breite Palette unterschiedlicher Unterstützungsmaßnahmen. Am häufigsten wurden Angebote zur Berufsorientierung/Berufsinformation genannt (von jeder(m) Zweiten), gefolgt von Beschäftigungsangeboten (von 45%) (siehe Tab. I, Spalte 1). Die Beurteilung des Nutzens der Angebote zum Übergang Schule – Beruf durch die Teilnehmer/innen zeichnet insgesamt ein sehr positives Bild: 80% geben an, dass sie ihnen sehr viel (47%) bzw. viel (33%) für ihren weiteren Ausbildungs-/bzw. Be-

44 Ausführlicher siehe dazu: Jugendliche und junge Erwachsene in Angeboten zum Übergang. Ergebnisse einer Befragung von Teilnehmer/innen in XENOS-Projekten.

rufsweg nützen. Nur 20% sehen insgesamt bei den Angeboten wenig (14%) oder keinen (6%) Nutzen für sich (vgl. letzte Zeile Tab I). Zwischen den Angebotsarten gibt es in der Bewertung geringfügige Unterschiede. Danach werden insgesamt gesehen mehr individualisierte Angebote wie Nachhilfe bzw. schulische Unterstützung, individuelle Beratung und Mentoring/Paten-Angebote sowie auch Lehrgänge/ Berufskurse und Kompetenztrainings von der Tendenz her als nützlicher angesehen als Angebote aus den Bereichen Beschäftigung, Berufsorientierung bzw. Berufsinformation.

Tabelle I: Angebote zur Unterstützung des Übergangs Schule-Ausbildung/ Arbeit und die Beurteilung ihres Nutzens für den weiteren beruflichen Weg durch die Befragten nach Ende ihrer Teilnahme (in %)

		Bewertung			
	Anteil TN, die Angebot nutzten	nützt sehr viel	nützt viel	nützt wenig	nützt nichts
Nachhilfe/ schulische Unterstützung	39	56	32	11	1
individuelle Beratung	23	56	28	13	3
Lehrgänge/ Berufskurse	22	54	32	9	5
Mentoring/ Paten	20	52	34	8	6
Kompetenztraining	26	47	39	12	2
Freizeit/ Erlebnispädagogik	16	51	29	19	1
Bewerbungstraining	29	51	27	12	10
Praktika	22	46	32	12	10
Beschäftigungsangebote	45	39	33	18	10
Berufsorientierung/ Berufsinformation	50	33	39	18	10
Gesamtbewertung		**47**	**33**	**14**	**6**

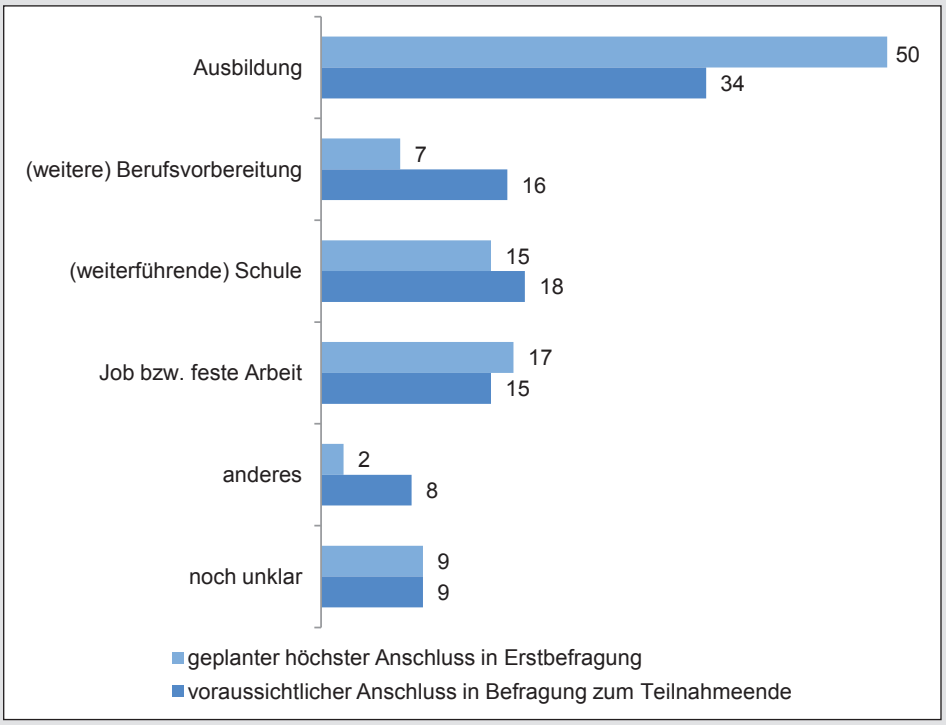
Die Jugendlichen und jungen Erwachsenen wurden zum Ende ihrer Teilnahme auch gefragt, auf welche Art und Weise sie das Angebot beendet haben. Danach geben 87% der befragten Teilnehmer/innen an, das XENOS-Angebot regulär, d.h. zum offiziellen Ende der Teilnahmedauer, verlassen zu haben. 8% haben die Teilnahme vorzeitig, wegen eines (weiterführenden) Anschlusses beendet, bei 2% erfolgte eine vorzeitige Beendigung durch das Projekt oder andere Dritte und 3% haben ihre Teilnahme von sich aus abgebrochen (Desinteresse, Unzufriedenheit).

Angaben zu den Formen der Beendigung der Angebote wurden auch im Rahmen der Trägerbefragung der Projektverantwortlichen erhoben (vgl. Kap. 3.2.2.1). Ein Vergleich der Angaben zur Art der Beendigung des XENOS-Angebots aus der Adressatenbefragung mit den Befunden für entsprechende Zielgruppen durch die Projekte, führt zu relativ ähnlichen Ergebnissen. In der Adressatenbefragung fallen die Er-

gebnisse noch etwas positiver aus, vermutlich auch Resultat einer Positivselektion[45], die bei Längsschnittuntersuchungen nicht auszuschließen ist.

In der ersten Befragung nach ihren beruflichen Plänen für die Zeit nach Beendigung des XENOS-Angebots gefragt, dominiert bei den Angaben der Teilnehmenden der Anschluss in ein berufliche Ausbildung bzw. deren Weiterführung (50%), wenn man sich bereits in einer solchen befindet. Als zweithäufigste Option schließt sich (mit deutlich geringerer Nennungsanzahl von 17%) ein anvisierter Einstieg in eine Erwerbstätigkeit an. Für etwa jede/n siebente/n Befragten stellt sich ein weiterer Schulbesuch (15%) als Anschlussoption dar. Nur 7% der Teilnehmer/innen (etwa jede(r) Vierzehnte) gehen davon aus, nach Absolvierung des XENOS-Angebots eine berufsvorbereitende Maßnahme anzuschließen bzw. die aktuell laufende zu beenden. Jede(r) Elfte weiß zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht, wie es nach der Teilnahme am Angebot für sie/ihn in Sachen Ausbildung oder Arbeit weitergehen wird.

Abbildung I: Vergleich der antizipierten Anschlüsse nach Beendigung der Teilnahme am Projekt zu den Zeitpunkten erste und zweite Befragung (identische Personen, n=232) (in %)



Erneut zum Projektende gefragt, wie es voraussichtlich in Sachen Ausbildung/Arbeit weitergehen wird, zeichnet sich ein verändertes Bild: Insbesondere der Anteil von Jugendlichen und jungen Erwachsenen, die den Anschluss einer beruflichen Ausbildung geplant hatten, hat sich um etwa ein Drittel verringert. Stattdessen zeigt

sich ein deutlich größerer Anteil von voraussichtlichen Anschlüssen einer (weiteren) Berufsvorbereitung oder anderen Anschlüssen (meist Praktika, Freiwilligenjahre). Unter letzteren befinden sich auch einige, die davon ausgehen, nach Beendigung

45 Positive Verzerrung der Zusammensetzung einer Stichprobe in Folgebefragungen durch vermehrtes Aussteigen von Befragten mit vornehmlich negativen Erlebnissen/Resultaten/Misserfolgskarrieren aus der Untersuchung.

ihrer Teilnahme keinen Anschluss zu haben. Zählt man diese Befragten zu denen hinzu, die angeben noch nicht zu wissen, wie es weiter gehen wird, so gibt es für etwa jede/jeden zehnten Teilnehmer/in zum Zeitpunkt der Befragung noch keinen Anschluss. Unter den Betroffenen sind deutlich häufiger Personen ohne Schulabschluss oder mit Förderschulabschluss, eine Teilgruppe von Jugendlichen und jungen Erwachsenen, die – so belegen es empirische Studien – besonderer Unterstützung bedürfen, um den Übergang in Ausbildung bzw. Erwerbstätigkeit erfolgreich zu bewältigen.

Insgesamt veranschaulichen die Angaben, die zu beiden Befragungszeitpunkten gemacht wurden, dass etwa jede(r) sechste Teilnehmer/in voraussichtlich mit einer – aus Sicht von Jugendlichen im Übergang – eher weniger attraktiven Alternative vorlieb nehmen muss.

Auch die Projektverantwortlichen wurden um Angaben zum Verbleib ihrer Teilnehmer/innen gebeten (s.o.). Die Projektsicht auf die voraussichtlichen Anschlüsse der Teilnehmer/innen jener Zielgruppen, für die die Integration in Ausbildung/Arbeit eine zentrale Zielstellung im Rahmen der Projektarbeit darstellt, führt zu einer eher skeptischen Beurteilung, was die (voraussichtlichen) Status nach dem Ausscheiden aus dem XENOS-Angebot betrifft. Während die Hälfte der befragten Teilnehmer/innen (49%) davon ausgeht, eine Ausbildung oder Arbeitstätigkeit anzuschließen, beträgt dieser Anteil aus Projektsicht nur 37%. Dafür werden anteilig mehr Teilnehmer/innen nach Projektende in weiteren Übergangsangeboten oder aber in Arbeitslosigkeit (16%) vermutet.[46] Die Befunde der dritten Befragung der Teilnehmer/innen zur tatsächlichen Einmündung entsprechen wiederum mit 39% in Ausbildung/ Arbeit fast exakt den Angaben aus Projektsicht, nur der Anteil von ehemaligen Teilnehmenden ohne Anschluss/in Arbeitslosigkeit mit 26% liegt deutlich höher. Es ist zu vermuten, dass sich insbesondere auch unter den Jugendlichen und jungen Erwachsenen, deren Anschluss den Projekten unbekannt ist, viele befinden, denen kein Anschluss gelang.

Insgesamt bescheinigen die relativ gute Übereinstimmung zwischen den Angaben der Teilnehmer/innen und denen der Projektverantwortlichen den Projekten eine recht realistische Sicht auf den Verbleib ihrer Teilnehmer/innen.

Abschließend sollen noch einige ausgewählte Angaben der befragten Jugendlichen und jungen Erwachsenen zu ihrer Teilnahme dargestellt werden: Nach diesen lässt sich insgesamt eine sehr positive Bewertung des jeweiligen Angebots sowie der Teilnahme daran feststellen. So sehen 70% der Befragten durch ihre Teilnahme eine Verbesserung ihrer Chancen auf einen Arbeitsplatz/ Ausbildungsplatz/Ausbildungsabschluss (die eine Hälfte von ihnen absolut, die andere zumindest zum Teil). Für ebenfalls eine deutliche Mehrheit entsprachen die Angebote insgesamt den eigenen Vorstellungen (knapp 40% voll, weitere 50% zumindest zum Teil). Die Hälfte würde auch anderen empfehlen, an ihrem Projekt teilzunehmen, ein weiteres Drittel zumindest zum Teil.

30% der Befragten geben an, an Angeboten von XENOS-Projekten teilgenommen zu haben, weil sie mehr oder weniger mussten (z.B. als Auflage durch die Arbeitsverwaltung oder Justiz). Bedenklich stimmt, dass von diesen die Hälfte meint, dass ihre Teilnahme eher Zeitverschwendung war (10% vollkommen, 40% zum Teil). Von denen hingegen, die (überwiegend) freiwillig an den XENOS-Angeboten teilnahmen, sind es nur 14% (2% vollkommen, 12% teilweise), die ihre Projektteilnahme für Zeitverschwendung halten.

46 Hier wurden die Angaben zur Kategorie „Anschluss unbekannt“ heraus gerechnet.

3.2.2.2 Ziele und Zielerreichung im Arbeitsschwerpunkt 2: „Schulung, Beratung, Interkulturalität/Diversity“

Von fast zwei Drittel der im Schwerpunkt 2 mit Zielgruppen vertretenen (Teil-)Projekte wird der Abbau von Diskriminierung bzw. die Öffnung für Vielfalt als zentrale Zielsetzung genannt (vgl. Abb. 17).

Abbildung 17: Hauptziele in der Zielgruppenarbeit im Schwerpunkt 2 (in %)

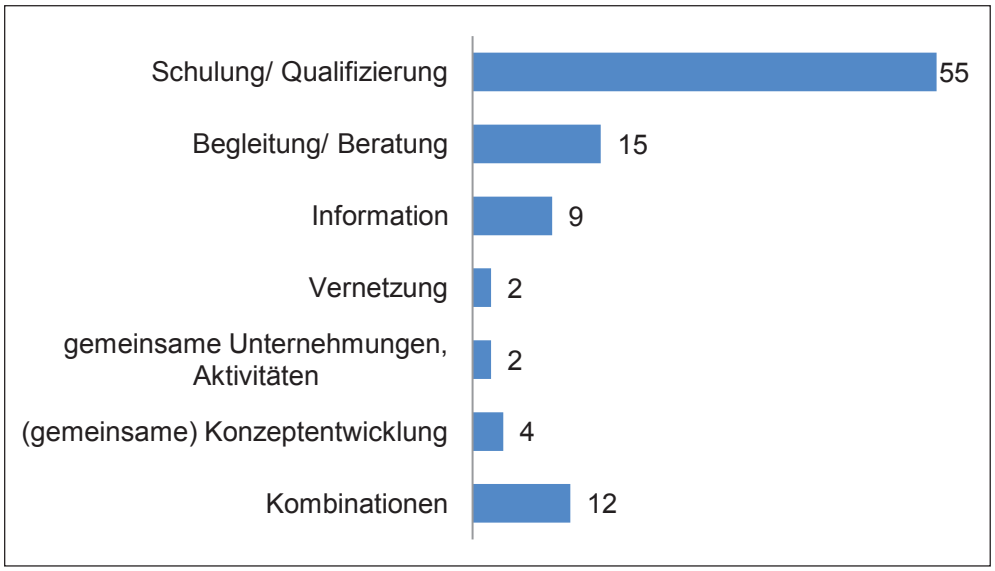
Durch entsprechende Angebote soll es gelingen, in den über die Zielgruppen erreichten Bereichen (von Verwaltungen, Behörden, Betrieben bis hin zur Öffentlichkeit) die Integrationschancen benachteiligter Personengruppen nachhaltig zu verbessern. Dem entsprechen auch die nächst häufigsten Ziele: Verbesserung von Diversity-Kompetenzen (von 43% der Befragten angegeben); Förderung interkultureller Zusammenarbeit, Teamentwicklung (38%) sowie Unterstützung, Beratung beim Diversity-Management (21%).

Ausgehend von diesen Zielstellungen werden im Schwerpunkt 2 von den meisten Projekten als eingesetzte Treatments neben Aktivitäten zur interkulturellen Qualifizierung/Sensibilisierung ebenfalls Förderstrategien zur Stärkung von Eigenverantwortung und Selbstwirksamkeit, Formen der individuellen Beratung sowie partiell auch Aktivitäten zur (Weiter-)Entwicklungen von Konzepten oder Leitlinien angegeben.

Am häufigsten fand im Schwerpunkt die Zielgruppenarbeit in Form von Schulungen bzw. Qualifizierungen statt. In über der Hälfte der Fälle erfolgte die Arbeit mit der Zielgruppe überwiegend in dieser Form (siehe Abb. 18). Deutlich seltener (bei 15% der Zielgruppen) wird die Zielgruppenarbeit primär durch Begleitungen bzw. Beratungen realisiert. Eine Umsetzung der Zielgruppenarbeit hauptsächlich über Informationsver-

anstaltungen praktiziert jedes elfte (Teil-)Projekt. In der Befragung gibt etwa jeder achte Befragte keine Hauptarbeitsform für die entsprechende Zielgruppe an und nennt stattdessen in einer offenen Frage Kombinationen verschiedener Arbeitsformen als Vorgehensweise in der Zielgruppenarbeit. Relativ selten werden von den (Teil-)Projekten gemeinsame Unternehmungen, Vernetzungsaktivitäten oder (gemeinsame) Konzeptentwicklung als dominierende Arbeitsform mit den Teilnehmer/innen genannt.

Abbildung 18: Arbeitsform mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Kerngruppe im Schwerpunkt 2 (Anteil der Zielgruppen in %)



Jene (Teil-)Projekte, die als Hauptform der Zielgruppenarbeit die Durchführung von Schulungen bzw. Qualifizierungen angaben, wurden daran anschließend danach gefragt, ob die dabei verwendeten Instrumente bzw. Konzepte im Rahmen des Projekts entwickelt oder es sich um bereits erprobte Instrumente handelte. Die Angaben der Befragten verdeutlichen, dass es sich in der überwiegenden Mehrheit entweder um vollständig im Rahmen des Projekts entwickelte (38%) oder zumindest teilweise erprobte bzw. entwickelte (45%) Instrumente bzw. Konzepte handelt, die bei den Schulungen/ Qualifizierungen zum Einsatz kommen.

Die konkrete Benennung ihrer Teilnehmer/innen durch die (Teil-)Projekte ermöglicht einen Überblick darüber, aus welchen Bereichen die Teilnehmer/innen der Zielgruppen stammten. In jeweils 40% der Zielgruppen befanden sich danach Beschäftigte aus öffentlichen Verwaltungen sowie aus Wirtschaftsunternehmen. Vertreter aus dem Schulbereich (bzw. von freien Trägern) waren in 37% bzw. 33% der Zielgruppen Projektteilnehmer/innen. In 23% der Zielgruppen zählten Beschäftigte von gemeinnützigen Trägern aus dem Bereich Gesundheit/Pflege zu den Teilnehmer/innen. Personen, die aus Gremien/Vertretungen oder aus Migrantenselbstorganisationen kamen, befanden sich in 16% bzw. 15% der Zielgruppen. In 10% der Zielgruppen waren Personen aus weiteren Bereichen vertreten (z.B. ehrenamtlich Tätige, Studierende). Bei der Mehrheit der Zielgruppen (56%) stammten die Teilnehmer/innen alle aus einem Bereich, bei 15% aus zwei, bei weiteren 13% aus drei verschiedenen Bereichen. Bei mehr als drei Bereichen kamen die Teilnehmer/innen aus 16% der Zielgruppen.

Für etwa 60% der Zielgruppen im Schwerpunkt wurden von den Projekten Angaben dazu gemacht, auf welchen Hierarchieebenen ihre Teilnehmer/innen beruflich tätig wa-

ren. Bei 30% der entsprechenden Zielgruppe kommen die Teilnehmer/innen aus allen Hierarchieebenen (untere, mittlere und Führungsebene), bei weiteren 21% aus mittleren Ebene bzw. der Führungsetage. In 27% waren in den Zielgruppen Beschäftigte nur aus der mittleren Ebene in weiteren 10% sowohl aus der mittleren als auch aus der unteren Ebene. Zielgruppen ausschließlich aus Vertreterinnen und Vertretern der Führungsetage oder aus der unteren Ebene gab es jeweils mit einem Anteil von 6%.

Im Arbeitsschwerpunkt 2 bereiten vor allem strukturell ausgerichtete Ziele Schwierigkeiten bei der Umsetzung.

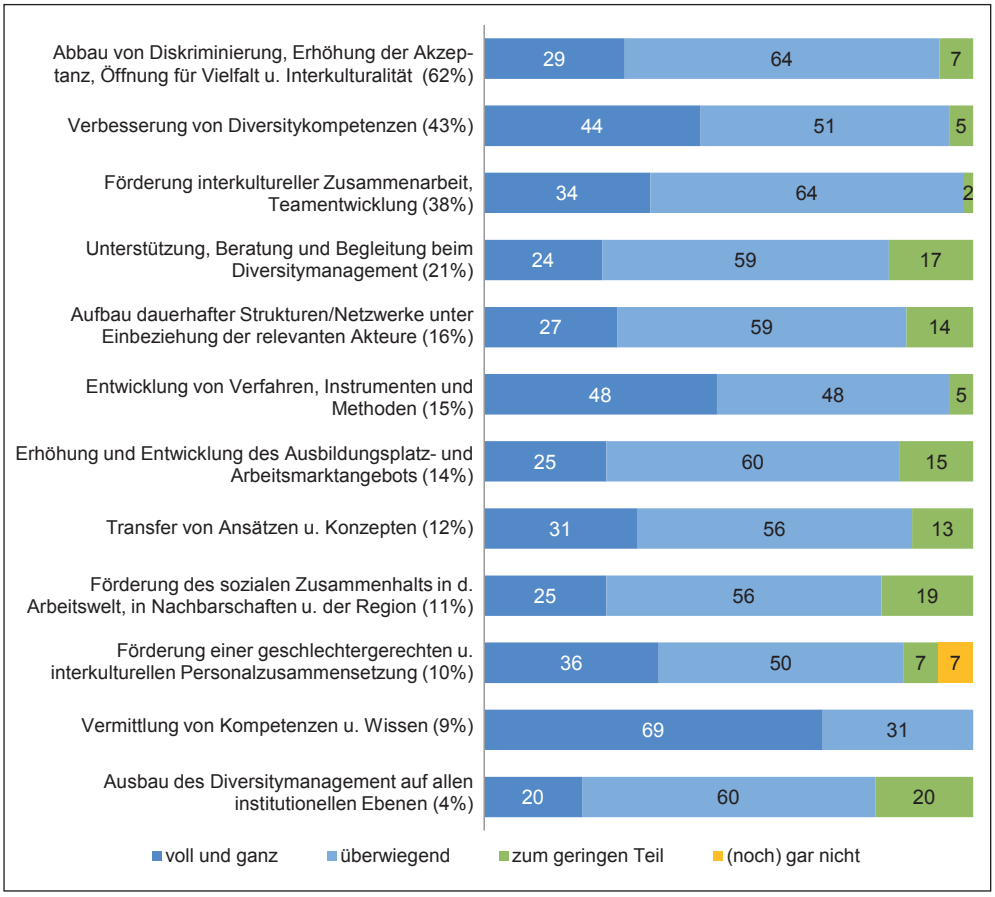
Wie schon bei den Zielgruppen, die dem Arbeitsschwerpunkt 1 zugeordnet wurden, sollten auch die Projektverantwortlichen im Schwerpunkt 2 zu jedem ausgewählten Hauptziel für die Arbeit mit der Zielgruppe nachfolgend den aktuellen Stand seiner Erreichung ca. drei Monate vor Projektende angegeben. In Abbildung 19 ist der jeweilige Grad der Erreichung der einzelnen Ziele dargestellt.

Im Rahmen des Arbeitsschwerpunkts werden die häufigsten Zielstellungen: der Abbau von Diskriminierung bzw. die Förderung von Interkulturalität, die Verbesserung von Diversity-Kompetenzen sowie die Förderung von interkultureller Zusammenarbeit und Teamentwicklung zwar nicht vollständig aber doch weitgehend erreicht, ebenso wie die Entwicklung von Verfahren und Methoden.[47] Schwieriger gestaltet sich die Zielerreichung, wenn es darum geht, innerhalb des Projektzeitraums Diversity Management in existierende Strukturen/Institutionen zu implementieren oder eine interkulturelle, geschlechtergerechte Personalzusammensetzung zu fördern.

Insgesamt sind 40% der (Teil-)Projekte, die ihre Zielstellungen noch nicht vollständig umgesetzt haben, zuversichtlich, dies noch bis Ende der Projektlaufzeit schaffen zu können. Diesbezüglich immerhin einigermaßen zuversichtlich sind die anderen. Lediglich drei Teilprojekte sind da wenig zuversichtlich.

[47] Die eigenen Ziele im Rahmen der Zielgruppenarbeit bereits zum Befragungszeitpunkt vollständig erreicht zu haben geben lediglich 5 % (Teil-)Projekte an.

Abbildung 19: Grad der Zielerreichung im Schwerpunkt 2 (in %)



Anm.: Werte in Klammern hinter den Zielen stehen jeweils für den Anteil, zu dem das Ziel als eines der bis zu drei wichtigsten Ziele genannt wurde.

Die Perspektive der Adressaten

Teilnehmende von Diversity-Veranstaltungen

Der Blick mit der „Projektbrille" zeichnet von der Zielgruppenarbeit im Arbeitsschwerpunkt „Schulung/Beratung, Interkulturalität/Diversity" ein vergleichsweise positives Bild (s.o.). Es ist geprägt von einer meist planmäßigen oder sogar überplanmäßigen Erfüllung der anvisierten Teilnehmerzahlen und auch die häufigsten Ziele für die Arbeit in diesem Schwerpunkt werden wie gesehen überwiegend erreicht. Es entsteht damit der Eindruck von hoher Teilnahmebereitschaft und von effektiven Maßnahmen.

Doch deckt sich dieses Bild mit den Eindrücken und Erfahrungen der Teilnehmenden selbst? Um beide Perspektiven abzugleichen und so einen Gesamteindruck zu erhalten, wurde zusätzlich zur Trägerbefragung die größte und häufigste Adressatengruppe aus diesem Arbeitsschwerpunkt befragt: Mitarbeitende aus Verwaltungen, Einrichtungen und Betrieben, die im Rahmen von XENOS an Diversity-Veranstaltungen teilgenommen haben.[48] Zwei Fragen werden im Folgenden aus Sicht

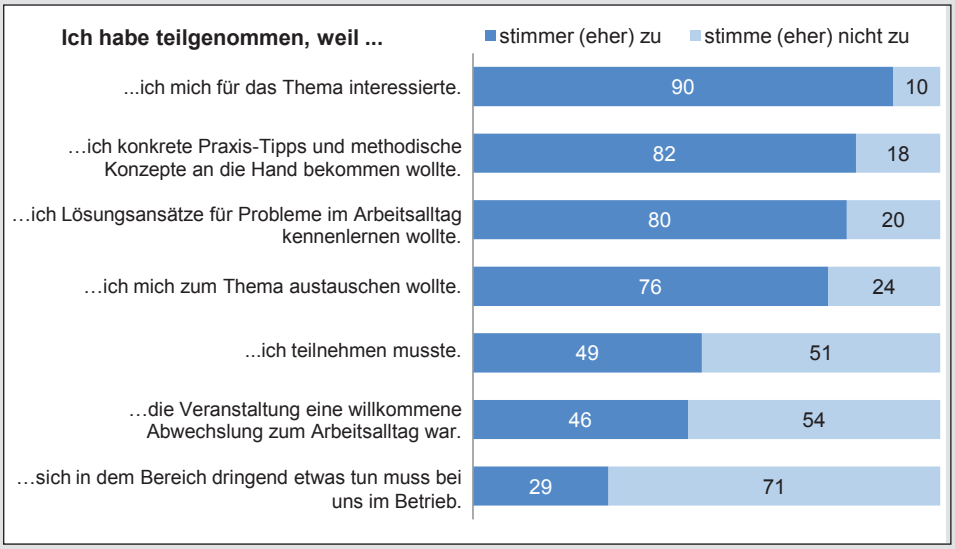
48 Zwischen April und Juni 2014 wurden 590 Personen aus 20 Projekten befragt, die an mindestens einer Diversity-Veranstaltung teilgenommen haben. Zu 71% handelt es sich um Mitarbeitende Öffentlicher Verwaltungen (überwiegend Stadt-/Kreisverwaltung, aber auch Jobcenter, Polizei, Feuerwehr, etc.), zu 29% um Mitarbeitende aus Unternehmen (v.a. Gesundheitsbranche). Weitere Informationen und Befunde können im Ergebnisbericht zu dieser Adressatenbefragung nachgelesen werden (Böwing-Schmalenbrock 2014b).

dieser Adressaten zusammenfassend beantwortet, nämlich aus welchen Gründen sie teilgenommen haben und was ihnen die Teilnahme gebracht hat.

Die Teilnahmegründe spiegeln insgesamt ein hohes Ausmaß an inhaltlichem sowie praktischem Interesse wider und bestätigen damit – zumindest für diejenigen, die tatsächlich als Teilnehmende gewonnen werden konnten – die angenommene hohe persönliche Teilnahmebereitschaft (vgl. Abb. II).

Die Befragten stimmen zu 90% tendenziell zu, die Veranstaltung(en) besucht zu haben, weil sie sich für das Thema interessierten. Zudem sehen die meisten Teilnehmenden Berührungspunkte und Handlungsbedarf in ihrem Arbeitsalltag und hoffen auf konkrete Praxis-Tipps bzw. Problemlösungsansätze (zu je über 80%). Sie fühlen sich demnach unmittelbar von den Angeboten angesprochen. Bedacht werden sollte jedoch, dass nicht alle Veranstaltungen ausschließlich „Vielfalt" oder „interkulturelle Öffnung" thematisierten, sondern etwaige Inhalte gelegentlich bei Themen wie „Personalrekrutierung" oder „Teamzusammenhalt" untergebracht wurden. Die Teilnahmegründe können sich somit auch auf übergeordnete Aspekte beziehen. Jedenfalls schaffen es die Projekte, Interesse für die Veranstaltungen zu wecken und so eine insgesamt motivierte Teilnehmerschaft zu gewinnen. Wobei nicht immer allein das inhaltliche Angebot überzeugt. Immerhin in knapp jedem zweiten Fall erfolgt die Teilnahme (auch) aufgrund einer Teilnahmepflicht bzw. als Abwechslung zum sonstigen Arbeitsalltag. Der Meinung, dass sich diesbezüglich beim jeweiligen Arbeitgeber dringend etwas tun muss, sind lediglich 29% der Befragten. Sie beziehen ihre Motivation somit auf ihre individuelle (berufliche) Situation und seltener auf den institutionellen Kontext.

Abbildung II: Gründe für die Teilnahme an Diversity-Veranstaltungen (Adressatenbefragung) (in %)



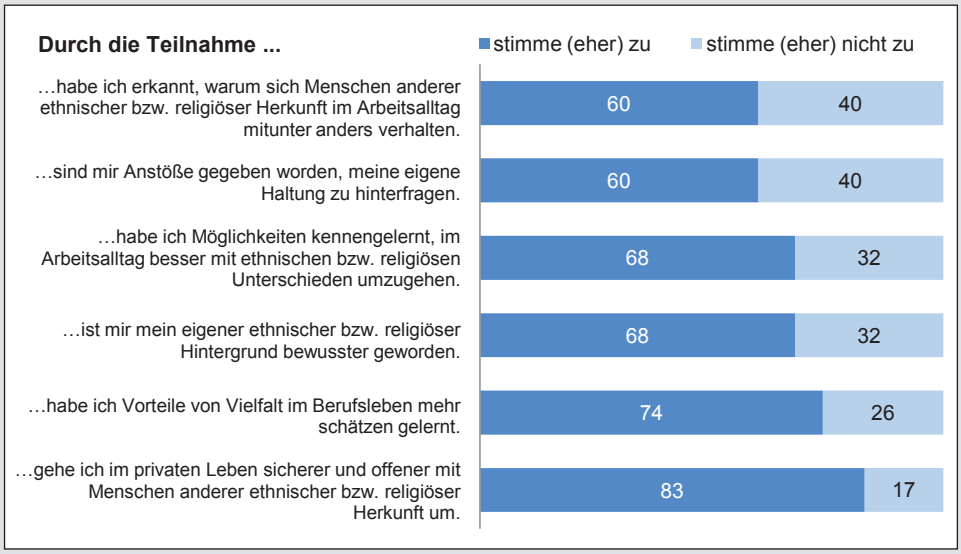
Werden die Zustimmungen zu den einzelnen Gründen für jede/n Befragte/n in eine Rangfolge gebracht, lässt sich erkennen, ob jeweils ein inhaltliches Interesse dominiert, ein praktisches Interesse dominiert oder ob die Person vorwiegend aus Verpflichtung bzw. ohne konkretes Interesse teilgenommen hat. Zentrales Ergebnis: 72% der Befragten haben die Veranstaltungen vorwiegend aufgrund eines inhaltlichen und/oder praktischen Interesses besucht, 28% dagegen nicht. Durch tiefer

gehende Analysen können bestimmte Personengruppen identifiziert werden, die auffallend „unmotiviert" sind. Es handelt sich besonders häufig um Feuerwehrkräfte, Mitarbeitende aus Pflege- und Gesundheitsberufen sowie der Polizei. Eine hohe Motivation weisen dagegen Beschäftigte aus Jobcentern sowie aus beratenden und erzieherischen Dienstleistungsberufen auf. Es zeigt sich, dass das Teilnahmeinteresse umso höher ist, je mehr Berührungspunkte mit Diversity im Berufsalltag erkannt werden. Dennoch gibt es einige Personen – wiederum überwiegend aus den genannten Berufsgruppen und meist ohne Führungsverantwortung – die trotz einer offensichtlich hohen beruflichen Relevanz des Themas unfreiwillig und weitgehend desinteressiert teilgenommen haben. Können auch diese Teilnehmenden wirklich erreicht und können bei ihnen Erfolge im Sinne der Zielsetzung der Veranstaltungen erreicht werden? Das zeigt die nachfolgende Analyse der Bewertungen und Lernerfahrungen.

Mit den Diversity-Veranstaltungen werden vor allem der Abbau von Diskriminierung, die Verbesserung von Diversity Kompetenzen und die Förderung der interkulturellen Zusammenarbeit bezweckt – das belegen die weiter oben ausgeführten Ergebnisse der Trägerbefragungen. Fast immer (zu je über 90%) werden diese Ziele aus Projektsicht weitgehend oder gar völlig erreicht. Doch was nehmen die Teilnehmenden tatsächlich aus den Veranstaltungen mit, welche Auswirkungen hat die Teilnahme auf ihren Arbeitsalltag?

Insgesamt fällt die allgemeine Bewertung der Veranstaltungen durch die Teilnehmenden sehr positiv aus, wobei jede/r Fünfte mit der Praxisrelevanz für den Arbeitsalltag und den zur Verfügung gestellten Materialien unzufrieden ist. Die konkreten Lernerfahrungen hinsichtlich Diversity sind dagegen differenzierter (Abb. III):

Abbildung III: Was hat die Teilnahme an Diversity-Veranstaltungen bewirkt (Adressatenbefragung) (in %)



Anm.: Diese Fragen wurden nur Personen gestellt, in deren Veranstaltung(en) ethnische Zugehörigkeit oder/und Religion/Weltanschauung explizit thematisiert wurde (n=494).

Die Teilnehmenden stimmen sehr häufig voll und ganz oder eher zu, durch die Teilnahme erkannt zu haben, warum sich Menschen anderer ethnischer bzw. religiöser Herkunft im Arbeitsalltag mitunter anders verhalten. Drei von vier Befragten haben Anstöße erhalten, die eigene Haltung zu hinterfragen. Mehr als jede/r Dritte

hat Möglichkeiten kennengelernt, im Arbeitsalltag besser mit ethnischen bzw. religiösen Unterschieden umzugehen und ebenso vielen Teilnehmenden ist der eigene ethnische bzw. religiöse Hintergrund bewusster geworden. Zudem haben je 60% Vorteile von Vielfalt im Berufsleben mehr schätzen gelernt bzw. gehen sie im privaten Leben sicherer und offener mit Menschen anderer ethnischer bzw. religiöser Herkunft um. Insgesamt haben mehr als die Hälfte der Befragten im Durchschnitt allen Aussagen (eher) zugestimmt.[49] Insofern haben die XENOS-Projekte zweifellos zu einer Sensibilisierung für Vielfalt und einem Ausbau der Diversity-Kompetenz in Verwaltungen und Unternehmen beigetragen!

Der positive Effekt der Veranstaltungen bestätigt sich zudem darin, dass sich für 60% aller Befragten die Teilnahme merklich auf den Arbeitsalltag ausgewirkt hat.[50] Auf der anderen Seite trifft dies auf 40% nicht zu, sie haben bei ihrer Arbeit bisher keine Auswirkungen wahrgenommen. Auch gibt es eine Gruppe von Personen, die nach eigenen Einschätzungen nur wenige bis gar keine Lernerfahrungen gemacht haben: 17% stimmen den obigen Aussagen durchschnittlich nicht zu. Häufig handelt es sich um Personen, die nur wenige Berührungspunkte mit Diversity wahrnehmen und sich im Vorfeld nur wenig für die Veranstaltung interessiert haben. Sowohl die Teilnahmemotivation als auch die von den Teilnehmenden reflektierte Relevanz des Themas in ihrem Arbeitsalltag haben deutlichen Einfluss auf die späteren Wirkungen der Teilnahme. Trotzdem berichten vereinzelt auch Personen von Lernerfahrungen und Auswirkungen, die zuvor weder am Thema interessiert waren noch dessen Relevanz für ihre Arbeit sahen. Sie konnten somit überzeugt werden. Es zeigt sich, dass Verwaltungskräfte – unabhängig davon, ob sie motiviert waren oder nicht bzw. wie viele Berührungspunkte sie zu Diversity haben – tendenziell mehr oder zumindest bewusster durch die Veranstaltungen lernen als Mitarbeiterinnen nicht öffentlicher Unternehmen.

Jene, die angaben kaum Anregungen aus den Veranstaltungen erhalten zu haben, sind nicht per se dem Thema gegenüber verschlossen oder hatten Vorbehalte gegen die Veranstaltung. Einige waren bereits vor der Teilnahme für das Thema sensibilisiert und haben ihr bereits hohes Vorwissen schlicht nicht weiter ausbauen können. Ein Teil der Veranstaltungen hat zudem nicht gehalten, was die Adressaten erwartet haben; da beispielsweise die Referenten nicht fachkundig oder die Inhalte nicht auf die Teilnehmenden abgestimmt waren. Das gilt insbesondere für Diversity-Veranstaltungen für Pflegekräfte. Sie sind sowohl im Hinblick auf Umfang und Zeitpunkt der Durchführung als auch in inhaltlicher Hinsicht teils unzureichend auf die Bedarfe der Zielgruppe ausgerichtet.

Alles in allem kommt es aus Sicht der Adressaten im Schwerpunkt „Schulung/Beratung, Interkulturalität/Diversity" vor allem darauf an, entsprechende Veranstaltungen auf die inhaltlichen Bedarfe und formalen/zeitlichen Anforderungen der Zielgruppe anzupassen, also flexibel zu sein. Diversity kann und sollte dabei durchaus verschiedene Aspekte umfassen (nicht nur Interkulturalität) und als Querschnittsthema im Zusammenhang mit anderen – aus Teilnehmersicht teils wichtigeren – Themen behandelt werden, insbesondere außerhalb des Öffentlichen Dienstes. Besonders die häufig schwer zugänglichen Zielgruppen, zu denen etwa Pflegekräfte, Feuerwehrleute oder Polizistinnen/Polizisten gehören, sollten – wie teils auch ge-

49 Dieses Ergebnis beruht auf der Berechnung eines Index, der die Antworten aller 6 Aussagen zusammenfasst, d.h. aufaddiert. Bei 53% der Befragten nimmt der Index einen Wert an, der aussagt, dass die durchschnittliche Zustimmung zwischen „stimme voll und ganz zu" und „stimme eher zu" liegt. Zwar können einzelne Aussagen (eher) abgelehnt worden sein, andere wiederum müssen dann entsprechend voll und ganz bejaht worden sein.

50 Nach den Auswirkungen der Teilnahme auf den Arbeitsalltag wurde nur gefragt, wenn die Teilnahme mindestens 2 Monate zurückliegt (n=415).

schehen – schrittweise zum Thema Diversity hingeführt und nicht „überrumpelt" und ohne für sie ersichtlichen Grund zur Teilnahme verpflichtet werden. Vielmehr empfiehlt sich eine subtile Vorgehensweise, beginnend auf den Leitungsebenen. Es gibt aber auch Projekte, die aufgrund langjähriger Erfahrung in diesem Bereich und mit entsprechenden Widerständen gelernt haben, Diversity oder Genderschulungen über thematisch „getarnte" Weiterbildungen in die Verwaltung zu transportieren. Dieses Vorgehen erfordert hohe Expertise in Didaktik und Inhalt, führt dann jedoch zu einem höheren Erfolg, weil die Ressentiments gegen das Thema nicht zur Wirkung kommen und die Lerneffekte nicht durch Abwehrhaltungen verringert oder verhindert werden.

Zwar zeigt die Befragung der Adressat/innen durchaus Verbesserungspotenziale auf und es wird deutlich, dass nicht in allen Fällen die beabsichtigten Ziele erreicht wurden. Dennoch deckt sich ihre Perspektive insofern mit der Perspektive der Projektträger, dass zum einen die Zielgruppe weitgehend daran interessiert ist, geschult bzw. sensibilisiert zu werden und damit vergleichsweise gut erreichbar ist. Zum anderen tragen die Veranstaltungen zu hohem Ausmaß zu den zentralen Zielen bei. Die Ausweitung auf weitere, gerade auch die schwieriger zu erreichenden Zielgruppen und eine noch bessere Passgenauigkeit könnten diese Erfolge indes noch verstärken.

Projekte, die sich der Schulung, Qualifizierung und Beratung von Unternehmen und Verwaltung widmen, reflektieren die Gründe ihres Erfolgs oder Misserfolgs zum Teil sehr gut. Die Motivlagen und Einstellungen, wie sie auch in der Adressatenbefragung herausgearbeitet werden konnten, sind den Projekten zum Teil bekannt. Mit diesem Wissen gelingt es vor allem jenen Projekten, die bereits Erfahrungen in diesem Tätigkeitsfeld haben, Zielgruppen besser anzusprechen bzw. deren Interesse auch über Umwege zu wecken. Dennoch ist die Kenntnis der Motivation für eine Teilnahme oder auch der Gründe für Desinteresse nicht automatisch die Lösung des Problems. Auch erfahrene Träger benötigten in Anbetracht unterschiedlicher Rahmenbedingungen zum Teil viel Zeit und komplett andere Strategien zur Ansprache ihrer Zielgruppe, um überhaupt ihr geplantes Vorhaben umzusetzen.

Entscheidend ist dabei, dass die Projekte flexibel genug waren, bei ausbleibender Nachfrage in der Zielgruppe direkt oder indirekt „Experteninterviews" zu führen und sich ein genaueres Bild davon zu machen, welche Widerstände gegen eine Teilnahme an den Diversity-Schulungen bestehen. Das Spektrum reicht dabei sehr schnell von wirtschaftlichen Gründen (Arbeitsausfall) aber auch „vorgeschobenen" wirtschaftlichen Gründen (kein Interesse am Thema, aber Begründung durch wirtschaftliche Zwänge) über Abwehrhaltungen gegenüber dem Thema, keinem erkennbaren Nutzen für die eigene Arbeit oder dem „falschen" Träger, der die Schulung anbietet (nicht jeder Unternehmer kooperiere mit der Kammer, nicht jede Verwaltung ließe sich von externen Trägern weiterbilden). Sofern die Beweggründe der Zielgruppe ermittelt und analysiert waren, musste anschließend eine mit den vorhandenen (Personal-)Mitteln realisierbare Lösung gefunden werden, wie die Ansprache dennoch gelingen kann. Oftmals bedeutete dies eine gänzlich andere Strategie. Sofern diese deutlich mehr Arbeitsaufwand bedeutete, war jedoch wieder die Zielerreichung in Gefahr, da die Hauptzielstellung (gelingende Schulungen) sowohl zeitlich als auch personell noch umgesetzt werden musste. Erfolgreich waren hier Projekte, die im Anlauf zur Akquise der ersten Teilnehmer durchaus intensive Einzelgespräche (Telefonate) führten, im Anschluss aber durch überzeugende und gute Schulungen über die ersten Teilnehmer weiterempfohlen wurden

Da bereits die Akquise von Teilnehmenden für Diversity-Veranstaltungen eine gewisse Offenheit der Thematik gegenüber erfordert, empfehlen sich kleine Schritte und mitunter Umwege.

und damit einen Durchbruch erzielten. Gerade im wirtschaftlichen Bereich bei Unternehmen, die miteinander gut vernetzt sind, hat sich dieses Vorgehen bei anfänglichen Problemen der Teilnehmergewinnung als zielführend erwiesen. In einigen dieser Fälle konnten sogar Rückstände von 1,5 Jahren, die für die Anfangsakquise benötigt wurden, problemlos wieder aufgeholt werden.

Eine ausgesprochen erfolgreiche Strategie der Qualifikation in Verwaltungen stellen zertifizierte Weiterbildungen dar. Sofern die Voraussetzungen (Zertifizierungsberechtigung) beim Träger vorhanden sind und sich damit Qualifikationen verbinden, in denen die Mitarbeiter/innen eine Verbesserung ihrer Position oder Arbeitsweise erkennen, sind Schulungen auch während der Freizeit und mit hohem Eigenengagement der Zielgruppe realisiert worden.

3.2.2.3 Ziele und Zielerreichung im Arbeitsschwerpunkt 3: „Struktur-, Organisations-, Sozialraumentwicklung"

Bei den Zielgruppen, die schwerpunktmäßig in Strukturentwicklungsprozesse einbezogen werden (vgl. Abb. 20), geht es insbesondere darum, durch die Entwicklung und den Einsatz entsprechender Verfahren, Instrumente und Methoden, Prozesse in Gang zu setzen und zu begleiten, die ihrerseits zum Aufbau dauerhafter Netzwerke, Organisationsabläufe und Rahmenbedingungen führen. Die aufgebauten Strukturen wiederum sollen ihrerseits zum Abbau von Diskriminierung, zur Aktivierung von Eigenverantwortung, Teilhabe und Engagement sowie zur Förderung des sozialen Zusammenhalts beitragen.

Abbildung 20: Hauptziele in der Zielgruppenarbeit im Schwerpunkt 3 (in %)

Entsprechend der inhaltlichen Schwerpunktsetzungen in der Zielgruppenarbeit im Arbeitsschwerpunkt sind die realisierten Treatments Formen strukturbezogener Arbeit bzw. Netzwerk- und Konzeptarbeit (blau gekennzeichnete Gruppe in Abb. 12, S. 53) aber auch Formen individueller Beratung und Stärkung der Eigenverantwortung.

Der Fokus der inhaltlichen Arbeit mit den Zielgruppen liegt dabei auf entsprechenden Schulungen und Qualifizierungen (bei über einem Drittel der Zielgruppen als inhaltlicher Fokus angegeben), auf der Bildung von Netzwerken und Kommunikationsstrukturen (bei 27% der Zielgruppen) sowie auf Beratung und Unterstützung bei der Konzeptentwicklung bzw. -umsetzung (ebenfalls bei 27% der Zielgruppen). Seltener bilden Koordinationsfunktionen und Vermittlungsaktivitäten (bei 6%) den inhaltlichen Fokus. Die Bedarfsermittlung wie auch die Öffentlichkeitsarbeit als „Kerngeschäft" werden in Einzelfällen genannt.

Betrachtet man die unterschiedlichen Trägerformen der (Teil-)Projekte, so deutet sich zumindest bei Kommunen als Träger eine inhaltliche Fokussierung in der Zielgruppenarbeit auf die Bildung von Netzwerken und Kommunikationsstrukturen, bei Unternehmen als Träger hingegen eine auf die Durchführung von Schulungen und Qualifizierungen an. Die erkennbaren Unterschiede lassen sich nicht hinreichend damit erklären, dass unterschiedliche Zielgruppen angesprochen werden. Es ist zu vermuten, dass sich in den jeweiligen Schwerpunktsetzungen auch spezifische Nutzensinteressen der Träger widerspiegeln: Verwaltungen sind primär an Vernetzung und Kooperation ihrer Behörden und Ämter interessiert, während Unternehmen mehr die Qualifizierung und Gewinnung künftiger Fachkräfte im Auge haben.

Die Bildung von Netzwerken ist zugleich zentrales Mittel zur Erreichung von Strukturzielen sowie ein Strukturziel in sich.

Was die Intensität der Arbeit mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Kerngruppe betrifft (vgl. dazu 3.1.3), so ist diese bei fast 60% der Zielgruppen durch einzelne Angebote/Aktivitäten (meist) über mehrere Monate hinweg charakterisiert.[51] Bei gut einem Viertel der Zielgruppen erfolgt eine intensive Zusammenarbeit über mehrere Monate hinweg. Bei den restlichen Zielgruppen handelt es sich um Schulungen/Qualifizierungen im Umfang von einem bzw. mehreren aufeinanderfolgenden Tagen.

Erreichung der Hauptzielstellungen in der Zielgruppenarbeit im Schwerpunkt „Struktur-/Organisations-/Verfahrensentwicklung" drei Monate vor Beendigung des Projekts

In Abbildung 21 sind die Angaben der (Teil-)Projekte zum jeweiligen Stand der Zielerreichung dargestellt.

Wenn auch die am häufigsten genannten Zielstellungen überwiegend erreicht wurden, so verdeutlichen doch einzelne Zielsetzungen, insbesondere dann wenn es um den Aufbau dauerhafter Strukturen oder grundlegende Veränderung von Prozessen/Abläufen geht, dass von den Befragten häufiger Einschränkungen in der Zielerreichung gemacht werden.

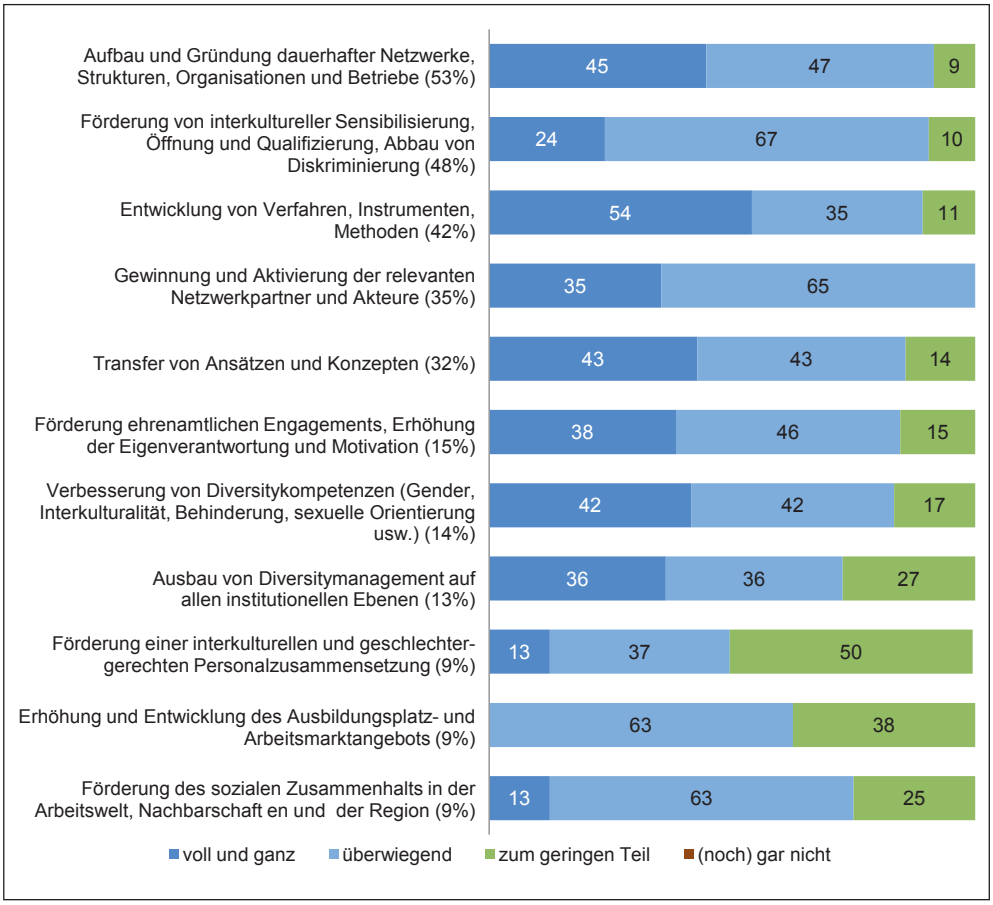
Im Vergleich zu den Arbeitsschwerpunkten 1 und 2 ist die Zielerreichung im Schwerpunkt 3 auffallend schwieriger und voraussetzungsvoller.

Im Rahmen von „Struktur-, Organisations-, Verfahrensentwicklung" handelt es sich um vergleichsweise „dicke Bretter", wenn es um grundlegende Eingriffe in eine bestehende, funktionierende Praxis geht. Der unterschiedliche Grad der Zielerreichung bezogen auf die Zielstellung: Förderung einer interkulturellen/geschlechtergerechten Personalzusammensetzung zwischen den Arbeitsschwerpunkten „Schulungen/Beratung Interkulturalität/Diversity" (86% Zielstellung (überwiegend) erreicht) bzw. „Struktur-, Organisations-, Verfahrensentwicklung" (nur 50%) in Abhängigkeit von ihren unterschiedlichen Herangehensweisen verdeutlicht dies.

Im Arbeitsschwerpunkt 3 hängt die Zielerreichung stärker als in den anderen beiden Arbeitsschwerpunkten von externen Entwicklungen und Kooperationen ab.

51 Tendenziell häufiger, wenn der inhaltliche Fokus der Arbeit auf der Beratung und Unterstützung bei der Entwicklung bzw. Umsetzung von Konzepten liegt.

Abbildung 21: Grad der Zielerreichung im Schwerpunkt 3 (in %)



Anm.: Werte in Klammern hinter den Zielen stehen jeweils für den Anteil, zu dem das Ziel als eines der bis zu drei wichtigsten Ziele genannt wurde.

Während bei Maßnahmen für benachteiligte Jugendliche (Arbeitsschwerpunkt 1) oder Schulungen (Arbeitsschwerpunkt 2) eine gute Arbeit, ein erfahrener Träger und ein guter Zielgruppenzugang die Zielerreichung schon fast garantieren und erst in Fragen der Verstetigung externe Entwicklungen, Haushaltsentscheidungen und Kooperationen über Erfolg und Misserfolg entscheiden, ist bei Strukturentwicklungen das Ziel selbst in hohem Maße von diesen Faktoren abhängig.

Dafür ist bei gelungener Zielerreichung dann die Verstetigung häufig schon sichergestellt, da die entsprechende Struktur den Zielzustand für die Zukunft sichert oder fortlaufend herstellt. Eine wichtige Erfolgskomponente für Strukturveränderungen ist die Einbindung oder enge Zusammenarbeit des Projektträgers mit der zu verändernden Organisation. Eingriffe in Routinen, Abläufe und tägliche Praktiken der Verwaltung, Personalführung oder des Umgangs mit Auszubildenden lässt keine Organisation, egal ob Verwaltung oder Unternehmen, von externen Akteuren durchführen, zu denen kein enges Vertrauensverhältnis besteht. Es kann als die entscheidende Gemeinsamkeit aller Projekte angesehen werden, die Ziele in diesem Bereich verfolgen, dass es eine Vorgeschichte der Zusammenarbeit gibt. Oft waren Schulungen und Weiterbildungen in vorangegangenen Projekten der Beginn einer Zusammenarbeit. Bei Erfolg und erkennbarem Mehrwert durch die Zielorganisation wurden über diese gemeinsamen Erfahrungen die Möglichkeiten ausgeweitet, was ein Träger in der Organisation leisten oder durchführen darf.

Diese Voraussetzungen sind notwendig aber noch nicht hinreichend für erfolgreiche Strukturveränderungen. Wenn die Zielorganisation von politischen, wirtschaftlichen oder innerorganisationellen Entwicklungen oder hierarchischen Ebenen abhängig ist, können diese eine Strukturveränderung beschleunigen, aber auch be- oder verhindern. Dies hat wenig mit der Erfahrung des Trägers zu tun, wohl aber damit, wer der Träger ist. Eine Einbindung in die hierarchisch übergeordnete Ebene verbessert die Erfolgsaussichten. Derart erfahrene Träger gehen dazu mit Projektanträgen zu den entsprechenden entscheidungsbefugten Ebenen und lassen sich diese vorab bestätigen. Bei erfolgreicher Antragstellung und Bewilligung ist dann die Unterstützung dieser Ebene sicher. Einige interviewte Kooperationspartner verstanden sich als inhaltliche und ideelle „Auftraggeber" für die Durchführung und Umsetzung der Projektziele und sind somit starke Unterstützer der Projekte. Mit diesem Vorgehen sind jedoch auch Risiken verbunden, wie sie durch politische Wechsel oder Personalwechsel generell entstehen können. Ebenso stellen plötzliche inhaltliche Schwerpunktwechsel aufgrund aktueller Entwicklungen eine Gefahr dar, dass die geplanten Strukturveränderungen in der Organisation in den Hintergrund treten können.

3.3 Gender Mainstreaming

Die Gleichstellung von Frauen und Männern ist ein Querschnittsziel des Europäischen Sozialfonds und findet entsprechende Berücksichtigung in dessen Bestimmungen, welche wiederum den XENOS-Förderrichtlinien zugrunde liegen. Alle geförderten Projekte verpflichten sich, „[b]ei der Planung, Durchführung und Begleitung der Maßnahmen [die] Auswirkungen auf die Gleichstellung aktiv zu berücksichtigen" (BMAS 2011).

Hintergrund der im Grundgesetz verankerten politischen Strategie ist die Erkenntnis, dass die Wirklichkeit in den verschiedenen Lebensbereichen – auch und besonders im Bereich Bildung und Arbeit – nicht geschlechtsneutral ist, sondern Männer und Frauen, Jungen und Mädchen aufgrund unterschiedlicher Lebenslagen und Interessen und aufgrund sozialer Zuschreibungen auf verschiedene Weise gesellschaftlich und beruflich partizipieren. Um eine tatsächliche Geschlechtergerechtigkeit zu erreichen, bedarf es einer Sensibilität für solche Unterschiede und der dahinterliegenden sozialen Mechanismen. Darüber hinaus – insofern handelt es sich beim Gender Mainstreaming um eine sogenannte Doppelstrategie – bedarf es strategischer Maßnahmen zum Abbau struktureller Ungleichheiten unter Berücksichtigung genderspezifischer Lebenslagen.[52] Neben dem intendierten politischen und gesellschaftlichen Gleichstellungsbeitrag des XENOS-Programms profitieren die Projektträger potenziell selbst unmittelbar von der Umsetzung von Gender Mainstreaming, trägt sie doch idealerweise zu einem passgenauen Zuschnitt der Maßnahmen bei, wodurch wiederum die Zielgruppenansprache und der Maßnahmeerfolg gesteigert werden.

Geförderte Projekte verpflichten sich zur Berücksichtigung der Auswirkungen auf die Gleichstellung von Frauen und Männern.

Im Rahmen der Programm-Evaluation stellt Gender Mainstreaming einen eigens zu berücksichtigenden Aspekt dar. Es geht zum einen um die Bewertung einer angemessenen und ausreichenden Verankerung und Umsetzung des Themas im Programm und in den Projekten. Zum anderen geht es bei der Evaluation um eine Analyse der Ergebnisse und Wirkungen im Hinblick auf die Geschlechtergleichstellung (Pimminger/Frey 2011).

Im Folgenden wird untersucht, welchen Stellenwert Gender Mainstreaming in den

52 Weitere Informationen zur Bedeutung und Umsetzung von Gender Mainstreaming im Europäischen Sozialfond unter www.esf-gleichstellung.de/gendermainstreaming.html.

Projekten hat und wie sich dieser im Projektverlauf entwickelt. Außerdem werden die verschiedenen Ziele im Zusammenhang mit Gender Mainstreaming sowie deren Erreichung beleuchtet und es werden aus Sicht der (Teil-)Projekte mehr und weniger erfolgreiche Methoden identifiziert.

3.3.1 Stellenwert von Gender Mainstreaming in den Projekten

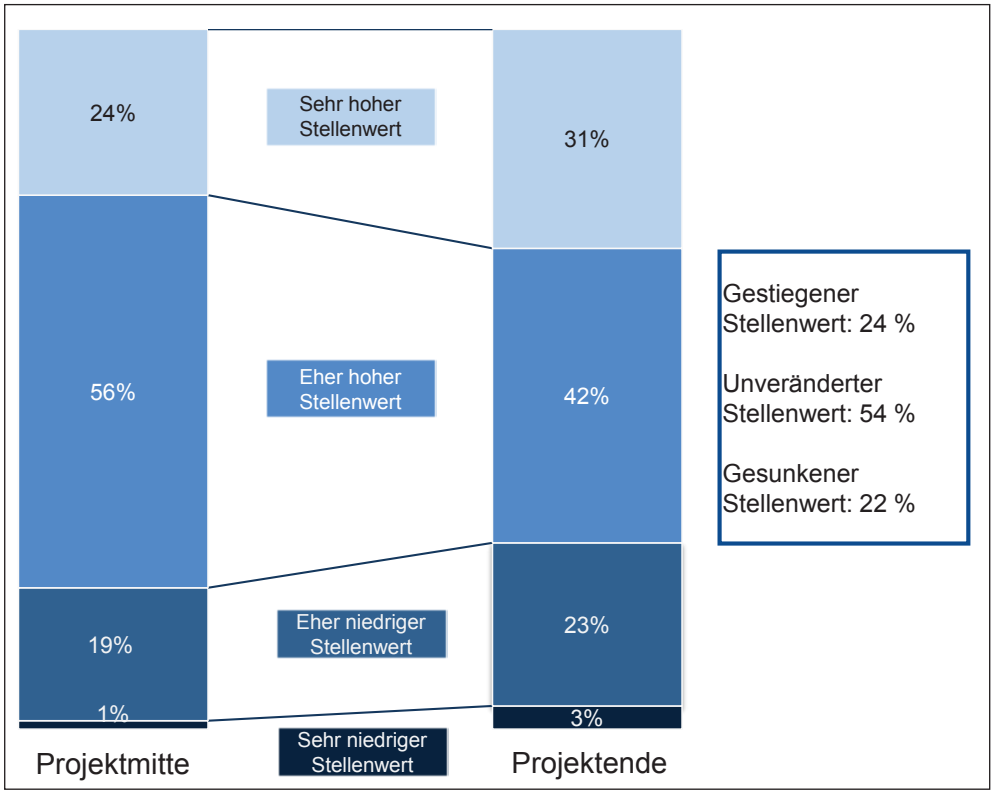
Zu Projektbeginn und -ende räumen jeweils ca. vier von fünf (Teil-) Projekten Gender Mainstreaming einen hohen Stellenwert ein. In jedem zweiten (Teil-)Projekt verliert oder gewinnt das Thema im Projektverlauf an Bedeutung.

Im Rahmen der Trägerbefragung wurden die Projektverantwortlichen aller Einzel- und Teilprojekte zunächst nach etwa der Halbzeit und erneut gegen Ende der Projektlaufzeit zum Stellenwert der Gleichstellung von Frauen und Männern innerhalb des (Teil-) Projekts befragt. Hierbei handelt es sich um Selbsteinschätzungen der Befragten. Zu welchem Ausmaß und auf welche Weise Gender Mainstreaming faktisch umgesetzt wird, wird später untersucht.

An dieser Stelle sei nochmals darauf hingewiesen, dass ausschließlich Projekte gefördert wurden, in deren Projektkonzeption Gender Mainstreaming Berücksichtigung findet. Insofern vermag das zentrale Ergebnis einerseits kaum zu überraschen: Zu beiden Befragungszeitpunkten messen die Träger der (Teil-)Projekte der Gleichstellung von Frauen und Männern einen hohen bzw. sehr hohen Stellenwert bei (vgl. Abb. 22). Zur zeitlichen Projektmitte hat diese Thematik in 24% der (Teil-)Projekte einen sehr hohen und in 56% einen hohen Stellenwert. Andererseits spielt für jeden fünften (Teil-)Projektträger Gender Mainstreaming zu diesem Zeitpunkt eine geringe Rolle. Dieses Ergebnis überrascht durchaus, da trotz des offiziellen Auftrags, einen Beitrag zur Gleichstellung der Geschlechter und zum Abbau diesbezüglicher Diskriminierung zu leisten, das Thema nicht selten eine untergeordnete Rolle spielt.

Ein niedriger Stellenwert zeugt gleichwohl nicht zwangsläufig von einer generellen Vernachlässigung des Themas. Er kann lediglich als Hinweis dafür gedeutet werden, dass Gender Mainstreaming im Projektalltag mitunter in den Hintergrund gerät. Gegen Ende der Projektlaufzeit nimmt der Anteil an (Teil-)Projekten, in denen das Thema einen geringen Stellenwert einnimmt, nochmals um ca. 6 Prozentpunkte zu und betrifft damit mehr als ein Viertel der (Teil-)Projekte. Gleichzeitig steigt aber auch der Anteil an (Teil-) Projekten, in denen das Thema einen sehr hohen Stellenwert einnimmt. Während einige also mit fortschreitender Projektzeit den Blick verstärkt auf Gender Mainstreaming legen, wenden ihn andere eher ab und konzentrieren sich auf andere Aspekte. Noch deutlicher wird dieses Ergebnis, wenn man nicht nur die Gesamtverteilung, sondern die einzelnen (Teil-)Projekte zu beiden Zeitpunkten vergleicht (siehe Kasten in Abb. 22). In lediglich gut jedem zweiten Fall bleibt der Stellenwert von Gender Mainstreaming unverändert. In 24% der Fälle steigt und bei 22% sinkt er. Die Abweichungen des Stellenwerts von Gender Mainstreaming zwischen den beiden Befragungszeitpunkten können zum Teil auch aus unterschiedlichen Einschätzungen verschiedener Befragungspersonen resultieren. Doch selbst dies spräche nur dafür, dass die Bedeutung der Gleichstellung von Frauen und Männern in den Projekten bisweilen unklar und unbeständig ist.

Abbildung 22: Entwicklung des Stellenwerts von Gender Mainstreaming



Der Eindruck, dass die Bedeutung der Gleichstellung von Frauen und Männern diffus oder sehr wechselhaft ist, wird auch in den Interviews für die Fallstudien erweckt. Besonders überraschend ist dabei, dass Träger bzw. Mitarbeiter/innen von Projekten, die ein anspruchsvolles Ziel in Bezug auf Gender Mainstreaming anstrebten und deren Tätigkeitsportfolio ein entsprechendes Know How erwarten ließen, von der Frage nach konkreten Konzepten, der Qualifikation der Mitarbeiter/innen und der Zielerreichung mitunter „eiskalt erwischt" erschienen. Insbesondere diese nicht mit dem Träger bzw. dessen Projekthistorie in Zusammenhang stehende diffuse Bedeutung des Themas bleibt natürlich erklärungsbedürftig. In der vergleichenden Analyse der Fallstudien scheint vor allem die Erreichung der Zielgruppe in Konkurrenz zur Verfolgung von Gender Mainstreaming Zielen zu stehen.

Die Tendenz, dass Gender Mainstreaming in den Projekten mit der Zeit häufig entweder an Bedeutung gewinnt oder verliert, zeigt sich über alle Lernorte hinweg. Gleichwohl werden bei näherer Betrachtung lernortbezogene Unterschiede im Stellenwert der Gleichstellung von Frauen und Männern erkennbar. So hat das Thema bei (Teil-)Projekten im Lernort 4 zu beiden Zeitpunkten auffallen häufig einen sehr hohen und selten einen niedrigen Stellenwert. In den Lernorten 3 und 1 ist die umgekehrte Verteilung zu beobachten. Gender Mainstreaming spielt somit im Lernort 4 eine größere Rolle als in den übrigen Lernorten, insbesondere als in den Lernorten 3 und 1.

Tatsächlich lässt sich ein „Überbordwerfen" des Themas insbesondere im Lernort 1 finden, wenn Projekte direkt mit Jugendlichen arbeiteten. Dabei muss neben der Bedeutung, die dem Thema beigemessen wird aber auch inhaltlich betrachtet werden, welche Ziele inhaltlich hinter Gender Mainstreaming stehen. Oft wird das Thema von Trägern auf ein quantitatives Vermittlungsverhältnis von jungen Frauen und Männern reduziert, womit zu erklären ist, warum Zielgruppenakquise Gender Mainstreaming Ziele verdrängen kann.

3.3.2 Gleichstellungsziele

Gender Mainstreaming bedeutet nicht einfach nur Gleichbehandlung oder Frauen-/Mädchenquote.

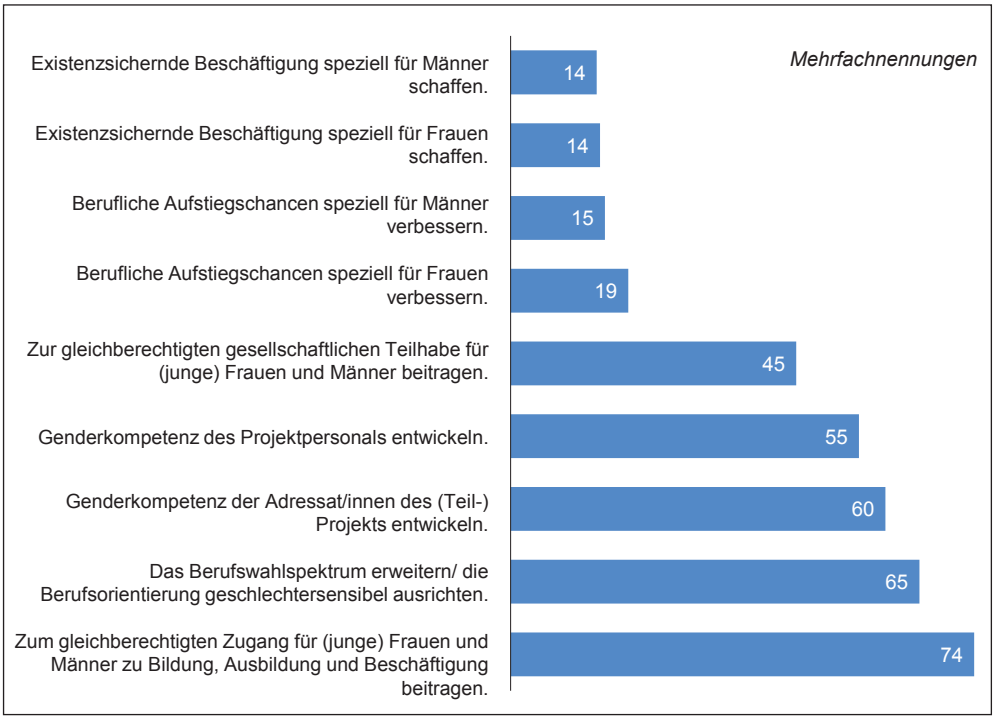
Ein häufiges Missverständnis in der Debatte um Gender Mainstreaming besteht darin, das Thema einseitig zu betrachten, indem auf dem Weg zur Gleichstellung mögliche unterschiedliche Lebenssituationen von Frauen und Männern außer Acht gelassen werden, weil eben gerade keine Unterschiede unterstellt werden sollen. Doch dieses Verständnis greift zu kurz, denn Gender Mainstreaming beinhaltet auch und gerade eine Berücksichtigung der genderspezifischen Lebenslagen. Werden faktisch bestehende Differenzen ignoriert und wird Gleichstellung einzig in Form von Gleichbehandlung umgesetzt, besteht die Gefahr einer Verstetigung impliziter Diskriminierungen und Reproduktion herkömmlicher Stereotype und Rollenmuster. Diese jedoch zu hinterfragen, aufzubrechen und unter Berücksichtigung von genderabhängigen Zusammenhängen neue Ausgangs- und Zugangsvoraussetzungen zu schaffen, ermöglicht erst Gleichberechtigung und damit eine Gleichstellung von Frauen und Männern. Auf dem Weg dorthin müssen bestehende Ungleichheiten, Vorstellungen von Weiblichkeit und Männlichkeit sowie unterschiedliche Lebenslagen und Bedürfnisse identifiziert und Benachteiligungen gendersensibel behoben werden.

Spiegelt sich dieses differenzierte Verständnis von Gender Mainstreaming in den Gleichstellungszielen der Projekte und Teilprojekte wider? Um diese Frage zu untersuchen, wurden die (Teil-)Projektverantwortlichen darum gebeten, jene Ziele zu benennen, die im Projekt zur Geschlechtergleichstellung verfolgt werden. Abgefragt wurden insbesondere so genannte Wirkungsziele, also weitgehend qualitativ formulierte Ziele, die sich auf die angestrebte Wirkung des Projekts im Interventionsfeld beziehen.[53] In einigen (Teil-)Projekten sollen die berufliche Situation bzw. berufliche Chancen speziell von Frauen/Mädchen oder speziell von Männern/Jungen verbessert werden. Hier werden offenbar Ungleichheiten beziehungsweise Unterschiede wahrgenommen und berücksichtigt. Frauen/Mädchen stehen dabei unwesentlich häufiger im Fokus, meistens sollen aber sowohl gezielt für junge Frauen als auch gezielt für junge Männer Verbesserungen bewirkt werden. Vieles spricht in diesen Fällen für ein differenziertes Verständnis von Gender Mainstreaming. Allerdings hat lediglich ca. jedes sechste (Teil-)Projekt entsprechende Ziele, auf den Großteil treffen diese Ziele nicht zu (vgl. Abb. 23).

Mit Abstand häufigstes Gleichstellungsziel – 74% der (Teil-)Projekte geben es an – ist ein Beitrag zum gleichberechtigten Zugang zu Bildung, Ausbildung und Beschäftigung. Zu Gleichberechtigung im Bezug auf die gesellschaftliche Teilhabe möchte zudem knapp die Hälfte der (Teil-)Projekte beitragen. Im Fokus steht insgesamt jedoch nicht die gesellschaftliche sondern die berufliche Integration. Nähere Einschätzungen zum zugrunde liegenden Gleichstellungskonzept ermöglichen bei diesen Zielen erst die konkreten angewandten Methoden (s.u.). Als zweithäufigstes Gleichstellungsziel wird eine Erweiterung des Berufswahlspektrums bzw. geschlechtersensible Ausrichtung der Berufsorientierung angestrebt, gefolgt von der Entwicklung von Genderkompetenzen sowohl bei den Adressatinnen und Adressaten als auch beim Projektpersonal. Zwischen gut der Hälfte und etwa zwei Dritteln der (Teil-)Projektansätze heben mit etwaigen Zielen somit die Bedeutung von Gendersensibilität hervor. Insgesamt entsteht damit der Eindruck, dass die Gleichstellung von Frauen und Männern häufig bereits differenziert betrachtet und angesteuert wird.

[53] Im Zusammenhang mit der Umsetzung von Gleichstellung in Projekten wird zwischen Teilhabe-, Ergebnis- und Wirkungszielen differenziert. Erläuterungen hierzu finden sich u.a. bei Frey 2013.

Abbildung 23: Ziele zur Gleichstellung von Frauen und Männern (in %)



Jedes der genannten Einzelziele wird am häufigsten von denjenigen (Teil-)Projekten verfolgt, die einen (sehr) hohen Stellenwert auf Gender Mainstreaming legen. Daraus ergibt sich, dass mit steigendem Stellenwert auch die Anzahl an Gleichstellungszielen steigt. Im Durchschnitt verfolgen (Teil-)Projekte, die dem Thema einen sehr hohen Stellenwert einräumen, 5 verschiedene Einzelziele, bei einem hohen Stellenwert werden durchschnittlich 4 Einzelziele verfolgt und wenn Gender Mainstreaming lediglich ein (eher) niedriger Stellenwert zukommt, geben die (Teil-)Projekte in Durchschnitt 3 Einzelziele an. Die Bedeutung der Gleichstellung von Frauen und Männern drückt sich somit auch in der Bandbreite aus, in der sie umgesetzt werden soll.

Eine Schwierigkeit bei der erfolgreichen Umsetzung von Gender Mainstreaming liegt vermutlich darin, dass Projektmitarbeiter/innen aufgrund ihrer jeweiligen individuellen biografischen lebensweltlichen Sozialisationskontexte selbst bestimmten Vorstellungen „natürlicher" Geschlechterrollen und Zuschreibungen unterliegen. Mehrfach wurde in Fallstudien von kritischen Projektleitungen oder Mitarbeiter/innen darüber reflektiert, dass man nicht einmal dem eigenen oder bei Verbundpartnern vorhandenen Personal das Thema so nahebringen kann, wie es notwendig wäre. Mehrere Projektleiter/innen identifizierten die Verortung der entsprechenden (Teil-)Projekte im ländlichen Raum als eine Ursache für solche Probleme. Wenn das Projekt regional entsprechend angesiedelt ist, das Personal selbst aus ländlich geprägten Räumen kommt, sei es bei steigendem Altersdurchschnitt schwer, so die Projektleiter/innen, Konzepte und Ziele des Gender Mainstreaming verständlich zu machen. Inwieweit ein solches Personal dann Berufsorientierung unter Genderaspekten durchführen sollte, ließ so manche Projektleitung ratlos zurück, andere reagierten mit Schulungen und Qualifizierungen des Projektpersonals.

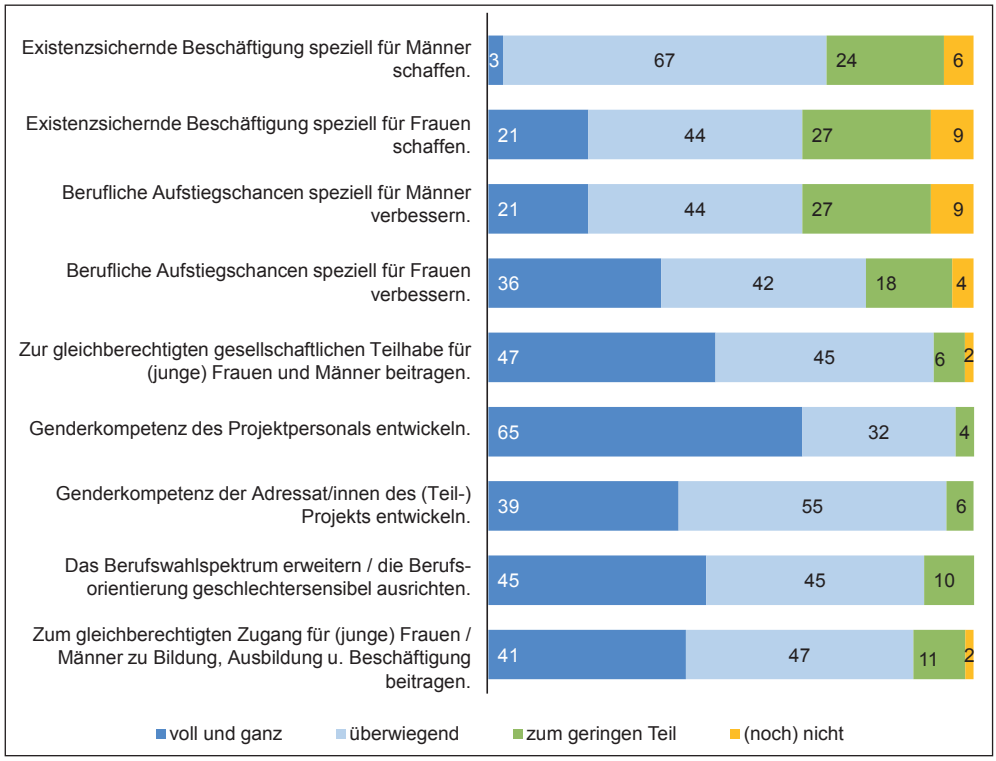
Ganz verfehlt erscheinen diese kritischen Sichtweisen der Projektleitungen nicht, da in den Experteninterviews unzählige unfreiwillige Bonmots zu Geschlechterstereotypen gefallen sind, die im Einzelnen hier nicht wiedergegeben werden sollen.

3.3.3 Erreichung der Gleichstellungsziele

Projekte erreichen ihre selbst gesetzten Gleichstellungsziele überwiegend. Schwierigkeiten bestehen bei der geschlechtsspezifischen beruflichen Förderung.

Nach Einschätzung der (Teil-)Projektverantwortlichen werden die gesetzten Ziele in den meisten Fällen zum Befragungszeitpunkt (ca. 3 Monate vor Projektende) wenigstens überwiegend erreicht. Je nach Ziel variiert allerdings der Stand der Zielerreichung erkennbar (vgl. Abb. 24). Obschon bis zum endgültigen Projektabschluss weiter an den Gleichstellungszielen gearbeitet wird, belegen die dargestellten Befunde insgesamt eine klare und plausible Tendenz: Je konkreter und „greifbarer" die Ziele ausfallen, umso schwieriger gestaltet sich offenbar deren Realisierung. Existenzsichernde Beschäftigung speziell für junge Frauen respektive junge Männer zu schaffen, ist eine ambitionierte Aufgabe, die zudem auf die Einzelperson bezogen lediglich erreicht oder nicht erreicht werden kann.

Abbildung 24: Zielerreichung Gender Mainstreaming (in %)



Nur wenige (Teil-)Projekte verfolgen entsprechende Ziele. Von denjenigen, die sie verfolgen, erreichen wiederum zwei Drittel die Ziele überwiegend oder vollständig. Dieses grundsätzlich erfreuliche Ergebnis wirft gleichwohl die Frage nach den Gründen der mäßigen Erfolge des verbleibenden Drittels auf, insbesondere im Vergleich zu anderen, besser erreichten Gleichstellungszielen. Bei der Entwicklung von Genderkompetenzen beispielsweise liegen die Zielerreichungsquoten (voll und ganz oder überwiegend) bei weit über 90%. Wobei nicht unbeachtet bleiben sollte, dass es sich bei der Kompetenzentwicklung um eine zwar ebenfalls herausfordernde Zielsetzung handelt, Erfolge hier jedoch vergleichsweise schwer messbar sind. Bereits geringfügige Denk- und Verhaltensänderungen können gegebenenfalls als Erfolg bewertet werden. Die XENOS-Projekte jedenfalls können diesbezügliche Zielsetzungen nach eigenen Einschätzungen sehr gut umsetzen, besser als andere Gleichstellungsziele.

Auch das Ausmaß der Erreichung der Gleichstellungsziele hängt – statistisch signifikant – mit dem jeweiligen Stellenwert von Gender Mainstreaming in den (Teil-)Projekten zusammen. Insgesamt erfüllen gut 61% der Befragten ihre Gleichstellungsziele im Durchschnitt mehr als überwiegend. In (Teil-)Projekten, die Gender Mainstreaming einen sehr hohen Stellenwert einräumen, liegt dieser Anteil mit 75% deutlich höher. Wird der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern im Projektkontext somit eine hohe Bedeutung beigemessen, wird sie auch wirksamer umgesetzt. Oder umgekehrt: Gleichstellungsziele zu erreichen, hängt eindeutig davon ab, welche Aufmerksamkeit dem Thema grundsätzlich und im Vergleich zu anderen Projektzielen zukommt.

Gleichstellung ist kein Nebenprodukt, sondern muss aktiv verfolgt werden.

In den Experteninterviews bietet sich im Gegensatz zur Trägerbefragung die Möglichkeit, tiefergehende Nachfragen zu Konzepten, der konkreten Umsetzung und Zielerreichung zu stellen. Hier ergibt sich ein in die gleiche Richtung weisendes, aber weitaus kritischeres Bild; insbesondere durch die in sich selbst schon problematische Reduzierung von Gender Mainstreaming auf die angestrebte quantitative Zugangsmöglichkeit. Eine erste Unterscheidung liegt schon darin, ob die Projekte Chancengleichheit beim Zugang zu Ausbildung und Arbeit anstreben oder Chancengleichheit beim Zugang zu ihrer konkreten Maßnahme. Aber selbst letzteres Ziel wird oft nicht erreicht. Dabei wurde in mehreren Interviews der Ausgangszustand, den es eigentlich durch Gender Mainstreaming zu verbessern galt, kurzerhand zur hinderlichen Rahmenbedingung umgedeutet: Berufswahl der Mädchen bzw. deren Interessen sind der Hinderungsgrund das Gender Mainstreaming Ziel (gleicher Zugang) zu erreichen. Besonders schnell fügen sich Träger in solche Situationen, deren Portfolio bzw. Werkstattangebot traditionell weibliche und männliche Berufsrichtungen ermöglicht. Anstatt die Vielfalt zu nutzen und an einem Ort jenseits aller Zuschreibungen praktische Tätigkeitsinteressen zu wecken oder zu schulen, werden die Möglichkeiten dargeboten, um junge Frauen und Männer in ihre klassischen Auswahlmuster laufen zu lassen.

3.3.4 Umsetzung von Gender Mainstreaming in den Projekten

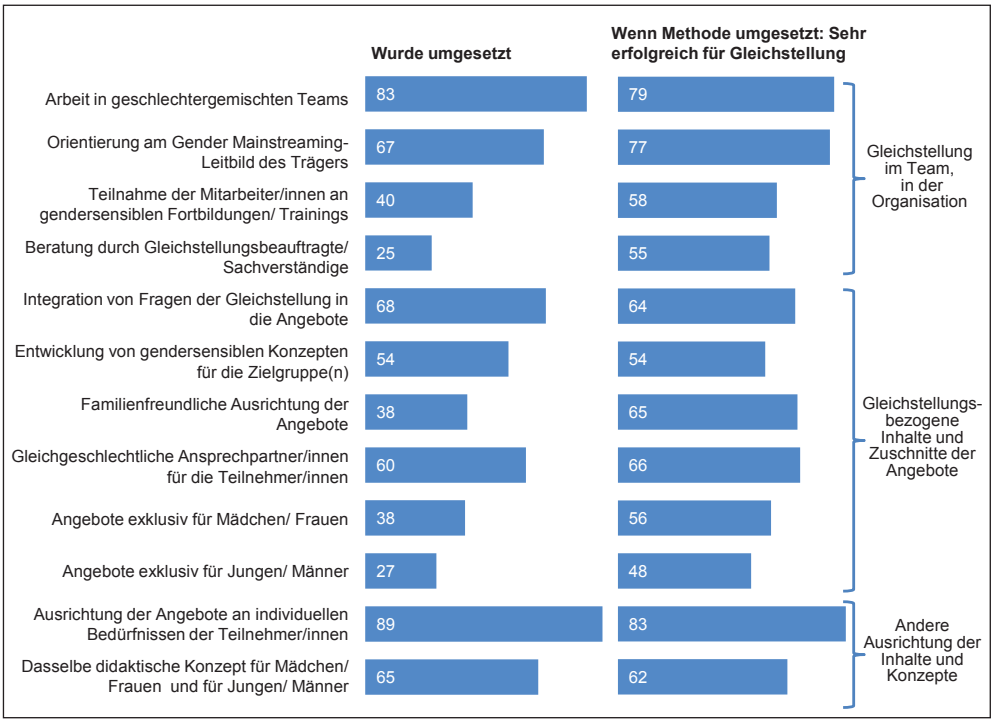
Abhängig von den Gleichstellungszielen und deren Stellenwert sowie von den Projektinhalten und -rahmenbedingungen wählen die Projekte verschiedene Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern. Aufgrund der Ausrichtung des Programms „XENOS – Integration und Vielfalt" und der überwiegend hohen Bedeutung des Themas in den Projekten wäre zu erwarten, dass Gender Mainstreaming sich in nahezu allen Fällen sowohl in der Projektorganisation als auch im Inhalt und Konzept der Maßnahmen ausdrückt und dass die Projektangebote gendersensibel gestaltet werden.

In Abbildung 25 ist eine Auswahl von Handhabungen aufgeführt, welche in den Einzel- und Teilprojekten bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming zum Einsatz kommen. Sie gliedern sich in drei verschiedene Bereiche: (1) Maßnahmen im Zusammenhang mit der Projektorganisation, (2) gleichstellungsbezogene Inhalte und Zuschnitte der Projektangebote und (3) Vorgehensweisen, die keine Gendersensibilität erkennen lassen. Die (Teil-)Projekte konnten alle Maßnahmen auswählen, die sie angewandt haben, und jede angewandte Methode bezüglich ihrer Effizienz zur Erreichung der Gleichstellungsziele bewerten. Beide Informationen sind in der Abbildung enthalten: Die linken Balken geben den Anteil der (Teil-)Projekte an, die die jeweiligen Maßnahmen verwendet haben. Die rechten Balken sagen aus, welcher Anteil von den (Teil-)Projekten, die die Maßnahme angewandt haben, diese rückblickend als sehr erfolgreich[54] für die Erreichung

[54] Es lag eine Skala mit vier Ausprägungen zugrunde: „nicht erfolgreich", „weniger erfolgreich", „zum Teil erfolgreich" und der hier dargestellten Ausprägung „sehr erfolgreich".

der Gleichstellungsziele bewertet. Die Verwendung der Maßnahmen lässt Aussagen zur Umsetzung von Gender Mainstreaming in den Projekten zu. Wie erfolgreich die Projektverantwortlichen die Methoden für die Erreichung der Gleichstellungsziele einschätzen, sagt zum einen etwas über deren tatsächliche Effizienz aus. Zum anderen gibt es Hinweise auf das in den (Teil-)Projekten bestehende Gleichstellungsverständnis.

Abbildung 25: Angewandte und erfolgreiche Methoden (Mehrfachnennungen, in %)



Einige Maßnahmen werden nahezu flächendeckend umgesetzt, so beispielsweise eine Ausrichtung der Angebote an den individuellen Bedürfnissen der Teilnehmenden. Hierbei handelt es sich nicht zwangsläufig um eine explizite Gleichstellungsmaßnahme, vielmehr kann die Orientierung an individuellen Bedürfnissen (wenn sie beispielsweise geschlechtsneutral erfolgt) sogar zu einer Vernachlässigung von Genderaspekten führen. Ähnliches gilt für den Befund, dass zwei Drittel für männliche und weibliche Teilnehmende dasselbe didaktische Konzept verwenden. Zwar kann es sich einerseits um eine bewusste Vorgehensweise im Sinne der Gleichstellung handeln, andererseits kann es aber auch ein Hinweis auf die Unterlassung einer Gender Mainstreaming Strategie sein.

Projekte bevorzugen Maßnahmen, die an individuellen Bedürfnissen ausgerichtet sind, gegenüber explizit gendersensiblen Maßnahmen.

Gleichzeitig werden häufig in der Projektorganisation oder bei der inhaltlichen Konzeption gleichstellungsbezogene Methoden angewandt. Etwa orientieren sich mehr als zwei Drittel an einem einschlägigen Leitbild und ebenso häufig werden Fragen der Gleichstellung in die Angebote integriert. Es wird darüber hinaus fast immer in geschlechtergemischten Teams gearbeitet. Maßnahmen wiederum, die deutlicher für eine sehr konkrete Umsetzung von Gender Mainstreaming sprechen, werden erkennbar seltener angewandt. Nur in jedem vierten (Teil-)Projekt findet eine Beratung/Begleitung durch Sachverständige wie z.B. Gleichstellungsbeauftragte statt oder werden Angebote exklusiv für Jungs/Männer geboten. Auch eine Förderung explizit für Mädchen /Frauen oder eine familienfreundliche Ausrichtung der Angebote gibt es mit ca. 38% vergleichs-

weise selten. Es fällt zudem auf, dass die Projektmitarbeitenden lediglich in 40% der (Teil-)Projekte an Fortbildungen oder Trainings zu Gendersensibilität teilnehmen, wohingegen doch wie erwähnt 55% vorhatten, die Genderkompetenz des Projektpersonals zu entwickeln.

Die bereits erwähnten selbstkritischen Reflexionen von Projektleiterinnen und Projektleitern aus den Experteninterviews deuteten an, dass Fortbildungen und Trainings zur Gendersensibilität vor allem im ländlichen Raum notwendige Voraussetzung waren. Dennoch sollte diese regionale/biografische Komponente des Projektpersonals nicht überbewertet werden. Auf die Frage nach speziell geschultem Personal für Gender Mainstreaming kamen überraschende Antworten, die sich bei biografisch wie lebensweltlich konträren Projektmitarbeiter/innen, fast wörtlich gleichen. Ein Beispiel sind Aussagen, dass Genderkompetenz im Projekt dadurch vorhanden wären, dass Frauen im Team mitarbeiten und „dass Frauen eben anders an Dinge herangehen als Männer". Die ganz ähnliche Aussage, „manchmal gibt es Probleme, auf die eben eine Frau eingehen muss und kein Mann" stammt von einem männlichen Mitarbeiter aus einem Teilprojekt, dem laut Einschätzung des eigenen antragstellenden Projektleiters jegliche Genderkompetenz fehlt. Ersteres Zitat stammt von einer weiblichen Projektleiterin, die einen expliziten Anspruch vertritt, hohe Gender Mainstreaming Ziele zu verfolgen. Dennoch ähneln sich die Aussagen und ihr Inhalt fast wörtlich. Es zeigt sich somit, dass selbst mit hohem Selbstverständnis und Anspruch zu Gender Mainstreaming, bei fehlenden konkreten Konzepten, sehr schnell ein Rückzug auf Allgemeinplätze erfolgt. Dementsprechend werden auch die Methoden der Umsetzung, sofern vorhanden, eher frei verstanden und ohne dahinterliegende Konzepte umgesetzt. Zwei positive Ausnahmen werden am Ende des Kapitels noch aufgeführt. Von diesen abgesehen, fällt die Bilanz über den Stand der Umsetzung von Gender Mainstreaming zumindest in den Fallstudien, recht negativ aus. Ein ganz anderes Bild ergibt sich jedoch in der Trägerbefragung. Dort fällt die Bewertung der angewandten Methoden bezüglich der Erreichung der Gleichstellungsziele alles in allem sehr positiv aus. Diese Diskrepanz entsteht nicht dadurch, dass die Projekte in der Trägerbefragung ihre angewandten Konzepte positiver darstellen, sondern vielmehr daraus, dass die meisten Projekte den problematischen Sachstand zum Thema Gender Mainstreaming im eigenen Projekt nicht erkennen. Auch in den Experteninterviews stellen die meisten Interviewten ihre Herangehensweise als dem Problem angemessen dar und sehen Gender Mainstreaming als erfolgreich umgesetzt an. Gerade die oben wiedergegebenen Zitate sind aus dem Brustton der Überzeugung gefällt.

In der Trägerbefragung wird keiner der umgesetzten Maßnahmen ihre Effizienz abgesprochen. Vielmehr wird in ihnen meistens ein Beitrag zur Gleichstellung erkannt. Insgesamt scheinen häufig angewandte Methoden tendenziell auch erfolgversprechender zu sein. Das spricht für einen durchdachten und erprobten Einsatz der verschiedenen Maßnahmen und zunächst auch für eine gezielte Umsetzung des Gender Mainstreaming. Eine Ausnahme bildet die familienfreundliche Ausrichtung der Angebote. Zu lediglich 38% wird diese umgesetzt, dabei bewerten zwei Drittel der betroffenen (Teil-) Projekte die Methode als sehr erfolgreich. Je nach Projektansatz und Zielgruppe wäre eine an die Bedürfnisse von Familien angepasste Angebotsausrichtung voraussichtlich für weitaus mehr Projekte empfehlenswert.

Auch die Arbeit in geschlechtergemischten Teams und die Orientierung am Gender Mainstreaming Leitbild des Trägers werden auffallend erfolgreich für die Erreichung der Gleichstellungsziele bewertet. 79% derer, die in geschlechtergemischten Teams arbeiten, bzw. 77% derer, die sich an einem entsprechenden Leitbild orientieren, schätzen diese Maßnahmen sehr erfolgreich ein. Es handelt sich hier vermutlich in der Regel um bereits etablierte Vorgehensweisen, die sich als gleichstellungsfördernd erwiesen haben.

Welche Auswirkungen sie auf die konkrete Projektarbeit und die Gestaltung der Angebote haben, ist nicht erkennbar. Möglicherweise bringt beispielsweise ein Gender Mainstreaming Leitbild vielfältige gendersensible Arbeitsweisen mit sich. Vielleicht wird aber auch bereits die Existenz eines Leitbildes förderlich bewertet, ungeachtet der konkreten Auswirkungen auf die Projektarbeit. Im Rahmen der Methoden, die sich unmittelbar auf Inhalte und Zuschnitte der Angebote auswirken, wird vor allem das Angebot von gleichgeschlechtlichen Ansprechpartner/innen für die Teilnehmenden erfolgreich eingeschätzt.

Viele Projekte halten die aufwändigeren Maßnahmen nicht unbedingt für zielführend zur Erreichung der Gleichstellungsziele.

Es stechen auch einige vergleichsweise gering geschätzte Maßnahmen hervor. So beispielsweise Angebote exklusiv für Jungen/Männer oder exklusiv für Mädchen/Frauen. Oder auch die Entwicklung gendersensibler Konzepte für die Zielgruppe, die Beratung durch Gleichstellungsbeauftragte/Sachverständige oder aber die Teilnahme der Mitarbeitenden an gendersensiblen Fortbildungen. In Bezug auf Gender Mainstreaming wird der Ertrag dieser vergleichsweise aufwändigen Maßnahmen, die in den meisten Fällen nicht zum „Standardrepertoire" der Träger zählen dürften, nur in etwa jedem zweiten Fall sehr hoch eingeschätzt. Der getätigte Aufwand lohnt sich anscheinend häufig nicht erwartungsgemäß. Möglicherweise sind in diesen Fällen die Ziele auch ambitionierter gesteckt als bei Trägern, die andere Methoden anwenden. Zumindest aber zeigt sich, dass die durch andere Maßnahmen erzielten Erfolge insgesamt höher bewertet werden. Dies trifft allem voran auf die Ausrichtung der Angebote an individuellen Bedürfnissen der Teilnehmenden zu. 83% derjenigen, die diese Strategie verfolgen (was auf knapp 90% zutrifft), erachten die Ausrichtung der Angebote an den individuellen Bedürfnissen der Teilnehmenden als sehr erfolgreich zur Erreichung der Gleichstellungsziele. Genderunabhängig dasselbe didaktische Konzept zu verwenden, wird ebenfalls überwiegend sehr förderlich für die Gleichstellung von Frauen und Männern bewertet. In der Kombination dieser beiden Ergebnisse offenbart sich ein potenziell zu kurz greifendes Verständnis von Gender Mainstreaming und es wird deutlich, dass Gleichstellung von Frauen und Männern bisweilen gleichgesetzt bzw. verwechselt wird mit Gleichbehandlung. Damit laufen die Projekte Gefahr, gegebene Unterschiede zu ignorieren.

3.3.5 Zwischenfazit Gender Mainstreaming

Die Einzel- und Teilprojekte räumen Gender Mainstreaming insgesamt eine hohe Bedeutung ein. Jedoch ist nur in einigen Fällen eine stabile Verankerung und konsequente Umsetzung der Gleichstellungsstrategie zu beobachten. Vielmehr bestätigt sich der Charakter eines Querschnittthemas, welches zwar in der Anlage der Projektvorhaben bedacht worden ist und überwiegend für wichtig erachtet wird, häufig jedoch ohne gezielt verfolgt zu werden. Die Ergebnisse zeigen allerdings, dass Gleichstellungsziele nur erfolgreich erreicht werden können, wenn die Maßnahmen gezielt daraufhin ausgerichtet werden und das Thema aktiv berücksichtigt wird.

Zumeist als Querschnittsthema verstanden, gerät Gender Mainstreaming häufig aus dem Fokus der Projekte.

Die Verwendung und Einschätzung der Methoden zur Gleichstellung von Frauen und Männern bestätigt bereits zu einem früheren Zeitpunkt geäußerte Bedenken bezüglich der angewandten Genderkompetenz in den (Teil-)Projekten des XENOS-Programms (vgl. Richter 2014). Zwar lassen die Projektansätze eine Bemühung um die Umsetzung von Gender Mainstreaming erkennen und tragen die (Teil-)Projekte eigenen Einschätzungen nach viel zur Gleichstellung bei. Auch – zumindest überwiegend – erreichen sie häufig ihre Gleichstellungsziele. Es entsteht aber der Eindruck, dass mitunter kein einheitliches und sachgemäßes Verständnis von Gender Mainstreaming vorliegt und die Maßnahmen bewusst sowie unbewusst nicht gendersensibel gestaltet werden. Eine stärkere Einbindung von Sachverständigen hätte in vielen Fällen zu einer besseren Realisierung der

Gleichstellung von Frauen und Männern beitragen können, zu welcher sich die Projekte schließlich verpflichtet haben.

Aufgrund der Komplexität vieler Projektansätze und der ambitionierten Projektvorhaben ist es unter Umständen nachvollziehbar, dass eine Konzentration auf die jeweiligen Hauptziele stattfindet und nicht in jeder Hinsicht auf Querschnittziele Rücksicht genommen wird. Dennoch verwundert es, dass die in den Projektanträgen zumeist umfassend, sachgerecht und realistisch dargestellten Gleichstellungsvorhaben oft nur unzureichend umgesetzt werden. Sicherlich stellen die Rahmenbedingungen teils erhebliche Hindernisse dar, sodass in einigen Fällen geplante Maßnahmen unverschuldet nicht realisiert werden können. Obwohl die Projekte und Teilprojekte der Gleichstellung von Frauen und Männern überwiegend einen hohen Stellenwert beimessen, fehlt es jedoch häufig an einer weitreichenden Auseinandersetzung mit dem Thema und mitunter ist eine nahezu leichtfertige Hinnahme möglicher ungünstiger Umstände zu vermuten.

Auch die Fallstudien ergeben dabei kein wesentlich anderes Bild. Die bereits aufgeführten Darstellungen der Projekte, dass die Interessen von Jugendlichen in der Berufswahl als gegebenen hinzunehmen seien, stehen direkt neben Äußerungen, dass Jungen benachteiligter sind oder mehr Probleme hätten und deshalb häufiger in die angebotenen Maßnahmen kommen. Grundsätzlich wird in solchen Argumentationen ein sehr begrenztes Verständnis von Gender Mainstreaming sichtbar, da der Abbau von Chancenungleichheit in der Gesellschaft bzw. auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt das Ziel sein sollte und nicht der vermeintlich gleiche Zugang zu den Maßnahmen. Dass oft nicht einmal letzteres Ziel erreicht wird, zeigt welchen Weg einige Träger noch vor sich haben, wenn es um die Verbesserung der Chancengleichheit beim Zugang zum Arbeitsmarkt oder um die Berufsorientierung von Jugendlichen geht.

Mitunter scheint eine mangelnde Auseinandersetzung mit Gender Mainstreaming zur unsachgemäßen bzw. unzureichenden Umsetzung zu führen.

Neben den in diesem Kapitel bereits beschriebenen eher niedrigschwelligen Gleichstellungszielen oder der im Projektverlauf recht frühen Aufgabe derselben und damit einhergehend der geringen Bedeutung, die den ursprünglich definierten Zielen in der Umsetzung beigemessen wird, zeigen sich aber auch einzelne positive Beispiele. Einige Projekte, die im Bereich der Personalentwicklung arbeiten, haben mit eigens dafür qualifiziertem Personal und konkret benennbaren Konzepten herausgearbeitet, wodurch Berufswahlprozesse bestimmt werden und vermitteln dieses Wissen an die von ihnen zu qualifizierenden Multiplikatoren weiter. Dort geht die Anwendung von Gender Mainstreaming weit über die Zielgruppe der Jugendlichen und die Berufsorientierung hinaus. Es werden ebenfalls die Unternehmen kritisch hinterfragt, welche Rahmenbedingungen sie bieten, die für junge Frauen unattraktiv sind und wie diese abgebaut werden könnten. Vorstellungen, dass junge Frauen lediglich für Technik interessiert werden müssten, werden von diesen Akteuren als naiv zurückgewiesen.

Ein Projekt im Bereich technischer Berufe im Handwerk die Berufsorientierung verbessern möchte, weist die einseitige Deutung genderabhängiger Berufsinteressen zurück. Dass bestimmte Berufe Frauen weniger anziehe, liege nicht einfach an einem geringeren Interesse am Beruf an sich, sondern sei auch eine Frage des Arbeitsumfelds, der Art und Weise in der noch überwiegend männliche Belegschaften auf junge Frauen reagierten u.v.m. Somit sieht das Projekt die gendersensible Berufsorientierung durch Multiplikatoren als einen Faktor, die Arbeit mit Firmen bzw. einer Sensibilisierung der Arbeitgeber selbst in Genderfragen aber als mindestens genauso wichtig an. Diese Schulungen werden von Projektmitarbeiter/innen umgesetzt, die einen entsprechenden thematischen Schwerpunkt in ihrer akademischen Ausbildung oder Berufserfahrung haben und mit wissenschaftlichen und didaktischen Konzepten arbeiten.

Eine weitere Gruppe von Projekten, die nicht dem üblichen Bedeutungsverlust von Gender Mainstreaming anheimfallen, sind jene, bei denen die Zielgruppenauswahl selbst schon Grenzen von Chancengleichheit und traditionelle Rollenzuschreibungen berührt und die Teilnahme am Projekt schon Probleme provoziert. Projekte, die gezielt junge Frauen aus Communities ansprechen, in denen eine selbständige Berufstätigkeit von Frauen unüblich ist und berufliche Qualifizierung ein Schritt in die Unabhängigkeit bedeutet, kommen um Gender Mainstreaming und das bewusste Eingreifen in berufliche wie auch familiäre Ungleichheitsmuster gar nicht umhin. Dementsprechend qualifiziert gehen diese Projekte ins Feld und neigen eher zu einer Unterschätzung ihrer eigentlichen Genderkompetenzen bzw. der Bedeutung, die ihre Arbeit nach Gesichtspunkten eines Gender Mainstreaming hat.

Ein Projekt mit einer Zielgruppe deren kulturelle Hintergründe eine berufliche Selbständigkeit bzw. Ausbildung von Frauen nur selten ermöglichen, richtet sich verstärkt in ihrer angebotenen Maßnahme an Frauen aus dieser Zielgruppe. Dabei muss mit möglichen familiären Konflikten sowie dem Selbstverständnis der Teilnehmerrinnen und Teilnehmer konzeptionell und didaktisch gearbeitet werden. Dies ist für die Mitarbeiter/innen der Verbundpartner so selbstverständlich, dass sie diesen Aspekt ihrer Arbeit gar nicht explizit als Gender Mainstreaming-Ansatz aus dem gesamten Konzept herausheben.

Die Verantwortung zur Berücksichtigung von Gender Mainstreaming ist nicht ausschließlich bei den einzelnen Projekten anzusiedeln sondern auch auf Ebene des Programms XENOS. So ist von Seiten der Förderer sicherzustellen und zu überprüfen, dass die Gleichstellung von Frauen und Männern in den Projekten fachgerecht beachtet und umgesetzt wird. Entsprechend wurde im Rahmen der Antragstellung das Thema eigens hervorgehoben und in die Projektverträge verbindlich aufgenommen. Zudem war eine Mitarbeiterin der Agentur für Gleichstellung im ESF mit Vorträgen auf den Auftaktveranstaltungen vertreten. Die Projekte konnten darüber hinaus auf zahlreiche Handreichungen und Dokumente besagter Agentur zugreifen und sich bei Bedarf beraten lassen. Das Programm bot den Projekten somit gute Ausgangsvoraussetzungen und es ist davon auszugehen, dass eine adäquate Vorbereitung auf die Umsetzung der Gender Mainstreaming-Strategie ermöglicht wurde. Im weiteren Programmverlauf geriet das Querschnittthema dann aber auf allen Ebenen etwas aus dem Blick und auch die Gleichstellungsagentur des ESF wurde aufgelöst.

3.4 Herausforderungen und Bewältigungsstrategien bei der Arbeit mit den Zielgruppen

Was die geplante Gesamtzahl von Teilnehmerinnen und Teilnehmern betrifft, die die Projekte des Programms „XENOS – Integration und Vielfalt" erreichen wollten, so konnte diese bereits ein Vierteljahr vor Ende der Laufzeit übertroffen werden. Die Betrachtung der einzelnen Zielgruppen verdeutlicht allerdings, dass es im Einzelfall beträchtliche Abweichungen in beide Richtungen gab. Während teilweise deutlich mehr Personen bzw. Institutionen am Projekt teilnahmen als geplant, konnten die vorgesehenen Zielgruppen in anderen (Teil-)Projekten nicht im geplanten Umfang erreicht werden. Ausreichend viele Teilnehmende fürs Projekt zu gewinnen, ist jedoch die Grundvoraussetzung für

eine erfolgreiche Zielgruppenarbeit. Und auch wenn diese in den meisten Fällen gegeben war, so gestaltet sich der Zugang zu den Zielgruppen dabei häufig deutlich schwieriger und zeitaufwändiger als es bei der Projektkonzeption erwartet wurde (s.u.).

In vielen Fällen erschweren Unklarheiten über die Zielgruppe(n) und deren Bedarfe die Projektarbeit, speziell den Zielgruppenzugang.

Es zeigt sich, dass viele sich vermutlich auch deshalb mit dem Zugang zu den Zielgruppen schwer tun, weil zu Beginn der Projekte und Maßnahmen höchstens abstrakte Vorstellungen zur Zielgruppe bestanden. Darauf verweisen die im Rahmen der ersten Trägerbefragung angegebenen, mitunter sehr unbestimmten bis hin zu konfusen Definitionen sowohl der Zielgruppen selbst als auch deren Zusammensetzung bezüglich demografischer Merkmale. Sicherlich ist es nicht zwangsläufig notwendig und auch nicht durchgängig möglich, sich im Vorfeld über die exakte Zusammensetzung und Anzahl der späteren Teilnehmenden bewusst zu sein. Gleichzeitig offenbart sich dadurch jedoch, dass sich einige (Teil-)Projekte nur unzureichend oder verspätet mit der Realität und den Bedarfen ihrer Zielgruppen auseinandersetzen. Eine mögliche Ursache dafür könnte in einer personalen Trennung zwischen Konzeptentwicklung und Projektdurchführung liegen. Eine zweite Ursache könnte der im Tagesgeschäft eines Vorgängerprojekts nebenbei zu entwickelnde Projektantrag sein. In Phasen hohen Arbeitsaufkommens haben Träger, die den Anspruch entwickeln, eine neue Zielgruppe im Projekt einzubinden, wenig Zeit entsprechendes Feldwissen zu gewinnen oder Zugänge zu klären. Ein mögliches Ergebnis sind notwendig werdende Anpassungen beim Zielgruppenzugang und -zuschnitt, wodurch der weitere Projektverlauf in Verzug geraten kann.

Insgesamt gesehen, kann aber festgestellt werden, dass die im Rahmen des Programms definierten Zielgruppen überwiegend erreicht wurden, die Projekte also sehr gute Rekrutierungsleistungen erbracht haben. Auch die demografischen Merkmale der Teilnehmenden werden nach Möglichkeit berücksichtigt; zumindest schaffen es einige (Teil-)Projekte, die anvisierten Anteile von weiblichen bzw. männlichen Personen, Personen mit bzw. ohne Migrationshintergrund und bestimmter Altersgruppen einzuhalten. Gleichzeitig fällt auf, dass sehr häufig Anpassungen notwendig waren, die Zielgruppen also nicht anhand ihres vorgesehenen Alters, Migrationshintergrundes und Geschlechts zusammengesetzt werden konnten. Vor allem die Realisierung des geplanten Mädchen-/Frauen- bzw. Jungen-/Männeranteils fordert auffallend viele Projekte besonders heraus. Entweder liegen hier tatsächlich systematische Zugangsschwierigkeiten vor oder der Geschlechterverteilung wird nicht die entsprechende Bedeutung zugesprochen, wie es für die Umsetzung von Gender Mainstreaming insgesamt vermutet werden kann.

Deutlich wird alles in allem eine breite Vielfalt bei den Zielgruppen der Projekte und Teilprojekte, sowohl innerhalb der einzelnen Projektvorhaben als auch insbesondere zwischen den verschiedenen Projekten. Ebenso vielfältig sind die „Kanäle", über welche die Teilnehmenden erreicht werden, und auch die konkreten Arbeitsansätze. Beide sind jeweils an der spezifischen Zielgruppe und den mit dieser zu realisierenden Zielstellung ausgerichtet. Dabei „sortieren" sich die Zielgruppen weniger entlang der vorgegebenen Lernorte sondern entsprechend der inhaltlichen Arbeitsschwerpunkte und spezifischen Zielstellungen in der Zielgruppenarbeit.

Die Projektarbeit lässt sich am besten anhand folgender drei inhaltlicher Schwerpunkte in der Zielgruppenarbeit beschreiben, welche sich wiederum in den eigentlichen Zielgruppen, den Zugängen zu ihnen, den Arbeitsansätzen sowie in den jeweiligen Zielstellungen widerspiegeln:

Schwerpunkt 1: Förderung von Ausbildungs-/Arbeitsfähigkeit, Lebensbewältigung,
Schwerpunkt 2: Schulung/Beratung, Interkulturalität/Diversity
Schwerpunkt 3: Struktur-/Organisations-/Verfahrensentwicklung.

Von den jeweiligen Anteilen an Zielgruppen insgesamt, ist der Schwerpunkt 1 mit Zuordnung von 54% der Zielgruppen der größte, gefolgt vom Schwerpunkt 2 mit 28% und Schwerpunkt 3 mit 18%. Die Arbeit der geförderten Projekte besteht somit überwiegend darin, (junge) Menschen bei den Vorbereitungen und beim Einstieg für und in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt zu unterstützen. Entsprechendes spiegelt sich auch in den beschriebenen Hauptzielen der Arbeit mit den Zielgruppen wider.

Dass Teilnehmende erreicht und fürs Projekt gewonnen werden können, sagt zunächst nur bedingt etwas darüber aus, ob die Arbeit mit den Zielgruppen auch erfolgreich verlaufen ist. Diesbezüglich zeichnen die Einschätzungen der (Teil-)Projektverantwortlichen wiederum ein positives und somit erfolgreiches Bild: Insgesamt wird der Erreichungsstand der Zielstellungen im Durchschnitt von 33% der (Teil-)Projekte als voll und ganz erreicht und von weiteren 56% als überwiegend erreicht beurteilt. Wobei sowohl bei der Erreichung der Zielgruppen als auch bei der Erreichung der Ziele Unterschiede zwischen den Schwerpunkten festzustellen sind. So ist der Anteil von Zielgruppen, in denen die geplanten Teilnehmerzahlen tendenziell seltener erreicht werden, im Schwerpunkt 1 höher als in den anderen Schwerpunkten. Auch was den Stand der Zielerreichung für die Zielgruppenarbeit betrifft und die Zuversicht, noch nicht erreichte Ziele bis Projektende erreichen zu können, hinkt Schwerpunkt 1 hinterher. Neben den beiden Hauptzielstellungen im Schwerpunkt 1 sind es außerdem einzelne, vergleichsweise seltener genannte Ziele im Schwerpunkt 3, von denen vielen ein eher geringer Erreichungsstand attestiert wird. Diese haben in der Regel konkrete strukturelle Änderungen zum Inhalt. Die Untersuchungen zeigen, dass vor allem die Langwierigkeit solcher strukturverändernden Prozesse der Zielerreichung innerhalb der Projektlaufzeit im Weg steht und womöglich mitunter unterschätzt wurde.

Der Zeit(Aufwand) für geplante Strukturveränderungen und das Ausmaß an individuellem Unterstützungsbedarf von einzelnen Teilnehmenden werden häufig unterschätzt.

Geht es um die Beantwortung der Frage, warum insbesondere im Schwerpunkt 1 sich die Zielerreichung zentraler Zielstellungen als vergleichsweise schwieriger darstellen, so kommt man nicht umhin, die Spezifik der jeweiligen Zielgruppen in den Blick zu nehmen. Insbesondere bei den Hauptzielgruppen im Schwerpunkt 1 stellt jede einzelne Teilnehmerin/jeder einzelne Teilnehmer mit seinen individuellen Voraussetzungen, Lebensbedingungen und Vorstellungen eine, was den Teilnahmeerfolg anbelangt, wesentlich relevantere Ausgangsbedingung für Projekterfolg dar, als beispielsweise Teilnehmer/innen an Schulungen bzw. Qualifizierungen. Bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Schwerpunktes 1 geht es hauptsächlich um jenes Klientel (und die zentrale Zielgruppe des Programms), das Schwierigkeiten bei der Einmündung in Ausbildung bzw. Arbeit oder mit der Lebensbewältigung generell hat und das dementsprechend der individuellen Förderung und Unterstützung bedarf. Wie gravierend der Unterstützungsbedarf im Einzelnen ist und wie viel (Überzeugungs-)Arbeit zur Zielerreichung auf verschiedenen Ebenen notwendig ist, wurde in den Projekten anscheinend teilweise verkannt.

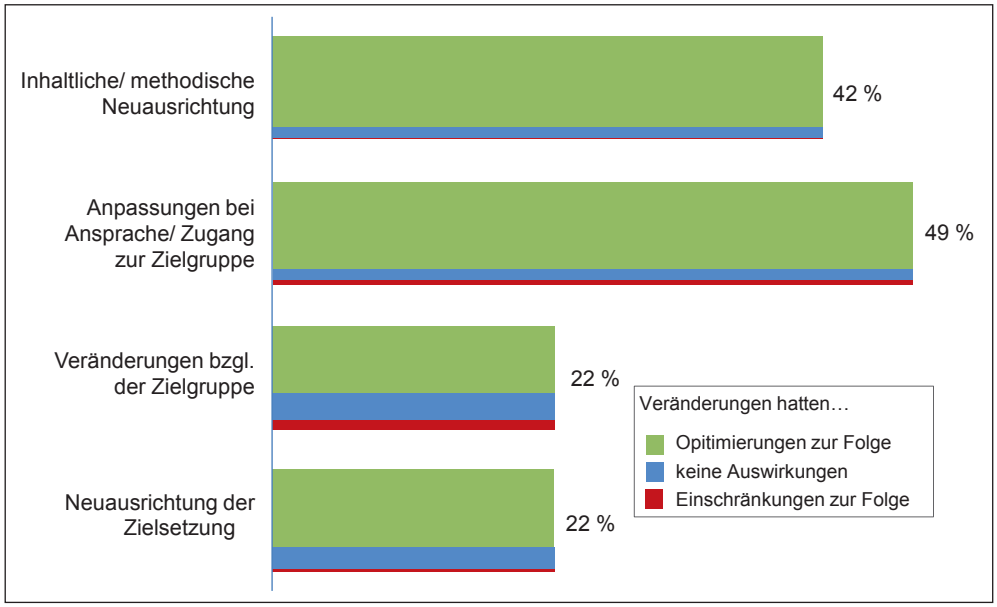
Im Folgenden soll noch ein anderer Blick auf die Herausforderungen bei der Zielgruppenarbeit geworfen werden. Es geht darum, die Erreichung der Zielgruppen und Ziele vor dem Hintergrund der vorgenommenen Veränderungen in den Projekten zu betrachten und die Einschätzungen der Projektverantwortlichen selbst zu erwarteten und unerwarteten Herausforderungen hinzuzuziehen. Dadurch bestätigt sich anhand der Vielzahl an (Teil-)Projekten, in denen Arbeitsschritte oder inhaltliche wie methodische Ausrichtungen noch nach Projektbeginn verändert werden, wie kompliziert und wenig planbar die operative Arbeit in den Projekten offenbar ist (vgl. Abb. 26). In allen Projekten wird es ein anfängliches Konzept für die Zielgruppenakquise gegeben haben, denn bereits für die Antragsstellung musste dieses überzeugend dargelegt werden. In etwa jedem zweiten Fall wurde das ursprüngliche Konzept jedoch im Projektverlauf angepasst. Grund hierfür war häufig der unerwartet schwere Zugang zu der/den Zielgruppe/n (für fast jedes dritte (Teil-)Projekt gestaltet sich dieser schwieriger als erwartet, s.u.).

Sofern notwendige Anpassungen frühzeitig erkannt und kompatible Lösungsansätze gefunden werden, ist dieser Befund unbedenklich. Anders verhält es sich, wenn durch die erschwerte Zielgruppenakquise die Erreichung der Projektziele gefährdet wird. Es berichten allerdings nur wenige Betroffene, dass die Anpassungen bei der Ansprache der bzw. beim Zugang zur Zielgruppe Einschränkungen für die Projektarbeit zur Folge gehabt hätten. Vielmehr seien meistens Optimierungsprozesse das Ergebnis der Veränderungen gewesen. Wie im Kapitel 3.1 bereits dargelegt, haben die meisten Projekte entweder an der Akquise- bzw. Zugangsstrategie Veränderungen vorgenommen oder ihre Maßnahme angepasst, wenn sie diese in der Umsetzung als nicht mehr zielgruppenadäquat erkannt haben.

Gravierender fallen die Auswirkungen aus, wenn die Zielgruppe selbst verändert wurde. Auf jedes fünfte (Teil-)Projekt trifft dies zu und bei jedem zehnten von ihnen waren Einschränkungen für die Projektarbeit mit den Veränderungen verbunden. Wird demnach nicht (nur) der Weg zur Zielgruppe sondern die Gruppe selbst angepasst, handelt es sich nicht selten um eine mit zusätzlichen Herausforderungen verbundene Notlösung. Der Wechsel einer Zielgruppe wird von Projekten jedoch unterschiedlich reflektiert. Der Übergang eines klaren konzeptionellen Wechsels der Zielgruppe geht fließend in eine nicht klar entschiedene, sondern faktische, aber aus Projektsicht „schleichende" Zielgruppenanpassung über. Diese war meist nur retrospektiv zu ermitteln, wenn die Projekte (in der Trägerbefragung wie auch im Experteninterview) angaben, dass bei Nichterreichung der spezifischen Gruppe, Teilnehmer/innen in die Maßnahmen mündeten, die nicht der ursprünglich geplanten Zielgruppenzusammensetzung entsprachen.

Inhaltliche oder methodische Neuausrichtungen hingegen haben fast ausschließlich optimierende Effekte. In 42% der (Teil-)Projekte finden im Projektverlauf Anpassungen bzgl. der Ausrichtung statt, was sicherlich häufig weder beabsichtigt noch erwünscht war, sondern veränderter Rahmenbedingungen geschuldet ist. Die Projektmitarbeitenden scheinen aber von Neujustierungen inhaltlicher/methodischer Art (einschließlich Neuausrichtungen der Zielsetzung) mehr zu profitieren und sie besser zu kompensieren als Veränderungen bzgl. der Zielgruppe.

Abbildung 26: Veränderungen/Anpassungen im Projektverlauf und deren Auswirkungen



Es soll hier nicht über das grundsätzliche Ergebnis hinwegtäuscht werden, dass nach Einschätzung der (Teil-)Projektverantwortlichen vorgenommene Veränderungen in den meisten Fällen vorteilhaft und damit wichtig für die Zielerreichung sind. Auch wenn teilweise Fehlkalkulationen oder unzureichende Vorbereitungen Ursache gewesen sein mögen, sind die in den Projekten häufig anzutreffenden Veränderungen von Arbeitsweisen oder Zielgruppen aus Programmsicht nicht zwangsläufig bedenklich, sondern verleihen zunächst lediglich der Anpassungsfähigkeit und Aufmerksamkeit der Beteiligten Ausdruck. Bedenklich wird es eher dann, wenn Anpassungsbedarfe nicht oder nicht rechtzeitig erkannt werden bzw. keine Konsequenzen zur Folge haben. Flexibilität in den Arbeitsprozessen hinsichtlich der Ausrichtung, Vorgehensweisen bis hin zu den Zielgruppen sollte durchgängig gegeben sein, um auf veränderte Bedingungen rechtzeitig reagieren und Gefahren für den Projekterfolg abwenden zu können. Das setzt wiederum eine kontinuierliche Analyse der Projektarbeit voraus sowie einen regelmäßigen Austausch aller Akteure.

Projektentwicklungen sind nicht gänzlich vorhersehbar. Wichtig ist es, Anpassungsbedarfe zu erkennen und umzusetzen, ohne jedoch ursprüngliche Pläne voreilig aufzugeben.

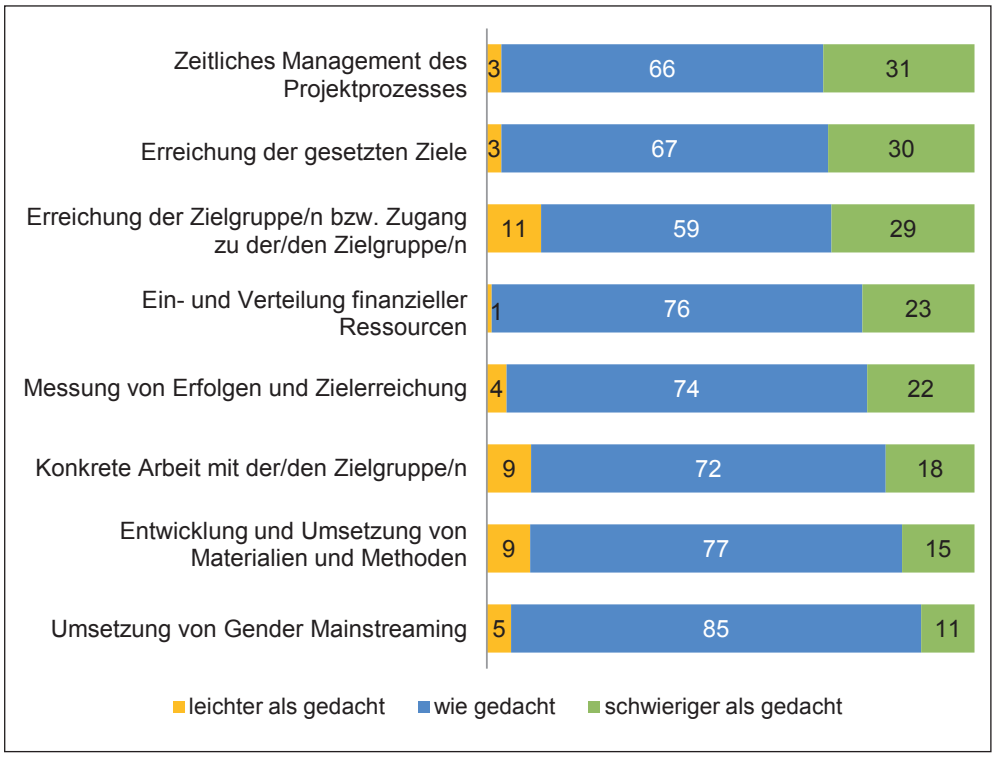
Wenn das ursprüngliche Projektkonzept angepasst wird bzw. werden muss oder schlichtweg Schwierigkeiten bei der Zielerreichung vorliegen, ist in aller Regel etwas nicht planmäßig verlaufen. Häufig wirken gleich mehrere unerwartete Entwicklungen zusammen, unabhängig voneinander oder als kausale Ereigniskette. Ein wichtiger Faktor sind dabei die beteiligten Akteure und ihre Zusammenarbeit, worauf bereits in Kapitel 2 eingegangen wurde. Hinzu kommen Aufgaben im eigentlichen Arbeitsprozess, die sich mitunter schwieriger darstellen als angenommen (Abb. 27).

Die häufigsten unerwarteten Schwierigkeiten treten beim zeitlichen Management des Projektprozesses auf und bei der Zielerreichung insgesamt. Bei jeweils einem knappen Drittel der (Teil-)Projekte geben die Befragten zu, sich zeitlich bzw. hinsichtlich der geplanten Ziele in Verzug geraten zu sein. Kaum jemand hat die Herausforderung, ohne zeitliche Verzögerungen die gesetzten Ziele zu erreichen, überschätzt; viele aber haben sie unterschätzt. Entsprechend sind die beschriebenen Nachjustierungen notwendig geworden. Der Zugang zu den Zielgruppen gestaltet sich etwa genauso häufig schwieriger als erwartet. Das wiederum deckt sich mit dem obigen Befund, dass diesbezüglich fast in jedem zweiten Fall Anpassungen vorgenommen werden. Im Unterschied zum Zeitmanagement und der Zielerreichung gibt es aber auch einen vergleichsweise hohen Anteil (11%), zu dem sich der Zielgruppenzugang als leichter erwiesen hat als erwartet. Nicht für alle stellt dies also eine erschwerende Aufgabe im Projekt dar. Die übrigen erfragten Aufgabenbereiche sind für jeweils etwa drei Viertel der (Teil-)Projekte so herausfordernd, wie sie es erwartet hatten, die anderen stellen sie überwiegend vor unerwartete Schwierigkeiten.

Die Ein- und Verteilung finanzieller Ressourcen wurde von 23% der Befragten, also fast jedem/r Vierten, unterschätzt und erledigt sich so gut wie nie leichter als gedacht. Einige Projekte haben ihre Finanzmittel offenbar knapp kalkuliert. Allerdings stellte laut der Einschätzungen aus den Interviews weniger die Ein- als vielmehr die Verteilung der Gelder die größere Herausforderung dar. Einzelne Projekte hätten beispielsweise für Reisetätigkeiten oder Personal durchaus für mehr Mittel sinnvolle Verwendung gefunden. Meistens passte die Kalkulation jedoch weitgehend, nur war die Aufteilung zwischen den Partnern und einzelnen Aufgaben sowie die Mittelumwidmung mitunter aufwendiger als vermutet.

Auffallend realistisch (nach eigenen Kriterien) schätzten die Träger dagegen die Aufgabe ein, Gender Mainstreaming umzusetzen. In Anbetracht der Ergebnisse aus Kapitel 3.3 könnte dies aber auch Ausdruck der flexiblen Auslegung dessen sein, was im Einzelnen unter der Umsetzung von Gender Mainstreaming verstanden wird.

Abbildung 27: Erwartete und unerwartete Herausforderungen des Arbeitsprozesses (in %)



Das Gesamtausmaß an unerwartet herausfordernden Projektaufgaben[55] hängt von den jeweiligen Rahmenbedingungen in den (Teil-)Projekten ab. Doch es sind auch übergreifende Zusammenhänge mit dem Schwerpunkt der Zielgruppenarbeit feststellbar:[56] Für (Teil-)Projekte, denen es bei der Arbeit mit ihrer/ihren Zielgruppe/n hauptsächlich um die Förderung der Ausbildungs-/Arbeitsfähigkeit und Lebensbewältigung geht (Schwerpunkt 1), erwiesen sich durchschnittlich 25% der vorgegebenen Arbeitsbereiche, also fast jeder vierte, als schwieriger als es erwartet wurde. Liegt der Fokus der Zielgruppenarbeit auf Schulung/Beratung, Interkulturalität/Diversity (Schwerpunkt 2), ergaben sich im Durchschnitt bei lediglich 16% der Bereiche unerwartete Schwierigkeiten. Im Schwerpunkt 3 (Struktur-/Organisations-/Verfahrensentwicklung), liegt der Anteil an unerwartet schwierigen Aufgabenbereichen bei 22%. Insgesamt scheinen die Projekte somit vor allem auf die Herausforderungen vorbereitet zu sein, die die Sensibilisierung und Schulung/Beratung von überwiegend Erwachsenen sowie von Institutionen mit sich bringen. Weniger vorbereitet sind sie indes offenbar auf die Herausforderungen bei der individuellen Förderung der Zielpersonen, deren Unterstützung bei Übergängen und bei der Lebensbewältigung. Wie Einzelanalysen zeigen, gestaltet sich dabei weniger der Zugang zur Zielgruppe schwieriger als bei den anderen Schwerpunktaufgaben, sondern vor allem die Entwicklung von Methoden/Materialen, die konkrete Arbeit mit den Zielgruppen sowie die Zielerreichung und Erfolgsmessung. Das Zeitmanagement wiederum

55 Zur Berechnung des Gesamtausmaßes an unerwartet herausfordernden Projektaufgaben bzgl. der Projektumsetzung wurden die acht in Abb. 27 genannten Bereiche berücksichtigt.

56 Die vorangegangenen Analysen zu den Schwerpunkten der Zielgruppenarbeit bezogen sich jeweils auf die einzelnen Zielgruppen, sodass die (Teil-)Projekt unter Umständen mehrmals berücksichtigt wurden, nämlich entsprechend der Anzahl ihrer Zielgruppen. Um Aussagen auf Projektebene treffen zu können, wird hier nun pro Einzelprojekt bzw. pro Teilprojekt über die verschiedenen Zielgruppen hinweg eine hauptsächliche Ausrichtung der Arbeit mit den Zielgruppen bestimmt. Bei 79 (Teil-)Projekten kann keine hauptsächliche Ausrichtung der Zielgruppenarbeit bestimmt werden, da verschiedene Schwerpunkte gleichermaßen bedient werden. Die 183 (Teil-)Projekte, für die eine Tendenz erkennbar ist, verteilen sich wie folgt auf die hauptsächliche Ausrichtung der Zielgruppenarbeit: 61 % Schwerpunkt 1, 22% Schwerpunkt 2, 18% Schwerpunkt 3.

fällt vor allem im Schwerpunkt 3 unerwartet schwer und auf die Umsetzung von Gender Mainstreaming sind insbesondere die Projekte im Schwerpunkt 2 wenig vorbereitet.

Doch es kommt nicht nur auf eine adäquate Vorbereitung und fachgerechte Auseinandersetzung mit den jeweiligen Zielgruppen und Begebenheiten an. Schwerpunktübergreifend bedarf es darüber hinaus insbesondere weiterer förderlicher Rahmenbedingungen, damit die Zielgruppen gewonnen und mit ihnen erfolgreich gearbeitet werden kann: Auf Seiten des Projekts sollten bei allen Partnern qualifiziertes und engagiertes Personal und eine konstruktive und zielgerichtete Zusammenarbeit gewährleistet sein. Auch der Austausch mit anderen Projekten wird als sehr nützlich bewertet. Natürlich trägt auch ein insgesamt überzeugender Projektansatz, der aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen/Problemlagen Adressaten und Öffentlichkeit trifft, zur Zielerreichung bei. Auf Seiten der Zielgruppe sind Erfolge vor allem mit motivierten Personen und Einrichtungen zu erzielen, die ein Eigeninteresse an der Projektteilnahme erkennen. Dieses wiederum sollte von Projektseite angeboten und aufgezeigt werden.

Nicht alle Bedingungen können vorhergesehen und kontrolliert werden. Die Projektrealität bringt unweigerlich unerwartete Wendungen mit sich, verbunden mit Hindernissen aber auch neuen Möglichkeiten. Erfolgreich sind vor allem die Projekte, die zum einen auf etwaige Entwicklungen potenziell vorbereitet sind und präventive Gegenmaßnahmen vorgenommen haben. Zum anderen erreichen jene Projekte trotzdem die Ziele, die sich rechtzeitig an die Entwicklungen anpassen, Chancen ergreifen und als Gesamtprojekt mit allen beteiligten Akteuren agieren.

4 Verstetigung

Das Ziel von Modellprogrammen ist es, dort erprobte und auf die anvisierten Zielgruppen und Institutionen angepasste Maßnahmen und Interventionen in die Breite zu transferieren und in Regelstrukturen zu verstetigen. Oftmals gestaltet sich die Umsetzung dieses Anspruchs recht schwierig. Eine Ursache dafür ist zumeist, dass Aktivitäten zur Nachhaltigkeit der Modelle erst spät einsetzen. Die Erfahrungen zeigen jedoch, dass es einige Zeit in Anspruch nimmt, neue Ansätze oder die Einrichtung neuer Strukturen dauerhaft zu etablieren. Das Bundesprogramm „XENOS – Integration und Vielfalt" (2012 bis 2014) hat dem Rechnung getragen und die Erfahrungen aus den Vorgängerprogrammen gebündelt. „Im Rahmen des Nachfolgeprogramms 'XENOS – Integration und Vielfalt' sollen praxisbezogene Lösungsansätze für die lokalen und (über-) regionalen Problemlagen unter Anwendung bereits erprobter und bewährter Konzepte und Methoden entwickelt und umgesetzt werden und zur Implementierung guter Projektansätze in den Regelstrukturen beitragen" (BMAS 2011). Den Themen Transfer und Verstetigung wurde von Beginn der Förderperiode an große Aufmerksamkeit gewidmet. Schon in der konzeptionellen Anlage wurden die Projekte aufgefordert, die Zielrichtungen für die Verstetigung zu benennen, entsprechende konkrete Schritte aufzuführen und diese planerisch zu untermauern.

Betrachtet man die Begriffe Transfer und Verstetigung, finden sich unterschiedliche Herangehensweisen und Definitionen. Ganz allgemein wird Transfer als jede bewusste, zielgerichtete Aktivität zur Übertragung von Problemlösungen aus einem Kontext A in einen Kontext B beschrieben (vgl. U.bus 2007). Ähnlich, aber mit einem Zusatz wird an anderer Stelle Transfer als „Anwendung von erprobten Problemlösungen, die in einem spezifischen institutionellen und personellen Kontext entwickelt wurden, auf Problemlagen in ähnlich strukturierten Bereichen der Praxis" definiert (Euler et al. 2013, S. 18). Die Schlüsselbegriffe von Transfer sind dabei zum einen, dass es sich um eine bewusste und zielgerichtete Aktivität handelt und zum anderen, dass ähnliche Anforderungen beim Transfernehmer vorhanden sein müssen. Dies zieht nun eine weitere Ebene in den Transferprozess ein. Der Blick ist dabei nicht allein auf die Personen und Institutionen gerichtet, die bestimmte Modelle und Ansätze erproben und die Vorgehensweisen und Ergebnisse für den Transfer aufbereiten, sondern explizit auch auf die potenziellen Transfernehmer. Transfer als eigenständige und explizite Aufgabe erfordert damit zusätzliche Ressourcen, weil Transfer nicht nur Dissemination erfolgreich umgesetzter Modelle und Ansätze bedeutet, sondern vom Transfernehmer her gedacht werden muss.

Bei Transfer handelt es sich zum einen um eine bewusste und zielgerichtete Aktivität, zum anderen müssen ähnliche Anforderungen beim Transfernehmer vorhanden sein.

Es lassen sich unterschiedliche Typen von Transferprozessen identifizieren. Die allgemeinste Unterscheidung wird hierbei zwischen internem und externem Transfer vorgenommen. „Von **internem Transfer**, auch Nah-Transfer (Kruppa/Mandl et al. 2002), spricht man, wenn Ergebnisse innerhalb der beteiligten bzw. mit entwickelnden Einrichtungen verstetigt und verbreitet werden konnten. Wenn z.B. eine innovative Unterrichtsmethode an einer Schule erprobt und eingesetzt wird, muss die Fortführung unabhängig von beteiligten Personen an der Schule möglich sein.

Von **externem Transfer**, auch Fern-Transfer, spricht man dagegen, wenn Ergebnisse nach außen getragen werden und dort Nutzung und Verankerung finden. Das wäre der Fall, wenn die erprobte Unterrichtseinheit auch in anderen Schulen des Bundeslandes eingesetzt wird. Hier wird deutlich, dass für einen externen Transfer meist mehr Aufwand betrieben werden muss: Ein explizites 'Verwertbar machen' (Ausarbeitung bzw. Dokumentation zum Produkt, das extern vorgestellt werden kann und auch überzeugt) und 'Verändern' sowie 'Anpassen an die neuen Bedingungen'" (vgl. http://www.xenos-panorama-bund.de).

Von internem Transfer wird auch im Zusammenhang mit Verstetigung gesprochen, wenn also in der eigenen Organisation, Einrichtung oder Kommune Modelle und Ansätze weitergeführt werden. Allerdings lassen sich zugleich Szenarien denken, die eine Verstetigung durch externen Transfer ermöglichen, wenn z.B. erprobte strukturelle Abläufe in anderen Organisationen oder Institutionen übernommen werden.

Bei Transfer handelt es sich immer um einen Prozess. Damit vollzieht sich Transfer auch als Lern- und Dialogprozess, der Denken und Handeln verändert (Ludwig 2009) oder als sozialer Aushandlungsprozess (Fricke 2009). Damit wird deutlich, dass der Transferprozess durch weit mehr gekennzeichnet ist als das Einstellen (Transfergeber) oder die Übernahme (Transfernehmer) von Produkten und Modellen.

4.1 Verständnis und Bedeutung von Verstetigung

4.1.1 Projekttypologie

Den verschiedenen Hauptzielstellungen der Projekte liegen entsprechend verschiedene Anforderungen an Transfer und Verstetigung zugrunde.

Die XENOS-Projekte zeichnen sich durch eine große Vielfalt der Zielstellungen und eingesetzten Methoden und Ansätze aus. So hat ein Teil der Projekte seinen Schwerpunkt auf der (operativen) Arbeit mit spezifischen Zielgruppen (z.B. Jugendliche am Übergang Schule – Ausbildung; Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Betrieben). Andere Projekte richten ihre Aufmerksamkeit insbesondere auf die Veränderung von strukturellen Bedingungen (z.B. Verbesserung von Managementprozessen am Übergang). Solche unterschiedlichen Zielsetzungen sind mit unterschiedlichen Anforderungen und Umsetzungsschritten im Bereich Transfer und Verstetigung verbunden. Aus den Erfahrungen des XENOS-Programms wurden anhand der Hauptzielstellungen in der Projektarbeit drei unterschiedliche Projekttypen identifiziert, die verschiedenen Anforderungen an Transfer und Verstetigung folgen (vgl. Kapitel 1). Diese Projekttypen sind:

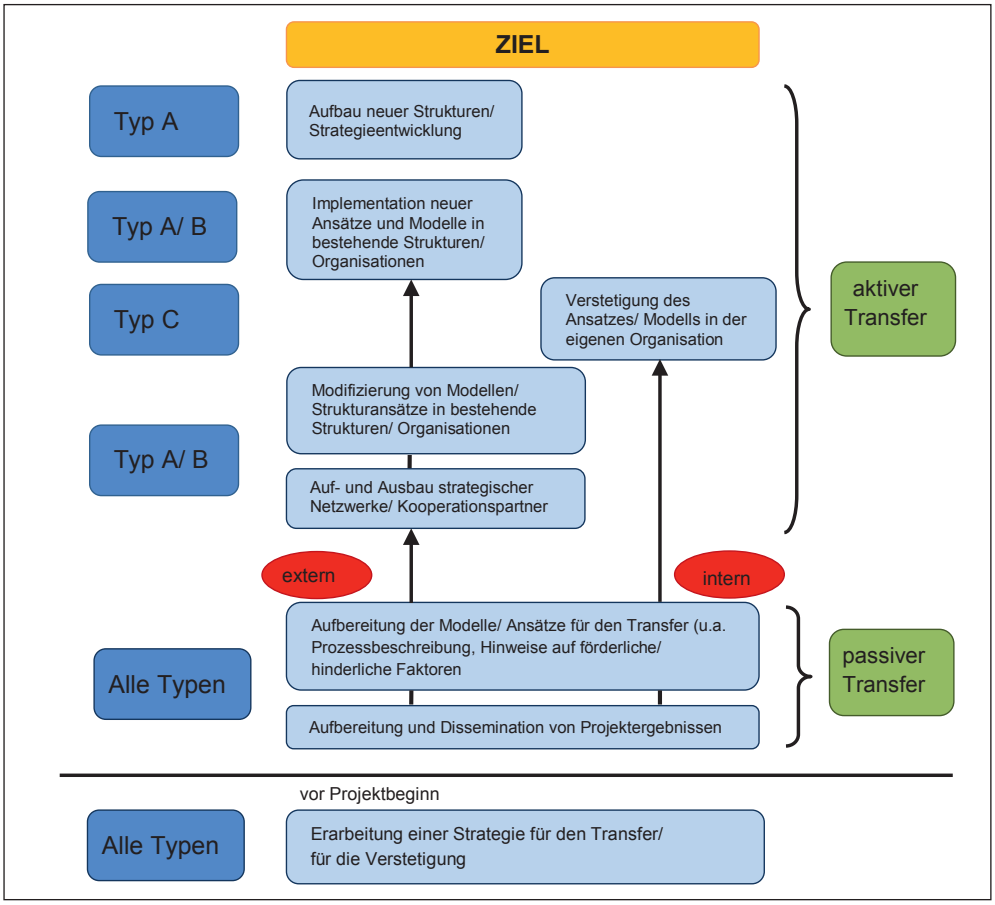
Projekttyp A „Aufbau von Strukturen/Strategien", dem die vorrangig strukturell arbeitenden Projekte zugeordnet wurden, die z.B. Veränderungen in Netzwerkstrukturen oder im Übergangsmanagement anzielen,

Projekttyp B „Implementation von Modellen/Schulungen", der Projekte vereint, die Modelle und Ansätze erproben und diese in regelhafte Strukturen implementieren wollen sowie

Projekttyp C „Intervention/operative Ziele" mit Projekten, die konkret mit Zielgruppen arbeiten und bei ihnen Veränderungen bewirken wollen.

Auf dieser Basis wurde ein idealtypisches Modell entwickelt, das den Prozess von Transfer und Verstetigung darstellt (vgl. Abb. 28).

Abbildung 28: Idealtypisches Modell von Transfer und Verstetigung

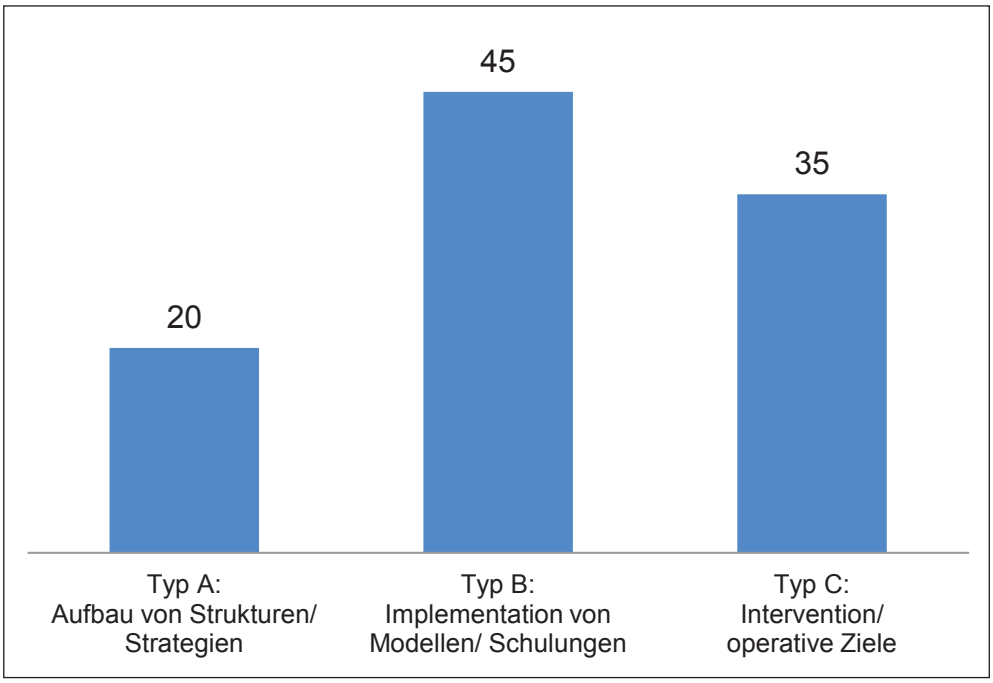


Dabei zeigen sich Schritte, die fast alle Projekte im Transferprozess gehen, wie z.B. die Aufbereitung und Verbreitung von Projektergebnissen oder die Bereitstellung von Prozessbeschreibungen der Arbeit im Projekt. Die Projekttypen A und B widmen sich vor allem dem externen Transfer und streben zumeist eine Verstetigung außerhalb der eigenen Organisation an oder wollen strukturelle Abläufe in Verwaltungen oder Unternehmen verändern. Bei Projekten des Typs C ist vorrangig eine interne Verstetigung vorgesehen, so dass die Arbeit mit den vorhandenen Zielgruppen weitergeführt werden kann.

Von den 102 befragten Projekten[57] des XENOS-Programms lassen sich 20% der Gruppe A zuordnen, hier überwiegen strukturelle und strategische Zielstellungen. Die größte Gruppe umfasst mit 45% der Projekttyp B, wobei die Implementierung von Ansätzen und Modellen in Verwaltungen und Unternehmen im Fokus steht. Den Schwerpunkt auf die intervenierende Arbeit mit konkreten Zielgruppen legen 35% der Projekte, die somit dem Typ C zuzuordnen sind (vgl. Abb. 29).

57 Es wurde jeweils nur die Angaben des Antragstellers für die Zuordnung des XENOS-Projekts zur Projekttypologie zugrunde gelegt. Entsprechend findet sich jedes Projekt nur einmal in der Typologie wieder, sodass 102 Nennungen vorliegen. Alle Analysen, die sich auf die Projekttypologie bzgl. der Hauptzielstellungen beziehen, liegen ausschließlich für die Antragsteller und nicht für mögliche Teilprojekte vor.

Abbildung 29: Projekttypologie nach Hauptzielstellungen (in %)



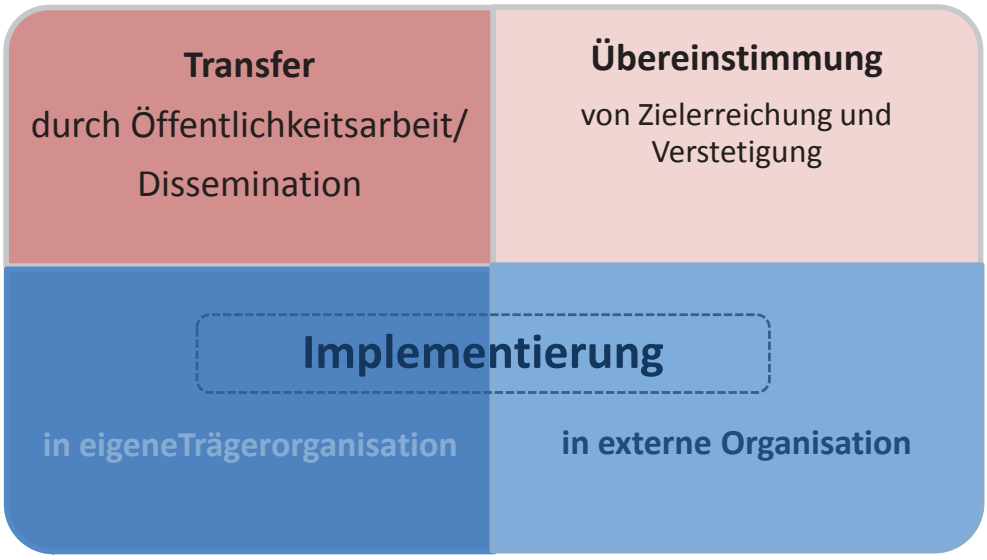
Erwartungsgemäß lassen sich hinsichtlich der durch die wissenschaftliche Begleitung bestimmten Projekttypen Unterschiede zwischen den Lernorten ausmachen. So finden sich Projekte des Typs C „Intervention/operative Ziele" vor allem im Lernort 1 (59% der Projekte im Lernort 1 sind dem Typ C zugeordnet), aber auch im Lernort 4 (50% der Projekte im Lernort 4 gehören zu Typ C). Der Projekttyp B „Implementation von Modellen/Schulung" überwiegt im Lernort 3 (Typ B stellt 74% der Projekte im Lernort 3) und Lernort 2 (59%). Strukturelle und strategische Zielsetzungen finden sich vor allem bei Projekten im Lernort 4 (bei 38% der Projekte im Lernort 4 handelt es sich um Typ A).

4.1.2 Verstetigungsstrategien aus Projektsicht

Bevor vor dem Hintergrund des idealtypischen Modells von Transfer und Verstetigung die Handlungen und Umsetzungsschritte der Projekte in Hinsicht auf nachhaltige Wirkungen analytisch beleuchtet werden, ist eine zweite Perspektive notwendig. Die Handlungslogik der Projekte wird nicht allein durch ihre inhaltlichen Projektziele determiniert. Es finden sich unterschiedliche Deutungen, was unter Verstetigung und Transfer von den handelnden Akteuren verstanden und welcher Stellenwert dem Thema Transfer und Verstetigung in der Projektumsetzung gegeben wird. Darüber hinaus ist es wichtig zu erheben, wie die XENOS-Projekte die Anforderungen, die dabei an sie gestellt werden, definieren. In den Experteninterviews zu den Fallstudien werden diesbezüglich unterschiedliche Sichtweisen erkennbar: Verstetigung ist aus Sicht der Projektleitungen *Transfer mittels Dissemination von Ergebnissen*, ist durch die *Erreichung der Projektziele* gegeben oder wird als *Implementation von Ansätzen in die eigene* oder eine *externe Organisation* definiert (vgl. Abb. 30).

Es ist also ersichtlich, dass Verstetigungsstrategien nicht nur von den jeweiligen Rahmenbedingungen der Projektdurchführung abhängen, sondern sich auch danach unterscheiden, wie die Projekte Verstetigung definieren und welche Art der Verstetigung sie anstreben.

Abbildung 30: Verstetigung aus Sicht der Befragten in den Fallstudien



Fast alle Projekte nennen den Transfer ihrer *Ansätze, Aktivitäten und (Teil-)Projektergebnisse* als eine Form der Verstetigung. Gemeint ist damit die dauerhafte Sicherung von Projektresultaten und Praxiskonzepten durch deren Verbreitung, z.B. in der fachlichen Praxis, für bestimmte Adressatengruppen oder in der Öffentlichkeit. Diese Produkte richten sich nicht an einzelne konkrete Einrichtungen oder Institutionen. Projekte, die zur Verstetigung einen Transfer im Sinne einer Verbreitung von Projektergebnissen und Projektansätzen verfolgen, entwerfen in der Regel noch weitere Verstetigungsszenarien. Dieses Verstetigungsverständnis kommt in allen drei Projekttypen A-C (vgl. oben) vor, da ein Transfer von Erfahrungen und Ergebnissen in jedem methodischen Projektansatz möglich ist. So sind operativ orientierte Projekte (Typ C), die eine neue methodische Herangehensweise zur Erreichung und Stabilisierung von durch Regelangebote nicht mehr erreichbaren Jugendlichen entwickeln und erproben, meistens auch daran interessiert, ihren Pilotansatz als Best Practice zu transferieren. Ebenso liegt vielen Projekten, die ein bestimmtes Schulungskonzept (Typ B) oder strukturelle Veränderungen in Verwaltungen anstreben (Typ A), durchaus daran, ihre Methoden und Konzepte oder zumindest ihre Erfahrungen und Vorgehensweisen zu transferieren. Dieses Bestreben kann beim Projekttyp A, sofern (wie etwa bei den JVA-Projekten) auf Landesebene gearbeitet wird, auch auf einen Transfer in die entsprechende ministeriale Ebene anderer Bundesländer abzielen.

Die Verstetigungsziele stimmen teils mit den Projektzielen überein, entweder in Form von anvisierten Strukturveränderungen oder in den für die Zielgruppe zu erreichenden Wirkungen.

Als eine weitere Form von Verstetigung beschreiben Projektleiter/innen in den Interviews die Realisierung der Projektziele selbst. Eine derartige Interpretation findet man sowohl bei Projekten des Typs C als auch des Typs B. In diesen Projekten unterscheiden sich in Hinsicht auf Verstetigung operative Arbeitsschritte nicht von strategischen. Das heißt, alle Aktivitäten im Projektverlauf zielen im Lichte eines solchen Verständnisses immer auch auf Verstetigung des Projektvorhabens. Wie in den folgenden Beispielen ersichtlich wird, steht hier ein Verständnis von nachhaltiger Wirkung der Projektaktivitäten bei der Zielgruppe im Mittelpunkt der Verstetigung. So ergibt sich aus der Perspektive mancher Projekte des Typs C Verstetigung daraus, dass Jugendliche in spezifischen Maßnahmen so qualifiziert werden, dass sie erfolgreich in eine betriebliche Ausbildung vermittelt werden können. Die dauerhafte Wirkung des Projekts wird auf der individuellen Ebene dann darin gesehen, dass ein/e Jugendliche/r durch die Schulung bessere Ausgangsvoraussetzungen für eine Erwerbstätigkeit bzw. für ein selbstbestimmtes Le-

ben erhält. Eine Verstetigung des Projektansatzes bzw. des Angebots ist damit weder gegeben noch beabsichtigt. Lediglich die nachhaltige Wirkung bei der Zielgruppe selbst wird als Beitrag zur Verstetigung gesehen.

Auf eine quasi „automatische" Verstetigung setzen ebenfalls Projekte des Typs B, die davon ausgehen, dass durch die Schulung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine veränderte Praxis geschaffen wird und positive Effekte der neuen Arbeitsansätze und Verfahren weitere Mitarbeiter/innen anregen, diese zu übernehmen. Diese Auffassung spiegelt sich in einem Beratungsprojekt in der Überzeugung wider: „Als Kammer eignen wir uns das Wissen an, wie wir benachteiligte Jugendliche fördern und vermitteln". Weitere Beispiele sind ein bedarfs- und kulturell- oder diversitätsorientierter Umgang mit Kunden und Kundinnen (öffentlicher) Dienstleistungen oder mit Kolleginnen und Kollegen in interkulturell zusammengesetzten Teams. Hier sehen die Projekte die Verstetigung in der anhaltenden Wirkung von Schulungen auf Einstellungs- oder Verhaltensänderungen beim Personal von Unternehmen oder Verwaltungen.

Nicht zuletzt wurde Verstetigung in den Experteninterviews auch dezidiert als Übernahme bzw. Integration der Projekte, ihrer Konzepte oder einzelner Projektelemente in eine Institution oder Organisation beschrieben. Dies kann sowohl auf operativ ausgerichtete Angebote aus Projekten des Typs C, wie auch auf strukturelle Veränderungen bei den strategisch ausgerichteten Strukturprojekten des Typs A zutreffen. Auch bei Projekten, die auf Schulungen und die damit verbundene Implementation von Modellen in Organisationen setzen, findet sich dieses Verständnis von Verstetigung. Als Beispiele hierfür zählen: Der Aufbau eines Pools ehrenamtlicher Senioren beim Projektträger, die als Mentoren für Jugendliche im Übergang Schule-Beruf aktiv sind, oder die Weiterführung eines Netzwerkes, wofür eine zusätzlich zu schaffende Stelle in der Organisation eines Teilprojekts erforderlich wäre. Diese Form der Verstetigung ist auch dann anzutreffen, wenn Projekte darauf abzielen, Konzepte zur Berufsorientierung dauerhaft in die Berufsorientierungsaufgaben der Schulen oder interkulturelle Themen in Curricula zu integrieren oder Beratungskonzepte bei Bildungsträgern oder Kammern anzusiedeln und so zu stabilisieren.

Wenn Verstetigung durch den Transfer von Projektergebnissen/ -produkten erzeugt werden soll, stellt die Anwendung des Übertragenen die eigentliche Verstetigung dar.

Das Erreichen der Projektziele bzw. positive Ergebnisse sind für diese Projekte eine notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung für Verstetigung. Diese erfordert zusätzliche Zugänge und Ressourcen. Die Implementierung in der eigenen Organisation kann organisatorische Neuerungen oder finanzielle Anpassungen erfordern. Für die Übertragung in andere Organisationen muss ein Produkt vorhanden sein, das den Bedürfnissen von möglichen Interessierten entspricht und diese müssen ausreichend und überzeugend informiert werden.

Dass die Projekte ein unterschiedliches Verständnis von Transfer und Verstetigung haben, zeigt sich auch in den entsprechenden quantitativen Angaben aus der Trägerbefragung. So geben ca. 60% der Projekte an, dass die Realisierung ihres Projektziels bereits die Verstetigung ist, beispielsweise in Fällen, in denen Jugendliche oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter qualifiziert wurden. Für zwei Drittel bedeutet Transfer zugleich auch Verstetigung. Die meisten Projekte – ca. drei Viertel – sehen jedoch in der Fortführung ihres Ansatzes die Verstetigung ihrer Arbeit.

Dabei haben 2013 noch 65% geplant, die Fortführung durch die eigene Organisation zu realisieren, im Jahr darauf sind das lediglich noch 54%. Dass die Ansätze durch externe Organisationen weitergeführt werden, gab 2013 ein Drittel an, 2014 sogar nur noch ein Viertel. Insofern zeigen sich durchaus Hürden für die Projekte bei der Realisierung der Fortführung von Ansätzen und Modellen.

Der in den Trägerbefragungen festzustellende Rückgang in den Angaben zur Verstetigung, eine Fortführung des eigenen Ansatzes in der eigenen oder in externen Organisationen zu planen, spiegelt sich auch in den einzelnen befragten Projekten im

Rahmen der Experteninterviews wider. Die Verstetigung in der eigenen Organisation betrifft mehrheitlich operativ, direkt mit Jugendlichen arbeitende Projekte, so dass die Fortführung der Arbeit mit einer alternativen Finanzierungsquelle einhergehen müsste. Hier bildet der Rückgang in den Ansprüchen einer Verstetigung die Schwierigkeiten ab, die dafür notwendige Finanzierung sicherzustellen. Herrschen anfangs vage Vorstellungen, wie und vor allem durch wen eine solche Finanzierung übernommen werden könnte, verschließen sich diese Quellen zum Teil oder öffnen sich nicht wie erwartet. Handelt es sich dabei um neu zu erschließende Finanziers (Wirtschaft, Stiftungen, Kommunen), scheitern viele Projekte an der zu spät einsetzenden Lobbyarbeit bzw. an konkret zu erbringenden Voraussetzungen, diese Quellen zu gewinnen. Bei Plänen, die Verstetigung zu erreichen, indem die Regelstrukturen von Landesbehörden oder der Bundesagentur für Arbeit bzw. den Jobcentern die Maßnahmenfinanzierung übernehmen sollen, sind die Projekte zusätzlich zu ihren eigenen, begrenzten Möglichkeiten auf dafür notwendige Prozesse Einfluss zu nehmen, auch noch gesetzlichen und politischen Prozessen unterworfen, die sie kaum beeinflussen können. In beiden Fällen stellt die Einsicht, dass eine Fortführung in der eigenen Organisation nicht mehr möglich sein wird, zur Erkenntnis (oder Resignation), die Überführung in Regelstrukturen oder die Gewinnung neuer Finanziers nicht mehr realisieren zu können. Der Rückgang in den konkreten Planungen bedeutet meist auch, die dazu notwendigen Aktivitäten zurückzufahren und das Ziel Verstetigung durch alternative Finanzierung nicht weiter zu verfolgen. Diese Entscheidung begründet sich oft daraus, dass die Träger ab einem bestimmten Zeitpunkt (ca. 6 Monate vor Projektende) alles daran setzen, ihr Personal zu sichern und sich dann eher auf neue Projekte bzw. Projektanträge konzentrieren als auf die vage Karte zu setzen, in „letzter Minute" einen Sponsor zu finden oder eine Gesetzesänderung der Bundesagentur für Arbeit und der Jobcenter abzuwarten.

Die zur Verstetigung in Form von der Fortführung des Projektansatzes erforderliche Anschlussfinanzierung ist häufig bis zuletzt unsicher, was ein Risiko für die Projektverstetigung darstellt.

Im Falle der Fortführung in externen Organisationen ist der Rückgang in den Plänen eher bei diesen Partnern zu suchen: Eine Kommune oder ein Jobcenter übernimmt die Verantwortung nicht. Dies kann entweder als Misserfolg in den Kooperationsbeziehungen gedeutet werden oder ebenfalls an Prozessen innerhalb der Organisationen (Haushaltskonsolidierung, gesetzliche Änderungen, Haushaltssperren) begründet sein, die von den Projekten selbst nur in geringem Maß beeinflusst werden können.

In allen Fällen zeigt sich jedoch, dass sowohl hinter erfolgreicher Verstetigung aber auch hinter letztlich gescheiterten Verstetigungsversuchen vielfältige Aktivitäten und mithin nützliche Erfahrungen der Projektverantwortlichen stehen, den eigenen Ansatz und die Arbeit sowie deren Ergebnisse über das Ende der Förderung hinaus sicherzustellen. Wie sich die konkreten Aktivitäten der Projekte im Hinblick auf Transfer und Verstetigung gestalten, soll im folgenden Abschnitt betrachtet werden.

4.2 Stand und Entwicklung der Verstetigungsaktivitäten

4.2.1 Erste Schritte für die Verstetigung

Das Thema Transfer und Verstetigung sollte von Beginn der Projektlaufzeit an bearbeitet und durch konkrete Umsetzungsschritte realisiert werden. Insofern lohnt ein Blick auf die Angaben aus den Projekten im Jahr 2012. Bereits in der Antragsphase waren die Projekte aufgefordert, ihre Konzepte für die Verstetigung darzulegen. Insofern überrascht der Befund, dass 12% aller (Teil-)Projekte angeben, keine konzeptionellen Überlegungen für die Verstetigung zu haben. Das betrifft in gleicher Weise die Projekt-

antragsteller wie auch Teilprojektpartner.

Noch gravierender erweist sich die Tatsache, dass 57% aller (Teil-)Projekte für das erste Jahr keinerlei konkrete Schritte für die Verstetigung geplant haben. Betrachtet man dabei lediglich die Antragsteller sind es immerhin noch 50%, die angeben, zu Beginn der Laufzeit das Thema Verstetigung noch nicht zu bearbeiten. Hierbei zeigen sich hinsichtlich der vorgestellten Projekttypologie allerdings Unterschiede. So planen immerhin 61% der Projekte des Typs A „Aufbau von Strukturen/ Strategien" konkrete Schritte für die Verstetigung, während dies Projekte des Typs C „Intervention/ operative Ziele" nur zu 44% angeben. Das verweist auf die unterschiedlichen Verstetigungsszenarien, die hinter den einzelnen Projekttypen stehen könnten. So sind Strukturveränderungen oder die Optimierung von Abstimmungsprozessen oft sehr schwer zu erreichen und gestalten sich langwierig. Insofern gilt es hier, möglichst frühzeitig mit dem Transfer- und Verstetigungsprozess zu beginnen. Der Versuch, ein Angebot oder ein Modell entweder selbst weiter fortzuführen oder durch andere Einrichtungen fortführen zu lassen, wird dagegen erst später durch konkrete Schritte untermauert. Im Vordergrund stehen hierbei zunächst die operative Projektarbeit und der Nachweis der Wirksamkeit des erprobten Ansatzes. Insofern bestehen erste Schritte für die Verstetigung in diesen Fällen vor allem in der Öffentlichkeitsarbeit oder der Aufbereitung der Projektergebnisse.

Verstetigungsziele bestimmen das Tempo der Umsetzungsschritte. Strukturveränderungen brauchen mehr Zeit, deren Umsetzung beginnt daher möglichst früher.

Zu Beginn der Laufzeit der Projekte sind über die Hälfte noch auf der Suche nach zusätzlichen Partnern für eine Verstetigung. Dabei werden vor allem politische Akteure genannt, Unternehmen und Kammern, aber auch Verwaltungen und Träger. 44% der Projekte sind jedoch bereits in Gremien verankert, die sie für eine Verstetigung nutzen wollen.

Die Schwierigkeit, für eine Verstetigung und damit finanzielle Verantwortungsübernahme verlässliche Partner zu finden, liegt für viele Projekte darin, dass sie erst Ergebnisse vorlegen müssen, die den potenziellen Finanziers förderungswürdig erscheinen. Insbesondere Projekte des Typs C (Intervention/operative Ziele) konzentrieren sich, wie die Angaben in Interviews wie auch der Trägerbefragung bestätigen, den Großteil des Förderzeitraums auf die Umsetzung und Erreichung ihrer Projektziele. Präsentable Ergebnisse liegen somit erst gegen Ende des Projekts vor. Oft ist dann die Vorlaufzeit für Haushaltsentscheidungen bei den Partnern zu kurz und eine (übergangslose) Verstetigung nicht mehr sicherzustellen. Außerdem verlieren einige Projektergebnisse ihren Wert oder ihre Funktion, wenn Unterbrechungen drohen: Websites sind nicht mehr aktuell oder verlieren ihren Nachfragewert, qualifiziertes Personal geht dem Träger verloren und selbst wenn es dem Träger gelingt, das Personal zu halten, so geschieht dies meist über neue Projekte, die dann natürlich nicht die Verstetigung des jetzigen betreiben, sondern entsprechend dem neuen Projektauftrag verpflichtet sind. Eine Verstetigung wäre nur dann gegeben, wenn es dem Träger gelingt, den jetzigen Ansatz in einem neuen Projekt mit unterzubringen. Tatsächlich ist im Bereich von operativ ansetzenden Projekten dieses Vorgehen recht häufig anzutreffen, setzt aber projekt- und antragserfahrene Träger voraus. Gemeinsam ist diesen Projekten jedoch, dass sich auf die Ergebnisse des Projekts konzentriert wird und Verstetigung in Gestalt von Mittelakquise betrieben wird, die in den letzten Monaten vor Ablauf der Förderung einsetzt.

Davon unterscheiden sich Projekte der Typen A (Aufbau von Strukturen/ Strategien) und B (Implementation von Modellen/Schulungen). Einmal aufgebaute Strukturen wie Netzwerke oder Fallkonferenzen bedürfen selbstverständlich einer weiteren Pflege, zerbrechen jedoch selten an einer Übergangszeit. Im Fall von Schulungen oder der Übertragung von Modellen auf weitere Organisationen ist eine zeitliche Unterbrechung vergleichsweise unproblematisch. Projekte des Typs A zielen von vornherein auf die Verstetigung ihrer Arbeit, da diese Strukturen eine Behörde oder Organisation betreffen und somit von Anbeginn deren Mitwirkung und Willen zur Änderung voraussetzen. Gelingt

die Strukturbildung, ist die Verstetigung zu einem gewissen Grad gesichert. Lediglich personelle Ressourcen, bspw. um ein Netzwerk von Akteuren weiter zu gestalten, müssen übernommen werden und können Teilaspekte der geplanten Verstetigung in Frage stellen. Projekte vom Typ B sind oftmals unterschiedlich aufgestellt: Einige konzentrieren sich auf die Erarbeitung, Durchführung und Dokumentation ihrer Modellversuche oder ihrer Schulungen, ohne aktiv daran zu arbeiten, durch wen oder wie diese Arbeit fortgesetzt wird. In diesem Fall sind auch hier die Projektergebnisse unter Umständen in ihrer Verstetigung gefährdet, die Wirkung des Projekts bleibt jedoch nachhaltig, sofern es sich um erfolgreich durchgeführte Schulungen von Personal in Verwaltungen oder Betrieben handelt. Lediglich die Verbreitung und weitere Nutzung wäre in diesem Fall beendet. Andere Projekte dieses Typs sorgten aber auch von Anfang an für eine Verstetigung. Dies traf besonders auf jene Projekte zu, die ein Angebot für eine bestimmte Organisation entwickelten (Kommunale Verwaltung, Schule, Polizei), das auch zukünftig durch diese Organisation nachgefragt wird.

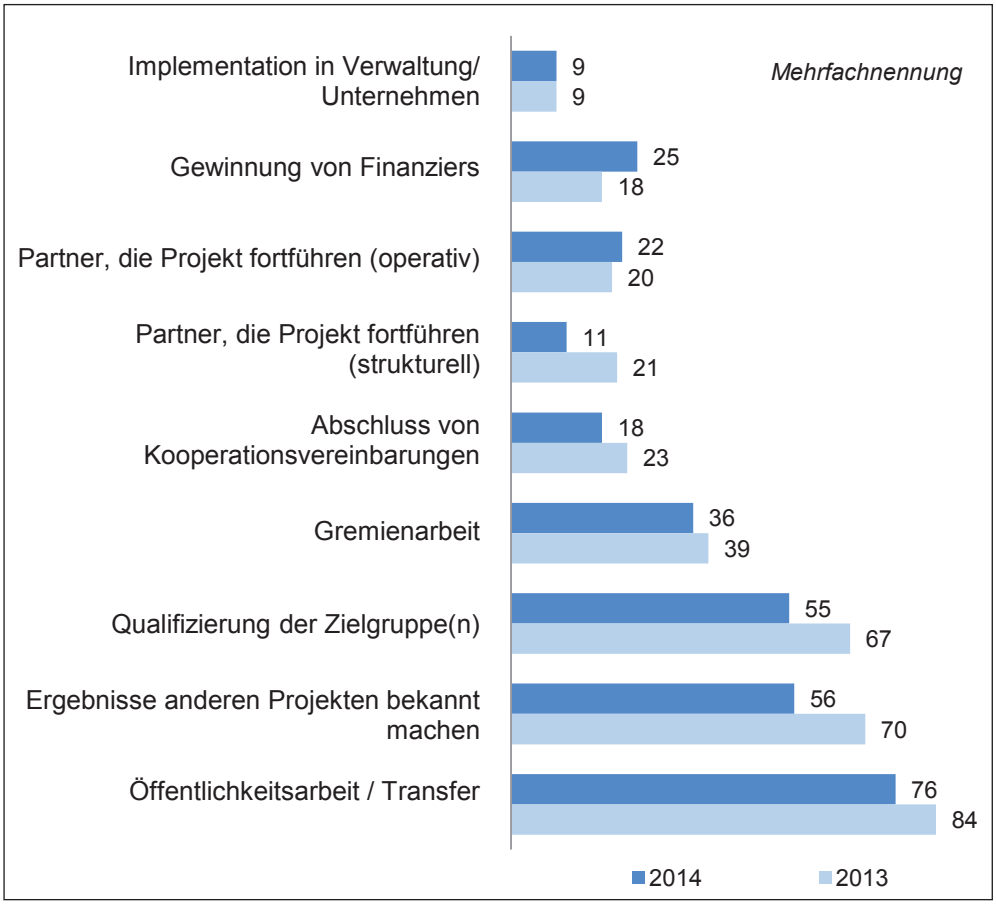
Strukturelle Verstetigungsziele sind häufig voraussetzungsvoller (v.a. bzgl. externer Bedingungen), dafür aber weniger fragil (da schrittweise umsetzbar) als operative Ziele.

Nach der oben geschilderten Typologie von Projektansätzen ergeben sich im Hinblick auf Verstetigung bestimmte Handlungslogiken, die die Frage aufwerfen, welche Verstetigungsaktivitäten wann, wie lange und mit welcher Intensität verfolgt werden.

4.2.2 Verlauf von Verstetigungsaktivitäten

Die Projekte haben im weiteren Verlauf ihrer Arbeit eine Reihe von Aktivitäten zum Transfer und zur Verstetigung realisiert. Zwischen 2013 und 2014 zeigen sich Verschiebungen dieser Aktivitäten (vgl. Abb. 31). So verlieren die meisten Aktivitäten zur Verstetigung etwas oder sogar deutlich an Bedeutung. Das betrifft vor allem Anstrengungen der Öffentlichkeitsarbeit (von 84% auf 76%) oder die Dissemination der eigenen Projektergebnisse und das Zugänglichmachen für andere Projekte (70% auf 56%). Auch die Suche nach Akteuren, die das eigene Projekt bzw. den Projektansatz strukturell fortführen, verringert sich von 2013 zu 2014 deutlich von 21% auf 11%. Dagegen steigen die Bemühungen, eine Finanzierung für den eigenen Ansatz zu finden, etwas an (18% auf 25%). Diese Ergebnisse verweisen darauf, dass Bemühungen, das Projekt und seine Arbeit bekannt zu machen sowie Ergebnisse gezielt aufzubereiten, vor allem bis zur Projekthalbzeit umfassend betrieben werden. Bis dahin sollte sich ein Projekt in der regionalen Landschaft – ggf. darüber hinaus – bekannt gemacht und sich als feste Größe etabliert haben. Auch scheinen die Bemühungen, eine Verstetigung über die Integration in Strukturen erreichen zu wollen, frühzeitig beginnende Aktivitäten zu erfordern.

Abbildung 31: Aktivitäten zur Verstetigung im Zeitverlauf (in %)



Insgesamt lassen sich die hier aufgeführten Aktivitäten zur Verstetigung statistisch drei Gruppen zuordnen. Eine erste Gruppe umfasst die auf strukturelle Veränderungen ausgerichteten Anstrengungen. Darin enthalten sind z.B. Gremienarbeit, die Suche nach Partnern, die das Projekt strukturell fortführen sowie die nach zukünftigen Finanziers. Die zweite Gruppe von Aktivitäten konzentriert sich vor allem auf die Öffentlichkeitsarbeit und den Transfer von Projektergebnissen. Bei der dritten Gruppe stehen Implementierungsstrategien im Vordergrund, wie beispielsweise das Übertragen von Ansätzen in Verwaltungen und Betriebe sowie das Ziel einer strukturellen Projektfortführung. Somit wird deutlich, dass in Fragen der Verstetigungsaktivitäten nicht alle XENOS-Projekte alles versuchen, sondern mit unterschiedlichen Ansätzen arbeiten. Einen Einfluss auf die Wahl der geeigneten Aktivitäten haben die unterschiedlichen Hauptausrichtungen der einzelnen Projekte, die wir in drei Projekttypen zusammengefasst haben.

Öffentlichkeitsarbeit als Unterstützung für Verstetigung ist in der ersten Projekthälfte relevant, danach wird v.a. die Gewinnung von Partnern für die Finanzierung oder Ansatzübernahme wichtig.

So legen solche Projekte, deren vorrangiges Ziel die Entwicklung von Strukturen ist, besonderen Wert darauf, ihre Ergebnisse zu transferieren (95%) und setzen darüber hinaus Anstrengungen für die strukturelle Fortführung ihres Projekts in Gang (35%). Zugleich spielt die Gremienarbeit für diese Projekte des Typs A eine herausgehobene Bedeutung. Für die Projekte, die Schulungen anbieten und neue Ansätze implementieren wollen (Typ B) spielt der Ergebnistransfer offenbar eine geringere Rolle im Vergleich zu den anderen Projekttypen (59%). Das gleiche gilt für die Gremienarbeit (33%) oder die aktive Suche nach einer weiteren Finanzierung für das Projekt (6%). Dass Ergebnistransfer weniger häufig als Aktivität für Verstetigung gesehen wird, liegt vermutlich daran, dass man die Angebote eher gezielt in bestimmte Strukturen und Organisationen implementieren will und damit weniger auf einen passiven, offen zugänglichen Transfer setzt.

Der Projekttyp C, der vor allem direkt mit seinen Zielgruppen arbeitet und Interventionsstrategien umsetzt, setzt in größerem Umfang als die anderen beiden Projekttypen auf das Abschließen von Kooperationsvereinbarungen (32%), die Suche nach Akteuren für eine Weiterfinanzierung (29%) sowie auf eine operative Fortführung der erprobten Ansätze (21%). Eine geringere Rolle spielen bei diesem Typ beispielsweise Aktivitäten zur strukturellen Fortführung des Projekts (12%). Dies ist durchaus zu erwarten gewesen, da diese Projekte vor allem weiterhin selbst ihren Ansatz, ihr Modell fortführen wollen. Dafür benötigen sie entsprechende Kooperationspartner und finanzielle Mittel. Obwohl die Arbeit mit Zielgruppen und deren Qualifizierung gerade bei diesem Projekttyp im Zentrum steht, wird dies deutlich seltener als bei den anderen Projekttypen als Aktivität zur Verstetigung angesehen (53%).

Blickt man auf die Aktivitäten zum Ende der Projektlaufzeit zeigen sich zum einen ähnliche Unterschiede zwischen den Projekttypen wie zur Projekthalbzeit (Tabelle 11). Zum anderen ist auch eine Annäherung der Transferaktivitäten zwischen den Projekttypen zu beobachten.

Tabelle 11: Verstetigungsaktivitäten nach Projekttypen 2013 /2014 (Mehrfachnennungen, in %)

	2013				2014			
Aktivitäten	**A: Aufbau Strukturen/ Strategien**	**B: Implementation Modelle**	**C: Intervention an Zielgruppe**	**alle**	**A: Aufbau Strukturen/ Strategien**	**B: Implementation Modelle**	**C: Intervention an Zielgruppe**	**alle**
Qualifizierung der Zielgruppe/n	75	78	53	**68**	50	56	54	**55**
Öffentlichkeitsarbeit	95	89	79	**85**	75	78	77	**76**
Ergebnisse anderen Projekten bekannt machen	95	59	76	**71**	70	53	46	**56**
Gewinnung von Partnern für operative Fortführung	15	15	21	**20**	20	24	17	**23**
Abschluss von Kooperationsvereinbarungen	20	22	32	**23**	20	11	34	**18**
Gewinnung von Partnern für strukturelle Fortführung	35	22	12	**22**	10	4	6	**11**
Implementation von Modellen in Betriebe und Verwaltungen	10	11	0	**9**	0	20	3	**9**
Gremienarbeit	50	33	41	**40**	50	27	46	**36**
Gewinnung von Akteuren für Finanzierungsübernahme	20	6	29	**19**	30	18	31	**25**

Der Abschluss von Kooperationsvereinbarungen spielt weiterhin für den Projekttyp C die größte Rolle (34%) und die Aktivitäten für eine strukturelle Fortführung der Projektansätze werden im Vergleich zu den anderen beiden Projekttypen überhaupt nur von Projekten des Typs A verfolgt (10%). Vor allem Projekte mit operativer Ausrichtung sind auf gute Kooperationen angewiesen (z.B. zu Jobcentern oder Betrieben und Einrichtungen), während Projekte des Typs A versuchen müssen, über entsprechende Netzwerke, Gremien oder weitere Strukturen Ansätze zu verstetigen. Über die Implementierung von Ansätzen in Institutionen eine Verstetigung zu erzielen, versuchen zu diesem Zeitpunkt fast ausschließlich die Projekte des Typs B (20%). Dies entspricht auch dem grundlegenden Verstetigungsziel dieser Projekte. In ähnlichem Umfang wird die Qualifizierung von Zielgruppen als Verstetigung von allen Projekttypen umgesetzt. Das gilt auch für die Öffentlichkeitsarbeit oder auch die Suche nach Akteuren für eine operative Fortführung

des Projekts.

Neben den Zusammenhängen zwischen Projekttypen und deren häufigsten sowie schwerpunktmäßigen Verstetigungsaktivitäten zeigt sich im Einzelfall bei den Experteninterviews, dass Projekte bei Misserfolg in der Realisierung ihres zentralen Verstetigungsvorhabens (z.B. Fortführung der Maßnahme in der eigenen oder in externen Organisationen) bereit sind, neue bzw. andere (Teil-)Ziele zu verstetigen, wenn sich dafür ein Möglichkeitsfenster öffnet. Diese alternativen Verstetigungsziele sind meistens anspruchsloser bzw. treffen nicht mehr den Kern des Projekts, können aber im Einzelnen für eine bestimmte Akteurgruppe oder eine Region von Nutzen sein. So hat ein Projekt mit überwiegend operativem Ansatz der Begleitung und Qualifizierung von Jugendlichen (Typ C) nicht realisieren können, dass eine Finanzierung und damit Fortführung der Maßnahmen sichergestellt wird. Zum Projektende konnte jedoch die Kommune verpflichtet werden, die aufgebaute Website (ein Infoportal mit Ausbildungsstellen aber auch Weiterbildungsmaßnahmen für Jugendliche und Praktiker im Übergangsbereich) finanziell zu übernehmen und personell die Aktualisierung zu verantworten, so dass diese strukturelle Komponente des Projekts fortbestehen wird.

Noch einmal auf die Kernziele einiger Projekte des Typs C zurückkommend zeigt sich, dass insbesondere innovative operative Ansätze sehr schwer in einer Zeitspanne von drei Jahren zu verstetigen sind. Entweder entscheiden die gesetzgebenden Ebenen zu langsam oder sie entwickeln sich in Richtungen, die eine Implementation des Ansatzes in Regelstrukturen nicht mehr ermöglichen. Erfahrene Träger retten ihre operativen Ansätze zum Teil damit, sich auf neue Projekte zu bewerben und die Zielgruppe oder den Ansatz damit weiter zu bedienen.

Ob die Verstetigung gelingt, entscheidet sich bei operativen oder Implementierungszielen meist anhand des Erfolgs der jeweiligen Projektmaßnahmen und somit erst am Projektende.

Anders gestalten sich Verstetigungsaktivitäten im Typ B, der eher auf Transfer der erprobten Schulungs- und Qualifikationsinstrumente setzt und diese durch andere Träger oder selbst anbieten möchte. Hierbei sind entweder Finanzierungsbereitschaft der anvisierten Organisationen Voraussetzung oder eine Übernahme der Schulungs- bzw. Qualifikationsmodule durch andere Träger oder in anderen Bundesländern. Letzteres gelingt besonders gut, wenn die Projektträger ihre Maßnahme zertifiziert haben und damit ein standardisiertes Instrument zur Verfügung steht und zum anderen aktiv in überregionalen Netzwerken vertreten sind, wo sie entsprechende Bekanntheit erlangen. Grundsätzlich gilt, wenn Transferansätze die Verstetigung darstellen, ist es essentiell, dass die konzipierte und durchgeführte Maßnahme einen gelungenen Modellcharakter besitzt und ihre Wirkung nachgewiesen ist und somit vorzeigbare Ergebnisse zeitigt. Wenn dann durch die überregionalen (fachbezogenen) Netzwerke die Bekanntheit entsprechend sichergestellt wird, ist eine Fortführung im Sinne des Transfers hoch wahrscheinlich. Ähnlich verhält es sich, wenn in diesem Typus die Organisation selbst die Maßnahme fortführen möchte und zukünftig die Nachfrage bzw. Finanzierung von den Zielorganisationen selbst geleistet werden muss. Hier ist die Zertifizierung bzw. Qualitätssicherung des Personals und der Maßnahme wichtig sowie die (für die Zielorganisationen) überzeugenden Ergebnisse. Die geringste Reibung entsteht bei dieser Form der Verstetigung, wenn innerhalb sehr großer Organisationen nur Teile der Belegschaft in den Genuss einer Schulung kamen, diese dann aber von deren Ergebnissen bei den Kolleginnen und Kollegen Werbung machen und somit eine Nachfrage entsteht. Dass dies gelingt, konnten einige Projekte insbesondere im Bereich großer Verwaltungseinheiten eindrucksvoll beweisen.

Für Projekte des Typs A, die Strukturveränderungen anstreben, stellt die gesamte Projektumsetzung mithin einen Versuch der dauerhaften Veränderung dar. Somit kann die eigentliche Projektarbeit selbst, bzw. deren Erfolg gleichermaßen mit der Frage der erfolgreichen Verstetigung gleichgesetzt werden. Diese Projekte sind neben der Implementierung neuer, möglicherweise innovativer Maßnahmen wenn nicht von Anbeginn,

so doch zu einem frühen Zeitpunkt der Projektlaufzeit damit beschäftigt, über Konzeptionen und Netzwerkarbeit oder auch direkte Organisationsentwicklung in enger Kooperation mit den verantwortlichen Akteuren bzw. Organisationen, institutionelle Änderungen zu bewerkstelligen. Auch diese Aktivitäten können bei erfolgreichen modellhaften Implementationen von Ansätzen an nicht zu beeinflussenden politischen Entwicklungen in ihrer Nachhaltigkeit scheitern. Diese Projekte sind aber wie bei keinem anderen Projekttyp zu einem frühen Zeitpunkt mit der Frage der dauerhaften Wirkung und Verstetigung ihrer Vorhaben beschäftigt und setzen vergleichsweise weit oben in den Entscheidungshierarchien an, da Strukturveränderungen per se ohne Leitungsebenen oder sogar gesetzgebende Instanzen nicht möglich sind. Die aktive Netzwerk-, Kooperations- und Abstimmungsarbeit ist bei keinem Typ höher, obgleich auch die Überführung in Regelstrukturen bei operativen Projekten diese Entscheidungsebenen bräuchten. Hier deutet sich an, dass die Arbeitsebene von Trägern bzw. Projekten aufgrund ihres primären Alltagsgeschäftes Auswirkungen auf die Verstetigungserfolge zeitigt, wenn für die Verstetigung eine andere Entscheidungsebene notwendig ist, als die für den Projektträger typischen Kooperationspartner repräsentieren.

Typ A:
Projekte dieses Typs, die strukturelle Veränderungen anstreben arbeiten auf mindestens zwei Ebenen: Zum einen arbeitet man auf der Arbeitsebene, um strukturelle Veränderungen mit den Praktiker/innen zu entwickeln bzw. deren Anwendung bereits unter qualitätskontrollierten Bedingungen zu etablieren. Zum zweiten arbeitet man strategisch mit politischen Spitzengremien, Dezernaten oder Landesministerien zusammen, um die gesetzlichen Grundlagen für eine Verstetigung zu gewährleisten bzw. Ressourcen, sofern diese für die veränderten Strukturen nötig sind, bis zum Projektende sicherzustellen. Im JVA-Bereich bedeutet dies bei fast allen Projekten in diesem Handlungsfeld, dass einerseits in den Justizvollzugsanstalten Maßnahmen entwickelt, Angebote verbessert werden, die den Übergang der Jugendlichen und die Integration nach der Haft erleichtern sollen. Andererseits ist aber auch eine strategische Ausrichtung notwendig, um die Grundlagen dieser Veränderungen zu sichern bzw. zukünftig personell zu unterfüttern und die eingeführten Standards anzuerkennen. Dies involviert zum Teil auch Weiterbildungsmaßnamen beim Personal der einzelnen Verwaltungseinheiten. Des Weiteren investieren die meisten dieser Projekte viel Zeit und Energie in die Kooperationsarbeit mit Akteuren, die nicht der Justiz angehören, die als Netzwerkpartner für eine Integration nach der Haftentlassung aber unerlässlich sind und den Übergang mit gestalten. Auch hier stellen die etablierten Netzwerke und eine mögliche Absicherung personeller Ressourcen den Fortbestand dieser Kooperationen sicher.

Typ B:
In Kooperation mit einer Verwaltungsbehörde wird durch ein Projekt Personal geschult. Im Rahmen der Projektlaufzeit wird dies jedoch nur einen Teil der personalverantwortlichen Mitarbeiter/innen erreichen. Gleichzeitig werden die Grundlagen und Materialien der Schulungen soweit verschriftlicht, dass die Schulungen und die darin vermittelten Inhalte dauerhaft durch die Organisation bzw. deren Weiterbildungsabteilung sichergestellt werden können. Die Durchführung zukünftiger Schulungen und damit ein Stück weit die Verstetigung der direkten Schulungsaktivitäten hängt von der Qualität der Ergebnisse bzw. dem Erfolg bei der beteiligten Organisation ab. Im Wesentlichen spiegeln sich die Verstetigungsaktivitäten somit in einer möglichst hohen Qualität der Schulungen bzw. in der Umsetzung des Vorhabens

wider, da diese von der weiteren Nachfrage der Organisation abhängt.

Typ C:
Ein operatives Projekt lenkt seine Verstetigungsaktivitäten in verschiedene Richtungen: Enge Kooperation mit dem Jobcenter, das ein wichtiger Partner der Kofinanzierung ist und als möglicher Partner einer Regelfinanzierung der Maßnahmen gesehen wird. Da dies jedoch von gesetzlichen und politischen Rahmenbedingungen abhängig ist, werden außerdem gezielte Kontakte zur Landes- und Bundesebene gepflegt. Letztlich werden für eine unterbrechungslose Verstetigung aber auch neue (Bundes-)Programme, Ausschreibungen und Projektkonzeptionen bedient, die sowohl das qualifizierte Personal halten sollen als auch Möglichkeiten bieten, erfolgreiche Ansätze, bei mangelnder Regelfinanzierung weiterhin anbieten zu können.

4.2.3 Stand der Verstetigung zum Projektende

Obwohl für einen größeren Teil die Umsetzungsschritte für eine Verstetigung des Projekts sowie seiner Ansätze zu Beginn schleppend anlief, haben die Projekte im weiteren Verlauf zahlreiche und unterschiedliche Anstrengungen zur Nachhaltigkeit unternommen. Im Folgenden soll der Blick darauf gerichtet werden, welche Erfolge die Projekte hierbei erzielt haben und welche Partner sie dabei unterstützt haben.

Jedes der 102 befragten XENOS-Projekte hatte sich Hauptziele für die Verstetigung gesetzt, die es in der Projektlaufzeit realisieren wollte. Diese Ziele reichten von einer starken Ausrichtung auf den Transfer von Ergebnissen und Erfahrungen der erprobten Ansätze über das Vorhaben einer gezielten Fortführung der Modelle bei der eigenen oder bei externen Institution/en bis zum Aufbau neuer Netzwerke oder Strukturen (Tabelle 12).

Tabelle 12: Hauptziele der Verstetigung und die Unterscheidung nach Projekttyp (in %)

Verstetigungsziel	A: Aufbau Strukturen/ Strategien	B: Implementation Modelle	C: Intervention an Zielgruppe	alle
Allgemeine Verbreitung von Projektergebnissen	6	0	9	**4**
Verbreitung von Projektergebnissen an Adressatinnen/ Adressaten	6	9	12	**10**
Implementation von Ansätzen in die eigene Organisation/ Institution	0	9	19	**10**
Implementation von Ansätzen in externe Organisationen/ Institutionen	24	49	28	**37**
Aufbau/ Ausbau strategischer Netzwerke	24	9	12	**12**
Aufbau neuer Strukturen/ Strategieentwicklung	12	7	3	**6**
Fortführung des Ansatzes beim Projektträger	12	13	13	**13**
Anpassen von Modellen für Transfernehmer	6	2	0	**2**

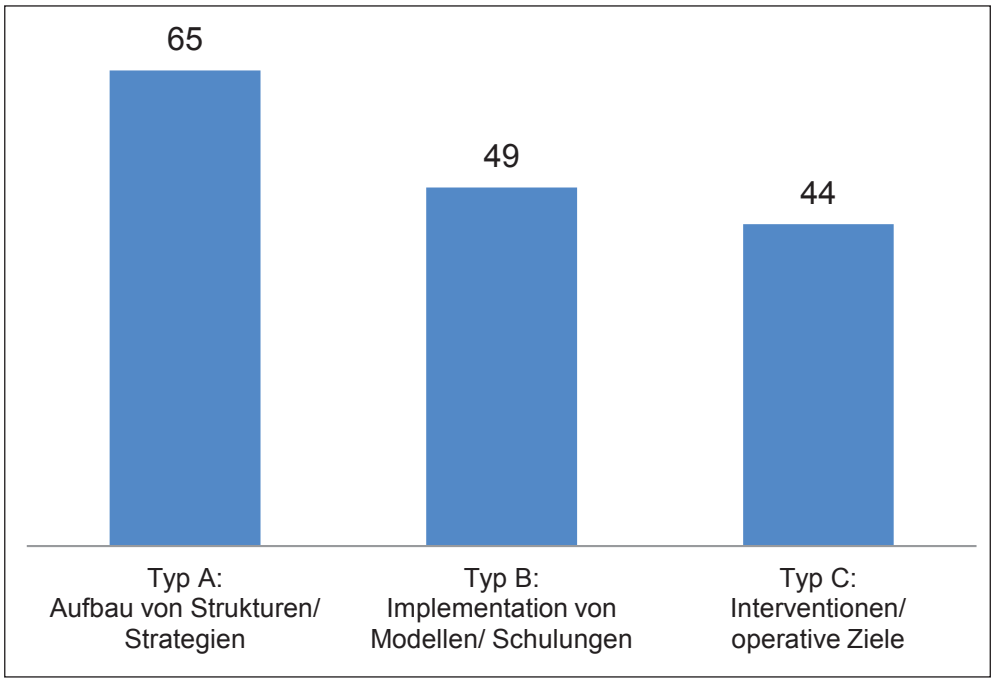
Am häufigsten hatten Projekte das Ziel genannt, neue Ansätze und Modelle in externe Institutionen oder Organisationen (z.B. Verwaltungen und Betriebe) (39%) zu implementieren. Aber auch die Fortführung in der eigenen Organisation oder beim eigenen Träger spielte eine wichtige Rolle, um Verstetigung zu realisieren. Dies gibt jedes neunte (11%) bzw. achte (13%) Projekt an. Zugleich wurden von den Projekten Transferaktivitäten genannt, wobei eher ein passiver Transfer im Vordergrund stand. Insgesamt sagten 15% der befragten Einzelprojekt- bzw. Verbundverantwortlichen, dass sie Projektergebnisse verbreiten wollen und dabei bestimmte Zielgruppen erreichen wollen. Jedoch war für nur 2% ein Hauptziel der Verstetigung, die Modelle und Ansätze beim Transfer an spezifische Bedarfe von Transfernehmern anzupassen. Strukturentwicklung als Hauptziel der Verstetigung des eigenen Projektansatzes nannten insgesamt 20%, wobei 13% sich auf den Aufbau strategischer Netzwerke konzentrierte und 7% neue Strukturen entwickeln bzw. anregen wollten.

Bei den unterschiedlichen Projekttypen zeigen sich bezogen auf die Hauptzielstellungen für eine Verstetigung einige Unterschiede, die insgesamt durchaus zu erwarten sind. Drei Unterschiede fallen dabei besonders ins Auge. So zielen Projekte des Typs C „Intervention/operative Ziele" deutlich mehr als die Projekte der anderen beiden Typen darauf, erprobte Ansätze und Modelle in der eigenen Organisation fortzuführen (19%). Diese Projekte gehen davon aus, dass der Bedarf, mit den anvisierten Zielgruppen zukünftig zu arbeiten, auch nach Projektende gegeben sein wird und wollen so die Arbeit fortführen. Zugleich geben diese Projekte auch etwas häufiger als die der anderen Typen an, die Projektergebnisse für einen Transfer zur Verfügung zu stellen. Ein zweiter deutlicher Unterschied zeigt sich beim Ziel der Implementation neuer Ansätze und Modelle außerhalb der eigenen Einrichtung. Dies wird deutlich öfter vom Projekttyp B „Implementation von Modellen/Schulungen" anvisiert (50%). Hier zeigt sich, dass diese Projekte vor allem darauf ausgerichtet sind, Modelle zu entwickeln und zu erproben, um dann den Weg zu ebnen, dass diese möglichst regelhaft z.B. in Verwaltungen oder Betrieben angewendet werden. Dazu zählen in erster Linie die Ansätze zu Diversity. Erwartungsgemäß stechen bei dem Ziel Strukturen (13%) und strategische Netzwerke (27%) aufzubauen vor allem die Projekte des Typs A „Aufbau von Strukturen/Strategien" hervor.

Verstetigungserfolg stellt sich während der Projektlaufzeit vor allem bei strukturellen Zielen ein.

Die Einschätzung der Projekte, ob diese Ziele bereits kurz vor dem Ende der Projektlaufzeit erreicht werden konnten, ergibt ein durchaus positives Bild. So gibt fast die Hälfte an, diese Verstetigungsziele voll und ganz erreicht zu haben. Dabei wird deutlich, dass Projekte des Typs A besonders erfolgreich sind und zu fast zwei Dritteln angeben, ihre Verstetigungsziele schon voll und ganz erreicht zu haben. Etwas schwieriger gestaltet sich dies bei Projekten des Typs C, die lediglich zu 44% angeben, ihre Verstetigungsziele voll und ganz erreicht zu haben (Abb. 32).

Abbildung 32: Anteil, zu dem das Haupt-Verstetigungsziel vollständig erreicht wurde, nach Projekttyp (in %)



Die Ziele immerhin teilweise erreicht zu haben, sagt fast die Hälfte der Projekte. Insofern kann festgestellt werden, dass es im Programm keine Projekte gab, die hinsichtlich der Anforderung von Verstetigung gänzlich erfolglos geblieben sind. Auch von den Projekten, die die gesteckten Ziele noch nicht in vollem Umfang erreicht hatten, waren 90% zuversichtlich, dies bis zum Projektende noch umsetzen zu können.

Typ A:
Ein Projekt, verfolgt als Verbund inhaltlich verschiedene operative sowie strategische Teilziele, um diese in eine Gesamtstrategie für eine Kommune zu überführen und dauerhaft zu etablieren. Die Zielerreichung und erfolgreiche Umsetzung der Strategie wäre gleichzeitig die Verstetigung im Sinne eines abgestimmten Vorgehens und einer abgestimmten Angebotsstruktur. Gleichermaßen hängt die Verstetigung jedoch neben der Zustimmung und folglich finanziellen Übernahme durch die Kommune auch von der erfolgreichen Umsetzung der operativen Maßnahmen ab. Letztere hat wiederum nicht unwesentlichen Einfluss auf die Zustimmung der Kommune zum entwickelten strategischen Konzept. Dagegen misslang einem Teilprojekt die Zielgruppenakquise. Die Zustimmung zum Gesamtkonzept durch die kommunale Ebene verzögert sich dadurch und ist zum Ende der Projektförderung noch nicht entschieden, womit die Verstetigung des konzeptionellen Teils des Projekts ungewiss ist.

Typ B:
Ein Projekt strebt an, durch Schulungen Unternehmer/innen weiterzubilden, die als Multiplikator/innen Jugendliche in der Berufsorientierung unterstützen bzw. diese für die branchenspezifischen Berufe zu interessieren. Eine Verstetigung wird durch den Branchenverband sichergestellt, sofern die Zielgruppe erreicht und das Projekt durch die Unternehmen als erfolgreich bewertet wird. Nach anfänglichen Proble-

men in der Zielgruppenakquise gelingt es in der zweiten Hälfte der Förderlaufzeit, über die Modellregionen hinaus Teilnehmer/innen zu gewinnen und die Schulungen werden als gewinnbringend eingeschätzt. Konzeptionell durchdacht und durch Projektmitarbeiter/innen mit jeweils spezifischer Fachexpertise entwickelt, stand die Qualität der Schulung bereits zu Projektbeginn auf hohem Niveau.

Typ C:
Ein vorwiegend operativ ausgerichtetes Projekt mit einigen strategischen bzw. strukturellen Zielen plant eine Verstetigung im Rahmen eines strategischen Gesamtkonzepts, in dem die Maßnahmen der Verbundpartner mit aufgehen. Zum Ende der Förderlaufzeit ist die Fortführung der Maßnahmen in der erprobten Form aufgrund mangelnder Finanzierung nicht möglich. Ein Element der strategischen Teilziele, eine Datenbank, die Angebote und Praktika aktuell und transparent darstellt, konnte jedoch in die Verantwortung der Kommune übergeben werden.

Wie sich bei der Frage der Zielerreichung in Hinsicht auf Verstetigung in der Trägerbefragung zeigte, erscheint insbesondere die Fortführung operativer Ansätze auch kurz vor Ende der Förderlaufzeit noch ungewiss. Verbindliche Zusagen von möglichen Finanziers oder Entscheidungen über neue Quellen oder auch Anträge an die reguläre Arbeitsverwaltung (BA und JC) sind offensichtlich nur kurz vor Ende des Projekts zu erwarten. Letztlich schildern viele Projektleitungen ihre Abhängigkeit in Fragen der Verstetigung von (kommunal-)politischen Entscheidungen oder von Terminen wie Haushaltsverabschiedungen, Förderrichtlinien etc., die sie nicht beeinflussen können und die unabhängig von den Ergebnissen des XENOS-Projekts sind.

Ungeachtet der positiven Bilanz in der Summe der Projektträgerbefragung sind in den Fallstudien Projekte vertreten, die (Teil-)Ziele, welche anfangs auch verstetigt werden sollten, mittlerweile aufgrund ihrer Projekterfahrung nicht mehr unbedingt verstetigen wollen. So sind die bereits in der Zielgruppenakquise diskutierten Probleme (Zielgruppe nicht erreichbar oder gar nicht quantitativ vorhanden) sowie die Erkenntnis, dass die konzipierte Maßnahme nicht optimal war, stichhaltige und vernünftige Gründe dafür, von einer Verstetigung abzusehen. Innovative Ansätze und Modellprojekte tragen stets die Möglichkeit in sich, methodisch nicht adäquat zu sein oder die beabsichtigten Ergebnisse nicht zu zeitigen. Dementsprechend bilanzierten einige Projektleiter/innen durchaus, die Verstetigung des einen oder anderen Ansatzes nicht mehr zu beabsichtigen, da die Zielgruppe durch die Maßnahme nicht erreicht oder nicht vermittelt werden konnte. Es finden sich auch vereinzelte Beispiele, die zeigen, dass der Bedarf und die Zielgruppe zwar im Rahmen des Projekts vorhanden war, aber in der Region tatsächlich erschöpft ist, so dass kein Regelinstrument dafür notwendig sei.

Nicht in jedem Fall ist eine Verstetigung der Projektansätze zielführend.

Kritisch äußerte sich aber auch ein Projekt zur grundsätzlichen Frage, ob Zielgruppen, die sehr schwierig sind und entsprechend vielfältige und verschiedene Problemlagen aufweisen, überhaupt in die Schemata eines Regelinstruments eingepasst werden können. Im Rahmen des Projekts und seiner anvisierten Zielgruppe bezweifelte man dies und konnte mit ungezählten Beispielen belegen, dass jegliche Definition, wie sie ein Regelinstrumentarium für gewöhnlich anlegt, jeden zweiten Teilnehmenden ausschließen würde. Die Zielgruppe sei somit nur durch Maßnahmen zu erreichen die in ihren Kriterien und Voraussetzungen nicht zu festgelegt sind. Solche Projekte streben aus dieser Überlegung heraus keine Verstetigung in Regelinstrumenten an, sondern verhandeln mit Kommunen oder Landesbehörden Finanzierungen, um die Maßnahme weiter anzubieten.

Eine hinderliche Bedingung für eine Verstetigung wurde in den Experteninterviews dahingehend benannt, dass bei einigen Projekten der Projekterfolg zwar eingetreten sei, dieser aber erst sehr spät sichtbar wurde, so dass mit der Überzeugungsarbeit bei potentiell wichtigen Geldgebern erst spät begonnen werden konnte und deren Entscheidungsfindung nun Zeit brauche. Diese Zeit sowie die Möglichkeit entsprechendes Personal für eine potenzielle Verstetigung vorzuhalten, hätten die Projekte dann allerdings oft nicht (mehr).

Kooperationspartner spielen für die Projekte nicht allein bei der Umsetzung der konkreten Projektarbeit eine wichtige Rolle, sondern sind auch für die Realisierung von Transfer und Verstetigung relevante Akteure. Für die Projektantragsteller sind vor allem Partner aus Kommunen von Bund und Land, aus den Jobcentern und Arbeitsagenturen, aus Schulen und Schulsozialarbeiter/innen sowie Unternehmen und Betriebe die wichtigsten Unterstützer bei der Erreichung von Verstetigungszielen. Dabei sind Kommunen, Bund und Länder sowie die Arbeitsagenturen und Jobcenter für alle Projekttypen relevant. Verbände und Kammern sowie Betriebe und Unternehmen werden vor allem von Projekten des Typs B genannt. Für den Projekttyp C spielen Schulen, die Schulsozialarbeit und die Jugendhilfe erwartungsgemäß eine nochmals hervorgehobene Bedeutung. Eine für die meisten Projekte insgesamt eher untergeordnete Rolle für die Verstetigung spielten Stiftungen und Wohlfahrtsverbände. Sie werden lediglich von Projekten mit sehr spezifischen Ausrichtungen genannt.

Die meisten XENOS-Projekte können schon auf eine mehr oder weniger lange Tradition der Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern zurückblicken. Zwei Drittel der Projekte hatten bereits mit zwei oder gar allen drei genannten wichtigsten Partnern vor dem aktuellen Projekt zusammengearbeitet.

Aus den qualitativen Interviews wird deutlich, dass Verstetigung umso wahrscheinlicher wird, desto besser bzw. älter die gemeinsame Kooperationshistorie ist und wie positiv diese verlief. Mit neu gewonnenen Kooperationspartnern ist es dahingehend schwieriger, zu verbindlichen Verantwortungsübernahmen zu kommen. In dieser Erkenntnis, die nahelegt, in Bezug auf Verstetigung lieber auf altbewährte Kooperationspartner zurückzugreifen, liegt jedoch eine Gefahr, neue Quellen oder Finanzierungsmodelle zu übersehen. Während sich auch generell eine Gelingensbedingung von Kooperation darin zeigt, bereits mehrfach zusammengearbeitet zu haben, bleibt es zwar eine Herausforderung und ein zeitlich höherer Arbeitsaufwand, neue Kooperationspartner zu gewinnen, es ist aber unvermeidlich, wenn Verstetigung von ungewöhnlichen oder in die Förderlogiken der bisherigen Partner nicht hineinpassenden Ansätzen gelingen soll.

Verstetigung funktioniert nicht ohne die jeweils einschlägigen Kooperationspartner.

In einem Projekt, das Strukturen in der Verwaltung und dort insbesondere in Qualifikationsmaßnahmen und Begleitstrukturen (für Jugendliche) verändern möchte,

wurde auf ein Vorgehen gesetzt, dass die Kooperationspartner bzw. die Mitarbeiter/innen der Organisation direkt in die Entwicklung und Umsetzung mit einbezieht und diese gleichzeitig schult. Neben der Arbeitsebene war auch die politische Entscheidungsebene bereits in die Projektkonzeption soweit involviert, dass die geplanten Veränderungen gewollt und unterstützt wurden. Nicht zuletzt wurde außerdem die Wirtschaft involviert, die die neu entwickelten Qualifikationsmaßnahmen zertifiziert. Bereits diese drei wichtigen Kooperationspartner sind die Voraussetzung einer erfolgreichen Verstetigung: Die Arbeitsebene identifiziert sich mit den neuen Verfahren wie auch Angeboten, da sie diese selbst mit entwickelt hat und ist zukünftig in der Lage weitere Angebote selbstständig zu entwickeln und zertifizieren zu lassen. Die politische Entscheidungsebene trifft und erlässt entsprechende Beschlüsse,

die diese Weiterentwicklung fordern und unterstützen. Gleichzeitig entsteht dadurch ein Transfereffekt in weitere Organisationseinheiten auf der Arbeitsebene.

In einem operativ angelegten Projekt ist der wesentliche Kooperationspartner die Arbeitsverwaltung (Bundesagentur oder Jobcenter), die sowohl für die Zielgruppenakquise durch Zuweisung als auch für die (Ko-)Finanzierung der Maßnahmen zuständig ist. Neben diesen grundlegenden Erfordernissen während des Projekts, plant die Projektleitung eine Verstetigung durch Regelfinanzierung. Das Ansinnen, „Überführung in Regelstrukturen" innerhalb der Arbeitsverwaltung kann jedoch nicht durch den Kooperationspartner selbst erfüllt werden, da eine regionale Arbeitsverwaltung nur begrenzte Entscheidungskompetenzen darüber hat, welche Maßnahmen regulär förderfähig sind. Da das Projekt keine Kooperation zur Regionaldirektion und damit keinen Einfluss auf Entscheidungen im SGB II und SGB III hat, wird für die Verstetigung auf Landesmittel im Bereich Soziales und Arbeitsmarktintegration gesetzt und werden entsprechende Kontakte aufgebaut. Die Verstetigung über solche Landesmittel entspricht dabei keiner Regelförderung, da diese Mittel durch mehrjährige Initiativen oder ESF-finanziert sind. Sie können aber den Zeitraum überbrücken, bis durch mögliche Gesetzesänderungen eine Regelförderung im Bereich des SGB II und III eintritt.

Insgesamt bestätigt sich, dass Verstetigung ein Prozess ist, der im Verlauf der Projektumsetzung unterschiedliche, aufeinander aufbauende Aktivitäten erfordert und der sehr genau auf die jeweiligen Projekt- und damit Verstetigungsziele abgestimmt sein muss. Dies erfordert ein konzeptionelles Planen dieses Prozesses vom Start des Projekts an. Es hat sich gezeigt, dass die XENOS-Projekte erfolgreich verstetigen, die auf ihre Ziele passende Umsetzungsschritte gewählt haben und nicht dem Motto „viel hilft viel" verfallen und einem blinden Aktionismus gefolgt sind. Neben den passenden Umsetzungsaktivitäten haben sie sich auch die entsprechenden Kooperationspartner gesucht, die entscheidende Türöffner und Akteure für eine Verstetigung sein können. Auch wenn sich nicht alle gesteckten Ziele vollständig umsetzen ließen und die Projekte teilweise gelernt haben, dass dieser Prozess schwieriger und vor allem langwieriger ist als gedacht, lässt sich ein positives Fazit ziehen. Modelle, Ansätze, Netzwerke und Strukturen, die in XENOS entwickelt und erprobt wurden, werden weiterhin sichtbar sein.

4.3 Herausforderungen und Bewältigungsstrategien bei der Verstetigung

Auf die unterschiedlichen Aktivitäten der Projekte beim Transfer und der Verstetigung hat aus Sicht der Projekte eine Reihe von Faktoren Einfluss genommen. Diese lassen sich vier übergeordneten Themenkreisen zuordnen. Dies sind:

- Einflussfaktoren auf politischer Ebene
- Einflussfaktoren der strukturellen Projektarbeit
- Einflussfaktoren aufseiten von Betrieben und öffentlichen Verwaltungen
- Einflussfaktoren der Trägerlandschaft.

Insgesamt wird der öffentlichen Wahrnehmung des Themas, das man im Projekt bearbeitet (94%) sowie dem Alleinstellungsmerkmal, das das Projekt damit besitzt (69%) eine hohe Wirksamkeit auf Verstetigungsprozesse zugesprochen.

Verstetigungsziele hängen in besonderem Maß von projektexternen Akteuren und Bedingungen ab.

Auf der politischen Ebene wird von den Projektverantwortlichen vor allem die politische Bedeutung des im Projekt bearbeiteten Themas als förderlich für Verstetigungserfolg benannt (95%). Gut drei Viertel sehen weiterhin in der Unterstützung durch Kommunen einen fördernden Aspekt für Verstetigung, ca. zwei Drittel berichten dies von der Unterstützung durch hohe Entscheidungsträger. Für weniger bedeutsam halten Projekte Veränderungen von politischen Mehrheiten oder politischen Strukturen. Nur ein gutes Drittel gibt an, dass dies Einfluss auf die eigenen Verstetigungsaktivitäten hat. Davon sehen knapp 60% Vorteile und 40% haben die Erfahrung von Nachteilen nach solchen politischen Veränderungen gemacht. Dies betrifft vor allem Wechsel auf der kommunalen und Landesebene.

Dabei spielten während der XENOS-Laufzeit weniger wechselnde Parteizugehörigkeiten oder Wechsel ganzer Fraktionen nach Kommunal- oder Landtagswahlen eine Rolle, als die Wechsel einzelner Personen und deren politische Schwerpunkte. Viele Dezernate auf kommunaler Ebene sowie Referate auf Landesebene besitzen kombinierte Zuständigkeiten. Ein personeller Wechsel an der Dezernatsspitze kann zur Folge haben, dass die betreffende Thematik nicht mehr das gleiche Gewicht in der politischen Agenda behält. Dies kann bei sinkender Beachtung durch die Amtsinhaber/in nachteilig, bei verstärkter Aufmerksamkeit vorteilhaft für die Umsetzung wie auch Verstetigung des Projekts sein. Beide Effekte wurden in den Fallstudien geschildert. Im negativen Fall helfen sich die Projekte durch Knüpfung neuer Kooperationsbeziehungen zur politischen Spitze oder, durch strategisch gesetzte Fachveranstaltungen unter Einbeziehung der Amtsträger/in und anderer öffentlichkeitswirksamer Methoden. Wenn dies nicht möglich ist, verlassen sich Projekte auf die funktionierenden und kooperierenden Arbeitsebenen unterhalb der Hausspitze.

Für ein Drittel der Projekte erweisen sich neue gesetzliche Regelungen als Einflussfaktoren für erfolgreiche Verstetigung. Dass sich diese förderlich ausgewirkt hätten, sagen zur Mitte des Programms 60%, am Ende der Laufzeit sind es sogar 80%.

Auf der Ebene der strukturellen Projektarbeit stechen vor allem zwei Aspekte hervor. Zum einen geben die Projekte an, dass die überregionale Vernetzung mit Kooperationspartnern und weiteren wichtigen Akteuren einen deutlichen Einfluss auf die Verstetigung hat (75%). Dieser Einfluss wird fast ausschließlich förderlich empfunden. Zum anderen wird mit Blick auf den Projektverlauf augenfällig, dass der spezifischen Zusammensetzung der Verbundpartner eine zunehmend wachsende förderliche Bedeutung zugemessen wird. Sowohl zur Mitte wie auch zum Ende des Programms gaben jeweils ca. drei Viertel der Projekte an, dass die Verbundpartner einen Einfluss auf die Verstetigung haben. Während der Einfluss zur Halbzeit des Projekts von 74% als positiv und von 26% als hinderlich eingeschätzt wurde, sprachen zum Ende der Laufzeit 88% den Verbundpartnern einen förderlichen Effekt zu.

In der Frage der Bedeutung der Verbundpartner für Verstetigungsszenarien zeigen sich starke (Inter-)Dependenzen. Nur selten sind alle Verbundpartner gleichermaßen gegenseitig voneinander abhängig. Weitaus öfter zeigt sich, dass mehrere Verbundpartner von einem Teilprojekt abhängig sind. Für umfassendere Verstetigungskonzepte ist es aber auch wichtig, dass die Partner gemeinsam an einem Strang ziehen. Obgleich die überwiegende Mehrheit der Projekte in der Trägerbefragung hier positive Einflüsse angibt, darf nicht unterschätzt werden, dass in der „Verstetigungsrealität" insbesondere der letzten 3 Monate in diesem Bereich die Zentrifugalkräfte anwachsen. Eine nicht gesicherte Verstetigung führt meist dazu, dass jeder Verbundpartner beginnt, für sich nach Alternativen zu suchen. Dies endet nicht selten in einem Rückschritt, in dem sich

jeder Partner auch inhaltlich neu orientiert und das gemeinsame Konzept aufgegeben wird. Insbesondere in operativ ausgerichteten Projekten, die ohnehin eine entsprechende Routine in Antragstellung haben, ist dies in den Fallstudien bei gleichzeitig positiven Bilanzen über die Vorteile des Verbunds gegen Projekteende auch feststellbar gewesen.

Bei einseitiger Abhängigkeit aller Teilprojekte von einem Partner, ist dies oftmals der Hauptantragsteller in der Funktion eines Gatekeepers oder jenes Teilprojekt, das konzeptionell verantwortlich ist und von dessen erfolgreicher Arbeit die Weiterfinanzierung abhängt. Bleiben die Ergebnisse aus oder kommen zu spät, steht die Verstetigung in Frage. Im Lernort 3 spielten vor allem die Zugänge zu Betrieben und öffentlichen Verwaltungen eine wichtige Rolle, um die angebotenen Schulungen zum Thema Diversity realisieren zu können. Für die Verstetigung solcher Angebote bzw. die Veränderung bestimmter betrieblicher Abläufe in diesem Themenbereich sehen viele Projekte eine Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie von Führungskräften aus Verwaltungen und Betrieben als positiv beeinflussenden Faktor für gelingende Verstetigung. Ca. zwei Drittel geben dies an, bezogen auf die Führungskräfte sind es sogar 71%. Deutlich differenzierter sehen die Projekte den Einfluss der ökonomischen Interessen von Betrieben, wenn es um die Realisierung von Verstetigung, also z.B. die Integration von Diversity in die regelhaften Abläufe eines Unternehmens geht. Knapp die Hälfte der Projekte erkennt einen Einfluss ökonomischer Interessen. Davon bescheinigen zur Mitte des Programms 43% diesen Interessen einen hinderlichen Einfluss auf die Möglichkeiten von Verstetigung. Dieser Wert erhöht sich zum Ende des Programms noch einmal deutlich auf 59%.

Zur Gewinnung von Partnern für die Unterstützung der Verstetigung müssen die (ökonomischen) Interessen aller Beteiligten bedient werden.

Eine Reihe von einflussreichen Aspekten haben die Projekte auf der Ebene der Trägerlandschaft identifiziert. Hier zeichnet sich allerdings ein durchaus heterogenes Bild. So geben jeweils ca. drei Viertel an, dass die Konkurrenz unter den verschiedenen Trägern einen Einfluss auf erfolgreiche Verstetigung hat. Davon sagen jedoch 69%, dass diese Konkurrenz sich förderlich auf die Möglichkeiten auswirkt, die eigenen Ansätze zu verstetigen. Auch Überschneidungen bei den Angeboten beeinflussen nach Ansicht der Projekte Versteigungsszenarien. Hier wird, besonders am Ende des Programms, der hinderliche Einfluss betont (69%). Ungefähr die Hälfte rechnet den ökonomischen Interessen anderer Träger einen Einfluss auf den eigenen Erfolg bei der Verstetigung zu, davon sagen über 80%, dass sich dieser hinderlich auf die eigenen Interessen auswirkt.

Die Ergebnisse zeigen, dass nicht allein die eigenen Ansätze und Projektziele sowie die unmittelbar darauf ausgerichteten Aktivitäten für den Erfolg oder Misserfolg von Verstetigung verantwortlich sind. Darüber hinaus lässt sich eine Reihe von weiteren – oft extern verorteten – Faktoren identifizieren, die Verstetigungsprozesse befördern oder behindern können. Auch solche Faktoren müssen also durch die Projekte mitgedacht und in die Arbeit einbezogen werden. So können z.B. auf der politischen Ebene Veränderungen in den politischen Mehrheiten oder Wechsel an der kommunalen Spitze bereits getroffene Absprachen u.U. rückgängig machen. Das bedeutet, dass gerade Projekte, die auf einer strukturellen Ebene arbeiten und dort Veränderungen erzielen wollen, ihr Vorgehen auf eine breite politische Basis stellen müssen und neben Verwaltungen auch Mandatsträger einbeziehen sollten (z.B. Ausschüsse, Kreistage). Für vorrangig operativ arbeitende Projekte spielt die vorhandene Angebotslandschaft vor Ort eine wichtige Rolle. Passen sich die eigenen Maßnahmen und Interventionen in existierende Angebote ein? Bilden sie eine Ergänzung oder stoßen sie sogar in Leerstellen? Arbeitsabläufe und Regelstrukturen in Verwaltungen und vor allem in Betrieben ändern und erweitern zu wollen, hat zur Voraussetzung, dass auch die (ökonomischen) Eigeninteressen der Unternehmen mitgedacht werden. Es zeigt sich also, dass erfolgreiche Verstetigung von sehr viel mehr als einem qualitativ hochwertigen Ansatz oder einer Maßnahme abhängig ist. Die Kenntnisse über solche externen Bedingungen sollten zum

großen Teil vor Beginn der Projektarbeit vorhanden sein und offensiv in das eigene Versteigungskonzept Eingang finden.

Neben den bereits aufgeführten Einflüssen politischer Personalwechsel zeigten auch die Fallstudien, welche tragende Rolle neben der kommunalen Ebene oder der Arbeitsebene in Organisationen auch der unmittelbare Kontakt zu politischen Mandatsträgern haben kann. Neben dem Interesse innerhalb einer Organisation strukturelle Veränderungen herbeizuführen, sind in Hinsicht auf Verstetigung zuweilen auch politische oder legislative Entscheidungen notwendig. Hier finden sich Beispiele, wie ein Projekt einer noch nicht verabschiedeten Landesinitiative zuarbeitet, deren letztendliche Durchsetzung die erreichten strukturellen Änderungen erst möglich machen wird. Dabei war es neben der engen Zusammenarbeit mit der administrativen Ebene in den Organisationen vor allem auch der enge Kontakt in das übergeordnete Landesministerium, der einerseits Abstimmungen in der Ausgestaltung der Projektumsetzung nach den geplanten gesetzlichen Regelungen ermöglichte aber auch entsprechenden Gestaltungseinfluss auf die Gesetzesvorlage nehmen konnte.

Aber auch bei operativ ansetzenden Projekten zeigte sich, dass beispielsweise ein enger Kontakt zum Sozialministerium des Landes, der durch einen der Verbundpartner hergestellt werden konnte, perspektivisch bedeutend war, um eine zukünftige Fortführung der erprobten Angebote über Landesinitiativen zu ermöglichen. Eine solche breitere Aufstellung ist vor allem wichtig, wenn kommunale Stellen unter Haushaltssperren stehen, die jegliche Mehrausgaben im Bereich der freiwilligen Leistungen unmöglich machen. Ebenso wichtig ist es bei operativen Projekten jedoch, dass sie mit ihren Maßnahmen tatsächlich etwas anbieten, dass sowohl bei Unternehmen als auch den Regelinstitutionen wie Bundesagentur für Arbeit (BA) und Jobcenter (JC) deren Bedarf gerecht wird. So ist in einer Region mit einem hohen Anteil an nicht mehr durch das JC erreichbaren Jugendlichen mit multiplen Hemmnissen ein Projekt in diese Lücke getreten, um diese Jugendlichen wieder zu erreichen, zu stabilisieren und deren Angst vor Regelinstitutionen abzubauen. Im Falle erfolgreicher Teilnahme an Maßnahmen oder Praktika, die nicht mehr abgebrochen werden und einer zuverlässigen Erreichbarkeit ist der Grundstein für weitere integrative Maßnahmen gelegt. Entsprechend diesem „echten" Bedarf des JC erhöhen sich die Chancen, eine (Teil-)Finanzierung solcher Angebote zu realisieren.

Die Einbeziehung der politischen (Landes- oder Bundes-)Ebene kann sich zur Erreichung (nicht nur struktureller) Verstetigungsziele als äußerst hilfreich erweisen.

Ganz ähnlich gestaltet sich dies bei Projekten, die bei Wirtschaftsunternehmen ansetzen. Trifft eine Qualifizierungsmaßnahme das Interesse der Unternehmer/innen, z.B. durch qualifiziertes Personal bessere Qualität in der Dienstleistung oder mehr Selbstständigkeit in der Durchführung der Arbeit zu erlangen, fördern Arbeitgeber auch unter vorläufigen Kosten wie Arbeitsausfall oder Kostenbeteiligung solche Qualifizierungsmaßnahmen. Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern solcher Maßnahmen dient die Qualifizierung dazu ihre Beschäftigungsverhältnisse zu sichern und ihre Einkommenshöhe zu verändern.

Unterschiedliche Hauptzielstellungen der Projekte implizieren unterschiedliche Strategien von Verstetigung. Das hat sich im Programm „Integration und Vielfalt" deutlich herauskristallisiert. Insofern folgen die darauf ausgerichteten Aktivitäten entsprechenden Abfolgen. Übereinstimmungen zwischen den verschiedenen Projekttypen (A: Aufbau von Strukturen/Strategien, B: Implementation von Modellen/Schulungen, C: Intervention/operative Ziele) finden sich teilweise zu Beginn der Arbeit der Projekte. Hierbei liegen die Schwerpunkte auf dem Bekanntmachen der Ansätze und Angebote, der Darstellung von Ergebnissen, der Aufbereitung von Modellen für den Transfer. Danach schlagen die Projekte unterschiedliche Wege ein, die auch mit unterschiedlichen Zeithorizonten verknüpft sind. So brauchen Projekte, die auf strukturelle Veränderungen angelegt sind (z.B. Aufbau eines Übergangsmanagements) oder auch Projekte, die Verän-

derungsprozesse in Betrieben und öffentlichen Verwaltungen anstoßen wollen, oftmals längere Zeit, um Verstetigung zu realisieren als Projekte, die darauf gerichtet sind, ihre pädagogischen Ansätze und Interventionen weiterhin anzubieten. Erstere müssen neben der inhaltlichen Anpassung und Modifizierung ihrer Modelle und Maßnahmen vor allem auch in externe Strukturen vorstoßen, um Veränderungen zu erlangen, müssen Gremien und Netzwerke nutzen oder sogar aufbauen. Insofern fangen diese Projekte sehr viel früher an, sich um einen externen Transfer sowie um die Verstetigung – auch konzeptionell – zu bemühen.

Zu beobachten ist, dass alle Projekte ihre Produkte zunächst passiv transferieren. Wie bereits im idealtypischen Modell von Transfer und Verstetigung (vgl. Abb. 28) dargestellt, geht es vor allem darum, die eigenen Ansätze und Modelle darzustellen sowie deren Ergebnisse aufzubereiten. Sie bilden damit die Grundvoraussetzung und den Ausgangspunkt für externe wie interne Transferschritte bzw. eine Verstetigung. Diese Transferprodukte werden genutzt, um Strukturen zu bilden und weiterzuentwickeln (z.B. Netzwerke aufzuschließen), in Regelstrukturen Eingang zu finden (z.B. in Betrieben und öffentlichen Verwaltungen) oder Finanziers für die Weiterarbeit zu gewinnen.

Die wissenschaftliche Begleitung konnte zeigen, dass in XENOS vor allem auch strukturell ausgerichtete Projekte (v.a. Typ A, z.T. auch Typ B) Verstetigungsszenarien erfolgreich umsetzen konnten. Diese Projekte hatten z.T. bereits im Vorläuferprogramm von XENOS den Boden für eine erfolgreiche Verstetigung bereitet. Darüber hinaus hat sich jedoch auch gezeigt, dass sie von Beginn an tatsächlich an der Verstetigung gearbeitet haben und dies auf Basis eines passgenauen Konzept sowie jeweils konkreter Arbeitsschritte umsetzen konnten.

Begleitstrukturen für Programme wie „XENOS – Integration und Vielfalt“ müssen den unterschiedlichen Ansätzen in den Projekten und somit den verschiedenen Ausrichtungen von Verstetigung Rechnung tragen und dafür sorgen, dass die Projekte sich nicht auf Aktivitäten konzentrieren, die für sie gar nicht relevant sind. Die frühzeitige Konzentration auf das Thema Verstetigung im Programm hat das Bewusstsein für die Nachhaltigkeit des eigenen Tuns der Projekte gestärkt und damit dazu beigetragen, dass erhebliche Erfolge bei der Verstetigung und der Implementierung von Ansätzen in regelhafte Strukturen erzielt werden konnten.

5 Schlussbetrachtungen

Im Rahmen des Bundesprogramms „XENOS – Integration und Vielfalt", der zweiten Förderperiode des XENOS-Programms, wurden über einen Zeitraum von drei Jahren (2012 bis 2014) bundesweit 110 Projekte gefördert, die an unterschiedlichen Handlungsfeldern ansetzen und ein breites Spektrum an Adressaten und Methoden abdecken. Für die 2. Förderrunde von 2012 bis 2014 wurden 70 Mio. Euro aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und 30 Mio. Euro aus Haushaltsmitteln des BMAS bereitgestellt. Die Programmverwaltung wurde durch das Bundesverwaltungsamt übernommen. Darüber hinaus wurde das Programm vom Deutschen Jugendinstitut wissenschaftlich begleitet und mit „XENOS Panorama Bund" eine programmweite Transfer- und Vernetzungsstelle eingerichtet.

Das zentrale Ziel des Bundesprogramms besteht darin,

„…Demokratiebewusstsein, Weltoffenheit und Toleranz zu stärken. Dabei geht es vor allem um präventive Maßnahmen gegen Ausgrenzung und Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft. Der Fokus der 2. Förderrunde liegt darauf, den Zugang von benachteiligten Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit und ohne Migrationshintergrund zu Ausbildung und Beschäftigung durch den Abbau arbeitsmarktbezogener Diskriminierung zu verbessern. Damit soll die Integration in den Arbeitsmarkt und die gesellschaftliche Partizipation und Teilhabe unterstützt sowie die kulturelle Vielfalt in der Gesellschaft gefördert werden." [58]

In diesem abschließenden Kapitel werden die im Bericht dokumentierten und ausgeführten Befunde der wissenschaftlichen Begleitung dahingehend diskutiert, inwiefern die Programmziele erreicht wurden und die Rahmenbedingungen des Bundesprogramms zur Umsetzung der geförderten Projektansätze geeignet waren. Schließlich werden Handlungsempfehlungen für nachfolgende Projekt- und Programmvorhaben abgeleitet.

5.1 Erfolge des Bundesprogramms

Der Erfolg eines Förderprogramms lässt sich nicht in wenigen Zahlen ausdrücken oder mit entweder erfolgreich oder nicht erfolgreich zusammenfassen. Er bemisst sich vor allem an den komplexen und nicht immer quantifizierbaren Ansprüchen des Programms selbst und daran, inwiefern und unter welchen Rahmenbedingungen die Projekte auf der einen und die Programmebene auf der anderen Seite diesen gerecht wurden. Doch auch Zahlen können einen groben Eindruck davon vermitteln, was in einem Programm erreicht wurde. Sie müssen jedoch nicht nur quantitativ ausgewertet, sondern auch qualitativ bewertet und reflektiert werden, worauf im vorliegenden Bericht geachtet wurde. Im Folgenden wird der Programmerfolg anhand der Beobachtungen und Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Bundesprogramms „XENOS – Integration und Vielfalt" zusammenfassend beurteilt.

[58] Dieses Zitat wurde der folgenden Programm-Homepage entnommen: http://www.xenos-panorama-bund.de/index.php/homepage/das-bundesprogramm-xenos.

5.1.1 Wurden die Programmziele erreicht?

Bereits das große Interesse an der Ausschreibung des Programms kann gewissermaßen als Erfolgsfaktor gedeutet werden, bestätigt es doch, dass mit XENOS der Nerv der Zeit getroffen und wichtige gesellschaftliche Themen angesprochen wurden.

In allen vier Lernorten wurden schließlich vielzählige und -fältige Projektansätze umgesetzt, die ihre Ziele zwar nicht durchgängig vollständig verwirklichen konnten, insgesamt aber auf beindruckende Erfolge zurückblicken können. Es wurden im Rahmen des Programms laut der Sachstandsberichte der Projekte etwa 94.000 Personen erreicht. Rechnet man außerdem sowohl so genannte Bagatellfälle als auch erweiterte Zielgruppen (wie bspw. Mentoren) hinzu, ergeben sich anhand der Projektbefragung ungefähr 160.000 durch die Projektmaßnahmen erreichte Personen sowie zusätzlich ca. 3.500 Institutionen. Die Informationen zum Verbleib nach Teilnahmeende derjenigen ca. 7.000 jungen Menschen, die an Maßnahmen teilnahmen, in denen die Integration in Ausbildung und Arbeit unmittelbare Zielstellung war, legen nahe, dass für ca. 65% von ihnen ein Übergang oder aber ein erfolgreicher Verbleib (wenn dieser vor Maßnahmeantritt gefährdet war) in schulische oder berufliche Ausbildung, in Arbeit oder in Berufsvorbereitung/Praktikum realisiert werden konnte (siehe Abb.16). Wie nachhaltig diese Übergänge sind, kann nicht hinreichend beantwortet werden, da keine entsprechenden Informationen vorliegen. Die wiederholten Befragungen der Teilnehmenden legen jedoch eine vergleichsweise hohe Instabilität ihrer weiteren Verläufe nahe (vgl. Kuhnke 2015). Gleichwohl wurden sehr viele – zumeist benachteiligte – Jugendliche und junge Erwachsene durch ihre Projektteilnahme nicht nur erreicht sondern auch maßgeblich beim Übergang in Ausbildung und Arbeit unterstützt. Inwiefern es sich durchgängig um die besonders Benachteiligten handelte, oder ob mitunter nicht gerade diese durch (Auswahl-)Raster der Projekte gefallen sind, ist nicht beurteilbar. Unter anderem mit der Teilzielgruppe (ehemaliger) Strafgefangener wurden jedenfalls junge Menschen erreicht, deren gesellschaftliche und arbeitsmarktliche Integration üblicherweise erheblichen strukturellen Hürden unterliegt.

Nicht nur den Betroffenen wurde durch die Projektteilnahme geholfen, sondern gleichzeitig konnte in den beteiligten betrieblichen Einrichtungen die Offenheit für diese zuvor häufig wenig beachtete oder geschätzte Personengruppen erhöht werden, ebenso wie die Bereitschaft, sie zu integrieren und wertzuschätzen. Auch präventiv haben die XENOS-Projekte zum Abbau von Diskriminierung und zur Stärkung von Toleranz beigetragen. Anhand von effektiver Öffentlichkeitsarbeit und der direkten Ansprache von Betrieben, Behörden und Bürgergruppen wurden die Personen im jeweiligen betrieblichen oder regionalen Kontext für Vielfalt sensibilisiert und diesbezüglich weitergebildet. Es hat verschiedene Kampagnen und Maßnahmen gegeben, in die die relevanten Akteure einbezogen und zusammengebracht sowie mitunter „wachgerüttelt" wurden. Dabei sind hartnäckige strukturelle Hindernisse zum Vorschein getreten, die die Projekte teils erfolgreich zu durchbrechen versucht haben. Gerade auch die „Aufklärungsarbeit" in Verwaltungen und Unternehmen hat bei einem beachtenswert hohen Anteil der Teilnehmenden zu (nachhaltigen) Lernerfahrungen und damit insgesamt zu mehr Toleranz und Diversity-Kompetenz geführt. So wurden insgesamt zahlreiche Veränderungsprozesse angestoßen, die aktuell und zukünftig zum Abbau arbeitsmarktbezogener Diskriminierung beitragen.

Alles in allem wird somit deutlich, dass die Projektauswahl für die Programmausrichtung gut geeignet war und die Projekte durch ihre überwiegend sehr gute und zielgerichtete Arbeit erheblich zur Erfüllung der Programmziele beigetragen haben.

Dem Förderprogramm lag mit dem Thema der Gleichstellung von Frauen und Män-

nern ein Querschnittsthema zu Grunde. Dieses fand im Antragsverfahren Berücksichtigung sowie in der anfänglichen Projektbegleitung. Alle geförderten Projekte verpflichteten sich zur Beachtung von Gender Mainstreaming bei der Projektumsetzung. Trotz der diesbezüglich festgestellten konzeptionellen und inhaltlichen Defizite, die bei der Projektbeobachtung auffielen, sind im Rahmen des Gesamtprogramms viele Beiträge zur Geschlechtergleichstellung geleistet worden. Es wurden verschiedene gendersensible Konzepte und Methoden entwickelt sowie erprobt und transferiert, die teilweise in die Regelinstrumente der Träger und Institutionen Einzug gehalten haben. Indem das Thema Bestandteil vieler Diversity Veranstaltungen war, wurde außerdem die Genderkompetenz zahlreicher Mitarbeitender in Unternehmen verschiedener Branchen und aus öffentlichen Verwaltungen erhöht. Geschlechtsspezifische Unterschiede wurden darüber hinaus berücksichtigt, indem in einigen Projekten Frauen/Mädchen oder/und Männer/Jungen spezifisch gefördert wurden. Im jeweiligen Kontext wurde somit zum Abbau von geschlechtsabhängigen Ungleichheiten beitragen.

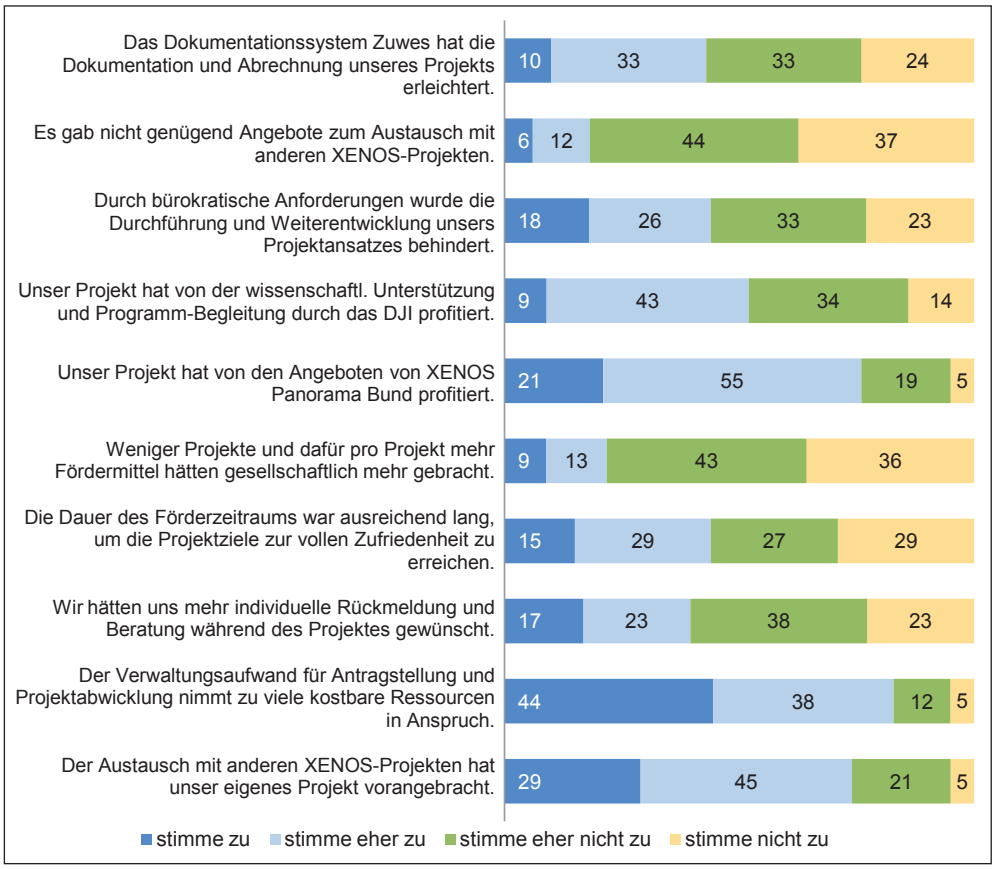
Zudem war es Absicht und Aufgabe des Programms, die Projekte im Rahmen einer fachlichen Vernetzung zu unterstützen und zu begleiten. Durch die Arbeit der eingerichteten Transfer- und Vernetzungsstelle XPB wurde eine Vielzahl an Austauschmöglichkeiten geschaffen, die von den XENOS-Projekten rege genutzt wurden. Hierbei waren vor allem solche Veranstaltungen erfolgreich, die einen Austausch von operativ arbeitenden Projektmitarbeitenden gleichgesinnter Projektansätze ermöglichten.

5.1.2 Wie bewerten die Projektleitungen das Bundesprogramm?

Hinweise zur Effektivität eines Förderprogramms geben neben den Ergebnissen und Erfolgen der geförderten Projekte auch die Einschätzungen zum Programm aus Sicht der Projektakteure. Schließlich können diese als unmittelbar Beteiligte besonders gut einschätzen, inwiefern die Rahmenbedingungen des Programms zur Umsetzung der Projektansätze beigetragen haben. Um ihre Beurteilungen mit den Beobachtungen der wissenschaftlichen Programmbegleitung abzugleichen, wurden die Verantwortlichen der Verbund-Teilprojekte und der Einzelprojekte in der kurz vor Programmende durchgeführten Trägerbefragung um ihre Einschätzungen zu Aussagen über das Programm „XENOS – Integration und Vielfalt“ gebeten (vgl. Abb. 33).

Ein Aspekt, den die Projektakteure auffallend positiv bewerten, betrifft den bereits erwähnten programminternen Austausch. Jeweils drei Viertel der Befragten stimmen (eher) zu, dass der Austausch mit anderen XENOS-Projekten ihr eigenes Projekt vorangebracht und ihr Projekt von den Angeboten von XENOS Panorama Bund profitiert habe. Nur 18% sind der Meinung, es habe nicht genügend Angebote zum Austausch mit anderen XENOS-Projekten gegeben. Die in der Förderrichtlinie intendierte fachliche Vernetzung der Projekte ist somit gut geglückt und findet bei den Projekten Zustimmung. Auch von der wissenschaftlichen Begleitung durch das DJI hat mehr als die Hälfte der Projekte profitiert. Gleichzeitig wird insgesamt jedoch deutlich, dass auf Seiten der Projekte eine ausgeprägte Erwartungshaltung bezüglich der Programm- und Projektbegleitung existiert, die von den programmübergreifenden Begleitprojekten nicht vollständig erfüllt wird. So hätten sich immerhin 40% der Befragten mehr individuelle Rückmeldung und Beratung während des Projekts gewünscht, eine Leistung, die aufgrund der Komplexität, Heterogenität und des Umfanges der Bundesprogramms weder von der Transfer- und Vernetzungsstelle noch von der wissenschaftlichen Begleitung zu leisten und in der Form auch nicht vom Programm vorgesehen war. Die Befunde zeigen jedoch einen entsprechenden Bedarf auf.

Abbildung 33: Einschätzungen der Projektverantwortlichen zum Bundesprogramm „XENOS – Integration und Vielfalt“[59] (in %)



Weitere bewertete Aspekte betreffen insbesondere die formalen Rahmen- und Förderbedingungen des Bundesprogramms. Dabei sticht vor allem der Verwaltungsaufwand als ein Gesichtspunkt hervor, dem die Projektverantwortlichen kritisch gegenüberstehen. 82% der Befragten stimmen (eher) zu, der Verwaltungsaufwand für die Antragstellung und Projektabwicklung nehme zu viele kostbare Ressourcen in Anspruch. Während entsprechende Anforderungen teilweise als hinderlich für die Durchführung und Weiterentwicklung des Projektansatzes empfunden wird (44%), nehmen viele Projekte die Angebote der Programmebene auch als Arbeitserleichterung wahr: So sind beispielsweise 43% der Projektverantwortlichen der Meinung, das Datenerfassungssystem ZUWES habe die Dokumentation und Abrechnung ihres Projekts erleichtert. Die Förderdauer beurteilen 56% der Befragten dagegen als tendenziell zu kurz, um ihre Projektziele zur vollen Zufriedenheit zu erreichen, ein Befund, der bereits im Kontext der Zielerreichung angeklungen ist (s. Kap. 3). Anders als mit den zeitlichen Ressourcen, scheinen die Befragten mit den zur Verfügung gestellten finanziellen Mitteln überwiegend zufrieden. So ist auch nur jede/r fünfte Befragte der Ansicht, weniger Projekte und dafür pro Projekt mehr Fördermittel hätten gesellschaftlich mehr gebracht.

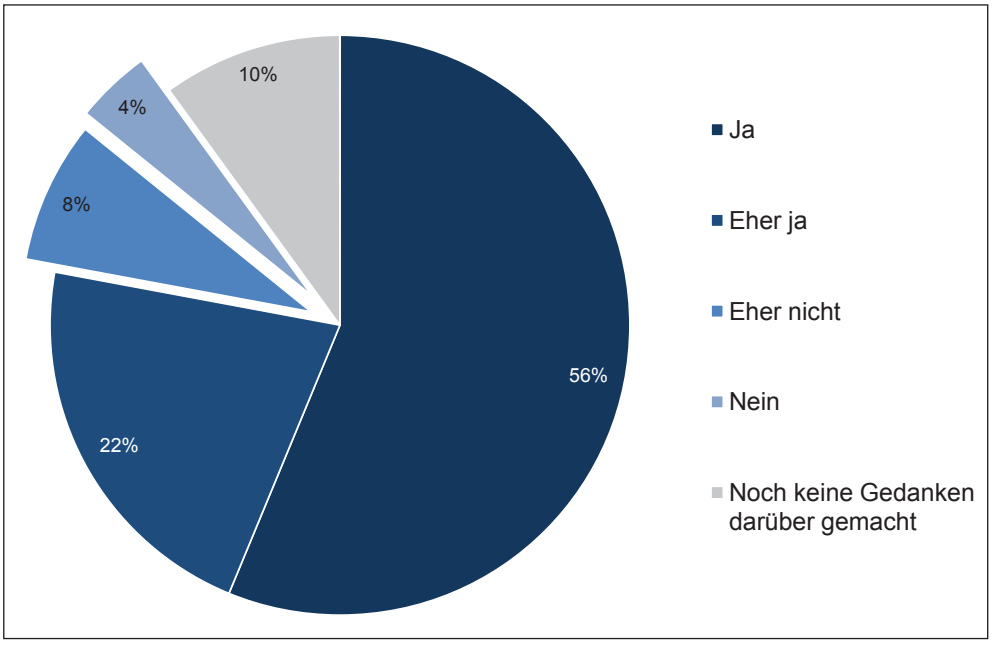
Die Begleitung und Befragungen der Projekte vermitteln insgesamt den Eindruck eines sehr gut funktionierenden und effizienten Bundesprogramms. Ein weiteres Indiz für die Zufriedenheit der Projekte kann darin gesehen werden, dass die überwiegende Mehrheit der (Teil-)Projektträger erwägt, sich auch in der nächsten Förderperiode an

59 Die Befragten hatten bei jeder Aussage jeweils die Möglichkeit, die Antwortmöglichkeit „nicht beurteilbar“ zu wählen anstatt zuzustimmen oder nicht zuzustimmen. Je nach Aussage haben zwischen 4% und 29% der Befragten die Kategorie „nicht beurteilbar“ gewählt. Für die dargestellte Auswertung wurden diese Angaben nicht berücksichtigt.

einem Projektantrag zu beteiligen (vgl. Abb. 34). Insgesamt 78% der Befragten beabsichtigen eine erneute Beteiligung, die meisten von ihnen sind sich dessen bereits sicher. 10% sind noch unentschlossen und 12% schließen einen Folgeantrag weitgehend aus.

Gründe gegen eine Beteiligung am nächsten Förderprogramm sehen die Befragten in erster Linie darin, dass die neue Ausschreibung voraussichtlich nicht zu ihrer Ausrichtung passen wird (41% derjenigen, die keine erneute Beteiligung planen, nennen diesen Hauptgrund). Zum Zeitpunkt der Befragung lagen den meisten Projekten bereits erste Ankündigungen zum nachfolgenden Förderprogramm vor; die Ausschreibung war jedoch noch nicht veröffentlicht, sodass die Projekte dementsprechend noch nicht über die konkreten Bedingungen in Kenntnis gesetzt waren. Ein weiterer wichtiger Grund (für 28% derjenigen ohne Beteiligungsabsicht der Hauptgrund) ist der als zu hoch bewertete Verwaltungsaufwand, den eine Antragstellung bzw. künftige Projektbeteiligung voraussichtlich mit sich brächte. Vereinzelt (10% bzw. 7%) sind auch ein zu hohes finanzielles Risiko oder fehlende personelle Ressourcen ausschlaggebend dafür, dass die Projekte sich wahrscheinlich nicht an der nächsten Förderperiode beteiligen. An überzeugenden Projektideen oder Projektpartnern scheitern Antragsabsichten wiederum nie, und auch fehlender Bedarf an einem neuen Projekt spielt im Grunde keine Rolle bei der Entscheidung, sich nicht erneut zu bewerben.

Abbildung 34: Hat Ihre Einrichtung vor, sich in der nächsten Förderperiode an einem Projekt(antrag) zu beteiligen?



5.2 Lerneffekte und Handlungsempfehlungen

In jedem Programm, in jedem Projekt, ja in den meisten Arbeitskontexten ist der Arbeitsprozess gleichermaßen ein Lernprozess. Die Entwicklungen und Rahmenbedingungen lassen sich im Einzelnen nicht voraussehen, ebenso wenig wie die Handlungen von Mitarbeitenden, Partnern oder Adressaten. Hinzu kommt, dass die Projektansätze viele innovative Vorgehensweisen vorsehen und die Akteure mitunter in dem einen oder anderen Kontext unerfahren sind. Doch selbst die erfahrensten Träger werden der Er-

kenntnis zustimmen, die sich in allen Förderprogrammen und so auch im betrachteten Bundesprogramm bestätigt: „Hinterher ist man immer schlauer".

Das Programm und die einzelnen Projekte waren wie gezeigt insgesamt sehr erfolgreich und die verschiedenen Aktivitäten zeugen von weitreichender Fach- und Projektkompetenz. Dennoch konnten im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung sowohl auf Ebene der Projekte als auch auf Ebene des Bundesprogramms vielfältige Bereiche beobachtet werden, in denen entweder auffallend förderliche Bedingungen und Abläufe herrschen oder aber Verbesserungspotenzial besteht, um künftig flächendeckender noch effizienter zu sein.

5.2.1 Projektebene

Auf Ebene der Projekte lassen sich zehn zentrale Bereiche identifizieren, in denen besonders förderliche oder besonders hinderliche Faktoren die Arbeit in den Projekten deutlich beeinflussen. Es handelt sich dabei um Befunde und Beobachtungen, die im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung zu Tage traten, gestützt durch Lerneffekte, die von den zurückblickenden Projektverantwortlichen benannt werden. Für die einzelnen Bereiche werden im Folgenden jeweils Handlungsempfehlungen formuliert und erläutert. Die Sprechblasen am Rand geben Zitate zu den Lerneffekten aus Projektsicht wieder, die in der Trägerbefragung offen erfragt wurden.[60]

Ziele und Zielgruppen

Aus Sicht des Programms stehen vor allem übergeordnete Ziele im Fokus, etwa Abbau von Diskriminierung oder Chancenverbesserungen etc. An entsprechenden „outcomes" sollten sich zwar auch die einzelnen Projektansätze ausrichten und sie sollten sich in den Zielen der Projekte wiederfinden. Für die Umsetzung der Projekte empfiehlt sich jedoch zusätzlich die Orientierung an konkreten Vorhaben mit messbaren Ergebnissen. Zum einen betrifft dies die Endziele, also die fürs Projektvorhaben anvisierten „outputs" wie zu erstellende Produkte, zu erreichende Teilnehmerzahlen oder Vermittlungen etc., wie sie üblicherweise bereits in den Projektanträgen angegeben werden. Zum anderen sind Etappenziele zur Organisation und Kontrolle des Arbeitsprozesses sowie letztlich zur Erreichung der Endziele hilfreich. In diesem Zusammenhang sollte auch bereits vor oder spätestens zu Projektbeginn feststehen, anhand welcher konkreten Kriterien, durch wen und zu welchem Zeitpunkt die Projektergebnisse gemessen werden. Doch es geht nicht nur darum, was, sondern auch wer bzw. für wen etwas erreicht werden soll. Auch wenn im Projektverlauf womöglich Anpassungen erforderlich sind, sollte von Beginn an eine konkrete Vorstellung darüber vorliegen, welche Personen/Institutionen zur Zielgruppe gehören und welche nicht.

„Die Ziele unseres Projekts waren zu Anfang recht schwammig. Diese hätten direkt konkretisiert werden müssen."

Es ist ratsam, an der Festlegung auf Zielgruppen und End- sowie Etappenziele neben der Projektleitung auch bereits weitere Mitarbeitende sowie insbesondere die Kooperations- und ggf. Verbundpartner zu beteiligen. Gemeinsam können ambitionierte aber realisierbare Ziele vereinbart werden unter gleichzeitiger Berücksichtigung der vorliegenden Rahmenbedingungen.

➡ *Konkrete, messbare Ziele und Etappenziele gemeinsam formulieren.*

60 Die Frage lautete: „Was wäre aus Ihrer heutigen Projekterfahrung Ihr wichtigster Rat an sich selbst zum Zeitpunkt des Projektbeginns?".

Inhaltliche Vorbereitung

„Im Vorfeld des Projektstarts noch eine intensivere Analyse der Zielgruppe und deren Bedarfe"

Nicht zuletzt im Kontext der Zielfestlegung, aber auch bei der Konzeption von Methoden und der Entwicklung eines Arbeitsplanes ist eine gute und aktuelle Kenntnis des Arbeitsfeldes unabdingbar. Vor allem rechtliche Rahmenbedingungen sollten bekannt sein ebenso wie institutionelle Abläufe und Regeln. Dies betrifft viele Aspekte, die sich wiederum auf den Zugang zur Zielgruppe und auf die Zielerreichung auswirken, zu denken ist beispielsweise an Datenschutzbestimmungen, Arbeitsrecht, Förderbestimmungen, berufliche/betriebliche Praxis oder offizielle Genehmigungswege. Insbesondere ausgiebige Zielgruppenanalysen haben sich in den XENOS-Projekten bewährt. Hierfür sind in der Regel Recherchen notwendig sowie Absprachen mit Experten, die in dem Wirkungskreis bzw. in dem institutionellen Kontext verankert sind. Idealerweise finden diese Recherchen bereits im Rahmen der Antragstellung statt und es werden Personen und Einrichtungen, die über ein entsprechendes Expertenwissen verfügen, als (Kooperations-)Partner eingebunden.

Auch wenn bereits eigene Projekterfahrungen vorliegen, ist das Einholen aktueller und spezifischer Informationen empfehlenswert, um die konkreten Rahmenbedingungen zu klären und unerwarteten Schwierigkeiten vorzubeugen. Wiederum können Absprachen mit allen Projektpartnern diesbezüglich zielführend sein, insbesondere dann, wenn die Partner gute Kenntnisse zu den Zielgruppen und dem Zugang zu ihnen besitzen oder schon einschlägige Projekterfahrung gesammelt haben. Auf diese Weise kann insbesondere Verzögerungen in der Anfangsphase von Projekten vorgebeugt werden. Sind aus zeitlichen oder personellen Gründen die über die Antragstellung hinaus notwendigen Vorbereitungen nicht zu leisten, sollten sie in jedem Fall im Arbeitsplan Berücksichtigung finden und von ihnen abhängige Entscheidungen keinesfalls voreilig getroffen werden.

➡ *Bedarfe der Zielgruppe(n) und sonstige Rahmenbedingungen umfassend analysieren.*

Kooperationspartner

„Möglichst schon zur Konzeptentwicklung alle Verbundpartner und Kooperationspartner, sowie strategische Partner einbinden."

Nur eine Minderheit der XENOS-(Teil-)Projekte behauptet rückblickend, mit der Auswahl an und Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern vollständig zufrieden zu sein. Kooperationspartner sind ein zentraler Schlüssel zur erfolgreichen Projektarbeit, denn ihnen kommen üblicherweise für den Projekterfolg notwendige Funktionen zu. In vielen Fällen wurden unzureichend viele Partner involviert; in keinem bekannten Fall jedoch berichten die Projekte von zu vielen Partnern. Ungeeignete oder fehlende Kooperationen sind einer der wichtigsten Risikofaktoren für die Zielerreichung. Dabei gilt es, nicht nur die naheliegenden Akteure für ein Projektvorhaben zu gewinnen. Wenn auch nicht zwangsläufig alle Partner einen unmittelbaren aktiven Beitrag zum Projekt leisten werden, so sind sie zumindest informiert und unterstützen das Vorhaben ideell. Werden bspw. öffentliche Stellen oder Verbände als Kooperationspartner gewonnen, kann sich das Projekt deren Duldung von Projektaktivitäten weitgehend sicher sein und im Bedarfsfall deren Unterstützung. Auch über eine Aufnahme des einen oder anderen politisch einflussreichen Partners in den/einen Verbund lohnt es sich mitunter nachzudenken. Für die XENOS-Ziele sind allem voran Unternehmen häufig zu wenig berücksichtigte Kooperationspartner (gefolgt von Jobcentern). Um so viele Unternehmen wie möglich zu gewinnen (was empfehlenswert ist), braucht es ein Konzept dazu, welchen Stellenwert die jeweilige Zielgruppe in einem Unternehmen haben kann und ob ein entsprechendes Engagement der Firmen eher dem Bereich der Social Responsibility oder dem Ehrenamt zuzuordnen ist oder in deren betriebswirtschaftliche Interessen bzw. Personalpolitik hineinfällt.

„Frühzeitig Kontakt zu den größeren Unternehmen aufnehmen, da diese einen langen Vorlauf bei der Planung von Qualifizierungen haben."

Firmenkooperation stellt auch unter dem Eindruck des Fachkräftemangels keinen Selbstläufer dar und muss daher in der Ressourcenplanung entsprechend berücksichtigt

werden. Nicht nur im Falle von Unternehmen, sondern generell ist die Gewinnung von Projektpartnern zumeist zeitaufwendig und erfordert Überzeugungsarbeit. Hierarchien, Bedarfsstrukturen, mögliche Interessenkonflikte gilt es zu bedenken und bewusst anzusprechen. Es empfiehlt sich nach Möglichkeit ein Rückgriff auf bestehende Partnerschaften, ggf. ein „Schneeballsystem", in jedem Fall aber eine frühzeitige Partnerrekrutierung, die möglichst auf gegenseitiger Verbindlichkeit beruht.

➡ *Hinreichend viele und vielfältige Partner rechtzeitig und verbindlich involvieren.*

Personalmanagement

Wenngleich Projektvorhaben nach Möglichkeit an die Expertise und Qualifikation des vorhandenen Personals anknüpfen sollten, decken bestehende Mitarbeitende eines Trägers und der Projektpartner häufig nicht alle fürs Projekt notwendigen Kompetenzen ab. Entsprechend muss Personal neu eingestellt oder weiterqualifiziert werden. Das gilt nicht nur für den Projektstart, denn Mitarbeiterwechsel sind in nahezu allen Teilprojekten an der Tagesordnung, wodurch Personalmanagement umso mehr eine – häufig unterschätzte – Daueraufgabe wird. Oft bleibt für die Rekrutierung nicht viel Zeit, etwa aufgrund einer kurzfristigen Projektbewilligung oder ungeplanter Personalwechsel. Eine gründliche Bedarfsanalyse, durch die die erforderlichen Kompetenzen der Mitarbeiterschaft im Vorfeld ermittelt werden, zahlt sich jedoch meistens ebenso aus wie eine kompromisslose Personalauswahl.

„Ich würde mir mehr Zeit für die Personalauswahl der Projektmitarbeiter nehmen und einplanen."

Die Projektaufgaben und hierfür benötigten Fähigkeiten sind zumeist vielfältiger als zunächst gedacht. So gehören beispielsweise Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungsorganisation, Dokumentationen oder Beziehungspflege in fast allen Projekten ebenso zum Projektalltag wie etwa die Arbeit mit den Zielgruppen oder das Projektmanagement. Geeignetes Personal zu gewinnen, das über die verschiedenen Qualifikationen verfügt, dürfte zweifelsohne meistens eine Herausforderung darstellen. Eine leistungs- und qualifikationsgerechte Bezahlung sowie ansprechende Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten erhöhen sicherlich die Wettbewerbsfähigkeit eines Trägers. Gegebenenfalls kann dieser für ein neues Projekt auch auf vorhandene Mitarbeitende zurückgreifen. Die adäquate Weiterbeschäftigung vorhandenen Personals sollte dabei bereits frühzeitig bei der Planung künftiger Projekte berücksichtigt werden, indem sich beispielsweise Mitarbeitende mit Blick auf beantragte Projektvorhaben frühzeitig weiterbilden. Doch auch die Kompetenzen der bei den Verbund- und Kooperationspartnern beschäftigen Mitarbeitenden sollten in das Gesamtportfolio eingebunden werden.

➡ *Projektpersonal sorgfältig und fachgerecht auswählen.*

Projektverwaltung

In zweierlei Hinsicht hängt das bereits erwähnte Personalmanagement eng mit der Projektverwaltung zusammen: Zum einen stellt es einen Teilaspekt der Verwaltung eines Projekts dar, zum anderen muss für ein Projekt zunächst Verwaltungspersonal gewonnen werden. Die Abrechnung von ESF-Projekten ist anspruchsvoll und erfordert bestenfalls Erfahrung, zumindest aber Einarbeitung und jedenfalls Zeit. Nicht nur inhaltliche Anforderungen werden an geförderte Projekte gestellt, sondern auch Monitoring-Aufgaben. Eine sachgerechte Dokumentation des Arbeitsprozesses und der Ergebnisse erleichtert zudem die eigene Prozessbeobachtung und ermöglicht des Weiteren eine externe Berichterstattung.

„Lass dir genau erklären, wie das ESF Abrechnungs- und Belegsystem funktioniert, das spart Arbeit!"

In einem Projekt sollte eine fortlaufende Dokumentation gewährleistet sein, was wiederum klare Zuständigkeiten, aktive Mitarbeit aller Beteiligten und entsprechende zeitliche Ressourcen erfordert. Weder sollten Zweifel darüber bestehen, an welcher Stelle Informationen zusammenlaufen, noch sollte an besagter Stelle der Überblick über den Projektstand und die Ressourcenverteilung verloren werden.

➡ *Aktive Projektverwaltung und -dokumentation berücksichtigen und umsetzen.*

Zeitmanagement

Konkrete Zielsetzungen, gute inhaltliche Vorbereitung, die Einbeziehung verlässlicher Kooperationspartner und ein professionelles Projektmanagement stellen bereits wichtige Voraussetzungen für reibungslose Abläufe im Projektprozess dar. All dies muss – zusammen mit dem Potpourri der vielfältigen Aufgaben – jedoch eingebettet sein in einen ausgereiften Zeit- und Arbeitsplan.

„Konkreten Zeitplan mit Arbeitsschritten aufstellen und Einhaltung regelmäßig überprüfen."

Dieser beinhaltet bestenfalls neben den zeitlich verankerten und messbaren (Etappen-) Zielen alle Arbeitspakete – einschließlich Querschnittsaufgaben – und gibt Auskunft über die jeweiligen Zuständigkeiten. Entsprechend ist es unerlässlich, den Arbeitsplan des Projekts mit allen Beteiligten abzustimmen. Auch wenn der Plan gleichzeitig eine Grundlage der Überprüfung des Projektfortschrittes darstellt, geht es bei der Planerstellung nicht darum, unverrückbare Abläufe festzulegen. Das Ziel besteht vielmehr darin, einen Konsens über wichtige Aufgaben, zeitliche Ziele und die Arbeitsteilung im Projekt zu schaffen. Er soll eine gemeinsame Arbeitsgrundlage und Orientierungshilfe sein, die fortlaufend an die tatsächlichen Entwicklungen angepasst wird – wiederum einvernehmlich.

➡ *Detaillierten und realistischen Arbeitsplan gemeinsam ausarbeiten.*

Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzung

Nicht nur für Projekte, die sich explizit mit der Veränderung gesellschaftlicher Prozesse im regionalen Kontext befassen, stellt Öffentlichkeitsarbeit ein wichtiges Aufgabenfeld dar. Vielmehr stellen sich in den meisten Projektkontexten bisweilen Situationen ein, in denen es auf die Sichtbarkeit des Projekts ankommt. Sei es bei der Einholung von Genehmigungen, sei es bei der Gewinnung von Interessenten für die Projektteilnahme, die Projektfinanzierung oder -weiterführung. Präsenz zu zeigen in entsprechenden Netzwerken, Gremien, in der eigenen Organisation sowie in der Presse und bei den Zielgruppen, erhöht nicht nur den Bekanntheitsgrad des (Teil-)Projekts, sondern in aller Regel auch die Erfolgsaussichten und dürfte sich zudem förderlich auf Verstetigungsabsichten auswirken. Entscheidend ist es, die für das Projekt adäquaten Foren zu finden, in denen die Projektbewerbung zielführend ist. Ein hilfreicher Schritt ist in diesem Zusammenhang eine entsprechende Zusammenstellung der Kooperationspartner. Zu denken ist hier aber auch beispielsweise an die regelmäßige (auch passive) Anwesenheit bei einschlägigen Veranstaltungen oder die Versendung (und das Abonnement) von Newslettern. Es kommt darauf an, auf Bedarfe im Handlungsfeld zeitnah reagieren zu können und potenziellen Interessierten den Zugang zu Projektinformationen zu erleichtern.

„Je größer das Netzwerk desto einfacher die Arbeit"

➡ *Zu jeder Projektphase öffentliche Präsenz zeigen und aktive Netzwerkarbeit betreiben.*

Zusammenarbeit und Austausch

Um Reibungen zu vermeiden und die Arbeitsabläufe nicht zu gefährden, empfiehlt es sich, alle Partner und potenziellen Partner (insbesondere vor und zu Projektbeginn) in alle zentralen Entscheidungen zu involvieren oder zumindest zu informieren. Gleiches gilt für die eigenen Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter: Auch sie sollten die aktuellen Entwicklungen im Projekt kennen, darüber hinaus steigt ihre Zufriedenheit und Motivation, wenn sie aktiv in Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Auf allen Ebenen ist es ratsam, Absprachen verbindlich zu beschließen und Aufgabenbereiche einvernehmlich zu klären. Auch über eine regelmäßige Überprüfung des Arbeitsstandes sollte sich verständigt werden. Ohnehin sind transparente Arbeitsprozesse und ein häufiger konsens- und zielorientierter Austausch wichtige Faktoren für eine gelingende Projektgemeinschaft.

„Fachlicher Austausch mit anderen Projekten ist eine gute Möglichkeit sich Anregungen zu holen, sich weiter zu bilden sowie eigene Stärken und Schwächen zu erkennen."

Wie in XENOS deutlich wurde, geht Zusammenarbeit zudem idealerweise über das eigene Projektteam hinaus und äußert sich in einem Austausch mit anderen Projekten.

Insbesondere auf der operativen Ebene können Projekte enorm von den Erfahrungen anderer profitieren. Auch Synergien können sich durch regionale Netzwerke oder die Vernetzung von Trägern ähnlicher Projektvorhaben ergeben, beispielsweise in Form von Gemeinschaftsveranstaltungen oder -produkten bzw. den gemeinsamen Einsatz für regionalpolitische Ziele.

➡ *Zuständigkeiten absprechen sowie Transparenz und Austausch gewährleisten.*

Arbeitsprozess

Es ist bereits mehrfach angeklungen, dass Ziele, Zeitpläne und Zuständigkeiten der gemeinsamen Abstimmung bedürfen. Hinzu kommt, dass jeder Träger sowie jede/r Mitarbeiter/in für sich, alle gemeinsam und eine/r für alle die Vereinbarungen ernst nimmt und im Blick behält. Das bedeutet jedoch nicht, starr an Plänen festzuhalten. Vielmehr zeigen Projekterfahrungen immer wieder die Bedeutung von Flexibilität auf. Zwar sollte an Zielsetzungen und Zielgruppen möglichst festgehalten werden, es schadet jedoch nicht, die Vorgehensweisen zu deren Erreichung regelmäßig zu hinterfragen und ggf. anzupassen. Der Austausch mit anderen Projekten, aktive Öffentlichkeitsarbeit, Einbindung (neuer) Partner oder die Inanspruchnahme möglicher Beratungsangebote auf Programmebene können diesbezüglich sinnvolle Schritte sein. Worauf es ankommt, sind zum einen eine bewusste, vorausschauende Beobachtung und selbstkritische Reflexion des Arbeitsprozesses und zum anderen bei Bedarf zeitnahe, einvernehmliche Reaktionen.

„Offenheit für Veränderungen macht sich bezahlt und trägt zu bedarfsgerechten Ansätzen bei."

Das gilt nicht nur für die Projektziele, sondern auch für Querschnitts- und langfristige Aufgaben. Wie leicht diese aus dem Blickfeld geraten, hat sich etwa bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming gezeigt.

➡ *Regelmäßige Kontrolle des Arbeitsprozesses und ggf. Anpassung von Vorgehensweisen.*

Verstetigung

Mit der Länge des Bewilligungszeitraums steigen die Möglichkeiten, im Projektzeitraum bereits den Transfer und die Verstetigung von Projektergebnissen und Projektansätzen umzusetzen. Andererseits liegt der Zeitpunkt, zu dem diese Themen akut werden, bei mehrjährigen Projekten anfangs scheinbar in weiter Ferne. Dieser Eindruck täuscht jedoch insofern, als dass sich die Projektträger zunächst darüber bewusst und einig sein müssen, was Verstetigung in ihrem konkreten Fall bedeutet und welche Voraussetzung zu ihrer Umsetzung gegeben sein müssen. Unter Umständen erfordert dies nämlich langfristige, vorausschauende Maßnahmen. Meistens sind weitere Akteure und/oder Ressourcen nötig, um entweder Ansätze in Regelstrukturen zu implementieren bzw. Anschlussfinanzierung zu sichern oder strukturelle Veränderungen zu bewirken sowie nachhaltige Verbesserungen für eine Zielgruppe herbeizuführen. Auch die Übertragung von Projektergebnissen auf andere Kontexte ist in der Regel nur mithilfe weiterer Akteure und mit ausreichend Vorlaufzeit realisierbar. Die Themen Transfer und Verstetigung werden daher nicht erst am Projektende relevant, sondern sollten von Anfang an berücksichtigt und rechtzeitig aktiv forciert werden.

„Ab dem Tag des Beginns an das Ende und die Verstetigung denken."

➡ *Transfer und Verstetigung des Projektansatzes frühzeitig aktiv forcieren.*

Alles in allem fällt auf, dass es sich bei den Handlungsempfehlungen nicht durchgängig um gänzlich neue und bahnbrechende Erkenntnisse handelt, sondern sich einige altbekannte Einsichten widerspiegeln, die schon vermehrt in diversen Projekt- und Programmzusammenhängen gesammelt wurden. Offenbar haben sie jedoch nicht an Relevanz eingebüßt. Auch ist es nachvollziehbar, dass einige Erkenntnisse erst durch eigene Erfahrungen gewonnen werden müssen, bevor sie Einsicht und Reaktionen nach sich ziehen. Zudem gestalten sich die Projektprozesse häufig unvorher-

sehbar, sodass Verzögerungen und Schwierigkeiten gar nicht vollkommen verhindert werden können. Gleichwohl hätte in vielen Fällen eine stärkere Berücksichtigung von bewährten Handlungsleitfäden und Checklisten oder die Inanspruchnahme von Beratungsmöglichkeiten vermutlich präventive Wirkung entfalten und einige Probleme verhindern können. Entsprechende Materialien und Angebote existierten durchaus, wurden mitunter sogar eigens für XENOS angefertigt und bereitgestellt (z.B. Handlungsleitfaden für die Entwicklung und Durchführung von XENOS-Projekten, Ramboll Management 2004).

5.2.2 Programmebene

Im Fokus des vorliegenden Berichts liegt die zweite Förderperiode von „XENOS – Integration und Vielfalt". Wesentliche Lerneffekte aus der ersten Runde und aus vorangegangenen Förderprogrammen haben in der Ausgestaltung des Programms bereits merklich Berücksichtigung gefunden und in vielen Bereichen zu einer Verbesserung der Rahmenbedingungen und wie gesehen einer erfolgreichen Umsetzung geführt. Im Folgenden wird ausgeführt, welche Bedingungen sich aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung bewährt haben und in welcher Hinsicht Optimierungsbedarfe erkennbar werden.

Die deutlichste Kritik, die von den Projektverantwortlichen geäußert wird, betrifft den Verwaltungsaufwand, der mit der Beantragung, Bewilligung und Dokumentation eines Projektvorhabens verbunden ist. Speziell für einzelne nachgerückte Projekte haben langwierige Bewilligungsprozesse zu teils erheblichen Verzögerungen geführt. Entsprechend wären eine Beschleunigung und Vereinfachung sowohl der Antragstellung als auch des Bewilligungsprozesses für Folgeprogramme wünschenswert. Vor allem für ESF unerfahrene sowie für personalschwache Träger würde zudem eine stärkere Unterstützung der Antragsstellung eine Programmbeteiligung mitunter erst ermöglichen. Darüber hinaus stellt die notwendige Vorfinanzierung der Anfangsphase – die Auszahlung der Fördergelder geschieht rückwirkend – gerade kleinere Träger vor finanzielle Schwierigkeiten. Eine Ausnahmeregelung, die Trägern mit einem im Vergleich zur Fördersumme sehr geringen institutionellen Budget einen Kostenvorschuss gewährt, könnte hier Abhilfe schaffen. Durch solche Maßnahmen wäre für kleine, innovative Projektvorhaben auch weiterhin eine Beteiligung realistisch.

Was den Verwaltungsaufwand von im Projektverlauf eingereichten Änderungsanträgen betrifft, hat sich das Programm überwiegend als entgegenkommend und praxisnah erwiesen. Der sich dadurch für die Projekte ergebende Spielraum ist entscheidend, da zur erfolgreichen Zielerreichung insbesondere Mittelübertragungen bzw. Mittelumwidmungen aber auch inhaltliche oder personelle Anpassungen manchmal unumgänglich sind und sich häufig erst kurzfristig abzeichnen.

Die Verwaltungs- und Dokumentationsanforderungen an geförderte Projekte führen zusammengenommen zu einer wichtigen Erkenntnis: In jedem Projekt (ob nun beim Antragsteller angesiedelt oder bei einem Verbundpartner) bedarf es einer Fachkraft, die eigens für die Projektverwaltung zuständig und entsprechend qualifiziert ist; und diese Personalstelle sollte vom Zuwendungsgeber explizit gefordert und vor allem gefördert werden.

Das obligatorisch zu verwendende Dokumentationssystem Zuwendungsmanagement des Europäischen Sozialfonds (ZUWES) des Bundesverwaltungsamtes dient der von verschiedenen IT-Systemen unabhängigen Administration von Antragsverfahren, Projektabrechnungen und Verwendungsnachweisprüfungen. Die Programmverwaltung wird auf diese Weise vereinfacht und vereinheitlicht. Darüber hinaus sollten die Projekte

von weiteren Erfassungsoptionen wie z.B. der Teilnehmerverwaltung profitieren, was vereinzelt auch passiert und geschätzt wird. Von vielen Projekten werden diese Optionen als nicht praktikabel und wenig hilfreich wahrgenommen und entsprechend nicht zur eigenen Projektdokumentation genutzt.

Die den einzelnen XENOS-Projekten zur Verfügung gestellten Ressourcen waren anscheinend weitgehend gut kalkuliert. Nur in wenigen Fällen behinderten finanzielle Engpässe unmittelbar den Projekterfolg, von Programmseite erfolgten im Rahmen der Antragsbearbeitung kaum Kürzungsanforderungen.

Vor allem in einem Punkt könnten sich zusätzliche Fördermöglichkeiten jedoch als sinnvoll erweisen: Eine über das Projekt finanzierte und selbst organisierte projektindividuelle Evaluation hätte den Projekten eine unmittelbar auf ihre Ansätze und Ziele ausgerichtete Wirkungsanalyse ermöglicht. Hinzu kommt, dass dadurch auch die Nachhaltigkeit der Projekterfolge nachvollziehbarer wäre, etwa was die Wirkung von Kompetenzschulungen betrifft oder den Verbleib von unterstützten Jugendlichen. Im Rahmen der Projektarbeit waren entsprechende Analysen und Nachverfolgungen häufig nicht durchführbar (bei Verbleibsanalysen teilweise zusätzlich durch Datenschutzbestimmungen nicht möglich). Inwiefern derartige Aufgaben zumindest teilweise im Rahmen der Programmevaluation übernommen werden könnten (über Fallstudien hinausgehend), wäre zumindest anzudenken. Gleichwohl entbände eine projekteigene Evaluation die Projekte weder von nachhaltigen und effizienten Ursprungs-Projektkonzeptionen noch von der Notwendigkeit einer kontinuierlichen kritischen Selbstbeobachtung. In diesem Zusammenhang könnte wiederum die Nutzung eines geeigneten Dokumentationssystems Abhilfe schaffen, welches zwar eine Vergleichbarkeit gewährleistet, zugleich die jeweiligen Projektziele berücksichtigt und somit nicht nur Mehraufwand, sondern auch Entlastung mit sich bringt.

Die eigentlich bedeutsamste Ressource ist allerdings nicht Geld, sondern Zeit. Gelder – insbesondere Reisemittel – sind in einzelnen Fällen sogar übriggeblieben. An Zeit indes mangelte es sehr vielen Projekten. In mancher Hinsicht hätte der Zeitmangel von den Projekten selbst verhindert oder zumindest begrenzt werden können, wie es bereits aus den Handlungsempfehlungen auf Projektebene hervorgeht (Kap. 5.2.1). Gerade wenn es jedoch um den Transfer und die Verstetigung der Projektansätze und -ergebnisse geht, hat sich eine dreijährige Förderphase vielfach als unzureichend erwiesen. Über alle Lernorte und Trägertypen hinweg konnte zahlreich beobachtet werden, wie erst im letzten Projektjahr die vorangegangenen Anstrengungen Früchte trugen. Einige Prozesse brauchen schlichtweg Zeit und mehrere Anläufe, bevor der geeignete Weg gefunden ist und das Interesse der Zielgruppen und Partner geweckt wurde. Auch die Nachhaltigkeit der Maßnahmeerfolge stellt sich erst nach einiger Zeit ein und kann zudem erst dann beurteilt werden. Beispielsweise die weitere Begleitung von Teilnehmenden nach Beendigung der Projektmaßnahmen konnte teilweise zeitbedingt nicht umgesetzt werden. Längere Förderperioden hätten zweifelsohne den Effekt einer besseren Zielerreichung und nachhaltigeren Verstetigung. Entscheidend hierfür ist jedoch, dass die quantitativen Zielvereinbarungen nicht entsprechend angepasst werden, sondern die Verlängerung auf eine qualitative Verbesserung der Projekterfolge abzielt. Auf diese Weise steigt zudem die Chance, jene Jugendliche und junge Erwachsene wirksam zu erreichen, die bisher nicht ausreichend Berücksichtigung fanden, da der Zugang zu ihnen und die Arbeit mit ihnen als besonders aufwendig gilt.

In der inhaltlichen Ausgestaltung der Projektvorhaben wurde den Antragstellenden ein großer Gestaltungsspielraum eingeräumt, was zu innovativen Projekten geführt hat und einer Bereicherung des Programms. Viele Ansätze bewegten sich auf bis dahin unbekanntem Terrain, auf das sich die Träger ohne das Förderprogramm vermutlich nicht begeben hätten.

Die dadurch bedingte ausgeprägte Heterogenität an Projektansätzen erschwerte auf der anderen Seite die Erzeugung von Synergien auf Programmebene, diese hat es lediglich in ausgewählten und kaum lernortübergreifenden Konstellationen gegeben, und nicht zuletzt die Vernetzung und einheitliche wissenschaftliche Begleitung der begrenzt vergleichbaren Projekte. Haben die bisherigen Programme viel Raum für Innovationen geboten und dadurch einen guten Überblick über Auswirkungen verschiedener Ansätze gegeben, so wäre es künftig umso konsequenter, an den geschaffenen Voraussetzungen anzuknüpfen und gezielt solche Arten von Vorhaben zu unterstützen, die sich als besonders effizient und zielführend erwiesen haben. Auch in Anbetracht der Tatsache, dass von Seiten der Projekte ein größeres Unterstützungs- und Beratungsangebot gefordert wird, wäre eine Konkretisierung der Programmausrichtung und Beschränkung der Projektvielfalt förderlich, damit die einzelnen Projekte stärker voneinander und von einer Programmbegleitung profitieren können. „Betriebsblindheit" gilt es jedoch auch und insbesondere bei eng zugeschnittenen Programmen zu vermeiden, damit neuartige Projektideen erkannt und gefördert werden.

Im Kontext der Ausrichtung eines Förderprogramms kommt die Frage auf, inwiefern eine Kombination von Evaluation und Begleitung/Beratung möglich, sinnvoll oder gar notwendig wäre. Zuweilen bestand von Seiten der Projekte eine Grundskepsis dahingehend, dass der wissenschaftlichen Begleitung/Evaluation eine Kontrollfunktion unterstellt wurde – quasi als verlängerter Arm des Zuwendungsgebers. Dass das Gesamtprogramm im Fokus der Evaluation steht, war nicht für alle erkennbar, was womöglich unter anderem an den regelmäßigen projektbezogenen Befragungen lag.

Eine größere Nähe zu den Projekten könnte ein Vertrauensverhältnis erleichtern und somit noch spezifischere und praxisnähere Erkenntnisse zu förderlichen und hinderlichen Faktoren offen legen. Außerdem könnten Ergebnisse der Befragungen konkreter zurückgespiegelt werden, sodass für die Projekte ein unmittelbarer Mehrwert aus der Programmbegleitung ersichtlich wird. Je kompakter und inhaltlich enger gefasst ein Förderprogramm ausfällt, umso individueller könnte die Beratung der Projekte und umso spezifischer die Bewertung des Programms gestaltet werden.

Sehr förderlich für das Programm und die meisten Projekte war die Unterstützung der fachlichen Vernetzung. Wenngleich sich nicht alle Projekte – vor allem die kleineren – in den konkreten Angeboten wiederfanden, so haben doch die meisten vom Austausch mit anderen (XENOS-)Projekten profitiert. Auf welcher Ebene, zu welchen Themen und in welchem Rahmen ein Austausch stattfindet und inwieweit er vorstrukturiert wird, entscheiden bestenfalls die Projekte – und zwar möglichst alle – selbst. Besonderes Augenmerk sollte dabei auf dem Austausch auf operationaler, also der Arbeitsebene liegen. Wichtig wäre es von Programmseite, begonnene Vernetzungen lebendig zu halten und zeitnah und flexibel auf (aktiv erhobene) Bedarfe zu reagieren. Unterstützung sollte vor allem an den Stellen geboten werden, wo ein selbstorganisierter Austausch noch nicht oder nicht mehr funktioniert, obwohl er zielführend wäre.

Der Aufwand, den aktiver Austausch und Beratung für alle Beteiligten mit sich bringt, könnte ggf. reduziert werden, indem zum einen auf regionale Zusammenhänge geachtet wird und zum anderen das Angebot an nunmehr erprobten „Webinaren" und weiteren virtuellen bzw. ortsunabhängigen Beratungs- und Austauschmöglichkeiten erweitert wird. Gänzlich alternativ zum persönlichen Kontakt sollten entsprechende Angebote jedoch nicht behandelt werden.

Das Querschnittsziel „Gleichstellung von Frauen und Männern" findet in der Programmkonzeption vielfältige Berücksichtigung, sowohl in den Förderbedingungen als auch in Form von zur Verfügung gestellten Materialien, Unterstützungsangeboten oder Vorträgen. Gleichwohl bestehen bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming in den Projekten teils erhebliche Unzulänglichkeiten, obwohl die Projektanträger meist über-

zeugende Konzepte beinhalteten.

Um effektiv und nachhaltig zur Geschlechtergleichstellung beizutragen, reicht es offenbar nicht, nur zu Beginn der Förderperiode Anstöße zu geben. Vielmehr ist eine kontinuierliche Aktivierung und unaufgeforderte Unterstützung der einzelnen Projekte notwendig. Sinnvoll wären allem voran flächendeckende Sensibilisierungs- und Aufklärungsmaßnahmen für alle Projektverantwortlichen (und -mitarbeitenden) zum Thema Gender Mainstreaming. Um zudem sicherzustellen, dass die Konzepte auch praktisch umgesetzt werden, scheinen verbindliche, messbare Gleichstellungsziele als Förderbedingung unumgänglich, da die Thematik anderenfalls in den Hintergrund der ohnehin meist ambitionierten Projektvorhaben zu geraten droht.

Mit der „ESF-Integrationsrichtlinie Bund" von 21. Oktober 2014 hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales bereits eine nachfolgende Förderperiode angekündigt, die gewissermaßen eine Fortsetzung und Konkretisierung des XENOS-Programms darstellt (BMAS 2014). Die Richtlinie umfasst drei Handlungsschwerpunkte: Integration statt Ausgrenzung (IsA), Integration durch Austausch (IdA) sowie Integration von Asylbewerbern und Flüchtlingen (IvAF). Die Zielgruppen des Förderprogramms sind:

- Jugendliche und junge Erwachsene von 18 bis 35 Jahren
  - deren Zugang zu Arbeit oder Ausbildung aus mehreren individuellen oder strukturellen Gründen erschwert ist, darunter Langzeitarbeitslosigkeit, defizitäre schulische/berufliche Qualifikation oder Migrationshintergrund und
  - die von den Eingliederungsleistungen der Jobcenter (SGB II) oder der Agenturen für Arbeit (SGB III) nicht oder nicht mehr erfolgreich erreicht werden.
- Personen, die noch keinen verfestigten Aufenthalt haben, aber zumindest einen nachrangigen Zugang zum Arbeitsmarkt (Asylbewerber/-innen und Flüchtlinge).

Es sollen Projekte gefördert werden, die das Ziel haben, insbesondere die genannten Personengruppen „stufenweise und nachhaltig in Arbeit oder Ausbildung zu integrieren oder die (Wieder-)Aufnahme einer Schulausbildung mit dem Ziel eines Abschlusses herbeizuführen."

Es spiegeln sich in der neuen Richtlinie viele der beschrieben Erkenntnisse zum zurückliegenden Programm bereits wider. Eine auffallende Anpassung betrifft beispielsweise den Förderzeitraum, welcher auf bis zu 4 statt wie bisher 3 Jahre ausgedehnt wurde. Die anvisierten Ziele sind enger auf die individuelle Förderung der Zielgruppen ausgerichtet und damit insgesamt kongruenter. Es werden hohe Anforderungen an die Antragstellenden gestellt, was sich etwa in den herausfordernden Zielgruppen ausdrückt, aber auch beispielsweise in der Bedingung, betriebliche Partner (bzw. potenzielle Arbeitgeber, was auch die öffentliche Verwaltung umfasst) verbindlich am Projekt zu beteiligen. Insgesamt wurden die Förderbedingungen derart angepasst, um zu einer zielgerichteten und erfolgversprechenden Umsetzung der Projekte und damit des Programms beizutragen.

Literatur

Backhaus, E.et. al (2005): Multivariate Analysemethoden. Heidelberg: Springer Verlag. S. 259-336.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hrsg.) 2014: Förderrichtlinie. Bekanntmachung der Förderrichtlinie „ESF-Integrationsrichtlinie Bund“ vom 21. Oktober 2014.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hrsg.) 2011: ESF-Förderrichtlinie „XENOS - Integration und Vielfalt“ vom 16. Mai 2011.

Böwing-Schmalenbrock, M. (2014a): Miteinander in Vielfalt – Die Kooperationen und Partner der XENOS-Projekte. München/Halle: Deutsches Jugendinstitut.

Böwing-Schmalenbrock, M. (2014b): Interkulturelle Öffnung und Sensibilisierung für Diversity in öffentlichen Verwaltungen und in Unternehmen. München/Halle: Deutsches Jugendinstitut.

Euler, D. (2005): Transfer von Modellversuchsergebnissen in die Berufsbildungspraxis – Ansprüche, Probleme, Lösungsansätze. Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 101, S. 43–57.

Euler, D. (2013). Das duale System in Deutschland – Vorbild für einen Transfer ins Ausland? Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Frey, R. (2013): Gleichstellungen und Gender-Aspekte in IdA. Praxistipps für die Projekt des Programms „IdA – Integration durch Austausch“ 2. IdA-Aufruf: Menschen mit Behinderung. Herausgegeben von der Agentur für Gleichstellung im ESF im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Berlin.

Fricke, W. (2009): Der Begriff des Transfer ist ungeeignet, die Prozesse zu bezeichnen, die einen erfolgreichen Transfer ausmachen. Vortragsmanuskript zur 2. BIBB-Forschungswerkstatt zum Thema Transfer. Bonn – URL: http://bibb.de/de/5133.htm (Stand: 12.09.2011)

Kuhnke, R. (2014): Die Teilnahme von Jugendlichen und jungen Erwachsenen an Angeboten der XENOS-Projekte Ausgewählte Ergebnisse der zweiten Befragung. Kurzbericht der wissenschaftlichen Begleitung. Halle/München: Deutsches Jugendinstitut.

Kuhnke, R./Dettmer, M./Günther, J. (2014): Jugendliche und junge Erwachsene im Übergang. Erste Ergebnisse der Basisbefragung von Teilnehmenden in XENOS-Projekten. Halle/München Deutsches Jugendinstitut.

Kuhnke, R. (2015): Jugendliche und junge Erwachsene in Angeboten zum Übergang in Ausbildung bzw. Arbeit. Ergebnisse einer Adressaten-Befragung im Rahmen des Bundesprogramms „XENOS – Integration und Vielfalt“. Halle/München Deutsches Jugendinstitut.

Kruppa, K./Mandl, H./Hense, J. (2002): Nachhaltigkeit von Modellversuchsprogrammen am Beispiel des BLK-Programms SEMIK. Forschungsbericht Nr. 150. München: Ludwig-Maximilians-Universität.

Ludwig, J. (2009): Transfer als Lernprozess – Transferprobleme als Lernprobleme von WissenschaftlerInnen und PraktikerInnen. Vortragsmanuskript zur 2. BIBB-Forschungswerkstatt zum Thema Transfer. Bonn – URL: http://bibb.de/de/5133.htm (Stand: 12.09.2011)

Müller, M./Richter, U. (2013): Projektverläufe und Verstetigungsstrategien von XENOS-Projekten. Ergebnisse der ersten Fallstudien. Halle/München: Deutsches Jugendinstitut.

Müller, M./Richter, U. (2014): Wege aus der Haft. Erste Ergebnisse der Basisbefragung junger Strafgefangener in XENOS-Projekten. Halle/München: Deutsches Jugendinstitut.

Müller, M./Richter, U. (2015): Wege aus der Haft - Befragung junger Inhaftierter zu ihren Zukunftsperspektiven nach der Haft. In: Bewährungshilfe - Soziales - Strafrecht – Kriminalpolitik, Jg. 62, Heft 1, S. 43-55.

Müller, M. (2014): Wege aus der Haft. Ergebnisse der Ergebnisse der Wiederholungsbefragung junger Strafgefangener in XENOS-Projekten. In: Newsletter 7 von XENOS-Panorama-Bund http://www.xenos-panorama-bund.de/index.php/newsletter-artikel-offshore/776-wissenschaftliche-begleitung-des-programms-xenos-integration-und-vielfalt

Richter, U. (2014): Alles Gender – oder was? Der Beitrag zur Gleichstellung von Frauen und Männern der Projekte der 2. Förderphase im Programm „XENOS – Integration und Vielfalt". Halle/München: Deutsches Jugendinstitut.

Pimminger, I./Frey, R. (2011): Leitfaden zur Evaluierung des Querschnittsziels Gleichstellung in Programmen. Herausgegeben von der Agentur für Gleichstellung im ESF im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Berlin.

Ramboll Management (Hrsg.) (2004): Handlungsleitfaden für die Entwicklung und Durchführung von XENOS-Projekten. Hamburg, Dezember 2004. Online verfügbar unter: http://www.esf.de.

http://www.esf-gleichstellung.de/gendermainstreaming.html

http://www.xenos-panorama-bund.de

http://www.xenos-panorama-bund.de/index.php/projektlandkarte

http://www.xenos-panorama-bund.de/index.php/verwertbar-machen/interner-versus-externer-transfer/216-interner-versus-externer-transfer

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Datenerhebungen im XENOS - Programm im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung	16
Abbildung 2:	Zustimmung (voll und ganz oder eher) zu Aussagen über Projektorganisationformen	24
Abbildung 3:	Einigkeit innerhalb der Projektverbünde über Zufriedenheit mit gewählter Projektform (Anzahl Projekte)	25
Abbildung 4:	Zuständigkeiten im Verbund (in %)	31
Abbildung 5:	Häufigste Kooperationspartner der Projekte (in %)	33
Abbildung 6:	Rückblickende Einschätzung der Auswahl an Kooperationspartnern (in %)	36
Abbildung 7:	Austausch innerhalb und außerhalb von XENOS und Ebenen des externen Austauschs	38
Abbildung 8:	Durchschnittlicher Nutzen der Teilnahme an XENOS-Veranstaltungen	40
Abbildung 9:	Unerwartete und erwartete Herausforderungen des Projektmanagements (in %)	42
Abbildung 10:	Zielgruppen im XENOS-Programm (in %)	47
Abbildung 11:	Akquisestrategien und Zugänge zu den unterschiedlichen Zielgruppen (in %)	51
Abbildung 12:	Arbeitsansätze in der Zielgruppenarbeit (Mehrfachnennungen)	53
Abbildung 13:	Einflussgrößen auf die Zielgruppenarbeit (in %)	56
Abbildung 14:	Hauptziele in der Zielgruppenarbeit im Schwerpunkt 1 (in %)	67
Abbildung 15:	Grad der Zielerreichung im Schwerpunkt 1 (in %)	68
Abbildung 16:	Status nach Teilnahmebeendigung (für Zielgruppen, die sich im Übergang in Ausbildung oder Arbeit befinden, in %)	73
Abbildung 17:	Hauptziele in der Zielgruppenarbeit im Schwerpunkt 2 (in %)	78
Abbildung 18:	Arbeitsform mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Kerngruppe im Schwerpunkt 2 (Anteil der Zielgruppen in %)	79
Abbildung 19:	Grad der Zielerreichung im Schwerpunkt 2 (in %)	81
Abbildung 20:	Hauptziele in der Zielgruppenarbeit im Schwerpunkt 3 (in %)	86
Abbildung 21:	Grad der Zielerreichung im Schwerpunkt 3 (in %)	88
Abbildung 22:	Entwicklung des Stellenwerts von Gender Mainstreaming	91
Abbildung 23:	Ziele zur Gleichstellung von Frauen und Männern (in %)	93
Abbildung 24:	Zielerreichung Gender Mainstreaming (in %)	94
Abbildung 25:	Angewandte und erfolgreiche Methoden (Mehrfachnennungen, in %)	96
Abbildung 26:	Veränderungen/Anpassungen im Projektverlauf und deren Auswirkungen	103

Abbildung 27: Erwartete und unerwartete Herausforderungen des Arbeitsprozesses (in %) 105
Abbildung 28: Idealtypisches Modell von Transfer und Verstetigung 109
Abbildung 29: Projekttypologie nach Hauptzielstellungen (in %) 110
Abbildung 30: Verstetigung aus Sicht der Befragten in den Fallstudien 111
Abbildung 31: Aktivitäten zur Verstetigung im Zeitverlauf (in %) 116
Abbildung 32: Anteil, zu dem das Haupt-Verstetigungsziel vollständig erreicht wurde, nach Projekttyp (in %) 122
Abbildung 33: Einschätzungen der Projektverantwortlichen zum Bundesprogramm „XENOS – Integration und Vielfalt“ (in %) 133
Abbildung 34: Hat Ihre Einrichtung vor, sich in der nächsten Förderperiode an einem Projekt(antrag) zu beteiligen? 134
Abbildung I: Vergleich der antizipierten Anschlüsse nach Beendigung der Teilnahme am Projekt 76
Abbildung II: Gründe für die Teilnahme an Diversity-Veranstaltungen 82
Abbildung III: Was hat die Teilnahme an Diversity-Veranstaltungen bewirkt 83

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Empirische Basis der wissenschaftlichen Begleitung 21

Tabelle 2: Personalwechsel in den Teilprojekten und Projekten 41

Tabelle 3: Förderliche Bedingungen der Zusammenarbeit 43

Tabelle 4: Geplante Zielgruppengröße zu Projektbeginn 48

Tabelle 5: Verteilung der Zielgruppen nach Lernorten (in %) 49

Tabelle 6: Umfang und Intensität der Arbeit mit den unterschiedlichen Zielgruppentypen (in %) 55

Tabelle 7: Zuordnung der Zielgruppen der Lernorte des Modellprogramms auf die Schwerpunkte der Zielgruppenarbeit (in %) 58

Tabelle 8: Angaben zu demografischen Merkmalen der erreichten Teilnehmer/innen in den Kerngruppen der Zielgruppen (in %) 61

Tabelle 9: Erreichung der Teilnehmeranzahl in den Schwerpunkten der Zielgruppenarbeit (in %) 63

Tabelle 10: Übereinstimmung zwischen Planung und Realisierung in der Teilnehmeranzahl und Zielgruppenzusammensetzung (in %) 64

Tabelle 11: Verstetigungsaktivitäten nach Projekttypen 2013 /2014 (Mehrfachnennungen, in %) 117

Tabelle 12: Hauptziele der Verstetigung und die Unterscheidung nach Projekttyp (in %) 120

Tabelle I: Angebote zur Unterstützung des Übergangs Schule-Ausbildung/Arbeit und die Beurteilung ihres Nutzens (in %) 75

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

Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

ESF
Europäischer Sozialfonds
für Deutschland

EUROPÄISCHE UNION