

Melanie Böwing-Schmalenbrock

## **Erfolgsfaktoren für Projekte zum Abbau von Diskriminierung und zur Integration von jungen Menschen mit und ohne Migrationshintergrund**

*Wie kann Vielfalt erhöht und genutzt werden und wie können alle jungen Erwachsenen besser in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt und in die Gesellschaft integriert werden? Diese Fragen waren der Ausgangspunkt für über 100 Projekte, die mit unterschiedlichsten Maßnahmen und Ansätzen dazu beigetragen haben, dass genau das gelingt: Der Abbau von Diskriminierung und eine bessere Integration von Personen mit schwierigen Startvoraussetzungen. Gefördert wurden diese Projekte vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und dem Europäischen Sozialfonds im Rahmen des Programmes „XENOS – Integration und Vielfalt“. Dessen zweite Förderphase wurde vom Deutschen Jugendinstitut wissenschaftlich begleitet und evaluiert. Der Abschlussbericht ist im Juni 2015 veröffentlicht worden und steht hier zum Download zur Verfügung*

[http://www.dji.de/fileadmin/user\\_upload/XENOS-Integration+Vielfalt/XENOS\\_Abschlussbericht.pdf](http://www.dji.de/fileadmin/user_upload/XENOS-Integration+Vielfalt/XENOS_Abschlussbericht.pdf).

*Mit dem angehängten Bestellformular kann er in gedruckter Form kostenlos bestellt werden.*

---

### **1. Bundesprogramm „XENOS – Integration und Vielfalt“**

Das Bundesprogramm „XENOS – Integration und Vielfalt“ schloss 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. Ziel der zweiten Förderphase des XENOS-Programmes „Integration und Vielfalt“ (2012 bis 2014) war die Verbesserung der Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt und damit auch der Integration in die Gesellschaft. Es richtet sich nicht nur auf individuelle Beschäftigungsförderung und die Verbesserung des Zugangs zu Ausbildung und Arbeit, sondern auch auf die Stärkung interkultureller Kompetenzen.

Über 100 Projekte – darunter auch zahlreiche Projektverbünde – wurden gefördert, verteilt auf folgende Lernorte:

- Lernort 1: Arbeitsweltbezogenes Übergangsmangement und (interkulturelle) Qualifizierung in den Handlungsfeldern der Jugendsozialarbeit, Jugendberufshilfe und Jugendstrafvollzug
- Lernort 2: Arbeitsweltbezogenes Übergangsmangement 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

Einen Überblick über alle Projekte und deren Konzepte, Ergebnisse und Produkte bietet die Homepage der Transfer- und Vernetzungsstelle XENOS Panorama Bund:

<http://www.xenos-panorama-bund.de>

(zuletzt verwendet am 22.7.2015)

## 2. Wissenschaftliche Begleitung durch das DJI

Die zweite Förderperiode von „XENOS – Integration und Vielfalt“ wurde durch das Deutsche Jugendinstitut e.V. (DJI) wissenschaftlich begleitet und evaluiert. Ziel dieser prozessbegleitenden Programmevaluation war es, Erkenntnisse zur Projektumsetzung, zu hinderlichen und förderlichen Bedingungen, zu möglichen Problementwicklungen und Bewältigungsstrategien und zur Zielerreichung sowie Projektverstetigung zu gewinnen. Diese wurden an den Programmzielen gemessen und bewertet und zu Handlungsempfehlungen verdichtet, um zukünftigen Programm- und Projektumsetzungen zu dienen.

Durchgeführte Befragungen:

Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung wurden die Projektverantwortlichen aller (Teil-)Projekte jährlich befragt (standardisierte Online-Trägerbefragung). Auf diese Weise wurden Rahmendaten zu den Projekten erhoben sowie detaillierte Informationen zu Zielgruppen und deren Akquise, zu konkreten Aktivitäten und Methoden sowie zu Ergebnissen gewonnen. Auch Schritte zum Transfer und zur Verstetigung der Projektergebnisse sowie zur Umsetzung von Gender-Mainstreaming-Prozessen wurden erfragt.

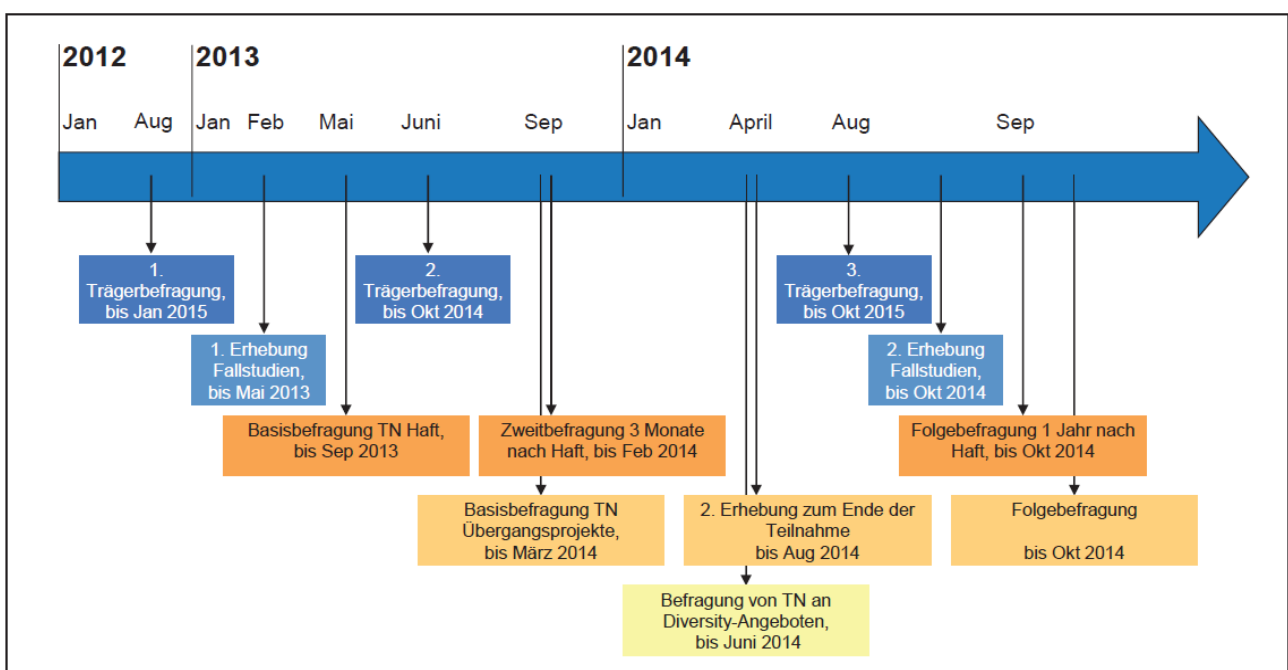
Zudem wurden 23 vertiefende qualitative Fallstudien an ausgewählten Projektstandorten durchgeführt (Besuche vor Ort im ersten und dritten Projektjahr). Dadurch konnten vertiefte Erkenntnisse über gelingende oder hinderliche Faktoren bei der Projektumsetzung sowie der Verstetigung der Projektergebnisse gewonnen werden.

Anhand von exemplarischen Befragungen ausgewählter Adressatengruppen des XENOS-Programms wurde außerdem der Blick auf die Teilnehmenden selbst sowie auf ihre Bewertung der von ihnen absolvierten Angebote gerichtet.

Folgende Gruppen wurden fragebogengestützt befragt:

- Junge Strafgefangene (dreimalige Wiederholungsbefragung während und nach der Haft)
- Jugendliche und junge Erwachsene in Unterstützungsangeboten zum Übergang in Ausbildung bzw. Arbeit (dreimalige Wiederholungsbefragung während und nach Maßnahmenbesuch)
- Teilnehmende an Schulungsangeboten zum Thema Diversity (einmalige rückblickende Befragung).

### Übersicht über die Datenerhebungen des DJI im Rahmen der wissenschaftlichen Programmbegleitung



### 3. Erfolgreiches Programm

Das Programm – so wurde durch die wissenschaftliche Begleitung und Evaluation deutlich – war in vielen Aspekten außerordentlich erfolgreich: In allen vier Lernorten wurden 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. Es wurden in dieser Förderperiode insgesamt ca. 94.000 Personen durch die Projekte erreicht. Werden zusätzlich so genannte Bagatellfälle sowie erweiterte Zielgruppen (bspw. Mentoren) berücksichtigt, ergibt sich eine Anzahl von etwa 160.000 erreichten Personen und ca. 3.500 Organisationen. 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 soziodemografische Merkmale als schwierig für die Projekte. So wurde insbesondere die geplante Geschlechterverteilung oftmals den Gegebenheiten angepasst.

### 4. Lerneffekte und

#### Handlungsempfehlungen

*Die Sprechblasen enthalten Antworten der Projektverantwortlichen auf die Frage „Was wäre aus Ihrer heutigen Projekterfahrung Ihr wichtigster Rat an sich selbst zum Zeitpunkt des Projektbeginns?“*

Aus den Untersuchungen der wissenschaftlichen Begleitung konnten vielfältige Erkenntnisse zu Faktoren für erfolgreiche Projektarbeit abgeleitet werden:

#### **Konkrete, messbare Ziele und Etappenziele gemeinsam formulieren**

Zwar sollten sich die einzelnen Projektansätze an den übergeordneten Programmzielen ausrichten; 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.

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

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. 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.

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

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

*„Im Vorfeld des Projektstarts noch eine intensivere Analyse der Zielgruppe und deren Bedarfe.“*

statt und werden Personen und Einrichtungen, die über ein entsprechendes Expertenwissen verfügen, als (Kooperations-)Partner eingebunden. 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.

### ***Hinreichend viele und vielfältige Partner rechtzeitig und verbindlich involvieren***

Nur eine Minderheit der XENOS-(Teil-) Projekte behauptet rückblickend, mit der Auswahl an und Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern vollständig zufrieden zu sein. 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.

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

*„Frühzeitig Kontakt zu den größeren Unternehmen aufnehmen, da diese einen langen Vorlauf bei der Planung von Qualifizierungen“*

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), muss ihnen erstens der konkrete wirtschaftliche Mehrwert verdeutlicht und sollten zweitens die Auswirkungen einer Projektteilnahme illustriert 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, in jedem Fall aber eine frühzeitige Partnerrekrutierung, die möglichst auf gegenseitiger Verbindlichkeit beruht.

### ***Projektpersonal sorgfältig und fachgerecht auswählen***

Die Rekrutierung und Weiterqualifizierung von Projektpersonal ist nicht nur beim Projektstart ein wichtiges Thema. Mitarbeiterwechsel während der Laufzeit 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 Wechsel.

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 die Arbeit mit den Zielgruppen oder das Projektmanagement. Eine leistungs- und qualifikationsgerechte Bezahlung sowie ansprechende Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten erhöhen sicherlich die Wettbewerbsfähigkeit eines Trägers, um geeignetes Personal zu gewinnen, das über die verschiedenen Qualifikationen verfügt. Gegebenenfalls kann für ein neues Projekt auch auf vorhandene Mitarbeitende zurückgegriffen werden. 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 beschäftigten Mitarbeitenden sollten in das Gesamtportfolio eingebunden werden.

### **Aktive Projektverwaltung und -dokumentation berücksichtigen und umsetzen**

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.

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

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.

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.

### **Detaillierten und realistischen Arbeitsplan gemeinsam ausarbeiten**

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.

## ***Zu jeder Projektphase öffentliche Präsenz zeigen und***

### ***aktive Netzwerkarbeit betreiben***

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 Verstärkungsabsichten 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.

### ***Zuständigkeiten absprechen sowie Transparenz und Austausch gewährleisten***

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.

„Je größer das Netzwerk desto einfacher die Arbeit.“

Ohnehin sind transparente Arbeitsprozesse und ein häufiger – konsens- und zielorientierter – Austausch wichtige Faktoren für eine gelingende Projektgemeinschaft. 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.

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

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.

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

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.

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

Worauf es ankommt, sind zum einen eine bewusste, vorausschauende Beobachtung und selbstkritische Reflexion des Arbeitsprozesses und zum anderen bei Bedarf zeitnahe, einvernehmliche Reaktionen. 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.

### ***Transfer und Verstetigung des Projektansatzes frühzeitig aktiv forcieren***

Mit der Länge des Bewilligungszeitraums steigen die Möglichkeiten, im Projektzeitraum bereits den Transfer und die Verstetigung von Projektergebnissen und Projektansätzen umzusetzen.

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

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.

## **5. Nächste Förderperiode bereits in den Startlöchern**

Nicht nur auf Projekt – sondern auch auf Programmebene wurden im Rahmen der Evaluation von „XENOS – Integration und Vielfalt“ förderliche Faktoren identifiziert und Vorschläge für die Ausgestaltung von Folgeprogrammen ausgearbeitet. Diese sind inzwischen zu großen Teilen berücksichtigt worden: Mit der „ESF-Integrationsrichtlinie Bund“ vom 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. Die neue Richtlinie umfasst drei Handlungsschwerpunkte: Integration statt Ausgrenzung (IsA), Integration durch Austausch (IdA), Integration von Asylbewerbern und Flüchtlingen (IvAF). Aktuell laufen die Bewilligungen, sodass die bewilligten Projekte demnächst ihre Aktivitäten aufnehmen können.

<http://www.esf.de/portal/DE/Foerderperiode-2014-2020/ESF-Programme/bmas/2014-10-21-ESF-Integrationsrichtlinie-Bund.html>

(zuletzt verwendet am 22.7.2015)

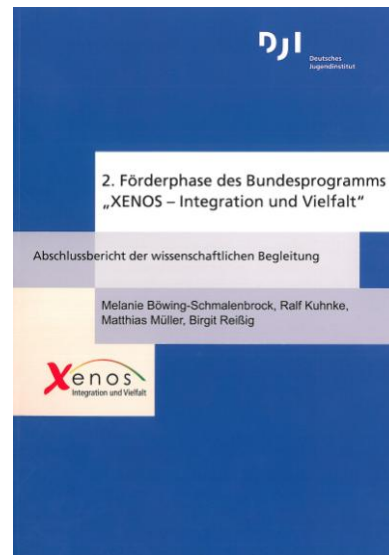
Ausführliche Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung und der in ihrem Rahmen durchgeführten Befragungen finden sich im Abschlussbericht

[http://www.dji.de/fileadmin/user\\_upload/XENOS-Integration+Vielfalt/XENOS\\_Abschlussbericht.pdf](http://www.dji.de/fileadmin/user_upload/XENOS-Integration+Vielfalt/XENOS_Abschlussbericht.pdf)

(zuletzt verwendet am 22.7.2015)

Mit dem angehängten Bestellformular kann der Abschlussbericht in gedruckter Form kostenlos bestellt werden.

**Böwing-Schmalenbrock, Melanie/ Kuhnke, Ralf/  
Müller, Matthias/ Reißig, Birgit (2015):**  
2. Förderphase des Bundesprogramms „XENOS – Integration  
und Vielfalt“. Abschlussbericht der wissenschaftlichen  
Begleitung, Deutsches Jugendinstitut, 148S.  
Diese Publikation ist als Download unter  
<http://www.dji.de/index.php?id=1545&type=250>  
oder als kostenlose Druckversion unter  
Fax. 0345 68178 47 erhältlich  
(siehe nachfolgender Bestellzettel)



Darüber hinaus stehen unter folgendem link

<http://www.dji.de/index.php?id=1545&type=250>

Publikationen (ausschließlich) als Download zur Verfügung:

**Böwing-Schmalenbrock, Melanie (2014):**  
Interkulturelle Öffnung und Sensibilisierung für Diversity in  
öffentlichen Verwaltungen und in Unternehmen,  
Deutsches Jugendinstitut, 27S.

**Böwing-Schmalenbrock, Melanie (2014):**  
Miteinander in Vielfalt. Die Kooperationen und Partner der  
XENOS-Projekte, Deutsches Jugendinstitut, 13S.

**Kuhnke, Ralf (2015):** Jugendliche und junge Erwachsene im  
Übergang in Ausbildung und Arbeit. Ergebnisse einer  
Adressatenbefragung im Rahmen des Bundesprogramms  
„XENOS-Integration und Vielfalt“,  
Deutsches Jugendinstitut, 41S.

**Kuhnke, Ralf (2014):** Die Teilnahme von Jugendlichen und  
jungen Erwachsenen an Angeboten der XENOS-Projekte.  
Ausgewählte Ergebnisse der zweiten Befragung,  
Deutsches Jugendinstitut, 13S.

**Kuhnke, Ralf/ Dettmer, Michael/ Günther, Julia (2014):**  
Jugendliche und junge Erwachsene im Übergang. Erste Er-  
gebnisse der Basisbefragung von Teilnehmenden an XENOS-  
Projekten, Deutsches Jugendinstitut, 31S.

**Kuhnke, Ralf (2014):**  
Die Teilnahme von Jugendlichen und jungen Erwachsenen an  
Angeboten der XENOS-Projekte.  
Ausgewählte Ergebnisse der zweiten Befragung,  
Deutsches Jugendinstitut, 13S.

**Müller, Matthias/ Richter, Ulrike (2014):**  
Wege aus der Haft. Erste Ergebnisse der Basisbefragung  
junger Strafgefangener in XENOS-Projekten,  
Deutsches Jugendinstitut, 46S.

**Richter, Ulrike (2014):**  
Alles Gender – oder was? Der Beitrag zur Gleichstellung von  
Frauen und Männern der Projekte der 2. Förderphase im Pro-  
gramm „XENOS – Integration und Vielfalt“,  
Deutsches Jugendinstitut, 14S.



# Bestellzettel

Alle Veröffentlichungen können kostenlos beim DJI in Halle angefordert werden:

## Übergangsmangement

- Hofmann-Lun, Irene:  
Mit der Ganztagschule auf dem Weg zur Inklusion. Wie tragen Ganztagskonzepte und Jugendhilfe zur gleichberechtigten Teilhabe von Menschen mit und ohne Behinderung an allen Bereichen des Lebens bei?  
Deutsches Jugendinstitut München. 2014, 116 S.
- Hofmann-Lun, Irene/Rother, Jessica:  
Sind MINT-Berufe zukunftsträchtig auch für Hauptschülerinnen? Pädagogische Einflussmöglichkeiten auf die Erweiterung des Berufswahlspektrums. Deutsches Jugendinstitut München/Halle; Universität Hamburg. 2012, 68 S.
- Kuhnke, Ralf/Skrobanek, Jan:  
Junge Menschen aus Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein in berufs- und ausbildungsvorbereitenden Angeboten. Bericht zur Vergleichsuntersuchung von Teilnehmerinnen und Teilnehmern in den drei Angeboten: Berufsvorbereitungs- bzw. Ausbildungsvorbereitendes Jahr, Produktionsschule und Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen.  
Deutsches Jugendinstitut München/Halle: 2011, 104 S.
- Mahl, Franciska/Reißig, Birgit/Tillman, Frank/Kuhnke, Ralf: Mittelschülerinnen und Mittelschüler auf dem Weg von der Schule ins Erwerbsleben. Abschlussbericht zur Leipziger Schulabsolventenstudie.  
Deutsches Jugendinstitut München/Halle. 2011, 71 S.
- Braun, Frank/Reißig, Birgit/Richter, Ulrike (Hrsg.): Regionales Übergangsmangement Schule-Berufsausbildung: Handlungsempfehlungen der wissenschaftlichen Begleitung.  
Regionales Übergangsmangement Bd.5, Deutsches Jugendinstitut München/Halle. 2011, 37 S.
- Reißig, Birgit/Schreiber, Elke (Hrsg.): Jugendliche mit Migrationshintergrund im Übergang Schule-Berufsausbildung. Arbeitshilfen für regionales Übergangsmangement.  
Regionales Übergangsmangement Bd.4, Deutsches Jugendinstitut München/Halle. 2011, 54 S.
- Braun, Frank/Reißig, Birgit (Hrsg.): Regionales Übergangsmangement Schule-Berufsausbildung: Handlungsfelder und Erfolgsfaktoren.  
Regionales Übergangsmangement Bd.3, Deutsches Jugendinstitut München/Halle. 2011, 81 S.
- Hofmann-Lun, Irene: Förderschüler/innen im Übergang von der Schule ins Arbeitsleben. Beruflich-soziale Integration durch gesonderte Förderung?  
München/Halle: DJI 2011, 151 S.
- Lippegaus-Grünau, Petra/Mahl, Franciska/ Stolz, Iris: Berufsorientierung - Programme und Projekte von Bund und Ländern, von Kommunen und Stiftungen im Überblick.  
München/Halle: DJI 2010, 130 S.
- Hofmann-Lun, Irene: ARBEITEN UND LERNEN in Schülerfirmen, Jugendhilfebetrieben und Produktionsschulen.  
München/Halle: DJI 2007, 47 S.

## Übergangsmangement

- Zimmermann, Julia/Lex, Tilly: Münchner Hauptschüler/innen auf dem Weg von der Schule in die Berufsausbildung. Bericht zur fünften Erhebung der Münchner Schulabsolventenstudie.  
Hrsg.: Landeshauptstadt München Referat für Bildung und Sport - Zentrale Öffentlichkeitsarbeit/Referat für Arbeit und Wirtschaft/Sozialreferat 2013, 146 S.
- Zimmermann, Julia/Lex, Tilly/Hofmann-Lun, Irene: Münchner Haupt-, Wirtschafts- und Förderschüler auf dem Weg von der Schule in die Berufsausbildung. Bericht zur vierten Erhebung der Münchner Schulabsolventenstudie.  
Hrsg.: Landeshauptstadt München Referat für Bildung und Sport - Zentrale Öffentlichkeitsarbeit/Referat für Arbeit und Wirtschaft/Sozialreferat 2011, 145 S.

## Migration und Integration

- Böwing-Schmalenbrock, Melanie/Kuhnke, Ralf/Müller, Matthias/Reißig, Birgit: 2. Förderphase des Bundesprogramms "XENOS - Integration und Vielfalt". Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung. Deutsches Jugendinstitut München/Halle 2015, 148 S.
- Skrobanek, Jan: Perceived discrimination and (re)ethnicisation of young immigrants in school-to-work transition in Germany.  
München/Halle: DJI, Wissenschaftliche Texte 2/2009, 66 S.
- Skrobanek, Jan: Migrationsspezifische Disparitäten im Übergang von der Schule in den Beruf.  
München/Halle: DJI, Wissenschaftliche Texte 1/2009, 42 S.
- Kuhnke, Ralf/Schreiber, Elke: Zwischen Integration und Ausgrenzungsrisiken. Aussiedlerjugendliche im Übergang Schule-Beruf.  
München/Halle: DJI 2008, 100 S.
- Bednarz-Braun, Iris/ Bischoff, Ursula: Interkulturalität unter Auszubildenden im Betrieb. Eine Handreichung für die betriebliche Praxis.  
München/Halle: DJI 2006, 64 S.
- Cinar, Melihan/ Otremba, Katrin/ Stürzer, Monika/ Bruhns, Kirsten: Kinder-Migrationsreport. Ein Daten- und Forschungsüberblick zu Lebenslagen und Lebenswelten von Kindern mit Migrationshintergrund. DJI 2013, 399 S.

## Schulmüdigkeit und Schulverweigerung

- Schreiber, Elke (Hrsg.): Chancen für Schulmüde. Reader zur Abschlusstagung des Netzwerks Prävention von Schulmüdigkeit und Schulverweigerung am Deutschen Jugendinstitut e.V.  
München/Halle: DJI 2006, 206 S.
- Fischer, Sonja: Schulmüdigkeit und Schulverweigerung. Eine annotierte Bibliografie für die Praxis.  
München/Halle: DJI, Dokumentation. Zweite aktualisierte Auflage 2005, 105 S.
- Richter, Ulrike (Hrsg.): Den Übergang bewältigen. Gute Beispiele der Förderung an der Ersten Schwelle von der Schule zur Berufsausbildung.  
München/Halle: DJI, Dokumentation. 2005, 175 S.
- Schreiber, Elke (Hrsg.): Nicht beschulbar? Gute Beispiele für den Wiedereinstieg in systematisches Lernen.  
München/Halle: DJI, Dokumentation. 2005, 210 S.

## Innovative Ansätze der Jugendsozialarbeit

- Datenbank PRAXIMO – Modul "Gender Mainstreaming". CD mit 39 innovativen Praxismodellen. München/Halle: DJI 2004
- Fördern und fordern: Jugendliche in Modellprojekten der Jugendsozialarbeit.  
München/Leipzig: DJI 2001, 121 S.
- Datenbanke PRAXIMO- Praxismodelle "Jugend in Arbeit". Neue Praxismodelle zur beruflichen und sozialen Integration von Jugendlichen.  
CD-Update, München/Leipzig: DJI 2001

## Jugendliche an sozialen Brennpunkten und in strukturschwachen Regionen

- Gericke, Thomas/März, Anke: Jugendliche engagieren sich für ihre Region. Ergebnisse und Wirkungen der Bundesinitiative "wir ... hier und jetzt". München/Halle: DJI, 2005, 52 S.
- Marquardt, Editha: Evaluation von Qualifizierungsprojekten – Eine Untersuchung am Beispiel von Qualifizierungsbüros des FSTJ.  
Forschungsbericht. München/Halle: DJI, Arbeitspapier 2/2004, 60 S.
- Schaub, Günther (Hrsg.): Jugendsozialarbeit in strukturschwachen Regionen. Praxismodelle Bd.5  
München/Leipzig: DJI 2000, 122 S.

## Mädchen/junge Frauen

- Schulewski, Ute: Doing Gender. Gender Effekte in Handlungsstrategien und Handlungskonstellationen von SozialpädagogInnen in der Jugendberufshilfe. München/Leipzig: DJI, Arbeitspapier 2/2002, 47 S.

Deutsches Jugendinstitut e.V.  
Außenstelle Halle  
z.Hd. A. März  
Franckeplatz 1, Haus 12/13  
06110 Halle/Saale

**Neuerscheinung Juni 2015  
aus dem Forschungsschwerpunkt "Übergänge im Jugendalter"**

(Die Broschüre kann kostenlos bei der DJI-Außenstelle Halle - Anschrift siehe oben -  
oder per E-Mail bei [maerz@dji.de](mailto:maerz@dji.de), per Fax 0345/681 78 47 angefordert werden.)

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

**2. Förderphase des Bundesprogramms "XENOS - Integration und Vielfalt".**  
Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung

Ziel der zweiten Förderphase des XENOS-Programmes „Integration und Vielfalt“ (2012 bis 2014) war die Verbesserung der Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt und damit auch deren Integration in die Gesellschaft. Dieser Bericht fasst die Ergebnisse der vom DJI durchgeführten wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation des Programmes zusammen und zeigt Handlungsempfehlungen auf Projekt- und Programmebene auf.

**Ich bitte um Zusendung der angekreuzten Publikationen aus dem DJI-Verlag  
an folgende Adresse:**

Name, Vorname: \_\_\_\_\_

Institution: \_\_\_\_\_

Straße: \_\_\_\_\_

PLZ, Ort: \_\_\_\_\_

Telefon, Fax: \_\_\_\_\_

E-Mail: \_\_\_\_\_

Datum

Unterschrift