



# Handlungsleitfaden für die Entwicklung und Durchführung von XENOS-Projekten

Hamburg, Dezember 2004

# Handlungsleitfaden für die Entwicklung und Durchführung von XENOS-Projekten

Hamburg, Dezember 2004

Rambøll Management  
Kieler Strasse 303A  
D-22525 Hamburg

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

## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Hinweise zur Projektkonzeption</b>	<b>2</b>
2.1	Problem- und Kontextanalyse	2
2.2	Zielanalyse	5
2.3	Strategieanalyse	6
2.3.1	Partner und Kooperationen	8
2.3.2	Projektpersonal	15
2.4	Projektplan	17
<b>3.</b>	<b>Hinweise zur Projektdurchführung</b>	<b>19</b>
3.1	Eine positive Herangehensweise wählen	19
3.2	Bottom-Up und Top-Down-Approach wählen	20
3.3	Niedrigschwellig ansetzen	20
3.4	Module anbieten	24
3.5	Freistellungen erleichtern	24
3.6	Vor- und Nachbereitung von Projektmaßnahmen sicherstellen	25
3.7	Kontinuierliche Betreuung gewährleisten	26
3.8	Leistungen bescheinigen	27
3.9	Wissenschaftliche Begleitung beachten	29
<b>4.</b>	<b>Hinweise zur Nachhaltigkeit</b>	<b>30</b>
4.1	Kontinuierliche Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit betreiben	30
4.2	Netzwerkpflege auch nach Projektende	31
4.3	Nachhaltigkeit in der Konzeption bedenken	31
4.4	Übertragung in reguläre Angebote/Alltagspraxis schaffen	32
<b>5.</b>	<b>Projekte, die an den Fokusgruppengesprächen teilgenommen haben</b>	<b>35</b>

## 1. Einleitung

XENOS hat viele gut geplante und erfolgreich durchgeführte Projekte ins Leben gerufen. Dabei sind Herangehensweisen in der Projektplanung und Elemente in der Projektumsetzung aufgefallen, deren Übertragung auf laufende bzw. neu zu gründende Projekte Rambøll Management für wünschenswert hält. Ziel des vorliegenden Handlungsleitfadens ist es daher, diese Herangehensweisen und Elemente systematisiert darzustellen und sie so aufzubereiten, dass andere Projekte auf den folgenden Seiten Anregungen für ihre eigene Arbeit finden und – bei Interesse – nähere Informationen für die Kontaktaufnahme mit erfolgreichen Projekten erhalten. Zu betonen ist dabei, dass die genannten Projekte exemplarische Beispiele sind, die im Rahmen der bisherigen Evaluationsschritte ausgewählt wurden. Durchaus hätten weitere Projekte mit ähnlich guter Projektumsetzung genannt werden können.

Wir wünschen uns, mit dem Handlungsleitfaden Projekte zu unterstützen, die Maßnahmen zur Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus verfolgen und dabei, im Sinne des XENOS-Ansatzes, eine enge Verbindung zu den Bereichen Schule, Ausbildung und Beschäftigung suchen. Der Leitfaden reflektiert die Erfahrungen, die bei der bisherigen Umsetzung der XENOS-Projekte gemacht wurden. Grundlage des Papiers sind die Ergebnisse aus acht Fokusgruppengesprächen, die Rambøll Management zwischen dem 7.10. und 25.10.2004 durchgeführt hat. Die Fokusgruppengespräche orientierten sich an folgenden Themenschwerpunkten:

1. Förderung grenzüberschreitender Mobilität
2. Interkulturelles Handeln im Berufsalltag
3. Maßnahmen in Verbindung mit berufsspezifischer Qualifizierung Jugendlicher
4. Schulung von betrieblichen Ausbilder/innen und Berufsschullehrer/innen im Umgang mit Fremdenfeindlichkeit und Rassismus
5. Qualifizierung von Jugendlichen im Bereich der sozialen und interkulturellen Kompetenz
6. Konfliktmanagement und Gewaltarbeit
7. Individuelle Beratung/Coaching/Berufsorientierung
8. Geschlechtsreflektierte Qualifizierungs- und Beratungsmaßnahmen

Die Ergebnisse der Fokusgruppen wurden am 8. November 2004 mit dem Expertenbeirat der Evaluation besprochen und weiter ausgearbeitet. Darüber hinaus wurden Ergebnisse aus der Auswertung der einzelnen Projektevaluierungen in den Leitfaden integriert. Der Leitfaden ist entlang der Projektumsetzung von der Konzeption bis zur Nachhaltigkeit aufgebaut und präsentiert in diesem Rahmen exemplarisch Kurzbeschreibungen von viel versprechenden Ansätzen und Elementen bei der Durchführung. Die dargestellten Projekte sind im Rahmen einer systematischen Suche nach viel versprechenden Ansätzen ausgewählt worden. Es gibt neben ihnen aber noch zahlreiche weitere Projekte, die ebenso beispielhaft für die dargestellten Ansätze sind und zusätzlich hätten erwähnt werden können.

## **2. Hinweise zur Projektkonzeption**

Bereits bei der Konzeptentwicklung werden die Weichen für den Erfolg des jeweiligen Projektes gestellt. Das Vorgehen bei der Projektentwicklung sollte grundsätzlich in vier, auf einander aufbauenden Schritten erfolgen:

1. Problem- und Kontextanalyse
2. Zielanalyse
3. Strategieanalyse
4. Erstellung des Handlungsplans

Dabei sollte an dieser Stelle betont werden, dass für diese Schritte der Projektkonzeption bewusst ein ausreichender Zeitrahmen eingeplant werden sollte. Eine umfangreiche Anfangsphase, in der viel Zeit für eine Analyse des zielgruppenspezifischen Bedarfs und die Strategieentwicklung investiert wird, hat sich in vielen Projekten ausgezahlt. So konnten realistische Ziele festgelegt und relativ schnell Modifikationen vorgenommen werden.

### **2.1 Problem- und Kontextanalyse**

Als erster Schritt ist es notwendig, das genaue Problem, das das Projekt angehen soll, sowie die Rahmenbedingungen, in denen das Projekt operieren wird, zu definieren. Im Mittelpunkt stehen dabei zwei Aspekte:

1. Wer ist vom identifizierten Kernproblem auf welche Weise betroffen und wie wirkt sich das Problem für die Betroffenen aus?
2. Welche Rahmenbedingungen bzw. Akteure können das Problem bzw. die Projektumsetzung beeinflussen?

Kernelement der Problemanalyse ist die Bestimmung der jeweiligen Zielgruppe und ihres Bedarfs. Nur wenn ausreichende Informationen über die spezifische Situation der Zielgruppe und ihres Umfeldes als Basis für die Projektkonzeption genutzt werden, kann eine bedarfsgerechte Ausgestaltung des Projektes sichergestellt werden. Die Analyse des zielgruppenspezifischen Bedarfs sollte daher v.a. auf Gesprächen mit der ausgewählten Zielgruppe sowie weiteren lokalen Akteuren (je nach Zielgruppe beispielsweise Schulen, Betriebe, etc.) basieren. Als Ergebnis einer sorgfältig durchgeführten Analyse können so Zielgruppen ins Blickfeld der Projekte rücken, die in früheren Maßnahmen für Toleranz und friedliches interkulturelles Zusammenleben nur sehr sporadisch angegangen wurden, deren Teilnahme sich aber als äußerst sinnvoll und erfolgreich erweist.

Beispiel: Einbeziehen einer neuen, relevanten Zielgruppe

Mitarbeiter/innen der Verwaltung sind in ihrer täglichen Arbeit häufig mit kulturellen Unterschieden ihrer Kunden konfrontiert und wurden dennoch nur selten in Qualifizierungsangeboten zu diesem Thema einbezogen. Sie explizit mit einem solchen Qualifizierungsangebot anzusprechen, kann ein gutes Beispiel dafür sein, neue relevante Zielgruppen zu erkennen und anzusprechen.

Die **Stadt Erlangen** bildet Mitarbeiter/innen aus der Verwaltung zu Multiplikator/innen im Bereich der interkulturellen Kommunikation aus, die im Anschluss in ihren eigenen Abteilungen Schulungen und Fortbildungen durchführen.

Kontakt:

Frau Ute Maier

Stadt Erlangen - Ref. für Wirtschaft      Tel.: 09131 / 86 27 75

und Arbeit-      Fax: 09131 / 86 33 74

Rathausplatz 1      Email: [ute.maier@stadt.erlangen.de](mailto:ute.maier@stadt.erlangen.de)

91052 Erlangen      <http://www.xenos-erlangen.de>

Projekte erzielen größere Erfolge, so lehrt die Praxis, wenn sie eine Strategie der Kundenorientierung verfolgen. Dies bedeutet, dass die Analyse des zielgruppenspezifischen Bedarfs als Grundlage für eine Projektkonzeption genommen und die Inhalte der Projekte exakt an den Bedürfnissen der Zielgruppen ausgerichtet werden. Eine Fortführung bisheriger Projekte für neue Zielgruppen unter einem neuen Namen („alter Wein in neuen Schläuchen“) ist hier kontraproduktiv. Im Rahmen der Analyse können sich so auch neue Handlungsfelder erschließen, die mit neuen Zielgruppen einhergehen. Die Analyse des zielgruppenspezifischen Bedarfs bildet somit den Rahmen, in dem Projekte ihre Maßnahmen auf aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen zuschneiden bzw. zukünftige Bedarfe antizipieren können.

Beispiel: Erschließen eines neuen Handlungsfeldes

Als Folge der demographischen Entwicklung in Deutschland wird es in absehbarer Zeit auch eine stark gestiegene Zahl alter Menschen mit Migrationshintergrund geben. Dies hat gravierende Konsequenzen für den Bereich der Altenpflege, der nun mit neuen interkulturellen Herausforderungen konfrontiert wird.

Dies berücksichtigt unter anderem das **Berufsbildungswerk Datteln** in seinem Projekt zur Förderung der interkulturellen Kompetenz im Handlungsfeld Altenpflege. In diesem Projekt sollen begleitend zur dreijährigen Altenpflegeausbildung Konzepte entwickelt und erprobt werden, um diese stärker für Migrant/innen zu öffnen, und die Inhalte der Altenpflegeausbildung auch auf die wachsende Kundengruppe der älteren Migrant/innen auszurichten. Zusätzlich wird Rassismus in seinen vielfältigen Formen, so wie ihn die künftigen Pfleger/innen in ihrer Praxis und in ihren Teams erleben (und praktizieren), als Gegenstand der Ausbildung thematisiert.

Kontakt

Frau Martina Dücker

Berufsbildungswerk Datteln      Tel.: 02363 / 97 93 24

Castroper Str. 106      Fax: 02363 / 97 93 34

45711 Datteln      Email: [martina.duecker@bfw-datteln.de](mailto:martina.duecker@bfw-datteln.de)

Im Rahmen der Problem- und Kontextanalyse können Angebote identifiziert werden, die so relevant sind, dass sich im Projektverlauf eine Umkehr von Angebot und Nachfrage ergibt. Das heißt, auf den Bedarf zugeschnittene Angebote werden von Schulen, Betrieben etc. nachgefragt. So reagieren die Projektträger auf Anfragen und brauchen keine Ressourcen für die Zielerreichung aufzubringen. Dies ist die optimale Form der Analyse, da sie die Grundlage für ein Angebot bildet, das aktiv von anderen nachgefragt wird.

Beispiel: Aufbau von Expertise

Durch die Durchführung von Fortbildungen und den Aufbau eines umfangreichen Archivs zu den Themen Fremdenfeindlichkeit, Aufarbeitung des Nationalsozialismus und Antisemitismus, gerade auch im Bereich der Unterrichtsmaterialien, hat sich die **Service- und Infostelle bei Miteinander e.V.** in Sachsen-Anhalt einen Namen gemacht. Als Fachleute gerade für Vermittlung von grundlegenden Kenntnissen zu Fremdenfeindlichkeit und Rassismus konnte sich der Träger am Ende der XENOS-Laufzeit in seiner Beratungs- und Fortbildungsarbeit darauf beschränken, auf die Nachfragen z.B. durch Berufsschulen zu reagieren. Fundament der Expertise ist dabei nicht zuletzt die Vorarbeit des Trägers Miteinander e.V., der schon vorher solche Fortbildungen angeboten und das Archiv in seinen Anfängen aufgebaut hatte. Durch XENOS konnte dann Angebot, gerade auch des Archivs, weiter ausgebaut und professionalisiert werden.

Kontakt:

Service- und Infostelle  
bei Miteinander e.V.  
Erich-Weinert-Straße 30  
39104 Magdeburg

Tel.: 0391/ 620 77 55  
Fax: 0391/ 620 77 40  
[info.xenos@miteinander-ev.de](mailto:info.xenos@miteinander-ev.de)  
[www.servicestelle-miteinander.de](http://www.servicestelle-miteinander.de)

Die Gespräche mit dem Umfeld ermöglichen zudem, eine Identifikation der von dem Problem betroffenen Personen, Gruppen, Institutionen und ihrer jeweiligen Interessen hinsichtlich des Problems vorzunehmen. Dabei ist insbesondere auf so genannte „killer assumptions“ zu achten, d.h. Faktoren, wie beispielsweise gegenläufige Interessen/Werte, Informationsdefizite oder Risiken, die für die Projektkonzeption unbedingt berücksichtigt werden müssen.

Folgende Fragen sollten im Rahmen der Problem- und Kontextanalyse beantwortet werden, bevor zum nächsten Schritt übergegangen wird:

<b>Checkliste: Problem- und Kontextanalyse</b>	
Worin besteht der Kern des Problems?	√
Wer ist davon betroffen und in welcher Weise?	√
Was sind die Auswirkungen des Problems?	√
Wie sind die Rahmenbedingungen?	√
Wer sind die relevanten Stakeholder?	√
Worin bestehen die Unwägbarkeiten?	√

## 2.2 Zielanalyse

Sind das Kernproblem, seine Auswirkungen sowie Rahmenbedingungen und relevante Akteure identifiziert, sollte im nächsten Schritt das Projektziel definiert werden. Als allgemeine Hilfestellung lässt sich dabei sagen, dass eine präzise Zielformulierung durch die enge Orientierung an den definierten Problemen erleichtert wird. Zu diesem Zweck können die (negativen) Aussagen der Problemanalyse in positive Aussagen über eine zukünftige Situation, in der das Problem behoben wurde, umformuliert werden.

Um die Wahl der Projektstrategie (siehe 2.1.3) zu erleichtern, sollte das übergeordnete Ziel schon im Rahmen seiner Definition in möglichst handhabbare Zwischen- bzw. Unterziele herunter gebrochen werden. Diese sollten Meilensteine auf dem Weg zur Erreichung des Gesamtziels darstellen. Dabei gilt: Je detaillierter Zwischen-/Unterziele definiert werden, desto verlässlicher kann eine zielführende Projektplanung erfolgen.

Die Zielanalyse sollte zudem mit der Etablierung eines gemeinsamen Verständnisses der zentralen Ziele einhergehen. Zu diesem Verständnis gehört auch die detaillierte Klärung dessen, was unter bestimmten Bezeichnungen zu verstehen ist. Dies ist relevant, da es durch pauschale Begriffshüllen zu Missverständnissen unter Projektmitarbeitern, Teilnehmern/innen und Externen kommen kann, die eine Zielerreichung negativ beeinflusst. Zu den Begriffen, die vor Projektbeginn für alle beteiligten verständlich definiert werden sollten, gehören im XENOS-Kontext v.a. die zu vermittelnden Kompetenzen.

Insbesondere gilt dies für den Begriff „Interkulturelle Kompetenz“, die im XENOS-Programm eine Schlüsselkompetenz darstellt, und deren Vermittlung sich viele XENOS-Projekte zum Ziel gesetzt haben. Die Bezeichnung „Interkulturelle Kompetenz“ sollte frühzeitig mit Inhalt gefüllt und bezüglich der Erwartungen an den Lernerfolg der Teilnehmer/innen erläutert werden. Das Verständnis von interkultureller Kompetenz ist in der Projektpraxis durchaus verschieden und Missverständnisse sind zahlreich. So herrscht vielfach das Verständnis vor, interkulturelle Kompetenz sei mit Sozialkompetenz gleichzusetzen bzw. sei eine Teilkompetenz der Sozialkompetenz, oder sie sei mit Toleranz, Mitgefühl oder Nächstenliebe zu beschreiben. Interkulturelle Kompetenz geht aber über dies hinaus. Als zentrale Attribute einer ausgebildeten interkulturellen Kompetenz können die folgenden Komponenten verstanden werden:

- Das Bewusstsein über die eigene kulturelle Prägung und die Bedingtheit von eigenen Einstellungen und Verhaltensmustern,
- die Fähigkeit, das eigene Verhalten selbstkritisch zu reflektieren und einzuordnen,
- die Fähigkeit, mit der Vielschichtigkeit und Ambiguität umzugehen, die sich in interkulturellen Situationen ergeben kann,
- das Verständnis für kulturbedingte Verhaltensmuster anderer Menschen und das Einstellen auf diese,
- ein gewisses Maß an relevantem Wissen über andere Kulturen sowie



- die Fähigkeit zur konstruktiven Konfliktaustragung auch in interkulturellen Kontexten.

Darüber hinaus sind auch die Fähigkeiten, in einem internationalen Umfeld effektiv zu kommunizieren und die Chancen interkultureller Gruppen zu nutzen, Aspekte der interkulturellen Kompetenz, wie sie vor allem in der Wirtschaft gefordert werden.

Nicht jedes Projekt kann (und soll) interkulturelle Kompetenz in ihrer Gesamtheit vermitteln. Projekte können aber in vielfältiger Weise auf die Ausprägung von Komponenten interkultureller Kompetenz hinwirken und hier wichtige Beiträge leisten. Es ist allerdings notwendig, die zu vermittelnden Kompetenzen im Rahmen der Zielanalyse so konkret wie möglich zu benennen. Denn eine pauschale Bezeichnung der zu vermittelnden Fähigkeiten als „interkulturelle Kompetenz“ kann kontraproduktiv sein, da es möglicherweise zu Missverständnissen führt und falsche Erwartungen weckt.

Ebenso wie für die interkulturelle Kompetenz gilt dies analog für Begriffe wie Konfliktfähigkeit, Sozialkompetenz, Medienkompetenz usw.

Als Ergebnis der Zielanalyse sollten folgende Fragen beantwortet sein:

<b>Checkliste: Problem- und Kontextanalyse</b>	
Welche Ziele sollen mit dem Projekt verfolgt werden?	√
Welche Zwischen- und Unterziele lassen sich benennen?	√
Welche Kompetenzen sollen vermittelt werden und wie werden diese definiert?	√

### **2.3 Strategieanalyse**

Im Anschluss an die Zieldefinition gilt es, mögliche Strategien für die Erreichung der formulierten (Zwischen-)Ziele zu identifizieren und diese anhand der zur Verfügung stehenden Ressourcen zu bewerten.

Mithilfe der im Rahmen der Zielanalyse benannten Zwischen- und Unterziele lassen sich oftmals bereits viel versprechende Ansätze definieren. Indem für jedes Zwischen-/Unterziel festgelegt wird, welche Schritte zu seiner Erreichung notwendig sind, lassen sich sukzessive aufeinander aufbauende Aktivitäten formulieren, die in ihrer Summe zum Gesamtziel führen bzw. beitragen sollen. Grundsätzlich werden dabei verschiedene „Wege zum Ziel“ möglich sein.

Oftmals entscheidend für die Wahl der Strategie ist das zugrunde liegende Verständnis zentraler Begriffe (siehe Abschnitt 2.2). Dies lässt sich erneut am Beispiel der interkulturellen Kompetenz aufzeigen. So vielfältig wie die Definitionen des Begriffs sind auch die Bestandteile des interkulturellen Trainings.

Interkulturelles Training ist eine viel versprechende Bezeichnung, die oft benutzt wird, deren Inhalte aber nicht immer den Erwartungen standhalten.

Interkulturelles Training ist nicht nur Sensibilisierung für kulturelle Unterschiede, sondern zielt auf die Veränderung von Einstellungen und damit auf einen Lernprozess, der zu den schwierigsten Lernprozessen überhaupt gehört. Interkulturelle Kompetenz ist eine Handlungskompetenz, die als solche auch nur durch eigenes Handeln erlernt werden kann. Ein wirkliches interkulturelles Training benötigt Zeit, ist prozesshaft angelegt, basiert zumindest zum Teil auch auf erfahrungsorientiertem Lernen und kann niemals an einem einzigen Tag stattfinden. Interkulturelles Lernen beginnt stets beim Einzelnen selbst und thematisiert Selbst- und Fremdbild, Stereotypen und die Entstehung von Vorurteilsstrukturen. Darauf aufbauend müssen im interkulturellen Training Erfahrungsübungen integriert werden, die zum Ziel haben, die eigene kulturelle Prägung zu verdeutlichen und das vermeintlich Selbstverständliche zu überdenken.

In der Praxis kann interkulturelles Training sowohl kulturübergreifend als auch kulturspezifisch durchgeführt werden. Meist schließt es sowohl kognitives als auch erfahrungsorientiertes Lernen ein. Der erfahrungsorientierte Teil beruht auf Simulationen, Rollenspielen und/oder interkulturellen Planspielen mit (fiktiven) bi- und multikulturellen Gruppen. Im Rahmen von interkulturellen Trainings im Berufsalltag werden oft praxisnahe Schulungen zur Lösung akuter (und vermeintlich) interkultureller Probleme gefordert. Daher finden die Veranstaltungen hier vorwiegend in Form von interkulturellen Coachings, Mediationen und Teambuilding-Prozessen statt. Ziel dieser Trainings ist besonders das Aufzeigen von Handlungsalternativen.

In vielen Kontexten hat sich dabei ein Dreischritt-Verfahren bewährt, das aus Sensibilisierung, interkulturellem Training und Kulturrelativierung besteht. Sensibilisierung für interkulturelle Unterschiede birgt die Gefahr einer Überinterpretation der kulturellen Komponente von Konflikten und Kommunikationsdefiziten. Dies kann sogar so weit gehen, dass gut gemeinte Trainings negative Einstellungen gegenüber dem „Anderen“ auslösen bzw. verstärken. Daher ist eine Form der Kulturrelativierung im Anschluss an die Trainings notwendig, um die kulturelle Komponente von Konfliktsituationen etc. zu entschärfen.

Entsprechend des zugrunde gelegten Verständnisses von interkultureller Kompetenz und der im Rahmen der Problemanalyse herausgearbeiteten Bedarfe ergeben sich also unterschiedliche Strategieoptionen. Dieses gilt ebenso für Schulungen zum Konfliktmanagement, Streitschlichterausbildungen, Vermittlung von Medienkompetenz etc. Grundsätzlich ist eine ausführliche Beschreibung der Begriffe notwendig, die die einzelnen Aktivitäten integrieren.

Neben solchen inhaltlichen Anforderungen liegt ein entscheidender Faktor für die Auswahl der „richtigen“ Strategie in der Klärung der dafür benötigten bzw. den zur Verfügung stehenden Ressourcen. Diese können prinzipiell per-

soneller, finanzieller, politischer, fachlicher oder materieller Natur sein. Für eine erfolgreiche Projektumsetzung ist die frühzeitige Sicherung dieser Ressourcen von entscheidender Bedeutung. Zwei Aspekte sind dabei nach der Erfahrung im Rahmen von XENOS von besonderer Bedeutung:

1. Von Interessen ausgehen, um Partner zu gewinnen und Akteure zur Kooperation zu animieren.
2. Durch gut ausgebildetes Projektpersonal den Erfolg sichern.

### 2.3.1 Partner und Kooperationen

Leider gibt es kein Patentrezept, um bestimmte Akteure für ein Projekt zu gewinnen! Zentrales Element einer jeden Strategie muss es jedoch sein, allen beteiligten Akteuren den Nutzen des Projektes zu verdeutlichen und ihnen eine aktive Beteiligung im Projekt zu ermöglichen. Nicht alle potentiellen Partner sind gleichermaßen interessiert an einer Zusammenarbeit und empfänglich für Vorschläge einer Kooperation. Es ist daher ein zentraler Erfolgsfaktor, die Interessen der benötigten Akteure genau zu kennen und den Projektinhalt auf diese Interessen zuzuschneiden. Neben dem generellen Interesse ist aber auch der Ansatzpunkt für die Etablierung einer Zusammenarbeit entscheidend. Ziel eines jeden Projektes muss es sein, Win-Win-Situationen zu schaffen, von denen alle Beteiligten profitieren.

#### Beispiel: „Qualifizierung gegen Ehrenamt“: Schaffen einer Win-Win-Situation

Die **Mediationsstelle Frankfurt/Oder** hat mehrere Möglichkeiten gefunden, das Engagement für das Projekt für Menschen attraktiv zu machen. Besonders ins Auge fällt hier das Angebot einer kostenlosen Ausbildung zum Mediator – gegen ehrenamtliches Engagement in dieser Funktion. Die Ausbildung umfasst 200 Stunden, für die sich die Teilnehmer im Gegenzug zu 120 Stunden ehrenamtlicher Arbeit als Mediator in der Mediationsstelle verpflichten. Die Privatpersonen bekommen also eine (arbeitsmarktrelevante) Qualifizierung gegen 120 Stunden ehrenamtlicher Arbeit, von der dann das Projekt profitieren kann. Dabei werden gezielt Menschen mit Migrationshintergrund geschult, die dann eine Art „interkulturelle Mediation“ durchführen können.

#### Kontakt:

Herr Matthias Vestring  
Mediationsstelle e.V.  
Wieckestr. 1 a  
15230 Frankfurt (Oder)

Tel.: 0335 / 40 13 30 - 0  
Fax: 0335 / 40 13 30 - 1  
Email: [buerodienst@mediationsstelle-ffo.de](mailto:buerodienst@mediationsstelle-ffo.de)  
<http://www.mediationsstelle-ffo.de>

Es hat sich bewährt, nach einer gemeinsamen Planung des Projektes die Projektpartner im Rahmen eines sog. „Contracting“ (schriftliche Erklärung der späteren ehrenamtlichen Arbeit) auf die Zusammenarbeit zu verpflichten. Dieser Vertrag ist nicht rechtskräftig, hat aber eine moralische Wirkung (im Sinne eines „Appells an das schlechte Gewissen“), die nicht zu unterschätzen ist.

#### Beispiel: „Qualifizierung gegen Ehrenamt“: Schaffen einer Win-Win-Situation

Ein weiteres Projekt, das die Formel „Qualifizierung gegen Ehrenamt“ einsetzt, ist das **Kommunale Forum Wedding**. Bei diesem Projekt werden Ehrenamtliche zu Stadtteilmediatoren ausgebildet, die später in einer „Konfliktagentur“ des Gemeindezentrums aktiv werden sollen. Die Teilnehmer/innen stellen dabei eine möglichst gemischte Gruppe dar, in der alle Bevölkerungs- und Altersgruppen vertreten sind. Konkret sind von den 16 ausgebildeten Mediator/innen fünf Migranten/innen, zwei weitere Frauen haben Ehemänner mit Migrationshintergrund. Gerade diese Menschen mit Migrationshintergrund oder -erfahrung können in ihrer Mediationsarbeit selbst Menschen mit Migrationshintergrund beraten und unterstützen, da sie oft eher in der Lage sind, die vorgebrachten Probleme zu verstehen – ob sprachlich oder kulturell. Zusätzlich werden türkisch-sprachige Gesundheitsmultiplikator/innen geschult, die im interkulturellen Gemeinwesenzentrum in der Gesundheitsförderung ehrenamtlich tätig sein sollen und organisatorische und fachliche Unterstützung bei Einsätzen im Gesundheitsbereich leisten werden.

Das Kommunale Forum Wedding e.V. verpflichtet die Teilnehmer/innen der Mediatorenausbildung vertraglich zur ehrenamtlichen Arbeit als Mediator/in nach Abschluss der Ausbildung. Dem Vertragsabschluss geht ein ausführlicher Informations- und Auswahlprozess voraus, um zum einen den potentiellen Teilnehmer/innen eine möglichst realistische Entscheidungsgrundlage zu bieten, zum anderen um dem Träger die Auswahl geeigneter und besonders motivierter zukünftiger Mediator/innen zu ermöglichen. Der Vertrag ist rechtlich nicht bindend.

#### Kontakt:

Kommunales Forum Wedding e.V.	Tel.: 030 / 46 50 73 55
Wiesenstrasse 29	Fax: 030 / 46 29 449
13357 Berlin	Email: <a href="mailto:komm.forum@web.de">komm.forum@web.de</a>

Nicht alle Projektpartner lassen sich in der gleichen Art und Weise zur Mitarbeit motivieren und Projektträger haben verschiedene Erfahrungen bei der Einbindung der Akteure gemacht. Im Folgenden werden einige mögliche Partner dargestellt und wichtige Erfahrungen verschiedener Projektträger beim Zugehen auf diese erklärt.

#### Schulen, Schüler/innen und Lehrer/innen

Schulen eignen sich sehr gut, um Jugendliche konzentriert zu erreichen. Besonders außerhalb von Ballungszentren ist der Zugang zu einer großen Zahl von Jugendlichen sonst sehr schwierig. Daher lohnt sich der Aufwand, Schulen als Partner für die Projektarbeit zu gewinnen. Aufgrund demographischer Entwicklungen und der sich daraus ergebenden Konkurrenz um Schüler/innen sind Schulen (besonders auch in ländlichen Gebieten) zunehmend leichter als Partner zu verpflichten. Gezwungen durch die Konkurrenzsituation müssen sich Schulen heute anders profilieren, als dies noch vor einigen Jahren der Fall war. Streitschlichterausbildungen, Praktikumsangebote (auch im Ausland) etc. können Argumente für die Eltern sein, ihre Kinder gerade auf diese Schule zu schicken.

Sind Schulen als Projektpartner eingeplant bzw. sind Schüler/innen die Zielgruppe des Projektes, so müssen nicht nur die Interessen der Schüler/innen

bereits in der Planung berücksichtigt, sondern auch die Interessen der Lehrerschaft und Schulleitung in dieser Phase systematisch mit einbezogen werden. Generell kann für die Zusammenarbeit mit Schulen konstatiert werden, dass möglichst hoch angesetzt werden muss. Dies bedeutet, dass Kooperationsanfragen, die auf eine systematische und langfristig angelegte Kooperation mit Schulen zielen, nicht an die Kollegien oder Schulen selbst, sondern vorerst an die Schulaufsicht und Schulämter (Freistellungen) gerichtet werden müssen. Danach erfolgt die Kontaktaufnahme mit interessierten Schulleiter/innen und schließlich mit Kollegien. Etablierte Kooperationen mit Schulen sind ohne einen längeren Vorlauf und die Unterstützung der angesprochenen Akteure äußerst schwer zu erzielen.

Als Türöffner, um das Interesse der Schulen an einer Zusammenarbeit zu wecken, eignen sich zeitlich begrenzte Veranstaltungen (Schulfeste bzw. Aktionen auf Schulfesten, Wanderausstellungen etc.) z.B. zur Sensibilisierung für interkulturelle Thematiken. Mit derartigen Veranstaltungen können Themen auf die Schulagenda gesetzt und eine Zusammenarbeit bezüglich dieser Themen angeleitet werden. Die Türöffner reichen aber allein nicht aus, sondern sind vielmehr Mittel zum Zweck und müssen schnell in eine andere Form der Beziehung übergehen.

Wichtiger Partner im schulischen Kontext ist die Lehrerschaft. Besonders hier erweist es sich als unerlässlich, direkt von den Interessen der Partner auszugehen und diese bereits bei der Konzeption einzubinden. Zwar arbeiten einige Projekte mit kurzfristigen Anreizen für Lehrern/innen, indem diesen durch die Projektarbeit eine Arbeitserleichterung – sprich ein Tag Urlaub während der Durchführung der Veranstaltungen – versprochen wird. Diese Form der Motivation von Lehrer/innen ist aber gerade für langfristig angelegte Projekte keine gute Basis, so es das Ziel ist, im Projektverlauf Inhalte zu vermitteln, die über eine erste Sensibilisierung der Schüler/innen für interkulturelle Thematiken hinausgehen. Für derartig angelegte Projekte ist die Einbindung des Lehrpersonals unabdingbar. Bereits in der Konzeptionsphase sollten die Projekte die Interessen der Lehrerschaft einbinden und die Projektarbeit auch auf die Bedürfnisse der Unterrichtenden zuschneiden. Die hierfür notwendige Motivation könnte z.B. auf einer langfristigen Verbesserung des Schulklimas, des Rufes der Schule bzw. des Klassenklimas und damit des Umgangs mit den Schüler/innen sowie der Schüler/innen untereinander basieren. Lehrer/innen lassen sich so für ein zusätzliches Engagement gewinnen und können mit viel Eigeninitiative und Engagement zum Erfolg der Projekte beitragen. Es kann darüber hinaus von Vorteil sein, ein Anerkennungssystem für die Leistung der Lehrer/innen zu schaffen. Oft erhalten Lehrer/innen wenig Anerkennung für ihre Arbeit und werden von Sozialpädagogen nicht selten als „Störgröße“ empfunden. Besonders in diesem Zusammenspiel muss das Ziel die Schaffung einer Win-win-Situation sein.

#### Beispiel: Berücksichtigung der Interessen und Bedürfnisse von Lehrer/innen

Ein Beispiel für die intensive Zusammenarbeit mit und Betreuung von Lehrer/innen ist das Projekt „Zeichen setzen!“, das die **Stiftung der Deutschen Wirtschaft** in Kooperation mit der Deutschen Bahn AG durchgeführt hat.

Ziel des Projekts war es, durch die Zusammenarbeit mit Schulen und Unternehmen die Ausbildungsfähigkeit und die Berufswahloptionen von jugendlichen Migrant/innen zu verbessern. Dabei standen zunächst Schulungen für Lehrkräfte, Ausbilder und Schüler im Mittelpunkt, die sich mit Aspekten der Gewaltprävention und der Förderung eines toleranten Betriebsklimas gegenüber Menschen fremder Herkunft, Kultur oder Religion befassten. In Reaktion auf erste Erfahrungen vor Ort wurden im weiteren Projektverlauf vermehrt praxisorientierte Maßnahmen an Schulen, vornehmlich zur Berufsorientierung, durchgeführt.

Die beteiligten Schulen wurden bei der Umsetzung von „Zeichen setzen!“ persönlich und vor Ort betreut. Eine wichtige Funktion kam zudem der Einrichtung regionaler Plattformen zu. Dabei handelte es sich um regelmäßige Veranstaltungen (bis zu alle sechs Wochen) auf regionaler Ebene. Diese boten Lehrer/innen die Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch. So berichteten die Lehrer/innen von den an ihren Schulen durchgeführten Maßnahmen, etwa von „Schüler-Azubi-Tagen“, bei denen Auszubildende ihre Ausbildungsgänge an den Schulen vorstellten. Die regionalen Plattformen boten so die Möglichkeit für die Lehrer/innen, Rückmeldung und Bestätigung zu ihrer Arbeit zu erhalten. Gleichzeitig wurden die durchgeführten Maßnahmen einem weiteren Personenkreis bekannt.

Neben dem Erfahrungsaustausch beinhalteten die regionalen Plattformen auch Aktivitäten zur fachlichen Unterstützung der Lehrer/innen. So wurden regelmäßig Referent/innen eingeladen, die gezielte Inputs zu ausgewählten Themen – etwa der Berufsorientierung und –information lieferten. Über die Themen für Erfahrungsaustausch und Experteninputs wurde dabei von den beteiligten Lehrer/innen selbst gemeinsam entschieden.

Mit ihrer regionalen Ausrichtung bieten die Plattformen auch einen Ansatzpunkt zur längerfristigen Vernetzung. Ziel war es, dass der Erfahrungsaustausch - begünstigt durch gemeinsame Bezugspunkte und kurze Reisewege – auch über das Ende der Projektlaufzeit von den beteiligten Lehrer/innen fortgeführt wird. Dabei wurde versucht, weitere wichtige Ansprechpartner für die Lehrer/innen einzubeziehen, so etwa Mitarbeiter/innen der Sonderstelle Gewaltprävention im Schulamt oder Experten in Rechtsfragen. Auf diese Weise erhielten die zur Verfügung stehenden Unterstützungssysteme „ein Gesicht“, so dass die zukünftige Kontaktaufnahme und Zusammenarbeit erleichtert wurde.

#### Kontakt:

Frau Marika Müller  
Stiftung der Deutschen Wirtschaft  
Tel.: (030) 27 89 06 15  
[mueller@sdw.org](mailto:mueller@sdw.org)

#### Betriebe

Gründe für eine Partizipation von Betrieben an XENOS-Projekten sind vielfältig. Allerdings sind Betriebe stets durch eine konkrete Kosten-Nutzen-Rechnung motiviert. Die Kosten-Nutzen-Relation bezieht sich zum einen auf monetäre Aspekte. Hierzu zählen das Ausnutzen von Fördergeldern oder die Hoffnung auf eine Produktionssteigerung durch ein verbessertes Betriebsklima.

ma. Darüber hinaus sind auch nicht direkt monetär messbare Faktoren von Bedeutung. Zu nennen sind das Interesse an einer Imageaufbesserung für Betriebe oder gewerkschaftliche Organisation, Interkulturelle Verständigung als Zukunftsstrategien für multikulturelle Organisationen (Migrante/innen bzw. Eingebürgerte als Nachwuchspotential) oder konkrete Probleme der Belegschaft. So können interkulturelle Konflikte in Betrieben ein ernsthaftes Interesse an Kompetenzvermittlung begründen, weil eine konstruktive Konfliktbewältigung direkt die Arbeitsatmosphäre für die Beschäftigten und mittelbar die Produktivität verbessern kann. Aber auch hier ist selbst bei vorhandenem Leidensdruck eine positive Herangehensweise notwendig, die die Teilnehmer/innen motiviert.

Gleichermaßen für alle potentiellen Projektpartner gilt, dass das Thema Rassismus und Fremdenfeindlichkeit erst einmal negativ besetzt ist. Im Gegensatz zu anderen Institutionen ist es für Betriebe aufgrund eines möglichen Imageverlustes oftmals sehr schwierig, in ihrer Belegschaft das Thema Rassismus anzugehen. Selbst wenn intern Fälle von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus aufgetreten sein sollten, so wird dies in der Regel nicht nach außen kommuniziert und in Projektform angegangen werden – es sei denn, es sind im Betrieb Fälle von Fremdenfeindlichkeit aufgetreten, die ans Licht der Öffentlichkeit gelangt sind und das Image des Betriebs negativ beeinflussen. In diesem Fall gibt es Betriebe/Konzerne, die als Reaktion auf derartige Vorfälle aktiv – für ein besseres Image – Projekte gegen Fremdenfeindlichkeit angehen möchten. Grundsätzlich ist die richtige Rhetorik daher noch wichtiger als bei anderen Partnern. Projekte werden „für Vielfalt“ und „für Toleranz“ oder zur Kompetenzvermittlung in einer sich globalisierenden Welt durchgeführt, niemals „gegen Rassismus“.

Wichtig ist, Akzeptanz für das jeweilige Projekt auf Ebene der Betriebsleitung zu schaffen. Im Idealfall sollte ein „Treiber“ auf der Führungsebene des Unternehmens gefunden werden, der beispielsweise ein Projekt in den Betrieb hinein vertritt. Die Erfahrung zeigt, dass bei einem so angelegten Top-Down-Approach deutlich stabilere Kooperationen entstehen können. Aber auch unterhalb der direkten Führungsebene sollten die Hierarchiebeziehungen zwischen den involvierten Mitarbeiter/innen des Betriebes berücksichtigt werden. So ist etwa bei Multiplikatorenschulungen zu bedenken, dass Multiplikator/innen und ihre Kolleg/innen in einer gewissen Hierarchiebeziehung zueinander stehen. Fraglich ist zum Beispiel, ob sich ein/e Abteilungsleiter/in später von seinen Mitarbeiter/innen schulen lässt.

Darüber hinaus muss der Ansatz auf konkrete Probleme und Herausforderungen der betrieblichen Praxis zugeschnitten sein. Es hat sich nicht als hilfreich erwiesen, mit einem fertigen (Seminar)-Konzept bei den Betrieben anzuklopfen. Vielmehr sind maßgeschneiderte Konzepte gefragt, die auf konkrete Problemlagen der Belegschaft und deren Bedürfnisse zugeschnitten sind und im Idealfall auf den mit der Unternehmensführung gemeinsam durchgeführten Analysen beruhen. So ist es möglich, das Konzept flexibel auf die

jeweilige Zielgruppe zuzuschneiden und das Interesse der Beteiligten zu wecken.

Beispiel: Entwerfen eines maßgeschneiderten Angebotes für Betriebe

Hier soll das Projekt „I.B.K. - Interkulturelles Training. Beratung. Konfliktmanagement“ (CJD Eutin) dargestellt werden. Zu diesem Zweck wird Rambøll Management ein Informationsgespräch mit dem Projektträger durchführen.

Kontakt:

Dennoch müssen bewusst Grenzen gesetzt werden, damit es zu keiner überzogenen Erwartungshaltung kommt. Besonders die Führungsebene von Betrieben – so berichten es Projektträger – tendiert dazu, mit dem Projekt ein konkretes Problem gelöst zu bekommen „Danach wissen meine Angestellten, wie man mit ‚den Türken‘ umgeht“. Aus diesem Grund ist es elementar, die zu erwartenden Ergebnisse zu klären. Teilnehmer/innen und Führungsebene sind oft enttäuscht, wenn sich herausstellt, dass das zu lösende Problem gar nicht auf der interkulturellen Ebene angesiedelt ist, sondern auf einer anderen Ebene liegt. Derartigen Enttäuschungen muss vorgebeugt werden. Auch sollte auf die Tatsache hingewiesen werden, dass die Trainer/innen zwar die Mitarbeiter/innen schulen können, dass aber auch bei praxisnahen und gut durchgeführten Trainings stets der Transfer des Erlernten den entscheidenden Faktor darstellt.

Projektträger berichten von einem erfolgreichen Zugang zu Betrieben über die jeweiligen Fachverbände oder über Gewerkschaften. Eine Annäherung an Betriebe über die IHKen hat sich dagegen in der Praxis als wenig erfolgreich erwiesen.

Migrantenorganisationen

Ein bisher wenig beachteter aber aufgrund des Interesses und der Organisationsstruktur sehr sinnvoller Partner sind Migrantenorganisationen. Sie sind – so berichten Projektträger – oft sehr motiviert, an Projekten mitzuarbeiten und verfügen über Ressourcen, die sie zum Teil auch für die Projektarbeit freistellen können. Eine Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen kann zum Beispiel bei der Rekrutierung von Teilnehmer/innen ausgesprochen erfolgreich sein. Die Organisationen können ihren Beitrag bei der gezielten Auswahl von Kandidaten/innen leisten. Auch für begegnungsorientierte Ansätze in der pädagogischen Projektpraxis eignen sich die Organisationen als Partner.

Beispiel: Einbeziehung von Migrantenorganisationen

Auf der Grundlage einer Analyse des zielgruppenspezifischen Bedarfs und in enger Zusammenarbeit mit Vertretern der Zielgruppe kann ein Aktivitäten-Angebot entstehen, das genau auf die anvisierten Teilnehmer/innen zugeschnit-



ten ist.

Die **Schneider Organisationsberatung** hat dies in ihrem Projekt „inpact“ umgesetzt und in enger Zusammenarbeit mit Projektpartnern, wie z.B. der Arbeitsgemeinschaft der Ausländerbeiräte in Rheinland-Pfalz oder dem Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e.V., seine Angebote zur Förderung der Bildungschancen und beruflichen Perspektiven von Migrant/innen und der Erhöhung des Problembewusstseins von Schlüsselpersonen und Multiplikator/innen in der Arbeitswelt entwickelt. So entstanden z.B. Fortbildungsmodule für Multiplikator/innen in der Migrantenarbeit wie das aktuelle Training „Die Reformen am Arbeitsmarkt und die Konsequenzen für Migrant/innen“ oder eine Mappe für Betriebe und Kommunalverwaltungen mit Informationen und Materialien rund um das Thema Gleichstellungspolitik und Diversity in Betrieben, öffentlichen Einrichtungen und Non-Profit Organisation mit Daten, Argumentationshilfen und Umsetzungsbeispielen.

Zusätzlich wurden Qualifizierungsmodule zur Stärkung der Handlungskompetenz von Fachkräften der beruflichen Bildung in ihrem beruflichen Alltag mit benachteiligten Jugendlichen und multikulturellen Lern- und Ausbildungsgruppen auch zu Gender-Thematiken entwickelt, wie zum Beispiel das aktuelle Training „Weibliche Autorität versus männliches Dominanzverhalten“.

Kontakt:

Frau Astrid Becker	Tel.: 06131 / 28 76 71 2
Schneider Organisationsberatung Mainz	Fax: 06131 / 28 76 72 2
Fischtorstrasse 12	<a href="mailto:becker@schneider-beratung.de">becker@schneider-beratung.de</a>
55116 Mainz	<a href="http://www.inpact-rlp.de">http://www.inpact-rlp.de</a>

Privatpersonen

Neben Organisationen und Institutionen und den Menschen, die sie ausmachen sind auch Privatpersonen wichtige Kooperations- und Bündnispartner für XENOS-Projekte. Und auch bei ihnen kann die Frage, wie ihre Unterstützung gewonnen werden kann mit der Berücksichtigung ihrer Interessen und der Schaffung einer für beide Seiten erstrebenswerten Win-win-Situation beantwortet werden. Auf den Interessen aufbauend müssen also Formen der Zusammenarbeit geschaffen werden, die nicht nur für das Projekt, sondern auch für den Einzelnen attraktiv sind. Die Formen, die hier gefunden werden können, sind dabei so vielfältig und unterschiedlich wie die Menschen, die sich engagieren. Dies eröffnet Projektträgern zahlreiche Möglichkeiten, ihre Unterstützung zu erwerben.

Privatpersonen können dabei sowohl als ehrenamtliche Mitarbeiter/innen zum Tragen kommen, als auch als Multiplikator/innen in ihrem beruflichen Umfeld (z.B. Studierende der Sozialpädagogik). Zahlreiche XENOS-Projekte haben Wege gefunden, Privatpersonen in einer Win-win-Situation einzubinden.

Beispiel: Aufgreifen der Interessen von lokalen Akteuren /  
Schaffen einer Win-Win-Situation

Erkennen und Nutzen eines gemeinsamen Interesses wichtiger Akteure vor Ort durch **Kolping Werl**.

Kolping Werl baut mit seinem XENOS-Projekt u.a. den alten, ehemals verfallen-

den Bahnhof der Gemeinde in ein Kulturzentrum um. Der alte Bahnhof war den Menschen in Werl schon länger ein Dorn im Auge. Die Renovierung des verfallenden Gebäudes war einem Großteil der Bevölkerung ein großes Anliegen. Darauf aufbauend konnte das XENOS-Projekt die ideelle, und z.T. finanzielle Unterstützung sowohl durch die Verwaltung der Gemeinde, als auch durch alle politischen Parteien, den örtlichen Kultur-Förderverein, die Polizei, zahlreiche Betriebe und große Teile der Bevölkerung gewinnen.

Ein wichtiger Netzwerkpartner des Projektes sind Organisationen, wie z.B. der Lions oder Rotary Club: in diesen sehr engagierten Organisationen sind gleichzeitig auch zahlreiche Vertreter der wichtigen regionalen Akteure vertreten, deren (ideelle) Unterstützung schnell Kreise ziehen kann.

Kontakt:

Herr Siggie Welkerling  
Kolping Bildungszentrum Werl  
Belgische Str. 7  
59457 Werl

Tel.: 02922 / 87 93 18  
Fax: 02922 / 87 93 93  
Email: [s.welkerling@kolpingkbz-werl.de](mailto:s.welkerling@kolpingkbz-werl.de)  
<http://www.kolpingkbz-werl.de/>

### 2.3.2 *Projektpersonal*

Um erfolgreiche Projektarbeit zu betreiben, ist es erforderlich, gut ausgebildetes Personal einsetzen zu können. Der Projekterfolg steht und fällt mit der Qualität des eingesetzten Personals. Dies gilt auf zwei Ebenen, zum einen werden Projektmitarbeiter/innen benötigt, die inhaltlich-fachlich qualifiziert sind. Zum anderen müssen die Mitarbeiter/innen gut im Team zusammenarbeiten und dabei effektiv und Ressourcen sparend eingesetzt werden. Um dieses zu gewährleisten, ist in einigen Fällen eine zusätzliche Qualifikation des Personals in den Bereichen Projektmanagement, Organisationsentwicklung und Informationsmanagement notwendig.

Im Laufenden Projekt kann durch eine gute Kombination von Personen mit unterschiedlichen Kompetenzen oder Attributen viel gewonnen werden. Bei der Durchführung von Trainings können sich zum Beispiel Trainerpaare anbieten, die unterschiedlichen Geschlechts oder unterschiedlicher kultureller Herkunft sind. Dabei sind die Zusammensetzung der Trainingspaare und deren Zuschnitt auf die jeweilige Zielgruppe und das zu behandelnde Thema von entscheidender Bedeutung.

Beispiel: Gezieltes Einsetzen von Trainern

Die **Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz)** setzen in ihrem XENOS-Projekt gezielt gemischte Trainerpaare ein. Je nach thematischem Schwerpunkt werden Maßnahmen von Trainer/innen mit unterschiedlichem Hintergrund und unterschiedlichen persönlichen Erfahrungen eingesetzt. So können die Teilnehmer/innen nicht nur von der fachlichen Qualifikation der Trainer/innen profitieren, sondern auch von deren persönlicher (Lebens-)Erfahrung.

In drei aufeinander folgenden Fortbildungsmodulen werden vom Träger Multiplikator/innen im Bereich der interkulturellen Kommunikation und des Konflikttrainings geschult. Das dreitägige Programm besteht aus dem Modul 1, „Das Eigene“ (wie bestimmt unsere Kultur unser eigenes Verhalten etc.), das von einem/r deutschen Trainer/in durchgeführt wird, dem darauf folgenden Modul 2, „Das Fremde“ (es werden u.a. verschiedene, „klassische“ Kulturdimensionen anhand konkreter Beispiele erläutert), das von einem/r Trainer/in mit Migrationshintergrund durchgeführt wird und dem dritten Modul, „Interkulturelle Kommunikation und Konfliktbearbeitung“, das von einem zusätzlichen Mediator geleitet wird und mit dem Möglichkeiten der Konfliktlösung erarbeitet werden können.

Kontakt:

Herr Bernhard Ufholz	Tel.: 089 / 159 26 - 233
Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH	Fax: 089 / 159 26 - 249
Landshuter Allee 127	Email: <a href="mailto:ufholz.bernhard@bf.bfz.de">ufholz.bernhard@bf.bfz.de</a>
80637 München	<a href="http://www.bildungsforschung.de">http://www.bildungsforschung.de</a>

Voraussetzung für die Arbeit mit professionellem Personal ist aber, dass die vergleichsweise hohen Personalkosten bezahlt werden können und eine Beschäftigung über einen längeren Zeitraum gesichert ist. Der Tatsache geschuldet, dass Personalkosten nicht in der notwendigen Höhe zur Verfügung standen, haben einige Projekte durch die Beschäftigung studentischer Mitarbeiter/innen einen Ausweg gefunden. Um dennoch die angemessene Qualität der Projektarbeit gewährleisten zu können, arbeiten die Studierenden zu Beginn im Assistenzbereich und sind durch hauptamtliche Betreuungsstrukturen begleitet. Die hauptamtlichen Mitarbeiter/innen dienen als Ausbilder/innen und Anleiter/innen für die Studierenden sowie als Kontroll-, Kontakt- und Organisationsinstanz. Darüber hinaus sind sie für die Netzwerkbildung verantwortlich. Die Studierenden werden so langsam an größere Aufgaben herangeführt und übernehmen schrittweise mehr Verantwortung. Analoges gilt für die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen, für die ebenfalls eine kontinuierliche begleitende Beratung sichergestellt sein muss. Besonders auch im Hinblick auf die Nachhaltigkeit der Projektergebnisse ist die Ausbildung von jungen Wissensträgern eine zu begrüßende Maßnahme.

Am Ende der Strategieanalyse sollten folgende Fragen beantwortet sein:

<b>Checkliste: Strategieanalyse</b>	
Welche Wege führen zum Ziel?	√
Welche Schritte führen zur Erreichung des Ziels bzw. der Zwischen-/Unterziele?	√

Woran zeigt sich die Zielerreichung/-verfehlung?	√
Welche Ressourcen (personell, finanziell, politisch, fachlich, materiell) werden benötigt?	√
Welche Ressourcen und Partner können wie und in welchem Umfang für das Projekt gewonnen werden?	√
Abgleich von Zielen und Ressourcen: Welcher Weg sollte angesichts der zur Verfügung stehenden Ressourcen eingeschlagen werden?	√

## 2.4 Projektplan

Zu einer soliden Projektplanung gehört schließlich die Erstellung eines Projektplans, der Umfang und Abfolge der einzelnen im Projekt durchzuführenden Aktivitäten festlegt und die dafür vorgesehenen Ressourcen, insbesondere Anzahl und Aufgaben der Projektmitarbeiter/innen, bestimmt.

Die Erstellung des Projektplans sollte sich dabei an den im Rahmen der Zielanalyse definierten Zwischen- und Unterzielen orientieren. Diese sollten als Meilensteine auf dem Weg zur Erreichung des Gesamtziels operationalisiert werden. Als Ergebnis der Projektplanung sollten die innerhalb des Projektes zu erreichenden Ziele hinsichtlich der folgenden Dimensionen festgelegt werden:

- Inputs: Die für das Projekt benötigten bzw. eingesetzten Ressourcen (personell, finanziell, politisch, fachlich, materiell)
- Aktivitäten: Die im Rahmen des Projektes durchzuführenden Aktivitäten. *Beispiel: Durchführung von interkulturellen Trainings*
- Outputs: Die unmittelbar aus diesen Aktivitäten resultierenden Ergebnisse innerhalb des Projektrahmens. *Beispiel: Anzahl durchgeführter interkultureller Trainings und Zahl der Teilnehmer/innen*
- Ergebnisse: Die über den unmittelbaren Projektrahmen hinausgehenden Ergebnisse der Aktivitäten. *Beispiel: Sensibilisierung der Teilnehmer/innen für Fremdenfeindlichkeit und Rassismus*
- Wirkungen: Die mittelbaren und langfristigen Auswirkungen des Projektes auf der Ebene der Teilnehmer/innen und darüber hinaus. *Beispiele: Entwicklung eines Bewusstseins für die eigene kulturelle Prägung und die Bedingtheit der eigenen Einstellungen und Verhaltensmuster; Abbau interkultureller Konflikte*

Zum Zwecke einer kontinuierlichen Projektsteuerung sollten die Ziele soweit wie möglich in steuerungsrelevante Indikatoren „übersetzt werden“, denen messbare Ziele zugeordnet werden können. Darüber hinaus muss die regelmäßige Erfassung der für die Beantwortung der Indikatoren notwendigen Daten in der Projektplanung berücksichtigt werden (d.h.: Wie und durch wen werden die Daten erfasst und ausgewertet?).

Im Rahmen von XENOS ist dabei zu berücksichtigen, dass seitens der Nationalen Koordinierungsstelle bereits umfangreiche Berichtspflichten der Projekt-

träger verlangt werden. Dazu zählen v.a. die halbjährlichen Projektfortschrittsberichte sowie die sog. ESF-Stammbblätter, in denen v.a. arbeitsmarktrelevante Daten aus den Projekten abgefragt werden. Für die Projektplanung der XENOS-Projekte ergeben sich daraus folgende Schlussfolgerungen:

1. sollte der Aufwand für die zu leistenden Berichtspflichten in die Planung der Projektaktivitäten einfließen. So empfiehlt es sich z.B., von Beginn des Projektes an Listen anzulegen, in denen die Teilnehmer/innen der im Rahmen des Projektes durchgeführten Aktivitäten (Veranstaltungen, Schulungen, etc.) systematisch – d.h. nach Möglichkeit entlang der Kategorien der ESF-Stammbblätter – erfasst werden. Dies wird den im Rahmen der Berichtspflichten anfallenden Aufwand deutlich senken.

2. sollte zu Projektbeginn ermittelt werden, welche der Daten, die ohnehin erfasst werden, für die eigene Projektsteuerung genutzt werden können.

3. sollte im Anschluss daran der Bedarf an zusätzlichen Indikatoren/Daten definiert werden. Angesichts der umfangreichen Berichtspflichten sollte der Aufwand für zusätzliche Indikatoren allerdings möglichst gering gehalten werden. Hier empfiehlt sich die Konzentration auf einige wenige „Kernkennzahlen“.

4. sollte nach Wegen gesucht werden, die regelmäßige Überprüfung der Projektumsetzung an die Berichtspflichten zu koppeln. Als potentiell hilfreich hat sich dabei in einigen Projekten die halbjährliche Auswertung für die Projektfortschrittsberichte erwiesen. Da für die Berichte ohnehin eine Zusammenfassung des Projektfortschritts erfolgt, kann er auch als Steuerungsinstrument für das einzelne Projekt genutzt werden – umso mehr, wenn er mit der Auswertung von speziell für das Projekt definierten Indikatoren einhergeht. So erlaubt der Bericht Umsteuerungen im Projekt unter Absegnung durch die Nationale Koordinierungsstelle und kann potentiell für alle Mitarbeiter disziplinierend wirken.

<b>Checkliste: Erstellung des Projektplans</b>	
Welche Aktivitäten werden konkret durchgeführt?	√
Welche Ressourcen beanspruchen die einzelnen Aktivitäten?	√
In welchem Zeitrahmen erfolgt die Umsetzung der einzelnen Aktivitäten?	√
Welche Meilensteine müssen im Laufe des Projektes erreicht werden?	√
Wie kann die Zielerreichung gemessen und welche Daten müssen dafür systematisch erfasst werden?	√

### 3. Hinweise zur Projektdurchführung

Im Folgenden werden Hinweise zur Projektdurchführung gegeben und Beispiele von Projekten dargestellt, die diese Aspekte mit Erfolg verfolgen. Die Hinweise beziehen sich auf den Bereich der Zielgruppenerreichung und deren Betreuung im Projektverlauf.

#### 3.1 Eine positive Herangehensweise wählen

Grundsätzlich hat sich gezeigt, dass eine Vermarktung der Projektarbeit (d.h. Mobilisierung von Unterstützung, Schaffung von Akzeptanz, Motivation von Teilnehmer/innen) durch eine Betonung des Gedankens, „gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus“ angehen zu wollen, an Grenzen stößt. „Für etwas“ signalisiert einen Gewinn, „gegen etwas“ erscheint nach Kampf und Verlust. Projektträger haben darauf in vielfältiger Weise reagiert und ihre Projekte als Aktivitäten „für Vielfalt“, „für interkulturelles Verständnis“ etc. bezeichnet.

In gleicher Weise gilt dies für Ansätze, die sich zum Beispiel an benachteiligte Teilnehmer/innen richten. Auch hier ist die Darstellung des Projektes als Maßnahme zur Behebung einer Schwäche demotivierend für die Teilnehmer. Demgegenüber hat es sich eine positive Herangehensweise bewährt, die auf den Ausbau bestehender Stärken abzielt und den konkreten Nutzen einer Teilnahme an den Projektmaßnahmen in den Vordergrund stellt. Dies gilt sowohl für die Arbeit mit Schüler/innen und Jugendlichen (ein wichtiger Aspekt hierbei ist z.B. die Verbesserung von Vermittlungschancen auf dem Arbeitsmarkt) als auch mit Betrieben. Bei letzteren hat es sich insbesondere bewährt, positive betriebswirtschaftliche Wirkungen der Projektmaßnahmen (etwa durch ein verbessertes Arbeitsklima infolge verbesserter interkultureller Kompetenzen und konstruktiver Konfliktbewältigung) hervorzuheben.

Diese Herangehensweise wird von fast allen Projekten gewählt und auf verschiedenen Ebenen umgesetzt.

##### Beispiel: Unterstützen statt Defizitabbau

Das Projekt DOMINO der **FH Merseburg** bietet Lehrer/innen, Sozialpädagog/innen, Studierenden und sonstigen Interessent/innen Fortbildungseinheiten zur Aneignung ausgewählter kultur- und theaterpädagogischer Methoden für die Arbeit mit Jugendlichen. Im Rahmen von Workshops, Theateraktivitäten und Seminaren werden die Grundlagen emanzipatorischer Theaterarbeit vermittelt, die im Umgang mit jugendlichen Erlebnisswelten im Bereich sozialer Konflikte, Gewalt und Rechtsextremismus eingesetzt werden können. Die Fortbildung des XENOS-Projekts vermittelt den teilnehmenden Multiplikator/innen dabei zusätzliches Werkzeug aus dem Bereich der nicht-kognitiven Kultur- und Theaterpädagogik und baut damit deren Kompetenzen in einem Methodenbereich weiter aus, anstatt auf die Defizite im Umgang mit der schwierigen Thematik abzielen. So kann die Schulung als eine Möglichkeit erlebt werden, die eigenen pädagogischen Fähigkeiten um neue und kreative Instrumente und nicht-kognitive Me-

thoden zu erweitern.

**Kontakt:**

Frau Prof. Bettina Brandi  
DOMINO  
FH Merseburg, FB 6  
Geusaer Str. 88  
06217 Merseburg

Tel: 03461 / 46 22 27  
Fax: 03461 / 46 22 27  
Email: [post@domino-x.de](mailto:post@domino-x.de)  
<http://www.domino-x.de>

### 3.2 Bottom-Up und Top-Down-Approach wählen

Prinzipiell kann die Freiwilligkeit der Teilnahme an den Projektmaßnahmen (Schulungen o.ä.) helfen, Motivation und Engagement der Teilnehmer/innen zu erhöhen. Den Mitarbeiter/innen muss also der persönliche Nutzen der Teilnahme verdeutlicht werden, so dass sie die Schulungen ohne Anweisung von oben durchführen möchten (bottom-up). Zugleich muss das Projekt aber von der Führungsebene gewollt und unterstützt werden (top-down), da die mit diesem einhergehenden Prozesse und organisatorischen Anforderungen sonst nicht funktionieren. Insbesondere werden auf dieser Ebene die Entscheidungen über die notwendige Freistellung von Personal (Lehrer/innen, Mitarbeiter/innen) getroffen.

Für die Projektumsetzung bedeutet dies, dass auf höchster Ebene Akzeptanz für die Projekte geschaffen werden muss. Darüber hinaus empfiehlt es sich, die Führungsebene bei der Konzeption mit einzubeziehen, um über diese Teilhabe ein Commitment für die anstehende Projektarbeit zu züchten. Vor allem in Betrieben können die Trainings so gemeinsam mit den Führungskräften exakt auf die Bedarfe zugeschnitten werden. In Bezug auf Unternehmen sollte wenn möglich der Unternehmensquerschnitt am Projekt teilnehmen, d.h. auch die Führungsebene aktiv partizipieren. Die Schulungen der Führungskräfte können in getrennten Veranstaltungen und mit anderen Methoden stattfinden. Auch hier sind spielerische Formen etc. durchaus kein Tabu.

### 3.3 Niedrigschwellig ansetzen

Ein wichtiger Leitgedanke zur Erreichung der Teilnehmer/innen ist die Niedrigschwelligkeit. Dies gilt auf verschiedenen Ebenen. So ist es wichtig, dass die Angebote sich an den jeweiligen Bedürfnissen orientieren, sich an der Lebenswelt der Teilnehmer/innen ausrichten, die entsprechende Ansprache wählen und die Teilnehmer/innen nicht überfordern. Dabei müssen besonders auch die individuellen Lebensumstände der Teilnehmer/innen berücksichtigt und die Projekte auf diese zugeschnitten werden. Kulturelle Hintergründe der mittelbaren und unmittelbaren Zielgruppe müssen dabei stets mitbedacht werden.

So ist etwa in Schulungen besonders die Praxisnähe entscheidend. Die wirklichkeitsnahe Verfilmung von Vorfällen aus dem Arbeitsalltag („critical incidents“) mit Mitarbeiter/innen aus dem jeweiligen Betrieb ist ein Beispiel für

einen etablierten Standard in arbeitsmarktnahen Schulungen, der dicht an den Erfahrungen der Zielgruppe ansetzt.

#### Beispiel: Praxisnahe Ausgestaltung von Seminaren

Durch eine praxisnahe Ausgestaltung von Seminaren kann das Interesse der Teilnehmer/innen erhöht und den Transfer von neu erworbenen Kompetenzen und Wissen im Berufsalltag erleichtert werden.

Dies kann unter anderem durch sog. Critical Incidents erreicht werden. Diese Methode geht davon aus, dass die Teilnehmer/innen bereits "kritische" Erlebnisse und Erfahrungen mit Menschen aus anderen Kulturkreisen gemacht haben. In diesem Kontext aufgetretene Spannungen oder kritische Situationen werden von den Teilnehmer/innen im Rahmen der Schulungen beschrieben. Anschließend werden mögliche Interpretationen in der Gruppe diskutiert und nach praktischen Problemlösungen gesucht.

Das Projekt der **Fachhochschule Köln** „Interkulturelle Kommunikation und Konfliktlösung am Arbeitsplatz“ - im Kooperation mit der **FORD-Werke AG** - setzt diese Methode in ihren Trainings ein. Darüber hinaus arbeitet das Projekt mit zahlreichen Verfilmungen derartiger Situationen, die im Fordwerk mit der dort arbeitenden Belegschaft gespielt und verfilmt worden sind. Dadurch können sehr realitätsnahe Darstellungen der Situation erreicht werden, die eine bessere Grundlage für die Analyse darstellen und den konkreten Bezug zu tatsächlichen Situationen aus dem Alltag schaffen. So werden die neuen erworbenen Wissen und Kompetenzen in den beruflichen Kontext eingeordnet und bereits – zumindest gedanklich – in die Praxis transferiert, so dass sie in einer zukünftigen Situation schneller abgerufen und genutzt werden können.

#### Kontakt:

Frau Xandra Wildung  
FH Köln – FB 13  
Mainzer Str. 5  
50678 Köln

Tel.: 0221 / 82 75 33 48  
Fax.: 0221 / 82 75 39 34  
Email: [xandra.wildung@netcologne.de](mailto:xandra.wildung@netcologne.de)  
<http://www.sw.fh-koeln.de/ikk/>

Darüber hinaus gilt das Gebot der Niedrigschwelligkeit auch für Kosten und Arbeitsaufwand, die mit der Teilnahme an den Projektmaßnahmen verbunden sind. Insbesondere Beratungsteams und Stadtteilmediation benötigen eine niedrigschwellige Herangehensweise, d.h. dass bei akuten Problemen auch Besuche vor Ort angeboten werden müssen. Mobilität, Erreichbarkeit und kostenloser Service stellen hier wichtige Erfolgsfaktoren dar.

Während Angebote bei Beratungen stets kostenlos sein sollten, ist die entgeltfreie Teilnahme an anderen Maßnahmen nicht immer der Weg zum Erfolg. Vielmehr kann auch ein kleiner Beitrag, selbst wenn er nur symbolische Höhe hat (50 € für ein Fünftageseminar), das Commitment der Teilnehmer/innen erhöhen. Als Anhaltspunkt könnte man sagen, je mehr persönlich einsetzbare Kompetenzen in den Schulungen vermittelt werden und je höher deshalb das Eigeninteresse der Teilnehmer/innen an den Schulungen ist, desto eher sollte ein finanzieller Eigenbeitrag entrichtet werden.



Als wichtiger Erfolgsfaktor hat sich erwiesen, die Maßnahmen eng an die Inhalte des Lern- und Arbeitsalltags anzuknüpfen. Idealerweise schafft man diese Verbindung durch eine Integration der Inhalte in schulische Lehrpläne und Ausbildungslehrpläne sowie in die betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen (z.B. Ausbildung im Gastronomiebereich – s.u.). In diesem Fall ist die Teilnahme an den Veranstaltungen selbstverständlich, und es muss keinerlei Hürde zur Teilnahme überwunden werden.

#### Beispiel: Integration der XENOS-Inhalte in das reguläre Lehr- und Ausbildungsangebot

Ein Beispiel für die Verflechtung der XENOS-Inhalte mit dem regulären Ausbildungs- und Lehrangebot ist das Projekt „Interkulturelles Training in der Gastronomieausbildung“ der Berliner **kiezküchen**.

Der Bildungsträger kiezküchen bildet in Berlin insgesamt ca. 500 meist benachteiligte Jugendliche in außerbetrieblichen Ausbildungsmaßnahmen im Gastronomiebereich aus, von denen ca. 50 im XENOS-Projekt betreut werden. Aufbauend auf einem Instrument zur Potentialermittlung im Bereich der interkulturellen Kompetenz, das zu Beginn des Projekts gemeinsam mit den Azubis entwickelt wurde, und den daraus hervorgehenden Erfahrungen der Teilnehmer/innen, wurden von den Mitarbeiter/innen des Projekts Lern- und Trainingseinheiten für eine modular aufgebaute interkulturelle Zusatzqualifizierung konzipiert.

Die ersten Ergebnisse und Erfahrungen damit wurden festgehalten und zur Erprobung und Überprüfung und an das Lehrpersonal der kiezküchen weitergegeben, dass nicht im XENOS-Projekt aktiv ist. Das Feedback der Kolleg/innen soll dann aufgenommen werden und in ein Konzept zur Schulung der interkulturellen Kompetenzen einfließen, das dann in die Angebote des gesamten Trägers einfließt.

#### Kontakt:

Frau Gerhild Vollherbst  
kiezküchen-ausbildungs ggmbh  
XENOS-Projekt  
Heinrich-Mann-Str. 31  
13156 Berlin

Tel.: 030 / 48 52 23 61  
Fax: 030 / 48 52 23 50  
Email: [gvollherbst@bildungsmarkt.de](mailto:gvollherbst@bildungsmarkt.de)  
<http://www.kiezkuechen.de>

Ebenso kann es eine niedrigschwellige Herangehensweise sein, die Zielgruppen über Unterhaltungsangebote anzusprechen und so die Hemmschelle zur Teilnahme erheblich zu senken. Zum Beispiel können Inhalte zum friedlichen interkulturellen Miteinander in einem Entertainment-Format in die Breite getragen und so attraktiv gestaltet werden.

#### Beispiel Erreichen der Zielgruppe durch Entertainment

Das Projekt "Vielfalt leben" des Zentrums für Innere Führung der Bundeswehr spricht im Rahmen der politischen Bildung in erster Linie junge Unteroffiziere und Offizieranwärter an, die als Multiplikatoren weitergebildet werden. Dabei verfolgt das Projekt den Ansatz, Inhalte der politischen Bildung mit spielerischen, medial attraktiven Methoden zu vermitteln.

In einer eintägigen Veranstaltung mit Eventcharakter findet ein interaktives Lernquiz zu interkulturellen Themen in Kombination mit beruflichen Informatio-

nen und einem Planspiel statt. Im interaktiven Lernquiz, das an die TV-Show „Wer wird Millionär“ angelehnt ist, lernen die Soldaten/innen etwas über andere Kulturen kennen und setzen sich mit eigenen Vorurteilen und Einstellungen auseinander. Danach werden sie auf der Veranstaltung von Beratern/innen der Arbeitsämter über berufliche Perspektiven für arbeitslose Grundwehrdienstleistenden informiert. Anschließend folgt das Rollenspiel „Coastland“, bei dem die Soldaten/innen unter Vorgabe verschiedener Rollen (Regierung, Medien, Flüchtlinge, „Initiative Deutsche Raus“, etc.) eine Flüchtlingssituation inszenieren. Der Tag endet mit einer Auswertung.

Aufgrund der positiven Rückmeldungen von den Teilnehmern und der anhaltenden Nachfrage wurde das Aktionsprogramm zunächst um ein Jahr verlängert und dann in die reguläre Ausbildung überführt.

Kontakt:

Oberstleutnant Frank-W. Schillinsky	Tel.: 0261 / 8 96 56 32
Zentrum Innere Führung	Fax.: 0261 / 8 96 55 66
Von-Witzleben-Straße 17	Email:
56076 Koblenz	<a href="mailto:FrankWalterSchillinsky@bundeswehr.org">FrankWalterSchillinsky@bundeswehr.org</a>
	<a href="http://www.zentruminnerefuehrung.de">http://www.zentruminnerefuehrung.de</a>

Beispiel Erreichen der Zielgruppe durch Entertainment

Ein möglicher Weg, anti-rassistische Inhalte zu verbreiten und Menschen mit anderen Kulturen oder Ideen (erstmalig) in Kontakt zu bringen, ist der Unterhaltungsansatz des „SOZIOTAINMENT“ der **Keine-Angst-vor-Deutschland GmbH**. Gerade in ostdeutschen Regionen, in denen z.T. sogar von einer „Kulturhoheit der Rechten“ ausgegangen werden kann, versucht das Projekt durch die Aktivität und Ausbildung von sog. Soziotainern in Betrieben als zentralem Begegnungsort ein anderes, neues Kulturprogramm zu bieten.

Für je ein halbes Jahr werden 3-5 Betriebe als Kooperationspartner aus dem Bereich der Metallindustrie gewonnen, in denen 2 Mitarbeiter/innen als Soziotainer geschult werden. Von Seiten des Projektträgers werden Studierende als Praktikant/innen vor Ort in den Betrieb geschickt, die dann vor Ort Veranstaltungen, die sog. Soziotainments, organisieren und durchführen. Dazu gehören z.B. Workshops, Stammtische, aber auch Programmteile von Betriebsversammlungen o.ä. Die Formen der Unterhaltung umfassen verschiedenste Arten: vom Kabarett bis hin zu russischen Chansons.

Das Ende der Maßnahme in einem Betrieb bildet ein Kultur- bzw. Unterhaltungs-event, der durch die Soziotainer als Abschluss ihrer Ausbildung gestaltet wird. Voraussetzung für die Veranstaltung ist jedoch, dass mindestens 3-4 weitere lokale Akteure (z.B. andere Betriebe, Vereine etc.) den Event unterstützen.

Die Ausbildung von Soziotainern aus den Betrieben heraus und die Einbindung weiterer, lokaler Akteure legt dabei einen Grundstein für eine nachhaltige Verankerung neuer Entertainment-Angebote, ob im Betrieb oder sogar in der Region auch über den Zeitraum des XENOS-Projekts hinaus.

Kontakt:

Herr Siegfried Masson	Tel.: 030 / 25 37 50 55
Keine Angst vor Deutschland GmbH	Fax: 030 / 25 37 50 59
Alte Jakobstrasse 149	<a href="http://www.keineangstvordeutschland.de">http://www.keineangstvordeutschland.de</a>
10969 Berlin	

### **3.4 Module anbieten**

Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung von Schulungen und ähnlichen Veranstaltungen ist eine angemessene Gestaltung des zeitlichen Rahmens sowie des mit der Teilnahme verbundenen Arbeitsaufwands. In diesem Zusammenhang ist grundsätzlich abzuwägen zwischen einer didaktisch sinnvollen Veranstaltungslänge und der Möglichkeit der Teilnehmer/innen, durch Freistellungen von der Arbeit/dem Unterricht an der Maßnahme zu partizipieren.

Um ein Mindestmaß an Aufmerksamkeit zu gewährleisten und den Teilnehmer/innen zu ermöglichen, sich auf die Veranstaltungsinhalte einzulassen, sollten allzu kurze Veranstaltungen von wenigen Stunden Dauer vermieden werden. Bei der Schulung von interkultureller Kompetenz am Arbeitsplatz haben sich zum Beispiel Blockveranstaltungen von 1-2 Tagen bewährt, die modulartig aufgebaut sind und regelmäßig stattfinden. Ein modulartiger Aufbau der Schulungen bietet beispielsweise die Chance, die vermittelten Impulse anschließend im Arbeitsalltag anzuwenden. Ein-Tages-Veranstaltungen allein können dagegen zwar zur Sensibilisierung beitragen, vermitteln darüber hinaus aber nur begrenzt Kompetenzen.

Auch bei Veranstaltungen in der Schule sowie bei Jugendbegegnungen eignen sich modulare Konzeptionen. So wird jeweils ein Impuls gegeben, der nach einiger Zeit des Wirkens in der Alltagspraxis reflektiert wird.

### **3.5 Freistellungen erleichtern**

Ein grundsätzliches Problem bei der Gewinnung von Teilnehmer/innen ebenso wie für die Zusammenarbeit mit Projektpartnern sind Freistellungen. Viele Projektträger haben die Erfahrung machen müssen, dass es oft schwierig ist, die notwendigen Freistellungen von den jeweiligen verantwortlichen Institutionen zu erlangen. Auszubildende aus der Zielgruppe werden von ihren Betrieben für die Maßnahmen nicht freigestellt, Lehrer/innen, die als Projektpartner vorgesehen waren, bekommen keinen Ausgleich für die investierte Zeit, Angestellte im Betrieb können die Aktivitäten nicht mit ihrer Arbeit verbinden etc. Beispiele dieser Art sind vielfältig, und viele Projektträger sind mit diesen Situationen konfrontiert. Wie bereits angesprochen, gilt es auch hier, bei den Interessen der Institutionen anzusetzen, um ihre Mitarbeit zu gewährleisten.

Hierfür ein Beispiel: Ausgehend von dem Interesse eines Betriebes, für seinen Auszubildenden nur finanzielle Aufwände zu entrichten, wenn dieser auch für den Betrieb produktiv tätig ist, muss ein Projekt, das Auszubildende in Auslandspraktika vermitteln möchte, diese Tatsache in die Konzeption einbinden. Konkret bedeutet dies, dass die Bereitschaft der Betriebe, Auszubildende freizustellen, dadurch erreicht werden kann, dass das Projekt für die Dauer der Maßnahme die Ausbildungsvergütung des Jugendlichen übernimmt. Derartige finanzielle Mehrleistungen müssen in das Projektbudget aufgenommen

werden. Darüber hinaus ist es wichtig, die Betriebe bei der Konzeption nicht nur finanziell zu berücksichtigen, sondern auch die inhaltlichen Vorstellungen der Betriebe einzubinden und den Betrieben den (wirtschaftlichen) Nutzen des Auslandsaufenthaltes aufzuzeigen (z.B.: erhöhte Motivation der Lehrlinge, Erwerb von neuen, berufsrelevanten Kompetenzen im Ausland, Imagegewinn durch bessere Bewerber/innen für Ausbildungsplätze etc.).

In ähnlicher Weise müssten auch in Projekten im Bereich Schule oder Betrieb Anreize für die Institutionen geschaffen werden, die eine Freistellung erleichtern.

### **3.6 Vor- und Nachbereitung von Projektmaßnahmen sicherstellen**

Projektmaßnahmen brauchen in verschiedenen Zusammenhängen eine ausführliche Vor- und Nachbetreuung. Oft wird eine Phase der Sensibilisierung benötigt, die auf die anstehende Maßnahme vorbereitet. Erst durch diese Sensibilisierung für das Thema der Maßnahme wird die notwendige Lernbereitschaft und -fähigkeit aufgebaut.

Exemplarisch lässt sich dies anhand von Auslandspraktika demonstrieren, bei denen die Vorbereitungsphase von erheblicher Bedeutung für die erfolgreiche Durchführung der Maßnahmen ist. Die Phase dient der aktiven Vorbereitung auf die anstehenden kulturellen Erfahrungen und beinhaltet Schulungen der interkulturellen Kompetenz. Beginnen kann diese Phase mit einer aktiven Annäherung an die Kultur des zukünftigen Gastlandes, in dem Informationen über das Land und die Kultur vermittelt werden. Idealerweise werden die notwendigen Informationen von den Jugendlichen selbst recherchiert. Weiterhin ist eine spielerische Vermittlung von Grundkenntnissen in der Fremdsprache sinnvoll, um die Kontaktmöglichkeiten vor Ort zu verbessern, Ängste abzubauen und die Selbstständigkeit zu erhöhen. Als Voraussetzung für das Funktionieren mobilitätsorientierter Ansätze ist das Vorhandensein bzw. die Vermittlung von interkultureller Kompetenz, v.a. auch der Kommunikationskompetenz, im Vorfeld der Auslandsaufenthalte unerlässlich. Daher sind Auslandspraktika nie „der erste Schritt“.

Im Anschluss an den Auslandsaufenthalt müssen die Erlebnisse in einem Nachbereitungstreffen aufgearbeitet werden. Dabei ist es oft hilfreich, dieses Treffen nicht nur direkt nach Rückkehr, sondern auch wiederholt mit einigen Monaten Abstand durchzuführen. Wichtig hierbei sind Maßnahmen zur Kulturrelativierung, damit die gesammelten Eindrücke nicht verallgemeinert werden und zu Stereotypisierungen führen. Vorstrukturierte Tagebücher können eine systematische Reflexion der Auslandsaufenthalte erleichtern. Hier muss allerdings im Vorfeld den Jugendlichen klar kommuniziert werden, ob es sich bei den Tagebüchern um persönliche Tagebücher zur Eigenreflexion handelt oder ob dies Berichtshefte sind, die später eingesammelt werden.

Die Sensibilisierung und Kulturrelativierung gelten nicht nur für Auslandspraktika, sondern auch zum Beispiel für interkulturelle Trainings. Um den

Erfolg der Maßnahmen zu steigern, ist eine Nachbereitung der Teilnehmer/innen angeraten. Diese sollte möglichst erst einige Monate nach Abschluss der Maßnahme erfolgen, um die vermittelten Inhalte mit zeitlichem Abstand zu reflektieren. Diese Reflexion kann verschiedene Formen annehmen. Eine Möglichkeit, die für Teilnehmer/innen mit erheblichem Eigeninteresse an den Schulungen zugeschnitten ist, spricht auf Multiplikator/innen oder Personen im Arbeitsmarkt, ist zum Beispiel ein Erfahrungsaustausch unter Projektteilnehmern/innen.

### 3.7 Kontinuierliche Betreuung gewährleisten

Der Bedarf an Betreuung der Teilnehmer/innen in der Praxis variiert je nach Maßnahme und Zielgruppe. Lernerfolge stellen sich langfristig ein, und eine wiederholte Reflexion bietet die Möglichkeit, diese zu verinnerlichen. Trainings und andere Maßnahmen sind oft – auch wenn sie sehr praxisnah gestaltet werden – Sondersituationen. Eine Übertragung des Erlernten in die tatsächliche Praxis ist damit eine wesentliche Hürde, die die Teilnehmer/innen zum erfolgreichen Anwenden des Erlernten nehmen müssen. Eine kontinuierliche Betreuung der Teilnehmer/innen, die den Prozess der Übertragung steuert und begleitet, kann ein wesentlicher Schritt zum Erfolg sein.

#### Beispiel Kontinuierliche Betreuung der Teilnehmer/innen

Eine längerfristige, kontinuierliche Arbeit gerade mit der Zielgruppe Jugendliche ist sehr wünschenswert, da nur so eine schrittweise Übernahme der außerhalb des Alltages erlernten und erlebten Erkenntnisse nachhaltig unterstützt werden kann. Eine solche langfristige Betreuung wurde durch den Träger **Arbeit und Bildung e.V. Marburg** durchgeführt.

In einer Maßnahme mit v.a. benachteiligten Jugendlichen wurden über einen Zeitraum von drei Monaten jede Woche einen ganzen Tag Sitzungen abgehalten, in deren Rahmen sowohl eine kognitive, als auch nicht-kognitive Vermittlung von sozialen und interkulturellen Kompetenzen erzielt werden sollte. Die Aktivitäten reichten hier von Rollenspielen bis hin zum Besuch einer Moschee. Durch den langen Zeitraum konnten die Teilnehmer/innen dabei immer wieder Erlerntes oder Erkanntes einüben. Sie hatten die Gelegenheit, in ihrem Alltag die Projektinhalte wieder zu finden, ggf. Erlerntes anzuwenden oder aber auf Probleme zu stoßen, die dann mit den Projektmitarbeiter/innen besprochen werden können. Die längerfristige Ausrichtung kann hier eine tatsächliche Veränderung der Einstellungen Jugendlicher und den Ausbau ihrer sozialen und interkulturellen Kompetenzen nachhaltig unterstützen.

#### Kontakt:

Frau Agathe Roth  
Arbeit und Bildung e.V.  
Krummbogen 3  
35039 Marburg

Tel.: 06421 / 963 6 - 0  
Fax: 06421 / 963 6 - 37  
Email: [roth@arbeit-und-bildung.de](mailto:roth@arbeit-und-bildung.de)  
<http://www.xenos-marburg.de>

### 3.8 Leistungen bescheinigen

Viele Projekte erzielen gute Erfolge mit einer Bescheinigung der erfolgreichen Teilnahme. Diese bezieht sich auf Fähigkeiten, die im Rahmen des Projektes vermittelt wurden. Der wesentliche Nutzen dieser Maßnahme ist es, die Jugendlichen zum einen zur engagierten Teilnahme zu motivieren und ihre konzentrierte Mitarbeit im Projektverlauf zu unterstützen. Zum anderen soll der Nachweis ein arbeitsmarktrelevantes Dokument sein, das den Jugendlichen nach dem Projekt (wenn auch in begrenztem Rahmen) bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt bietet.

Bei der Bescheinigung von Leistungen ist es entscheidend, dass die erworbenen Qualifikationen und abgeleisteten Tätigkeiten detailliert beschrieben werden. Ein einfaches Dokument, das nur den Namen und die Überschrift „Zertifikat“ enthält, hilft keinem weiter.

Einigen Projekten gelingt es, im Rahmen ihrer Maßnahmen, anerkannte Qualifikationen zu vergeben. Ein Beispiel hierfür ist der Europass.

#### Beispiel Zertifizierung durch den EUROPASS

Die **Augsburger Gesellschaft für Lehm- und Ziegelbau** führt im Rahmen des Projektes „ZUKUNFT STATT GEWALT“ u. a. internationale Austauschmaßnahmen für Jugendliche in der Berufsausbildung durch. Dieser Ausbildungsabschnitt wird den Jugendlichen durch den EUROPASS offiziell bescheinigt. Durch dieses Zertifikat sollen die Chancen der Jugendlichen am Arbeitsmarkt verbessert und einen Anreiz zur Teilnahme geschaffen werden.

Der EUROPASS ist ein europaweit einheitliches Dokument, das die Inhalte und Dauer des Auslandsaufenthaltes sowie die gesammelten Erfahrungen und die erworbenen Fähigkeiten des Inhabers beschreibt. Dabei ist es egal, ob es sich um einen Teil der Ausbildung handelt oder um ein Praktikum im Rahmen der Berufsausbildung. Voraussetzungen sind:

- Der Ausbildungsträger im Herkunftsland muss sich verbindlich mit der Ausbildungsstätte im Ausland über Inhalt, Dauer und Ablauf der Qualifizierungsmaßnahme einigen.
- Beide Einrichtungen müssen sich bereit erklären, die im Ausland erworbenen Qualifikation im EUROPASS-Berufsausbildung zu bestätigen.
- Der im Ausland durchgeführte Ausbildungsabschnitt muss eine praxisorientierte Komponente beinhalten.
- Die Ausbildungsmaßnahme im Ausland muss durch eine/n Ausbilder/in begleitet werden.
- Die im Ausland vorgenommene Qualifizierung muss ein Bestandteil der Berufsausbildung sein.

Mehr Informationen zum EUROPASS gibt es im Internet unter [www.europass-berufsbildung.de](http://www.europass-berufsbildung.de).

#### Kontakt:

Frau Maria Eidner  
Augsburger Gesellschaft für Lehm- und Ziegelbau  
Tel.: 0341 / 48 611-10,  
Fax.: 0341 / 48 611-11  
Email: [eidnerm@lehmbaugruppe.de](mailto:eidnerm@lehmbaugruppe.de)  
<http://www.lehmbaugruppe.de>

Lützner Straße 93-95  
04177 Leipzig

### **3.9 Wissenschaftliche Begleitung beachten**

Der erste Schritt zur Qualitätssicherung kann es sein, wenn Projekte selbst Erfolgsindikatoren definieren, die im Laufe des Projektes kontinuierlich überprüft werden. Diese Indikatoren können auch gemeinsam mit einer externen wissenschaftlichen Begleitung entwickelt und von dieser systematisch und begleitend analysiert werden.

Eine externe Begleitung erweist sich in doppelter Hinsicht als Mehrwert für die Projekte. Sie ermöglicht zum einen eine eingehende und objektive Erfolgskontrolle sowie eine laufende Rückkopplung an die Projektverantwortlichen. So lassen sich strukturelle Barrieren und regional- oder zielgruppenspezifische Barrieren bei der Projektumsetzung erkennen, und die Inhalte im weiteren Projektverlauf diesbezüglich anpassen. Sinnvoll erscheint in diesem Zusammenhang insbesondere eine Untersuchung des Verbleibs der Teilnehmer/innen im Anschluss an die Maßnahme.

Zum anderen kann die wissenschaftliche Begleitung bereits im Rahmen der Konzeption in das Projekt eingebunden werden (etwa bei der Analyse des zielgruppenspezifischen Bedarfs), so dass schon im Vorwege wichtige Weichenstellungen im Rahmen des Projektes gemeinsam identifiziert und die Leitfragen für die Begleitforschung entlang der praktischen Herausforderungen der Projektarbeit entwickelt werden können.

Neben der Qualitätssicherung bietet die wissenschaftliche Begleitung eine gute Möglichkeit, den Transfer der Projektergebnisse in die wissenschaftliche und Fachdiskussion zu erleichtern.



## 4. Hinweise zur Nachhaltigkeit

Neben der Qualitätssicherung im laufenden Projekt ist es wünschenswert, die Handlungsansätze und Erfahrungen aus dem Projekt langfristig auf lokaler bzw. regionaler Ebene zu verankern, so dass kontinuierliche Angebote entstehen können. Diese Verankerung ermöglicht eine nachhaltige Wirkung der Projekte und entstandenen Produkte. Zu diesem Zweck sind eine Reihe sinnvoller Elemente in der Projektarbeit zu nennen. Grundsätzliche Regel bei der Nachhaltigkeit ist: Nachhaltigkeit beginnt mit der Projektkonzeption. Das heißt, dass Aspekte der Nachhaltigkeit bereits vor Projektstart mitgedacht und im Rahmen der Projektumsetzung systematisch „vom Tage Null an“ verfolgt werden müssen.

### 4.1 Kontinuierliche Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit betreiben

Wie schon in der Konzeptionsphase spielt die Netzwerkarbeit auch für die Nachhaltigkeit der Projektarbeit eine wichtige Rolle, weil Netzwerke zusätzliche Ressourcen freimachen und Wege für die Verbreitung erprobter Ansätze bieten können. Sollten bereits Netzwerke bestehen, so gilt es, diese systematisch in die Projektarbeit einzubinden.

Um über die Netzwerkpartner hinaus die Projektergebnisse zu verbreiten, ist neben der Netzwerkeinbindung auch eine kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit notwendig. Diese sollte sich gezielt auf die Aspekte des Projektes mit hohem „Nachrichtenwert“ richten (etwa Start oder Abschluss von Auslandspraktika). Es hat sich dabei gezeigt, dass es fast ausschließlich lokale bzw. regionale Medien sind, bei denen es sich lohnt, sie anzusprechen. Einige Projekte erzielen Erfolge durch kleinere Events mit öffentlichkeitswirksamem Charakter.

#### Beispiel: Medienwirksame Aktionen

Medienwirksame Aktionen mit Symbolcharakter beflügeln die Öffentlichkeitsarbeit der **Kolping Werl**.

Kolping Werl baut mit seinem XENOS-Projekt u.a. den alten, ehemals verfallenden Bahnhof der Gemeinde in ein Kulturzentrum um. Im Rahmen der Umbauarbeiten wurden zum Beispiel die alte Bahnhofsuhr, die schon vor Jahren stehen geblieben war, wieder zum Laufen gebracht. Diese symbolträchtige Geste nahmen die Projektorganisatoren zum Anlass für eine Feier, zu der auch eine Reihe von Medienvertreter/innen geladen wurde. Symbolische Events wie dieses sind medienwirksame Botschaften, die vor allem die Lokalpresse annimmt.

#### Kontakt:

Siehe S. 16.

Bei der Verbreitung von Projektinhalten in der Öffentlichkeit kann auf "klassische" Vermarktungsstrategien zurückgegriffen werden. Dies bedeutet, dass Projekte im Rahmen einer klassischen Öffentlichkeitsarbeit ihre Projektideen verbreiten und sich Mailinglisten bedienen. Darüber hinaus empfiehlt es sich, Marktforschung zu betreiben, um die eigene Arbeit zielgruppenspezifisch und

am Bedarf auszurichten sowie die Interessen aller beteiligten Akteure und potentiellen Teilnehmer zu berücksichtigen.

Als eine weitere gute Möglichkeit, Informationen gezielt in Netzwerke und die Öffentlichkeit zu bringen, hat sich darüber hinaus die Veranstaltung von Tagungen zum Abschluss des Projekts oder zu wichtigen Zwischenschritten (Meilensteinen) erwiesen. Diese erlauben, die Projektergebnisse neben den bestehenden Netzwerkpartnern (und deren Partnern) auch einer weiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen und neue Kontakte für den weiteren Projektverlauf (bei Veranstaltungen in der Projektlaufzeit) bzw. für Folgeprojekte zu knüpfen.

Die Öffentlichkeits- und Netzwerkarbeit lässt sich schließlich gezielt durch die Herstellung von Informationsmaterialien und Handlungsanleitungen unterstützen, welche die Ergebnisse der Projektarbeit dokumentieren und sie als Curricula, Lernbausteine oder Leitfäden anderen Projektträgern bzw. Multiplikator/innen wie Lehrer/innen oder Studierenden zur Verfügung stellen.

#### **4.2 Netzwerkpflge auch nach Projektende**

Die Pflege der entstandenen Netzwerke sollte nach Möglichkeit auch nach Auslaufen des Projektes weiter verfolgt werden, um weiterhin am Erfahrungsaustausch teilzuhaben und erfolgreiche Ansätze in neue Vorhaben einspeisen zu können. Dies kann durchaus auf informeller Ebene (persönlicher Kontakt über Email) geschehen.

Als besonders wichtig für die Planung neuer Projekte hat sich eine Verbleibserfassung von Mitarbeiter/innen aus abgelaufenen Projekten erwiesen. Damit die erworbenen Kompetenzen nicht verloren gehen, sollte dafür gesorgt werden, dass sie als Multiplikator/innen und Wissensträger die Projekterfahrungen weitergeben und im regelmäßigen Austausch untereinander stehen. Eine Möglichkeit für diesen Erfahrungsaustausch könnte ein Alumni-Netzwerk für Projektmitarbeiter/innen sein, das vor allem über Internetforen und Email-Verteiler am Laufen gehalten wird. Ein weiches Auslaufen der Projekte ist hier eine Möglichkeit, um einen guten Übergang in die Nachprojektzeit zu ermöglichen.

#### **4.3 Nachhaltigkeit in der Konzeption bedenken**

Nachhaltigkeit ist nichts, was erst nach dem Projekt beginnt. Bereits in der Konzeptionsphase gilt es, Aspekte der Verbreitung von Projektinhalten fest im Projektverlauf zu etablieren. Hierfür eignet sich im Rahmen der Teilnehmerschulungen zum Beispiel ein modularer Aufbau, dessen letztes Modul eine Multiplikatoren-schulung beinhaltet.

#### Beispiel: Weitergabe von erworbenen Kompetenzen

Eine Möglichkeit zur Weitergabe der erworbenen Erfahrungen liegt darin, bei der Schulung von Angestellten eines Betriebes das letzte Modul der Schulung als „kollegiale Beratung“ zu konzipieren, in dem eine Schulung der Teilnehmer/innen zu Multiplikatoren/innen erfolgt. Ein derartiges Konzept hat die Deutsche Bahn entwickelt und durchgeführt.

Das Projekt „Qualifizierung der Zugbegleiter im Umgang mit Fremdenfeindlichkeit“ der **Deutsche Bahn AG** schult die Mitarbeiter/innen im Personenverkehr im Umgang mit Fremdenfeindlichkeit und Rassismus, mit denen sie unter Umständen in ihrem Berufsalltag konfrontiert sind. Das umfangreiche Projekt plant als eine der letzten Qualifizierungsmodule die Schulung der Teilnehmer/innen als sogenannte „kollegiale Berater“, die dann ihrerseits ihre Kenntnisse und Erfahrungen mit der Thematik an Kolleg/innen weitergeben können. Da das Projekt noch fast ein Jahr Laufzeit vor sich hat, wurde dieses Schlussmodul noch nicht erprobt.

#### Kontakt:

Herr Jürgen Laubersheimer	Tel.: 069 / 265 – 274 32
Deutsche Bahn AG	Fax: 069 / 265 - 274 39
Dienstleistungszentrum Bildung	Email: <a href="mailto:juergen.laubersheimer@bahn.de">juergen.laubersheimer@bahn.de</a>
Solmsstr. 18	<a href="http://www.db-bildung.de">http://www.db-bildung.de</a>
60486 Frankfurt	

#### **4.4 Übertragung in reguläre Angebote/Alltagspraxis schaffen**

Eine zentrale Herausforderung mit Blick auf die Nachhaltigkeit liegt in der „Institutionalisierung“ der Projektmaßnahmen, d.h. im Transfer der verfolgten Ansätze in die alltägliche Praxis, so dass die Maßnahmen nicht mehr als „exotisch“ wahrgenommen, sondern als „normaler“ Bestandteil des Lern- oder Arbeitsalltags empfunden werden.

Einen guten Ansatzpunkt hierzu liefert die Einbindung von Partnern aus der Praxis. Diese sollte bereits in der Konzeptionsphase erfolgen, um die Bereitschaft zu weiter führendem Engagement zu stärken. Zudem ist es durch eine frühzeitige Einbeziehung möglich, schon vor Projektbeginn ein Schulungsmodul zur Vermittlung erfolgreicher Projektinhalte in die Organisationen des Partners vorzusehen.

Einigen (wenigen) Projekten ist es gelungen, Projektinhalte (etwa Vermittlung interkultureller Kompetenz) in die reguläre Ausbildung von Multiplikator/innen (z.B. Lehrer/innen) einzubringen. Dies sind wünschenswerte Einzelfälle, deren Erfolg sich nicht systematisch in die Breite tragen lässt. Dennoch ist eine enge Zusammenarbeit mit Politik und Verwaltung eine entscheidende Grundvoraussetzung, um eine derartige Aufnahme in reguläre Angebote zu ermöglichen. Kurz zusammengefasst heißt dies: tue Gutes, rede mit den richtigen Akteuren darüber und binde diese – so weit wie möglich – mit in die Arbeit ein.

Beispiel: Übertragung in reguläre Angebote –  
Mediation als Wahlfach in der Schule

Ein viel versprechender Ansatz besteht darin, schon während der Projektlaufzeit XENOS-Inhalte in reguläre Lehrangebote zu überführen. Dem **Landesverband für konstruktive Konfliktbearbeitung und Mediation** ist es in Kooperation mit der Linden Schule in Kyritz gelungen, Mediation als Wahlpflichtfach zu etablieren. Dies wurde im Projektverlauf beim Landkreis beantragt und vom Schulamt genehmigt

Der Landesverband hat in einem ersten Schritt Lehrer zu Multiplikatoren ausgebildet. Gemeinsam mit professionellen Multiplikatoren, die als Honorarkräfte für das Projekt engagiert wurden, schulen diese in einem zweiten Schritt Schüler zu „Konfliktlotsen“. Die Lehrer übernehmen dabei vorerst eine Co-Trainer Funktion, sollen aber nach Auslaufen des XENOS-Projektes die Schulungen im Rahmen des etablierten Wahlangebots eigenständig fortführen.

Das Interesse der Schule bestand besonders darin, sich im Wettbewerb mit anderen Schulen in der ländlichen Region durch ein attraktives Angebot an Lehrveranstaltungen auszuzeichnen. Neben der Linden Schule haben sich bereits vier weitere Schulen interessiert an einer Kooperation gezeigt.

Kontakt:

Herr Manfred Koch	Tel.: 033 / 97 01 57 67
Landesverband für konstruktive	Fax.: 033/ 97 01 57 68
Konfliktbearbeitung und Mediation	Email: <a href="mailto:M.D.Koch@t-online.de">M.D.Koch@t-online.de</a>
Brandenburg e.V.	
Kampehl 48	
16845 Neustadt	

Auch eine Zusammenarbeit mit Hochschulen kann den Transfer von Projektinhalten erleichtern. In Kooperation mit Lehrbeauftragten könnten Projekte als Fallbeispiele im Rahmen des Studiengangs Pädagogik behandelt und analysiert werden. Durch eine Präsentation der Berufspraxis vor Studierenden könnte darüber hinaus bei diesen Interesse an einem Engagement geweckt werden. Im Rahmen von Lehraufträgen an pädagogischen Instituten sowie in Instituten zur Lehrerfortbildung ist es darüber hinaus in Einzelfällen gelungen, Projektinhalte in die Breite zu tragen.

Schließlich bietet die Verbreitung von Informations- und Lernmaterialien eine gute Möglichkeit, die Übernahme der Projektansätze zu fördern, etwa durch Handlungsleitfäden und interaktive Medien. Um eine große Breitenwirkung zu erzielen und gleichzeitig das Problem der Freistellung von Beschäftigten zu umgehen, bietet es sich an, Lernmodule im Internet bereitzustellen. So sind die Angebote öffentlich und zu jeder Zeit zugänglich und können flexibel an die betriebliche Praxis angepasst werden. Besondere Möglichkeiten bieten auch interaktive CD-Roms, die bereits von verschiedenen Projekten produziert werden.

#### Beispiel: offener Wissensaustausch

Die **Mediationsstelle Frankfurt/Oder** unterhält zusätzlich zu ihrer Mediationsstätigkeit eine Internetplattform, die als „Spielesammlung“ für Warming-up-Spiele zur pädagogischen Gruppenarbeit Interessierten eine Vielzahl von Gruppenspielen für die Anfangsphase von Projekten mit Gruppenarbeit zur Verfügung stellt. Um die kontinuierliche Weiterentwicklung und den Ausbau sicherzustellen, ist an den Zugriff auf die vorhandenen Daten die Bedingung geknüpft, dass ein eigener Spielevorschlag eingestellt wird. Ein ehrenamtlicher Webmaster kümmert sich um die Seite und überwacht die Aktivitäten, um das Forum vor eventuellem Missbrauch zu schützen.

#### Kontakt:

Mediationsstelle e.V.  
Wieckestr. 1 a  
15230 Frankfurt (Oder)

Tel.: 0335 / 40 13 30 - 0

Fax: 0335 / 40 13 30 - 1

Email: [buerodienst@mediationsstelle-ffo.de](mailto:buerodienst@mediationsstelle-ffo.de)

<http://www.mediationsstelle-ffo.de>

## **5. Projekte, die an den Fokusgruppengesprächen teilgenommen haben**

### **Fokusgruppe „Soziale und interkulturelle Kompetenzen“**

- KiezKüchen: Interkulturelles Training in der Gastronomieausbildung
- Stiftung der Deutschen Wirtschaft/DB AG: Zeichen setzen!
- Keine Angst vor Deutschland GmbH: Soziotainment
- Stadt Erlangen: XENOS ERKOS
- Arbeit und Bildung e.V.: Horizonte erweitern
- Netzwerk für Demokratie und Courage e.V.: PACE (Projekttag, Antirassismus, Courage, Emanzipation)
- CJD Eutin: I.B.K. - Interkulturelles Training. Beratung. Konfliktmanagement
- Bremer Institut für Pädagogik und Psychologie: All together Fit
- Multikulturelles Forum Lünen e.V. : Berufswärts ohne Rassismus

### **Fokusgruppe „Gender“**

- Köln GBB: Vorberufliche Qualifizierung und berufliche Orientierung
- baff e.V., Ludwigshafen: Mädchen sind stark.
- Kulturzentrum Schlachthof e.V.: Mach dich fit!

### **Fokusgruppe „Berufsspezifische Qualifizierung“**

- GBW Lingen: Aktionsformen für die Arbeitswelt (AfA)
- Landesfilmzentrum Wismar: Medieninitiative Mecklenburg/Vorpommern - für berufliche Orientierung, Ausbildung und Entwicklung sozialer Kompetenz
- Bildungseinrichtung für berufliche Umschulung und Fortbildung (BUF) Berlin: JugendWelten
- Kolping Werl: "Artim" Antirassismustraining in Modulen
- RAA Essen: Der Vielfalt eine Chance
- Profund: IKONET

### **Fokusgruppe „Berufsalltag“**

- Schneider Organisationsberatung: Inpact
- IG Metall: Das Herz in die Hand nehmen, Courage zeigen
- DB AG: Qualifizierung von Zugbegleitern
- FH Köln: Interkulturelle Kommunikation und Konfliktlösung
- Zentrum innere Führung/Bundeswehr: Aktion Vielfalt leben

- Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft: Interkulturelles Kompetenz- und Konflikttraining für den Beruf

#### **Fokusgruppe „Beratung“**

- Bildungsvereinigung Arbeit und Leben Niedersachsen e.V.: Arbeiten in demokratischer Kultur
- Verband Kinder- und Jugendarbeit Hamburg e.V.: Diversity gegen Fremdfeindlichkeit
- Jugendhaus Alte Molkerei e.V.: Gebildet in Meinung und Vielfalt

#### **Fokusgruppe „Konfliktmanagement“**

- Hotel Kurfürstendamm: Konfliktlosen in der Ausbildung des Hotel- und Gaststättengewerbes
- FH Erfurt: Professionelle Strategien der sozialpädagogischen Arbeit mit gewaltbereiten, rechtsorientierten Jugendlichen. Modellentwicklung, Implementierung und Beratung
- BAK Arbeit und Leben: Netzwerk Zivilcourage und Gewaltprävention
- Goalgetter BuS e.V.: Goalgetter
- Angermüder Bildungswerk: Gewalt ohne uns (Straffällig gewordene Jugendliche über Toleranz)
- Aktion Sühnezeichen: KonFrontiers - Grenzüberschreitend Arbeiten und Qualifizieren
- Kommunales Forum Wedding: Integration in der Mitte Berlins - Erprobung eines neuen kommunalen Integrationsmodells
- Landesverband für konstruktive Konfliktbearbeitung und Mediation Brandenburg e.V.: Durch Konfrontation zur Integration

#### **Fokusgruppe „Mobilität“**

- Deutsche Gesellschaft e.V.: Azubis entdecken Europa
- Landesarbeitsgemeinschaft Jugendsozialarbeit: Tandem
- Augsburgischer Gesellschaft für Lehm- und Ziegelbau: Zukunft statt Gewalt
- AGSA Auslandsgesellschaft: Arbeitsstelle Jugend – Beruf – Demokratie
- Jugendbildungshaus Ottersleben: Alle anders – alle gleich

#### **Fokusgruppe „Ausbilder“**

- gbb Gesellschaft für berufliche Bildung: GET-Up
- Jugendliche für Toleranz am Arbeitsplatz

- Miteinander e.V.: Service- und Informationsstelle zur Qualifizierung von Multiplikatoren in Schule, Ausbildung und Beruf
- Wirtschafts- und Sozialakademie der Angestelltenkammer Bremen gGmbH: Bremer Netzwerk Leben und Arbeiten in Vielfalt LAV