



Dr. Gertrud Kühnlein, Birgit Klein

Bericht der externen Evaluation zum Abschluss der Förder- runde LISA III

Dortmund, März 2011

Bericht der externen Evaluation zum Abschluss der Förderrunde LISA III

- Inhalt -

1 Anliegen und Ziele der LISA III-Projekte

- 1.1 Besonderheiten der Förderrunde LISA III im Vergleich zu LISA I und LISA II
- 1.2 Vorstellung der zehn Projekte aus der Förderrunde LISA III
- 1.3 Anliegen, Ziele, Zielgruppen, Konzepte lt. Zielvereinbarung

2 Ergebnisse der Projektarbeit in LISA III

- 2.1 Umsetzung der Zielvereinbarungen: Ziele erreicht?
 - 2.1.1 Konzeptionelle Abweichungen und zeitliche Abweichungen von der Zielplanung
 - 2.1.2 Zielerreichung: Integrationserfolge und deren Messbarkeit
- 2.2 Beispiele gelingender Projektarbeit
 - 2.2.1 Fallbeispiele aus der Arbeit mit jungen Migranten
 - 2.2.2 Besonderheiten bei der Integrationsarbeit mit Jugendlichen mit Migrationshintergrund
- 2.3 Erfahrungen und Erfolge in der Zusammenarbeit mit lokalen Kooperationspartnern
 - 2.3.1 Erfahrungen bei der Zusammenarbeit mit Eltern und mit ehrenamtlich Tätigen
 - 2.3.2 Zusammenarbeit mit allgemeinbildenden und beruflichen Schulen
 - 2.3.3 Zusammenarbeit mit Unternehmen
 - 2.3.4 Netzwerkarbeit: Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnern vor Ort
 - 2.3.5 Zusammenarbeit mit JobCenter - ARGE
- 2.4 Nachhaltigkeit: Die „Spuren“ von LISA
 - 2.4.1 Projekte in der Transferphase

3 Beurteilung der Programmgestaltung und -durchführung aus Sicht der Projekte (Teil 2 der Erhebung)

- 3.1 Unterstützung durch die Robert Bosch Stiftung
- 3.2 Stellenwert der Projektdokumentation und der Evaluation auf Basis von Zielvereinbarungen; Nutzen der Projektberatung

4 Resümee

1 Anliegen und Ziele der LISA III-Projekte

Im Sommer 2008 startete die letzte der drei Förderrunden des Programms LISA. Die Projektlaufzeiten der zehn ausgewählten Projekte – und damit die Berichtszeiträume – liegen bei LISA III zeitlich relativ weit auseinander. So begann das erste Projekt (4job in Kaufbeuren) im Juli 2008 und endete am 30. Juni 2010, das letzte Projekt (LISA in Waldbröl) begann im November 2008 und endete am 31. Dezember 2010, also gut ein halbes Jahr später als „4job“. Dementsprechend beginnen und enden auch die Transferphasen der Projekte in einem relativ weit gesteckten Zeitrahmen.

1.1 Besonderheiten der Förderrunde LISA III im Vergleich zu LISA I und LISA II

LISA versteht sich ausdrücklich als ein „Lernendes Programm“.

Für die LISA-Projekte bedeutet dies, dass das „Experimentieren“ – im Sinne einer Erprobung von Ansätzen und Verfahren zur Integration von jungen Spätaussiedlern/Migranten – im Vordergrund steht: Umsteuern und Korrekturen sind erlaubt und sogar ausdrücklich zugelassen. Projekte können und sollen sich in ihrer Umsetzungsphase verändern, sofern dies sinnvoll und notwendig erscheint. Ihnen wird die Möglichkeit des Umsteuerns im Projektverlauf eingeräumt, ohne deshalb in eine Beliebigkeit abzugleiten. Die Projekte sind aufgefordert, nicht nur „Erfolge“ zu präsentieren, sondern auch Umwege, Hemmnisse und Schwierigkeiten zu benennen. Es gibt insofern keine „Fehler“, wenn es gelingt, Abweichungen von der ursprünglichen (Zeit-) Planung und veränderte Zielsetzungen (angepasste Zielvereinbarungen) als Reflexionschleifen im Projektverlauf zu nutzen, daraus also wirklich zu *lernen*¹. Solche Abweichungen ergeben sich zum Beispiel daraus, dass Projekte auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren haben, aber auch daraus, dass eigene Fehleinschätzungen (z.B. bezüglich der Teilnehmerschaft) korrigiert werden müssen.

Auch auf der Ebene der Programmgestaltung erweist sich das LISA-Förderprogramm als „lernend“ insofern, als sich die drei LISA-Förderrunden in einem kontinuierlichen Entwicklungsprozess befinden. Insbesondere bei LISA III wurden Konsequenzen aus den Erfahrungen des ursprünglich als Förderwettbewerb zur Integration junger Spätaussiedler konzipierten Förderprogramms gezogen. Zudem fließen in die Programmgestaltung die sich ändernden (politischen und wirtschaftlichen) Rahmenbedingungen und der aktuelle Stand des fachlichen Diskurses mit ein.

Im Wesentlichen wurden folgende Änderungen im Auswahlverfahren, Programmzuschnitt, in der Programmgestaltung und -abwicklung vorgenommen:

- Verändertes Auswahlverfahren und Stärkung der kommunalen Verantwortung
Anders als bei LISA I und LISA II wurde das Programm nicht mehr als offener, zweistufiger Förderwettbewerb ausgeschrieben, sondern von der Robert Bosch Stiftung wurden

¹ Grundlage dafür bildeten die Zielvereinbarungen, die mit Evaluatorinnen zu Projektbeginn abgeschlossen wurden.

Kommunen direkt angesprochen und zur Bewerbung aufgefordert.

Die Kommunen (Politik und Verwaltung) waren damit von vornherein als mitverantwortliche Partner in die Projektkonzeption, das Projektgeschehen und das Erreichen der Projekterfolge einbezogen.

In allen Kommunen bzw. Landkreisen, die für eine Beteiligung an LISA III angesprochen wurden, gibt es zudem bereits Erfahrungen mit Berufswege-Begleitung. Ein wichtiges Auswahlkriterium bestand darin, dass die Projekte anschlussfähig sind zu den in der Region erprobten Modellen eines regionalen Übergangsmanagements.

- Vorerfahrungen in projektförmiger Arbeit

Alle Standorte verfügen über eine gewisse Projekterfahrung, teilweise sind sie in aktuellen Bundesprogrammen (wie „Perspektive Berufsabschluss, Förderinitiative 1: Regionales Übergangsmanagement“ oder „Lernen vor Ort“) aktiv.

Fünf Projekt-Standorte sind an einem der beiden großen Bundesprogramme des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, BMBF „Perspektive Berufsabschluss“ oder „Lernen vor Ort“ beteiligt, die kurz vor bzw. während der Projektlaufzeit an den Start gegangen sind (Göttingen, Berlin; Mannheim, Kaufbeuren, Landkreis Osnabrück). Dabei steht der Aufbau eines Regionalen Übergangsmanagements bzw. von Lokalen Bildungslandschaften (unter dem Aspekt der Integration junger Migranten) im Vordergrund. Andere LISA-Projekte sind an Landesprogrammen zur Systematisierung des Übergangsbereichs Schule-Arbeitswelt – wie „Optimierung der lokalen Vermittlungsarbeit bei der Schaffung und Besetzung von Ausbildungsplätzen in Hessen, OloV“ – beteiligt und/oder kooperieren mit lokalen Projekten aus dem „Jobstarter“-Programm des BMBF, bei dem es u.a. um die lokale Ausbildungsstrukturentwicklung geht.
- Transfer und Nachhaltigkeit

Von Anfang an wurden bei den LISA-III-Projekten Transfer und Nachhaltigkeit thematisiert; bereits im Auswahlverfahren wurde auf die besondere Bedeutung der Absicherung „nachhaltig“ wirksamer Strukturen hingewiesen. Aufgrund dessen konnte davon ausgegangen werden, dass sich diese Projektgeneration in Bezug auf nachhaltige Förderstrukturen deutlich von den beiden Vorläufer-Generationen unterscheiden würde. Tatsächlich gingen aus der LISA-III-Förderrunde sieben von zehn Projekte in die Transfer-Phase – was als Indiz dafür gesehen werden kann, dass es bei den beteiligten Kommunen offensichtlich ein erhebliches Interesse an einer Verstetigung der Projektideen und -konzepte gab und gibt.
- Neue Zielgruppendefinition

Das 2005 in Kraft getretene Zuwanderergesetz führte zu einem deutlichen, ja abrupten Rückgang der Neu-Zuwanderer, insbesondere aus den ehemaligen GUS-Staaten.

Bereits im ersten Durchgang des Förderwettbewerbs LISA, erst recht jedoch in der zweiten und dritten Förderrunde, machte sich bemerkbar, dass die ursprünglich intendierte Konzentration des Programms auf diese Zielgruppe nicht mehr trägt. Die Zielgruppe wurde daher in Folge ausdrücklich erweitert auf alle Jugendlichen mit Migrationshintergrund, wobei der Fokus immer mehr auf „benachteiligte“ Jugendliche gerichtet ist: Jugendliche mit Problemen beim Übergang von der Schule in die Arbeitswelt (zu

denen in vielen Projekten auch einheimische, deutsche Jugendliche gehören).

- **Schwerpunkt Elternarbeit**

In der Projektarbeit der Förderrunden LISA I und LISA II stellte sich heraus, dass gerade bei Migrant*innenjugendlichen besondere Anstrengungen unternommen werden müssen, um mit deren Eltern bzw. Familienmitgliedern ins Gespräch zu kommen und vertrauensvolle Kontakte aufzubauen.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt in den LISA-III-Projekten daher auf der Entwicklung adressatengerechter Elternarbeit; die Projekte wurden gezielt auch unter diesem Aspekt ausgewählt.

- **Aufgabenverteilung zwischen Projektberatung und externer Evaluation**

Als Konsequenz aus den Erfahrungen in den Förderrunden LISA I und II wurde eine klarere Rollen- und Aufgabenverteilung zwischen Projektberatung und externer Evaluation im Zielvereinbarungsprozess vorgenommen.

In der dritten Förderrunde lag die Verantwortung für die Erstellung der Zielvereinbarungen (Beratung und Gespräche vor Ort) diesmal ganz bei den Evaluatoren*innen, einige Projekte machten dennoch von der Möglichkeit Gebrauch, sich von der Projektberatung aktiv bei der Erarbeitung der Zielvereinbarungen unterstützen zu lassen. Insofern waren die Projektberater*innen in unterschiedlicher Intensität in den Zielvereinbarungsprozess mit einbezogen.

Bei diesen Änderungen im Programmzuschnitt handelt es sich nicht nur um formale Veränderungen, sondern sie sind auch inhaltlich konsequenzenreich. Die Zielgruppen, die Projektkonzepte (Themen und Zielsetzung) sind durch das neue Procedere (Auswahlverfahren) etwas einheitlicher geworden.

Während wir bei den Projekten aus beiden Wettbewerbsrunden eine sehr große Vielfalt von Projektideen feststellen konnten, wobei bei LISA II die Förder-Landschaft noch vielfältiger und bunter war als bei LISA I, erweist sich das Programm LISA III als in sich geschlossener, konsistenter, obwohl die angesprochenen Jugendlichen in Bezug auf ihre Herkunft heterogener geworden sind.

Von besonderem Interesse für die Evaluierung ist vor diesem Hintergrund die Frage, ob und inwiefern sich die Projektarbeit (in Bezug auf den Projektverlauf, die erreichten Erfolge, nachhaltige Verankerung in der kommunalen Bildungs- und Förderlandschaft etc.) im Vergleich zu den beiden Vorläufer-Förderrunden LISA I und LISA II geändert hat.

1.2 Vorstellung der zehn Projekte aus der Förderrunde LISA III

Zur Erinnerung stellen wir im Folgenden die Projektstandorte noch einmal kurz vor (s. dazu ausführlich auch die „Synopsis der Projekte im Förderprogramm LISA III auf Basis der abgeschlossenen Zielvereinbarungen“ (Oktober 2009) sowie den „Zwischenbericht im Förderprogramm LISA III auf Basis der Projektberichte“ (April 2010)).²

² Die beiden Berichte sind auf der Homepage des LISA-Programms eingestellt und abzurufen unter den Links: http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Synopse_Zielvereinbarungen_LISA_III.pdf und http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Zwischenbericht_LISA_III.pdf

Übersicht 1:**Projektstandorte und -träger**

1. Kaufbeuren
4 Job: Begleitung von Hauptschülern auf dem Weg in Ausbildung
Projektträger: Stadt Kaufbeuren
2. Mannheim
Übergangmanagement im Stadtteil für junge Migranten
Projektträger: Stadt Mannheim
3. Belm, LK Osnabrück
Berufsstarter
Projektträger: Belmer Integrationswerkstatt e.V. (BIW)
4. Landkreis Kassel
B-E-A: Bildung – Erfolg – Ausbildung
Projektträger: Arbeitsförderungsgesellschaft im Landkreis Kassel gGmbH (Agil)
5. Hamm
EÜM-ELS: Erfolgreicher Übergang von Migranten – Eltern Lehrer Schüler
Projektträger: Deutsches Rotes Kreuz Kreisverband Hamm e.V.
6. Kreis Groß-Gerau
ELSA – Eltern und Schüler aktiv! Für eine gute berufliche Zukunft in Deutschland
Projektträger: Kreisverwaltung Groß-Gerau
7. Berlin
Interkulturell sensible Berufsorientierung
Projektträger: Berufliches Qualifizierungsnetzwerk für Migrantinnen und Migranten in Berlin e.V. (BQN)
8. Göttingen
PIA – Projekt zur Integration junger Migranten in Ausbildung und Arbeit
Projektträger: Neue Arbeit Brockensammlung
9. Erbach, Landkreis Odenwald
Start Plus: Begleitete Wege in Ausbildung und Beruf
Projektträger: Jugendwerkstätten Odenwald e.V.
10. Oberbergischer Kreis
LISA in Waldbröl
Projektträger: Oberbergische Koordinierungsstelle Ausbildung e.V.

Übersicht 2: Trägerschaft der Projekte

Anzahl der Projekte	Bildungsträger	Verband/JMD	Jugend-Verein	Stadt-/Kreis-Verwaltung	(Bildungs-) Netzwerk	Handwerks-Kammer	Träger Grundsicherung	Hochschule	VHS
LISA III: 10	3	1	-	4	2	-	-	-	-
LISA I: 10	5	2	-	2	-	-	-	1	-
LISA II: 10	3	1	2	-	1	1	1	-	1
Gesamt: 30	11	4	2	6	3	1	1	1	1

Im Vergleich zu LISA I und II haben bei LISA III häufiger Kreise oder Kommunen die Projektträgerschaft übernommen – wobei die Kommunen entweder direkt oder indirekt involviert sind (so befindet sich die gemeinnützige Arbeitsförderungsgesellschaft AgiL in Trägerschaft des Landkreises Kassel).

Übersicht 3: Kooperations- und Netzwerkpartner in den Projekten

Anzahl Projekte	Komm. Verw.	Verbände JMD	Schulen	Vereine	Agentur f. Arbeit ARGE	Kammern	Betriebe, betriebl. Netzwerke	Bildungsträger incl. VHS	Politik	Kirchen	Hochschulen
LISA III: 10	10	6	9	5	6	5	4	7	2	2	1
LISA I: 10	10	8	7	7	6	4	5	7	3	4	3
LISA II: 10	10	5	6	9	6	5	4	7	4	2	2
Gesamt: 30	30	19	21	21	18	14	13	21	9	8	6

Im Vergleich zu den beiden Förderrunden LISA I und II sind an LISA III besonders viele Schulen als Kooperationspartner aktiv (in neun von zehn Projekten). Dabei handelt es sich in der Mehrzahl um allgemein bildende Schulen (meist Hauptschulen), in einem Fall um eine berufliche Schule (Schüler im Berufsgrundbildungsjahr, BGJ). Die Beteiligung ist unterschiedlich intensiv: Einige Projekte finden unmittelbar in den Schulen statt (meist sind ganze Klassenverbände mit einbezogen), während in den anderen Projekten Schulen als einer von mehreren Partnern mit im Boot sind.

Im Gesamtüberblick aller drei LISA-Generationen erweisen sich somit - neben den Kommunal-

verwaltungen - Schulen und Bildungsträger als wichtigste Netzwerkpartner. Ebenso häufig sind Vereine beteiligt, allerdings umfasst diese Kategorie eine breite Palette: dabei kann es sich ebenso um Jugendvereine handeln wie um Vereinigungen von Migrantenorganisationen oder um arbeitgeberorientierte (Gewerbe-)Vereine. Breit vertreten sind des Weiteren Wohlfahrtsverbände (AWO, Rotes Kreuz, Caritasverband, Diakonisches Werk etc.) und Jugendmigrationsdienste. Als zuweisende Institution für Jugendliche im AIG-II-Bezug sowie vielfach auch als Kofinanziers sind ARGEn und die örtliche Agentur für Arbeit in vielen Projektkontexten von großer Bedeutung. In knapp der Hälfte aller Projekte sind Betriebe und Kammern vertreten. Eine insgesamt geringere Rolle spielen dagegen Vertreter der Politik, Kirchen und Hochschulen.

Stärker als in den Förderrunden LISA I und LISA II sind in LISA III (Migranten-)Eltern als Zielgruppe (als Adressaten und/oder Unterstützer) angesprochen. Die Bedeutung von Elternarbeit, die bereits in LISA I und LISA II eine zunehmende Rolle spielte, wird in dieser Förderrunde also besonders stark hervorgehoben.

Regionale Verteilung der Projekte

Die LISA-III-Standorte verteilen sich auf die Bundesländer Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Hessen (drei Projekte), Niedersachsen (zwei Projekte), Nordrhein-Westfalen (zwei Projekte).

Anders als bei LISA I und LISA II sind in der Förderrunde LISA III ausschließlich Kommunen aus West-Deutschland beteiligt. Dieser – auf den ersten Blick vielleicht überraschende – Umstand ergab sich im Wesentlichen aus dem neuen Auswahlverfahren, das konsequenter als zuvor darauf ausgerichtet war, nur solche Regionen/Kommunen zur Bewerbung aufzufordern, bei denen zum einen klar war, dass es dort eine erhebliche Anzahl von Jugendlichen mit Migrationshintergrund gibt, die erkennbare Probleme bei der Bewältigung des Übergangs von Schule in Ausbildung und Beruf haben. Zum zweiten war ausschlaggebend, dass es in den in Frage kommenden Regionen bereits erprobte Strategien zur Systematisierung des Übergangsbereichs geben sollte (Netzwerkaktivitäten im Sinne einer „kommunalen Verantwortungsgemeinschaft“).

In beiden Hinsichten unterscheiden sich die Regionen in Ost- und Westdeutschland (nach wie vor) erheblich. Erstens gibt es in den ostdeutschen Bundesländern - absolut und relativ - wesentlich weniger Schüler und Jugendliche mit Migrationshintergrund als im Westen: „Die Zuweisungszuwanderung ist fast zum Erliegen gekommen, so dass mittlerweile der Familiennachzug die einzige nennenswerte Zuwanderung in den neuen Bundesländern darstellt. Bis heute gibt es so gut wie keine Arbeitsmigration in Ostdeutschland“ (Weiss 2009).³

Zweitens gestalten sich die Übergangswege im Osten deutlich anders als im Westen, weil durch das Ausbildungsprogramm Ost und ergänzende Länderprogramme wesentlich mehr außerbetriebliche Ausbildungsplätze zur Verfügung stehen. Die Jugendlichen, die keinen betrieblichen Ausbildungsplatz finden, gelangen daher häufiger direkt in eine geförderte Berufsausbildung statt – wie im Westen verbreitet – in Fördermaßnahmen des so genannten

³ Statement von Prof. Dr. Karin Weiss (Integrationsbeauftragte des Landes Brandenburg). In: Schader-Stiftung (Hrsg.), 2009: Integrationspotenziale in kleinen Städten und Landkreisen. Dokumentation des Auftaktworkshops am 28./29. Mai 2009 in Nürnberg „Migration und Integration in Ostdeutschland“. S. 16-17.

„Beruflichen Übergangssystems“. Entsprechend weniger verbreitet sind entsprechende kommunale Aktivitäten zur Effektivierung dieses Übergangsbereichs (vgl. dazu Krekel und Ulrich 2009 sowie Gericke u.a. 2008⁴).

1.3 Anliegen, Ziele, Zielgruppen, Konzepte lt. Zielvereinbarung

Wie oben bereits angesprochen, erscheinen die LISA-III-Projekte im Vergleich zu LISA I und LISA II homogener, was die Zielsetzungen und die Zielgruppen anbelangt. Zudem sind besonders viele Standorte vertreten, die bereits über einschlägige Erfahrungen in projektförmiger Arbeit verfügen. Das Programm LISA III hat damit – im Vergleich zu LISA I und LISA II – an thematischer und konzeptioneller Konsistenz gewonnen.

Insgesamt lässt sich ein deutlicher **Schwerpunkt bei berufsvorbereitenden Unterstützungsmaßnahmen in Schulen** feststellen. Sieben der zehn Projekte zielen auf die Förderung von Schülern und Schülerinnen mit Förderbedarf ab – die meisten in Zusammenarbeit mit Hauptschulen (Hamm, Mannheim, Groß-Gerau, Kaufbeuren, Oberbergischer Kreis/Waldbröl, Erbach/Landkreis Odenwald) bzw. Berufsschulen (Kassel). Dabei geht es um die Schüler/innen selbst (Stärkung der Berufsorientierung, Optimierung des Berufswahlverhaltens, Angebote von Profiling, Bewerbungstrainings, Praktika etc.) und um die Lehrkräfte (Angebot von Fortbildungsveranstaltungen, Sensibilisierung für die Zielgruppe „Jugendliche mit Migrationshintergrund“). Ein besonderer Schwerpunkt wird dabei auf **Elternarbeit** gelegt, die bereits in den Projekten aus LISA I und LISA II eine zunehmende Bedeutung erhalten hatte. Mehrere Projekte widmen sich dieser Problematik jetzt ganz ausdrücklich und konzeptionell.

Dass sich ein Großteil der Projekte (nicht nur, aber vor allem in LISA III) auf das System Schule bezieht, ist kein Zufall. Denn die Schule ist der Bildungsort, den alle Kinder und Jugendliche durchlaufen müssen. Die Schule bzw. der Schulbesuch hat deshalb einen besonders großen Einfluss auf die Chancenentwicklung der Jugendlichen und auf das Gelingen aller Integrationsbemühungen. Das System Schule weist zudem Bezüge auf zu vielen anderen arbeits- und lebensweltlichen, gesellschaftlichen Systemen (angefangen von den Eltern/Familien über die lokalen Betriebe/„Schule und Wirtschaft“, bis zur Arbeitsverwaltung/Berufsberatung etc.).

Zwei Projekte (in Göttingen und Belm) sind an der Schwelle **zwischen Schulende und Einstieg in Ausbildung oder Arbeit** platziert. Hier geht es um Jugendliche, die ihre Schulpflicht bereits beendet haben. Durch den nachträglichen Erwerb eines Schulabschlusses sollen ihre Chancen auf Integration in Ausbildung oder Arbeit verbessert werden. In der Regel haben die Teilnehmer/innen bereits – für sie überwiegend demotivierende – Erfahrungen in anderen berufs(ausbildungs)vorbereitenden Maßnahmen gemacht, sie werden von der zuständigen ARGE bzw. dem Amt für Grundsicherung (MaßArbeit KAÖR) als „Jugendliche mit multiplen Vermittlungsproblemen“ an die Projektträger verwiesen.

⁴ Elisabeth M. Krekel, Joachim Gerd Ulrich: Jugendliche ohne Berufsabschluss. Handlungsempfehlungen für die berufliche Bildung. Kurzgutachten im Auftrag der Friedrich Ebert Stiftung, Berlin 2009. Vgl. dazu auch: Naomi Gericke u.a.: Die aktuelle Situation auf dem Ausbildungsmarkt in den neuen Ländern. Datentlage zu „Angebot“ und „Nachfrage“ in der Ausbildung. Bundesinstitut für Berufsbildung. Wissenslandkarte „Wirkungsanalyse“ Ausbildungsprogramme Ost. Veröffentlicht am 24.10.2008. <http://www.bibb.de/de/50069.htm>

Das Projekt „Interkulturell sensible Berufsorientierung“ (in Berlin) nimmt eine gewisse Sonderstellung ein: Im Fokus dieses LISA-Projekts stehen die **Zielgruppen Schulleitungen, Berufsorientierungskordinatoren, Arbeitslehrer/innen sowie interessierte Lehrkräfte und Sozialarbeiter/innen**.

Im Unterschied zu den anderen Projekten geht es hier vor allem darum, Lehrer/innen und Sozialpädagog/innen für eine aktive Teilnahme an einer Serie von Fortbildungsmaßnahmen („Interkulturell sensible Berufsorientierung“) zu gewinnen. Ziel dieses „Strukturentwicklungsprojekts“ ist es, eine interkulturelle Arbeitswelt-, Berufs- und Studienorientierung als verlässliches Angebot allgemeinbildender Schulen zu etablieren.

2 Ergebnisse der Projektarbeit in LISA III

2.1 Umsetzung der Zielvereinbarungen: Ziele erreicht?

Mit allen Projekten wurden im ersten Vierteljahr der Laufzeit Zielvereinbarungen abgeschlossen, in denen eine genaue Beschreibung der anvisierten Zielgruppen sowie der angestrebten Ergebnisse (Aktivitäten und Maßnahmen für diese Zielgruppen) und Wirkungen (sowohl in Bezug auf die Integration von jungen Migranten als auch auf eine strukturelle Verankerung des Projektanliegens) dokumentiert wurden. Dabei war von vornherein einkalkuliert, dass – im Sinne „lernender Projekte“ – von den vereinbarten Zielen auch abgewichen werden konnte, sofern dies „reflektiert“ geschah und sowohl mit der Robert Bosch Stiftung auch mit der externen Evaluation kommuniziert wurde. Die Zielvereinbarungen erwiesen sich insofern nicht nur als internes Steuerungsinstrument, sondern auch als ein externes Controlling-Instrument, das gezielte Absprachen ermöglichte.

Die Mehrzahl der Projekte konnte die vereinbarten Ziele ohne wesentliche Korrekturen einhalten und erfolgreich umsetzen. Die anvisierten Teilnehmerzahlen wurden in einigen Projekten (so bei StartPlus im Odenwald-Kreis) sogar überschritten. Auch der Anteil an Jugendlichen mit Migrationshintergrund wurde in allen Projekten dokumentiert; er lag überall mindestens in der angestrebten Höhe (unterschiedlich je nach Zielgruppe und den regionalen Migrantenanteilen).

2.1.1 Konzeptionelle Abweichungen und zeitliche Abweichungen von der Zielplanung

Abweichungen von den Zielvereinbarungen ergaben sich lediglich in diversen Detailfragen.

So war in **Mannheim** der Zugang der Projektmitarbeiter zu den Migrantenorganisationen schwieriger als dies zunächst gedacht und einkalkuliert worden war. Insbesondere der Zugang zur „türkischen Community“ erwies sich als „wenig erfolgversprechend für die Fragestellung des Projekts (Erreichung der Eltern)“. In **Göttingen** verzögerte sich der Projektbeginn, weil es Probleme bei der Zuweisung „geeigneter Teilnehmer“ durch das Jobcenter gab; durch die „schleppende Belegung des Projektes“ konnte das betriebliche Praktikum nicht zum geplanten Zeitpunkt durchgeführt werden.

In **Kassel** zeigte sich, dass für die Gewinnung ehrenamtlicher Berufspat/innen (Patenmodell) eine Anlaufphase von etwa einem halben Jahr angesetzt werden muss. Hier ergaben sich daher im ersten Durchgang kleinere zeitliche Verzögerungen.

Die Unterstützungsangebote für Schüler (z.B. ein Seminar zur Berufs- und Lebensplanung) wurden zwar nach Plan umgesetzt, doch entschied man sich auf Basis dieser Erfahrungen, die Angebote in der zweiten Hälfte der Projektlaufzeit lieber zu einem früheren Zeitpunkt anzusetzen, um bessere Erfolge zu erzielen.

In **Hamm** erwies sich eine der zentralen Zielsetzungen als zu ambitioniert; hier wurden daher die Teilziele neu akzentuiert:

„Ein ursprüngliches Ziel des Projektes EÜM-ELS besteht darin, eine Gruppe von Eltern (mit Migrationshintergrund) aus beiden beteiligten Schulen zu aktivieren, an einer im Rahmen des Projektes angebotenen Multiplikatorenschulung teilzunehmen, um nach abgeschlossener Ausbildung als Ansprechpartner für die Schüler in allen Fragen rund um das Thema ‚Übergang Schule – Beruf‘ zur Verfügung zu stehen.“

Aufgrund der „negativen Entwicklung der Beteiligung von Eltern an den im ersten Halbjahr 2009 stattgefundenen Projektaktivitäten“ (zu geringe Teilnahme an den Eltern-Schülerabenden), wurde dieses Ziel im Projektverlauf modifiziert: Statt der „Elternansprache nach dem ‚Gießkannenprinzip‘ wurden „teilweise intensive telefonische Beratungsgespräche mit interessierten Eltern“ durchgeführt.

„Das ursprüngliche Ziel, möglichst viele Eltern aus der Elternschaft der beteiligten Schulen zu erreichen, wurde mehr oder weniger abgelöst durch eine intensivere Ansprache einzelner Eltern, die mit Interesse und Engagement auf die durch das Projekt angebotenen Module reagierten.“

In **Waldbröl** entschied man sich dazu, die Fördermaßnahmen für eine offene Gruppe anzubieten und nicht – wie in der Zielvereinbarung geplant – für eine kontinuierlich feststehende Gruppe von Schüler/innen.

In **Berlin** haben sich zwar die vereinbarten Ziele nicht grundsätzlich verändert: Die vier Fortbildungsseminare wurden wie geplant durchgeführt. Doch musste konstatiert werden:

„Die Verankerung interkulturelle Berufsorientierung als Bildungsangebot an den Schulen ist ... nicht gelungen. Hierzu war der praxisleitende Impuls aus der Fortbildung im Verhältnis zur Komplexität und Schwere der Aufgabe zu gering.“

Auch das – wie geplant – erstellte „Lehrheft“ konnte so nicht in der Lehrerfortbildung eingesetzt werden („die Texte erwiesen sich aufgrund problematischer Botschaften an die Schulen nicht als geeignetes Lehrmaterial“).

In **Kaufbeuren**, in **Göttingen** und in **Waldbröl** wechselten bereits bei Projektbeginn verantwortliche Projektmitarbeiter/innen (in Kaufbeuren war dies sogar bereits zweimal der Fall; in Waldbröl konnte bzw. kann die Stelle über einen längeren Zeitraum nicht adäquat besetzt werden). Solche Personalwechsel führen zwangsläufig zu Reibungsverlusten in der Projektarbeit, weil Mitarbeiter/innen neu eingearbeitet werden müssen und sich im Projekt und dessen Kontext-

bedingungen (inkl. Netzwerkpartnern) rasch zurecht finden müssen; auch müssen in solchen Fällen Kontakte (zu Schülern, Lehrern und Eltern) neu aufgebaut werden. Solche Personalwechsel können sich letztlich sowohl anregend wie auch behindernd auf die Projektarbeit auswirken.

Zum Teil gab es außerdem unvorhersehbare Änderungen in den äußeren Rahmenbedingungen (Umbaumaßnahmen bei der kooperierenden Schule, längere Krankheitsphase einer Schulleitung o.ä.).

Verschiedentlich waren kleinere zeitliche Verschiebungen zu verzeichnen, die den Projektverlauf insgesamt jedoch nicht beeinflusst haben.

2.1.2 Zielerreichung: Integrationserfolge und deren Messbarkeit

Eine ausdrückliche Frage der bilanzierenden Abschlusserhebung bezog sich auf die erreichten „Integrationserfolge“; dabei ging es im Wesentlichen um die Frage, wie viele Jugendliche (Jugendliche mit Migrationshintergrund, einheimische Jugendliche) am Projekt beteiligt waren und wie deren Integrationschancen jeweils verbessert werden konnten. Die Projekte waren hier aufgefordert, detailliert darzustellen, wie viele Teilnehmer/innen erreicht werden konnten und welche konkreten Vermittlungserfolge zu registrieren waren:

Frage 1.7: Welche Integrationserfolge (Integration in Ausbildung und Arbeit; soziale Integration in die Gemeinde/in den Stadtteil) konnten bisher erreicht werden?

Bitte geben Sie hier an, wie viele Jugendliche am Projekt konkret beteiligt waren und welche nächsten Schritte sich für die Jugendlichen jeweils angeschlossen haben, z.B. Langzeitpraktikum, Ausbildung, berufsvorbereitende Maßnahme u.a.m.

Da es sich bei den Projekten dieser Förderrunde vor allem um schulbezogene Projekte handelte, bei denen – bezogen auf die Zielgruppe „Jugendliche“ - die Verbesserung der Berufsorientierung (oft bereits ab Klasse 7) im Vordergrund stand, ging es meist (noch) nicht um das Erreichen von Integrationserfolgen im Sinne einer Einmündung in Berufsausbildung, Arbeit oder berufsvorbereitende Maßnahmen. Dementsprechend waren auch die meisten Zielvereinbarungen nicht darauf angelegt, hier zähl- und messbare Erfolge beim Übergang von der Schule in Ausbildung zu erreichen. Wichtiger war hier die aktive Beteiligung der jeweiligen Zielgruppen, die oft in Klassenverbänden angesprochen wurden, wobei die Betreuung dann in individuellen Fördermaßnahmen intensiviert wurde.

So wird im Projekt StartPlus, **Odenwaldkreis**, angemerkt: „Das Ziel, die Einmündung in Ausbildung zu steigern, kann zu diesem Zeitpunkt noch nicht evaluiert werden.“ Um jedoch unterhalb dieser Zielmarke überprüfen zu können, wie sich die Kenntnisse und Einstellungen der Jugendlichen in puncto Berufsorientierung entwickeln, wurde ein Eingangsfragebogen entwickelt und eingesetzt, der verschiedene Statements zur Berufsorientierung anbietet, Stärken, Wunschberuf und bisher erstellte Bewerbungsunterlagen abfragt. Der Fragebogen, der zu Beginn und Ende der Projektlaufzeit eingesetzt wird, dient dazu, vorab Interessenlagen, Wünsche und Defizite der Jugendlichen zu erkennen und im Endergebnis über indikatorengestützte Vergleichswerte zu verfügen.

Anders waren Ausgangslage und Zielsetzungen in **Kaufbeuren**. Dort stand die Vermittlung in Ausbildungsverhältnisse am Ende der Projektlaufzeit als Ziel fest (in der Zielvereinbarung wurde eine Zielmarke von 50% gesetzt). Tatsächlich haben hier sogar 12 der am Projekt beteiligten 19 Hauptschüler und Hauptschülerinnen eine Ausbildungsstelle gefunden.

In **Kassel**, wo in der Projektlaufzeit pro Schuljahr und beruflicher Schule je eine BGJ-Klasse beteiligt ist, wurden die Zielgrößen in der Zielvereinbarung festgelegt: Mindestens 40% der Schüler/innen sollten in Ausbildung, Arbeit oder eine weiterführende Qualifizierung begleitet bzw. vermittelt werden. Dieses Ziel konnte in beiden einbezogenen Klassen und in beiden Schuljahren erreicht werden. Da sich einige Schüler/innen sich zum Zeitpunkt der Berichterlegung noch im Bewerbungsstadium befanden, dürften sich die dokumentierten Erfolgsquoten sogar noch erhöhen.

Auch die Beteiligung der Eltern an Eltern-Info-Abenden und deren Nachfragen nach individueller Beratung waren größer als ursprünglich geplant.

In **Belm** war angestrebt, dass pro Projektjahr zehn Teilnehmer eine berufliche Perspektive entwickeln; laut Zielvereinbarung sollen 50% der Jugendlichen in den ersten Arbeitsmarkt integriert werden (EQ, Ausbildung, Beschäftigung).

Dieses Ziel wurde ersten und im zweiten Durchgang sogar für 70% der Teilnehmer erreicht. Zudem erreichte etwa der Hälfte der (insgesamt 23) Projektteilnehmer einen Schulabschluss. Dennoch erweist sich das Gelingen der beruflichen Integration als ein schwieriger Prozess. Die Gründe für die offensichtlich zunächst unterschätzten Schwierigkeiten liegen – so die Projektverantwortlichen – vor allem in den jeweiligen individuellen Problemstellungen. „Einige der Teilnehmer kamen mit multiplen Vermittlungshemmnissen in das Projekt“, die „in kleinen Schritten aufgearbeitet werden müssen“: Zu den sprachlichen Defiziten, die vor allem bei Migrant*innen verbreitet sind, kommen Suchtprobleme, Straffälligkeit, gesundheitliche Probleme (z.B. Arbeitsunfähigkeit wegen einer Verletzung), aber auch Motivationsprobleme, die sich in schwachen schulischen Leistungen oder Ablehnung von Ausbildungsangeboten widerspiegeln. Daneben wurden vielfach komplizierte private bzw. familiäre Lebenssituationen konstatiert. So gelang es zwar bei einigen Teilnehmern, durch intensive Einzelbetreuung und – wenn möglich – unterstützende Elternarbeit, die gewünschten Integrationserfolge zu erzielen, andere Teilnehmer konnten dagegen bestenfalls bis zum erfolgreichen Hauptschulabschluss geführt werden und es konnte nicht für alle eine Anschlussperspektive gefunden werden.

In dem ähnlich konfigurierten Projekt in **Göttingen** gab es – im Vergleich zu Belm – zunächst mehr Startprobleme, weil es sich als schwierig herausstellte, vom Job-Center Jugendliche geeignete Teilnehmer zugewiesen zu bekommen. Nach einem zeitlich verzögerten Start gelang es jedoch bereits im ersten Durchgang, die in der Zielvereinbarung festgelegten Integrationserfolge zu erreichen: für 60% der Teilnehmer, so der Plan, sollte eine „konkrete Anschlussperspektive“ erarbeitet werden. Dieses Ziel wurde sogar für 80% erreicht. Im zweiten Durchgang haben von 17 Teilnehmern (davon neun mit Migrationshintergrund) 15 den Hauptschulabschluss erreicht. Fast alle haben eine konkrete Anschlussperspektive gefunden (sieben haben sich zu einem Realschulkurs angemeldet, vier haben die Zusage für einen Ausbildungsplatz erhalten,

zwei nehmen an einer ausbildungsvorbereitenden Maßnahme teil). Insbesondere die Tatsache, dass für einige Teilnehmer die direkte Einmündung in eine Berufsausbildung gelungen ist, wird vom Job-Center Jugend als besonders bemerkenswerter Erfolg gewertet.

In den Projekten, in denen Elternarbeit bzw. die Arbeit mit Lehr- und Betreuungspersonal (Lehrer, Sozialpädagogen/Schulsozialarbeiter) im Zentrum steht, stellt sich diese Frage so nicht und kann daher nicht direkt beantwortet werden.

Ein Beispiel aus **Mannheim** verweist auf den engen Konnex zwischen einer erfolgreichen Elternberatung und einer erfolgreichen Berufswegeplanung von Jugendlichen:

„Beim Beratungsgespräch mit der Mutter und der Tante von P. (9. Klasse Hauptschule) sowie mit P. selbst, ging es z.B. um die Frage von Ausbildungsmöglichkeiten bzw. dem Besuch einer weiterführenden Schule. Aufgrund seines Interesses an Elektronik und Technik wurde die zweijährige Berufsfachschule Elektronik in Heidelberg in Betracht gezogen. Voraussetzung hierfür war, dass sich die Noten von P. steigern mussten. Es wurde Hilfe über das Trabi-Projekt angeboten. Außerdem sicherten Mutter und Tante zu, P. so weit wie möglich zu unterstützen. Seitens des Projekts wurde Hilfe bei den Anmeldeformalitäten gegeben. Es gab zwei weitere Beratungsgespräche, bei denen der Fortschritt besprochen wurde. P. wurde inzwischen an der Schule angenommen.“

In **Berlin** wird im Zusammenhang dieser Frage darauf verwiesen, dass es sich hier um ein „Strukturentwicklungsprojekt“ handelte, „das sich an Multiplikatoren/innen wendet und erst in zweiter Linie das Ziel der beruflichen Integration von Migranten/innen verfolgte“.

2.2 Beispiele gelingender Projektarbeit

2.2.1 Einzelbeispiele aus der Arbeit mit jungen Migranten

Die Frage, welche Kompetenzen die Jugendlichen im Projektverlauf erworben haben, wird in allen Projekten – je nach Projektkonzept und Zielgruppenkonstellation – unterschiedlich beantwortet.

So stehen bei der Zielgruppe im Projekt „Berufsstarter“ (**Belm**) die „persönlichen und sozialen Kompetenzen“ im Vordergrund, hier – so die Erkenntnisse der Projektmitarbeiter – „haben die Teilnehmer die stärksten (sichtbaren) Entwicklungen vollzogen“: „Einige Teilnehmer, haben, bedingt durch den Stand ihrer persönlichen Entwicklung (Ausgang der Pubertät) im Projektzeitraum erst begonnen, sich ernsthaft mit einer berufsweltbezogenen Zukunft zu beschäftigen. ... Das ‚soziale Training‘ fand außerdem statt im alltäglichen Miteinander, im Schulkurs, bei der Arbeit in den fachpraktischen Qualifizierungsbereichen und in den verschiedenen Projekten (Sport, Kunst, Theater)“.

Das Projekt **Kassel** hebt zunächst einmal als Besonderheit hervor, dass es im Projekt B-E-A um junge Menschen (mit Migrationshintergrund) geht, die das Berufsgrundschuljahr an beruflichen Schulen, BGJ, besuchen, die also die allgemein bildende Schule bereits verlassen haben. Umso bemerkenswerter ist vor diesem Hintergrund die Erfahrung, dass auch und gerade diese Jugendlichen mit schlechten Schulabschlüssen verbreitet nicht über eine realistische Berufs-

orientierung verfügen. Vor diesem Hintergrund bestand „das wesentliche Projektziel ... darin, den Jugendlichen Wissen und Kompetenzen zu vermitteln, wie sie eine gute Berufswahlentscheidung für sich treffen können.“ Mit allen Schülerinnen und Schülern wurden deshalb intensive Beratungsgespräche zur Berufswahl geführt. An einem Beispiel wird dies erläutert:

„So gab es beispielsweise eine 16-jährige Schülerin, die erst seit kurzem in Kassel lebt und ein halbes Jahr das BGJ besucht. Sie hat zwar eine Idee, was sie beruflich machen kann, doch wurde in einem Beratungsgespräch gemeinsam mit der Mutter klar, dass dieses Mädchen noch Zeit braucht, um sich in ihrer neuen Umgebung zurecht zu finden. Deshalb möchte sie noch ein Jahr die ihr nun bekannte Schule besuchen und dieses Jahr nutzen, um sich beruflich weiter zu orientieren.“

Im **Odenwaldkreis** (Start Plus) wurden die am Projekt beteiligten Jugendlichen stichprobenweise in Eingangs- und Ausgangsfragebögen nach ihren Erfahrungen befragt.

Dabei betonen die Projektmitarbeiter einschränkend, dass diese Ergebnisse sicherlich nicht umfassend Auskunft über die tatsächlichen persönlichen Entwicklungsprozesse geben können („Rückschlüsse, in wie weit sich diese Entwicklung auf Angebote des Projektes bezieht, sind auf Grund der zahlreichen Einflussfaktoren nicht möglich.“). Die Ergebnisse der Fragebogenaktion vermitteln jedoch durchaus einen Eindruck davon, wie sich die Berufsvorstellungen der Jugendlichen entwickelt und konkretisiert haben:

„Zu Beginn des Projekts (Anfang 7. Klasse, Schuljahr 2008/2009) kreuzte der größte Teil der Jugendlichen (insgesamt zehn) an: ‚Ich habe viele Ideen, was ich machen könnte, weiß aber noch nicht genau, welcher Beruf zu mir passt.‘ Fünf weitere Jugendliche hatten noch gar keine Idee und nur sechs Jugendliche hatten bereits eine Vorstellung, welchen Beruf sie gerne ergreifen würden. Am Ende der Projektlaufzeit hatten acht Jugendliche eine konkrete Idee, was sie nach der Schule machen wollen, zwei haben sich sogar schon für einen konkreten Ausbildungsberuf entschieden. Nur jeweils ein/e Schüler/in hatte noch keine Idee und ein/e Schüler/in hatte viele Ideen, wusste aber noch nicht genau, welcher Beruf zu ihr passt.“

2.2.2 Besonderheiten bei der Integration junger Migranten

Unterscheiden sich die Berufsstartprobleme von Jugendlichen mit Migrationshintergrund in spezifischer Weise von denen anderer Jugendlicher? Sind bei ihnen spezielle Integrationshemmnisse und besondere Problemlösungsstrategien zu beobachten?

Aus vielen Rückmeldungen der LISA-III-Projekte geht hervor, dass es wenig sinnvoll sei, von einer einheitlichen Problemstellung „der“ Migrantenjugendlichen zu sprechen:

So wird im Projektbericht aus **Kaufbeuren** betont, dass sich die Probleme von heranwachsenden Jugendlichen gerade in dieser Lebensphase nicht grundsätzlich von denen der deutschen Jugendlichen unterscheiden. Ausschlaggebend sei vielmehr eher das soziale als das kulturelle Herkunftsmilieu:

„Grundsätzlich befinden sich die SchülerInnen in einer Umbruchphase: Nicht mehr Kind und doch noch nicht erwachsen. Alle Jugendlichen stehen an der Schwelle ins Berufsleben. Da viele

der Jugendlichen aus problematischen Familienverhältnissen kommen, kann auf den ersten Blick keine Differenzierung hinsichtlich der kulturellen Herkunft erfolgen. Die Unterstützung aus dem Elternhaus ist oft kaum bzw. gar nicht vorhanden. Bei den Jugendlichen mit Migrationshintergrund und deren Eltern kommen zusätzlich noch Sprachprobleme zum Tragen, welche den Übergang in den Beruf erschweren.“

Ähnlich wird auch im Projekt „Start Plus“, **Odenwaldkreis**, hervorgehoben, dass es sich „bei der Zielgruppe jugendliche Migrant/innen um keine homogene Gruppe“ handle. „Die einzelnen Jugendlichen unterschieden sich stark in ihren Ausgangslagen und individuellen Bedarfen.“ Als eine Besonderheit der Hauptschüler/innen in ihrem Projektkontext (mit einem insgesamt hohen Migrantenanteil von bis zu 80%) sei generell festzuhalten: „Stigmatisierung von außen, aber auch eine Opferhaltung von ‚innen‘. Die Jugendlichen nehmen sich selbst als (Bildungs-) Verlierer wahr.“

Dennoch werden einige Besonderheiten konstatiert, die auf Migrantenjugendliche in besonderem Maße zutreffen:

In **Kassel** wird an dieser Stelle auf die vergleichsweise größeren Probleme von Jugendlichen mit Migrationshintergrund verwiesen, „sich auf dem Schul- und Ausbildungsmarkt zu orientieren, Bildungsmöglichkeiten zu überblicken und auch ihre Chancen dort einzuschätzen.“ In Folge dessen „dauert es länger, bis Informationen (ankommen) und realistische Einschätzungen getroffen werden können.“

In **Hamm** werden diese Erfahrungen aus Kassel insofern bestätigt, als auch hier als „Phänomen“ geschildert wird, dass eine „häufig unrealistische (Selbst-)Einschätzung der beruflichen Möglichkeiten nach dem jeweiligen Schulabschluss“ vorliege.

Zudem „konnte bei jugendlichen Migranten ein teilweise gehäuftes Auftreten sprachlicher Defizite festgestellt werden. ... Häufig wird in diesen Familien – im Gegensatz zur Gruppe der Spätaussiedler – im Alltag nicht deutsch gesprochen, so dass die Kinder und Jugendlichen neben der Schule keine Anwendung ihrer (mündlichen und schriftlichen) Sprachkenntnisse finden.“

2.3 Erfahrungen und Erfolge in der Zusammenarbeit mit lokalen Kooperationspartnern

In den Fragen 9-13 wurde die Zusammenarbeit mit diversen (Netzwerk-)Partnern thematisiert: Zusammenarbeit mit Eltern sowie mit ehrenamtlich Tätigen, Kooperationserfahrungen mit Betrieben, Schulen, Arbeitsverwaltung/ARGE, Zusammenarbeit mit den regionalen Netzwerkpartnern. Die Erfahrungen, die dazu geschildert werden, werden im Folgenden exemplarisch dargestellt. Wir konzentrieren uns auf einzelne Aspekte gelingender Projektarbeit, die sich auch in anderen Projekten als besonders wichtig erweisen („Knackpunkte“ bzw. „Stolpersteine“).

2.3.1 Erfahrungen bei der Zusammenarbeit mit Eltern und mit ehrenamtlich Tätigen

Wie eingangs bereits erwähnt, spielte die Elternarbeit bei den LISA-III-Projekten im Vergleich zu LISA I und LISA II eine deutlich größere Rolle. Aufbauend auf den Erfahrungen in LISA I und LISA II wurde von vornherein darauf geachtet, dass Zugangswege und Kontaktpflege zu den Eltern von Jugendlichen mit Migrationshintergrund sich oft langwierig und schwierig gestalten und dass Elternarbeit entsprechend arbeitsintensiv ist.

○ Beteiligung von Eltern

Elternarbeit stand in mehreren LISA-III-Projekten ausdrücklich im Vordergrund der gesamten Projektarbeit. Dazu zählen die Standorte Groß-Gerau, Mannheim, Belm, Hamm, Kaufbeuren, Waldbröl und Kassel.

So ging es in **Mannheim** vorrangig um die Aktivierung von Eltern von Migrantenjugendlichen: Sie „sollen erreicht werden, um diese zu motivieren, die Berufsorientierung und Berufswahl ihrer Kinder aktiv zu unterstützen und zu begleiten“. In einem sozialräumlichen Ansatz, mit Unterstützung von Migrantenorganisationen, sollten die Eltern gezielt angesprochen werden. Sie sollten die bestehenden Informationsveranstaltungen, Ausbildungs- und Kontaktbörsen etc. kennen lernen und sich an der schulischen Elternarbeit (z.B. an den regelmäßig stattfindenden Elterngesprächskreisen) aktiv beteiligen.

Dieses Ziel wurde letztendlich erfolgreich umgesetzt, doch wurden die Zugangswege im Projektverlauf modifiziert:

„Gegenüber der ursprünglichen Projektkonzeption und -planung hat sich im Projektverlauf gezeigt, dass Eltern am ehesten bei konkreten Aktivitäten für die Schüler angesprochen werden können. Dies hat dazu geführt, dass sich viele der Projektangebote zunächst an Schüler richteten und die Eltern dann in die Arbeit eingebunden wurden. Zudem haben wir die Erfahrung gemacht, dass bei den Themen, mit denen die Eltern angesprochen werden sollen, nicht ausschließlich die Berufswahl der Kinder im Blickpunkt stehen darf.“

Die hier geschilderte Problematik wiederholt sich in mehreren Projektberichten: Immer wieder bestätigte sich, dass den Zugangswegen zu den Eltern (oder anderen Familienangehörigen) eine ausschlaggebende Bedeutung zukommt. Allein die schriftlichen Einladungen zu Elternabenden erbringen in der Regel keine positiven Ergebnisse, sondern erst und nur dann, wenn diese mit persönlicher Ansprache verbunden sind. Dass dazu eigene Konzepte zu entwickeln sind, die die Eltern motivieren und auch den Lehrern ausdrücklich nahe gebracht werden müssen, ist eine Erkenntnis, die in vielen Projekten erst selbst erlebt und erfahren werden musste. Es gilt, Vorurteile und Misstrauen abzubauen; Kontakte müssen „auf Augenhöhe“ stattfinden und sie müssen von den Eltern als echte Unterstützungsangebote begriffen und entsprechend akzeptiert werden: „Weder die Jugendlichen noch die Eltern sollten das Gefühl haben, dass irgendetwas ohne ihr Wissen und Einverständnis abläuft. Auf diese Weise ist es uns gelungen, im Laufe der Zeit das Vertrauen der Eltern zu gewinnen.“ (**Belm**)

Im Projekt *ELSA – Eltern und Schüler aktiv* im **Kreis Groß-Gerau** wurden (zunächst 15) ehrenamtlich tätige „Elterncoaches“ aus den beteiligten Migrantenorganisationen eingesetzt, die sich darum kümmern, dass Migranten-Eltern verstärkt angesprochen werden, um sich an der

Martin-Buber-Schule zu informieren und aktiv bei der Schule- und Berufswegeplanung der Schüler/innen mitzuwirken (insbesondere durch eine Intensivierung der Beteiligung an den Elternabenden etc.).

Auch in **Waldbröl/Oberbergischer Kreis** gelang es erst nach ersten Anlaufproblemen, Eltern ausländischer Herkunft zu einer aktiven Beteiligung (Besuch von Elternabenden) zu bewegen. Der erste an der Schule geplante Elternabend kam – trotz persönlicher Einladungen – mangels Interesse nicht zustande. Dies gelang jedoch im zweiten Anlauf – zur großen Überraschung der Lehrer, die es bisher gewohnt waren, dass sich nur die Eltern der besseren Schülerinnen und Schüler für die angebotenen Informationsveranstaltungen interessierten. Auch die anvisierten Elterngespräche („aufsuchende Elternarbeit“) erwiesen sich als schwierig: „Vorab mussten erst einmal Schwellenängste und Vorurteile auf beiden Seiten abgebaut werden“.

Auch in **Kaufbeuren** erwies sich die Elternarbeit als schwieriger als zuvor gedacht: „Die Eltern waren als Zielgruppe deutlich schwieriger zu erreichen als die Zielgruppe ‚stille Schüler‘, da der direkte Kontakt fehlt. Über den Elternbeirat konnten aber auch hier Erfolge erzielt werden. Im Juli beispielsweise findet in Kooperation mit der Familienbeauftragten der Stadt Kaufbeuren ein Elternabend in türkischer Sprache statt.“

In **Kassel** konzentrierte sich die Elternarbeit vor allem auf die Durchführung themenbezogener Elternabende und Einzelberatungen (gemeinsam mit den Jugendlichen). Die Durchführung einer „schriftlichen Elternbefragung in verschiedenen Sprachen“ wurde hier als ein „Erfolg“ gewertet (sie fungierte als „Türöffner“ für weitere, telefonische und persönliche Gespräche). Das manifestierte Interesse der Eltern wird als „für eine Berufsschulklasse“ relativ groß, aber noch verbesserungsbedürftig eingeschätzt. Insbesondere wird in den Projektberichten (in Kassel wie ähnlich auch in Mannheim) auf Probleme beim Erreichen von türkisch-sprachigen Eltern mit traditioneller muslimischer Einstellung hingewiesen.

Im Projekt EÜM-ELS in **Hamm**, bei dem die Aktivierung von Schülern und Eltern im Mittelpunkt stand, wurde festgestellt, dass nur ein Teil der Eltern motiviert werden konnte, an den Eltern-Interviews und an den Eltern-Schüler-Abenden teilzunehmen. Beide Aktivitäten stellten den Kern des Projektes dar, bei dem es vor allem darum ging, Eltern und Schüler für das Themenfeld „Berufswahl“ bzw. „Berufsorientierung“ zu sensibilisieren und ihren Informationsstand zu verbessern. Trotz intensiver Akquisitionsstrategien (schriftliche Einladung, Bitte um verbindliche Rückmeldung, telefonische Nachfragen etc.) stellte sich heraus, „dass die Eltern an beiden Schulformen sehr schlecht zu motivieren waren, der Einladung zu folgen.“ Auf Basis dieser Erfahrungen wurden die Ansprachekonzepte verfeinert und noch stärker auf persönliche Kontakte gesetzt (s. dazu auch Pkt. 2.1.1). Zudem wurde versucht, die Zusammenarbeit mit den Lehrkräften zu intensivieren.

Insgesamt, so zeigen alle Projekterfahrungen, ist das Thema „Elternarbeit“ ein Aufgabenfeld, das oft langwieriger und umfassender Zuwendungs- und Betreuungsarbeit bedarf, die möglichst persönlich und individuell zu gestalten ist. Ansätze, die „sehr niedrigschwellig angelegt sind“ (Mannheim) erwiesen sich am ehesten als erfolgversprechend. Einen für alle gangbaren und übertragbaren „Königsweg“ gibt es hier allerdings ebenso wenig wie in der Arbeit mit den Jugendlichen selbst.

Auch in **Berlin** zeigte sich die „Einbeziehung der Eltern in die Berufswahlorientierung ihrer Kinder als ein zu anspruchsvolles Ziel. ... Die Problematik erwies sich insgesamt als zu komplex mit zu vielen ungeklärten Fragen, als dass eine wirksame Entwicklungsdynamik zur Einbeziehung von Eltern von diesem Seminar ausging.“

- **Ehrenamtliche Tätigkeit/Bürgerschaftliches Engagement**

Wie oben bereits erwähnt, ist die Bedeutung des ehrenamtlichen Engagements in den Projekten sehr unterschiedlich ausgeprägt. Nur in einigen Projekten wird ihnen eine tragende Bedeutung zugewiesen. Auch Umfang wie Aufgabengebiete von ehrenamtlich Tätigen sind von Projekt zu Projekt sehr unterschiedlich.

Gerade in den Projekten, die mit Migrantenorganisationen zusammenarbeiten, ging es faktisch (auch) um ehrenamtliche Tätigkeit. So vermittelten zum Beispiel in **Groß-Gerau** Migrantenvereine engagierte Elternberater, „aktive Elterncoaches“, für das Projekt ELSA (diese erhalten ein Honorar in Höhe von 50€ pro Einsatz). Die Elterncoaches wurden für ihre Mitarbeit motiviert und qualifiziert:

„In der zweiten Projekthalbzeit waren insgesamt 15 Elterncoaches tätig (türkisch, italienisch, deutsch, pakistanisch, ukrainisch, rumänisch und russisch), die auf vier Workshops mit dem Schwerpunkt ‚Empowerment‘ qualifiziert wurden.“

In **Kaufbeuren** konnten 12 Unternehmer/innen (Wirtschaftsjunioren) als ehrenamtlich Tätige gewonnen werden. Sie führten eine Woche lang individuelle Bewerbungsgespräche mit den beteiligten Schülern durch. Dieser Personenkreis erklärte sich auch für weitere Kooperationen im genannten Rahmen und Umfang bereit, „ein Mentoring (Lernpatenschaften) im ursprünglichen Sinne lehnen sie jedoch aus Zeitgründen ab.“ Längerfristige Verpflichtungen – wie dies ursprünglich geplant war – kamen daher nicht zustande.

In **Hamm** war die enge Zusammenarbeit mit der örtlichen „Agentur für gesellschaftliches Engagement“, AGE, Teil des Projektkonzepts; insbesondere für die Durchführung der Berufsinfoabende an den beiden beteiligten Schulen konnte auf einen Pool Ehrenamtlicher zurück gegriffen werden. Die ehrenamtlich Tätigen wurden punktuell zu einzelnen Modulen in den beiden beteiligten Schulen eingesetzt; sie wurden über den gesamten Projektzeitraum für diese Tätigkeit durch die Agentur AGE betreut und geschult.

Im **Odenwaldkreis** bestanden Kontakte zur „Ehrenamtsagentur Odenwaldkreis“.

Auch in **Kassel** war der Einbezug Ehrenamtlicher als „Berufspaten“ Teil des Projektkonzepts. Dieses in anderen Kontexten in Kassel bereits praktizierte und erprobte Modell wurde auch im LISA-Projekt überwiegend als vorbildhaftes Unterstützungsangebot für Jugendliche gesehen.

In **Berlin** sowie in **Belm** und **Göttingen** gab es keine Beteiligung von ehrenamtlich Tätigen (in Belm war dies zwar geplant, konnte aber wegen des damit verbundenen - zu großen - Aufwands letztlich nicht umgesetzt werden („Die Kontaktaufnahme über den Gemeindejugendring in Belm verlief ergebnislos“).

2.3.2 Zusammenarbeit mit allgemeinbildenden und beruflichen Schulen

Im Vergleich zu den beiden Förderrunden LISA I und II wurden in LISA III sehr viele Schulen von vornherein als Kooperationspartner einbezogen (in neun von zehn Projekten ist dies der Fall). Dabei handelte es sich in der Mehrzahl um allgemein bildende Schulen (meist Hauptschulen), in einem Fall um eine berufliche Schule (Schüler im Berufsgrundbildungsjahr, BGJ). Die Beteiligung war unterschiedlich intensiv: Einige Projekte fanden unmittelbar in den Schulen statt (meist sind ganze Klassenverbände mit einbezogen), während in den anderen Projekten Schulen als einer von mehreren Partnern mit im Boot waren.

Der Zugang zu den Schulen vor Ort und die Zusammenarbeit mit Lehrerinnen und Lehrern gestaltete sich in den meisten Fällen problemlos, in anderen ergab sich dagegen mehr oder weniger erheblicher Diskussions- und Klärungsbedarf zwischen den Projektmitarbeitern auf der einen Seite, den Lehrern und Schulsozialarbeitern auf der anderen Seite.

So wird zum Beispiel in den Projekten der Standorte Waldbröl/Oberbergischer Kreis, Mannheim und Odenwaldkreis ausdrücklich betont, dass die Zusammenarbeit überwiegend gut gelinge: „Das Projekt wird sowohl von der Schulleitung wie auch von dem Lehrerkollegium als hilfreich angesehen.“ (Waldbröl).

Als zentrale Gelingensbedingung stellte sich in mehreren Projekten heraus, dass eine *möglichst genaue Regelung des jeweiligen Rollenverständnisses und der Aufgabenbereiche* erarbeitet werden muss: Im **Odenwaldkreis** beruhte die Kooperation auf einem gemeinsam erarbeiteten „Rahmenkonzept“, dessen reibungsfreie Umsetzung vor allem darauf basierte, dass beide Seiten sich entgegengekommen sind: „Schulische Strukturen sind jeweils eigen und es muss eine Arbeitsweise gefunden werden, die sowohl für die Projektstrukturen als auch für schulische Strukturen praktikabel ist.“

Auch in **Mannheim** wird hervorgehoben: „Die Rollenverteilung zwischen Schule und Projektarbeit ist durch die Zielvereinbarung des LISA-Projekts geregelt“.

In **Kaufbeuren** musste diese Einsicht erst im Projektverlauf erarbeitet werden: „Die Rollenverteilung Schule – Projektarbeit ist nicht klar geklärt. Es entstanden fachliche Differenzen zu verschiedenen Themen wie z.B. Präsenzzeiten der Sozialpädagoginnen, Abgrenzung zur Schulsozialarbeiterin bezüglich Familienproblematiken und Aufsuchende Sozialarbeit. Einzelne unzuverlässige Lehrer erschweren die Projektarbeit. ... Von Seiten der Schule wird die Idee des Projektes weiterhin begrüßt und absolut unterstützt. Es ist für die beteiligten ‚stillen‘ Schüler äußerst hilfreich. Insgesamt besteht von Seiten der Schule die Meinung, dass für die eingesetzten Ressourcen zu wenige Ergebnisse vorliegen.“ (Zwischenbericht).

Die geschilderten anfänglichen Verständigungsprobleme wurden mit Unterstützung der Projektberaterin und eines Coachings durch externe Honorarbeauftragte aktiv angegangen und sind mittlerweile weitestgehend gelöst. Wichtig war dabei vor allen Dingen die *Klärung des konzeptionellen Selbstverständnisses aller Beteiligten und der jeweils unterschiedlichen Sichtweisen auf die Schüler*. Ausschlaggebend war zudem die Haltung der Schulleitung und der Lehrer der Abschlussklasse, die ihrerseits bemüht sind, die Zusammenarbeit im Sinne der Zielgruppe „stille Schüler“ möglichst fruchtbar zu gestalten.

Auch im B-E-A-Projekt, **Kassel**, wo zwei berufliche Schulen als Kooperationspartner am Projekt beteiligt sind, wird betont, dass das Projekt von den Lehrern als eine Chance gesehen wird, ihnen bei der Berufsorientierung, bei Einführungstagen, Bewerbungstrainings usw. hilfreiche und sinnvolle Unterstützung zu geben. Dennoch zeigte die Erfahrung, dass „es einige Zeit brauchte, um konkrete und klare Absprachen zu treffen, die immer wieder weiterentwickelt werden müssen.“ Ausdrücklich zu berücksichtigen seien zudem die knappen zeitlichen Ressourcen der Lehrkräfte; umso mehr Wert legen die Lehrer legen darauf, dass die mit dem Projekt verbundene *Mehrbelastung* sich an anderer Stelle für sie als *Entlastung* bemerkbar macht.

In allen Projekten wurde sehr klar, dass eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Lehrpersonal keineswegs automatisch schon damit gegeben ist, dass die Schulleitungen sich für eine Kooperation im Projekt entschieden haben. Teilweise erweist es sich als notwendig – so die einschlägigen Erfahrungen zum Beispiel in Hamm oder auch in Groß-Gerau –, eine teilweise länger dauernde Phase der *Überzeugungsarbeit* einzuplanen, in die *die Lehrkräfte selbst einzu beziehen sind*.

So wurde in **Hamm** die Erfahrung gemacht, dass die Zusammenarbeit an den beiden einbezogenen Schulen sehr unterschiedlich verlaufen ist. Die Projektmitarbeiter führen dies vor allem auf die unterschiedlichen Umgangsweisen der Schulleitungen mit dem Projekt zurück. Wichtig sei, so ihr Resümee, vor allen Dingen, dass sich die Lehrer von vornherein in die Projektentwicklung mit einbezogen fühlen, das in ihren Unterrichtsablauf integrieren können, und sich nicht „von außen“ mit einem Projektkonzept konfrontiert sehen, das mehr oder weniger direkt in ihren Schul- und Unterrichtsalltag eingreift. Überwiegend positiv verlief dies in der Schule, wo sich Schul- und Klassenleitungen einig waren in ihrer positiven Einschätzung des Projektansatzes: „In dieser Schule war das Projekt EÜM-ELS auf allen Ebenen in das System der Schule eingebunden. Feste Strukturen zwischen Projekt und Schule ermöglichten ein Miteinander ‚auf Augenhöhe‘. Beide Partner sprachen sich bzgl. konkreter Angebote und der damit einhergehenden Arbeitsteilung miteinander ab ...“

An der zweiten Schule dagegen war – aus Sicht der Projektleitung – „das Projekt EÜM-ELS rückblickend aus Projektperspektive betrachtet nicht ausreichend integriert. Ein wichtiger Grund dafür war aus unserer Sicht das gleichzeitige Engagement der Schule in vielen verschiedenen Projekten, wodurch auch die hinreichende Einbindung der beteiligten Klassenleitungen erschwert wurde ... Im Laufe des Projektes wurden außerdem unterschiedliche Grundhaltungen zwischen Schule und Projektleitung deutlich, die zu Projektbeginn nicht hinreichend geklärt worden waren.“

2.3.3 Zusammenarbeit mit Unternehmen

Die Gewinnung von und Zusammenarbeit mit Betrieben stellt bei der Mehrzahl der LISA-Projekte eine zentrale Aufgabe, aber oft auch ein zentrales Problem dar. Die Kontaktpflege zu örtlichen Unternehmen (und deren Vertretern in Kammern, Innungen und Verbänden) ist für den kurz- und langfristigen Erfolg, die berufliche Integration junger Spätaussiedler, ausschlaggebend und daher unverzichtbar. Dabei zeigt sich, dass es oft schon schwierig genug ist, geeignete Praktikumsbetriebe zu finden, erst recht aber Partnerbetriebe, die auch für Ausbildung

und als Arbeitgeber ernsthaft in Frage kommen. Sozial-politische Gesichtspunkte spielen für sie in der Regel eine untergeordnete Rolle. Sie müssen daher primär unter dem Aspekt angesprochen werden, dass sich ein entsprechendes Engagement für sie „lohnt“.

Die Erfahrungen in den Projekten zeigen hier eine recht große Bandbreite auf. Insgesamt ist jedoch festzustellen, dass die meisten Projekte in LISA III von einer relativ großen Aufgeschlossenheit der Unternehmen berichten, sich für Betriebsbesichtigungen/Betriebserkundungen und Praktika zur Verfügung zu stellen.

„Die besuchten Betriebe gaben sich sehr viel Mühe, die Arbeitsabläufe und auch die Ausbildungsmöglichkeiten sehr praxisnah zu vermitteln.“ (Kassel) Ausdrücklich wird von den Projektmitarbeitern an dieser Stelle auf die Vorteile einer engen Kooperation mit dem lokalen Jobstarter-Projekt hingewiesen: „Ausbildungswillige und -reife Jugendliche werden in den Bewerberpool von Jobstarter aufgenommen“.

Ähnlich wird auch in vielen anderen Projekten davon berichtet, dass sie bei der Kontaktaufnahme zu Betrieben und auch ganz konkret für die Akquise von Praktikums- und Ausbildungsplätzen von den Erfahrungen und den bestehenden Kontakten der lokalen Netzwerke bzw. Ausbildungsinitiativen profitieren können.

So existieren beispielsweise in **Mannheim** bereits stabile Kontakte zu (Praktikums-)Betrieben, die im Projektkontext genutzt werden können. 40-50 Betriebe, auch ausländischer Unternehmer, stehen als mögliche Ansprech- und Kooperationspartner bereit. In Kaufbeuren werden drei-wöchige betriebliche Praktika bei unterschiedlichen Unternehmen durchgeführt; die bestehende Betriebsdatei (250 Betriebe) wurde im Projektverlauf überprüft und ergänzt.

Auch in **Belm** konnte an den bereits langjährig vorhandenen, guten Kontakten des Bildungsträgers zu den regionalen Betrieben angesetzt werden. Weitere Betriebe wurden im Verlauf der Projektarbeit neu zum Betriebsnetzwerk hinzugewonnen. Die Projektteilnehmer wurden in betriebliche Praktika (incl. Einstiegsqualifizierung, EQ, als Langzeitpraktikum), Arbeit und Ausbildung vermittelt sowie in das Berufsorientierende Soziale Jahr, BSJ.

Von vergleichbar großer Bedeutung war der Aufbau und die Pflege betrieblicher Kontakte im **Göttinger** Projekt PIA. Auch hier erfolgte die Kontaktaufnahme – aufbauend auf den bereits vorhandenen Netzwerken – zielgerichtet und erwies sich als sehr erfolgreich: „Die Unternehmen zeigten sich generell aufgeschlossen gegenüber dem Projektziel und den Projektteilnehmern. Es konnten 17 neue Betriebe zur Kooperation gewonnen werden.“

2.3.4 Netzwerkarbeit: Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnern vor Ort

Lokale Netzwerke werden im LISA-Programm ausdrücklich als eine wichtige Voraussetzung benannt, um vor Ort erfolgreiche Integrationsarbeit leisten zu können. Bereits bei der Antragstellung bzw. in den Zielvereinbarungen mussten sich die Projekte daher in Bezug auf ihre Netzwerkarbeit positionieren (Verständnis, Aufbau bzw. Pflege von „Netzwerken“). Dabei kommt den lokalen Netzwerken im Wesentlichen zwei Funktionen zu: Sie können sowohl wichtig werden, um die Aktivitäten der beteiligten Partner aufeinander abzustimmen (*Steuerung und Koordination des laufenden Projekts*), also auch, um eine dauerhafte Implementierung

des gesellschafts-politischen Anliegens zu gewährleisten (*politische Verankerung*). Während die politische Absicherung überall außerordentlich bedeutsam, wenn nicht unabdingbar ist, um eine längerfristige Wirksamkeit zu erreichen, ist die Koordinierungsaufgabe umso wichtiger, je komplexer die Projektstrukturen sind (Anzahl der beteiligten Partner!). Hier liegen daher unterschiedliche Erfahrungen aus den Projekten vor.

An den meisten Standorten von LISA III gab es bereits zuvor funktionierende Netzwerkstrukturen, an denen das Projekt anknüpfen konnte; teilweise konnten die Netzwerkkonstellationen sogar *eins-zu-eins übernommen* werden; so ist das Projekt Start Plus, **Odenwaldkreis**, „Mitglied im örtlichen ‚Netzwerk Schule-Beruf im Odenwaldkreis‘, in dem sich alle Akteure, die mit jungen Menschen im Übergang Schule- Beruf arbeiten, zusammengeschlossen haben, um die beruflichen Eingliederungsstrukturen für Jugendliche zu verbessern“.

Auch in **Waldbröl** können die Mitglieder der „Ausbildungsinitiative Odenwald“ als Partner und Multiplikatoren genutzt werden.

In **Groß-Gerau** steht die Netzwerkarbeit, insbesondere die Zusammenarbeit mit den ortsansässigen Migrant*innenorganisation im Zentrum: „Es ist *ihr Projekt!*!“

Vielfach haben sich die lokalen bzw. kommunalen Netzwerk-Akteure für das Zustandekommen der LISA-Projekte aktiv eingesetzt; sie sind weiterhin ausdrücklich an einer guten Zusammenarbeit interessiert und sehen sich auch für den Projekterfolg mit verantwortlich. Dieser Aspekt – die verantwortliche Einbindung zentraler institutioneller Projektpartner – spielte beispielsweise in **Berlin** eine wesentliche Rolle beim Zustandekommen des LISA-Projekts.

Dem Aufbau bzw. der Optimierung des Regionalen Übergangsmanagements kommt dabei – zum Beispiel in Kaufbeuren, Mannheim sowie im Landkreis und Stadt Kassel und auch an anderen Standorten – eine wichtige Bedeutung zu. Dabei spielt die Beteiligung an einschlägigen Landes- oder Bundesprogrammen (z.B. das Bundesprogramm „Lernen vor Ort“, Landesprogramme wie „OloV“ in Hessen) eine besonders große Rolle.

2.3.5 Zusammenarbeit mit JobCenter - ARGE

Bei LISA III gab es nur zwei Projekte, in denen mit „unversorgten“ Jugendlichen (meist aus Bedarfsgemeinschaften) gearbeitet wurde: **Göttingen** und **Belm** (beides „optimierende Kommunen“). In beiden Fällen beruhte das Projekt auf einer engen Zusammenarbeit mit dem lokalen Jobcenter, dem eine wichtige Rolle bei der Teilnehmergewinnung und auch bei der Ko-Finanzierung des Projekts zukam. Die Kooperation mit dem Jobcenter verlief – nach anfänglichen Problemen in Göttingen bei der Zuweisung „geeigneter“ Teilnehmer – insgesamt gut. In beiden Standorten zeigten sich die Verantwortlichen (Leiter) der Jobcenter beeindruckt von der guten Projektarbeit und den erreichten Integrationserfolgen.

Auch in **Hamm** war das Kommunale JobCenter von vornherein aktiv in die Projektplanung und -durchführung involviert.

Wichtig für den Projekterfolg ist aus Sicht dieser Projekte vor allem, dass sich die Fallmanager mit den Projektmitarbeitern darüber verständigen, für welche Teilnehmer das LISA-Projekt tatsächlich geeignet ist. Wenn zum Beispiel die individuellen Vermittlungshemmnisse zu kom-

plex sind, müssen auch die erzielbaren Projekterfolge entsprechend niedriger angesetzt werden.

2.4 Nachhaltigkeit: Die „Spuren“ von LISA

Die Sicherung von „Nachhaltigkeit“ gilt mittlerweile sozusagen als Standardanforderung aller großen Bundes- und Länderprogramme an die geförderten Projekte. Dies gestaltet sich jedoch vielfach als überaus schwierig. Denn allein der Nachweis, ein Modell „guter Praxis“ entwickelt zu haben, genügt keineswegs zur Sicherung einer Weiterfinanzierung.

In den LISA-Projekten wurde dieser Aspekt deshalb relativ frühzeitig thematisiert. Es wurde den Projekten nahegelegt, sich bereits weit vor diesem Datum Gedanken zu machen und zu versuchen, entsprechende Konzepte zu entwickeln, wie ihre Unterstützung für junge Spätaussiedler unter anderen Vorzeichen, mit anderen Finanziers, fortgeführt werden kann – sei es durch Überführung in eine Regelförderung, sei es durch Akquise kommunaler Fördermittel, sei es im Rahmen anderer Programme oder aus den entsprechenden Fördertöpfen der Bundesagentur für Arbeit bzw. der ARGEN.

Bereits während des Projektverlaufs galt es, über längerfristige Wirkungen nachzudenken und entsprechende Vorbereitungen zu treffen, damit erzielte Projekterfolge nach Projektende weiterhin erhalten bleiben resp. vertieft werden können. Dann allerdings unter neuen Vorzeichen: Denn in der Transferphase geht es nicht einfach um eine Verlängerung dieses Projekts, sondern darum, die Bedingungen vor Ort zu beeinflussen, Promotoren, Akteure und Finanziers zu finden, die die Projektidee weiter tragen, in ihre Regelaufgaben übernehmen bzw. in neuer Struktur weiterführen. Wesentlich dabei ist, dass die Projektidee und die als Pilotmaßnahmen im Projektzeitraum erprobten Strategien und Instrumente ihre Relevanz und Wirksamkeit bewiesen haben (vgl. dazu die Erfahrungen der Transferprojekte aus LISA I und LISA II)⁵.

Im Unterschied zu den Programm-Generationen LISA I und LISA II haben sich bei LISA III alle Projekte bereits frühzeitig zumindest erste Gedanken über eine mögliche Fortsetzung und nachhaltige Verankerung gemacht.

So wurde beispielsweise in Mannheim in der Zielvereinbarung festgelegt, dass eine Fortsetzung mit finanzieller Unterstützung durch die Kommune geplant ist; dort heißt es: „Die kommunale Beschäftigungsförderung unterstützt das LISA-Projekt einerseits finanziell und trägt andererseits dazu bei, erfolgreiche Projektansätze in die Regelförderung zu integrieren.“

In allen LISA-III-Projekten wurden bereits in der ersten Hälfte der Projektlaufzeit Anstrengungen unternommen, Grundlagen für eine Weiterführung der Projektidee zu schaffen.

Sieben der insgesamt zehn LISA-III-Projekte befinden sich derzeit in der Transferphase, während in den ersten Förderrunden nur jeweils die Hälfte in eine Transferverlängerung gingen.

⁵ Gertrud Kühnlein, Birgit Klein: Bericht der externen Evaluation zum Abschluss der Transferprojekte im Förderprogramm LISA I. Dortmund, Januar 2010
http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Abschlussbericht_LISA_I_Transfer.pdf
 Sowie: Gertrud Kühnlein, Birgit Klein: Bericht der externen Evaluation zum Abschluss der Transferprojekte im Förderprogramm LISA II. Dortmund, Februar 2011.

Nur in Waldbröl/Oberbergischer Kreis, im Odenwaldkreis (Erbach) und in Göttingen wurden - aus unterschiedlichen Gründen - keine Transfer-Anträge gestellt.

Ausdrücklich bedauert wurde dies vom Projekt in **Göttingen**, wo es nicht gelungen ist, die Netzwerkpartner für eine Weiterführung des – allgemein als überaus erfolgreich bewerteten – Projekts zu gewinnen. Als Hauptgründe werden dafür die Finanznot der Kommune („finanzielle und wirtschaftliche Schieflage der Stadt, die es dem zuständigen Dezernenten nicht erlaubte, eine Eigenbeteiligung ernsthaft in Aussicht zu stellen“) und Probleme bei der Abgrenzung zu den berufsvorbereitenden Maßnahmen der Agentur für Arbeit angesehen. Obwohl die Angebote der BA für die besondere Zielgruppe des Projekts PIA eher nicht geeignet sind, wird diese Alternative als „kostengünstiger“ eingeschätzt und daher dem aufwändigeren Projektansatz von PIA vorgezogen.

Nachhaltige Wirkungen wurden jedoch auch hier erzielt: Insbesondere die Erfahrung, dass auch für diese Zielgruppe eine direkte Integration von der Maßnahme in den ersten Ausbildungs- und Arbeitsmarkt möglich ist, wurde von allen Netzwerkpartnern als positiv registriert: „Die Rückmeldungen ... sind eindeutig: Das Konzept ist für diese Zielgruppe ausgezeichnet. ... Wir denken, dass mit diesem Projekt neue Standards gesetzt werden konnten.“

Dem Lenkungskreis der Oberbergischen Koordinierungsstelle (**Waldbröl**) ist es gelungen, alle relevanten Akteure des Landkreises von der Bedeutung einer weiteren Fortführung des Projektansatzes zu überzeugen. Der Oberbergische Kreis hat daher – aufbauend auf die Erfahrungen mit dem LISA-Projekt – ein Antrag im einschlägigen Landesprogramm „Ein-Topf“ des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW gestellt. Eine Zusage stand zum Zeitpunkt des Projektbeginns noch aus, weil die Landtagswahlen zu einem Regierungswechsel im Land NRW – und damit zu Verzögerungen in der Bearbeitung von Projektanträgen - geführt haben.

Das Projekt Start Plus in **Erbach** (Odenwaldkreis) ist davon überzeugt, dass die im Projekt eingesetzten Methoden der Berufsorientierung nachhaltige Wirkungen entfalten.

Die Kompetenzagentur Odenwald hat das Konzept zur Unterstützung von Auszubildenden von Start Plus übernommen.

Die entwickelten Module zur Berufsorientierung können – voraussichtlich in abgespeckter Form, als Methodenbausteine – von den Lehrkräften auch weiterhin in den Schulen eingesetzt werden.

2.4.1 Projekte in der Transferphase

Im Folgenden werden kurz die einzelnen Vorhaben der Transferphase vorgestellt. Sie machen, anknüpfend an die Überlegungen zur „Nachhaltigkeit“ deutlich, wie mit Hilfe der Robert Bosch Stiftung Übergänge in nachhaltige (Finanzierungs-)Strukturen gewährleistet werden sollen. Grundlage war in allen sieben Fällen die Vorlage eines mit der Kommune/dem Landkreis abgestimmten Konzeptes, das deren Interesse und die aktive Rolle – Übernahme von kommunaler Eigenverantwortung – deutlich werden lässt.

Kassel

Im Zentrum der Transferphase steht eine Intensivierung des im Projekt „B-E-A“ bereits erprobten Bausteins „Berufspatenschaft“ bei der beruflichen Integration von Jugendlichen mit Migrationshintergrund. Aufgaben der Mentoren ist es u.a., als „Brückenbauer“ Kontakte zu Ausbildungsbetrieben herzustellen und mögliche Vorbehalte sowie Risikozuschreibungen gegenüber Jugendlichen mit Migrationshintergrund auszuräumen. Dieses Angebot soll nachhaltig und fest an den beruflichen Schulen verankert werden.

Kaufbeuren

Das „4 Job“-Transferprojekt hat weiterhin die Zielgruppe der „stillen Schüler“ im Fokus; erreicht werden sollen Jugendliche mit besonderem Förderbedarf ab Klasse 7. Die entwickelten Angebote zur intensiven Berufsorientierung sollen in das Leitbild der beteiligten Schule implementiert werden und in Form von Handreichungen bzw. Bausteinen zur Berufsorientierung auch für andere Schulen dauerhaft verfügbar sein.

Groß-Gerau

Die bisherigen positiven Ergebnissen aus dem LISA-Projekt ELSA sollen auf zwei weitere Gesamtschulen (in Riedstadt und Mörfelden-Walldorf) übertragen werden. Dabei geht es vor allem um den Einsatz von Elterncoaches, die Benennung und Fortbildung von Lehrern als Kontaktpersonen und um die Gewinnung von lokalen Migrantenvereinen an den beiden Standorten für die Mitwirkung. Die Koordinierungsaufgaben werden weiterhin durch den Kreis übernommen.

Mannheim

In der Transferphase soll die Übertragbarkeit der im Projekt entwickelten Instrumente und Methoden auf andere Schulen und Stadtteile überprüft und zu einem integrierten Handlungskonzept „Elternarbeit am Übergang Schule – Beruf“ weiterentwickelt werden.

Belm

Im Transferjahr sollen – in Fortsetzung des Projekts „Berufsstarter“ – zehn neue Teilnehmer qualifiziert werden. Um die Projektarbeit langfristig in der regionalen Jugendberufshilfe verankern zu können, sollen neben dem Jobcenter regionale Betriebe und andere Förderer gezielt für eine Kofinanzierung gewonnen werden.

Hamm

Das Transferprojekt beinhaltet die Formulierung und modellhafte Anwendung eines modular aufgebauten „Referenzrahmens Elterneinbindung in den Übergang Schule – Beruf (Kl. 5-10)“. Der am Ende der Projektlaufzeit vorliegende Referenzrahmen wird durch die Beteiligung verschiedener Akteure auf unterschiedlichen Arbeitsebenen im (über-)regionalen Übergangsmangement über die Projektförderung hinaus Anwendung finden.

Berlin

Das Transferprojekt unterstützt den Transfer der LISA-Ergebnisse auf über 30 Schulen, die an der Kampagne „Berlin-braucht-dich!“ aktiv beteiligt sind. Das angestrebte Ergebnis des Projekts besteht in der Optimierung schulischer Berufsorientierungsangebote an Berliner Oberschulen unter Beachtung interkultureller Erfordernisse. Die Berliner Senatsbildungsverwaltung übernimmt Kriterien für interkulturelle Berufsorientierung in die Berliner Charta der Berufsori-

entierung.

3 Beurteilung der Programmgestaltung und -durchführung aus Sicht der Projekte (Teil 2 der Erhebung)

3.1 Unterstützung durch die Robert Bosch Stiftung

Die Beurteilung der Programmgestaltung und -durchführung aus Sicht der Projekte wird in allen Zwischen- und Abschlussberichten der drei LISA-Förderrunden abgefragt, so dass sich im Verlauf des LISA-Programms mittlerweile eine längerfristige Beobachtungsreihe ergibt.

Dabei zeigt sich, dass die Einschätzungen zu fast allen Punkten relativ konstant und überwiegend positiv sind. Kritische Anmerkungen finden sich nur ganz vereinzelt. Nahezu einhellig wird vor allem die besondere Bedeutung der Projektetreffen und die gute Zusammenarbeit mit der Robert Bosch Stiftung herausgestellt.

Dies betrifft zunächst einmal vor allem die regelmäßigen **Arbeitstreffen** (jeweils hälftig „sehr hilfreich“ bzw. „hilfreich“)

„Die Projektetreffen waren sehr hilfreich, da wir Anregungen bekommen haben, neue Ideen. Sie hatten außerdem einen identitätsstiftenden Charakter. Sowohl die Fachvorträge als auch der Austausch in Arbeitsgruppen und der informelle Austausch in den Pausen boten die Möglichkeit, Neues zu erfahren, die Arbeit zu reflektieren und weiter zu entwickeln.“

„Es war sehr hilfreich kompetente Moderatoren bei diesen Arbeitstreffen kennen zu lernen. Besonders hilfreich waren die unterschiedlichen Arbeitsformen, wie z.B. das Wordcafé. Auch die Arbeit in den Workshops bzw. Kleingruppen war intensiv.

Die Möglichkeiten des Austausches und der Informationsgewinnung durch andere LISA Projekte war immer wieder spannend und inspirierend. Der Wechsel aus fachlichen Inputs hinsichtlich der Projektabläufe, mit allgemeinen Themen, wie interkulturelles Arbeiten, war sehr spannend.“

Die **Betreuung durch die Robert Bosch Stiftung** wurde jeweils zur Hälfte ebenfalls mit „sehr gut“ oder mit „gut“ bewertet. Vor allem wird hier hervorgehoben, dass „Fragen und Anliegen professionell und zeitnah im Sinne des Projektes bearbeitet werden“ bzw. dass „alle Fragen nahezu immer sehr kompetent und sehr zeitnah“ beantwortet wurden. „Kooperativ und informativ“ – so eine weitere Beurteilung - sei die Betreuung gewesen. Auch die besonders *„wertschätzende Haltung“* wird von den LISA-III-Projekten wieder (wie auch in den beiden ersten Förderrunden) ausdrücklich hervorgehoben.

Von der Möglichkeit, bei anderen Projekten zu **hospitieren**, haben bei LISA III insgesamt drei Projekte Gebrauch gemacht. Die Projekte in Belm und Göttingen besuchten sich wechselseitig,

um aus dem Erfahrungsaustausch zu profitieren.

„Es fand ein reger Austausch statt, von dem beide Seiten profitierten.“

Ein weiteres Projekt besuchte ein Projekt aus der LISA-II-Förderrunde. Von den anderen Projekten wurde teilweise die Idee als gut beurteilt (*„grundsätzlich eine sehr gute Idee“*), ohne dass sie selbst an einer Hospitation beteiligt waren.

„Aus Zeitgründen“, so die meisten anderen Projekte, habe man von diesem Angebot keinen Gebrauch gemacht.

Die Bewertung der **Internet-Website von LISA** wird – wie auch in den vorausgegangenen Befragungen der LISA-I und LISA-II-Projekte – eher als wenig hilfreich eingeschätzt. Als „hilfreich“ wird die Website lediglich von zwei Projekten eingeschätzt. Die anderen Projekte bewerten sie als „wenig hilfreich“ oder sie geben – teilweise selbstkritisch – an, dass sie die Website bisher (zu) *wenig genutzt* haben. Stellvertretend für die überwiegende Meinung folgende Zitate:

„Die Internetseite von LISA ist informativ und in Bezug auf die Dokumentationen ausführlich, jedoch zurzeit nicht auf dem aktuellsten Stand. Der geschützte Bereich enthält einige sehr gute Beiträge ist aber insgesamt wenig bestückt (Wir haben ja auch noch nichts beigetragen).“

„Wir haben die Website nicht aktiv genutzt. Aktuelle Informationen wurden auf den Arbeitstreffen ausgetauscht bzw. konkret angefordert.“

3.1 Stellenwert der Projektdokumentation und der Evaluation auf Basis von Zielvereinbarungen; Nutzen der Projektberatung

Die Frage, ob sich **Aufwand der Projektdokumentation** „lohnt“, wird von den Projekten LISA III überwiegend zustimmend beantwortet. Fast alle Projekte bezeichnen das Verhältnis von Aufwand und Ertrag als „angemessen“.

„Die sehr detaillierte Dokumentation des Projektverlaufes und der Ergebnisse erfordert eine umfangreiche Reflexion bereits im Laufe des Projektes. Durch die genauen Vorgaben zur Arbeitsplanung und Berichterstattung wird das Zusammenfassen jedoch sehr erleichtert.“

in einem Fall wird die Dokumentationspflicht sogar als „sehr hilfreich“ eingeordnet. Eher skeptisch äußert sich dagegen ein anderes Projekt:

„Der Aufwand für die Dokumentation war angemessen, allerdings macht die vorgegebene Form den Bericht für Netzwerkpartner schwer lesbar, daher musste ein extra Bericht für diese erstellt werden. Weniger Arbeitsaufwand wäre es hier eine Form zu finden, die sowohl für die Robert Bosch Stiftung als auch für Projektpartner praktikabel ist, damit der doppelte Arbeitsaufwand erspart wird.“

In mehr oder weniger engem Zusammenhang mit dieser Frage wird die Frage danach gesehen, ob „die **Evaluation auf Basis von Zielvereinbarungen** als sinnvolle Ergänzung für die Projektar-

beit“ angesehen wird. Die Projekte, das zeigen die Äußerungen in LISA III, bewerten dieses Vorgehen überwiegend als ausgesprochen positiv (je zur Hälfte als „hilfreich“ bzw. „sehr hilfreich“) und geben auch an, dass sie dieses Instrument als Grundlage für eine kontinuierliche Selbstreflexion sehen und entsprechend genutzt haben:

„Die abgeschlossenen Zielvereinbarungen haben insgesamt dazu beigetragen, dass die Projektplanung konkreter gestaltet werden konnte. Zudem ermöglichten die Zielvereinbarungen eine realistische Überprüfung des Projektverlaufs und -erfolgs.“

„Die Evaluation auf Basis von Zielvereinbarungen hat sich bei der Planung und Umsetzung der Arbeitsschritte als sehr hilfreich erwiesen. In der Form von zwei Erhebungen (Zwischenbericht, Abschlussbericht) konnte man die Ergebnisse der eigenen Arbeit mit den zuvor gesteckten Zielen vergleichen und gegebenenfalls nachsteuern. Erfolge wurden darstellbar. Erkenntnisse aus dem LISA- Gesamtprogramm werden gebündelt der Robert Bosch Stiftung zugeführt und damit auch für eine breite Fachöffentlichkeit nutzbar.“

Die **Unterstützung durch die Projektberatung** wird ebenfalls durchgehend als „bereichernd“ empfunden und entsprechend mit „hilfreich“ bzw. „sehr hilfreich“ bewertet. Begründet wird diese überwiegend sehr positive Einschätzung mit dem auf diese Weise gewährleisteten kritisch-begleitenden „Blick von außen“, der die eigenen, meist institutionen-geprägte interne Blickrichtung erweitert.

„Der Blick von außen erhöht die Objektivität der Betrachtung und erweitert den Horizont für Entwicklungsperspektiven.“

Interessanterweise wird an dieser Stelle auch die durch die Projektberatung gewährleistete Verbindung zur Robert-Bosch-Stiftung hervorgehoben:

„Die Projektberatung war hilfreich, da sie u.a. auch einen offiziellen Rahmen der Robert-Bosch-Stiftung bot. Dies war hilfreich für den Austausch mit den Kooperationsschulen, die Reflexion der Projektarbeit und auch deren Weiterentwicklung.“

„Frau X hat uns immer sehr hilfsbereit und kompetent beraten. Das war eine wirkliche Hilfe, weil wir anfänglich nicht genau wussten, wie die Stiftung arbeitet, wie offen man kommunizieren und Probleme ansprechen kann. Auf allen Ebenen war dies eine wertvolle Unterstützung.“

Unterschiede ergeben sich vor allem aus der Bewertung des eigenen Projektmanagements, also daraus, ob es besondere, problematische Situationen im Projektverlauf gab, die eine *professionelle Unterstützung* als besonders hilfreich und sinnvoll erscheinen ließen.

In einem Projekt wird konstatiert, dass zwei Projektberatungstage für die eigene Arbeit ausreichend gewesen wären. Ansonsten gibt es dazu keinerlei kritische Anmerkungen.

4 Resümee

Das Programm LISA III ist durch das neue Auswahlverfahren in sich geschlossener, es hat an

thematischer und konzeptioneller Konsistenz gewonnen. Insgesamt ist ein deutlicher Schwerpunkt bei berufsvorbereitenden Unterstützungsmaßnahmen in Schulen festzustellen. Dabei geht es um die Schüler (Stärkung der Berufsorientierung, Optimierung des Berufswahlverhaltens, Angebote von Profilings, Bewerbungstrainings, Praktika etc.) und um die Lehrkräfte (Angebot von Fortbildungsveranstaltungen, Sensibilisierung für die Zielgruppe „Jugendliche mit Migrationshintergrund“). Zudem lässt sich eine starke Betonung der Elternarbeit erkennen. Weitere Projekte sind an der Schwelle zwischen Schulende und Einstieg in Ausbildung oder Arbeit platziert. Des Weiteren galt – als Konsequenz aus den Erfahrungen aus LISA I und LISA II sowie aus diversen anderen aktuellen (Bundes-)Programmen – der Übernahme kommunaler Verantwortung ein besonderes Augenmerk. Hier wurde auch der einschlägige Fachdiskurs aufgegriffen und produktiv umgesetzt.

Von besonderem Interesse für die Evaluierung war daher die Frage, ob und inwiefern sich die Projektarbeit der Projekte LISA III (in Bezug auf den Projektverlauf, die erreichten Erfolge, nachhaltige Verankerung in der kommunalen Bildungs- und Förderlandschaft etc.) im Vergleich zu den beiden Vorläufer-Förderrunden LISA I und LISA II geändert hat.

Der ausführlichen Vorbereitungs- und Beratungsphase, die der Projektbewilligung in LISA III in jedem Fall vorausging, ist es sicherlich zu verdanken, dass keines der LISA-Projekte in dieser Förderrunde grundsätzlich umsteuern musste oder gar (wie in einem Fall bei LISA II) vorzeitig abgebrochen wurde. Alle Zielvereinbarungen wurden im Wesentlichen so eingehalten und umgesetzt, wie dies zu Beginn der Projektlaufzeit festgelegt worden war.

Keineswegs geht damit allerdings automatisch ein reibungsloser Projektablauf in der Umsetzung der Projektideen einher. Auch das neue Auswahlverfahren beinhaltet m.a.W. selbstverständlich keine „Erfolgsgarantie“, weder was einen reibungsfreien Projektverlauf betrifft noch in Bezug auf die Erfolge und die langfristige Wirksamkeit der Projektarbeit. Hier sind offensichtlich noch andere Aspekte ausschlaggebend.

Alle Projekte haben ihre Eigendynamik, die sich nicht immer exakt vorausplanen lässt. So macht sich in einigen Projekten ein – teils mehrfacher – Wechsel des verantwortlichen Personals als echtes Problem bemerkbar. Dies hemmt die Arbeit, erschwert die Zusammenarbeit mit den Partnern vor Ort und kann eine Weiterführung der Arbeit über das Projektende hinaus sehr erschweren.

Nicht zuletzt aus diesem Grund kam es in einigen Projekten zu zeitlichen Verzögerungen und Reibungsverlusten. Zudem gab es teilweise Schwierigkeiten bei der Auswahl „geeigneter“ Teilnehmer oder bei den Absprachen mit den Kooperationspartnern (ARGE, Agentur für Arbeit, Schulen). In anderen Projekten macht sich geltend, dass sich die äußeren Rahmenbedingungen im Projektverlauf so verändert haben, dass die ursprüngliche Planungen nicht eins-zu-eins eingehalten und umgesetzt werden konnten. Das war bereits bei einigen Projekten der Förderlinien LISA I und LISA II ein ernstes Problem, hier insbesondere weil sich die Förderbedingungen der Arbeitsverwaltung (ARGE und Arbeitsagenturen) im Projektverlauf verändert haben.

In den letzten Jahren hat sich zudem die Haushaltslage in den meisten Kommunen deutlich verschlechtert. Es konnte daher keinesfalls erwartet oder gar als selbstverständlich vorausgesetzt werden, dass sich alle Kreise und Kommunen in der Lage sehen zu garantieren, dass die

entwickelten Ideen – auch wenn sie noch so gut und solide erprobt sind – tatsächlich dauerhaft realisiert werden können. So kann das Projekt in Göttingen trotz erwiesener und anerkannter Erfolge bei der Integration „schwieriger“ Jugendlicher in Ausbildung und Arbeit nicht fortgeführt werden.

Hier machen sich letztlich auch die Grenzen einer projektförmig angelegten Förderung bemerkbar, die sich einerseits – und zu Recht! – nicht als Ausfallbürge einer defizitären Regelförderung versteht, die andererseits aber auch nicht verhindern kann, dass gute und modellhafte Ansätze immer wieder verloren gehen, weil eine Anschlussfinanzierung nicht in Aussicht gestellt werden kann.