

## **Externe Evaluation zum Abschluss der ersten Förderrunde LISA I**

**Dr. Gertrud Kühnlein**

**Birgit Klein**

Dortmund, Oktober 2008

## Gliederung

<b>1</b>	<b>Vorbemerkung</b> .....	<b>3</b>
1.1	Das „Profil“ von LISA: Programmbeschreibung - Programmphilosophie und dessen Umsetzung .....	3
1.2	Auftrag und Vorgehen der (Projekt- und Programm-)Evaluation: Evaluation auf Basis von Zielvereinbarungen und schriftlichen Erhebungen .....	4
<b>2</b>	<b>Anliegen und Ziele der LISA I-Projekte</b> .....	<b>6</b>
2.1	Vorstellung der zehn Projekte aus der ersten Förderrunde .....	6
2.2	Anliegen, Ziele, Zielgruppen, Konzepte lt. Zielvereinbarung .....	7
<b>3</b>	<b>Ergebnisse der Projektarbeit in LISA I</b> .....	<b>8</b>
3.1	Umsetzung der Zielvereinbarungen: Ziele erreicht? .....	8
3.1.1	Konzeptionelle Abweichungen und zeitliche Abweichungen von der Zielplanung .....	9
3.1.2	Zielerreichung: Integrationserfolge und deren Messbarkeit .....	11
3.2	Beispiele gelingender Projektarbeit .....	13
3.2.1	Einzelbeispiele aus der Arbeit mit jungen Spätaussiedlern .....	13
3.2.2	Besonderheiten bei der Integration junger Spätaussiedler .....	15
3.3	Erfahrungen und Erfolge in der Zusammenarbeit mit lokalen Kooperationspartnern .....	16
3.3.1	Erfahrungen bei der Zusammenarbeit mit Eltern, Mentoren/Paten sowie mit ehrenamtlich Tätigen (bürgerschaftlich Engagierten) .....	17
3.3.2	Zusammenarbeit mit allgemeinbildenden und beruflichen Schulen .....	20
3.3.3	Zusammenarbeit mit Unternehmen .....	20
3.3.4	Netzwerkarbeit: Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnern vor Ort .....	22
3.3.5	Zusammenarbeit mit der Arbeitsverwaltung/ARGE .....	26
3.4	Nachhaltigkeit: Die „Spuren“ von LISA .....	27
<b>4</b>	<b>Programmkonzeption und -gestaltung</b> .....	<b>31</b>
4.1	Verortung und Part des LISA-Programms in der deutschen Förderlandschaft .....	31
4.2	Überlegungen zu Aufwand und Nutzen des LISA-Programms (eine Zwischenbilanz) .....	35
4.3	Anmerkungen zur Programmgestaltung: LISA – ein „lernendes Programm“ .....	36
4.4	Zusammenarbeit zwischen Projektberatung und externer Evaluation .....	38
<b>5</b>	<b>Resümee und Ausblicke auf LISA II und III</b> .....	<b>40</b>
	Anhang .....	43
	Raster Zielvereinbarung für die Projekte LISA I .....	43

## 1 Vorbemerkung

### 1.1 Das „Profil“ von LISA: Programmbeschreibung - Programmphilosophie und dessen Umsetzung

„Bildung ist der Schlüssel für Integration und Teilhabe.“<sup>1</sup>

„Integration entscheidet sich vor Ort!

... In den Kommunen zeigt sich, ob Integration gelingt oder misslingt. Erfolge der Integration – aber auch Probleme – sind hier am deutlichsten spürbar.“<sup>2</sup>

Das Programm der Robert Bosch Stiftung „LISA - Lokale Initiativen zur Integration junger Spätaussiedler in Ausbildung und Beruf“ startete im Frühjahr 2006 mit zunächst zehn Projekten, die aus 165 Bewerbungen von einer unabhängigen Jury ausgewählt wurden. Im Frühjahr 2007 folgte ein weiterer Förderwettbewerb, der nach denselben Kriterien durchgeführt wurde; in der ersten Jahreshälfte 2008 wurden – diesmal nach einem anderen Verfahren und mit erweiterter Zielgruppe – erneut zehn Projekte ausgewählt, die in 2008 an den Start gehen.

Im Herbst 2008 endete die erste Förderrunde. Fünf der zehn Projekte befinden sich zurzeit in der Transfer-Förderung. Die von den Projekten geleistete Arbeit wird im vorliegenden Bericht geschildert und bewertet. Dabei werden zunächst kurz noch einmal die Zielsetzungen von LISA benannt und Vorgehen wie Auftrag der externen Programm-Evaluation vorgestellt, die sich auf die Projektarbeit wie auf Konzeption und Umsetzung des Gesamtprogramms bezieht (zur Verortung des LISA-Programms in der Förderlandschaft s. Kap. 4)

#### Anliegen des LISA-Programms

LISA verbindet das (stiftungs-)politische Anliegen, die beruflichen und sozialen Integrationschancen von jungen Spätaussiedlern zu verbessern, mit strukturbildenden Maßnahmen auf lokaler Ebene: Mit dem Aufbau bzw. der Verstärkung lokaler Netzwerkarbeit soll ein Beitrag geleistet werden zu einer dauerhaften, aufeinander abgestimmten Zusammenarbeit aller wichtigen Akteure (im Sinne einer „lokalen Verantwortungsgemeinschaft“). Dieser Prozess soll ausdrücklich mitgetragen werden, wo möglich sogar koordiniert bzw. gesteuert durch die kommunale Politik und Verwaltung. In allen LISA-Projekten soll daher darauf geachtet werden, dass deren Arbeit von den örtlichen Behörden nicht nur wohlwollend zur Kenntnis genommen wird, sondern auch praktisch – logistisch und/oder finanziell – unterstützt wird.

Erreicht werden soll damit vor allem eine Sensibilisierung der Öffentlichkeit (Politik, Bevölkerung, Medien), der Wirtschaft (Betriebe, Kammern, Verbände) und der Bildungseinrichtungen (Schulen, betriebliche und außerbetriebliche Ausbildungseinrichtungen) für die besonderen

<sup>1</sup> 3. Armuts- und Reichtumsbericht, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, BMAS, Berlin 2008.

<sup>2</sup> Städtetagspräsident Christian Ude auf der Hauptversammlung des Deutschen Städtetages am 24. Mai 2007 in München.

Belange dieser Bevölkerungsgruppe. Besondere Aufmerksamkeit gilt zudem der Förderung von bürgerschaftlichem/ zivilgesellschaftlichem Engagement in diesem Feld.

### **1.2 Auftrag und Vorgehen der (Projekt- und Programm-)Evaluation: Evaluation auf Basis von Zielvereinbarungen und schriftlichen Erhebungen**

Die externe Evaluierung sollte formativ (programmbegleitend) und summativ (bilanzierend) angelegt werden (vgl. dazu auch die Beschlussvorlagen zur Bewilligung für das Programm LISA vom 02.03.2005 und vom 21.02.2006).

Demnach besteht der Auftrag der externen Programmevaluation zunächst einmal darin, zeitnah Ergebnisse zu erbringen, die dazu genutzt werden können, ggf. in den Projektverlauf der einzelnen Netzwerke steuernd und korrigierend einzugreifen und den Erfahrungsaustausch zwischen den beteiligten Projekten inhaltlich zu unterstützen.

Im Ergebnis soll dann bilanziert werden, welche Wirkungen erreicht werden konnten und welche Faktoren maßgeblich zu den Erfolgen - oder auch Misserfolgen - beigetragen haben. Bereits während der Projektlaufzeit sollen sich aus der Evaluation auch Anregungen für die Weiterführung des Programms ergeben.

Die Wirkungsanalyse umfasst unterschiedliche Dimensionen

- Die Evaluierung soll Hinweise auf bzw. Vorschläge zur Optimierung der Stiftungsarbeit erbringen.
- Sie soll die (kurz- und längerfristige) Wirksamkeit der zehn geförderten Projekte beurteilen.
- Und sie soll darüber Aufschluss geben, welche Wirkungen die Projektarbeit für die jungen Spätaussiedler bzw. Migrant/innen selbst hat.

Um diesen komplexen Anforderungen gerecht zu werden, erfolgt die externe Evaluation in allen drei Förderrunden *auf Basis von Zielvereinbarungen* und durch schriftliche Befragungen (Zwischenbericht und Abschlussbericht).

Zielvereinbarungen werden mit jedem Projekt abgeschlossen; sie sind im Detail so unterschiedlich wie die Projekte selbst. Sie folgen aber einem einheitlichen Raster, das vom Evaluationsteam für alle vorgegeben wurde (s. Anlage). Damit soll einerseits erreicht werden, dass eine möglichst weitgehende Vergleichbarkeit der Projekte entsteht. Zum anderen soll jedem Projekt die Gelegenheit gegeben werden, seine eigenen, spezifischen Schwerpunktsetzungen zu dokumentieren. Das Instrument Zielvereinbarungen lässt also individuelle Bearbeitungsspielräume zu, was die Darstellung einzelner Schritte und (Teil-)Maßnahmen anbelangt.

Dabei ergeben sich ganz unterschiedliche Konstellationen je nachdem, welche Zielgruppen einbezogen werden (Leistungsstärkere oder Leistungsschwächere, Hochmotivierte oder besonders Benachteiligte, junge Menschen mit oder ohne Schulabschluss etc.), auf welchen örtlichen Gegebenheiten (Netzwerke) die Projekte aufbauen bzw. wie sie in die kommunalen (Verwaltungs-)Strukturen eingebunden sind, über welche einschlägigen Vorerfahrungen die Projektverantwortlichen (Träger) verfügen, in welchen (Arbeitsmarkt-)Regionen sie stattfinden, ob

sie in ländlicher oder städtischer Umgebung platziert sind und nicht zuletzt – in wechselseitiger Abhängigkeit zu den aufgeführten Punkten – welche konkreten Ansätze und Zielsetzungen jeweils gewählt wurden.

Vor diesem Hintergrund sind Erfolge und (langfristige) Wirkungen der Projekte nicht überall gleich anzusetzen und können daher auch nicht „mit gleicher Elle gemessen“ werden. Zentraler Bezugspunkt ist in jedem Fall die Frage danach, welchen Beitrag die Projekte – in ihrem eigenen Selbstverständnis – zur „Botschaft“ des LISA-Programms leisten.

Die erste schriftliche Erhebung, die jeweils zur Projekthalbzeit durchgeführt wurde, bezog sich auf die im ersten Jahr erreichten Zwischen-Ergebnisse („Meilensteine“) sowie auf die bisherigen Projekterfahrungen auf dem Weg zu den letztlich angestrebten Erfolgs- und Wirkungszielen, die in den Zielvereinbarungen festgelegt wurden.

In der zweiten schriftlichen Erhebung sollte, aufbauend auf den zur Halbzeit erreichten Ergebnissen, dargestellt werden, welche Integrations-Ergebnisse und nachhaltigen Wirkungen erzielt werden konnten. Es sollte aber auch deutlich werden, welche Hindernisse sich ergeben haben und welche „Umwege“ daher eingeschlagen werden mussten, um im Sinne des LISA-Programms erfolgreich für die Verbesserung der beruflichen und sozialen Integration junger Spätaussiedler zu wirken.

Durch die wissenschaftliche Querauswertung der Zielvereinbarungen und der Statusberichte liegt – bereits während der Projektlaufzeit – eine systematisierte Inventarisierung aller lokalen Initiativen vor, die der Robert Bosch Stiftung zeitnah zur Verfügung steht. Die Dokumentationen ermöglichen einen raschen Transfer von (Zwischen-)Ergebnissen; sie erleichtern einen regelmäßigen und reflektierten Erfahrungsaustausch zwischen den Projekten und können als Grundlage für die Sicherung von nachhaltigen Wirkungen des Netzwerkhandelns genutzt werden.

### **Bilanzierung nach dem Ende der ersten LISA Förderrunde**

Im Vordergrund des vorliegenden Berichts steht jetzt, nach dem Ende der ersten Förderrunde, die Frage, wie sich Zielsetzungen und Konzepte im Projektzeitraum verändert haben und welche – mittel- und langfristigen – Wirkungen erreicht werden konnten.

Angesichts der Heterogenität der Projektansätze, Herangehensweisen und Konzepte steht eine bilanzierende Darstellung der erreichten Projekterfolge vor einer besonderen Herausforderung: eine rein quantitative vergleichende Betrachtung verbietet sich schon allein wegen der Komplexität und der sehr unterschiedlichen Zielgruppen, die an den zehn Projekten beteiligt waren. Die angestrebten beruflichen und gesellschaftlichen Integrationserfolge lassen sich nicht ohne weiteres in der Anzahl realisierter Berufspraktika, Ausbildungs- und Arbeitsstellen messen.

*„Eine projektübergreifend vergleichende Quantifizierung der ‚Effizienz‘ des LISA-Programms (Berechnung erfolgreicher, gelungener Übergänge in Ausbildung und Beruf) erscheint uns vor diesem Hintergrund weder sinnvoll noch machbar.“ (Synopsis der Zielvereinbarungen 2006, S. 4)*

Wir präsentieren daher die Projektergebnisse nur sehr verhalten in Form von „Fakten“ (Zahlen und tabellarischen Übersichten) und legen stattdessen bzw. ergänzend vor allem Wert auf eine qualitative Darstellung, die sich exemplarisch auf Einzelbeispiele konzentriert, um daran erfolgreiche Strategien („Erfolgswege“) wie auch typische Problemkonstellationen („Stolpersteine“) und schließlich die Wirksamkeit des gesamten LISA- Programms zu verdeutlichen.

## **2 Anliegen und Ziele der LISA I-Projekte**

### **2.1 Vorstellung der zehn Projekte aus der ersten Förderrunde**

Im Folgenden stellen wir zunächst in Kurzfassung noch einmal die zehn Projektstandorte und -träger im Überblick vor. Die Übersicht verdeutlicht die regionale Verteilung der LISA-Projekte aus der ersten Förderrunde und lässt – zumindest indirekt – auch Schlüsse darauf zu, dass hier höchst unterschiedliche Arbeitsmarktregionen vertreten sind. Schon dies kann als Hinweis darauf angesehen werden, dass die Integrationsprobleme der ausbildungsplatz- und arbeitssuchenden jungen Spätaussiedler in den einzelnen Projekten mehr oder weniger gravierend sind.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Im Nationalen Bildungsbericht 2006 wird auf diese „regionalen Disparitäten“ ausdrücklich verwiesen: „Die Krise des Ausbildungssystems trifft nicht alle sozialen Gruppen in gleicher Weise. Sie streut nach Region und schulischem Vorbildungsniveau.“ (S. 82)

**Abb. 1**  
**Projektstandorte und -träger**

1. **Erfurt**  
 ELISA-Tandem - Erfurter lokale Initiative zur Integration junger Spätaussiedler in Ausbildung und Beruf  
 Projektträger: Stadtverwaltung Erfurt, Netzwerk für Integration für Spätaussiedler und Migranten der Landeshauptstadt Erfurt
2. **Memmelsdorf**  
 Projekt 3G - Gemeinde Gemeinsam Gestalten  
 Projektträger: Innovative Sozialarbeit e.V.
3. **Künzelsau**  
 Jobtrain im Hohenlohekreis  
 Projektträger: Evang. Kirchenbezirk Künzelsau (Jugendmigrationsdienst)
4. **Nürtingen**  
 Förderung der Berufsreife mit Ausbildungsbegleitung für Spätaussiedler  
 Projektträger: BruderhausDiakonie (Jugendmigrationsdienst)
5. **Fürth**  
 FISS - Fürther Initiative zur Integration schulpflichtiger (Spät)AussiedlerInnen  
 Projektträger: elan GmbH
6. **Bamberg**  
 REDS - Russisch - englisch - deutscher Sprachförderunterricht  
 Projektträger: Universität Bamberg, FB Soziale Arbeit (Studienschwerpunkt Jugendarbeit)
7. **Kyritz**  
 Tandem - Regionales Bündnis zur beruflichen Orientierung und gesellschaftlichen Teilhabe  
 Projektträger: STATTwerke e.V.
8. **Landkreis Emsland** (Papenburg, Spelle, Meppen, Lingen)  
 JA:LIA - Junge Aussiedler: Lernen Integrieren Arbeiten  
 Projektträger: BELOS-Netzwerk für Weiterbildung e.V.
9. **Eberswalde**  
 Projekt zur besseren Berufsorientierung und Berufsvorbereitung junger Spätaussiedler (BOV)  
 Projektträger: VHS-Bildungswerk für Brandenburg und Berlin GmbH, WBZ Eberswalde
10. **Salzgitter**  
 Juniorfirma Ost-West Transfair  
 Projektträger: Stadt Salzgitter

**2.2 Anliegen, Ziele, Zielgruppen, Konzepte lt. Zielvereinbarung**

Wie bereits ausgeführt, stellt sich für jedes Projekt zunächst die zentrale Frage, an welche (jugendlichen) Teilnehmergruppen sich das Projektvorhaben richten soll: Wer soll angesprochen werden, was soll, was kann im zweijährigen Projektverlauf mit dieser und für diese Zielgruppe tatsächlich erreicht werden? Hier ergeben sich erhebliche Unterschiede, die dann auch für die Beurteilung der erreichten „Erfolge“ ausschlaggebend sind. Die nachfolgende Übersicht soll vor allem – ohne Anspruch auf Vollständigkeit! – einen Eindruck von der Vielfältigkeit der ein-

bezogenen Zielgruppen vermitteln. Sie zeigt auch, dass in einigen Projekten nicht nur eine, sondern mehrere Zielgruppen (Schüler/innen und nicht mehr schulpflichtige Jugendliche/junge Erwachsene) angesprochen waren. Daraus ergeben sich – in Hinblick auf die Zugänge wie auch auf die Angebote und die zu erwartenden Ergebnisse – sehr differenzierte und oft schwer zu koordinierende Konstellationen.

**Abb. 2**  
**Übersicht über die Zielgruppen der Projekte (Projektziffern wie Abb. 1)**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Schüler/innen</b>										
- Leistungsschwächere		X		X	X		X	X	X	
- im ganzen Klassenverband		X					X		X	
- Einzelfallbetreuung		X		X	X	X	X	X	X	X
- ergänzende Elternarbeit		X		X	X	X	X			
<b>Volljährige, „unversorgte“ Jugendliche und junge Erwachsene</b>										
- Ausbildungssuchende	X		X	X			X	X	X	X
- (Langzeit-)Arbeitslose	X		X				X	X	X	X
- sozial schlecht Integrierte		X	X	X				X	X	X
- straffällig Gewordene (Freigänger JVA)								X		
<b>Gemischte Gruppen (jüngere und ältere Teilnehmer/innen)</b>										
- „Tandems“	X						X			
- Paten, Mentoren				X	X				X	

### 3 Ergebnisse der Projektarbeit in LISA I

#### 3.1 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 Spätaussiedlern als auch auf eine strukturelle Verankerung des Projektanliegens) dokumentiert wurden. Hierbei stellte sich für alle Projekte die zentrale Frage: Was ist für uns, für die Zielgruppe, mit der wir arbeiten, Erfolg und wie können wir diesen Erfolg messen? 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 kommu-

niziert wurde. Die Zielvereinbarungen dienten somit zum einen als internes Steuerungsinstrument, zum anderen aber auch als externes Controlling-Instrument, das von den Programmverantwortlichen genutzt werden konnte, um gezielte Rückfragen zu stellen und Absprachen zu ermöglichen.

Die überwiegende Mehrzahl der Projekte konnte die entwickelten und vereinbarten Ziele ohne wesentliche Korrekturen einhalten und erfolgreich umsetzen. Im Ergebnis lagen sie vielfach sogar sozusagen „über Plan“ - sowohl mit Blick auf die Anzahl der Teilnehmenden und auf die Integrationserfolge (s. dazu im Einzelnen unten, Punkt 2.4.2) als auch hinsichtlich der strukturellen Verankerung der Aktivitäten in den Kommunen/Regionen.

### 3.1.1 Konzeptionelle Abweichungen und zeitliche Abweichungen von der Zielplanung

In drei Projekten ergaben sich in der Projektlaufzeit konzeptionelle Veränderungen, weil die Projektziele nicht wie ursprünglich vorgesehen umgesetzt werden konnten oder weil versucht wurde, durch eine partielle Umsteuerung bessere Integrationserfolge zu erreichen. In diesen Fällen wurden – nach Rücksprache mit der Robert Bosch Stiftung – **modifizierte Zielvereinbarungen** abgeschlossen.

#### - **Salzgitter: Juniorfirma Ost-West Transfair**

Die Jugendfirma „JugendSputnik“, die von Jugendlichen aus einer Hauptschule sowie von jungen Arbeitslosen aus dem Rechtskreis SGB II (vermittelt über die ARGE) aufgebaut werden sollte, kam mangels Teilnahme nicht wie vorgesehen zustande. „Die Selbstaktivierungspotenziale der Jugendlichen und deren interkulturelles Kapital sowie die Unterstützungspotenziale erwachsener Spätaussiedler/innen“, so der Projektverantwortliche in seiner Begründung, „wurden zu optimistisch eingeschätzt“.

Konzeptionelle Veränderungen wurden daraufhin in Bezug auf die Zielgruppe (Schüler/innen aus den Klassen 8-10 einer Hauptschule) und die Inhalte der Maßnahme vorgenommen: Im Mittelpunkt standen in der zweiten Projekthälfte Konzeption und Durchführung von Einzelcoaching-Maßnahmen, die in enger Kooperation mit der örtlichen Kompetenzagentur durchgeführt wurden.

#### - **Emsland: JA:LIA Junge Aussiedler: Lernen Integrieren, Arbeiten**

Die standort-übergreifenden Elemente Erlebnispädagogik (wie Bau eines Floßes und Floßfahrt entlang der Ems) und Einrichtung eines gemeinsamen Jugendrates wurden mangels Beteiligung der jungen Spätaussiedler ausgesetzt. Stattdessen wurden andere Teilvorhaben umgesetzt (Durchführung einer ProfilPASS-Gruppenberatung in einer der beteiligten Schulen und einer 4-tägigen Lehrer-Fortbildung). Zudem wurden an den Projektstandorten Meppen und Lingen „Konzeptanpassungen“ vorgenommen, weil sich zeigte, dass kein entsprechender Bedarf – zum Beispiel nach allgemeinen Sprachkursen – bei der vorgesehenen Zielgruppe vorhanden war; der Projektträger BELOS stellt dazu resümierend fest: „Die Teilnehmerakquisition verlief überraschend schleppend“.

Als Konsequenz wurde eine „Zielgruppenerweiterung“ vorgenommen (Einbezug von jungen Aussiedlern in der JVA Lingen-Damaschke bzw. Ausweitung der Zielgruppe in Meppen auf Jugendliche „mit Förderbedarf“ mit unterschiedlicher nationaler Herkunft).

Im Unterschied zu diesen beiden Standorten ging es in Nürtingen nicht um einen konzeptionellen Neustart des Projekts bzw. von Teilprojekten, sondern um eine Optimierung des ursprünglichen Projektvorhabens, an dem weiterhin festgehalten wurde; die Aktivitäten sollten zielgerichteter verfolgt und teilweise intensiviert werden. Diese Reorganisation war mit einem personellen Wechsel in der Projektleitung verbunden.

**- Nürtingen: Förderung der Berufsreife mit Ausbildungsbegleitung für Spätaussiedler**

Hier wurde eine Erweiterung des Projektzuschnitts vorgenommen, die mit konzeptionellen Veränderungen einherging; dazu zählten z.B. die Erweiterung der einbezogenen Zielgruppen, stärkere Betonung der Teilvorhabens „Betriebsakquisition“ und Neuaufnahme eines Bausteins „Ausbildungsorientierte Elternarbeit“ sowie Intensivierung des Teilvorhabens „Akquisition neuer Netzwerkpartner“.

Damit verbunden war eine kostenneutrale Verlängerung der Projektlaufzeit um drei Monate.

Auch in anderen Projekten wurden **kleinere Änderungen** vorgenommen, die allerdings lediglich eine Umwidmung der zur Verfügung stehenden Projektmittel bedeuteten und die daher nicht zu einer Neuformulierung der Zielvereinbarung führte; so zum Beispiel in den Projekten

**- Eberswalde: BOV - Projekt zur besseren Berufsorientierung und Berufsvorbereitung junger Spätaussiedler:**

Umwidmung der vorgesehenen Mittel für Raumkosten in die Durchführung eines Motivationswochenendes mit den Jugendlichen. Reduktion der angestrebten Zielgröße (rückläufige Anzahl junger Spätaussiedler).

**- Fürth: FISS - Fürther Initiative für schulpflichtige (Spät-)Aussiedler/innen:**

Erstellung einer Arbeitsmappe „Berufliche Orientierung und Bewerbungsverfahren“ an Stelle der geplanten Übersetzung des „Fürther Bildungspasses“ ins Russische, weil dafür kein Bedarf mehr gesehen wurde.

**- Erfurt: ELISA -Tandem - Erfurter lokale Initiative zur Integration junger Spätaussiedler in Ausbildung und Beruf:**

In den Tandems – gebildet aus jungen und älteren Migranten bzw. Spätaussiedlern – wurde nach Rücksprache mit der Robert Bosch Stiftung der Anteil der älteren gegenüber den jüngeren Teilnehmern geringfügig erhöht.

**Zeitverschiebungen** ergaben sich in diversen Projekten, in der Regel waren diese jedoch nicht erheblich. Sie ergaben sich aus unterschiedlichen Gründen, zum Beispiel wegen zu eines zu geringen zeitlichen Vorlaufs bei der Vorbereitung von Veranstaltungen, wegen der kurzfristigen Erkrankung eines Referenten, organisatorischen Problemen etc.

### 3.1.2 Zielerreichung: Integrationserfolge und deren Messbarkeit

Ein wesentlicher Teil der bilanzierenden Abschlusserhebung bezog sich auf die erreichten „Integrationserfolge“; dabei ging es im Wesentlichen um die Frage, wie viele Jugendliche (Spätaussiedler, Jugendliche mit Migrationshintergrund, einheimische Jugendliche) am Projekt beteiligt waren und wie deren (berufliche) Integrationschancen jeweils verbessert werden konnten. Die Projekte waren aufgefordert, detailliert darzustellen, wie viele Teilnehmer 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.

Integrationserfolge können im Einzelfall, wie die beiden nachfolgenden Beispiele aus Nürtingen und Bamberg verdeutlichen, recht unterschiedlich aussehen:

#### **Beispiel 1: Nürtingen**

Unter den insgesamt 175 Jugendlichen (überwiegend Hauptschüler sowie einige ältere Jugendliche aus Wohnheimen), die am LISA-Projekt „Förderung der Berufsreife mit Ausbildungsbegleitung für Spätaussiedler“ in Nürtingen teilnahmen, waren 52 junge Spätaussiedler und ca. 60 Jugendliche mit Migrationshintergrund. Sie erhielten Beratungsangebote zur Berufsorientierung und bei Bewerbungen sowie individuelle Unterstützung und Betreuung bei der Suche nach geeigneten Praktika und in Ausbildungsstellen.

Von diesen Jugendlichen wurden im Rahmen des Projekts 48 in betriebliche Praktika vermittelt. 36 Teilnehmer bekamen eine Ausbildungsstelle, 79 besuchen nun eine weiterführende Schule (meist Berufsfachschule). Einige Jugendliche haben bereits in der Projektlaufzeit eine Arbeitsstelle gefunden.

#### **Beispiel 2: Bamberg**

Das LISA-Projekt „Russisch-englisch-deutscher Sprachförderunterricht“ (REDS), das an der Universität Bamberg durchgeführt wurde, richtete sich vor allem an leistungsstärkere und motivierte Schüler aus unterschiedlichen Schulformen. Insgesamt 91 Teilnehmer – ausnahmslos Spätaussiedler, überwiegend Mädchen – nahmen dieses Kursangebot in der Projektlaufzeit wahr.

Die Zielsetzung der Maßnahme bestand im Wesentlichen darin, die sprachlichen Kompetenzen der Schüler zu erhöhen und ihren schulischen Notendurchschnitt entsprechend zu verbessern. Dies ist auch gelungen: alle beteiligten Schülerinnen und Schüler konnten ihre Schulnoten in den Fächern „Deutsch“ und „Englisch“, teilweise auch in „Sozialkunde“ deutlich verbessern.

Erreicht werden sollte damit zugleich, dass sich die beruflichen Integrationschancen verbessern, doch stand die Vermittlung in Ausbildung und Praktika nicht im Mittelpunkt der Projektarbeit. Dennoch konnte festgestellt werden, dass alle Jugendlichen, die ein betriebliches Prak-

tikum oder einen Ausbildungsplatz angestrebt hatten, dieses berufliche Ziel auch erreicht haben.

Die **Verbesserung der gesellschaftlichen Integration** (in das örtliche Gemeinwesen, z.B. in das Vereinsleben) steht nur in einzelnen Projekten als vorrangiges Ziel im Fokus. Die meisten Zielvereinbarungen enthalten aber zumindest als Teilziele auch gesellschaftspolitische resp. kulturelle Dimensionen. Dazu zählen freizeitorientierte Elemente (so z.B. die „Durchführung von erlebnispädagogischen Einheiten“ in Nürtingen), die Stärkung des gesellschaftspolitischen Engagements („Selbstorganisation der Aussiedlerjugendlichen“ in der Jugendgruppe Sojus in Bamberg), die Verbesserung der gesellschaftlichen Teilhabechancen (z.B. durch gemeinsame Freizeitaktivitäten in der Gemeinde, Künzelsau) u.a.m.

Im Projekt 3G in Memmelsdorf stellt die *„Förderung integrationsfreundlicher Strukturen“* ausdrücklich einen der drei tragenden Projektbestandteile dar.

*„Durch die Angebote über das BLSV-Programm ‚Integration durch Sport‘ (Übungsleiterstunden, Feste und Turniere) wird eine Plattform für junge Spätaussiedler und Einheimische geschaffen, um sich besser kennen zu lernen. Hier wird durch den Sport ein Rahmen mit klaren Regeln und Strukturen angeboten, in dem nicht die Herkunft, sondern die Begeisterung für eine Sportart im Vordergrund steht – so kann man sich besser kennen lernen und damit Vorurteile abbauen. Diese theoretische Annahme lässt sich in der praktischen Umsetzung immer wieder feststellen: Die Herkunft spielt keine Rolle (die Jugendlichen kennen die des Gegenübers häufig gar nicht) und durch das Medium des gemeinsamen Sporttreibens lernt man sich anzunehmen.“*

Resümierend wird nach Ende der Projektlaufzeit registriert,

*„... dass in der Gemeinde bei bestimmten Personen eine veränderte Sichtweise festzustellen ist. Es geht nicht mehr um ‚die Russen‘, sondern um Spätaussiedler. Die Spätaussiedler haben sowohl in den Köpfen einiger Funktionsträger und Bürger als auch mit dem neuen Jugendtreff einen ‚Raum‘ im Zentrum der Gemeinde erhalten. Das Thema ‚Integration‘ ist kein Tabu-Thema mehr und wird von mehreren Seiten angegangen.“* (Memmelsdorf)

Insgesamt ist anzumerken, dass in allen Projekten die berufliche Integration deutlich im Vordergrund der praktischen Projektarbeit steht. Gesellschaftliche und kulturelle Dimensionen der Integration kommen vor allem in freizeitorientierten Angeboten zum Tragen, die vielfach neben der „eigentlichen“ Projektarbeit angeboten und organisiert werden.

Die Erfahrungen mit „erlebnispädagogischen“ Elementen sind allerdings sehr unterschiedlich. Sie werden bevorzugt dort mit Erfolg eingesetzt, wo sie sehr eng angebunden sind an bestehende Arbeitszusammenhänge, zum Beispiel im Rahmen berufsvorbereitender Maßnahmen, wo also feste Teilnehmergruppen und -strukturen existieren (in Nürtingen und Eberswalde wurden in diesem Kontext beispielsweise gemeinsame Erlebnis-Wochen erfolgreich geplant und durchgeführt, die den Gruppenzusammenhalt stärken sollten).

In anderen Projekten wurden dagegen die ursprünglich geplanten freizeitorientierten Aktivitäten eingestellt. So fanden sich im Projekt JA:LIA nicht genügend Interessenten für den im Projektdesign vorgesehenen gemeinsamen Floß-Bau und andere erlebnispädagogische Aktivitäten, *„die auf eine soziale Integration abzielten“* (Emsland). Die Jugendlichen, so ein Befund aus

diesem Projekt, zeigten wenig Bereitschaft, sich an den angebotenen Freizeitangeboten zu beteiligen:

*„Ihre Integrationswünsche sind eher schulischer und beruflicher Art ... Sie befinden sich in einer Situation, die vom Wechsel der Lebensphasen gekennzeichnet ist. Sie äußern, dass sie sich gerne in ihren bestehenden Freundeskreisen aufhalten wollen, nicht aber mit neuen Gruppen und Menschen in für sie neue Themen einsteigen wollen.“* (Emsland)

### **3.2 Beispiele gelingender Projektarbeit**

#### **3.2.1 Einzelbeispiele aus der Arbeit mit jungen Spätaussiedlern**

Überwiegend positiv werden meist die **individuellen Entwicklungsfortschritte der Teilnehmerinnen und Teilnehmer** geschildert. Diese werden teilweise an Fallbeispielen näher erläutert, um anschaulich zu machen, wie sich im Einzelfall das Selbstvertrauen, der realistische Blick auf die beruflichen Chancen sowie auf die eigenen Zukunftspläne und -perspektiven, die Sicherheit und das Auftreten bei Bewerbungsgesprächen, die Motivation und aktive Beteiligung am Projekt, sowie Sprachkompetenzen etc. verbessert haben.

Abhängig von der genauen Zusammensetzung der Zielgruppe (individueller Erfahrungshintergrund, Vorqualifikationen, Aufenthaltsdauer in Deutschland etc.), mit der in den Projekten gearbeitet wird, sind ganz unterschiedliche Kompetenzen zu vermitteln. Entsprechend unterschiedlich ist der erreichte „Kompetenzzuwachs“ zu definieren. So ergibt sich je nach Teilnehmerschaft eine erhebliche Bandbreite zwischen den Projekten.

Das Projekt REDS in **Bamberg** stellt für seine Zielgruppe fest, dass alle beteiligten Schüler/innen ihre Schulnoten in den Fächern „Deutsch“ und „Englisch“, teilweise auch in „Sozialkunde“ deutlich verbessern konnten und führt weiter aus:

*„Ganz entscheidend war jedoch, dass den Jugendlichen das Erlebnis vermittelt werden konnte, dass Lernen auch Spaß machen kann. Die Erfolgserlebnisse, die die Jugendlichen im Rahmen des Projekts erfahren konnten, führten ganz allgemein zu einer deutlichen Steigerung der Schulleistungen mit teilweise dramatischen Konsequenzen.“*

*Ein Beispiel dafür: Ein Teilnehmer mit qualifiziertem Hauptschulabschluss fand keine Ausbildungsstelle und arbeitete als Hilfsarbeiter. Nach einjähriger Projektteilnahme meldete er sich zur Aufnahmeprüfung im Theresianum (ein Gymnasium und Kolleg, das über den zweiten Bildungsweg Berufstätige zum Abitur führt), bestand diese und wird im Schuljahr 2008/2009 ins Theresianum aufgenommen, um zunächst die Mittlere Reife zu erwerben.“* (Bamberg)

Im Projekt in **Künzelsau** wurden arbeitslose Jugendliche durch eine individuelle Begleitung und durch gruppenorientierte Kursreihen auf einen Einstieg in die Arbeitswelt vorbereitet. Betont wird hier, dass neben den fachlichen Kompetenzen auch die sozialen Kompetenzen verbessert werden konnten:

*„Die Teilnehmer wurden im Verlauf der Kursreihen immer ‚offener‘. Ihre Beteiligung an Gesprächen und Diskussionen wuchs. Sie wurden verlässlicher (pünktlicher) und zeigten mehr Initiative bis hin zu ehrenamtlichem Engagement in der Einrichtung der Diakonie.“ (Künzelsau)*

Vielfach wird über „Fehleinschätzungen der beruflichen Zugangsvoraussetzungen, häufig gerade bei männlichen Spätaussiedler-Jugendlichen“ berichtet; diese zu korrigieren und statt dessen eine realistische Einschätzung der eigenen Kompetenzen und Perspektiven zu erreichen, gilt sehr oft als ein entscheidender Schritt:

*„Die meisten visieren den Beruf des KFZ-Mechatronikers an, der aufgrund seiner außerordentlich hohen berufsschulischen Anforderungen für Hauptschüler mit unterdurchschnittlichen Noten unerreichbar bleibt. In diesen Fällen musste ein neuer Berufswegeplan erarbeitet werden, der von teilnehmenden Jugendlichen eine höhere Flexibilität und Kreativität einforderte. Hierbei waren in alternativen Metallberufen akquirierte Betriebspraktika hilfreich.“ (Memmelsdorf)*

In anderen Berichten wird u.a. geschildert, wie schwierig es sein kann, Jugendliche zu motivieren, die bereits mehrfache Scheiternserfahrungen hinter sich haben. In **Eberswalde** wurden vor diesem Hintergrund im Teilprojekt „BOV für nicht mehr schulpflichtige junge Spätaussiedler“ die Ziele neu gesetzt: statt diese Jugendlichen auf betriebliche Praktika vorzubereiten, wurde jetzt vor allem angestrebt, die Teilnehmer erst einmal überhaupt über längere Zeit in betreuten Maßnahmen zu halten, sie „maßnahmefähig“ zu machen.

#### **- Teilprojekt „BOV für nicht mehr schulpflichtige junge Spätaussiedler“**

*„Bei der überwiegenden Zahl der TeilnehmerInnen haben sich sehr positive Entwicklungsverläufe ergeben. Beispiel: Zwei junge Frauen haben durch das Projekt ihre Sprachkompetenz und praktischen Fähigkeiten so erhöhen können, dass sie eine zweijährige Ausbildung in ihrem gewählten Beruf erhalten. Eine große Rolle spielte dabei die Erhöhung ihres Selbstbewusstseins durch das umfangreiche Assessment, die ‚Schritt-für-Schritt-Einführung‘ in verschiedene Berufe, den Kontakt zu Ausbildern und Betrieben auf Probe sowie die enge Begleitung durch die zuständigen Migrationsberaterinnen und AnleiterInnen.“*

Im zweiten Durchgang zeigte sich allerdings, dass die Teilnehmergruppe noch größere Schwierigkeiten hatte als im ersten Jahr, was unter anderem darauf zurück geführt wurde, dass diese Gruppe ganz unterschiedlich zusammen gesetzt war (Teilnehmer aus vielen verschiedenen Nationen und sehr unterschiedlichen individuellen Erfahrungshintergründen). Hier war ein erfolgreicher individueller Entwicklungsverlauf bereits darin zu sehen, dass die Jugendlichen bis zum Ende der Maßnahme durchgehalten haben.

*„Die Jugendlichen waren sehr wenig motiviert, sich Gedanken über ihre berufliche Zukunft zu machen und die Chance der praktischen Erprobung von Berufsfeldern in den Lernwerkstätten zu nutzen.“*

*Gründe: Die Gruppe setzte sich überwiegend aus männlichen Migranten zusammen, die bereits mehrfach in Maßnahmen gescheitert sind bzw. diese abgebrochen haben oder aus persönlichen Gründen (z.B. Unentschiedenheit darüber, in welchem Land sie in Zukunft wohnen wollen, Gefühl der Entwurzelung, Sucht, Trennung der Eltern, usw.) nur schwer zu motivieren waren, Zukunftspläne zu schmieden.“*

Aus diesen Erfahrungen wurden bereits während der Laufzeit des LISA-Projekts praktische Konsequenzen gezogen, indem für diese Gruppe frei gewordene Mittel für die Durchführung eines „Motivationswochenendes“ eingesetzt wurden.

Einfacher gestalteten sich dagegen die Erfolgswege in dem Teilprojekt „Vorbereitung von Schülern der 9. Klassen der AEOS auf die Berufswahl“, das sich auf Schüler konzentrierte. Auch hier wird allerdings auf die Grenzen der Integrationsarbeit hingewiesen, die sich in allen „strukturschwachen“ Gebieten geltend machen.

Als problematisch wird hier vor allem die schlechte Ausbildungsmarktsituation angesehen. Betriebliche Ausbildungsplätze konnten daher „in den seltensten Fällen bereitgestellt werden.“ Als mögliche Langzeitfolge konstatiert das Projekt:

*„Die Teilnehmer, die sich im Praktikum bewährt haben und positive Einschätzungen von den Betrieben erhielten, konnten auf Grund der wirtschaftlichen Situation nicht weiter beschäftigt oder ausgebildet werden. So fallen einige von der Euphorie wieder in ein ‚tiefes Loch‘.“*

### **3.2.2 Besonderheiten bei der Integration junger Spätaussiedler**

Unterscheiden sich die Berufsstartprobleme junger Spätaussiedler/innen in spezifischer Weise von denen anderer Jugendlicher? Sind bei ihnen spezielle Integrationshemmnisse und besondere Problemlösungsstrategien zu beobachten? Lassen sich Differenzen erkennen zu anderen Jugendlichen mit Problemen beim Einstieg in Ausbildung und Beruf (mit oder ohne Migrationshintergrund)?

In den LISA-Projekten konnten dazu interessante Beobachtungen gemacht werden. Mehrfach wird darauf hingewiesen, dass Spätaussiedler-Jugendliche insgesamt *„hilfebedürftiger im Übergang Schule-Beruf“* sind als deutsche Jugendliche (Nürtingen). Da sie bzw. ihre Eltern über weniger Erfahrungen mit dem deutschen Schul- und Ausbildungssystem verfügen, fehlen ihnen bestimmte Informationen; sie haben in der Regel „im Vergleich zu Deutschen ohne Migrationshintergrund erhöhte Schwierigkeiten, den Überblick über die unterschiedlichen Wege in Ausbildung und Arbeit, die vielfältigen Berufsbilder und Ausbildungsformen zu erfassen“ (Emsland).

Abgesehen von diesen grundlegenden Unterschieden, die durch die sprachlichen Hürden noch verstärkt werden, wird allerdings in vielen Projekten betont, dass sich nicht so sehr die Problemlagen der Spätaussiedler-Jugendlichen von anderen Jugendlichen mit Migrationshintergrund oder auch von sozial- und bildungsbenachteiligten jungen Deutschen unterscheiden als vielmehr „deren Herangehensweisen und Umgehen mit diesen Situationen“ (Kyritz):

*„So konnten wir zum einen erleben, dass die jungen spätausgesiedelten Menschen sich nur schwer mit ihren Notlagen uns anvertrauen konnten. Insbesondere bei familiären Konflikten, finanziellen individuellen Problemen, aber auch grundlegenden Verständnisschwierigkeiten waren die Schülerinnen, Schüler und Jugendlichen nur bedingt bereit, diese uns gegenüber einzugesetzen. ... Wir nahmen auch wahr, dass diese Jugendlichen wenig geübt waren, sich kritisch zu äußern oder auch ihre Meinung offen zu sagen.“* (Kyritz)

Ähnliche Beobachtungen wurden in anderen Projekten gemacht:

*„Auffallend ist, dass sie sich weniger zutrauen und sich oft unterschätzen. Jede Anfrage, jedes Telefonat, der Besuch einer Infoveranstaltung an den weiterführenden oder Berufsschulen ist für viele eine riesige Hürde. ...*

*Im Vergleich zu deutschen Jugendlichen, die vergleichbare Problemlagen häufig als fast normale Lebenssituation schildern, werden familiäre Schwierigkeiten von den jugendlichen Spätaussiedlern meist als extrem belastend empfunden, sei es Konflikte oder Trennung der Eltern, Arbeitslosigkeit und damit verbundene psychische und finanzielle Belastungen oder auch fehlende Unterstützung durch die Eltern. Die Ablösung bzw. Distanzierung vom Elternhaus scheint ihnen schwerer zu fallen bzw. zu gelingen, das Gefühl von Mitverantwortung im familiären Umfeld scheint für sie größer zu sein.“ (Fürth)*

Komplementär wird also auch von Seiten der Eltern und Familien anders mit Unsicherheiten, Problemen und Konflikten umgegangen:

*„Auch die erwachsenen Spätaussiedler/Eltern berichten über schwierige innere Barrieren, wenn sie ‚offizielle‘ Einrichtungen kontaktieren müssen und auch diesem Grund viele wichtige Termine, ... , vernachlässigen (Sprechstunden in der Schule, Info-Veranstaltungen, Termine bei der Berufsberatung).“ (Fürth)*

Es müssen daher besondere Anstrengungen unternommen werden, um mit den Eltern bzw. Familienmitgliedern (Großmutter, Geschwister) ins Gespräch zu kommen und vertrauensvolle Kontakte aufzubauen. Denn – auch dies wird vielfach geschildert – diese lassen Hilfe von außen oft nicht oder nicht ohne Weiteres zu: *„Die Familien wollen meist unter sich bleiben“ (Memmelsdorf)*

*„Typisch für die meisten Spätaussiedler -Familien ist, entsprechend den Jugendlichen, dass sie außerhalb der Familie keine Hilfe suchen, auch wenn sie solche bräuchten. Nicht selten lehnen sie die angebotene Unterstützung erst oder sogar grundsätzlich ab. Folglich muss man bei Spätaussiedler-Familien und Jugendlichen mit Hemmung bzw. erheblichen Widerständen gegenüber Neuem und gegenüber Beratung und Angeboten rechnen und mehr Zeit für die Einstellung auf Projekte bzw. für den Einstieg in ein neues Projekt einplanen.“ (Salzgitter)*

### **3.3 Erfahrungen und Erfolge in der Zusammenarbeit mit lokalen Kooperationspartnern**

In den Fragen 8-12 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“).

### 3.3.1 Erfahrungen bei der Zusammenarbeit mit Eltern, Mentoren/Paten sowie mit ehrenamtlich Tätigen (bürgerschaftlich Engagierten)

Ob Eltern und andere ältere Spätaussiedler/innen (Mentoren- oder Tandemprinzip) in das Projekt aktiv einbezogen werden sollen und welche Rolle Ehrenamtliche resp. bürgerschaftlich Engagierte spielen, ist von Projekt zu Projekt sehr unterschiedlich. Deren Einbindung stellt je nach Projektzuschnitt eine notwendige Voraussetzung für den erfolgreichen Verlauf dar, während in anderen Projekten der Zusammenarbeit mit Älteren kaum oder keine Bedeutung zukommt.

Die **Zusammenarbeit mit Eltern** (oder anderen Familienangehörigen) spielt in den Projekten eine tragende Rolle, die sich an Minderjährige richten, weil sie – als Erziehungsberechtigte – für eine aktive Zusammenarbeit überzeugt und gewonnen werden müssen.

Wichtig ist es zunächst, überhaupt adäquate Zugangswege zu den Eltern zu finden. Allein die Durchführung von Elternabenden, Elternsprechtagen oder anderen Informationsangeboten (Informationsveranstaltungen, Elternbriefe) genügt in der Regel nicht, weil viele Eltern von solchen Angeboten von sich aus keinen Gebrauch machen. In allen Projekten erweisen sich zudem die sprachlichen und kulturellen Verständigungsprobleme als eine entscheidende Hürde im Kontakt zu den Eltern: die Familien können nur einbezogen werden, wenn man sie zunächst einmal sprachlich „erreicht“. Hier müssen also Ansprechpartner gefunden werden, die als kompetente Übersetzer zur Verfügung stehen, sofern die Mitarbeiter/innen nicht selbst über einen Aussiedlerhintergrund und entsprechende Kompetenzen verfügen.

Mehrere Projekte zogen aus ihren Erfahrungen in der ersten Projekthälfte (eher verhaltene Teilnahme, organisatorische Schwierigkeiten o.ä.) die Konsequenz, dass sie die Elternarbeit intensivieren müssen. Sie entwickelten spezielle Konzepte, um gezielt Spätaussiedler-Eltern anzusprechen und sie für eine aktive Mitarbeit zu gewinnen.

So wurde in Fürth die Elternarbeit in der zweiten Projekthälfte ausdrücklich verstärkt.

*„Bereits am Anfang der Projektlaufzeit wurde die Einbeziehung der Eltern als sehr wichtig eingeschätzt und Schritt für Schritt intensiviert. Neben einzelfallorientierter Elternarbeit und der Durchführung von Informationsveranstaltungen wurden in Kooperation mit der Landsmannschaft zwei ‚öffentlichkeitswirksame Events‘ organisiert, um die Eltern durch attraktive Angebote zu ‚locken‘.“* Diese Angebote („Schulkingelfest“, angelehnt an ein traditionelles russisches Schulfest für Schulanfänger, und „Info-Brunch“ für interessierte Eltern) fanden lebhaftes Nachfrage.

Diese Erfahrung, dass eigene Ansprache-Konzepte für Spätaussiedlerfamilien notwendig sind, bestätigt sich auch in anderen Projekten, so wurde zum Beispiel in Kyritz

*„... die Erfahrung gemacht, dass spätausgesiedelte Eltern die persönlichen Beratungsgespräche weniger in der Anlaufstelle m.o.v.e. annehmen und vielmehr das Angebot annehmen, ein Beratungsgespräch gemeinsam mit einer russisch sprechenden Mitarbeiterin oder Mitarbeiterin zuhause zu führen. Bei allen diesen Hausbesuchen erlebten wir, dass wir äußerst zuvorkommend, bisweilen ehrerbietig behandelt worden sind, andererseits uns oftmals eine ‚heile‘ Welt vorgespielt wurde und Schwierigkeiten oder Problemlagen ‚runtergespielt‘ werden. Hingegen nahmen ein-*

*heimische Eltern das Angebot der persönlichen Beratung ausschließlich in der Anlaufstelle m.o.v.e. wahr und wollten keinen Besuch im häuslichen Umfeld.“ (Kyritz)*

Auch das Projekt in Nürtingen erkannte im Lauf des ersten Jahres, dass Elternarbeit viel mehr Berücksichtigung finden müsse, weil auch auf die Eltern und Familien viele völlig neue Anforderungen zukommen. Es verwandte daher verstärkte Energien in die Entwicklung des Projekt-Bausteins „*Ausbildungsorientierte Elternarbeit*“.

*„In der Projektlaufzeit von LISA wurde noch mehr als in der früheren Arbeit deutlich: Die familiäre Erziehung prägt die Bildungs- und Integrationschancen von Jugendlichen mit und ohne Migrationshintergrund ungemein. Besonders für viele neu zugewanderte Familien verlieren bisherige Erziehungsbilder und Erziehungskompetenzen durch den Migrationsprozess an Geltung. Das neue gesellschaftliche System stellt andere Anforderungen an die Familien. Sie müssen diese erst kennen lernen und lernen, kompetent damit umzugehen. Den erfolgreichen Einbezug der Migranteneltern in den Prozess der Berufsorientierung sehen wir heute als Schlüsselproblem auf dem Weg zu einer effektiven Integration von Jugendlichen in das Arbeits- und Berufsleben. Hier setzen unsere erweiterten Handlungsansätze in Bezug auf die vertiefte Berufsorientierung an.“ (Nürtingen)*

In der Projektarbeit zeigt sich, dass bei den meisten Eltern ein erheblicher Beratungs- und Aufklärungsbedarf über das deutsche Ausbildungs- und Berufswesen, mögliche Einstiegswege in das Arbeitsleben etc. besteht. In Bamberg, wo die Eltern von Beginn über die Projektarbeit einbezogen waren, legte man großen Wert darauf, sie mit wichtigen Informationen über das deutsche Bildungs- und Übergangssystem zu versehen.

In Fürth wurde ein „interkulturell orientiertes Konzept“ umgesetzt, das sich gezielt an die Eltern nicht-deutscher Herkunft wendet. Im Rahmen des LISA-Projekts wurde eine Arbeitshilfe (Material-Sammlung: „*Übergang Schule – Beruf. Eltern stärken ihre Kinder*“), die bereits als einfache Loseblatt-Sammlung vorlag, überarbeitet und professionell gestaltet. „*Ziel ist es, Eltern durch umfassende Information und Beratung in die Lage zu versetzen, ihre Kinder auf dem Weg in Ausbildung und Beruf kompetent begleiten zu können*“.

Übersichtlich dargestellt und ausführlich erläutert werden in der Informationsmappe fünf Themenfelder: „*Schulsystem in Bayern*“, „*Ausbildungssystem in Bayern*“, „*Berufswahl – wie?*“, „*Bewerben und Durchhalten*“, „*Keine Ausbildungsstelle – was nun?*“. Die Lose-Blatt-Sammlung wird jährlich aktualisiert und soll in die russische sowie in die türkische Sprache übersetzt werden.

Wie oben bereits erwähnt, ist die **Bedeutung des ehrenamtlichen Engagements** in den Projekten sehr unterschiedlich ausgeprägt. Zudem sind die Grenzen zur (regulär) bezahlten Mitarbeit recht fließend. Viele Projekte zahlen Aufwandsentschädigungen für die geleistete Arbeit, einige vergüten die Tätigkeiten auch (kleinere Honorare). Zu berücksichtigen sei zudem, dass in vielen Projekten der faktisch geleistete Arbeitsumfang auch bei den fest Beschäftigten oftmals die finanzierten Arbeitsanteile deutlich überschreitet.

Relativ häufig wird als Modell ehrenamtlicher Betätigung der *Einbezug älterer Spätaussiedler als Mentoren oder „Job-Paten*“ gewählt. Solche Patenschafts- oder Mentorenmodelle werden

z.B. Fürth, Nürtingen, Salzgitter praktiziert. Das „Tandem-Prinzip“ ist ausdrücklicher konzeptioneller Bestandteil in zwei LISA-Projekten (Kyritz und Erfurt, wobei in Erfurt ältere Spätaussiedler nicht als Ehrenamtliche, sondern als Teilnehmer am Projekt beteiligt sind).

*„Das Tandem-Prinzip beinhaltet, dass Ältere den Jüngeren helfen und anleiten, Erfahrungen von Migranten genutzt werden und diese gemeinsam mit den Ausbildern wirksam werden.“* (Erfurt)

Mit diesem Projekt wurde Neuland betreten. Sowohl die Gewinnung älterer Teilnehmer/innen, die zugleich als Unterstützer, Vorbilder und Anleiter dienen sollen, als auch deren kontinuierliche Mitarbeit sind ein wesentlicher Bestandteil des Projekts und stellen somit erfolgssensible Faktoren dar. Die bisherigen Erfahrungen werden als überwiegend positiv dargestellt.

*„Die älteren Teilnehmer hatten berufliche Erfahrung in dem jeweiligen Berufsfeld und waren somit in der Lage, die jugendlichen Teilnehmer anzuleiten. In den Arbeitstrainings übernahmen sie teilweise die Aufgabe des Ausbilders. Die Älteren waren beim Interkulturellen Training, der Fachsprache, dem Arbeitstraining und der Arbeitserprobung dabei. Das war wichtig, um ein gemeinsames Kennenlernen und gegenseitige Akzeptanz zu erreichen. Ziel ist, die Älteren in Arbeit zu bringen. Die jüngeren Teilnehmer profitierten von den Erfahrungen der älteren Teilnehmer und fungierten als Bindeglied zwischen Ausbildern und Teilnehmern.“* (Erfurt)

Allerdings stellt sich der hier konstatierte „Erfolg“ nicht ohne weiteres ein.

Mindestvoraussetzung ist eine ausreichende Qualifizierung der (ehrenamtlich) Tätigen, sei es in Form von Schulungen, die eigens für sie durchgeführt werden (oder auch durch „individuelles Coaching“, z.B. in Fürth), sei es in Form einer Beteiligung an den laufenden Trainingsmaßnahmen (wie im oben zitierten Fallbeispiel aus Erfurt). Sie müssen über bestimmte fachliche und soziale Kompetenzen verfügen, weil es sich bei den Jugendlichen oft um besonders komplizierte Fälle handelt:

*„Ein Coachee ist mit 17 Jahren wegen extremer sprachlicher Defizite noch nicht so weit, sich zu bewerben. Mit diesem Coachee (kommt aus einem sibirischen Dorf aus Russland, seit vier Jahren in Deutschland, besuchte aber keinen Deutschkurs, blieb in keiner Schule länger als einen Monat) war es besonders schwierig zu arbeiten. Er hat nur einen begrenzten Wortschatz in Russisch, kann in dieser ersten Sprache kaum lesen und schreiben. Er kann auch Deutsch kaum lesen und schreiben. ... Durch einzelne Übungen in Deutsch mit viel Geduld vom Coach und dank Ausdauer und Lernbereitschaft vom Coachee ist es gelungen, diesen Coachee zu einem professionellen Integrationskurs zu motivieren.“* (Salzgitter)

Zu den erforderlichen Kompetenzen gehört neben Einfühlungsvermögen und Beharrlichkeit auch eine gewisse Enttäuschungs-Festigkeit, wenn die Jugendlichen die Unterstützungsangebote nicht so annehmen, wie dies von den Beteiligten eigentlich gewünscht und gewollt war.

*„Ein Jugendlicher sagte in der wöchentlichen Bewerbungswerkstatt, dass er ehrenamtliche Begleitung wollte. Er traf sich mit der Ehrenamtlichen und der Hauptamtlichen ein Mal zum ‚Vereinbarungsgespräch‘. Seine Eltern seien einverstanden und die entsprechende Erklärung würde er bringen. Er unterschrieb die Vereinbarung zwischen ihm und der Ehrenamtlichen und verständigte sich mit ihr auf ein zweites Treffen. Doch dann kam er nicht mehr. Er rief auch nie an. Ein Anruf bei ihm zu Hause, der leider an die Verwandten ging, bewirkte, dass die Mutter sich an den Klas-*

*senlehrer wandte, weil es ein Problem war, dass irgendeine soziale Einrichtung am Telefon nach dem Jungen fragt. Jetzt würden die Verwandten einen schlechten Eindruck bekommen. Auch mit der Vermittlung des Lehrers konnte der Junge zu keiner Kooperation mit uns bewegt werden.“* (Nürtingen)

### **3.3.2 Zusammenarbeit mit allgemeinbildenden und beruflichen Schulen**

Der Zugang zu den Schulen vor Ort und die Zusammenarbeit mit Lehrerinnen und Lehrern gestaltet sich in den meisten Fällen problemlos. An einigen Standorten wird ganz lapidar die reibungslose Zusammenarbeit konstatiert:

*„Mit der Schule herrscht insgesamt eine hervorragende Zusammenarbeit. Problemstellungen aller Art können durch den guten und regelmäßigen Kontakt der Projektleitung zu Lehrern und Rektor bisher immer recht zeitnah bearbeitet und gelöst werden.“* (Memmelsdorf)

Probleme ergeben sich hier allenfalls durch Wechsel des Lehrpersonals an den Schulen oder auch durch eine „Umstrukturierung der Schullandschaft“ (wie in Eberswalde). Allerdings ist die reibungsfreie Zusammenarbeit nicht als selbstverständlich anzusehen. Keineswegs unterstützen alle Lehrer sozusagen automatisch das Projektanliegen!

Hier gibt es zwischen den Projekten erhebliche Unterschiede, die sich teilweise aus konzeptionellen Unterschieden ergeben: Nicht überall sind Schüler/innen als Zielgruppe angesprochen und auch sonst ist nicht unbedingt eine enge Zusammenarbeit mit Schulen vorgesehen (Erfurt, Künzelsau, Bamberg u.a.). Teilweise werden unterschiedliche Sichtweisen – zwischen Lehrer/innen und Projekt-Verantwortlichen – auf die Zielgruppe „junge Spätaussiedler“ deutlich. Vor allem spielt dabei der Aspekt der „positiven Diskriminierung“ (der Gruppe Spätaussiedler gegenüber anderen Migrantengruppen und den einheimischen Jugendlichen, die ebenfalls Eingliederungsprobleme ins Berufsleben haben) eine Rolle. Sofern ganze Klassenverbände in die Projektarbeit einbezogen sind, minimiert sich dieses Problem in der Regel, weil dann alle Schüler/innen gleichermaßen an den Unterstützungsmaßnahmen teilhaben (können).

Manchmal ergaben sich organisatorische Probleme bei der Einbindung der Maßnahmen in den regulären Unterricht, so dass die Angebote (5-tägiger Outlook-Kompetenzworkshops) zum Teil in die unterrichtsfreie Zeit (Ferien) verlegt wurden (Kyritz).

Schließlich erweist es sich, dass der kontinuierliche und wechselseitige Informations- und Erfahrungsaustausch eine grundlegende Voraussetzung für erfolgreiche Kooperation darstellt. Erleichternd wirken auch hier gewachsene und bewährte Kooperationsstrukturen zwischen (Bildungs-)Trägern und den Schulen, in die nicht nur die Schulleitungen, sondern auch die Lehrer selbst einbezogen sind.

### **3.3.3 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“.

Hier zeigt sich, dass offenbar die, oft langjährig aufgebauten, Beziehungen zwischen Trägern und regionalen Unternehmen erfolgsentscheidend für die Vermittlung dieser schwierigen – bzw. als schwierig geltenden – Klientel sind (z.B. Kyritz, JA:LIA-Teilprojekte im Emsland, Fürth, Eberswalde):

*„Entscheidender Faktor zum Gelingen des Projektes war die ausgesprochen gute, vertrauensvolle und erfolgreiche Zusammenarbeit mit Betrieben Unternehmen und Einrichtungen seit Beginn des Projektes. So konnten wir eine Vielzahl von interessanten und vielfältigen Praktikumsplätzen akquirieren und die Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen in den Unternehmen war zu jeder Zeit kooperativ. ... Besonders angetan waren die kooperierenden Betriebe Unternehmen und Einrichtungen von den gemeinsam detailliert beschriebenen Praktikumsanforderungen und die daraus resultierende Auswahl des Praktikanten entsprechend ihrem/seinem individuellen Kompetenzprofil. Dies hatte zur Folge, dass die Verantwortlichen der Betriebe/Unternehmen gleichermaßen lernten, sich ebenfalls mit den Anforderungen an ein Praktikum auseinander zu setzen, um ein erfolgreiches Matching zu erzielen.“* (Kyritz)

Dort, wo Betriebskontakte erstmalig im Rahmen von LISA aufgebaut werden mussten, ergaben sich teilweise erhebliche Startschwierigkeiten. Unerwartet mühsam stellte sich so zum Beispiel der Betriebszugang bei Projekten auch in solchen Regionen dar, in denen die allgemeine Beschäftigungssituation relativ gut ist (Nürtingen, Künzelsau). Hier konnten im Projektverlauf zunehmend gute und tragfähige Kontakte aufgebaut werden. Dennoch verläuft aus Sicht der Projekte die Zusammenarbeit nicht immer optimal:

*„Die Zusammenarbeit mit den Unternehmen in der Region ist sehr von der wirtschaftlichen Lage abhängig.“*

*Die Betriebe verfolgten ihren Eigennutzen und es war nicht immer selbstverständlich, dass ein Praktikant nach dem Praktikum (auch wenn er gute Leistungen gezeigt und erbracht hatte) übernommen wurde. Die Problematik führte dazu, dass sich die Teilnehmer oft ausgenutzt gefühlt haben und weitere Praktikumsangebote verweigerten.“* (Künzelsau)

Im Bericht aus Nürtingen wird ein weiterer Aspekt benannt, der in allen Projekten – sei es bei der Gewinnung betrieblicher Praktikumsplätze, sei es bei Akquisition von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen – an Bedeutung gewinnen dürfte: die zunehmende „Konkurrenz“ von Bildungs- und Sozialdienstleistern um Betriebszugänge zu geeigneten und sozial aufgeschlossenen Unternehmen. Hier steht im Vordergrund die Beobachtung, dass auch Betriebe sich „ausgenutzt“ fühlen und damit drohen, dass sie künftig als Partner nicht mehr zur Verfügung stehen. Interessant ist dieser Aspekt vor allem auch unter dem Gesichtspunkt der daraus gezogenen Kon-

sequenzen: die Notwendigkeit einer regionalen Koordinierung im Sinne einer Strukturentwicklung und Vernetzung der Angebote („lokales Übergangsmanagement“):

*„Die meisten Betriebe fühlten sich überrannt von der Vielfalt von Sozialdienstleistern, die vor allem in der letzten Zeit mit dem Wunsch nach Kooperationsbeziehungen in Bezug auf verschiedenste Projekte und Maßnahmen auf die Unternehmen zukamen.*

*Einige Betriebe wurden auch schon maßlos durch nicht funktionierende Zusammenarbeitsstrukturen enttäuscht und klagten über die Methoden der Projektförderung:*

- *„Erst verspricht man Unterstützung und Begleitung für Auszubildende bis zum Ende der Ausbildung, dann gibt's kein Geld mehr und dann sind die Sozialarbeiter auch wieder weg und wir haben die problematischen Jugendlichen am Hals.“*
- *„Das bringt doch alles gar nichts, einmal kommt das BAZ, dann Heureka, morgen der nächste....“*
- *„Kümmert euch lieber einmal um einheitliche Ansprechpartner hier im Landkreis, bei dem Trägerwirrwarr kommt keiner mehr mit.“*

*Genau diese Erkenntnisse und Erfahrungen trugen dazu bei, dass sich der Jugendmigrationsdienst Nürtingen um eine Mitgliedschaft bei den Jugendagenturen bemühte. Seit Januar 08 ist der Jugendmigrationsdienst Mitglied im Trägerverbund der Jugendagenturen e.V. in Kirchheim und Nürtingen.*

*Als Mitglied der Jugendagenturen konnten wir uns nun vor Ort, bei der Entwicklung von einheitlichen und übersichtlichen Strukturen im Landkreis beteiligen. Ziel war darüber hinaus, das seitherige LISA-Netzwerk, im Sinne eines effektiven, ganzheitlichen lokalen Übergangsmanagements, auszubauen und in die bestehenden Strukturen der Jugendagenturen einzubauen zur nachhaltigen Absicherung.“ (Nürtingen)*

Leichter ist die Vermittlung dagegen sicherlich in solchen Fällen, wo die von den Jugendlichen erworbenen – und vorzeigbaren – Sprachkompetenzen (Mehrsprachigkeit) von interessierten Betrieben ausdrücklich nachgefragt werden. Das Projektdesign des LISA-Projekts in Bamberg hebt genau darauf ab; hier werden als potenzielle Praktikums- und Ausbildungsbetriebe gezielt die Unternehmen in der Region angesprochen, *„die Geschäftsbeziehungen zu Russland unterhalten“*.

### **3.3.4 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 kommen 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*), als auch, um eine dauerhafte Implementierung

des gesellschaftspolitischen 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 sehr unterschiedliche Erfahrungen aus den Projekten vor.

Zudem stellte sich heraus, dass sich die vor Ort vorgefundenen Strukturen deutlich unterscheiden: Es gibt sowohl Netzwerke, die sich im Projektverlauf erst *neu konstituieren* als auch solche, die zuvor bereits bestanden, aber *in anderen Kontexten oder Konstellationen* tätig waren. Und schließlich gab es an einigen Standorten funktionierende Netzwerkstrukturen, die für das LISA-Projekt *eins-zu-eins übernommen* werden konnten. Dies trifft zum Beispiel in Fürth zu und ähnlich in Kyritz:

*„Ausschlaggebend für das insgesamt Gelingen des Projektes Tandem war zweifelsohne das bereits vor Projektbeginn fest verankerte ‚Netzwerk Spätaussiedler‘ der Stadt Kyritz. Dieses Netzwerk, bestehend aus Entscheidungsträgern und Akteuren der Stadt, hat sich zum Ziel gesetzt, die Integration von spätausgesiedelten Mitbürgerinnen und Mitbürgern zu fördern und zu steuern. Entscheidend für seine gute Arbeit ist, dass das Netzwerk Spätaussiedler über eine ‚handlungsmächtige‘ und mit personellen Ressourcen ausgestattete Koordination und Leitung verfügt, die angesiedelt ist bei der Stadtverwaltung Kyritz im Amt für Jugend und Soziales.“* (Kyritz)

In einigen Projekten ist es gelungen, verstärkt die Koordinierungsfunktion des Kreises oder der Kommune auf die politische Tagesordnung zu setzen; die LISA-Projekte selbst konnten dazu einen wichtigen Anstoß geben.

In der Projektarbeit zeigt sich relativ rasch, dass es (Anfangs-)Schwierigkeiten bei der Koordination und Steuerung des Netzwerks dann und in dem Maße gab, wo solche Netzwerke erstmalig installiert werden. Dort, wo sie bereits seit längerer Zeit etabliert sind und auch funktionieren, kann auf festen Strukturen aufgebaut werden und können bereits bestehende Kontakte für das Projekt genutzt werden. Hier machen sich also die jeweiligen Vorerfahrungen vor Ort sehr stark geltend. So konnten die Projekte (z.B. in Kyritz, Memmelsdorf, Fürth) bereits auf langjährige Vorerfahrungen aus anderen Projektzusammenhängen aufbauen. Auch an anderen Projektstandorten (z.B. Erfurt) existierte im Vorfeld ein gut funktionierendes Integrationsnetzwerk, für das jedoch im Kontext des Projektvorhabens neue Partner gewonnen werden mussten; das Netzwerk konnte hier in der Projektlaufzeit weiter ausgebaut und nachhaltig stabilisiert werden, so dass auch nach Beendigung des LISA-Projekts darauf aufgebaut werden kann.

An den Standorten Nürtingen und Künzelsau gab es dagegen zuvor kaum Erfahrungen in der regionalen Zusammenarbeit mit anderen Partnern. Die „Netzwerke“ wurden im Wesentlichen getragen durch die Jugendmigrationsdienste, die den Kern der lokalen Kooperationen bildeten und insofern auch Koordinierungsfunktionen übernahmen (in beiden LISA-Projekten fungierten diese auch als Projektträger).

*„Durch die Zusammenarbeit von drei unterschiedlichen Branchen/Einrichtungen (Diakonie – ARGE – Industrie) musste in der Anfangsphase des Projektes viel Zeit in die konstruktive Koordination der Netzwerkarbeit investiert werden.“* (Künzelsau)

Sowohl in Nürtingen als auch in Künzelsau erreichten die LISA-Projekte eine deutliche Stärkung der lokalen Netzwerke und eine stärkere politische Einbindung der Kommunen bzw. der Landkreise im Sinne des Aufbaus eines systematisierten Übergangsmangements; so wird sich das Projekt in Künzelsau in der Transferphase am Aufbau einer lokalen Verantwortungsgemeinschaft Hohenloher IntegrationsBündnis H.I.B. mitbeteiligen (vgl. dazu auch nachfolgend die Ausführungen in Kap. 3.4).

Sehr anschaulich – im Sinne eines Vorher-Nachher – präsentiert das Projekt in Nürtingen den Wandel und das gewachsene Neu-Verständnis des lokalen Netzwerks, was die Zusammensetzung der Netzwerkpartner und deren Funktionen anbelangt. Zu erkennen ist hier vor allem ein neues Verständnis des Netzwerk-Kerns, der jetzt (im August 2008) von der *Jugend-Agentur* gebildet wird. Sie agiert als verantwortliche Koordinationsstelle, die das lokale Übergangssystem steuern und damit transparenter und effektiver gestalten soll (vgl. Kap. 3.4).

*„Stand früher der Konkurrenzgedanke im Vordergrund, sind wir heute dankbar für eine gegenseitig bereichernde Zusammenarbeit. Der rege Informations- und Erfahrungsaustausch untereinander wird von allen Beteiligten geschätzt und als sehr förderlich erlebt. Projektanträge werden zum einen gemeinsam formuliert. Zum anderen finden Absprachen darüber statt, welcher Träger wo einen Antrag stellt, um das Konkurrenzdenken sowie den Trägerwirrwarr für die Projektförderer zu vermeiden.“*

**Das LISA-Netzwerk in Nürtingen (Mai 2007)**



**Das Netzwerk im August 2008**



### 3.3.5 Zusammenarbeit mit der Arbeitsverwaltung/ARGE

Eine Sonderstellung in den örtlichen Netzwerken nimmt in der Regel die Arbeitsverwaltung ein, sofern sie einen aktiven Part in der Projektarbeit wahrnimmt: Deren Bedeutung, vor allem aber deren spezielle Eigeninteressen bei der Zuweisung von potentiellen Teilnehmer/innen in die LISA-Projekte wurden teilweise zunächst unterschätzt. Es zeigt sich immer wieder, dass die Prinzipien und das Vorgehen der ARGEN und der Projekte nicht ohne weiteres kompatibel sind (zum Beispiel Zuweisung vs. Teilnahme auf freiwilliger Basis, rasche Vermittlung vs. nachhaltige Vorbereitung auf und Integration in Ausbildung und Arbeit). Hier war es daher notwendig, sich vorsichtig aufeinander zu bewegen.

So beobachtete das Projekt in Künzelsau dass die *die ARGE zu Projektbeginn „sehr stark ihr eigenes Interesse bei den Netzwerktreffen (vertrat), was zu Meinungsunterschieden beim Thema ‚Nachhaltigkeit vor Geschwindigkeit‘ bei der Teilnehmervermittlung führte.“* (Künzelsau)

*„Bei der ARGE der Stadt Salzgitter wurde das Projekt mehrmals präsentiert: ... Es gab zu Beginn des Arbeitsprozesses einige Reibungspunkte, z.B. wegen der Tätigkeitsfelder für Teilnehmer oder wegen der Nutzung der russischen Sprache der Teilnehmer. Oder die ARGE-Mitarbeiter meinten, die Teilnehmer sollten nach wenigen Wochen im Projekt die Bewerbungsunterlagen fertig haben und sich parallel dazu bewerben. Das war für die meisten Teilnehmer aufgrund der Vorkenntnisse auch nach ein paar Monaten noch kaum möglich. Nicht alle Zuständigkeiten für organisatorische Fragen wurden am Anfang geklärt. Dann versuchten wir, durch unterschiedliche Einsätze, Fortbildungsmaßnahmen und die Evaluationsberichte über aktuelle Entwicklungen der Teilnehmer das ARGE-Jugend-Team für das Projekt zu sensibilisieren. Aber, wie es scheint, hat dies alles die Zuweisungspolitik der ARGE kaum beeinflusst.“* (Salzgitter)

*„Die Kommunikationsstrukturen in ELISA I waren teilweise ungeklärt, da ein derartiges Projekt ein völlig neues Herangehen darstellt und andere Maßstäbe setzt. Hier gab es bisher keine Erfahrungen. Deshalb wurden in den Besprechungen dazu Festlegungen getroffen. Zum Beispiel für die Beschaffung der Arbeitsbekleidung waren die Schuhgrößen gefragt. So musste die Verantwortliche aus der Allgemeinen Sprache die Schuhgröße der Teilnehmer ermitteln. Anruf des Ausbilders: ‚Welche Schuhgröße hat denn Herr Schuster?‘ Darauf waren wir nicht eingestellt! ...*

*Bei ELISA I stellte sich heraus, dass in den Projektmitteln die Fahrscheine für die Teilnehmer finanziell nicht berücksichtigt wurden. Das konnte durch die Stadtverwaltung geklärt werden, indem zusätzliche Mittel zur Verfügung gestellt wurden. Alle Teilnehmer sind für den Projektzeitraum im Besitz einer Monatskarte.“* (Erfurt)

In Projekten, die bereits an erprobten und tragfähigen Netzwerkstrukturen ansetzen konnten, gab es solche Anlaufschwierigkeiten in der Regel nicht.

*„Das Projekt Tandem konnte von Beginn an auf ein handlungsfähiges Netzwerk zur Durchführung des Vorhabens bauen. Mit allen Netzwerkpartnern gab und gibt es eine gemeinsame Zielplanung, um den Übergang in Ausbildung und Arbeit für einheimische und spätausgesiedelte Schüler und Jugendliche zu erreichen. Die verschiedensten Netzwerkpartner treffen sich regelmäßig (ca. alle 3 Monate) und tauschen sich darüber hinaus ständig aus. ... Die Vertreter informieren*

*sich zu speziellen Themenfeldern, wie Kompetenzfeststellung, Inhalte der Workshops und Prozess der Berufswegebegleitung. Daneben finden gemeinsame Auswertungen der Kompetenzworkshops statt mit den verantwortlichen Lehrern und Lehrerinnen als auch mit den Berufsberatern der Agentur für Arbeit.“ (Kyritz)*

### **3.4 Nachhaltigkeit: Die „Spuren“ von LISA**

Was bleibt, wenn die Förderung endet? Spätestens gegen Ende der Projektlaufzeit schlägt die „Stunde der Wahrheit“. Denn bis dahin muss entschieden sein, ob und ggf. wie die (erfolgreiche) Projektideen und -ziele auch nach dem Auslaufen der Fördermittel fortgesetzt werden können.

Um diesen oft harten Bruch möglichst zu vermeiden, wurde den Projekten nahe gelegt, 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. Anknüpfend an die entsprechenden Erfahrungen aus anderen (Bundes-) Programmen<sup>4</sup> wurde die Frage danach, wie die Projekte „nachhaltig“ in den lokalen Strukturen verankert werden können, bereits seit Projektbeginn mitlaufend immer wieder gestellt. Sie war Thema in der ersten Erhebungsrunde (nach der Projekthalbzeit) und in diversen Beratungstreffen mit der jeweiligen Projektbegleitung.

Sofern sich abzeichnete, dass die Projekte erfolgreich im Sinne des LISA-Programms sind und vor Ort genügend Akzeptanz und Unterstützung gefunden haben, wurde ihnen von Seiten der Robert Bosch Stiftung angeboten, im Rahmen einer Transfer-Phase eine weitere Verstetigung des Projektvorhabens zu fördern. Die Laufzeit (jeweils beginnend mit dem regulären Projektende) beträgt bis zu einem Jahr; an Fördermitteln stehen max. bis zu 30.000 € pro Projekt zur Verfügung. Ein solches Angebot wurde sieben der zehn Projekte aus der ersten Förderphase gemacht. Bewilligt und realisiert wird eine Transfer-Phase in fünf Projekten.

Dabei kann keineswegs für jedes Projekt überhaupt davon ausgegangen, dass „Nachhaltigkeit“ im Sinne einer dauerhaften Aufrechterhaltung und Fortführung der Unterstützungsangebote für junge Spätaussiedler/Migrantenjugendliche und einer nachhaltigen Verankerung in regionale Strukturen erreichbar ist. Auch bei Projekten, die gute Erfolge vorweisen können, hängt eine dauerhafte Implementierung der Fördermaßnahmen von diversen Rahmenbedingungen und Zufällen ab, die von den durchführenden Projekten nur bis zu einem gewissen Grad selbst zu steuern und zu beeinflussen sind.

Dass dies im Programm LISA offensichtlich bei einem Großteil der Projekte gut gelingt, hängt sicherlich in erster Linie mit der dort geleisteten soliden Arbeit zusammen. Dazu kommt, dass Programm und Projekte „zur richtigen Zeit“ gestartet sind und sich jetzt in einem politisch

---

<sup>4</sup> Zu verweisen ist in diesem Zusammenhang insbesondere auf den „Nachhaltigkeitsreport“ aus dem BQN-Programm, Kruse 2007.

günstigen Umfeld befinden: Sowohl Programme zum „regionalen Übergangsmanagement“ als auch Unterstützungsprogramme für „Jugendliche mit besonderem Förderbedarf“ (mit besonderem Blick auf Jugendliche mit Migrationshintergrund) liegen zurzeit im Trend. Und nicht zuletzt markiert das seit dem 1. Januar 2005 gültige Zuwanderergesetz eine Zäsur, weil den Kommunen darin eine gestärkte politische Rolle und eine neue Bedeutung als „Moderatoren der sozialen Integration von Migranten“ zugewiesen wurde (vgl. Bommes 2006). Viele Kommunen und Kreise sehen sich vor diesem Hintergrund in der Verantwortung, die Integrationsbemühungen selbst in die Hand zu nehmen und Steuerungsaufgaben zu übernehmen (Trend zu „kommunaler Koordinierung“, Bildung von „lokalen Verantwortungsgemeinschaften“). Dies wirkt sich in mehreren Projekten als vorteilhaft aus. In einigen Projekten gingen wichtige Impulse für diese regionalen Entwicklungen vom LISA-Projekt aus.

So wurde in Nürtingen ein Trägerverbund geschaffen, der vom Landkreis Esslingen und den beteiligten Kommunen auch finanziell unterstützt wird und der damit auf absehbare Dauer über tragfähige Strukturen verfügt. Die zuvor bereits bestehende Jugend-Agentur wurde neu konzipiert; sie hat in diesem Kontext eine tragende Rolle bei der Steuerung und Koordinierung des lokalen Maßnahmenangebots erhalten.

*„Durch LISA wurde in den Jugendagenturen eine stärkere Vernetzung der an der beruflichen Integration von jungen Menschen mit Migrationshintergrund beteiligten Akteure angeregt. Auch zukünftig wird der Jugendmigrationsdienst im Auftrag der Jugendagenturen in Kirchheim und Nürtingen Koordinierungs- und Gestaltungsfunktionen zum Ausbau und zur Optimierung der Zusammenarbeit dieses Netzwerkes wahrnehmen.“*

*Mit dem Netzwerkzusammenschluss „Jugendagentur“ kooperieren viele relevante Akteure im Übergang Schule- Beruf (Freie Träger, Handwerkskammer Jugendamt, Schulen, ARGE,, Betriebe, evtl. „BAZ“ Ausbildungszentrum Esslingen und der Ausbildungsverbund der BruderhausDiakonie u .a.).*

*... Der JMD war somit maßgeblich durch LISA bei der Entwicklung eines ganzheitlichen, einheitlichen, effektiven ‚Lokalen Übergangsmanagements‘ im Landkreis Esslingen beteiligt.“ (Nürtingen)*

In Memmelsdorf wird der Träger der Jugendarbeit zugleich auch als Träger der offenen Ganztagschule fungieren, die ab August 2008 an den Start gehen soll. Damit wird die Zusammenarbeit von Jugendarbeit und Schule intensiviert und stärker als bisher – auch institutionell – verknüpft.

Auch in Erfurt, Künzelsau, Kyritz und Fürth gibt es ähnlich günstige Konstellationen vor Ort. Die Bereitschaft der kommunalen Verantwortungsträger sowie der zuständigen Landkreise, teilweise auch des Landes (Thüringen) ist so groß, dass zu erwarten ist, dass nach Ablauf der Transferphase eine Stabilisierung der erreichten Erfolge und Wirkungen erreicht wird. Dies drückt sich auch in einem wachsenden Interesse der kommunalen Entscheidungsträger an einer aktiven Beteiligung in der „Weinheimer Initiative“ aus, „um damit aufzuzeigen, dass sie sich der Verantwortung für einen gelingenden Übergang von Schule in Ausbildung und Beruf von

*jungen Menschen stellen“ (Kyritz)<sup>5</sup>.*

Auch die meisten anderen Projekte können zumindest Teil-Bereiche ihrer Projektarbeit fortsetzen. Sie bemühen sich um Folge-Finanzierungen in anderen Programmen (bspw. LOS-Programm im Rahmen der Bund-Länder-Initiative „Soziale Stadt“, XENOS-Programm, Sprach-Förderprogramme des BAMF) und/oder um eine Fortführung einzelner Projekt-Bausteine im Rahmen der regulären Schul(sozial)arbeit. Auch die einschlägigen, neuen Programme der BA, zum Beispiel zur „vertieften Berufsorientierung“ können vielfach zur Fortsetzung wichtiger Elemente genutzt werden.

So fallen die Resümees überwiegend positiv oder doch zumindest verhalten optimistisch aus:

*„Mit dem Projektende können wir resümieren, dass wir durch unser Projekt Tandem wichtige Impulse in die Stadt Kyritz gegeben haben. So können wir feststellen, dass alle entscheidenden Akteure es als wichtig und bedeutend anerkennen, dass eine frühzeitige strukturierte Kompetenzfeststellung und ein Übergangsmanagement entscheidend ist für eine nachhaltige Berufsweplanung und Ausbildungsintegration von Schülerinnen und Schülern, insbesondere für benachteiligte Jugendliche, spätausgesiedelte und/oder migrantische junge Menschen.*

*... Des Weiteren wurde seitens der maßgeblichen Akteure in der Region erkannt, dass es für die Zielgruppe der Spätaussiedler spezielle Angebote und Planungen (Informationsveranstaltungen, Bedarfsanalysen etc.) geben muss, die ihre Integration erfolgreich unterstützen.“ (Kyritz)*

*„Eine klare Spur, die das Projekt hinterlassen hat, ist der im Zentrum der Gemeinde entstandene Jugendtreff. Hier finden neben den regelmäßigen Öffnungszeiten (aktuell 9,5 Std./Woche) auch immer wieder Aktionen und Veranstaltungen statt, die gemeinsam mit Jugendlichen geplant und durchgeführt werden (z.B. die Einweihung des Jugendtreffs und die Wahlparty zum neu gewählten Namen und Logo des Jugendtreffs; zudem Filmabende und Turniere).“ (Memmelsdorf)*

Schwierig gestalten sich die Fortsetzung und nachhaltige Verankerung der Projektideen vor allem da, wo keine soliden und dauerhaft tragfähigen Netzwerkkonstellationen aufgebaut werden konnten und/oder wo sich zeigte, dass das Projektkonzept nicht wie ursprünglich geplant umgesetzt werden konnte (Salzgitter und Emsland). So können in Salzgitter, im Emsland und in Eberswalde zwar sicherlich einzelne Bausteine unter neuen Bedingungen und in veränderten Konstellationen weiterhin angeboten werden, es wird aber nicht möglich sein, der Projektansatz im Ganzen weiter zu verfolgen.

Einen Sonderfall stellte die Netzwerkkonstruktion in Bamberg dar, wo faktisch alle Aktivitäten zentral über den Lehrstuhlinhaber koordiniert wurden. Im Zwischenbericht hieß es dazu: *„Da die Vertreterinnen aller Netzwerkpartner gleichzeitig auch Mitarbeiterinnen im Projekt sind und an der wöchentlichen Projektbesprechung teilnehmen, ergaben sich keinerlei Probleme.“*

Hier stellte sich mit Ende der Projektlaufzeit heraus, dass das Projekt zwar über Mittel der Oberfranken-Stiftung bis zum Schuljahresende für die Teilnehmer/innen weitergeführt werden konnte; alle Bemühungen, das – ansonsten sehr erfolgreiche – Projektkonzept auch an ande-

---

<sup>5</sup> Auch aus der zweiten LISA-Förderrunde gibt es bereits mehrere interessierte Städte, die sich der Weinheimer Initiative anschließen wollen.

ren Standorten (anderen Hochschulen) zu implementieren, scheiterten letztlich an persönlichen Querelen.

### **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 fünf 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.

#### **Künzelsau/Hohenlohekreis**

*„Am Ende der Transferphase steht die Integration des Konzeptes Jobtrain mit seinen Bausteinen mit einer Planstelle (0,5 VK) innerhalb des H.I.B. (Hohenloher IntegrationsBündnis), um die Arbeit im Bereich der beruflichen Eingliederung junger Migrant/innen fachlich qualifiziert zu begleiten. Durch die Implementierung der konzeptionellen Inhalte des Projektes Jobtrain in das H.I.B. in Form einer Planstelle ist der Aspekt der Nachhaltigkeit durch den Übergang des Modellcharakters Jobtrain in das regionale Regelangebot eingeleitet.“*

#### **Kyritz/Landkreis Ost-Prignitz**

*„Seit Beginn des Projektes Tandem im April 2006 hat sich in der Region strukturell einiges verändert. In der Überarbeitung des Landesentwicklungsplans – Zentralörtliche Gliederung (LEP) ist die Stadt Kyritz als Mittelzentrum vorgesehen. ... Diese Region nennt sich seit 2007 Kleeblattregion... Kyritz hält für die Kleeblattregion Funktionen und Einrichtungen jetzt vor.“*

An diese veränderten Rahmenbedingungen knüpft die Transferphase an; sie sieht im Wesentlichen eine Ausweitung und Erweiterung der bisher entwickelten Instrumente und Service-Angebote in die gesamte Region vor:

*„In der Transferphase sollen die Beratungsangebote in der gesamten Kleeblattregion ein- und weitergeführt werden. Daher soll gemeinsam mit den Kleeblattkommunen Kyritz, Neustadt und Wusterhausen die bisherige Anlauf- und Beratungsstelle m.o.v.e zukünftig als ‚Servicebüro Jobnetz‘ im Mehrgenerationenhaus in Kyritz implementiert werden. ... Damit ist ein Übergangsmangement von Schule in Ausbildung und/oder Arbeit in der Region vorhanden.“*

#### **In Memmelsdorf**

können Teile des bisherigen – sehr komplexen – Projektvorhabens auf Dauer abgesichert werden, indem die Koordinierungsfunktionen der Jugendpflege gestärkt werden. Die Stelle des Jugendpflegers wird anteilig für dieses Aufgabenfeld aufgestockt. Ein entsprechender Gemeinderatsbeschluss liegt bereits vor. Die Transferphase dient im Wesentlichen dazu, eine Übergangsfinanzierung bis Jahresende 2008 sicherzustellen, in der auch abgeklärt werden soll, welche der bisherigen Projektbestandteile in welchem Zuschnitt und Umfang in Zukunft weiter aufrecht erhalten werden sollen (und können).

### In Erfurt

wird die Weiterführung des Konzepts im Rahmen eines erweiterten „Erfurter Verbundes“ stattfinden; dabei sollen die Integrationsbemühungen der Kommune, des Landes und des Bundes effektiver als bisher mit einander verbunden werden:

*„Die Elemente von ELISA sollen mit dem Kernelement der Integrationspolitik des Bundes, dem Integrationskurs, verknüpft werden. Das Konzept wurde gemeinsam mit dem Bundesamt für Migration und Flüchtlinge entwickelt (Erfurter Verbundprojekt - EVP). Die Bausteine von ELISA werden inhaltlich übernommen. Lediglich die Allgemeine Sprache wird durch einen Integrationskurs ausgetauscht, so dass die Teilnehmer eine längere und intensivere sprachliche Förderung erhalten.“*

### Das Transfer-Projekt in Fürth

setzt die zentralen Projektbausteine der bisherigen Arbeit zunächst fort mit dem Ziel, bis Jahresende 2008 bestimmte Elemente an andere Einrichtungen zu übertragen (die einzelfallbezogene Arbeit mit den jungen Spätaussiedlern/innen soll dann vom Jugendmigrationsdienst bzw. der Kompetenzagentur übernommen werden; die Netzwerkkoordination wird schrittweise von der Kompetenzagentur als neue Aufgabe übernommen). Die Stadt Fürth unterstützt dieses Vorhaben bereits in der Transferphase durch Ko-Finanzierung. Zugleich wird versucht, im Verbund mit den Netzwerkpartnern bisherige Aktivitäten (wie Berufsorientierung, Bewerbungstrainings in den Hauptschulen, Elternarbeit und Multiplikatorenschulungen) langfristig zu sichern, indem neue Finanziers gefunden werden.

## 4 Programmkonzeption und -gestaltung

### 4.1 Verortung und Part des LISA-Programms in der deutschen Förderlandschaft

Mit seiner speziellen Aufgabenstellung und Fokussierung ordnet sich LISA thematisch sehr gut ein in die bildungs- und arbeitsmarktpolitischen Trends sowie in das Ensemble aktueller Programme, die die Verbesserung der gesellschaftlichen und beruflichen Integrationschancen zum Ziel haben und dies ausdrücklich als regionale Entwicklungsaufgabe sehen.

„Die Vielzahl von Benachteiligtenförderungsmaßnahmen, insbesondere in der Berufsbildungsvorbereitung, muss mit dem Ziel einer transparenten und abgestimmten Gesamtarchitektur der Förderinstrumente von Bund, Ländern und Regionen besser aufeinander abgestimmt und praxisnah ausgerichtet werden.

Wir halten regionale Ansätze, in denen die Akteure nach örtlichen Gegebenheiten zusammenarbeiten, für besonders erfolgversprechend.“ (*Innovationskreis Berufliche Bildung* vom Juli 2007, These 2)

In den letzten Jahren starteten diverse große Bundesprogramme, die sozusagen das thematische Umfeld des LISA-Programms bilden. Dabei handelt es sich in der Mehrzahl um Programme des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), die durch Mittel des Europäischen Sozialfonds (ESF) kofinanziert werden; dazu kommen einige Programme des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) und des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ).

Zu nennen sind im Kontext des LISA-Programms insbesondere folgende Programm-Initiativen:

- Programme zur Verbesserung der gesellschaftlichen und beruflichen Integrationschancen von jungen Menschen „mit schlechteren Startchancen“  
Das BQF-Programm (*„Kompetenzen fördern - Berufliche Qualifizierung für Zielgruppen mit besonderem Förderbedarf“*) sollte einen maßgeblichen Beitrag zur Förderung von jungen Menschen mit besonderem Unterstützungs- und Qualifizierungsbedarf leisten. Das Programm „zielte darauf ab, die Ausbildungs- und Beschäftigungschancen von Jugendlichen, die unter schlechteren Bedingungen ihren Weg in Bildung und Ausbildung antreten müssen, dauerhaft und über die Programmlaufzeit hinaus zu verbessern.“ (BQF-Abschlussbericht 2008, S. 7)  
Im Rahmen des BQF-Programms wurden an zehn Standorten *„Berufliche Qualifizierungsnetzwerke“ (BQN)* zur Förderung von jungen Menschen mit Migrationshintergrund aufgebaut. Durch die lokalen und regionalen Kooperationsnetzwerke und Handlungskonzepte der BQN sollten die Chancen auf einen Ausbildungsplatz für die Zielgruppe Migrantinnen und Migranten erhöht werden (Schaub 2007, S. 5 f.).
- Programm gegen Fremdenfeindlichkeit, Rassismus und Diskriminierung:  
Das Modellprogramm *„XENOS – Leben und Arbeiten in Vielfalt“* (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, BMAS) wurde ins Leben gerufen, um Fremdenfeindlichkeit, Rassismus und Diskriminierung in der Gesellschaft zu begegnen und mit gezielten Maßnahmen entgegenzuwirken.  
„Die XENOS-Projekte agierten an der Schnittstelle von Arbeitswelt und Gesellschaft, schulischer und (außer-)betrieblicher Ausbildung. Arbeits- und bildungspolitische Maßnahmen wurden mit Ansätzen gegen Fremdenfeindlichkeit, Intoleranz und dem Erwerb interkultureller Kompetenz verbunden.“ (XENOS-Abschlussbericht 2007, S. 2)<sup>6</sup>
- Programme zur Verbesserung der regionalen (Aus-)Bildungsstrukturen:  
Das Programm *„Strukturverbesserungen der Ausbildung in ausgewählten Regionen, STARegio“* wurde aufgelegt, um die Ausbildungsplatzsituation vor allem in Regionen mit besonderem Bedarf zu verbessern; es verknüpfte die Schaffung von „zusätzlichen“ Ausbildungsplätzen mit regionaler Strukturentwicklung. Das Nachfolgeprogramm *JOBSTARTER: „Für die Zukunft ausbilden“*, das Anfang 2006 startete, schließt an die Erfahrungen und an die erfolgreich entwickelten Instrumente aus STARegio an; dabei wurden die Förderschwerpunkte wie auch die Zielregionen erweitert (STARegio zieht Bilanz 2008, S. 2).  
Mit dem Programm *„Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“* (BMBF und ESF) star-

---

<sup>6</sup> [www.xenos-de.de/Xenos/Navigation/Programm/evaluation.html](http://www.xenos-de.de/Xenos/Navigation/Programm/evaluation.html)

tete ein Großprogramm, an dem bundesweit insgesamt 72 Lernende Regionen beteiligt waren. Über mehrere Jahre hinweg wurden modellhaft Netzwerke aufgebaut, um Lebensbegleitendes Lernen für alle Bevölkerungsgruppen gesellschaftlich zu verankern.

- Bundes- und Länder-Programme zur Verbesserung des lokalen Übergangsmanagements und lokaler Bildungsverantwortung:

Anfang 2008 startete ein neues Programm, die sich – unter dem Stichwort – „Regionales Übergangsmanagement“ – verstärkt der Regionalisierung von Bildungsverantwortung auf Ebene der Kreise und Kommunen zuwendet: im Bundesprogramm „*Perspektive Berufsabschluss: Förderinitiative 1: „Regionales Übergangsmanagement, RÜM“*“ (Bundesministerium für Bildung und Forschung, BMBF) mit einer Laufzeit von 2008 bis 2012 werden Vorhaben gefördert, „die vorhandene regionale Ansätze bzw. Strategien unter Einbindung der relevanten regionalen Akteure weiterführen und zukunftsweisende Perspektiven zur Verbesserung des Übergangsmanagements beinhalten.“ (Flyer)

Das Programm knüpft ausdrücklich an die Ergebnisse des BQF-Programms an).<sup>7</sup>

Als ein Vorläufer auf Landesebene kann das Programm „*Regionales Übergangsmanagement Übergang Schule – Beruf*“ (Land NRW) angesehen werden.

In dieser breit ausdifferenzierten deutschen Programm-Landschaft ist der Förderwettbewerb/ das Programm LISA am ehesten mit den regionalen Ansätzen der Projekte in den *BQN-Netzwerken* (im Rahmen des BQF-Programms) und mit dem neuen Bundesprogramm „*Perspektive Schulabschluss: Regionales Übergangsmanagement (RÜM)*“ zu vergleichen. Vor allem von diesen Programmen, die thematisch wie von den Zielgruppen her am ähnlichsten ausgerichtet sind, hat das LISA-Programm wertvolle Anregungen erhalten und fungierte seinerseits als ein Impulsgeber für das Bundesprogramm „*Perspektive Schulabschluss: Regionales Übergangsmanagement.*“

Zugleich nimmt LISA eine **Sonderstellung in der deutschen Programmlandschaft** ein: Neben den großen öffentlichen Programmen nimmt sich LISA eher bescheiden aus. In Bezug auf Anliegen (Zielsetzungen) wie auf (Finanz-)Ausstattung zählt LISA im Vergleich zu den Bundesprogrammen – wie BQN oder JOBSTARTER – zu den „kleineren“ Förderprogrammen: Die zehn Projekte der ersten Förderrunde wurden von der Robert Bosch Stiftung im Durchschnitt mit 69.000 Euro bezuschusst (die Spanne reichte von gut 31.000 Euro im Eberswalde bis knapp 83.000 Euro in Erfurt).

- Zum Vergleich der unterschiedlichen Dimensionen (Finanzausstattung, Laufzeiten) sei beispielhaft auf das BQF-Programm verwiesen, das mit einem „Gesamtbudget aller BQF-Vorhaben“ von „knapp 64 Millionen Euro (ohne Evaluation, Abschlussveranstaltung und Koordinierung der Transferphase)“ plus Eigenmittel bzw. Drittmittel der beteiligten Träger ausgestattet war. „Die Verteilung der bewilligten Zuwendungen auf die Vorhaben liegt zwischen knapp 100.000 Euro beim kleinsten und 4,1 Millionen Euro beim größten Vorhaben.“ Dabei lag, so lässt sich diesem Bericht entnehmen, die Größenordnung der Projekte bei den meisten Projekten zwischen 200.000 und 500.000 Euro (80 Vorhaben) bzw. zwischen 500.000 Euro und einer Million (30 Vorhaben) (BQF-Abschlussbericht 2008, S. 63f.).

<sup>7</sup> [www.Perspektive-Berufsabschluss.de](http://www.Perspektive-Berufsabschluss.de)

Im Kontext der anderen Stiftungen – auch bei der Robert Bosch Stiftung – hebt sich LISA dagegen deutlich ab von anderen Förderprogrammen, die vor allem darauf abzielen, ausgewählte Beispiele guter Praxis zu prämiieren und/oder im Rahmen von kleineren Einzelförderungen lokale Handlungsansätze finanziell zu unterstützen – so z.B. von der Robert Bosch Stiftung: der Förderwettbewerb „Besser integriert“ zur Verbesserung der Integration türkischer Einwanderer, der Ideenwettbewerb „Chancen für Jugendliche - Auf dich kommt es an“ oder die Preisvergabe für vorbildliche Schularbeit („Der Deutsche Schulpreis“). Zu erwähnen ist in diesem Kontext weiterhin der Wettbewerb der Bertelsmann-Stiftung: „Erfolgreiche Integration ist kein Zufall. Strategien kommunaler Integrationspolitik“, an dem sich über 100 Städte und Landkreise beteiligten.

Die Besonderheit des LISA-Programms besteht demgegenüber darin, dass hier nicht nur Einzelaktivitäten und -projekte in den Blick genommen werden sondern eine *prozessorientierte* Förderung stattfindet: Das bedeutet, sich auf längere Entwicklungsprozesse einzulassen, diese konstruktiv-kritisch zu begleiten und nicht nur individuell – einzelfallbezogen – unterstützend zu wirken, sondern daraus auch politische Schlussfolgerungen - auf kommunaler, Länder- und Bundesebene – zu ziehen.

Ein weiteres „Alleinstellungsmerkmal“ ist die doppelte Zielsetzung, die spezifische Kombination von Zielen auf der individuellen und strukturellen Ebene.

- Auf der einen Seite geht es darum die *individuellen Startchancen* einer ganz bestimmten Zielgruppe, *junge Spätaussiedler*, zu verbessern, die bisher in der öffentlichen Wahrnehmung, aber auch in der Förderpolitik kaum als eine besondere Zuwanderergruppe mit speziellen (Unterstützungs-)Bedarfen wahrgenommen wurde. Diese Zielgruppe steht in allen Projekten der ersten Förderrunde im Mittelpunkt der Projektarbeit, wobei andere Migranten nicht ausgeschlossen waren.

Ihnen als Personen soll die Förderung durch LISA zugute kommen; es wurde daher darauf geachtet, dass nicht nur – wie bei den Ausbildungsstrukturprogrammen des Bundes - die erfolgreiche Integration in Ausbildung und Arbeit dokumentiert wurde, sondern auch die persönlichen Entwicklungsfortschritte der Teilnehmer (vgl. dazu Kap. 3.2).

- Auf der anderen Seite geht es um *strukturbildende Effekte* (die zielgerichtete Kooperation der bildungspolitischen Akteure im Rahmen lokaler Netzwerke). Das Programm beabsichtigt, Sensibilitäten zu wecken und Unterstützungsstrukturen vor Ort zu schaffen, die nachhaltig, das heißt auch über das Projektende und über die Programmlaufzeit hinaus, wirksam sind.

Damit konnten Akzente in der regionalen Bildungs- und Förderlandschaft gesetzt werden, die an den meisten Standorten deutlich sichtbare Spuren hinterlassen haben (vgl. Kap. 3.4).

#### 4.2 Überlegungen zu Aufwand und Nutzen des LISA-Programms (eine Zwischenbilanz)

Gerade angesichts der Tatsache, dass sich das LISA-Programm in enger Nachbarschaft zu vielen anderen Förderprogrammen befindet, die ebenfalls zur Verbesserung der beruflichen und gesellschaftlichen Integration junger Menschen mit und ohne Migrationshintergrund beitragen sollen, stellt sich die Frage nach dem speziellen Nutzen von LISA: Lohnt sich der Aufwand im Verhältnis zum Ertrag?

Den Intentionen von LISA entsprechend sind Effekte auf zwei Ebenen zu erwarten: es gibt Auswirkungen auf die beteiligten Individuen sowie auf struktureller lokaler Ebene (Projektebene) und es können darüber hinaus – bundesweit - Impulse und Reformanstöße gegeben werden (Programmebene). Erfolge und Wirkungen von LISA sind allerdings auf der Programmebene eher noch schwieriger zu bemessen und zu dokumentieren als auf der Projektebene. Dazu stichwortartig einige Überlegungen:

Ein großes Plus des LISA-Programms ist sicherlich darin zu sehen, dass es als Förderprogramm einer privaten Stiftung - im Unterschied zu den Programmen der öffentlichen Hand - frei von (partei-)politischen Zwängen agieren kann. Es kann sich daher *vom institutionell und politisch verengten Blickwinkel weitgehend lösen*, hat eigene Gestaltungsmöglichkeiten, die quer zu politischen Rücksichtnahmen resp. Proporzdenken liegen und die unabhängig sind vom politischen Tagesgeschäft sowie von institutionellen Zuständigkeiten (Bund/ BA, Länder, Kommunen etc.) bzw. von inter-ministeriellem Ressortdenken.

Die Robert Bosch Stiftung „*öffnet Türen*“, so ist den Berichten der Projektverantwortlichen zu entnehmen. So sei z.B. der Hinweis auf die Stiftung als Projektförderer außerordentlich hilfreich bei der Akquise von Praktikumsstellen und auch Ausbildungsplätzen in Betrieben.

Diese politische und administrative Unabhängigkeit macht sich als ein entscheidender Vorteil geltend, gerade angesichts der komplexen Gemengelage, in der sich das Programm bewegt. Denn sowohl hinsichtlich der Zielgruppe als auch hinsichtlich der Zielsetzungen befindet sich LISA inmitten einer politischen Umbruchsituation, die seit Anfang der 2000-er Jahre geprägt ist von Reformmaßnahmen bzw. neuen Gesetzen in den Bereichen Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik (das neue Sozialgesetzbuch, SGB II, das neue Förderkonzept der Bundesagentur für Arbeit, BA), Bildungspolitik (Novellierung des Berufsbildungsgesetzes, BBiG) und Integrationspolitik (neues Zuwanderergesetz). Allen Reformen gemeinsam ist der Trend zur Aktivierung von Eigenverantwortung der Individuen (Vorzeichenwechsel: Prinzip des „Förderns und Forderns“) und die Stärkung der lokalen Ebene. Es ist ein „neues kommunales Handlungsfeld im Dreieck von Arbeitsmarkt-, Bildungspolitik und Jugendarbeit“ entstanden (Kühnlein 2008).

Die politischen Effekte, die vom LISA-Programm ausgehen (können), müssen daher in diesem politischen Kontext gesehen werden, in dem LISA an den Start ging.

Vor diesem Hintergrund kann als ein wesentlicher Erfolg des LISA-Programms die *gelingende Vernetzung von lokalen Akteuren* angesehen werden, die in vielen Fällen zuvor eher neben einander statt miteinander agiert haben (Jugendmigrationsdienste/Träger der Jugendarbeit, Bildungseinrichtungen/Schulen, Schul- und Jugendämter, Integrationsbeauftragte der Kommu-

nen, Arbeitsagentur/ARGE ...). Hier wurden, gestützt durch den institutionen-übergreifenden Blickwinkel von LISA, neue Lösungswege zur beruflichen und gesellschaftlichen Integration beschritten, die keineswegs auf die Zielgruppe „junge Spätaussiedler“ beschränkt sind. Damit werden Zeichen gesetzt (im Sinne von vorzeigbaren „Modell“-Vorhaben), die über die beteiligten Standorte hinausgehen.

Insofern kam und kommt das LISA-Programm mit seinem lokalen/kommunalen Ansatz gerade „zur rechten Zeit“ und findet daher gerade in dieser Hinsicht in der Fachöffentlichkeit bundesweit viel Beachtung.

Auf der anderen Seite hat die neue Gesetzgebung auch zu Veränderungen geführt, die bei der Entstehung von LISA noch nicht bedacht wurden bzw. werden konnten. Dies betrifft insbesondere die Zusammensetzung der Teilnehmenden, die zunächst relativ homogen war („junge Spätaussiedler“). Denn das neue Zuwanderergesetz führte unter anderem zu einem deutlichen *Rückgang der Zuwandererströme*, insbesondere der Neu-Zuwanderer aus den ehemaligen GUS-Staaten.

Bereits im ersten Durchgang des Förderwettbewerbs LISA, erst recht jedoch in der zweiten und dritten Förderrunde, macht 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).

Mit dieser Ausdifferenzierung der Zielgruppe trägt das Programm den veränderten politischen Rahmenbedingungen Rechnung. Zugleich bedarf es angesichts dieser Akzentverschiebung besonderer Aufmerksamkeit, um die ursprüngliche Idee, für die besonderen Belange einer spezifischen Zielgruppe, eben Spätaussiedler, zu sensibilisieren, nicht aus den Augen zu verlieren.

### **4.3 Anmerkungen zur Programmgestaltung: LISA – ein „lernendes Programm“**

In den geschilderten Besonderheiten des LISA-Programms liegt zugleich auch sein spezieller „Charme“: Es erweist sich als deutlich beweglicher in der Programmgestaltung (1. bis 3. Förderphase) und als individueller und flexibler im Umgang mit den Projekten als die meisten öffentlichen Bundesprogramme: LISA ist tatsächlich ein „Lernendes Programm“.

So kann LISA, anders als das Gros der großen Programme, für sich in Anspruch nehmen, „Modell-Projekte“ anzustoßen und zu fördern, bei denen das „Experimentieren“ – im Sinne einer Erprobung von neuen 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 Reflexionsschleifen im Projektverlauf zu nutzen, daraus also wirklich zu *lernen*<sup>8</sup>.

Die meisten LISA-Projekte verstehen dieses Angebot als eine Chance, von der sie auch Gebrauch machen, sowohl in der eigenen Arbeit als auch im Erfahrungsaustausch mit anderen LISA-Projekten. Viele heben dies in ihren Berichten ausdrücklich – oft auch mit Blick auf ihre eigenen Erfahrungen mit anderen Programmen –, als ein Charakteristikum des LISA-Programms hervor. In den schriftlichen Erhebungen<sup>9</sup> kommt deutlich zum Ausdruck, dass dies keineswegs als Selbstverständlichkeit angesehen wird. Ausdrücklich betont wird sowohl die „wertschätzende“ Betreuung durch die Robert Bosch Stiftung, die sich auf ihre Besonderheiten einlässt und „fehlertolerant“ agiert, als auch das wechselseitige Voneinander-Lernen der Projekte. Ausnahmslos alle Projekte bewerten die *Zusammenarbeit mit der Robert Bosch Stiftung (z.B. in Bezug auf zeitnahe Bearbeitung Ihrer Anfragen, kompetente Bearbeitung von Fragen und Anliegen)* mit der Bestnote („sehr hilfreich“).

Als „hilfreich“ bis „sehr hilfreich“ werden auch – jeweils hälftig – die *gemeinsamen Projekte-Treffen* eingeschätzt, die regelmäßig bei der Robert Bosch Stiftung stattfinden.

Beispiele aus den Projektberichten:

- „Die Ansprechpartnerinnen waren immer kompetent, aussagekräftig und standen stets hilfreich bei Fragen und Anliegen zur Verfügung. Unsere Zusammenarbeit war geprägt von Offenheit und Vertrauen. Wir hatten zu jeder Zeit das Gefühl, dass unsere Arbeit wertgeschätzt wird.“
- „Wir haben bereits viel Erfahrung mit überregionalen Projekten sammeln können, und haben selten eine so wertschätzende Haltung unserer Profession und Professionalität gegenüber erlebt, selten soviel aufrichtiges Interesse an unserer Arbeit und Zielgruppe und selten so perfekt organisierte und fachlich durchwegs anspruchsvolle Projekt-Tagungen.“
- „Wichtig bei den Projekte-Treffen war für uns das Kennenlernen der anderen Projektstandorte und die Möglichkeit, sich über Projektkonzepte auszutauschen.“
- „Die wertschätzende Art und Hinweise von Seiten der Robert Bosch Stiftung, negative wie positive Erfahrungen und Entwicklungen zu berichten, waren für uns neu und sehr hilfreich, auch zur eigenen Reflexion.“

Ähnlich lesen sich auch die Rückmeldungen aus den Zwischenerhebungen der Förderrunde LISA II; auch hier werden die Projekte-Treffen und die Betreuung durch die Robert Bosch Stiftung überwiegend als sehr positiv beschrieben. Betont wird auch hier die Chance, „fehlertolerant“ arbeiten zu können und die reibungsfreie, gute und kompetente Zusammenarbeit im Projektalltag.

---

<sup>8</sup> Grundlage dafür bildeten die Zielvereinbarungen, die mit den Evaluatorinnen zu Projektbeginn abgeschlossen wurden (vgl. Kap. 1.2)

<sup>9</sup> Bisher liegen die erste und zweite Erhebung der ersten LISA-Förderrunde und die Ergebnisse der zweiten Förderrunde vor.

LISA hat eine weitere Besonderheit: die Projektträger sind ausdrücklich aufgefordert, LISA zu nutzen, um bereits bestehende Netzwerke oder auch Instrumente zu optimieren. Oder anders formuliert – LISA erhebt nicht den Anspruch, dass mit dem Projekt „das Rad neu erfunden“ wird. Die Robert Bosch Stiftung bietet dort Unterstützung und Förderung, wo aus Sicht der Verantwortlichen in den Kommunen mit relativ geringem Einsatz von Fördermitteln begonnene Strategien und Entwicklungen sinnvoll weitergeführt oder ergänzt werden können.

#### **4.4 Zusammenarbeit zwischen Projektberatung und externer Evaluation**

Die Erfahrungen in der Projektlaufzeit wie auch die Ergebnisse der schriftlichen Befragungen zeigen, dass Zielvereinbarungen als Unterstützung für eine systematische Projektplanung gut geeignet sind und dass sie vielfach auch als solche genutzt werden; sie dienen als Grundlage für eine kontinuierliche Selbstevaluation (Wo stehen wir, was haben wir erreicht, gemessen an unseren Zielen? Welche Verzögerungen sind entstanden? Wo müssen wir Korrekturen vornehmen?).

Zugleich dienen sie als Grundlage für die Beratungstätigkeit der Projektberater, weil die Vereinbarungen Anhaltspunkte für die notwendigen Arbeitsschritte im Projektverlauf geben. Dies beinhaltet auch eine relativ enge Zusammenarbeit zwischen den Evaluatorinnen und den Projektberater/innen, die sich wechselseitig verständigen müssen über die Zielsetzungen, aber auch über die zu erwartenden „Stolpersteine“ bei deren Umsetzung in den Projektalltag. Wichtig war vor diesem Hintergrund vor allem ein gemeinsames Verständnis der projektübergreifenden Programmziele von LISA. In allen Punkten erweist sich eine enge Zusammenarbeit mit der Robert Bosch Stiftung als unabdingbar, die für alle konzeptionellen und förderrelevanten Entscheidungen zuständig ist. Hier waren kontinuierliche Rückmeldungen und Absprachen erforderlich, um sich auch im Detail auf ein gemeinsames Vorgehen zu einigen, um Missverständnisse und – daraus folgend auch – Doppelarbeiten für die Projekte möglichst zu vermeiden. Es gilt also, die eigene Rolle innerhalb des Programms zu kennen, ein eigenes Selbstverständnis zu entwickeln und die vereinbarte Aufgabenteilung zu respektieren.

Dabei hat die **Projektbegleitung** vor allem die Funktion, die Projekte „bei der Gestaltung einer optimierten Praxis zu unterstützen und zu beraten“ und dabei kritisch zu prüfen, „ob die praktische Umsetzung der Konzeption und die Art der Durchführung des Projekts geeignet sind, zum Gesamterfolg des Programms LISA beizutragen“. Sie „stellt also die Fragen ‚Tun wir das, was wir tun, richtig?‘ und ‚Tun wir das Richtige?‘ und hilft bei deren Beantwortung“ (aus dem Beratungskonzept der Robert Bosch Stiftung, „LISA Projektbegleitung und -beratung“, Juli 2008).

Aufgabe der **externen Evaluation** ist es, mit den Projekten Indikatoren für Erfolg zu entwickeln, diese in Zielvereinbarungen zu fassen, sie im Projektverlauf ggf. nachzjustieren und in den beiden schriftlichen Befragungen Ergebnisse und Wirkungen der Projektarbeit zu erheben, sie auszuwerten und die Berichte – im Sinne einer „systematisierten Inventarisierung aller lokalen Initiativen“ – zeitnah allen Projektbeteiligten zur Verfügung zu stellen (aus dem Angebot der sfs zur Evaluierung des Förderwettbewerbs, Febr. 2006).

Die Pflege der Kooperationsbeziehungen im gesamten Team der Projektbegleitung (Projektverantwortliche der Robert Bosch Stiftung, Projektberatung und Evaluation) stellte sich daher als ein nicht unwesentlichen Erfolgsfaktor für das Gelingen der Projektarbeit und das Erreichen der Programmziele insgesamt dar. In regelmäßigen Treffen (einmal jährlich) wurden die Erfahrungen, die in Förderrunden gesammelt wurden, gemeinsam besprochen, ausgewertet und daraus entsprechende Konsequenzen gezogen.

Wichtig waren dabei auch die Rückmeldungen aus den LISA-Projekten. Hier zeigte sich *auf der einen Seite*, dass die (Selbst- und Fremd-)Evaluation auf Basis von Zielvereinbarungen für viele zwar neu war, von der Mehrzahl der Projekte jedoch als ein hilfreiches Instrument angesehen wurde, welches auch für die eigene Projektplanung und das Projektcontrolling genutzt wurde.

- „Die gemeinsam mit den Akteuren des Projektes beschlossenen Zielsetzungen dienten uns einerseits als Grundlage für unseren Projektablauf, andererseits konnten wir jederzeit überprüfen, wieweit wir unsere Zielvorgaben erfüllt haben, bzw. wo wir an unseren Projektzielen noch nacharbeiten mussten.“
- „Zielvereinbarungen wurden als Instrument zur Orientierungshilfe und Überprüfung genutzt. Sie brachten Klarheit über Ziele, Projektverlauf und Teilaktivitäten sowie zur Einschätzung der Projektergebnisse.“

*Auf der anderen Seite* wurde mehrfach kritisch angemerkt, dass das Vorgehen von Beratung und Evaluation aus Sicht der Projekte nicht immer „passgenau“ aufeinander abgestimmt erschien.

Daraus resultierte in der dritten Förderrunde eine Verfahrensänderung beim Projektstart. War in der ersten und zweiten Förderrunde vorgesehen, dass die Projektberater/innen die Projekte im ersten Beratungstermin u.a. auf die Zielvereinbarungen vorbereiteten, so erwies sich dieses Vorgehen in einigen Fällen als schwierig. Es ließ sich nicht vermeiden, dass die Projektberater/innen und Evaluatorinnen den Projekte im Detail unterschiedliche Ratschläge zur Umsetzung ihrer Projektkonzeption gaben, andere Formulierungen vorschlugen oder auch andere Gewichtungen setzten. Da dies bei einigen Projekten eher zu Verunsicherungen führte, wurde im dritten Durchgang des LISA-Programms der gesamte Zielvereinbarungs-Prozess (Beratung und Gespräche vor Ort) in die alleinige Verantwortung der externen Evaluation gelegt. Auf dieser Basis findet dann, wie schon in den Runden zuvor, die Projektbegleitung und -beratung statt.

## 5 Resümee und Ausblicke auf LISA II und III

Als Fazit der ersten Runde des Förderwettbewerbs ist festzuhalten: Die am LISA-Programm beteiligten Projekte arbeiten mit großem Engagement und beachtlichen Ergebnissen an Lösungsstrategien zur Integration junger Spätaussiedler und Migranten. Der programmatische Ansatz von LISA, über eine gezielte Verbesserung der (Aus-)Bildungschancen zur Verbesserung der beruflichen und sozialen Eingliederung junger Spätaussiedler beizutragen und dafür auf der lokalen Ebene Unterstützungsstrukturen zu schaffen bzw. zu befördern, bewährt sich. Lokale Netzwerkarbeit, also das Zusammenwirken aller lokalen Akteure bei der Gestaltung von „kommunalen/regionalen Bildungslandschaften“, erweist sich auch in der alltäglichen Projektarbeit als ein wesentliches Erfolgselement. Die Übernahme von kommunaler Verantwortung für das Gelingen beruflicher Übergänge (von der Schule in das Arbeitsleben) ist insbesondere für eine nachhaltige regionale Verankerung der Projektideen von großer Bedeutung; dieser Aspekt spielt auch bundesweit eine zunehmende Rolle (vgl. dazu die „Weinheimer Initiative 2007“, die „Aachener Erklärung des Deutschen Städtetags 2007“ sowie diverse aktuelle Bundesprogramme).

Auch in der zweiten Runde des LISA-Programms sind wieder zehn Projekte mit neuen Konzepten ausgewählt worden und befinden sich auf gutem Wege. Die Projekte der dritten Runde gehen im Herbst 2008 an den Start. Sie stellen unter Beweis, dass bereits jetzt viele Beispiele guter (Integrations-)Praxis generiert werden, die auch für andere Kommunen als Vorreiter bzw. Vorbilder angesehen und genutzt werden können. Im „kleinräumigen“ Maßstab werden hier Projektideen realisiert, die auch als Elemente in vielen der „großen“ Bundesprogramme enthalten sind.

Umgekehrt bestätigen die aktuellen bildungs- und integrationspolitischen Trends aber auch noch einmal sehr eindrucksvoll, dass das LISA-Programm sozusagen den richtigen „Nerv“ getroffen hat, indem es schon frühzeitig Problemkonstellationen aufgegriffen und Lösungswege aufgezeigt hat, die als innovativ und vorwärtsweisend anzusehen sind. Nicht zufällig ist es daher auch einem hohen Prozentsatz der Projekte aus der ersten Förderrunde gelungen, zumindest Teile ihres Projekts in nachhaltig wirksame Strukturen zu überführen. Die Projektkonzepte werden in vielen Fällen vor Ort aufgegriffen, weil sie von den politisch Verantwortlichen als relevant und tragfähig angesehen werden.

Waren an der ersten Förderrunde noch ausschließlich Projekte in kleineren Städten und Gemeinden beteiligt, so wurde in der zweiten Runde das Programm auch für Großstädte mit 300.000 und mehr Einwohnern geöffnet. Diese Entscheidung beruhte auf der Überlegung, dass die Festsetzung einer Obergrenze relativ willkürlich geschah, obwohl auch und gerade in Großstädten gute integrationspolitische Ansätze für junge Spätaussiedler/Migranten zu finden sind.

Es zeigt sich allerdings, dass im LISA-Programm weiterhin – also auch in der zweiten und dritten Runde – überwiegend kleinere Kommunen bzw. Landkreise vertreten sind. Diese Beobachtung ist durchaus interessant, weil Kommunen kleinstädtischen Zuschnitts in den Verlautba-

rungen der offiziellen Integrationspolitik meist weniger Beachtung finden, obgleich sich zeigt, dass der Integrationsdruck dort oft nicht geringer ist als in den entsprechenden Stadtteilen der Großstädte. Problembereiche wie die Ghettoisierung von Spätaussiedlern/Migranten („soziale Brennpunkte“) gibt es offensichtlich sowohl in kleineren Gemeinden als auch in Großstädten.

In der dritten Förderrunde wurden zwei weitere Anpassungen vorgenommen.

Zum einen wurde das Auswahlverfahren verändert: die Projekte wurden nicht über eine erneute Ausschreibung (Wettbewerbsverfahren), sondern über direkte Ansprache (auf Basis bisher gewonnener Erfahrungen) ausgewählt. Außerdem wurde die Zielgruppe der teilnehmenden Jugendlichen erweitert. Seit Inkraft-Treten des neuen, verschärften Zuwanderergesetzes Anfang 2005 ist die Anzahl der neu zugewanderten jungen Spätaussiedler stark zurückgegangen. Damit sinkt seit einigen Jahren kontinuierlich die spezielle Zielgruppe von LISA I und II: Schülerinnen und Schüler, die erst kürzlich aus den ost-europäischen Staaten nach Deutschland eingereist sind und somit – als „Quereinsteiger“ in das deutsche (Aus-)Bildungssystem – besondere Einstiegsprobleme haben.

Die Robert Bosch Stiftung hat sich vor diesem Hintergrund dazu entschlossen, in der dritten Förderrunde (2008-2010) das Programm für alle jungen Menschen mit Migrationshintergrund zu öffnen; das Programm wurde umbenannt in: „LISA – Lokale Initiativen zur Integration junger Migranten in Ausbildung und Beruf“.

## Zitierte Literatur

- Bommes, Michael, 2006: Einleitung: Kommunen als Moderatoren sozialer Integration. In: Bommes, Michael; Kolb, Holger (Hrsg.): Integrationslotsen für Stadt und Landkreis Osnabrück. Grundlagen, Evaluation und Perspektiven eines kommunalen Modellprojekts. IMIS-Beiträge, Themenheft 28/2006. Hrsg. vom Institut für Migrationsforschung und interkulturelle Studien. Osnabrück. S. 11-24.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung, BMBF (Hrsg.), 2008: BQF-Programm - Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation. Band IV der Schriftenreihe zum Programm „Kompetenzen fördern – Berufliche Qualifizierung für Zielgruppen mit besonderem Förderbedarf (BQF-Programm)“. Bonn, Berlin (zitiert als: BQF-Abschlussbericht2008).
- Freudenberg-Stiftung, 2007: Weinheimer Initiative 2007. Lokale Verantwortung für Bildung und Ausbildung. Eine öffentliche Erklärung. Weinheim.  
[http://www.freudenbergstiftung.de/fileadmin/user\\_upload/WEINHEIMER\\_INITIATIVE\\_2007.doc](http://www.freudenbergstiftung.de/fileadmin/user_upload/WEINHEIMER_INITIATIVE_2007.doc)
- Konsortium Bildungsberichterstattung, 2006: Bildung in Deutschland. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung und Migration. Bielefeld (zitiert als: Nationaler Bildungsbericht 2006).
- Kruse, Wilfried, 2007: „Nachhaltigkeitsreport“: Lokale Netzwerke zur Berufsintegration von jungen Migrantinnen und Migranten am Ende der Projektförderung. Ergebnisse aus dem BQN-Vorhaben im Programm "Kompetenzen fördern". sfs - Beiträge aus der Forschung. Dortmund.
- Kruse, Wilfried u.a., 2008: Kommunale Koordinierung und lokale Verantwortung im Übergang Schule – Arbeitswelt. Unter besonderer Berücksichtigung der Benachteiligten-Förderung. Eine Expertise im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Dortmund (Manuskriptfassung).
- Kühnlein, Gertrud, 2008: Das berufliche Übergangssystem – ein kommunales Handlungsfeld im Dreieck von Arbeitsmarkt-, Bildungspolitik und Jugendarbeit. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, BWP, Heft 1/2008, S. 51-55.
- Schaub, Günther, 2007: Verbesserung der Qualifizierungschancen von Jugendlichen mit Migrationshintergrund durch lokale Netzwerke. Auswertung von zehn Fallstudien. Deutsches Jugendinstitut, DJI (Hrsg.): Wissenschaftliche Texte 2/2007. München.
- STARegio/Programmstelle beim Bundesinstitut für Berufsbildung, BIBB, für das Programm JOBSTARTER des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, BMBF (Hrsg.), 2008: STARegio zieht Bilanz. Engagement für Ausbildung. Bonn, Berlin.

## **Anhang**

### **Raster Zielvereinbarung für die Projekte LISA I**



**Dr. Gertrud Kühnlein**

**Birgit Klein**

## **Zielvereinbarung**

Gemeinsame Erarbeitung zwischen dem Projekt ..... und der Evaluation (sfs)

Anwesend:

für das Projekt:

für die Evaluation:

Ort:

Datum:

## **Angaben zum Projekt**

Projektlaufzeit:

Projektträger:

Projekt-Verantwortliche/r:

Finanzvolumen:

Kooperationspartner:

a) Finanzierungsanteile:

b) Partner aus Politik und Verwaltung:

c) Partner bei der Projektbearbeitung:

**1. Kurzdarstellung des Projektes**

(3/4 bis max. 2 Seiten)

Leitfragen: Welchen Beitrag leistet Ihr Projekt zur besseren Vorbereitung auf bzw. Integration in Ausbildung jugendlicher Spätaussiedler? Welche Netzwerke, Beziehungen und Strukturen werden genutzt, zur Projektumsetzung neu entwickelt? Wie sind die Spätaussiedler/innen selbst eingebunden/beteiligt? Was soll am Ende des Projektes erreicht sein (im Sinne eines Vorher - Nachher)?

**2. Aktivitäten/Maßnahmen und erwartete Ergebnisse**

- a) Welche konkreten Aktivitäten/Maßnahmen sind im Förderzeitraum geplant?  
 b) Was soll zum Ende der Aktivität/der Maßnahme konkret erreicht sein?

Hier werden die konkreten einzelnen Maßnahmen/Aktivitäten aufgenommen und Ergebnisindikatoren benannt. Hierher gehören beispielsweise Angaben zu Anzahl und zeitlichem Umfang von (Qualifizierungs-) Maßnahmen (Anzahl der Teilnehmer pro Maßnahme, Altersstruktur, Zusammensetzung der Zielgruppen, Verteilung nach Geschlecht, ggf. Nachbetreuung der Teilnehmenden); entsprechend z.B. Durchführung von Workshops oder Tandems zur Unterstützung Jugendlicher im Übergang von der Schule in den Beruf; Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Begleitung Jugendlicher u.a.m.; Beteiligung von Migrantenorganisationen und Vereinen usw.

**Beispiele**

<b>Maßnahme/Aktivität</b>	<b>Indikatoren</b>
Gewinnung von ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen zur Begleitung Jugendlicher (9. Klasse Hauptschule) im Übergang von der Schule in den Beruf	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ X ehrenamtliche Mitarbeiter/innen sind als Ausbildungspaten gewonnen</li> <li>▪</li> </ul>
Zusammenarbeit mit Betrieben der Region	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ x Betriebe arbeiten mit</li> <li>▪</li> </ul>
etc.	

### 3. Wirkungen in Bezug auf die Ziele

- a) Welche Ziele sollen erreicht werden (Wirkungsdimensionen)?
- b) Was soll zum Ende des Projektes bewirkt sein?

Hier werden die Zieldimensionen des Projektes erfasst und entsprechende Indikatoren benannt. Zieldimensionen sind vom Programm vorgegeben und im Projektantrag konkretisiert/ergänzt.

#### Beispiele

Wirkungsziele	Indikatoren
<i>Verbesserung der Integration von Spätaussiedlerjugendlichen in Ausbildung und Arbeit</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ X Prozent der beteiligten Jugendlichen haben einen betrieblichen Ausbildungsplatz gefunden</li> <li>▪ X Prozent der Jugendlichen absolvieren eine schulische Ausbildung</li> <li>▪</li> </ul>
etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>
<i>Verbesserung der Bedingungen, Beziehungen und Strukturen vor Ort</i>	
Die Zusammenarbeit von Schulen und Betrieben ist verbessert	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ alle beteiligten Jugendlichen (der 9. und 10. Klassen) finden einen Praktikumsplatz</li> <li>▪ Zwischen der Schule x und dem/den Betrieb/en sind Lernpartnerschaften/Kooperationen verbindlich vereinbart</li> </ul>
Begründung einer lokalen/regionalen Verantwortungsgemeinschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Das Netzwerk der Projektpartner hat sich auf gemeinsame Ziele (Leitbild) verständigt</li> <li>▪ X neue Partner konnten gewonnen werden</li> <li>▪</li> </ul>
etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>

Ort, Datum

Unterzeichner

\_\_\_\_\_