



## Förderung von Transfer, Verstetigung und Qualität in XENOS- Integrationsprojekten

Die Austausch-, Vernetzungs- und Qualifizierungsangebote der  
Transferstelle XENOS Panorama Bund im Bundesprogramm  
„XENOS – Integration und Vielfalt“

Rudolf Netzelmann  
Vera Krick

## Impressum

f-bb online  
Schriftenreihe des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb)  
gemeinnützige GmbH

### Herausgeber

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH  
Rollnerstraße 14  
90408 Nürnberg  
[www.f-bb.de](http://www.f-bb.de)

### Autoren

Rudolf Netzelmann, Vera Krick (u.bus Gesellschaft für regionale  
Entwicklung und europäisches Projektmanagement mbH)

### Förderung

Dieser Band ist im Rahmen des Projekts „XENOS Panorama Bund“  
entstanden, das im Bundesprogramm „XENOS – Integration und  
Vielfalt“ aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales  
und durch den Europäischen Sozialfonds gefördert wurde. Es ist ein  
Verbundprojekt von vier Partnern: Forschungsinstitut Betriebliche  
Bildung (f-bb), u.bus Gesellschaft für regionale Entwicklung und  
europäisches Projektmanagement mbH, CONVIS Consult & Marketing  
GmbH und UPJ e.V., einem Netzwerk von Unternehmen und  
Organisationen im CSR-Bereich.

### Erscheinungsjahr

2015  
Online abrufbar unter  
[www.f-bb.de/publikationen/onlinepublikationen.html](http://www.f-bb.de/publikationen/onlinepublikationen.html)

### Zitierhinweis

Netzelmann, R., Krick, V. (2015):  
Förderung von Transfer, Vernetzung und Qualität in XENOS-  
Integrationsprojekten.  
f-bb online, 07/2015  
Verfügbar unter [www.f-bb.de/](http://www.f-bb.de/) [31.08.2015]

Vorwort ..... 2

Einleitung ..... 7

Herausforderungen ..... 7

Interventionsfeld..... 8

Realisierung, Ergebnisse und Wirkung ..... 9

    Informations- und Austauschveranstaltungen ..... 10

    Fachtagungen.....18

    Transfertagungen.....19

Fazit ..... 22

Autorenverzeichnis ..... 23

## Vorwort

Das durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und den Europäischen Sozialfonds (ESF) finanzierte Bundesprogramm „XENOS – Integration und Vielfalt“ hatte zum Ziel, durch gesellschaftliche und arbeitsmarktbezogene Aktivitäten eine Stärkung der Toleranz, der Chancengleichheit und des Demokratiebewusstseins in der Bevölkerung zu bewirken.

In den Jahren 2007 bis 2014 förderte das BMAS Projekte, die sich für einen Abbau individueller und struktureller Integrationshemmnisse in den Bereichen Schule, Ausbildung und Arbeitsmarkt engagierten: Im Zentrum stand die Verbesserung der Chancen von besonders benachteiligten Jugendlichen und jungen Menschen für eine Integration in den Arbeitsmarkt. Neben der Erarbeitung individueller Lösungen wurden auch die Rahmenbedingungen in den Blick genommen: Betriebliche, behördliche und zivilgesellschaftliche Akteure wurden für die Bedarfe der Zielgruppen sensibilisiert und geschult.

### A) Inhaltliche Schwerpunktsetzungen der 2. Förderrunde

In der zweiten Förderrunde des Bundesprogramms „XENOS – Integration und Vielfalt“ (2012-2014) wurden Projekte adressiert, die (1) die Stärkung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit und Unterstützung von Übergangsprozessen in die Arbeitswelt und/oder (2) den Abbau von Formen der Ausgrenzung und Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft zum Ziel hatten. So entwickelten insgesamt 113 Projekte umfassende Ansätze und Strategien zur Arbeitsmarktintegration benachteiligter junger Menschen, die sowohl auf Ebene der Individuen als auch bei den strukturellen Rahmenbedingungen Verbesserungen bewirken sollten. Eine wichtige Zielgruppe stellten Jugendliche und junge Erwachsene dar, die von der Regelförderung nach SGB II und SGB III nicht mehr angemessen erreicht und gefördert werden konnten.

Die Bandbreite an programmgeförderten Projekten in Bezug auf Zielgruppen, Ansätze sowie kooperierende Akteure und Einrichtungen spiegelte sich in vier arbeitsmarktlichen Handlungsfeldern – „Lernorten“ – wider, denen sich die Projektträger bei Antragstellung selbst zuordneten:

- 1) Übergangsmanagement und (interkulturelle) Qualifizierung an den Lernorten der Jugendsozialarbeit, Jugendberufshilfe und Justizvollzugsanstalten,
- 2) Übergangsmanagement und (interkulturelle) Qualifizierung an allgemein- und berufsbildenden Schulen sowie außerbetrieblichen Einrichtungen,
- 3) Interkulturelle Öffnung und Sensibilisierung zu Themen kultureller Vielfalt in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen und
- 4) Sensibilisierung zu kultureller Vielfalt in Städten, im ländlichen Raum und europäischen Grenzregionen.

## B) Stärkung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit

Projekte der Lernorte 1 und 2 verfolgten das Ziel, benachteiligte und förderbedürftige junge Menschen beim Übergang in Beruf oder Ausbildung zu unterstützen. In diesem Rahmen sind neben Ansätzen vertiefender Berufsorientierungsformate an Schulen auch aktivierende und individuell begleitende Hilfen sowie Qualifizierungen und Trainings im Rahmen der Berufsvorbereitung gefördert worden. Der Großteil der Projekte an den Lernorten 1 und 2 hat sich explizit Zielgruppen zugewandt, die aufgrund unterschiedlicher benachteiligend wirkender Faktoren besondere Schwierigkeiten bei der gesellschaftlichen und arbeitsmarktbezogenen Integration aufweisen. Typische Hürden beim Zugang zu Ausbildung und Beschäftigung stellen unter anderem fehlende Bildungs- und Ausbildungsabschlüsse, Migrationshintergrund, Langzeitarbeitslosigkeit, gesundheitliche Probleme sowie familienbedingte Unterbrechungen der Bildungs- und Berufslaufbahn dar. Kumulieren sich diese Vermittlungshemmnisse bei einzelnen Personen, so werden vielfältige Aktivierungs- und Unterstützungsleistungen notwendig, bevor mit einer zielgerichteten Qualifizierung für bestimmte Berufsfelder begonnen werden kann. Dies macht den Aufbau einer auf die individuellen Bedarfe der Betroffenen abgestimmten Unterstützungsstruktur erforderlich, die über die Grenzen der Regelförderung durch SGB II und III hinausgeht.

## C) Abbau von Formen der Ausgrenzung und Diskriminierung

Neben der Erarbeitung zielgruppenadäquater Ansätze und Instrumente zur Ansprache, Aktivierung, Qualifizierung und langfristigen Begleitung haben viele Projekte eine Verbesserung struktureller Rahmenbedingungen angestrebt. So wurde in den Tätigkeitsbereichen der Lernorte 3 und 4 an gesellschaftlichen und betrieblichen Strukturen und Abläufen sowie an stereotypen Denkmustern angesetzt, um Diskriminierungen auf dem Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft entgegenzuwirken. Die Menschen in den „aufnehmenden“ Strukturen des Arbeitsmarktes – betriebliche und behördliche Akteurinnen und Akteure wie Personalverantwortliche, Ausbildende, Mitarbeitende und Führungspersönlichkeiten wurden geschult und für eine kulturelle Öffnung ihrer Einrichtungen sensibilisiert. Im Mittelpunkt dieser Bestrebungen für eine nachhaltige Organisationsentwicklung stand die Implementierung von Konzepten des Diversity Management und Gender Mainstreaming. Die XENOS-Projekte im Lernort 4 sollten zur Sensibilisierung für kulturelle Vielfalt in sozialräumlichen Bezügen beitragen und die Wertschätzung von kultureller Vielfalt fördern.

## D) Die Transfer- und Vernetzungsstelle XENOS Panorama Bund

In den Handlungsempfehlungen der Evaluationsberichte vorangegangener Förderrunden wurde der Bedarf nach einer übergeordneten externen Instanz formuliert, die zum fachlichen Austausch und Ergebnistransfer der Projektaktivitäten beiträgt. Entsprechend wurde bei der Konzeption der 2. Förderrunde von „XENOS –

Integration und Vielfalt“ durch das BMAS ein Projektverbund mit der Aufgabe einer programmübergreifenden Vernetzung und Begleitung der XENOS-Projekte beauftragt. Die Transfer- und Vernetzungsstelle sollte so zur Qualitätsentwicklung im Programm und zur Verbreitung und Verstetigung erfolgreicher und innovativer Ansätze auch über die Projektgrenzen hinaus beitragen.

Am Projektverbund XENOS Panorama Bund waren beteiligt: das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH, die u.bus – Gesellschaft für regionale Entwicklung und europäisches Projektmanagement mbH, die CONVIS Consult & Marketing GmbH und UPJ e.V., das Netzwerk engagierter Unternehmen und gemeinnütziger Mittlerorganisationen in Deutschland. Ziel von XENOS Panorama Bund war es, die XENOS-Projekte hinsichtlich ihrer Ressourcen, ihrer Expertise und Wirksamkeit zu erschließen, zu präsentieren und ihre Ergebnissicherung zu unterstützen. Jeder der Partner übernahm dabei spezifische Aufgaben entsprechend seiner Expertise.

Folgende Strategien wurden dabei verfolgt:

#### I. Die Vernetzung der Akteure

Auf eigens für den Austausch untereinander konzipierten Veranstaltungen wurden die Projektbeteiligten zur Kommunikation und zur Vernetzung angeregt. In der Folge schlossen sich zahlreiche XENOS-Projekte thematisch oder regional zusammen, konnten dadurch Synergien nutzen und die Außenwirkung ihrer Aktivitäten verstärken.

#### II. Sicherstellung des fachlichen Austauschs

XPBund unterstützte den fachlichen Austausch der XENOS-Projekte untereinander und mit externen arbeitsmarkt- oder sozialpolitischen Akteuren. Ausführliche Informationen zu Instrumenten und Ansätzen des fachlichen Austausches geben Rudi Netzelmann und Vera Krick in ihrem Beitrag im f-bb online Nr. 06/2015.

#### III. Ergebnissicherung

Die Identifizierung und Verbreitung guter Praxis stellte einen Aufgabenschwerpunkt der Transfer- und Vernetzungsstelle dar. Innovative und erfolgreiche Lösungsansätze wurden identifiziert und für eine Nachnutzung aufbereitet. Zusätzlich wurden im Rahmen der Ergebnissicherung unter Berücksichtigung einschlägiger Förderprogramme sogenannte Prototypen entwickelt, die aus erfolgreichen Strategien der Projekte abgeleitet sind. Der Beitrag von Sylvia Kestner und Martin Schubert im f-bb online Nr. 05/2015 geht darauf detailliert ein.

#### IV. Beratende Unterstützung und Qualifizierung

Die Beratung und Qualifizierung der Projektverantwortlichen durch XPBund war eine weitere Aktivität zur Wirkungsverstärkung für die Projektstätigkeiten. Mit Hilfe

von themenspezifischen Angeboten wurden die Projekte auf freiwilliger Basis bei der Erschließung ihrer Ressourcen und Expertise unterstützt. Ein projektübergreifendes Beratungsfeld stellte die Information über mögliche Anschlussfinanzierungen der Projektaktivitäten dar sowie die Beratung zur Öffentlichkeitsarbeit und Unternehmenskooperation.

## V. Ergebnistransfer durch Öffentlichkeitsarbeit

Sämtliche Maßnahmen des fachlichen Austauschs, der Ergebnissicherung, der Qualifizierung und Beratung wurden von Beginn an in ein umfassendes Konzept der Öffentlichkeitsarbeit eingebettet. Dadurch sollte die Verbreitung guter Projektansätze zur gesellschaftlichen und arbeitsmarktbezogenen Integration junger Menschen in der Fachöffentlichkeit verstärkt werden. Die Verbreitung der Gender Mainstreaming-Strategie bildete in diesem Zusammenhang ein Querschnittsthema. Einer ausführlichen Darstellung des XPBund-PR-Konzeptes und seinem Beitrag zur nachhaltigen Wirkung des XENOS-Programms widmet sich Elke Biester im f-bb online Nr. 07/2015.

### E) XENOS wirkt

Als besonders erfolgreich erweisen sich ganzheitliche Konzepte und Herangehensweisen, die sowohl die Jugendlichen als auch die aufnehmenden Strukturen einbeziehen. Barbara Kiepenheuer-Drechsler, Stefanie Mensching und Sylvia Kestner verdeutlichen in ihrem Beitrag im f-bb online Nr. 03/2015 die Bedeutung eines ganzheitlichen Ansatzes am Übergang Schule – Beruf. Die Projekte gehen auf regionale Besonderheiten, Bedarfslagen der Zielgruppen sowie vorhandene Kooperationsstrukturen ein, um maßgeschneiderte Angebote zu entwickeln.

Die persönliche und intensive Begleitung von förderbedürftigen Schülern/innen oder Ausbildungsplatzsuchenden im Rahmen von ehrenamtlichen Patenschaftsmodellen hat in Deutschland Konjunktur. Dabei zeigt sich, dass die Umsetzung von Mentoring in Bezug auf konzeptionelle, qualifikatorische und koordinierende Rahmentätigkeiten sehr voraussetzungsvoll ist. In den XENOS-Projekten konnte auf die Erfahrungen vorangegangener Mentoringtätigkeiten aufgebaut werden und im Verlaufe der dreijährigen Programmdauer innovative Konzepte für erfolgreiche Patenschaftsmodelle in verschiedenen Regionen erarbeitet werden.

Junge Menschen mit Migrationshintergrund sind in der betrieblichen Ausbildung in Betrieben und Verwaltungen nach wie vor unterrepräsentiert. Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und des Fachkräftebedarfes in einigen Branchen wird die interkulturelle Öffnung von Organisationen zunehmend als Innovations- und Wertschöpfungsfaktor begriffen. XENOS-Projekte wenden sich an Betriebe und öffentliche Verwaltungen, um diese von interkultureller Öffnung und der Ent-

wicklung von angepassten Diversity Management-Konzepten zu überzeugen sowie deren nachhaltige Einführung zu unterstützen. Barbara Kiepenheuer-Drechsler und Daniel Schönfeld illustrieren im f-bb online Nr. 04/2015 Instrumente und Methoden, die auf den Ebenen individueller Sensibilisierung, Organisationsentwicklung und externer Kooperation ansetzen.

#### F) Ausblick

Die programmgeförderten Projekte haben einen wichtigen Beitrag dazu geleistet, erfolgreiche und innovative Strategien für die nachhaltige arbeitsmarktbezogene und gesellschaftliche Integration unterschiedlicher Zielgruppen zu entwickeln. Sie haben Ansätze für die dauerhafte Implementierung von Diversity-Konzepten in betrieblichen und öffentlichen Einrichtungen erprobt und erfolgreich umgesetzt. Darüber hinaus konnten die XENOS-Projekte aufzeigen, wie Kooperationsstrukturen in unterschiedlichen regionalen Bezügen und mit verschiedensten Partnern erfolgreich aufgebaut und dauerhaft – auch über das Projektende hinaus – verstetigt werden können. Sie erweisen sich darin als Vorreiter. Denn vernetzte „Zukunftslabore“, die in der Kooperation mit Unternehmen, Berufsbildungseinrichtungen, Verwaltungen, Arbeitsagenturen, Kammern, Sozialpartnern und zivilgesellschaftlichen Akteuren die Problemlösungsstrategien für morgen antizipieren, sind genau die Garanten für soziale Innovationen, wie sie von der Europäischen Kommission in der Strategie Europa 2020 gefordert werden.

## Einleitung

Dieser Beitrag beschreibt das Konzept, die Aktivitäten und Ergebnisse einer das XENOS-Programm begleitenden Veranstaltungsreihe. Deren Ziele waren: den Austausch unter den Projektteams zu fördern, Vernetzung anzuregen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besonders hinsichtlich einer Transfer- und Verstetigungsorientierung weiter zu qualifizieren. Durchgeführt wurde sie von der bundesweiten Transfer- und Vernetzungsstelle XENOS Panorama Bund (XPBund). Neben der Vernetzung der über hundert Projekte bestanden die Aufgaben von XPBund in der Stärkung der Außenwirkung und Förderung von Nachhaltigkeit und Verstetigung der entwickelten Maßnahmen.

An den von der Transferstelle während der gesamten dreijährigen Laufzeit realisierten Veranstaltungen nahmen nahezu alle XENOS-Projektteams und zusätzlich Multiplikatorinnen, Multiplikatoren und strategische Akteure teil. Mit dem Begleitangebot sollte ein das Bundesprogramme „XENOS – Integration und Vielfalt“ umgebender Transferraum geschaffen werden, in dem die Ergebnisse der XENOS-Projekte sichtbar gemacht und deren Wirksamkeit und Reichweite gesteigert werden. Die Angebote wurden unter Einbeziehung der Mitarbeitenden der einzelnen XENOS-Projekte konzipiert und in der Realisierung auf den jeweiligen Stand der Projektumsetzung angepasst.<sup>1</sup>

## Herausforderungen

Bei der Konzipierung der Veranstaltungen stand die Transferstelle vor zwei besonders hervorzuhebenden Herausforderungen:

- Die XENOS-Projekte unterschieden sich deutlich hinsichtlich ihrer Arbeitsansätze, der Projektkonstellationen (z. B. in einem festen Projektverbund agierende Partner oder Einzelprojekte in Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern) und ihrer Handlungsfelder. Die Angebote der Transferstelle mussten sowohl die einzelnen Projekte in ihrer Besonderheit berücksichtigen, als auch der Gesamtheit aller 113 XENOS-Projekte gerecht werden.
- Die angestrebte Unterstützung der Projekte bei Verstetigung und Transfer ihrer Ansätze implizierte lokale und prozessuale Bedingungen. Maßnahmen, die für einen bestimmten lokalen Kontext entwickelt worden waren, mussten an die Rahmenbedingungen in einem möglichen Zielbereich angepasst werden. Ob Pro-

---

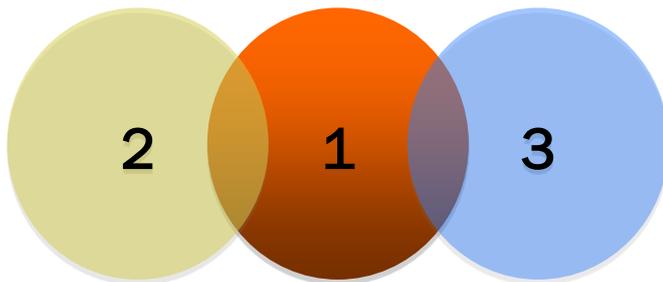
<sup>1</sup> Die Rede ist im Folgenden i. d. R. von „Transferstelle“, wemgleich hier vor allem die vom Projektpartner u.bus verantworteten Teilaufgaben „Austausch, Vernetzung, Qualifizierung“ thematisiert werden. Gleichwohl verantworten das vorgestellte Konzept und einzelne operative Aufgaben alle Verbundpartner der Transferstelle XENOS Panorama Bund gemeinsam.

jekte übertragbar sind oder sich verstetigen lassen, hängt zudem von ihrer Praxistauglichkeit ab, die sich oft erst im Projektverlauf zeigt.

Das erarbeitete Transferkonzept von XPBund reagierte darauf mit einer möglichst breiten *Beteiligung* aller Projekte, das heißt mit der Einbindung der umfassenden Sach- und Problemlösungskompetenz der Mitarbeitenden (Ressourcenorientierung) sowie mit beständiger Thematisierung der Prozesshaftigkeit bzw. der Ablaufstruktur jedes betrachteten Projekts (Prozessorientierung).

## Interventionsfeld

Das Veranstaltungsangebot der Transferstelle wurde an den zentralen Aufgabenfeldern der XENOS-Projektarbeit ausgerichtet: der operativen Projektarbeit mit ihren Prozessen und Ergebnissen (Kreis 1), der Verstetigungsarbeit des Projekts (Kreis 2) und seiner Transferarbeit (Kreis 3).



Im Zentrum steht die *teilnehmerbezogene und strukturelle Projektarbeit* (Kreis 1). Je erfolgreicher und wirksamer ein Projekt ist, desto größer sind seine Chancen, „weitere Kreise“ zu ziehen. Für die Transferstelle folgte daraus, Beratungs- und Trainingsangebote für alle Projekte zur Steigerung ihrer Qualität und Erfolgsaussichten zu identifizieren und anzubieten.

Die *Verstetigungsarbeit* eines Projekts (Kreis 2) betrifft dessen Zukunftspotenzial nach Projektabschluss. Dieses wird durch eine institutionelle Verankerung seiner (Zwischen-) Ergebnisse und Arbeitsansätze bestimmt. Das heißt, es muss möglichst frühzeitig, also während der Projektlaufzeit planvoll ermittelt und vereinbart werden, wie und von wem die Projektaktivitäten nach Projektabschluss fortgeführt werden können. Die Begleitangebote der Transferstelle sahen deshalb vor, die Bedingungen guter Verstetigungsarbeit durchgehend zu erörtern.

*Transferarbeit* (Kreis 3) ergibt sich nicht selten spontan, wenn während der Projektarbeit auffällt, dass gefundene Lösungen (Ergebnisse, Handlungsansätze, Methoden) auch andernorts nutzbar sind. Das Konzept der Transferstelle für ihre Veranstaltungsangebote zu diesem Thema umfasste mehrstufig

- (1.) die Identifizierung erfolgreicher Transfererfahrungen und -strategien einschließlich der Untersuchung ihres Nutzens für andere,
- (2.) die Ermutigung von Transferinitiativen im jeweiligen lokalen/regionalen Kontext durch konzeptionelle und operative Unterstützung interessierter Projekte und
- (3.) die Verbreitung erfolgreicher Projektergebnisse anderer arbeitsmarktbezogener Programme und deren Transferstrategien.

Konzeptionell begründet bestand die Erwartung, dass die begleitende Tätigkeit der Transferstelle die vielfache Expertise der beteiligten XENOS-Projekte Stück für Stück erschließen und damit einen Wissensfundus für alle generieren werde. Im diskursiven Austausch sollte möglichst viel implizites Praxiswissen<sup>2</sup> transparent und für alle nutzbar gemacht werden. Es sollte damit eine lebendige Ressource, ein Ideen- und Erfahrungspool, geschaffen werden. Die Veranstaltungsreihe der Transferstelle beabsichtigte außerdem, die Projektbeteiligten zu Vernetzungen und verbindlichen Kooperationen untereinander zu ermutigen, um die selbst erarbeiteten Ressourcen gemeinsam auszuschöpfen.

## Realisierung, Ergebnisse und Wirkung

Gemäß der Aufgaben der Transferstelle zur Unterstützung der Projekte bei Verstetigung und Transfer sowie bei der Steigerung ihrer Qualität wurden die Veranstaltungen mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen durchgeführt:

- Informations- und Austauschveranstaltungen,
- Fachtagungen mit darin integrierten Qualifizierungen und
- Transfertagungen.

An den Informations- und Austauschveranstaltungen und den Fachtagungen nahmen ausschließlich Personen aus den XENOS-Projekten teil. Die Transfertagungen richteten sich darüber hinaus an externe arbeitsmarktpolitische Akteure oder strategische Partner von XENOS-Projekten. Insgesamt wurden 95 Prozent der XENOS-Projekte erreicht. An den programminternen Veranstaltungen nahmen mit 331 Teilnehmenden durchschnittlich knapp drei Mitarbeitende pro XENOS-Projekt teil. Im Durchschnitt besuchten die Mitarbeitenden jedes beteiligten Projekts 3,5

---

<sup>2</sup> Darunter versteht man Erfahrungs-/Problemlösewissen, welches angewendet, aber im Alltagsgeschäft der Projekte oft nicht verbalisiert wird.

Veranstaltungen der Transferstelle. An den sechs von 2012 bis 2015 durchgeführten Transfertagungen nahmen über 500 Vertretende strategischer Partner und externer Multiplikatoren teil.

## Informations- und Austauschveranstaltungen

Im Folgenden werden Verlauf, Methode und wichtige Ergebnisse dieser Veranstaltungen dargestellt. Im Anschluss daran folgen Beobachtungen und Überlegungen zur Wirkung der Austauschveranstaltungen von XPBund.

Eingeladen wurden zu den insgesamt acht im Zeitraum von September 2012 bis April 2013 in diesem Veranstaltungssegment durchgeführten Veranstaltungen Projektleitende und Projektmitarbeitende aller Projekte des XENOS-Programms. Die Einladung erfolgte auf Grundlage der Zuordnung jedes Vorhabens zu einem der vier in der Richtlinie von Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) festgelegten „Lernorte“<sup>3</sup>. Die Teilnahme an den Austauschveranstaltungen war erwünscht, jedoch keine Pflicht. Die Veranstaltungen erstreckten sich über anderthalb Tage und verfolgten folgende Ziele:

- (1) gegenseitiges Kennenlernen,
- (2) Dialog über Unterstützungsbedarfe der Projekte und Angebote der Transferstelle und
- (3) Initiierung von Vernetzung und Zusammenarbeit.

(1) Alle Austauschveranstaltungen boten viel Raum und Zeit zum Kennenlernen der Teilnehmenden untereinander und ihrer jeweiligen Projekte. Die dafür erforderliche Übersicht und Selbstverortung im XENOS-Programm wurden mithilfe eines Soziogramms methodisch unterstützt. Nach dieser Aufstellungsarbeit folgten individuelle Projektdarstellungen in Kleingruppen und deren Zusammenfassung im Plenum durch Mitarbeitende der Transferstelle. Abgeschlossen wurde diese sukzessive Erarbeitung eines detaillierten Gesamtbildes durch die Teilnehmenden von mitunter bis zu 29 XENOS-Projekten mit einem „Projektmarktplatz“. An Veranstaltungen dieses Typs nahm das Team der Transferstelle nahezu vollständig

---

<sup>3</sup> Alle XENOS-Projekte hatten sich je einem von vier Lernorten zugeordnet: Lernort 1: Arbeitsweltbezogenes Übergangsmanagement und (interkulturelle) Qualifizierung an den Lernorten der Jugendsozialarbeit, Jugendberufshilfe und Jugendvollzugsanstalten; Lernort 2: Arbeitsweltbezogenes Übergangsmanagement und (interkulturelle) Qualifizierung an den Lernorten Schule, Berufsschule und außerbetriebliche Einrichtungen; Lernort 3: Interkulturelle Öffnung und Sensibilisierung zu Themen kultureller Vielfalt an den Lernorten Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen; Lernort 4: Sensibilisierung zu Themen kultureller Vielfalt an den Lernorten Städte, ländlicher Raum und europäische Grenzregionen. In den vier Lernort-Gruppen befanden sich zwischen 17 und 29 verschiedene Projekte.

teil, beteiligte sich an allen Vernetzungsaktivitäten, führte Moderationen durch und ab Januar 2013 auch Fachqualifizierungen.

(2) Die Kommunikation der Angebote der Transferstelle startete mit Präsentationen des Arbeitsansatzes und vorläufigen Programms. Anschließend folgte im „World Café“ ein ausführlicher Dialog mit allen XENOS-Projekten. Er galt der konkreten Ausrichtung der vorgesehenen Begleitung durch die Identifikation von Unterstützungsbedarfen, an denen sich dann die weitere Veranstaltungsplanung orientierte. Die Leitthemen von XPBund „Verstetigung und Transfer“ wurden entlang strategischer Aufgaben von Projektarbeit (Vernetzung und Kooperation, Verbreitung, Validierung, Nutzbarmachung von Ergebnissen) erläutert<sup>4</sup>. Darüber hinaus wurde der Bedarf nach Unterstützungsangeboten der Transferstelle im Bereich Öffentlichkeitsarbeit, Unternehmenskooperation, Finanzierungsinstrumente (für die Fortführung von Projektangeboten) sowie bei der Förderung der beruflichen Integration ausgegrenzter junger Menschen ermittelt. Des Weiteren wurden passende Formen der Beteiligung und Formate für die anschließenden Veranstaltungen mit den Teilnehmenden diskutiert.

(3) Die auf Initiierung von Vernetzung und Zusammenarbeit ausgerichteten Veranstaltungen sollten bewusst über die bloße Verständigung zum Thema „Kooperation“ hinausgehen. Intendiert war, dass ein praktischer Nutzen aus thematischen Übereinstimmungen oder vergleichbaren Zielsetzungen für die XENOS-Projekte entstehen. Zum Abschluss der anderthalbtägigen Austauschveranstaltungen wurden die Teilnehmenden deshalb aufgefordert, aus zuvor gesammelten Ideen Vorschläge für eine Fortsetzung des Austauschs auszuwählen (Leitfrage: Was wollen Sie in Sachen Transfer und Verstetigung mit anderen Projekten gemeinsam weiterverfolgen?). Im Ergebnis lagen zahlreiche Absichtserklärungen vor, sogenannte Kooperationsinitiativen, die auch die Namen von Kontaktpersonen und Unterstützern beinhalteten. Diese Kooperationsinitiativen erhielten im Online-Forum der XPBund-Webseite einen virtuellen Treffpunkt und standen allen Projekten (unabhängig von den „Lernorten“) offen.

Als Ergebnis der durchgeführten acht Informations- und Austauschveranstaltungen lagen vor:

- eine Reihe transfer- und verstetigungsorientierter Arbeitsgruppen aus jeweils mehreren XENOS-Projekten („Kooperationsinitiativen“),
- eine Übersicht über die von den Projekten geäußerten Qualifizierungs- und Austauschbedarfe,

---

<sup>4</sup> Die Autoren entwickelten zur Unterstützung der Projektarbeit einen „Transfer-Coach“, in den Erfahrungen und Empfehlungen insbesondere aus ESF-Programmen (z. B. Equal) und aus anderen Modellprojekten zu den Themen Transfer und Verstetigung einfließen. Dieser ist auf der Website [www.xenos-panorama-bund.de](http://www.xenos-panorama-bund.de) veröffentlicht.

- ein auf Grundlage der Austausch aktualisiertes Veranstaltungsprogramm der Transferstelle, und
- Projektprofile aller XENOS-Projekte<sup>5</sup>.

### Erste Ergebnisse:

Erste Ergebnisse reflektieren 1) Verstetigung und Transfer, 2) Vernetzung und Kooperation und 3) Partizipation als zentrale Ziele der Veranstaltungsreihe.

*Verstetigung und Transfer:* Mit den Austauschveranstaltungen gelang es, zwei Teilziele zu erreichen: Sie verbreiteten die jeweiligen individuellen Verstetigungsansätze unter den Teilnehmenden und stießen bereits zu Projektbeginn eine umfassende Diskussion über eine erfolgreiche Verstetigung und gelungenen Transfer an.

Diese Debatte umfasste auch die gemeinsame Identifizierung wirksamer Arbeitsansätze, Strategien und Methoden und ihre Analyse hinsichtlich der Übertragbarkeit auf andere Kontexte und ihrer Verstetigungschancen. Ergiebig waren diesbezügliche Gespräche und Diskussionen immer dann, wenn sie sich für die Teilnehmenden auf ihnen vertraute Bereiche und Handlungsfelder bezogen (z. B. Schulen, Verwaltungen, Unternehmen, Gesundheit, Justiz). Die Bedeutung der jeweiligen Rahmenbedingungen wurde zunehmend erkannt.

In der Folge wurden bei der Prüfung der Übertragbarkeit eines Vorhabens nicht mehr nur Methoden, Aktivitäten und Ziele eines Projekts betrachtet, sondern auch das Geschehen vor Ort, die Akteurskonstellation und geltende Regularien. Oft stellte sich die Übertragung erfolgreicher Ansätze oder Ergebnisse dann als ein aufwendiger Übersetzungs- und Überzeugungsprozess dar, der Anpassungen an die besonderen Verhältnisse und Bedürfnisse an dem neuen Ort voraussetzt. Dafür brachten mehrere Teilnehmende instruktive Beispiele in die Erörterungen ein.

Als unabdingbar für eine gelingende Verstetigung und erfolgreichen Transfer wurden in den Austauschveranstaltungen und den nachfolgenden Diskussionen wiederholt folgende Merkmale benannt:

- Regionale Koordinierung,
- Kooperation und Vernetzung,
- Praxistauglichkeit und

---

<sup>5</sup> Die Veranstaltungen sind ebenfalls ausführlich mit Verlauf, Methoden, Fotos und Ergebnissen unter [www.xenos-panorama-bund.de](http://www.xenos-panorama-bund.de) dokumentiert.

- die Berücksichtigung des Faktors „Zeit“.<sup>6</sup>

### *Regionale Koordinierung*

Projektarbeit hat stets einen territorialen Aspekt, der auch Verstetigungschancen bedingt. Wenn Projekte ihre Angebote in ihr Umfeld integrieren wollen, erfordert dies immer einen Abgleich mit den örtlichen Maßnahmen, Programmen, Prioritäten, etablierten Verfahren etc. Wenn sich vor Ort auch Projekte aus überregionalen Programmen ansiedeln, deren Angebote nicht immer auf gemeinsam abgestimmten lokalen Bedarfsanalysen oder Prioritäten beruhen, gibt es oft Doppelungen und Abstimmungsprobleme. Vielfach existieren daher bereits lokale Koordinationsgremien wie Beiräte oder Arbeitsgruppen. So wurde von XENOS-Projekten berichtet, dass Verstetigungen besser gelangen, wenn sie an solchen Koordinationsgremien auf kommunaler oder regionaler Ebene teilnahmen. Dadurch konnten Angebotsüberschneidungen vermieden und Synergien zwischen den unterschiedlichen Anbietern und deren Leistungen erzeugt werden. Die Steuerung der Aktivitäten wurde dadurch verbessert und der Grad der Abdeckung der regionalen Bedarfe transparent.

### *Kooperation und Vernetzung*

Kooperation und Vernetzung sind Grundvoraussetzungen der Verstetigung. Sie betrafen deshalb nahezu alle beteiligten Projekte. Entscheidend ist die Zusammenarbeit und Vernetzung mit den „Richtigen“, das heißt mit einschlägig kompetenten Partnern. Erfolgreiche Kooperationen beginnen bereits während der Konzipierung eines Projekts und beziehen operative und strategische Partner ein. Dies gilt insbesondere für die Zusammenarbeit mit öffentlichen Verwaltungen, deren interne Abstimmungsnotwendigkeiten oft nicht leicht mit den Abläufen und Gegebenheiten von XENOS-Projekten in Übereinstimmung zu bringen sind. Ebenso sollten alle ein Projekt betreffenden Arbeitsebenen – Leitungsebene und operative Ebene – beteiligt werden. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Verknüpfung strategischer Vereinbarungen mit operativen Handlungsschritten. Wirksame Kooperation ist unmöglich ohne Klarheit darüber, wozu wer was wo und wie tun soll. Unbestritten ist ebenso, dass Kooperation einen Austausch über Interessen und Ziele, eine Dokumentation, zyklische Rückkopplungen, verbindliche Regeln und laufende Qualitätssicherung verlangt.

### *Praxistauglichkeit*

Projektergebnisse, die über das Projektende hinaus wirken sollen, müssen nicht

---

<sup>6</sup> Die im Folgenden aufgeführten vier Voraussetzungen für gelingende Verstetigung wurden in der späteren Fachtagung zu Transfer und Verstetigung zentral erörtert und veröffentlicht (Netzelmann&Krick (2015). [Verstetigung und Transfer - wie geht das?](#) Praxiserfahrung von XENOS-Projekten) vgl. [www.xenos-panorama-bund.de](http://www.xenos-panorama-bund.de). Ergebnisse dieser Veranstaltung sind in diesen Beitrag eingeflossen.

nur prinzipiell nützlich, sondern auch machbar und finanzierbar sein. Darüber hinaus bedürfen sie der Anerkennung einschlägiger Fachkreise beziehungsweise zuständiger Institutionen. Gelungene XENOS-Projekte haben sowohl etablierte Standards und Qualitätsanforderungen berücksichtigt, als auch innovativ und auf bislang unberücksichtigte Situationen, Zielgruppen oder Umfeldler zugeschnittene neuen Angebote entwickelt und erprobt. Sie können auf diese Weise eine praxistaugliche Balance zwischen Bewährtem und Innovativem herstellen.

### Projektzeit

Dieser Aspekt berührt die faktische Dynamik jeder Projektarbeit. Die operative Periode rivalisiert oft mit der Verstetigungsperiode. Die Zeit, die für die Generierung neuer Produkte aufgewendet wird, fehlt am Projektende für deren Verstetigung. Wird andererseits die Verstetigung bereits in einem frühen Stadium des Projekts forciert, dann kann das dafür wichtige Umfeld statt mit belastbaren Ergebnissen nur mit Konzepten oder vorläufigen Zwischenergebnissen umworben werden. Das erschwert verbindliche Entscheidungen. Dies kann bestenfalls nur mit wiederum zeitintensiver Kommunikation mit den Beteiligten kompensiert werden. Der Zeitfaktor wird in der Projektarbeit häufig unterschätzt. Er wird folglich nur unzureichend als notwendige Ressource eingeplant. Dagegen haben Projekte, die bereits auf Erfahrungen und Ergebnisse zurückgreifen können, Zeit gewonnen: Sie profitieren von dem in diesen Vorläufen erarbeiteten Vertrauen, von den dort gewachsenen Beziehungen und erworbenen Expertisen. Unter Zeitmangel leiden insofern oft Projekte, die nicht „alteingesessen“ sind und deshalb komplexe Kooperationen erst aufbauen müssen. Das kann dazu führen, dass weniger erfahrene Projekte trotz exzellenter und innovativer Ansätze und Leistungen unverdient „schlechtere Karten“ haben.

Den Rückmeldungen der XENOS-Projektakteure zufolge konnte mit der ersten Sequenz von Austauschveranstaltungen der Transferstelle die Aufmerksamkeit und Diskussion frühzeitig auf die Themen Verstetigung und Transfer fokussiert werden. Von den involvierten Projekten genutzte und in die Erörterung eingebrachte Ansätze und Strategien wurden bekannt gemacht, ihre Übertragbarkeit konnte erkundet und auf diese Weise auch die jeweils eigene Projektarbeit neu reflektiert und ggf. bereichert werden. Resümierend wurde von den Teilnehmenden unterstrichen, dass ihnen damit die Möglichkeit eröffnet worden sei, Verstetigungs- und Transferaspekte zukünftig bereits bei der Planung von Projekten zu berücksichtigen und kontinuierlich weiter zu verfolgen<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Diese und folgende Aussagen zu Wirkungen der Veranstaltungen auf die Teilnehmenden basieren auf den kontinuierlich durchgeführten Selbstevaluationen, den zahlreichen in den Veranstaltungen geführten Gesprächen mit Projektvertretenden einschließlich den regelmäßig im Anschluss an die Veranstaltungen durchgeführten Evaluationen mit offenen und geschlossenen Fragen zur allgemeinen Zufriedenheit, fachlichen Bedeutung und Nutzbarkeit der Angebote.

### *Vernetzung und Kooperation*

Es gelang während der Austausch- und Informationsveranstaltungen, die Teilnehmenden für die Vernetzungsarbeit zu sensibilisieren und ihre Kompetenz dafür zu fördern. Sie boten einen Raum, in dem Vernetzungen informell und freiwillig entstanden, nur unterstützt von vertrauensbildenden und dialogfördernden Interventionen der Transferstelle. Fördernd wirkte eine thematische Strukturierung, die es ermöglichte, passende und für den jeweiligen persönlichen und fachlichen Kontext interessante Partner zu finden. So konnten im Zuge der Austausche Kooperationsinitiativen entstehen, die sich zum Beispiel über Möglichkeiten regionaler Zusammenarbeit aller XENOS-Projekte in einzelnen Bundesländern oder in gesonderten Themenbereichen verständigten. Weitere Vernetzungsinitiativen entstanden im Hinblick auf den zunehmenden Mangel an Pflegefachkräften und im Bereich des Übergangsmangagements zwischen dem Strafvollzug und der erfolgreichen Arbeitsmarktintegration ehemaliger Inhaftierter.

Dies soll an zwei Beispielen verdeutlicht werden:

Im Zuge der XENOS-Austauschtreffen lernten sich die Verantwortlichen von fünf in mehreren Bundesländern angesiedelten Projekten im Bereich Gesundheit und Pflege kennen. Sie entdeckten die gemeinsamen Ziele, vergleichbare Arbeitsansätze und Herausforderungen. Die Akteure verständigten sich auf die Durchführung einer gemeinsamen Veranstaltung, die zur Bündelung der unterschiedlichen Ansätze und ihrer Präsentation vor strategischen Partnern dienen sollte. Die Transferstelle griff diese Initiative auf, moderierte vorbereitende Arbeitstreffen und führte schließlich 2014 in enger Kooperation mit den initiiierenden Projekten eine solche Fachtagung als Transferveranstaltung mit Arbeitsmarktakteuren und (bildungs-) politischen Entscheidungsträgerinnen und -trägern durch.

Sechs der neun XENOS-Projekte im Bereich der Reintegration straffällig gewordener junger Menschen gründeten ein Netzwerk, das sich bereits in der Startphase des Bundesprogramms und der geförderten Projekte auf ein gemeinsames Arbeitsprogramm und den gezielten Transfer von Ergebnissen in die beteiligten Bundesländer verständigte. Die Transferstelle kontaktierte dieses Netzwerk, um es in die Veranstaltungen einzubinden, bot Raum für Treffen und nahm an diesen beobachtend und beratend teil. XPBund verstärkte die Vernetzung und den Transfer, spiegelte deren gute Praxis in die „Projektlandschaft“ zurück und machte sie so für andere Projekte beispielhaft nutzbar<sup>8</sup>. Dies führte zu einer gemeinsam von den Projekten und der Transferstelle konzipierten und organisierten Transferveranstaltung.

---

<sup>8</sup> Die Transferstelle informierte laufend über Aktivitäten des Netzwerks, erstellte eine Broschüre und lud die Beteiligten zur Präsentation ihrer Erfahrungen ein (siehe [www.xenos-panorama-bund.de/News](http://www.xenos-panorama-bund.de/News)).

Rückblickend lassen sich vier Impulse für Vernetzung und Kooperation unterscheiden, jeweils mit unterschiedlicher Rolle der Transferstelle. Von der Transferstelle XPBund wurden

1. breite, elementare Austausche unter allen XENOS-Projekten angeregt,
2. Vernetzungen gezielt initiiert („Kooperationsinitiativen“), die zum Teil eigenständig weitergeführt wurden,
3. Kooperationen angeregt und moderiert (Gesundheits- und Pflege-Projekte) und
4. vorhandene Kooperationen verstärkt (Justizprojekte).

### *Partizipation*

Die Beteiligung der Teilnehmenden erwies sich als wichtige Voraussetzung für das Gelingen der Informations- und Austauschveranstaltungen<sup>9</sup>. Partizipative Methoden und Formate prägten ihr Geschehen und förderten ihre thematische Fokussierung. Die Teilnehmenden reagierten mit großem Engagement und brachten zahlreiche Vorschläge ein, die von der Transferstelle in die Agenda der Veranstaltungen aufgenommen wurden. Die offenen, methodisch vielfältigen Austauschformate erwiesen sich als Mittel der Wahl, die den Teilnehmenden eine Mitwirkung unabhängig von der Rolle im eigenen Projekt ermöglichten. Zudem begleiteten jeden fachlichen Beitrag Reflexions- und Austauschphasen. Die partizipativen Formate erschlossen den teilnehmenden XENOS-Projekten tendenziell die Ressourcen aller Teilnehmenden, ihre Kompetenzen, Erfahrungen und ihr Wissen. Auf diese Weise gelang es, die Praxis der Projekte ins Zentrum der Informations- und Austauschveranstaltungen zu rücken.

Es gelang, mit diesen Angeboten eine große Zahl bis dahin unverbunden nebeneinander arbeitender XENOS-Projekte miteinander bekannt zu machen und ins Gespräch zu bringen. Daraus entwickelten sich Austausche, Vernetzungen und partiell auch Kooperationsbeziehungen, die sich über die gesamte bundesweite Projektlandschaft erstreckte.

Unterstützt wurde diese Fokussierung vom dialogischen Auftreten der Akteure der vier Partner der Transferstelle. Da deren Rolle den Teilnehmenden zunächst

---

<sup>9</sup> Vgl. auch das Modell von Wright/Block/Unger auf der Grundlage von Arnstein „Stufen der Partizipation“. Ihr Modell unterscheidet Stufen zunehmender Beteiligung, von elementarem Informationszugriff über Mitbestimmung bis zu Entscheidungsmacht/echter Teilhabe. Partizipation ist bei ihnen elementarer Bestandteil von Qualitätsentwicklung. Wenn auch der Rahmen der XENOS-Begleitveranstaltungen vorgegeben waren, so konnten Projektmitarbeiter/-innen teilweise weitreichenden Einfluss auf die Begleitangebote der Transferstelle nehmen, etwa auf die Auswahl der konkreten Inhalte, Formate, Referenten/-innen (siehe; [www.partizipative-qualitaetsentwicklung.de/partizipation/stufen-der-partizipation.html](http://www.partizipative-qualitaetsentwicklung.de/partizipation/stufen-der-partizipation.html))

unklar erscheinen musste, ging es erst einmal darum, Vertrauen zu gewinnen. Auf jeder der Veranstaltungen waren mehrere ihrer Mitarbeitenden anwesend und empfahlen sich durch laufende fachliche und moderierende Unterstützung. Daraus ergaben sich nahezu beiläufig zahlreiche persönliche Kontakte, die einen kontinuierlichen Wissenstransfer zwischen den Projekten und der Transferstelle zur Folge hatten. Diese Kontakte blieben weitgehend frei von Konkurrenz- oder Rivalitätsverhalten, anders als es oft bei Projekten oder Trägern, die im selben Handlungsfeld oder am selben Ort um begrenzte Ressourcen konkurrieren müssen, der Fall ist.

Die an die Veranstaltungen anschließenden Teilnehmenden-Evaluationen belegen das positive Echo auf die integrierten laufenden Feedback-Schleifen, auf die Information und Unterstützung durch die Mitarbeitenden der Transferstelle, die wechselnden Formate (Plenum, Einzelgespräch, Kleingruppe, formeller und informeller Gedankenaustausch) und auf die wertschätzende Moderation<sup>10</sup>.

### *Resümee Informations- und Austauschveranstaltungen*

Als *Resümee* der Informations- und Austauschveranstaltungen im ersten Drittel der Programmdauer kann festgehalten werden, dass es der Transferstelle gelang,:

- zentrale Aspekte der Arbeit von insgesamt 113 XENOS-Projekten gemeinsam zu erkunden, aufzubereiten und als gemeinsamen Fundus nutzbar zu machen,
- eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung zu den Projektteams aufzubauen, die einen praxisorientierten und kritischen Wissens- und Erfahrungsaustausch ermöglichte,
- die Sensibilität und Expertise der Projektakteure hinsichtlich Projektarbeit und Transfer zu befördern,
- Stärken und Defizite hinsichtlich verstetigungs- und transferorientierter Projektarbeit zu erkennen und Unterstützungsbedarfe zu formulieren,
- die Kompetenzen von Projektakteuren in den Bereichen Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit, Unternehmenskooperation und Arbeitsmarktintegration zu steigern und
- verstetigungs- und transferorientierte Vernetzungen und Kooperationen von XENOS-Projekten zu initiieren.

Die Informations- und Austauschveranstaltungen schufen eine tragfähige Grund-

---

<sup>10</sup> Diese Angaben über die Resonanz der Teilnehmer/innen stützen sich auf zahlreiche offene Rückmeldungen im Zuge der Teilnehmenden-Befragungen. Auch die geschlossenen Fragen im Evaluationsbogen nach den Veranstaltungen wurden durchweg positiv beantwortet: Die Teilnehmer/-innen-Befragung nach allen Austauschveranstaltungen liefern zusammengefasst folgende Ergebnisse (Rücklaufquote der Fragebögen ca. 60%) Es äußerten 97%: „Ich konnte mich mit anderen Teilnehmenden vernetzen und austauschen“; 89%: „Ergebnisse des Workshops werden in meine Projektarbeit einfließen“; 94%: „Ich bin motiviert, mich mit dem Thema Nachhaltigkeit von Projektergebnissen zu beschäftigen“; 78%: „Für mich und meine Projektarbeit habe ich interessante Impulse zum Thema Nachhaltigkeit bekommen“, 90%: „Die Mitarbeiter/-innen von XPBund habe ich im Workshop als unterstützend wahrgenommen.“

lage für die Interaktion zwischen den Projekten und der Transferstelle. Als entscheidend dafür erwiesen sich sowohl ihre thematische Ausrichtung als auch die gewählten partizipativen Formate. Mit ihnen gelang ein Erfahrung- und Gedankenaustausch der zwar Ideen, Konzepte und Herausforderungen der XENOS-Vorhaben in der Projektlandschaft bekannt machen kann, jedoch nicht die geeignete Form ist für vertiefende Gespräche und Diskussionen. Dieser Notwendigkeit sollten Fachtagungen genügen, die – als Qualifizierungsangebote konzipiert – ab dem zweiten Drittel der Programmlaufzeit durchgeführt wurden.

## Fachtagungen

Das Fachtagungskonzept konnte auf die Bedarfserhebungen und Sondierungen zurückgreifen, die im Zuge der Informations- und Austauschveranstaltungen mit den Projektakteuren durchgeführt worden waren. Erwartet wurde eine qualitative Weiterentwicklung durch fachliche Austausche unter Projekten, die vor vergleichbaren Herausforderungen standen oder durch fachliche Inputs z. B. externer Expertinnen und Experten für die Praxis der XENOS-Projekte.

Aus den ermittelten Themen wählte die Transferstelle solche für die Fachtagungen aus, die von vielen geäußert und von der Transferstelle als besonders zentral für Qualitätsentwicklung und nachhaltige Projektwirkung eingestuft wurden. Anschließend beteiligten sich die Projektakteure wieder aktiv an der konzeptionellen Ausgestaltung einschließlich des Kontakts zu Fachreferenten bzw. -referentinnen.

Insgesamt vier eineinhalbtägige lernortübergreifende Fachtagungen wurden von September 2013 bis Mai 2014 für alle XENOS-Projekte angeboten:

- „Methoden der Selbstevaluation zur Qualitätssicherung in sozialen Projekten“
- „Abschluss in Sicht: Berufliche Bildung fördernd gestalten“
- „Beratung, Mentoring, Coaching – Individuelle Begleitung der XENOS-Zielgruppen am Übergang Schule-Beruf“
- „Transfer und Verstetigung – wie geht das? Werkstatt-Einblicke in ausgewählte XENOS-Projekte“

Gemeinsame Grundzüge der Veranstaltungen waren:

*Beteiligung und Praxisnähe:* Neben externen Referentinnen und Referenten stellten insgesamt 41 Expertinnen und Experten aus XENOS-Projekten ihre Vorgehensweise und Ergebnisse vor. Damit und dank der im Vorfeld mit den Projekten gemeinsam diskutierten Agenda wurde eine breite wie gut motivierte Beteiligung erreicht.

Methodisch zielten die Workshops immer auch auf die Identifikation von implizitem Wissen der Projektmitarbeitenden im fachlichen Austausch. Dadurch konnten Konzepte und Methoden ein Stück weit validiert werden. Vergleiche mit der Praxis Anderer ermöglichten immer auch Mikro-Transfers guter Praxis. Bei der Auswahl der Referentinnen und Referenten war nicht nur wissenschaftliche Kompetenz gefragt, sondern Kompetenz im Dialog mit der Praxis. Insofern vermieden die Fachtagungen möglichst das Frontalformat. Kleine Arbeitsgruppen im Anschluss an Impulsvorträge erlaubten die Beteiligung aller Teilnehmenden und ermöglichten die Durchführung von Übungen. Beispielhaft gelang Beteiligung mit dem auf den Fachtagungen genutzten Konferenzformat „BarCamp<sup>11</sup>“. Es ermöglicht den Teilnehmenden, je nach Kenntnisstand und Praxiserfahrung auszuwählen, welche Themen sie mit wem vertiefen wollen. Einendes Merkmal aller Fachtagungen war, dass sie XENOS-Projekte vergleichbarer Handlungsfelder und Zielstellungen zusammenbrachten. Aufgrund der vergleichbaren Praxis der Teilnehmenden konnten Beiträge effektiver ausgeschöpft, ihre Anwendbarkeit besser geprüft, methodische Kniffe und Empfehlungen zu den notwendigen Ressourcen ausgetauscht werden. Die Rückmeldungen der Teilnehmenden der Fachtagungen sagen aus, dass sie nicht nur den fachlichen Nutzen schätzten sondern auch den Austausch zwischen XENOS-Projektakteuren und externer Fachleuten. Bewertet wurde dieser zumeist als praxisrelevant und anwendungsorientiert.

*Vernetzung:* Integraler Bestandteil aller Fachtagungen war immer auch die Förderung der Vernetzung der Teilnehmenden. Zusätzliche Anreize für einen Austausch oder eine Kooperation ergaben sich durch kleine Arbeitsgruppen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Tagungen gelungen waren, weil

- sie thematisch den Bedürfnissen sehr vieler XENOS-Projekte entsprachen und zugleich zentrale Anliegen des XENOS-Programms bearbeiteten,
- sie auf Grundlage der bis dahin durchgeführten Bedarfserhebungen und partizipativen Gestaltung die Motivation und Erwartungen der Teilnehmenden sowie ihre Projektrealitäten aufnahmen,
- sie durch interaktive und handlungsorientierte Methoden eine breite aktive Beteiligung ermöglichten.

## Transfertagungen

Die Transferstelle konzipierte das Transferthema im Rahmen ihres Begleitange-

---

<sup>11</sup> Ein Barcamp (häufig auch BarCamp, Unkonferenz, Ad-hoc-Nicht-Konferenz) ist eine offene Tagung mit offenen Workshops, deren Inhalte und Ablauf von den Teilnehmenden zu Beginn der Tagung selbst entwickelt und im weiteren Verlauf gestaltet werden. Barcamps dienen dem inhaltlichen Austausch und der Diskussion.

bots in zwei Richtungen: Zum einen sollte es wie das Thema Verstetigung als roter Faden in allen projektbegleitenden Angeboten präsent sein. Dazu wurden Transferansätze einzelner Projekte im Bundesprogramm XENOS genauer betrachtet, bekannt gemacht und so Wissenstransfers innerhalb des XENOS-Programms wie oben beschrieben befördert. Zum anderen war die unmittelbare Unterstützung der Projekte beim Transfer ihrer Ergebnisse Aufgabe der Transferstelle. Ungefähr ein Drittel der 113 XENOS-Projekte im Bundesgebiet wollten „Transferanbahnung“ bzw. ihre Ergebnisse oder Arbeitsansätze „transferfähig“ machen<sup>12</sup>. Maximal zehn Projekte zielten auf komplette Transfers während der Projektlaufzeit, in dem sie in ihrem Verbund oder Kooperationsnetz Partner eingebunden hatten, die Ergebnisse der Projektarbeit innerhalb der dreijährigen Projektlaufzeit übernehmen oder implementieren wollten. Die übrigen Projekte planten vor allem Verbreitungsaktivitäten<sup>13</sup>.

Die Transferunterstützung hatte also die XENOS-interne Perspektive zu überschreiten. Die entwickelten Konzepte müssen in einen anderen institutionellen, rechtlichen und sozioökonomischen Kontext integriert werden. Dabei sind in der Regel öffentliche Institutionen für eine verstetigende Arbeit als Kooperationspartner zu gewinnen. Dazu gehören z. B. die Agenturen für Arbeit, Jobcenter oder Behörden im Bereich Schule, Justiz, Gesundheit oder auch Interessensvertretungen und zuständige Stellen wie Kammern und Unternehmensverbände.

Von November 2013 bis November 2014 wurden fünf Transfertagungen von der Transferstelle XPBund in verschiedenen Städten entweder selber durchgeführt oder veranstaltende XENOS-Projekte wurden von der Transferstelle unterstützt. Über 500 Teilnehmende aus Arbeits- und Kommunalverwaltungen, Schulen, Unternehmen und sonstigen Multiplikatoren nahmen an den Veranstaltungen insgesamt teil. Die eintägigen Transfertagungen nahmen sich einer Gruppe möglicher „Transfernehmer“ (z. B. Jobcenter) an oder bündelten innovative Projektmodelle<sup>14</sup> einer Branche (Integration Benachteiligter in die Gesundheitswirtschaft, Resozialisierung von Strafgefangenen als gemeinsame Aufgabe der Justiz- und Arbeitsverwaltung) für entsprechend interessiertes Publikum.

Themen der Transferveranstaltungen<sup>15</sup>:

---

12 „Transferfähigkeit herstellen“: erfolgreiche Projektarbeit als Ergebnisse, Ansätze etc. aufbereiten und verbreiten. „Transferanbahnung“ schließt Abstimmungen zwischen Transfer-Anbietern und potenziellen Abnehmern ein. Diese Angaben gehen zurück auf die von der Transferstelle gesichteten Projektprofile, Planungsstand zum Start der Förderperiode 2012. Sie werden von den Beiträgen in den Veranstaltungen gestützt, können quantitativ aber nur als Tendenzaussage gelten.

13 Diese Angaben stützen sich auf die von der Transferstelle gesichteten Projektprofile, Planungsstand zum Start der Förderperiode 2012. Sie werden von den Beiträgen in den Veranstaltungen gestützt, können quantitativ aber nur als Tendenzaussage gelten.

14 Auswahlkriterien für die Unterstützung dieser Transferveranstaltungen waren u. a.: Innovationscharakter von (Zwischen-)Ergebnissen, Nutzbarkeit für und Multiplikationseffekt durch Dritte, Unterstützungswunsch von Projekten.

15 Die Dokumentationen der Transfertagungen finden sich unter: [www.xenos-panorama-bund.de](http://www.xenos-panorama-bund.de)

- „Aus der Praxis - für die Praxis: Transfer erprobter Ansätze zur Integration benachteiligter junger Menschen in den Arbeits- und Ausbildungsmarkt“ in Nürnberg in Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit
- "Innovative Ansätze zur Fachkräftesicherung und interkulturellen Öffnung in der Gesundheitsbranche" in Köln in Kooperation mit fünf XENOS-Projekten
- „Aus der Praxis - für die Praxis: Integration in Kooperation“ in Berlin in Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit
- „Aus der Praxis - für die Praxis: Erfolgreiche Übergänge und nachhaltige Integration in Ausbildung und Arbeit“ in Magdeburg
- „Lernort: Jugendvollzug - Zielort: Arbeitsmarkt“, durchgeführt vom Kriminologischen Dienst des Landes Nordrhein Westfalen. XPBund verstärkte und unterstützte hier die Aktivitäten des Kooperationspartners des XENOS-Netzwerks Strafvollzug.

Die Transferveranstaltungen gingen größtenteils aus Absprachen und Vernetzungen hervor, die im Zuge der Austauschveranstaltungen entstanden waren. Zusätzlich hatte die Transferstelle die Diskussion über Verstetigungs- und Transferstrategien frühzeitig eröffnet und entsprechende Erwartungen an die Projekte formuliert. Die Transferveranstaltungen hatten sehr unterschiedlichen Charakter. Teils lag die Initiative bei Projekten, die bereits seit Beginn des Programms kooperierten (zum Beispiel Gesundheit, Justiz), teils stärker bei der Transferstelle, die eine zwischen Projektarbeit und strategischen Partnern (zum Beispiel Bundesagentur für Arbeit und Jobcenter) vermittelnde bzw. moderierende Rolle einnahm. Stärker als bei den beiden oben vorgestellten Veranstaltungsarten stand so der Vermittlungs- und Übersetzungsaspekt im Vordergrund. Gemeinsam wurden Fragen wie Zielgruppenansprache, verschiedene Arbeits- und Organisationskulturen, rechtskreisübergreifende Kooperation und weitere Rahmenbedingungen thematisiert, die über die Integrationschancen von Projektergebnissen in ihr Umfeld mitentscheiden.

Zusammenfassend lässt sich für dieses Veranstaltungsformat festhalten, dass die Transferstelle XENOS-Projekte darin unterstützte,

- strategische Partner (zum Beispiel Jobcenter und Unternehmen) zu erreichen, sie für entwickelte gute Praxis zu sensibilisieren und für konkrete Transferoptionen zu interessieren,
- ihre Ergebnisse gegenüber strategischen Partnern öffentlichkeitswirksam und professionell darzulegen,
- ihre Projektergebnisse sowie Transfer- und Verstetigungsstrategien mit Blick auf gesellschaftliche Brennpunkte wie Langzeitarbeitslosigkeit, Fachkräftemangel und Arbeitsmarktintegration zu fokussieren und so Transferchancen zu verbessern und
- aus erfolgreicher Projektarbeit transferfähige Modelle für die strategischen Partner zu entwickeln.

## Fazit

Die beschriebenen Aktivitäten der Transferstelle XPBund im Rahmen des Bundesprogramms „XENOS – Integration und Vielfalt“ können auch als Modellversuch zur transfer- und verstetigungsorientierten Programmbegleitung von Integrationsprojekten betrachtet werden. Die Begleitung von 113 Projekten mit ihrer thematischen und methodischen Breite sowie unterschiedlichen Rahmenbedingungen hat sich bewährt und kann im Sinne eines übertragbaren Konzepts folgende Eckpunkte vorweisen:

- Die Auffächerung der Begleitarbeit in einen internen breiten (alle Projekte erfassenden) Austausch, einen vertiefenden Fachaustausch und einen externen Transfer fördert die Binnen- wie Außenwirkung von Projekten und Programmen.
- Die Unterstützungsangebote verstärken sich gegenseitig und sind umso effektiver, wenn sie wiederholt mit den Unterstützungsbedarfen der Projekte abgeglichen werden.
- Die Themen Verstetigung, Transfer und Qualität von Projektarbeit sind einerseits voneinander abzugrenzen, hängen jedoch andererseits auch zusammen und sollten daher in der Begleitarbeit frühzeitig thematisiert und gezielt verknüpft werden.
- Transferchancen können verbessert werden, indem die Projekte auf ihre eigene Verantwortung für Qualitätsentwicklung und -sicherung sowie für Verstetigung und Transfer hingewiesen und bei deren Wahrnehmung unterstützt werden.
- Projekte bilden eine wertvolle Ressource, die mit der Anzahl der Projekte komplexer, aber auch ergiebiger wird. Sie kann dialogisch erschlossen werden, was einen angemessenen Raum für geschützten, freien Austausch und Zeit für prozessorientierte Reflexion erfordert.
- Erfolgreiche Projektbegleitung fördert den vertrauensvollen Dialog sowohl der Projekte untereinander als auch zwischen den Projekten und der begleitenden Transferstelle. Dieses Vertrauen kann nicht vorausgesetzt, sondern muss erarbeitet werden.
- Projekte und Transferstelle benötigen Freiraum, um Bedarfsermittlungen und Unterstützungsangebote angemessen auszutarieren.
- Jedes begleitete Projekt hat seine eigene Komplexität, Dynamik und Individualität, die wahrgenommen und berücksichtigt werden muss.
- Beteiligungs- und ressourcenorientierte Begleitung motiviert und fördert das Engagement der Projektakteure.
- Projektbegleitung ist personalintensiv. Sie erfordert eine Vielzahl an Kompetenzen. Dazu gehören Fach-, Moderations-, Kommunikations-, Dokumentations- und Organisationskompetenz.

## Autorenverzeichnis

### **Rudolf Netzelmann**

Projektkoordinator in der u.bus – Gesellschaft für regionale Entwicklung und europäisches Projektmanagement mbH

### **Vera Krick**

Projektmitarbeiterin in der u.bus – Gesellschaft für regionale Entwicklung und europäisches Projektmanagement mbH