

# Nachhaltigkeit, Transfer, Innovation – Wie drittmittelfinanzierte Projekte paradoxe Ansprüche bewältigen und realistische Strategien finden

Ute Pascher-Kirsch & Hans Uske

*Wie erfüllen Projekte zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung den Anspruch der Nachhaltigkeit und wie gelingt es ihnen, dieser Erwartung nachzukommen? Wie können die Ergebnisse für andere Institutionen (Verwaltungen) nutzbar gemacht werden? Das sind zwei zentrale Ausgangsfragen (nicht nur) für die Projekte, deren Ergebnisse in dieser Aufsatzsammlung vorgestellt werden.*

*Wenn im Folgenden von Nachhaltigkeit und Transfer von Projekten die Rede ist, so sind damit solche Projekte gemeint, die vor allem aus öffentlichen Mitteln gefördert werden, sei es auf EU-, Bundes- oder Landesebene und die im Kontext sozialer Innovationen stehen.*

*In dem folgenden Beitrag werden zunächst allgemeine Überlegungen zu den Anforderungen „Nachhaltigkeit und Transfer“ von drittmittelfinanzierten Projekten sowie zu Nachhaltigkeitsstrategien formuliert. Anschließend geht es um die Frage, wie Nachhaltigkeits- und Transferstrategien trotz aller beobachtbaren Schwierigkeiten in zeitlich und finanziell begrenzten Projekten umsetzbar sind.*

## 1 Die Anforderungen „Nachhaltigkeit und Transfer“

Drittmittelfinanzierte Projekte müssen in der Regel nachweisen, dass sie ihre Entwicklungen und Ergebnisse (oftmals auch als Innovation bezeichnete Prozesse und Produkte des Vorhabens) nachhaltig verankern, also nach Projektende dauerhaft implementiert haben werden. Damit unterscheidet sich diese Begriffsdefinition von Nachhaltigkeit von der ursprünglichen Bedeutung des Begriffs als Umweltaspekt und „nachhaltige Ent-

wicklung“ als *sustainable development* wie er seit Erscheinen des sog. Brundtland Reports („Our Common Future“) 1987 vorwiegend im ökologischen Diskurs und der Ökonomie verwendet wird: „Nachhaltige Entwicklung“ wurde von da an zum Leitbild einer verantwortungsbewussten (globalen) Gesellschaft, die auch Generationengerechtigkeit einforderte<sup>1</sup>. In unserem Kontext heißt Nachhaltigkeit vor allem eine konkrete und langfristige Übernahme oder Nutzung neu oder weiter entwickelter Produkte und Dienstleistungen – unabhängig von der ökologischen oder ökonomischen Nachhaltigkeit, aber nicht unbedingt ohne diese.

In der Förderperiode 2007-2013 des Europäischen Sozialfonds (ESF) wurde „Nachhaltigkeit“ (neben Chancengleichheit) sogar als ein Querschnittsziel definiert. Geförderte Projekte verpflichteten sich damit, sich an der nationalen und europäischen Nachhaltigkeitsstrategie zu orientieren<sup>2</sup>. Wenn es also um die mit ESF-Fördermitteln initiierte interkulturelle Öffnung von Unternehmen oder Verwaltungen geht, muss nachvollziehbar dargestellt werden, dass das Projektanliegen auch nach Projektende weiterverfolgt wird, die Verwaltung also nicht in althergebrachte Praxen zurückfällt, sondern geöffnet bleibt, bzw. Schritte unternimmt, sich weiter zu öffnen.

Ferner müssen Projektakteure Schritte planen und aufzeigen, wie sie ihr Projekt „transferfähig“ gestalten, für andere Bereiche/Sektoren oder Regionen übertragbar machen oder diesen

<sup>1</sup> Diese Darstellung ist stark verkürzt; zur Entwicklung und Geschichte des Begriffs und der damit verknüpften Konzepte siehe u.a. QUENNET-THIELEN (1996, S. 9-10).

<sup>2</sup> <http://www.esf.de/portal/generator/1122/querschnittsziele.html> [25. August 2014].

Transfer sogar selbst organisieren. Die überzeugende Darstellung einer erfolgreichen Transferstrategie erhöht die Förderungswürdigkeit eines öffentlich geförderten Projektes, denn aus der Perspektive von Fördergebern sind Fördermittel umso besser angelegt, je mehr sie zeitlich (Nachhaltigkeit) oder räumlich (Transfer) bewirken.

Allerdings: Nur in den seltensten Fällen wird in Projekten etwas völlig neues erfunden, ein „Prototyp“, der dann per Transferprozesse zur „Serienreife“ kommen soll. Tatsächlich beruhen die meisten Projekte bereits auf Transfer. Die interkulturelle Öffnung der Verwaltung zum Beispiel ist eine Praxis, die nicht neu erfunden werden muss. Projekte im Rahmen der 2. XENOS-Förderrunde („XENOS – Integration und Vielfalt“ – 2012-2014) können von den Erfahrungen früherer Förderprojekte aus dem XENOS-Förderprogramm sowie aus anderen Programmen profitieren. Zudem bestehen mittlerweile vielfältige kommunale Netzwerke zu diesem Thema.

Gleichwohl ist die interkulturelle Öffnung der Verwaltung, wie sie beispielsweise im XENOS-Projekt „Option – Kultur“ des Kreises Recklinghausen angestrebt wird, für den Landkreis eine neue Strategie und damit eine soziale Innovation. Und aus dieser Innovation können wiederum Transfers beispielsweise in andere Landkreise erfolgen.

Fasst man den (sozialen) Innovationsbegriff weiter und versteht darunter eben nicht nur eine Basisinnovation im Sinne einer Erfindung von etwas völlig neuem, sondern die Verbreitung einer neuen sozialen Praxis in andere Zusammenhänge, dann erfüllen die meisten öffentlich geförderten Projekte bereits den Charakter von Transferprojekten. Allerdings wird dann unter dem Stichwort „Transfer“ etwas anderes von ihnen verlangt.

## 2 Strategien der Nachhaltigkeit

In der Praxis beginnt das erste Nachdenken über Nachhaltigkeit bereits mit der Formulierung der

Projektidee. Denn die Idee, zum Beispiel zur Entwicklung bestimmter Maßnahmen für benachteiligte soziale Gruppen, fußt doch meistens darauf, dass man daran interessiert ist, ein Ziel längerfristig zu erreichen und umzusetzen. Und sei es nur deswegen, weil in Projektanträgen Strategien formuliert werden müssen, die beweisen, dass Projekte auch nach der Förderphase weiter bestehen und/oder weiter wirken. Solche Projekte basieren schließlich auf der Idee von zeitlich begrenzten finanziellen Mitteln, die auch als Anschubfinanzierung betrachtet werden können. Deshalb muss ebenfalls nachgewiesen werden, dass Transferprozesse möglich sind bzw. während der Projektlaufzeit eingeleitet werden. Häufig ist dies ein schwieriger Anspruch. Wenn Fördermittel wegfallen, muss(t)en diese Mittel durch Eigen- oder Fremdmittel bzw. Eigenleistungen ersetzt werden. In der Regel sind solche finanziellen Ressourcen aber nicht vorhanden. Oder es gibt auch Fälle, in denen das Geschäftsmodell des Antragstellers sogar darauf beruht, Fördermittel zu akquirieren – also genau die Ressourcen zu erhalten, die später nachhaltig ersetzt werden sollen.

Wie kann Nachhaltigkeit unter diesen Bedingungen trotzdem gelingen? Um diese Frage beantworten zu können, muss zunächst geklärt werden, wie geförderte Projekte mit der Aufgabe der Nachhaltigkeit tatsächlich umgehen und welche Strategien sie verfolgen, um dieses Problem zu lösen.

### Strategie Nr. 1: Erwartbare Effekte

Der Verweis auf Effekte, die durch Projekte bewirkt werden, ist eine häufig angewandte Strategie, um Nachhaltigkeit zu behaupten. Das Problem (aber auch der Vorteil) besteht darin, dass diese Effekte sich in der Regel während der Projektlaufzeit einer Evaluation weitestgehend entziehen. Ob und wie beispielsweise eine Bildungsmaßnahme weiterwirkt, wenn sie nicht mehr durchgeführt wird, kann während dieser Zeit nur schwer gemessen werden. Ob ein Projekt zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung zum Beispiel eine Sensibilisierung

von Verwaltungsmitarbeiter/-innen bewirkt hat, die dazu führt, dass die Verwaltung ihre Kundinnen und Kunden in Zukunft kulturkompetenter behandelt, kann in der Regel ebenso nur vermutet werden. Denn Effekte können ebenso verpuffen wie sie nachhaltige Wirkungen erzeugen können.<sup>3</sup>

### Strategie Nr. 2: Projektketten

Projekte wirken weiter, wenn es Nachfolgeprojekte gibt. Das Problem der fehlenden Fördermittel ist damit gelöst: sie fließen weiter. Im Sinne der Fördergeber ist das natürlich keine Nachhaltigkeit, weshalb die meisten Förderprogramme auch ausschließen, dass Projekte in der nächsten Förderrunde „einfach“ weitergeführt werden. In Projektanträgen kommt diese Nachhaltigkeitsstrategie deshalb nicht vor, wohl aber im Projektalltag. Das hat mehrere Gründe:

1. Eine Weiterführung des Projektes bzw. der Projektziele und Weiterbeschäftigung des eingesetzten Personals über den Förderzeitraum hinaus ist ohne Fördermittel in der Regel unrealistisch. Wer Förderprojekte durchführt, muss aber rechtzeitig an Nachfolgeprojekte denken, sonst hat die Organisation, die diese Projekte durchführt zu Projektende das Problem, ohne

<sup>3</sup> Da Projekt-Evaluationen, wenn sie überhaupt stattfinden, oftmals nur während der Laufzeit der Förderprojekte erfolgen und damit mit ihnen zeitlich enden, können sie allenfalls Prognosen abgeben. Das, was sie messen könnten, also die mittel- und langfristigen Wirkungen, die mit der Nachhaltigkeit ja behauptet werden, fallen außerhalb der Projektlaufzeit, können also von ihnen nicht gemessen werden. Vielleicht ist das ja ein Grund, warum prozessbegleitende Evaluationen von Förderprojekten (im Gegensatz zu summativ/ ex ante angelegten Programmevaluationen) nach einem Boom in den Nullerjahren wieder aus der Mode gekommen sind (z.B. beim XENOS-Programm). Tatsächlich können solche Evaluationen die Ansprüche, die an sie gestellt werden, nur schwer erfüllen. Und diese Ansprüche steigen. 2013 hat die Deutsche Gesellschaft für Evaluation e.V. (DeGEval) in einem Positionspapier „Evidenz und Evaluation“ darauf hingewiesen, dass von Evaluationen zunehmend „Evidenzen“ im Sinne von robusten Belegen und Beweisen erwartet werden. Das Eintreten von angestrebten Effekten soll möglichst sicher belegt werden. Es sei zwar verständlich, so die DeGEval, dass Auftraggeber Evidenzen für die Wirksamkeit von Interventionen verlangen, dies könne Evaluation aber in der Regel nicht leisten. ([www.degeval.de/publikationen/positionspapiere](http://www.degeval.de/publikationen/positionspapiere)).

Personal dazustehen, weil das eingesetzte Personal sich aufgrund der Projektbefristung wegbeworben hat.

2. Die Förderlogik bedingt es, sich mit einem Förderantrag in den thematischen Feldern zu bewegen, in denen man Kompetenzen entwickelt hat, da dies meistens zu den Zuwendungsvoraussetzungen gehört. Die antragstellende Einrichtung belegt ihre Kompetenzen in bestimmten Themenbereichen durch aktuell durchgeführte Projekte. Es ist dementsprechend sinnvoll, sich bei Nachfolgeanträgen möglichst nahe an diese anzulehnen.
3. Auf der anderen Seite hat auch die Programmebene ein Interesse daran, erfolgreiche Projektträger als Akteure in zukünftigen Förderrunden auszuwählen, denn sie sind Garanten für Verlässlichkeit und künftige Erfolge.

Aus dieser Logik heraus entstehen variierende Projektketten, bei denen der Projektkern (beispielsweise eine bestimmte Weiterbildungsmaßnahme für Arbeitslose) meist erhalten bleibt, der Projektkontext (zum Beispiel eine Erweiterung der Zielgruppe oder der Rahmenbedingungen) verändert wird. Eine weitere Variante dieser Strategie besteht darin, das Förderprogramm zu wechseln, beispielsweise von der Bundesförderung auf eine Landesförderung umzustellen.

### Strategie Nr. 3: Strukturveränderung

Die Implementation von Projekten oder Projektergebnissen in vorhandene oder aufzubauende Strukturen ist sicherlich die effektivste Form der Nachhaltigkeit, allerdings auch die Schwierigste. Denn diese Strategie lebt in der Regel von einem Wechsel der Akteure, das heißt, eine Entwicklung oder ein Produkt soll nach Projektende von einer anderen Einrichtung übernommen werden. Zwei Beispiele: Eine arbeitsmarktpolitische Maßnahme, die von einem Träger entwickelt wird, muss, wenn sie zur Regelförderung der

Arbeitsverwaltung werden will, diese davon überzeugen, dass der Wechsel von Fördergeldern hin zur Regelfinanzierung durch das Jobcenter nicht nur effektiv und effizient ist, sondern auch im rechtlichen Rahmen und Auftrag des Jobcenters bleibt. Die Maßnahme muss zudem kompatibel sein mit der Organisationskultur der Arbeitsverwaltung. Auch Prozesse der interkulturellen Öffnung von Organisationen sind oftmals von außen (mit-)initiiert. Die Strukturen der jeweiligen Organisation verändern sich aber nur dann nachhaltig, wenn es gelingt, das Eigeninteresse der Organisation zu wecken. Und auch dann ist längst nicht sicher, ob die Organisation die nötigen, zumeist knappen Ressourcen bereitstellen wird.

Um diesen Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen, hat es in der Vergangenheit immer wieder Versuche gegeben, durch die Bildung großer Verbundprojekte Nachhaltigkeit mittels Strukturveränderungen sicherzustellen. Ein Beispiel ist die Gemeinschaftsinitiative EQUAL, die in der Förderphase 2000-2007 das zentrale arbeitsmarktpolitische Programm des Europäischen Sozialfonds darstellte. Die EQUAL-Projekte<sup>4</sup> sollten durch eine Strategie des so genannten horizontalen und vertikalen Mainstreamings Nachhaltigkeit und Transfer sicherstellen. Einige der damaligen Überlegungen inklusive der Wortwahl sind bedauerlicherweise in Vergessenheit geraten.

„Vertikales Mainstreaming“ bedeutet, Projektideen und Ergebnisse bei Entscheidungsträgern aktiv bekannt zu machen, statt darauf zu warten, dass sie beachtet und für interessant befunden werden. „Horizontales Mainstreaming“ bedeutet, ein Projekt „in die Breite“ zu verankern, also Projektergebnisse aktiv zu transferieren, anstatt nur Transferfähigkeit herzustellen inklusive einer abschließenden Transferveranstaltung. Um erfolgreiches „Mainstreaming“ zu erreichen, sollten in den EQUAL-Entwicklungspartnerschaften

möglichst komplementäre Partner gemeinsam an einem Problem arbeiten, also beispielsweise Bildungsträger, Arbeitsverwaltungen, Gewerkschaften, Kammern und Kommunen. Diese komplexe Projektstruktur hat Projekte mitunter schwerfällig und dadurch scheinbar ineffektiv gemacht. Hinzu kam, dass die EQUAL-Projekte zugleich durch transnationale Entwicklungs- und Transferprozesse europaweit für arbeitsmarktpolitische Innovationen sorgen sollten<sup>5</sup>. Dieser Anspruch war bei einer dreijährigen Projektlaufzeit jedoch in der Regel nicht durchzuhalten.

Für die Herstellung von Nachhaltigkeit aber bleibt der Gedanke zentral, dass Nachhaltigkeit, soweit diese auf Strukturveränderungen abzielt, nicht von einer Institution alleine zu bewerkstelligen ist, sondern in Kooperation oder Allianz verschiedener Akteure miteinander, und einen längeren Zeitraum voraussetzt.

#### **Strategie Nr. 4: Transfer**

Dies gilt insbesondere für den Transfer von Projektergebnissen, auf den unten noch zurückzukommen sein wird. Denn eine gelungene Transferstrategie kann wichtige Beiträge zur Nachhaltigkeit liefern und ein Projekt, das Nachhaltigkeit verspricht, eignet sich besser zum Transfer.

Transfer bedeutet schließlich, Projektentwicklungen, Konzepte, Methoden etc. von einem Kontext in den anderen zu verlegen, zum Beispiel von Institution zu Institution oder von Region zu Region (auch Region zu Institution). Je erfolgreicher Transferprozesse sind, desto plausibler erscheinen im Nachhinein Nachhaltigkeitskonzepte. Wenn sich der Gedanke der interkulturellen Öffnung der Verwaltung auch in anderen Städten ausbreitet, wenn Entwicklungskonzepte übernommen, Erfahrungen verbreitet, Erfolge auch andernorts erzielt und kommuniziert werden, dann steigen auch die Chancen in der eigenen Verwaltung Öffnungsprozesse auf Dauer zu stellen.

<sup>4</sup> Die folgenden Beobachtungen und Verweise auf die Gemeinschaftsinitiative EQUAL beruhen auf den Erfahrungen der beiden Autor/-innen, die beide als Evaluator/-innen und Teilprojektkoordinator/-innen die Durchführung von Entwicklungspartnerschaften in den Jahren 2002-2007 verfolgt haben.

<sup>5</sup> Vgl. PGI – Programm für die Gemeinschaftsinitiative EQUAL 2005

### 3 Beispiele für Nachhaltigkeit und Transfer

Diese Beobachtungen zeigen, dass Nachhaltigkeits- und Transferkonzepte von Förderprojekten umso erfolgreicher sind, je klarer sie auf einer Kombination dieser vier dargestellten Strategien beruhen und wenn sie gleichzeitig eingebunden sind in ein thematisches Feld verschiedener in dieselbe Richtung weisender Projekte. Dies soll im Folgenden an zwei Beispielen verdeutlicht werden.

#### 3.1 Beispiel Kulturkompetente Pflege

Die Implementation von Konzepten der kulturkompetenten oder kultursensiblen Pflege ist mittlerweile Gegenstand vieler Förderprojekte, auch, aber nicht nur im Rahmen des Bundesprogramms XENOS. Es geht dabei um veränderte Ausbildungsinhalte, einschlägige Personalentwicklung, *Diversity*- und Organisationsentwicklungskonzepte in Pflegeeinrichtungen und Fachschulen.<sup>6</sup>

Die Idee, die hinter all diesen Projekten steht, hat sich im letzten Jahrzehnt als Gewissheit durchgesetzt: Die Zahl der Kundinnen und Kunden der Altenpflege werden in Folge des demografischen Wandels und der höheren Lebenserwartung steigen und der Fachkräftebedarf in der Altenpflege wird sich erhöhen. Gleichzeitig wird der Kreis der Kundinnen und Kunden aufgrund der Zuwanderungsprozesse kulturell immer differenter. All das legt Konzepte nahe, einerseits Menschen mit Migrationshintergrund als Beschäftigte in der Altenpflege zu gewinnen und andererseits die Pflege selbst kultursensibler zu gestalten.

Was aktuell so plausibel erscheint, galt vor 15 Jahren noch als exotische Herangehensweise. Als das Rhein-Ruhr-Institut (RISP) in Duisburg 1999 zusammen mit dem Berufsbildungs-

werk des DGB (bfw) in Wuppertal ein Landes-ESF-Projekt durchführte mit dem Titel „Älter werden in Deutschland“, traf die Argumentation selbst bei kommunalen Fachleuten auf Unverständnis. Noch seien die früheren Gastarbeiter/-innen ja nicht im Rentenalter, im Alter würden sie sowie so in ihre Heimatländer zurückkehren und wenn nicht, würde die Pflege von der Familie, die ja eine Großfamilie sei, übernommen werden. Allerdings waren bereits vor 15 Jahren diese Argumente nicht stichhaltig, aber sie waren plausibel, weil sie eingebunden waren in gesellschaftlich verbreitete Vorstellungswelten vom Leben und Älterwerden der ehemaligen „Gastarbeiter“, also bestimmten diskursiven Rahmenbedingungen, die diese Meinung nahelegten.

Dass Kulturkompetenz in der Pflege heute als selbstverständlicher Anspruch formuliert werden kann – ohne damit schon gewährleistet zu sein – hat viele Gründe. Heute gibt es mehr und mehr pflegebedürftige Menschen mit Migrationshintergrund, es gibt Pflegedienste und Altenpflegeeinrichtungen, die sich dieser Personengruppen annehmen und Kulturkompetenz ist in die Regelausbildung integriert worden. In der Altenpflege arbeiten bereits viele Migrantinnen und Migranten. Die vielfältigen Projekte auch und gerade im XENOS-Programm, die im Bereich der kulturkompetenten Pflege angesiedelt waren und sind, haben diesen Wandel nicht bewirkt, sie haben ihn aber unterstützt und beschleunigt. Sie haben mit dazu beigetragen, dass Kulturkompetenz in vielen Einrichtungen der Altenpflege nachhaltige Praxis geworden ist. Sie haben Transfers bewirkt – ohne Transfer unmittelbar aktiv zu betreiben!

#### 3.2 Beispiel Bildungsnetzwerke

Der Aufbau von regionalen Netzwerken ist nicht nur im Bereich der Bildung ein Gegenstand von Förderprogrammen. Ende 2014 endet zum Beispiel das umfangreiche BMBF-Förderprogramm „Lernen vor Ort“ in dem 40 Kommunen aus ganz Deutschland in fünf Jahren regionale Bildungsnetzwerke aufbauen und damit zusammenhän-

<sup>6</sup> Zu aktuellen Projektansätzen vgl. die von XENOS Panorama Bund herausgegebene Broschüre „Neue Wege im Gesundheits- und Pflegebereich – Innovative Ansätze zur Arbeitsmarktintegration. Interkulturelle Öffnung und Fachkräftesicherung.“ (XENOS Panorama Bund 2014)



gende Bildungsinnovationen entwickelt haben werden. Die Ergebnisse sollen ab 2014 dann von „Transferagenturen“ auch für andere Kommunen nutzbar gemacht werden.

Dass viele Missstände in der Bildung auf mangelnder Zusammenarbeit und Vernetzung der jeweiligen Akteure zurückzuführen sind, ist eine Annahme, die in Bildungsdiskursen häufig vorgebracht wird. Wenn Erzieher/-innen nicht mit Grundschullehrer/-innen kommunizieren, können für die Kinder eher Probleme beim Übergang in die Grundschule entstehen. Wenn die Bildungsberatungsstellen in einer Kommune nicht zusammenarbeiten, ist es zum Beispiel für Eltern schwierig, eine sachgerechte Beratung zu finden. Wenn regionale Unternehmen nicht mit den Schulen der Region vernetzt sind, erschwert das die Berufsorientierung der Jugendlichen und führt zu Fehlentwicklungen beim Übergang Schule-Beruf.

Netzwerke sind daher ein wichtiger Pfeiler in Strategien zur Verbesserung der regionalen Bildungssituation. Die Frage ist nur: Wie baut man sie auf? Und noch wichtiger: Wie stellt man sicher, dass sie nachhaltig weitergeführt werden? 2003-2006 hat das BMBF zehn regionale Netzwerke gefördert, die beispielhaft die Bildungssituation Jugendlicher mit Migrationshintergrund verbessern sollten. Eines dieser Beruflichen Qualifizierungsnetzwerke (BQN) wurde in der Emscher-Lippe-Region aufgebaut<sup>7</sup>. Zehn Partner, darunter Weiterbildungsträger, Wissenschaftler, RAA, Unternehmensberater, MSO, haben in drei Jahren in verschiedenen Aktionsfeldern und Teilprojekten erfolgreich gearbeitet. Nach der Förderlaufzeit von drei Jahren löste sich das Netzwerk dann allerdings auf.

Im BQN-Netzwerk Emscher-Lippe waren die Kommunen nur Randakteure. Im BMBF-Programm „Lernen vor Ort“ (2009-2014) sollten sie zentrale Akteure der aufzubauenden Netzwer-

ke darstellen. In 40 ausgewählten Städten und Landkreisen sollte daher mittels Fördergelder, die nun ausschließlich für Kommunen bestimmt waren, eine neue kommunale Steuerungsstruktur im Bereich der Bildung entstehen und zwar über alle Bildungsstufen hinweg, von der frühen Bildung bis hin zur Weiterbildung. Die Netzwerksteuerung lag nun ebenfalls bei den Kommunen – ebenso die Hoffnung auf Nachhaltigkeit und Transfer.

Eine solche Struktur hat Nachteile. Bis ein kommunal gesteuertes Projekt „in die Gänge“ kommt, dauert es in der Regel einige Monate. Der Aufbau einer aussagefähigen Website dauert sogar deutlich länger. Verwaltungslogik und Projektlogik können bisweilen sehr verschieden sein. Andererseits besteht berechnete Hoffnung, dass kommunale Steuerungsstrukturen (im Gegensatz zu Trägerstrukturen) auch ohne Fördermittel zumindest teilweise weiterbestehen werden (und dadurch auch Nachhaltigkeit erzeugen!).

#### 4 Nachhaltigkeit im aktuellen XENOS-Projekt „Option – Kultur“

Das XENOS-Projekt „Option – Kultur“ hat sich zum Ziel gesetzt, Schritte zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung im Kreis Recklinghausen und in den zehn Städten des Kreises zu unternehmen und diesen Prozess nachhaltig in den administrativen Strukturen zu verankern. In dem Aufsatz von Helena Donecker und Sabine Fischer „Verwaltung ist nicht gleich Verwaltung“ (in diesem Band) beschreiben die Autorinnen das Vorgehen im Projekt. Im Folgenden gehen wir kurz auf die Nachhaltigkeitsstrategie des Projektes ein, weil sie ein gutes Beispiel dafür ist, wie Nachhaltigkeit über ein Zusammenwirken verschiedener Strategien erreicht werden kann.

Die Aufgabe, vor der das Projekt steht, lässt sich folgendermaßen formulieren:

Interkulturalität soll gelebte Praxis in der Verwaltung werden und sich damit als Teil der Organisationskultur entwickeln. Erst wenn es gelingt,

<sup>7</sup> Der Aufbau und Durchführung des BQN Emscher-Lippe fand unter Beteiligung des RISP statt. Außerdem war das RISP beratend an der Durchführung des Projektes „Lernen vor Ort“ des Kreises Recklinghausen beteiligt. Auf diesen Erfahrungen beruhen u.a. die folgenden Ausführungen.

interkulturelle Perspektiven beispielsweise in die Weiterbildungs- und Personalakquisitionsroutinen zu implementieren, wenn entscheidende Akteure überzeugt sind, dass diese geändert werden müssen, wenn Diskurse entstehen (und auf Dauer gestellt werden können), die den Nutzen von Interkulturalität für die Organisation plausibel machen, und die üblichen Einwände und Widerstände ihre Plausibilität verlieren, dann kann Interkulturalität zum Bestandteil der Organisationskultur der Verwaltung werden. Und erst dann wird die Verwaltung „geöffnet“. Sie hat sich damit nachhaltig verändert.

Projekte, die sich zum Ziel gesetzt haben, nachhaltig Prozesse der interkulturellen Öffnung von Verwaltungen zu bewirken, sind daher darauf angewiesen, die zentralen Akteure der Verwaltung aktiv an diesem Prozess zu beteiligen oder diese dazu zu bewegen, die Öffnungsprozesse von sich aus anzustoßen. Öffnung kann nicht von außen geschehen, sondern nur als Eigenleistung der jeweiligen Institutionen. Dafür die Stellschrauben zu finden, war eine der wichtigsten Aufgaben im Rahmen des Projektes „Option – Kultur“. Im Wesentlichen lassen sich sechs dieser Stellschrauben identifizieren:

### 1. „Top down“ und „bottom up“ ansetzen

Für das Projekt „Option – Kultur“ war es von Bedeutung, dass der Landrat als Chef der Kreisverwaltung Recklinghausen für alle Verwaltungsakteure sichtbar, der Initiator der Öffnungsprozesse war und ist.

Entscheidend für den Erfolg des Projektes war es zudem, dass das Projekt ausführlich in allen kreisangehörigen Städten der jeweiligen Verwaltungsspitze vorgestellt wurde und dass Anregungen städtischer Akteure in das Konzept des Kreises übernommen wurden.

Interkulturelle Öffnung kann allerdings nicht einfach angeordnet werden, denn damit wäre die Wahrscheinlichkeit sehr groß, dass diese sensiblen Prozesse von unten ausgebremst werden. Es war daher wichtig, in der Breite über das Projekt zu informieren, Diskussionen anzustoßen

und möglichst an vielen Orten auf das Projektziel und die Aktivitäten hinzuweisen.

### 2. Schneeballeffekte erzeugen

Alle Aktivitäten und Interventionen des Projektes (z.B. Interviews, Gespräche, Seminare, Rundbriefe, Informationsveranstaltungen) sind immer nur punktuelle Sensibilisierungsversuche, um das Projektziel zu erreichen. Erreicht werden kann damit aber niemals die Verwaltung als Ganzes. Wenn Sensibilisierung wirksam werden soll, so ist sie auf die Initiierung von Schneeballeffekten angewiesen. Das zu initiieren war mühsam, aber schließlich verstärkten sich die Effekte (veränderte Einstellungen der Mitarbeiter/-innen, geschärftes Problembewusstsein für die Thematik und weiteres) gegenseitig.

In Gesprächen mit Beschäftigten der Verwaltung war häufig zunächst Skepsis zu spüren, ob das Projekt überhaupt sinnvoll sei, schließlich behandle man ja alle Bürgerinnen und Bürger gleich. Auch das Interesse an Weiterbildung zum Themenkomplex „Interkulturelle Öffnung“ war anfänglich gering. All das änderte sich im Laufe des zweiten Projektjahres unter anderem aufgrund der oben geschilderten Schneeballeffekte. Heute (Sommer 2014) wird mehr Weiterbildung nachgefragt als angeboten werden kann. Das Projekt ist innerhalb der meisten Bereiche der Verwaltung bekannt und akzeptiert.

### 3. Informelle Netzwerke nutzen

Ein wichtiges Instrument zur Herstellung von Schneeballeffekten waren und sind die informellen Netzwerke innerhalb sowie zwischen den Verwaltungen. Dabei geht es um bestehende Netzwerke und nicht so sehr um „Vernetzung“, also den Aufbau von Netzwerken, wie er in vielen Projekten propagiert wird. Dadurch entstehen häufig nur künstliche Gebilde, die sich dann nach einigen „Netzwerktreffen“ oftmals von selbst auflösen. Bestehende, meist nur informelle Netzwerke hingegen sind Instrumente, die es Verwaltungsakteuren erlauben, ihre Arbeit

zum Beispiel über „kurze Dienstwege“ zu optimieren. Diese informellen Netzwerke können genutzt werden und sie können über Projekte wie „Option – Kultur“ im Sinne des Projektanliegens weitergeknüpft werden.

#### 4. Prozessketten initiieren

Wir haben oben dargestellt, welche Rolle Prozessketten als Nachhaltigkeitsstrategie spielen. Auch „Option – Kultur“ profitiert von dieser Strategie. Im Zuge der Neustrukturierung der Integrationspolitik des Landes Nordrhein-Westfalen wurde im Jahr 2013 das Kommunale Integrationszentrum (KI) des Kreises Recklinghausen gegründet. Interkulturelle Öffnung der Verwaltung wurde vom KI des Kreises als ein zentraler Arbeitsschwerpunkt für die nächsten Jahre gewählt. Die Bearbeitung des Gegenstandes und die daran gekoppelten Aktivitäten werden damit, wenn auch vermutlich mit geringeren Ressourcen wie zuvor, in den kommenden Jahren auch institutionell abgesichert sein.

#### 5. Weiterbildung institutionalisieren

Dazu trägt im Wesentlichen bei, dass das im Projekt „Option – Kultur“ entwickelte Weiterbildungskonzept für die Verwaltungsangestellten zusammen mit dem Studieninstitut Kommunale Verwaltung Emscher-Lippe entwickelt und institutionalisiert wurde. Das Studieninstitut ist verantwortlich für die Weiterbildung in den verschiedenen Verwaltungen des Kreises Recklinghausen. Die Integration von Fragen der Kulturkompetenz in das Weiterbildungsangebot kann dadurch auf Dauer gestellt werden.

#### 6. MSO einbinden

Ein weiterer Baustein in der Nachhaltigkeitsstrategie des Projektes ist die aktive Einbindung von Vertretungsinstitutionen der Menschen mit Migrationshintergrund in der Region. Das Projekt ist in Integrationsräten einiger Städte des Kreises vorgestellt worden. Es gab mehrere Veranstaltungen mit MSO-Vertretern. Im Rahmen

des Projektes wurden 27 zum Teil mehrstündige Interviews mit Migrantenselbstorganisationen (MSO) aus allen Städten des Kreises geführt, an denen 74 Personen teilnahmen<sup>8</sup>. Die Interviews hatten zwei Funktionen. Einerseits sollten die Sichtweisen der Vertretungen der Migrantinnen und Migranten in die Gestaltung der Projektarbeit einbezogen werden. Andererseits hatten die Interviews aber auch Sensibilisierungsfunktion für das Projektanliegen.

### 5 Überlegungen zum Transfer

Im Rahmen von Förderprojekten wird „Transfer“ in der Regel als räumlicher Transfer betrachtet. Wird zum Beispiel in einem Unternehmen ein Modell zur betrieblichen Integration von Menschen mit Migrationshintergrund entwickelt, sollen auch andere Unternehmen davon profitieren. Werden in einer Verwaltung Konzepte zur interkulturellen Öffnung erprobt, sollen auch andere Verwaltungen daran teilhaben.

Wir haben oben bereits ausgeführt, dass Transfer und Nachhaltigkeit eng miteinander verbunden sind. In bestimmten Projekten lässt sich beides gar nicht voneinander trennen.

In dem XENOS-Projekt „Option – Kultur“ sind Transferprozesse von Abteilung zu Abteilung, von Stadtverwaltung zu Stadtverwaltung Bedingung für die Nachhaltigkeit der Projektaktivitäten innerhalb des Kreises. Es ist illusorisch, dass in einem Projektgebiet mit zehn Stadtverwaltungen und einer Kreisverwaltung, noch dazu mit Ämtern mit jeweils unterschiedlichen Organisationskulturen parallele Interventionsformen möglich wären, die alle Verwaltungen einschließen. Etwas anderes ist es, die Aktivitäten des Projektes und die daran gekoppelten Erfahrungen beispielsweise in andere Landkreise zu implementieren. Hierzu kann das Projekt allenfalls die Vorarbeiten leisten, zum Beispiel durch eine bundesweite Befragung aller Landkreise zum

<sup>8</sup> Zu den Ergebnissen siehe den Beitrag von Ursula Kreft in diesem Sammelband.



Status quo der interkulturellen Öffnung<sup>9</sup> und der Zurverfügungstellung der Ergebnisse sowie durch Informationsmaterialien (Handbücher, Praxisleitfäden, Publikationen wie der hier vorliegende Sammelband). Der Transfer selbst liegt dann aber außerhalb des Projektes. Dazu zum Abschluss dieses Beitrages folgende vier Thesen:

1. Eigentlich zielt Transfer in die gegenteilige Richtung: Eine Person oder eine Organisation hat ein Problem, sucht nach einer Lösung, findet sie beispielsweise bei einem Modellprojekt und überträgt dieses Modell auf die eigene Praxis. In Projekten stellt sich das anders herum dar. Vom drittmittelgeförderten Projekt wird erwartet, dass es den Transfer seiner Ergebnisse selbst organisiert. Dabei suchen dann erfolgreiche Projekte mit interessanten Lösungen ihrer eigenen Probleme nach anderen, kompatiblen Problemen, statt anders herum, dass Akteure mit bestimmten Problemen nach Lösungsmöglichkeiten Ausschau halten!
2. Wenn Transferprozesse organisiert werden sollen, reicht es daher nicht aus, transferfähige Produkte zu entwickeln und anschließend darauf zu warten (und zu hoffen), dass sich jemand für diese Entwicklungen interessiert. Auch die in Projekten üblichen Transferveranstaltungen lösen das Problem nicht, weil damit das Problem des Transfers, die Übertragung einer Innovation von einem Kontext in einen anderen in der Regel nicht gelöst wird.
3. Projekte können Transferprozesse nur bedingt organisieren. Sie können sie aber initiieren, Transferbedingungen ausloten und Voraussetzungen für den Transfer schaffen. Der Transfer selber ist aber an die Akteure gebunden, für die er gedacht ist: Akteure der Zielregion, der Zielorgani-

sation. Dann allerdings kann der Transfer effektiver gestaltet werden, wenn die Entwickler der Ursprungsinnovation diesen Prozess aktiv begleiten.

4. Transferprozesse sind abhängig von Projektlandschaften und gesellschaftlichen Diskursen, die für bestimmte Probleme Plausibilitäten erzeugen. Wir haben oben dargelegt, wie dies in verschiedenen Projektfeldern (Kulturkompetente Pflege, Bildungsnetzwerke) mehr oder weniger gelungen ist. Projekte können solche Diskurse alleine schon dadurch unterstützen, dass sie erfolgreich sind, nachhaltig wirken und dies auch wirksam kommunizieren. Der vorliegende Sammelband versteht sich daher auch als Teil der Transferstrategie der vier beteiligten XENOS-Projekte.

<sup>9</sup> Siehe den Beitrag von Ute Pascher-Kirsch in diesem Sammelband.

## LITERATUR

- DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR EVALUATION E.V. (2013): Evidenz und Evaluation. Positionspapier der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation, in: Zeitschrift für Evaluation 1/2013, S.172-174.
- KAEWNETARA, EVA & USKE, HANS (Hrsg.) (2001): Migration und Alter. Auf dem Weg zu einer kulturkompetenten Altenarbeit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Duisburg.
- KAEWNETARA, EVA & USKE, HANS (2004): Halbzeitevaluation von Netzwerken als Co-Management, in: Kaewnetara, Eva & Uske, Hans (Hrsg.): Netzwerkevaluation im Prozess. Aktuelle Ansätze in komplexen sozialen Programmen, RISP-Texte 1/2004, Duisburg.
- Nationales Reformprogramm Deutschland „Innovation forcieren – Sicherheit im Wandel fördern – Deutsche Einheit vollenden“ (2005).
- PASCHER, UTE & USKE, HANS (2010): Migration und Alter. Beitrag zum Sachverständigengespräch „Migration und Alter“ des Ausschusses für Generationen, Familie und Integration am 25.02.2010 im Landtag NRW.
- PGI (2005): Programm für die Gemeinschaftsinitiative EQUAL 2005: <http://www.equal.esf.de/Equal/Navigation/Publikationen/broschueren,did=49098,cap.groups=1.html> (abgerufen am 04.06.2014).
- QUENNET-THIELEN, CORNELIA (1996): Nachhaltige Entwicklung. Ein Begriff als Ressource der politischen Neuorientierung. In: Kastenholz, Hans G., Erdmann, Karl-Heinz & Wolff, Manfred (1996): Nachhaltige Entwicklung. Zukunftschancen für Mensch und Umwelt. Berlin, Heidelberg: Springer. S. 9-21.
- XENOS PANORAMA BUND (Hrsg.) (2014): Neue Wege im Gesundheits- und Pflegebereich. Innovative Ansätze zur Arbeitsmarktintegration, interkulturellen Öffnung und Fachkräftesicherung, <http://www.xenos-panorama-bund.de/index.php/service/news/717-xenos-broschuere-neue-wege-im-gesundheits-und-pflegebereich> (abgerufen am 04.06.2014).