

Ziele, Indikatoren und Evaluation in Projekten der Migrationsarbeit

Diakonie für
Menschen zwischen
Ländern und Kulturen

Maßnahmen zur
Förderung der
Integration von
Spätaussiedlern
und Ausländern

Stand: Dezember 2008

Bundesarbeitsgemeinschaft
Evangelische
BAG EJSA sozialarbeit e.V.

■ Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Projektmanagement	4
2.1. Anforderungen an Projekte	4
2.2. Projekte mit interkultureller Zielrichtung	7
3. Phasenmodell für Projekte	8
3.1. Planung	8
3.1.1. Vorhaben finden, eingrenzen und festlegen	8
3.1.2. Projektziele festlegen und beschreiben	8
3.1.3. Projekte strukturieren	16
3.1.4. Zeitrahmen und Meilensteine festlegen	17
3.2. Durchführung	18
3.2.1. Arbeit im Team organisieren	18
3.2.2. Methoden, Techniken und Indikatoren festlegen	20
3.2.3. Informationen beschaffen und auswerten	22
3.2.4. Abschlussdokumentation und Evaluation	23
4. Flow-chart des Phasenmodells für Projekte	27
5. Ein Beispiel für die Anforderungen an Projektarbeit: Das Bundesprogramm zur Integration von Spätaussiedlern/Spätaussiedlerinnen und Ausländern/Ausländerinnen	31
6. Empfohlene Literatur:	34
7. Anschriften der Landesverbände	35
Impressum	39

Dieses Handbuch ist während einer Fachtagung unter Leitung von Herrn Prof. Roderich Kulbach in Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden aus ausgewählten Integrationsprojekten entstanden.

Wir danken dem Bundesamt für Migration und Flüchtlinge für die finanzielle Förderung dieses Projektes.

Handbuch

Ziele, Indikatoren und Evaluation in Projekten der Migrationsarbeit

1. Einleitung

Dieser Leitfaden soll den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Projekten der Migrationsarbeit eine Hilfe bei der Beschreibung der Vorhaben, der Formulierung von Zielen und der Benennung der für die Situation angemessenen Indikatoren geben. Die Träger der Migrationsfachdienste in den Landes- und Fachverbänden der Diakonie sehen verstärkt die guten Möglichkeiten, über Projektarbeit auf wechselnde Rahmenbedingungen und neu entstehende Bedarfe flexibel, innovativ und zeitnah zu reagieren. Projektarbeit stellt dabei hohe Anforderungen an die Professionalität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bezug auf Projektmanagement, Evaluation und Qualitätssicherung. In diesem Prozess ist es wichtig, eine sorgfältige

Projektplanung, eine operationalisierte Zieldefinition der Projektarbeit sowie eine systematische Ergebnissicherung sicherzustellen.

Hierbei soll die vorliegende Handreichung Hilfe geben. Sie wurde unter Mitarbeit von Kollegen und Kolleginnen aus Projekten der Diakonie vor Ort und aus Dienststellen von landeskirchlichen Diakonischen Werken, die Projekte im Migrationsbereich begleiten, erstellt. Ein Workshop im Dezember 2008 diente dabei zur Sammlung von Best-practice-Beispielen bei der Förderung von Maßnahmen zur gesellschaftlichen Integration von Zuwanderinnen und Zuwanderern.

2. Projektmanagement

2.1. Anforderungen an Projekte

Projekte sind in der Regel:

- einmalig und neu
- besonders ergebnis- und zielorientiert
- in Planung und Ausführung zeitlich begrenzt
- auf Aktivitäten konzentriert
- qualitätsbewusst
- weitgehend frei von hierarchischen Strukturen
- kreativ und innovativ

Der innovative Charakter, die begrenzte Dauer und die geringe Übertragbarkeit von Projekten erfordern:

- eine sorgfältige Planung
- operationalisierte Zieldefinitionen
- und eine systematische Ergebnissicherung

Laut DIN 69901 werden einem Projekt folgende **Charakteristika** beigemessen:

- Zielvorgabe;
- zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen
- Abgrenzungen gegenüber anderen Vorgaben
- projektspezifische Organisation

Projektmanagement umfasst die Gesamtheit von Führungsaufgaben, Organisation, Techniken und Mittel für die Abwicklung eines Projekts, das heißt:

- alle Planungs-, Steuerungs-, Kontroll- und Informationstätigkeiten
- die Entscheidungen über Personal, Zeit und Ablauf
- Betreuung des/der Teams (Arbeitsgruppen)

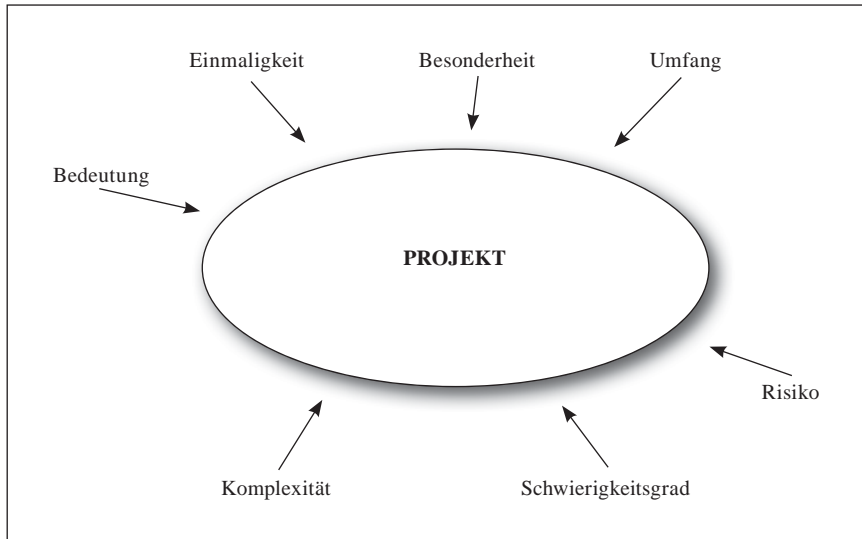
Im Gegensatz zu den routinemäßigen Arbeitsprozessen wirken eine Vielzahl von Faktoren auf Projekte gleichzeitig ein, die durch Methoden und Techniken des Projektmanagements (harte Faktoren), aber auch durch die Art und Weise der Kommunikation (weiche Faktoren) beeinflusst werden. Die Unterschiede zwischen Projektmanagement und Routinemanagement lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

Management von Projekten	Management von Routineprozessen
<input type="checkbox"/> zielgerichtet	<input type="checkbox"/> ablauforientiert
<input type="checkbox"/> ergebnisorientiert	<input type="checkbox"/> organisationsorientiert
<input type="checkbox"/> zeitlich und finanziell befristet	<input type="checkbox"/> ohne Endtermin
<input type="checkbox"/> umfassender Ressourcenplan (Zeit, Geld, Personal)	<input type="checkbox"/> Stellenplan (für generelle Vorgänge)
<input type="checkbox"/> extrem qualitätsorientiert	<input type="checkbox"/> Leistungsprozess
<input type="checkbox"/> Schlussevaluation	<input type="checkbox"/> generelles Arbeitspensum
<input type="checkbox"/> wechselndes Personal	<input type="checkbox"/> Stammpersonal
<input type="checkbox"/> Abwechslung, Abenteuer	<input type="checkbox"/> Monotoniegefahr
<input type="checkbox"/> relative Unsicherheit	<input type="checkbox"/> relative Sicherheit

■ 2. Projektmanagement

Die Komplexität des Bündels der Einwirkungsfaktoren macht die Querschnittsfunktion von Projektmanagement mit folgenden Einflussfaktoren deutlich:

Projekteinwirkungsfaktoren



Die Arbeit in Projekten bezieht sich auf eine Zusammenarbeit zwischen Menschen, die gemeinsam den Projekterfolg herbeiführen wollen. Projektmanagement ist also in Teilen auch Personalmanagement, wobei in vielen Stellen der Aspekt des Führens wesentlich ist, zum Beispiel bei:

- Anleitung und Integration der am Projekt beteiligten Kolleginnen und Kollegen
- Koordination der Zusammenarbeit
- Information und Berichterstattung
- Fällen von Entscheidungen
- Durchführung von Projektbesprechungen

Projekte im sozialen Bereich sind stark auf „soft skills“ ausgerichtet, die die Akzeptanz und Motivation der mit dem Projekt verbundenen und davon partizipierenden Menschen betreffen. Projektverantwortliche sind hier als

„social engineers“ zu verstehen, die im Stil eines Coaches die erwünschten Ziele und Ergebnisse des Projekts zu erreichen versuchen. Sie müssen mehr mit der Vertrauensbildung, Überzeugung und Motivation arbeiten. Im Gegensatz zu technischen Projekten können sie im sozialen Bereich Ergebnisse mathematisch nicht genau berechnen. Dennoch müssen sie durch eine stringente Evaluation den Erfolg des Projekts annäherungsweise belegen.

Für das Projektmanagement ist also eine transformative Führung gefragt, die dadurch gekennzeichnet ist, dass:

- mit Visionen Aufmerksamkeit geweckt wird
- durch Kommunikation Sinn vermittelt wird
- Standpunkte eingenommen und Positionen bezogen werden

■ 2. Projektmanagement

- eine Entfaltung der Persönlichkeit ermöglicht wird durch:
 - positives Selbstwertgefühl
 - Lernen aus Fehlern
 - Erkennen von Stärken und Kompensation von Schwächen
 - Entwickeln von Talenten
 - Übereinstimmung von Qualifikationen und Anforderungen.

Erfolgreiche transformative Führung im Projekt besagt zudem, dass diejenigen, die die Führung auszuführen haben:

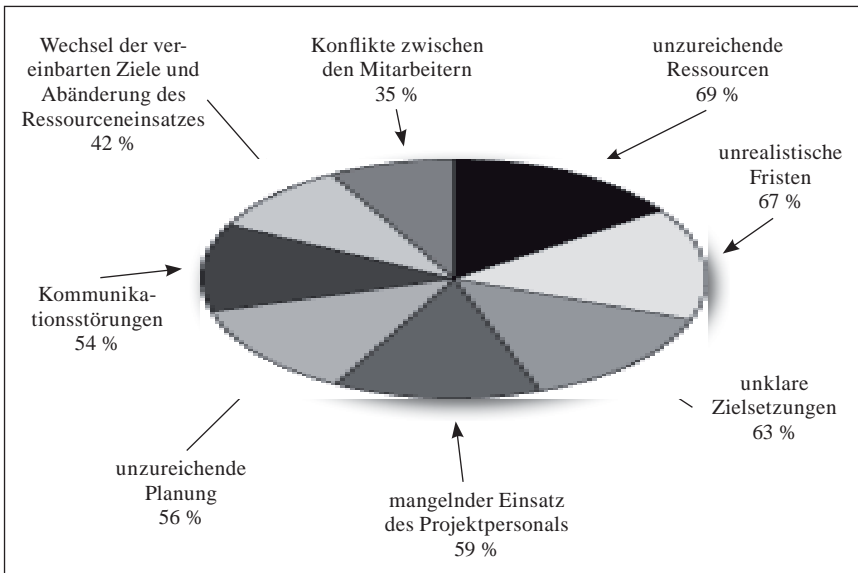
- sich als Agenten des Wandels (change agents) verstehen
- couragiert sind
- anderen Menschen vertrauen
- wertorientiert handeln
- motiviert sind, lebenslang zu lernen

- mit Komplexität, Mehrdeutigkeit und Unsicherheit umgehen können
- Visionen haben

Die im Projektmanagement in der Wirtschaft typischen Probleme können als Anforderungskatalog für das Projektpersonal verstanden werden:

- unzureichende Ressourcen (69 Prozent)
- unrealistische Fristen (67 Prozent)
- unklare Zielsetzungen (63 Prozent)
- mangelnder Einsatz des Projektpersonals (59 Prozent)
- unzureichende Planung (56 Prozent)
- Kommunikationsstörungen (54 Prozent)
- Wechsel der vereinbarten Ziele und Abänderung des Ressourceneinsatzes (42 Prozent)
- Konflikte zwischen den Mitarbeitenden (35 Prozent)

Problemlagen für das Projektmanagement



■ 2. Projektmanagement

Die Probleme zu kennen, heißt sie bei der Beantragung eines Projektes bereits zu berücksichtigen und sie in den einzelnen Phasen des Projekts vorausschauend zu beachten. Letzteres gilt umso mehr, wenn es sich um Projekte im Migrationsbereich handelt.

2.2. Projekte mit interkultureller Zielrichtung

Die immer größer und komplexer werdende Vielfalt von Werten und Lebensanschauungen in unserer Gesellschaft macht interkulturelle Orientierung und Kompetenz in sozialen Einrichtungen unumgänglich. Das heißt, kulturelle Vielfalt verlangt nach professionellem Handeln und einer kritischen Überprüfung bisheriger Arbeitskonzepte, Handlungsansätze, Angebote institutioneller Strukturen und Rahmenbedingungen in den sozialen Diensten. Umsteuerungen vollziehen sich dabei häufig ungeplant und erfassen nicht sofort die gesamte Organisation. Projekte mit interkultureller Zielrichtung können zum Beispiel dabei helfen, eine Veränderung der eigenen Organisation stufenweise zu vollziehen.

Angesichts der enormen Herausforderungen bei der Umsteuerung zu interkultureller Öffnung von Organisationen leisten Projekte eine wichtige Hilfestellung. Durch sie werden Ansätze erprobt und Erkenntnisse gewonnen, die die Praxis der interkulturellen Arbeit unterstützen und konkrete Wege zur Umsetzung der Thematik aufzeigen, zum Beispiel:

- Wie können interkulturelle Öffnungsprozesse initiiert, unterstützt und begleitet werden?
- Wie kann die Sensibilisierung/Motivierung/Aktivierung zur interkulturellen Öffnung voran getrieben werden?
- Welche Aspekte soll die Qualifizierung und Begleitung von Öffnungsprozessen beinhalten?

- Wie kann die Heranführung der Migrantinnen und Migrantinnen an die sozialen Dienste gewährleistet werden?
- Wie verändert sich die Rolle der Migrationsfachdienste dabei?

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die sich interkulturellen Projekten zuwenden, bedürfen daher eines breiten Spektrums interkultureller Kompetenzen:

Interkulturelle Kompetenz meint dabei eine um die kulturelle Komponente erweiterte Form von sozialer Kompetenz; das heißt Kompetenz- und Handlungsfähigkeit in kulturellen Überschneidungssituationen, also die Fähigkeit, mit Angehörigen anderer Kulturen zur wechselseitigen Zufriedenheit, unabhängig, kultursensibel und wirkungsvoll interagieren zu können.

Interkulturelle Kompetenz bedeutet die Fähigkeit:

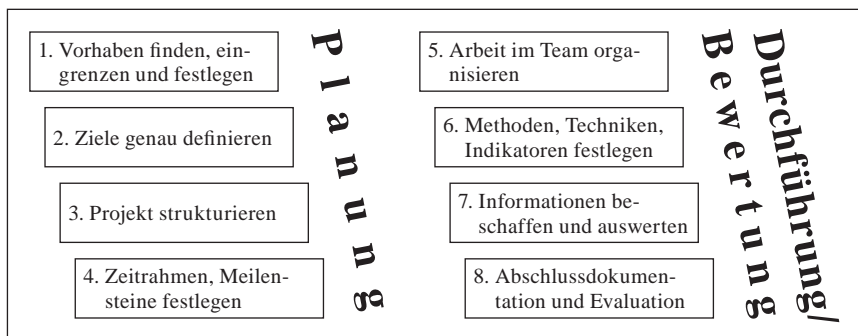
- interkulturelle Situationen und Zusammenhänge wahrzunehmen, sie mit ihren Problemstellungen zu erfassen und in ihren Chancen zu begreifen
- das eigene Bedingungs-, Bezugs- und Wertesystem zu sehen und eigene Einstellungen, eigenes Verhalten und Handeln kritisch reflektieren zu können
- interkulturelle Prozesse zu initiieren, Diskriminierungen entgegen zu steuern und vorhandene Benachteiligungen abzubauen
- Sensibilität für und in interkulturellen Lernprozessen bei sich und anderen zu fördern und zu entwickeln
- Konflikte im interkulturellen Kontext wahrnehmen und bearbeiten zu können
- Wissen anzueignen (Migrationsgeschichte, rechtliche Situation, kulturelle Orientierungen, Prävention, geeignete Methoden zu kennen)
- das Gelernte professionell in die Strukturen der eigenen Organisation übertragen zu können

3. Phasenmodell für Projekte

Die Phasen von Projekten werden herkömmlich unterteilt in:

- Planung
- Durchführung
- Bewertung

Phasenmodell für Projekte



3.1. Planung

3.1.1. Vorhaben finden, eingrenzen und festlegen

Kein Projekt entsteht ohne eine erste Idee oder Anregung. Diese kann sich aus den Arbeitsvollzügen des Alltags ergeben oder durch äußere Anlässe ausgelöst werden. In vielen Fällen wird es sich um eine Mischung aus inneren und äußeren Entwicklungen handeln. Als ein klassisches Beispiel für einen „äußeren Anlass“ gelten Förderprogramme von der kommunalen über die Landes- und Bundesebene bis zu Fördermitteln der Europäischen Union.

Die Projektidee kann also aus der Einrichtung kommen oder an die Einrichtung herangetra-

gen werden. In jedem Fall gilt es, drei Fragen vor dem Einstieg in die Arbeit zu beantworten:

- Entspricht die Idee dem Auftrag der Einrichtung?
- Gibt es genug Projektinteressierte innerhalb der Einrichtung oder in Kooperation mit Netzwerkpartnern, um das Projekt zu realisieren?
- Steht die Leitung hinter dem Projekt?

3.1.2. Projektziele festlegen und beschreiben

Nachdem die Projektidee gefunden und präzisiert wurde, können die Rahmenbedingungen festgelegt und die notwendigen Vereinbarungen getroffen werden. Von der Präzisierung der Ziele hängt nicht nur die Praxisrelevanz

■ 3. Phasenmodell für Projekte

des Projekts ab; möglichst konkrete Zielbeschreibungen sind auch die Voraussetzung für die weitere Operationalisierung, das heißt für die Erfassung durch mess- und beobachtbare Indikatoren.

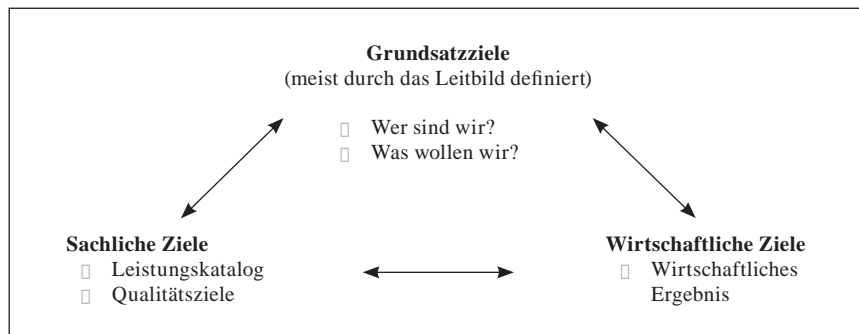
Merke:

Wer vom Ziel nichts weiß, kann den Weg (die Methode) nicht finden!

Die Projektkonzeption muss vor allem Aufschluss über die verfolgten Ziele der Maßnahme geben.

Die Zielausrichtung ist die strategische Ausrichtung jedes Projektes. Ziele sind Orientierungsgrößen und Leuchtfener in der Zukunft, die dem gegenwärtigen Handeln die Richtung weisen. Ziele stellen also den Endpunkt bestimmter Entwicklungsphasen dar und müssen in einem überschaubaren Zeitraum erreichbar sein. Steuerungstechnisch werden in der Regel drei Zieldimensionen unterschieden, nämlich Grundsatzziele, wirtschaftliche Ziele und sachliche Ziele.

Drei Zieldimensionen der Steuerung



Die Festlegung von Zielen erfordert eine vorherige exakte Beschreibung der Ist-Situation.

Die Ist-Situation ist die Ausgangslage, von der aus zielgerichtet auf einen veränderten Zustand hingearbeitet werden kann und ist in einem Projektförderantrag vergleichbar mit der Situationsanalyse.

Ziele von gemeinwesenorientierten Integrationsmaßnahmen werden unter anderem mit Blick auf die Verbesserung der Ressourcen beziehungsweise der Lebenslagen der Wohnbevölkerung in einem Sozialraum, der Aktivierung der Selbsthilfepotentiale oder der

Reduzierung/Beseitigung möglicher Konflikte zwischen Gruppen der Wohnbevölkerung formuliert. Aus Zielen sollen sich unmittelbar Handlungen in Projekten ableiten lassen (also zum Beispiel ein positiver Zustand/Erfolg der Integrationsarbeit, der maßgeblich auf die Arbeiten des geförderten Projekts zurückzuführen sein soll).

Herkömmlich werden unter zeitlichen Gesichtspunkten und hinsichtlich ihrer Bedeutung drei Zielebenen unterscheiden:

Grundsatzziele: Zielvorgaben mit umfassender Bedeutung für längere Zeiträume

■ 3. Phasenmodell für Projekte

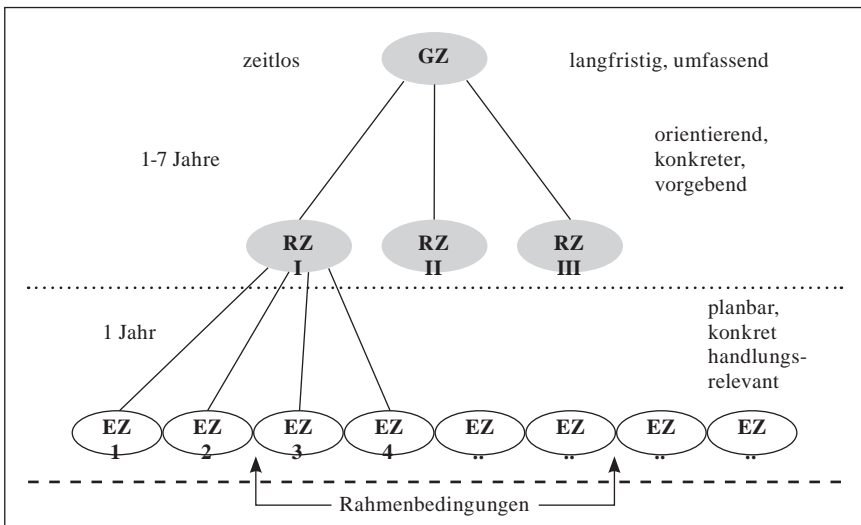
me und sind am Leitbild der Organisation orientiert. In einem Projekt geben sie die Richtung der Arbeit an (zum Beispiel die pädagogische Arbeit mit jugendlichen Aussiedlern und Aussiedlerinnen)

- **Rahmenziele:** leiten sich aus den Grundsatzzielen ab und konkretisieren sie für einen bestimmten Zeitraum, wie ein Jahr (zum Beispiel neue junge Mitglieder der

Zielgruppe nehmen an Aktivitäten des Verbandes teil)

- **Ergebnisziele:** besitzen Handlungsrelevanz und sollen in ihrer Summe zwangsläufig zum Erreichen der Rahmenziele führen (zum Beispiel Gründung einer Jugendgruppe mit mindestens neun Mitgliedern der Zielgruppe)

Zielpyramide



Die Realisierbarkeit von Zielen in der Projektgruppe kann in einem „Acht-Schritte-Verfahren“ zur Zielbestimmung und Zielvergewisserung überprüft werden:

1. Schritt: Zielfragen formulieren (Wünsche und Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Brainstorming-Prozess)

2. Schritt: Zielsammlung anlegen (Ziele der Interessenpartner und des Projekt-Auftraggebers werden gesammelt und abgeglichen)

3. Schritt: Zieldifferenzierung durchführen (Ordnung der gesammelten Ziele auf die verschiedenen Zielebenen, Ausrichtung an inhaltlichen und/oder zeitlichen Gesichtspunkten)

4. Schritt: Zielordnung, -ergänzung und -konkretisierung vornehmen (bereichslogische Sortierung der Ziele, Herunterbrechen auf alltagstaugliche Arbeitsziele)

5. Schritt: Ziele bewerten und zuordnen (Vereinbarung von Kriterien, nach denen die

■ 3. Phasenmodell für Projekte

Ziele auf einer Prioritätenskala gegenüber gestellt werden, zum Beispiel nach Finanzierbarkeit, Nutzen für die Migrantinnen und Migranten, politische Durchsetzungsfähigkeit)

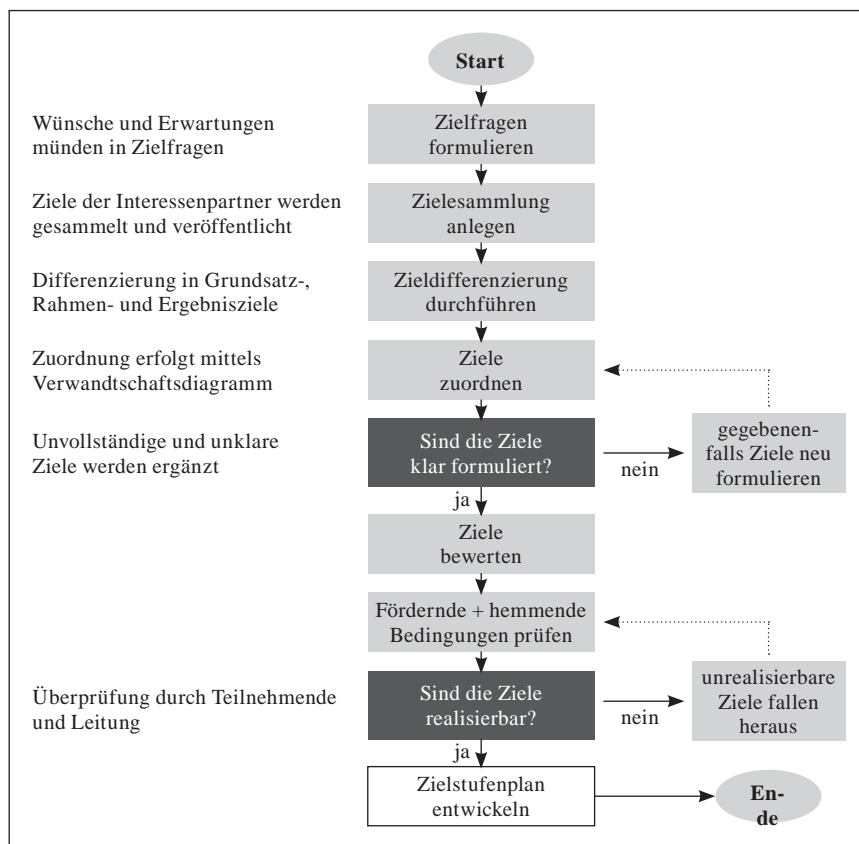
6. Schritt: Gegebenenfalls Ziele ergänzen oder neu formulieren (bei Unvollständigkeit und Unklarheit)

7. Schritt: Realisierbarkeit der Ziele im Einzelnen prüfen (Untersuchung der fördernden Bedingungen)

8. Schritt: Zielstufenplan: (zum Beispiel in Form eines Zielbaums jener Ziele, die direkt aus den Rahmenzielen als Ergebnis- oder Arbeitsziele angestrebt werden sollen)

Dieser Prozess wird in einer flow-chart wie folgt verdeutlicht:

Der Zielfindungsprozess



■ 3. Phasenmodell für Projekte

Nicht verwechselt werden dürfen:

- **Ziele:** Welche Veränderungen wollen wir erreichen? (Beispiel: Interkulturelle Lernprozesse im Stadtteil fördern durch Aufbau eines Interkulturellen Netzwerks)
- **Maßnahmen:** Wie, womit oder wodurch wollen wir dieses Ziel erreichen? (Beispiel: Workshop mit Vertretern und Vertreterinnen relevanter Gruppen zu gemeinsam interessierenden Fragen, wie „Erfahrungen aus der interkulturellen Eltern-Kind-Gruppe“ oder aus dem Projekt „Deutsche und Ausländer gemeinsam: Aktiv im Alter“)
- **Indikatoren:** Woran erkennen wir, dass die angestrebten Veränderungen eingetreten sind? (Beispiel: Anzahl der interorganisatorischen Veranstaltungen, Anzahl der Teilnehmenden)
- **Maßstäbe:** Nach welchen Kriterien messen wir eingetretene Veränderungen? (Beispiel: Gab es in den beteiligten Einrichtungen durch die Gründung des Netzwerks ein qualitativ und quantitativ verbessertes interkulturelles Angebot?)

Bei der Festlegung von Zielen empfiehlt es sich, die Grundsatzziele im Auge zu behalten (zum Beispiel aus den Leitlinien des Diakonischen Werkes der EKD von 1997: Wir sind da, wo die Menschen uns brauchen.) und daraus ein Rahmenziel abzuleiten (zum Beispiel: Verbesserung des Schulerfolgs von Migrantenkindern durch Einbeziehung ihrer Eltern). Die Zieler-

reichung sollte spätestens nach Auslaufen der Förderung erreicht worden sein. Nicht empfehlenswert ist, sich ausschließlich auf Grundsatz- oder Rahmenziele zu beschränken. Diese Ziele sind zu abstrakt gehalten und daher schwer messbar. Sie sollten deshalb durch Ergebnisziele konkretisiert werden, weil diese durch Indikatoren nachweisbar sind (siehe unten).

Für eine gute Zielformulierung von Ergebniszielen gilt:

- Das Ziel ist eine Herausforderung, keine Absichtserklärung.
- Das Ziel ist positiv formuliert.
- Die Formulierung macht klar, auf wen oder was sich das Ziel bezieht.
- Der Zeitpunkt der Zielerreichung ist angegeben oder eingegrenzt.

Zusammengefasst lässt sich ein einfaches Prüf-System darstellen, das für die Ziele in der Projektarbeit vieles auf den Punkt bringt: das SMART-Prinzip. SMART bedeutet für den Zielbaum:

- spezifisch: konkret und präzise
- messbar: überprüfbar
- aktionsorientiert: in einer Liste von Aktionen darstellbar
- realistisch: erreichbar (auch bei Hindernissen)
- terminierbar: es gibt feste Zwischen- und Endtermine

Hilfreich ist der Einsatz von Fragebögen bei der Zielbestimmung. Beispiel:

■ 3. Phasenmodell für Projekte

Fragebogen zum Zielsystem/zur Zielgruppe

Zielgruppe

(Projekt mit Jugendlichen im Stadtteil – Zielgruppe mit und ohne Migrationshintergrund)

Für welche Zielgruppe wird das Projekt geplant?

- 1.1. Alter von bis Schwerpunkt bei:
- 1.2. Geschlecht
(Wollen wir in gleichem Umfang Mädchen und Jungen ansprechen oder ist ein geschlechtsspezifisches Programm geplant?)
- 1.3. Nationalität/en, Herkunft:
- 1.4. Räumliche Merkmale (städtische/ländliche Herkunft):
- 1.5. Bildungs-/Erwerbsstatus:
- 1.6. Für das Projekt notwendige Kompetenzen und Fähigkeiten:
- 1.7. Merkmale, die die Zielgruppe als besondere Stärken mitbringt:
- 1.8. Auf die Zielgruppe bezogene Hürden, Belastungen, Schwierigkeiten:
- 1.9. Andere Merkmale, die wir für wichtig halten:
- 1.10. Formulieren Sie nun in ein, zwei Sätzen, wie Ihre Zielgruppe beschrieben werden kann:

Zielsystem/Grundsatzziele

Was sind auf Ihre Zielgruppe bezogene Grundsatzziele?

- 2.1. Bitte schreiben Sie spontan ein oder zwei Grundsatzziele Ihres Projekts auf, bevor Sie die nächsten Fragen durchlesen und sich am Ende der Seite auf eine Formulierung festlegen, mit der Sie weiter arbeiten möchten.
- 2.2. In welchem Zusammenhang stehen Ihre Grundsatzziele zu denen des Trägers Ihres Projekts? Notieren Sie stichwortartig Grundsatzziele des Trägers, die sich mit Ihren Grundsatzzielen decken.
- 2.3. Notieren Sie stichwortartig Grundsatzziele des/der Finanziers des Projekts, die sich mit Ihren Grundsatzzielen decken (auch Grundsatzziele aus einem Förderprogramm, wie zum Beispiel dem BAMF – Programm „Förderung von Projekten zur Integration von Spätaussiedlern/Spätaussiedlerinnen und Ausländern/Ausländerinnen“).

■ 3. Phasenmodell für Projekte

- 2.4. Welche Wörter in Ihrer Grundsatzzielformulierung bringen zum Ausdruck, was durch das Projekt bei der Zielgruppe verändert oder bewirkt werden soll?
- 2.5. Entspricht dieses Grundsatzziel Ihren Wertvorstellungen und denen der anderen Menschen, die im Projekt mitarbeiten? Listen Sie Werte auf, die hinter Ihrem Grundsatzziel stehen. (Am besten in Form kurzer Ausrufesätze wie: „Jugendliche haben ein Recht auf Förderung der Bewegung“).
- 3.1. Schreiben Sie spontan auf, welche auf Ihre Grundsatzziele bezogenen Rahmenziele Sie für Ihr Programm anstreben:

Überprüfen Sie Ihre Rahmenziele anhand folgender Fragen:

- 3.2. Begründung in Stichworten, weshalb gerade jetzt, gerade dieses Ziel:
- 3.3. Was wären vom Grundsatzziel aus gesehen mögliche 1 – 3 andere Rahmenziele?
- 3.4. Für welche Schwerpunktsetzung entscheiden Sie sich mit diesen Rahmenzielen?
- 3.5. Auf welche Besonderheiten der Zielgruppe oder gesellschaftlicher Bedingungen beziehen sich Ihre Rahmenziele?
- 3.6. Was grenzen Sie durch Ihre Schwerpunktsetzung bewusst aus? (stichwortartig einige Beispiele)
- 3.7. Rahmenziele des Projekts sind:
 - 3.7.a
 - 3.7.b
 - 3.7.c
 - 3.7.d
 - 3.7.e

Zielsystem/Ergebnisziele

Was sind auf Ihre Zielgruppe bezogen Ergebnisziele?

- 4.1. Schreiben Sie spontan auf, welche auf Ihre Rahmenziele bezogenen Ergebnisziele Sie anstreben:

■ 3. Phasenmodell für Projekte

Überprüfen Sie Ihre Ergebnisziele anhand der folgenden Fragen:

- 4.2. Begründung in Stichworten, weshalb gerade jetzt, gerade diese Ziele?
- 4.3. Was wären von den Rahmenzielen gesehen mögliche andere zwei bis vier Ergebnisziele?
- 4.4. Welche Interventionen lassen sich aus den Ergebniszielen ableiten? (Listen Sie einige Stichworte auf!)
- 4.5. Prüfen Sie die Ergebnisziele anhand der SMART – Methode:
 - Spezifisch:
 - Messbar:
 - Akzeptabel:
 - Realistisch:
 - Terminiert:
- 4.6. Geben die Ergebnisziele eine Erfolgsspanne an, in welchem Grad, in welcher Ausprägung etwas minimal bis optimal erreicht werden soll?

Ergebnisziele unseres Projekts sind:

- 4.6.a
- 4.6.b
- 4.6.c
- 4.6.d
- 4.6.e

Der Fragebogen macht deutlich: Das Prinzip ist ganz einfach. Aus einem übergeordneten Grundsatzziel lassen sich mehrere Rahmenziele ableiten, die jeweils Teilbereiche des Grundsatzziels abdecken und es stärker konkretisie-

ren. Ein Rahmenziel lässt sich wiederum in eine Vielzahl von Ergebniszielen übersetzen, die sich aus der Praxis ergeben und deren Erreichung überprüfbar ist. Folgendes Beispiel macht dies deutlich:

■ 3. Phasenmodell für Projekte

Arbeitsgruppe KaMuEv (Katholische-, Muslimische, Evangelische Arbeitsgruppe) im Bürgertreff Mitte einer Stadt am Rande des Ruhrgebiets

Grundsatzziel:

Vorbeugung von Konflikten im interkulturellen Kontext durch Wissensverbreitung über die unterschiedlichen Religionen

Rahmenziele:

1. Wissensverbreitung über die jeweiligen Religionen
2. Abbau von Vorurteilen gegenüber einem geplanten Moscheebau
3. Einbeziehung intergenerativer Begegnung

Ergebnisziele:

1. Gemeinsames Begehen unterschiedlicher religiöser Feste:
 - Fastenbrechen im Ramadan
 - Zuckerfest
 - Osterfest
 - Erntedank
 - Adventskaffee
2. Teilnahme an gemeinsamen kulturellen und sozialen Veranstaltungen, wie:
 - Vorträge
 - Diskussionen
 - Männertreff
 - Sommerfest
 - Internationales Frühstück
3. Regelmäßige Information über den Fortschritt bei der Planung zur Errichtung einer Moschee
 - Grundstücksbegehung
 - Auslegung der Baupläne
 - Nachbarschaftsfest

Durch Teilnahmelisten kann genau nachgeprüft werden, wie viele Teilnehmer und Teilnehmerinnen wie oft zu welchen Veranstaltungen gekommen sind. Eine Stärken-Schwächen-Analyse hilft bei der Planung neuer Ergebnisziele, wie:

- Beteiligung von Mitgliedern aus weiteren Religionen
- Erhöhung des geringen Anteils von Jugendlichen
- Einbeziehung muslimischer Frauen, die bisher wegblieben

3.1.3. Projekte strukturieren

Ein Projektstrukturplan (PSP) stellt die Projektstruktur dar, d.h. er legt möglichst genau fest, welche Aufgaben die Beteiligten zu erfüllen haben. Diese Festlegung geschieht in ersten Arbeitspaketen, die in sich geschlossene Aufgaben beschreiben:

Projektplanung → Leitfrage

- | | | |
|----------|---|----------------------------|
| 1. Was? | → | Was ist zu tun? |
| 2. Wie? | → | Wie werden wir es tun? |
| 3. Wann? | → | Wann soll es getan werden? |

Projektplanung gliedert sich also in Aufgabenplanung, Personalplanung und Zeitplanung. Die Aufgabenplanung kann in einem Phasenkonzept festgelegt werden, das heißt zur Projektlösung werden mehrere Schritte oder Phasen in einer zeitlichen und/oder logischen Reihenfolge durchlaufen. Bei der Ermittlung der Aufgaben kann die Nutzung von Kreativtechniken, wie zum Beispiel Brainstorming sinnvoll sein.

Die Personalplanung schließt sich der Aufgabenplanung an. So muss zunächst quantitativ der mengenmäßige Personalbedarf ermittelt werden, um sodann bei der qualitativen Bedarfsplanung die notwendigen Spezialkenntnisse und Erfahrungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für das Projekt zu bestimmen.

■ 3. Phasenmodell für Projekte

3.1.4. Zeitrahmen und Meilensteine festlegen

Wenn die Aufgaben geplant und die Verantwortlichkeiten festgelegt sind, müssen Kosten und Termine in Bezug auf die Qualität beachtet werden. Dies geschieht zum Beispiel unter Beachtung des Magischen Dreiecks. Es besteht aus den Eckpunkten Kosten, Termine und Qualität.

Das Magische Dreieck soll verdeutlichen, dass Kosten und Termine in widersprüchlichem Zusammenhang ebenso stehen können wie Kosten und Qualität oder Termine und Qualität. Die Projektmitarbeiter und -mitarbeiterinnen müssen alle drei Komponenten im Auge behalten, weil sich die Eckpunkte zum Teil diametral gegenüberstehen können. Projekte, die durch das Integrationsprogramm des Bundes-

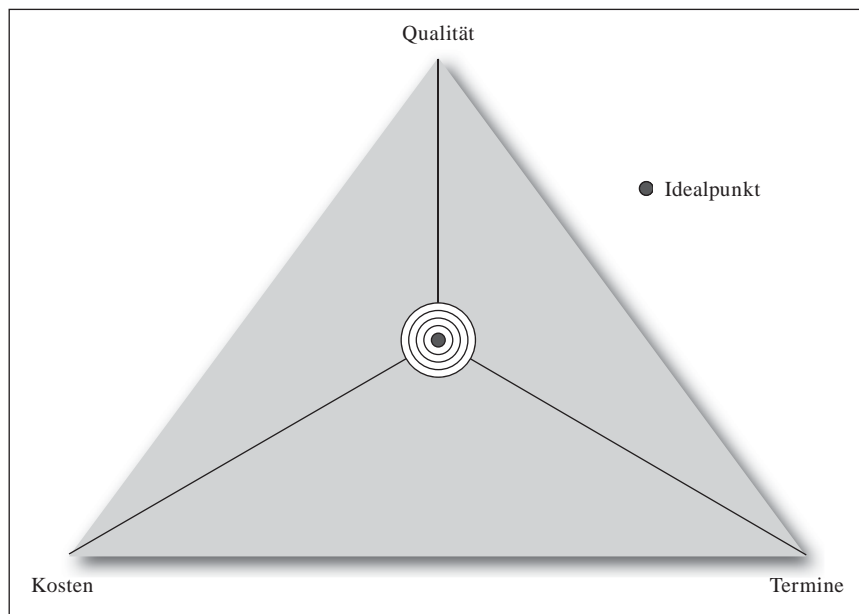
amtes für Migration und Flüchtlinge gefördert werden, sollten zum Beispiel nach 36 Monaten abgeschlossen sein oder dann in eine Anschlussfinanzierung überführt werden können, weil nach Ablauf der drei Jahre keine weitere Förderung aus dem entsprechenden Haushalts-titel möglich ist.

Um die Termine von Anfang an grob planen zu können, empfiehlt es sich, sie in Meilensteinen zu verankern:

In Meilensteinen werden wichtige Ereignisse eines Projekts Zeitpunkten zugeordnet (DIN 69900: Beginn, Zwischenberichte und so weiter).

Meilensteine werden dem Grundsatz nach nicht verschoben. Sie gliedern Projekte in Teilprojekte, benennen Zuständigkeiten, fixieren Ter-

Magisches Dreieck



■ 3. Phasenmodell für Projekte

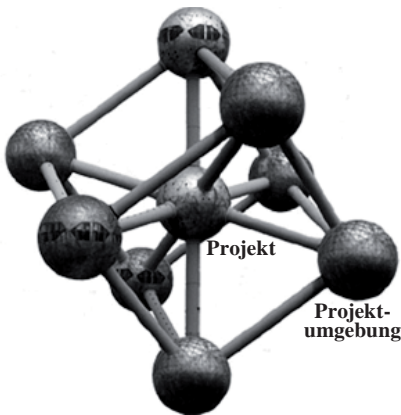
mine und legen Erfolgsindikatoren fest. Auch helfen sie gegen eine Laissez-faire-Mentalität und gegen hektische Betriebsamkeit.

Vor dem Beginn der Projektdurchführung sollte geprüft werden, ob der bisherige Planungsverlauf der Leitung vorzulegen ist, um die Freigabe für die weiteren Schritte zu erhalten.

3.2. Durchführung

Projekte verbinden häufig notwendig erkannte Maßnahmen vor Ort mit von außen auferlegten Grundsätzen. Projektmanagement erfordert dabei eine Einbindung des Projekts in seine Umwelt, um bei der Durchführung Unterstützung von den beteiligten Personen und den involvierten Stellen zu erhalten. Im Projektmanagement geschieht das traditionell durch eine Beteiligtenanalyse und Einbindung der Projektbetroffenen in die aktive Mitwirkung bei Planung und Durchführung. Dies kann durch das Brüsseler Atomium visualisiert werden:

Atomium



3.2.1. Arbeit im Team organisieren

Um zu klären, ob ein Förderprogramm mit den Vorgaben und Zielen der eigenen Organisation in Einklang zu bringen ist, empfiehlt sich die so

genannte „SOFT-Analyse“. Die SOFT-Analyse ist eine aus dem englischen Sprachraum kommende Methode, die sich zur organisations- bzw. teaminternen systematischen Situationsanalyse eignet:

Kurzbeschreibung der SOFT-Analyse

SOFT steht für die englischen Begriffe

- Satisfactions** Ergebnisse und Tatbestände, die befriedigen (Zufriedenstellendes)
- Opportunities** Chancen, Herausforderungen, Möglichkeiten (Gelegenheiten)
- Faults** Störungen, Missstände, Probleme (Fehler)
- Threats** Potentiell gefährliche Zukunftsszenarien (Bedrohungen)

Die Effektivität der Methode liegt darin, dass sich die vier Aspekte sowohl auf positive und negative als auch auf gegenwarts- und zukunftsbezogene Dimensionen beziehen:

	Ist-Situation	Zukunftsszenario
Plus	Satisfactions	Opportunities
Minus	Faults	Threats

Die vier Fragekategorien können alle nacheinander behandelt werden, oder es wird nach Bedarf mit einer oder zwei Kategorien gearbeitet. Es ist möglich, die Methode in verschiedenen Durchläufen mit wachsender Vertiefung durchzuführen: vom ersten Brainstorming in einem Kick-Off-Meeting bis zur sorgfältigen Analyse und Reflexion einzelner Bereiche.

Unter Kick-Off-Meeting versteht man eine Auftaktveranstaltung zu Beginn eines Projekts. Zweck ist die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses der Teilnehmer und Teilnehmerinnen vom Projekt.

■ 3. Phasenmodell für Projekte

Die Verwendung dieser Struktur ermöglicht es, die Überfülle an verschiedenen Wahrnehmungen, Einschätzungen und Gefühlen der einzelnen Beteiligten an einem Projekt nicht nur nachvollziehbar zu machen, sondern sie nach vorgegebenen Ordnungskriterien genauer zu gewichten und zu bewerten. Auf dieser Basis ist eine bedarfsgerechtere Auswahl der weiter zu behandelnden Probleme im Hinblick auf die Zielpräzisierung möglich:

Beschreibung der einzelnen Arbeitsschritte:

- **Zeitaufwand:**
je nach Projektumfang, Mitarbeiterzahl beziehungsweise Ausführlichkeit der einzelnen Arbeitsschritte ein halber bis eineinhalb Tage
- **Materialien:**
Flipcharts, Pinnwände, Moderationskarten, Stifte für Visualisierungstechniken
- **Abfolge:**
Projektbereich definieren und abgrenzen
Reflexion und Beantwortung der Leitfragen (siehe unten)
Auswertung der Ergebnisse
Handlungsplanung für das weitere Vorgehen beziehungsweise
Präzisierung des Evaluationsziels

1. Schritt

Die Fragedimensionen werden festgelegt. Dabei bieten sich grundsätzlich zwei Vertiefungen an: die sachlichen Aspekte und die persönlichen Aspekte. Es kann auch nur ein Aspekt ausgewählt werden.

Sachliche Aspekte

Sachliche, konzeptionelle und personale Gegebenheiten eines Aufgabenbereichs.

Persönliche Aspekte:

Betroffenheit, subjektive Erfahrungen der an der SOFT-Analyse beteiligten Personen.

2. Schritt

Die Fragen der SOFT-Analyse werden reflektiert und beantwortet (siehe unten). Dabei bieten sich unterschiedliche Versionen an:

- in Einzelarbeit (mit Hilfe schriftlicher Notizen)
- in Kleingruppen (erste Konkretisierung)
- im Plenum (zweite Konkretisierung)

3. Schritt

Die Ergebnisse der Erhebungen aus den einzelnen Auswertungskategorien werden gewichtet. Dies kann bei der IST-Erhebung (Satisfactions, Faults) durch eine Prioritätenliste (zum Beispiel mit Punktabfrage) der wichtigsten Vorteile des Projekts (Satisfactions) beziehungsweise der dringenden Probleme (Faults) geschehen.

Sind bei der Beantwortung der Leitfragen auch die persönlichen Aspekte behandelt worden, muss zunächst eine Vereinbarung darüber getroffen werden, ob und in welcher Weise die Antworten in der Gesamtgruppe offengelegt werden.

Eine ähnliche methodische Vorgehensweise bietet sich auch bei den Auswertungskategorien der SOLL-Beschreibung (Opportunities und Threats) an. Dabei gilt es zu klären, welche Chancen und Herausforderungen (Opportunities) für das Projekt besonders wichtig und welche Gefahren (Threats) als besonders relevant oder bedrohlich eingeschätzt werden. Bei letzteren kann die Vertiefung der Frage „Was passiert, wenn nichts passiert – wir also auf das Projekt verzichten?“ besonders bedeutsam sein.

4. Schritt

Im letzten Schritt erfolgt die Konkretisierung der Zielsetzungen und der weiteren Handlungsplanung. Die Philosophie der SOFT-Analyse ist, dass die Ziele das Zufriedenstellende (Satisfactions) stabilisieren sowie das Gewünschte (Opportunities) erzeugen. Gleichzeitig sollen

■ 3. Phasenmodell für Projekte

die Störungen und Probleme (Faults) behoben und die Gefahren (Threats) abgewendet werden.

Leitfragen für die Reflexion der vier Auswertungskategorien

a. Satisfactions

Sachliche Aspekte

- Passt das Projekt in unseren Arbeitsrahmen?
- Fördert es unsere Klienten und Klientinnen?

Persönliche Aspekte

- Wie bereichert das Projekt meine persönlichen Arbeitsbeziehungen?
- Warum ist es für mich befriedigend (Motivation, Ziele, Werte)?

b. Faults

Sachliche Aspekte

- Wo gibt es Fehler, Engpässe, Störungen, Schwachstellen, Schwierigkeiten?
- Was erzeugt Spannungen, Unzufriedenheit, Konflikte?

Persönliche Aspekte

- In welchen Bereichen liegen bei mir Grenzen, Vorbehalte bezüglich des Projekts?
- Bei welchen Gelegenheiten kommt es aus meiner Sicht häufig zu Spannungen?

c. Opportunities

Sachliche Aspekte

- Welche Entwicklungsmöglichkeiten, Wachstumschancen, Innovationsziele bietet uns das Projekt?
- In welchen Bereichen gibt es diese Chancen?

Persönliche Aspekte

- Welche Möglichkeiten erschließen sich für mich persönlich durch das Projekt?

- Was muss ich tun, um meine persönlichen Chancen durch das Projekt besser zu nutzen?

d. Threats

Sachliche Aspekte

- Welche ungünstigen Entwicklungen kommen mit dem Projekt auf uns zu?
- Was geben wir auf, wenn wir das Projekt nicht durchführen?

Persönliche Aspekte

- Welche bedrohlichen Faktoren gibt es durch das Projekt für mich?
- Gibt es negative Auswirkungen für mich ganz persönlich?

3.2.2. Methoden, Techniken und Indikatoren festlegen

Der entscheidende Schritt in einem Projekt liegt in der weiteren Bearbeitung der zuvor präzierten Zielformulierungen, das heißt in der Operationalisierung: Zunächst sind die zentralen Begriffe (Ziele) zu unterscheiden nach solchen mit direktem empirischen Bezug und indirektem empirischen Bezug:

- **direkter empirischer Bezug:** unmittelbar beobachtbar (unter anderem Alter, Geschlecht, Gruppengröße)
- **indirekter empirischer Bezug:** nicht unmittelbar wahrnehmbare Aspekte (wie Normen, Werte, Einstellungen, die erst durch einen Zwischenschritt inhaltlich fassbar werden – die Indikatorenbildung)

Ein Indikator ist eine beobachtbare oder messbare Größe, die einen wichtigen Aspekt des Teilziels erfasst.

Er dient als Instrument zur Objektivierung der Ergebnisse der Projektarbeit und verbessert die Transparenz über die Ergebnisse. Für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben Indikato-

■ 3. Phasenmodell für Projekte

ren die Funktion die Verbesserung der Reflexion über die eigene Arbeit.

Indikatoren/Messgrößen können sein

- Statistiken
- Stellungnahmen von Behörden
- Teilnehmerbefragungen
- Presseberichte
- Teilnehmerzahlen

Die Operationalisierung von Indikatoren beschreibt die konkrete Form, wie der Indikator erfasst und gemessen werden kann.

Dies kann zum Beispiel in Form einer Frage für einen Fragebogen geschehen, durch ein Beobachtungskriterium für eine standardisierte Beobachtung oder durch eine Checkliste.

Beispiel

Ziel: Abnahme von „Auffälligkeiten“ im Wohnumfeld

Indikatoren:

- Rückgang von Nachbarschaftsstreitigkeiten
- Rückgang von Vandalismus im Sozialraum
- weniger Polizeieinsätze im Sozialraum

Diese Indikatoren bilden dann für die operationelle Definition die Grundlage für eine Messung oder Erhebung. Hierbei ist es schwierig, jeweils den Zusammenhang zwischen Teilzielen und Globalzielen nachzuweisen. Ein Projekt „Förderung eines multikulturellen Stadtteils“ könnte zum Beispiel durch Indikatoren nachgewiesen werden, wie:

- multikulturelles Fest
- Plakat- und Buttonaktion:
- Podiumsdiskussion
- Vorträge
- Kursreihe an der VHS für Multiplikatoren und Multiplikatorinnen und so weiter

Die Festlegung eines Indikators hängt ausschließlich von dem Ziel ab, dessen Erreichen festgestellt werden soll.

Das Ziel Verbesserung der schulischen Perspektiven kann zum Beispiel nachgewiesen werden durch:

- Verbesserung der Schulnoten
- Verbesserung der Schulabgangstatistiken
- Anzahl der höheren Schulabschlüsse

Es empfiehlt sich also nicht, die Überprüfung der Zielerreichung nur auf einen Indikator zu beschränken. Wichtig ist, dass die Indikatoren so eng, so konkret und so objektiv wie möglich definiert werden. Allein subjektive Eindrücke nutzen wenig, zum Beispiel: Die Jugendlichen machen einen gelösteren Eindruck.

Als Prüfmittel für einen Indikator stehen zur Verfügung:

- Inhaltsanalyse von Texten
- Rückmeldungen Dritter,
- Teilnahme an Veranstaltungen
- Selbsteinschätzung
- Interviews
- standardisierte Fragebögen

Die Prüfmittel dienen zur Beurteilung, ob und inwieweit ein Indikator und damit auch das angestrebte Ziel erfüllt worden ist. Besonderen Stellenwert erhalten die gewählten Prüfmittel bei der Erstellung eines Sachberichts für einen Auftraggeber/eine Auftraggeberin.

Beispiele für Ziele und Indikatoren in der Integrationsarbeit:

3.2.3. Informationen beschaffen und auswerten

Projekte müssen in die jeweiligen örtlichen sozialen Gegebenheiten eingebunden sein. Zur Informationsbeschaffung sollten über die eigenen im Sozialraum „erfahrenen“ Kenntnisse systematisch Zahlen zur Bevölkerungs-/

■ 3. Phasenmodell für Projekte

Sozialstruktur erhoben werden (möglichst einschließlich Aussiedler- und Ausländeranteil, bereits vorhandene Aktivitäten vor Ort). Dieses geschieht in Kooperation mit den städtischen Ämtern für Statistik sowie mit der Sozial- und Jugendhilfeplanung. Eine kurze aussagefähige Beschreibung der Situation vor Ort sollte Angaben über soziale Mängel und Konflikte ebenso einschließen wie die Darstellung des Bedarfs für die beantragte Integrationsmaßnahme.

Ferner müssen Kenntnisse über die vor Ort vorhandenen Netzwerke für Integration systematisch erhoben werden. Fragen hierzu könnten sein:

- Wer ist vor Ort in der Spätaussiedlerarbeit/ Ausländerarbeit tätig, wie wird die Spätaussiedlerarbeit koordiniert?
- Bestehen Gremien, wie Arbeitskreise oder Runde Tische, die sich mit dem Problemfeld Spätaussiedler- und Ausländerintegration

Ziel	Indikator
□ Aktivierung der Wohnbevölkerung im Sozialraum	– steigende Anzahl von ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Regeldiensten – steigende Arbeit von ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Rahmen der Netzwerkarbeit
□ Aufbau von Nachbarschaftshilfen	– Zunahme der positiven informellen Kontakte zwischen den Nachbarn und Nachbarinnen – Teilnahme der Nachbarn und Nachbarinnen an gemeinsamen Veranstaltungen – Entstehen von Nachbarschaftstreffs
□ Aufbau von Selbsthilfestrukturen	– Anzahl selbstorganisierter Projekte – Anzahl der Vereinsgründungen
□ Stärkung nachbarschaftlicher Zusammenhänge	– Anzahl nachbarschaftlicher Aktivitäten – Selbständige Organisation von Aktivitäten durch Bewohnerinnen und Bewohner
□ Förderung des multiethnischen Zusammenlebens	– Anzahl multikultureller Veranstaltungen – Annahme entsprechender Angebote
□ Erhöhte Zufriedenheit der Wohnbevölkerung	– Rückgang von Nachbarschaftskonflikten – steigende Eigentumsquote von Migrantinnen und Migrantinnen – Anstieg der Anzahl von Migrantinnen und Migranten in den ortsansässigen Vereinen
□ Abbau von Ausgrenzungen	– Einbindung der Wohnbevölkerung in die Projektarbeit – gemischte Wahrnehmung der Angebote
□ Vernetzung mit anderen Akteuren	– Gründung und Teilnahme an Gremien – Regelmäßigkeit der Treffen – Anzahl der Kooperationsprojekte

■ 3. Phasenmodell für Projekte

befassen? Wenn ja, wie setzen sich diese Gremien zusammen?

- Ist die Kommune an der Gremienarbeit beteiligt?
- Wer leitet das Gremium?
- Wie fügt sich das Projekt in die gesamte Spätaussiedlerarbeit/Ausländerarbeit vor Ort ein, wurde sie mit den vorhandenen Gremien abgestimmt?

Darüber hinaus können wichtige Erkenntnisse über eine Expertenbefragung gewonnen werden.

Experten/Expertinnen sind fachlich qualifizierte Leute, im weiteren Sinne aber auch alle, die sich in einem Problembereich zum Beispiel als Beteiligte oder Betroffene besonders gut auskennen.

Ziel einer Expertenbefragung ist es, genauere Kenntnisse über ein Problem zu erhalten, zu dem die Grundlagen schon erarbeitet worden sind. Es soll nach Lösungsmöglichkeiten gesucht werden, an denen andere schon gearbeitet haben beziehungsweise Erfahrungen sammeln konnten. Ohne Vorinformationen macht eine Expertenbefragung keinen Sinn. Sie kann also immer erst nach der Recherche (zum Beispiel der Sozialstatistik zu einem Quartier) erfolgen. Auch muss die Expertenbefragung vorbereitet werden, zum Beispiel durch einen Leitfaden oder einen Fragebogen. Bevor man diesen entwickelt, müssen einige grundsätzliche Fragen geklärt werden, zum Beispiel:

- Zu welchem Thema/Problemfeld sollen zusätzliche Informationen eingeholt werden?
- Welche Informationen sind schon vorhanden? Wo muss noch weiter recherchiert werden?
- Welcher Experte/welche Expertin ist für unsere Fragestellung geeignet?

Expertenbefragungen sind durch eine Abfolge von Schritten gekennzeichnet:

- **Kontaktaufnahme:** Dies ist der erste Schritt und sollte persönlich erfolgen. Man begrüßt den Gast und stellt sich vor, Ziele

und Ablauf der Befragung werden offen gelegt, um den Gesprächspartner/die Gesprächspartnerin zu motivieren (Voranfragen erfolgen dagegen in der Regel telefonisch oder schriftlich).

- **Eröffnungsfragen** („Wir interessieren uns für ...“, „Können Sie uns sagen...?“) führen zum Thema hin.
- **Informationsfragen** („Wir haben gelesen, dass ... Stimmen Sie dem zu?“) legen die Grundlage für das Gespräch.
- **Einschätzfragen** („Was halten Sie von ...?“) spiegeln die persönliche Haltung des Experten/der Expertin wider.
- **Offene Fragen** („Wie haben Sie das gemacht?“) und Bewertungsfragen („Wie beurteilen Sie den Vorschlag ...?“) stehen am Ende des Gesprächs.
- **Dank:** Am Ende sollte man nicht vergessen, sich zu bedanken, ist eine Veröffentlichung geplant, muss das Gespräch autorisiert werden

Bereits bei der Informationsbeschaffung und -auswertung sollte an die Notwendigkeit der Abschlussdokumentation gedacht werden. Eine sorgfältige Datensammlung bei diesen Prozessschritten erleichtert die nachmalige Zusammenstellung der Dokumentation ungenügend.

3.2.4. Abschlussdokumentation und Evaluation

Eine angemessene Projektdokumentation erlaubt es, sämtliche Schritte und Maßnahmen hinsichtlich des Projektverlaufs und des Projektergebnisses nachzuweisen. Voraussetzung ist die vollständige und strukturierte Sammlung aller Projektdokumente. Bei Projektbeginn ist die Motivation aller Beteiligten auch für diese Aufgaben hoch. Im Alltag wird dann eine angemessene Dokumentation zugunsten anderer „wichtigerer“ Tätigkeiten häufig zurück gestellt mit der Folge, dass benötigte Ergebnisse verloren gehen. Es sollte jedoch darauf geachtet werden, dass die Dokumentation hinsichtlich Inhalt, Form und Umfang regelmäßig gepflegt wird, damit bei der Ab-

■ 3. Phasenmodell für Projekte

schlussdokumentation den Anforderungen des Auftraggebers entsprochen wird.

Erleichtert wird die Abschlussdokumentation, wenn ein Projekthandbuch geführt wird.

Ein Projekthandbuch ist die Zusammenstellung von Informationen und Regelungen, die für die Planung und Durchführung eines bestimmten Projekts gelten (zum Beispiel DIN 69905).

Es enthält Informationen über die Projektziele sowie über die Projektbeteiligten und Nutzer. Bei der Gestaltung ist folgendes zu beachten:

- einfache Gliederung
- eindeutiges Ordnungssystem
- verständliche Sprache und geläufige Begriffe
- knappe Texte, durchgängig einheitliche Terminologie
- Verwendung grafischer Hilfsmittel (zum Beispiel Ablaufdiagramm, Tabellen)

In interkulturellen Arbeitsfeldern tauchen viele so genannte „intangible aspects“ auf, also Sachverhalte die im quantitativen Sinne nicht messbar sind. Gemeint sind Einflussgrößen menschlichen Handelns, subjektive Einstellungen, Verhaltensweisen und Fähigkeiten, wie interkulturelle Kompetenz, interkulturelles Lernen oder interkulturelle Konfliktfähigkeit. Alle kulturellen Bereiche sind zudem sehr personalintensiv; menschlichen Vermittlungsprozessen kommt eine entscheidende Bedeutung zu, weil durch individuelles Agieren und Fachlichkeit die persönliche Wirkung der Akteure/Akteurinnen im Vermittlungsprozess stark beeinflusst wird. Es gibt also in der Regel nicht ein optimales kulturspezifisches oder sozialarbeiterisches Verhalten. Letzteres ist vielmehr vielschichtig und von der Persönlichkeit und Fachlichkeit der Akteure und Akteurinnen geprägt.

Hinzu kommt eine außerordentliche Differenzierung bei den Zielgruppen nach Alter, kultu-

rellem Hintergrund, Geschlecht oder Nationalität. Angestrebte oder gezielte Einstellungen und Verhaltensänderungen lassen sich daher nie linear von bestimmtem pädagogischen oder Vermittlungsinterventionen ableiten. Persönliche Komponenten bei den Adressaten und Adressatinnen oder die jeweiligen Rahmenbedingungen spielen eine entscheidende Rolle, so dass dieselben Angebote in unterschiedlichen Situationen durchaus verschiedene Ergebnisse haben können (zum Beispiel in der sozialen Gruppenarbeit je nach Zusammensetzung der Gruppe).

Die genannten Schwierigkeiten führen häufig dazu, dass in interkulturellen Arbeitsfeldern auf eine angemessene Evaluation gänzlich verzichtet wird, oder diese nur oberflächlich betrieben wird. Die Beachtung einfachster Grundbedingungen aus der Qualitätsdiskussion würde dagegen die Evaluation strukturieren und erleichtern. An einem Kurs in einer Familienbildungsstätte kann dies verdeutlicht werden. Zu unterscheiden wären:

- Eingangsqualität: Wie setzen sich die Teilnehmer und Teilnehmerinnen zusammen, wie wurden sie rekrutiert?
- Strukturqualität: Räumlichkeiten, Personalgestaltung, Qualifikation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und so weiter
- Prozessqualität: Einbringen des pädagogischen Rüstzeugs: Echtheit, Wertschätzung, bedingungsloses Akzeptieren der heterogenen Besucher und Besucherinnen des Kurses
- Ergebnisqualität: War der Kurs Türöffner für eine weitere Beteiligung?
War das Angebot zu den wirklichen Biographien geöffnet, ohne die Bedeutung der Herkunft zu verfehlen oder zu überhöhen?

Statt ganz auf Evaluation zu verzichten, sollte daher bei interkulturellen Projekten kleinerer oder mittlerer Größenordnung zum Instrumentarium der Selbstevaluation gegriffen werden, weil Fremdevaluation zu teuer und aufwändig ist.

■ 3. Phasenmodell für Projekte

Selbstevaluation ist im Gegensatz zu einer alltagsnahen Überprüfung der eigenen Arbeit stärker regel- und kriteriengeleitet; sie stellt Fragen zum Zusammenhang von Prozess und Ziel. Sie geht vom Grundsatz aus: Ask the people who do the work.

Dabei sollten bestimmte Anforderungen an Fragen beachtet werden. Eine Frage ...

- kann einem Evaluationsgegenstand zugeordnet werden, es sei denn, sie dient zum Aufwärmen oder Überleiten
- ist von den Befragten sinnvoll beantwortbar
- ist eindeutig, so dass alle Befragten dasselbe darunter verstehen
- ist klar, konkret und eindeutig gestellt
- ist so kurz wie möglich (maximal 20 Wörter)
- ist so neutral wie möglich gehalten
- ist allgemein verständlich und dem Sprachniveau der Befragten angepasst (Zum Beispiel: Wer ist der Coolste unter den Betreuern)
- soll respektvoll und höflich formuliert werden
- bezieht sich wenn möglich auf ein beobachtbares Verhalten; nur wenn das nicht geht nach Eindrücken, Meinungen fragen
- gibt genau an, was zu tun ist: „Bitte kreuzen Sie an, welche Antwort für Sie zutrifft“ Oder: „Notieren Sie bitte stichwortartig in dem dafür freigelassenen Raum“

Vor Beginn einer Befragung sollte folgende Checkliste bedacht werden:

- Zuerst auf vorliegende Dokumente, Statistiken und anderes vorhandenes Material zurückgreifen, dann erst „frische“ Daten erzeugen
- Fragebögen, Beobachtungen, Tests und Ähnliches sparsam konzipieren, so dass kein Datenüberschuss (= Blindleistung) entsteht
- bevorzugt beobachtbares, beschreibbares Verhalten erheben – und lediglich hilfswweise Einschätzungen

- Instrumente vor Echteininsatz mehrfach kritisch diskutieren und testen
- Erhebungen so anlegen, dass die Befragten schnell Rückmeldungen über die Ergebnisse bekommen

Im Allgemeinen werden vier Fragetypen unterschieden, je nachdem welcher Inhalt erfragt werden soll:

- **Einstellungsfragen** wollen bei den zu Befragenden Bewertungen von Personen, Prozessen und Objekten erheben. Oft werden die zu Befragenden aufgefordert mitzuteilen, in welchem Maße wertende Aussagen aus ihrer Sicht zutreffen oder nicht
- **Verhaltensfragen** sind in der Regel auf zeitlich Zurückliegendes gerichtet. Es soll erfragt werden, ob bestimmte Handlungen oder Prozesse in der Vergangenheit stattgefunden haben, wie häufig und welcher Dauer dies gewesen ist.
- **Wissens- oder Überzeugungsfragen** betreffen Aussagen über Sachverhalte und Fakten. Es wird unterstellt, dass die befragten Personen zum Thema Sachkenntnis mitbringen.
- **Sozialstatistische Fragen** betreffen Merkmale der Befragten oder auch der untersuchten Einrichtung, über die es in öffentlich zugänglichen Statistiken differenzierte Vergleichsgrundlagen gibt. Dies sind zum Beispiel Geschlecht, Herkunft, Alter, Haushaltsgröße, Familienstand.

Fragen müssen an Leitfragen orientiert sein. Solche Leitfragen können sein:

Bezogen auf die Ziele:

- Welche wichtigen Ziele liegen dem Projekt zugrunde?
- Wurden die gesetzten Ziele erreicht?
- Wie wurden sie erreicht?
- Wurden gesetzte Ziele nicht erreicht und warum?

■ 3. Phasenmodell für Projekte

- Wurden andere als die gesetzten Ziele erreicht und warum?
- Gab es gewünschte oder nicht beabsichtigte Nebenwirkungen des Projekts?
- Wie beurteilen die Zielgruppen die Wirkungen des Projekts?

Bezogen auf die Effizienz:

- Mit welchem Einsatz sind welche Wirkungen erzielt worden?
- Mit welchem Aufwand (Kosten, Ressourcen) sind welche Nutzen erzielt worden?
- Lassen sich mit weniger Kosten ähnliche Effekte erzielen?

Bezogen auf die Qualität:

- Wie waren die Berufs- oder Personengruppen in das Projekt einbezogen?
- Wie schätzen diese Personengruppen die Nützlichkeit des Programms ein?
- Konnten die Personengruppen mit ihrer Vorbildung das Projekt durchführen oder welchen Qualifikationsbedarf gibt es?
- Gibt es einen Zusammenhang zwischen den beteiligten Personengruppen beziehungsweise ehrenamtliche Mitarbeitenden und der Qualität des Projekts?

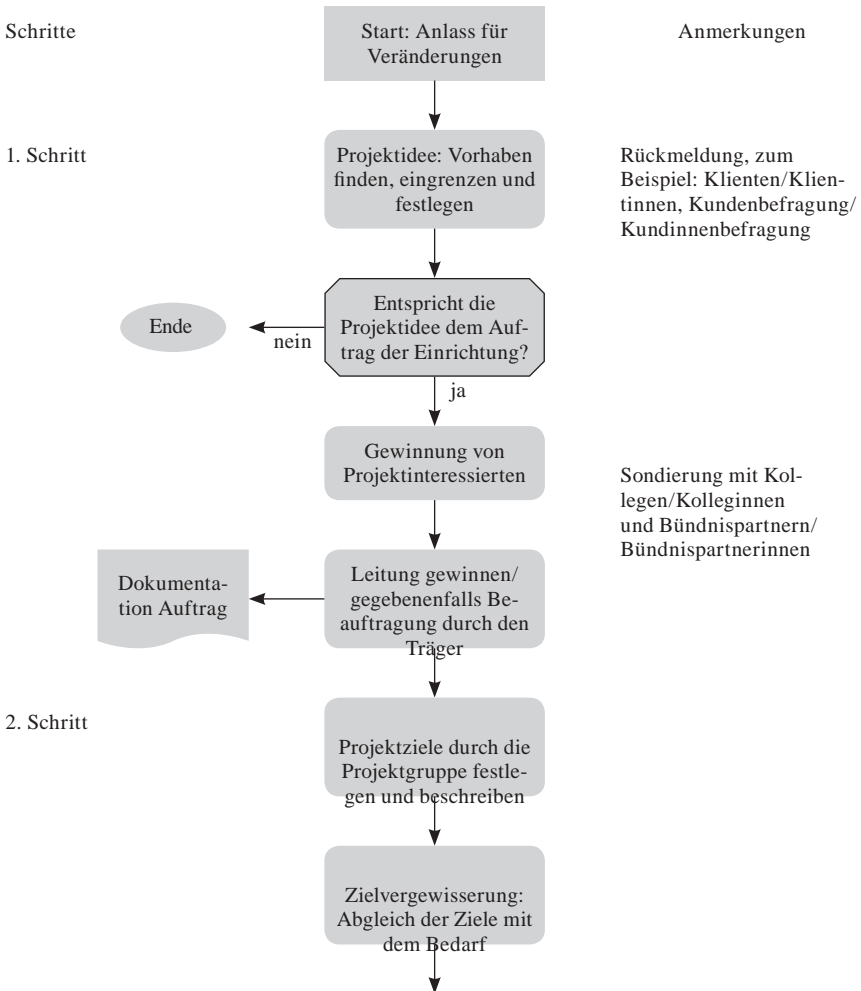
Förderliche Rahmenbedingungen für Selbstevaluation sind:

- kollegiale Akzeptanz
- begleitende Beratung
- institutionalisierte Freiräume und zeitliche Entlastung

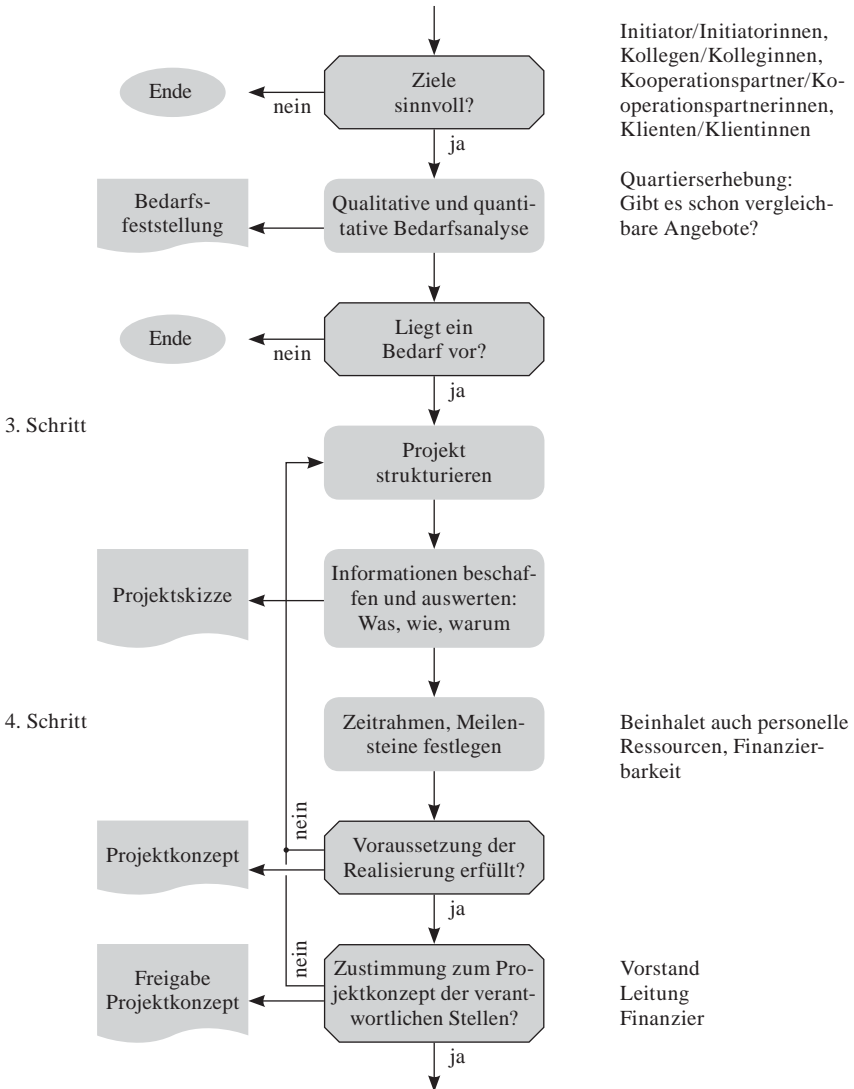
Zusammenfassend können zehn Regeln für die Durchführung von Selbstevaluationsmaßnahmen aufgestellt werden:

1. Selbstevaluationsmaßnahmen müssen wirklich gewollt sein.
2. Klärung, wer ist das „Selbst“ in der Selbstevaluationsmaßnahme (eigene Person, Team, Abteilung, Organisation?).
3. Alle Beteiligten müssen mit der Selbstevaluationsmaßnahme einverstanden sein (Minimalkonsens: Skeptiker zur Mitarbeit gewinnen).
4. Festlegung verbindlicher Spielregeln und Einhaltung derselben (Spielregeln sind wichtig, weil die Beteiligten sowohl Untersuchende wie Untersuchte sind).
5. Führungspersonen müssen besonders sensibel und verantwortungsbewusst mit der Selbstevaluationsmaßnahme umgehen.
6. Selbstevaluationsmaßnahmen sollten mit einer strategischen Vision verbunden sein und mit der „Einrichtungsphilosophie“ harmonisieren.
7. Selbstevaluationsmaßnahmen sollten in kleinen überschaubaren Schritten erfolgen; auch die Planung sollte so konkret wie möglich sein.
8. Es werden Informations- und Kommunikationswege festgelegt, damit allen Beteiligten wissen, wie und wann sie über Prozesse und Ergebnisse informiert werden.
9. Der Kosten- und Zeitrahmen muss zu den Zielen und Inhalten der Selbstevaluationsmaßnahme passen.
10. Strenge Verbindlichkeit der schriftlichen Dokumentation.

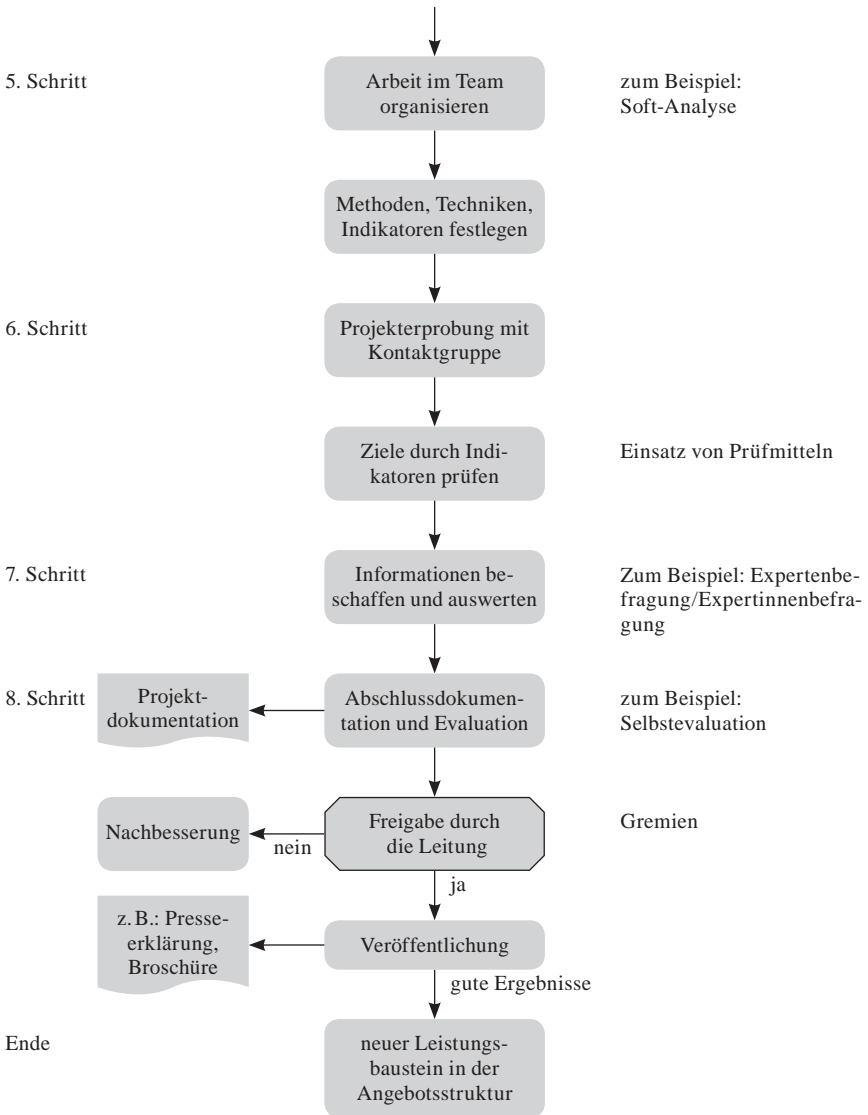
4. Flow-chart des Phasenmodells für Projekte



■ 4. Flow-chart des Phasenmodells für Projekte

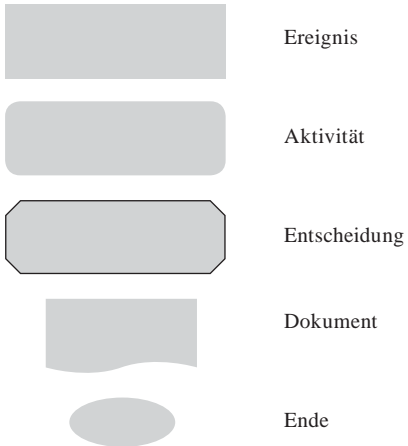


■ 4. Flow-chart des Phasenmodells für Projekte



■ 4. Flow-chart des Phasenmodells für Projekte

Erläuterungen der Symbole



5. Ein Beispiel für die Anforderungen an Projektarbeit: Das Bundesprogramm zur Integration von Spätaussiedlern/Spätaussiedlerinnen und Ausländern/Ausländerinnen

Die Anforderungen an Projektarbeit im Zuwanderungsbereich können am Programm des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge „Förderung von Projekten zur Integration von Spätaussiedlern/Spätaussiedlerinnen und Ausländern/Ausländerinnen“ aus Bundesmitteln (Bundesministerium des Innern und Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) beispielhaft verdeutlicht werden. Zuständig ist seit dem 1. Januar 2003 das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge in Nürnberg. Durch das Programm werden besondere Maßnahmen wie gemeinwesenorientierte Projekte zur Förderung von Spätaussiedlern und Ausländern der Wohlfahrtsverbände, der Träger der Jugendsozialarbeit, Kommunen und anderer Organisationen gefördert. Die Projekte erhalten eine Anschubfinanzierung und sollten die Nachhaltigkeit auch durch eine Beteiligung der Kommune aufzeigen.

Gegenstand der Förderung ist die gesellschaftliche Eingliederung von Zuwanderern und Zuwanderinnen. Dabei sollen durch die Projektarbeit insbesondere folgende **Ziele** erreicht werden:

- Aufbau von Kontakten zwischen Einheimischen und Zuwanderern (Akzeptanz)
- Heranführung an örtliche Angebote und Einrichtungen (Sport, Vereine, Volkshochschulen)
- Stabilisierung der Persönlichkeit (Suchtprophylaxe)
- Stärkung und Aktivierung der Selbsthilfekräfte
- Stärkung der Akzeptanz und Verhinderung von Fremdenfeindlichkeit
- wechselseitige interkulturelle Öffnung

- aktive Partizipation am gesellschaftlichen und politischen Leben der örtlichen Gesellschaft

Die Projekte sollen:

- bedarfsorientiert
- wohnumfeldbezogen
- gruppenbezogen sein
- und die übrige Wohnbevölkerung mit einbeziehen

Das **Programm fördert bevorzugt Projekte** mit folgenden inhaltlichen Schwerpunkten:

- Aktivierung und Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements von Zuwanderern und Einheimischen
- Maßnahmen zur Gewalt-, Kriminalitäts- und Suchtprävention
- Stärkung der Erziehungskompetenz der Eltern
- Unterstützung und Kooperation mit Migrantorganisationen bei Integrationsaktivitäten

In Einzelfällen können vom Bundesamt auch Modellprojekte ausgewählt oder initiiert werden, die einen gewinnbringenden Beitrag dazu leisten, Erkenntnisse in Hinblick auf die Erprobung von Methoden und Konzeptionen in der Integrationsarbeit zu gewinnen. Auch Multiplikatorenseminare – insbesondere zur Schulung freiwillig Engagierter – sowie ein- oder mehrtägige regionale Integrationsveranstaltungen können im Einzelfall eine Förderung erhalten. Die Förderung konzentriert sich dabei auf Maßnahmen in den Hauptzuzugsgebieten und den aktuellen Brennpunkten ebenso wie auf Projekte in den neuen Ländern. Hier sollen

■ 5. Ein Beispiel für die Anforderungen an Projektarbeit

die Integration und die interkulturelle Öffnung gefördert werden, um eine Partizipation der Zuwanderinnen und Zuwanderer zu ermöglichen und bestehende Lücken in der bundesweiten Flächendeckung der Integrationsarbeit zu schließen.

Desgleichen werden Projekte bevorzugt gefördert, die mit anderen Förderprogrammen in einem Bezug stehen. Zuwendungen erfolgen nicht nur an zentrale Organisationen und verbände, Vertriebeneneinrichtungen, Kirchen und anerkannte Träger der politischen Bildung sondern auch an Einrichtungen, die in der Arbeit mit Zuwanderern und Zuwanderinnen auf lokaler und regionaler Ebene tätig sind.

Auch Projekte, die aus einem kommunalen Netzwerk für Integration entstanden sind, erhalten ein Interesse einer sinnvollen Koordination der örtlichen Ressourcen eine besondere Priorität. In einem Netzwerk sind die an der Integration beteiligten Stellen einschließlich der Zuwanderer und Zuwanderinnen selbst zusammengeschlossen. Zur Ermittlung von Netzwerken sind folgende Fragen hilfreich:

- wer ist vor Ort im Integrationsbereich tätig?
- bestehen Gremien, Arbeitskreise, Runde Tische, Ausschüsse?
- ist die Kommune an den Gremien beteiligt?
- wer leitet das Gremium?
- wie fügt sich die Maßnahme in die Integrationsarbeit vor Ort ein?

Die Leitung kann auch die Kommune haben. Wenn dies nicht möglich ist, soll sie beteiligt sein. Auf die Bezeichnung „Netzwerk“ kommt es dabei nicht an. Das Netzwerk soll die vorhandenen Integrationsmaßnahmen vor Ort koordinieren, ihnen ein größeres Gewicht verleihen und die Nachhaltigkeit der Maßnahmen fördern. Die zuständigen Regionalkoordinatoren/koordinatorinnen des Bundesamtes unterstützen die Konzeption eines Netzwerks. Eine finanzielle Unterstützung von Netzwerken im Rahmen der Projektförderung ist nicht möglich. Selbstverständlich stehen auch die Lan-

desverbände der Diakonie für Beratungen zur Verfügung (siehe Anlage).

Nicht gefördert werden Projekte, die:

- in die alleinige Zuständigkeit der Arbeitsverwaltung fallen
- aus anderen Integrationsmitteln gefördert werden
- dem originären Zuständigkeitsbereich der Länder oder
- Kommunen zuzuordnen sind (zum Beispiel: Kindertageseinrichtungen, Schulen)

Über die Gewährung einer Zuwendung entscheidet das Bundesamt unter Beachtung der Fördergrundsätze nach pflichtgemäßem Ermessen. Ein Anspruch auf Förderung besteht nicht. Voraussetzung für die Entscheidung zur Förderung ist, dass ein erhebliches Bundesinteresse an der Durchführung des Projekts festgestellt werden kann. Vor der Entscheidung ist das jeweilige Bundesland zu hören. Die Förderungsdauer ist grundsätzlich auf einen Förderungszeitraum von bis zu drei Jahren begrenzt.

Schwerpunkte der Projektförderung im Jahre 2008 waren:

- interkulturelle Begegnung und Stadtteilarbeit/ Interkulturelle Kompetenz
- Präventionsprojekte, insbesondere Gewaltprävention
- Frauen- und Mädchenarbeit, Jungen- und Männerarbeit (Gender)

Die Zuwendungsanträge sind grundsätzlich bis spätestens 31. Oktober des jeweiligen Jahres vor Projektbeginn jeweils beim Bundesamt zu stellen. Antragsteller, die Mitglied einer bundesweit tätigen Organisation sind, legen ihre Anträge zunächst ihrer Bundeszentrale vor, die diese nach fachlicher Prüfung der einzelnen Anträge als Sammelantrag einreicht. Dem Bundesamt ist jährlich ein Verwendungsnachweis vorzulegen (Sachbericht und zahlenmäßiger Nachweis mit Einnahmen und Ausgaben in zeitlicher Reihenfolge). Die geförderten Maß-

■ 5. Ein Beispiel für die Anforderungen an Projektarbeit

nahmen werden vom Bundesamt für Migration und Flüchtlinge begleitet (zum Beispiel durch Projektbesuche).

Anlagen mit folgenden Angaben sind beizufügen:

- Situationsbeschreibung
- Ziele
- Projektdauer
- Projektinhalte
- Umsetzung der Projektinhalte

- Nachhaltigkeit
- Indikatoren, das heißt: Messgrößen für die Zielerreichung
- Kosten- und Finanzierungsplan
- Stellungnahme der Kommune oder des Netzwerkes

Die Anlagen mit den gewünschten Angaben können hervorragend mit den in dieser Broschüre gemachten Vorschlägen erarbeitet werden.

6. Empfohlene Literatur:

- Boeßenecker, K. H., 2005, Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege – Eine Einführung in Organisationsstrukturen und Handlungsfelder der deutschen Wohlfahrtsverbände, Weinheim
- Beywl, W., u.a., 2000, Zielgeführte Evaluation von Programmen – Ein Leitfaden, in: BMFSFJ, Hg., Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, Heft 29, Bonn
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege, 2002, Die Freie Wohlfahrtspflege – Profil und Leistungen, Freiburg
- Diakonisches Werk der EKD, 2008, Handbuch zur Finanzierung von Maßnahmen zur gesellschaftlichen Integration von Zuwanderinnen und Zuwanderern, Stuttgart
- Diethelm, G., 2000, Projektmanagement, Bd.1 Grundlagen, Herne
- Diethelm, G., 2001, Projektmanagement, Bd.2 Sonderfragen, Herne
- Krummacher, M., Kulbach, R., 2004, Interkulturelle Kompetenz in Beruf und Ausbildung sozialer Berufe, in: Frenzke – Kulbach, A., Hg., Soziale Arbeit mit Migrantinnen und Migranten – Beiträge zu theoretischen Konstrukten und praktischen Handlungsfeldern (FESA – Transfer Band 10), Bochum
- Kulbach, R., 2007, Organisation und Verankerung interkultureller Arbeit in sozialen Einrichtungen, in: Zacharaki, I., u. a., Hg., Praxishandbuch „Interkulturelle Kompetenz vermitteln, vertiefen, umsetzen“, Schwalbach, Ts., S. 131 – 148
- Liebold, C., 1998, Leitfaden für Selbstevaluation und Qualitätssicherung, in: BMFSFJ, Hg., Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, Heft 19, Bonn
- Meier, H., 2004, Internationales Projektmanagement, Herne
- Reichwein, A., u. a., 2004, Integrationsarbeit effektiv organisiert, Hg: MGSFF NRW, Düsseldorf
- Schmitz, H., u. a., 1986, Projektplanung und Projektcontrolling – Planung und Überwachung von besonderen Vorhaben, Düsseldorf
- Schreyer, A., u. a., 2000, Leitfaden für Qualitätsbeauftragte, in: BMFSFJ, Hg., Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, Heft 28, Bonn
- Zacharaki, I., 2007, Interkulturelle Kompetenz als Bildungsaufgabe im System sozialer Hilfen, in: dieselbe, u. a., Hg., Praxishandbuch „Interkulturelle Kompetenz vermitteln, vertiefen, umsetzen“, Schwalbach/Ts., S. 15 - 28

7. Anschriften der Landesverbände

Diakonisches Werk der Ev. Landeskirche in Baden e. V.

Vorholzstr. 3, 76137 Karlsruhe
Telefon: (0721) 9349-0,
Telefax: (0721) 9349-202
E-Mail: juergen.blechinger@ekiba.de,
Internet: www.diakonie-baden.de
Jürgen Blechinger

Diakonisches Werk der Ev.-Luth. Kirche in Bayern e. V.

Pirckheimerstr. 6, 90408 Nürnberg
Telefon: (0911) 9354-1,
Telefax: (0911) 9354-269
E-Mail: info@diakonie-bayern.de,
Internet: www.diakonie-bayern.de
Dr. Barbara Erxleben
Lisa Scholz

Für den Jugendbereich: Evangelische Jugendsozialarbeit Bayern e.V.

Loristr. 1, 80335 München
Telefon: (089) 159187-74
Telefax: (089) 159187-80
E-Mail: schenk@ejsa-bayern.de
Internet: www.ejsa-bayern.de
Klaus Schenk

Diakonisches Werk Berlin-Brandenburg- schlesische Oberlausitz e. V.

Paulsenstr. 55/56, 12163 Berlin
Telefon: (030) 82097-251/211,
Telefax: (030) 82097-105
E-Mail:
luehr.i@dwbo.de, rockhoff.w@dwbo.de
Internet: www.dwbo.de
Ingrid Lühr, Wiebke Rockhoff

Diakonisches Werk – Innere Mission und Hilfswerk – der Ev.-luth. Landeskirche in Braunschweig e. V.

Klostergang 66, 38104 Braunschweig
Telefon: (0531) 37030-00,
Telefax: (0531) 37030-99
E-Mail: diakonisches.werk@diakonie-
braunschweig.de,
Internet: www.diakonie-braunschweig.de
Günter Hartung

Diakonisches Werk Bremen e. V.

Contrescarpe 101, 28195 Bremen
Telefon: (0421) 16384-0,
Telefax: (0421) 16384-20
E-Mail: hesse@diakonie-bremen.de,
Internet: www.diakonie-bremen.de
Angela Hesse

Diakonisches Werk Hamburg – Landesverband der Inneren Mission e. V. –

Diakonie-Hilfswerk der Nordelbischen Evan-
gelisch-Lutherischen Kirche
Königstr. 54, 22767 Hamburg
Telefon: (040) 30620-0,
Telefax: (040) 30620-300
E-Mail: hauer@diakonie-hamburg.de,
Internet: www.diakonie-hamburg.de
Dr. Dirk Hauer

Für den Jugendbereich:
Verein EvaMigra e. V.
Telefon: (040) 2915-13
E-Mail: joerg.kiollbassa@evamigra.de
Jörg Kiollbassa

■ 7. Anschriften der Landesverbände

Diakonisches Werk der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers e. V.

Ebhardtstr. 3 A, Lutherhaus, 30159 Hannover
Telefon: (0511) 3604-0,
Telefax: (0511) 3604-100
E-Mail:
wolfgang.reiter@diakonie-hannovers.de,
Internet: www.diakonie-hannovers.de
Wolfgang Reiter

Diakonisches Werk in Hessen und Nassau e. V.

Ederstr. 12, 60486 Frankfurt
Telefon: (069) 7947-0,
Telefax: (069) 7947-310
E-Mail: andreas.lipsch@dwhn.de,
Internet: www.diakonie-hessen-nassau.de
Andreas Lipsch

Für den Jugendbereich:

Inge Müller
Ederstraße 12, 60486 Frankfurt
Telefon: (069) 7947-474
inge.mueller@dwhn.de

Diakonisches Werk in Kurhessen-Waldeck e. V.

Kölnische Str. 136, 34119 Kassel
Telefon: (0561) 1095-0,
Telefax: (0561) 1095-295
E-Mail: e.wettlaufer@dwkw.de,
Internet: www.diakonie-kurhessen-waldeck.de
Elsbeth Wettlaufer

Diakonisches Werk der Ev.-Luth. Landeskirche Mecklenburgs e. V.

Körnerstr. 7, 19055 Schwerin
Telefon: (0385) 5006-0,
Telefax: (0385) 5006-100
E-Mail: info@diakonie-mecklenburg.de,
Internet: www.diakonie-mecklenburg.de
Roswitha Mühlenbein

Diakonisches Werk Mitteldeutschlands e. V.

Johannisstr. 12, 06844 Dessau
Telefon: (0340) 25546-0,
Telefax: (0340) 25546-20
E-Mail: makk@diakonie-ekm.de,
Internet: www.diakonie-mitteldeutschland.de
Ferenc Makk

Für den Jugendbereich:
Merseburger Str. 44, 06110 Halle/S.
Telefon: (0340) 12299-380
Telefax: (0340) 12299-299
E-Mail: makk@diakonie-ekm.de
Internet: www.diakonie-mitteldeutschland.de
Ferenc Makk

Diakonisches Werk der Ev.-ref. Kirche

(Synode ev.-ref. Kirchen in Bayern und Nord-westdeutschland)
Saarstr. 6, 26789 Leer
Telefon: (0491) 9198-203/-205
Telefax: (0491) 9198-148
Internet: www.reformiert.de/misc/diakonie

Diakonisches Werk der Ev.-Luth. Kirche in Oldenburg e. V.

Kastanienallee 9-11, 26121 Oldenburg
Telefon: (0441) 21001-0,
Telefax: (0441) 21001-99
E-Mail: theo.lampe@diakonie-ol.de,
Internet: www.diakonie-oldenburger-land.de
Theo Lampe

Diakonisches Werk der Evang. Kirche der Pfalz

Karmeliterstr. 20, 67346 Speyer
Telefon: (06232) 664-0,
Telefax: (06232) 664-2424
E-Mail: manfred.asel@diakonie-pfalz.de,
Internet: www.diakonie-pfalz.de
Manfred Asel

Diakonisches Werk – Landesverband – in der Pommerschen Evangelischen Kirche e. V.

Grimmer Str. 11-14, 17489 Greifswald
Telefon: (03834) 8899-11 / 8899-22
Telefax: (03834) 8899-33 / 8899-44
E-Mail:
landesverband@diakonie-vorpommern.de,
Internet: www.diakonie-vorpommern.de

■ 7. Anschriften der Landesverbände

Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe e.V.

Soziales und Integration (SUI)
Geschäftsstelle Düsseldorf:
Lenastr. 41, Haus der Diakonie,
40470 Düsseldorf
Telefon: (0211) 6398-0,
Telefax: (0211) 6398-299
E-Mail: m.hoffmann@diakonie-rwl.de,
Internet: www.diakonie-rwl.de
Manfred Hoffmann

Geschäftsstelle Detmold:
Leopoldstr. 27, 32756 Detmold
Telefon: (05231) 9766-1,
Telefax: (05231) 9766-90
E-Mail: diakonie@diakonie-rwl.de,
Internet: www.diakonie-rwl.de

Geschäftsstelle Münster
Friesenring 32/34, 48147 Münster
Telefon: (0251) 2709-0,
Telefax (0251) 2709-573
E-Mail: a.gudjons-roemer@diakonie-rwl.de,
Internet: www.diakonie-rwl.de
Anne Gudjons-Römer

Diakonisches Werk der Ev.-Luth. Landeskirche Sachsens e.V.

Obere Bergstr. 1, 01445 Radebeul
Telefon: (0351) 8315-0,
Telefax: (0351) 8315-400
E-Mail: migration@diakonie-sachsen.de,
Internet: www.diakonie-sachsen.de
Albrecht Engelmann

Diakonisches Werk der Ev.-Luth. Landeskirche Schaumburg-Lippe e.V.

Bahnhofstr. 16, 31655 Stadthagen
Telefon: (05721) 9930-0,
Telefax: (05721) 9930-66
E-Mail: info@diakonisches-werk-stadthagen.de,
Internet: www.diakonisches-werk-stadthagen.de

Diakonisches Werk Schleswig-Holstein

Landesverband der Inneren Mission e. V.
Kanalufer 48, 24768 Rendsburg
Telefon: (04331) 593-0,
Telefax: (04331) 593-244
E-Mail: wegner@diakonie-sh.de,
Internet: www.diakonie-sh.de
Renate Wegner

Diakonisches Werk der evangelischen Kirche in Württemberg e.V.

Heilbronner Str. 180, 70191 Stuttgart
Telefon: (0711) 1656-0,
Telefax: (0711) 1656-277
E-Mail:
dinzinger.b@diakonie-wuerttemberg.de,
Internet: www.diakonie-wuerttemberg.de
Birgit Susanne Dinzinger

Für den Jugendbereich:
Ingrid Scholz
Telefon: (0711) 1656-231
E-Mail: scholz.i@diakonie-wuerttemberg.de

Christliches Jugenddorfwerk Deutschlands e.V.

CJD Nord/Ost:
Albert-Mahlstedt-Str. 20, 23071 Eutin
Telefon: (04521) 70696-30
Telefax: (04521) 70696-20
E-Mail: anne.wiesner@cjd-eutin.de
Anne Wiesner

CJD Süd/West
Konstantin-Schmäh-Str. 31, 88045 Friedrichshafen
Telefon: (07541) 2075 -0
Telefax: (07541) 2075 -20
E-Mail:
elke.bott-eichenhofer@cjd-bodensee-oberschwaben.de
Elke Bott-Eichenhofer

Impressum

Die Texte, die wir in der Publikationsreihe Diakonie Texte veröffentlichen, sind im Internet frei zugänglich. Sie können dort zu nicht-kommerziellen Zwecken heruntergeladen und vielfältig werden. Diakonie Texte finden Sie unter www.diakonie.de/Texte. Im Vorspann der jeweiligen Ausgabe im Internet finden Sie Informationen, zu welchem Preis Diakonie Texte gedruckt im Zentralen Vertrieb bestellt werden können.

Bestellungen:
Zentraler Vertrieb des Diakonischen Werkes der Evangelischen Kirche in Deutschland e.V.
Karlsruher Straße 11
70771 Leinfelden-Echterdingen
Telefon: +49 711 2159-777
Telefax: +49 711 797 75 02
vertrieb@diakonie.de

Benutzer des Diakonie Wissensportals können über die Portalsuche nicht nur nach Stichworten in den Textdateien recherchieren, sondern auch auf weitere verwandte Informationen und Veröffentlichungen aus der gesamten Diakonie zugreifen.

Voraussetzung ist die Freischaltung nach der Registrierung auf www.diakonie-wissen.de

Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e.V.
Staffenbergstraße 76
70184 Stuttgart

Verantwortlich für die Reihe:
Andreas Wagner
Zentrum Kommunikation
Postfach 10 11 42
70010 Stuttgart
Telefon +49 711 21 59-454
Telefax +49 711 21 59-566
redaktion@diakonie.de
www.diakonie.de

Kontakt:
Anke Soll-Paschen
Migration, Integrations-
beratung und Begleitung
Zentrum Familie, Integration,
Bildung und Armut
Reichensteiner Weg 24
14195 Berlin
Telefon: +49 30 830 01-771
migration@diakonie.de

Hannes Schamann
Referent Integrationsprojekte
Bundesarbeitsgemeinschaft
Evangelische Jugendsozial-
arbeit e.V.
Wagenburgstr. 26-28
70184 Stuttgart
Telefon: +49 711 16 489-32
schamann@bagejsa.de

Layout:
A. Stiefel

Druck:
Zentraler Vertrieb des Diakonischen Werkes der Evangelischen Kirche in Deutschland e.V.
Karlsruher Straße 11
70771 Leinfelden-Echterdingen

www.diakonie.de

Diakonisches Werk
der Evangelischen Kirche
in Deutschland e. V.
Staffenbergstraße 76
70184 Stuttgart
Telefon: +49 711 21 59-0
Telefax: +49 711 21 59-288
diakonie@diakonie.de
www.diakonie.de