

---

**Modellvorhaben „periurban – Zusammenleben im ländlichen Raum“  
der Eidgenössischen Kommission für Migrationsfragen**  
Kurzversion des abschliessenden Evaluationsberichts 2009 – 2011

---

im Auftrag der Eidgenössischen Kommission für Migrationsfragen EKM

## **Inhalt**

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>Evaluationsergebnisse</b>		
<b>2</b>	<b>Übersicht über zentrale Evaluationsergebnisse</b>	<b>1</b>
<b>3</b>	<b>Modellcharakter</b>	<b>2</b>
<b>Empfehlungen</b>		
<b>4</b>	<b>Empfehlungen zu einzelnen Aspekten des Programms und der Projekte</b>	<b>9</b>

## 1 Einleitung

Die Eidgenössische Kommission für Migrationsfragen (EKM) realisiert im Rahmen ihres Schwerpunkts „Modellvorhaben“ das Programm „periurban – Zusammenleben im ländlichen Raum“. Mit diesem Programm wurde das Instrumentarium des Bundes und damit auch seiner lokalen Partner für die Integrationsförderung erweitert: Regionen, in denen nationale Stellen bisher nicht gezielt Massnahmen zur Integrationsförderung unterstützten, können nun ebenfalls in ihren Anstrengungen zur Verbesserung der sozialen Kohäsion und besonders jener zwischen ansässiger und migrierter Bevölkerung gestärkt werden.

Die vorliegende Kurzversion des Evaluationsberichts konzentriert sich auf die Frage, worin der Modellcharakter der im Programm „periurban“ zusammengefassten Projekte besteht (Kapitel 3). Kapitel 2 präsentiert die Schlussfolgerungen des integralen Evaluationsberichts – hier als Übersicht über die wichtigsten Evaluationsergebnisse. Ausserdem sind die Empfehlungen des vollständigen Berichts in ganzer Länge wiedergegeben.

### Ziele der Modellvorhaben und der Projekte „Zusammenleben im ländlichen Raum“

- Mit den Modellvorhaben unterstützt der Bund Vorhaben von gesamtschweizerischer bzw. überregionaler Bedeutung für die Förderung der Integration.
- Die Modellvorhaben generieren Erkenntnisgewinne, deren Verbreitung und Diskussion Lernprozesse bei den verschiedenen Akteuren – staatlichen und privaten – der Integrationsarbeit anstossen oder die Verankerung der Integrationsarbeit als Querschnittsaufgabe vorantreiben.
- Modellvorhaben unterstützen insbesondere neue Inhalte oder Verfahrensweisen der Integrationsförderung. Dies heisst, dass Ausgang und Ergebnisse eines Modellvorhabens offen sein können.
- Modellvorhaben haben zum Ziel, für die Integrationspraxis vor Ort direkte und praktische Wirkungen zu erzeugen.

Quelle: Ausschreibung für Phase I des Programms „Zusammenleben im ländlichen Raum“

## Evaluationsergebnisse

### 2 Übersicht über die wichtigsten Evaluationsergebnisse

- Mit dem Programm „periurban – Zusammenleben im ländlichen Raum“ hat die EKM die in der Schweiz stattfindende Integrationsförderung erweitert.

„Integration“ war bisher hauptsächlich als ein urbane Räume betreffendes Thema verstanden worden. Dank des Programms ist ein Anstoss erfolgt, der auch ländliche und periurbane Regionen als soziale Felder definiert, in denen die Qualität des gesellschaftlichen Zusammenlebens nicht ohne die gute Integration der ausländischen Bevölkerung vorstellbar ist. Mit der Unterstützung der EKM konnte damit ein Thema gesetzt werden, das gute Aussichten hat, in den Projektregionen weiterhin und dauerhaft bearbeitet zu werden. Auch die Tripartite Agglomerationskonferenz hat unterdessen den Einbezug des ländlichen Raumes in die tripartite Zusammenarbeit in ihre Agenda aufgenommen.

- Die Durchführung des Programms und der Projekte war mehrheitlich erfolgreich.

Die Zusammenarbeit verschiedener Akteure (in den Regionen, auf Kantons- und auf Bundesebene) und vor allem die Anstrengungen der Projektverantwortlichen erlaubten es, die Integrationsförderung in den Projektregionen anzustossen und damit die gesellschaftliche Integration zu verbessern.

Nur teilweise ist der Anspruch des Programms realisiert, dass die Projekte regionale Ansätze umsetzen. Desinteresse und Widerstände von Gemeinden (beispielsweise aufgrund des Hinweises, dass die Kommune und der Ausländeranteil an ihrer Wohnbevölkerung zu gering seien, um ein integrationsförderndes Projekt notwendig zu machen) waren die wichtigsten Gründe für entsprechende Schwierigkeiten.

- Die Modellbildung blieb auf der Ebene von Neuerungen in den Projektregionen stehen.

Die Projekte waren nicht modellbildend in dem Sinn, dass sie Anstrengungen unternommen hätten, Strategien, Ansätze, Zielformulierungen, die Auswahl von Partnern, Zusammenarbeitsweisen, Vorgehensweisen, den Management- und Kommunikationsbedarf etc. so zu synthetisieren und zu modellieren, dass sie anderen Vorhaben (zur Integrationsförderung allgemein, und zur Integrationsförderung in ländlichen Räumen im Besonderen) in schriftlicher Form zur Verfügung gestellt werden können.

- Die von den Projektvertretern und -vertreterinnen immer wieder herausgestrichene Personenabhängigkeit von Projekterfolgen ist ein wichtiger Aspekt der Integrationsförderung.

Die Projekte brauchten Verbündete in den Gemeindeverwaltungen, in regionalen Verbänden, in der Zivilgesellschaft, um zur Kenntnis genommen werden zu können, um Zugang zu Kommunikationskanälen (beispielsweise kommunalen Websites, aber auch zu öffentlichen Plätzen) zu haben. Die Unterstützung der Projekte durch solche Personen ist nicht gegeben, aber sie lässt sich erarbeiten: Information, Überzeugungsarbeit (beispielsweise indem die Interessen des potentiellen Partners am Gelingen des Vorhabens deutlich gemacht werden) sind Möglichkeiten und Mittel zur Gewinnung von Verbündeten.

Personenabhängig sind die Projekterfolge selbstverständlich auch bezüglich des Projektmanagements. Die Ideen, der Einfallsreichtum, die Managementqualitäten, die Überzeugungskraft und Motivierungsfähigkeiten der Projektverantwortlichen sind Vorbedingungen für die erfolgreiche Realisierung von Projekten (zur Integrationsförderung).

- Integrationsförderung ist ein politischer Akt.

Weil Integration und Integrationsförderung wichtige politische Themen sind, stellen integrationsfördernde Projekte politische Stellungnahmen dar. Die im Rahmen von „periurban“ realisierten Projekte deklarierten sich nicht als solche, sie sollten das auch nicht, und schon gar nicht als parteipolitische Projekte: Sie müssen in den Regionen parteienübergreifende Allianzen herstellen können, um erfolgreich zu sein. Gleichzeitig können sie ihre Rolle auch als politische reflektieren und ihre modellbildende Funktion zukünftig explizit in gesellschaftspolitischen Termini realisieren.

---

### 3 Modellcharakter

---

Die Frage nach der Modellhaftigkeit ist je für die Programm- und die Projektebene zu beantworten.

- Der Modellcharakter von periurban ist auf Programmebene insofern evident, als die Massnahmen innovativen Charakter haben.

Die Integrationsförderung in ländlichen und periurbanen Gegenden war bisher nicht von der Bundesebene unterstützt. Die in den sechs Projektregionen realisierten integrationsfördernden Massnahmen hatten, wo sie überhaupt existierten, nicht das Ausmass der von der EKM angestossenen und dann von Kanton und Gemeinden mitfinanzierten Projekte. Integrationsförderung wurde nun aufgrund einer Gesamtschau regional koordiniert und aufgrund der Zusammenarbeit lokaler, kantonaler und föderaler Stellen möglich.

Modellhaftigkeit ist jedoch nicht nur eine Voraussetzung oder eine Startbedingung des Programms, sondern auch ein Ziel. Die einzelnen Massnahmen sollen sich auch als Anlässe zum Lernen verstehen und durch die Darstellung ihrer Erfahrungen und Erkenntnissen die Grundlagen für zukünftige Projekte zur Integrationsförderung (in periurbanen Regionen) liefern.

- Die Projekte haben ihren Modellcharakter bloss teilweise klar dargestellt.

Die Berichte der Projekte weisen Erfolge und Schwierigkeiten (beispielsweise beim tatsächlich modellhaften Versuch, einen regionalen Anspruch umzusetzen) aus, definieren Erkenntnisse und ziehen Lehren. Sie tun dies in der Regel stark in Bezug auf ihren jeweiligen Kontext. Der Kontextbezug ist eine Notwendigkeit und eine Stärke der entsprechenden Aussagen. Gleichzeitig wäre aber ein weiterer Schritt möglich: Die Formulierung von Erkenntnissen und

Empfehlungen an parallel realisierte und zukünftige Projekte, die nicht weniger präzise sind, die aber versuchen, vom konkreten Kontext zu abstrahieren und auf allgemeingültige Aussagen abzielen, wären in diesem Sinn hilfreich. Dazu wäre allerdings ein zusätzlicher, synthetisierender Schritt notwendig. Zu leisten wäre dieser von den Projekten und auf Programmebene. Das sollte während der zweiten Programmphase systematischer geschehen, als es bisher der Fall war.

Als Einstieg zum Thema können die folgenden Überlegungen dienen. Sie betreffen die Modellhaftigkeit, Unterschiede zu Integrationsförderung in Städten, gute Praktiken und solche, von denen abzuraten ist („dos“ und „don'ts“) sowie die Replizierbarkeit von Aspekten der während der ersten Programmphase realisierten Projekte. Diese verschiedenen Zugänge zum Thema „Modellcharakter“ sind nicht als separierte zu verstehen, sondern als bei der Planung und Realisierung von Massnahmen gemeinsam und gleichermassen zu berücksichtigende Aspekte.

### Modellhafte Elemente

Zu den möglichen Dimensionen und Themen einer Modellierung von integrationsfördernden Massnahmen in periurbanen Räumen gehören die folgenden (die Liste ist weder vollständig noch abschliessend):

<b>Akteure und Kooperationen</b>	Projekte im periurbanen Raum bedürfen einer verantwortlichen Organisation (oder einer Gruppe von Personen), welche den Motor der Massnahmen bildet (bilden).
	In die Projekte einzubeziehen sind idealerweise Behörden und zivilgesellschaftliche Organisationen (einschliesslich Personen von in der Region tätigen Migrantenvereinen).
	Unterschiedliche Akteure können im Verlauf eines Projekts unterschiedlich gewichtige Rollen spielen, und es soll auch Organisationen und Personen, die nicht von Beginn weg am Projekt beteiligt waren, möglich sein, sich zu beteiligen.
	Die Akteure haben ein möglichst gemeinsames Verständnis vom Projekt, seinen Zielen und den Massnahmen zu deren Erreichung. Herzustellen ist diese gemeinsame Sicht bereits im Verlauf der Planung.
	Wird ein regionaler Ansatz verfolgt, soll dies die Organisationsstruktur des Projekts widerspiegeln: Regionalverbände (wie im Chablais, in der Broye und im St. Galler Rheintal) sind mindestens ins Projekt einzubeziehen, möglicherweise sind sie sogar die idealen Hauptverantwortlichen.
	Wo, wie im Projekt Glarus-Süd, eine externe Organisation das Projekt mitverantwortet, sind deren regelmässige Präsenz in der Region und die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit lokalen und regionalen Akteuren unabdingbar.
	Die kantonalen Integrationsverantwortlichen sind in lokale und regionale Projekte miteinzubeziehen – nicht nur als Financiers, sondern auch als Erfahrungsträger und als Akteure, welche dem Projekt Legitimität zu verleihen vermögen.
<b>Ansätze und Instrumente</b>	Die aufsuchende Arbeit (mittels Bussen wie in der Broye und im Unteren Freiamt, mittels eines mobilen Treffpunkts wie im St. Galler Rheintal) erlaubt es, Öffentlichkeit für das Projekt herzustellen und den Zugang zu Zielgruppen pro-aktiv zu gestalten.
	Die Zusammenführung von Akteuren, die üblicherweise nicht miteinander interagieren, ist wichtiges Instrument der Integrationsförderung. Geschehen kann das in der Projektorganisation, anlässlich von Festen, im Rahmen von Teilaktivitäten.
	Die Sichtbarmachung von Migrantengruppen – im Rahmen von Festen, anlässlich von „Tagen der offenen Tür“ in ihren Vereinslokalen, etc. – ist eine Gelegenheit, die gesellschaftliche Vielfalt zu präsentieren. Die Migrantinnen und Migranten selbst können sich dank solcher Gelegenheiten zur Kenntnis genommen und wertgeschätzt fühlen.
	Die in der Broye und im Chablais durchgeführte Planung von Teilprojekten unter Einbezug

	<p>von Zielgruppen und potentiell Begünstigten ist zeitaufwendig, sie ist aber eine sehr gute Möglichkeit, das Projekt selbst partizipativ und integrativ zu gestalten und das Engagement der Bevölkerung sowie lokale Ressourcen zu erschliessen.</p>
	<p>Die Sensibilisierung von Behörden (entscheidbefugte Organe, Verwaltungen) für Integrationsanliegen und für die Möglichkeiten zur Förderung von Integration soll speziell in Regionen, wo Integration bisher kaum oder nicht gefördert wurde, prominenter Teil von Projekten sein.</p>
	<p>Die Nutzung bestehender Traditionen und Anlässe (Feste beispielweise) ist eine gute Möglichkeit, Integrationsanliegen zu präsentieren und die ausländische Wohnbevölkerung sichtbar zu machen.</p>
	<p>Das Schaffen von Begegnungsorten kann eine wichtige Massnahme zur Integrationsförderung sein.</p>
	<p>Die regionale Ausrichtung des Projekts kann versuchen, die tatsächlich genutzten geografischen Räume abzubilden und einzubeziehen.</p>
	<p>Der gezielte, begleitete und gesteuerte Einsatz von Schlüsselpersonen aus Migrantengruppen kann die Zusammenarbeit mit diesen erleichtern und verbessern.</p>
	<p>Regionale Vorhaben können mehr Ressourcen mobilisieren als Projekte, die an der Gemeindegrenze Halt machen. Gleichzeitig ist es nicht notwendig, dass jede Gemeinde einer Region Teil des Projekts ist. Besonders kleine Gemeinden mit einem geringen Anteil ausländischer Bevölkerung sind nicht leicht für ein Integrationsförderungsprojekt zu mobilisieren.</p>
	<p>Die Verankerung von integrationsfördernden Massnahmen in den Strukturen der Regelversorgung der Projektregion und die Weiterführung von im Rahmen des Projekts gestarteten Zusammenarbeitsformen und Netzwerken sind (im Sinne der Nachhaltigkeit) anzustreben.</p>
<b>Management</b>	<p>Das Projektmanagement muss von verschiedenen Projektbeteiligten Legitimität geniessen – diese ergibt sich hauptsächlich aus der Kompetenz zur effizienten und zielgerichteten Lösung der Managementaufgaben.</p>
	<p>Gewisse Teile eines Projektes sind durch Freiwilligenarbeit zu garantieren. Die Bezahlung von Entschädigungen kann, besonders bei länger dauernden Projekten aber ein wichtige Möglichkeit sein, Personen und Organisationen „bei der Stange“ zu halten.</p>
	<p>Monitoring und Evaluation sind selbstverständliche Aufgaben des Projektmanagements, sie liefern die Grundlagen für die Projektsteuerung und für die Berichterstattung über das Projekt.</p>
	<p>Kommunikation (intern und gegen aussen) sind ebenfalls Aufgaben, welche die Projektverantwortlichen wahrzunehmen haben – idealerweise aufgrund klarer Vorstellungen von Adressaten und Zielen, welche mit der Kommunikation erreicht werden sollen.</p>

### Unterschiede zur Integrationsförderung im urbanen Raum

Die Unterschiede zur Integrationsförderung in städtischen Kontexten betreffen hauptsächlich die folgenden Dimensionen:

**Akteure:** In urbanen Gebieten bestehen auf spezifische Integrationsförderung spezialisierte Organisationen inner- und ausserhalb der Verwaltungen, teilweise seit Jahrzehnten. Sie verfügen über Kenntnisse und Erfahrungen, welche im ländlichen und periurbanen Raum in der Regel nicht vorhanden sind.

**Thema:** Integration und Integrationsförderung sind in Städten seit langem etablierte Anliegen. Die Notwendigkeit von Integrationsförderung ist deswegen nicht unbestritten, sicher bedarf es hier aber eines kleineren Aufwands als in peri-

urbanen Gebieten für die Erklärung, warum Projekte zur Integrationsförderung realisiert werden.

**Migrantinnen und Migranten:** Der Organisationsgrad der Migrationsbevölkerung kann in den Städten als höher veranschlagt werden als in ländlichen oder periurbanen Regionen. Zumindest haben die Ausländerorganisationen in Städten eine längere Tradition. Auch deshalb haben sie in der Regel bereits Kontakte zu Schweizer Akteuren etabliert und sind schon häufiger für die Mitarbeit an integrationsfördernden Massnahmen angefragt worden.

**Finanzierung:** Auch für Projekte zur Integrationsförderung in urbanen Räumen bedeutet die Suche nach Finanzierung einen beträchtlichen Aufwand. Anders als in periurbanen Regionen bestehen aber hier Budgets für das Thema und es gibt Behörden, welche die Unterstützung integrationsfördernder Massnahmen vorgesehen haben. Das wiederum ist Ausdruck der Tatsache, dass das politische Verständnis für die Notwendigkeit der Integrationsförderung in Städten in der Regel weiter gediehen ist, und dass Integrationsförderung bereits legitimiert ist.

**Kritische Masse:** In Städten bestehen grundsätzlich grössere Aussichten darauf, auch die für die Realisierung von Projekten notwendigen anderen als finanziellen Ressourcen mobilisieren zu können: Motivierte Personen und Vereine, Infrastrukturen sind in einer Menge vorhanden, welche sich integrationsfördernde Vorhaben zu Nutze machen können.

## Dos und don'ts

Die folgende Liste von Ratschlägen zu guten Praktiken und zu Vorgehensweisen, von denen abzuraten ist, betrifft in vielen Punkten das Management von Projekten überhaupt und nicht spezifisch Projekte, die sich Integrationsförderung zum Ziel gesetzt haben. Die Empfehlungen ergeben sich aber alle aus den Erfahrungen der ersten Programmphase von „periurban“. Sie weisen immer wieder auf die für die Integrationsförderung im periurbanen und ländlichen Raum spezifisch zu berücksichtigenden Aspekte hin.

Dos	Don'ts
<b>Planung</b> Was ist bei der Projektvorbereitung in besonderem Mass zu berücksichtigen?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Eine sorgfältig auf lokale und regionale Bedingungen angepasste und partizipativ vorgenommene Definition des Projekts ist unabdingbare Grundlage für seine erfolgreiche Realisierung. Gleichzeitig ist – vor allem bei mehrmonatigen oder gar mehrjährigen Vorhaben – Flexibilität zuzulassen: Opportunitäten müssen ergriffen werden können, neue Akteure müssen sich anschliessen können, neue Aktivitäten sollen realisierbar bleiben – ohne dass dabei aber die Ziele des Projekts aus den Augen verloren werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die einfache und direkte Übernahme von anderswo (erfolgreich) realisierten Massnahmen hat geringe Erfolgchancen.</li> <li>– Projekte sind nicht von einzelnen wenigen Spezialisten zu planen, ohne Einbezug verschiedener (insbesondere für die Umsetzung relevanter) Akteure.</li> </ul>
<b>Zielformulierung</b> Wie formuliert man Ziele für die Integrationsförderung, die realistisch und überprüfbar sind und gleichzeitig eine tatsächliche Veränderung darstellen?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ziele müssen realistisch und gleichzeitig ambitioniert genug sein, so dass sie tatsächlich eine Veränderung (die Verbesserung der Integration von Migrantinnen und Migranten und des gesellschaftlichen Zusammenhalts) im Auge haben.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zu ambitionierte oder zu bescheidene Zielformulierungen können zu Frustrationen und zur Perpetuierung des Status quo führen (das Projekt tut, was ohnehin geschieht).</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Teil der Zielformulierung soll die Bestimmung von Indikatoren sein, welche die Feststellung der Zielerreichung erlaubt.</li> <li>– Die Feststellung der Zielerreichung soll Grundlage für eine Einschätzung der Projektwirkung in der Region durch das Projektmanagement (und allenfalls durch weitere Akteure – beispielsweise die Projektfinanciers) sein.</li> </ul>	
<p><b>Thematische Ausrichtung</b> Welche Themen sind besonders wichtig und / oder eignen sich besonders gut zur Integrationsförderung?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Grundsätzlich eignen sich nicht bestimmte Themen besser für die Integrationsförderung als andere.</li> <li>– Die beste Aussicht auf motivierte Mitarbeit verschiedener Akteure haben Projekte, welche auf einer partizipativ organisierten Bedarfsanalyse beruhen und Themen ansprechen, die für die lokalen und regionalen Gesellschaften tatsächlich von Bedeutung sind und eine Verbesserung der Situation ermöglichen.</li> <li>– Die Bedeutung und die Relevanz der Themen müssen den Zielgruppen klar sein. Sie müssen ihr Interesse an den Themen erkennen können.</li> <li>– Idealerweise haben die Projektverantwortlichen eine Vorstellung von gesellschaftlicher Integration, die umfassender ist als die Zielsetzung des Projekts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Themen, von denen klar ist, dass sie für die Region oder für wichtige Zielgruppen irrelevant sind oder dass sie auf dieser Ebene nicht adäquat angegangen werden können, da für ihre erfolgreiche Bearbeitung notwendige Entscheidungskompetenzen nicht auf lokaler oder regionaler Ebene angesiedelt sind (auch wenn sie möglicherweise auf einer anderen staatlichen Ebene oder anderswo durchaus bedeutungsvoll sein können), sind nicht zu bearbeiten.</li> </ul>
<p><b>Akteure</b> Welche Organisationen, Behörden, Personen sind in das Projekt einzubeziehen, um dessen Aussicht auf Erfolg möglichst günstig zu gestalten?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Private und öffentliche Akteure sind in die Vorhaben zur Integrationsförderung einzubeziehen. Je nach Bedarf betrifft das die Planung oder die Umsetzung, möglicherweise auch beides.</li> <li>– Die Zusammenarbeit der Akteure soll die jeweiligen Kapazitäten und Kompetenzen berücksichtigen.</li> <li>– Die Kooperation von Akteuren aus verschiedenen Bereichen selbst ist integrationsfördernd – das trifft immer zu, auch dann, wenn Ausländerinnen und Ausländer an der Zusammenarbeit beteiligt sind.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Schlüsselpersonen aus Migrantengruppen ohne klaren Auftrag und ohne Unterstützung und ohne die Legitimität in ihren Herkunftsgruppen und bei Behörden können den Projekterfolg schmälern.</li> <li>– Akteure, die das Projekt nicht mittragen wollen (beispielsweise einzelne Gemeinden in einer Region), sollen nicht (zu) lange zum Mitmachen zu überzeugen versucht werden.</li> </ul>
<p><b>Verankerung</b> Wie sind Akteure ins Projekt einzubeziehen, damit dieses von allen Beteiligten mitgetragen wird?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die einfachste Form der Verankerung erfolgt mittels Einbezug wichtiger Akteure in die Umsetzung des Projekts (nicht nur in seine Steuerung): Behörden können Anlässe „patronieren“, Vereine können Projektteile mittragen und dabei selbst zu Akteuren der Integrationsförderung werden, etc.</li> <li>– Wichtige Akteure sind in die Steuerung der Massnahmen einzubeziehen; sie sind bereits in der Planungsphase an Entscheidungen zu beteiligen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die inadäquate (beispielsweise zu zeitraubende) Beteiligung von Akteuren kann, da sie Frustrationen schafft, der Verankerung des Projekts schaden.</li> </ul>
<p><b>Massnahmen und Instrumente</b> Wie lässt sich Integration besonders effektiv und effizient fördern?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Projekte sollen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Es sind keine Aktivitäten zu planen und zu</li> </ul>

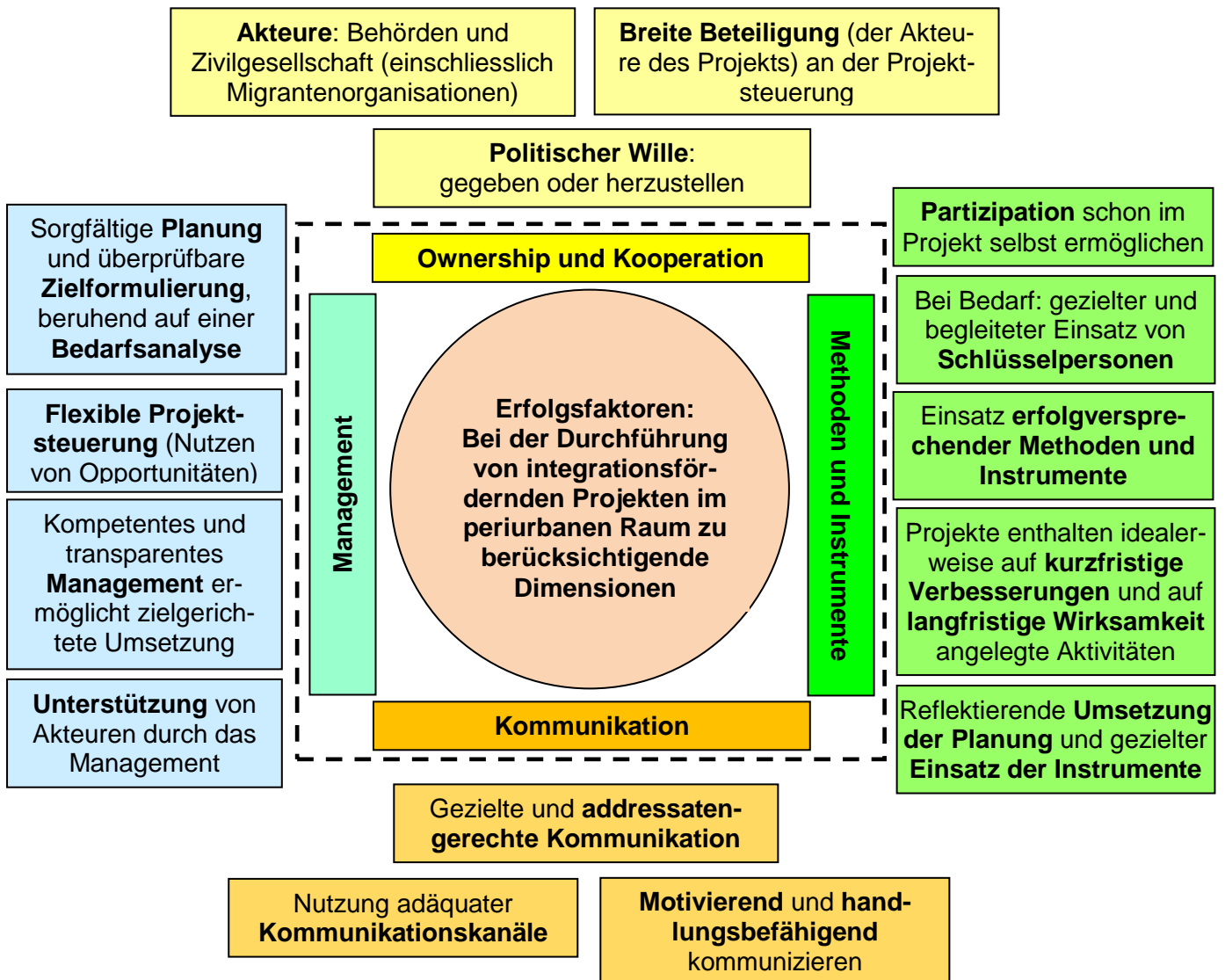
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Angebote zur Partizipation machen, sie sollen Partizipation ermöglichen;</li> <li>– idealerweise selbst partizipativ organisiert sein;</li> <li>– verschiedene (behördliche, zivilgesellschaftliche) Akteure beteiligen;</li> <li>– sicht- und erinnerbare Produkte erzeugen (die Schaffung neuer Einrichtungen wie z.B. eines Integrationsrats);</li> <li>– spürbare Verbesserungen erzeugen (für einzelne Gruppen, für die gesamte Region).</li> </ul> <p>(für einzelne Massnahmen siehe oben: Abschnitt „Modellhafte Elemente“)</p>	<p>realisieren, welche kontraproduktiv sind, da sie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– die Region überfordern (weil sie unter Umständen zu ambitioniert sind);</li> <li>– ausschliesslich als Zusammenarbeit mit einer einzelnen Zielgruppe geplant sind (z.B. den türkischen Migranten und Migrantinnen, aber nicht mit jenen aus dem Balkan) und deshalb exklusiv sind;</li> <li>– allfällige Brüche in der lokalen Gesellschaft akzentuieren.</li> </ul>
<p><b>Projektmanagement</b> Welche Rolle und Aufgaben kommen den Projektverantwortlichen zu (Planung, Durchführung, Monitoring, Evaluation, Berichterstattung, finanzielle Administration, etc.)?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Projekte, welche gewichtige finanzielle Mittel einsetzen und eine Berichterstattungspflicht (gegenüber finanzierenden Stellen beispielsweise) haben, bedürfen eines professionellen Projektmanagements, welches die Qualität der Steuerung und der Umsetzung gewährleisten kann.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Für grosse Projekte sollen nicht Organisationen oder Gruppen von Personen ohne einschlägige Erfahrung die hauptsächliche Managementverantwortung übernehmen.</li> </ul>
<p><b>Kommunikation</b> Was soll kommuniziert werden, an wen soll sich die Kommunikation richten und wie soll kommuniziert werden?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ein Teil der Projektarbeit besteht in der Kommunikationsarbeit über den Kreis der direkt am Projekt beteiligten Personen und Gruppen hinaus.</li> <li>– Die Kommunikation muss verschiedene Kanäle nutzen, um unterschiedliche Zielgruppen zu erreichen. Eine Website, Mails, „offizielle“ Briefe (zum Beispiel an Behörden), bestehende Kommunikationskanäle (z.B. die lokale Presse), Netzwerke von Einheimischen und Zugewanderten (Vereine etc.) sind dazu je adäquat zu bedienen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kommunikation soll nicht um ihrer selbst willen geschehen, sie soll zu bestimmten Zweck erfolgen und den Adressaten jeweils eine Möglichkeit bieten, aktiv zu werden, einen Beitrag zur Integrationsförderung zu leisten, an einem Fest teilzunehmen, einen Anlass zu besuchen.</li> </ul>
<p><b>Umgang mit Widerständen</b> Welche Möglichkeiten bestehen, Widerstände gegen integrationsfördernde Massnahmen zu bearbeiten, zu umgehen, möglicherweise sogar produktiv zu nutzen?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Probleme, welche sich aus Widerständen gegen das Vorhaben oder gegen das Thema „Integration“ überhaupt ergeben, sind offensiv anzugehen. Die Gründe und die Vorgehensweisen sind zu erklären, es ist Überzeugungsarbeit zu leisten – mit der ohnehin stattfindenden Kommunikation des Projekts, nötigenfalls auch in Gesprächsrunden mit Personen oder Gruppen, welche zu überzeugen sind.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Projekte zur Integrationsförderung können u.U. grundlegende Differenzen im Verständnis des gesellschaftlichen Zusammenhalts deutlich machen, sie sollen aber nicht gesellschaftlichen Schaden anrichten, indem sie Anlass zu dauerhaften Konflikten sind.</li> </ul>

## Übertragbarkeit

Die Möglichkeit der Replikation von Ansätzen und Vorgehensweisen, welche in der ersten Phase des Programms „periurban“ erprobt wurden, besteht selbstverständlich. Wichtigste Voraussetzung dafür ist der politische Wille verschiedener Akteure zur Realisierung eines integrationsfördernden Projekts. Wo dieser Wille nicht besteht, können Initianten und Initiantinnen versuchen, seine Entwicklung zu begünstigen, ihn herzustellen.



Die untenstehende Graphik präsentiert einen Vorschlag von Dimensionen, welche integrationsfördernde Projekte in periurbanen Regionen zu berücksichtigen haben (diese Dimensionen lassen sich auch auf Projekte in städtischen Kontexten anwenden, im ländlichen und periurbanen Raum sind sie aber angesichts der hier noch in geringerem Mass vorhandenen Erfahrungen mit dem Thema von besonderer Bedeutung). Wichtig ist auch, dass die vier Dimensionen „Ownership und Kooperation“, „Methoden und Instrumente“, „Management“ und „Kommunikation“ nicht getrennt voneinander zu betrachten sind, sondern als sich gegenseitig bedingende und beeinflussende Dimensionen von Projekten.



## Empfehlungen

### 4 Empfehlungen zu einzelnen Aspekten des Programms und der Projekte

#### Zielerreichung, Effektivität und Wirkung

⇒ Die Berichte der Projekte sollen möglichst präzise Aussagen zu den Wirkungen der Vorhaben enthalten. Deshalb sind präzise Aussagen zum Ausgangszustand und zum Wirkungsgefüge, in die das Projekt interveniert, unabdingbar.

Die Projektverantwortlichen sind wie bisher darauf hinzuweisen, dass von ihrer Berichterstattung Auskunft über die Wirkung ihrer Vorhaben erwartet wird. Auf der Grundlage einer Selbstevaluierung der Zielerreichung sollen die Projektleitenden Aussagen machen, welche über die Feststellung der Erreichung der Projektziele hinausgehen. Solche Aussagen sind Einschätzungen und Interpretationen, die durchaus aus einem spezifischen Blickwinkel gemacht werden können (die aber immer auf der Berichterstattung über die Zielerreichung beruhen). Solche Aussagen können die Bedeutung der Projekte für die Regionen noch deutlicher darstellen und sie unterstützen die Programmleitung darin, ihrerseits Aussagen über die Wirkung des Programms machen zu können.

⇒ Gründe für das Erzielen von Erfolgen und für Schwierigkeiten sind zu identifizieren und Schlüsse daraus sind zu ziehen.

Die gemachten Lehren dienen den Regionen selbst, die ihre Integrationsförderung auf dieser Grundlage anpassen können. Sie dienen aber auch Projekten zur Förderung des Zusammenlebens in anderen Regionen, welche auf den gewonnenen Erkenntnissen aufbauen können. Das bedingt, dass Lehren und Erkenntnisse aufgearbeitet und schriftlich präsentiert und dass sie dem betroffenen und dem interessierten Publikum in den Projektregionen und darüber hinaus in geeigneter Weise zugänglich gemacht werden. Die Programmleitung hat hier eine wichtige Aufgabe, indem sie den Projekten Vorgaben macht und Anleitungen liefert.

⇒ Über die Erreichung von Zielen und über positive Wirkungen der Projekte sollen die Projektträger in ihren Regionen informieren.

Die an die Öffentlichkeit gerichtete Kommunikation über Projekterfolge kann ein wichtiger Beitrag zur Schaffung von Akzeptanz für die Themen der Förderung des Zusammenlebens und der Integration sein. Die Projektträger haben nicht nur eine Rechenschaftspflicht der EKM gegenüber, sie haben auch ein Interesse an einer Berichterstattung zuhanden der Regionen – nicht zuletzt, um so das Terrain für weitere Aktionen vorzubereiten. Eigene Informationstätigkeiten, die Zusammenarbeit mit der lokalen, regionalen und kantonalen Presse sind mögliche Massnahmen, um die breite Öffentlichkeit und die Behörden informieren zu können.

#### Relevanz

⇒ Der regionale Ansatz ist eine Stärke des Programms, die es zu vertiefen und über das Programm hinaus zu propagieren gilt.

Integrationsförderung wird in der Regel kantonal oder kommunal konzipiert und umgesetzt. Regionale Bemühungen in ländlichen und periurbanen Regionen sind bisher unüblich. Sie sind deshalb interessant, weil sie beispielsweise einen effizienten Einsatz von Ressourcen ermöglichen, indem sie die Verantwortung zwischen verschiedenen Akteuren (etwa den Gemeinden) teilbar machen und weil sie dem tatsächlichen sozialen und räumlichen Verhalten der Bevölkerung besser angepasst sind.

⇒ Die Relevanz der Förderung gesellschaftlicher Integration besteht auch darin, für das Thema zu sensibilisieren und Akzeptanz zu schaffen.

Obwohl von allen politischen Parteien gefordert und mitgetragen, ist „Integration“ in den Projektregionen nicht immer ein willkommenes Thema. Die Projekte und insbesondere die Projektverantwortlichen haben deshalb auch die Funktion und die Aufgabe, das Thema „Integration“ und die entsprechenden Anliegen in ihrem Umfeld zu erklären, diskutabel und akzeptabel zu machen und so die Rahmenbedingungen für integrationsfördernde Massnahmen zu verbessern. Die Projekte können auch in dem Sinn innovativ sein, als dass sie nicht einfach reflektieren, was für die in der jeweiligen Region vorherrschende Meinung gehalten wird, sondern die Meinungsbildung beeinflussen und für das harmonische Zusammenleben verschiedener Bevölkerungsteile einstehen. Das bedeutet auch, dass Projekte und daran beteiligte Personen sich unter Umständen exponieren. Das wiederum braucht bisweilen Mut und die Bereitschaft, für Anliegen einzustehen, die nicht allgemein geteilt werden.

## Effizienz

⇒ Wichtigstes Mittel zur Gewährleistung einer effizienten Gestaltung der Vorhaben wird eine zielgerichtete, termingerechte und möglichst reibungslose Umsetzung und Steuerung der Projekte sein.

Der zielgerichtete Einsatz von Ressourcen, einschliesslich des zeitlichen Aufwands zum Projektmanagement, ist ein wichtiges Mittel zur Garantierung von Effizienz. Effizient sollen die Projekte auch deshalb realisiert werden, um bei den Beteiligten keine Ermüdungserscheinungen oder sogar Frustrationen auftreten zu lassen. Gleichzeitig ist Effizienz nicht ein prioritäres Kriterium der Programmleitung zur Beurteilung der Projekte: Der Umfang der ihnen zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel ist den Projektverantwortlichen bekannt; wie sie diese zur effizienten Zielerreichung einsetzen, ist hauptsächlich Sorge der Verantwortlichen selbst.

## Nachhaltigkeit

⇒ Die Nachhaltigkeit der Vorhaben ist nicht selbstverständlich gegeben, sie ist zu planen, vorzubereiten und möglichst verpflichtend einzuleiten.

Die Vorbereitung der Nachhaltigkeit in der zweiten Programmphase muss von Anfang an ein zu berücksichtigendes, zu planendes und zu bearbeitendes Anliegen sein. Ein besonders nachhaltiger Ansatz dazu ist die verpflichtende Planung der Übernahme geeigneter Projektteile durch regionale und kommunale Strukturen (Gemeindeverwaltungen, Verbände und Vereine). Eine weitere mögliche, allerdings auch ambitionöse Massnahme zur Sicherung der Nachhaltigkeit von Integrationsförderung ist ihre Präsenz in der Finanzplanung von Gemeinden und von regionalen Einrichtungen. Die Kantone werden bis 2013 Integrationsprogramme formulieren und auf diese Weise auch lokalen und regionalen Massnahmen zur Integrationsförderung in periurbanen Gegenden eine zusätzliche Legitimation verleihen.

⇒ Das wichtigste Mittel zur Sicherung von Errungenschaften über die Dauer der von der EKM unterstützten Projekte hinaus besteht in der Übernahme der Verantwortung für Aktivitäten, durch bestehende lokale und regionale Organisationen und in der Integration in bereits installierte Mechanismen sowie durch die weitere Zusammenarbeit etablierter Netzwerke, die dank der Projekte entstanden sind.

Die Weiterführung von im Rahmen der Projekte gestarteten Massnahmen ist von den Projektträgern in der letzten Umsetzungsphase zu begünstigen. Akteure sind zu motivieren, Verantwortungen und Mechanismen für die Weiterführung von Aktivitäten zur Förderung des Zusammenlebens und der Integration sind zu definieren; möglicherweise sind Planungen vorzunehmen und Budgets zu erstellen. Diese Aufgaben betreffen zu einem guten Teil die Projektverantwortlichen, die Akteuren in der Region eine Hilfestellung anbieten können.

## Modellcharakter

⇒ Die Projekte und die Programmleitung können den Modellcharakter ihrer Vorhaben deutlicher als bisher darstellen.

Aufgrund der Erfahrungen der ersten Programmphase erscheint es klar, dass die Projekte diese synthetisierende Präsentation von Erfahrungen nicht ohne Unterstützung durch die Programmleitung realisieren konnten. Es sind ihnen deshalb Instrumente (Fragestellungen, ein

Vorschlag für die Vorgehensweise, ein Vorschlag für die Strukturierung der Präsentation von Erkenntnissen beispielsweise) und spezielle Gefässe (Erfahrungsaustauschtreffen können für die Modellierung genutzt werden) zur Verfügung zu stellen. Die zusammenfassende Präsentation von erfolversprechenden Modellen der Integrationsförderung in periurbanen Regionen obliegt dann der Programmleitung.

### **Prozesse**

⇒ Die Prozesse der Projektrealisierung sind nicht als nebensächliche Erscheinungen, sondern als zentrale Aspekte und als Gelegenheiten zur Erkenntnisgewinnung zu verstehen.

Die Qualität der während der Projektumsetzung ablaufenden Prozesse (Zusammenarbeit, Änderungen der Zusammenarbeitsformen, Umgang mit Schwierigkeiten und Widerständen, Lernen der Projektbeteiligten) ist Ausdruck der Qualität der Projektumsetzung, und sie sind Grundlage für die Projekterfolge. Es ist ihnen deshalb besondere Beachtung zu schenken: Die Steuerungsgremien der Projekte sollen sie diskutieren und Erkenntnisse aus diesen Diskussionen ziehen. Die Berichterstattung über die Projekte soll diese Erkenntnisse thematisieren.