

---

**Modellvorhaben „periurban – Zusammenleben im ländlichen Raum“  
der Eidgenössischen Kommission für Migrationsfragen  
Abschliessender Evaluationsbericht 2009 – 2011**

---

im Auftrag der Eidgenössischen Kommission für Migrationsfragen EKM

## Inhalt

|                              |  |           |
|------------------------------|--|-----------|
| <b>1</b>                     | <b>Einleitung</b>  | <b>1</b>  |
|                              | 11 Fragestellung und Ziel der Evaluation   | 1         |
|                              | 12 Vorgehen  | 1         |
| <b>Evaluationsergebnisse</b> |  |           |
| <b>2</b>                     | <b>Zielerreichung, Effektivität und Wirkung</b>                                    | <b>3</b>  |
|                              | 21 Programmziele   | 3         |
|                              | 22 Projektziele  | 6         |
| <b>3</b>                     | <b>Relevanz</b>  | <b>10</b> |
| <b>4</b>                     | <b>Effizienz</b>   | <b>12</b> |
| <b>5</b>                     | <b>Nachhaltigkeit</b>  | <b>13</b> |
| <b>6</b>                     | <b>Modellcharakter</b>   | <b>15</b> |
| <b>7</b>                     | <b>Prozesse</b>  | <b>22</b> |
|                              | 71 Die Zusammenarbeit zwischen EKM und Projektträgern sowie Kantonen und Gemeinden | 22        |
|                              | 72 Die Projektträger in ihren Regionen   | 23        |
|                              | 73 Der Austausch zwischen den Projekten  | 24        |
|                              | 74 Die Begleitung durch die Konsulentenfirma                                       | 26        |
| <b>8</b>                     | <b>Schlussfolgerungen</b>  | <b>26</b> |
| <b>Empfehlungen</b>          |  |           |
| <b>9</b>                     | <b>Empfehlungen</b>  | <b>28</b> |
|                              | 91 Zielerreichung, Effektivität und Wirkung  | 28        |
|                              | 92 Relevanz  | 29        |
|                              | 93 Effizienz   | 29        |
|                              | 94 Nachhaltigkeit  | 29        |
|                              | 95 Modellcharakter   | 30        |
|                              | 96 Prozesse  | 30        |

## 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.

Das Sekretariat der EKM hat KEK-CDC mit einem Mandat zur Qualitätssicherung betraut, welches die Begleitung des Programms und der Projekte über deren gesamte Dauer sowie eine jährliche evaluatorische Berichterstattung umfasst.

### 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“

## 11 Fragestellung und Ziel der Evaluation

Der vorliegende Evaluationsbericht überblickt die gesamte Programmdauer und alle der im Evaluationskonzept (vom März 2010) vorgesehenen Themen. Er enthält Aussagen über Eindrücke und Einschätzungen der Evaluatoren zu einer Reihe von Themen, welche während der Umsetzungsphase, in welche das Programm und die einzelnen Projekte 2010 eingetreten sind, von Bedeutung waren. Die im folgenden präsentierten Aussagen sind teilweise bereits in den Evaluationsberichten zu den Jahren 2009 und 2010 enthalten, sie ergänzen und präzisieren diese. Andere Abschnitte – beispielsweise zum Modellcharakter der Projekte – sind gänzlich neu.

### Ziele der Evaluation

Die EKM und die beteiligten Projektträger verfügen über externe Einschätzungen zur Relevanz, Zweckmässigkeit, Effektivität und Effizienz der Vorhaben, ihrem innovativen Charakter und ihrer Aussicht auf dauerhafte Wirkung, sowie über Empfehlungen für die strategische und operative Steuerung der Aktivitäten sowohl auf Programm- wie auf Projektebene.

Quelle : Offerte KEK-CDC zum Mandat, Dezember 2008

## 12 Vorgehen

Die im Evaluationsbericht präsentierten Aussagen und Empfehlungen stützen sich auf die Analyse von Dokumenten – hauptsächlich die Berichte der Projekte, die Berichte der Erfahrungsaustauschtreffen – und auf die Evaluationsberichte zu den Programmjahren 2009 und 2010 sowie auf die Gespräche, welche im Winter 2011/12 mit den Projektverantwortlichen (Steuergruppen etc.) mittels Fokusgruppendifkussionen und ergänzend mittels Telephonaten mit an den Projekten beteiligten Akteuren geführt wurden. Eingeflossen sind ausserdem die während der Begleitung der Programmleitung und der Projekte gemachten Beobachtungen. Diese Begleitung bestand in regelmässigen Kontakten mit dem Sekretariat der EKM in Bern, in der Teilnahme an den Treffen zum Erfahrungsaustausch zwischen Projektträgern und in der Zusammenarbeit mit letzteren – anlässlich der Berichterstattung und der Planung von einzelnen Aktivitäten sowie anlässlich der Teilnahme an Sitzungen von Steuerorganen (teilweise als Moderatoren, als Beobachter und als Evaluatoren) und an öffentlichen Projektaktivitäten.

Die folgenden Aussagen stützen sich also auf die Selbstevaluationen der Projekte, wie sie in den Projektberichten erscheinen, auf Beurteilungen des Programmmanagements und auf Einschätzungen der Evaluatoren. Zahlen (über die mittels Projektaktivitäten erreichten Vertreter und Vertreterinnen der Zielgruppen oder über deren aktive Beteiligung an den Projekten) finden sich in den folgenden Abschnitten nicht. Die Überprüfung der Projektwirkungen ist der Evaluation nicht möglich, tatsächlich veränderte Praktiken in den Gemeinden können nicht beobachtet werden; sie kann nur Einschätzungen der Projekte aufnehmen und beurteilen, ob beispielsweise Verbesserungen für einen verbesserten Zugang der migrierten Bevölkerung zu Regelstrukturen geschaffen wurden, oder ob die Bewertungen der Wirkung durch die Projekte plausibel sind.

.

## Evaluationsergebnisse

Die folgenden Kapitel 2-6 präsentieren Ergebnisse hinsichtlich der zentralen Evaluations-themen „Zielerreichung, Effektivität und Wirkung“, „Relevanz“, „Effizienz“, „Nachhaltigkeit“ und „Prozesse“. Ausserdem beschäftigt sich Kapitel 7 mit der Frage, inwieweit den Projekten „Modellcharakter“ zukommt, das Programm also seinem Anspruch auf Modellcharakter und Modellbildung zu entsprechen vermochte.

Die Einschätzungen sind eine Synthese der verschiedenen von den Evaluatoren gehörten Stimmen (der Projektverantwortlichen und -beteiligten – aufgenommen anlässlich der Begleitung der Projekte –, Vertreter und Vertreterinnen der EKM sowie der Evaluatoren selbst). Nur dort, wo die Trennung der Perspektiven zum transparenten Verständnis der Aussagen nötig ist, werden diese mit einem Sprecher identifiziert.

## 2 Zielerreichung, Effektivität und Wirkung

Zielerreichung, Effektivität und Wirkung werden in den folgenden Abschnitten auf Programm- und auf Projektebene diskutiert; Grundlage dafür liefern dabei jeweils die Ziele, welche in den einzelnen Massnahmen vorgegeben wurden.

### 21 Programmziele

Im Folgenden sind die operationellen Programmziele diskutiert, welche 2010 im Rahmen der Erstellung eines Evaluationskonzepts aufgrund eines Screenings der Projektziele und -aktivitäten definiert wurden. Sie ersetzen die anlässlich der Ausschreibung des Programms im Jahr 2008 vorgestellten allgemeinen Ziele. Diese Änderung drückt das Anliegen der Programmleitung aus, Projekt- und Programmebene direkter aufeinander zu beziehen.

Die folgenden Einschätzungen wiederholen die evaluatorischen Aussagen des Evaluationsberichts für das Jahr 2010, sind aber auf einen neuen Stand gebracht und um einige zusätzliche Aspekte ergänzt.

- Die Programmziele sind zu einem guten Teil erreicht.

**Ziel:** Der **Zugang** der zugezogenen Wohnbevölkerung zu den Angeboten der Regelstruktur ist gefördert.

Alle Projekte – mit Ausnahme jenes im Kanton Glarus – fördern den Zugang der Bevölkerung zu Regelstrukturen. Sie tun dies mittels der Information an Neuzuziehende (Abgabe von Dokumentationen) über die Strukturen der Gemeinde und der Region und mittels der gezielt unterstützten Nutzung von Angeboten – beispielsweise im St. Galler Rheintal bezüglich Sprachkursen und der Integration ins Arbeitsleben. Verschiedene Projekte versuchen, den Zugang zu Regelversorgungen auch mittels spezifischer Informationen für Neuzuziehende und die ausländische Bevölkerung auf den kommunalen Websites zu fördern (Chablais, Broye).

**Ziel:** Der **Informationsstand** der verschiedenen Zielgruppen (Behörden, Zugezogene, Ansässige) über die gegenseitigen Bedürfnisse, Lebensweisen, etc. ist verbessert.

Die Projekte brachten in den Regionen Akteure zusammen, welche bisher nicht notwendigerweise Kooperationsbeziehungen unterhielten. Behördenvertreterinnen und -vertreter von Gemeinden, Regionen und Kantonen, Repräsentanten und Repräsentantinnen der Zivilgesellschaft (vor allem Vereine) und gelegentlich auch Vertreter und Vertreterinnen des Privatsektors arbeiteten bisher nicht zusammen, tun dies nun aber im Rahmen der Projekte. Dies allein bedeutete für die Beteiligten in der Regel ein Gewinn an Erkenntnissen – über andere Standpunkte und Erfahrungen, über die jeweiligen Anliegen (bezüglich der gesellschaftlichen Integration beispielsweise), über Möglichkeiten zur Integrationsförderung, über Defizite im Integrationsbereich. Im Projekt „Zusammenleben im St. Galler Rheintal“ sorgten nach Einschätzung der

Projektleitung ausserdem eine Innovation, nämlich die Einführung der Funktion von Schlüsselpersonen aus verschiedenen Migrantengruppen (Albanophone, Türken, Sri Lanki), für eine Verbesserung der – oder überhaupt erst für den Aufbau von – Schnittstellen zwischen Bevölkerungsteilen und zwischen diesen Gruppen und den Behörden. Auch das Projekt „toolbox“ im Aargauer Freiamt hat erfolgreich mit Schlüsselpersonen zusammengearbeitet und auf diese Weise den Zugang zu Migrantinnen- und Migrantengruppen verbessern können.

**Ziel:** Die **Teilnahme** aller gesellschaftlichen Teilgruppen am öffentlichen Leben und an öffentlichen Entscheidungsprozessen ist verbessert.

Die Partizipation an öffentlichen Anlässen wurde hauptsächlich durch die Organisation von Festen gefördert – beispielsweise im Kanton Glarus anlässlich des Schulfests, oder im Chablais, wo Quartierfeste unterstützt wurden, in der Broye, wo sowohl eine Eröffnungs- wie eine Schlussfeier und ausserdem ein grosser kollektiver Anlass mit Festcharakter zur Identifizierung der Teilprojekte in der Gemeinde Estavayer-le-Lac realisiert wurden. Im Freiamt war der Flüchtlingstag jeweils eine von den Projekten genutzte Gelegenheit zur Unterstützung kollektiver Erfahrungen, und im St. Galler Rheintal reihte sich das Projekt in kantonale Anlässe ein (interreligiöse Dialog- und Aktionswoche), um Bevölkerungsteilen Teilhabe an gemeinsamer Öffentlichkeit zu ermöglichen.

Festzustellen ist dagegen, dass die Partizipation an öffentlichen Entscheidungsprozessen kaum gefördert wurde, dass diese schwieriger zu bewerkstelligen ist: Es sind noch kaum Prozesse und Strukturen eingerichtet, welche die Teilnahme der gesamten Wohnbevölkerung an öffentlichen Entscheidungsfindungen systematisch ermöglichen. Das Projekt „Des ponts sur la Broye“ lud die Bevölkerungen der beteiligten Gemeinden immerhin zu einer Mitbestimmung im Rahmen der Projektaktivitäten ein, indem sie über lokale Teilprojekte befanden und eingeladen waren, diese mitzutragen. Im Rahmen des Projekts „Toolbox“ im unteren Freiamt wurde Ende 2010 in der Zentrumsgemeinde Wohlen ein Integrationsrat mit klar umrissenem Pflichtenheft als beratendes Organ für den Gemeinderat installiert. Und in Estavayer-le-Lac wurde ebenfalls ein Ausländerrat eingerichtet, die entsprechende Dynamik verdankt sich teilweise auch dem von der EKM unterstützten Projekt in der Region.

**Ziel:** **Modellhafte Ansätze zur Integrationsarbeit** auf regionaler Ebene sind angestossen, getestet und entsprechen einem Bedarf.

Die Projekte förderten Vorgehensweisen, welche in den ausgewählten Regionen bisher nicht oder bloss ansatzweise Anwendung fanden. Das ist ein wichtiger Aspekt ihrer Modellhaftigkeit. Modellhaft waren die Projekte auch dadurch, dass sie einen regionalen Ansatz verfolgten. Diesem Anspruch war allerdings nicht ohne weiteres zu genügen, und manchmal erwies sich der Anspruch als zu hoch: Die Teilprojekte wiesen eine Tendenz zur Beschränkung auf einzelne Gemeinden auf und konnten das in der regionalen Zusammenarbeit liegende Potential nicht nutzen. Im St. Galler Rheintal gelang eine Regionalisierung dank der Unterstützung durch den Verband der Gemeindepräsidenten, im Chablais konnten die grösseren Gemeinden für eine Zusammenarbeit mit dem Projekt gewonnen werden. In Aargauer Projekt „zäme läbe Freiamt“ konnte der regionale Ansatz dagegen überhaupt nicht umgesetzt werden, da ausser Muri alle angefragten Gemeinden die Ko-Finanzierung abgelehnt haben. Einen Spezialfall stellt das Glarner Projekt dar, da das Projekt zeitlich mit der Neustrukturierung des Kantons in bloss noch drei Gemeinden zusammentraf; die Fusionierung von Gemeinden „regionalisierte“ deren Grösse.

**Ziel:** Die als kritisch identifizierten **Orte des öffentlichen Zusammenlebens** sind durch gezielte Massnahmen beruhigt.

Entsprechende Massnahmen waren vor allem vom Projekt im St. Galler Rheintal vorgesehen, wo Interventionen in „heissen“ Zonen St. Margrethens vorgesehen waren. Der Plan wurde aber wegen des unterschätzten Aufwandes aufgegeben. Auch andere Projekte beschäftigten sich mit der Art der Nutzung des öffentlichen Raums, sie waren aber nicht so sehr auf die Beruhigung als vielmehr auf eine intensiviertere Nutzung von Plätzen und Strassen, respektive auf die Einrichtung von Begegnungsorten ausgerichtet: In der Broye beispielsweise wurde für Estavayer-le-lac die attraktivere Gestaltung von Teilen der Stadt vorgesehen. Und in der Gemeinde

Lucens sollte die Entstehung eines Jugendzentrums unterstützt werden. Weil dessen Bedarf nicht einheitlich beurteilt wird, konnte hier nicht ein voller Erfolg erzielt werden. Die Versuche, öffentliche Orte im Rahmen der Projekte mitzugestalten, erwiesen sich generell als schwierig. Häufig ist die kontinuierliche Präsenz von Akteuren des Projekts vor Ort notwendig, um die Nutzung von Räumen zu verbessern. Versuche, öffentliche Räume mitzugestalten, machen ausserdem häufig planerische Massnahmen und die Mitarbeit der dafür zuständigen Stellen sowie die kontinuierliche Mitarbeit von Projektbeteiligten an politischen Prozessen notwendig, was deren Kapazitäten häufig übersteigt.

**Ziel:** Die lokalen Behörden sind bezüglich der Integrationsarbeit **sensibilisiert**.

Die finanzielle Beteiligung der Kommunen war ein wichtiges Mittel zur Beteiligung der Behörden an den Projekten und damit auch zu ihrer Information bezüglich der Notwendigkeit und den Möglichkeiten der Integrationsarbeit. Behördenmitglieder der ko-finanzierenden Gemeinden waren auch in die Steuerungsmechanismen der Projekte einbezogen. Das erlaubte eine wiederholte Auseinandersetzung mit den Anliegen der sozialen Kohäsion und idealerweise eine dauerhafte Sensibilisierung für die Integrationsarbeit. Der Bedarf für die Förderung des Zusammenlebens war bei Projektbeginn nicht allen Akteuren in den Projektregionen evident. Die Projektverantwortlichen hatten deshalb Überzeugungsarbeit zu leisten, sie mussten versuchen, Vertreterinnen und Vertreter von Gemeinden und regionalen Einrichtungen für das Vorhaben zu gewinnen. In der Positionierung der Themen „soziale Kohäsion“ und „Integration“ in Regionen, welche sich bisher nicht explizit damit auseinandergesetzt hatten, liegt einer der wichtigsten Erfolge des Programms. Ebenso wichtig war die Anerkennung, dass es in der Integrationsarbeit professionelle Strukturen braucht. Die Themen sind allerdings nun nicht ein für alle Mal gesetzt, sie sind weiterhin nicht selbstverständlicher Teil lokaler und regionaler Strategien oder gar von kommunalen Finanzplanungen. Weitere Anstrengungen der Projektverantwortlichen – idealerweise mit der Unterstützung kantonaler Stellen und des Bundes – sind notwendig, damit die Notwendigkeit und die Möglichkeiten der Förderung des Zusammenlebens verschiedener Bevölkerungsgruppen allgemein anerkannt sind.

**Ziel:** Lokale Akteure und Projektträger sind **befähigt** Integrationsmassnahmen zu konzipieren, auszuführen und bezüglich deren Wirksamkeit zu evaluieren.

Für die meisten lokalen Akteure sind die Themen „soziale Kohäsion“ und „Integration“ neu. Nur vereinzelt haben Projektträger bisher unter diesen Begriffen Aktivitäten durchgeführt. Konkret betreffen Lernprozesse das Management von Projekten, die Möglichkeiten (und die Grenzen) der Förderung der gesellschaftlichen Integration und das „wie“ der Integrationsförderung, die Zusammenarbeit mit kantonalen Stellen (den Integrationsbeauftragten) und mit Akteuren der Bundesebene (EKM) und – besonders wichtig – die Kooperation mit nicht oder wenig strukturierten oder als schlecht zugänglich geltenden Bevölkerungsgruppen und die Versuche zu ihrer Mobilisierung im Rahmen eines Projekts.

Gleichzeitig zeigt sich aber auch der kontinuierliche Bedarf der im Rahmen des Programms realisierten Massnahmen für eine nicht nur inhaltliche, sondern auch Managementaspekte (und also auch die in Vorbereitung der Schlussberichterstattung anstehende eigene Evaluation) betreffende Unterstützung durch die Programmleitung und durch Dritte (siehe auch Kapitel 4 des vorliegenden Berichts zum Aspekt „Effizienz“).

## Wirkung des Programms

- Die wichtigste Wirkung des Programms ist die Einführung der Themen „Integration“ und „Integrationsförderung“ in den Projektregionen.

Diese Aspekte des gesellschaftlichen Zusammenlebens wurden in den Projektregionen bezüglich der migrierten Bevölkerung höchstens ansatzweise bearbeitet. Dank des Programms „periurban – Zusammenleben im ländlichen Raum“ erhielten die Projekte eine Öffentlichkeit, welche die Basis für zukünftige Massnahmen bietet. Behörden und Zivilgesellschaften sind für das Thema sensibilisiert.

- Die Gründe für die nicht vollständige Erreichung der Programmziele sind hauptsächlich in der teilweise ambitionierten Zielformulierung und in Widerständen auf Projektebene zu sehen.

Die aktive Teilnahme der gesamten Bevölkerung an Entscheidungsfindungsprozessen ist ein wichtiges integrationspolitisches Anliegen. Seine Einlösung kann durchaus auf unterschiedliche Weise geschehen – immer mitgedacht sind dabei aber die formellen politischen Entscheidungen, die beispielsweise in Gemeindeversammlungen oder an der Urne getroffen werden. Die Partizipation der ausländischen Bevölkerung an formellen Entscheidungen ist aber durchaus nicht ein gesamtschweizerisch angestrebtes Ziel. Die Praxis der Gewährung politischer Rechte mindestens auf Gemeindeebene ist bisher bloss in frankophonen Kantonen übliche Praxis (einzig in den Kantonen AR und GR bestehen in einzelnen Gemeinden das passive und aktive Wahlrecht und Stimmrecht für Personen mit Niederlassungsbewilligung); ihre Ausweitung auf andere Landesteile ist kurzfristig unwahrscheinlich (siehe auch Kapitel 4 des vorliegenden Berichts). Weitere Beispiele für grosse Ambitionen und Widerstände sind zum einen der Modellcharakter der Projekte – diese synthetisierten ihre Erfahrungen in den abschliessenden Projektberichten nicht in Hinblick auf die Verwertung durch andere Vorhaben, welche so direkt auf diesen Erkenntnissen aufbauen könnten (siehe dazu auch Kapitel 6 des vorliegenden Berichts) – und zum anderen die Haltung von Gemeinden mit kleiner Bevölkerungszahl: Integrationsförderung sei für sie keine Notwendigkeit.

- Der Einbezug der migrierten Bevölkerung (als zentrale Akteure) in die Projekte gelang bloss teilweise.

Migranten und Migrantinnen waren nicht die einzige und oft nicht einmal die wichtigste Zielgruppe der Projekte. Diese hatte vielmehr das Zusammenleben der gesamten Bevölkerung der jeweiligen Regionen im Auge, neue Möglichkeiten, Spezifitäten und Gemeinsamkeiten auszudrücken, aber auch Behörden und Strukturen, die es integrationsförderlich zu gestalten gibt. Aber die aus dem Ausland zugezogenen Bevölkerungsteile sind selbstverständlich wichtige Akteure der gesellschaftlichen Kohäsion. Sie müssen Massnahmen zur Integrationsförderung mittragen, damit diese umfassend erfolgreich sein können. Alle Projekte hatten Kontakte zu ausländischen Bevölkerungsteilen, zu assoziativ legitimierten Repräsentantinnen und Repräsentanten derselben. Als besonders erfolgreich hat sich im St. Galler Rheintal und im Rahmen des Projekts toolbox im Aargauer Freiamt die Zusammenarbeit mit Schlüsselpersonen erwiesen. Diese Arbeit ist allerdings anspruchsvoll und bedarf einer engen Begleitung aller Beteiligten durch die Projektleitung. Die Erfahrungen des Rheintals mit Schlüsselpersonen zeigen neben den deutlich ausgewiesenen Erfolgen auch auf, dass verschiedene Gesichtspunkte der Arbeit mit Schlüsselpersonen potentiell konfliktrichtig sind und deshalb eine solche Arbeit gut vorbereitet und aufgestellt sein muss. Insbesondere die Qualifikation der Schlüsselpersonen und deren Begleitung in ihrer Arbeit sind zu klären und zu gewährleisten. Ihr Rollenverständnis und ihr Auftrag sind gemeinsam zu erarbeiten und gegenüber allen Beteiligten transparent zu machen. Die Frage der Bezahlung von Schlüsselpersonen in einem Umfeld, das durch Freiwilligenarbeit geprägt ist (Stichwort Professionalisierung der Integrationsarbeit), ist überdies potentiell problematisch und deshalb gut zu kommunizieren.

Trotz den Kontakten zu und der teilweisen Zusammenarbeit mit Migrantengruppen wurden diese aber nirgends zu Motoren der Projekte. Als Gründe dafür können einerseits der schlechte Organisationsgrad der migrierten Bevölkerung (und teilweise auch von Gruppen aus einem Herkunftsland) und die hauptsächlich auf Binnenintegration, auf kommunitaristische Identifikation ausgerichteten Aktivitäten bestehender Migrantenorganisationen (Pflege von Herkunftssprache und -kultur) angeführt werden. Dass sich Binnenintegration und Verbesserung der Integration in die regionale Gesellschaft nicht ausschliessen, ist nicht allen Gruppen selbstverständlich – vor allem dann nicht, wenn ein Projekt, welches das Herkunftsland betrifft, sie motiviert oder wenn die Rückkehr in die Herkunftsländer ein individuelles und kollektives Anliegen ist.

## 22 Projektziele



Die Projekte realisierten Aktivitäten hauptsächlich in sechs Bereichen, die sich ihrerseits in zwei Gruppen teilen lassen: Die erste umfasst Aktivitäten, welche hauptsächlich informative sind, die zweite besteht aus Aktivitäten, welche explizit dauerhafte Veränderungen zum Ziel haben. Die Bedeutung dieser Bereiche war für die Projekte unterschiedlich. Anlässlich des Erfahrungsaustauschtreffens vom Februar 2010 hatte KEK-CDC die folgende Übersicht über die thematische Ausrichtung der Projekte präsentiert. Sie macht deutlich, dass alle Projekte sowohl Informations- wie Veränderungsziele hatten.

| Aktivitäten →<br>Projekt-<br>regionen     | Information                           |                                       |                    | Veränderungen                     |               |                      |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|-----------------------------------|---------------|----------------------|
|   | Information<br>für Neuzu-<br>ziehende | Sensibilisie-<br>rung der<br>Behörden | Feste /<br>Anlässe | Zugang zu<br>Regel-<br>strukturen | Partizipation | Öffentlicher<br>Raum |
| <b>Broye</b>                              |                                       |                                       |                    |                                   |               |                      |
| <b>Chablais</b>                           |                                       |                                       |                    |                                   |               |                      |
| <b>Glarus Süd</b>                         |                                       |                                       |                    |                                   |               |                      |
| <b>St.Galler<br/>Rheintal</b>             |                                       |                                       |                    |                                   |               |                      |
| <b>Unteres<br/>Freiamt<br/>(toolbox)</b>  |                                       |                                       |                    |                                   |               |                      |
| <b>Oberes<br/>Freiamt<br/>(zäme läbe)</b> |                                       |                                       |                    |                                   |               |                      |

|  |                   |  |                       |  |                      |
|--|-------------------|--|-----------------------|--|----------------------|
|  | Hohe<br>Bedeutung |  | Mittlere<br>Bedeutung |  | Geringe<br>Bedeutung |
|--|-------------------|--|-----------------------|--|----------------------|

- Die Projekte haben wichtige Teile ihrer initialen Zielsetzungen erreicht.

Die Projektberichte zeigen, dass viele Resultate vorliegen, dass Erfolge erzielt wurden, dass die Regionen, in denen Projekte realisiert wurden, sich dank diesen anders darstellen, dass das Thema Integration eine wichtigere Rolle spielt als vor der Durchführung der von der EKM unterstützten Aktivitäten.

Die Erreichung der einzelnen Projektziele wird hier bloss summarisch festgestellt. Die Schlussberichte der Projekte vom Februar 2012 geben detaillierte Einblicke in die Selbsteinschätzung der Zielerreichung.

### **St. Galler Rheintal: „Zusammen leben im St. Galler Rheintal“**

- Die **regionale Zusammenarbeit** ist gestärkt; Zwölf der 13 Gemeinden des Wahlkreises Rheintal beteiligen sich finanziell an der zweiten Projektphase (mit 1,70 Franken pro EinwohnerIn. Die „Fachstelle Integration Rheintal“ und das Projekt werden zusammengelegt und administrativ in den Verein „St. Galler Rheintal“ integriert. Trägerschaft ist die regionale Sektion der Vereinigung der St. Galler Gemeindepräsidentinnen und -präsidenten.
- Massnahmen zur **Verbesserung des Zusammenlebens in einem Quartier in St. Margrethen** sind angelaufen – Planungssitzungen der Interessengemeinschaft und der

Hauswarte und ein Quartierfest haben stattgefunden. Es gelang aber – u.a. aus Kapazitätsgründen – nicht, die Nachhaltigkeit dieser Verbesserungen zu garantieren.

- Das **Vereinsleben** wurde anlässlich eines Treffens der St. Margrether Vereine mit MigrantInnenvereinen und der Unterstützung der Bildung eines Vereins der regionalen albanophonen Bevölkerung gefördert. Eine gemeinsam mit der Pädagogischen Hochschule St. Gallen in Realisierung begriffene Untersuchung wird Erkenntnisse über die MigrantInnenorganisationen erzeugen und damit als Grundlage für die Verbesserung der Zusammenarbeit (der Behörden, des Projekts) mit ihnen dienen.
- Der **Zugang der migrierten Bevölkerung zu Sprach- und Bildungsangeboten** verbessert sich auch dank der Informationen im Rahmen des Projekts: Es werden mehr Bildungsgutscheine abgegeben und die Teilnahme an Frühförderung und Elternbildung entwickelte sich (auch dank der Schlüsselpersonen und dank der Mobilisierung von MigrantInnenvereinen) erfreulich.
- Die **Integration junger Menschen ins Erwerbsleben** wurde dank der Zusammenarbeit mit dem RAV und dank Strassenarbeit sowie dank der Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeberverband intensiviert. Auch für dieses Projektziel spielten Schlüsselpersonen aus Migrantengruppen eine wichtige Rolle.
- Die **Kommunikation** für die Bevölkerung ohne Schweizer Pass wurde u.a. dank der Schaffung einer Informationsstelle, dank der „mobilen Treffpunkte“, dank der Aufschaltung von „conTAKT-net“ auf der Website der Gemeinde St. Margrethen und nicht zuletzt dank der Information über das Projekt verbessert. Entwicklungspotential in diesem Bereich hat auch die regionale Konferenz der MigrantInnenvereine.

#### **Glarus: „Glarus Süd sind wir“**

- Die **Förderung des Zusammenlebens** in der neuen Gemeinde Glarus Süd wurde mittels Diskussionen in der Steuergruppe des Projekts vorbereitet. Der Einbezug einer breiteren Öffentlichkeit wird notwendig sein, um hier weitere Fortschritte zu machen.
- Das **Begegnungsfest vom 1. Juli 2010**, realisiert als Schulfest, fiel zeitlich mit der „Geburt“ der neuen Gemeinde „Glarus Süd“ zusammen, war sehr gut besucht und gab Gelegenheit zum Austausch zwischen der gesamten Bevölkerung.
- Das **Begegnungsfest** soll eine **feste Institution** von Glarus Süd werden.
- **Weiterführende Projekte** sind vor allem im Jugendbereich und bezüglich der erwachsenen Migrationsbevölkerung vorgesehen.

#### **Freiamt: „Toolbox“**

- Die mobile **Vernetzungsplattform** (Bus) ist ein Erfolg. Sie wurde sehr gut besucht und diente auch dazu, das Projekt bekannt zu machen und wies auf Informationen hin, welche über die Website zugänglich sind. Dank der Existenz einer Anlaufstelle hat sich die Integrationsförderung verbessert und die Zusammenarbeit der beteiligten Gemeinden zum Thema intensiviert.
- Die **Patenschaften** für Neuzuziehende funktionieren gut, es bedarf aber jeweils eines Anstosses (einer Information, welche motivierend wirkt), um diese zu initiieren, und einer leichten Begleitung durch das Projekt (in Form eines Beratungsangebots an Patinnen und Paten).
- Die **Integrationsförderung** erfolgt zentral auch dank den Willkommensgesprächen und Informationsveranstaltungen für Neuzuziehende und der Vermittlung von Sprachkursen.
- Der **Regionale Integrationsrat** ist in Bildung begriffen – wenn auch mit Startschwierigkeiten. Wohlen hat sich entschieden, ein solches Gremium auf kommunaler Ebene einzuführen.

- Die **Beratung und Unterstützung von Projekten** wurde (von Individuen und Vereinen und in einem Fall von einer Behörde) nachgefragt und realisiert. Insgesamt zwölf Projekte wurden konzeptuell und teilweise finanziell unterstützt.

#### Freiamt: „zäme läbe“

- Die **Kommunikation** konnte dank **Website** und **Medienmitteilungen** intensiviert werden. Eine **Informationsbroschüre** wurde bis zur Druckreife entwickelt und steht mehrsprachig als elektronisches Dokument zur Verfügung.
- Einige **Sprachpatenschaften** wurden realisiert und werden auch über das Projektende hinaus bestehen.
- Die **Flüchtlingstage** 2009 und 2010 wurden zusammen mit der Gruppe „contact Muri“ realisiert. Sie stellten wichtige Gelegenheiten dar, das Thema des Zusammenlebens und der gesellschaftlichen Integration öffentlich zu machen.
- Als schwierig erwies sich der Versuch zum Aufbau eines **runden Tisches**, an dem das Thema „Integration“ zwischen Migrantinnen, Migranten und Schweizern sowie Schweizerinnen regional diskutiert wird. Das Scheitern des Vorhabens liegt u.a. am geringeren Organisationsgrad der Migrantinnen und Migranten.
- Ebenso war die **Sensibilisierung der Gemeindebehörden** ein sehr anspruchsvolles Unterfangen. Schliesslich unterstützte ausschliesslich die Gemeinde Muri das Projekt. Der regionale Anspruch konnte also nicht umgesetzt werden.

#### Broye: Des ponts sur la Broye

- Ein **partizipativer, integrationsfördernder Prozess** konnte in Payerne, Lucens, Estavayer-le-Lac und in Moudon sowie in Murist realisiert werden, mittels dessen Projektvorschläge identifiziert wurden. Die Umsetzung vorgeschlagener Teilprojekte wird über das Phasenende des Projekts hinaus dauern. Partizipativ waren schliesslich auch die Anlässe zur Projekteröffnung und zum Projektabschluss.
- Die **Partizipation der jungen Bevölkerung und v.a. der jungen migrierten Bevölkerung** findet ansatzweise statt. Am direktesten wurden ihre Anliegen im Projekt von Lucens aufgenommen, wo das bereits bestehende Projekt eines Jugendzentrums im Rahmen von „des ponts sur la Broye“ weiterverfolgt wird und sportliche Anlässe organisiert wurden. Aber auch in den anderen am Projekt beteiligten Gemeinden wurden jugendspezifische Teilprojekte realisiert und – mindestens kollektiv über die Jugendspezifik von Einrichtungen wie Sportplätzen und Transportmöglichkeiten – nachgedacht.
- Die **aktive Bürgerschaft der erwachsenen Bevölkerung** mit dem Ziel einer verbesserten Lebensqualität ist ebenfalls mit dem partizipativen Prozess der Projektidentifikation unterstützt. Insgesamt wurden 21 durch „des ponts sur la Broye“ ermöglichte Teilprojekte realisiert, zwei weitere finden sich noch in Umsetzung.
- Eine **Sensibilisierung von Behörden für interkulturelle Fragen und für die Umsetzung von Integrationspolitiken** fand v.a. durch deren Einbezug in die Aktivitäten des Projekts „des ponts sur la Broye“ statt, welches sie mit der Bereitstellung von Ressourcen (Räumlichkeiten, Apéritifs, Versand von Informationsmaterial) unterstützten. Allerdings arbeiteten schliesslich nur fünf (von zehn vorgesehenen) Gemeinden der Region im Projekt mit.

#### Chablais: agoris

- Eine **Plattform zur regionalen Zusammenarbeit in Integrationsfragen** und zur Gestaltung des Zusammenlebens der Bevölkerung besteht. Diese erlaubt es, integrationsfördernde

- Angebote und Aktivitäten sichtbar zu machen, sie zu koordinieren und neue Aktivitäten zu ermutigen.
- Ein **Label** ist erstellt, das Gemeinden, Vereine und Betriebe aufgrund von Kriterien auszeichnen wird, welche das Zusammenleben verschiedener Bevölkerungsgruppen fördern.
  - Dank der **Schaffung einer Website** ([www.chablais.ch/accueil](http://www.chablais.ch/accueil)) mittels ConTAKT-net besteht die Möglichkeit zur raschen Information über das Projekt und über integrationsrelevante Themen. Die Websites der Partnergemeinden werden in ihrem Internetauftritt Seiten zum Thema „Zusammenleben“ einrichten.
  - Die **Begrüssung Neuzuziehender** wurde auch dank der Entwicklung eines Vorschlags für die Durchführung für Begrüssungsveranstaltungen und dank der Version „Chablais“ des Spiels HelvetiQ verbessert: Die Gemeinden können es beispielsweise als Begrüssungsgeschenk abgeben.
  - **Konsultativkommissionen** zu Fragen des Zusammenlebens wurden geschaffen und die Gemeindebehörden werden für Integrationsfragen sensibilisiert.
  - **Nachbarschaftsfeste**, mit denen sich das Zusammenleben in der nächsten Umgebung fördern lässt, wurden unterstützt.

### Wirkung der Projekte

- Die wichtigste Wirkung der Projekte besteht im Effekt einzelner Aktivitäten und darin, dass diese sich als anerkannte und wahrgenommene regionale Massnahmen etablieren konnten, resp. in die Regelstruktur übergehen oder zumindest das Potential dazu aufweisen.

Den Projekten ist es gelungen, in ihren Regionen private (Individuen, Vereine, ansatzweise auch die Wirtschaft) wie öffentliche (Gemeinden, regionale Verbände) Akteure zu mobilisieren und für die Themen „Integration“ und „Zusammenleben“ zu interessieren, diese Themen in der Region nicht bloss als abstrakte oder als auf Bundesebene oder anderswo wichtige Anliegen zu setzen, sondern sie auch vor Ort bearbeitbar zu machen. Die Projekte haben – dank der Kommunikation und ersten sichtbaren Aktivitäten – auch einen guten Bekanntheitsgrad erreicht, der dank der Spiegelung in der regionalen und teilweise in der überregionalen Presse vergrössert wurde. Wirkung auf die Integration und ihre Förderung selbst ist punktuell zu beobachten – bei der Förderung der Integration bestimmter Gruppen (der Jungen, der Neuzuziehenden beispielsweise), bei der Begrüssung Neuzuziehender, bei der Sensibilisierung von Behörden, bei der Mobilisierung lokaler Ressourcen, etc. Eine wichtige Wirkung besteht in der „Institutionalisierung“ von Projekten oder Projektteilen: beispielsweise im St. Galler Rheintal und im Chablais sind als Projekte gestartete Aktivitäten unterdessen in regionale und kantonale Strukturen integriert.

- Gleichzeitig ist klar, dass die Projekte nach gut dreijähriger Laufzeit nicht eine umfassende Veränderung des gesellschaftlichen Zusammenlebens in ihren jeweiligen Regionen bewirken können.

Die Veränderungen bestehen ansatzweise, es sind Kontakte, Mechanismen und Angebote aufgebaut und Akteure mobilisiert worden, welche nun – und in den Jahren nach dem Ende der Projekte oder in zweiten Projektphasen – die gesellschaftliche Integration in den Regionen fördern können. Die von der EKM unterstützten Projekte – auch wenn sie einen raschen und sichtbaren Erfolg beabsichtigen – sind zuerst einmal als Beitrag zur Schaffung von Voraussetzungen für die Förderung der gesellschaftlichen Integration im Allgemeinen und zur Integration der ausländischen Bevölkerung im Speziellen zu verstehen.

---

## 3 Relevanz

---

Die im Evaluationsbericht zum Programmjahr 2009 gemachten Aussagen zur Notwendigkeit des Programms und der Projekte gelten weiterhin. Sie lassen sich durch weitere Beobachtungen ergänzen, welche davon ausgehen, dass das Zusammenleben verschiedener Bevölkerungsteile und ihre Integration zu fördern ist und dass diese sich auch tatsächlich fördern lässt. Dabei geht es darum, nicht nur das zu tun, was ohnehin getan wird und was anstrengungslos möglich ist, sondern Veränderungen zu ermöglichen, welche ausserdem von allen Bevölkerungsteilen als Verbesserungen empfunden werden. Ein wichtiges Mittel dazu ist die Beeinflussung der Rahmenbedingungen, unter welchen Integrationsprozesse stattfinden.

- Das Programm „Zusammenleben im ländlichen Raum“ ist für die Integrationsförderung in der Schweiz relevant.

Das Programm reagiert auf einen tatsächlichen Bedarf. Es ermöglicht, den politischen Willen der Bundesbehörden und der EKM zur Integrationsförderung mit Aktivitäten in Regionen umzusetzen, in welchen die Förderung von Integrationsprozessen bisher kein systematisch bearbeitetes Thema war, in denen aber durch lokale Akteure teilweise durchaus schon Integrationsförderung betrieben wurde – beispielsweise dank der Unterstützung kantonaler Stellen. Das Programm ermöglicht ausserdem den Aufbau eines Erfahrungsschatzes, aus dem die künftige Integrationsförderung in den Projektregionen schöpfen kann. Diese Erfahrungen umfassen die Planung und die Durchführung konkreter Massnahmen und die Zusammenarbeit zwischen Akteuren, die Kooperation mit lokalen Akteuren (Behörden wie zivilgesellschaftliche Organisationen) und mit Bundesstellen eingeschlossen, welche für die meisten Projektverantwortlichen eine Neuheit darstellten.

- Relevant sind das Programm „Zusammenleben im ländlichen Raum“ und die einzelnen Projekte gerade auch aufgrund ihres regionalen Ansatzes – womit sie auch einen Beitrag zur Ermöglichung und Etablierung einer professionellen Integrationsarbeit leisten.

Das trifft entsprechend der Hypothese der Programmleitung mindestens in doppelter Hinsicht zu:

Erstens findet das Zusammenleben nicht nur in Gemeinden statt, sondern regional. Individuen und Gruppen bewegen sich nicht nur innerhalb ihrer Wohngemeinde, ihr Arbeitsort ist möglicherweise ausserhalb ihres Wohnortes, sie nutzen Infrastrukturen und Dienstleistungen, welche von anderen Gemeinden, vom Kanton, vom Bund oder von Privaten zur Verfügung gestellt werden, und einen Teil ihrer Freizeit verbringen sie ebenfalls ausserhalb ihres Wohnortes. Integration ist deshalb auch entsprechend auf regionaler Ebene zu fördern.

Zweitens übersteigt der Anspruch oder der Auftrag „Integrationsförderung“ die Kapazitäten v.a. kleinerer Gemeinden – Kenntnisse und andere Ressourcen (finanzielle Mittel beispielsweise) sind hier nicht ohne weiteres mobilisierbar. Die gemeinsame Organisation von Massnahmen, Strukturen und Mechanismen zur Integrationsförderung kann einzelne Gemeinden entlasten – so wie es bei anderen Dienstleistungen für die Bevölkerung ebenfalls der Fall ist (Schulen, Gesundheitseinrichtungen, etc.) – und den Aufbau professioneller Strukturen im Dienste der gesamten regionalen Bevölkerung erst ermöglichen.

- Die Gewährung politischer Rechte auf kommunaler Ebene für Ausländerinnen und Ausländer ist ein Thema, das im Hintergrund die Integrationsförderung mitbestimmt (es mitbestimmen sollte).

Der Kanton Waadt gewährt der Bevölkerung ohne Schweizer Pass – nach zehn Jahren Wohnsitz in der Schweiz und nach drei Jahren im Kanton – das Stimm- sowie das aktive und passive Wahlrecht. Auch wenn anzunehmen ist, dass die Integration nach zehn Jahren Aufenthalt im Land nicht mehr speziell zu fördern sein sollte, unterscheidet diese Ausgangslage verschiedene Regionen der Schweiz. Die Möglichkeit, sich auch politisch betätigen und an politischen Entscheidungsfindungen teilnehmen zu können, ist eine wichtige Rahmenbedingung des Zusammenlebens. Sie stellt ein formelles Integrationsangebot dar, welches sich auf die Bevölkerung ohne Schweizer Pass auswirken kann. Das gilt für Individuen, es gilt aber beispielsweise auch für politische Parteien, welche in der ausländischen Bevölkerung ein Mitglieder- und Wählerpotential erkennen (können). Und es gilt auch dann, wenn die Nutzung

der politischen Rechte durch die ausländische Bevölkerung weniger intensiv ist als durch die Schweizer und Schweizerinnen.

- Die Relevanz von Integrationsförderung ergibt sich nicht nur aus ihrer kollektiv identifizierten Notwendigkeit, sondern auch aufgrund der Setzung des Themas durch die Projekte.

Eine von den Projekten immer wieder und zu Recht diskutierte Frage war jene, was zu leisten möglich ist, was von den Massnahmen erwartet werden kann. An Grenzen stösst die Beantwortung der Frage aber dann, wenn sie zur Folge hat, dass nur die Perpetuierung des Status quo als mögliche Massnahme verstanden wird. Projekte zur Integrationsförderung haben auch die Aufgabe, das Thema zu setzen und somit in die Agenden der kollektiv diskutierten Themen einzutragen – und zwar allenfalls gegen Widerstände. Projekte zur Integrationsförderung sind auch in dem Sinn immer politische Projekte, dass sie einen Politikbereich mitbestimmen und ihn dort, wo es ihn noch gar nicht gibt, installieren. Projekte müssen sich in erster Linie als Motoren verstehen, nicht vor allem als Seismographen dessen, was an Integrationsförderung gerade noch möglich ist, ohne dass politische (Mehrheits-)Meinungen in Frage gestellt werden. Ein solches Selbstverständnis der Projektverantwortlichen als politische Akteure bedarf des Mutes, sich auf politische Diskussionen einzulassen sowie Sensibilisierungs- und Überzeugungsarbeit zu leisten. Das gilt nicht nur hinsichtlich allenfalls wenig integrationsfreundlicher Mehrheitsmeinungen, sondern auch bezüglich der Zusammenarbeit mit Gruppen von Migrantinnen und Migranten. Auch sie sind regelmässig vom Bedarf und Potential von Integrationsförderung zu überzeugen, einzuladen, diese zu unterstützen und mitzutragen und dazu eigene Ressourcen zu nutzen. Ihre Erfahrungen und Kenntnisse, ihre Möglichkeit, Personen zu mobilisieren, sind für die Integrationsförderung ebenfalls zu nutzen.

---

## 4 Effizienz

---

Die Beurteilung der Effizienz der im Rahmen des Programms „Zusammenleben im ländlichen Raum“ unterstützten Vorhaben ist deshalb schwierig, weil keine Vergleichsgrössen bestehen, da die von der EKM unterstützten Projekte in ihren Regionen erstmalige Massnahmen zur Integrationsförderung sind – schliesslich wird zum ersten Mal mit einem regionalen Ansatz operiert.

- Im Vergleich zu Vorhaben, die sich auf einzelne Kommunen beschränken, bedeutet der regionale Ansatz der Projekte einen Mehraufwand bei ihrer Planung und bei der Begleitung ihrer Umsetzung.

Die Mobilisierung von Akteuren sowohl aus den Behörden (auf kommunaler, teilweise auch auf regionaler und kantonaler Ebene) wie aus der Zivilgesellschaft und teilweise aus dem Privatsektor, die Herstellung ihrer Bereitschaft zur Zusammenarbeit, die Konsensfindung bezüglich der zu erreichenden Ziele und der durchzuführenden Aktivitäten, die Einrichtung von Gremien zur Begleitung der Projekte und zur Entscheidungsfindung bezüglich operationeller Aspekte sowie die Durchführung der Massnahmen selbst nehmen Zeit in Anspruch, die für kommunale Projekte kürzer veranschlagt werden kann.

- Die Teams und Personen, welche das Projektmanagement besorgen, werden von der EKM und teilweise von den kantonalen Integrationsstellen in der Erfüllung ihrer Aufgaben unterstützt.

Diese Beiträge – in Form der Erleichterung des Zugangs zu Akteuren in der jeweiligen Region und der Unterstützung des Projektmanagements, ausserdem in Form von fachlichem Support – sind notwendig, um die Zielgerichtetheit und die Qualität der Projekte (bezüglich konzeptueller Aspekte und bezüglich ihres Managements) zu fördern. Der Aufwand des Sekretariats der EKM und von kantonalen Stellen – wie auch jener der vom Sekretariat der EKM mandatierten Beratungsfirma KEK-CDC – ist bei einer Beurteilung der Effizienz ebenfalls zu berücksichtigen. Die Effizienz der Projektabwicklung ist aus dieser Sicht nicht besonders positiv zu beurteilen: Externe Unterstützung war für die meisten Projekte ein Bedarf – in der Planungsphase

(beispielsweise zur Strukturierung der Vorhaben), beim Management (vor allem Klärung der Aufgaben verschiedener Gremien und Ablauf von Sitzungen bei Projektbeginn), bei der Berichterstattung (Unterstützung der Berichtsredaktion) – und zeigte, dass die unterstützende, begleitende und beratende Rolle der Programmleitung weiterhin notwendig sein wird.

---

## 5 Nachhaltigkeit

---

Die Projekte in den Regionen haben den Anspruch, Wirkung über die Dauer der Unterstützung durch die EKM hinaus zu erzielen. Die Nachhaltigkeit der unterstützten Massnahmen war der EKM seit Beginn des Programms ein Anliegen, und sie lud die Projektverantwortlichen schon 2008 ein, sich Überlegungen zu machen, wie die Dauerhaftigkeit der Wirkung von Massnahmen vorzubereiten ist. Die folgenden Einschätzungen sind immer auch so zu lesen, dass der Faktor „Zeit“ berücksichtigt wird: Die dauerhafte Wirkung von Projekten zeigt sich nicht kurzfristig.

- Die Projektverantwortlichen sind sich bewusst, dass zukünftige Integrationsanstrengungen in ihrer Region nicht allein auf die Unterstützung durch die EKM bauen können.

In allen Projekten wurden Überlegungen über die Zeit nach der Unterstützung durch die EKM frühzeitig angestellt – im Bewusstsein, dass ihre Nachhaltigkeit nicht erst am Schluss der Vorhaben garantiert werden kann. Die Vorbereitung der Nachhaltigkeit stellt eine Managementaufgabe der Verantwortlichen dar. Mit Behörden und mit anderen Akteuren in den Regionen wurden deshalb Gespräche geführt, es wurde viel Überzeugungsarbeit geleistet. Die weiter oben dargestellten Erfolge der Projekte der ersten Phase und die erfolgte Verlängerung von vier der sechs Projekte (und die Weiterführung der Aktivitäten von einem Projekt ausserhalb der EKM-Finanzierung) sprechen hier für sich.

- Dank der Zusammenarbeit mit Gemeindebehörden, dank der Integration von Aktivitäten in bestehende Strukturen und Mechanismen und dank der Schaffung neuer Strukturen bestehen gute Chancen für nachhaltige Wirkungen von Teilen der von der EKM unterstützten Projekte.

Die in allen Projektregionen vorgesehene Übernahme von Aktivitäten durch die Gemeinden, durch regionale Instanzen und Akteure und die im Rahmen des Projekts eingerichteten Gremien sind Ansätze resp. bereits erzielte Erfolge für eine dauerhafte Integrationsförderung. Im St. Galler Rheintal erfolgt eine Integration des Projekts in die kantonale Struktur zur Integrationsförderung; im Chablais bestehen sehr gute Chancen, dass ein Regionalverband die Verantwortung für das Label „agoris“ zur Auszeichnung integrationsfördernder Organisationen, Strukturen und Massnahmen übernimmt; im Freiamt wird mindestens in Wohlen mit grosser Wahrscheinlichkeit ein Integrationsrat eingerichtet; in Glarus Süd ist die Konstruktion der aufgrund der Gemeindefusion „neuen“ kollektiven Identität dauerhaft um das Thema der Integration von Migrantinnen und Migranten bereichert.

Einige der gestarteten Aktivitäten und dank der Projekte etablierten Kontakte werden in allen Projektregionen weitergeführt – und zwar auch in den beiden, die keine zweite Projektphase realisieren werden (Broye und Oberes Freiamt): In der Broye wurde parallel zum Projekt, aber auch dessen Dynamik, in der Gemeinde Estavayer-le-Lac eine Ausländerkommission gebildet, im Unteren Freiamt wird der Trägerverein „Netzwerk Asyl Aargau“ auch weiterhin integrationsfördernd aktiv sein; im Oberen Freiamt besteht eine verbesserte Zusammenarbeit der beteiligten Gemeinden im Integrationsbereich; im Chablais steht den Gemeinden mit der regionalen Version des Spiels HelvetiQ ein Instrument zur Begrüssung von Neuzuziehenden und zur Integrationsförderung zur Verfügung; in Glarus Süd wird das Schulfest auch in Zukunft und in enger Zusammenarbeit mit Behörden realisiert; im St. Galler Rheintal wird die Zusammenarbeit mit Schlüsselpersonen fortgesetzt.

Klar ist gleichzeitig, dass nicht alle Aspekte der Vorhaben auf Dauer angelegt sind: Einige der initiierten Prozesse und der im Rahmen der Projekte realisierten Aktivitäten werden zusammen mit den Projekten beendet – die Prozesse zur Identifikation von Vorhaben v.a. in den Westschweizer Regionen beispielsweise, die selbst schon als integrativ konzipiert waren, mit

denen die lokale Bevölkerungen – die mit und die ohne Schweizer Pass – in die Projekte einbezogen wurden, Quartierfeste, die möglicherweise einmaligen Charakter haben, Aktivitäten, die in Rahmen ohnehin stattfindender Anlässe realisiert wurden (Informationsstände von Migrantenvereinen als Teil regionaler Veranstaltungen).

- Ein Aspekt der Nachhaltigkeit der realisierten Projekte besteht in der Weiterführung von Aktivitäten, in vier von sechs Fällen sogar in neuen Projektphasen.

Während die Projekte in der waadtländisch-freiburgischen Broye und im Oberen Freiamt keine Fortsetzung in der bisherigen Form finden, haben die anderen vier Projektregionen (Chablais, Unteres Freiamt, Glarus-Süd und St. Galler Rheintal) der EKM Folgeprojekte zur Unterstützung vorgeschlagen – und Gemeinden sowie Kantone haben ihren Willen zur Mitarbeit manifestiert. In der Broye unterstützen zukünftig die jeweiligen kantonalen Integrationsförderstellen Aktivitäten zur Stärkung der sozialen Kohäsion, im Oberen Freiamt hat der Mangel an Unterstützung durch die Gemeinden der Region – mit Ausnahme der Gemeinde Muri – zum Entscheid gegen eine erneute Projekteingabe geführt. Nachhaltigkeit lässt sich hier auf Programmebene feststellen: Die EKM zeigt mit der Unterstützung von vier der sechs Projekte der ersten Phase, dass sie bereit ist, ihren Beitrag so zu gestalten, dass der Anspruch auf Nachhaltigkeit überhaupt erst eingelöst werden kann. Sie zeigt sich damit als verlässlicher Partner, die ihre Rolle als Anstossgeberin und Anschubfinanzier nachhaltig interpretiert. Die Nachfrage für das Unterstützungsangebot der EKM durch vier neue Projekte in der zweiten Phase des Programms bestätigt überdies die Attraktivität des Angebots der EKM.

**Periurban I**

**Periurban I und II**

**Periurban II**



In einer strengeren Beurteilung lässt sich allerdings auch das sagen: Eine vollständige Nachhaltigkeit wird dann erreicht sein, wenn der Anstoss und die finanzielle Beteiligung der EKM nicht mehr notwendig ist, damit Integrationsförderung geschieht. Diese Perspektive besteht durchaus: Kantone und Gemeinden werden der Unterstützung durch die EKM nicht notwendigerweise bedürfen, um Integrationsförderung in Regionen zu betreiben, für welche das



Thema einigermaßen neu ist. Sie werden in der ersten Programmphase aufgebaute Strukturen, Aktivitäten und Formen der Zusammenarbeit mindestens teilweise auch ohne Unterstützung der EKM realisieren können: In der Broye werden im Rahmen des Projekts begonnene Aktivitäten in mehreren Gemeinden weitergeführt; in Payerne haben Jugendliche abends Zugang zu Sportanlagen, in Estavayer-le-Lac wird der Ausländerrat weiterbestehen; in Murist werden weiterhin kollektive, nachbarschaftlich organisierte Transportmöglichkeiten nutzbar sein; und im Oberen Freiamt ist das Thema der Integration mindestens in der Gemeinde Muri nicht mehr eines, das nur auf kantonaler oder nationaler Ebene angegangen werden kann. Ausserdem können innerhalb der bisher am Programm beteiligten Kantone Dynamiken entstehen, welche entsprechende Anstrengungen in weiteren Regionen generieren können, solchen zumindest dienlich sein können: Die im Rahmen aller Projekte gemachten Erfahrungen nutzen die jeweiligen kantonalen Integrationsverantwortlichen bei ihrer zukünftigen Unterstützung von Projekten und bei ihrer Beteiligung daran.

---

## 6 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 liefern (in periurbanen Regionen).

- Die Projekte haben ihren Modellcharakter bloss teilweise klar dargestellt.

Die Berichte der Projekte weisen Erfolge und Schwierigkeiten aus (beispielsweise beim tatsächlich modellhaften Versuch, einen regionalen Anspruch umzusetzen), 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.  |
|                                  | In die Projekte einzubeziehen sind idealerweise Behörden und zivilgesellschaftliche Organisationen (einschliesslich von in der Region tätigen Migrantenvereinen).<br>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 die Organisationsstruktur des Projekts dies 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 oder 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 Vielfältigkeit 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 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.  |
|                                  | 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.  |
|                   | Die Nutzung bestehender Traditionen und Anlässe (Feste beispielweise) ist eine gute Möglichkeit, Integrationsanliegen zu präsentieren und die ausländische Wohnbevölkerung sichtbar zu machen.  |
|                   | Das Schaffen von Begegnungsorten kann eine wichtige Massnahme zur Integrationsförderung sein.   |
|                   | Die regionale Ausrichtung des Projekts kann versuchen, die tatsächlich genutzten Räume abzubilden und einzubeziehen.  |
|                   | Der gezielte, begleitete und gesteuerte Einsatz von Schlüsselpersonen aus Migrantengruppen kann die Zusammenarbeit mit diesen erleichtern und verbessern.   |
|                   | 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. |
|                   | Die Verankerung von integrationsfördernden Massnahmen in die Strukturen der Regelversorgung der Projektregion und die Weiterführung von im Rahmen des Projekts gestarteten Zusammenarbeitsformen und Netzwerken sind (im Sinne der Nachhaltigkeit) anzustreben.   |
| <b>Management</b> | Das Projektmanagement muss vor verschiedenen Projektbeteiligten Legitimität geniessen – diese ergibt sich hauptsächlich aus der Kompetenz zur effizienten und zielgerichteten Lösung der Managementaufgaben.  |
|                   | Mindestens 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.  |
|                   | Monitoring und Evaluation sind selbstverständliche Aufgaben des Projektmanagements. Sie liefern die Grundlagen für die Projektsteuerung und für die Berichterstattung über das Projekt.   |
|                   | 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.   |

### Unterschiede zur Integrationsförderung im urbanen Raum

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

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

**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 periurbanen 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, betreffen in vielen Punkten das Management von Projekten 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 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</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zu ambitionierte und zu bescheidene Zielformulierungen können zu Frustrationen</li> </ul>   |

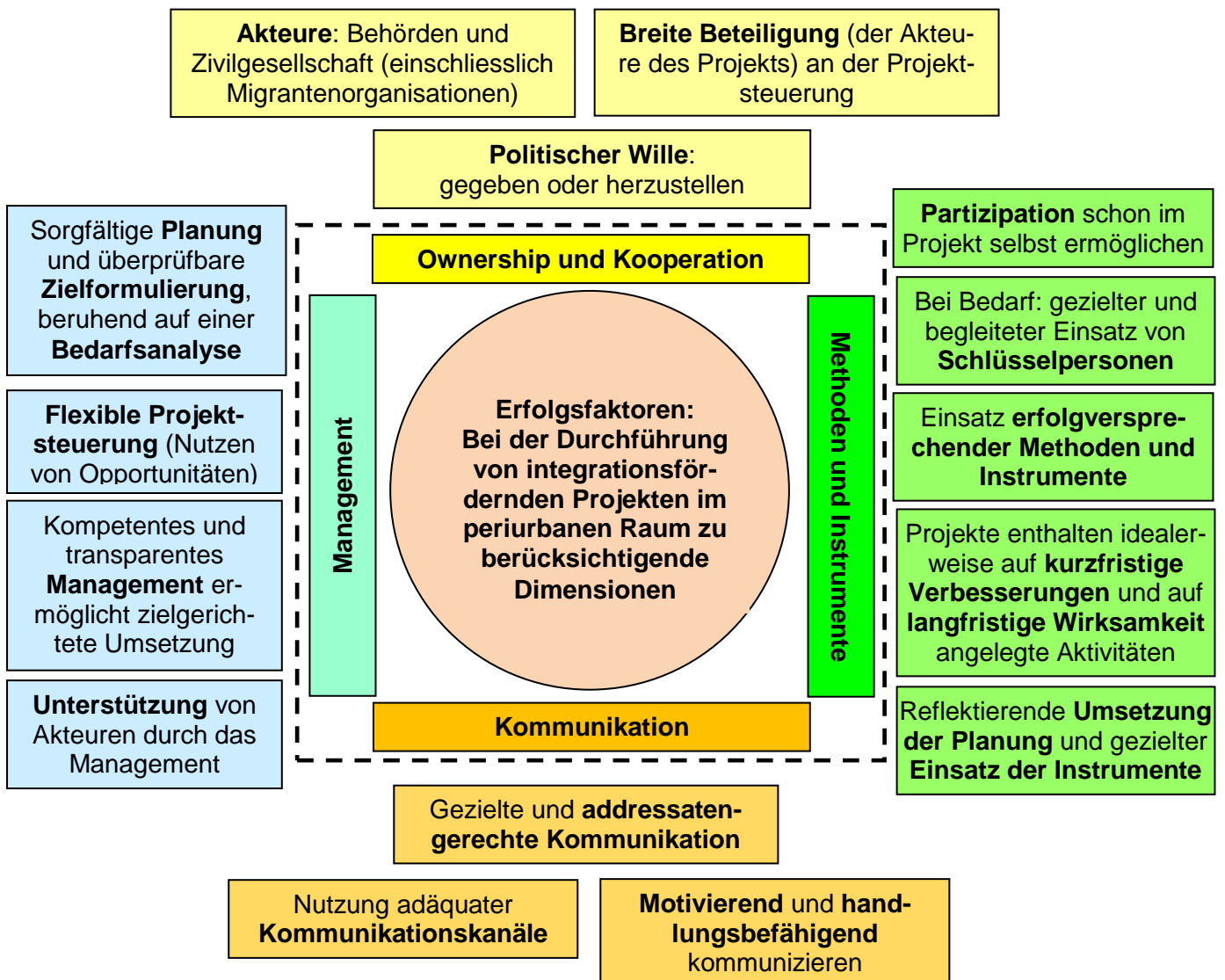
|   |  |
|---|--|
| <p>ambitioniert genug sein, so dass sie tatsächlich eine Veränderung (die Verbesserung der Integration von Migrantinnen und Migranten und des gesellschaftlichen Zusammenhalts) im Auge haben.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Teil der Zielformulierung soll die Bestimmung 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>und zur Perpetuierung des Status quo führen (das Projekt tut, was ohnehin geschieht).</p>   |
| <p><b>Thematische Ausrichtung</b><br/>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, welche für die lokalen und regionalen Gesellschaften tatsächlich von Bedeutung sind, zu denen eine Verbesserung der Situation möglich ist.</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><br/>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><br/>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</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Die inadäquate (beispielsweise zu zeitrau-</li> </ul>   |

|  |   |
|--|---|
| <p>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.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wichtige Akteure sind in die Steuerung der Massnahmen einzubeziehen; sie sind bereits in der Planungsphase an Entscheidungen zu beteiligen.</li> </ul>   | <p>bende) Beteiligung von Akteuren kann, da sie Frustrationen schafft, der Verankerung des Projekts schaden.</p>  |
| <p><b>Massnahmen und Instrumente</b><br/>Wie lässt sich Integration besonders effektiv und effizient fördern?</p>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Projekte sollen             <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 neuen Einrichtungen wie z.B. eines Integrationsrats);</li> <li>– spürbare Verbesserungen erzeugen (für einzelne Gruppen, für die gesamte Region).</li> </ul> </li> </ul> <p>(für einzelne Massnahmen siehe oben: Abschnitt „Modellhafte Elemente“)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Es sind keine Aktivitäten zu planen und zu realisieren, welche kontraproduktiv sind, da sie             <ul style="list-style-type: none"> <li>– die Region überfordern (weil sie unter Umständen zu ambitioniert sind);</li> <li>– ausschliesslich als Zusammenarbeit mit einer Zielgruppe geplant sind (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> </li> </ul> |
| <p><b>Projektmanagement</b><br/>Welche Rollen 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><br/>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 (z.B. an Behörden), bestehende Kommunikationskanäle (die lokale Presse beispielsweise), Netzwerke von Einheimischen und Zugewanderten (z.B. Vereine) 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 Zwecken 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></p>  |   |

| Welche Möglichkeiten bestehen, Widerstände gegen integrationsfördernde Massnahmen zu bearbeiten, zu umgehen, möglicherweise sogar produktiv zu nutzen?   |   |
|--|---|
| <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 obenstehende 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 geringerer Masse vorhandenen Erfahrungen mit dem Thema von besonderer Bedeutung). Wichtig ist auch, dass die vier Dimensionen „Owner-ship und Kooperation“, „Methoden und Instrumente“, „Management“ und „Kommunikation“ nicht getrennt voneinander zu betrachten sind, sondern als sich gegenseitig bedingende und beeinflussende Dimensionen von Projekten.

---

## 7 Prozesse

---

Im Rahmen des mehrjährigen Programms und der einzelnen Projekte sind Prozesse abgelaufen, welche die Kooperationen beteiligter Akteure reflektieren, welche teilweise Ausdruck der Herausforderungen sind, mit denen sich einzelne Massnahmen konfrontiert sahen, und die schliesslich auch Voraussetzung für die erzielten Projekterfolge sind.

### 71 Die Zusammenarbeit zwischen EKM und Projektträgern sowie Kantonen und Gemeinden

Der von der EKM definierte Finanzierungsmodus des Programms „Zusammenleben im ländlichen Raum“ machte die Beteiligungen von Kantonen und Gemeinden notwendig. Das Programm und die einzelnen Projekte hingen damit stark von der guten Zusammenarbeit zwischen den drei beteiligten staatlichen Ebenen ab.

- Die finanzielle Beteiligung der Kantone und der Gemeinden erfolgte in aller Regel problemlos.

Aufgrund der Finanzierung durch den Bund sind Kantone und Kommunen mehrheitlich gerne bereit, die Kosten der Projekte mitzutragen. Der EKM gelang es deshalb, aufgrund des Finanzierungsmodus mit jedem in Projekte investierten Franken einen weiteren auszulösen. Maximal hätten so 2,4 Millionen Franken mobilisiert werden können, da die EKM maximal 1,2 Millionen in die Projekte zu investieren bereit war. Da nicht alle Projekte die maximal mögliche finanzielle Unterstützung beanspruchten, wurde die potentielle Gesamtsumme von 2,4 Millionen Franken allerdings nicht ganz erreicht.

In einem einzigen Fall hat sich die Beteiligung von Gemeinden als sehr komplexer Prozess erwiesen. Das Projekt „zäme läbe freiamt“ im Aargauer Oberen Freiamt erhielt die Zusicherung der notwendigen kantonalen Finanzierung nicht ohne weiteres – da etliche Gemeinden der fraglichen Region Vorbehalte gegenüber dem Projekt zeigten (es beteiligte sich schliesslich nur die Gemeinde Muri finanziell am Projekt). Nur dank der Anrechnung von Eigenleistungen der Trägerschaft und dank der Zusage der einen Gemeinde konnte ein minimales Budget – und damit das Projekt – gesichert werden.

- Die konzeptionelle Beteiligung von Kantonen und Gemeinden an der Ausrichtung der Projekte war ungleichmässig.

Nur im Fall der Kantone Waadt, die an zwei Projekten beteiligt war (Broye und Chablais), und St. Gallen bestand ein Wille zur konzeptionellen Mitgestaltung der Projekte. Dieser Wille betraf hauptsächlich die Kohärenz der im Rahmen der Projekte realisierten Massnahmen mit den kantonalen Anstrengungen und Konzepten. Der Integrationsdelegierte des Kantons Freiburg unterstützte das Projekt „des ponts sur la Broye“ tatkräftig mit Rat und Unterstützung bei Kontakten mit Gemeinden.



Die Gemeinden waren an der Gestaltung der einzelnen Projekte beteiligt – durch Behördenvertreter und -vertreterinnen beispielsweise, die in Steuergremien der Projekte Einsitz hatten und sich aktiv am Management des Vorhabens beteiligen konnten (mindestens waren sie dazu eingeladen). Sie haben aber – mit einer Ausnahme – keinen Anspruch geäussert, aufgrund einer eigenen Agenda Einfluss auf die konzeptionelle Gestaltung der Vorhaben zu nehmen. Die Ausnahme betrifft das St. Galler Rheintal, wo St. Margrethen, die grösste Gemeinde der Region und erste Promotorin des Projekts, den Anlass nutzte, um einen kommunalen Integrationsdienst aufzubauen. Dieser wurde im weiteren Projektverlauf regionalisiert und ist für die zweite Projektphase Teil der kantonalen Integrationsförderung.

- Der Koordinationsbedarf und -aufwand zwischen den verschiedenen an den Projekten beteiligten Ebenen wurde z.T. unterschätzt.

Da die kantonalen Integrationsstellen die Projekte auch finanziell mittragen und sich teilweise aktiv an deren Gestaltung und Monitoring beteiligten, bestand zu ihnen eine wichtige Schnittstelle. Die kantonal für Integrationsförderung zuständigen Stellen wollen zunehmend selber und aktiv Integrationsmassnahmen im Kanton koordinieren und Standards setzen. Der Einbezug der Kantonsvertreter und -vertreterinnen (Integrationsdelegierte) in Steuergremien der Projekte war damit nicht nur aufgrund ihrer Rolle als Co-Financiers zentral. Den Anliegen und Vorschlägen der Kantonsvertreter und -vertreterinnen in den Projektsteuergremien war somit Rechnung zu tragen.

- Die Definition der Projekte und die Kooperation von Bund, Kantonen und Kommunen machten bedeutende Unterschiede im Verständnis von „Integration“ deutlich.

Die von mehreren Projekten gemeinsamen Versuche zur Nutzung bestehender Potentiale von Migrantinnen und Migranten, Einladungen zu ihrer Beteiligung am öffentlichen und politischen Leben, einschliesslich an kollektiven Entscheidungsfindungen, die verstärkte Öffnung von Vereinen für die Mitgliedschaft von Migrantinnen und Migranten, die Einrichtung von Begegnungs- und Diskussionsmöglichkeiten, die Einladung zum Einhalten von lokalen Formen und andere Vorgehensweisen der Projekte beruhen auf bisweilen unterschiedlichen Konzepten von gesellschaftlichem Zusammenleben. Diese Konzepte manifestierten sich anlässlich der Gestaltung des Zusammenlebens mit Menschen ohne Schweizer Pass besonders deutlich. Das Programm „Zusammenleben im ländlichen Raum“ wurde so auch zu einer Karte der schweizerischen Befindlichkeiten im Bezug auf Integration. In politische Begriffe übersetzt, zeigt diese Karte ein West-Ost-Gefälle: Die Massnahmen zur Integrationsförderung beginnen in der frankophonen Schweiz auf einem Niveau, das in der Deutschschweiz noch nicht durchgehend Grundlage oder auch Ziel der geplanten Massnahmen war. Die Tatsache, dass die regionalen Gesellschaften zusammengesetzte sind und nicht nur aus Familien und Personen bestehen, die seit Generationen in der Schweiz wohnhaft sind, wird unterschiedlich beurteilt. Die Notwendigkeit und Dringlichkeit der Betonung von Unterschieden zwischen Bevölkerungsteilen aufgrund von Nationalitäten ist in verschiedenen Landesteilen unterschiedlich gross.

- Die Kooperation mit der auf Bundesebene angesiedelten EKM wurde in den Projektregionen sehr geschätzt.

Die Zusammenarbeit mit der EKM ist für die Akteure in den Projektregionen äusserst attraktiv. Die Unterstützung ihrer Projekte stellte eine Bestätigung und Stärkung ihrer Initiativen dar, welche auch darin bestand, ihre Wahrnehmung durch andere Akteure in der Region aufzuwerten: Die Zusammenarbeit mit dem Bund verlieh den Projekten eine zusätzliche Legitimität. Das gilt besonders für zivilgesellschaftliche Projektträger (siehe auch unten, Abschnitt 72) und für solche, die zum ersten Mal mit einem auf nationaler Ebene aktiven Partner kooperieren. Die Präsenz des Bundes auf lokaler Ebene ist ein wichtiger Aspekt des Programms, der es der EKM und ihrem Sekretariat umgekehrt erlaubt, Erfahrungen zu sammeln, welche für die strategische Ausrichtung und operative Umsetzung ihrer Integrationsförderung bereichernd sind.

## 72 Die Projektträger in ihren Regionen

- Die Projektträger repräsentieren unterschiedliche Typen von Akteuren – behördliche (Rheintal, Chablais) wie zivilgesellschaftliche (Freiamt) und privat finanzierte (Broye) sowie eine Hochschule (Glarus).

Die unterschiedlichen Konstitutionen der Trägerschaften ergeben sich aus der Verschiedenheit der Regionen und der jeweiligen lokalen Organisationslandschaft. Im St. Galler Rheintal war die Gemeinde St. Margrethen ursprünglicher Initiator und Hauptmotor des Projektes, im Kanton Aargau wurden beide Projekte von Vereinen konzipiert und realisiert (im Fall von Toolbox im Auftrag von vier Gemeinden). In der freiburgisch-waadtländischen Region Broye war eine seit langem in der Region (und in den Bereichen „Ausbildung“, „berufliche Integration“, „Kinder- und Jugendarbeit“ etc.) tätige Stiftung erste Trägerin des Projekts; und im Chablais (Waadt-Wallis) zeichnete ein bereits bestehender Regionalverband für das Projekt verantwortlich.

Rheintal: Vereinigung St. Galler Gemeindepräsidentinnen und -präsidenten, Rheintal

Glarus: Hochschule Luzern <http://www.hslu.ch>

Freiamt – zäme läbe: Verein Netzwerk Asyl Aargau (NGO Kanton) <http://www.netzwerkasyl.ch/>

Freiamt – toolbox: Verein für Jugend und Freizeit (NGO Wohlen) [www.vjf.ch](http://www.vjf.ch)

Broye: Fondation Cherpillod  
[www.fondationcherpillod.ch](http://www.fondationcherpillod.ch)

Chablais: Chablais région – OIIC, organisme intercantonal pour le développement du chablais  
[www.chablais.ch/agoris](http://www.chablais.ch/agoris)

Eine Besonderheit stellt das Projekt „Glarus Süd sind wir“ dar, das nicht von einem lokalen Projektträger initiiert wurde. Die regionale Verankerung des Akteurs ist deshalb eine andere, er ist nicht in alltägliche politische, ökonomische und soziale Beziehungen eingebunden und bezieht seine Legitimität deshalb nicht aus diesen, sondern aus seinem Status als Hochschule und als Spezialist für kommunale Partizipation.

- Die Trägerschaft und das Management der Projekte haben sich verändert.

Am auffälligsten ist die Entwicklung im Fall des Projekts in der Broye, wo der ursprüngliche Vertragspartner der EKM, die „Fondation Cherpillod“, durch den regionalen Verband COREB ersetzt wurde, in dem regionale Interessen- und Gemeindeverbände sowie Private vertreten sind. Im St. Galler Rheintal übernahm der Verein der St. Galler Gemeindepräsidentinnen und -präsidenten eine immer wichtigere Rolle, und auch der Kanton beteiligte sich im Projektverlauf stärker an dessen Gestaltung und an der Planung einer nächsten Phase. In verschiedenen Projekten (des ponts sur la Broye, agoris) kam es ausserdem zu personellen Wechseln in den Teams, welche die Projektleitung inne hatten. Diese Veränderungen entstanden aus Notwendigkeiten (Rückzug der Fondation Cherpillod, Abgänge von Personen, Bedarf zur Verstärkung der Managementkapazitäten), in keinem der Fälle geschahen sie zum Nachteil der Projekte: Die Umsetzung der geplanten Aktivitäten konnten gemäss der Planung und in der vorgesehenen Qualität realisiert werden.

- Eine wichtige Anstrengung hatten die Projektträger bezüglich der Mobilisierung anderer Akteure in den Regionen zu leisten.

Die Projektträger konnten die Vorhaben nur mit Hilfe der Mitarbeit von anderen Akteuren realisieren, sie waren und sind teilweise sogar bloss Organisatoren der zu realisierenden Aktivitäten. Sie bedurften deshalb – ganz im Sinn der Anlage des Programms – der Unterstützung und der Mitarbeit einer Vielzahl weiterer Akteure aus der jeweiligen Region.

Ein Mittel zur Mobilisierung von Akteuren bestand in der Einrichtung von formellen Organisationen, von Steuerungs- und Entscheidungsorganen, in denen wichtige Vertreter von Akteuren der Region vertreten waren (in erster Linie Exekutivmitglieder der Gemeinden). Die regelmässigen Treffen der Beteiligten erlaubten es, das Verständnis für das Vorgehen und die Vorgaben zum Projekt herzustellen, seine Vorgehensweisen zu planen, die aktive Mitarbeit von Behörden, Ausländervereinen, Ortsvereinen etc. zu stimulieren und zu sichern.

### 73 Der Austausch zwischen den Projekten

Die Vernetzung der Projekte untereinander war der EKM ein besonderes Anliegen. Sie sollte das gegenseitige Lernen ermöglichen, die Modellbildung fördern und gleichzeitig auch das Bewusstsein stärken, dass die einzelnen Projekte Teil eines Programms und deshalb gemeinsame, die Integrationsförderung betreffende Anliegen sind.

- Ein Austausch zwischen den Projekten fand nur dank der Vermittlung durch das Sekretariat der EKM statt.

Die Projektverantwortlichen haben nach eigenen Aussagen nicht aus eigenem Antrieb miteinander kommuniziert. Nachdem sie sich im Rahmen der von der EKM organisierten Erfahrungsaustauschtreffen kennengelernt haben, hätte es ohne weiteres möglich sein sollen, dass sie sich zu inhaltlichen Fragen austauschen, ohne dass die EKM dazu den Rahmen zur Verfügung stellt. Am besten sind die entsprechenden Aussichten innerhalb der Sprachregionen. Aber auch darüber hinaus hätte es möglich sein sollen, dass sich die Projektverantwortlichen bei konkreten Fragen austauschen, sich über wichtige Erfahrungen informieren, welche anderen Projekten nützlich sein können, oder dass sie sich gegenseitig zu wichtigen im Rahmen ihrer Vorhaben stattfindenden Ereignissen einladen.

- Die Treffen zum Erfahrungsaustausch wurden von den Projektträgern besonders zu Beginn geschätzt.

Die mindestens einmal jährlich vom Sekretariat der EKM organisierten Begegnungen von Projektträgern (siehe Box), an dem ausser einer Vertretung des Sekretariats der EKM jeweils auch Mitglieder der EKM teilnahmen (am ersten und am letzten Anlass auch deren Präsident), welche von KEK-CDC co-moderiert und dokumentiert wurden, boten Vertretern und Vertreterinnen der Projekte Gelegenheit, sich kennenzulernen und sich auszutauschen. Ihre Rückmeldungen zu den beiden Anlässen waren entweder positiv oder sie blieben aus.

Neben Mitteilungen des Sekretariats der EKM und kurzen Kommentaren von KEK-CDC zum Programm „Zusammenleben im ländlichen Raum“ waren Anlässe spezifischen Themen gewidmet, zu deren Mitbestimmung die Projekte mehrfach eingeladen worden waren.

#### Thematische Ausrichtung der Erfahrungsaustauschtreffen

##### Erfahrungsaustausch vom 20. Februar 2009

- Vorstellung der Projekte und gegenseitige Fragen und Kommentierungen

##### Erfahrungsaustausch vom 19. November 2009

- Zusammenarbeit mit Partnern (Behörden, Zivilgesellschaft, Wirtschaft)
- Regionaler Charakter der Projekte

##### Erfahrungsaustausch vom 25. Februar 2010

- Aktionslinien: Regelstrukturen, Information / Sensibilisierung, Partizipation, öffentlicher Raum

##### Erfahrungsaustausch vom 18. November 2010

- Partizipation

##### Erfahrungsaustausch vom 15./16. September 2011

- Besuch „interreligiöse Dialog- und Aktionswoche“
- Erfahrungen der Projekte und Ausblick auf Phase II
- Kommunikation und Innovation

Die Veranstaltungen waren jeweils als zweisprachige realisiert. Hier zeigte sich allerdings ein helveto-schweizerisches Integrationsthema: Die Anlässe mussten übersetzt werden – zum Teil ad hoc – durch das EKM-Sekretariat und durch KEK-CDC, zum Teil durch professionell Dolmetschende. Eine effiziente Kommunikation zwischen den Projekten der beiden grossen Schweizer Sprachregionen war ohne diese Unterstützung schwer möglich.

- Die von den Projekten gewünschte Möglichkeit, sich auf einer elektronischen Plattform auszutauschen, wurde schlecht genutzt.

Anlässlich des ersten Erfahrungstreffens vom Februar 2009 hatten die Projektvertreterinnen und -vertreter deutlich den Bedarf für eine Möglichkeit zum Austausch nicht nur mittels e-mails, Treffen und allenfalls Projektbesuchen ausgedrückt. Eine elektronische Plattform schien das geeignete Instrument für eine inhaltliche Kommunikation zum Programm und zu den Projekten

zu sein. Diesem Anliegen entsprach die Programmleitung mit der Einrichtung der Website [www.periurban.ch](http://www.periurban.ch). Die Nutzung dieser Plattform blieb allerdings unbefriedigend. Ausser kurzen Projektpräsentationen, gelegentlichen Hinweisen auf Veranstaltungen und Einträgen der Programmleitung blieb die Website unternutzt. Nur das Projekt „toolbox“ im Aargauer Freiamt berichtete regelmässig über sich selbst. Eine inhaltliche Diskussion zwischen den Projekten und mit der Programmleitung fand auf [www.periurban.ch](http://www.periurban.ch) nicht statt.

## 74 Die Begleitung durch die Konsulentenfirma

Zur Verstärkung der von der EKM als notwendig erachteten Unterstützungskapazitäten für die Projekte hat das EKM-Sekretariat ein Begleitmandat vergeben, welches (zusammen mit der jährlichen Evaluationsberichten) die Qualitätssicherung von Programm und Projekten betraf – konkret die Planung und die Berichterstattung der Projekte sowie die Vernetzung zwischen Projektträgern, letzteres auch anlässlich der beiden Treffen zum Erfahrungsaustausch (siehe oben, Abschnitt 73).

- Die Begleitung durch KEK-CDC erfolgte in Absprache mit dem Sekretariat der EKM und zu dessen Entlastung.

Abgesehen vom evaluatorischen Teil des Mandats, erfüllte KEK-CDC Aufgaben auf Programmebene – beispielsweise die gemeinsam mit dem Sekretariat der EKM vorgenommenen Formulierung von Vorgaben für die Planung, das Monitoring und die Berichterstattung der Projekte, die transversale Sichtung der Berichte und definitiven Eingaben. Die Vorbereitung der Erfahrungsaustauschtreffen, die Teilnahme an und die Berichterstattung über diese Anlässe sowie die Unterstützung der Programmleitung bei der Vorbereitung der zweiten Programmphase waren weitere Formen der Begleitung des Programms.

- Eine Unterstützung durch die Konsulentenfirma wurde durch die Projekte unterschiedlich und ungleichmässig in Anspruch genommen.

Ausser dem Glarner Projekt fragten alle Projekte mindestens gelegentlich aktiv um Unterstützung von KEK-CDC nach. Dank der Einführung durch das Sekretariat der EKM war das Unterstützungsangebot bei den Projekten gut bekannt und legitimiert. Die Intensität der Nachfrage war ungleich – sowohl bei einzelnen Projekten wie im Verlauf der Vorbereitungsphase, während der die Kontakte phasenweise intensiv waren, manchmal aber auch sporadisch blieben.

- Die Nachfrage der Projekte betraf hauptsächlich Beratungen und Moderationen.

Eine der wichtigsten Gelegenheiten, welche verschiedene Projekte für geeignet hielten, um KEK-CDC an ihren Überlegungen und Aktionen zu beteiligen, bildeten die schriftlichen Kontakte mit der EKM: Die Berichterstattung über die Vorbereitungsphase und die Formulierung der definitiven Projekteingaben in der zweiten Jahreshälfte 2009 sowie die ersten Berichterstattungen waren wichtige Anlässe zur Konsultation. Ausserdem wurde beraterische Unterstützung nachgefragt zu organisatorischen Fragen der Projekte (Aufbau der Begleitorganisationen, Gestaltung der operativen Verantwortlichkeiten), zu Vorgehensweisen bezüglich der Partizipation von Gruppen in den Regionen an der Planung konkreter Interventionen beispielsweise.

---

## 8 Schlussfolgerungen

---

Die im Folgenden angeführten Punkte betreffen aus Sicht der Evaluatoren besonders herauszustreichende Aspekte der in den letzten Kapiteln präsentierten Ergebnisse:

- 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, 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 und 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, ihre modellbildende Funktion zukünftig explizit in gesellschaftspolitischen Termini realisieren.

## Empfehlungen

Das abschliessende Kapitel 9 formuliert Empfehlungen zu den in Kapiteln 2 bis 7 des vorliegenden Berichts dargestellten Themen. Die Empfehlungen des Evaluationsberichts für das Jahr 2010 zur Gestaltung einer nächsten Programmphase sind hier nicht wiederholt. Sie sind zu einem guten Teil in die Konzeption und Ausschreibung der zweiten Phase von „periurban“ eingeflossen und haben damit ihren Zweck erfüllt.

## 9 Empfehlungen

Die Evaluatoren laden die Programmleitung und die Projektverantwortlichen ein, die folgenden Empfehlungen bei der weiteren Planung und bei der Realisierung der zweiten Programmphase zu berücksichtigen.

### 91 Zielerreichung, Effektivität und Wirkung

Das Erzielen von Wirkung ist – zusammen mit der Nachhaltigkeit dieser Wirkung – die wichtigste Absicht des Programms „periurban“ und der Projekte. Gleichzeitig geht es für die Projekte und für das Sekretariat der EKM darum, aus Erfolgen und allfälligen Misserfolgen zu lernen.

⇒ 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 diese 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 Projekte 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.

## 92 Relevanz

Die schon bestehende Relevanz des Programms und der Projekte lässt sich weiter steigern – vor allem durch die Stärkung des regionalen Ansatzes und durch die Schaffung von Bewusstsein um die Möglichkeiten und den Nutzen von Integrationsförderung. Entscheidend erleichtert werden solche Anstrengungen dann, wenn Projekte und Programm positive Resultate vorweisen können.

⇒ 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 entstehen. 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.

## 93 Effizienz

Für die bisher nicht immer und in jeder Hinsicht als effizient beurteilte Projektrealisierung bietet sich in der zweiten Programmphase die Gelegenheit einer Verbesserung.

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

Ausserdem ist der zielgerichtete Einsatz von Ressourcen, einschliesslich des zeitlichen Aufwands zum Projektmanagement, 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 Projekten bekannt; wie sie diese zur effizienten Zielerreichung einsetzen ist hauptsächlich Sorge der Projekte selbst.

## 94 Nachhaltigkeit

Idealerweise haben die Projekte über die Dauer der Unterstützung durch die EKM und die Kantone hinaus eine Wirkung, die darin besteht, dass Aktivitäten initiiert wurden, welche autonom weitergeführt werden; dass eine Dynamik ausgelöst wurde, welche ein Verständnis der Förderung des Zusammenlebens verschiedener Bevölkerungsteile als anerkannte und transversale, also verschiedene Akteure betreffende und von ihnen gemeinsam anzugehende Aufgabe etabliert.

⇒ 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 die weitere Zusammenarbeit im Rahmen von dank der Projekte etablierten Netzwerken.

Die Weiterführung von im Rahmen der Projekte gestarteten Massnahmen ist von den Projekten 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 Akteure in der Region eine Hilfestellung anbieten können.

## 95 Modellcharakter

Der Anspruch der EKM, Modellhaftes zu unterstützen, ist nicht zu vergessen. Die EKM hat hier ein wichtiges Eigeninteresse, welchem zu entsprechen ist.

⇒ 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. Es sind ihnen deshalb Instrumente (Fragestellungen, ein Vorschlag für die Vorgehensweise, ein Vorschlag für die Strukturierung der Präsentation von Erkenntnissen beispielsweise) und Anlässe (Erfahrungsaustauschtreffen können für die Modellierung genutzt werden) zur Verfügung zu stellen. Die zusammenfassende Präsentation von erfolgversprechenden Modellen der Integrationsförderung in periurbanen Regionen obliegt dann der Programmleitung.

## 96 Prozesse

Die von der EKM unterstützten Projekte sind mehrjährige Vorhaben. Es geschieht deshalb nicht nur, was geplant war, es ereignet sich auch Unvorhergesehenes, es kann zu personellen Wechseln kommen, möglicherweise sind Neuausrichtungen (der Ziele, der beteiligten Partner, etc.) notwendig.

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

Die Qualität der während der Projektumsetzung ablaufenden Prozesse (Zusammenarbeit, Änderungen der Zusammenarbeitsformen, Umgang mit Schwierigkeiten und Widerständen, Lernen der Projektbeteiligten) sind 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.