

**Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung zur
3. Programmphase des Bundesprogramms
„Zusammenhalt durch Teilhabe“ (Z:T)**

Rainer Strobl, Jana Klemm, Merle Werner und Olaf Lobermeier

Hannover, Dezember 2019

proval GbR

PD Dr. Rainer Strobl

Prof. Dr. Olaf Lobermeier

Gesellschafter und Projektleiter

Hildesheimer Straße 265 - 267

D - 30519 Hannover

Fon: (0511) 71294-18 (Lobermeier)

Fon: (0511) 71294-19 (Strobl)

Fon: (0511) 71294-20 (Zentrale)

Fax: (0511) 71294-21

info@proval-services.net

Internet: www.proval-services.net

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung.....	9
2. Zur Einführung: Das Anliegen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ .	12
3. Konzeption und Umsetzung der Evaluation	13
3.1 Evaluationsgegenstand	13
3.2 Evaluationsaufgaben und Änderungen der Aufgabenstellung	14
3.3 Evaluationskonzept	15
3.4 Methodische Umsetzung der Evaluation	19
3.5 Verfahren der Bewertung.....	27
4. Ergebnisse der Evaluation	28
4.1 Umsetzung des Gesamtprogramms	28
4.1.1 Leistungen des Programms.....	34
4.1.2 Wirkungen des Programms	34
4.2 Projektumsetzung im Programmbereich 1A	38
4.2.1 Monitoring im Programmbereich 1A.....	38
4.2.1.1 Angestrebte Programmziele.....	39
4.2.1.2 Unerwartete positive und negative Effekte der Projektmaßnahmen	54
4.2.1.3 Wichtige Ergebnisse und Erfahrungen aus der Sicht der Projekte	57
4.2.1.4 Erfolgsfaktoren	61
4.2.1.5 Zielgruppenerreichung.....	63
4.2.1.6 Ausbildung und Einsatzbereitschaft der Beraterinnen und Berater	73
4.2.1.7 Durchführung von Informations- und Bildungsveranstaltungen sowie Impulsgebung	76
4.2.1.8 Weiterentwicklung der Beratungsarbeit	78
4.2.1.9 Arbeit mit Führungskräften, Funktionsträgern und ähnlichen Zielgruppen	82
4.2.1.10 Rahmenbedingungen.....	85
4.2.1.11 Nachhaltigkeit.....	89
4.2.1.12 Resümee	90
4.2.2 Analyse der Beratungsarbeit.....	94
4.2.2.1 Bedeutsamkeit der Beratungsfälle	95
4.2.2.2 Komplexität der Beratungsfälle	97
4.2.2.3 Angemessenheit der umgesetzten Maßnahmen.....	99
4.2.2.4 Beratungsergebnisse.....	100
4.2.2.5 Beratungsthemen.....	102
4.2.2.6 Beratungsformen	104
4.2.2.7 Beratungsdurchführung.....	104
4.2.2.8 Schwierigkeitsgrad der Fälle.....	105
4.2.2.9 Abschluss der Beratungsfälle	106
4.2.2.10 Erreichung der Beratungsziele	107
4.2.2.11 Beratungszeit.....	108
4.2.2.12 Rückmeldungen der Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmer.....	109
4.2.2.13 Resümee	112
4.3 Projektumsetzung im Programmbereich 1B.....	114
4.3.1 „Gemeinsam stark für Demokratie“ (Aktion Zivilcourage e.V.).....	114
4.3.1.1 Das Projektanliegen und wichtige Eckdaten des Projektes	114
4.3.1.2 Das zugrundeliegende Problem und seine Ursachen	115
4.3.1.3 Zielgruppen und Vernetzungsaktivitäten des Projektes.....	115
4.3.1.4 Förderliche und hinderliche Rahmenbedingungen	115
4.3.1.5 Analyse der Wirksamkeit der Vernetzung	116
4.3.2 „Stärken-Berater-Netzwerk der NaturFreunde – Wir unterwegs für Demokratie“ (NaturFreunde Thüringen e.V.)	132
4.3.2.1 Das Projektanliegen und wichtige Eckdaten des Projektes	132
4.3.2.2 Das zugrundeliegende Problem und seine Ursachen	133
4.3.2.3 Zielgruppen und Vernetzungsaktivitäten des Projektes.....	133
4.3.2.4 Förderliche und hinderliche Rahmenbedingungen	134
4.3.2.5 Analyse der problembezogenen Vernetzung in Gießübel-Schleusegrund	134
4.3.2.6 Analyse der Wirksamkeit der Vernetzung in Gießübel-Schleusegrund	148

4.3.3	„Sport stärkt Demokratie! (DemoSI!)“ (Sportjugend Hessen im Landessportbund Hessen e.V.).....	154
4.3.3.1	Das Projektanliegen und wichtige Eckdaten des Projektes	154
4.3.3.2	Das zugrundeliegende Problem und seine Ursachen	155
4.3.3.3	Zielgruppen und Aktivitäten des Projektes	155
4.3.3.4	Förderliche und hinderliche Rahmenbedingungen.....	156
4.3.3.5	Analyse der Wirksamkeit des Projektes.....	157
4.3.4	Resümee	169
4.4	Projektumsetzung im Programmbereich 2	171
4.4.1	Monitoring.....	171
4.4.1.1	Tandempartner	171
4.4.1.2	Bedarfsanalyse	172
4.4.1.3	Zielgruppen.....	176
4.4.1.4	Instrumente und Methoden.....	180
4.4.1.4.1	Instrumente und Methoden, die mit dem Tandempartner entwickelt wurden.....	180
4.4.1.4.2	Instrumente und Methoden, die mit dem Tandempartner erprobt wurden	181
4.4.1.4.3	Instrumente und Methoden, die bereits erprobt und einsatzbereit sind.....	182
4.4.1.5	Programmziele	183
4.4.1.5.1	Mittlerziel 1	186
4.4.1.5.2	Mittlerziel 2	191
4.4.1.5.3	Mittlerziel 3	195
4.4.1.5.4	Mittlerziel 4	199
4.4.1.5.5	Mittlerziel 5	202
4.4.1.6	Begleitung und Aktivierung.....	205
4.4.1.7	Kooperationspartner	209
4.4.1.8	Qualitätsentwicklung	210
4.4.1.9	Rahmenbedingungen.....	214
4.4.1.10	Nachhaltigkeit.....	215
4.4.1.11	Resümee	217
4.4.2	Wirksamkeit der Modellprojekte	218
4.4.2.1	„Spiel Mit! – Soziale Partizipation und Interkulturelle Erfahrungen – Lebendiges Miteinander in Thüringen“ (Fachstelle Interkulturelle Öffnung des AWO Regionalverbandes Mitte-West-Thüringen e.V. / LSB Thüringen e.V.)	218
4.4.2.1.1	Zusammenfassende Darstellung des Projektanliegens und wichtige Eckdaten des Projektes	218
4.4.2.1.2	Bedarfe des Tandempartners	219
4.4.2.1.3	Die Zielgruppen des Projektes	220
4.4.2.1.4	Ziele und dazugehörige Maßnahmen des Projektes.....	220
4.4.2.1.5	Förderliche und hinderliche Einflussfaktoren für die Umsetzung des Projektes	226
4.4.2.1.6	Wirkungen des Projektes.....	226
4.4.2.1.7	Resümee zu den Wirkungen des Projektes.....	256
4.4.2.2	„Ausbildung von interkulturellen Lotsen“ (Evangelische Akademie Bad Boll/ Johanniter-Unfall-Hilfe Baden-Württemberg/ Naturschutzbund Baden-Württemberg)	258
4.4.2.2.1	Zusammenfassende Darstellung des Projektanliegens und wichtige Eckdaten des Projektes	258
4.4.2.2.2	Die Bedarfe der Tandempartner.....	259
4.4.2.2.3	Die Zielgruppe des Projektes.....	260
4.4.2.2.4	Die Ziele und dazugehörige Maßnahmen des Projektes.....	260
4.4.2.2.5	Förderliche und hinderliche Einflussfaktoren für die Umsetzung des Projektes	265
4.4.2.2.6	Wirkungen des Projektes.....	267
4.4.2.2.7	Resümee zu den Wirkungen des Projektes.....	290
4.4.2.3	Resümee	292
5.	Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die Weiterentwicklung	302
5.1	Gesamtprogramm	302
5.2	Programmbereich 1A.....	303
5.3	Programmbereich 1B	305
5.4	Programmbereich 2	306
	Literaturverzeichnis.....	307

Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

Abbildung 1: Struktur eines Veränderungsmodells.....	16
Abbildung 2: Ebenen der Wirksamkeit.....	17
Abbildung 3: Struktur eines Umsetzungsmodells.....	18
Abbildung 4: Verallgemeinertes Wirkmodell zur Aktivierung von Beraterinnen und Beratern.....	35
Abbildung 5: Relevante Faktoren für organisationale Veränderungen.....	37
Abbildung 6: Verteilung der Projekte auf verschiedene Bundesländer (Anzahl der Projekte)	38
Abbildung 7: Tätigkeitsschwerpunkte der Projekte (Anzahl der Projekte).....	39
Abbildung 8: Mit einem relevanten Teil der Projektressourcen angestrebte Programmziele (Anzahl der Projekte).....	40
Abbildung 9: Anzahl der Demokratieberater/-innen, bei denen die Handlungsziele 1.1, 1.2 und 1.3 bereits erreicht wurden.....	42
Abbildung 10: Indikatoren für das Erreichen der Handlungsziele 1.1, 1.2 und 1.3 bei den Demokratieberaterinnen und -beratern.....	44
Abbildung 11: Anzahl der Personen, bei denen die Handlungsziele 2.1, 2.2 und 2.3 bereits erreicht wurden.....	46
Abbildung 12: Indikatoren für das Erreichen der Handlungsziele 2.1, 2.2 und 2.3 bei den Zielgruppen.....	47
Abbildung 13: Anzahl der Demokratieberater/-innen, bei denen die Handlungsziele 3.1 und 3.2 bereits erreicht wurden.....	49
Abbildung 14: Indikatoren für das Erreichen der Handlungsziele 3.1 und 3.2 bei den Demokratieberaterinnen und -beratern.....	50
Abbildung 15: Anzahl der Führungskräfte, bei denen die Handlungsziele 4.1, 4.2, 4.3 und 4.4 bereits erreicht wurden.....	52
Abbildung 16: Indikatoren für das Erreichen der Handlungsziele 4.1, 4.2, 4.3 und 4.4 bei der Verbandsführung.....	54
Abbildung 17: Ungeplante positive Veränderungen durch die Projektmaßnahmen (Anzahl der Projekte).....	55
Abbildung 18: Negative Effekte der Projektmaßnahmen (Anzahl der Projekte).....	56
Abbildung 19: Bedeutung ausgewählter Erfolgsfaktoren.....	62
Abbildung 20: Erreichung der Schlüsselakteure nach Tätigkeitsschwerpunkten der Verbände und Vereine (Mediane, 3. Erhebung, alte Projekte).....	67
Abbildung 21: Erreichung der Schlüsselakteure nach Tätigkeitsschwerpunkten der Verbände und Vereine (Mediane, 2. Erhebung, alte Projekte zum Vergleich).....	67
Abbildung 22: Erreichung der Schlüsselakteure nach Tätigkeitsschwerpunkten der Verbände und Vereine (Mediane, 3. Erhebung, neue Projekte).....	68
Abbildung 23: Erreichung der Schlüsselakteure nach Tätigkeitsschwerpunkten der Verbände und Vereine (Mediane, 2. Erhebung, neue Projekte zum Vergleich).....	69
Abbildung 24: Erreichung der Betroffenen nach Tätigkeitsschwerpunkten der Verbände und Vereine (Mediane, 3. Erhebung, alte Projekte).....	70
Abbildung 25: Erreichung der Betroffenen nach Tätigkeitsschwerpunkten der Verbände und Vereine (Mediane, 2. Erhebung, alte Projekte zum Vergleich).....	70
Abbildung 26: Erreichung der Betroffenen nach Tätigkeitsschwerpunkten der Verbände und Vereine (Mediane, 3. Erhebung, neue Projekte).....	71
Abbildung 27: Erreichung der Betroffenen nach Tätigkeitsschwerpunkten der Verbände und Vereine (Mediane, 2. Erhebung, neue Projekte zum Vergleich).....	72
Abbildung 28: Durchschnittliche Prozentanteile der einzelnen Altersgruppen der erreichten Personen zum Befragungszeitpunkt.....	73
Abbildung 29: Entwicklung und Anwendung von Beratungsstandards (Anzahl der Projekte, 3. Erhebung).....	79
Abbildung 30: Entwicklung und Anwendung von Beratungsstandards (Anzahl der Projekte, 1. Erhebung zum Vergleich).....	79
Abbildung 31: Zur Qualitätssicherung im Rahmen der Konfliktberatung eingesetzte Methoden (Anzahl der Projekte, 3. Erhebung).....	81

Abbildung 32: Zur Qualitätssicherung im Rahmen der Konfliktberatung eingesetzte Methoden (Anzahl der Projekte, 1. Erhebung zum Vergleich)	82
Abbildung 33: Bewertung verschiedener Rahmenbedingungen im Verband oder im Verein ..	86
Abbildung 34: Bedeutung verschiedener Probleme in den Verbänden und Vereinen.....	88
Abbildung 35: Verankerung des Beratungsangebotes in den Vereinen und Verbänden (Angaben in den Balken: Anzahl der Projekte, 3. Erhebung)	90
Abbildung 36: Verankerung des Beratungsangebotes in den Vereinen und Verbänden (Angaben in den Balken: Anzahl der Projekte, 1. Erhebung zum Vergleich) ..	90
Abbildung 37: Bedeutsamkeit der Beratungsfälle für das Programm Z:T (Angaben innerhalb der Balken in Prozent)	97
Abbildung 38: Komplexität der Beratungsfälle.....	98
Abbildung 39: Angemessenheit der umgesetzten Maßnahmen.....	100
Abbildung 40: Beratungsergebnisse	101
Abbildung 41: Beratungsthemen	102
Abbildung 42: Beratungsformen.....	104
Abbildung 43: Beratungsdurchführung	105
Abbildung 44: Schwierigkeitsgrad der Fälle	106
Abbildung 45: Abschluss der Beratungsfälle.....	107
Abbildung 46: Erreichung der Beratungsziele.....	108
Abbildung 47: Beratungszeit in Stunden (Mediane).....	109
Abbildung 48: Realnetzwerk der Beziehungen zur häufigen Ratsuche	117
Abbildung 49: Realnetzwerk der Beziehungen zur häufigen Kooperation	117
Abbildung 50: Idealnetzwerk der Beziehungen zum Informationsaustausch	136
Abbildung 51: Idealnetzwerk der Kooperationsbeziehungen	137
Abbildung 52: Realnetzwerk der Beziehungen zum Informationsaustausch	139
Abbildung 53: Realnetzwerk der Beziehungen zum häufigen Informationsaustausch	140
Abbildung 54: Realnetzwerk der Kooperationsbeziehungen	141
Abbildung 55: Realnetzwerk der Beziehungen zur häufigen Kooperation	142
Abbildung 56: Netzwerk der gewünschten Kooperationsbeziehungen.....	143
Abbildung 57: Differenz zwischen dem Idealnetzwerk und dem Realnetzwerk der Beziehungen zum Informationsaustausch (ohne Ausfälle)	144
Abbildung 58: Differenz zwischen dem Idealnetzwerk und dem Realnetzwerk der Kooperationsbeziehungen (ohne Ausfälle)	145
Abbildung 59: Wie gut fühlen Sie sich selbst in die Zusammenarbeit zur Einbeziehung von Kindern und jungen Menschen und zur kulturellen Öffnung der örtlichen Strukturen eingebunden?.....	145
Abbildung 60: Ergebnisse der Zusammenarbeit zur Einbeziehung von Kindern und jungen Menschen und zur kulturellen Öffnung der örtlichen Strukturen	146
Abbildung 61: Bewertung der NaturFreunde Thüringen als Koordinierungsstelle	147
Abbildung 62: Strategien zum Auf- und Ausbau von Kooperationen eines Sportvereins mit externen lokalen Akteuren einer Gemeinde.....	162
Abbildung 63: Tätigkeitsschwerpunkt des (wichtigsten) Tandempartners	172
Abbildung 64: Stand der Bedarfsanalyse (Anzahl der Projekte).....	172
Abbildung 65: Durchführung der Bedarfsanalyse	173
Abbildung 66: Themen, bei denen der Tandempartner Bedarf an interkulturellen Informationen hat	174
Abbildung 67: Thema, bei dem der Tandempartner den größten Bedarf an interkulturellen Informationen hatte (Anzahl der Projekte)	175
Abbildung 68: Auswirkungen der Ergebnisse der Bedarfsanalyse auf verschiedene Projektaspekte.....	176
Abbildung 69: Von den Projekten angestrebte allgemeine Programmziele (Mehrfachnennungen waren möglich)	184
Abbildung 70: Anzahl der Schlüsselakteure bzw. Führungskräfte, mit denen das Projekt bereits zu dem jeweiligen Mittlerziel gearbeitet hat (Mediane)	186
Abbildung 71: Anzahl der Schlüsselakteure, bei denen die Handlungsziele HZ1.1, HZ1.2 und HZ1.3 erreicht wurden (Mediane).....	188

Abbildung 72: Indikatoren für das Erreichen der Handlungsziele HZ1.1, HZ1.2 und HZ1.3 (Mehrfachnennungen waren möglich)	190
Abbildung 73: Anzahl der Schlüsselakteure, bei denen die Handlungsziele HZ2.1 und HZ2.2 erreicht wurden (Mediane).....	193
Abbildung 74: Indikatoren für das Erreichen der Handlungsziele HZ2.1 und HZ2.2 (Mehrfachnennungen waren möglich)	194
Abbildung 75: Anzahl der Führungskräfte, bei denen die Handlungsziele HZ3.1, HZ3.2 und HZ3.3 erreicht wurden (Mediane)	197
Abbildung 76: Indikatoren für das Erreichen der Handlungsziele HZ3.1, HZ3.2 und HZ3.3 (Mehrfachnennungen waren möglich)	198
Abbildung 77: Ausmaß der Erreichung der Handlungsziele HZ4.1, HZ4.2 und HZ4.3 (durchschnittliche Prozentangaben)	200
Abbildung 78: Indikatoren für das Erreichen der Handlungsziele HZ4.1, HZ4.2 und HZ4.3 (Mehrfachnennungen waren möglich).....	201
Abbildung 79: Anzahl der Führungskräfte, bei denen die Handlungsziele HZ5.1 und HZ5.2 erreicht wurden (Mediane).....	203
Abbildung 80: Indikatoren für das Erreichen der Handlungsziele HZ5.1 und HZ5.2 (Mehrfachnennungen waren möglich)	204
Abbildung 81: Art und Weise der Begleitung und Aktivierung der Teilnehmer/-innen der Bildungsveranstaltungen, um eine Umsetzung des Gelernten in die Verbands- oder Vereinspraxis sicherzustellen (Mehrfachnennungen waren möglich)	205
Abbildung 82: Anzahl der gemeinsamen Treffen von Projektmitarbeitern und Teilnehmern.....	207
Abbildung 83: Anzahl der Hospitationen durch Projektmitarbeiter/-innen	208
Abbildung 84: Anzahl der individuellen Beratungen durch Projektmitarbeiter/-innen	209
Abbildung 85: Kooperationspartner, mit denen das Projekt und der Tandempartner im Themenbereich „interkulturelle Kompetenz“ eng zusammenarbeiteten (Mehrfachnennungen waren möglich)	210
Abbildung 86: Eingesetzte Verfahren und Instrumente zur Qualitätsentwicklung und zur Qualitätssicherung (Mehrfachnennungen waren möglich).....	212
Abbildung 87: Dokumentation der Lernfortschritte von Teilnehmerinnen und Teilnehmern (Mehrfachnennungen waren möglich)	213
Abbildung 88: Bewertung der Rahmenbedingungen beim Tandempartner	214
Abbildung 89: Einschätzung der Akzeptanz der Angebote des eigenen Modellprojekts	215
Abbildung 90: Nachhaltigkeit der Angebote, Materialien und Kompetenzen	216
Abbildung 91: Übertragbarkeit der Projektergebnisse auf andere Verbände oder Vereine	216
Abbildung 92: Vorgehensweise des Projektes „Spiel Mit!“ zur Implementation einer Steuerungsgruppe zur interkulturellen Öffnung im LSB Thüringen	240
Abbildung 93: Verallgemeinertes Wirkmodell zur Aktivierung der Schlüsselakteure zu interkulturellem Handeln	297
Abbildung 94: Verallgemeinertes Wirkmodell zur Implementation von Elementen der Modellprojekte zum interkulturellen Lernen in Verbände und Vereine	299

Tabelle 1:	Ziele für den Programmbereich 1A.....	29
Tabelle 2:	Ziele für den Programmbereich 1B.....	31
Tabelle 3:	Ziele für den Programmbereich 2 (Modellprojekte).....	32
Tabelle 4:	Soll-Ist-Vergleich zur Zielgruppenerreichung der Projekte, die bereits vor der 3. Programmphase gefördert wurden.....	63
Tabelle 5:	Soll-Ist-Vergleich zur Zielgruppenerreichung der Projekte, die erst ab der 3. Programmphase gefördert werden.....	65
Tabelle 6:	Ausbildung, Einsatzbereitschaft und Fortbildung der Beraterinnen und Berater in den alten Projekten.....	74
Tabelle 7:	Ausbildung, Einsatzbereitschaft und Fortbildung der Beraterinnen und Berater in den neuen Projekten.....	75
Tabelle 8:	Zahl der geplanten und durchgeführten Informations- und Bildungsveranstaltungen.....	77
Tabelle 9:	Zahl der Teilnehmer/-innen in den verschiedenen Informations- und Bildungsveranstaltungen.....	77
Tabelle 10:	Einbindung von Führungskräften, Funktionsträgern und sonstigen Schlüsselakteuren.....	84
Tabelle 11:	Zusammenhang von Rahmenbedingungen mit dem Projekterfolg.....	87
Tabelle 12:	Zusammenhang von Problemen mit dem Projekterfolg.....	89
Tabelle 13:	Beratungsergebnisse in Abhängigkeit vom Thema der Beratung.....	103
Tabelle 14:	Selbstevaluation der Beratungsarbeit.....	110
Tabelle 15:	Einzelne Aussagen zur wahrgenommenen Wirksamkeit der Beratungsarbeit.....	111
Tabelle 16:	Einzelne Aussagen zur Akzeptanz der Beratungsarbeit.....	111
Tabelle 17:	Soll-Ist-Vergleich bei der Zielgruppenerreichung.....	179
Tabelle 18:	Ziele für das Modellprojekt „Spiel Mit!“ (Fachstelle Interkulturelle Öffnung des AWO Regionalverbandes Mitte-West-Thüringen e.V.).....	224
Tabelle 19:	Ziele für das Modellprojekt „Ausbildung von interkulturellen Lotsen“ (Evangelische Akademie Bad Boll).....	264

1. Zusammenfassung

Auch in der dritten Programmphase war die Stärkung einer lebendigen und demokratischen Gemeinwesenkultur in strukturschwachen oder ländlichen Regionen das übergeordnete Ziel des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“. In diesem Zusammenhang widmete sich der Programmbereich 1A dem Auf- und Ausbau von Handlungskompetenzen, um die demokratische Praxis im Bereich der Vereins- und Verbandsarbeit zu stärken. Im Programmbereich 1B sollte vor allem erprobt werden, wie die im Programmbereich 1A aufgebauten Kompetenzen im Umgang mit diskriminierenden und undemokratischen Verhaltensweisen dem lokalen Gemeinwesen zugute kommen können. Im Programmbereich 2 wurden mit der Förderung von Modellprojekten zum Thema „Interkulturelles Lernen in Verbänden und Vereinen“ neue Ansätze und Arbeitsformen zu einer aktuellen gesellschaftlichen Frage entwickelt und erprobt. Gegenstand der Evaluation sind sowohl das Gesamtprogramm und als auch die Programmbereiche 1A, 1B und 2. Der vorliegende Abschlussbericht zeigt anhand der Evaluationsergebnisse auf, was im Verlauf der dritten Programmphase (2017-2019) erreicht wurde. Daneben weist er aber auch auf Probleme und Herausforderungen hin und gibt Hinweise zur Weiterentwicklung des Programms.

Einige zentrale Befunde für das Gesamtprogramm beleuchten schlaglichtartig die Leistungen in der dritten Programmphase. So waren in den am Programm beteiligten Verbänden oder Vereinen 1.344 Demokratieberater/-innen in irgendeiner Form aktiv und insgesamt 2.030 Beratungsfälle wurden im Monitoringsystem der wissenschaftlichen Begleitung registriert. Ferner wurden 4.271 Informations- und Bildungsveranstaltungen durchgeführt, mit denen mehr als 93.000 Personen erreicht wurden. Eine wichtige Wirkung im Sinne einer strukturellen Veränderung ist die Entwicklung eines Beratungsangebotes in den Verbänden und Vereinen, die mit einem Projekt am Programmbereich 1A beteiligt waren. Die Ergebnisse unserer Untersuchung zum Entwicklungsstand der Demokratieberatung zeigen aber auch, dass die Entwicklung und Etablierung so eines Angebotes ein Prozess ist, der einem langen Atem erfordert und mehrere Jahre dauert. Ein zentraler Erfolgsfaktor für eine vorbildliche Entwicklung der Demokratieberatung ist eine intensive Begleitung und Unterstützung der Demokratieberater/-innen. Gut bewährt hat sich auch die Ausbildung von Hauptamtlichen zu Demokratieberaterinnen und Demokratieberatern. Weitere wichtige organisationale Veränderungen in den beteiligten Verbänden oder Vereinen sind

1. eine deutlich stärkere Akzeptanz und Sensibilisierung für die Programmenthemen und in einigen Fällen die Aufnahme einzelner Programmenthemen in das Leitbild,
2. die Wertschätzung der Rolle der Beraterinnen und Berater sowie
3. allgemeine Verbesserungen im Bereich der Organisationskultur wie die Entwicklung einer Bildungs- und Seminkultur, die Entwicklung einer offeneren Kommunikationskultur, die Nutzung beteiligungsorientierter Prozesse, veränderte Vorgaben im Qualitätsmanagement, die Einrichtung eines Beschwerdemanagements oder die Einrichtung von neuen Fachstellen oder Steuerungsgruppen.

Die als Wirkungsziele formulierten Programmziele steckten in allen Programmbereichen den Rahmen für die Arbeit der Projekte ab. Im Programmbereich 1A konzentrierte sich knapp die Hälfte der neuen, seit der dritten Programmphase geförderten Projekte auf ein bis zwei Mittlerziele. Da die Ziele im Sinne einer Programmlogik aufeinander aufbauen, ist es jedoch wün-

schenswert, dass auf längere Sicht alle Ziele mit einem relevanten Teil der Projektressourcen angestrebt werden. Dies war zum Zeitpunkt der dritten Monitoringerhebung bei gut zwei Dritteln der alten und bei 29 % der neuen Projekte der Fall. Dieses Ergebnis unterstreicht noch einmal, dass eine Annäherung an die Programmziele nur im Rahmen eines langfristigen Ansatzes möglich ist. Insgesamt belegen die Evaluationsergebnisse aber erhebliche Fortschritte bei der Zielerreichung im Verlauf der dritten Programmphase. Im Hinblick auf das Erreichen wichtiger Zielgruppen zeigen unsere Ergebnisse, dass die Projekte gegen Ende der dritten Programmphase ihre selbst gesteckten Sollwerte annähernd erreicht und in einzelnen Fällen sogar übertroffen hatten. Die neuen Projekte hatten allerdings noch Schwierigkeiten beim Erreichen der Zielgruppe der von diskriminierendem oder undemokratischem Verhalten Betroffenen. Die Verbände und Vereine profitierten aber auch auf andere, nicht genau vorhersehbare Weise von den Projekten. Die häufigsten derartigen Effekte waren die Gewinnung neuer Kooperations- und Netzwerkpartner, eine verstärkte Auseinandersetzung mit Elementen der eigenen Strukturen, eine verbesserte Außenwahrnehmung des Verbands oder Vereins, die Implementation von Bildungsmodulen in das reguläre Bildungsangebot des Verbands oder Vereins und die Ausbildung von Schlüsselakteuren zu Demokratieberatern.

Im Hinblick auf die Entwicklung und Anwendung geeigneter Qualitätsstandards konnten im Verlauf der dritten Programmphase ebenfalls Fortschritte erzielt werden. Allerdings wurden die Beratungsstandards auch gegen Ende der dritten Programmphase in den meisten Verbänden oder Vereinen von den Demokratieberaterinnen und -beratern noch nicht systematisch angewendet. Bei den anderen zur Qualitätssicherung im Rahmen der Konfliktberatung eingesetzten Methoden gab es vor allem bei den neuen Projekten große Fortschritte. Qualitätssicherungsmaßnahmen, bei denen die Qualität des Beratungsergebnisses und die Wirksamkeit der Beratung im Vordergrund stehen, wurden jedoch noch zu selten eingesetzt.

Mit Blick auf die geleistete Beratungsarbeit zeigt unsere Analyse, dass es bei knapp zwei Dritteln der in den Programmrahmen fallenden dokumentierten Fälle Belege für ein gutes oder ein zufriedenstellendes Ergebnis gibt. Die Selbstevaluationsdaten sind außerdem ein Indikator dafür, dass die Beratungsarbeit sehr gut akzeptiert und als wirksam wahrgenommen wird. Allerdings ist der Anteil der im Monitoringsystem erfassten Beratungsfälle, die nicht in den Programmrahmen fallen, mit 35 % relativ hoch.

Die Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung für den Programmbereich 1B zeigen, dass die Nutzung der im Programmbereich 1A aufgebauten Kompetenzen für das lokale Gemeinwesen nicht im Sinne der Programmlogik über den Aufbau von Netzwerken erfolgen kann. Gleichwohl lassen sich die Aktivitäten der 1B-Projekte gut in den breiten Rahmen des Leitziels einordnen. Sie trugen – auch durch den Einsatz von Demokratieberaterinnen und -beratern – dazu bei, dass die Vereine als demokratische Akteure vor Ort sichtbar wurden und setzten dem Problem der „leeren Institutionen“ in strukturschwachen Regionen Elemente einer lebendigen und demokratischen Gemeinwesenkultur entgegen. In diesem Zusammenhang waren die Nutzung bestehender Netzwerke sowie der Auf- und Ausbau von verschiedenen Kooperationsbeziehungen durchaus wichtige Strategien. Ein bedeutender Erfolgsfaktor war die Möglichkeit der Projekte, über die Untergliederungen der Verbände oder Vereine auf ortsansässige Akteure zuzugreifen. In der Aus- und Fortbildung, Stärkung und Unterstützung von ortsansässigen Personen, die sich um Probleme kümmern und bei demokratiefeindlichen Erscheinungen sichtbar für demokratische Werte und eine lebendige, demokratische Kultur eintreten, liegt aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung das große Potential dieses Programmbereichs.

Im Hinblick auf die Förderung von Modellprojekten zum interkulturellen Lernen zeigen unsere Ergebnisse, dass die beteiligten Verbände und Vereine den größten Bedarf in den Bereichen „Abbau von Unsicherheiten im Umgang mit Personen anderer kultureller Herkunft“, „Abbau von Vorurteilen“, „Gewinnung von neuen Mitgliedern unter Personen mit Migrationshintergrund“, „Informationen zu interkulturellen und geschlechterspezifischen Besonderheiten“ sowie „Vermittlung von innovativen Methoden und Ideen“ hatten.

Beim Erreichen der Programmziele konnten die Projekte im Laufe der dritten Programmphase zum Teil erhebliche Fortschritte erzielen. Ihre selbst gesteckten Sollwerte im Hinblick auf das Erreichen der wichtigen Zielgruppen der Führungskräfte und der Funktionsträger konnten die Modellprojekte bis zum Ende der Förderphase deutlich übertreffen. Vor allem konnten aber auch organisationale Veränderungen in Richtung einer interkulturellen Öffnung erreicht werden. Hierzu zählen die Aufnahme der interkulturellen Öffnung in das Leitbild, die Überarbeitung der Öffentlichkeitsarbeit in Bezug auf Mehrsprachigkeit bzw. die Verwendung von Bildern sowie die Entwicklung neuer Angebote oder die Bildung einer Steuerungsgruppe zum Thema „Interkulturelle Öffnung“.

Die Ergebnisse der Wirkungsevaluationen belegen vor allem die große Bedeutung einer intensiven und regelmäßigen Begleitung der vom Projekt qualifizierten Schlüsselakteure für eine nachhaltige Wirksamkeit im Sinne dauerhaft veränderter Handlungsrouninen. Ferner muss wichtigen Zielgruppen der Nutzen der Angebote deutlich vor Augen geführt werden. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse unserer Analysen, dass es bei der Förderung von Modellprojekten darauf ankommt, dass diese

- auf der Grundlage der sie betreffenden Programmziele arbeiten,
- die Bedarfe in den Verbänden oder Vereinen seriös ermitteln und systematisch berücksichtigen,
- sich darauf konzentrieren, die Schlüsselakteure in den Verbänden oder Vereinen zu erreichen,
- die Schlüsselakteure zum Handeln anregen und befähigen und
- die Verankerung der entwickelten Strategien oder Maßnahmen in den Verbänden oder Vereinen systematisch vorantreiben.

2. Zur Einführung: Das Anliegen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“

Auch in der dritten Programmphase von 2017-2019 lag der Schwerpunkt des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ auf der Umsetzung von Projekten zur Förderung einer lebendigen und demokratischen Gemeinwesenkultur in strukturschwachen oder ländlichen Regionen.¹ Deshalb wurden Projekte gefördert und mit begleitenden Maßnahmen unterstützt, die sich für demokratische Teilhabe und gegen Extremismus engagieren. In diesem Zusammenhang sollten Haupt- und Ehrenamtliche in Verbänden und Vereinen in ländlichen oder strukturschwachen Regionen befähigt werden, wirksame Handlungsansätze zur Stärkung demokratischer Teilhabe in den Verbands- und Vereinsstrukturen sowie zur Extremismusprävention zu entwickeln, umzusetzen und nachhaltig zu verankern. Des Weiteren sollte erreicht werden, dass die in den geförderten Verbänden und Vereinen aufgebauten Beratungsstrukturen eine zügige und qualifizierte Bearbeitung diskriminierender und demokratiefeindlicher Verhaltensweisen gewährleisten. Schließlich sollten erfolgreiche Handlungskonzepte in die eigenen Verbands- und Vereinsstrukturen implementiert werden.² Die bisherige Schwerpunktsetzung bei der Projektförderung auf die fünf neuen Bundesländer wurde in der dritten Programmphase zugunsten einer bundesweiten Förderung aufgegeben.

Im Programmbereich 1A (Auf- und Ausbau von Handlungskompetenzen zur Stärkung demokratischer Praxis im Bereich der Vereins- und Verbandsarbeit) lag der Fokus auf der Qualifizierung von Haupt- und Ehrenamtlichen in Vereinen und Verbänden. Sie sollten befähigt werden, die eigenen institutionellen Strukturen teilhabeorientiert mitzugestalten und weiterzuentwickeln. In diesem Zusammenhang ging es insbesondere um eine verbandsinterne Beratung und Bearbeitung von diskriminierenden und undemokratischen Verhaltensweisen und um die Etablierung diesbezüglicher Verfahren und Prozesse. Im Programmbereich 1A wurden 73 Projekte über drei Jahre mit maximal 120.000 Euro pro Jahr gefördert.³ Projekte, die im Programmbereich 1A gefördert wurden, konnten außerdem drei Jahre mit maximal 60.000 Euro pro Jahr für die Entwicklung und Umsetzung lokaler und regionaler Handlungskonzepte zur Stärkung der demokratischen Teilhabe im lokalen Gemeinwesen und für die Entwicklung von Netzwerken gegen diskriminierende und demokratiefeindliche Einstellungen (Programmbereich 1B) gefördert werden. Hiervon machten 15 Projekte Gebrauch. Im Programmbereich 2 (Modellprojekte zur Stärkung von Teilhabe und Engagement) wurden 18 Modellprojekte zum Thema „Interkulturelles Lernen in Verbänden und Vereinen“ gefördert. In diesem Programmbereich verfolgte das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ das Ziel, dringend benötigtes Wissen im Hinblick auf interkulturelle Erfordernisse zu entwickeln und zu erproben. Wichtig war zudem, dass die von einem Bildungsträger mit hoher Kompetenz im Bereich des interkulturellen Lernens und einem kooperierenden Verband oder Verein gemeinsam entwickelten und erprobten Maßnahmen, Methoden und Instrumente des interkulturellen Lernens auch auf

¹ Vgl. Bundesministerium des Innern (BMI) (2016): Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ – Richtlinie zur Förderung von Projekten für demokratische Teilhabe und gegen Extremismus in ländlichen oder strukturschwachen Regionen vom 31.08.2016. Berlin: BMI, S. 2. Online im Internet unter http://www.zusammenhalt-durch-teilhabe.de/system/files/dokument_pdf/Richtlinie_ZdT_final_2017_2020.pdf, Abruf am 9.10.2017.

² Vgl. Bundesministerium des Innern (BMI) (2016): Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ – Richtlinie zur Förderung von Projekten für demokratische Teilhabe und gegen Extremismus in ländlichen oder strukturschwachen Regionen vom 31.08.2016, a.a.O.

³ Zwei Projekte wurden im Verlauf der dritten Programmphase vorzeitig beendet.

andere Verbände übertragbar sind. Außerdem sollten sie so konzipiert sein, dass sie dauerhaft und nachhaltig in die Struktur des Verbands bzw. Vereins verankert werden können und diesem auch nach Projektende zur Verfügung stehen. Die Bildungsträger als Zuwendungsempfänger konnten mit maximal 150.000 € pro Jahr gefördert werden. Die Projektlaufzeit betrug zwei Jahre, konnte aber um ein weiteres Jahr verlängert werden.

3. Konzeption und Umsetzung der Evaluation

Ein zentrales Anliegen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ ist die Förderung einer lebendigen und demokratischen Gemeinwesenkultur in strukturschwachen oder ländlichen Regionen. Dieses Anliegen wird in den Zielen des Bundesprogramms konkretisiert.⁴ Um ihm gerecht zu werden, müssen alle Beteiligten wirksam handeln. In unserem wirkungszentrierten Evaluationsansatz geht es deshalb immer um die Frage, ob Personen aus den relevanten Zielgruppen infolge der durchgeführten Maßnahmen verstärkt im Sinne der Entwicklung, Stärkung und Aufrechterhaltung einer demokratischen Kultur agieren. Die entscheidende Frage lautet in diesem Zusammenhang: Konnte mit dem, was getan wurde, eine Veränderung in die erwünschte Richtung erreicht werden? Diese Perspektive ist auch dann angemessen, wenn es einem Projekt um die Veränderung von Strukturen geht. In diesem Fall müssen allerdings Personen erreicht und motiviert werden, die in der Lage sind, solche Strukturveränderungen vorzunehmen. Bei dieser Zielgruppe handelt es sich oft um Führungskräfte, respektierte Persönlichkeiten oder andere einflussreiche Akteure.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt unseres Evaluationsansatzes ist die Nutzungsorientierung. Hier lautet die entscheidende Frage: Wie kann eine Veränderung in die erwünschte Richtung erreicht werden? Zur Beantwortung dieser Frage können sowohl theoretische Erkenntnisse wie z.B. Kriterien für eine gute Konzept-, Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität als auch empirische Evaluationsbefunde zu erfolgreichen Strategien und Vorgehensweisen der Projekte herangezogen werden. Im Rahmen der Evaluation des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ ging es uns darum, sowohl nützliche und nutzbare Informationen für die Entwicklung und Optimierung des Programms bereitzustellen als auch die Frage nach der Wirksamkeit zu so umfassend wie möglich zu klären.

3.1 Evaluationsgegenstand

Gegenstand der Evaluation ist das Gesamtprogramm mit den drei Programmbereichen 1A, 1B und 2. Das Gesamtprogramm besteht zum einen aus den geförderten Projekten und zum anderen aus der Programmorganisation, die in den Händen der bei der Bundeszentrale für politische Bildung angesiedelten Regiestelle liegt. Der mit 73 geförderten Projekten größte Programmbereich 1A widmete sich dem Auf- und Ausbau von Handlungskompetenzen zur Stärkung demokratischer Praxis im Bereich der Vereins- und Verbandsarbeit.

Die 16 Projekte des Programmbereichs 1B gingen über den Ansatz einer vereins- und verbandsinternen Ausrichtung hinaus, indem sie auf die Stärkung demokratischer Teilhabe im

⁴ Vgl. Strobl, Rainer; Klemm, Jana; Graupner, Merle; Lobermeier, Olaf (2017): 1. Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung zur 3. Programmphase des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ (Z:T). Hannover: proVal, S. 18-25.

Gemeinwesen hinwirkten. Hier ging es darum, das Wissen und die Erfahrungen der Demokratieberater/-innen zu nutzen, um Beratungsprobleme zu bearbeiten, die die Vereinsgrenzen sprengen. In diesem Zusammenhang sollten die Demokratieberater/-innen Beiträge zur Entwicklung und Umsetzung lokaler und regionaler Handlungskonzepte leisten und wirksame Netzwerke aufbauen, die auf diskriminierende und demokratiefeindliche Erscheinungen reagieren.

Während der Programmbereich 1B als eine Erweiterung der Aufgaben der bereits im Programmbereich 1A geförderten Projekte konzipiert war, hat der Programmbereich 2 eine neue Perspektive eröffnet. Die in diesem Programmbereich geförderten 18 Modellprojekte zum Thema „Interkulturelles Lernen in Verbänden und Vereinen“ sollten Wissen und Handlungsstrategien im Hinblick auf interkulturelle Erfordernisse bereitstellen. Die Maßnahmen, Methoden und Instrumente des interkulturellen Lernens wurden von einem Bildungsträger und einem kooperierenden Verband oder Verein gemeinsam entwickelt und erprobt. Wichtig war außerdem die Übertragbarkeit auf andere Verbände.

Das übergeordnete Ziel des Gesamtprogramms bildet die Klammer zwischen den verschiedenen Programmbereichen. So mussten alle Programmbereiche einen Beitrag zur Stärkung einer lebendigen demokratischen Kultur und gegen Extremismus leisten.

3.2 Evaluationsaufgaben und Änderungen der Aufgabenstellung

Die in der dritten Programmphase bearbeiteten Evaluationsaufgaben beziehen sich sowohl auf das übergeordnete Gesamtprogramm als auch auf die einzelnen Programmbereiche. Auf der Ebene des Gesamtprogramms ging es neben der Analyse und Bewertung der Programmqualität und der erzielten Leistungen und Wirkungen des Programms auch um die Analyse und Bewertung der programmbegleitenden Maßnahmen zur Qualitätssicherung. Darüber hinaus gehörte die Erarbeitung von Empfehlungen zur Gesamtsteuerung des Förderprogramms zu den Aufgaben der wissenschaftlichen Begleitung.

Die Evaluationsaufgaben im Programmbereich 1A umfassten die Analyse und Bewertung der Beratungsarbeit, die Analyse von Wirkungszusammenhängen bei ausgewählten Projekten sowie ein Monitoring aller Förderprojekte. Darüber hinaus wurden die in den Vereinen und Verbänden erreichten organisationalen Veränderungen untersucht. Verschiedene, von der wissenschaftlichen Begleitung angebotene Workshops dienten der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung sowie der Weiterentwicklung der Projektpraxis.

Im Programmbereich 1B ging es zunächst um die Rekonstruktion und Bewertung der von den geförderten Projekten verfolgten Handlungsstrategien und Maßnahmen. Workshops zur Qualitätssicherung in der wirkungszentrierten Netzwerkarbeit und zum Thema „Aktivierung“ dienten ebenso der Weiterentwicklung und Optimierung der Projektpraxis wie eine formative Evaluation von ausgewählten Vernetzungsprojekten. Bei den ausgewählten Projekten wurden darüber hinaus die aufgebauten Netzwerke hinsichtlich ihrer Wirksamkeit analysiert und bewertet.

Im Programmbereich 2 war zunächst eine Rekonstruktion der Konzepte, Ziele und Vorgehensweisen der Modellprojekte zu leisten. Neben einer qualitativen Analyse der Modellhaftigkeit der geförderten Projekte und einer qualitativen Analyse der Wirklogik von sechs Modellprojekten wurden Monitoringerhebungen durchgeführt, um die Entwicklung der Projekte nachzeichnen zu können. Darüber hinaus wurden bei zwei Projekten aufwendige qualitative Wirkungs-

analysen durchgeführt. Schließlich wurden die Erfahrungen und neuen Erkenntnisse der Projekte für eine effektive Auseinandersetzung mit dem Thema „organisationsbezogenes interkulturelles Lernen/interkulturelle Kompetenz“ im Rahmen von Workshops diskutiert und gesammelt.

Auf Wunsch des Auftraggebers hat proVal im Jahr 2018 außerdem eine umfangreiche Studie durchgeführt, um den Entwicklungsstand der Demokratieberatung in Verbänden und Vereinen zu bewerten, in denen die Projekte vom Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ seit 2013 oder länger gefördert wurden.⁵ Durch die Reduzierung des Umfangs der bisherigen Evaluationsaufgaben waren in diesen Verbänden und Vereinen zusätzliche Erhebungs- und Auswertungsschritte möglich. So haben wir nach einer qualitativen Vorstudie eine Online-Befragung der Demokratieberater/-innen durchgeführt. Außerdem erfolgten eine projektspezifische Analyse der Beratungsfälle, eine projektspezifische Analyse der Rückmeldungen der Beratungsnehmer/-innen sowie eine qualitative Befragung der Projektverantwortlichen. In die Gesamtbewertung des Standes der Demokratieberatung wurden alle Auswertungsergebnisse einbezogen.

3.3 Evaluationskonzept

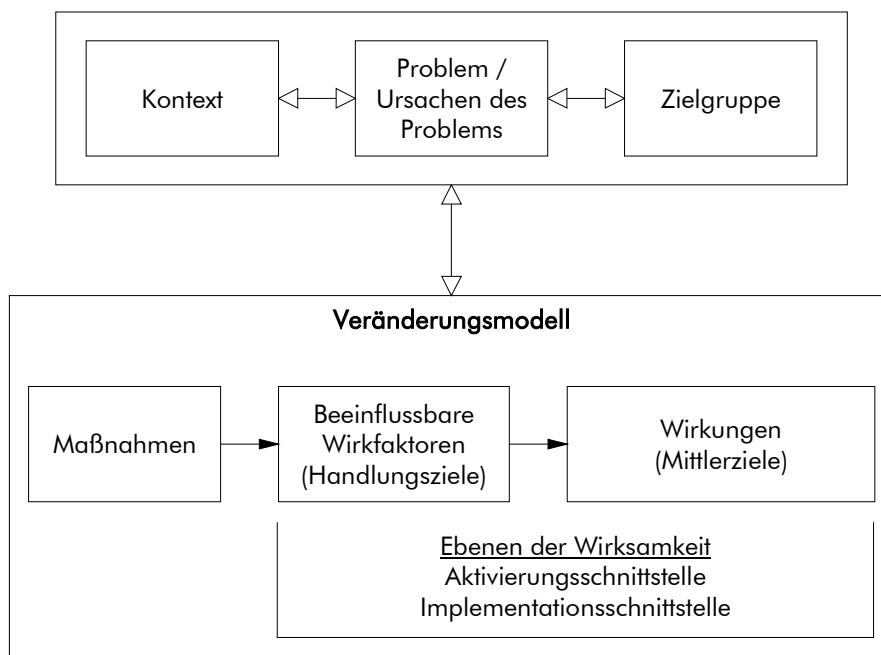
Durch die Bearbeitung der oben genannten Aufgaben konnten wir eine umfassende Evaluation des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ gewährleisten. Für unser Vorgehen war in diesem Zusammenhang der Ansatz der theoriegeleiteten Evaluation in Anlehnung an die Überlegungen von Huey Chen⁶ bestimmend. So haben wir aufgrund von wissenschaftlichen Erkenntnissen⁷ und eigenen Erfahrungen für die Rekonstruktion von Wirkmodellen keine logischen Modelle genutzt, sondern die Wirklogik eines Projektes zunächst in zwei Modellen – dem Veränderungs- und dem Umsetzungsmodell – rekonstruiert und dann in einem Wirkmodell zusammengefasst.

Bei der Erstellung eines Veränderungsmodells ist die Rekonstruktion und Explikation konkreter Wirkungsziele normalerweise ein zentrales und zeitaufwändiges Element. Allerdings sind die Programmziele im Zuge der fortschreitenden Implementation des Programms inzwischen sehr konkret und verbindlich. Daher war es nicht notwendig, während des Workshops eine Explikation eigener Projektziele vorzunehmen. Vielmehr sollten die Projekte zentrale Programmziele erreichen. Der letzte Kasten im Veränderungsmodell (Abbildung 1) war folglich bereits festgelegt. Konkrete Handlungsziele (2. Kasten), die von den Projekten dabei zusätzlich angestrebt wurden, mussten allerdings erfasst werden. Unsere Analyse konzentrierte sich jedoch auf die Frage, wie es den Projekten unter den jeweiligen Kontextbedingungen bei wichtigen Zielgruppen mit ihren spezifischen Problemsichten gelungen ist, konkrete Veränderungen im Sinne des Programms zu erreichen.

⁵ Strobl, Rainer; Klemm, Jana; Graupner, Merle; Lobermeier, Olaf (2018): Bewertung des Entwicklungsstandes der Demokratieberatung in Verbänden und Vereinen mit Projekten, die vom Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ seit 2013 oder länger gefördert werden. Hannover: proVal.

⁶ Vgl. Chen, Huey T. (2012): Theory-driven evaluation: Conceptual Framework, Application and Advancement. In: Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf; Heitmeyer, Wilhelm (Hg.) (2012): Evaluation von Programmen und Projekten für eine demokratische Kultur. Wiesbaden: Springer VS, S. 17-40.

⁷ Besonders wichtig waren in diesem Zusammenhang die Ergebnisse der internationalen Konferenz zur Evaluation von Programmen und Projekten für eine demokratische Kultur. Vgl. Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf; Heitmeyer, Wilhelm (Hg.) (2012): Evaluation von Programmen und Projekten für eine demokratische Kultur. Wiesbaden: Springer VS.

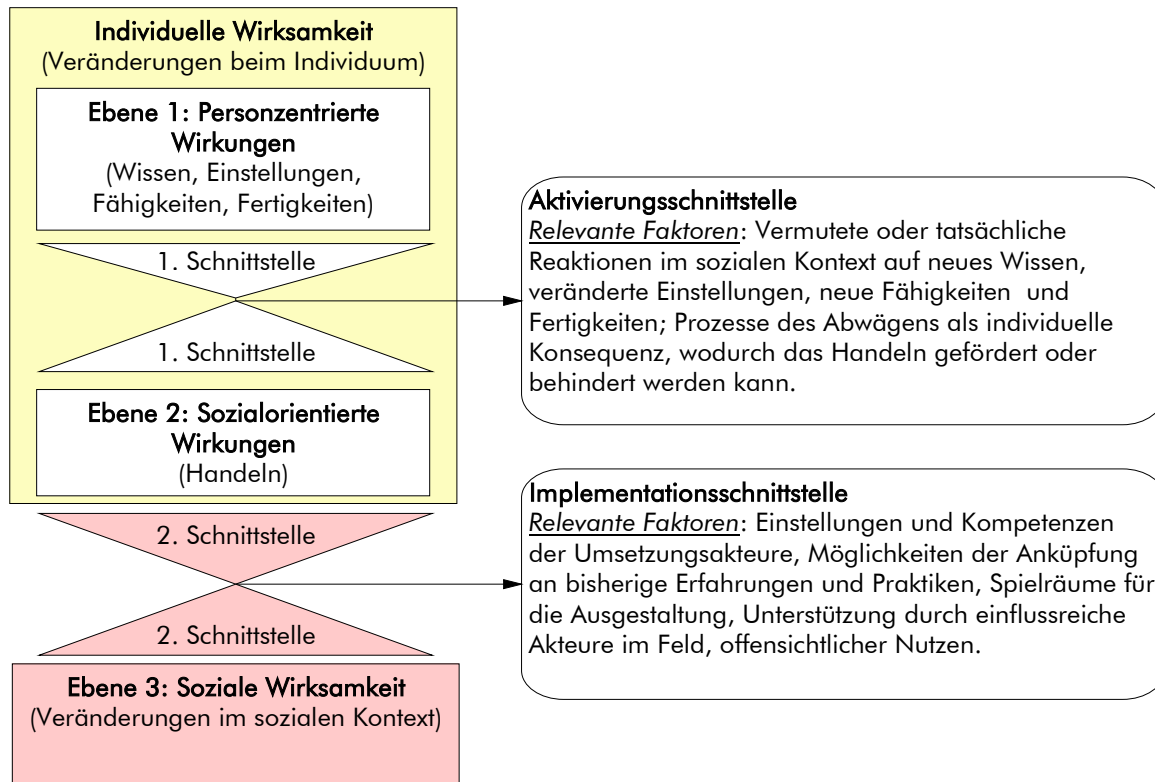
Abbildung 1: Struktur eines Veränderungsmodells⁸

Aufgrund unserer Erfahrungen aus bisherigen Evaluationen und den Erkenntnissen aus der wissenschaftlichen Begleitung des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ haben wir das oben dargestellte Veränderungsmodell allerdings um eine entscheidende Komponente erweitert. Diese Erweiterung basiert auf der Überlegung, dass Wirkungen auf verschiedenen Ebenen liegen können. So werden in der Richtlinie des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ mit dem Ziel einer Befähigung zur Entwicklung, Umsetzung und nachhaltigen Verankerung von Ansätzen zur Stärkung demokratischer Teilhabe und zur Extremismusprävention drei Ebenen der Wirksamkeit angesprochen.⁹ Auf der ersten Ebene geht es um Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die für die Entwicklung neuer Ansätze erforderlich sind. Auf der zweiten Ebene kommt es darauf an, dass tatsächlich im Sinne des Programms gehandelt wird, und auf der dritten Ebene geht es schließlich um die Implementation der neuen Ansätze. Die Übergänge zwischen den drei Ebenen sind zentrale Schnittstellen, die erfolgreich bearbeitet werden müssen, damit sie nicht zu Bruchstellen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Wirksamkeit werden. Nachhaltig wirksam sind aus unserer Sicht insbesondere solche Projekte, die die Ebene der sozialen Wirksamkeit erreichen. Die drei Ebenen sind folglich durch eine zunehmende Reichweite und Dauerhaftigkeit der Wirkungen gekennzeichnet.

⁸ Vgl. Chen, Huey-Tsyh (2005): Practical Program Evaluation: Assessing and Improving Planning, Implementation, and Effectiveness. Thousand Oaks Calif.: Sage.

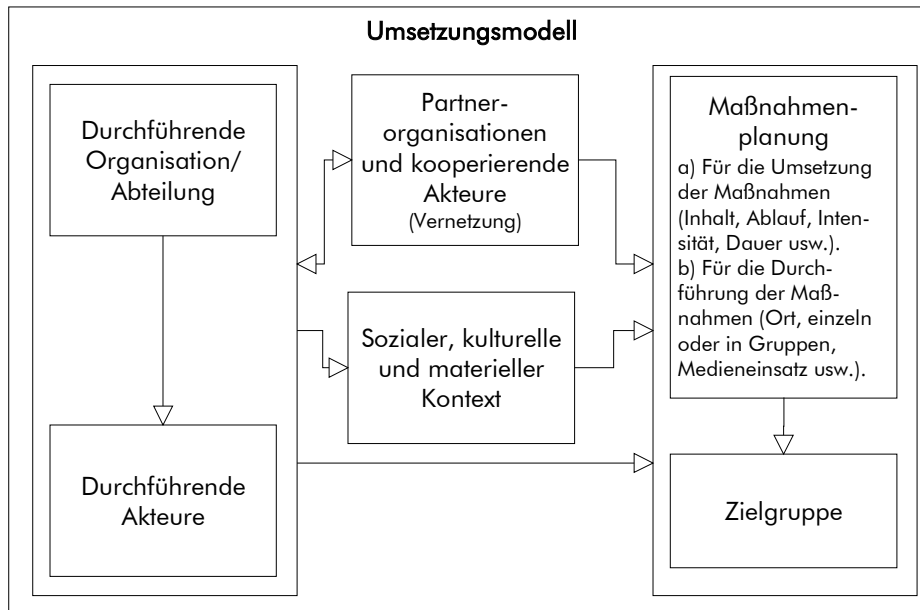
⁹ Vgl. Bundesministerium des Innern (BMI) (2016): Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ – Richtlinie zur Förderung von Projekten für demokratische Teilhabe und gegen Extremismus in ländlichen oder strukturschwachen Regionen vom 31.08.2016, a.a.O., S. 2.

Abbildung 2: Ebenen der Wirksamkeit



Wie genau vorgegangen werden muss, um z.B. Schlüsselakteure von den entwickelten Projektmaßnahmen zu überzeugen, ist Gegenstand des Umsetzungsmodells (Abbildung 3). Die einzelnen Aspekte wurden im Verlauf der Workshops mit den Projekten intensiv diskutiert. In diesen Diskussionen waren die in Abbildung 2 dargestellten Schnittstellen immer ein wichtiges Thema. So stellte sich z.B. die Frage, wie vorgegangen werden muss, damit neues Wissen zur interkulturellen Öffnung praktisch erprobt wird (Aktivierungsschnittstelle). Ebenso war zu klären, wie Schlüsselakteure dafür gewonnen werden können, entsprechende Angebote dauerhaft in ihrem Verein oder Verband zu verankern (Implementationsschnittstelle). Im Rahmen des Workshops wurden aber auch Faktoren erfasst, die die Struktur- und Prozessqualität der geförderten Projekte betreffen. Zur Strukturqualität gehören z.B. die organisatorischen Voraussetzungen und Möglichkeiten bei der Projektumsetzung, die Voraussetzungen und Qualifikationen der mit der Umsetzung betrauten Akteure und die Einbindung und Vernetzung des Projekts. Bei der Prozessqualität spielte die Frage, wie oft, wie intensiv und in welcher Form die Maßnahmen eingesetzt werden müssen (Maßnahmenplanung), eine große Rolle.¹⁰ Analysiert wurde aber auch die Berücksichtigung von relevanten Kontextbedingungen und von Besonderheiten der Zielgruppe bei der Maßnahmenumsetzung. Das Umsetzungsmodell von Chen gibt einen systematischen Überblick über die hier beschriebenen, den Projektverlauf und die Ergebnisqualität beeinflussenden Faktoren.

¹⁰ Vgl. Chen, Huey-Tsyh (2010): The bottom-up approach to integrative validity: A new perspective for program evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 33(3), S. 205-214.

Abbildung 3: Struktur eines Umsetzungsmodells¹¹

Als Ergebnis der einzelnen Projektworkshops wurden das rekonstruierte Veränderungs- und das rekonstruierte Umsetzungsmodell als integrierte Wirktheorie dargestellt. Durch einen Vergleich der verschiedenen Wirktheorien konnten zentrale Erfolgsfaktoren identifiziert werden. In der letzten Monitoringwelle wurden Informationen zu diesen Erfolgsfaktoren bei allen Projekten abgefragt.

Eine Besonderheit unseres wirkungszentrierten Evaluationsansatzes ist die Einbeziehung von Überlegungen zur Qualitätsentwicklung. So sind wir davon überzeugt, dass Wirkungen im Sinne von Veränderungen bei der Zielgruppe in allen Phasen eines Projekts im Zentrum stehen müssen, um die Chance auf das Erreichen von Wirkungen¹² zu optimieren. Wir haben in diesem Zusammenhang die klassischen Qualitätsdimensionen von Donabedian¹³ um die Dimension der Dimension „Konzeptqualität“ erweitert.¹⁴ Die Konzeptqualität ist aus unserer Sicht das Fundament für ein wirksames Projekt, weil in diesem Zusammenhang wichtige Wirkungsvoraussetzungen geschaffen werden. In diesem Zusammenhang ist ein überzeugendes Veränderungsmodell gleichzeitig ein Ausweis für eine hohe Konzeptqualität. Neben einer guten Konzeptqualität sind aber auch eine hohe Struktur- und Prozessqualität, die im Umsetzungsmodell thematisiert werden, wesentliche Bedingungen für ein wirksames Projekt.

Bei einer hohen Qualität in den oben genannten Dimensionen sprechen wir von einer prinzipiellen Wirksamkeit. Diese ist zwar eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für die tatsächliche Wirksamkeit. Denn obwohl von dem Konzept und seiner Umsetzung nach

¹¹ Vgl. Chen (2005): Practical program evaluation, a.a.O.

¹² Den Begriff „Wirkung“ definieren wir wie folgt: Eine Wirkung ist eine Veränderung bei der Zielgruppe bzw. bei einem beliebigen Zielobjekt, die einer Maßnahme oder einer Kombination von Maßnahmen kausal zugerechnet werden kann. Anzumerken ist, dass es im Bereich des Sozialen in der Regel um Menschen geht. Auch wenn das Projekt auf die Veränderung von Strukturen zielt, müssen Menschen erreicht und motiviert werden, die in der Lage sind, diese Strukturveränderungen vorzunehmen. Die Zielgruppe besteht dann aus diesen Personen, bei denen es sich oft um Führungskräfte, respektierte Persönlichkeiten oder andere einflussreiche Akteure handelt.

¹³ Donabedian, Avedis (2005 [zuerst 1966]): Evaluating the Quality of Medical Care. In: The Milbank Quarterly, Vol. 83 (4), S. 691-729.

¹⁴ Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf (2016): Qualitätsentwicklung und Evaluation. Das proVal-Handbuch für die praktische Projektarbeit. 2. vollständig überarbeitete Auflage. Hannover: proVal.

dem bisherigen Wissensstand eine Wirkung zu erwarten gewesen wäre, kann die Praxis zeigen, dass dieses Vorgehen tatsächlich nicht erfolgreich ist. Ein derartiges Scheitern bezeichnen wir auch als „erfolgreichen Scheitern“, weil das Scheitern eines qualitativ hochwertigen Projekts wichtiges Wissen für die zukünftige Praxis liefert.

Die Fokussierung auf die Frage der Wirksamkeit zeigt sich beim Gesamtprogramm vor allem in der Operationalisierung der Programmziele und in einem Monitoring der Implementation und Umsetzung dieser Ziele durch die geförderten Projekte. In diesem Zusammenhang wurden 2018 auch die programmbegleitenden Maßnahmen zur Qualitätssicherung untersucht. Darüber hinaus haben wir in den drei Programmbereichen zum Teil aufwändige Wirkungsanalysen durchgeführt. Im Programmbereich 1A wurde die Wirksamkeit der Beratungsleistungen auf der Grundlage einer quantitativen und qualitativen Analyse der dokumentierten Beratungsfälle sowie einer quantitativen Analyse der Rückmeldebögen der Beratungsnehmer/-innen bewertet. Die Wirksamkeit der Projekte im Bereich der organisationalen Veränderungen wurde mit einer qualitativen telefonischen Befragung von Führungskräften aus 15 Vereinen und Verbänden untersucht. Im Programmbereich 1B stand die Wirksamkeit der Netzwerke im Vordergrund. Hier wurden systematische Netzwerkanalysen durchgeführt. Im Programmbereich 2 ging es um effektives interkulturelles Lernen in Verbänden und Vereinen. Ob das vermittelte Wissen tatsächlich zu neuen Handlungsansätzen führt und ob diese dann in den Regelstrukturen verankert werden, wurde im Rahmen von aufwändigen qualitativen Wirkungsanalysen untersucht. Die genannten Wirkungsanalysen dienten auch dazu, vielversprechende Ansätze und Strategien zu identifizieren. Um auf dieser Grundlage die Weiterentwicklung und die Optimierung des Programms bestmöglich zu unterstützen, wurden auf Fachtagungen sowie in Workshops und Fachgesprächen Rückmeldungen an das Programm und die Projekte gegeben.

Neben den erzielten Wirkungen wurden im Rahmen des oben bereits erwähnten Monitorings in den Programmbereichen 1A und 2 aber auch die Leistungen der Projekte und ihre Fortschritte bei der Bearbeitung der Projektaufgaben durch mehrfache Online-Befragung der Projektverantwortlichen erfasst. Dabei wurde das Instrument jeweils an den Informationsbedarf der Regiestelle und des BMI angepasst.

3.4 Methodische Umsetzung der Evaluation

Die wissenschaftliche Begleitung hat ihre Arbeit im Programmbereich 1A am Ende der zweiten Programmphase mit der Fertigstellung des Abschlussberichts am 31.12.2016 zunächst abgeschlossen. Im Rahmen einer Erweiterung der wissenschaftlichen Begleitung war es uns aber möglich, die Entwicklung der Modellprojekte zum interkulturellen Lernen in Verbänden und Vereinen (Programmbereich 2) wissenschaftlich zu begleiten. Dieses Evaluationselement wurde mit der Fertigstellung eines Abschlussberichts am 31.5.2017 zunächst beendet. Mit dem Zuschlag auf unser Angebot für die wissenschaftliche Begleitung des Gesamtprogramms und der Programmbereiche 1A, 1B und 2 konnte proVal die Evaluation in der dritten Programmphase ab dem 20.06.2017 wieder aufnehmen.

Zu Beginn der Evaluation in der dritten Programmphase standen das Gesamtprogramm und der Programmbereich 1A im Zentrum der Evaluation. Nach einer Analyse der relevanten Programmunterlagen hat proVal am 6.7.2017 und am 26.7.2017 zwei Workshops zur Diskussion und zur Operationalisierung der Programmziele moderiert. Der erste Workshop, an dem

neben den zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Regiestelle auch die zuständige Referentin des BMI teilnahm, widmete sich den Zielen für den Programmbereich 1A. Im zweiten Workshop mit den zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Regiestelle ging es um die Ziele für den Programmbereich 1B. Die Ziele für den Programmbereich 2 wurden bereits im Januar 2017 diskutiert und operationalisiert. Zur Bewertung der Konzeptqualität auf der Programmebene wurden im Rahmen des ersten Workshops am 6.7.2017 zusätzliche Informationen in einem qualitativen Interview mit den Programmverantwortlichen erhoben. Fragen der Programmsteuerung haben wir während des Quartalsgesprächs am 2.11.2017 mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Regiestelle und der zuständigen Referentin des BMI in einem weiteren qualitativen Interview erörtert.

Die in den Workshops diskutierten und operationalisierten Ziele bildeten sowohl für die Evaluation als auch für die Programmsteuerung eine wichtige Grundlage und lagen allen Erhebungen der wissenschaftlichen Begleitung zugrunde. Die Monitoringerhebungen im Programmbereich 1A wurden in der Zeit vom 5.9.2017 bis zum 16.10.2017, in der Zeit vom 6.9.2018 bis zum 29.10.2018 und in der Zeit vom 26.8.2019 bis zum 26.11.2019 durchgeführt. Die Ergebnisse der ersten Monitoringerhebung haben wir im Rahmen von zwei Workshops (am 20.2.2018 und am 27.2.2018) mit den Projekten analysiert und diskutiert. Bei allen Monitoringerhebungen wurde der Link zum Fragebogen immer zunächst an den im Projektantrag genannten Ansprechpartner gesandt. Die Erhebungen waren aber technisch so gestaltet, dass sich auch andere Projektmitarbeiter/-innen an der Beantwortung der Fragen beteiligen konnten. Der Fragebogen musste also nicht von einer bestimmten Person beantwortet werden. Für Rückfragen stand während des gesamten Erhebungszeitraums eine Mitarbeiterin des Evaluationsteams zur Verfügung. Alle angeschriebenen Projekte haben den Fragebogen beantwortet. Auf der Ebene des Gesamtprogramms bilden die erhobenen Daten einen wichtigen Baustein für die Analyse und Beurteilung der Leistungen (Outputs) des Programms.

Die qualitative Befragung von Führungskräften und Projektverantwortlichen zu den erreichten organisationalen Veränderungen in den Vereinen und Verbänden des Programmbereichs 1A erfolgte in der Zeit vom 27.9.2017 bis zum 27.11.2017. Um interessante Strategien für das Erreichen solcher Veränderungen zu identifizieren und diese detailliert nachzuzeichnen, bietet die Grounded Theory einen geeigneten Rahmen. Wir haben die Grounded Theory hier allerdings nicht als umfassende Methode, sondern eher im Sinne eines spezifischen Forschungsstils eingesetzt. Dabei ging es uns im Kern um die Methode des permanenten Vergleichs. Bei dieser Methode werden sowohl unterschiedliche Gruppen miteinander kontrastiert (maximale Kontrastierung) als auch Ergebnisse innerhalb dieser Gruppen miteinander verglichen (minimale Kontrastierung). Die erste Form des Vergleichs dient dazu, wichtige allgemeine Ergebnisse zu identifizieren, die auch in recht unterschiedlichen Gruppen auftreten. Bei der zweiten Form des Vergleichs geht es dagegen darum, aufgrund der Aussagen aus ähnlichen Organisationen typische, durch die Projektaktivitäten hervorgerufene Veränderungen nachzuzeichnen. Insgesamt haben wir 15 qualitative Telefoninterviews durchgeführt. Dabei wurden für jeweils 5 Führungskräfte und Projektverantwortliche aus den Bereichen Sport, Feuerwehr/ Rettungsdienst/Katastrophenschutz und Wohlfahrtspflege/Sozialarbeit/Kirche befragt, um eine minimale Kontrastierung durchführen zu können. Die Interviews wurden jeweils mit den Personen durchgeführt, die von den Projekten bzw. von den Verbänden als kompetent zu Fragen der organisationalen Veränderungen benannt wurde. Das waren entweder die Projektverantwortlichen selbst oder ihre unmittelbaren Vorgesetzten oder Führungskräfte aus der Verbands-

spitze bzw. der Geschäftsführung des Verbandes. Die Ergebnisse der qualitativen Analyse wurden auch für die weiteren Monitoring genutzt.

Aufgrund der zusätzlich durchgeführten, umfangreichen Studie zum Entwicklungsstand der Demokratieberatung in Verbänden und Vereinen¹⁵ mussten Evaluationsaufgaben an anderer Stelle in Absprache mit dem Auftraggeber reduziert werden. Im Programmbereich 1A wurde daher lediglich bei vier Projekten aus unterschiedlichen Verbänden eine Analyse und Rekonstruktion von Wirkungszusammenhängen nach dem oben beschriebenen Evaluationskonzept durchgeführt. Die Workshops hierzu fanden in der Zeit vom 10.10.2017 bis zum 28.11.2017 und – aufgrund der Erkrankung eines Projektleiters – am 7. und 8. Februar 2018 statt.

Für das Erzielen von Wirkungen im Sinne der in Tabelle 1 auf S. 29 vorgestellten Ziele ist eine erfolgreiche Beratungsarbeit zentral. proVal hat zu Beginn des Evaluationszeitraums ein Online-Beratungsmonitoring entwickelt, mit dem jedes Projekt seine Beratungsfälle dokumentieren kann. Das System ermöglicht einen kontinuierlichen Überblick über die standardisiert erfassten Informationen und gestattet darüber hinaus eine ökonomische Auswertung der qualitativen Daten. Die Einführung des Online-Monitoringsystems erfolgte im Rahmen von vier Workshops zur Dokumentation von Beratungsfällen am 5.9.2017, am 6.9.2017, am 19.10.2017 und am 24.10.2017. Die Regiestelle hat die Umstellung auf das Online-Monitoringsystem durch die Eingabe der dort vorliegenden Auswertungsbögen in das System unterstützt. Da diese Arbeiten erst Anfang 2018 abgeschlossen werden konnten, wurde die erste differenzierte Auswertung der eingegebenen Beratungsfälle für die zusätzliche Studie zum Entwicklungsstand der Demokratieberatung und für den zweiten Zwischenbericht vorgenommen. Hierfür wurden alle in der 3. Programmphase bis zum 13.7.2018 eingegebenen Beratungsfälle berücksichtigt. Für den Abschlussbericht wurde darüber hinaus eine differenzierte inhaltliche Auswertung der zwischen dem 14.7.2018 und dem 13.7.2019 eingegebenen Beratungsfälle durchgeführt. Ergänzend wurde eine kurze quantitative Auswertung der zwischen dem 14.7.2019 und dem 30.11.2019 dokumentierten Beratungsfälle vorgenommen.

Zur Unterstützung der Projekte im Programmbereich 1B hat proVal am 16.10.2017 einen Workshop zur Qualitätssicherung in der wirkungszentrierten Netzwerkarbeit und am 16.1.2018 einen Workshop zur Aktivierung von Akteuren zur Stärkung einer demokratischen Kultur durchgeführt. In komprimierter Form haben wir einen ähnlichen Workshop mit dem Titel „Richtig gute Netzwerke!“ auch im Rahmen der „Nah dran“-Tagung am 10.11.2017 angeboten. In der Zeit vom 23.8.2018 bis zum 24.9.2018 wurden 12 qualitative Telefoninterviews mit den Projektverantwortlichen zur Rekonstruktion und Bewertung der von den geförderten Projekten verfolgten Handlungsstrategien geführt. Bei den restlichen Projekten wurden diese Interviews im Rahmen der Workshops zur Optimierung der Vernetzungsprojekte und zur Entwicklung eines Idealnetzwerks geführt. Diese Workshops wurden am 16./17.4.2018, am 2./3.5.2018 und am 15./16.5.2018 vorbereitet und durchgeführt. Von den drei einbezogenen Projekten engagierte sich eines jedoch in verschiedenen Kommunen bei der Entwicklung von Leitbildern für Vereine und konnte keine für eine formelle Netzwerkanalyse geeignete Kommune benennen. Als schwierig erwiesen sich auch die Anforderungen der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). So mussten bereits vor dem Einsatz des Fragebogens die schriftlichen Einwilligungserklärungen von möglichst allen zu befragenden Netzwerkpartnern eingeholt werden, was sich als ein sehr zeitaufwändiger Prozess erwies.

¹⁵ Vgl. Strobl; Klemm; Graupner; Lobermeier (2018): Bewertung des Entwicklungsstandes der Demokratieberatung, a.a.O.

Im Fall von zwei Projekten im Förderbereich 1B haben wir im Anschluss an die formale Netzwerkanalyse außerdem eine qualitative Analyse der Wirksamkeit der Vernetzungsaktivitäten durchgeführt. In die qualitative Analyse wurde außerdem auch dasjenige oben erwähnte Projekt einbezogen, das nicht den Aufbau von Netzwerken in Kommunen, sondern Leitbildprozesse in den Mittelpunkt seiner Aktivitäten stellte. Für die qualitative Untersuchung der drei Projekte haben wir im Zeitraum vom 27.5.-11.11.2019 insgesamt 21 etwa halbstündige telefonische Interviews durchgeführt. Da die Teilnahme an den Interviews freiwillig erfolgte, war es nach der Datenschutzgrundverordnung (EU-DSGVO) erforderlich, die Einwilligungen der Interviewpartner/-innen einzuholen. Hierfür haben wir ein elektronisches Double-Opt-In-Verfahren entwickelt und eingesetzt. Das E-Mail-Anschreiben an die potentiellen Interviewpartner/-innen enthielt einen Link zu den ausführlichen Datenschutzzinformationen sowie zu einem Kontaktformular. Nach dem Absenden des ausgefüllten Kontaktformulars an proVal erhielten die Betroffenen mittels eines automatisierten Verfahrens einen zweiten Link per E-Mail zugeschickt, den sie anklicken mussten, um damit ihr Einverständnis in einem zweiten Schritt aktiv zu bestätigen. Erst in diesem Fall wurde die Einwilligung für das Interview als gültig registriert.

Als Erhebungsmethode haben wir leitfadengestützte problemzentrierte Interviews (vgl. Witzel 1982; 1996)¹⁶ genutzt. Für jede Befragung im Rahmen der drei 1B-Projekte haben wir in Abstimmung mit den Projektleitungen einen gesonderten Leitfaden entwickelt, der auf der Grundlage der Programmziele für den Programmbereich 1B zwar jedes Mal auf die gleichen Kernthemen einging, aber außerdem der jeweiligen spezifischen Herangehensweise der Projekte zur Stärkung der lokalen demokratischen Kultur und der konkreten von ihnen bearbeiteten Problemlagen Rechnung trug. Vom 27.5.-17.6.2019 haben wir sieben Interviews mit Akteuren des Netzwerkprojektes der Aktion Zivilcourage geführt. Darüber hinaus fanden vom 8.7.-10.7.2019 vier Interviews mit Beteiligten des Netzwerks der NaturFreunde Thüringen in Gießübel-Schleusegrund statt. Schließlich führten wir vom 19.6.-11.11.2019 insgesamt zehn Interviews mit Akteuren aus zwei Sportvereinen bzw. zwei Gemeinden durch, die am Projekt der Sportjugend Hessen mitwirkten. Die Interviews wurden aufgezeichnet und im Fall der Projekte der Aktion Zivilcourage und der NaturFreunde Thüringen vollständig transkribiert. Von den zehn Interviews mit Beteiligten des Projektes der Sportjugend Hessen haben wir vier Interviews ebenfalls vollständig transkribiert. Da das Projekt einen längeren als ursprünglich dafür vorgesehenen Zeitraum benötigte, um Kontakte zu möglichen Interviewpartner/-innen herzustellen, haben wir weitere sechs Interviews aus Zeitgründen lediglich protokolliert. Durch die gleichzeitig angefertigte Aufzeichnung bestand aber jederzeit die Möglichkeit, die schriftlich erfassten Informationen gegebenenfalls noch einmal im Wortlaut nachzuvollziehen. In einem weiteren Schritt haben wir die schriftlich fixierten Daten kodiert und mit Hilfe der für die qualitative Datenanalyse entwickelten Software RQDA ausgewertet. Für die qualitative Auswertung der Daten zur Wirksamkeit und zum Nutzen der drei untersuchten 1B-Projekte haben wir uns an der bereits oben erwähnten Methode der Grounded Theory als Forschungsrahmen orientiert.¹⁷

¹⁶ Witzel, Andreas (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt am Main; New York: Campus. Witzel, Andreas (1996): Auswertung problemzentrierter Interviews: Grundlagen und Erfahrungen. In: Strobl, Rainer; Böttger, Andreas (Hg.): Wahre Geschichten? Zu Theorie und Praxis qualitativer Interviews. Baden-Baden: Nomos, S. 49-77.

¹⁷ Strauss, Anselm L.; Corbin, Juliet (1990): Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques. Newbury Park; London; New Delhi: Sage.

Nach dem für den Programmbereich 1A beschriebenen Verfahren wurde auch im Programmbereich 2 in der Zeit vom 16.4.2018 bis zum 6.6.2018 und in der Zeit vom 3.4.2019 bis zum 6.6.2019 eine Monitoringerhebung durchgeführt. Die erste Erhebung wurde außerdem so gestaltet, dass sie sich auf eine Monitoringwelle vor der 3. Programmphase beziehen ließ. Somit war es auch im Programmbereich 2 möglich, die Entwicklung der Projekte nachzuzeichnen. Auch hier bilden die Monitoringergebnisse auf der Ebene des Gesamtprogramms einen wichtigen Baustein für die Analyse und Beurteilung der Leistungen (Outputs) des Programms. Die Projekte aus dem Programmbereich 2 wurden im Rahmen eines Fachtags am 17.7.2017 über zentrale Ergebnisse der ersten Monitoringerhebung informiert.

Im Programmbereich 2 wurden darüber hinaus verschiedene Evaluationsmaßnahmen mit qualitativen Methoden durchgeführt. In der Zeit vom 9.2. bis 26.4.2018 fand eine qualitative Befragung zum Thema „Modellhaftigkeit aller geförderten Modellprojekte“ statt. In diesem Rahmen haben wir 12 etwa 30-minütige telefonische Interviews mit Projektverantwortlichen durchgeführt. Ferner wurden mit Vertreterinnen und Vertretern von sechs ausgewählten Modellprojekten etwa anderthalbstündige Gruppendiskussionen vor Ort im Rahmen von Workshops umgesetzt. Der entwickelte Leitfaden wurde sowohl für die telefonischen Einzelinterviews als auch für die Gruppendiskussionen genutzt. Die Interviews und Gruppendiskussionen wurden aufgezeichnet, vollständig transkribiert und anschließend kodiert und mit Hilfe der für die qualitative Datenanalyse entwickelten Software RQDA ausgewertet.

Außerdem haben wir mit sechs Modellprojekten in der Zeit vom 9.2. bis zum 22.3.2018 in zweitägigen Workshops die Wirklogik der einzelnen Projekte qualitativ rekonstruiert. Bei der Auswahl der Projekte wurde darauf geachtet, dass verschiedene Verbandstypen vertreten sind (Sportverbände; Hilfsorganisationen; Wohlfahrtsverbände/Organisationen der sozialen Arbeit) und die betreffenden Projekte sowohl in den alten als auch in den neuen Bundesländern angesiedelt sind. Durch die differenzierte Analyse der Konzepte und Vorgehensweisen der ausgewählten Projekte sollte geklärt werden, welche konkreten Veränderungen unter welchen Kontextbedingungen mit welchen spezifischen Maßnahmen erreicht werden. Zur Rekonstruktion der Wirklogik der Projekte wurde eine Wirkmatrix in Form eines Arbeitsblattes erstellt. Die Wirkmatrix gestattet es, zu jedem zentralen Handlungsziel der Modellprojekte wichtige Informationen zu den Abhängigkeiten der Ziele untereinander, zu den Indikatoren, Maßnahmen, Zielgruppen und zu den Schnittstellen systematisch zu erfassen. An den Workshops waren sowohl der Bildungsträger als auch der Tandempartner beteiligt. Den Auftakt bildete ein Gruppeninterview zum Problemhintergrund, zur Zielgruppe, zu den vorgesehenen Maßnahmen und zu den angestrebten Veränderungen bei der Zielgruppe sowie zu Aspekten der Prozess- und Strukturqualität. Anschließend folgte ein Input der wissenschaftlichen Begleitung zum Thema „Wirkmodelle“. Nach einer Erläuterung der Programmziele wurden auf der Mittler- und Handlungszielebene die für das Modellprojekt zentralen Programmziele gemeinsam mit den Projektbeteiligten festgelegt und priorisiert. Schließlich wurde zu den wichtigsten drei bis vier Handlungszielen und den dazugehörigen Mittlerzielen die jeweilige Wirkmatrix diskutiert. Die Informationen wurden in den dafür entwickelten Arbeitsformularen festgehalten. Diese Formulare waren für uns auch die Grundlage zur Erstellung einer aussagekräftigen Abbildung des jeweiligen projektspezifischen Wirkmodells. Die Ergebnisse ermöglichten eine Beantwortung der Frage, ob in den Projekten die richtigen Dinge getan werden, um bei der Zielgruppe Veränderungen in die erwünschte Richtung anzustoßen. Dadurch war es möglich, auf konzeptionelle Schwächen hinzuweisen und das Vorgehen der Projekte im Sinne der Entwicklungsfunktion der Evaluation zu optimieren. Diesem Ziel diente auch unser während der „Nah dran“-

Tagung am 11.11.2017 angebotener Workshop zur Selbstevaluation von Informations- und Bildungsveranstaltungen.

Die aufwändige qualitative Wirkungsevaluation der beiden ausgewählten Modellprojekte zum interkulturellen Lernen der Evangelischen Akademie Bad Boll („Ausbildung von interkulturellen Lotsen“) und der Fachstelle Interkulturelle Öffnung des AWO Regionalverbandes Mitte-West-Thüringen e.V. („Spiel Mit!“) erfolgte zwischen dem 16.5. und dem 4.10.2019 im Rahmen einer Nachher-Erhebung (Ex-post-Design). Für die Erhebungen haben wir telefonische und persönliche Interviews, die zwischen einer halben und einer Stunde dauerten, sowie in einem Fall eine einstündige Fokusgruppendifkussion durchgeführt. Auch hier erfolgte die Teilnahme der befragten Vereins- und Verbandsakteure auf freiwilliger Basis. Das Einverständnis zur Befragung haben wir in diesen Fällen ebenfalls mit dem bereits oben beschriebenen Double-Opt-In-Verfahren auf der Grundlage der Datenschutzgrundverordnung (EU-DSGVO) eingeholt.

Als Erhebungsmethoden für die Wirkungsevaluation der Modellprojekte haben wir zum einen wieder leitfadengestützte problemzentrierte Interviews und zum anderen für die Befragung der Mitglieder der Steuerungsgruppe zur interkulturellen Öffnung des Landessportbundes Thüringen das Verfahren der Fokusgruppe (vgl. Krueger 2009)¹⁸ eingesetzt. Für die Interviews mit den verschiedenen Zielgruppen der Wirkungsevaluation haben wir einen Leitfaden entwickelt, der im Kern Fragen zu den durch die Projektmaßnahmen erreichten Veränderungen hinsichtlich der eigenen Haltung und des eigenen Handelns im Bereich der interkulturellen Öffnung enthielt. Einen weiteren Schwerpunkt bildeten Fragen zur Bearbeitung der Aktivierungsschnittstelle. Der entwickelte Leitfaden wurde im Modellprojekt „Ausbildung von interkulturellen Lotsen“ für alle Interviewpartner/-innen eingesetzt. Im Fall des Modellprojektes „Spiel Mit!“ war es aufgrund der recht unterschiedlichen Zielgruppen der Befragung notwendig, jeweils Anpassungen des Kernleitfadens vorzunehmen. So ging es bei den befragten Integrationsbotschaftern von zwei Vereinen des Modellprojektes vor allem auch um die Unterstützung durch das Projekt, ihre Rolle als Multiplikatoren im Verein und um Strategien zur Mobilisierung von Unterstützung. Bei den weiteren befragten Verbandsakteuren war die Zusammenarbeit mit der Steuerungsgruppe ein zielgruppenspezifisches Thema und bei den befragten Akteuren der Schwerpunktvereine lag ein spezieller Fokus auf der Kooperation mit dem bzw. der Integrationsbotschafter/-in. Für die Fokusgruppendifkussion mit der Steuerungsgruppe haben wir einen gesonderten Leitfaden erstellt, da hier vor allem die Strategien des Gremiums und die dadurch erreichten Veränderungen im Verband sowie die Unterstützung durch das Projekt im Vordergrund standen.

Bei der Wirkungsevaluation des Modellprojektes „Ausbildung von interkulturellen Lotsen“ der Evangelischen Akademie Bad Boll haben wir uns auf einen der beiden Tandempartner des Projektes, und zwar auf den Landesverband der Johanniter-Unfall-Hilfe Baden-Württemberg, konzentriert. Diese Entscheidung hing auch damit zusammen, dass es dem Projekt nach den uns vorliegenden Informationen nur ansatzweise gelang, im Naturschutzbund Baden-Württemberg Fuß zu fassen. Daher hätten uns dort nur wenige geeignete Schlüsselakteure für eine qualitative Befragung zur Verfügung gestanden. Die zentrale Maßnahme des Projektes bestand in einem Fortbildungsangebot. Im Zeitraum vom 16.5. bis zum 10.7.2019 haben wir insgesamt 13 telefonische Interviews mit Teilnehmenden der Fortbildung geführt. Bei der Auswahl der Interviewpartner/-innen kam es uns mit Blick auf die vom Bundesprogramm verfolg-

¹⁸ Krueger, Richard A. (2009): Focus groups: a practical guide for applied research, 4th ed. Los Angeles: Sage.

ten Ziele auf Schlüsselakteure aus den Strukturen der Johanniter-Unfall-Hilfe Baden-Württemberg an, also auf Funktionsträger, die an entscheidenden Stellen des Verbandes Einfluss auf einen Prozess der interkulturellen Öffnung der Organisation ausüben können. Vor diesem Hintergrund haben wir mit Unterstützung der Projektleitung alle diejenigen Fortbildungsteilnehmenden, die dieser Gruppe zugeordnet werden konnten, um ein Interview gebeten. Davon erklärten sich schließlich 9 Personen zu einem Gespräch bereit. Wir haben uns zunächst auf die Schlüsselakteure konzentriert, die an früheren Basismodulen teilgenommen haben, da bei diesen eine höhere Chance bestand, dass sie in der Zwischenzeit Prozesse und Entwicklungen in ihrem Arbeitsumfeld im Verband anstoßen konnten. Um aber eine ausreichende Anzahl von Schlüsselakteuren des Verbandes der Johanniter-Unfall-Hilfe befragen zu können, haben wir außerdem noch vier weitere Funktionsträger aus dem letzten Basismodul im Mai 2019 einbezogen. Insgesamt lagen die Zeitpunkte der Befragung zwei Monate bis etwa anderthalb bis zwei Jahre nach Teilnahme am Basismodul.

Vom 3.5. bis zum 5.5.2019 haben wir außerdem eines der 2,5-tägigen Basismodule der Fortbildung teilnehmend beobachtet, um auf dieser Datengrundlage die Aussagen der Interviewpartner fundiert beurteilen zu können. So sollten die Interviews u.a. klären, mit welchen Inhalten und Methoden die Fortbildung dazu beigetragen hat, Aktivitäten zur interkulturellen Öffnung des Verbandes anzuregen. Da es uns bei der teilnehmenden Beobachtung lediglich um das Verhalten der Referenten des Projektes ging und wir in dem Zusammenhang keine personenbezogenen Daten der Teilnehmenden erfasst haben, waren keine Einwilligungserklärungen dieser Gruppe erforderlich. Einer der Fortbildungstage wurde allerdings von einem externen Referenten gestaltet. Da der Referent keine Zustimmung zu einer teilnehmenden Beobachtung unsererseits erteilte, konnten wir an dieser Einheit lediglich persönlich, aber nicht in der Rolle der Evaluation, teilnehmen.¹⁹ Zu diesem Abschnitt der Fortbildung können wir deshalb keine Beobachtungsdaten bereitstellen. Schließlich haben wir unter den 13 Interviewpartnern mit 10 dafür geeigneten Akteuren nach 3 bis 4 Monaten (vom 4.9. bis 24.9.2019) außerdem eine kurze telefonische Nachbefragung durchgeführt, um gegebenenfalls die Weiterentwicklung angegebener Aktivitäten bzw. Projektideen erfassen zu können. Die Inhalte des Gesprächs wurden in einem dafür erstellten Formular lediglich in knapper Form schriftlich festgehalten und anschließend ausgewertet. Ursprünglich hatten wir anstelle dessen eine Befragung von jeweils ca. 3 bis 5 Umfeldakteuren²⁰ der Interviewpartner/-innen vorgesehen, um von diesen die berichteten Indikatoren für Wirkungen verifizieren oder falsifizieren zu lassen. Trotz mehrfacher Nachfragen haben uns die Interviewpartner aber keine Akteure benennen können, weil entweder keine geeigneten Personen zur Verfügung standen oder diese nach Auskunft der Schlüsselakteure nicht zu einem Interview bereit waren. Nur in einem Fall hat eine Interviewpartnerin eine Umfeldakteurin benannt, mit der sie einmalig zu dem Thema in Kontakt gestanden hat. Aufgrund der genannten Schwierigkeiten ließ sich diese Evaluationsmaßnahme letztlich nicht realisieren.

Das Projekt „Spiel Mit!“ der Fachstelle Interkulturelle Öffnung des AWO Regionalverbandes Mitte-West-Thüringen e.V. agierte auf zwei Ebenen des Landessportbundes. Es arbeitete zum einen auf der Verbandsebene bzw. in der Geschäftsstelle des LSB und zum anderen in vier

¹⁹ Da der Vertrag des Projektes mit der Regiestelle keine Regelung zur Evaluation von Projektbestandteilen, die von externen Fachkräften angeboten werden, enthält, war es notwendig, von dem externen Referenten nach der bestehenden Datenschutzgrundverordnung eine Einwilligung zur teilnehmenden Beobachtung seiner Seminareinheit einzuholen. Der externe Referent hat dazu allerdings keine Zustimmung erteilt.

²⁰ Mit Umfeldakteuren meinen wir Kollegen und Kolleginnen im Verband, die mit den Interviewpartnern direkt zusammenarbeiten und die diese im Verbandsalltag erleben bzw. von deren Handeln betroffen sind.

Schwerpunktvereinen, wovon allerdings ein Verein die Kooperation aus organisationsinternen Gründen vorzeitig beendete. Bei den verbleibenden drei Schwerpunktvereinen handelte es sich in zwei Fällen um klassische Sportvereine, die wir deshalb auch in die qualitative Wirkungsevaluation einbezogen haben.²¹ In der Geschäftsstelle des LSB haben wir am 26.6.2019 vor Ort fünf Einzelinterviews mit Schlüsselakteuren zum Nutzen und zur Wirksamkeit des Projektes geführt. Außerdem haben wir am selben Tag eine Fokusgruppendifkussion mit den Mitgliedern der Steuerungsgruppe für interkulturelle Öffnung des Landessportbundes Thüringen, die das Projekt angeregt hat, ebenfalls vor Ort in Erfurt durchgeführt. An der Fokusgruppe nahmen sechs Mitglieder der Steuerungsgruppe teil. Die Gruppe der Interviewpartner einschließlich der Fokusgruppe erwiesen sich durchweg als Befürworter der Inhalte und Vorgehensweise der Steuerungsgruppe für interkulturelle Öffnung im LSB. Da es nach unseren Kenntnissen im Verband aber auch skeptische Stimmen gab, haben wir uns vor dem Hintergrund unseres an die Methode der Grounded Theory angelehnten kontrastiven Vorgehens (siehe oben) um weitere Gesprächspartner/-innen bemüht, die dieser zweiten Gruppe angehören. Mit Unterstützung durch das Projekt konnten zunächst auch vier weitere potentielle Interviewpartner/-innen gefunden werden, letztlich stimmte aber dann nur eine Person der telefonischen Befragung zu, die wir am 22.08.2019 durchführten.

Daneben gehörten auf der Vereinsebene Interviews mit den vom Projekt ausgebildeten Integrationsbotschafter/-innen der zwei ausgewählten Schwerpunktvereine des Projektes zu den Evaluationsmaßnahmen. Das Interview mit dem Integrationsbotschafter des Schwerpunktvereins 1 fand am 27.6.2019 vor Ort in Jena statt, und am 22.8.2019 führten wir das telefonische Interview mit der Integrationsbotschafterin des Schwerpunktvereins 2. Außerdem haben wir im Zeitraum vom 21.8. bis zum 4.10.2019 in beiden Schwerpunktvereinen jeweils fünf qualitative telefonische Interviews mit Schlüsselakteuren zu dem Projekt und dem Vorgehen des Integrationsbotschafters bzw. der Integrationsbotschafterin geführt. Da es sich bei den Interviewpartnern und -partnerinnen der beiden Sportvereine um leicht zu identifizierende Geschäftsstellenmitarbeitende bzw. Abteilungsleitende handelt, haben wir die Vereinsnamen anonymisiert. Außerdem hatten wir in beiden Schwerpunktvereinen beabsichtigt, zusätzliche Abteilungsleitende zum Projekt zu befragen, um weitere mögliche Wirkungen zu erfassen und um zu ermitteln, welchen Nutzen diese Akteure gegebenenfalls in dem Projekt sehen oder welchen Nutzen sie von einem solchen Projekt erwartet hätten. Weitere Personen standen jedoch für die Befragung nicht zur Verfügung. Des Weiteren haben wir die Idee verfolgt, neue Mitglieder mit Migrationshintergrund des Schwerpunktvereins 1 zu befragen, die sich aufgrund der Begleitung durch einen im Rahmen des Projektes ernannten Ansprechpartner für die Mitgliedschaft im Verein entschieden haben. Da der Verein die auf diese Weise neu gewonnenen Mitglieder nicht gesondert erfasst hat, sich in dem fraglichen Zeitraum diese auch nicht ermitteln ließen und der Ansprechpartner über einen Erstkontakt in offenen Sportangeboten hinaus keinen weiteren Kontakt zu möglichen neuen Mitgliedern unterhielt, ließ sich dieses Ansinnen nicht realisieren.

Alle Interviews im Rahmen beider Wirkungsevaluationen sowie die Fokusgruppendifkussion haben wir aufgezeichnet. Die Gruppendiskussion und die sechs Interviews mit Mitarbeitenden der Geschäftsstelle des Landessportbundes Thüringen im Fall des Projektes „Spiel Mit!“ wurden vollständig transkribiert. Außerdem haben wir fünf der zwölf Interviews mit den Akteuren

²¹ Der dritte Verein realisiert Projekte, die den Fußballsport und interkulturelle Bildung miteinander verzahnen. Er entspricht in Zielen und Struktur eher nicht dem typischen Sportverein und kam deshalb für die Wirkungsevaluation nicht in Frage.

der beiden in die Evaluation einbezogenen Sportvereine vollständig transkribiert. Von weiteren sieben Interviews wurde aus Zeitgründen lediglich ein Protokoll angefertigt, da die Bemühungen des Projektes um die Gewinnung von geeigneten Interviewpartner/-innen länger als ursprünglich geplant in Anspruch nahmen. Durch die Aufzeichnung der Interviews bestand aber die Möglichkeit, den Wortlaut gegebenenfalls noch einmal nachvollziehen zu können. Auch im Fall des Projektes „Ausbildung von interkulturellen Lotsen“ haben wir elf Interviews vollständig transkribiert. Weitere zwei Gespräche wurden protokolliert, da das Datenmaterial bereits gesättigt und in diesen beiden Fällen lediglich einige zusätzliche Informationen für die Auswertung von Bedeutung waren. Im zweiten Schritt haben wir jeweils wieder die Daten kodiert und mit Hilfe der für die qualitative Datenanalyse entwickelten Software RQDA ausgewertet. Um Indikatoren für Wirkungen zu identifizieren, bot wiederum die oben erwähnte Grounded Theory für uns den geeigneten Forschungsrahmen.

Im Zusammenhang mit der Evaluation der programmbegleitenden Maßnahmen zur Qualitätssicherung haben wir schließlich in der Zeit vom 28.6.2018 bis zum 24.8.2018 eine telefonische Befragung der Coaches durchgeführt. Die Teilnahme an dem Interview erfolgte auf freiwilliger Basis, da die Vertragsgestaltung mit den für das Bundesprogramm tätigen Coaches eine Beteiligung an der Evaluation nicht verbindlich vorsah. Wir konnten mit Unterstützung der für das Coaching zuständigen Geschäftsstelle der GesBiT mbH aber immerhin acht von zehn vorgesehenen Coachinnen und Coaches für ein Interview gewinnen. Für das Sample wurden Interviewpartner ausgewählt, die bereits über einige Erfahrung im Coaching der Projekte des Bundesprogramms verfügten. Sie sollten bis zum Zeitpunkt der Befragung mindestens vier Coachingsitzungen einschließlich der Auftragsklärung mit wenigstens einem der begleiteten Projekte absolviert haben. Aus Datenschutzgründen konnte auf die von den Coaches begleiteten Projekte allerdings nur in anonymisierter Form Bezug genommen werden. Deshalb haben wir lediglich nach der Zugehörigkeit der Projekte zu den verschiedenen Verbandstypen und nach der räumlichen Verortung in den alten oder neuen Bundesländern gefragt.

3.5 Verfahren der Bewertung

In unserem Evaluationsansatz bilden explizite Ziele den Maßstab für die Erfolgskontrolle. Dabei sind die auf Wirkungen ausgerichteten Programmziele die zentrale Grundlage für die Erfolgskontrolle. Sie liegen auch der Analyse von Wirkungen auf der Programmebene und auf der Ebene ausgewählter Projekte zugrunde. Unerwartete positive und negative Effekte werden auf beiden Ebenen mit qualitativen Methoden oder über ausführliche Freitexteingaben im Rahmen der Monitoringerhebungen erfasst.

Die Leistungen der Projekte (z.B. die Zielgruppenerreichung, die Anzahl der durchgeführten Beratungen, die Anzahl der durchgeführten Bildungsveranstaltungen etc.) bewerten wir in der Regel über einen Soll-Ist-Vergleich. Angesichts der Tatsache, dass realistische Sollwerte bei innovativen Programmen nicht ohne weiteres zur Verfügung stehen, orientieren wir uns bei der Leistungsbewertung entweder an den selbst gesteckten Leistungszielen der Projektverantwortlichen oder an den Leistungen, die in früheren Evaluationsphasen erbracht wurden. Die Leistungen (Outputs des Programms) begreifen wir in diesem Zusammenhang zunächst als die Summe aller Outputs der einzelnen Projekte. Neben den Projektoutputs gehören aber auch die Leistungen der qualitätssichernden Begleitmaßnahmen zu den Outputs des Förderprogramms.

4. Ergebnisse der Evaluation

Bei der Darstellung der Ergebnisse unterscheiden wir an vielen Stellen zwischen „alten“ und „neuen“ Projekten. „Alte“ Projekte sind in diesem Zusammenhang alle Projekte, die bereits vor der 3. Programmphase – also vor dem 1.1.2017 – gefördert wurden und zu Beginn der 3. Programmphase z.B. schon über ausgebildete Beraterinnen und Berater verfügten. Als „neue“ Projekte bezeichnen wir dagegen alle Projekte, die in der 3. Programmphase zum ersten Mal gefördert wurden. Da in der 3. Programmphase eine Ausweitung auf die alten Bundesländer erfolgte, zählen viele Projekte aus diesen Bundesländern zu den neuen Projekten.

4.1 Umsetzung des Gesamtprogramms

Die Programmziele bildeten die zentrale Grundlage für die Evaluation und für die Programmsteuerung des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“. Die mit den zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Regiestelle und der zuständigen Referentin des BMI diskutierten und operationalisierten Wirkungsziele konkretisieren auf verschiedenen Ebenen, was von den Projekten in diesem Zusammenhang erreicht werden sollte.

Eine ausführliche Beschreibung der Programmziele findet sich in unserem ersten Zwischenbericht. Hier soll es deshalb genügen, die wichtigsten Aspekte noch einmal zusammenfassend darzustellen. Am Leitziel für den Programmbereich 1 wird bereits die Kontinuität und die langfristige Anlage des Programms deutlich. In der 3. Programmphase lag aber ein besonderer Schwerpunkt auf der Stärkung der Beratungsarbeit in den Vereinen und Verbänden. Die in der nachfolgenden Tabelle aufgeführten Ziele beschreiben daher wesentliche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Beratungsarbeit. Mit dem ersten Mittlerziel und den dazugehörigen Handlungszielen werden die erforderlichen Kenntnisse, Kompetenzen und Fähigkeiten angesprochen. Die Inanspruchnahme des Beratungsangebotes aufgrund von Empfehlungen oder Bekanntheit ist Thema des zweiten Mittlerziels und seinen Konkretisierungen. Das dritte Mittlerziel rückt dann zusammen mit den Handlungszielen die praktische Beratungsarbeit und das Finden angemessener Lösungen für Konflikte mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen in den Mittelpunkt. Unsere Evaluationsergebnisse zeigen, dass die Unterstützung durch Führungskräfte, Funktionsträger, und sonstige Schlüsselakteure eine zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Beratungsarbeit in den Verbänden und Vereinen ist.²² Dies wird im vierten Mittlerziel und den entsprechenden Handlungszielen thematisiert. Das fünfte Mittlerziel und die dazugehörigen Handlungsziele betonen die Bedeutung der Qualitätssicherung für die Beratungsarbeit.

²² Vgl. hierzu die im Abschlussbericht zur 2. Förderperiode dargestellten differenzierten Analysen. Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf; und Klemm, Jana (2015): Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung zum Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“. Hannover: proVal, S. 13-58.

Tabelle 1: Ziele für den Programmbereich 1A

Leitziel	Die geförderten Projekte unterstützen eine demokratische Verbandsarbeit und die Bearbeitung von diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen auf allen Ebenen				
Mittlerziele	MZ1: Die Demokratieberater/-innen sind befähigt, mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen angemessen umzugehen, und sie setzen sich aktiv für die Stärkung demokratischer Beteiligungsprozesse im Verband ein.	MZ2: Die Vereins- bzw. Verbandsmitglieder wenden sich bei diskriminierenden und demokratiefeindlichen Erscheinungen an die Demokratieberater/-innen.	MZ3: Die Demokratieberater/-innen finden angemessene Lösungen für Konflikte mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen.	MZ4: Die Verbandsführung unterstützt das Projekt aktiv.	MZ5: Die Projektleitungen und die ausgebildeten Demokratieberater/-innen wenden geeignete Qualitätsstandards für die Beratung an und entwickeln sie weiter.
Handlungsziele	HZ1.1: Die ausgebildeten Berater/-innen verfügen über Kenntnisse und Kompetenzen im Sinne des Kerncurriculums des Bundesprogramms Z:T.	HZ2.1: Schlüsselakteure erkennen diskriminierende und demokratiefeindliche Erscheinungen im Verband.	HZ3.1: Demokratieberater/-innen sind in der Lage zu entscheiden, ob sie Konflikte selbst bearbeiten oder an andere Berater/-innen weiterverweisen.	HZ4.1: Mindestens eine Person aus der Verbandsführung engagiert sich mit einem Teil seiner Arbeitszeit aktiv für das Projekt.	HZ5.1: Die Projektleitung gewährleistet die Dokumentation der Fälle und die Anwendung der Qualitätsstandards.
	HZ1.2: Die ausgebildeten Demokratieberater/-innen sind in der Lage Konflikte mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen zu bearbeiten.	HZ2.2: Die Vereins- und Verbandsmitglieder kennen das Projektangebot (Beratung, Partizipation etc.).	HZ3.2: Ausgebildete Demokratieberater/-innen bearbeiten Konflikte mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen.	HZ4.2: Die Verbandsspitze behandelt die Auseinandersetzung mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen als Querschnittsthema für die eigene Organisation.	HZ5.2: Die Projektleitung stellt eine fachliche und verlässliche Betreuung der (ehrenamtlichen) Demokratieberater/-innen sicher.
	HZ1.3: Die ausgebildeten Demokratieberater/-innen sind in der Lage, Beteiligungsprozesse zu gestalten.	HZ2.3: Die Schlüsselakteure haben eine längerfristige Bindung an das Projekt aufgebaut.		HZ4.3: Die Verbandsspitze kennt den aktuellen Entwicklungsstand des Projekts.	HZ5.3: Die Projektleitungen stellen sicher, dass die Berater/-innen die im Kerncurriculum des Bundesprogramms geforderten Fähigkeiten und Kompetenzen vermittelt

					bekommen.
				HZ4.4: Die Verbandsführung unternimmt Schritte zur Bekanntmachung und Verankerung des Beratungsangebotes.	

Eine Neuerung in der 3. Programmphase war der Programmbereich 1B, der erstmals das Überschreiten der Vereinsgrenzen vorsah. In diesem Rahmen ging es um Probleme, die auch andere Vereine oder Einrichtungen im Ort betrafen. Den Vereinsakteuren sollte außerdem ihre gesellschaftliche Relevanz aufgezeigt werden, etwa wenn sie in ihrer Funktionsrolle, z.B. als Trainerin, auf einer Bürgerversammlung auftreten oder mit einer Schulleitung kooperieren. Daher lautete der vom Leitziel für den Programmbereich 1B gesetzte Rahmen „Die Vereine vor Ort verstehen sich als aktive demokratische Akteure im lokalen und regionalen Gemeinwesen“. Die konkreteren Ziele für den Programmbereich 1B liefen insgesamt auf die Entwicklung eines Netzwerks zur Bearbeitung der die Vereinsgrenzen überschreitenden Probleme hinaus. In der unten dargestellten Zieltabelle geht es zunächst um gesicherte Kenntnisse und Analysen von demokratiefeindlichen Vorfällen mit Vereinsbezug sowie um mögliche Kooperationspartner vor Ort (Mittlerziel 1 und die entsprechenden Handlungsziele). Das zweite Mittlerziel und die konkreteren Handlungsziele thematisieren dann die Zusammenarbeit und die Vernetzung der relevanten Akteure. Damit aus dem Netzwerk heraus Aktivitäten erfolgen, bedarf es eines angemessenen Netzwerkmanagements und geeigneter Strukturen, was im dritten Mittlerziel und den konkreteren Handlungszielen angesprochen wird. Schließlich sollten die Demokratieberater/-innen dem vierten Mittlerziel zufolge eine aktive Rolle in diesem Netzwerk spielen. Eine Aufgabe der Evaluation bestand in diesem Zusammenhang auch in der Klärung der Frage, ob diese Vorgehensweise umsetzbar ist oder gegebenenfalls modifiziert werden muss.

Tabelle 2: Ziele für den Programmbereich 1B

Leitziel	Die Vereine vor Ort verstehen sich als aktive demokratische Akteure im lokalen und regionalen Gemeinwesen			
Mittlerziele	MZ1: Die Projektverantwortlichen verfügen über gesicherte Kenntnisse und Analysen von demokratiefeindlichen Vorfällen mit Vereinsbezug, deren Bearbeitung die Vereinsgrenzen überschreitet.	MZ2: Die relevanten Akteure (Vorreiter) vor Ort haben eine gemeinsame Problem-sicht und setzen sich aktiv für die Problemlösung ein.	MZ3: Das neue Netzwerk ist in der Lage, Probleme mit demokratiefeindlichem Verhalten gemeinsam zu bearbeiten.	MZ4: Die Demokratieberater/-innen bringen ihre Kenntnisse und Kompetenzen auf lokaler Ebene ein.
	HZ1.1: Die Projektverantwortlichen verfügen über belastbare Erkenntnisse konkreter bearbeitbarer Vorfälle, deren Bearbeitung die Vereinsgrenzen überschreitet.	HZ2.1: Die Vorreiter kennen die Perspektiven der jeweils anderen auf das Problem.	HZ3.1: Das Netzwerk verfügt über ein angemessenes lokales Netzwerkmanagement, das von den Projektverantwortlichen unterstützt wird.	HZ4.1: Die Projektverantwortlichen beziehen die Demokratieberater/-innen bedarfsgerecht in die Maßnahmenumsetzung ein.
	HZ1.2: Die Projektverantwortlichen kennen die relevanten Ursachen der Vorfälle.	HZ2.2: Die Vorreiter kennen die Folgen des Nichtstuns.	HZ3.2: Das Netzwerk formuliert geeignete Netzwerkziele.	
	HZ1.3: Die Projektverantwortlichen haben die für die Problemlösung relevanten Akteure identifiziert.	HZ2.3: Die Vorreiter haben gemeinsam erste, bearbeitbare Ziele formuliert.	HZ3.3: Das Netzwerk verfügt über geeignete Strukturen zur Erreichung der Netzwerkziele.	
	HZ1.4: Die Projektverantwortlichen kennen die relevanten Netzwerke vor Ort und berücksichtigen sie beim weiteren Vorgehen.	HZ2.4: Die Vorreiter verstehen sich als Netzwerk und wissen, wer noch in das Netzwerk einbezogen werden muss.	HZ3.4: Die Netzwerkmitglieder verfügen über aktivierbare Arbeitsbeziehungen.	

Die Ziele für den Programmbereich 2 wurden bereits im Januar 2017 diskutiert und operationalisiert.²³ Das zentrale Anliegen im Programmbereich 2 war die interkulturelle Öffnung der Vereine und Verbände im Sinne einer Organisationsentwicklung. Dementsprechend lautete das mit den Modellprojekten verfolgte Leitziel: „Vereine und Verbände sind offen für Menschen aus verschiedenen Kulturen“. In der Zieltabelle für den Programmbereich 2 werden die verschiedenen Bereiche der Organisationsentwicklung thematisiert. Entscheidend ist zunächst

²³ Vgl. Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf; Klemm, Jana (2017): Zwischenbericht im Rahmen der Erweiterung der wissenschaftlichen Begleitung von Modellprojekten zum Thema „Interkulturelles Lernen in Verbänden und Vereinen“ im Rahmen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ (Z:T). Hannover: proVal S. 7-10 sowie Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf; Klemm, Jana (2017): Abschlussbericht im Rahmen der Erweiterung der wissenschaftlichen Begleitung von Modellprojekten zum Thema „Interkulturelles Lernen in Verbänden und Vereinen“ im Rahmen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ (Z:T). Hannover: proVal S. 12-15.

die im ersten Mittlerziel und den dazugehörigen Handlungszielen thematisierte Fähigkeit der Schlüsselakteure, interkulturell kompetent zu handeln. Im zweiten Mittlerziel mit seinen Handlungszielen geht es dann darum, dieses Wissen auch in den Verband oder Verein zu transferieren. Die Mittlerziele 3 und 5 nehmen die für eine Organisationsentwicklung wichtige Zielgruppe der Führungskräfte in den Blick. Mittlerziel 3 und den entsprechenden Handlungszielen zufolge sollen die Führungskräfte zentrale Organisationselemente auf interkulturelle Erfordernisse überprüfen und gegebenenfalls an diese Erfordernisse anpassen. Aber erst wenn die Führungskräfte im Sinne des fünften Mittlerziels interkulturelle Kompetenz als Zukunftsaufgabe begreifen, ist die Implementationsschnittstelle (s. Abbildung 2 auf S. 17) erfolgreich bearbeitet. Das fünfte Mittlerziel und die entsprechenden Handlungsziele thematisieren diesen Aspekt. Das vierte Mittlerziel und die dazugehörigen Handlungsziele beziehen sich auf die Projektträger selbst. Damit wollte das Programm auf das Problem reagieren, dass Vereine und Verbände für Angebote interkultureller Bildung eher einen blinden Fleck darstellen. Durch die Modellprojekte sollten daher neue Zugänge und Formate für die Vermittlung interkultureller Kompetenz entstehen.

Tabelle 3: Ziele für den Programmbereich 2 (Modellprojekte)

Leitziel	Vereine und Verbände sind offen für Menschen aus verschiedenen Kulturen				
Mittlerziele	MZ1: Schlüsselakteure handeln interkulturell kompetent.	MZ2: Schlüsselakteure sorgen für den Wissenstransfer im Verband oder Verein.	MZ3: Die Führungskräfte überprüfen zentrale Organisationselemente im Hinblick auf interkulturelle Erfordernisse und passen sie ggf. an.	MZ4: Die Anbieter der politischen Bildung verfügen über neue Zugänge und Formate für die Vermittlung interkultureller Kompetenz.	MZ5: Die Führungskräfte begreifen interkulturelle Kompetenz als Zukunftsaufgabe.
Handlungsziele	HZ1.1: Die Schlüsselakteure sind für die Existenz unterschiedlicher und gemeinsamer Lebenswelten sensibilisiert.	HZ2.1 Die Schlüsselakteure sind sich der Wichtigkeit der Thematik bewusst.	HZ3.1 Die Führungskräfte überprüfen die Satzung und das Leitbild und passen diese Elemente ggf. an.	HZ4.1 Die Anbieter der politischen Bildung kennen die Bedarfe ihres Kooperationspartners.	HZ5.1 Die Führungskräfte sorgen für die Verstärkung des interkulturellen Angebotes im Verband und/oder Verein.
	HZ1.2: Die Schlüsselakteure erkennen und reflektieren eigene Stereotype und Vorurteile gegenüber Personen anderer kultureller Herkunft.	HZ2.2: Die Schlüsselakteure regen interkulturelles Lernen und/oder interkulturellen Austausch an.	HZ3.2 Die Führungskräfte überprüfen die Angebote ihrer Organisation und passen sie ggf. an.	HZ4.2 Die Anbieter der politischen Bildung entwickeln neue Formate des interkulturellen Lernens in Zusammenarbeit mit den Vereinen und Verbänden.	HZ5.2 Die Führungskräfte stellen sicher, dass die Ergebnisse gesichert werden und weiter zur Verfügung stehen.

Im Hinblick auf die Konzeptqualität des Programms ist zunächst hervorzuheben, dass der Ansatzpunkt der Förderung einer lebendigen und demokratischen Gemeinwesenkultur in strukturschwachen oder ländlichen Regionen angesichts der empirisch gut belegten besonderen Probleme in diesen Gebieten sehr überzeugend ist. Die Ausdehnung des Programms auf die alten Bundesländer war in der dritten Programmphase noch einmal ein deutlicher Entwicklungsschub. Mit der Förderung von Projekten im Programmbereich 1B wurde außerdem die Möglichkeit für eine stärkere Zusammenarbeit mit anderen Vereinen und Einrichtungen im Ort eröffnet. Außerdem reagierte das Programm mit der Förderung von Modellprojekten zur interkulturellen Öffnung der Vereine und Verbände im Programmbereich 2 auf gesellschaftliche Herausforderungen durch den Zuzug von geflüchteten Menschen. Zudem wird mit der Ausrichtung auf ehren- und hauptamtlich Tätige in Verbänden und Vereinen eine Zielgruppe definiert, die vor Ort aktiv ist und dort für demokratische Werte eintreten kann. Diese Zielgruppe wird von anderen Programmen für demokratische Teilhabe und gegen Extremismus in der Regel nicht erreicht. Die hohe Konzeptqualität des Programms zeigt sich aber auch daran, dass alle Programmziele konsequent auf Wirkungen ausgerichtet sind und deutlich machen, in welche Richtung die gemeinsamen Anstrengungen aller Beteiligten gehen sollen.

Mit Blick auf die Struktur- und die Prozessqualität ist zu konstatieren, dass die in der dritten Programmphase geförderten Projekte in der Regel drei Jahre Zeit hatten, um kontinuierlich an der Erreichung der Programmziele zu arbeiten. Die bei der Bundeszentrale für politische Bildung angesiedelte Regiestelle übernahm die mit der Programmumsetzung zusammenhängenden Steuerungs- und Überwachungsaufgaben. Darüber hinaus unterstützte sie die Projekte in ihrem Bemühen, die Programmziele zu erreichen. Um eine gute Prozessqualität zu erreichen, wurden darüber hinaus verschiedene programmbegleitende Maßnahmen wie Coaching und Supervision angeboten. Ferner gab es regelmäßige Fachtagungen, verschiedene Qualifizierungs- und Vernetzungsangebote und mehrere, von der wissenschaftlichen Begleitung angebotene Workshops zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung sowie zur Diskussion von Evaluationsergebnissen im Hinblick auf eine Weiterentwicklung der Projektpraxis. Für die in der dritten Programmphase erstmals geförderten Projekte gab es außerdem eine Veranstaltungsreihe für den praxisnahen Transfer der bisherigen Erfahrungen des Programms. In der Veranstaltungsreihe ging es auch um die Weitergabe des Beratungsverständnisses und um die Weiterentwicklung der Qualitätskriterien für die Beratung und die Beraterausbildung.

Die Ergebnisqualität im Sinne der Leistungen (Outputs) und der Wirkungen (Outcomes) des Programms kann zunächst als Summe aller Outputs bzw. Outcomes der geförderten Projekte begriffen werden und muss an dieser Stelle nicht differenziert behandelt werden, weil wir in den entsprechenden Abschnitten dieses Berichts darauf noch genauer eingehen werden. Darüber hinaus gehören aber auch die Leistungen der qualitätssichernden Begleitmaßnahmen zu den Outputs des Programms. Wenn man nach den Wirkungen (Outcomes) des Programms fragt, dann ist vor allem die strukturelle Ebene interessant. In diesem Zusammenhang geht es um Kontextveränderungen, die ein effektives Beratungsangebot, eine demokratische Praxis, die Unterstützung des lokalen Gemeinwesens im Umgang mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Einstellungen sowie einen sicheren Umgang mit aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen dauerhaft gewährleisten.

4.1.1 Leistungen des Programms

Wenn man im Hinblick auf die Leistungen des Programms einige zentrale Befunde einmal schlaglichtartig beleuchtet, dann zeigt sich, dass in den am Programm beteiligten Verbänden oder Vereinen 1.344 Demokratieberater/-innen in irgendeiner Form aktiv waren und in der dritten Programmphase insgesamt 2.030 Beratungsfälle im Monitoringsystem der wissenschaftlichen Begleitung registriert wurden. Ferner wurden 4.271 Informations- und Bildungsveranstaltungen durchgeführt, mit denen mehr als 93.000 Personen erreicht wurden.

Um eine hohe Prozessqualität zu gewährleisten und die Projekte bei ihren Aufgaben zu unterstützen, wurden über die Gesellschaft für Bildung und Teilhabe (GesBiT) sowohl eine Supervision als auch ein Coaching angeboten. Aus den Ergebnissen der zweiten Monitoringerhebung für den Programmbereich 1A geht hervor, dass die Projekte das Coaching insgesamt gut in Anspruch genommen und mit der Durchschnittsnote 1,6 (nach Schulnoten) bewertet haben. Nach den Ergebnissen unserer qualitativen Befragung unterstützten die Coachinnen und Coaches die Projekte vor allem bei der Gestaltung der Beraterausbildung und der Einbindung der Führungskräfte.²⁴ Darüber hinaus konnten wir interessante Maßnahmen und Strategien zur Aktivierung der ausgebildeten Beraterinnen und Berater identifizieren. Bereiche, in denen mehr Unterstützung erforderlich gewesen wäre, sind die Akquise von Beratungsfällen und die konkrete Fallberatung sowie die Verstärkung des Beratungsangebotes.

4.1.2 Wirkungen des Programms

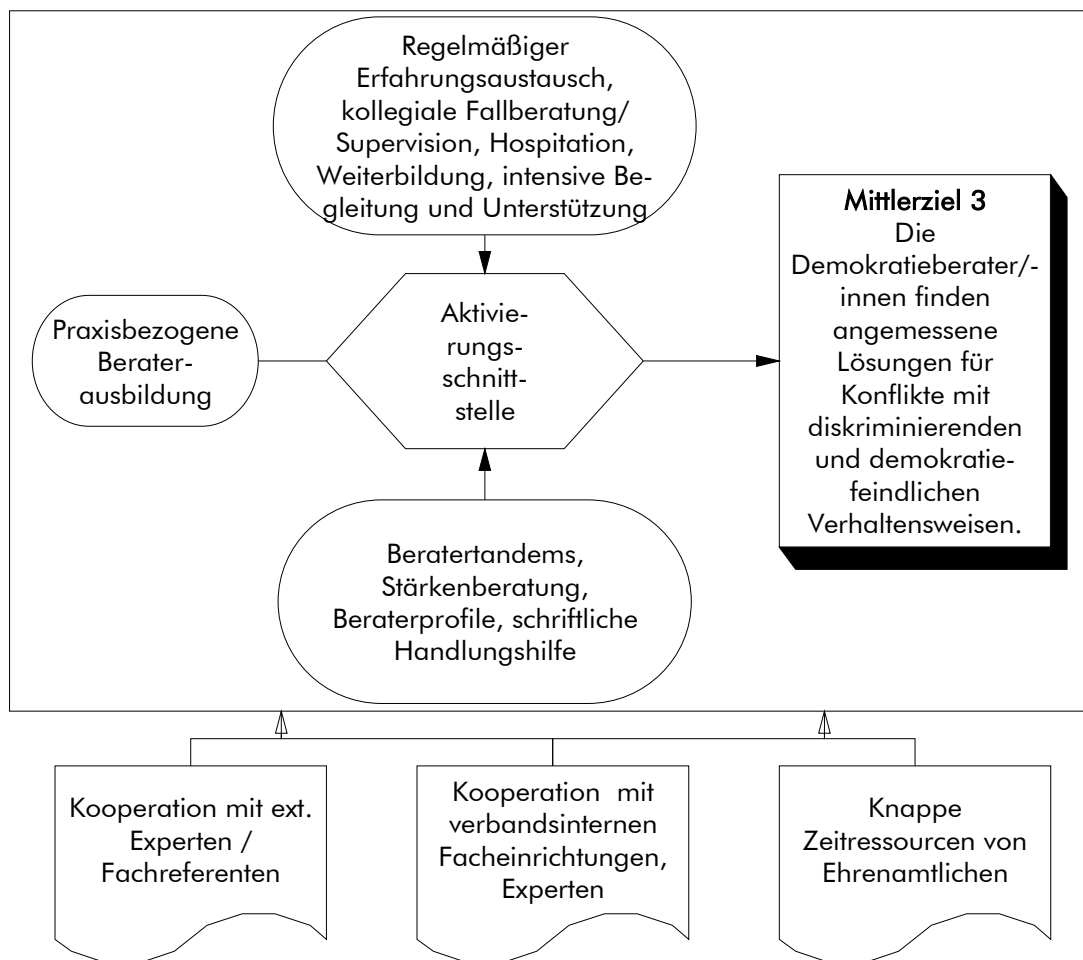
Eine zentrale strukturelle Veränderung betrifft die Entwicklung eines Beratungsangebotes in den Verbänden und Vereinen, die mit einem Projekt am Programmbereich 1A beteiligt waren. Allerdings benötigt die Entwicklung und Implementation eines derartigen Angebotes Zeit, so dass dessen Entwicklungsstand erst nach mehreren Jahren sinnvoll analysiert werden kann. Deshalb haben wir in eine entsprechende Untersuchung nur die 30 Projekte einbezogen, die bereits seit 2013 gefördert wurden. Nach unseren Ergebnissen ist die Demokratieberatung in 20 % der untersuchten Verbände oder Vereine vorbildlich und in einem Drittel durchschnittlich entwickelt. In den restlichen Verbänden oder Vereinen gibt es noch Defizite.²⁵ Ein zentraler Erfolgsfaktor für eine vorbildliche Entwicklung der Demokratieberatung ist unseren Ergebnissen zufolge eine intensive Begleitung und Unterstützung der Demokratieberater/-innen. Gut bewährt hat sich auch die Ausbildung von Hauptamtlichen zu Demokratieberaterinnen und Demokratieberatern. Allerdings muss grundsätzlich damit gerechnet werden, dass ein erheblicher Teil der Demokratieberater/-innen ihre Tätigkeit nach einer gewissen Zeit einstellt. Projektleiterwechsel erhöhen in diesem Zusammenhang das Risiko für einen Rückzug der Berater/-innen. Vor diesem Hintergrund ist aus unserer Sicht eine kontinuierliche Ausbildung neuer Beraterinnen und Berater unerlässlich, um die Demokratieberatung in einem Verband oder Verein auf einem guten Niveau aufrechtzuerhalten.

²⁴ Vgl. Strobl, Rainer; Klemm, Jana; Werner, Merle; Lobermeier, Olaf (2018): 2. Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung zur 3. Programmphase des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ (Z:T). Hannover: proVal, S. 21 ff.

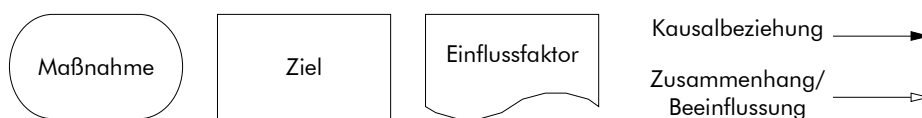
²⁵ Strobl, Rainer; Klemm, Jana; Graupner, Merle; Lobermeier, Olaf (2018): Bewertung des Entwicklungsstandes der Demokratieberatung in Verbänden und Vereinen mit Projekten, die vom Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ seit 2013 oder länger gefördert werden. Hannover: proVal.

Die bei vier Projekten aus dem Programmbereich 1A durchgeführte Rekonstruktion von Wirkmodellen zeigt in diesem Zusammenhang vielversprechende Strategien zur langfristigen Aktivierung der Beraterinnen und Berater.²⁶ Hierzu zählen Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch, Beratertandems, eine individuelle Stärkenberatung, schriftliche Handlungshilfen, kollegiale Fallberatung und Weiterbildung. Förderliche Rahmenbedingungen sind Kooperationen mit externen Expertennetzwerken und mit internen Fachkräften zu den Programmenthemen. Hinderlich sind vor allem die knappen Zeitressourcen der ehrenamtlichen Akteure. Das folgende verallgemeinerte Wirkmodell macht deutlich, unter welchen Bedingungen eine Aktivierung der Beraterinnen und Berater und eine effektive Beratungsarbeit zu erwarten sind.

Abbildung 4: Verallgemeinertes Wirkmodell zur Aktivierung von Beraterinnen und Beratern



Legende



Neben der Entwicklung und Implementation eines Beratungsangebotes gibt es noch andere strukturelle Veränderungen, die aber nur durch eine enge Zusammenarbeit mit Schlüsselak-

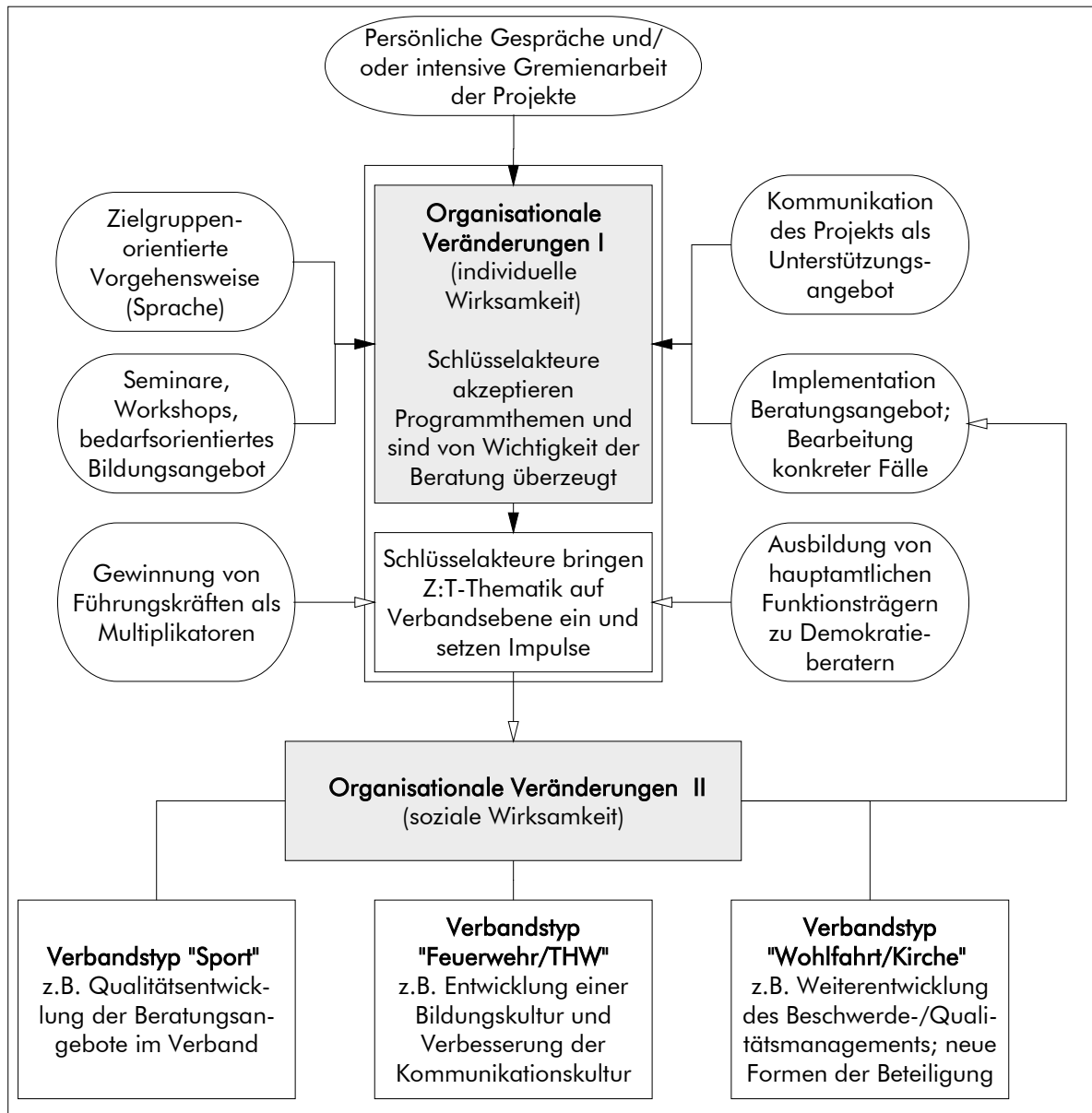
²⁶ Vgl. Strobl; Klemm; Graupner; Lobermeier (2017): 1. Zwischenbericht zur 3. Programmphase, a.a.O., S. 108 ff. und Strobl; Klemm; Werner; Lobermeier (2018): 2. Zwischenbericht zur 3. Programmphase, a.a.O., S. 95 ff.

teuren wie Führungskräften und weiteren Funktionsträgern erreicht werden konnten. Unsere Befragung von Führungskräften und Projektverantwortlichen zu organisationalen Veränderungen zeigt drei wesentliche Ergebnisse:

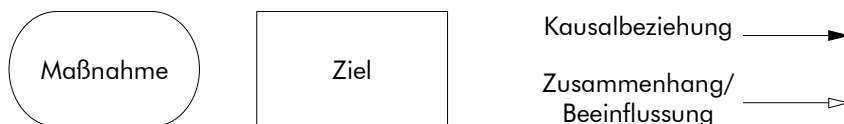
1. Eine deutlich stärkere Akzeptanz und Sensibilisierung für die Programmt Themen wie etwa Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit oder Teilhabe in den Verbänden.
2. Die Rolle der Beraterinnen und Berater wird als wichtig empfunden.
3. Verschiedene Verbesserungen im Bereich der Organisationskultur – etwa durch die Entwicklung einer Bildungs- und Seminarkultur im Erwachsenenbereich, durch die Entwicklung einer offeneren Kommunikationskultur oder durch beteiligungsorientierte Prozesse wie eine Leitbildentwicklung, veränderte Vorgaben des Qualitätsmanagements, die Einrichtung eines Beschwerdemanagements oder die Einrichtung von neuen Fachstellen.

Allerdings zeigt sich auf der organisationalen Ebene für jeden untersuchten Verbandstyp jeweils eine spezifische Art der Veränderung. Um diese Veränderungen zu erreichen, waren insbesondere persönliche Gespräche mit Führungskräften und eine intensive Gremienarbeit erfolgreiche Strategien. Förderlich waren darüber hinaus bedarfsorientierte Bildungsangebote. Die konkrete Beratungsarbeit der Demokratieberater/-innen und eine zielgruppenorientierte Herangehensweise förderten ebenfalls die Akzeptanz der Programmt Themen in den Vereinen und Verbänden. Im Hinblick auf strukturelle Veränderungen berichtete jeweils mehr als die Hälfte der Projekte im Rahmen der dritten Monitoringerhebung im Programmbereich 1A über eine verstärkte Auseinandersetzung mit Elementen der eigenen Strukturen, die Implementation von Bildungsmodulen in das reguläre Bildungsangebot des Verbands oder Vereins, den Aufbau von Beteiligungsstrukturen bzw. die Öffnung der Verbands- oder Vereinsstrukturen zur Förderung von Beteiligung, die Implementation der Beraterausbildung in verbandseigene Strukturen oder eine neue Diskussionskultur im Verband oder im Verein (s. Abbildung 17 auf S. 55).

Abbildung 5: Relevante Faktoren für organisationale Veränderungen



Legende



Auch die Modellprojekte im Programmbereich 2 konnten im Hinblick auf eine interkulturelle Öffnung organisationale Veränderungen erreichen. Hierzu zählen die Aufnahme der interkulturellen Öffnung in das Leitbild, die Überarbeitung der Öffentlichkeitsarbeit in Bezug auf Mehrsprachigkeit bzw. die Verwendung von Bildern sowie die Entwicklung neuer Angebote oder die Bildung einer Steuerungsgruppe zum Thema „Interkulturelle Öffnung“.

4.2 Projektumsetzung im Programmbereich 1A

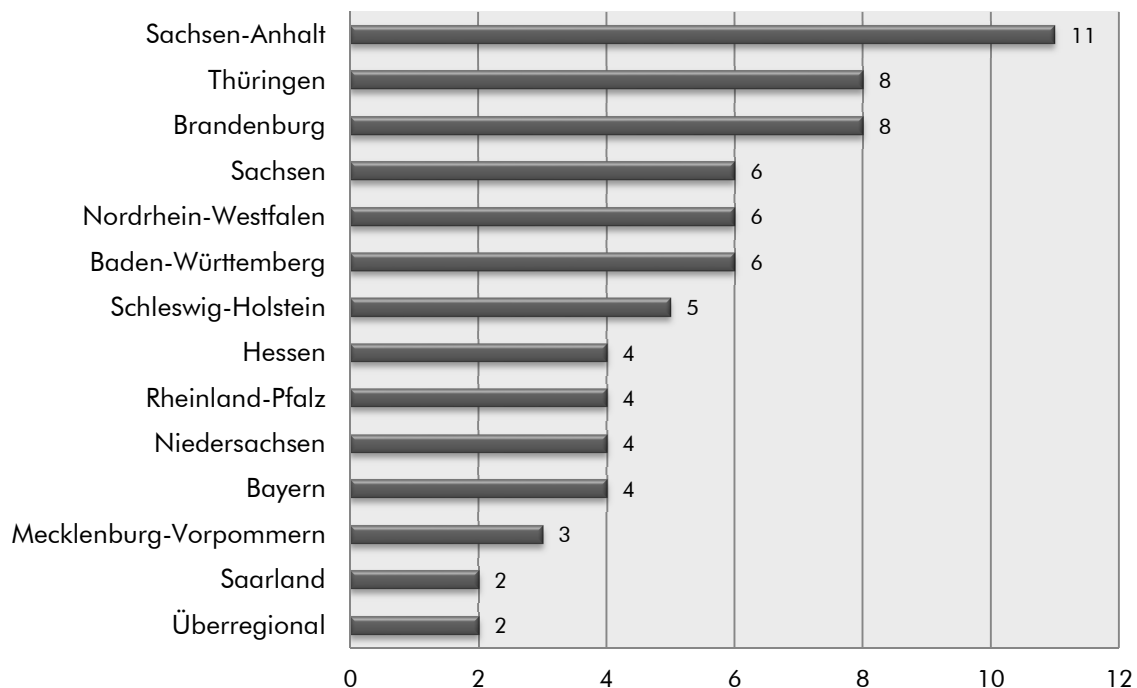
Die Datengrundlage für die Evaluation der Projektumsetzung im Programmbereich 1A umfasst die dritte Monitoringwelle und die Analyse der Beratungsarbeit.

4.2.1 Monitoring im Programmbereich 1A

In der dritten Monitoringerhebung gegen Ende der dritten Programmphase haben wir noch einmal die Ergebnisse der Projekte im Hinblick auf zentrale Themen erfasst. Hierbei ging es um das Erreichen der Programmziele, die Zielgruppenerreichung, die Ausbildung und der Einsatz von verbandsinternen Beraterinnen und Beratern sowie um die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im Hinblick auf die Beratungsarbeit.

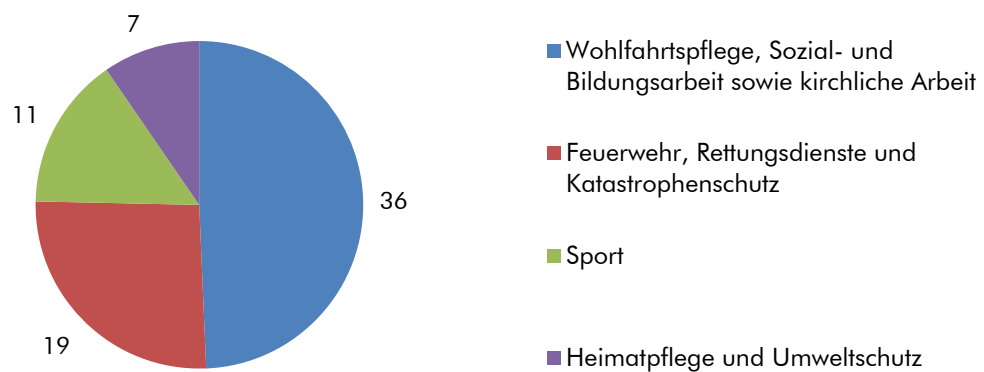
Hinsichtlich der regionalen Verteilung der Projekte des Programmbereichs 1A gibt es gegenüber der letzten Monitoringerhebung keine Veränderungen.

Abbildung 6: Verteilung der Projekte auf verschiedene Bundesländer (Anzahl der Projekte)



Von den Projektträgern waren zum Zeitpunkt der dritten Monitoringerhebung 36 im Bereich Wohlfahrtspflege, Sozial- und Bildungsarbeit sowie kirchliche Arbeit; 19 im Bereich Feuerwehr, Rettungsdienste und Katastrophenschutz; 11 im Bereich Sport und 7 im Bereich Heimatpflege und Umweltschutz tätig.

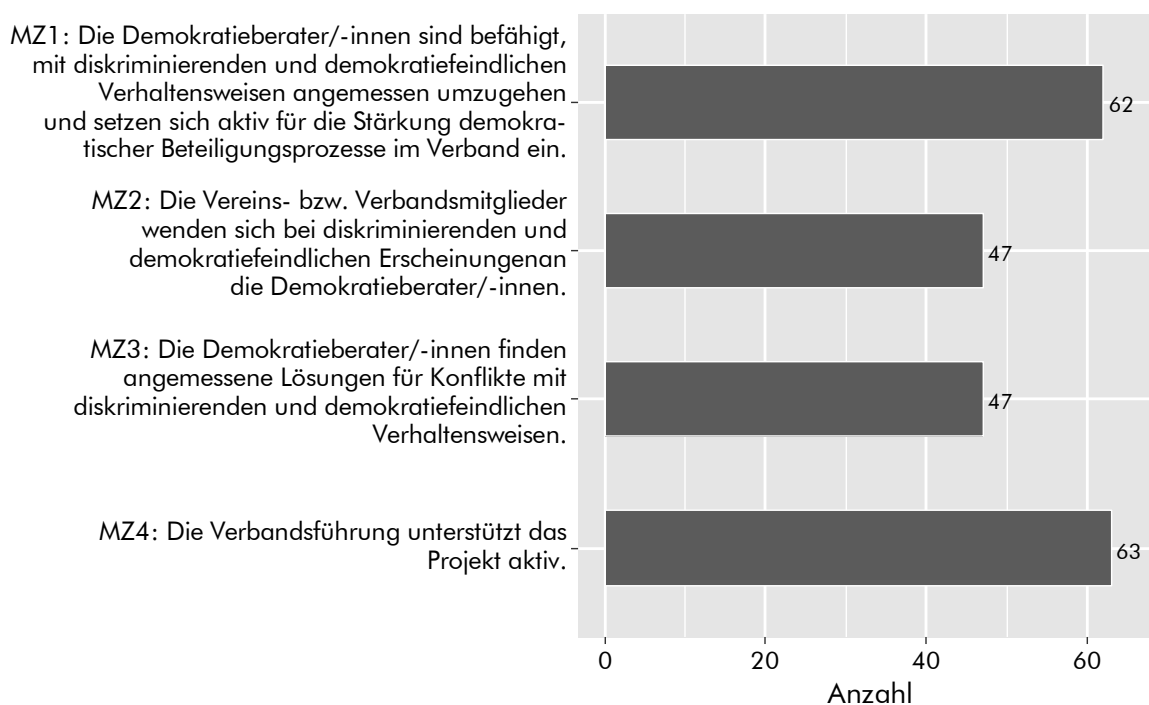
Abbildung 7: Tätigkeitsschwerpunkte der Projekte (Anzahl der Projekte)



4.2.1.1 Angestrebte Programmziele

Im Programmbereich 1A sollten vier wichtige Programmziele (Mittlerziele) erreicht werden. Von den 73 geförderten Projekten haben sich allerdings nur 72 an der dritten Monitoringwelle beteiligt. Von diesen 72 Projekten strebten 34 alle, 16 Projekte drei, 13 Projekte zwei Mittlerziele und 9 Projekte lediglich ein Mittlerziel an. Obwohl es oft sinnvoll ist, dass die Projekte ihre Ressourcen auf das Erreichen weniger ausgewählter Ziele konzentrieren, muss dies bei den Zielen für den Programmbereich 1A relativiert werden. Hier bauen die vier Mittlerziele inhaltlich aufeinander auf, und deshalb ist es aus Sicht der Evaluation sinnvoll und wünschenswert, dass zumindest die länger geförderten Projekte alle Mittlerziele anstreben. Im Fragebogen wurden die Projekte zunächst aufgefordert, die allgemeinen Programmziele zu nennen, für die sie einen relevanten Teil ihrer Projektressourcen einsetzen. Nur zu diesen Mittlerzielen und den dazugehörigen Handlungszielen wurden dann weitere Fragen gestellt.

Abbildung 8: Mit einem relevanten Teil der Projektressourcen angestrebte Programmziele (Anzahl der Projekte)²⁷



Programmziel 1: Die Demokratieberater/-innen sind befähigt, mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen angemessen umzugehen, und sie setzen sich aktiv für die Stärkung demokratischer Beteiligungsprozesse im Verband ein.

Damit die Demokratieberater/-innen befähigt sind, mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen angemessen umzugehen und sich aktiv für die Stärkung demokratischer Beteiligungsprozesse im Verband einsetzen (MZ1), müssen sie der Programmlogik zufolge über Kenntnisse und Kompetenzen im Sinne des Kerncurriculums des Bundesprogramms Z:T verfügen (HZ1.1), in der Lage sein, Konflikte mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen zu bearbeiten (HZ1.2) und Beteiligungsprozesse gestalten können (HZ1.3).

Von den 72 erfassten Projekten strebten 62 das erste Mittlerziel an (siehe Abbildung 8). Nach den Ergebnissen der zweiten Monitoringerhebung²⁸ setzten 58 Projekte die Beraterausbildung ein, um das erste Handlungsziels (HZ1.1) zu erreichen. 47 Projekte setzten diese Maßnahme ein, um die Demokratieberater zu befähigen, Konflikte mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen zu bearbeiten (HZ1.2). 37 Projektverantwortliche gaben in der zweiten Monitoringerhebung an, dass sie die Beraterausbildung zur Erreichung des dritten Handlungsziels einsetzen. Die Beraterfortbildung wurde von 37 Projekten zur Erreichung des ersten und zweiten Handlungsziels eingesetzt. Ferner haben 31 Projekte diese Maßnahme eingesetzt, um die Demokratieberater/-innen zur Gestaltung von Beteiligungsprozessen zu befähigen (HZ1.3).

²⁷ Mehrfachnennungen waren möglich.

²⁸ In der dritten Monitoringerhebung wurde nicht noch einmal nach den Maßnahmen zur Zielerreichung gefragt. Wir berichten an dieser Stelle daher die Ergebnisse aus der zweiten Monitoringerhebung.

Jeweils mindestens 30 Projekte haben nach den Ergebnissen der zweiten Monitoringerhebung folgende weitere Maßnahmen eingesetzt, um das erste Handlungsziel zu erreichen: Vernetzungstreffen der Berater/-innen, Argumentationstrainings, kollegiale Beratung und ein Austausch über Fälle gelungener Beratung. Um das zweite Handlungsziel zu erreichen, wurden von jeweils mindestens 30 Projekten neben der Beraterausbildung und der Beraterfortbildung Vernetzungstreffen der Berater/-innen, kollegiale Beratung, Argumentationstrainings, ein Austausch über Fälle gelungener Beratung, die Diskussion konkreter Fälle und Handlungsoptionen sowie die Vermittlung von Konfliktmanagement durchgeführt. Weitere Maßnahmen zur Erreichung des dritten Handlungsziels waren bei jeweils mindestens 30 Projekten die Entwicklung von Mini-Beteiligungsprojekten und Vernetzungstreffen der Berater/-innen.

Übungen und Rollenspiele zur Beratungssituation wurden allerdings nur von 22 Projekten genutzt, um die ausgebildeten Demokratieberater/-innen zur Bearbeitung von Konflikten mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen zu befähigen (HZ1.2). Auch die Durchführung der Beratung in Tandems mit einem erfahrenen und einem neuen Berater wurde nur von 20 Projekten zur Erreichung des Handlungsziels 1.2 eingesetzt.

Zu der Frage, bei wie vielen Demokratieberatern das erste, zweite und dritte Handlungsziel bereits wurde, haben wir die Projektverantwortlichen ebenfalls um Angaben gebeten. Wenig überraschend ist, dass die Werte der neuen Projekte zum Teil deutlich unter denen der alten Projekte liegen. Schließlich musste in den Verbänden oder Vereinen der neuen Projekte in der Regel erst eine Demokratieberaterausbildung durchgeführt werden. Außerdem fallen zum Teil einzelne, sehr hohe Angaben auf. Deshalb vermitteln Durchschnittswerte ein verzerrtes Bild und sind für einen Vergleich zwischen den alten und den neuen Projekten ungeeignet. Wir geben daher anstelle des Durchschnitts (= arithmetisches Mittel) den Median an, der wie der Durchschnitt ein Maß der zentralen Tendenz ist. Der Median wird gebildet, indem man eine Anzahl von Werten der Größe nach sortiert und dann den Wert bestimmt, der diese Reihe in der Mitte teilt. Dadurch ist der Median relativ robust gegenüber Ausreißern; das heißt, ein extrem hoher und ein extrem niedriger Wert beeinflussen den Median weit weniger als den Durchschnitt.

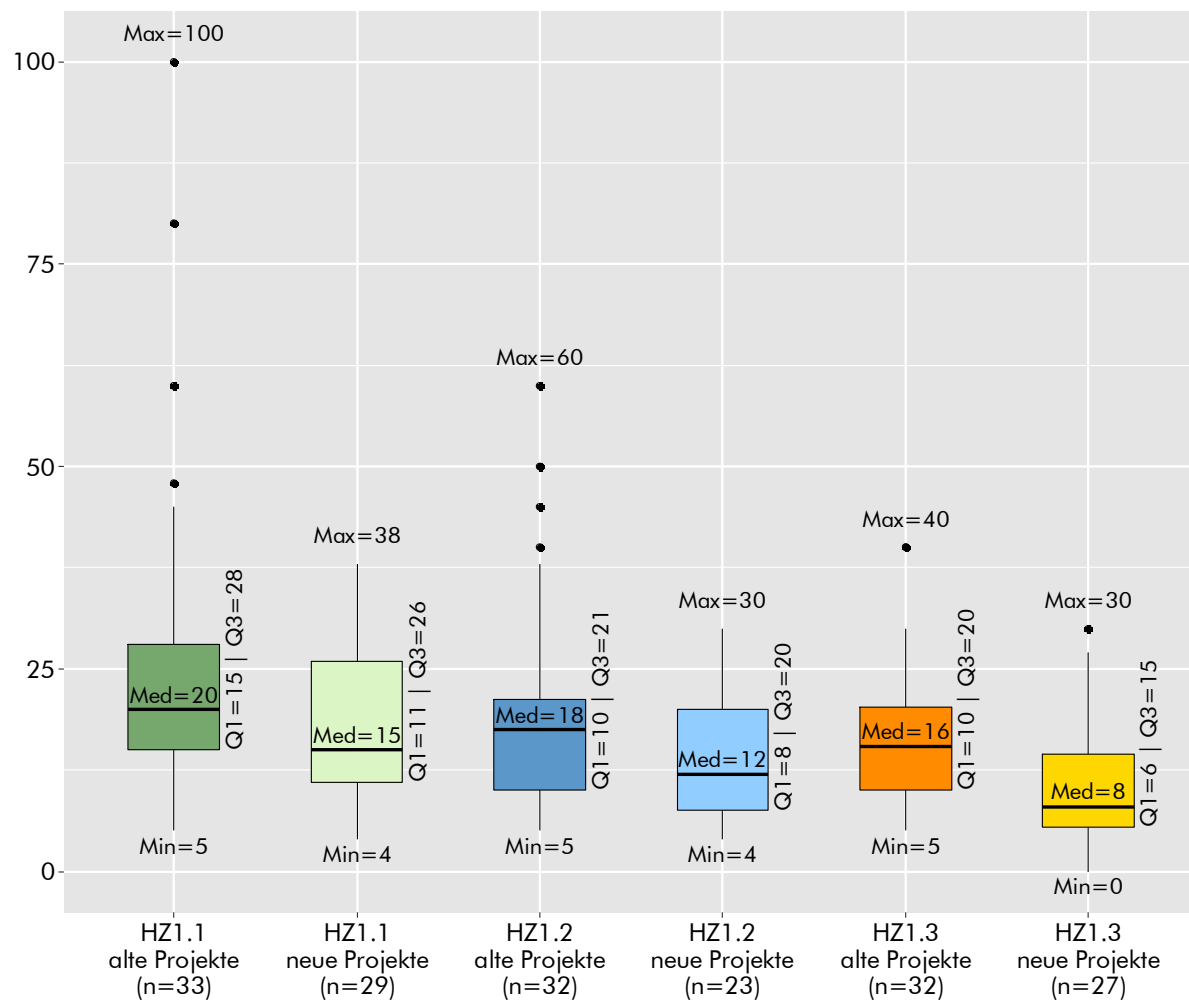
Gegen Ende der dritten Programmphase sahen 33 alte Projekte das Handlungsziel 1.1 („Die ausgebildeten Berater/-innen verfügen über Kenntnisse und Kompetenzen im Sinne des Kerncurriculums des Bundesprogramms Z:T“) im Mittel (Median) bei 20 Demokratieberaterinnen und -beratern als erreicht an. Von den neuen Projekten sahen 29 dieses Handlungsziel im Mittel (Median) bei 15 Demokratieberaterinnen und -beratern als erreicht an. Die mittleren 50 % der alten Projekte (farbige Box) haben das Handlungsziel 1.1 nach eigenen Angaben bei 15 (Q1) bis 28 (Q3) und die mittleren 50 % der neuen Projekte bei 11 (Q1) bis 26 (Q3) Demokratieberaterinnen und -beratern erreicht. Das Minimum liegt bei 5 (alte Projekte) bzw. bei 4 (neue Projekte) und das Maximum bei 100 (alte Projekte) bzw. bei 38 (neue Projekte).

Im Mittel (Median) haben 32 alte Projekte nach eigenen Angaben das Handlungsziel 1.2 („Die ausgebildeten Demokratieberater/-innen sind in der Lage Konflikte mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen zu bearbeiten“) bei 18 Demokratieberaterinnen und -beratern und 23 neue Projekte bei 12 Demokratieberaterinnen und -beratern erreicht. Die mittleren 50 % der alten Projekte (farbige Box) betrachteten das Handlungsziel 1.2 bei 10 (Q1) bis 21 (Q3) und die mittleren 50 % der neuen Projekte bei 8 (Q1) bis 20 (Q3) Demokratieberater/-innen als erreicht. Das Minimum liegt auch hier bei 5 (alte Projekte) bzw. bei 4 (neue Projekte) und das Maximum bei 60 (alte Projekte) bzw. bei 30 (neue Projekte).

Das Handlungsziel 1.3 („Die ausgebildeten Demokratieberater/-innen sind in der Lage, Beteiligungsprozesse zu gestalten“) wurde von 32 alten Projekten im Mittel (Median) bei 16 und von 27 neuen Projekten im Mittel (Median) bei 8 Demokratieberaterinnen und -beratern erreicht. Den Angaben der Projektverantwortlichen zufolge konnten die mittleren 50 % der alten Projekte dieses Handlungsziel bei 10 bis 20 Demokratieberatern erreichen. Die mittleren 50 % der neuen Projekte erreichten das Ziel nach eigenen Angaben bei 6 bis 15 Demokratieberaterinnen und -beratern. Das Minimum liegt bei 5 (alte Projekte) bzw. bei null (neue Projekte) und das Maximum bei 40 (alte Projekte) bzw. bei 30 (neue Projekte).

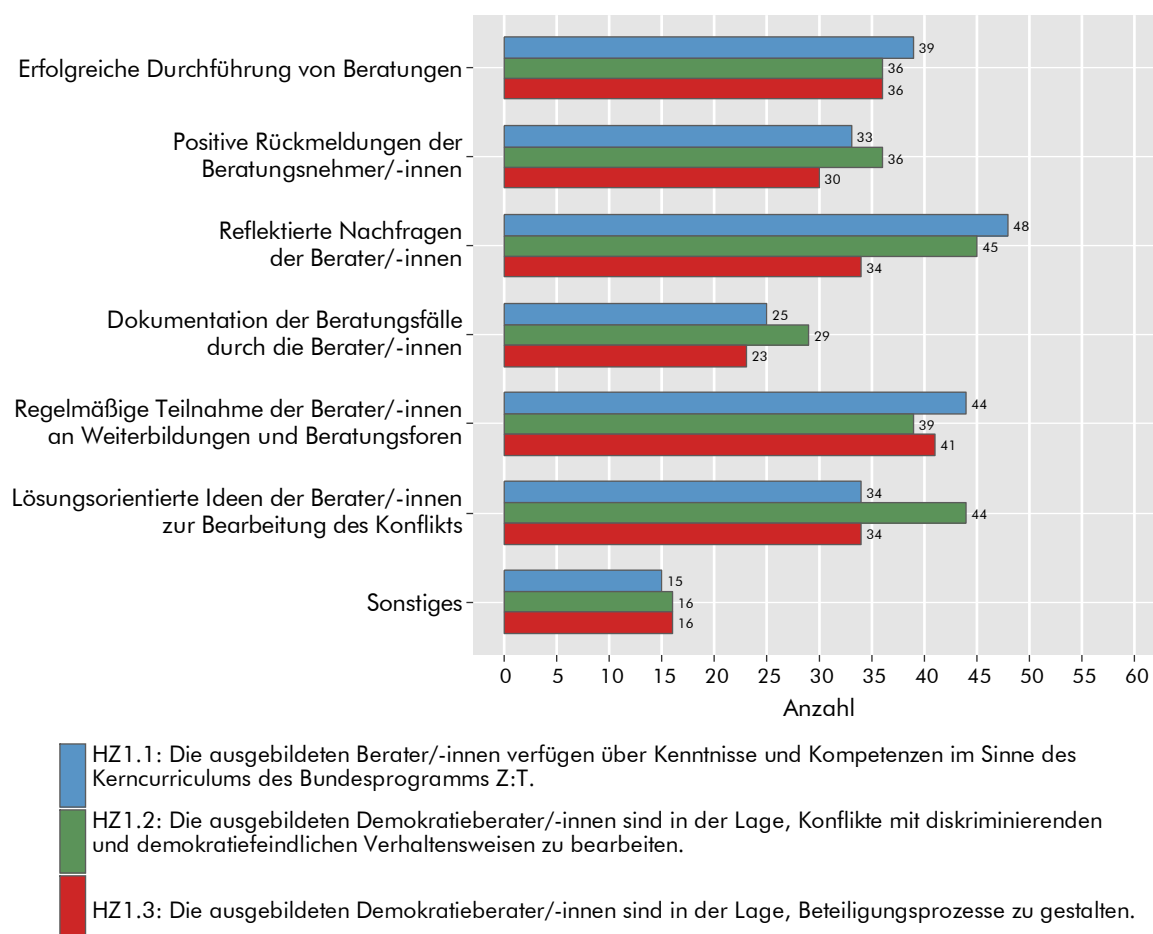
Vergleicht man die Mediane für die Handlungsziele 1.1, 1.2 und 1.3 bei den alten Projekten mit den Ergebnissen der zweiten Monitoringerhebung, dann ist eine Steigerung von 0 %, 29 % und 33 % festzustellen. Außerdem haben 2 bis 4 weitere Projekte gültige Angaben gemacht. Bei den neuen Projekten beträgt die Steigerung beim Handlungsziel 1.1 25 % und beim Handlungsziel 1.2 33 %. Beim Handlungsziel 1.3 liegt der aktuelle Median allerdings 27 % unter dem Vergleichswert. Dabei muss jedoch berücksichtigt werden, dass in der aktuellen Monitoringerhebung nicht nur 16 Projekte wie in der 2. Welle, sondern zwischen 23 und 29 Projekte gültige Angaben gemacht haben.

Abbildung 9: Anzahl der Demokratieberater/-innen, bei denen die Handlungsziele 1.1, 1.2 und 1.3 bereits erreicht wurden



Die drei am häufigsten genannten Indikatoren für das Erreichen des Handlungsziels 1.1 sind reflektierte Nachfragen der Berater/-innen, die regelmäßige Teilnahme der Berater/-innen an Weiterbildungen und Beratungsforen und die erfolgreiche Durchführung von Beratungen. Das Erreichen des Handlungsziels 1.2 wurde am häufigsten an reflektierten Nachfragen der Berater/-innen, an lösungsorientierten Ideen der Berater/-innen zur Bearbeitung des Konflikts sowie an der regelmäßigen Teilnahme der Berater/-innen an Weiterbildungen und Beratungsforen festgemacht. Die am häufigsten genannten Indikatoren für das Erreichen des Handlungsziels 1.3 sind die erfolgreiche Durchführung von Beratungen, reflektierte Nachfragen der Berater/-innen sowie lösungsorientierte Ideen der Berater/-innen zur Bearbeitung des Konflikts.

Unter „Sonstiges“ wurden noch weitere Indikatoren als Belege für das Erreichen der Handlungsziele genannt. Hierzu zählen beim Handlungsziel 1.1 konstruktive Rückfragen und die Beteiligung während der Beraterausbildung, ein erfolgreicher Abschluss der Beraterausbildung, die aktive Mitarbeit bei Aus- und Fortbildungsangeboten, die eigenständige Gestaltung von Beteiligungsprozessen, die Ergebnisse der Evaluations- und Feedbackgespräche, die Qualität der Beratungsarbeit, die Falldokumentation während der Ausbildung, die Angaben bei den Beraterprofilen, persönliche Beobachtungen und Gespräche sowie Reflexionsgespräche mit dem hauptamtlichen Projektteam. Beim Handlungsziel 1.2 wurden außerdem noch Anfragen an das Projektteam, Fallbeispiele, Fallbesprechungen, die Beteiligung der Demokratieberater/-innen an Verbandsprozessen, die erfolgreiche Durchführung von Praxisprojekten, die gezielte Suche nach Rat und Unterstützung, die Zusammenarbeit mit mobilen Beratungsteams gegen Rechtsextremismus und kreative Lösungsfindung bei schwierigen Situationen genannt. Das Erreichen des Handlungsziels 1.3 lässt sich den Angaben der Projektverantwortlichen zufolge auch an der aktiven und kritischen Auseinandersetzung mit Verbandsstrukturen, der erfolgreichen Gestaltung von Leitbildprozessen, Impulsen zur eigenen und verbandsübergreifenden Vernetzung, der Beteiligung an Mikroprojekten, der Planung von Aktionstagen und kleineren Veranstaltungen, der Initiierung von Beteiligungsprozessen, der Mitwirkung an Beteiligungsprozessen und an den Rückmeldungen zu angestoßenen Beteiligungsprozessen in den Organisationen festmachen.

Abbildung 10: Indikatoren für das Erreichen der Handlungsziele 1.1, 1.2 und 1.3 bei den Demokratieberaterinnen und -beratern²⁹

Programmziel 2: Die Vereins- bzw. Verbandsmitglieder wenden sich bei diskriminierenden und demokratiefeindlichen Erscheinungen an die Demokratieberater/-innen.

47 Projekte haben das zweite Mittlerziel mit einem relevanten Teil ihrer Projektressourcen angestrebt. Damit sich die Vereins- bzw. Verbandsmitglieder bei diskriminierenden und demokratiefeindlichen Erscheinungen an die Demokratieberater/-innen wenden (MZ2), müssen die Schlüsselakteure diskriminierende und demokratiefeindliche Erscheinungen im Verband bzw. im Verein zunächst erkennen (HZ2.1) und sich mit diesen Problemen auseinandersetzen. Entscheidend ist darüber hinaus, dass die Verbands- bzw. Vereinsmitglieder das Projektangebot kennen (HZ2.2) und die Schlüsselakteure eine längerfristige Bindung an das Projekt aufgebaut haben (HZ2.3).

Um das Handlungsziel 2.1 zu erreichen, haben nach den Ergebnissen der zweiten Monitoringerhebung³⁰ jeweils mindestens 25 Projekte Bildungs- und Informationsveranstaltungen sowie persönliche Gespräche mit Schlüsselakteuren und anderen Multiplikatoren oder mit wichtigen Zielgruppen durchgeführt, das Projekt auf der Mitgliederversammlung sowie auf den Internetseiten des Verbands oder des Vereins präsentiert und die Schlüsselakteure kontinuierlich über das Projekt und seine Fortschritte informiert. Um das Handlungsziel 2.2 zu erreichen, führten

²⁹ Mehrfachnennungen waren möglich.

³⁰ In der dritten Monitoringerhebung wurde nicht noch einmal nach den Maßnahmen zur Zielerreichung gefragt. Wir berichten an dieser Stelle daher die Ergebnisse aus der zweiten Monitoringerhebung.

ebenfalls jeweils mindestens 25 Projekte Informationsveranstaltungen durch, präsentierten das Projekt auf den Internetseiten sowie der Mitgliederversammlung des Verbands oder des Vereins, führten persönliche Gespräche mit wichtigen Zielgruppen sowie mit Schlüsselakteuren und anderen Multiplikatoren, führten Bildungsveranstaltungen durch, sorgten für eine breite Verteilung von Projektflyern und eine kontinuierliche Information der Schlüsselakteure über das Projekt und seine Fortschritte, erstellten einen Rundbrief mit Projektinhalten und stellten den Nutzen einer Inanspruchnahme der Projektinhalte ausführlich dar, präsentierten das Projekt in sozialen Netzwerken und arbeiteten am Aufbau einer Marke für das Projektangebot. Zur Erreichung des Handlungsziels 2.3 setzten jeweils mindestens 25 Projekte auf persönliche Gespräche mit Schlüsselakteuren und anderen Multiplikatoren sowie mit wichtigen Zielgruppen und auf die kontinuierliche Information der Schlüsselakteure über das Projekt und seine Fortschritte, auf die Durchführung von Informations- und Bildungsveranstaltungen sowie auf die Präsentation des Projekts auf der Mitgliederversammlung des Verbands oder Vereins.

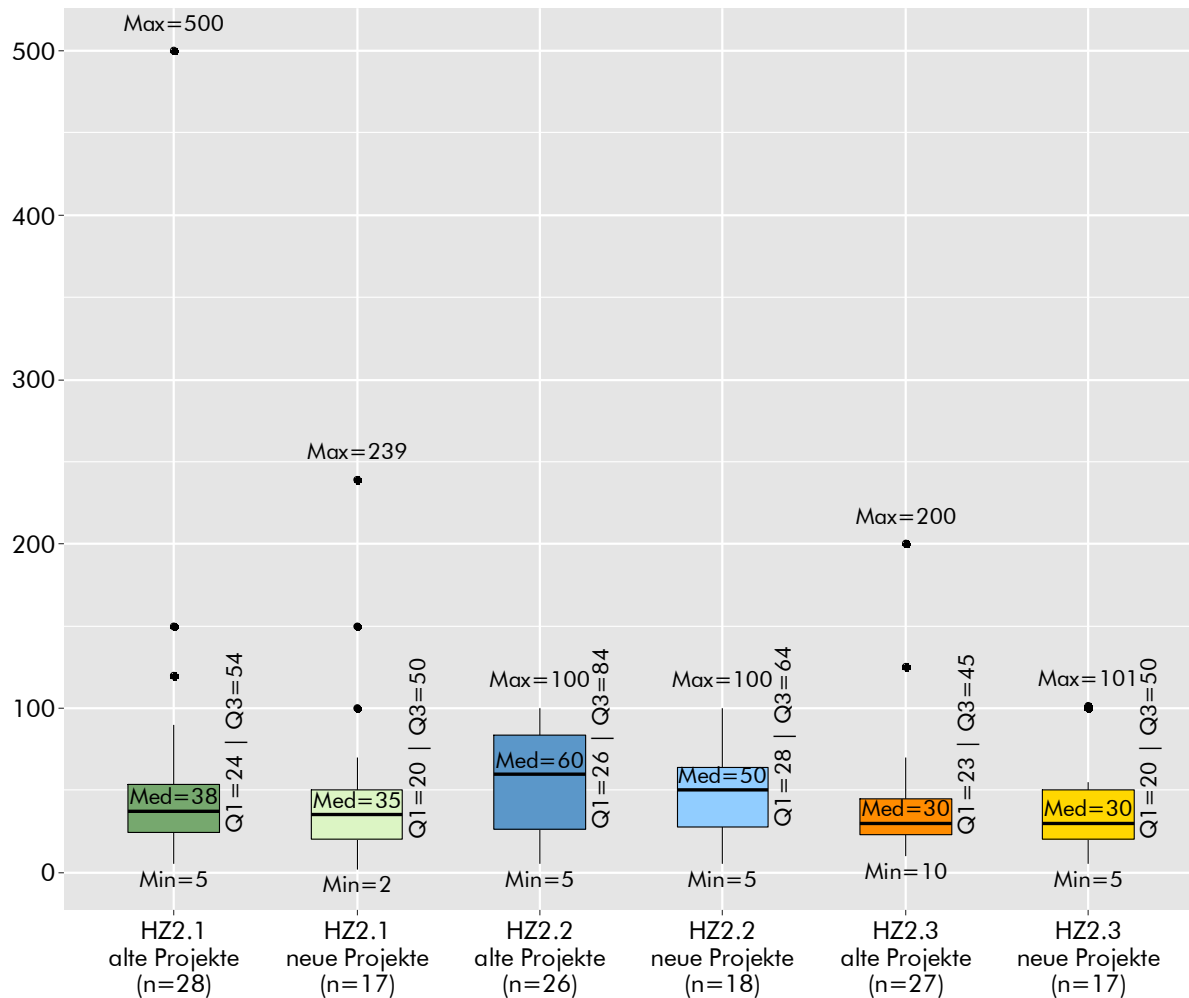
Das Handlungsziel 2.1 („Schlüsselakteure erkennen diskriminierende und demokratiefeindliche Erscheinungen im Verband“) sahen 28 alte und 17 neue Projekte im Mittel (Median) bei 38 bzw. bei 35 Personen als erreicht an. Die mittleren 50 % der alten Projekte (farbige Box) haben das Handlungsziel 2.1 nach eigenen Angaben bei 24 (Q1) bis 54 (Q3) und die mittleren 50 % der neuen Projekte bei 20 (Q1) bis 50 (Q3) Schlüsselakteuren erreicht. Das Minimum liegt bei 5 (alte Projekte) bzw. bei 2 (neue Projekte) und das Maximum bei 500 (alte Projekte) bzw. bei 239 (neue Projekte).

Im Mittel (Median) haben 26 alte Projekte nach eigenen Angaben das Handlungsziel 2.2 („Die Vereins- und Verbandsmitglieder kennen das Projektangebot“) bereits bei 60 Vereins- und Verbandsmitgliedern und 18 neue Projekte bei 50 Vereins- und Verbandsmitgliedern erreicht. Die mittleren 50 % der alten Projekte (farbige Box) betrachteten das Handlungsziel 2.2 bei 26 (Q1) bis 84 (Q3) und die mittleren 50 % der neuen Projekte bei 28 (Q1) bis 64 (Q3) Vereins- und Verbandsmitgliedern als erreicht. Das Minimum liegt jeweils bei 5 und das Maximum jeweils bei 100.

Das Handlungsziel 2.3 („Die Schlüsselakteure haben eine längerfristige Bindung an das Projekt aufgebaut“) wurde von 27 alten und 17 neuen Projekten im Mittel (Median) bei jeweils 30 Schlüsselakteuren erreicht. Den Angaben der Projektverantwortlichen zufolge konnten die mittleren 50 % der alten Projekte dieses Handlungsziel bei 23 bis 45 Schlüsselakteuren erreichen. Die mittleren 50 % der neuen Projekte erreichten das Ziel nach eigenen Angaben bei 20 bis 50 Schlüsselakteuren. Das Minimum liegt bei 10 (alte Projekte) bzw. bei 5 (neue Projekte); das Maximum bei 200 (alte Projekte) bzw. bei 101 (neue Projekte).

Vergleicht man auch hier die Mediane für die Handlungsziele 2.1, 2.2 und 2.3 mit den Ergebnissen der zweiten Monitoringerhebung, dann zeigt sich bei den alten Projekten eine Steigerung von 27 %, 11 % und 30 % und bei den neuen Projekten eine Steigerung von 17 %, 43 % und 7 %. Außerdem ist die Zahl der Projekte mit gültigen Angaben in der dritten Monitoringerhebung gestiegen. So haben 1 bis 3 weitere alte und 2 bis 3 weitere neue Projekte die entsprechenden Fragen zu diesen Handlungszielen beantwortet.

Abbildung 11: Anzahl der Personen, bei denen die Handlungsziele 2.1, 2.2 und 2.3 bereits erreicht wurden

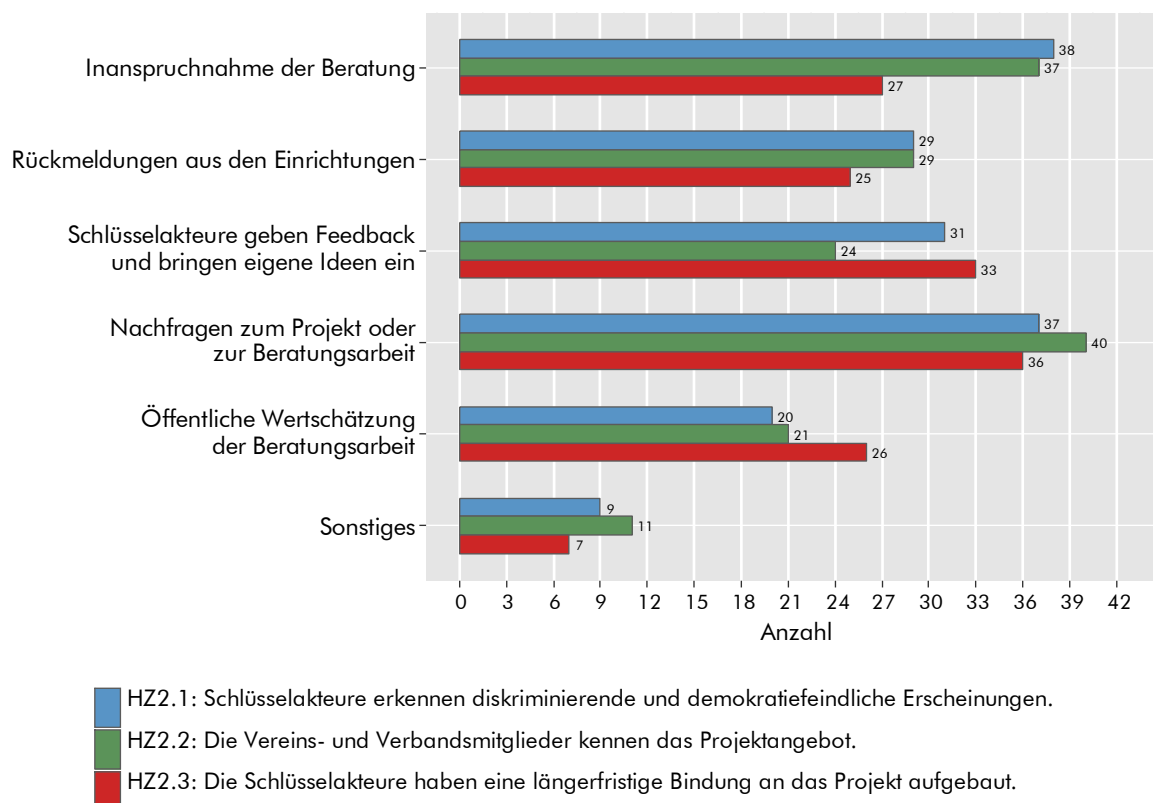


Die drei am häufigsten genannten Indikatoren für das Erreichen des Handlungsziels 2.1 sind die Inanspruchnahme der Beratung, Nachfragen zum Projekt oder zur Beratungsarbeit sowie ein Feedback und eigene Ideen der Schlüsselakteure. Das Erreichen des Handlungsziels 2.2 wurde am häufigsten an Nachfragen zum Projekt und zur Beratungsarbeit, der Inanspruchnahme der Beratung und an Rückmeldungen aus den Einrichtungen festgemacht. Die am häufigsten genannten Indikatoren für das Erreichen des Handlungsziels 2.3 sind Nachfragen zum Projekt oder zur Beratungsarbeit, die Inanspruchnahme der Beratung sowie die öffentliche Wertschätzung der Beratungsarbeit.

Unter „Sonstiges“ wurden folgende weitere Indikatoren als Belege für das Erreichen des Handlungsziels 2.1 genannt: Auseinandersetzung mit demokratiefeindlichem Verhalten im Verbandskontext, Beobachtung der Schlüsselakteure und Beratungsanfragen, Meldung von Beratungsfällen an das Projektteam, Diskussionen zu den Themen, Vorschläge für Weiterbildungsmöglichkeiten und Workshops, kein Abstreiten mehr, dass es demokratiefeindliche Einstellungen und Verhaltensweisen im Verband gibt sowie eine stärkere Positionierung von Mitgliedsorganisationen. Beim Handlungsziel 2.2 wurden noch Anfragen zu Bildungs- und Beratungsangeboten, die Zunahme von direkten Anfragen an die Demokratieberater/-innen und an das Projektteam, Inhouse-Anfragen zu Workshops oder zur Projektvorstellung, konkrete Nachfragen zu bestimmten Sachverhalten, Anfragen aus anderen Bereichen und Fragen nach

Materialien oder Seminaren genannt. Das Erreichen des Handlungsziels 2.3 lässt sich den Angaben der Projektverantwortlichen zufolge auch an Gremiendiskussionen, positivem Feedback, Kooperationen, der Bewerbung des Beratungsangebots durch Schlüsselakteure, der Empfehlung der Beratung und der bewussten Einbindung der Beratung in die Vorstandsarbeit, der Nachfrage der Schlüsselakteure nach weiteren Angeboten, dem großen Interesse an einer Projektfortführung sowie der Unterstützung bei der Umsetzung des Projekts und der Teilnahme an Veranstaltungen festmachen.

Abbildung 12: Indikatoren für das Erreichen der Handlungsziele 2.1, 2.2 und 2.3 bei den Zielgruppen³¹



Programmziel 3: Die Demokratieberater/-innen finden angemessene Lösungen für Konflikte mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen.

Das dritte Mittlerziel („Die Demokratieberater/-innen finden angemessene Lösungen für Konflikte mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen“) bedeutet konkret, dass die Demokratieberater in der Lage sind zu entscheiden, ob sie Konflikte selbst bearbeiten oder an andere Berater/-innen weiterverweisen (HZ3.1). Ferner geht es darum, dass ausgebildete Demokratieberater Konflikte mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen bearbeiten (HZ3.2).

Das dritte Mittlerziel wurde von 47 Projekten angestrebt (siehe Abbildung 8). Um das Handlungsziel 3.1 zu erreichen, setzten 44 Projekte nach den Ergebnissen der zweiten Monitorin-

³¹ Mehrfachnennungen waren möglich.

gerhebung³² auf die Beraterausbildung. Mindestens 25 Projekte haben außerdem kollegiale Beratung, Vernetzungstreffen, die Diskussion konkreter Fälle und Handlungsoptionen, die Beraterfortbildung, den Austausch über Fälle gelungener Beratung und Argumentationstrainings als Maßnahmen eingesetzt. Um das Handlungsziel 3.2 zu erreichen, setzten ebenfalls mehr als 25 Projekte auf die Beraterausbildung und die Beraterfortbildung, auf Vernetzungstreffen, kollegiale Beratung, die Diskussion konkreter Fälle und Handlungsoptionen, Argumentationstrainings, den Austausch über Fälle gelungener Beratung sowie auf die Stärkung der Selbstsicherheit in der Kommunikation.

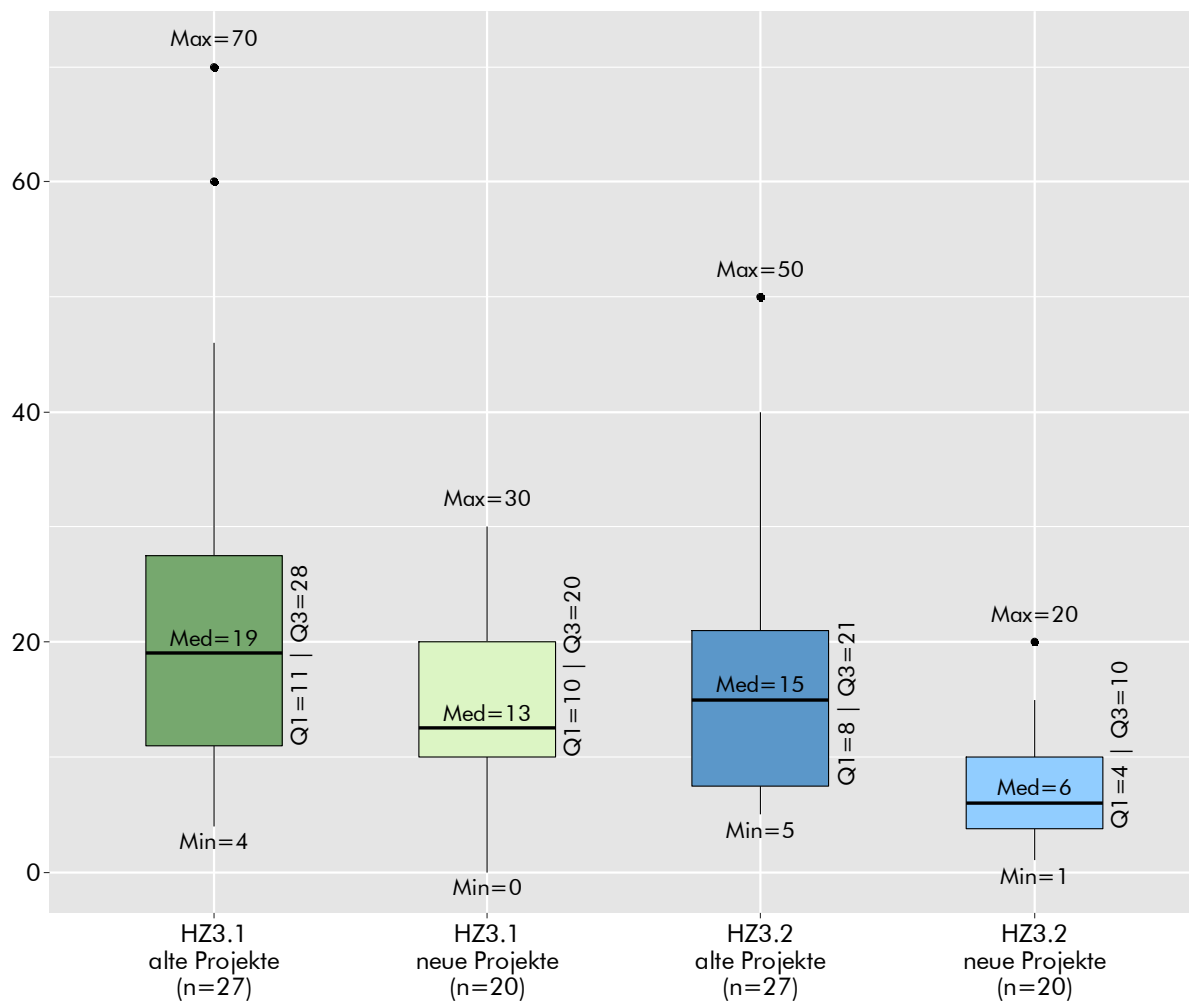
Das Handlungsziel 3.1 („Demokratieberater/-innen sind in der Lage zu entscheiden, ob sie Konflikte selbst bearbeiten oder an andere Berater/-innen weiterverweisen“) sahen 27 alte Projekte im Mittel (Median) bei 19 und 20 neue Projekte im Mittel (Median) bei 13 Personen als erreicht an. Die mittleren 50 % der alten Projekte (farbige Box) haben das Handlungsziel 3.1 nach eigenen Angaben bei 11 (Q1) bis 28 (Q3) und die mittleren 50 % der neuen Projekte bei 10 (Q1) bis 20 (Q3) Demokratieberaterinnen und -beratern erreicht. Das Minimum liegt bei den alten Projekten bei 4 und bei den neuen bei null, das Maximum bei 70 (alte Projekte) bzw. bei 30 (neue Projekte).

Im Mittel (Median) haben 27 alte Projekte nach eigenen Angaben das Handlungsziel 3.2 („Ausgebildete Demokratieberater/-innen bearbeiten Konflikte mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen“) bei 15 Demokratieberaterinnen und -beratern und 20 neue Projekte bei 6 Demokratieberaterinnen und -beratern erreicht. Die mittleren 50 % der alten Projekte (farbige Box) betrachteten das Handlungsziel 3.2 bei 8 (Q1) bis 21 (Q3) und die mittleren 50 % der neuen Projekte bei 4 (Q1) bis 10 (Q3) Demokratieberaterinnen und -beratern als erreicht. Das Minimum liegt bei 5 (alte Projekte) bzw. 1 (neue Projekte); das Maximum bei 50 (alte Projekte) bzw. bei 20 (neue Projekte).

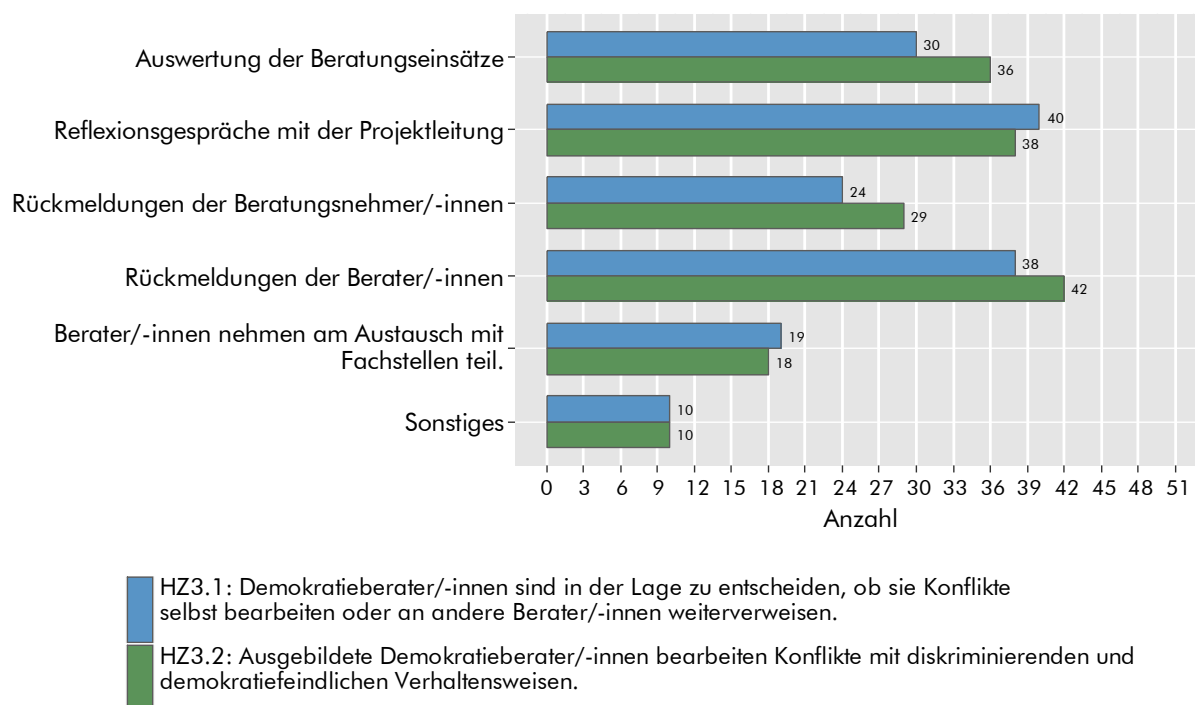
Vergleicht man die Mediane für die Handlungsziele 3.1 und 3.2 mit den Ergebnissen der zweiten Monitoringerhebung, dann kann man bei den alten Projekten eine Steigerung von 6 % und 15 % und bei den neuen Projekten eine Steigerung von 8 % und 50 % feststellen. Ferner ist die Zahl der Projekte mit gültigen Angaben in der dritten Monitoringerhebung gestiegen. Sie lag bei den alten Projekten jeweils um 1 und bei den neuen Projekten jeweils um 6 höher.

³² In der dritten Monitoringerhebung wurde nicht noch einmal nach den Maßnahmen zur Zielerreichung gefragt. Wir berichten an dieser Stelle daher die Ergebnisse aus der zweiten Monitoringerhebung.

Abbildung 13: Anzahl der Demokratieberater/-innen, bei denen die Handlungsziele 3.1 und 3.2 bereits erreicht wurden



Die drei am häufigsten genannten Indikatoren für das Erreichen des Handlungsziels 3.1 sind Reflexionsgespräche mit der Projektleitung, Rückmeldungen der Berater/-innen und die Auswertung der Beratungseinsätze. Das Erreichen des Handlungsziels 3.2 wurde ebenfalls am häufigsten an Rückmeldungen der Berater/-innen, Reflexionsgesprächen mit der Projektleitung und der Auswertung der Beratungseinsätze festgemacht. Unter „Sonstiges“ wurden folgende weitere Indikatoren als Belege für das Erreichen des Handlungsziels 3.1 angegeben: die Bearbeitung der Fallbeispiele während der Ausbildung, die selbstkritische Reflexion der eigenen Fähigkeiten, der Austausch auf Beratungsforen und bei Netzwerktreffen, durchgeführte Verweisberatungen und die Auswertung von Verweisberatungen. Beim Handlungsziel 3.2 wurden noch durchgeführt Beratungen, Rückfragen zu Beratungsfällen, Fallbesprechungen und Dokumentationen sowie auf der Grundlage von Erfahrungen aus Beratungen initiierte Bildungsmaßnahmen genannt.

Abbildung 14: Indikatoren für das Erreichen der Handlungsziele 3.1 und 3.2 bei den Demokratieberaterinnen und -beratern³³

Programmziel 4: Die Verbands- bzw. Vereinsführung unterstützt das Projekt aktiv.

Damit die Verbands- bzw. Vereinsführung das Projekt aktiv unterstützt (MZ4), sollte sich mindestens eine Person aus der Verbands- bzw. Vereinsführung mit einem Teil ihrer Arbeitszeit aktiv für das Projekt engagieren (HZ4.1). Die Verbands- bzw. Vereinsspitze sollte zudem die Auseinandersetzung mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen in der eigenen Organisation als Querschnittsthema behandeln (HZ4.2). Darüber hinaus sollte die Verbands- bzw. Vereinsspitze den aktuellen Entwicklungsstand des Projekts kennen (HZ4.3) und Schritte zur Bekanntmachung und Verankerung des Beratungsangebots unternehmen (HZ4.4).

Das vierte Mittlerziel wurde von 63 Projekten angestrebt (siehe Abbildung 8). Um das Handlungsziel 4.1 zu erreichen, führten nach den Ergebnissen der zweiten Monitoringerhebung³⁴ jeweils mindestens 30 Projekte persönliche Gespräche, präsentierten das Projekt in Gremiensitzungen, banden die Verbands- oder Vereinsspitze in die Bedarfsanalyse und in Informations- und Bildungsveranstaltungen ein, initiierten eine Reflexion und Bewusstmachung der zentralen Werte des Verbands oder des Vereins und informierten schriftlich über den aktuellen Stand des Projekts. Um das Handlungsziel 4.2 zu erreichen, führten ebenfalls jeweils mindestens 30 Projekte persönliche Gespräche, präsentierten das Projekt in Gremiensitzungen, initiierten eine Reflexion und Bewusstmachung der zentralen Werte des Verbands oder des Vereins und banden die Verbands- oder Vereinsspitze in die Bedarfsanalyse und in Bildungsveranstaltungen ein. Zur Erreichung des Handlungsziels 4.3 setzten jeweils mindestens 30 Projekte auf

³³ Mehrfachnennungen waren möglich.

³⁴ In der dritten Monitoringerhebung wurde nicht noch einmal nach den Maßnahmen zur Zielerreichung gefragt. Wir berichten an dieser Stelle daher die Ergebnisse aus der zweiten Monitoringerhebung.

persönliche Gespräche, die Präsentation des Projektes in Gremiensitzungen, eine schriftliche Information über den aktuellen Stand des Projekts sowie auf die Einbindung der Verbands- oder Vereinsspitze in die Bedarfsanalyse und in Informations- und Bildungsveranstaltungen. Um das Handlungsziel 4.4 zu erreichen, führten jeweils mindestens 30 Projekte persönliche Gespräche und präsentierten das Projekt in Gremiensitzungen.

Das Handlungsziel 4.1 („Mindestens eine Person aus der Verbandsführung engagiert sich mit einem Teil ihrer Arbeitszeit aktiv für das Projekt“) sahen 31 alte Projekte im Mittel (Median) bei 5 Personen und 31 neue Projekte im Mittel (Median) bei 4 Personen als erreicht an. Die mittleren 50 % der alten Projekte (farbige Box) haben das Handlungsziel 4.1 nach eigenen Angaben bei 3 (Q1) bis 9 (Q3) und die mittleren 50 % der neuen Projekte bei 2 (Q1) bis 6 (Q3) Führungskräften erreicht. Das Minimum liegt bei null (alte Projekte) bzw. bei 1 (neue Projekte) und das Maximum bei 72 (alte Projekte) bzw. bei 20 (neue Projekte).

Im Mittel (Median) haben 31 alte Projekte nach eigenen Angaben das Handlungsziel 4.2 („Die Verbandsspitze behandelt die Auseinandersetzung mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen als Querschnittsthema für die eigene Organisation“) bereits bei 6 Führungskräften und 28 neue Projekte bei 5 Führungskräften erreicht. Die mittleren 50 % der alten Projekte (farbige Box) betrachteten das Handlungsziel 4.2 bei 5 (Q1) bis 12 (Q3) und die mittleren 50 % der neuen Projekte bei 2 (Q1) bis 8 (Q3) Führungskräften als erreicht. Das Minimum liegt bei 1 (alte Projekte) bzw. bei null (neue Projekte); das Maximum bei 58 (alte Projekte) bzw. bei 22 (neue Projekte).

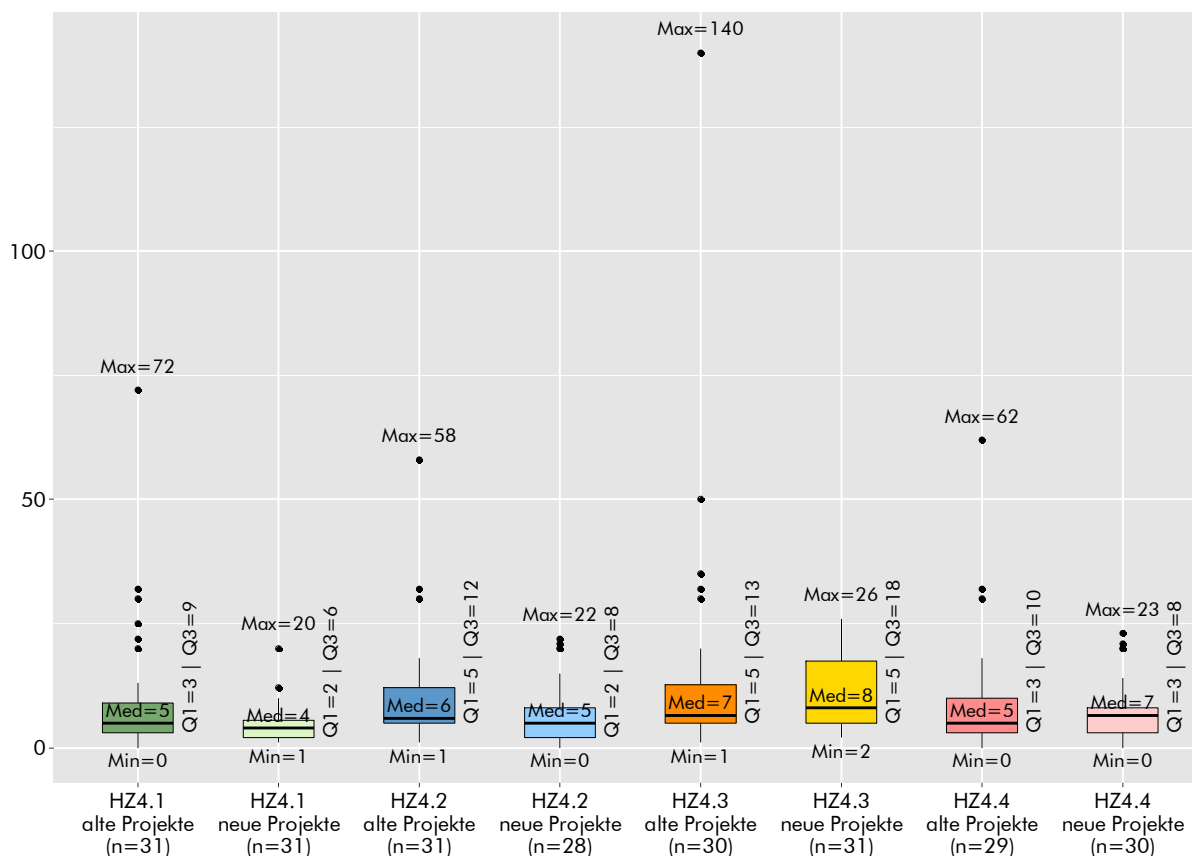
Das Handlungsziel 4.3 („Die Verbandsspitze kennt den aktuellen Entwicklungsstand des Projekts“) wurde von 30 alten Projekten im Mittel (Median) bei 7 und von 31 neuen Projekten im Mittel (Median) bei 8 Führungskräften erreicht. Den Angaben der Projektverantwortlichen zufolge konnten die mittleren 50 % der alten Projekte dieses Handlungsziel bei 5 bis 13 Führungskräften erreichen. Die mittleren 50 % der neuen Projekte erreichten das Ziel nach eigenen Angaben bei 5 bis 18 Führungskräften. Das Minimum liegt bei 1 (alte Projekte) bzw. bei 2 (neue Projekte); das Maximum bei 140 (alte Projekte) bzw. bei 26 (neue Projekte).

Im Mittel (Median) haben 29 alte Projekte nach eigenen Angaben das Handlungsziel 4.4 („Die Verbandsführung unternimmt Schritte zur Bekanntmachung und Verankerung des Beratungsangebotes“) bei 5 Führungskräften und 30 neue Projekte bei 7 Führungskräften erreicht. Die mittleren 50 % der alten Projekte (farbige Box) sahen das Handlungsziel 4.4 bei 3 (Q1) bis 10 (Q3) und die mittleren 50 % der neuen Projekte bei 3 (Q1) bis 8 (Q3) Führungskräften als erreicht an. Das Minimum liegt jeweils bei null; das Maximum bei 62 (alte Projekte) bzw. bei 23 (neue Projekte).

Vergleicht man die Mediane für die Handlungsziele 4.1, 4.2 und 4.3 und 4.4 mit den Ergebnissen der zweiten Monitoringerhebung, dann zeigt sich ein ambivalentes Bild. Bei den alten Projekten gibt es den Handlungszielen 4.2, 4.3 und 4.4 einen Rückgang um 18 %, 13 % und 38 %. Beim Handlungsziel 4.1 ist der Median gleich geblieben. Bei den neuen Projekten gibt es bei den Handlungszielen 4.2 und 4.3 ebenfalls einen Rückgang von 17 % bzw. von 20 %; bei den Handlungszielen 4.1 und 4.4 dagegen eine Steigerung von 33 % bzw. von 17 %. Offenbar sind die Projektverantwortlichen bei einzelnen Personen aus der Verbandsführung zu einer skeptischeren Einschätzung gekommen. Erfreulich ist aber, dass es den Angaben der Projektverantwortlichen zufolge in vielen Verbänden oder Vereinen bereits Personen in Führungspositionen gibt, die sich für die Projektanliegen einsetzen. Das wichtigere Ergebnis ist

deshalb auch, dass in der dritten Monitoringerhebung etwa doppelt so viele neue Projekte Angaben zu den vier Handlungszielen machen konnten wie in der zweiten Monitoringerhebung. Die Zahl der alten Projekte, die Angaben zu diesen Handlungszielen gemacht haben, ist auf einem recht hohen Niveau in etwa gleich geblieben.

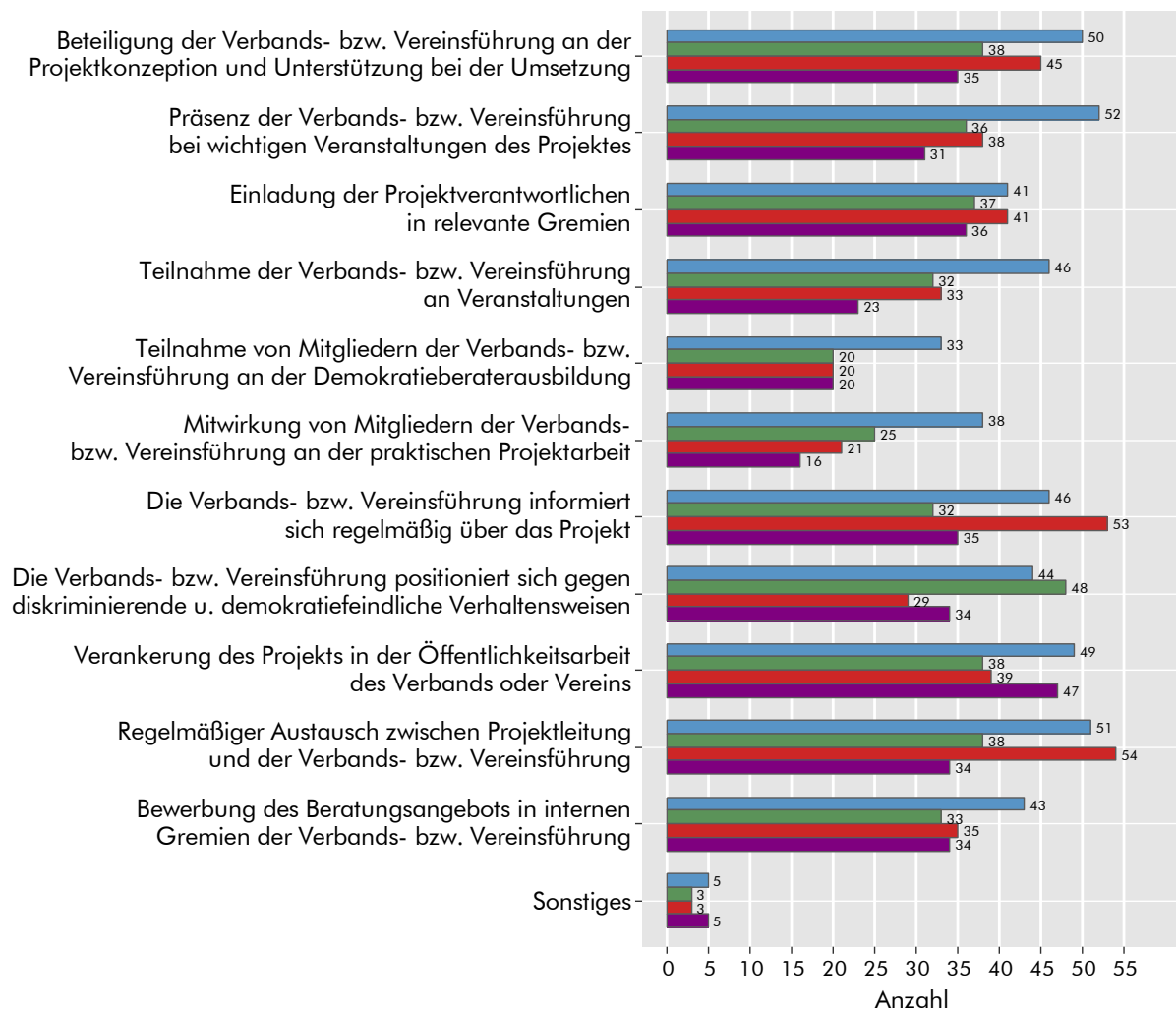
Abbildung 15: Anzahl der Führungskräfte, bei denen die Handlungsziele 4.1, 4.2, 4.3 und 4.4 bereits erreicht wurden



Die drei am häufigsten genannten Indikatoren für das Erreichen des Handlungsziels 4.1 sind die Teilnahme der Verbands- bzw. Vereinsführung an Veranstaltungen, ein regelmäßiger Austausch zwischen der Projektleitung und der Verbands- bzw. Vereinsführung und die Beteiligung der Verbands- bzw. Vereinsführung an der Projektkonzeption und der Unterstützung bei der Umsetzung. Das Erreichen des Handlungsziels 4.2 wurde am häufigsten an einer Positionierung der Verbands- bzw. Vereinsführung gegen diskriminierende und demokratiefeindliche Verhaltensweisen, der Verankerung des Projekts in der Öffentlichkeitsarbeit des Verbands oder Vereins, dem regelmäßigen Austausch zwischen der Projektleitung und der Verbands- bzw. Vereinsführung sowie der Beteiligung der Verbands- bzw. Vereinsführung an der Projektkonzeption und der Unterstützung bei der Umsetzung festgemacht. Die drei am häufigsten genannten Indikatoren für das Erreichen des Handlungsziels 4.3 sind ein regelmäßiger Austausch zwischen der Projektleitung und der Verbands- bzw. Vereinsführung, regelmäßige Informationsanfragen der Verbands- bzw. Vereinsführung zum Projekt sowie die Beteiligung der Verbands- bzw. Vereinsführung an der Projektkonzeption und die Unterstützung bei der Umsetzung. Die für das Erreichen des Handlungsziels 4.4 am häufigsten genannten Indikatoren sind die Verankerung des Projekts in der Öffentlichkeitsarbeit des Verbands oder Vereins, die Einladung der Projektverantwortlichen in relevante Gremien, die Beteiligung der Verbands-

bzw. Vereinsführung an der Projektkonzeption und die Unterstützung bei der Umsetzung sowie regelmäßige Informationsanfragen der Verbands- bzw. Vereinsführung zum Projekt.

Unter „Sonstiges“ wurden folgende weitere Indikatoren als Belege für das Erreichen des Handlungsziels 4.1 genannt: die Übernahme von Aufgaben und die Projektbegleitung, eine engagierte Mitarbeit an Projektthemen, ein Engagement als Berater/-in, Präsenz bei Veranstaltungen sowie sonstige Beobachtungen und Gespräche. Beim Handlungsziel 4.2 wurden außerdem die Behandlung des Themas in Gremiensitzungen, die Aufnahme des Themas in die Vereinssatzung, beschlossene Positionspapiere, Leitbildprozesse, eine Zusammenarbeit mit der Präventionsarbeit und die Mitgestaltung von Personalentwicklungstagen genannt. Das Erreichen des Handlungsziels 4.3 lässt sich den Angaben der Projektverantwortlichen zufolge auch an einer engen Zusammenarbeit zwischen der Verbands- bzw. Vereinsspitze und dem Projektteam, einem regelmäßiger Austausch mit dem geschäftsführenden Vorstand, entsprechenden Tagesordnungspunkten bei Gremiensitzungen, festen Gesprächsterminen, monatlichen Projektberichten und regelmäßigen Abstimmungen mit der Geschäftsleitung festmachen. Weitere Indikatoren für das Handlungsziel 4.4 sind ein aktives Ansprechen der Kreis- und Ortsverbände und die klare Aufforderung, die Projektangebote zu nutzen, die Bekanntmachung des Angebotes auf Sitzungen der Untergliederungen, die Empfehlung des Projektangebots anhand von Beratungserfolgen, die Einbeziehung des Projektes in Verbandsveranstaltungen und Berichte der Geschäftsführung über das Projekt bei Sitzungen, Empfängen usw.

Abbildung 16: Indikatoren für das Erreichen der Handlungsziele 4.1, 4.2, 4.3 und 4.4 bei der Verbandsführung³⁵

- HZ4.1: Mindestens eine Person aus der Verbandsführung engagiert sich mit einem Teil seiner Arbeitszeit aktiv für das Projekt.
- HZ4.2: Die Verbandsspitze behandelt die Auseinandersetzung mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen als Querschnittsthema für die eigene Organisation.
- HZ4.3: Die Verbandsspitze kennt den aktuellen Entwicklungsstand des Projekts.
- HZ4.4: Die Verbandsführung unternimmt Schritte zur Bekanntmachung und Verankerung des Beratungsangebotes.

4.2.1.2 Unerwartete positive und negative Effekte der Projektmaßnahmen

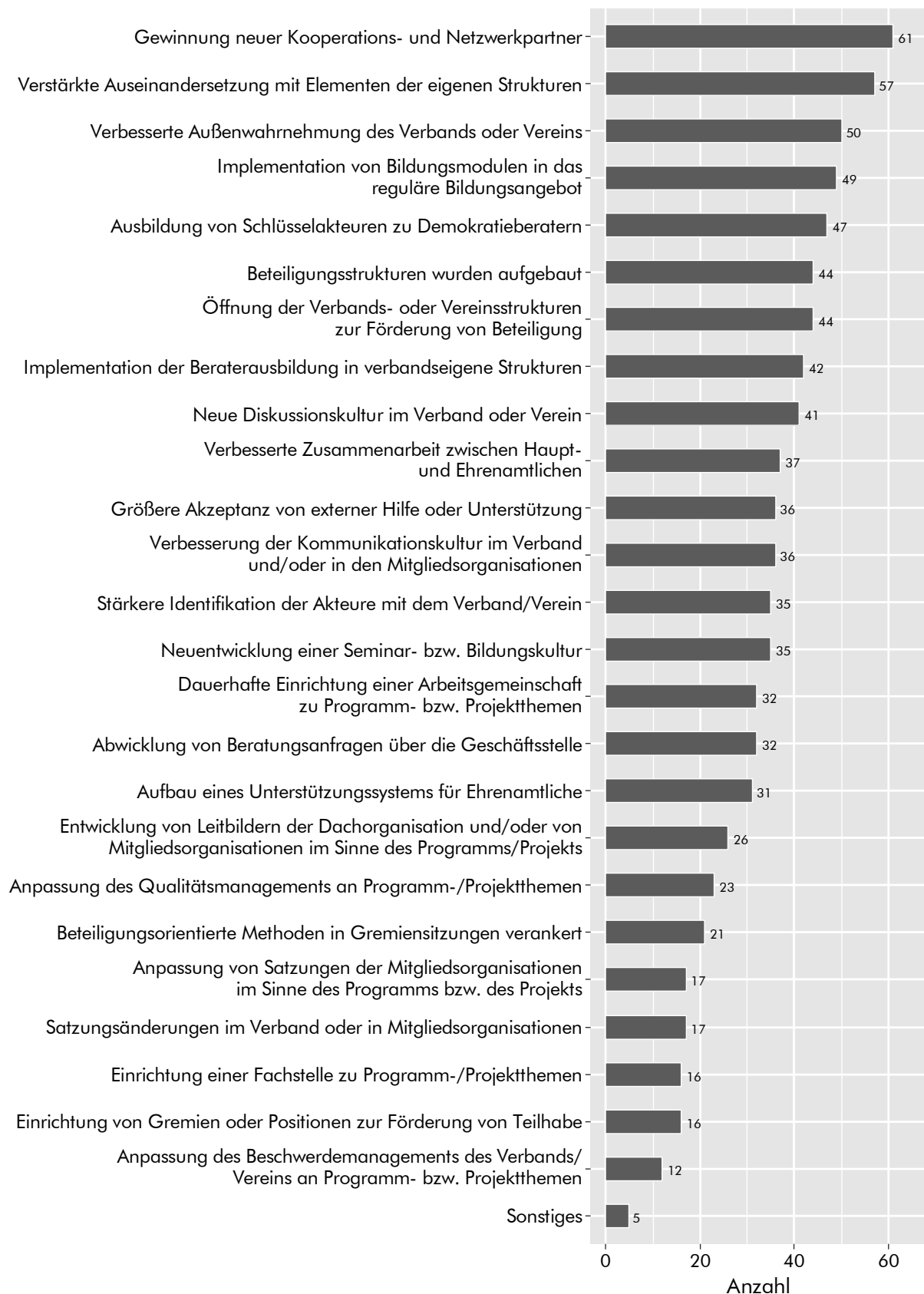
Weitere positive Veränderungen im Verband bzw. im Verein durch die Projektmaßnahmen

Unabhängig von den Programmzielen sind die Gewinnung neuer Kooperations- und Netzwerkpartner, die verstärkte Auseinandersetzung mit Elementen der eigenen Strukturen, eine verbesserte Außenwahrnehmung des Verbands oder Vereins, die Implementation von Bildungsmodulen in das reguläre Bildungsangebot des Verbands oder Vereins und die Ausbil-

³⁵ Mehrfachnennungen waren möglich.

derung von Schlüsselakteuren zu Demokratieberatern die fünf am häufigsten von den Projekten genannten positiven, durch die Projektmaßnahmen hervorgerufenen Veränderungen.

Abbildung 17: Ungeplante positive Veränderungen durch die Projektmaßnahmen (Anzahl der Projekte)³⁶

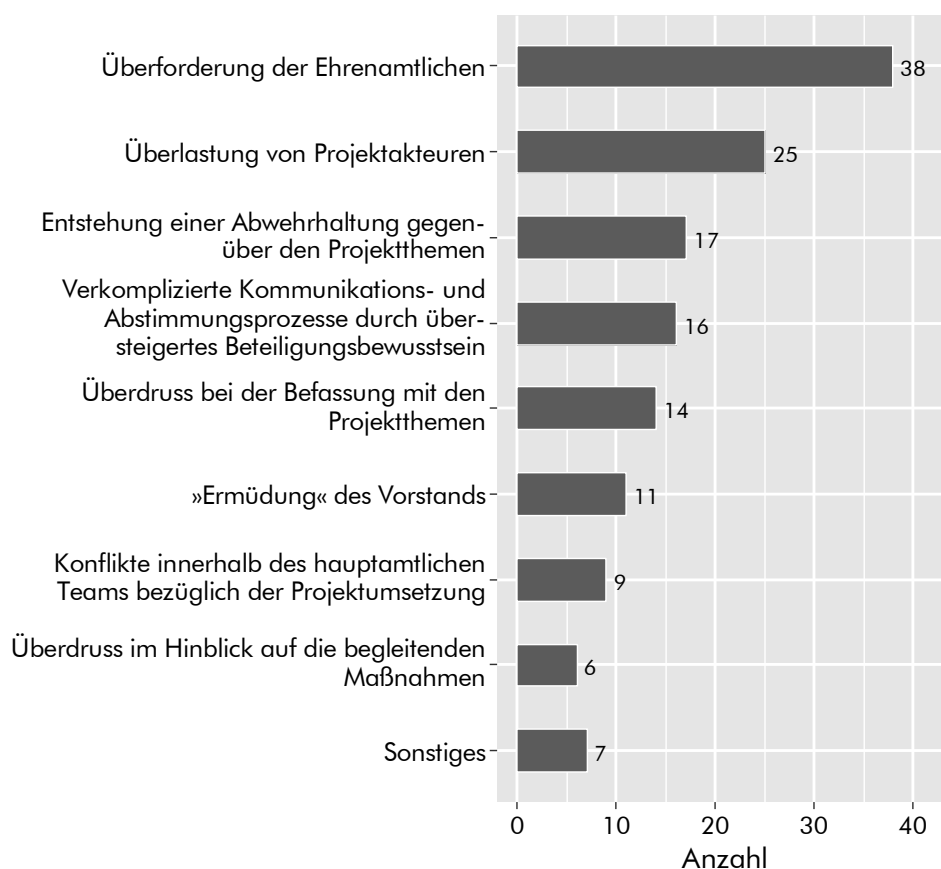


³⁶ Mehrfachnennungen waren möglich.

Sonstige positive Veränderungen sind den Projektverantwortlichen zufolge ein gesteigertes Bewusstsein für Themen rund um Beteiligung, Kommunikation und Extremismusprävention, die Integration der inhaltlichen Projektschwerpunkte in die Konzeption der eigenen regelhaften Förderung, die Etablierung des Trägers als einem erfahrenen Partner in der demokratiefördernden politischen Erwachsenenbildung und als einem zivilgesellschaftlichen Akteur sowie das Angebot von Einführungsveranstaltungen an neue Mitarbeiter/-innen zu den Werten und der Geschichte der eigenen Organisation.

Die fünf am häufigsten beobachteten negativen Effekte sind die Überforderung der Ehrenamtlichen, die Überlastung von Projektakteuren, die Entstehung einer Abwehrhaltung gegenüber den Projektthemen, verkomplizierte Kommunikations- und Abstimmungsprozesse durch ein übersteigertes Beteiligungsbewusstsein sowie ein Überdruß bei der Befassung mit den Projektthemen.

Abbildung 18: Negative Effekte der Projektmaßnahmen (Anzahl der Projekte)³⁷



Sonstige negative Effekte sind den Projektverantwortlichen zufolge die Ablehnung einer weiteren Trägerschaft für das Projekt über 2019 hinaus, die „Ermüdung“ von Ehrenamtlichen und ein Widerstand in der Organisation infolge des Blicks nach innen.

³⁷ Mehrfachnennungen waren möglich.

4.2.1.3 Wichtige Ergebnisse und Erfahrungen aus der Sicht der Projekte

Das wichtigste Ergebnis des Z:T-Projekts für den Verband oder Verein

Im Rahmen der 3. Monitoring-Erhebung haben wir den Projekten zusätzlich einige offene Fragen gestellt. So sollten die Projekte zunächst das wichtigste Ergebnis für ihren Verband oder Verein nennen. Die meisten Angaben beziehen sich auf die Akzeptanz und die Sensibilisierung für die Projekt- und Programmenthemen in den Vereinen und Verbänden. Dazu haben wir auch solche Angaben gezählt, die eine aktive Auseinandersetzung mit den Themen oder eine höhere Bekanntheit des Projektes oder eine Offenheit gegenüber den Themen in den Vereinen und Verbänden als wichtigstes Ergebnis herausstellen. Diese Aspekte wurden entweder allgemein benannt oder mit konkreten Themen wie „Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit“, „Konflikt“, „Beteiligung“, „Demokratie“, „Demokratiefeindlichkeit“, „eigenes demokratisches Selbstverständnis“, „Diskriminierung“, „Diskriminierungsformen“ sowie „Ehrenamt“, „Verbandsentwicklung“ oder „Werte der Organisation“ verknüpft. So ist beispielsweise das wichtigste Ergebnis eines Projektes, dass ein Bewusstsein für demokratiefeindliche Äußerungen im Verband vorhanden ist. In einem anderen Verband wird das Ehrenamt stärker wahrgenommen.

Ein besonders erwähnenswertes Ergebnis ist in dem Zusammenhang, dass ein Verband die Projektthemen als Querschnittsaufgabe des Verbandes betrachtet. In einem anderen Verband hat ein Projekt erreicht, dass der Vorstand das Thema „Förderung von Demokratie und Partizipation“ zum Schwerpunkt seiner Arbeit bis 2021 gemacht hat. Ein Projekt nannte als sein wichtigstes Ergebnis, dass das Demokratiethema regelmäßig auf der Tagesordnung steht. Und zwei Projekte erwähnten in dem Zusammenhang die klare Positionierung der Verbandsführung zum Thema „Demokratie“ bzw. allgemein die öffentliche Positionierung des Verbandes und seiner Mitglieder. Ein weiteres Projekt betonte die Einsicht, dass Demokratiestärkung und Werteorientierung keine Selbstläufer sind, sondern Personen benötigen, die konstant und hartnäckig dafür eintreten. Drei Projekte nannten eine verbesserte oder sogar stark gesteigerte Außenwahrnehmung als das wichtigste oder eines ihrer wichtigsten Ergebnisse. Zwei weitere Projekte gaben allgemein mehr Sichtbarkeit oder eine deutlich höhere Bekanntheit an.

Ein beachtlicher Teil der Projekte sah das wichtigste Ergebnis seiner Arbeit vor allem in der Ausbildung der Beraterinnen und Berater bzw. im Aufbau eines Beratungsangebotes oder in der konkreten Bearbeitung von Vorfällen. Ein Projekt hob hier besonders die Beratungserfolge hervor, die über mündliche Verbreitung für weitere Beratungsfälle sorgten. In einem anderen Fall wurden die Implementierung eines Beratungssystems und die damit einhergehende Stärkung von demokratischer Teilhabe betont. Ein Projekt wies auf die gestiegene Notwendigkeit von Beratung und Beratungsformaten über die Grenzen der Zielgruppen hinaus hin. Ein weiteres Projekt gab den hohen Bedarf an der Bearbeitung innerverbandlicher Konflikte als wichtigstes Ergebnis an.

Einen dritten Schwerpunkt hinsichtlich der wichtigsten erreichten Ergebnisse bilden die Entwicklung der Organisation und die Stärkung von Strukturen innerhalb der Vereine und Verbände. Hier ist besonders ein Projekt hervorzuheben, das die Etablierung eines Qualitätsmanagements und die Einrichtung einer Stabsstelle für Diversity erreicht hat. Durch das Engagement des Projektes wurde insgesamt die Organisations- und Strukturentwicklung professionalisiert. An dieser Stelle ist auch die Zertifizierung eines Verbandes im Rahmen eines Qualitätssiegels im Bereich Bildung zu nennen. In zwei weiteren Fällen unterstützt hauptamtliches Personal die Ehrenamtlichen, was in einem Projekt mit einer Professionalisierung des Verbandes einher-

geht. Die nachhaltige Verbandsentwicklung durch Haupt- und Ehrenamt, die Stärkung interner Vereinsstrukturen, der Anstoß von Veränderungsprojekten, die kritische Auseinandersetzung mit den eigenen Strukturen und eine daraus erwachsene Veränderungsbereitschaft sowie eine verstärkte Vernetzung sind weitere zentrale Ergebnisse von einzelnen Projekten in dem Zusammenhang. Ein Projekt nimmt eine Expertenrolle im Verband bezüglich der Projektthemen ein. Darüber hinaus haben sich in einem Verband zu den Projekt- und Programmthemen sensibilisierte Personen zusammengeschlossen, die aktiv im Verband agieren. Und ein Projekt gab als wichtigstes Ergebnis an, dass es nach wie vor zwei Stellen gebe, die sich mit den Programmthemen beschäftigen.

Etliche Projekte berichteten eine verbesserte Beteiligung der Mitglieder und die Anregung von Teilhabeprozessen als zentrales Ergebnis. Darunter ist es einem Projekt gelungen, einen Landesjugendsprecher mit Stellvertreter als neue Funktionsrollen im Jugendverband zu implementieren. Angaben weiterer Projekte beziehen sich allgemein auf eine verbesserte Organisationskultur. So sah es ein Projekt als sein wichtigstes Ergebnis an, durch eine vertrauensvolle und vertrauliche Beratung sowie durch beteiligungsorientierte Methoden den Zusammenhalt im Verband gestärkt zu haben. Andere Projekte nannten an dieser Stelle etwa den Anstoß einer neuen Diskussionskultur im Verband, die Etablierung einer demokratischen Kultur und ein in der Organisation entstandenes „Wir-Gefühl“.

Bildung ist ein weiterer Schwerpunkt, in dem einzelne Projekte ihre wichtigsten Ergebnisse erzielten. Das betrifft etwa die dauerhafte Verankerung eines Bildungsangebotes im Bereich Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit, allgemein die Stärkung von Demokratieinteressierten durch Weiterbildung und in drei Fällen eine gestiegene Aufmerksamkeit für politische Bildung. Ferner hat ein Wohlfahrtsverband Einführungsveranstaltungen etabliert. Ein Projekt erwähnte allgemein gut nachgefragte Bildungsangebote. Ein Projekt erklärte mit Blick auf sein wichtigstes Ergebnis jedoch, dass die Ziele innerhalb der Projektlaufzeit nicht abschließend erreicht werden konnten.

Die wichtigste Innovation, die durch das Z:T-Projekt im Verband oder im Verein angestoßen wurde

Darüber hinaus wollten wir von den Projekten wissen, welche die aus ihrer Sicht wichtigste Innovation war, die sie in ihren jeweiligen Vereinen oder Verbänden anstoßen konnten. Die genannten Innovationen beziehen sich im Wesentlichen auf die Bereiche Beratung, Beteiligung und Bildung sowie auf strukturelle Veränderungen in der Organisation.

Genannte Innovationen für die Organisationen mit Blick auf das Feld Beratung sind:

- die Ausbildung von Beraterinnen und Beratern,
- die Durchführung von Beratungen,
- Konfliktmanagement bzw. die aktive Auseinandersetzung mit demokratiefeindlichen Vorfällen,
- der systemische Ansatz der Beratung,
- der Auf- und Ausbau eines ehrenamtlichen Beratungsnetzwerkes,
- eine über Einrichtungen hinausgehende kollegiale Beratung,
- Praxisprojekte innerhalb der Beraterausbildung sowie

- praxisorientierte Implementierungsworkshops aufgrund des Leitbildes und eines Beratungsgrundsatzpapiers, die „qualitative Intervision“³⁸.

Besonders interessant sind darüber hinaus die Innovationen, die strukturelle Veränderungen in den Verbänden und Vereinen betreffen, weil sie den Aspekt der Nachhaltigkeit der Projekte in den Vordergrund rücken.

Genannte Innovationen mit Blick auf strukturelle Veränderungen in den Organisationen sind:

- die Etablierung eines Strategiebeirates,
- ISO-Zertifizierung und die Entwicklung eines Qualitätsmanagements,
- Einrichtung eines Fachbereiches „Verband“ zu den Themen „Verbandsentwicklung“, „Demokratieförderung“ und „gesellschaftspolitische Fragen“,
- Einrichtung eines Fachbereiches für politische Bildung,
- Einrichtung einer hauptamtlichen Struktur ein, die verbandsferne Themen bearbeitet,
- Etablierung von Ansprechpartnern für den Erwachsenen- und für den Jugendbereich,
- Schaffung eines Gremiums und von Angeboten für junge Landfrauen,
- die horizontale und vertikale Vernetzung der Gliederungen,
- eine veränderte Dienstberatungsstruktur und die Einführung von Intervision,
- eine Verstetigung der Zusammenarbeit mit staatlichen Behörden und Institutionen in allen relevanten Bereichen sowie die
- Ausrichtung des Fokus der Organisation auf Verbandsentwicklung.

Schließlich erwähnten vier Projekte eine verbesserte Diskussions- bzw. Kommunikationskultur, zwei Projekte konnten allgemein eine Öffnung veralteter Strukturen bzw. eine Auseinandersetzung mit der Struktur anstoßen und ein weiteres innovative Impulse für die Öffentlichkeitsarbeit des Verbandes geben.

Andere von den Projekten benannte Innovationen betreffen die Bereitschaft für Veränderung und die Sensibilisierung für die Projekt- und Programmenthemen. Hervorzuheben ist hier ein Positionspapier eines Verbandes zu menschenverachtenden Einstellungen, das die Mitgliederversammlung beschlossen hat. So gelang es einem Projekt Offenheit für Neues im Verband zu schaffen. Ein zweites Projekt sieht als Neuerung, dass der Heimatbegriff im Verband zunehmend weltoffen verstanden wird. In einem anderen Fall hat ein Umdenken der ehrenamtlichen Leitung eingesetzt. Eine Organisation geht innovative Wege, indem sie sich am Sächsischen Bündnis gegen Rassismus beteiligt, und eine andere, indem sie sich des Themas der Demokratieförderung annimmt. Schließlich hat sich ein Projekt mittels einer Regionaltour durch die Ortsgruppen bekannter gemacht und stärkere Akzeptanz erlangt.

Etliche Projekte führten auch bildungsbezogene Innovationen an wie einen neuen Fachtag zum Thema „Gesellschaftliche Öffnung“, fachbereichsübergreifende Fortbildungen, projektbezogene Bildungsangebote oder regelmäßige Werte-Seminare mit theaterpädagogischen Elementen. Ein Verband etablierte eine Fachtagung zur Jugendarbeit. Weitere Neuerungen betreffen zum Teil spezifisch auf die Zielgruppen zugeschnittene Bildungsformate etwa zum Thema „Werte“, „demokratischer Zusammenhalt“ und weitere Programmenthemen. Außerdem konnten in einem Fall Themen der politischen Bildung in die Vereinsarbeit einbezogen werden

³⁸ Intervision ist eine Form der kollegialen Beratung insbesondere in psychosozialen Berufen. Hierbei wird gemeinsam nach einer Lösung für ein von einem Kollegen bzw. einer Kollegin eingebrachtes Problem gesucht.

und eine weitere Organisation richtete als neues Angebot Einführungsveranstaltungen ein. Ein anderer Verband führte ein Bildungsangebot und einen dazugehörigen Katalog ein und implementierte das Angebot in die Laufbahnausbildung. In einem anderen Fall ist die Wahrnehmung der Organisation als Bildungsträger neu. Weitere Innovationen sind die Teilhabe an politischer Bildung außerhalb der Vereinsstrukturen und allgemein die Öffnung von Verbänden für Bildungsveranstaltungen.

Mehrere Projekte gaben außerdem innovative Elemente und Impulse im Bereich Beteiligung an wie:

- die Etablierung eines Planspiels im Verband,
- den Anstoß neuer Beteiligungsverfahren oder partizipativer Maßnahmen,
- die Anregung einer Diskussion über Beteiligungsstrukturen,
- die partizipative Gestaltung von Fortbildungen bzw. Workshops,
- umfangreiche Beteiligung aller Ortsgruppen und Mitglieder des Verbandes an einem Leitbildprozess,
- Durchführung einer Zukunftswerkstatt,
- Landesjugendausschuss,
- niedrigschwellige Austausch- und Begegnungsformate,
- neue Aktivitäten im Rahmen einer Beteiligungsaktion für Jugendliche,
- Arbeitsgruppen für eine bessere Beteiligung und nachhaltige Verbandsentwicklung sowie
- neue Formen ehrenamtlicher Partizipation.

Einzelne Projekte benannten allgemein mehr Beteiligung an der Basis oder den Ausbau von Beteiligungsstrukturen als wichtigste Neuerung in der Organisation. Ein weiteres Projekt konnte zuvor passive Mitglieder aktivieren.

Schließlich fanden sich auch drei Innovationen, die die Projekte im engeren Sinne betreffen. Zum einen wurde ein Projekt in Person der Projektleitung in den Vorstand des Verbandes einbezogen. Ein Projekt nannte ein effektives Projekt- und Qualitätsmanagement und ein anderes die Projektklausur als wichtigste Neuerung.

Die größte Schwierigkeit, mit der das Z:T-Projekt im Verband oder im Verein konfrontiert war

Zuletzt sollten die Projekte die jeweils größte Schwierigkeit angeben, mit der sie in der aktuellen Förderperiode konfrontiert waren. Viele der genannten Schwierigkeiten beziehen sich insgesamt darauf, die Zielgruppen zu erreichen, zu motivieren und von dem Projekt zu überzeugen. Für zwei Projekte bestand in dem Zusammenhang das größte Problem darin, die Entscheidungsträger bzw. Schlüsselakteure einzubinden und für zwei andere Projekte, den Nutzen von Beratung nahezubringen. Die Projekte nannten außerdem Vorbehalte gegenüber den Demokratieberater/-innen, eine parallele Beraterstruktur und Widerstand durch Ehrenamtliche als größte Hindernisse.

Ein Projekt sah die zentrale Schwierigkeit darin, Projektziele in konkrete Maßnahmen zu übersetzen. Das ist ein Aspekt der Konzeptqualität. Eine Reihe von Projekten gab als größte Schwierigkeit jedoch Probleme bei der Umsetzung der Maßnahmen an, womit die Prozess- und Strukturqualität berührt sind. Die Angaben bezogen sich auf die knappen Zeitressourcen hauptsächlich der Ehrenamtlichen, aber auch von Hauptamtlichen bzw. die Überlastung der Projektmitarbeitenden. Weiterhin wurde die Befristung der Projektstellen, der Zeitaufwand für

begleitende Maßnahmen des Programms und das Führen von Verwendungsnachweisen oder Verunsicherung durch verspätete Rückmeldung zu den Nachweisen, die Anpassung verbandlicher Maßnahmen an die komplexen Z:T-Strukturen oder Probleme mit der Einrichtung einer geeigneten Administration genannt. In einem anderen Fall führten alltägliche Rassismuserfahrungen zu einer Entmutigung, der nur durch innovative Ansätze entgegengewirkt werden konnte. In zwei Fällen bestand das größte Problem darin, dass die Projektthemen nicht zum Kernthema des Verbandes passten bzw. in die verbandliche Alltagswelt eingepasst werden mussten. Schließlich empfand ein Projekt die Koordinierung von Coachingprozessen als besonders schwierig.

Für andere Projekte ergaben sich die größten Probleme aus dem Verbandskontext, etwa aus dem häufigen Wechsel der Geschäftsführung, der Diskussion um Eigenmittel oder der ungeklärten Verantwortlichkeit für das Projekt bzw. undurchsichtigen Strukturen im Verband. Das größte Hindernis sahen etliche Projekte in den Strukturen ihres Verbandes, die sehr hierarchisch organisiert sind und wenig Beteiligungsmöglichkeiten bieten oder dezentral ausgerichtet sind und eine heterogene Mitgliederstruktur aufweisen. In einem anderen Fall behinderte vor allem die Eigenständigkeit der Mitgliedsorganisationen, die keiner Weisungsbefugnis durch die Dachorganisation unterliegen, die Projektarbeit. Ein weiteres Projekt fühlte sich hauptsächlich durch Strukturen eingeschränkt, die eine Entscheidungsfindung bremsen. In einem Fall machte es die schiere Größe des Verbandes schwer, die Basis zu erreichen, und in einem anderen erschwerte die Doppelstruktur von Dienstleistungsunternehmen und Mitgliederverband die Arbeit des Projektes. Ein Verband war aufgrund existenzieller Probleme wenig aufnahmefähig für Neues, und ein Projekt nannte die Frage der Geschlechtergerechtigkeit in der katholischen Kirche als die größte Schwierigkeit, mit der es zu kämpfen hatte.

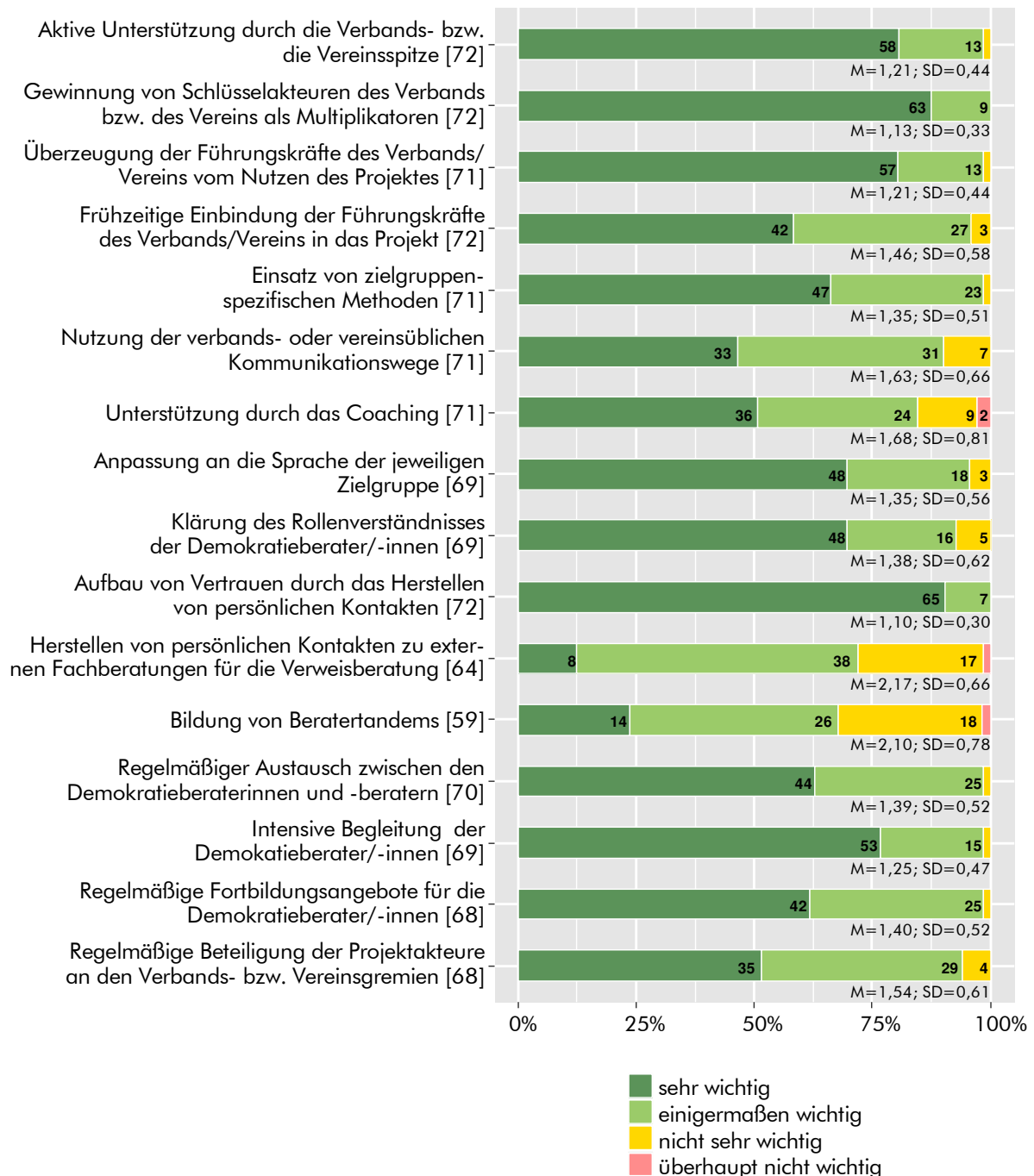
Probleme bei der Akquise von Beratungsfällen nannten zwei Projekte und die fehlende Bereitschaft von Ortsgruppen und Untergliederungen, Konflikte offen anzugehen, nannte ein Projekt als die größte Schwierigkeit. Angst vor Veränderung oder eine mangelnde Veränderungsbereitschaft im Verband, allgemeines Desinteresse im Verband oder von Teilen des Vorstandes oder das Verschließen vor gesellschaftlichen Entwicklungen sind weitere Schwierigkeiten, die die Projekte als die jeweils größte identifizierten. In einem weiteren Verband betraf das die ablehnende Haltung von Führungskräften gegenüber politischer Bildung. Ein Projekt hob die Passivität der Mitglieder und ihre mangelnden Kenntnisse und Erfahrungen in demokratischem Handeln als besonders hinderlich hervor und ein zweites Projekt erwähnte die Politikverdrossenheit der Mitglieder und ihre Vorbehalte gegenüber demokratischen und liberalen Werten. Ihre Verankerung im Verband bzw. die langfristige Bindung der Ehrenamtlichen beschrieben schließlich drei Projekte als die größte Herausforderung.

4.2.1.4 Erfolgsfaktoren

Im Verlauf der wissenschaftlichen Begleitung des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ konnten wir zahlreiche Faktoren identifizieren, die zum Erfolg der Projekte im Programmbereich 1A beitragen. Wir haben den Projekten diese Liste der Erfolgsfaktoren vorgelegt und um eine Einschätzung ihrer Bedeutung gebeten. Die fünf Erfolgsfaktoren, die von den Projekten am häufigsten als „sehr wichtig“ eingeschätzt wurden, sind der Aufbau von Vertrauen durch das Herstellen von persönlichen Kontakten, die Gewinnung von Schlüsselakteuren des Verbandes bzw. des Vereins als Multiplikatoren, die aktive Unterstützung durch die Ver-

bands- bzw. die Vereinsspitze, die Überzeugung der Führungskräfte des Verbands oder Vereins vom Nutzen des Projekts und die intensive Begleitung der Demokratieberaterinnen und -berater.

Abbildung 19: Bedeutung ausgewählter Erfolgsfaktoren



* Kodierung: 1 = sehr wichtig, 2 = einigermaßen wichtig, 3 = nicht sehr wichtig, 4 = überhaupt nicht wichtig.

* In eckigen Klammern: Anzahl der Projekte; in den Balken: absolute Anzahl.

4.2.1.5 Zielgruppenerreichung

Eine entscheidende Voraussetzung für die Wirksamkeit der Projekte und damit des gesamten Programms ist das Erreichen der definierten Zielgruppen, die in den Formulierungen der Programmziele genannt werden. Die Projektverantwortlichen wurden auch in der letzten Erhebung wieder gebeten, die Anzahl der erreichten Personen aus den verschiedenen Zielgruppen anzugeben. Da der diesbezügliche Entwicklungsstand der Projekte nach wie vor sehr unterschiedlich ist, haben wir die Daten für die alten und für die neuen Projekte getrennt ausgewertet.

Zuerst gehen wir auf den Soll-Ist-Vergleich bei der Zielgruppenerreichung der alten Projekte ein, die hierfür in der zweiten Monitoringerhebung einen Sollwert angegeben haben.³⁹ Die Führungskräfte, Funktionsträger und die sonstigen Schlüsselakteure sind nicht nur für den unmittelbaren Projekterfolg, sondern auch für die Verankerung der Projektangebote in den Strukturen der Vereine und Verbände eine zentrale Zielgruppe. Der aus den Angaben von 30 Projekten ermittelte Sollwert für die Zahl der zu erreichenden Führungskräfte wurde gegen Ende der 3. Programmphase zu rund 86 % erfüllt. Bei den Funktionsträgern haben die 30 Projekte ihren selbst gesteckten Sollwert zu rund 66 % erreicht. 19 Projekte haben auch einen Sollwert zur Zielgruppe der sonstigen Schlüsselakteure angegeben. Dieser wurde zu 87 % erreicht. Bei der Zielgruppe der an Konflikten beteiligten Personen kann nach den Angaben aus 23 Projekten von einer Zielerreichung von rund 111 % ausgegangen werden. Bei den von diskriminierendem oder undemokratischem Verhalten betroffenen Personen wurde der Sollwert von 20 Projekten zu rund 99 % erfüllt. Bei den sonstigen ehrenamtlichen Mitgliedern beträgt der Zielerreichungsgrad bei 27 Projekten rund 17 %. Eine Ursache sind die zum Teil sehr großen Sollwerte. Aus unserer Sicht ist dies aber ohnehin keine zentrale Zielgruppe, so dass wir die Soll-Ist-Diskrepanz als unproblematisch bewerten. Bei den sonstigen hauptamtlichen Mitgliedern wurde der Sollwert von 19 Projekten zu rund 53 % erreicht, und bei den weiteren Zielgruppen beträgt der Zielerreichungsgrad bei 7 Projekten rund 105 %. Als weitere Zielgruppen wurden Gemeindegemeinschaften, Multiplikatorinnen und Multiplikatoren der Kooperationspartner, Leserinnen und Leser der Verbands- bzw. Vereinszeitschrift, Vertreterinnen und Vertreter von Kommunen sowie Personen aus dem Umfeld der Verbands- bzw. der Vereinsmitglieder genannt.

Tabelle 4: Soll-Ist-Vergleich zur Zielgruppenerreichung der Projekte, die bereits vor der 3. Programmphase gefördert wurden

Zielgruppe	Erhebung	N*	Mittelwert (Durchschnitt)	Standardabweichung	Gesamtzahl	Erreichter Sollwert in % der Gesamtzahl
Führungskräfte	Soll	30	53	129	1.588	86,0 %
	Ist	30	46	108	1.365	
Funktionsträger	Soll	30	188	344	5.631	66,3 %
	Ist	30	124	211	3.734	
Sonstige Schlüsselakteure	Soll	19	45	58	849	87,0 %

³⁹ Die selbst gesteckten Sollwerte müssen so früh wie möglich erfasst werden, um Fortschritte beim Grad der Zielerreichung nachweisen zu können. In der ersten Monitoringerhebung konnten die meisten Projekte allerdings noch keine Sollwerte angeben. Deshalb verwenden wir die Angaben aus der zweiten Monitoringerhebung.

Zielgruppe	Erhebung	N*	Mittelwert (Durchschnitt)	Standardabweichung	Gesamtzahl	Erreichter Sollwert in % der Gesamtzahl
	Ist	19	39	39	739	
An Konflikten beteiligte Personen im Verband/Verein	Soll	23	81	77	1.873	110,7 %
	Ist	23	90	117	2.074	
Von diskriminierendem oder undemokratischem Verhalten betroffene Personen im Verband/Verein	Soll	20	70	83	1.397	98,6 %
	Ist	20	69	111	1.378	
Sonstige ehrenamtliche Mitglieder	Soll	27	1.128	4.778	30.450	17,2 %
	Ist	27	194	289	5.232	
Sonstige hauptamtliche Mitglieder	Soll	19	213	404	4.044	53,1 %
	Ist	19	113	278	2.149	
Weitere Zielgruppen	Soll	7	183	170	1.283	104,6 %
	Ist	7	192	280	1.342	

* N = Anzahl der Projekte, die beim Sollwert jeweils einen Wert > 0 angegeben haben.

Bei den Projekten, die einen Sollwert > 0, aber keinen Istwert angegeben haben, gehen wir davon aus, dass der Istwert bei der betreffenden Zielgruppe = 0 ist. Diese Annahme wirkt sich aber nur auf die angegebenen Mittelwerte und auf die Standardabweichungen bei den Istwerten aus.

Die in der vorletzten rechten Spalte angegebene Gesamtzahl bezieht sich allerdings nur auf die alten Projekte, die einen Sollwert über Null angegeben haben. Darüber hinaus haben etliche Projekte aber auch über das Erreichen von Zielgruppen berichtet, obwohl sie keinen entsprechenden Sollwert angegeben haben. Demnach haben alle alten Projekte in der dritten Programmphase 1.397 Führungskräfte, 5.639 Funktionsträger, 1.700 sonstige Schlüsselakteure, 3.165 an Konflikten beteiligte Personen, 1.902 von diskriminierendem oder undemokratischem Verhalten betroffene Personen, 15.357 sonstige ehrenamtliche Mitglieder, 3.678 sonstige hauptamtliche Mitglieder und 1.684 Personen aus weiteren Zielgruppen erreicht.

Die 38 neuen Projekte haben in der zweiten Monitoringerhebung zum Teil ebenfalls recht ambitionierte Sollwerte angegeben. 32 Projekte haben einen Sollwert für die Zahl der zu erreichenden Führungskräfte genannt, der mit rund 136 % sogar übertroffen wurde. Bei den Funktionsträgern haben 30 Projekte ihren selbst gesteckten Sollwert zu rund 82 % erreicht. Auch 18 neue Projekte haben einen Sollwert zur Zielgruppe der sonstigen Schlüsselakteure angegeben. Dieser wurde zu rund 46 % erreicht. Zur Zielgruppe der an Konflikten beteiligten Personen haben nur 10 neue Projekte einen Sollwert angegeben. Hier beträgt die Zielerreichung allerdings rund 119 %. Anders sieht es bei der Zielgruppe der von diskriminierendem oder undemokratischem Verhalten betroffenen Personen aus, zu der 8 neue Projekte einen Sollwert angegeben haben. Die Zielerreichung beträgt hier rund 39 %. Dagegen wollten 26 Projekte fast 23.100 ehrenamtliche Mitglieder erreichen. Hier beträgt der Zielerreichungsgrad nach den Angaben der Projektverantwortlichen rund 50 %. Bei den sonstigen hauptamtlichen Mitgliedern wurde der Sollwert von 18 Projekten zu rund 83 % erreicht, und bei den weiteren Zielgruppen beträgt der Zielerreichungsgrad bei 12 Projekten rund 69 %. Als weitere Zielgruppen wurden Besucher von offenen Veranstaltungen, Personen mit Fluchtgeschichte, Menschen mit Psychiaterfahrung, Langzeitarbeitslose, pädagogische Fachkräfte, innerkirchliche und zivil-

gesellschaftliche externe Gruppen, interessierte Nicht-Mitglieder, Mitglieder anderer Wohlfahrtsverbände sowie Personen aus Politik und Verwaltung genannt.

Tabelle 5: Soll-Ist-Vergleich zur Zielgruppenerreichung der Projekte, die erst ab der 3. Programmphase gefördert werden

Zielgruppe	Erhebung	N*	Mittelwert (Durchschnitt)	Standardabweichung	Gesamtzahl	Erreichter Sollwert in % der Gesamtzahl
Führungskräfte	Soll	32	21	29	668	136,4 %
	Ist	32	28	27	911	
Funktionsträger	Soll	30	157	263	4.717	81,9 %
	Ist	30	129	207	3.865	
Sonstige Schlüsselakteure	Soll	18	83	131	1.489	45,7 %
	Ist	18	38	55	680	
An Konflikten beteiligte Personen im Verband/Verein	Soll	10	16	14	156	119,2 %
	Ist	10	19	22	186	
Von diskriminierendem oder undemokratischem Verhalten betroffene Personen im Verband/Verein	Soll	8	20	17	158	39,2 %
	Ist	8	8	10	62	
Sonstige ehrenamtliche Mitglieder	Soll	26	888	1.685	23.095	50,3 %
	Ist	26	447	716	11.620	
Sonstige hauptamtliche Mitglieder	Soll	18	178	416	3.198	83,1 %
	Ist	18	148	254	2.659	
Weitere Zielgruppen	Soll	12	233	281	2.800	69,4 %
	Ist	12	162	303	1.944	

* N = Anzahl der Projekte, die beim Sollwert jeweils einen Wert > 0 angegeben haben. Bei den Projekten, die einen Sollwert > 0, aber keinen Istwert angegeben haben, gehen wir davon aus, dass der Istwert bei der betreffenden Zielgruppe = 0 ist. Diese Annahme wirkt sich aber nur auf die angegebenen Mittelwerte und auf die Standardabweichungen bei den Istwerten aus.

Die in der vorletzten rechten Spalte angegebene Gesamtzahl bezieht sich wieder nur auf die Projekte, die einen Sollwert über Null angegeben haben. Auch etliche neue Projekte haben aber über das Erreichen von Zielgruppen berichtet, obwohl sie keinen entsprechenden Sollwert angegeben haben. Demnach haben alle neuen Projekte in der dritten Programmphase 980 Führungskräfte, 4.490 Funktionsträger, 1.109 sonstige Schlüsselakteure, 906 an Konflikten beteiligte Personen, 346 von diskriminierendem oder undemokratischem Verhalten betroffene Personen, 40.065 sonstige ehrenamtliche Mitglieder, 4.529 sonstige hauptamtliche Mitglieder und 2.294 Personen aus weiteren Zielgruppen erreicht.

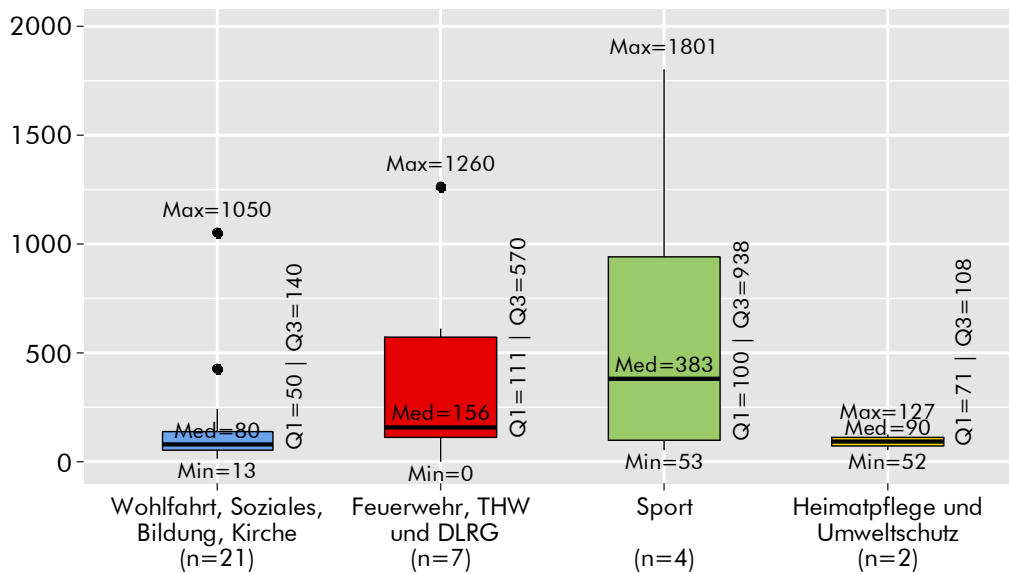
Erreichung von Schlüsselakteuren und Betroffenen

Im Folgenden untersuchen wir die Zielgruppenerreichung bei den Schlüsselakteuren und bei den Betroffenen etwas differenzierter. Der Begriff „Schlüsselakteure“ fasst in diesem Zusammenhang die Angaben der Projekte zu den bereits erreichten Führungskräften, den Funktionsträgern sowie den sonstigen Schlüsselakteuren zusammen. Der Begriff „Betroffene“ bezieht

sich auf die Angaben der Projekte zu den bereits erreichten Personen, die an Konflikten im Verband oder Verein beteiligt sind oder die von diskriminierendem oder undemokratischem Verhalten betroffenen sind. Für die Analyse haben wir die Projekte nach den Tätigkeitsschwerpunkten der Verbände bzw. Vereine zu Gruppen zusammengefasst. Da die genannten Zahlen in einzelnen Fällen sehr stark nach oben oder unten abweichen, vermitteln Durchschnittswerte ein verzerrtes Bild und sind daher für einen Vergleich über die vier Tätigkeitsbereiche ungeeignet. Wir geben daher anstelle des Durchschnitts wieder den Median an (vgl. zum Median S. 41). Um die Entwicklung der Projekte nachzuzeichnen, vergleichen wir die aktuellen Ergebnisse auch mit Daten aus der zweiten Monitoringerhebung. Ein Vergleich mit Daten aus der ersten Monitoringerhebung war nicht sinnvoll, da die neuen Projekte zunächst eine Anlaufzeit benötigten, um Schlüsselakteure und Betroffene zu erreichen.

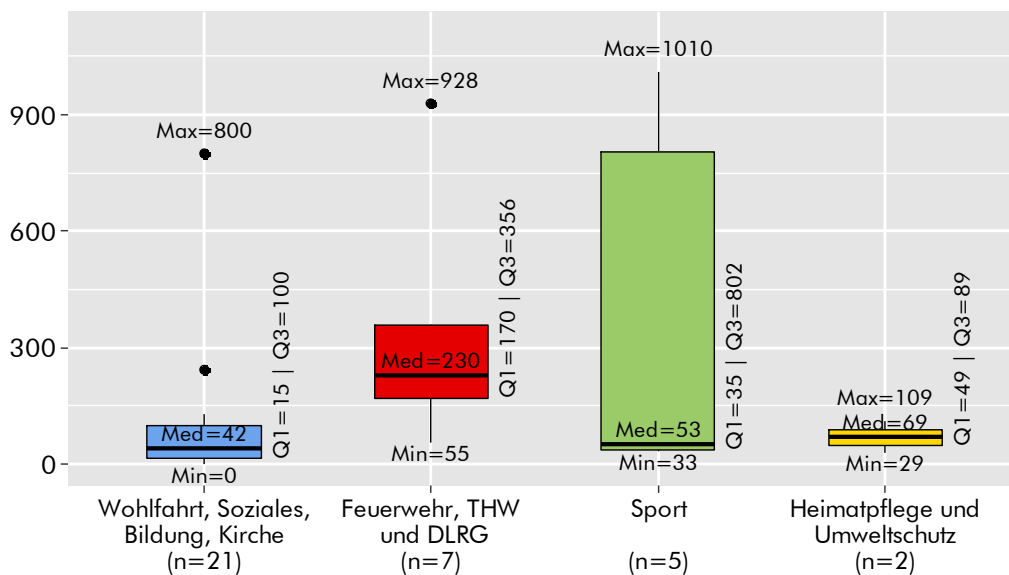
Vergleicht man die Projektgruppen mit ihren unterschiedlichen Tätigkeitsschwerpunkten und betrachtet darüber hinaus auch die Veränderungen zwischen der zweiten und der dritten Erhebung, dann zeigen sich einige interessante Unterschiede und Entwicklungen bei der Frage, wie gut die Projekte die wichtige Zielgruppe der Schlüsselakteure (Führungskräfte, Funktionsträger und sonstige Schlüsselakteure) erreicht haben. Die 21 alten Projekte, die sich schwerpunktmäßig dem Bereich der Wohlfahrtspflege, der Sozial- und Bildungsarbeit oder der kirchlichen Arbeit zuordnen lassen, hatten nach eigenen Angaben zum Zeitpunkt der 3. Erhebung im Mittel (Median) 80 Schlüsselakteure erreicht. Zum Zeitpunkt der 2. Erhebung lag dieser Wert erst bei 42 Schlüsselakteuren. Gegen Ende der dritten Programmphase beträgt die Zahl der erreichten Schlüsselakteure bei den mittleren 50 % der alten Projekte (farbige Box, Abbildung 21) zwischen 50 (Q1) und 140 (Q3). Die Spannweite reicht von 13 bis 1.050 Personen. Die sieben alten Projekte aus dem Bereich Feuerwehr, THW und DLRG hatten nach eigenen Angaben zum Zeitpunkt der 3. Erhebung im Mittel (Median) 156 Schlüsselakteure erreicht. Zum Zeitpunkt der 2. Erhebung lag der Median aus den Angaben der Projektverantwortlichen allerdings noch bei 230 Schlüsselakteuren. Die mittleren 50 % dieser Projekte (farbige Box, Abbildung 21) erreichten inzwischen 111 (Q1) und 570 (Q3) Schlüsselakteure. Die Spannweite reicht von null bis 1.260 Personen. Die vier Projekte mit Sport als Tätigkeitsschwerpunkt hatten zum Zeitpunkt der 3. Erhebung im Mittel (Median) 383 Schlüsselakteure erreicht. Dieser Wert lag zum Zeitpunkt der 2. Erhebung erst bei 53 Personen. Der große Unterschied erklärt sich zum einen dadurch, dass bei einer sehr geringen Anzahl an Projekten einzelne Angaben auch den Median stark beeinflussen können. Zum anderen wirkt sich aus, dass ein Projekt aus diesem Bereich nicht an der dritten Monitoringerhebung teilgenommen hat. Die mittleren 50 % dieser Projekte (farbige Box, Abbildung 21) erreichten gegen Ende der dritten Programmphase zwischen 100 (Q1) und 938 (Q3) Schlüsselakteure. Die Spanne ist allerdings sehr groß und reicht von 53 bis 1.801 Personen. Zwei Projekte lassen sich dem Bereich Heimatpflege und Umweltschutz zuordnen. Sie hatten zum Zeitpunkt der dritten Erhebung im Mittel (Median) 90 Schlüsselakteure erreicht weil ein Projekt 52 Personen und das andere 127 Personen erreicht hatte. Zum Zeitpunkt der 2. Erhebung lag der Median bei 69.

Abbildung 20: Erreichung der Schlüsselakteure nach Tätigkeitsschwerpunkten der Verbände und Vereine (Mediane, 3. Erhebung, alte Projekte)



* Für die vier Projektgruppen mit den genannten Tätigkeitsschwerpunkten ergeben sich folgende Gesamtsummen für die in der dritten Programmphase bis zum Zeitpunkt der 3. Erhebung erreichten Schlüsselakteure: Wohlfahrtspflege, Sozial- und Bildungsarbeit sowie kirchliche Arbeit – Gesamtsumme = 3.160; Feuerwehr, THW und DLRG – Gesamtsumme = 2.778; Sport – Gesamtsumme = 2.619 sowie Heimspflege und Umweltschutz – Gesamtsumme = 179.

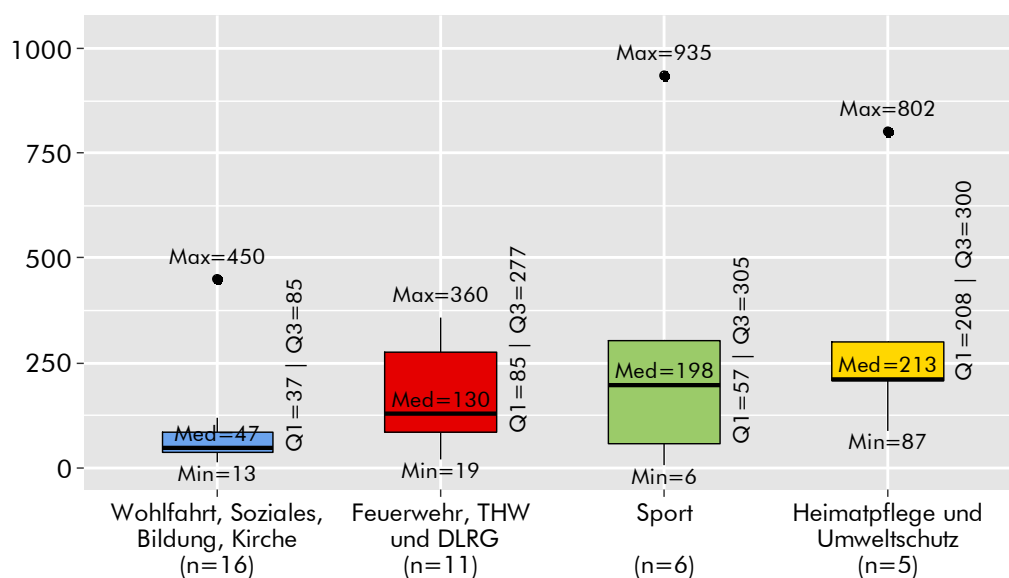
Abbildung 21: Erreichung der Schlüsselakteure nach Tätigkeitsschwerpunkten der Verbände und Vereine (Mediane, 2. Erhebung, alte Projekte zum Vergleich)



* Für die vier Projektgruppen mit den genannten Tätigkeitsschwerpunkten ergeben sich folgende Gesamtsummen für die in der dritten Programmphase bis zum Zeitpunkt der 2. Erhebung erreichten Schlüsselakteure: Wohlfahrtspflege, Sozial- und Bildungsarbeit sowie kirchliche Arbeit – Gesamtsumme = 2.033; Feuerwehr, THW und DLRG – Gesamtsumme = 2.265; Sport – Gesamtsumme = 1.933 sowie Heimspflege und Umweltschutz – Gesamtsumme = 138.

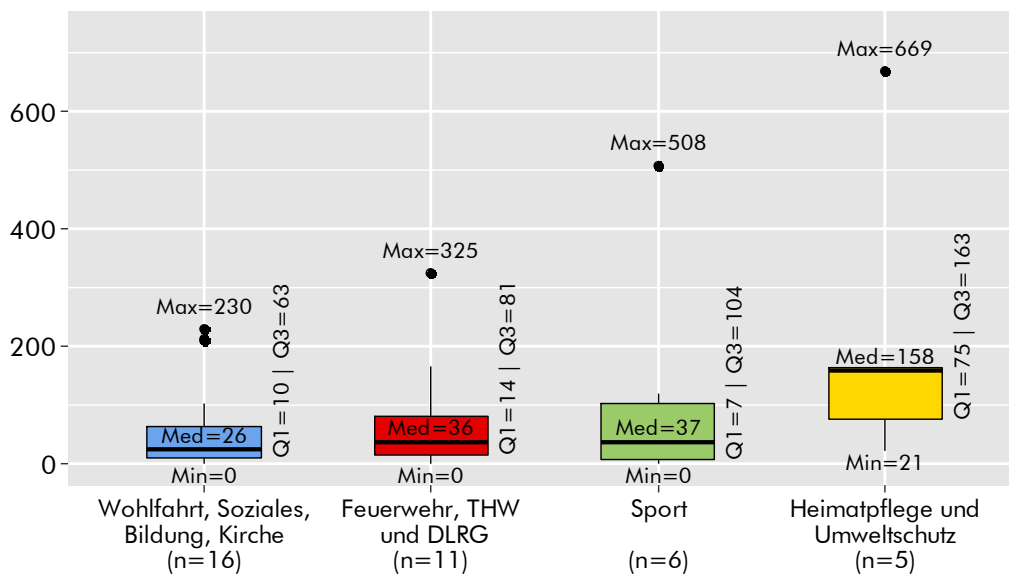
Die 16 neuen Projekte aus dem Bereich der Wohlfahrtspflege, der Sozial- und Bildungsarbeit oder der kirchlichen Arbeit hatten nach eigenen Angaben zum Zeitpunkt der 3. Erhebung im Mittel (Median) 47 Schlüsselakteure erreicht. Zum Zeitpunkt der 2. Erhebung lag der entsprechende Wert erst bei 26 Schlüsselakteuren. Die Zahl der erreichten Schlüsselakteure bei den mittleren 50 % dieser neuen Projekte liegt gegen Ende der dritten Programmphase (farbige Box, Abbildung 22) zwischen 37 (Q1) und 85 (Q3). Die Spannweite reicht von 13 bis 450 Personen. Die 11 neuen Projekte aus dem Bereich Feuerwehr, THW und DLRG hatten nach eigenen Angaben zum Zeitpunkt der 3. Erhebung im Mittel (Median) 130 Schlüsselakteure erreicht. Zum Zeitpunkt der 2. Erhebung lag der entsprechende Wert erst bei 36 Schlüsselakteuren. Die mittleren 50 % dieser Projekte (farbige Box, Abbildung 22) erreichten inzwischen 85 (Q1) und 277 (Q3) Schlüsselakteure. Die Spannweite reicht von 19 bis 360 Personen. Die sechs Projekte mit Sport als Tätigkeitsschwerpunkt hatten zum Zeitpunkt der 3. Erhebung im Mittel (Median) 198 Schlüsselakteure erreicht. Der entsprechende Wert lag zum Zeitpunkt der 2. Erhebung erst bei 37 Personen. Die mittleren 50 % dieser Projekte (farbige Box, Abbildung 22) erreichten gegen Ende der dritten Programmphase zwischen 57 (Q1) und 305 (Q3) Schlüsselakteure. Die Spanne ist allerdings sehr groß und reicht von 6 bis 935 Personen. Die fünf neuen Projekte aus dem Bereich Heimatpflege und Umweltschutz erreichten im Mittel (Median) 213 Schlüsselakteure. Der entsprechende Wert lag zum Zeitpunkt der 2. Erhebung erst bei 158 Personen. Die mittleren 50 % dieser Projekte erreichten zwischen 208 (Q1) und 300 (Q3) Schlüsselakteure. Das Minimum liegt bei 87 erreichten Personen, das Maximum bei 802.

Abbildung 22: Erreichung der Schlüsselakteure nach Tätigkeitsschwerpunkten der Verbände und Vereine (Mediane, 3. Erhebung, neue Projekte)



* Für die vier Projektgruppen mit den genannten Tätigkeitsschwerpunkten ergeben sich folgende Gesamtsummen für die in der dritten Programmphase bis zum Zeitpunkt der 3. Erhebung erreichten Schlüsselakteure: Wohlfahrtspflege, Sozial- und Bildungsarbeit sowie kirchliche Arbeit – Gesamtsumme = 1.284; Feuerwehr, THW und DLRG – Gesamtsumme = 1.999; Sport – Gesamtsumme = 1.686 sowie Heimatpflege und Umweltschutz – Gesamtsumme = 1.610.

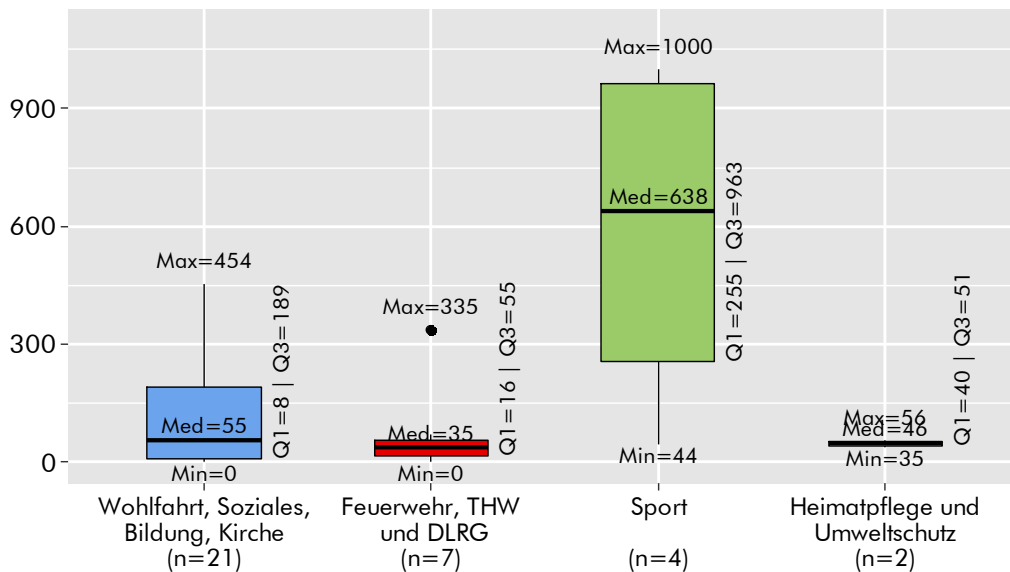
Abbildung 23: Erreichung der Schlüsselakteure nach Tätigkeitsschwerpunkten der Verbände und Vereine (Mediane, 2. Erhebung, neue Projekte zum Vergleich)



* Für die vier Projektgruppen mit den genannten Tätigkeitsschwerpunkten ergeben sich folgende Gesamtsummen für die in der dritten Programmphase bis zum Zeitpunkt der 2. Erhebung erreichten Schlüsselakteure: Wohlfahrtspflege, Sozial- und Bildungsarbeit sowie kirchliche Arbeit – Gesamtsumme = 980; Feuerwehr, THW und DLRG – Gesamtsumme = 780; Sport – Gesamtsumme = 705 sowie Heimatspflege und Umweltschutz – Gesamtsumme = 1.086.

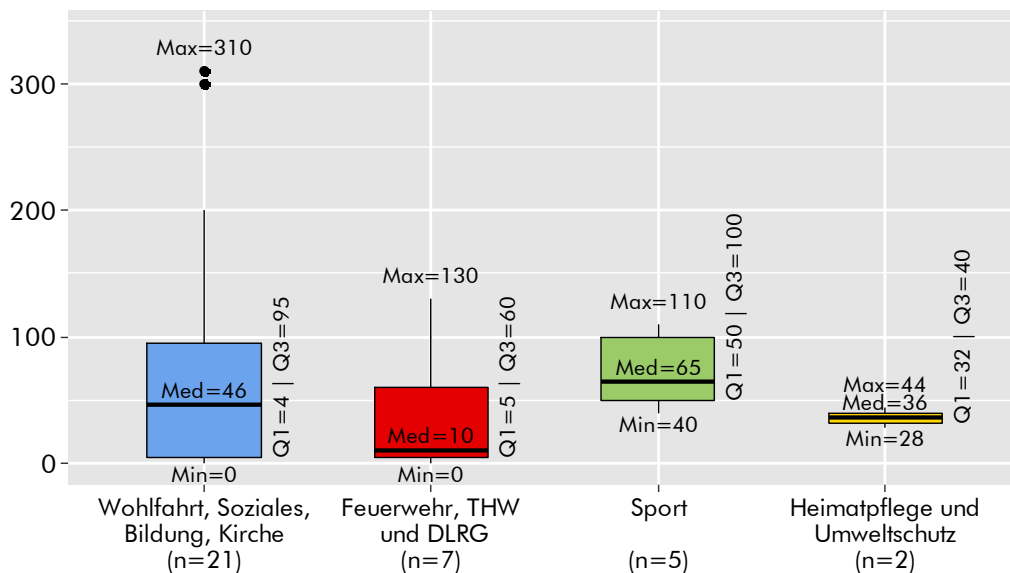
Auch beim Erreichen der Zielgruppe der Konfliktbeteiligten und der von diskriminierendem oder undemokratischem Verhalten Betroffenen lassen sich zum Teil erhebliche Unterschiede zwischen den Projektgruppen feststellen. Die 21 alten Projekte, die sich dem Bereich der Wohlfahrtspflege, der Sozial- und Bildungsarbeit oder der kirchlichen Arbeit zuordnen lassen, hatten zum Zeitpunkt der dritten Erhebung im Mittel (Median) 55 Betroffene erreicht. Dieser Wert lag zum Zeitpunkt der 2. Erhebung erst bei 46 Betroffenen. Die mittleren 50 % dieser Projekte (farbige Box in der nächsten Abbildung) erreichten inzwischen 8 (Q1) bis 189 (Q3) Betroffene. Die Spannweite reicht von null bis 454 Personen. Von den sieben Projekten aus dem Bereich Feuerwehr, THW und DLRG wurden zum Zeitpunkt der 3. Erhebung im Mittel (Median) 35 Betroffenen erreicht. Zum Zeitpunkt der 2. Erhebung lag der entsprechende Wert bei 10 Betroffenen. Die mittleren 50 % dieser Projekte (farbige Box in der nächsten Abbildung) erreichten jetzt zwischen 16 (Q1) und 55 (Q3) Personen. Die Spanne reicht von null bis 335 Betroffenen. Die vier Sportprojekte hatten zum Zeitpunkt der dritten Erhebung nach eigenen Angaben im Mittel (Median) 638 Betroffene erreicht. Dieser Wert lag zum Zeitpunkt der 2. Erhebung erst bei 65 Personen. Der große Unterschied ist auch hier wieder mit der sehr geringen Anzahl an Projekten und dem damit zusammenhängenden großen Einfluss einzelner Angaben auf den Median zu erklären. Dass ein Projekt aus diesem Bereich nicht an der dritten Monitoringerhebung teilgenommen hat, dürfte sich ebenfalls erheblich auswirken. Die mittleren 50 % dieser Projekte (farbige Box in der nächsten Abbildung) erreichten zwischen 255 (Q1) und 963 (Q3) Betroffene. Die Spannweite liegt zwischen 44 und 1000 Personen. Die zwei alten Projekte aus dem Bereich Heimatspflege und Umweltschutz hatten zum Zeitpunkt der dritten Erhebung im Mittel (Median) 46 Betroffene erreicht weil ein Projekt 35 Personen und das andere 56 Personen erreicht hatte. Zum Zeitpunkt der 2. Erhebung lag der Median bei 36.

Abbildung 24: Erreichung der Betroffenen nach Tätigkeitsschwerpunkten der Verbände und Vereine (Mediane, 3. Erhebung, alte Projekte)



* Für die vier Projektgruppen mit den genannten Tätigkeitsschwerpunkten ergeben sich folgende Gesamtsummen für die in der dritten Programmphase bis zum Zeitpunkt der 3. Erhebung erreichten Betroffenen: Wohlfahrtspflege, Sozial- und Bildungsarbeit sowie kirchliche Arbeit – Gesamtsumme = 2.146; Feuerwehr, THW und DLRG – Gesamtsumme = 511; Sport – Gesamtsumme = 2.319 sowie Heimatspflege und Umweltschutz – Gesamtsumme = 91.

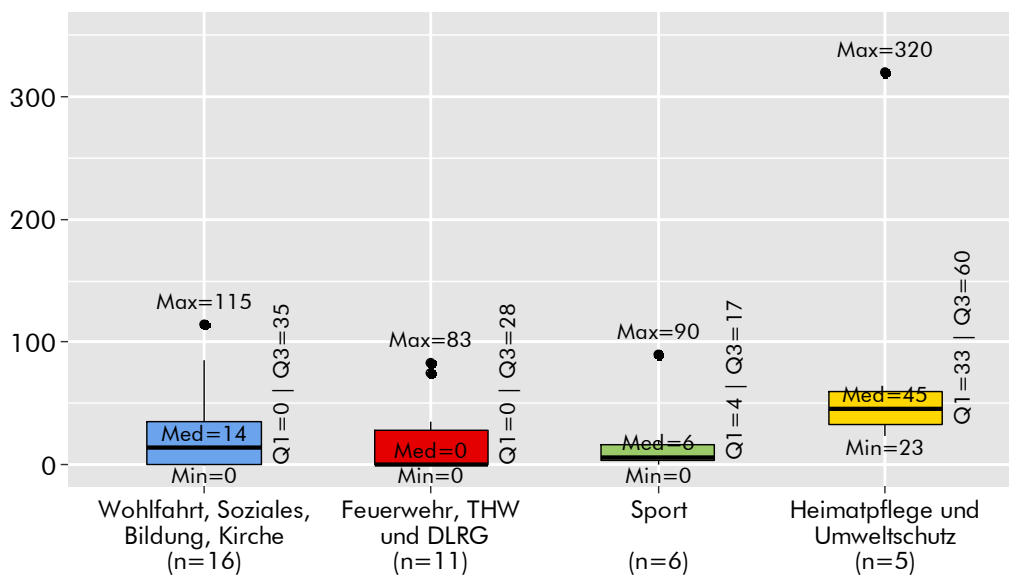
Abbildung 25: Erreichung der Betroffenen nach Tätigkeitsschwerpunkten der Verbände und Vereine (Mediane, 2. Erhebung, alte Projekte zum Vergleich)



* Für die vier Projektgruppen mit den genannten Tätigkeitsschwerpunkten ergeben sich folgende Gesamtsummen für die in der dritten Programmphase bis zum Zeitpunkt der 2. Erhebung erreichten Betroffenen: Wohlfahrtspflege, Sozial- und Bildungsarbeit sowie kirchliche Arbeit – Gesamtsumme = 1.529; Feuerwehr, THW und DLRG – Gesamtsumme = 269; Sport – Gesamtsumme = 365 sowie Heimatspflege und Umweltschutz – Gesamtsumme = 72.

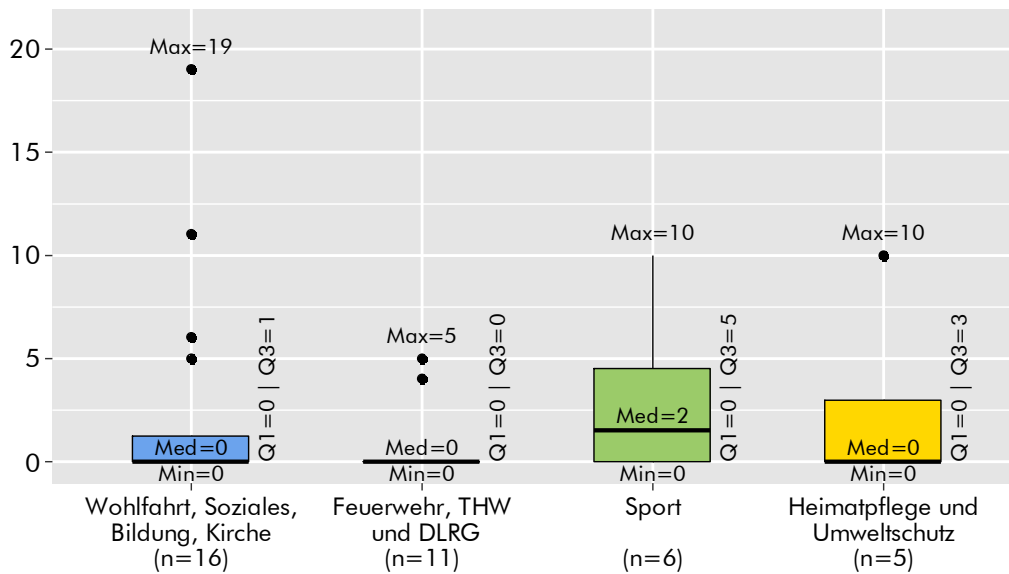
Zum 2. Erhebungszeitpunkt waren die meisten neuen Projekte noch nicht in der Lage, eine größere Zahl an Betroffenen zu erreichen, weil die Beraterausbildung noch nicht oder erst kürzlich abgeschlossen worden war. So wurden in allen Projektgruppen mit Ausnahme des Sports im Mittel (Median) null Betroffene erreicht. Die neuen Sportprojekte erreichten im Mittel (Median) 2 Betroffene (s. Abbildung 27). Dies hat sich bis zum Zeitpunkt der dritten Erhebung geändert. So hatten die 16 neuen Projekte, die sich dem Bereich der Wohlfahrtspflege, der Sozial- und Bildungsarbeit oder der kirchlichen Arbeit zuordnen lassen im Mittel (Median) 14 Betroffene erreicht. Die mittleren 50 % dieser Projekte (farbige Box in der nächsten Abbildung) erreichten inzwischen null (Q1) bis 35 (Q3) Betroffene. Die Spanne reicht von null bis 115 Personen. Von den 11 Projekten aus dem Bereich Feuerwehr, THW und DLRG wurden zum Zeitpunkt der 3. Erhebung im Mittel (Median) null Betroffenen erreicht. Die mittleren 50 % dieser Projekte (farbige Box in der nächsten Abbildung) erreichten allerdings zwischen null (Q1) und 28 (Q3) Personen. Die Spanne reicht von null bis 83 Betroffenen. Die sechs Sportprojekte hatten zum Zeitpunkt der dritten Erhebung im Mittel (Median) 6 Betroffene erreicht. Die mittleren 50 % dieser Projekte (farbige Box in der nächsten Abbildung) erreichten zwischen 4 (Q1) und 17 (Q3) Betroffene. Die Spannweite liegt zwischen null und 90 Personen. Die fünf neuen Projekte aus dem Bereich Heimatpflege und Umweltschutz erreichten im Mittel (Median) 45 Betroffene. Die mittleren 50 % dieser Projekte erreichten zwischen 33 (Q1) und 60 (Q3) Betroffenen. Das Minimum liegt bei 23 erreichten Personen, das Maximum bei 320.

Abbildung 26: Erreichung der Betroffenen nach Tätigkeitsschwerpunkten der Verbände und Vereine (Mediane, 3. Erhebung, neue Projekte)



* Für die vier Projektgruppen mit den genannten Tätigkeitsschwerpunkten ergeben sich folgende Gesamtsummen für die in der dritten Programmphase bis zum Zeitpunkt der 3. Erhebung erreichten Betroffenen: Wohlfahrtspflege, Sozial- und Bildungsarbeit sowie kirchliche Arbeit – Gesamtsumme = 423; Feuerwehr, THW und DLRG – Gesamtsumme = 223; Sport – Gesamtsumme = 125 sowie Heimatpflege und Umweltschutz – Gesamtsumme = 481.

Abbildung 27: Erreichung der Betroffenen nach Tätigkeitsschwerpunkten der Verbände und Vereine (Mediane, 2. Erhebung, neue Projekte zum Vergleich)

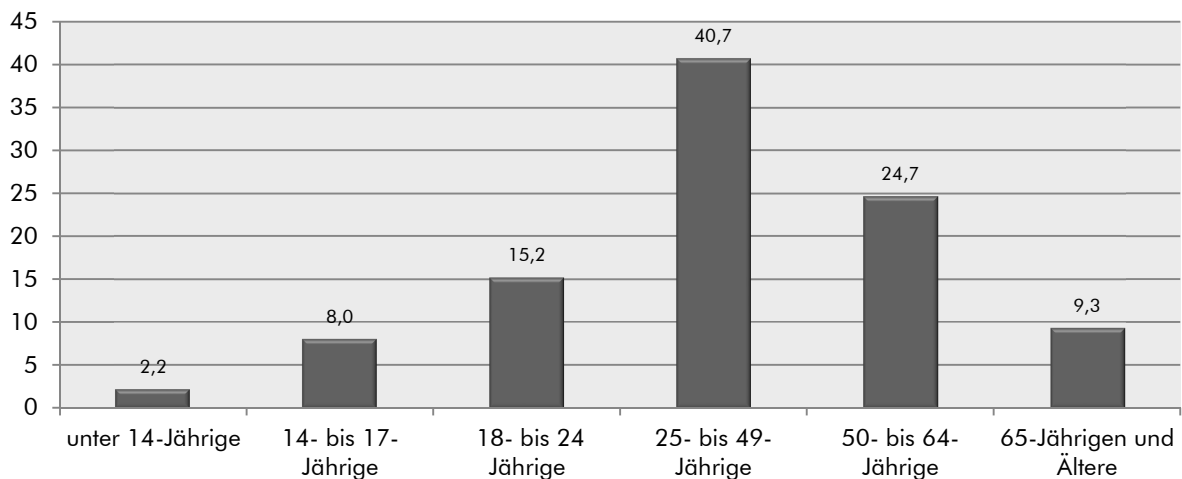


* Für die vier Projektgruppen mit den genannten Tätigkeitsschwerpunkten ergeben sich folgende Gesamtsummen für die in der dritten Programmphase bis zum Zeitpunkt der 2. Erhebung erreichten Betroffenen: Wohlfahrtspflege, Sozial- und Bildungsarbeit sowie kirchliche Arbeit – Gesamtsumme = 41; Feuerwehr, THW und DLRG – Gesamtsumme = 9; Sport – Gesamtsumme = 18 sowie Heimspflege und Umweltschutz – Gesamtsumme = 13.

Schon in den vorherigen Berichten hatten wir auf die stabile Altersstruktur der erreichten Zielgruppen hingewiesen. Wir haben diese Frage in der dritten Monitoringerhebung daher nicht erneut gestellt und berichten an dieser Stelle die Ergebnisse aus der 2. Erhebung. Demnach bildet die Gruppe der 25- bis 49-Jährigen mit durchschnittlich rund 41 % die weitaus größte Altersgruppe, gefolgt von den 50- bis 64-Jährigen mit rund 25 % und den 18- bis 24-Jährigen mit rund 15 % (siehe Abbildung 28). Kinder und Jugendliche spielen demgegenüber eine vergleichsweise geringe Rolle. Das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ erreicht folglich vor allem Erwachsene und unterscheidet sich dadurch deutlich von den meisten anderen Programmen zur Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus und zur Stärkung einer demokratischen Kultur. Schon in den vorangegangenen Berichten hatten wir betont, dass dadurch eine Lücke geschlossen wird, auf die in vielen wissenschaftlichen Studien hingewiesen wird. Dabei handelt es sich um den Befund, dass rechtsextremistische und fremdenfeindliche Einstellungen kein reines Jugendproblem sind und Erwachsene daher stärker in den Blick genommen werden müssen.⁴⁰

⁴⁰ Vgl. z.B. Heyder, Ari; Schmidt, Peter (2002): Autoritarismus und Ethnozentrismus. Ein Phänomen der Jugend oder der Alten? In: Boehnke, Klaus; Fuß, Daniel; Hagan John (Hg.): Jugendgewalt und Rechtsextremismus. Soziologische und psychologische Analysen in internationaler Perspektive. Weinheim; München: Juventa, S. 119-142 sowie Rippl, Susanne (2005): Fremdenfeindlichkeit - ein Problem der Jugend? Eine vergleichende Untersuchung fremdenfeindlicher Einstellungen in verschiedenen Altersgruppen. Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation 25 (4), S. 362-380.

Abbildung 28: Durchschnittliche Prozentanteile der einzelnen Altersgruppen der erreichten Personen zum Befragungszeitpunkt⁴¹



4.2.1.6 Ausbildung und Einsatzbereitschaft der Beraterinnen und Berater

Mittlerziel 3: Die Demokratieberater/-innen finden angemessene Lösungen für Konflikte mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen.

Auch im vorliegenden Abschlussbericht analysieren wir die Daten zur Ausbildung und zur Einsatzbereitschaft der Demokratieberater/-innen für die alten und für die neuen Projekte getrennt, weil es immer noch große Unterschiede gibt. Um die Entwicklung der alten und der neuen Projekte nachzeichnen zu können, ziehen wir die zweite Monitoringerhebung heran, weil sie auch für die neuen Projekte Vergleichswerte enthält. Nach den Ergebnissen der 3. Monitoringerhebung sollten in jedem Verband oder Verein, in dem schon vor der dritten Programmphase ein Projekt gefördert wurde, im Durchschnitt 22 Personen ausgebildet werden. Insgesamt sollten in der aktuellen Programmphase 762 Personen ausgebildet werden. Seit Beginn der Förderung durch das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ wurden den Angaben der Projektverantwortlichen der alten Projekte zufolge insgesamt 1.579 Demokratieberater/-innen ausgebildet.

Von diesen 1.579 ausgebildeten Demokratieberater/-innen sind den Projektverantwortlichen zufolge 906 in irgendeiner Form aktiv (2. Erhebung: 667). Das macht im Durchschnitt 27 Demokratieberater/-innen pro Verband oder Verein (2. Erhebung: 20). Insgesamt 812 Personen sind den Projektverantwortlichen zufolge in der Lage, Techniken der Konfliktbearbeitung eigenständig umzusetzen (2. Erhebung: 547); im Durchschnitt sind das 25 Personen pro Verband oder Verein (2. Erhebung: 17). 518 Demokratieberater/-innen beteiligen sich den Projektverantwortlichen zufolge aktiv an der Bearbeitung von Beratungsfällen (2. Erhebung: 390); im Durchschnitt sind das 16 Personen pro Verband oder Verein (2. Erhebung: 12). Von den ausgebildeten Demokratieberaterinnen und -beratern nehmen 690 die angebotenen Fortbildungsmaßnahmen wahr, um ihr Wissen zur Konfliktbearbeitung zu erweitern (2. Erhebung: 468).

⁴¹ Diese Frage wurde in der 2. Monitoringerhebung gestellt und von 69 der 73 Projekte beantwortet.

Tabelle 6: Ausbildung, Einsatzbereitschaft und Fortbildung der Beraterinnen und Berater in den alten Projekten

	Gruppe	N*	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum	Summe
a) Wie viele Personen sollen in der aktuellen Förderperiode (2017-2019) zu Demokratieberaterinnen und -beratern fortgebildet werden?	Hauptamtliche	29	8	8	1	26	232
	Ehrenamtliche	29	18	32	1	180	530
	Gesamt	34	22	30	5	182	762
b) Wie viele Akteure haben die Fortbildung zum Demokratieberater/zur Demokratieberaterin seit Beginn der Förderung durch Z:T im Jahr 2011 abgeschlossen?	Hauptamtliche	32	17	16	2	55	543
	Ehrenamtliche	30	35	49	1	282	1036
	Gesamt	34	46	46	15	288	1579
c) Wie viele der unter b) genannten Personen sind in irgendeiner Form aktiv tätig (z.B. indem sie ihr Wissen an Engagierte vor Ort weitergeben)?	Hauptamtliche	31	11	10	1	36	339
	Ehrenamtliche	30	19	19	2	100	567
	Gesamt	34	27	17	8	103	906
d) Wie viele der unter b) genannten Personen sind bereits in der Lage, Techniken der Konfliktbearbeitung eigenständig umzusetzen?	Hauptamtliche	30	10	10	2	40	302
	Ehrenamtliche	29	18	19	2	100	510
	Gesamt	33	25	21	5	103	812
e) Wie viele der unter b) genannten Personen beteiligen sich aktiv an der Bearbeitung von Beratungsfällen?	Hauptamtliche	29	7	7	1	34	212
	Ehrenamtliche	27	11	10	2	50	306
	Gesamt	32	16	10	3	52	518
f) Wie viele der unter b) genannten Personen nehmen die angebotenen Fortbildungsmaßnahmen wahr, um ihr Wissen zur Konfliktbearbeitung zu erweitern?	Hauptamtliche	30	9	9	2	38	270
	Ehrenamtliche	26	16	11	2	50	420
	Gesamt	33	21	12	7	52	690

* N = Anzahl der Projekte, die jeweils einen Wert > 0 angegeben haben.

Die neuen Projekte wollten in der dritten Programmphase 662 Personen zu Demokratieberaterinnen und -beratern ausbilden. Das macht im Durchschnitt 20 Demokratieberater/-innen pro Verband oder Verein. Davon haben 512 Personen aus 28 Verbänden oder Vereinen ihre Ausbildung abgeschlossen. Von den ausgebildeten Demokratieberaterinnen und -beratern sind 438 in 30 Verbänden oder Vereinen in irgendeiner Form aktiv (2. Erhebung: 152). In diesen

ab der dritten Programmphase teilnehmenden Verbänden oder Vereinen gibt es somit im Durchschnitt 15 aktive Demokratieberater/-innen. Davon sind 377 in 28 Verbänden oder Vereinen in der Lage, Techniken der Konfliktbearbeitung eigenständig umzusetzen (2. Erhebung: 107); im Durchschnitt sind das 13 Personen pro Verband oder Verein. 272 Demokratieberater/-innen in 24 Verbänden oder Vereinen beteiligen sich aktiv an der Bearbeitung von Beratungsfällen (2. Erhebung: 76); im Durchschnitt sind das 11 Personen pro Verband oder Verein. Von den ausgebildeten Demokratieberaterinnen und -beratern nehmen 392 an den angebotenen Fortbildungsmaßnahmen teil, um ihr Wissen zur Konfliktbearbeitung zu erweitern (2. Erhebung: 133).

Tabelle 7: Ausbildung, Einsatzbereitschaft und Fortbildung der Beraterinnen und Berater in den neuen Projekten

	Gruppe	N*	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum	Summe
a) Wie viele Personen sollen in der aktuellen Förderperiode (2017-2019) zu Demokratieberater/-innen fortgebildet werden?	Hauptamtliche	28	7	9	1	40	209
	Ehrenamtliche	31	15	7	1	27	453
	Gesamt	33	20	11	5	54	662
b) Wie viele Akteure haben die Fortbildung zum Demokratieberater/zur Demokratieberaterin abgeschlossen?	Hauptamtliche	25	6	6	1	21	155
	Ehrenamtliche	26	14	7	1	26	357
	Gesamt	28	18	9	5	38	512
c) Wie viele der unter b) genannten Personen sind in irgendeiner Form aktiv tätig (z.B. indem sie ihr Wissen an Engagierte vor Ort weitergeben)?	Hauptamtliche	25	6	6	1	19	155
	Ehrenamtliche	26	11	7	2	25	283
	Gesamt	30	15	8	3	35	438
d) Wie viele der unter b) genannten Personen sind bereits in der Lage, Techniken der Konfliktbearbeitung eigenständig umzusetzen?	Hauptamtliche	25	5	5	1	19	121
	Ehrenamtliche	24	11	6	1	26	256
	Gesamt	28	13	7	1	28	377
e) Wie viele der unter b) genannten Personen beteiligen sich aktiv an der Bearbeitung von Beratungsfällen?	Hauptamtliche	21	3	2	1	10	66
	Ehrenamtliche	20	10	7	2	25	206
	Gesamt	24	11	7	2	27	272
f) Wie viele der unter b) genannten Personen nehmen die angebotenen Fortbildungsmaßnahmen wahr, um ihr Wissen zur Konfliktbearbeitung zu erweitern?	Hauptamtliche	24	5	6	1	20	129
	Ehrenamtliche	22	12	7	3	25	263
	Gesamt	26	15	9	3	38	392

* N = Anzahl der Projekte, die jeweils einen Wert > 0 angegeben haben.

4.2.1.7 Durchführung von Informations- und Bildungsveranstaltungen sowie Impulsgebung

In der 2. Monitoringerhebung haben die Projektverantwortlichen angegeben, neben der Beratungstätigkeit insgesamt 3.648 Informations- und Bildungsveranstaltungen für die aktuelle Programmphase von 2017 bis 2019 geplant zu haben. Tatsächlich wurden in der dritten Programmphase 4.271 Informations- und Bildungsveranstaltungen durchgeführt (117 %). Hier von waren 1.169 Informationsveranstaltungen zur Bekanntmachung des Beratungsangebotes, 503 sonstige Informationsveranstaltungen sowie 1.491 Bildungsveranstaltungen oder Workshops zur Unterstützung der Beratungsarbeit und 1.108 sonstige Bildungsveranstaltungen oder Workshops.

Zu den sonstigen Informationsveranstaltungen zählen Zukunftstage, Klausurtagungen, Begleitveranstaltungen zu einer 48-Stunden-Aktion, Runde Tische für Ehrenamtliche, Präsentationen von Filmprojekten, Regionalkonferenzen, Coffee Stops zu Rassismus/Fake News/Klimawandel, Tage der offenen Tür, FSJ-Seminare, Begrüßungstage für haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter/-innen, Politikersprechstunden, Diskussionen, Exkursionen, Dialogforen, politische Informationsveranstaltungen und Informationen zu Rechtspopulismus/Rechtsextremismus/ Antisemitismus/Islamismus sowie Flucht und Asyl.

Themen der sonstigen Bildungsveranstaltungen waren unter anderem Rechtspopulismus und Neue Rechte, Demokratiebildung, Flüchtlingsproblematik, Vorurteile und Diskriminierung, Diskriminierung und couragiertes Handeln, Rassismus in der DDR, Homophobie, vorurteilsbewusste Bildung, Hate Speech – Fake News, Extremismusprävention, Argumentations- und Handlungstrainings gegen rechte Parolen, die rechte Szene und Kampfsport, rechte Codes und Symboliken, vielfaltsensible Sprache, geschlechtliche Vielfalt und geschlechtergerechte Sprache, wertschätzende Kommunikation, konstruktiver Umgang mit Konflikten, interkulturelle Jugendarbeit, interkulturelle Öffnung, Kommunikation und Konflikte mit Fachkräften aus dem Ausland, Mitbestimmung und Teilhabe im Verband oder im Verein, Digitalisierung und Beteiligung, Qualität in der Jugendarbeit, Moderation und Haltung, Empowerment, Projektmanagement, demokratische Entscheidungsverfahren und Praktiken, maximale Wirkung bei minimalem Aufwand – alternative Techniken der Öffentlichkeitsarbeit, Umgang mit Social Media, Konflikte im Verein, Beteiligungsformate, Deeskalation, demographischer Wandel, Umgang mit Emotionen, Freiwilligenmanagement, Pressearbeit, Netzwerkarbeit, Generationskonflikte, Mitgliederbindung, Führung im Spannungsfeld zwischen Hierarchie im Einsatz und kooperativer Führung im Alltag, Islam, (Cyber-)Mobbing, Werte und Gesellschaft, Autonomie für Kinder, Partizipation im Jugendverband, die Datenschutzgrundverordnung und Aufsichtspflicht.

Tabelle 8: Zahl der geplanten und durchgeführten Informations- und Bildungsveranstaltungen

	<i>Erhebung</i>	<i>N*</i>	<i>Mittelwert</i>	<i>Standardabweichung</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Summe</i>
Informationsveranstaltungen zur Bekanntmachung des Beratungsangebotes	Geplant	58	16	17	1	110	926
	Bereits durchgeführt	65	18	17	2	87	1.169
Sonstige Informationsveranstaltungen	Geplant	34	13	12	2	59	441
	Bereits durchgeführt	43	12	12	2	72	503
Bildungsveranstaltungen/Workshops zur Unterstützung der Beratungsarbeit	Geplant	59	22	32	2	150	1.320
	Bereits durchgeführt	64	23	27	1	130	1.491
Sonstige Bildungsveranstaltungen/Workshops	Geplant	45	21	39	1	240	961
	Bereits durchgeführt	53	21	37	1	250	1.108

* N = Anzahl der Projekte, die jeweils einen Wert > 0 angegeben haben.

Den Angaben der Projektverantwortlichen zufolge wurden mit den Informations- und Bildungsveranstaltungen in der dritten Programmphase 93.024 Personen erreicht. Davon nahmen 29.016 an Informationsveranstaltungen zur Bekanntmachung des Beratungsangebotes, 24.809 an sonstigen Informationsveranstaltungen, 21.997 an Bildungsveranstaltungen oder Workshops zur Unterstützung der Beratungsarbeit und 17.202 an sonstigen Bildungsveranstaltungen oder Workshops teil.

Tabelle 9: Zahl der Teilnehmer/-innen in den verschiedenen Informations- und Bildungsveranstaltungen

	<i>N*</i>	<i>Mittelwert</i>	<i>Standardabweichung</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Summe</i>
Informationsveranstaltungen zur Bekanntmachung des Beratungsangebotes	65	446	494	15	2.000	29.016
Sonstige Informationsveranstaltungen	43	577	1.513	10	10.000	24.809
Bildungsveranstaltungen/Workshops zur Unterstützung der Beratungsarbeit	63	349	558	10	3.200	21.997
Sonstige Bildungsveranstaltungen/Workshops	53	325	386	10	1.781	17.202

* N = Anzahl der Projekte, die jeweils einen Wert > 0 angegeben haben.

Wir haben auch wieder nach den Prozentanteilen der Arbeitszeit gefragt, die die Haupt- und Ehrenamtlichen für die vier Tätigkeitsbereiche Beratung, Informations- oder Bildungsveranstaltungen und Impulsgebung aufgewendet haben.

Betrachten wir zunächst die Projekte, die bereits vor der aktuellen Programmphase gefördert wurden: Im Durchschnitt wandten die Hauptamtlichen nach Angaben der Projektverantwortlichen 21 % (2. Erhebung: 24 %) und die Ehrenamtlichen 31 % (2. Erhebung: 29 %) ihrer Arbeitszeit für Beratungstätigkeiten auf. Für Informationsveranstaltungen setzten die hauptamtlichen Kräfte im Durchschnitt 15 % (2. Erhebung: 16 %) und die ehrenamtlichen Kräfte im Durchschnitt 17 % ihrer Arbeitszeit ein (2. Erhebung: 16 %). Für Bildungsveranstaltungen waren es 27 % bei den Hauptamtlichen (2. Erhebung: 29 %) und 24 % bei den Ehrenamtlichen (2. Erhebung: 31 %). Für Impulsgebung setzten die hauptamtlichen Kräfte im Durchschnitt 19 % (2. Erhebung: 20 %) und die ehrenamtlichen Kräfte 21 % (2. Erhebung: 22 %) ihrer Arbeitszeit ein. Auf andere Tätigkeiten entfielen bei den Hauptamtlichen im Durchschnitt 25 % (2. Erhebung: 23 %) und bei den Ehrenamtlichen 18 % (2. Erhebung: 17 %) der Arbeitszeit.

Bei den neuen Projekten, die erst ab der dritten Programmphase gefördert wurden, wandten die Hauptamtlichen nach Angaben der Projektverantwortlichen im Durchschnitt 17 % (2. Erhebung: 13 %) und die Ehrenamtlichen auf 30 % (2. Erhebung: 17 %) ihrer Arbeitszeit für Beratungstätigkeiten auf. Für Informationsveranstaltungen setzten die Hauptamtlichen durchschnittlich 16 % (2. Erhebung: 19 %) und die Ehrenamtlichen 19 % (2. Erhebung: 23 %) ihrer Arbeitszeit ein. 28 % der Arbeitszeit entfielen bei den Hauptamtlichen im Durchschnitt auf Bildungsveranstaltungen (2. Erhebung: 29 %), bei den Ehrenamtlichen waren es 24 % (2. Erhebung: 30 %). Für Impulsgebung setzten die Hauptamtlichen im Durchschnitt 21 % (2. Erhebung: 23 %) und die Ehrenamtlichen 24 % (2. Erhebung: 29 %) ihrer Arbeitszeit ein. Auf andere Tätigkeiten entfielen bei den Hauptamtlichen im Durchschnitt 26 % (2. Erhebung: 24 %) und bei den Ehrenamtlichen 27 % (2. Erhebung: 18 %) der Arbeitszeit.

4.2.1.8 Weiterentwicklung der Beratungsarbeit

Zum Zeitpunkt der 3. Erhebung gaben noch 5 der neuen Projekte an, dass bisher keine gemeinsamen Beratungsstandards diskutiert wurden (1. Erhebung: 12 Projekte). Überraschenderweise berichteten das auch eines der alten Projekte (1. Erhebung: 1 Projekt). Eine mögliche Erklärung ist, dass mit einem Projektleiterwechsel Wissen und Informationen verloren gegangen sind. 14 neue und 4 alte Projekte befanden sich gegen Ende der dritten Programmphase in dem Stadium, wo erste Diskussionen zu gemeinsamen Beratungsstandards stattgefunden haben (1. Erhebung: 17 neue und 11 alte Projekte). In 5 neuen und 3 alten Projekten ist es zumindest gelungen, erste gemeinsame Beratungsstandards zu vereinbaren (1. Erhebung: 5 neue und 5 alte Projekte). In 2 neuen und 3 alten Projekten gibt es bereits ein schriftlich fixiertes, praxistaugliches System von Beratungsstandards (1. Erhebung: 3 neue und 3 alte Projekte). 9 neue und 12 alte Projekte haben die nächste Stufe erreicht und wenden die entwickelten Beratungsstandards bereits vereinzelt an (1. Erhebung: kein neues und 5 alte Projekte). 3 neue und 10 alte Projekte befinden sich bereits auf der höchsten Stufe, auf der die Beratungsstandards von allen Demokratieberatern systematisch angewendet werden (1. Erhebung: kein neues und 9 alte Projekte).

Abbildung 29: Entwicklung und Anwendung von Beratungsstandards (Anzahl der Projekte, 3. Erhebung)⁴²

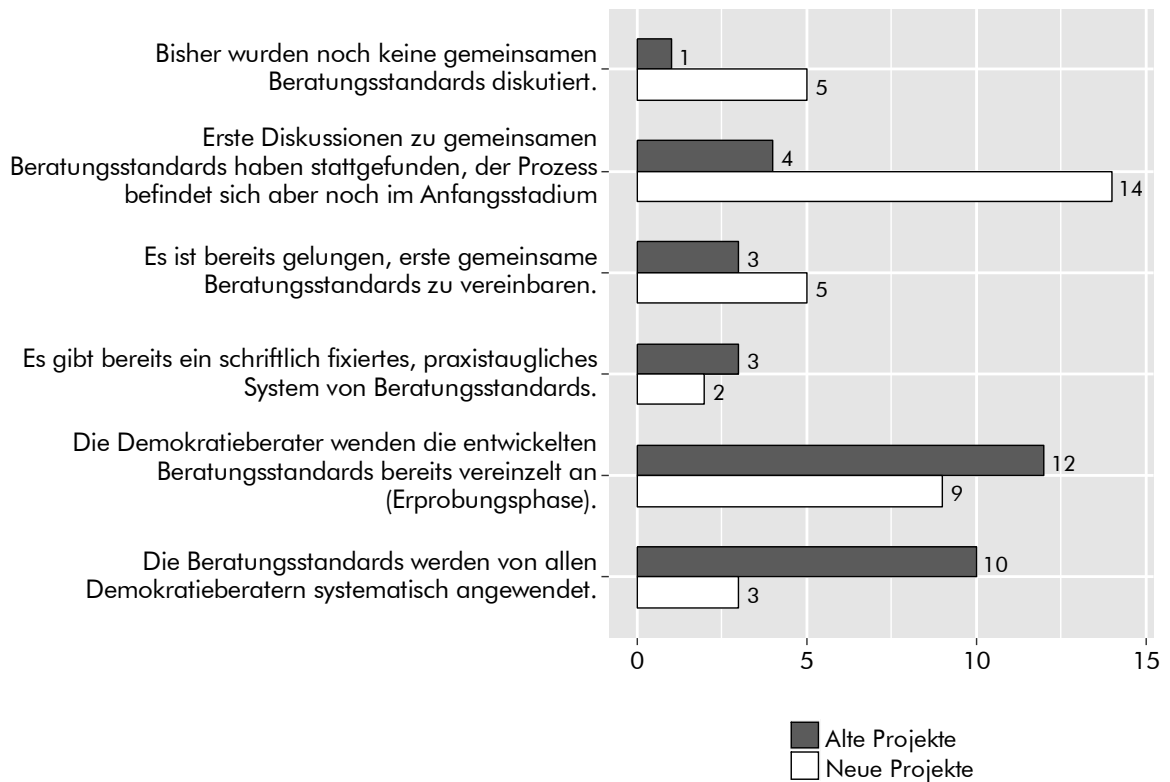
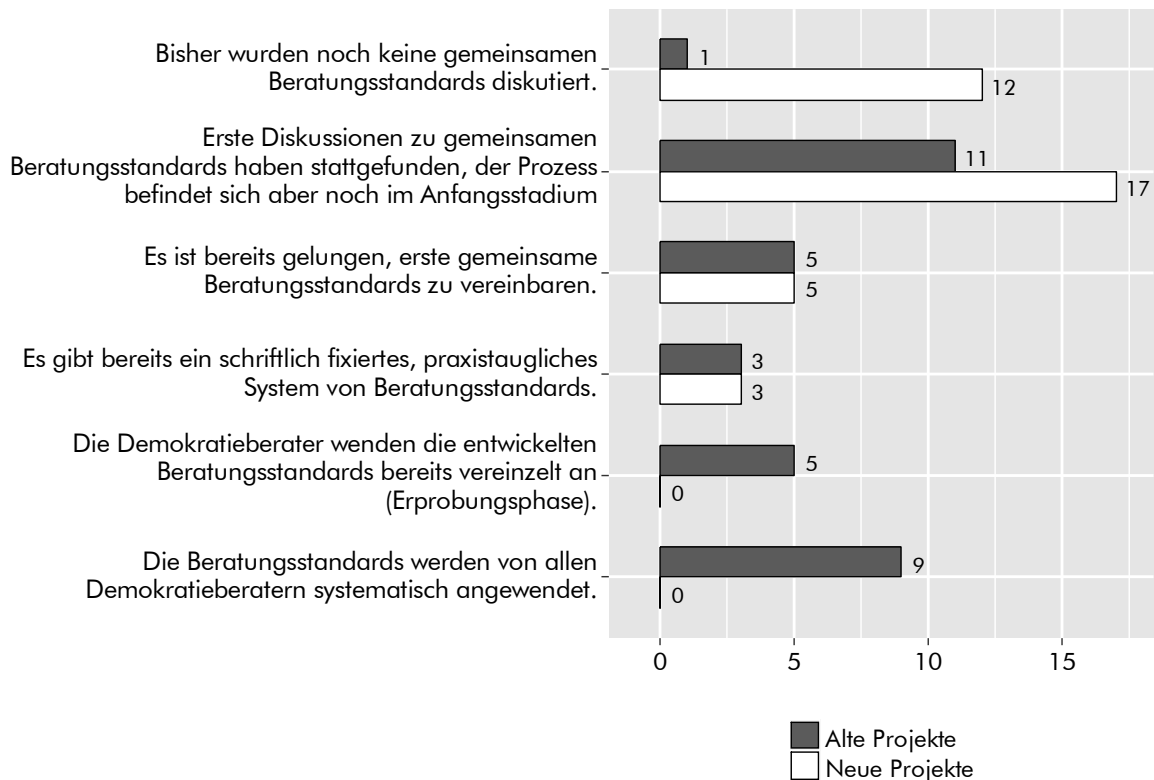


Abbildung 30: Entwicklung und Anwendung von Beratungsstandards (Anzahl der Projekte, 1. Erhebung zum Vergleich)⁴³



⁴² Diese Frage wurde von 33 alten Projekten und 38 neuen Projekten beantwortet.

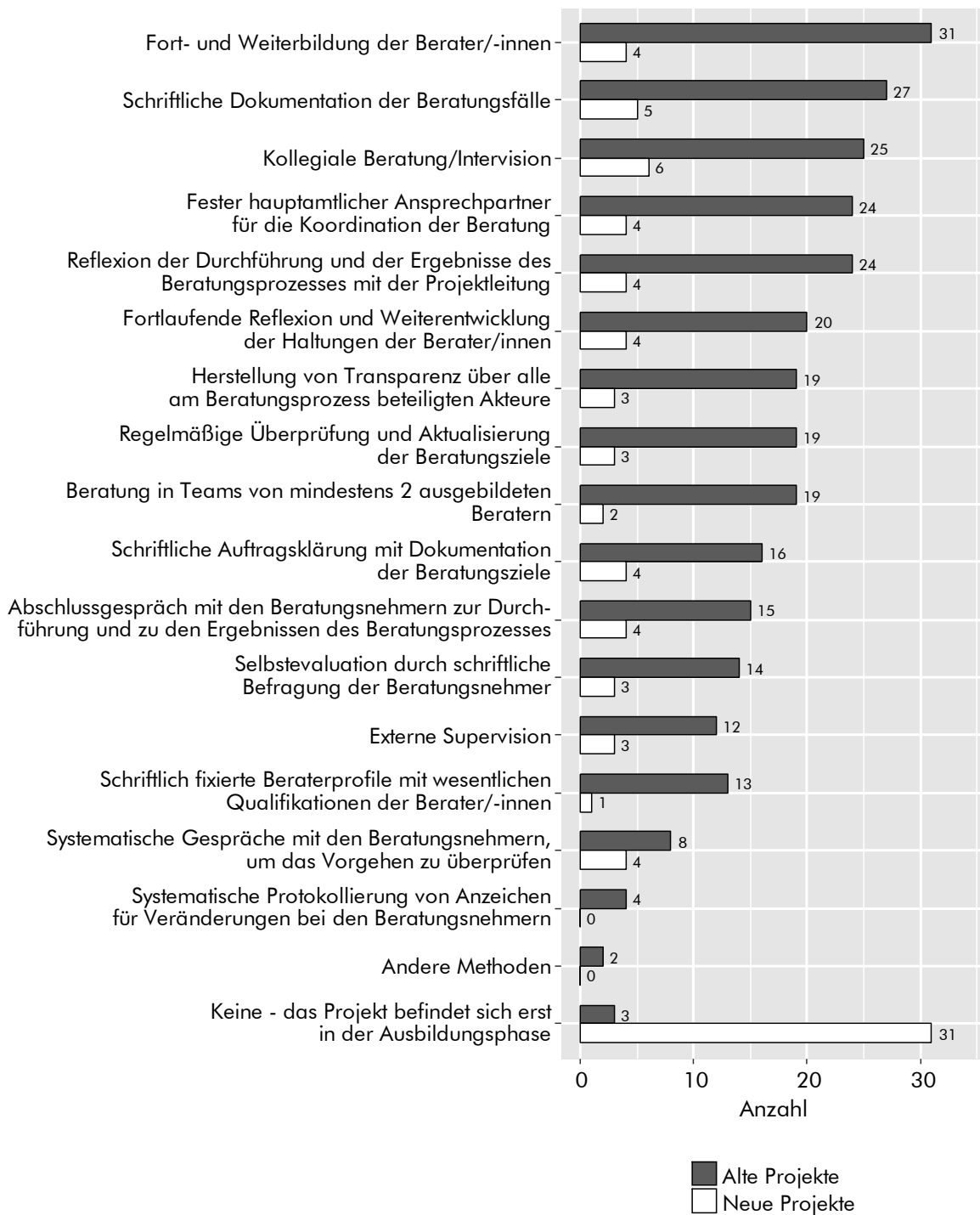
⁴³ Diese Frage wurde von 34 alten Projekten und 37 neuen Projekten beantwortet.

Neben den Beratungsstandards gibt es allerdings noch weitere Methoden zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im Rahmen der Konfliktberatung. Die von uns vorgegebene Liste dieser Methoden basiert auf den Freitextangaben aus früheren Befragungen und den Ergebnissen unserer früheren qualitativen Analysen von Beratungsfällen. Offenbar ist die Liste recht vollständig, denn unter der Antwortvorgabe „andere Methoden“ gab es nur eine Nennung. Inhaltlich ging es dabei um die Schulung aller Mitglieder zu den Konfliktthemen in den Mitgliedsvereinen sowie um Schulungen zum Thema der Konfliktbearbeitung. Insgesamt vermitteln unsere Ergebnisse somit ein realistisches Bild der Methoden, die neben den Beratungsstandards zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung eingesetzt wurden.

Zum Zeitpunkt der dritten Erhebung setzte mehr als die Hälfte der alten Projekte zur Qualitätssicherung auf die Fort- und Weiterbildung der Berater/-innen, eine kollegiale Beratung bzw. Intervision, einen festen hauptamtlichen Ansprechpartner für die Koordination der Beratung, die fortlaufende Reflexion und Weiterentwicklung der Haltungen der Berater/-innen, die Reflexion der Durchführung und der Ergebnisse des Beratungsprozesses mit der Projektleitung, eine schriftliche Dokumentation der Beratungsfälle, die Herstellung von Transparenz über alle am Beratungsprozess beteiligten Akteure, ein Abschlussgespräch mit den Beratungsnehmern zur Durchführung und zu den Ergebnissen des Beratungsprozesses, die regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung der Beratungsziele, Schriftlich fixierte Beraterprofile mit wesentlichen Qualifikationen der Berater/-innen sowie eine Selbstevaluation durch die schriftliche Befragung der Beratungsnehmer/-innen. Tendenziell wurden diese Maßnahmen zur Qualitätssicherung auch von einem größeren Anteil der neuen Projekte eingesetzt. In diesem Zusammenhang hatte mehr als die Hälfte der neuen Projekte bereits die Kriterien „Fort- und Weiterbildung der Berater/-innen“ und „fester hauptamtlicher Ansprechpartner für die Koordination der Beratung“ umgesetzt. Vergleicht man die dritte mit der ersten Erhebung, dann werden insbesondere bei den neuen Projekten große Fortschritte deutlich. Auffällig ist, dass gegen Ende der dritten Programmphase neben den 15 neuen Projekten auch ein altes Projekt angegeben hat, dass es noch keine Methoden zur Qualitätssicherung im Rahmen der Konfliktberatung einsetzt, da sich das Projekt erst in der Ausbildungsphase befindet.

Obwohl die alten Projekte bereits einen umfangreichen Professionalisierungsprozess im Bereich der Qualitätssicherung durchlaufen haben, gibt es beim Einsatz von Methoden, die unmittelbar auf die Qualität des Beratungsergebnisses und die Frage der Wirksamkeit der Beratung abzielen, auch bei vielen alten Projekten immer noch Optimierungsbedarf, obwohl es auch an dieser Stelle Fortschritte gibt. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang insbesondere die schriftliche Auftragsklärung mit Dokumentation der Beratungsziele, das Abschlussgespräch mit den Beratungsnehmern zur Durchführung und zu den Ergebnissen des Beratungsprozesses (hier gibt es deutliche Fortschritte), eine Selbstevaluation durch die schriftliche Befragung der Beratungsnehmer (hier gibt es ebenfalls Fortschritte) und insbesondere auch die systematische Protokollierung von Anzeichen für Veränderungen bei den Beratungsnehmern, die auch gegen Ende der dritten Programmphase nur von wenigen Projekten durchgeführt wurde.

Abbildung 31: Zur Qualitätssicherung im Rahmen der Konfliktberatung eingesetzte Methoden (Anzahl der Projekte, 3. Erhebung)⁴⁴⁴⁴ Mehrfachnennungen waren möglich.

Abbildung 32: Zur Qualitätssicherung im Rahmen der Konfliktberatung eingesetzte Methoden (Anzahl der Projekte, 1. Erhebung zum Vergleich)⁴⁵

4.2.1.9 Arbeit mit Führungskräften, Funktionsträgern und ähnlichen Zielgruppen

Mittlerziel 4: Die Verbandsführung unterstützt das Projekt aktiv.

Die Evaluationsergebnisse aus den vorangegangenen Förderperioden haben immer wieder gezeigt, dass die Einbindung von Führungskräften und Funktionsträgern eine der wichtigsten

⁴⁵ Mehrfachnennungen waren möglich.

Voraussetzungen für den Projekterfolg und für die dauerhafte Verankerung der neu geschaffenen Strukturen in den Vereinen und Verbänden ist. Tabelle 10 dokumentiert die Anstrengungen und die Fortschritte der Projekte bei der Einbindung von Führungskräften, Funktionsträgern und sonstigen Schlüsselakteuren. In die dargestellten Soll-Ist-Vergleiche wurden nur die Projekte einbezogen, die in der zweiten Monitoringerhebung einen entsprechenden Sollwert angegeben haben. Insgesamt haben diese Projekte ihren selbst gesteckten Sollwert bei der Zahl der persönlichen Gespräche mit Führungskräften (160 %), der Zahl der erreichten Führungskräfte (147 %), der Zahl der persönlichen Gespräche mit Funktionsträgern (145 %), der Zahl der erreichten Funktionsträger (220 %) und der Zahl der erreichten sonstigen Schlüsselakteure (116 %) übertroffen. Lediglich die Zahl der persönlichen Gespräche mit sonstigen Schlüsselakteuren ist unter dem Sollwert geblieben (80 %).

Die Gesamtzahl der im dritten Förderzeitraum geführten Gespräche mit Führungskräften ($n = 5.664$) Funktionsträgern ($n = 7.257$) und sonstigen Schlüsselakteuren ($n = 3.529$) ist allerdings zum Teil deutlich höher als in der Tabelle angegeben, weil auch etliche Projekte, die keinen Sollwert angegeben haben, solche Gespräche geführt haben. Aus demselben Grund ist auch die Gesamtzahl der erreichten Personen höher. Sie beträgt bei den Führungskräften 3.447, bei den Funktionsträgern 8.593 und bei den sonstigen Schlüsselakteuren 3.936. Die großen Standardabweichungen und Spannweiten zwischen dem größten und dem kleinsten Wert weisen jedoch auf große Unterschiede zwischen den Projekten hin. Diese Unterschiede hängen vor allem mit der Größe des jeweiligen Verbands und den dort relevanten und erreichbaren Zielgruppen zusammen.

Mit den hier genannten sonstigen Schlüsselakteuren waren Personen gemeint, die eine wichtige informelle Position im Verband oder im Verein innehaben. Tatsächlich handelt es sich nach den Ergebnissen der 2. Monitoringerhebung aber um einen sehr heterogenen Kreis. Genannt wurden unter anderem Verantwortungsträger aus lokalen Integrationsnetzwerken, Bürgermeisterinnen und Bürgermeister, Vorstandsmitglieder örtlicher Untergliederungen, einflussreiche Personen aus der Kirche und aus anderen Verbänden, Vertreter von Ministerien, Behörden und sonstigen öffentlichen Stellen, Funktionsträger im Jugendverband und bei Kooperationspartnern, Mitarbeitervertretungen und Vertreter der Presse.

Im Durchschnitt haben die Projekte bis zum Zeitpunkt der 3. Erhebung gegen Ende der dritten Programmphase 257 Arbeitsstunden für die Einbindung von Führungskräften, 267 Arbeitsstunden für die Einbindung von Funktionsträgern und 136 Arbeitsstunden für die Einbindung von sonstigen Schlüsselakteuren aufgewendet.⁴⁶ Betrachtet man nur die Projekte, die jeweils auch einen Sollwert angegeben haben, dann beträgt der durchschnittliche Aufwand für die Einbindung von Führungskräften 317 Arbeitsstunden, für die Einbindung von Funktionsträgern 291 Arbeitsstunden und für die Einbindung von sonstigen Schlüsselakteuren 93 Arbeitsstunden. Die angegebenen Durchschnittswerte sind allerdings durch zum Teil sehr hohe Werte einzelner Projekte beeinflusst.

⁴⁶ Dieser Wert ergibt sich, wenn die durchschnittliche Zahl der von allen Projekten mit der jeweiligen Zielgruppe geführten Gespräche mit der Durchschnittsdauer der Gespräche und der Zahl der im Durchschnitt beteiligten Projektakteure multipliziert wird. Bei der Berechnung haben wir zwei Nachkommastellen berücksichtigt. Anmerkung: In der Tabelle sind nicht alle für die Berechnung benutzten Daten aufgeführt; außerdem haben wir in der Tabelle aus Gründen der Lesbarkeit und der Nachvollziehbarkeit auch bei den Mittelwerten und den Standardabweichungen auf die Angabe der üblichen zwei Nachkommastellen verzichtet.

Tabelle 10: Einbindung von Führungskräften, Funktionsträgern und sonstigen Schlüsselakteuren

Maßnahme	Erhebung	N*	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum	Summe
Zahl der persönlichen Gespräche mit Führungskräften	Soll	52	58	76	3	400	3.004
	Ist	52	92	178	0	1.000	4.806
Durchschnittliche Dauer eines persönlichen Gesprächs mit Führungskräften (in Stunden)		48	1,28	0,66	0,20	3	
Zahl der durch persönliche Gespräche zu erreichenden Führungskräfte	Soll	48	27	28	1	100	1.277
	Ist	48	39	41	0	150	1.872
Zahl der an persönlichen Gesprächen mit Führungskräften beteiligten Projektakteure		45	3	2	1	12	
Zahl der persönlichen Gespräche mit Funktionsträgern	Soll	49	75	88	5	350	3.682
	Ist	49	109	303	0	2.000	5.330
Durchschnittliche Dauer eines persönlichen Gesprächs mit Funktionsträgern (in Stunden)		44	1,18	0,63	0,25	3	
Zahl der durch persönliche Gespräche zu erreichenden Funktionsträger	Soll	45	61	66	5	250	2.754
	Ist	45	135	305	0	2.000	6.062
Zahl der an persönlichen Gesprächen mit Funktionsträgern beteiligten Projektakteure		41	2	2	1	8	
Zahl der persönlichen Gespräche mit sonstigen Schlüsselakteuren	Soll	40	47	67	3	333	1.876
	Ist	40	37	55	0	305	1.497
Durchschnittliche Dauer eines persönlichen Gesprächs mit sonstigen Schlüsselakteuren (in Stunden)		34	1,11	0,62	0,20	2	
Zahl der durch persönliche Gespräche zu erreichenden Personen aus sonstigen Schlüsselakteure	Soll	33	56	93	1	459	1.840
	Ist	33	65	107	0	446	2.134
Zahl der an persönlichen Gesprächen mit sonstigen Schlüsselakteure beteiligten Projektakteure		31	2	2	1	10	

* In die dargestellten Soll-Ist-Vergleiche wurden nur die Projekte einbezogen, die einen Sollwert > 0 angegeben haben.

4.2.1.10 Rahmenbedingungen

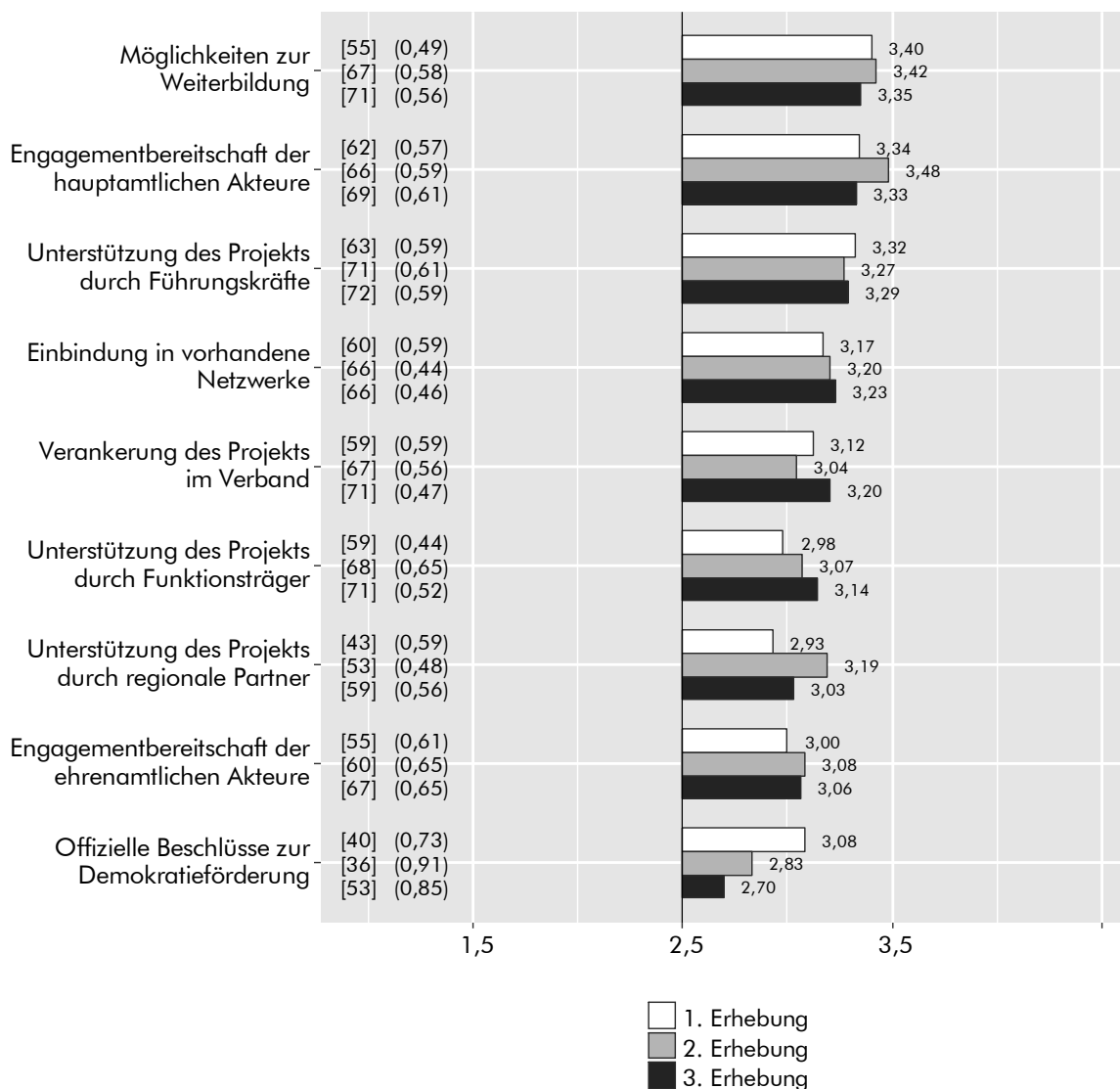
Mittlerziel 4: Die Verbandsführung unterstützt das Projekt aktiv.

Um Veränderungen bei den förderlichen und hinderlichen Faktoren für den Projekterfolg zu erkennen, haben wir auch in der aktuellen Erhebung die Rahmenbedingungen in den Vereinen und Verbänden erfasst.

Förderliche Faktoren

Im Durchschnitt bewerteten die Projektverantwortlichen alle in Abbildung 33 aufgeführten Rahmenbedingungen als gut, da die Bewertungen über dem theoretischen Skalenmittelwert von 2,5 liegen. Mit einem Durchschnittswert von knapp 3,4 schneiden die Möglichkeiten zur Weiterbildung in der aktuellen Erhebung aber am besten ab. Eher zurückhaltend wurden dagegen die offiziellen Beschlüsse zur Demokratieförderung bewertet.

Abbildung 33: Bewertung verschiedener Rahmenbedingungen im Verband oder im Verein



* In eckigen Klammern: Anzahl der Projekte, die diese Frage beantwortet haben; in runden Klammern: Standardabweichung⁴⁷.

Kodierung: 1 = sehr schlecht, 2 = relativ schlecht, 3 = relativ gut, 4 = sehr gut. Ein Wert von 2,5 bedeutet eine neutrale Bewertung.

Alle aufgeführten Rahmenbedingungen stehen zum Zeitpunkt der 3. Erhebung in einem engen und statistisch signifikanten, positiven Zusammenhang mit dem Projekterfolg. Am stärksten korreliert der Projekterfolg mit der Engagementbereitschaft der ehrenamtlichen Akteure ($r = 0,83$), der Engagementbereitschaft der hauptamtlichen Akteure ($r = 0,65$) und der Unterstützung des Projekts durch Führungskräfte ($r = 0,65$), Funktionsträger ($r = 0,64$) und regionale Partner ($r = 0,64$).⁴⁸

⁴⁷ Die Standardabweichung gibt Aufschluss darüber, wie gut der Mittelwert eine Verteilung repräsentiert. Je geringer die Standardabweichung ist, desto aussagekräftiger ist der Mittelwert.

⁴⁸ Als Maß für den Zusammenhang wurde der Korrelationskoeffizient nach Pearson berechnet. Die Werte können von +1 bis -1 reichen. Ein Wert von +1 beschreibt einen perfekten positiven Zusammenhang (je größer der eine Wert, desto größer der andere Wert); ein Wert von -1 beschreibt einen perfekten negativen Zusammenhang (je größer der eine Wert, desto kleiner der andere Wert). Da die Richtung des Zusammenhangs zunächst unbekannt war, wurden zweiseitige Signifikanztests durchgeführt.

Tabelle 11: Zusammenhang von Rahmenbedingungen mit dem Projekterfolg

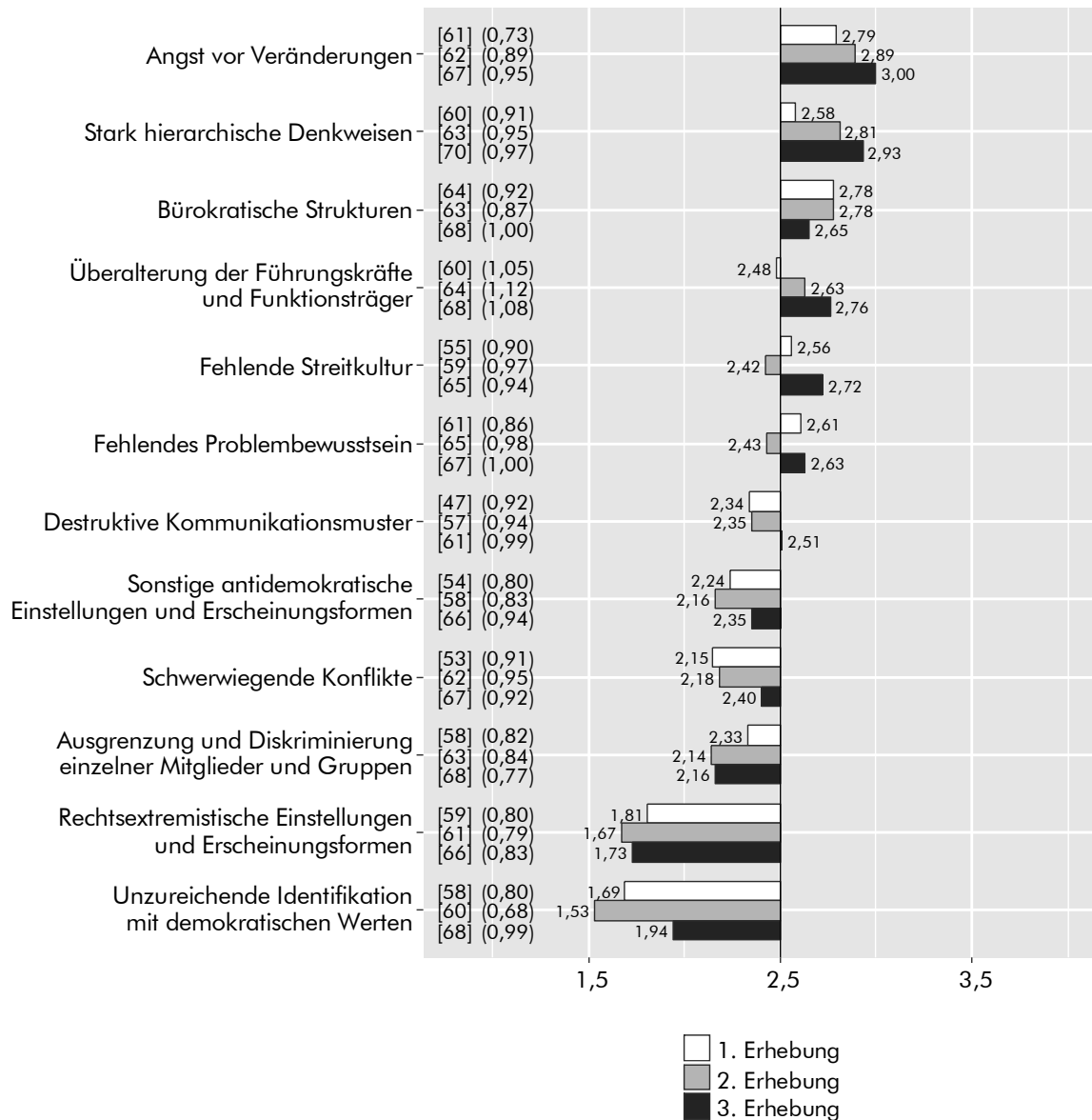
Rahmenbedingung	Zusammenhang mit dem Projekterfolg. 1. Erhebung (Pearson r) ⁴⁹	Zusammenhang mit dem Projekterfolg. 2. Erhebung (Pearson r)	Zusammenhang mit dem Projekterfolg. 3. Erhebung (Pearson r)
Verankerung des Projekts im Verband/im Verein	0,63***	0,68***	0,54***
Unterstützung des Projekts durch Führungskräfte	0,68***	0,69***	0,65***
Unterstützung des Projekts durch Funktionsträger	0,68***	0,70***	0,64***
Unterstützung des Projekts durch regionale Partner	0,47**	0,13 ^{n.s.}	0,64***
Engagementbereitschaft der hauptamtlichen Akteure	0,54***	0,74***	0,65***
Engagementbereitschaft der ehrenamtlichen Akteure	0,72***	0,82***	0,83***
Einbindung in vorhandene Netzwerke	0,45**	0,55***	0,27*
Offizielle Beschlüsse zur Demokratieförderung	0,44*	0,74***	0,55***
Möglichkeiten zur Weiterbildung	0,27 ^{n.s.}	0,68***	0,34**

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; n.s. = nicht signifikant

Hinderliche Faktoren

Wir haben auch in der 3. Monitoringerhebung wieder eine Liste mit Faktoren vorgelegt, die die Projektumsetzung negativ beeinflussen können. Abbildung 34 zeigt, welche Bedeutung diese Faktoren in den Vereinen und Verbänden nach Einschätzung der Projektverantwortlichen im Durchschnitt haben. Je stärker ein Balken nach links zeigt, desto geringer ist die Bedeutung des Faktors und je stärker er nach rechts zeigt, desto größer sie. Demnach spielen rechtsextremistische Einstellungen und Erscheinungsformen sowie eine unzureichende Identifikation mit demokratischen Werten nur eine geringe Rolle in den Vereinen und Verbänden. Allerdings wird der unzureichenden Identifikation mit demokratischen Werten in der 3. Erhebung eine relativ kleine Rolle zugestanden. Dagegen haben die Angst vor Veränderungen, stark hierarchische Denkweisen und bürokratische Strukturen sowohl in der 2. Erhebung als auch in der 3. Erhebung im Durchschnitt eine relativ große Bedeutung. In der 3. Erhebung fallen aber auch die Überalterung der Führungskräfte und Funktionsträger, eine fehlende Streitkultur und ein fehlendes Problembewusstsein als hinderliche Faktoren ins Gewicht.

⁴⁹ Als Maß für den Zusammenhang wurde der Korrelationskoeffizient nach Pearson berechnet. Die Werte können von +1 bis -1 reichen. Ein Wert von +1 beschreibt einen perfekten positiven Zusammenhang (je größer der eine Wert, desto größer der andere Wert); ein Wert von -1 beschreibt einen perfekten negativen Zusammenhang (je größer der eine Wert, desto kleiner der andere Wert). Da die Richtung des Zusammenhangs zunächst unbekannt war, wurden zweiseitige Signifikanztests durchgeführt.

Abbildung 34: Bedeutung verschiedener Probleme in den Verbänden und Vereinen⁵⁰

* In eckigen Klammern: Anzahl der Projekte, die diese Frage beantwortet haben; in runden Klammern: Standardabweichung.

Kodierung: 1 = spielt eine sehr kleine Rolle bzw. keine Rolle, 2 = spielt eine relativ kleine Rolle, 3 = spielt eine relativ große Rolle, 4 = spielt eine sehr große Rolle. Ein Wert von 2,5 bedeutet wiederum eine neutrale Bewertung.

Die Analyse der aktuellen Daten zeigt ferner, dass sich fast alle genannten Probleme nach Einschätzung der Projektverantwortlichen negativ auf den Projekterfolg auswirken. Den stärksten Einfluss haben eine unzureichende Identifikation mit demokratischen Werten ($r = -0,80$), eine fehlende Streitkultur ($r = -0,74$), stark hierarchische Denkweisen ($r = -0,73$) und ein fehlendes Problembewusstsein ($r = -0,71$). Aber auch andere Probleme wie Einflüsse populistischer Gruppen, häufige Personalwechsel, unklare Entscheidungsstrukturen, fehlende Kommunikationswege, Beschlüsse, das Projekt nicht weiterzuführen, eine Überalterung der Ortsvereine und Schwierigkeiten bei der praktischen Umsetzung einer demokratischen, offenen Gesprächs- und Konfliktbearbeitungskultur wirken sich negativ aus ($r = -0,74$). Grundsätzlich gilt

⁵⁰ Je mehr ein Balken nach links zeigt, desto kleiner ist die Bedeutung des entsprechenden Faktors und je mehr er nach rechts zeigt, desto größer ist sie.

in diesem Zusammenhang, dass alle Faktoren, die in einem statistisch signifikanten, negativen Zusammenhang mit dem Projekterfolg stehen, diesen Projekterfolg gefährden können.

Tabelle 12: Zusammenhang von Problemen mit dem Projekterfolg

Problem	Zusammenhang mit dem Projekterfolg 1. Erhebung (Pearson r) ⁵¹	Zusammenhang mit dem Projekterfolg 2. Erhebung (Pearson r)	Zusammenhang mit dem Projekterfolg 3. Erhebung (Pearson r)
Ausgrenzung und Diskriminierung einzelner Mitglieder und Gruppen	-0,44*	-0,35 ^{n.s.}	-0,36*
Rechtsextremistische Einstellungen und Erscheinungsformen	-0,30 ^{n.s.}	-0,32 ^{n.s.}	-0,13 ^{n.s.}
Sonstige antidemokratische Einstellungen und Erscheinungsformen	-0,35 ^{n.s.}	-0,40*	-0,33*
Schwerwiegende Konflikte	0,22 ^{n.s.}	-0,39*	-0,43*
Bürokratische Strukturen	-0,39*	-0,66***	-0,57***
Stark hierarchische Denkweisen	-0,26 ^{n.s.}	-0,59***	-0,73***
Überalterung der Führungskräfte und Funktionsträger	-0,32 ^{n.s.}	-0,72***	-0,51***
Angst vor Veränderungen	-0,20 ^{n.s.}	-0,67***	-0,55***
Fehlende Streitkultur	-0,38*	-0,70***	-0,74***
Destruktive Kommunikationsmuster	-0,62**	-0,65***	-0,58***
Fehlendes Problembewusstsein	-0,54**	-0,76***	-0,71***
Unzureichende Identifikation mit demokratischen Werten	-0,55**	-0,60**	-0,80***
Andere Probleme	-0,38 ^{n.s.}	-0,55 ^{n.s.}	-0,74**

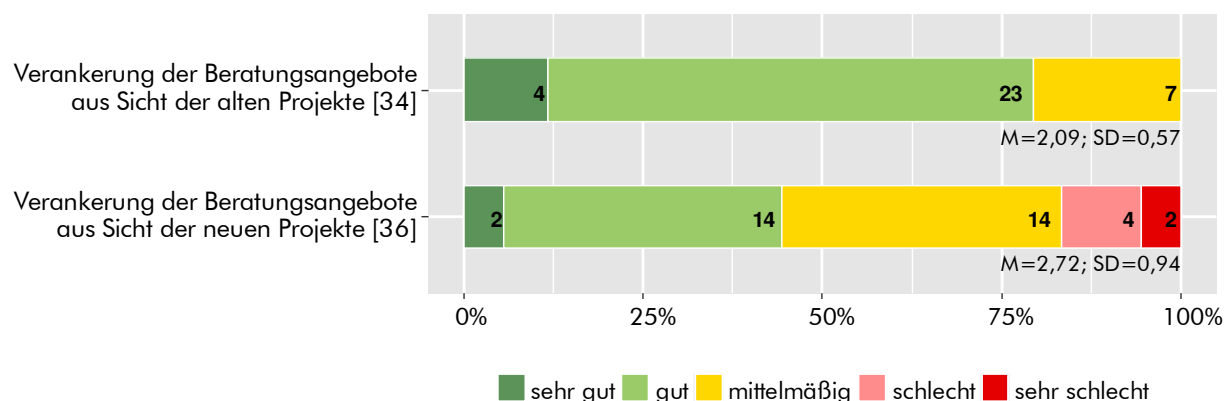
* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; n.s. = nicht signifikant

4.2.1.11 Nachhaltigkeit

Betrachtet man die Verankerung des Beratungsangebotes der Projekte im Verband bzw. im Verein, zeigen sich erwartungsgemäß auch in der aktuellen Erhebung noch Unterschiede zwischen den alten und den neuen Projekten. Allerdings ist nicht nur die Zahl der alten Projekte, die die Verankerung des Beratungsangebotes als sehr gut oder gut bewerten, von 21 (1. Erhebung) auf 23 (2. Erhebung) und letztlich auf 27 (3. Erhebung) gestiegen, sondern auch die Zahl der neuen Projekte von 6 (1. Erhebung) auf 10 (2. Erhebung) und schließlich auf 16 (3. Erhebung).

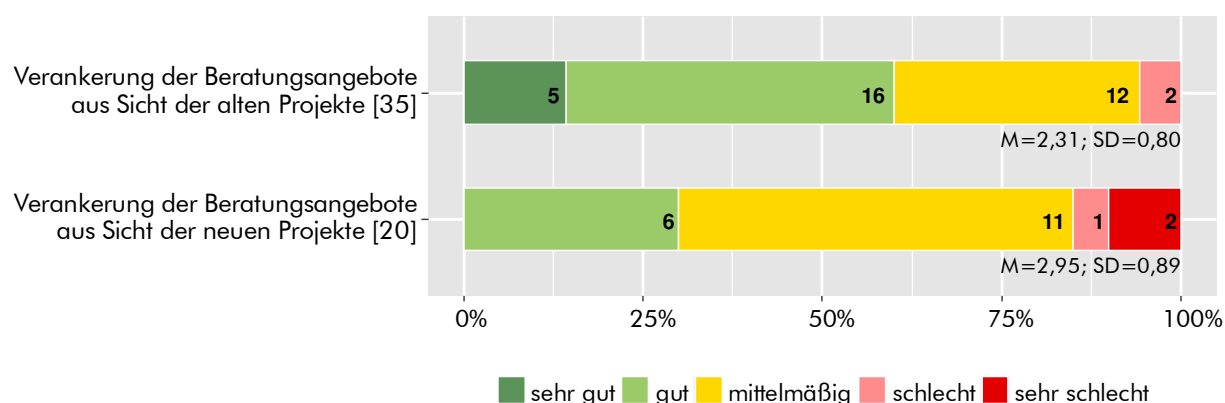
⁵¹ Als Maß für den Zusammenhang wurde der Korrelationskoeffizient nach Pearson berechnet. Die Werte können von +1 bis -1 reichen. Ein Wert von +1 beschreibt einen perfekten positiven Zusammenhang (je größer der eine Wert, desto größer der andere Wert); ein Wert von -1 beschreibt einen perfekten negativen Zusammenhang (je größer der eine Wert, desto kleiner der andere Wert). Da die Richtung des Zusammenhangs zunächst unbekannt war, wurden zweiseitige Signifikanztests durchgeführt.

Abbildung 35: Verankerung des Beratungsangebotes in den Vereinen und Verbänden
(Angaben in den Balken: Anzahl der Projekte, 3. Erhebung)⁵²



* Kodierung: 1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = mittelmäßig; 4 = schlecht; 5 = sehr schlecht. Der theoretische Mittelwert dieser Skala liegt bei 3.

Abbildung 36: Verankerung des Beratungsangebotes in den Vereinen und Verbänden
(Angaben in den Balken: Anzahl der Projekte, 1. Erhebung zum Vergleich)⁵³



* Kodierung: 1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = mittelmäßig; 4 = schlecht; 5 = sehr schlecht. Der theoretische Mittelwert dieser Skala liegt bei 3.

4.2.1.12 Resümee

Die Programmziele bilden den Rahmen für die Arbeit der Projekte.⁵⁴ Normalerweise ist es durchaus sinnvoll, dass die Projekte ihre Ressourcen auf das Erreichen weniger ausgewählter Ziele konzentrieren, um die gewünschten Veränderungen tatsächlich zu erreichen. Im Programmbereich 1A bauen die Programmziele allerdings im Sinne einer Programmlogik aufeinander auf, so dass zumindest die länger geförderten und gut entwickelten Projekte alle Mittlerziele und die meisten der dazugehörigen Handlungsziele mit einem relevanten Teil ihrer

⁵² Diese Frage wurde von 34 der 35 alten Projekte und von 28 der 38 neuen Projekte beantwortet. Die Angaben in den Balken beziehen sich auf die Anzahl der Vereine/ Verbände, auf die die jeweilige Antwort zutrifft.

⁵³ Diese Frage wurde von allen 35 alten Projekten und von 20 der 39 neuen Projekte beantwortet. Die Angaben in den Balken beziehen sich auf die Anzahl der Vereine/ Verbände, auf die die jeweilige Antwort zutrifft.

⁵⁴ Eine ausführliche Diskussion der Programmziele findet sich im 1. Zwischenbericht. Vgl. Strobl; Klemm; Graupner; Lobermeier (2017): 1. Zwischenbericht zur 3. Programmphase, a.a.O., S. 18 ff.

Projektressourcen anstreben sollten. Tatsächlich war dies bei 23 der 34⁵⁵ alten Projekte und bei 11 der 38 neuen Projekte auch der Fall. 7 alte und 9 neue Projekte verfolgten immerhin drei Mittlerziele des Programms. Die restlichen 4 alten Projekte verfolgten zwei Mittlerziele. Von den neuen Projekten verfolgten 9 ebenfalls zwei Mittlerziele; die restlichen 9 jedoch nur ein Mittlerziel.

Das erste Mittlerziel wurde von 62 Projekten angestrebt.⁵⁶ Nach den Ergebnissen der zweiten Monitoring-erhebung sind die Beraterausbildung, die Beraterfortbildung sowie die Vernetzungstreffen der Berater/-innen die wichtigsten Maßnahmen zur Erreichung der dazugehörigen Handlungsziele 1.1⁵⁷, 1.2⁵⁸ und 1.3⁵⁹. Im Mittel (Median) wurde das Handlungsziel 1.1 von den alten Projekten, die dieses Mittlerziel verfolgten, bei 20 Demokratieberaterinnen und -beratern erreicht. Beim Handlungsziel 1.2 liegt der Median für die alten Projekte bei 18 und beim Handlungsziel 1.3 bei 16 Demokratieberaterinnen und -beratern. Die neuen Projekte liegen erwartungsgemäß unter diesen Werten. Erfreulich ist aber, dass in der dritten Monitoring-erhebung drei Fünftel bis drei Viertel der neuen Projekte Angaben zu den drei Handlungszielen machen konnten und bei den Handlungszielen 1.1 und 1.2 zudem deutliche Fortschritte zu erkennen sind. So wurde das Handlungsziel 1.1 den Angaben der Projektverantwortlichen zufolge im Mittel (Median) bei 15 Demokratieberaterinnen und -beratern, das Handlungsziel 1.2 im Mittel (Median) bei 12 Demokratieberaterinnen und -beratern und das Handlungsziel 1.3 im Mittel (Median) bei 8 Demokratieberaterinnen und -beratern erreicht. Zur Begründung wurde von allen Projekten bei den Handlungszielen 1.1 und 1.2 am häufigsten auf reflektierte Nachfragen der Berater/-innen und beim Handlungsziel 1.3 auf die regelmäßige Teilnahme der Berater/-innen an Weiterbildungen und Beratungsforen verwiesen.

47 Projekte strebten das zweite Mittlerziel an.⁶⁰ Um die dazugehörigen Handlungsziele 2.1⁶¹, 2.2⁶² und 2.3⁶³ zu erreichen, wurden nach den Ergebnissen der zweiten Monitoring-erhebung am häufigsten Bildungsveranstaltungen (HZ2.1), Informationsveranstaltungen (HZ2.2) und persönliche Gespräche (HZ2.3) eingesetzt. Im Mittel (Median) haben die alten Projekte das Handlungsziel 2.1 bei 38 Schlüsselakteuren, das Handlungsziel 2.2 bei 60 Vereins- und Verbandsmitgliedern und das Handlungsziel 2.3 bei 30 Schlüsselakteuren erreicht. Der für das Handlungsziel 2.2 bei den alten Projekten ermittelte Median von 60 ist aus unserer Sicht angesichts der zahlreichen Informations- und Bildungsveranstaltungen zur Bekanntmachung des Projektangebotes allerdings ein recht niedriger Wert. Zwischen 17 und 18 neue Projekte berichteten ebenfalls Ergebnisse zu den Handlungszielen 2.1, 2.2 und 2.3. Im Mittel (Median) sahen sie das Handlungsziel 2.1 bei 35 Schlüsselakteuren, das Handlungsziel 2.2 bei 50 Vereins- und Verbandsmitgliedern und das Handlungsziel 2.3 bei 30 Schlüsselakteuren als erreicht an. Von allen Projekten wurde das Erreichen des Handlungsziels 2.1 am häufigsten an der Inanspruchnahme der Beratung festgemacht. Das Erreichen der Handlungsziele 2.2 und 2.3 wurde am häufigsten mit Nachfragen zum Projekt oder zur Beratungsarbeit belegt.

⁵⁵ Tatsächlich gibt es 35 alte Projekte. Da sich eines dieser Projekte aber nicht an der dritten Monitoring-erhebung beteiligt hat, kann nur über 34 alte Projekte eine Aussage getroffen werden.

⁵⁶ 33 alte und 29 neue Projekte strebten dieses Mittlerziel an.

⁵⁷ HZ1.1: Die ausgebildeten Berater/-innen verfügen über Kenntnisse und Kompetenzen im Sinne des Kerncurriculums des Bundesprogramms Z:T.

⁵⁸ HZ1.2: Die ausgebildeten Demokratieberater/-innen sind in der Lage Konflikte mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen zu bearbeiten.

⁵⁹ HZ1.3: Die ausgebildeten Demokratieberater/-innen sind in der Lage, Beteiligungsprozesse zu gestalten.

⁶⁰ 29 alte und 18 neue Projekte strebten dieses Mittlerziel an.

⁶¹ HZ2.1: Schlüsselakteure erkennen diskriminierende und demokratiefeindliche Erscheinungen im Verband.

⁶² HZ2.2: Die Vereins- und Verbandsmitglieder kennen das Projektangebot.

⁶³ HZ2.3: Die Schlüsselakteure haben eine längerfristige Bindung an das Projekt aufgebaut.

Um die Handlungsziele 3.1⁶⁴ und 3.2⁶⁵ zu erreichen, wurde nach den Ergebnissen der 2. Monitoring-erhebung am häufigsten die Beraterausbildung eingesetzt. 47 Projekte strebten das übergeordnete 3. Mittlerziel an.⁶⁶ Im Mittel (Median) konnten die alten Projekte das Handlungsziel 3.1 bei 19 und das Handlungsziel 3.2 bei 15 Demokratieberaterinnen und -beratern erreichen. Auch 20 neue Projekte machten hierzu Angaben. Demnach wurde das Handlungsziel 3.1 von diesen Projekten im Mittel (Median) bei 13 und das Handlungsziel 3.2 bei 6 Demokratieberaterinnen und -beratern erreicht. Von allen Projekten wurden am häufigsten Reflexionsgespräche mit der Projektleitung (HZ3.1) und Rückmeldungen der Berater/-innen (HZ3.2) als Indikatoren für das Erreichen dieser Ziele genannt.

Das vierte Mittlerziel wurde von 63 Projekten angestrebt.⁶⁷ Um die zugehörigen Handlungsziele 4.1⁶⁸, 4.2⁶⁹, 4.3⁷⁰ und 4.4⁷¹ zu erreichen, setzten die Projekte nach den Ergebnissen der 2. Monitoring-erhebung am häufigsten auf persönliche Gespräche und die Präsentation des Projektes in Gremiensitzungen. Im Mittel (Median) konnten die alten Projekte das Handlungsziel 4.1 bei 5, das Handlungsziel 4.2 bei 6, das Handlungsziel 4.3 bei 7 und das Handlungsziel 4.4 jeweils bei 5 Führungskräften erreichen. In der dritten Monitoring-erhebung berichteten aber auch 28 bis 31 neue Projekte Ergebnisse zu diesen Handlungszielen. Die neuen Projekte erreichten das Handlungsziel 4.1 nach eigenen Angaben im Mittel (Median) bei 4, das Handlungsziel 4.2 bei 5, das Handlungsziel 4.3 bei 8 und das Handlungsziel 4.4 bei 7 Führungskräften. Am häufigsten machten die Projekte das Erreichen des Handlungsziels 4.1 an der Präsenz der Verbands- bzw. Vereinsführung bei wichtigen Veranstaltungen des Projekts fest. Für das Erreichen des Handlungsziels 4.2 wurde der Indikator „Die Verbands- bzw. Vereinsführung positioniert sich gegen diskriminierende und demokratiefeindliche Verhaltensweisen“ am häufigsten genannt; für das Erreichen des Handlungsziels 4.3 trifft dies auf den Indikator „Regelmäßiger Austausch zwischen der Projektleitung und der Verbands- bzw. Vereinsführung“ zu und beim Handlungsziel 4.4 auf den Indikator „Verankerung des Projekts in der Öffentlichkeitsarbeit des Verbands oder Vereins“.

Neben dem Erreichen der Programmziele wurden jedoch noch weitere positive Ergebnisse berichtet. Am häufigsten nannten die Projekte die Gewinnung neuer Kooperations- und Netzwerkpartner, die verstärkte Auseinandersetzung mit Elementen der eigenen Strukturen, eine verbesserte Außenwahrnehmung des Verbands oder Vereins und die Implementation von Bildungsmodulen in das reguläre Bildungsangebot. Aber auch Negatives wurde berichtet. Am häufigsten wurden eine Überforderung der Ehrenamtlichen und eine Überlastung von Projektakteuren beklagt.

Die nach eigener Darstellung der Projekte wichtigsten Ergebnisse für den Verband oder Verein sind die Akzeptanz und die Sensibilisierung für die Projekt- und Programmenthemen, der Aufbau

⁶⁴ HZ3.1: Demokratieberater/-innen sind in der Lage zu entscheiden, ob sie Konflikte selbst bearbeiten oder an andere Berater/-innen weiterverweisen.

⁶⁵ HZ3.2: Ausgebildete Demokratieberater/-innen bearbeiten Konflikte mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen.

⁶⁶ 27 alte und 20 neue Projekte strebten dieses Mittlerziel an.

⁶⁷ 32 alte und 31 neue Projekte strebten dieses Mittlerziel an.

⁶⁸ HZ4.1: Mindestens eine Person aus der Verbandsführung engagiert sich mit einem Teil ihrer Arbeitszeit aktiv für das Projekt.

⁶⁹ HZ4.2: Die Verbandsspitze behandelt die Auseinandersetzung mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen als Querschnittsthema für die eigene Organisation.

⁷⁰ HZ4.3: Die Verbandsspitze kennt den aktuellen Entwicklungsstand des Projekts.

⁷¹ HZ4.4: Die Verbandsführung unternimmt Schritte zur Bekanntmachung und Verankerung des Beratungsangebotes.

eines Beratungsangebotes, eine verbesserte Beteiligung der Mitglieder sowie die Professionalisierung von Strukturen. Als wichtigste Innovationen wurden die Ausbildung von Beraterinnen und Beratern, die Durchführung von Beratungen, eine verbesserte Diskussions- und Kommunikationskultur sowie neue Formate und Strategien in den Bereichen Beteiligung und Bildung genannt. Außerdem wurden in etlichen Organisationen neue Gremien und Fachbereiche zu den Projekt- und Programmenthemen sowie innovative Strukturelemente geschaffen. Die größten Schwierigkeiten der Projekte waren die Erreichung und Motivation der Zielgruppen, Umsetzungsprobleme sowie Herausforderungen durch spezifische Merkmale der Verbandskontexte.

Die nach den Ergebnissen der 3. Monitoringerhebung wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche Durchführung von Projekten im Programmbereich 1A sind der Aufbau von Vertrauen durch das Herstellen von persönlichen Kontakten, die Gewinnung von Schlüsselakteuren des Verbands bzw. des Vereins als Multiplikatoren, eine aktive Unterstützung durch die Verbands- bzw. die Vereinsspitze, die Überzeugung der Führungskräfte des Verbands oder Vereins vom Nutzen des Projekts und eine intensive Begleitung der Demokratieberaterinnen und -berater.

Im Hinblick auf das Erreichen wichtiger Zielgruppen zeigen unsere Ergebnisse, dass die alten Projekte gegen Ende der dritten Programmphase ihre selbst gesteckten Sollwerte annähernd erreicht und in einzelnen Fällen sogar übertroffen haben. Bei den Führungskräften wurde der Sollwert zu 86 %, bei den Funktionsträgern zu 66 %, bei den sonstigen Schlüsselakteuren zu 87 %, bei den an Konflikten beteiligten Personen zu 111 % und bei den von diskriminierendem oder undemokratischem Verhalten betroffenen Personen zu 99 % erreicht. Die neuen Projekte haben ihre selbst gesteckten Sollwerte bei den Führungskräften zu 136 %, bei den Funktionsträgern zu 82 %, bei den sonstigen Schlüsselakteuren zu 46 %, bei den an Konflikten beteiligten Personen zu 119 % und bei den von diskriminierendem oder undemokratischem Verhalten betroffenen Personen zu 39 % erreicht. Beim Erreichen der Zielgruppe der von diskriminierendem oder undemokratischem Verhalten Betroffenen scheinen die neuen Projekte demnach besondere Schwierigkeiten gehabt zu haben.

Nach den Ergebnissen der 3. Monitoringerhebung sollten von den alten Projekten in der aktuellen Programmphase 762 Personen zu Demokratieberaterinnen und -beratern ausgebildet werden, im Durchschnitt also 22 Personen pro Verband oder Verein. Nach den Angaben der Projektverantwortlichen sind in jedem der schon lange am Programm beteiligten Verbände oder Vereine durchschnittlich 27 Demokratieberater/-innen in irgendeiner Form aktiv. Von diesen sind im Durchschnitt 25 Personen pro Verband oder Verein in der Lage, Techniken der Konfliktbearbeitung eigenständig umzusetzen und im Durchschnitt 16 pro Verband oder Verein beteiligen sich aktiv an der Bearbeitung von Beratungsfällen. Die neuen Projekte wollten in der dritten Programmphase 662 Personen zu Demokratieberaterinnen und -beratern ausbilden; im Durchschnitt 20 pro Verband oder Verein. Davon haben 512 Personen aus 28 Verbänden oder Vereinen ihre Ausbildung abgeschlossen. Von diesen sind durchschnittlich 15 Personen pro Verband oder Verein in irgendeiner Form aktiv und im Durchschnitt 13 Demokratieberater/-innen sind pro Verband oder Verein in der Lage, Techniken der Konfliktbearbeitung eigenständig umzusetzen. In 24 Verbänden oder Vereinen beteiligen sich durchschnittlich 11 Personen bereits aktiv an der Bearbeitung von Beratungsfällen.

Im Bereich der Entwicklung und Implementation von Beratungsstandards (vgl. Abbildung 29 auf S. 79) zeigt sich, dass die Zahl der alten Projekte, in denen die Beratungsstandards einzeln oder bereits systematisch angewendet werden, gegenüber der 1. Erhebung von 14 auf 22 (alte Projekte) bzw. von 0 auf 12 (neue Projekte) gestiegen ist. Allerdings werden in den meis-

ten Projekten auch am Ende der dritten Programmphase noch keine Beratungsstandards angewendet.

Bei den anderen zur Qualitätssicherung im Rahmen der Konfliktberatung eingesetzten Methoden zeigen sich vor allem bei den neuen Projekten große Fortschritte (vgl. Abbildung 31 auf S. 81). Nach wie vor werden aber Qualitätssicherungsmaßnahmen, bei denen die Qualität des Beratungsergebnisses und die Wirksamkeit der Beratung im Vordergrund stehen, noch zu selten eingesetzt. Hierzu zählen insbesondere die schriftliche Auftragsklärung mit Dokumentation der Beratungsziele, die systematische Protokollierung von Anzeichen für Veränderungen bei den Beratungsnehmern, das Abschlussgespräch mit den Beratungsnehmern zur Durchführung und zu den Ergebnissen des Beratungsprozesses und eine Selbstevaluation durch eine schriftliche Befragung der Beratungsnehmer. Beim Einsatz der letzten beiden Methoden gibt es allerdings deutliche Fortschritte.

Bei den neben der Beratungsarbeit durchgeführten Informations- und Bildungsveranstaltungen haben die Projekte ihre selbst gesteckten Ziele übertroffen. So wurden in der dritten Programmphase 4.271 Informations- und Bildungsveranstaltungen durchgeführt und damit rund 17 % mehr als die ursprünglich geplanten 3.648. Den Angaben der Projektverantwortlichen zufolge haben 93.024 Personen an diesen Veranstaltungen teilgenommen.

Unsere Evaluationsergebnisse haben immer wieder gezeigt, dass die Einbindung von Führungskräften und Funktionsträgern eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Projekterfolg und für die dauerhafte Verankerung der neu geschaffenen Strukturen in den Vereinen und Verbänden ist. Auch in diesem Bereich haben die Projekte ihre selbst gesteckten Sollwerte zum Teil deutlich übertroffen. So wurden etwa eineinhalb Mal so viele persönliche Gespräche mit Führungskräften (160 %) und Funktionsträgern (145 %) geführt wie ursprünglich geplant. Nur die Zahl der persönlichen Gespräche mit sonstigen Schlüsselakteuren blieb unter dem Sollwert (80 %). Insgesamt haben die Projekte in der dritten Programmphase im Durchschnitt 257 Arbeitsstunden für die Einbindung von Führungskräften, 267 Arbeitsstunden für die Einbindung von Funktionsträgern und 136 Arbeitsstunden für die Einbindung von sonstigen Schlüsselakteuren aufgewendet.

Im Hinblick auf das Thema „Nachhaltigkeit“ gibt es gegen Ende der dritten Programmphase sowohl bei den alten als auch bei den neuen Projekten eine deutlich optimistischere Einschätzung zur Verankerung der Beratungsangebote als zum Zeitpunkt der ersten Erhebung. 27 alte und 16 neue Projekte bezeichneten die Verankerung der Beratungsangebote zum Zeitpunkt der dritten Erhebung als gut oder als sehr gut.

4.2.2 Analyse der Beratungsarbeit

Das Beratungsmonitoring wurde mittels einer von proVal entwickelten Online-Plattform durchgeführt. Diese Plattform ermöglicht es, die Beratungsfälle der Projekte systematisch und größtenteils standardisiert zu erfassen. Anhand von Freitexteingaben konnten die Demokratieberater/-innen darüber hinaus die von ihnen durchgeführten Beratungen inhaltlich u.a. mit Blick auf den Beratungsauftrag, die umgesetzten Maßnahmen und die erzielten Ergebnisse sowie die Indikatoren für ein positives Ergebnis kurz beschreiben. Auf diese Weise konnten wir uns zum einen ein genaueres Bild der durchgeführten Beratungen machen und zum anderen auf Grundlage der standardisierten Antworten eine vergleichende Analyse der Beratungsfälle vor-

nehmen. Da sich die Beratungsarbeit der Projekte, die schon länger durch das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ Fördermittel erhalten, zum Teil von der Beratungsarbeit der Projekte unterscheidet, die erst seit der dritten Programmphase gefördert werden, haben wir die Beratungsfälle der alten und neuen Projekte getrennt ausgewertet.

In der Zeit vom Beginn der dritten Programmphase bis zum 13.07.2018 wurden uns 985 Beratungsfälle gemeldet, von denen wir 59 aus der Auswertung ausgeschlossen haben. Diese Beratungsfälle wurden bereits für den zweiten Zwischenbericht ausgewertet.⁷² Für den vorliegenden Abschlussbericht haben wir darüber hinaus alle 1.036 Beratungsfälle betrachtet, die zwischen dem 14.07.2018 und dem 13.07.2019 in das Online-Beratungsmonitoring eingetragen wurden. Von diesen 1.036 Beratungsfällen mussten wir 154 aus der weiteren Auswertung ausschließen. Beratungsfälle wurden dann ausgeschlossen, wenn es sich um laufende Fälle handelte, bei denen noch keine oder nur eine erste Maßnahme wie etwa ein Vorgespräch stattgefunden hatte. Laufende Fälle, bei denen bereits substantielle Maßnahmen durchgeführt worden waren, haben wir hingegen in die Auswertung einbezogen. In der zweiten Auswertungsrunde haben wir Fälle auch dann ausgeschlossen, wenn sie in der ersten Runde bereits erfasst wurden und es nach dem 13.07.2018 keine substantielle weitere Bearbeitung gegeben hat. Für den vorliegenden Abschlussbericht konnten wir insgesamt 926 Fälle aus dem Zeitraum bis zum 13.07.2018 und 882 Fälle aus dem Zeitraum vom 14.07.2018 bis zum 13.07.2019 auswerten. Grundlage für die aktuelle Analyse sind also insgesamt 1808 Beratungsfälle.

Zur Bewertung der Beratungsfälle haben wir vier Kriterien entwickelt: die Bedeutsamkeit der Beratungsfälle für das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“, die Komplexität der bedeutsamen Beratungsfälle sowie die Angemessenheit der umgesetzten Maßnahmen und das Ergebnis der Beratungen. Die vier Kriterien konnten mit null, einem oder zwei Punkten bewertet werden. Bei der Auswertung haben wir zunächst die Zahl der für das Bundesprogramm bedeutsamen Beratungsfälle bestimmt, d.h. derjenigen Fälle, die das Kernanliegen des Bundesprogramms entweder direkt oder mindestens in einem weiteren Sinne berühren. Die bedeutsamen Beratungsfälle bildeten die Grundlage für die Bewertung der Fälle nach den anderen drei genannten Kriterien. Darüber hinaus haben wir die bedeutsamen Beratungsfälle auch danach ausgewertet, welche Themen sie beinhalten, welche Form der Beratung eingesetzt wurde, wer die Beratung durchgeführt hat und wie die Demokratieberater/-innen die Erreichung der Beratungsziele, den Abschluss sowie den Schwierigkeitsgrad der Beratungsfälle einschätzen. Schließlich haben wir die durchschnittliche Beratungszeit ermittelt.

4.2.2.1 Bedeutsamkeit der Beratungsfälle

Jeder in das Online-Beratungsmonitoring eingetragene Fall wurde zunächst daraufhin geprüft, ob er in den Rahmen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ fällt. Hierbei wurden die inhaltlichen Beschreibungen wie der Beratungsgegenstand, das zugrundeliegende Problem sowie die wichtigsten Ursachen des Problems analysiert und das Ergebnis anschließend mit null, einem oder zwei Punkten bewertet.

⁷² Vgl. Strobl, Rainer; Klemm, Jana; Werner, Merle; Lobermeier, Olaf (2018): 2. Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung zur 3. Programmphase des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ (Z:T). Hannover: proVal, S. 107-122.

Ein Beratungsfall wurde hinsichtlich seiner Bedeutsamkeit für das Programm Z:T mit null Punkten bewertet,

- wenn er entweder keinen Programmbezug hat oder wenn dieser Programmbezug aufgrund fehlender Angaben nicht erkennbar ist,
- wenn es sich um einen Beratungsfall außerhalb der eigenen Organisation (z.B. im Gemeindekontext, in einer Schule etc.) handelt und der Verband kein 1B-Projekt unterhält, oder
- wenn es sich um keine Beratung, sondern um die eigenständige Durchführung einer Bildungsveranstaltung handelt.

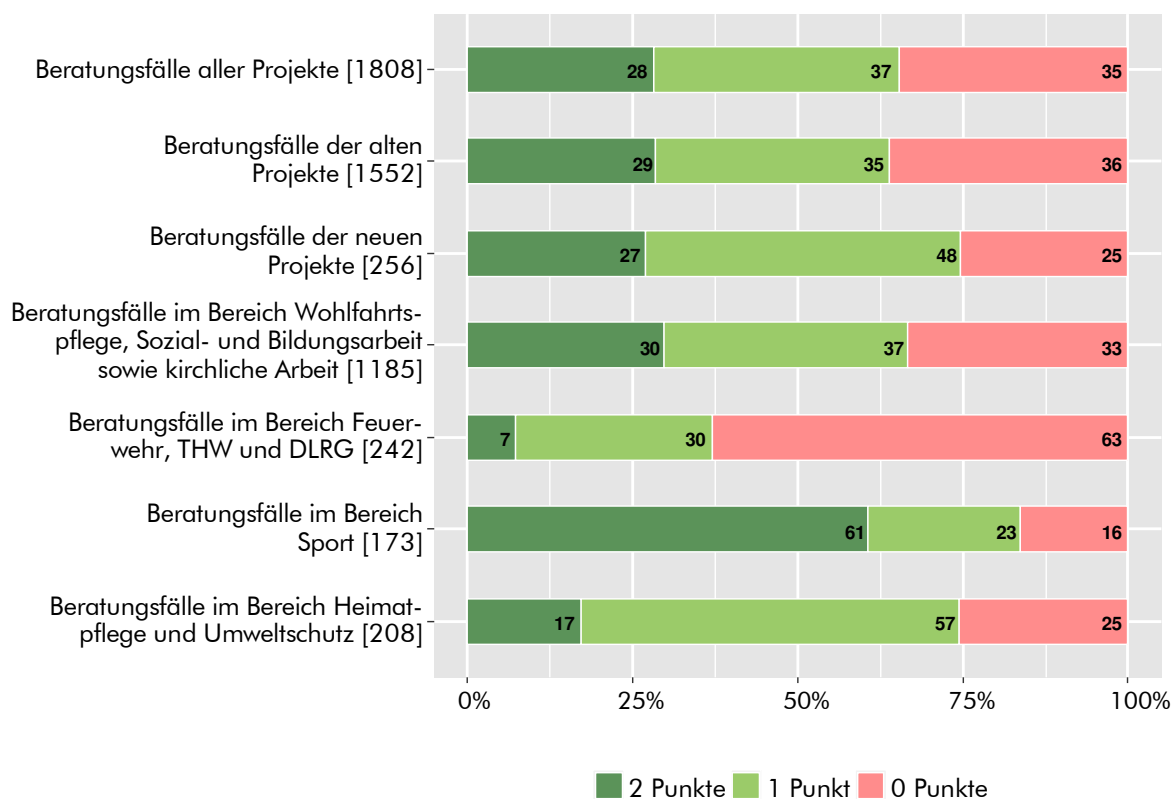
Ein Beratungsfall mit null Punkten beim Kriterium der Bedeutsamkeit wurde nicht weiter ausgewertet.

Ein Beratungsfall erhielt einen Punkt beim Kriterium der Bedeutsamkeit, wenn er zwar nicht im unmittelbaren Kern des Programms liegt, aber in Grundzügen der Stärkung einer demokratischen Kultur dient. Hierunter fallen Beratungsfälle, die sich nicht unmittelbar mit Rechtsextremismus, Diskriminierung, Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit oder mit Fragen der Beteiligung beschäftigen. Unter dem Gesichtspunkt der Stärkung einer demokratischen Kultur entsprechen z.B. Beratungen zu Generationenkonflikten oder internen Konflikten dem Geist des Programms.

Zwei Punkte wurden vergeben, wenn ein Beratungsfall im unmittelbaren Kern des Programms liegt. Hierzu zählen alle Beratungsfälle im Zusammenhang mit Rechtsextremismus, Diskriminierung bzw. Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit oder im Zusammenhang mit der Stärkung von Beteiligung innerhalb des Verbands bzw. Vereins.

In Abbildung 37 ist die Bewertung der Beratungsfälle hinsichtlich ihrer Bedeutsamkeit für das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ dargestellt. Die Zahl der Beratungsfälle, auf die sich die Prozentangaben in den Balken beziehen, steht jeweils in eckigen Klammern. Etwas mehr als ein Drittel aller 1.808 Beratungsfälle (35 %) fällt nach den oben genannten Kriterien nicht in den Rahmen des Programms. Auffällig ist, dass dieser Anteil bei den neuen Projekten mit 25 % deutlich geringer ist als bei den alten Projekten (36 %). Allerdings haben die neuen Projekte auch erst 256 Fälle in das Online-Beratungsmonitoring eingegeben. Außerdem ist der Anteil der Beratungsfälle, die zum Kernbereich des Programms gehören, bei den alten Projekten mit 29 % etwas höher als bei den neuen Projekten (27 %). In diesem Zusammenhang müssen wir außerdem darauf hinweisen, dass 21 neue und 5 alte Projekte bis zum 13.07.2019 noch keine Fälle in das Online-Beratungsmonitoring eingetragen hatten.

Relativ gering ist der Anteil der nicht in den Programmrahmen fallenden Beratungsfälle auch bei den Projekten aus den Bereichen „Sport“ sowie „Heimspflege und Umweltschutz“. Bei den Sportprojekten fällt außerdem ein großer Teil der eingetragenen Fälle (61 %) in den Kernbereich des Programms. Bei den Projekten aus dem Bereich „Feuerwehr, THW und DLRG“ ist dagegen ein großer Teil der gemeldeten Fälle (63 %) für das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ nicht bedeutsam. Dieses Ergebnis ist allerdings zum größten Teil auf ein Projekt zurückzuführen, das 109 Beratungsfälle in das Monitoringsystem eingegeben hat, die nach den angelegten Kriterien nicht in den Rahmen des Programms fallen. Insgesamt haben wir 627 Beratungsfälle als für das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ nicht bedeutsam eingestuft und von der weiteren Auswertung ausgeschlossen.

Abbildung 37: Bedeutsamkeit der Beratungsfälle für das Programm Z:T (Angaben innerhalb der Balken in Prozent)⁷³

* Kodierung: 2 Punkte = der Beratungsfall entspricht dem Kern des Programms; 1 Punkt = der Beratungsfall liegt nicht im unmittelbaren Kern des Programms, aber dient in Grundzügen der Stärkung einer demokratischen Kultur; 0 Punkte = der Beratungsfall fällt nicht in den Rahmen des Programms.

4.2.2.2 Komplexität der Beratungsfälle

Zur Beurteilung der Komplexität der 1.181 bedeutsamen Beratungsfälle wurde die jeweilige Zahl der Beratungstermine und der beteiligten Personen ausgewertet. Außerdem wurde geprüft, ob es um die Beratung eines Vereins oder einer Einzelperson ging. Darüber hinaus haben wir den Beratungsauftrag und die weiteren Fallbeschreibungen sowie den eingeschätzten Schwierigkeitsgrad in die Bewertung einbezogen.

Wir haben die Komplexität eines Beratungsfalles mit null Punkten bewertet, wenn die oben genannten Angaben fehlen oder die gesamte Fallbeschreibung unverständlich ist.

Einfache Beratungsfälle haben einen Punkt erhalten. Dies war der Fall, wenn lediglich ein bis zwei einfache Maßnahmen eingesetzt wurden (z.B. Gespräche oder Informationsveranstaltungen) und maximal drei Personen aus derselben Zielgruppe beteiligt waren und/oder maximal drei Beratungstermine stattgefunden haben. Ein Beratungsfall wurde auch dann grundsätzlich als einfach eingestuft, wenn keine Maßnahmen genannt wurden, sondern nur die Zahl der Beratungstermine und/oder die durchschnittliche Dauer eines Beratungsgesprächs angegeben wurde.

⁷³ Die Anzahl der jeweils betrachteten Beratungsfälle steht in eckigen Klammern.

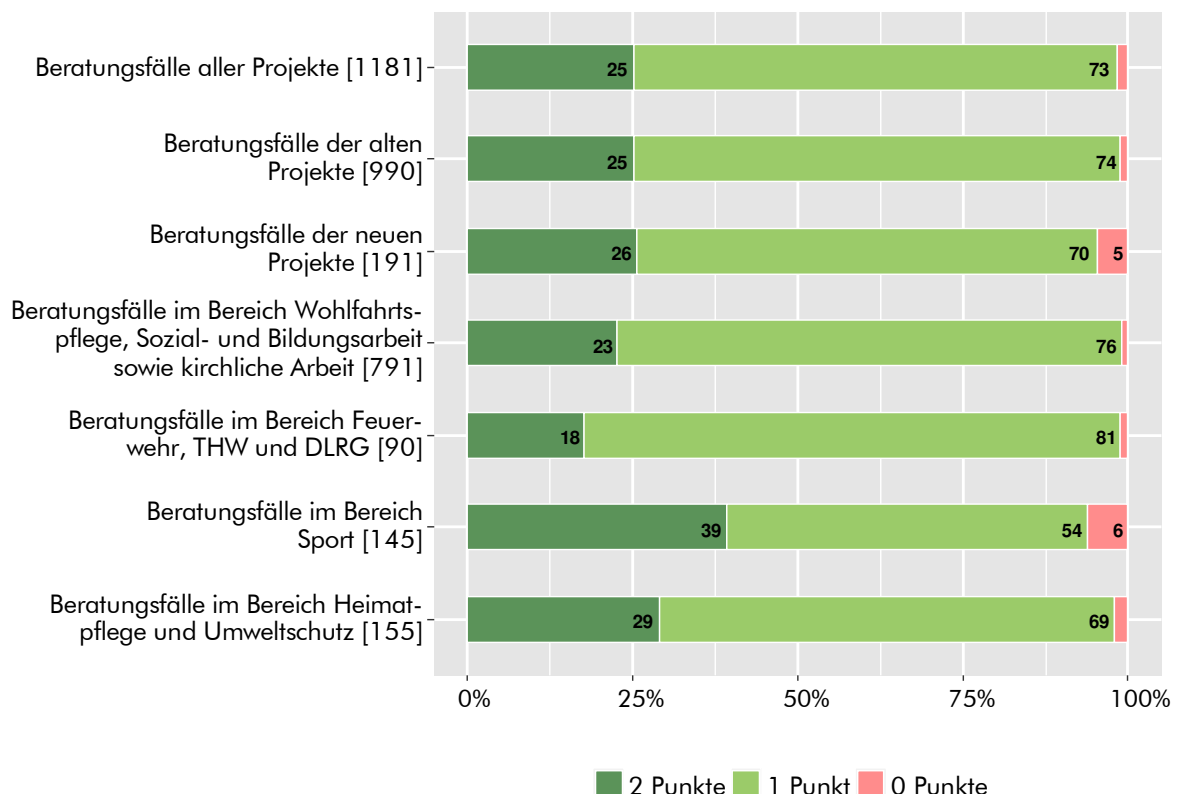
Ein Beratungsfall wurde mit zwei Punkten bewertet, wenn die Fallbeschreibung auf einen schwierigeren Fall – z.B. mit viel Konfliktpotenzial oder mit aufwändigen Strukturveränderungen (z.B. eine Neuausrichtung eines Vereins) – schließen ließ. Die Einschätzung des Schwierigkeitsgrades durch das Projekt wurde in diese Bewertung einbezogen.

Folgende weitere Merkmale zeichnen einen komplexen Beratungsfall aus:

- Einfache Maßnahmen wurden mehrmals durchgeführt und/oder es wurde mindestens eine komplexe Maßnahme (z.B. Leitbildentwicklung; Konfliktmoderation in einer Gruppe; systemische Beratung) umgesetzt und
- es gab mindestens vier Beratungstermine und/oder
- es waren mindestens zwei verschiedene Zielgruppen oder mindestens vier Beteiligte involviert.

Der Anteil der komplexen Beratungsfälle liegt bei einem Viertel aller Fälle. Wesentlich höher ist er mit 39 % nur bei den Sportprojekten und erheblich niedriger mit 18 % bei den Projekten aus dem Bereich „Feuerwehr, THW und DLRG“. Bei den meisten Fällen handelt es sich folglich um einfache Beratungsfälle. Bei 1,7 % aller Beratungsfälle fehlten Angaben zur Bewertung der Komplexität der Beratungsfälle oder die Angaben waren für eine Bewertung zu unverständlich. Dies trifft auch auf 1,1 % der Fälle der alten und 4,7 % der Fälle der neuen Projekte zu. Relativ hoch ist dieser Anteil mit 6,2 % auch bei den Sportprojekten.

Abbildung 38: Komplexität der Beratungsfälle⁷⁴



* Kodierung: 2 Punkte = komplexer Beratungsfall; 1 Punkt = einfacher Beratungsfall; 0 Punkte = die Angaben sind unverständlich oder für die Bewertung der Komplexität relevante Angaben fehlen.

⁷⁴ Die Anzahl der jeweils betrachteten Beratungsfälle steht in eckigen Klammern.

Mit Blick auf die absoluten Zahlen (in eckigen Klammern) fällt auf, dass die alten Projekte wesentlich mehr bedeutsame Beratungsfälle in das Monitoringsystem eingegeben haben als die neuen Projekte. Dies dürfte vor allem mit der zunächst notwendigen Ausbildung von Beraterinnen und Beratern in den neuen Projekten zusammenhängen. Die meisten Beratungsfälle (n = 791) stammen aus dem Bereich „Wohlfahrtspflege, Sozial- und Bildungsarbeit sowie kirchliche Arbeit“. In diesem Bereich sind allerdings auch 37 Projekte aktiv. Der Bereich „Feuerwehr, THW und DLRG“ mit immerhin 18 Projekten kommt dagegen auf 90 Beratungsfälle, die in den Rahmen des Bundesprogramms fallen. Aus dem Bereich Sport mit 11 Projekten wurden 145 bedeutsame Beratungsfälle gemeldet, und die 7 Projekte aus dem Bereich „Heimatspflege und Umweltschutz“ haben immerhin 155 bedeutsame Beratungsfälle in das Monitoringsystem eingetragen.

4.2.2.3 Angemessenheit der umgesetzten Maßnahmen

Um die Angemessenheit der umgesetzten Maßnahmen zu beurteilen, haben wir diese im Verhältnis zur Problembeschreibung und zum Beratungsauftrag analysiert. Geprüft wurde auch, ob die umgesetzten Maßnahmen im Hinblick auf die Komplexität des Falles grundsätzlich vertretbar oder sogar gut durchdacht sind.

Wir haben die Angemessenheit der umgesetzten Maßnahmen mit null Punkten bewertet, wenn keine Angaben vorliegen, die umgesetzten Maßnahmen unangemessen sind oder nicht zur Erfüllung des Beratungsauftrags bzw. zur Bearbeitung der angegebenen Problemursachen dienen.

Einen Punkt haben wir vergeben, wenn die umgesetzten Maßnahmen für den vorliegenden Beratungsfall nach unserer Einschätzung grundsätzlich vertretbar und plausibel sind und zumindest teilweise zur Lösung des Problems bzw. zur Erfüllung des Beratungsauftrages beitragen können. Davon ist aus unserer Sicht auszugehen, wenn zur Bearbeitung des Falles ein bis zwei Standardmaßnahmen gewählt werden oder die zentrale Maßnahme eine Verweisberatung an eine Fachstelle ist und darüber hinaus keine weiteren unterstützenden Maßnahmen erfolgen.

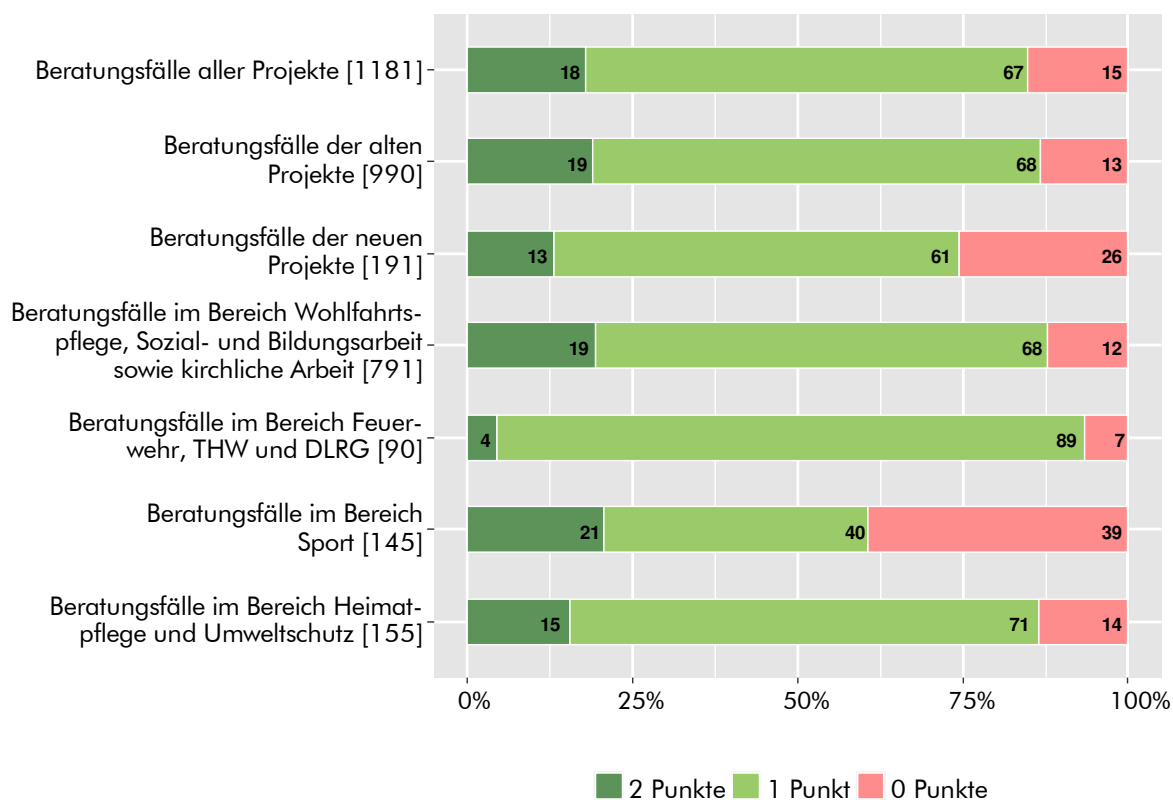
Bei gut durchdachten Maßnahmen haben wir zwei Punkte vergeben. Ein Merkmal hierfür ist z.B. die Umsetzung anspruchsvoller, komplexer oder vielversprechender Maßnahmen, die über den üblichen Standard wie „Gespräche“ und/oder „Schulungen“ hinausgehen. Hierzu zählen unter anderem systemische Beratungen oder eine Leitbildentwicklung. Auch der Einsatz von mindestens drei aufeinander aufbauenden, vielversprechenden Maßnahmen wurde mit zwei Punkten bewertet.

Anspruchsvolle Maßnahmen wurden bei rund 18 % aller Beratungsfälle eingesetzt. Dieser Anteil beträgt bei den Beratungsfällen der alten Projekten 19 % und bei denen der neuen Projekten 13 %. In den verschiedenen Tätigkeitsfeldern sind die entsprechenden Anteile nicht weit von dem Wert für alle Projekte entfernt. Eine Ausnahme bilden die Beratungsfälle im Bereich „Feuerwehr, THW und DLRG“. Hier wurden nur bei 4 % der Fälle anspruchsvolle Maßnahmen eingesetzt. Dafür erhielten aber auch nur 7 % der Beratungsfälle bei diesem Kriterium keinen Punkt. Vertretbare Maßnahmen, deren Umsetzung inhaltlich plausibel ist, finden sich bei zwei Drittel aller Beratungsfälle. Besonders große Abweichungen nach oben gibt es bei den Bera-

tungsfällen aus dem Bereich „Feuerwehr, THW und DLRG“ (89 %) und nach unten bei den Beratungsfällen aus dem Bereich des Sports (40 %).

Bei 15 % aller Beratungsfälle haben wir in Bezug auf die Angemessenheit der umgesetzten Maßnahmen keinen Punkt vergeben. Dies betrifft 13 % der Fälle der alten und 26 % der Fälle der neuen Projekte. Besonders hoch ist dieser Anteil mit 39 % bei den Beratungsfällen der Sportprojekte.

Abbildung 39: Angemessenheit der umgesetzten Maßnahmen⁷⁵



* Kodierung: 2 Punkte = die Maßnahmen sind gut durchdacht; 1 Punkt = die Maßnahmen sind vertretbar und plausibel; 0 Punkte = Es liegen keine Angaben vor, die umgesetzten Maßnahmen sind unangemessen oder dienen nicht zur Erfüllung des Beratungsauftrags bzw. der Bearbeitung der angegebenen Problemursachen.

4.2.2.4 Beratungsergebnisse

Für die Bewertung des Beratungsergebnisses haben wir das beschriebene Ergebnis, die angegebenen Indikatoren für ein positives Ergebnis und den Umfang, in dem die Beratungsziele erreicht wurden, analysiert.

Wir haben für das Ergebnis der Beratung keinen Punkt vergeben, wenn hierzu keine Angaben vorlagen, kein Ergebnis erreicht wurde oder keine Indikatoren für ein positives Ergebnis genannt wurden. Laufende Beratungsfälle, in denen bereits substantielle Maßnahmen umgesetzt wurden, haben wir grundsätzlich mit einbezogen. Eine Bewertung des Ergebnisses war in diesen Fällen jedoch nicht möglich.

⁷⁵ Die Anzahl der jeweils betrachteten Beratungsfälle steht in eckigen Klammern.

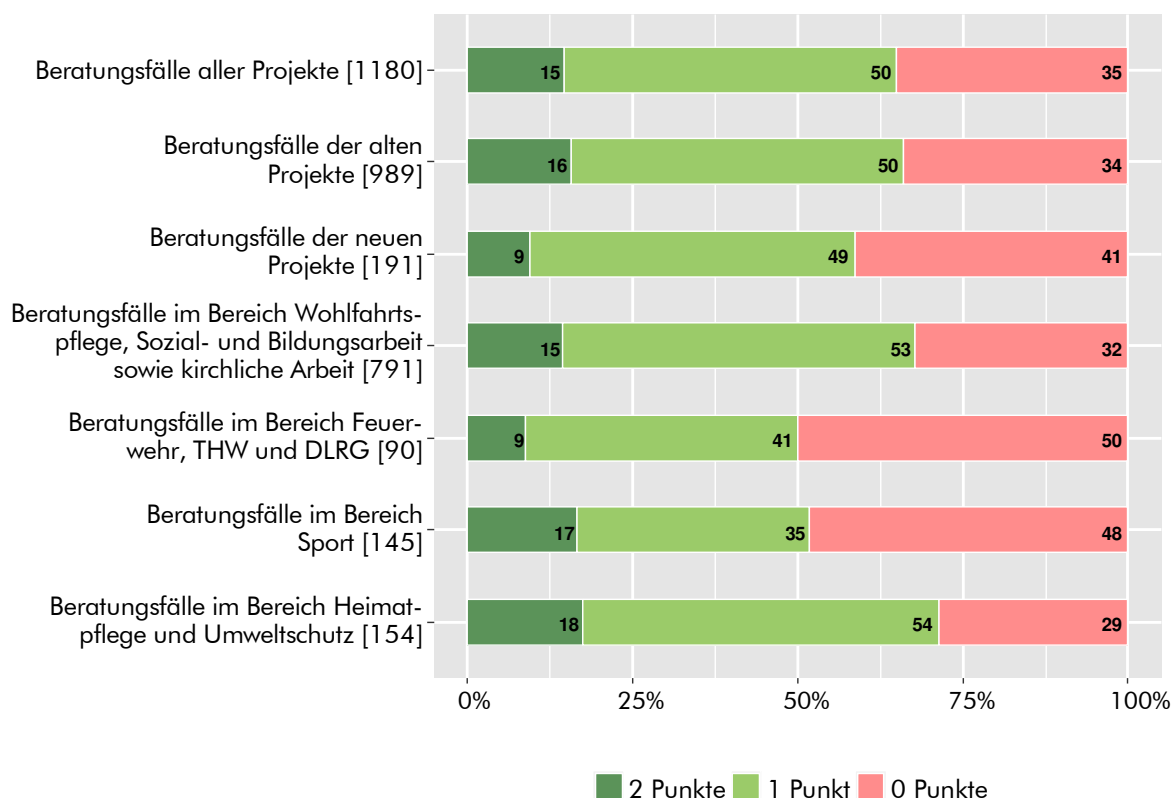
Einen Punkt haben wir vergeben, wenn ein Beratungsfall mit Blick auf den Beratungsauftrag mit einem zufriedenstellenden Ergebnis abgeschlossen wurde und hierfür Indikatoren genannt wurden.

Zwei Punkte haben wir vergeben, wenn ein Beratungsfall mit Blick auf den Beratungsauftrag, die Kontextbedingungen oder die Schwierigkeit des Falls mit einem guten Ergebnis abgeschlossen wurde und hierfür überzeugende Indikatoren genannt wurden.

Etwa zwei Drittel (65 %) aller Beratungsfälle wurden mit einem guten oder zufriedenstellenden Ergebnis abgeschlossen. Bei den Beratungsfällen der alten Projekte liegt dieser Anteil bei 66 %, bei den Beratungsfällen der neuen Projekte beträgt er 58 %. In den Bereichen „Wohlfahrtspflege, Sozial- und Bildungsarbeit sowie kirchliche Arbeit“ sowie „Heimatspflege und Umweltschutz“ liegt der Anteil der mit einem guten oder zufriedenstellenden Ergebnis abgeschlossenen Beratungsfälle noch höher (68 % bzw. 72 %).

35 % der Ergebnisse aller Beratungsfälle mussten wir dagegen mit null Punkten bewerten, was allerdings auch an fehlenden Angaben liegen kann. Dieser Anteil beträgt bei den alten Projekten 34 % und bei den neuen Projekten 41 %. Auch 50 % der Beratungsfälle aus dem Bereich „Feuerwehr, THW und DLRG“ sowie 48 Beratungsfälle aus dem Sportbereich mussten wir mit null Punkten bewerten.

Abbildung 40: Beratungsergebnisse⁷⁶



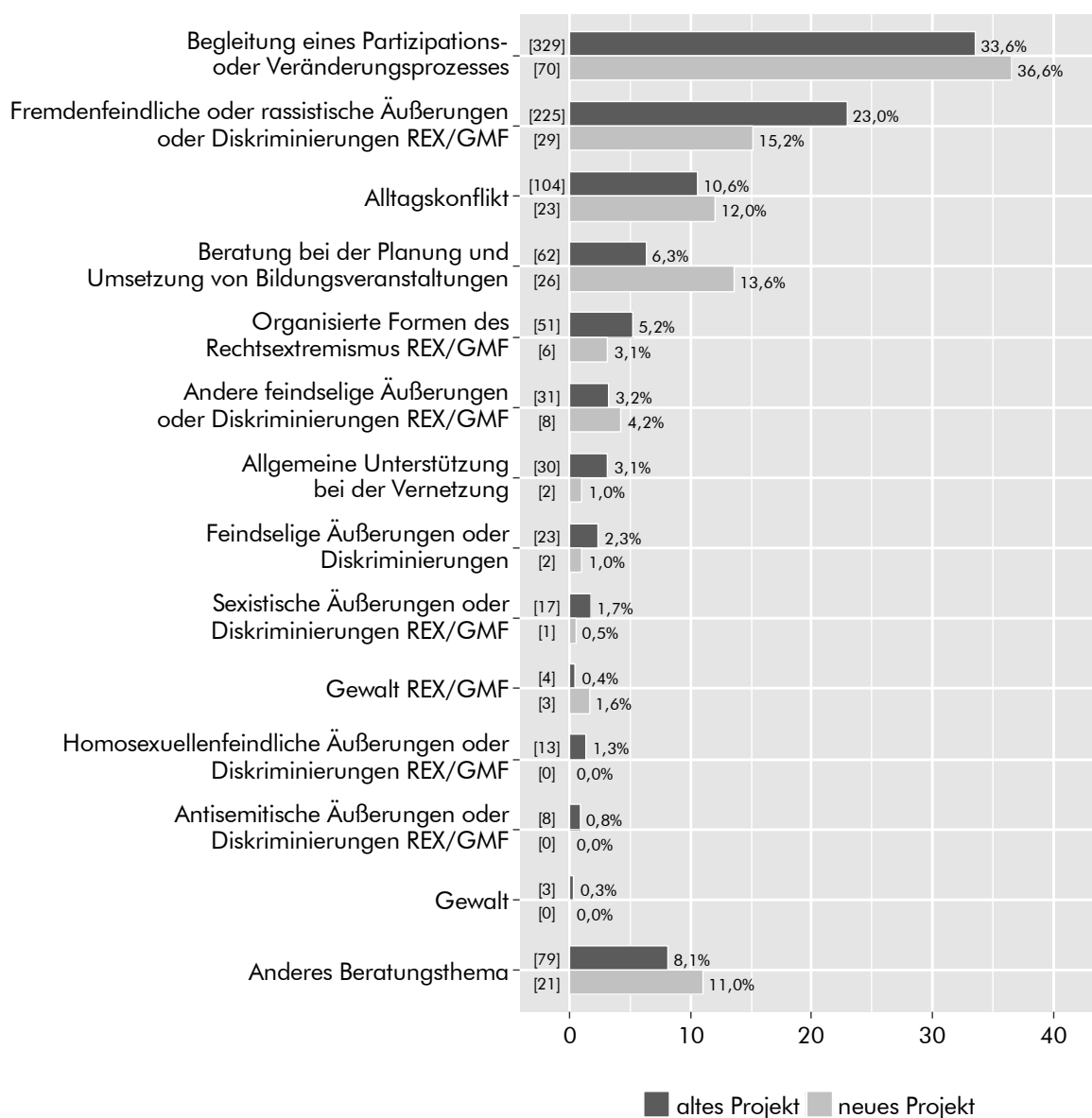
* Kodierung: 2 Punkte = gutes Ergebnis; 1 Punkt = zufriedenstellendes Ergebnis; 0 Punkte = Es liegen keine Angaben vor, es wurde kein Ergebnis erreicht oder es wurden keine Indikatoren für ein positives Ergebnis genannt.

⁷⁶ Die Anzahl der jeweils betrachteten Beratungsfälle steht in eckigen Klammern.

4.2.2.5 Beratungsthemen

Die hauptsächlichen Beratungsthemen sind die Begleitung eines Partizipations- oder Veränderungsprozesses (alte Projekte: 33,6 %; neue Projekte: 36,6 %), fremdenfeindliche oder rassistische Äußerungen oder Diskriminierungen (alte Projekte: 23,0 %; neue Projekte: 15,2 %), Alltagskonflikte (alte Projekte: 10,6 %; neue Projekte: 12,0 %) sowie die Beratung bei der Planung und Umsetzung von Bildungsveranstaltungen (alte Projekte: 6,3 %; neue Projekte: 13,6 %). Aus dem Themenfeld Rechtsextremismus (REX) und Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit (GMF) fallen außerdem noch Beratungen zu organisierten Formen des Rechtsextremismus und zu sonstigen feindseligen Äußerungen und Diskriminierungen zahlenmäßig ins Gewicht.

Abbildung 41: Beratungsthemen⁷⁷



⁷⁷ Die Anzahl der Beratungsfälle der alten und neuen Projekte zum jeweiligen Thema steht in eckigen Klammern. Die Prozentangaben beziehen sich jeweils auf die Gesamtzahl der Beratungsfälle der alten (n = 979) bzw. der neuen Projekte (n = 191) mit gültigen Angaben.

Die Beratungsergebnisse hängen auch vom Thema der Beratung ab. Ein besonders hoher Anteil an guten oder zufriedenstellenden Ergebnissen wurde bei der allgemeinen Unterstützung bei der Vernetzung, bei Alltagskonflikten sowie im Bereich der Beratung bei der Planung und Umsetzung von Bildungsveranstaltungen erreicht. Schwierigere Themen sind offensichtlich die Begleitung von Partizipations- oder Veränderungsprozessen, fremdenfeindliche oder rassistische Äußerungen oder Diskriminierungen, organisierte Formen des Rechtsextremismus sowie sonstige feindselige Äußerungen und Diskriminierungen aus dem Bereich Rechtsextremismus/GMF. Hier liegt der Anteil der mit einem guten oder zufriedenstellenden Ergebnis abgeschlossenen Beratungsfälle deshalb auch niedriger. Die restlichen Themen fallen zahlenmäßig nicht mehr so ins Gewicht.

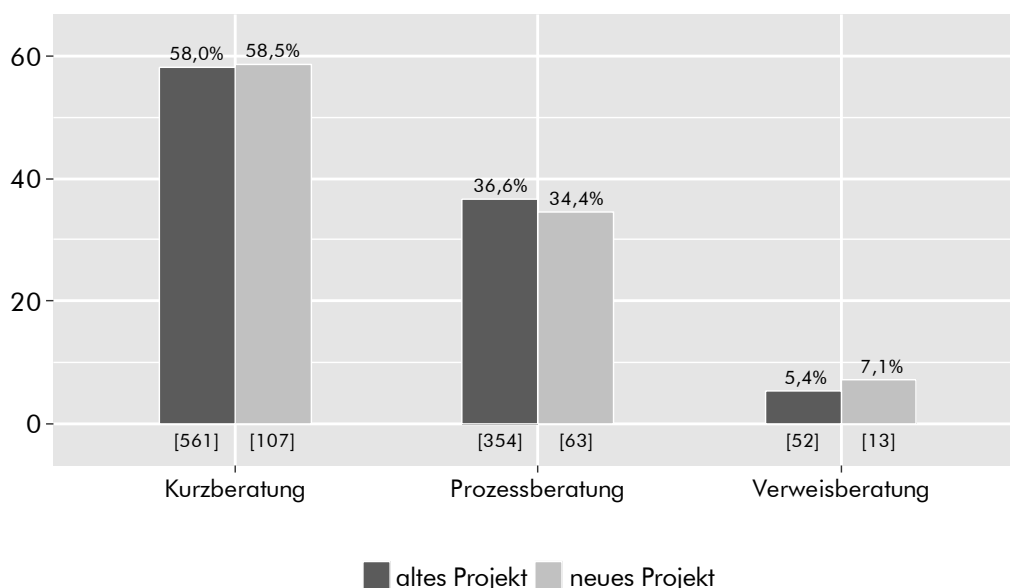
Tabelle 13: Beratungsergebnisse in Abhängigkeit vom Thema der Beratung

Thema der Beratung	Beratungsergebnis			Gesamt
	2 Punkte	1 Punkt	0 Punkte	
Begleitung eines Partizipations- oder Veränderungsprozesses [399]	15,5%	44,4%	40,1%	100,0%
Fremdenfeindliche oder rassistische Äußerungen oder Diskriminierungen REX/GMF [254]	14,6%	48,0%	37,4%	100,0%
Alltagskonflikt [127]	15,0%	55,9%	29,1%	100,0%
Beratung bei der Planung und Umsetzung von Bildungsveranstaltungen [88]	13,8%	60,9%	25,3%	100,0%
Organisierte Formen des Rechtsextremismus REX/GMF [57]	10,5%	52,6%	36,8%	100,0%
Andere feindselige Äußerungen oder Diskriminierungen REX/GMF [39]	15,4%	46,2%	38,5%	100,0%
Allgemeine Unterstützung bei der Vernetzung [32]	34,4%	56,3%	9,4%	100,0%
Feindselige Äußerungen oder Diskriminierungen [25]	0,0%	60,0%	40,0%	100,0%
Sexistische Äußerungen oder Diskriminierungen REX/GMF [18]	11,1%	55,6%	33,3%	100,0%
Gewalt REX/GMF [7]	0,0%	42,9%	57,1%	100,0%
Homosexuellenfeindliche Äußerungen oder Diskriminierungen REX/GMF [13]	7,7%	53,8%	38,5%	100,0%
Antisemitische Äußerungen oder Diskriminierungen REX/GMF [8]	12,5%	37,5%	50,0%	100,0%
Gewalt [3]	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%

4.2.2.6 Beratungsformen

Bei den durchgeführten Beratungen unterscheiden wir zwischen Kurzberatung, Prozessberatung und Verweisberatung.⁷⁸ Bei etwa 58 % der Beratungsfälle der alten und neuen Projekte handelt es sich um eine Kurzberatung, bei über einem Drittel der Fälle (alte Projekte: 36,6 %; neue Projekte: 34,4 %) um eine Prozessberatung und nur bei relativ wenigen Beratungsfällen um eine Verweisberatung (alte Projekte: 5,4 %; neue Projekte: 7,1 %). Die Verweisberatung führt im Programmbereich 1A also nach wie vor ein Schattendasein.

Abbildung 42: Beratungsformen⁷⁹

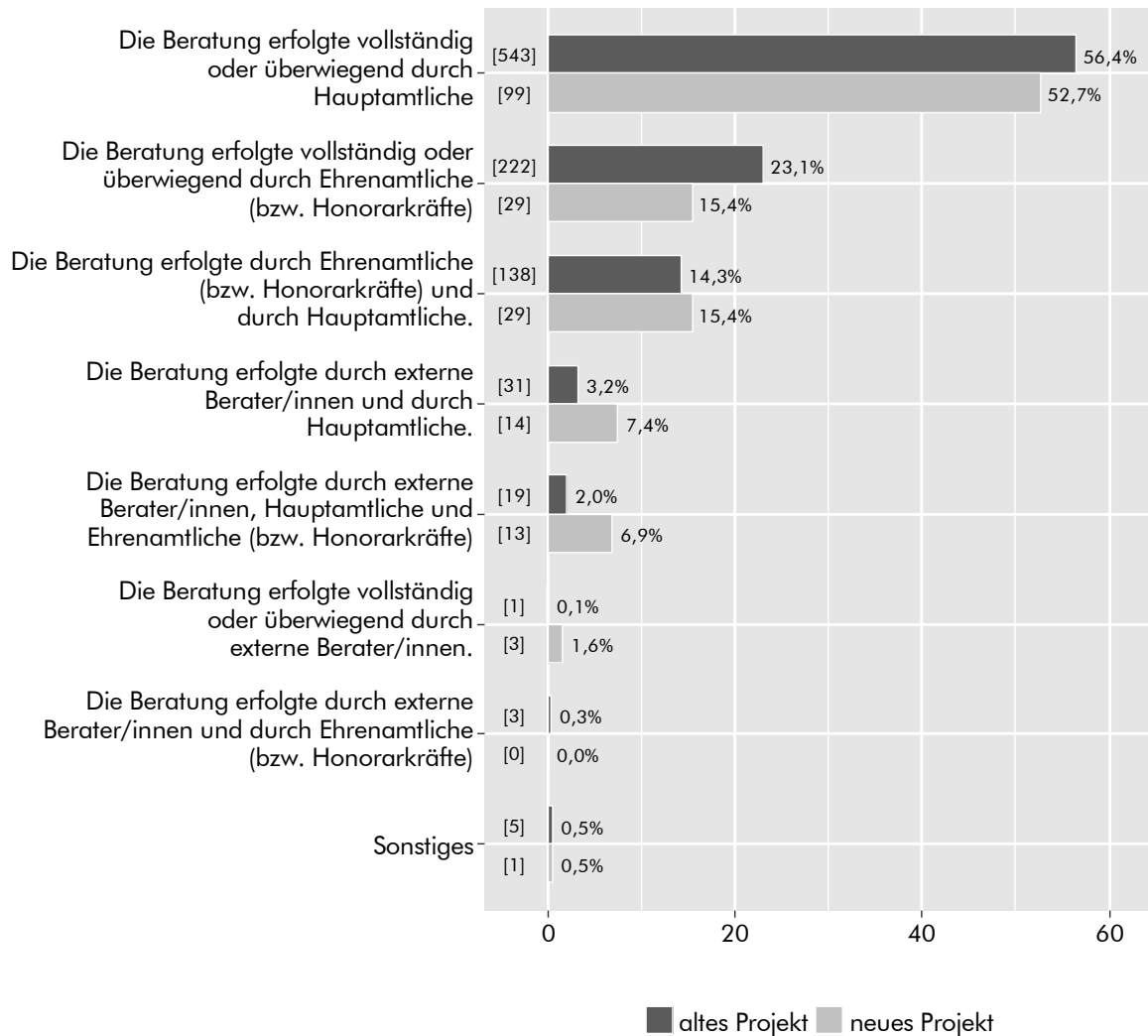


4.2.2.7 Beratungsdurchführung

Wir haben auch danach gefragt, wer die Beratungen durchgeführt hat. Mehr als die Hälfte der Beratungsfälle (alte Projekte: 56,4 %; neue Projekte: 52,7 %) wurde vollständig oder überwiegend durch Hauptamtliche bearbeitet. Rund 23 % der Beratungen der alten Projekte und gut 15 % der Beratungen der neuen Projekte erfolgten vollständig oder überwiegend durch Ehrenamtliche; gut 14 % (alte Projekte) bzw. gut 15 % (neue Projekte) wurden in Kombination von Ehren- und Hauptamtlichen durchgeführt. Externe Berater/-innen waren an 5,6 % der Beratungsfälle der alten sowie an 15,9 % der Beratungsfälle der neuen Projekte beteiligt.

⁷⁸ Eine Kurzberatung ist eine Beratung mit maximal drei Beratungsterminen, eine Prozessberatung umfasst mehr als drei Beratungstermine. Bei einer Verweisberatung erfolgt lediglich ein Erstgespräch/Erstberatung mit Problem- und Situationsanalyse, alle weiteren Beratungstätigkeiten werden von externen Beratern durchgeführt. Zur ausführlichen Definition der Beratungsformen vgl. Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf; Klemm, Jana (2016): Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung zum Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“, 2. Programmphase, 3. Förderperiode (2015-2016). Hannover: proVal, S. 22.

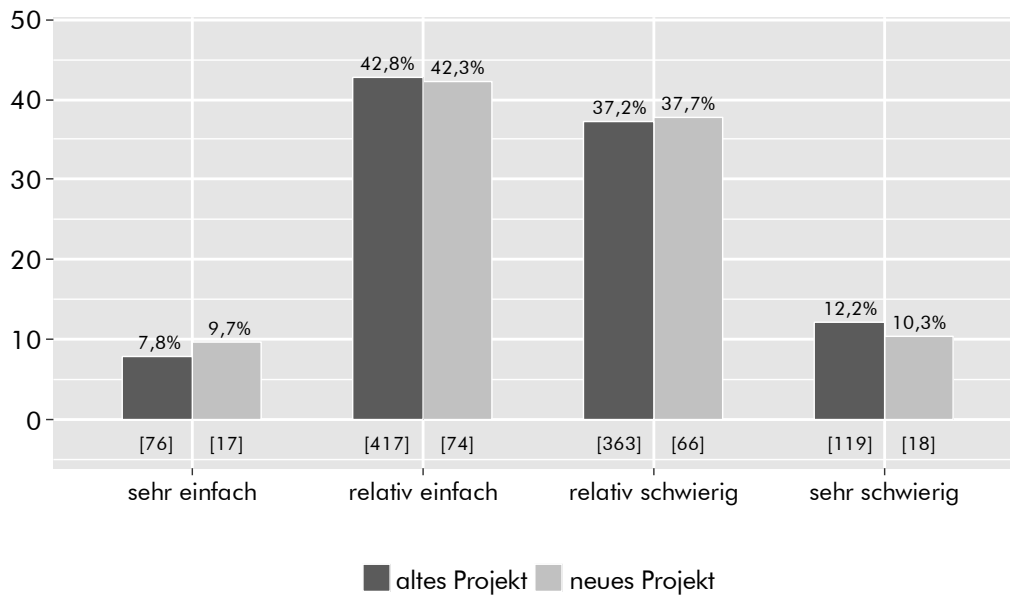
⁷⁹ Die Anzahl der Beratungsfälle der alten und neuen Projekte zur jeweiligen Beratungsform steht in eckigen Klammern. Die Prozentangaben beziehen sich jeweils auf die Gesamtzahl der Beratungsfälle der alten (n = 967) bzw. der neuen Projekte (n = 183) mit gültigen Angaben.

Abbildung 43: Beratungsdurchführung⁸⁰

4.2.2.8 Schwierigkeitsgrad der Fälle

Die Demokratieberater konnten ebenfalls angeben, wie sie den Schwierigkeitsgrad des Falles einschätzen. In etwa der Hälfte der Fälle (alte Projekte: 50,6 %; neue Projekte: 52,0 %) handelt es sich nach dieser Einschätzung um sehr einfache oder um relativ einfache Fälle, bei über einem Drittel um relativ schwierige Fälle (alte Projekte: 37,2 %; neue Projekte: 37,7 %) und bei den restlichen rund 12 % bzw. rund 10 % um sehr schwierige Fälle.

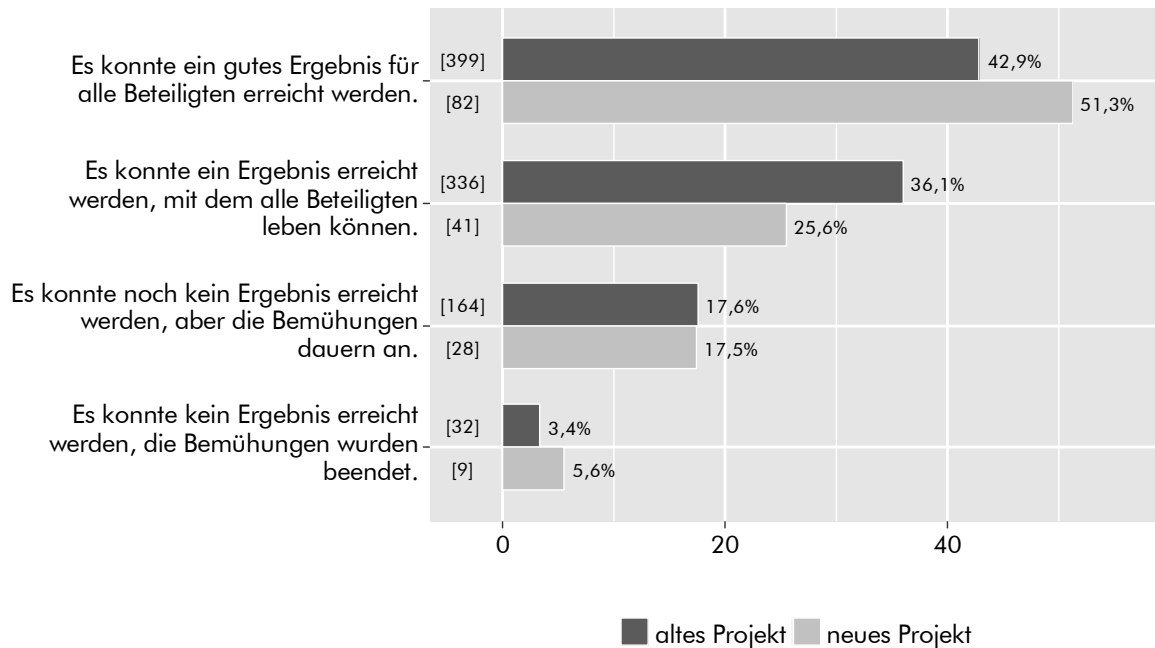
⁸⁰ Die Anzahl der Beratungsfälle der alten und neuen Projekte zur jeweiligen Durchführungsform steht in eckigen Klammern. Die Prozentangaben beziehen sich jeweils auf die Gesamtzahl der Beratungsfälle der alten (n = 962) bzw. der neuen Projekte (n = 188) mit gültigen Angaben.

Abbildung 44: Schwierigkeitsgrad der Fälle⁸¹

4.2.2.9 Abschluss der Beratungsfälle

Im Beratungsmonitoring haben wir außerdem danach gefragt, mit welchem Ergebnis die Beratung abgeschlossen wurde. Rund 43 % der Beratungsfälle der alten und rund 51 % der Beratungsfälle der neuen Projekte konnten nach eigenen Angaben mit einem für alle Beteiligten guten Ergebnis abgeschlossen werden. Bei rund 36 % der Beratungsfälle der alten und bei knapp 26 % der Beratungsfälle der neuen Projekte konnte ein Ergebnis erreicht werden, mit dem alle Beteiligten leben können. Bei jeweils rund 18 % der Fälle dauern die Bemühungen an, und es konnte noch kein Ergebnis erreicht werden. Bei gut 3 % der Beratungsfälle der alten Projekte und bei knapp 6 % der Beratungsfälle der neuen Projekte wurden die Bemühungen dagegen ohne Ergebnis beendet.

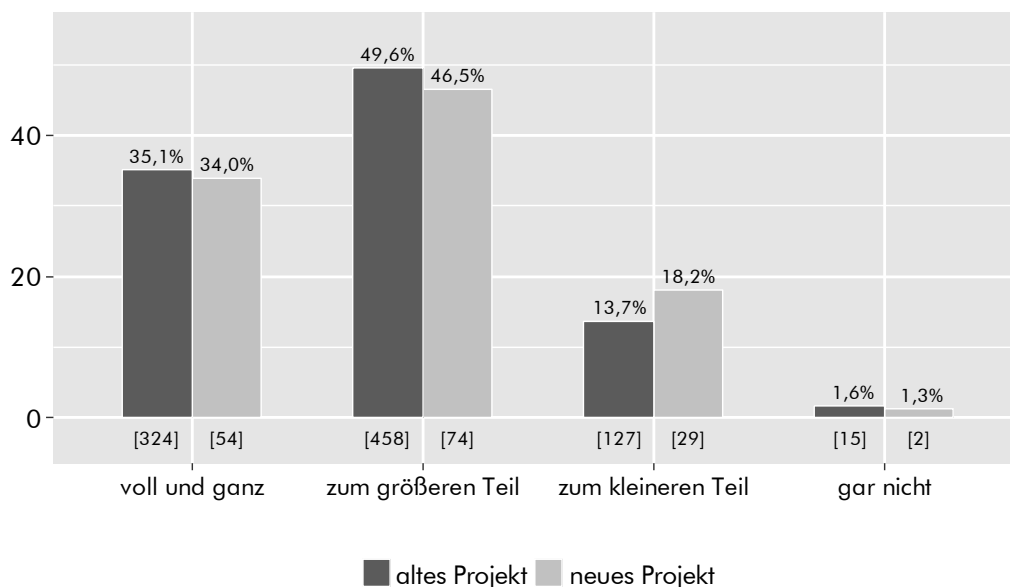
⁸¹ Die Anzahl der Beratungsfälle der alten und neuen Projekte zum jeweiligen Schwierigkeitsgrad steht in eckigen Klammern. Die Prozentangaben beziehen sich jeweils auf die Gesamtzahl der Beratungsfälle der alten (n = 975) bzw. der neuen Projekte (n = 175) mit gültigen Angaben.

Abbildung 45: Abschluss der Beratungsfälle⁸²

4.2.2.10 Erreichung der Beratungsziele

Eine weitere Frage im Beratungsmonitoring bezog sich darauf, inwieweit die Beratungsziele erreicht wurden. Das gelang nach eigenen Angaben bei über einem Drittel der Fälle (alte Projekte: 35,1 %; neue Projekte: 34,0 %) voll und ganz und bei fast 50 % der Beratungsfälle der alten Projekte sowie bei rund 47 % der Fälle der neuen Projekte zum größeren Teil. Eine Zielerreichung in eher kleinerem Umfang wurde bei rund 14 % der Fälle der alten und bei rund 18 % der Fälle der neuen Projekte eingeräumt. Gar nicht erreicht wurden die Ziele nach eigenen Angaben bei 1,6 % der Beratungsfälle der alten sowie bei 1,3 % der Beratungsfälle der neuen Projekte.

⁸² Die Anzahl der Beratungsfälle der alten und neuen Projekte mit dem jeweiligen Abschluss steht in eckigen Klammern. Die Prozentangaben beziehen sich jeweils auf die Gesamtzahl der Beratungsfälle der alten (n = 931) bzw. der neuen Projekte (n = 160) mit gültigen Angaben.

Abbildung 46: Erreichung der Beratungsziele⁸³

4.2.2.11 Beratungszeit

Schließlich haben wir auf der Grundlage der Projektangaben die gesamte Zeitdauer ermittelt, in der Beratungsarbeit stattfand, die in den Rahmen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ fällt.

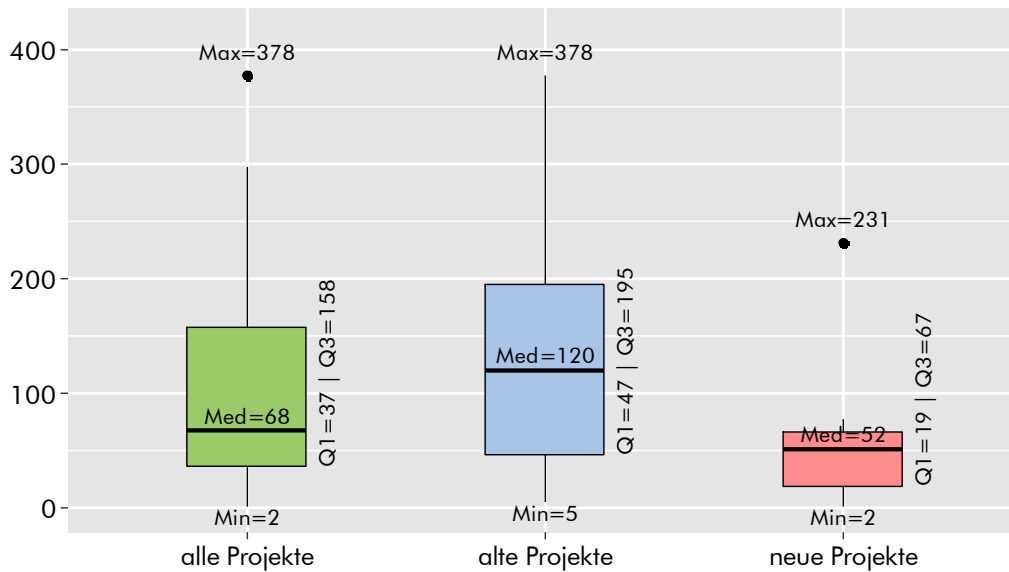
Die Beratungszeit in Stunden berechnet sich nach folgender Formel:

$$\frac{\text{Zahl der relevanten Fälle} \times \text{Zahl der Sitzungen} \times \text{durchschnittliche Dauer in Minuten}}{60}$$

Da es bei der Beratungszeit große Unterschiede zwischen den Projekten gibt, vermitteln Durchschnittswerte ein verzerrtes Bild. Wir verwenden daher anstelle des Durchschnitts (= arithmetisches Mittel) wieder den Median (vgl. zur Logik des Medians S. 41). Im Mittel (Median) haben die Projekte dafür gesorgt, dass in ihren Verbänden oder Vereinen Beratungen im Umfang von 68 Stunden durchgeführt wurden. Im Bereich der mittleren 50 % der Projekte (farbige grüne Box in der folgenden Abbildung) ergab sich in der 3. Programmphase bis zum 13.07.2019 eine Beratungszeit zwischen 37 (Q1) und 158 Stunden (Q3). Das Minimum liegt bei 2 und das Maximum bei 378 Stunden. Die Angaben der alten Projekte ergaben im Mittel (Median) eine Beratungszeit von 120 Stunden, die der neuen im Mittel (Median) eine Beratungszeit von 52 Stunden. Im Bereich der mittleren 50 % der alten Projekte (farbige blaue Box) haben wir für Beratungen eine Zeitdauer zwischen 47 (Q1) und 195 Stunden (Q3) ermittelt. Das Minimum beträgt 5 und das Maximum 378 Stunden. Hingegen lag die Zeitdauer für Beratungen im Bereich der mittleren 50 % der neuen Projekte (farbige rote Box) zwischen 19 (Q1) und 67 Stunden (Q3). Das Minimum liegt hier bei 2 und das Maximum bei 231 Stunden.

⁸³ Die Anzahl der Beratungsfälle der alten und neuen Projekte mit der jeweiligen Zielerreichung steht in eckigen Klammern. Die Prozentangaben beziehen sich jeweils auf die Gesamtzahl der Beratungsfälle der alten (n = 924) bzw. der neuen Projekte (n = 159) mit gültigen Angaben.

Abbildung 47: Beratungszeit in Stunden (Mediane)



Dass die Beratungszeit im Bereich der neuen Projekte geringer ausfällt, ist nicht verwunderlich, da die neuen Projekte zunächst Demokratieberater/-innen ausbilden und das Beratungsangebot in ihren Verbänden oder Vereinen bekannt machen mussten. In diesem Zusammenhang möchten wir betonen, dass der gesamte Beratungsaufwand natürlich wesentlich größer ist als die Zeitdauer, in der eine Beratung tatsächlich stattfindet. So sind die Zeiten für Aus- und Fortbildung, Bekanntmachung und Fallakquise, Vor- und Nachbereitung, Einsatz mehrerer Berater, Qualitätssicherung etc. in der berichteten Beratungszeit nicht enthalten (s. die oben angegebene Formel).

4.2.2.12 Rückmeldungen der Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmer

Zu den Beratungen und Beratungsprozessen liegen aus 23 Projekten auswertbare Rückmeldungen von mindestens 4 Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmern vor. Im Durchschnitt basieren die Ergebnisse eines Projekts auf den Angaben von 41 Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmern. Die Rückmeldungen wurden mit der von proVal bereitgestellten Datenerfassungstabelle automatisch ausgewertet. Da der von uns zur Verfügung gestellte Fragebogen in erster Linie Selbstevaluationszwecken dient und der Datenschutz gewährleistet werden muss, wurden lediglich auf Projektebene aggregierte Daten erhoben. Neben den Einzelindikatoren wurden auch die dahinter stehenden Konstrukte erfasst. Im Fall von Beratungen und Beratungsprozessen ist das Konstrukt „Wahrgenommene Wirksamkeit der Beratungsarbeit“ durch folgende Indikatoren gemessen worden:

- Durch die Beratung habe ich mehr Klarheit über die Situation gewonnen.
- Durch die Beratung habe ich andere Sichtweisen annehmen können.
- Durch die Beratung habe ich nützliche Informationen in Bezug auf mein Anliegen bekommen.
- Durch die Beratung habe ich neue Handlungsmöglichkeiten entwickelt.
- Durch die Beratung bin ich in die Lage versetzt worden, selbst aktiv zu werden.
- Durch die Beratung weiß ich, wie ich in Zukunft sicherer mit ähnlichen Fragestellungen umgehen kann.

▪ Durch die Beratung konnte ich meine Ziele in Bezug auf meine Fragestellung erreichen.

Die Antwortvorgaben wurden wie folgt kodiert: 1 = trifft voll und ganz zu, 2 = trifft eher zu, 3 = trifft eher nicht zu, 4 = trifft überhaupt nicht zu.

Das Konstrukt „Akzeptanz der Beratungsarbeit“ ist durch folgende Indikatoren gemessen worden:

- Mit dem Beratungsergebnis bin ich zufrieden.
- Ich würde grundsätzlich noch einmal eine Beratung in Anspruch nehmen.
- Ich kann mir vorstellen, noch einmal eine Beratung mit diesem Berater/dieser Beraterin in Anspruch zu nehmen.
- Ich würde dieses Beratungsangebot weiterempfehlen.

Die Antwortvorgaben wurden wieder wie folgt kodiert: 1 = trifft voll und ganz zu, 2 = trifft eher zu, 3 = trifft eher nicht zu, 4 = trifft überhaupt nicht zu.

In der Datenerfassungstabelle wurde auf Projektebene als Wert für das jeweilige Konstrukt der Mittelwert der einzelnen Indikatoren berechnet. Auf der Programmebene interessiert nun der Durchschnitt dieser Mittelwerte. Aus methodischer Sicht geht es also darum, verschiedene Mittelwerte (= Durchschnittswerte) aus mehreren Stichproben (= Projekten) zu einem Gesamtergebnis zusammenzufassen. Hierzu wird ein gewichteter Mittelwert berechnet. Dabei erhalten die Ergebnisse, die auf den meisten Rückmeldungen beruhen, das größte Gewicht. Für den gewichteten Mittelwert lassen sich immer zwei Standardabweichungen berechnen, die als innerer und äußerer Fehler bezeichnet werden. In der Praxis wird dann der größere der beiden Fehler als Standardabweichung für den gewichteten Mittelwert angegeben.

Für die im Rahmen der Selbstevaluation ausgewerteten Rückmeldungen zu den Beratungen und Beratungsprozessen von 23 Projekten ergeben unsere Auswertungen die in den nachfolgenden Tabellen aufgeführten Ergebnisse.

Tabelle 14: Selbstevaluation der Beratungsarbeit

	<i>Gewichteter Mittelwert</i>	<i>Standardabweichung des gewichteten Mittelwerts</i>	<i>Anzahl der berücksichtigten Projekte</i>	<i>Anzahl der ausgewerteten Rückmeldebögen</i>
Wahrgenommene Wirksamkeit der Beratungsarbeit	1,65	0,39	23	935
Akzeptanz der Beratungsarbeit	1,39	0,39	23	935
Alter der Beratungsnehmer/-innen	45,07	12,71	23	935

Tabelle 15: Einzelne Aussagen zur wahrgenommenen Wirksamkeit der Beratungsarbeit⁸⁴

	<i>Gewichteter Mittelwert</i>	<i>Standardabweichung des gewichteten Mittelwerts</i>	<i>Anzahl der berücksichtigten Projekte</i>	<i>Anzahl der ausgewerteten Rückmeldebögen</i>
Durch die Beratung habe ich mehr Klarheit über die Situation gewonnen.	1,51	0,55	23	935
Durch die Beratung habe ich andere Sichtweisen annehmen können.	1,77	0,63	23	935
Durch die Beratung habe ich nützliche Informationen in Bezug auf mein Anliegen bekommen.	1,46	0,54	23	935
Durch die Beratung habe ich neue Handlungsmöglichkeiten entwickelt.	1,70	0,61	23	935
Durch die Beratung bin ich in die Lage versetzt worden, selbst aktiv zu werden.	1,76	0,60	23	935
Durch die Beratung weiß ich, wie ich in Zukunft sicherer mit ähnlichen Fragestellungen umgehen kann.	1,70	0,57	23	935
Durch die Beratung konnte ich meine Ziele in Bezug auf meine Fragestellung erreichen.	1,65	0,56	23	935

Tabelle 16: Einzelne Aussagen zur Akzeptanz der Beratungsarbeit⁸⁵

	<i>Gewichteter Mittelwert</i>	<i>Standardabweichung des gewichteten Mittelwerts</i>	<i>Anzahl der berücksichtigten Projekte</i>	<i>Anzahl der ausgewerteten Rückmeldebögen</i>
Mit dem Beratungsergebnis bin ich zufrieden.	1,46	0,53	23	935
Ich würde grundsätzlich noch einmal eine Beratung in Anspruch nehmen.	1,42	0,49	23	935
Ich kann mir vorstellen, noch einmal eine Beratung mit diesem Berater/dieser Beraterin in Anspruch zu nehmen.	1,34	0,52	23	935
Ich würde dieses Beratungsangebot weiterempfehlen.	1,32	0,47	23	935

⁸⁴ Die Antwortvorgaben wurden wieder wie folgt kodiert: 1 = trifft voll und ganz zu, 2 = trifft eher zu, 3 = trifft eher nicht zu, 4 = trifft überhaupt nicht zu.

⁸⁵ Die Antwortvorgaben wurden wieder wie folgt kodiert: 1 = trifft voll und ganz zu, 2 = trifft eher zu, 3 = trifft eher nicht zu, 4 = trifft überhaupt nicht zu.

Einschränkend müssen wir an dieser Stelle aber darauf hinweisen, dass nur von einem relativ kleinen Teil der 1.808 Kurz-, Prozess und Verweisberatungen aus der 3. Programmphase Rückmeldungen der Beratungsnehmer/-innen vorliegen, zu deren Repräsentativität wir keine Aussagen treffen können. Ferner können sich im Rahmen der Selbstevaluation sowohl Fehler bei der Datenerhebung als auch bei der Datenauswertung eingeschlichen haben, die im Rahmen der Plausibilitätsprüfungen nicht aufgefallen sind. Die Ergebnisse der Selbstevaluation dürfen hinsichtlich der interessierenden Fragen daher lediglich als Indikatoren und keinesfalls als Belege gewertet werden. Es scheint nach den vorliegenden Selbstevaluationsdaten aber so zu sein, dass die Beratungsarbeit sehr gut akzeptiert (Durchschnittswert 1,4) und als wirksam wahrgenommen wird (Durchschnittswert 1,7). In diesem Zusammenhang stimmten die Befragten den Aussagen „Durch die Beratung habe ich mehr Klarheit über die Situation gewonnen“ und „Durch die Beratung habe ich nützliche Informationen in Bezug auf mein Anliegen bekommen“ in besonders hohem Maße zu.

4.2.2.13 Resümee

Für den vorliegenden Abschlussbericht haben wir alle in der 3. Programmphase bis zum 13.7.2019 im Online-Beratungsmonitoring dokumentierten Beratungsfälle analysiert. Von den 1.808 auswertbaren Fällen fielen 627 nicht in den Rahmen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ und wurden von der weiteren Auswertung ausgeschlossen. Ein Anteil von rund 35 % nicht bedeutsamer Fälle ist relativ hoch und lässt darauf schließen, dass noch Unklarheiten darüber bestehen, welche Beratungsfälle in den Rahmen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ fallen und welche nicht. Bei den dokumentierten Fällen handelt es sich nach unseren Kriterien mehrheitlich um einfache Fälle, aber es finden sich auch 25 % komplexe Beratungsfälle. In zwei Drittel der Fälle haben wir die umgesetzten Maßnahmen als plausibel und vertretbar bewertet; in 18 % der Fälle wurden anspruchsvolle Maßnahmen eingesetzt. Bei 15 % der Fälle gibt es Belege für ein gutes Ergebnis, und bei weiteren 50 % der Fälle liegen ausreichende Indikatoren vor, um das Beratungsergebnis als zufriedenstellend einzustufen. In 56 % der Fälle erfolgte die Beratung vollständig oder überwiegend durch Hauptamtliche. Auffällig ist, dass die Verweisberatung immer noch ein Nischendasein fristet.

Die Zeitdauer, in der Beratungsarbeit in den Verbänden oder Vereinen stattfand, ist sehr unterschiedlich. Dort, wo Beratungen durchgeführt und im Monitoringsystem dokumentiert wurden, haben die Demokratieberater/-innen in der 3. Programmphase bis zum 13.07.2019 im Mittel (Median) während 68 Stunden Beratungen durchgeführt. Das Minimum beträgt 2 und das Maximum 378 Stunden. Im Bereich der alten Projekte liegt der Median mit 120 Stunden allerdings deutlich höher. Bei den angegebenen Zeiten handelt es sich allerdings nur um die Zeitdauer der Beratungssitzungen. Dazu kommen noch Zeiten für die Aus- und Fortbildung, die Fallakquise, die Vor- und Nachbereitung, die Qualitätssicherung sowie gegebenenfalls Fahrzeiten. Problematisch ist, dass 5 alte und 21 neue Projekte überhaupt keine in den Programmrahmen fallenden Beratungsfälle dokumentiert haben. Allerdings muss man in Rechnung stellen, dass die neuen Projekte erst in dieser Programmphase die Beraterausbildung durchgeführt und mit der Beratungsarbeit begonnen haben.

Nachzutragen bleibt, dass zwischen dem 14.07.2019 und dem 30.11.2019 weitere 37 Beratungsfälle in das Monitoringsystem eingetragen wurden. Dies ist auf den ersten Blick eine sehr

geringe Zahl, die aber wohl zumindest teilweise damit zu erklären ist, dass viele Projekte das System nicht in erster Linie – wie vorgesehen – für die eigene Dokumentation nutzten. Stattdessen wurden die Eintragungen im Sinne eines Arbeitsnachweises oft erst vorgenommen, wenn die wissenschaftliche Begleitung eine Auswertung angekündigt hatte, worauf wir für diesen Nachtrag allerdings verzichtet hatten. Von den 37 gemeldeten Beratungsfällen war die Beratung in 7 Fällen noch nicht abgeschlossen, und es wurden auch noch keine Maßnahmen ergriffen. Des Weiteren fallen 9 Beratungsfälle nach den oben beschriebenen Kriterien nicht in den Rahmen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“. Von den nachträglich gemeldeten Beratungsfällen sind demnach nur 21 für das Programm bedeutsam. Eine differenzierte Auswertung dieser Fälle erübrigte sich, da sie die oben berichteten Ergebnisse nicht nennenswert verändert hätte.

4.3 Projektumsetzung im Programmbereich 1B

Die im Programmbereich 1B geförderten Projekte sollten Vorfälle mit diskriminierendem bzw. demokratiefeindlichem Hintergrund bearbeiten, die die Vereins- bzw. Verbandsgrenzen überschreiten, und zu diesem Zweck wirksame Netzwerke mit Akteuren aus dem lokalen Gemeinwesen aufbauen.⁸⁶ Zur Entwicklung und Umsetzung geeigneter Handlungsstrategien und Maßnahmen sollten sie Erfahrungen und Kompetenzen aus dem Programmbereich 1A nutzen.

Um zu überprüfen, ob die für das Erreichen der Programm- und Projektziele notwendigen Akteure eingebunden wurden und ob die Netzwerkstrukturen geeignet sind, um eine effektive Arbeit zu gewährleisten, waren in drei Projekten formale Netzwerkanalysen vorgesehen. Die ersten Ergebnisse dazu haben wir im letzten Zwischenbericht vorgelegt.⁸⁷ Bei dem 1B-Projekt der Aktion Zivilcourage e.V. konnte die Netzwerkanalyse bis zu diesem Zeitpunkt bereits vollständig abgeschlossen werden. Für das Projekt der NaturFreunde Thüringen e.V. konnten wir die vollständige Analyse inzwischen ebenfalls fertigstellen, sodass wir die Ergebnisse in diesem Bericht präsentieren können. Im Fall des Projektes der Sportjugend Hessen war dagegen keine Netzwerkanalyse möglich, weil bei diesem Projekt die Entwicklung von Leitbildern in Zusammenarbeit mit externen lokalen Partnern im Mittelpunkt der Aktivitäten stand.

Da Netzwerke oder Kooperationsbeziehungen kein Selbstzweck sind, sondern dazu beitragen sollen, dass die beteiligten Akteure tatsächlich wirksamer im Sinne einer demokratischen Kultur handeln können, haben wir auch die Wirksamkeit der Vernetzung bzw. der Kooperationsbeziehungen mit qualitativen Methoden untersucht. In dem Zusammenhang sind auch das Vorgehen der Koordinierungsstelle des jeweiligen Netzwerkes bzw. das Vorgehen der Projektmitarbeitenden und gegebenenfalls die Einbindung von Unterstützungsleistungen von Bedeutung.

4.3.1 „Gemeinsam stark für Demokratie“ (Aktion Zivilcourage e.V.)

4.3.1.1 Das Projektanliegen und wichtige Eckdaten des Projektes

Das Projekt „Gemeinsam stark für Demokratie“ der Aktion Zivilcourage e.V. (AZ) im Programmbereich 1B des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ begann am 1.1.2017 und endet am 31.12.2019. Die Projekte des Programmbereichs 1B wurden mit maximal 60.000 Euro pro Jahr gefördert. Die Aktion Zivilcourage e.V. setzt sich seit 1998 für eine Stärkung der demokratischen Kultur in Pirna, im Landkreis Sächsische Schweiz-Osterzgebirge und dem Freistaat Sachsen ein. Das hier untersuchte Projekt arbeitete jedoch schwerpunktmäßig im Landkreis Sächsische Schweiz-Osterzgebirge. Der Verein beschäftigt 22 Angestellte, einen Freiwilligen im politischen Jahr (FSJ Politik) und ca. 25 Honorarkräfte (Stand Dezember 2018). Er hat 132 Mitglieder, darunter neben Privatpersonen auch Vereine und Unternehmen. Im Rahmen des Bundesprogramms koordinierte der Träger die Vernetzung der sächsischen Z:T-Projekte.

⁸⁶ Vgl. Strobl; Klemm; Graupner; Lobermeier (2017): 1. Zwischenbericht zur 3. Programmphase, a.a.O., S. 22.

⁸⁷ Vgl. Strobl; Klemm; Werner; Lobermeier (2018): 2. Zwischenbericht zur 3. Programmphase, a.a.O., S. 150 ff.

4.3.1.2 Das zugrundeliegende Problem und seine Ursachen

Das Projekt reagierte auf das Problem einer unzureichenden Vernetzung kommunaler Verantwortungsträger und relevanter Institutionen. Diese erschwerte eine effektive Reaktion auf Vorfälle mit einem fremdenfeindlichen und rechtsextremistischen Hintergrund sowie eine erfolgreiche Prävention von demokratiefeindlichen Entwicklungen. Als zentrale Ursachen der unzureichenden Vernetzung identifizierte das Projekt zum einen Schwierigkeiten von Bürgermeistern, sensible Themen mit anderen Akteuren zu besprechen. Zum anderen hegten für die Bekämpfung von Rechtsextremismus relevante Institutionen gegenseitig Vorurteile übereinander.

4.3.1.3 Zielgruppen und Vernetzungsaktivitäten des Projektes

Die Zielgruppen des Projekts waren Bürgermeister/-innen, lokale Verantwortungsträger/-innen, Beamte des Verfassungsschutzes sowie der Polizei und anderer Sicherheitsbehörden und außerdem zivilgesellschaftliche Akteure. Im Programmbereich 1B baute der Projektträger auf ein Angebot des Z:T-Vorgängerprojekts „Kompetente Kommune“ auf. Im Rahmen dieses Projekts wurde eine regelmäßige Vernetzungsrunde von Bürgermeistern aus verschiedenen Kommunen als ein Kern einer im Landkreis weiter auszubauenden Vernetzungsstruktur etabliert. Die Bürgermeisterrunde besteht aus etwa zehn Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern sowie aus einzelnen Vertretern der Landkreisverwaltung. Nach anfangs monatlichen Treffen tritt die Runde inzwischen einmal im Quartal für etwa zwei Stunden zusammen. In dem Zusammenhang förderte der Träger im Rahmen der AG Extremismus außerdem die Vernetzung von Akteuren der kommunalen Verwaltung auf der einen Seite und Akteuren der Polizei, des Verfassungsschutzes und weiterer Sicherheitsbehörden auf der anderen Seite. Darüber hinaus gehören einzelne zivilgesellschaftliche Akteure zu der Runde, die sich alle drei Monate trifft. Schließlich bringt die Koordinierungsstelle mit der Multiplikatorenrunde der Stadt Pirna einmal monatlich für etwa zwei Stunden hauptamtliche und ehrenamtliche Vertreter und Vertreterinnen verschiedener Vereine sowie Behördenvertreter zusammen, die im Themenbereich Migration und Integration engagiert sind. Von behördlicher Seite gehören beispielsweise das Arbeitsamt, das Jobcenter, die Ausländerbehörde und das Jugendamt zu dieser Netzwerkrunde. Die Beteiligten der genannten Netzwerkrunden sind Teil eines gemeinsamen informellen Netzwerkes in der Region, das dem Informationsaustausch und der Zusammenarbeit zu verschiedenen Fragen der Stärkung einer lokalen demokratischen Kultur dient. Vor diesem Hintergrund sind Akteure an Schnittstellen der verschiedenen Netzwerkrunden besonders bedeutsam.

4.3.1.4 Förderliche und hinderliche Rahmenbedingungen

Förderliche Rahmenbedingungen für den Aufbau von Vertrauen und für eine konstruktive Zusammenarbeit sind dem Projekt zufolge die Vertraulichkeit der diskutierten Sachverhalte, der Verzicht auf ein Protokoll, der Verzicht auf Presseberichterstattung und ein gewisser Handlungsdruck. Eine ähnliche, aber formellere Runde im Landratsamt funktioniert nach dem Eindruck des Projektes nicht. Allerdings kann aus Sicht der Evaluation diese Form von Vertraulichkeit auch zu einer Schwäche werden, wenn durch eine Schließung des Netzwerkes neue Impulse von außen abgeblockt werden.

4.3.1.5 Analyse der Wirksamkeit der Vernetzung

Die Analyse der Wirksamkeit des Netzwerkes „Gemeinsam stark für Demokratie“ baut auf den Ergebnissen der von uns durchgeführten Netzwerkanalyse auf.⁸⁸ Den quantitativen Ergebnissen zufolge konnte das Projekt insbesondere über die Vernetzungsrunde von Bürgermeistern der Region sowie die AG Extremismus ein hinreichend dichtes Netz an Beziehungen zur Ratsuche und zur Kooperation bei demokratiefeindlichen Vorfällen und gesellschaftlichen Konflikten entwickeln. Somit ist es dem Projekt gelungen, soziales Kapital zum Thema „Demokratiestärkung“ in der Region bereitzustellen. Die Ergebnisse der formalen Analyse zeigen ferner, dass die Netzwerke keine Lücken aufweisen und hinreichend stark zentralisiert sind, um eine Steuerung im Sinne des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ prinzipiell zu ermöglichen. Allerdings deuten unsere Ergebnisse auch darauf hin, dass die Stellung der Projektakteure nicht stark genug ist, um bestimmte Ziele auch gegen Widerstände durchzusetzen. Andererseits sind die zentralen Akteure aber für das Funktionieren der Netzwerke unentbehrlich. In diesem Zusammenhang spielen die Projektmitarbeiter eine wesentliche Rolle. Die Abhängigkeit der untersuchten Netzwerke von wenigen zentralen Akteuren resultiert nach unserer Einschätzung aus den Besonderheiten des Netzwerkaufbaus. So verlaufen die Querverbindungen zwischen den Akteuren aus der Bürgermeisterrunde und den Mitgliedern der AG Extremismus über Personen, die in beiden Teilnetzwerken vertreten sind.

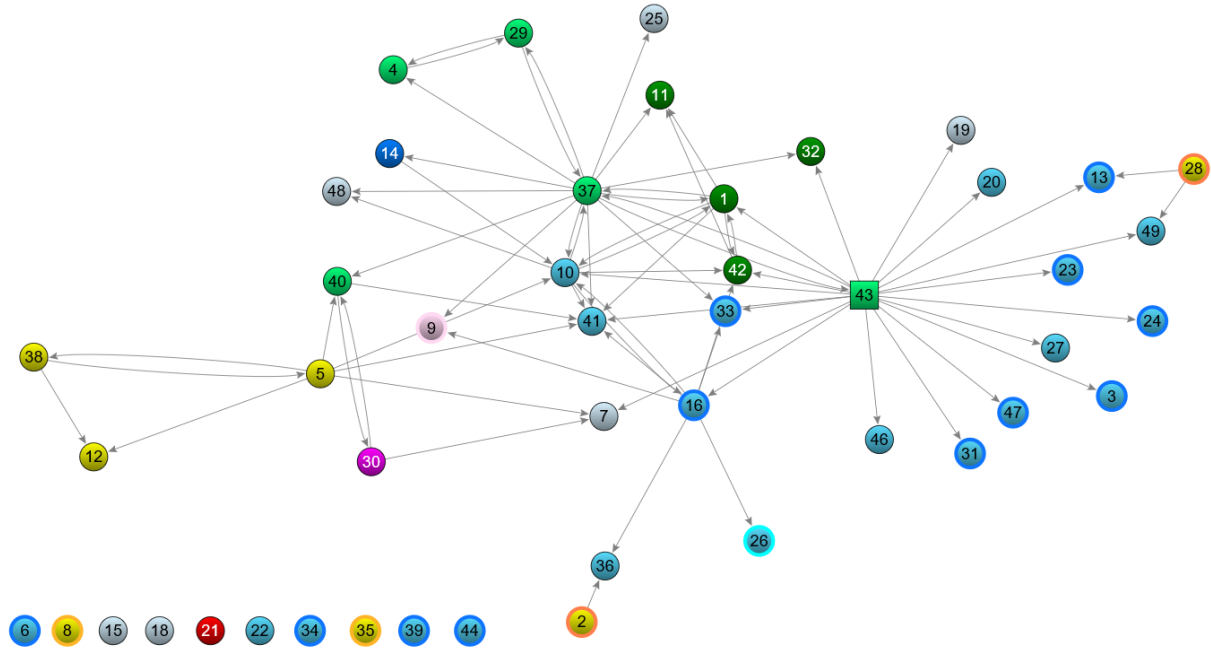
Die beiden folgenden Abbildungen stellen noch einmal ausgewählte zentrale Ergebnisse der formalen Analyse des Netzwerkes dar, in die 24 Befragte einbezogen werden konnten.⁸⁹ Das Realnetzwerk der Beziehungen zur häufigen Ratsuche (mindestens einmal im Monat) zeigt, dass die Aktivitäten (von den Knoten wegführende Pfeile) hier von relativ wenigen Akteuren und insbesondere vom Netzwerkkoordinator (Nr. 43) und einem weiteren Akteur der Aktion Zivilcourage (Nr. 37) ausgehen. Das bedeutet, dass ohne diese Akteure bzw. ohne eine aktive Unterstützung durch die Aktion Zivilcourage die Gefahr besteht, dass das Netzwerk einschläft. Dieses Problem wird durch eine starke Zentralisierung des Netzwerks der Beziehungen zur Ratsuche verursacht. Die Netzwerkzentralisierung ist ein wichtiger Kennwert des Netzwerkes.⁹⁰ Eine zu geringe Zentralisierung birgt die Gefahr der Ineffizienz, eine zu starke Zentralisierung die Gefahr der Abhängigkeit von einzelnen Akteuren.

⁸⁸ Vgl. Strobl; Klemm; Werner; Lobermeier (2018): 2. Zwischenbericht zur 3. Programmphase, a.a.O., S. 148 ff.

⁸⁹ Neben den entsprechenden Idealnetzwerken haben wir die Realnetzwerke zur Ratsuche und zur Kooperation rekonstruiert. Um den erreichten Stand der Vernetzung beurteilen zu können, haben wir zunächst im Rahmen eines Workshops mit dem Projekt die für eine effektive Reaktion auf demokratiefeindlichen Vorfälle und gesellschaftliche Konflikte relevanten Akteure identifiziert. Dann wurden alle wünschenswerten Beziehungen zur Ratsuche und zur Kooperation in einem systematischen Verfahren bestimmt und jeweils ein Idealnetzwerk erstellt. Anschließend wurden im Rahmen einer Online-Befragung die Realnetzwerke rekonstruiert. Siehe dazu im Detail Strobl; Klemm; Werner; Lobermeier (2018): 2. Zwischenbericht zur 3. Programmphase, a.a.O., S. 149 ff.

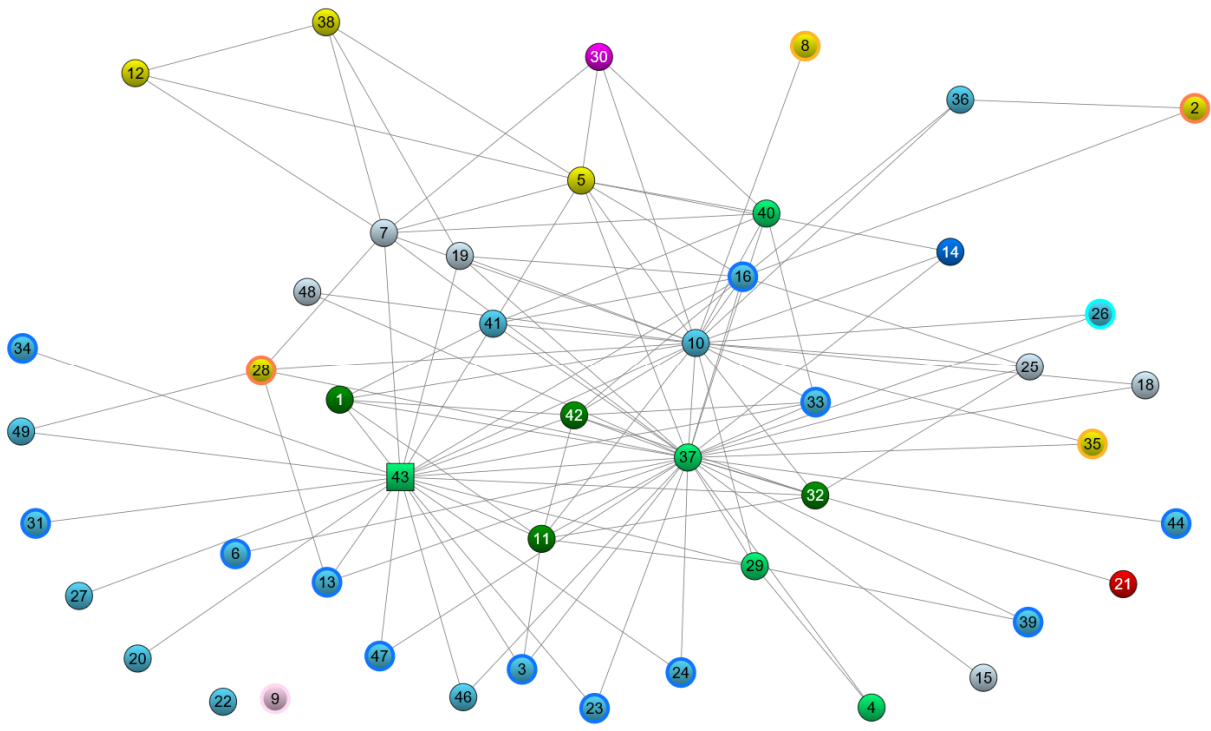
⁹⁰ Die Netzwerkzentralisierung ist ein Maß für die Steuerbarkeit und die Problemlösungskapazität einer Gruppe. Für unsere Analysen haben wir die Degree-basierte Zentralisierung genutzt. Der Grad (degree) gibt dabei die Anzahl der ein- und ausgehenden Beziehungen eines Akteurs an.

Abbildung 48: Realnetzwerk der Beziehungen zur häufigen Ratsuche



Die Kehrseite einer starken Zentralisierung wird wieder deutlich, wenn man nur die Beziehungen zur häufigen Kooperation (mehrmals im Jahr) analysiert. Ein Akteur der Aktion Zivilcourage (Nr. 37, Rang 1), ein Mitarbeiter der Stadtverwaltung (Nr. 10, Rang 2) und der Netzwerkkordinator (Nr. 43, Rang 3) waren für die Aufrechterhaltung vieler Kooperationsbeziehungen ausschlaggebend. Daher bestand ebenso wie beim Ratsuchenetzwerk die Gefahr, dass das Netzwerk ohne das Engagement dieser Akteure einschläft.

Abbildung 49: Realnetzwerk der Beziehungen zur häufigen Kooperation



Legende

- Koordination
- AZ
- Wohlfahrtspflege
- Soziale Arbeit
- Jugendring
- Integration
- Bürgermeister
- Stadtverw.
- Stadtbibliothek
- Landkreisverw.
- Polizei
- LPR

Allerdings ist ein solches Netzwerk kein Selbstzweck, sondern es soll dazu beitragen, dass die beteiligten Akteure tatsächlich wirksamer im Sinne einer demokratischen Kultur handeln können. Diesen Aspekt sollte die qualitative Analyse der Wirksamkeit der Vernetzung klären.

Strategien der Zielgruppenerreichung

Von den sieben Netzwerkakteuren, die wir in die qualitative Befragung zur Wirksamkeit der Vernetzung einbeziehen konnten, sind drei als Bürgermeister bzw. als Vertreter des Bürgermeisters sowohl in der Bürgermeisterrunde als auch in der AG Extremismus aktiv. Zwei weitere Vertreter der Polizei engagieren sich in der AG Extremismus. Eine Person, die den Landkreis vertritt, beteiligt sich hauptsächlich an der Multiplikatorenrunde, welche Behördenvertreter und Vereine vernetzt. Gleichzeitig bildet diese Person eine Schnittstelle zur Bürgermeisterrunde, bei deren Treffen sie häufiger anwesend ist. Schließlich haben wir noch eine weitere Beteiligte der Multiplikatorenrunde einbezogen, die einen Wohlfahrtsverband vertritt. Vier der insgesamt sieben Befragten besetzen jeweils eine Schnittstelle zwischen zwei der drei relevanten Netzwerkrunden. Das heißt, vier Befragte sind sowohl in der Bürgermeisterrunde als auch in der AG Extremismus oder sowohl in der Bürgermeisterrunde als auch in der Multiplikatorenrunde vertreten. Schnittstellenakteure spielen vor allem für den Informationsfluss zwischen den Runden eine wichtige Rolle.

Um ein Netzwerk aufzubauen, müssen die potentiellen Partner zunächst zur Teilnahme bewegt werden. Im konkreten Fall musste die Koordinierungsstelle den Befragten zufolge jedoch kaum größere Anstrengungen unternehmen, um sie von einer Beteiligung an dem Netzwerk zu überzeugen. Das lag zum einen an bereits im Vorfeld gewachsenen Vertrauensbeziehungen zwischen der Koordinierungsstelle und verschiedenen Institutionen bzw. ihren Vertretern und zum anderen am proaktiven Vorgehen des Projektträgers. So haben zwei Befragte der AG Extremismus den Platz ihrer Vorgänger aus der betreffenden Kommune bzw. der Polizeibehörde eingenommen und waren außerdem vom Mehrwert des Austausches persönlich überzeugt. Ähnlich äußerte sich ein weiterer Polizeivertreter. Die Vertreterin eines Wohlfahrtsverbandes, die Teil der Multiplikatorenrunde und im Bereich Migration tätig ist, arbeitet mit dem Verein „Aktion Zivilcourage“ schon seit seinen Anfängen zusammen und konnte so auf eine lange vertrauensvolle Beziehung aufbauen.

Der Vertreter eines Bürgermeisters, der ursprünglich aus den Strukturen der Aktion Zivilcourage stammt, moderiert und leitet die AG Extremismus und ist gleichzeitig an der Bürgermeisterrunde beteiligt. Zur letztgenannten Netzwerkrunde kam er wie die beiden befragten Bürgermeister aufgrund einer Einladung der Koordinierungsstelle, die bei dieser Zielgruppe frühzeitig einen Bedarf nach Austausch identifiziert hatte. In einem Fall war sich ein Bürgermeister unsicher darüber, wie er am besten auf Bürgerproteste gegen die Unterbringung von Geflüchteten im Landkreis und die mediale Berichterstattung über diese Proteste reagieren kann. In dieser Situation kam er auf das schon vorliegende Angebot der Aktion Zivilcourage zurück, eine Bürgermeisterrunde zu veranstalten. Der zweite befragte Bürgermeister war aus Interesse an dem Thema zu der Runde hinzugekommen, nachdem ein Vertreter der Koordinierungsstelle im Vorfeld das persönliche Gespräch mit ihm gesucht hatte. Nach den uns vorliegenden Daten waren zu Beginn etwa zehn bis zwölf betroffene oder interessierte Bürgermeister bzw. Hauptamtsleiter/-innen dem Angebot gefolgt. Schließlich hat eine befragte Akteurin aus der Landkreisverwaltung im Zuge der verstärkten Zuwanderung von Geflüchteten aktiv nach bestehenden Netzwerken zum Thema „Migration und Integration“ gesucht und stieß auf die Multiplika-

torenrunde der Stadt Pirna. Die Kommune sei diesbezüglich als eine der größeren Städte der Region für das Landratsamt von besonderem Interesse.

Herstellung einer gemeinsamen Problemsicht der Netzwerkakteure

Eine im Kern gemeinsame Problemsicht der beteiligten Akteure ist eine wichtige Voraussetzung, um als Netzwerk wirksam an einem identifizierten Problem arbeiten zu können. Ausgangspunkt für die hier diskutierten Netzwerkrunden waren rechtsextreme bzw. fremdenfeindliche Vorfälle in der Region. Einen weiteren Impuls dazu gab die Fluchtsituation 2015 und 2016. Die Arbeit am Thema „Rechtsextremismus“ betraf insbesondere die AG Extremismus, aber auch die Bürgermeisterrunde. Von allen Befragten war nur eine Netzwerkvertreterin nicht an einer dieser beiden Runden, sondern ausschließlich an der Multiplikatorenrunde beteiligt. Da die befragten Netzwerkvertreterinnen und -vertreter aber informell eng untereinander vernetzt sind und sich mit ihren Aktivitäten (auch) gegen extremistische Tendenzen engagieren, haben wir diese Interviewpartnerin ebenfalls um ihre Sichtweise auf das Problem Rechtsextremismus gebeten. Außerdem sah die AG Extremismus ihrem Moderator zufolge einen engen Zusammenhang zwischen den Themen „Rechtsextremismus“ und „Migration/Asyl“. Aus diesem Grund wurden etwa die kommunalen Integrationskoordinatoren der größeren Städte im Landkreis in die AG Extremismus einbezogen.

Aus unseren Ergebnissen geht hervor, dass die Befragten eine in Teilen übereinstimmende, aber in Teilen auch voneinander abweichende Problemsicht vertreten. Betrachtet man zunächst die Antworten der fünf befragten Mitglieder der AG Extremismus, so teilen vier der fünf Akteure direkt oder indirekt die Einschätzung, dass die großen Probleme mit stark verfestigten rechtsextremen Strukturen im Landkreis Sächsische Schweiz-Osterzgebirge deutlich zurückgegangen seien. Ein Polizeivertreter als einer dieser Akteure sieht aber noch ein Problem mit einem als Rückzugsort für Rechtsextremisten genutzten Haus in der Region sowie mit rechtsextremistisch agierenden Einzelpersonen, die nicht in Strukturen verankert und damit auch schwerer zu erfassen seien. Nach Beobachtung des zweiten Polizeivertreters sei der Rechtsextremismus im Sinne rechtsextremer Positionen stärker in die Mitte der Gesellschaft gerückt. Ein Bürgermeister, der sowohl an der AG Extremismus als auch an der Bürgermeisterrunde teilnahm, sprach in dem Zusammenhang von „Alltagsextremismus“ als dem zentralen Problem. Dieser mache es schwer, zwischen lediglich besorgten Bürgern auf der einen und Rechtsextremisten auf der anderen Seite zu unterscheiden. Einen problematischen Alltagsdiskurs beobachtete auch eine Vertreterin der Multiplikatorenrunde. Sie sieht das größte Problem im Ausländerhass vor allem in Orten, in denen kaum Menschen mit Migrationshintergrund leben.

Einer Vertreterin der Landkreisverwaltung zufolge gibt es keine besonders gravierenden Vorfälle im Bereich Rechtsextremismus mehr. In dem Zusammenhang sprach sie aber die hohen Stimmanteile für die AfD bei den letzten Bundestagswahlen an. Das habe aus ihrer Sicht jedoch wenig mit Extremismus, sondern vor allem damit zu tun, dass sich die Menschen nicht anerkannt und gehört fühlten. Ein Bürgermeister bestätigte zwar, dass es einige Schwerpunkte von aktiven Rechtsextremisten sowie stärker organisierten Gruppen in der Region gebe. In seiner Kommune zeigten sich aber eher Vorfälle wie Hakenkreuzschmierereien. Er äußerte allerdings auch den Wunsch, die Themen Linksextremismus und religiösen Extremismus in der AG stärker zu berücksichtigen. So seien etwa CDU-Wahlplakate in seiner Kommune von Antifa-Angehörigen beschädigt worden. Aus seiner Sicht konzentriere sich die Runde zu einseitig auf Rechtsextremismus.

Der beschriebenen Sichtweise einer Abnahme gravierender Probleme mit Rechtsextremismus steht die Problemsicht des Vertreters eines Bürgermeisters, der ebenfalls an beiden Runden teilnimmt, in Teilen entgegen. Er sieht nach wie vor das Hauptproblem beim Rechtsextremismus in langjährig gewachsenen Strukturen mit erfahrenen und verankerten Protagonisten. Ein zweites Problem sei die lückenhafte schwache Struktur aus Verwaltung, Gemeinwesen, Kirchen, Vereinen, Parteien und Verbänden als Gegenpol bzw. Grundlage für die demokratische Kultur vor Ort. Daneben erlange der Islamismus zunehmend an Bedeutung, während der Linksextremismus zu vernachlässigen sei.

Insgesamt zeigt sich, dass fast alle befragten Netzwerkakteure Rechtsextremismus als ein Problem wahrnehmen, aber verschiedene Schwerpunkte des Rechtsextremismus sehen und das Problem unterschiedlich gewichten. Den Akteuren fiel es im Gespräch teilweise auch nicht leicht, das aus ihrer Perspektive zentrale Problem mit Rechtsextremismus in der Region konkret zu benennen. Das ist aus unserer Sicht ein Hinweis darauf, dass zwischen den beteiligten Akteuren eine explizite Verständigung über eine gemeinsame Problemsicht unter Umständen zu selten stattfindet. Dafür spricht auch, dass die Befragten in der Regel nicht wussten, sondern nur vermuten konnten, ob die anderen Netzwerkakteure ihre eigene Sichtweise auf das Problem teilen.

An dieser Stelle sollen ergänzend noch zwei weitere, von einem Polizeivertreter als relevant betrachtete Probleme erwähnt werden. Demnach fänden aktive zivilgesellschaftliche Organisationen mit ihrem Engagement kaum den Weg in die Öffentlichkeit, um dem aufgrund rechtsextremer Vorfälle negativen Image bestimmter Ort etwas entgegenzusetzen. Ferner müssten Teile der Bevölkerung noch darüber aufgeklärt werden, wie Demokratie überhaupt funktioniert.

Verständigung auf die Ziele der Netzwerkrunden

Um als Netzwerk zielgerichtet agieren zu können, müssen auf der Grundlage des festgestellten Problems die Ziele des Netzwerkhandelns festgelegt werden. Diese Ziele sollten die angestrebten Veränderungen bei den anvisierten Zielgruppen oder in einem bestimmten Kontext zum Ausdruck bringen. Ohne derartige Ziele lassen sich außerdem Erfolge der Netzwerkaktivitäten nicht identifizieren. Es fiel den Befragten insgesamt relativ schwer, konkrete Ziele der Netzwerkrunden zu benennen, was dafür spricht, dass diese eher selten diskutiert oder nur von Zeit zu Zeit wieder in Erinnerung gerufen wurden. Dennoch konnten die Akteure zumindest für die AG Extremismus übereinstimmend das Zurückdrängen extremistischer Tendenzen als eine Art Leitziel angeben. In dem Zusammenhang dient die AG Extremismus aus Sicht der Polizei als ein Frühwarnsystem. Als ein zweites übergreifendes Ziel sowohl der AG Extremismus als auch der Bürgermeisterrunde erwähnte ein Akteur den gesellschaftlichen Zusammenhalt der verschiedenen sozialen Gruppen in der Region. Die Vertreter der Multiplikatorenrunde nannten das Schaffen von Teilhabemöglichkeiten für Geflüchtete bzw. die Befriedung eines Stadtviertels als Ziele der Vernetzung. Mit Blick auf die Bürgermeisterrunde geht aus den qualitativen Ergebnissen deutlich hervor, dass sie hauptsächlich der Unterstützung der alltäglichen Arbeit der Bürgermeisterinnen und Bürgermeister dient.

Eine Beteiligte der Multiplikatorenrunde konnte den Prozess der Zielentwicklung dieser Netzwerkrunde genauer beschreiben. So sei zunächst in einer kleinen Runde mit den kommunalen Integrationskoordinatoren ein Vorschlag zur Zielhierarchie erarbeitet worden, der dann in die große Runde eingebracht wurde. Aus den qualitativen Ergebnissen geht ferner hervor, dass

auch zu Beginn der AG Extremismus eine Zielhierarchie festgelegt wurde. Die Äußerungen einiger Befragter legen aber auch nahe, dass die anfangs entwickelten Ziele später kaum noch explizit in der Runde kommuniziert wurden, beispielsweise auch dann nicht, wenn ein neues Mitglied hinzustieß. So äußerte ein Polizeivertreter, dass der Prozess der Zielentwicklung vor seiner Beteiligung stattgefunden und die Ziele seitdem nicht mehr intensiver in der Netzwerkrunde diskutiert worden seien. Auf der anderen Seite wies der Moderator der AG Extremismus aber auch auf die enge Verzahnung der AG Extremismus und der Bürgermeisterrunde mit der lokalen Partnerschaft für Demokratie (PfD)⁹¹ hin. Die Ziele der PfD würden jährlich weiterentwickelt und seien auch von der AG Extremismus und in Teilen auch von der Bürgermeisterrunde mitgetragen worden. Da den qualitativen Daten zufolge Mitglieder der AG Extremismus aktiv an der Demokratiekonferenz der PfD teilnahmen, ist davon auszugehen, dass die Ziele der PfD in der Netzwerkrunde bekannt waren.

In den Netzwerkrunden bearbeitete Themen

Die beiden von den Befragten genannten Ziele der Vernetzung – das Zurückdrängen extremistischer Tendenzen und die Förderung eines friedlichen Zusammenlebens vor Ort – spiegeln sich auch in den Themen der Netzwerkrunden wider. Die AG Extremismus behandelte konkrete Phänomene des politischen Extremismus. Angesprochene Probleme und Themen waren zum Beispiel rechtsextremistische Liederabende bzw. Straftaten, organisierter Extremismus, Aufbau und Strategien extremistischer Gruppen, extremistische Tendenzen in Schulen, die Verbesserung der Prävention an Schulen oder Vorkommnisse an Schulen, bei denen sich Schulleiter explizit Unterstützung wünschten.

Die Themen der Bürgermeisterrunde variierten und konzentrierten sich am Anfang vor allem auf die Unterbringung von geflüchteten Menschen. In dem Zusammenhang ging es beispielsweise um die Fördersystematik im Asylbereich und die Fördervereinfachung. Daneben wurde auch das Thema „Integration und Aufenthaltsrecht“ angesprochen. Einen Schwerpunkt bildeten in der Vergangenheit aber Fragen der Kommunikation und insbesondere der Krisenkommunikation. Nach Darstellung eines Befragten ging es hier darum zu erkennen, wann sich eine Gemeinde in einer Krisensituation befindet und ein Bürgermeister reagieren muss. Thematisiert wurden außerdem Fragen der Öffentlichkeitsarbeit, die Rolle des Bürgermeisters, die Moderation von Bürgerveranstaltungen und in dem Zusammenhang auch sogenannte Soft Skills. Daneben spielten der Umgang mit schwierigen bzw. aggressiven Bürgern, die Ursachen der Aggressivität und die Einordnung verschiedener Meinungsäußerungen von Bürgern eine Rolle.

Schließlich tauschte sich die Multiplikatorenrunde beispielsweise über Konflikte zwischen verschiedenen Migrantengruppen in einem Stadtteil aus. Ein anderes Thema waren geeignete Treffpunkte für unbegleitete minderjährige Flüchtlinge. Eine Befragte berichtete über die veränderte Besucherschaft einer Moschee in einem Stadtteil als Gegenstand der Diskussion. Außerdem informierten sich die Beteiligten über verschiedene Angebote, die für ihre Klientel in der Migrationsarbeit geeignet sind oder etwa über Ergebnisse eines Begegnungstreffens des Ehrenamtes. Ferner seien die Beteiligten durch die zuständigen Behörden über relevante Ver-

⁹¹ Partnerschaften für Demokratie (PfD) sind lokale oder regionale Bündnisse aus Verantwortlichen aus Politik und Verwaltung sowie Aktiven der Zivilgesellschaft, die gemeinsam eine auf die Situation vor Ort abgestimmte Strategie zur Förderung der demokratischen Kultur entwickeln. Sie werden durch das Bundesprogramm „Demokratie leben!“ gefördert.

änderungen der Gesetzeslage und über aktuelle Statistiken im Bereich Migration und Asyl informiert worden.

Ablauf der Netzwerkrunden und Vorgehen des Netzwerkmanagements

Klare Abläufe und ein gut strukturiertes Vorgehen bei den Netzwerktreffen sind entscheidend, um die angestrebten Ziele zu erreichen oder sich zumindest an diese anzunähern. Damit ist ein wichtiger Aspekt der Prozessqualität angesprochen. Den qualitativen Ergebnissen zufolge existierte für alle drei Netzwerkrunden ein klares Ablaufschema, was für ein strukturiertes Vorgehen des Netzwerkmanagements spricht. So stand am Anfang eines jeden Treffens der AG Extremismus ein aktueller Lagebericht von Vertretern des Staatsschutzes, der Polizei und des Landesamts für Verfassungsschutz. Diese Akteure erbrachten damit eine wichtige Unterstützungsleistung für das Netzwerk. Im Anschluss daran tauschten sich alle Beteiligten darüber aus und ergänzten gegebenenfalls das Lagebild mit weiteren Beobachtungen zu extremistischen Entwicklungen in der Region. Außerdem wurden Hinweise zum Umgang mit den berichteten Phänomenen etwa mit Blick auf aktive rechtsextreme Gruppen gegeben.

„Worauf sollte man achten, wenn zu einem Picknick eingeladen wird oder wenn die sich in der Gaststätte treffen? Was passiert dann, was läuft da ab? Also diese Dinge, die werden dort sehr professionell und mit Unterstützung vom Staatsschutz und der Polizei dann auch nahegebracht. Und da sind dann eben auch Vertreter des Landkreises, der Versammlungsbehörde, mit dabei, so dass man da die Partner, die man braucht, wenn es mal dicke wird, definitiv mit am Tisch hat“ (Interview 05).

Die Akteure der Runde bewerteten gemeinsam die gesammelten Informationen und diskutierten den Handlungsbedarf. Gegebenenfalls stimmten dann Akteure der Runde – z.B. ein Vertreter der Polizei, der Zivilgesellschaft und der Verwaltung – gemeinsam eine Handlungsstrategie ab. Diese konnte darin bestehen, eine betroffene Schule oder einen Bürgermeister aufzusuchen. Einem Befragten zufolge habe es zudem die Möglichkeit gegeben, sich in dringenden Fällen mit dem Koordinator der Runde auch informell auszutauschen.

Die gute Qualität des Netzwerkes ist vor allem daran zu erkennen, dass es bei der Bearbeitung von konkreten Problemen arbeitsteilig vorgeht und fallbezogene Untergruppen bildet. Daran beteiligten sich zuständige Akteure aus der Netzwerkrunde, die gegebenenfalls auch externe Fachakteure hinzuzogen. Diese Arbeitsstruktur war das Ergebnis eines Netzwerkumbaus, den die Koordinierungsstelle bereits vor einiger Zeit vorgenommen hatte, um eine klarere und effizientere Struktur und damit letztlich ein arbeitsfähiges strategisches Netzwerk zu schaffen. Dem befragten Moderator zufolge wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der AG gezielt ausgewählt und die Zuständigkeiten und Aufgaben der Anwesenden abhängig von den Möglichkeiten der dahinter stehenden Institution genau abgegrenzt. Damit hatte die Koordinierungsstelle auf die unbefriedigende Situation einer eher ineffizienten Vernetzung reagiert. So hatte es ursprünglich eine reine Behördenrunde zum Thema „Extremismus“ und eine ausschließlich mit zivilgesellschaftlichen Akteuren besetzte Runde gegeben, die aber nicht miteinander in Austausch standen. In die umstrukturierte Netzwerkrunde werden hingegen ausgewählte zivilgesellschaftliche Kräfte einbezogen, während die Vielzahl kleinerer zivilgesellschaftlicher Gruppen über die Demokratiekonferenz der Partnerschaft für Demokratie eingebunden ist. In diesem Rahmen sucht das Kernnetzwerk⁹² der AG den Austausch mit zivilgesell-

⁹² Vgl. zur Unterscheidung von Kernnetzwerk und Unterstützernetzwerk Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf (2012): Aufbau und Evaluation von Netzwerken für eine demokratische Kultur. In: Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf;

schaftlichen Kräften über Probleme und deren Lösung.⁹³ Letztere bilden ein Unterstützernetzwerk für die AG Extremismus, indem sie neue Informationen in das Kernnetzwerk einspeisen und relevante Akteure aus dem Unterstützernetzwerk bei Bedarf in die erwähnten Untergruppen der AG einbezogen werden.

Auch die Bürgermeisterrunde folgt einer klaren Struktur. Sie ist den Beschreibungen der Befragten zufolge in einen eher formellen ersten und einen informellen zweiten Teil gegliedert. Im ersten Teil gibt ein von der Koordinierungsstelle eingeladenen Fachexperte aus Politik, Journalismus oder Wissenschaft einen Input zu einem aktuellen Thema. Damit reagierte das Netzwerkmanagement auf einen Wunsch der Netzwerkrunde nach einem externen fachlichen Beitrag, der den informellen Austausch bereichern soll. Die Koordinierungsstelle wählt die Referenten bzw. Themen bedarfsorientiert aus. Die Bürgermeister können diesbezüglich Wünsche äußern. Einem Beteiligten zufolge wird außerdem in jeder Runde die konkrete Situation der anwesenden Bürgermeister analysiert. Die Runde sei klein genug, um auch über individuelle Lösungen für Probleme zu sprechen oder auch einmal einen Fall genauer zu analysieren.

Auf den Treffen der Multiplikatorenrunde informiert die Stadtverwaltung regelmäßig über aktuelle Zahlen zu den Menschen mit Migrationshintergrund und identifiziert Probleme im Bereich Migration und Asyl. Die Institutionenvertreter berichten über eigene Aktivitäten und gegebenenfalls Unterstützungsbedarf. In der Runde gibt es zu ihren Themen einen Austausch über Ideen sowie über Vorfälle, wobei aber im Gegensatz zur AG Extremismus keine Lösungsansätze entwickelt werden. Den Angaben der Befragten zufolge tragen die Verantwortlichen die Informationen stattdessen in ihren Arbeitsbereich und suchen dort gegebenenfalls nach Lösungen. Die Treffen werden protokolliert und die Protokolle werden dem Netzwerk anschließend von der Koordinierungsstelle zur Verfügung gestellt.

Aufbau von Vertrauen zwischen den Netzwerkakteuren

Eine andere zentrale Voraussetzung für ein funktionsfähiges Netzwerk und damit ein Aspekt der Prozessqualität ist der Aufbau von Vertrauen zwischen den Netzwerkakteuren. Das betrifft nicht nur strategische Netzwerke, die gemeinsame Aktivitäten zur Erreichung ihrer Ziele planen, sondern ebenso Netzwerke, die ausschließlich dem Austausch von Informationen bzw. Erfahrungen dienen. Denn ein Informationsaustausch ist nur möglich, wenn die Akteure nicht nur neue Informationen aufnehmen, sondern auch selbst Informationen preisgeben. Dafür ist Vertrauen in die anderen Akteure notwendig. Wie aus den qualitativen Ergebnissen hervorgeht, hat die Koordinierungsstelle in den verschiedenen Netzwerkrunden etliche interessante Strategien eingesetzt, um das Vertrauen der Akteure aufzubauen und zu stärken. So empfanden die Befragten der AG Extremismus und der Bürgermeisterrunde die offene Besprechung von Regeln der Vertraulichkeit von Informationen als besonders wichtig. Sie besagen im Prinzip, dass die in den Runden besprochenen Inhalte im internen Kreis verbleiben und nicht nach außen getragen werden.

„Und das hat doch den einen oder anderen Kollegen oder Kollegin dazu bewogen, sehr offen auch mit persönlichen Ängsten, Befürchtungen, Konflikten dort rauszukommen“ (Interview 05).

Heitmeyer, Wilhelm (Hg.), Evaluation von Programmen und Projekten für eine demokratische Kultur. Wiesbaden: Springer VS-Verlag, S. 157.

⁹³ Die enge Verzahnung mit der Partnerschaft für Demokratie ermöglicht es dem Kernnetzwerk der AG Extremismus darüber hinaus, über den Begleitausschuss der PFD Projekte zu fördern, die vom Netzwerk erkannte Probleme bearbeiten.

Daneben haben bilaterale Gespräche der Koordinierungsstelle mit einzelnen Akteuren der Netzwerkrunden im Vorfeld bzw. in der Anfangsphase das Vertrauen gestärkt. Als vertrauensbildend empfanden Befragte aber vor allem die Regelmäßigkeit der Netzwerktreffen sowie auch Treffen mit Mitarbeitern der Koordinierungsstelle außerhalb der regelmäßigen Runden, durch die sich die Akteure besser kennenlernen konnten. Außerdem fand es ein Befragter vertrauensfördernd, einen fachlichen Austausch zu den eigenen Problemen zu erleben. Zudem würden häufigere regelmäßige Treffen ein und desselben Akteurskreises helfen, Hemmschwellen abzubauen und die eigenen Probleme und Zwänge anzusprechen. Einer Akteurin an der Schnittstelle zwischen Bürgermeister- und Multiplikatorenrunde zufolge haben häufigere Treffen dazu beigetragen, dass die Bürgermeister sie als Zuständige für die kommunalen Integrationskoordinatoren persönlich kennenlernen konnten. Dadurch sei ein offenes Verhältnis zu den Bürgermeistern entstanden, sodass sich bestimmte Fragen auch auf dem kurzen Dienstweg klären ließen. Durch das persönliche Kennenlernen könne sie außerdem leichter Ansatzpunkte finden, um eigene Belange bei den Bürgermeistern anzubringen.

Um die Akteure in der Anfangsphase zur regelmäßigen Teilnahme an der Bürgermeisterrunde zu motivieren, hat die Koordinierungsstelle professionelle Unterstützung eines Experten hinzugezogen, der eine besondere Methode entwickelte, um einander unbekannte Akteure zusammenzuführen und zu einer konstruktiven Zusammenarbeit zu bewegen.⁹⁴ Diese Maßnahme ist insbesondere einer Interviewpartnerin nachdrücklich in Erinnerung geblieben.

„Und der erste Auftrag, den wir dann hatten, ist, paarweise eine Stunde lang spazieren zu gehen und jeder redet eine halbe Stunde und der andere hört nur zu. Und ich glaube, das hat einfach ganz, ganz viel gemacht. Dieser Kick Off quasi, der hat da, glaube ich, ganz viel dazu getan, dass die Bürgermeister auch der Meinung waren: Ich nehme hier was mit. Das hilft mir weiter, das nützt mir was“ (Interview 01).

Vertrauensbildend hat sich einem Befragten zufolge auch ausgewirkt, dass die Beteiligten an gemeinsamen Zielen bzw. Projekten arbeiten und die Netzwerkrunden nicht zu groß ausfallen. Ferner habe die Koordinierungsstelle mit dem jährlichen Sommerfest Gelegenheit geboten, Erfolge zu feiern. Ähnlich erwähnte eine Befragte der Multiplikatorenrunde den Austausch über gelungene Aktivitäten als vertrauensbildend. Insgesamt geht aus den qualitativen Ergebnissen hervor, dass es der Koordinierungsstelle gut gelungen ist, unter den Beteiligten der verschiedenen Netzwerkrunden das nötige Vertrauen aufzubauen.

Funktionsfähigkeit der Netzwerkrunden

Ob ein Netzwerk arbeitsfähig ist, zeigt sich etwa daran, wie gut es in dringenden Problemfällen bzw. außerhalb der regulären Treffen gelingt, Unterstützung aus dem Netzwerk zu mobilisieren. Das beschrieben alle Befragten als unproblematisch, und das Netzwerk wurde den qualitativen Ergebnissen zufolge diesbezüglich auch durchaus in Anspruch genommen. Die Akteure konnten für den bilateralen Austausch auf die Kontaktdaten der Netzwerkmitglieder zurückgreifen oder sie nutzten Rundmails. Aus den Daten geht außerdem hervor, dass sich die Beteiligten der Runden so gut kennen und ausreichend Vertrauen aufgebaut haben, um Unterstützung über kurze Wege anzufordern. Bezogen auf die AG Extremismus beschrieb ein Bürgermeister sein prinzipielles Vorgehen in einem dringenden Fall folgendermaßen:

⁹⁴ Es handelt sich um den Sozialpsychologen Charles Rojzman. Er entwickelte die Methode der „Thérapie sociale“, um Menschen mit unterschiedlichen Normen, Werten und kulturellen Hintergründen so zusammenzubringen, dass sie produktiv miteinander arbeiten können.

„Na, mal angenommen, also eine bisher nicht so sehr transparente Gruppe meldet in Y-Stadt eine Veranstaltung an, also eine Demo oder eine Kundgebung oder so was, da wüsste ich dann also schon, dass ich einen von den dreien oder alle drei anrufe, um jetzt zu sagen: 'Hier, hier tut sich wieder was. Wissen Sie was? Kennen Sie Hintergründe? Können Sie mir sagen, was der Staatsschutz eventuell uns da an Informationen liefern könnte?'" (Interview 05).

Ein Polizeivertreter wies in dem Zusammenhang auch auf außerplanmäßige Treffen der oben genannten problembezogenen Untergruppen der AG Extremismus hin. Zu erwähnen ist an dieser Stelle ein zentraler Akteur, der sowohl an der AG Extremismus als auch an der Bürgermeisterrunde beteiligt ist und im Rahmen seiner Tätigkeit in einer Kommunalverwaltung fachlich mit dem Thema „Extremismus“ befasst ist. Außerdem bildet er den direkten Kontakt zur lokalen Partnerschaft für Demokratie. Seine Bedeutung als Schnittstellenakteur für das Netzwerk hob ein anderer Befragter besonders hervor.

„Aber in F-Stadt, die sind einfach weiter, weil die den Herrn C. halt haben, der da in der Stadtverwaltung fest angestellt ist und sich mit solchen Dingen, gerade was eben Extremismus und so weiter angeht, sich ja schon jahrelang beschäftigt. Und von dessen Wissen und Erfahrung profitieren wir natürlich in beiden Runden besonders gut und erfolgreich“ (Interview 05).

Auch eine Akteurin der Landkreisverwaltung nahm eine solche Schnittstelle zwischen der Bürgermeister- und der Multiplikatorenrunde ein, was sich vorteilhaft auf die Weitergabe von Informationen auswirkte. So stellte der Landespräventionsrat auf der von ihr besuchten Bürgermeisterrunde ein Projekt zu Kommunalen Präventionsräten vor, das sie wiederum an die kommunalen Integrationskoordinatoren der Multiplikatorenrunde herantrug. Aufgrund des Hintergrundwissens aus beiden Runden habe sie außerdem Probleme besser einschätzen können.

Qualität der Vernetzung

Die Qualität einer Vernetzung zeigt sich vor allem daran, dass der Ertrag der Vernetzung den Aufwand für den Aufbau und die Pflege des Netzwerks übersteigt. Die Befragten konnten verschiedene Indikatoren dafür nennen, dass die Vernetzung ein wirksames Handeln in Richtung einer Stärkung der demokratischen Kultur vor Ort befördert.

▪ *Verbesserung des gegenseitigen Verständnisses verschiedener beteiligter Institutionen*

Ein Ziel der Netzwerkentwicklung durch die Aktion Zivilcourage e.V. bestand darin, das gegenseitige Verständnis von Akteuren verschiedener Institutionen wie Kommunalverwaltung, Polizei, Sozialarbeit und Zivilgesellschaft zu erhöhen. Ein an der AG Extremismus beteiligter Polizeivertreter nahm diesbezüglich eine positive Entwicklung wahr, da er sich von zivilgesellschaftlichen Akteuren aufgrund des Austauschs im Netzwerk jetzt besser verstanden fühlt. Das zeige sich an Nachfragen der Akteure. Zudem habe sich bei zivilgesellschaftlichen Akteuren stärker die Erkenntnis durchgesetzt, dass die Bürger selbst die Demokratie schützen müssten und die Verantwortung dafür nicht allein dem Staat bzw. der Polizei überlassen werden könne. Das hätten auch Äußerungen der Akteure auf der Demokratiekonferenz gezeigt. Außerdem sieht er auch in der oben erwähnten Umstrukturierung der AG einen Hinweis auf ein gewachsenes gegenseitiges Verständnis der Beteiligten.

Eine ähnliche Entwicklung beobachtete auch der Vertreter eines Bürgermeisters. Nach seiner Erfahrung habe sich ein besseres gegenseitiges Verständnis zwischen behördlicher und zivilgesellschaftlicher Seite in der AG Extremismus vor allem durch die offene Diskussion über unterschiedliche Statistiken und Zählweisen von Opfern rechtsextremer Gewalt innerhalb der Runde entwickelt.

„Wenn es darum ging, dass die Polizei die Zahlen veröffentlicht, also die polizeiliche Kriminalstatistik fürs Vorjahr, dann veröffentlicht das Landesamt für Verfassungsschutz. Und da hat man vielleicht eben noch Vereine, Opferberatung oder so was, die auch noch mal eine ganz eigene Zählweise und eine ganz eigene Statistik haben. Und diese Statistiken übereinander zu legen in der AG, hat, sage ich mal, viel bewirkt für ein gemeinsames Verständnis. Oder sozusagen für das Verständnis für die Arbeit des anderen“ (Interview 06).

Dass der gegenseitige Austausch allgemein zu einem besseren Verständnis der Arbeit der anderen Institutionen führt, bestätigte auch ein weiterer befragter Vertreter der Polizei. Er selbst habe jetzt mehr Verständnis für die Arbeit der Aktion Zivilcourage. Dazu habe wesentlich ein persönliches Treffen beigetragen, zu dem ihn Vereinsvertreter eingeladen hatten.

„Und dort habe ich mir mal erklären lassen, was denn das Handlungsfeld der Aktion Zivilcourage zum Beispiel alles ist, und das ist ja vielfältig. Und das hat mir schon geholfen, das ordentlich einzuordnen. Und da habe ich auch schon gesehen, dass die sehr aktiv sind auf verschiedenen Ebenen, und zwar im Vorfeld, wo die Polizei noch nichts zu tun hat, wo wir aber möglicherweise vermittelnd tätig sein können. Wenn jemand anders an uns herantritt und ein Problem hat, dann können wir sehr gut dort hin verweisen, weil dort eben das entsprechende Spektrum vorhanden ist“ (Interview 08).

Ebenso brachte ein befragter Bürgermeister durch die Berichte eines Vertreters der Landkreisverwaltung in der Bürgermeisterrunde ein größeres Verständnis für dessen Arbeit auf. Eine Vertreterin der Multiplikatorenrunde stellte diesbezüglich jedoch keinen Unterschied aufgrund der Arbeit im Netzwerk fest.

▪ *Gewinnung hilfreicher Informationen und Aufbau kurzer Kommunikationswege*

Ein zentraler Nutzen der Vernetzung bestand für die Akteure in dem Austausch von wertvollen Informationen sowie von Sichtweisen und Erfahrungen, die ihnen die Netzwerktreffen in Bezug auf ihre eigene Tätigkeit und die Bearbeitung damit zusammenhängender Probleme boten. Neben kurzen Wegen des Informationsaustauschs sah ein Vertreter der Polizei den Mehrwert der Vernetzung vor allem darin, bei bestimmten Vorkommnissen die eigene Sichtweise mit derjenigen von nicht-behördlichen Akteuren abgleichen zu können.

„Da sitzen ja mehrere Organisationen, behördliche und nicht-behördliche, am Tisch. Und da kann man dann, sofern das datenschutzrechtlich immer noch ein bisschen zulässig ist, gewisse Informationen auch mal austauschen. Und das allein ist schon ein riesengroßer Mehrwert. Und man kennt natürlich auch Gesichter. Das heißt, dass man nicht immer warten muss, bis so eine AG stattfindet, sondern bei Bedarf auch mal direkt anrufen kann und eben das eine oder andere an Informationen sich einholt oder sich auch mal beraten lässt. Oder die Beratung auch gern mal weitergibt“ (Interview 08).

Auch ein zweiter befragter Polizeivertreter war vom Mehrwert des Informationsaustausches in der AG Extremismus überzeugt:

„Also ich habe natürlich über die AG Extremismus schon von Dingen erfahren, die mich als Revierleiter interessieren. Wo wir dann gesagt haben: Da müssen wir einfach mal unsere Informationen zusammenführen, möglicherweise resultiert hieraus wirklich ein Handlungsbedarf. Das gab es schon. Das gibt es auch jetzt in einem aktuellen Fall, wo ich mit einzelnen Akteuren der AG Extremismus jetzt auch versuche, noch mal Fakten zu sammeln und dann möglicherweise ein abgestimmtes Handlungskonzept auf breiter Ebene zu erarbeiten. Und das ist mir auch wichtig. Also das wären Dinge, die würden an mich gar nicht sozusagen herankommen, wenn es diese Plattform, diese Arbeitsplattform, nicht gäbe“ (Interview 02).

Ähnlich äußerte sich ein dritter Befragter hinsichtlich der AG Extremismus und der Bürgermeisterrunde. Letztere schätzte er vor allem deshalb, weil neben den Themen der Runde auch noch andere wichtige Informationen geteilt würden, zu denen sich die Betroffenen dann abstimmen könnten. Den Polizeivertretern halfen etwa Hintergrundinformationen aus der AG Extremis-

mus, um sich auf bestimmte Situationen im Zusammenhang mit den sogenannten Reichsbürgern einzustellen. Schließlich seien die in der AG Extremismus ausgetauschten Informationen etwa über Familien mit extremistischem Hintergrund auch dazu genutzt worden, um Hinweise an das Jugendamt zu geben. Ein Bürgermeister fühlte sich durch die AG Extremismus in optimaler Weise über aktuelle lokale Entwicklungen extremistischer Strukturen informiert.

„Und es gibt einfach keine andere Runde, wo man vom Landesamt für Verfassungsschutz, von der Polizei oder dergleichen genau diese Informationen bekommt, so gebündelt. Deswegen ist das schon ein gutes Gremium für diesen Austausch“ (Interview 07).

Den Mehrwert der Bürgermeisterrunde sah derselbe Befragte darin, sich mit Kollegen auf Augenhöhe über Probleme und Lösungsstrategien austauschen zu können. Als positiv empfand er vor allem die informelle Runde am Ende, um sich „Dinge von der Seele reden“ zu können.

„Also manchmal gibt es ja auch Dinge, wo man sagt: Das ist noch mal eine gute Runde, ich nehme das selber mit und bringe es dann dort vor. Und das Interessante ist ja auch immer an diesen Runden: Davor und danach passieren ja auch immer noch Gespräche, die sehr wertvoll sind. Und da muss ich sagen, ist das schon eine Gewinn bringende Runde“ (Interview 07).

Ein Netzwerkakteur an der Schnittstelle von AG Extremismus und Bürgermeisterrunde schätzte an der zweiten Runde eine für ihn neue und hilfreiche Form des Austausches. Während die AG Extremismus typischerweise Sachthemen in den Mittelpunkt stelle, biete die Bürgermeisterrunde die bis dahin nicht vorhandene Möglichkeit, das eigene emotionale Erleben bestimmter Vorkommnisse zu reflektieren, auf die er als Bürgermeister reagieren musste. Das empfand der Interviewpartner als sehr entlastend.

„Wie habe ich mich dabei gefühlt? Was musste ich jetzt wieder aushalten? Was musste ich mir anhören? Wo ist mir mein Gemeinderat beigesprungen oder ins Kreuz gesprungen?“ (Interview 05)

Hilfreich war für ihn vor allem der Austausch zu den unterschiedlichen Erfahrungen mit Bürgerveranstaltungen im Zusammenhang mit der Unterbringung von Geflüchteten.

„Und da hat halt jeder so über die Chancen und Möglichkeiten von solchen Veranstaltungen berichtet. Also das war einfach auch das Spannende, dass nicht so quasi aus Muttis oder Omas Rezeptbuch vorgelesen worden ist. Sondern es ging wirklich einfach darum, dass man berichtet hat: Wo sind Sachen gelungen? Wo sind Sachen gründlich schief gegangen? Wie ist das in der Presse hinterher ausgewertet worden? Aus diesem Potpourri musste sich dann jeder das raus nehmen, was ihm selber bei der nächsten Veranstaltung möglicherweise hilft“ (Interview 05).

Darüber hinaus fanden die Bürgermeister verschiedene Informationen der eingeladenen Referenten nützlich, zum Beispiel Hinweise zum Thema „Öffentlichkeitsarbeit“ oder Erklärungen für das aggressive Auftreten einiger Bürgerinnen und Bürger. Letztere verschafften einem Befragten mehr Sicherheit in der Kommunikation mit den Bürgern. Der Vertreter eines Bürgermeisters nutzte die in den Runden gewonnenen Informationen über aktuelle lokale Probleme, um im Begleitausschuss der örtlichen Partnerschaft für Demokratie problembezogene Projekte anzuregen. Ferner hätten die Bürgermeister erhaltene Fachinformationen zum Beispiel zum Thema „Asyl und Fördersystematik“ an die Entscheidungsträger in ihren Kommunen weitergeben können. Ein anderer Bürgermeister informierte sich in der Runde auch über aktuelle Entwicklungen im Bereich Migration. Eine Befragte aus der Multiplikatorenrunde sah den hauptsächlichen Nutzen der Treffen ebenfalls im Informationsgewinn. Sie wisse durch die Treffen besser darüber Bescheid, wie bestimmte Akteure der Sozial- und Migrationsarbeit vor Ort arbeiten. Die andere befragte Akteurin nutzte die Runde, um frühzeitig Probleme im Bereich Migration

und Integration zu erkennen. Die Runde habe ihr außerdem einen direkten Austausch mit anderen hauptamtlichen Akteuren der Stadtverwaltung Pirna ermöglicht.

▪ *Konstruktive Bearbeitung von lokalen Problemen*

Der Mehrwert eines Netzwerkes lässt sich insbesondere auch daran ablesen, dass Lösungen für Probleme gefunden wurden, die ohne das Netzwerk nicht möglich gewesen wären. Auch darauf bezogen konnten die Befragten verschiedene Beispiele nennen. Ein Netzwerkakteur berichtete, dass einige Bürgermeister neue Ideen, die sie sich von anderen aus der Runde abgeschaut hätten, tatsächlich selbst erfolgreich erprobt hätten. Als Beispiel nannte er die Moderation von Einwohnerversammlungen im Zusammenhang mit der Unterbringung von Geflüchteten. Hier habe es anfangs eine große Zurückhaltung unter den Bürgermeistern gegeben. Nach verschiedenen Berichten einzelner Vorreiter hätten die Betroffenen aber schließlich die Notwendigkeit einer solchen Kommunikation eingesehen. Im Rahmen der Bürgermeisterrunde wurde einem anderen Befragten zufolge ein Lösungsvorschlag zu der Frage erarbeitet, ob eine rechtspopulistische Politikerin in einer Kommune zu einem Neujahrsgespräch eingeladen werden sollte oder nicht, da es in Bezug auf beide Varianten verschiedene Befürchtungen gab. Hierzu tauschten bereits betroffene Bürgermeister ihre Erfahrungen mit unterschiedlichen Vorgehensweisen aus. Auf dieser Grundlage kam die Runde zu der Lösung, mit ihr wie mit jedem oder jeder anderen Bundestagsabgeordneten umzugehen.

Die AG Extremismus arbeitete mit Hilfe von fallbezogenen Untergruppen gezielt an identifizierten Problemen. So seien beispielsweise Strategien zum Umgang mit Jugendklubs im ländlichen Raum, die unter dem Einfluss der rechtsextremen Szene gestanden hatten, entwickelt und umgesetzt worden. In einem konkreten Fall tauschten die betreffenden Sozialarbeiter und Vertreter der Polizei intensiv die vorliegenden Erkenntnisse aus. Sie legten daraufhin eine erste Strategie fest, die darin bestand, den betreffenden Bürgermeister in einem persönlichen Gespräch mit den Informationen zu konfrontieren. In dem Fall führte eine gemeinsame Strategie zunächst zur Schließung des Klubs, um ihn mit einer neuen Gruppe und einer geänderten Satzung wieder aufzubauen. In einem anderen Fall, in dem ein Jugendklub von einzelnen rechtsextremen Kräften unterwandert wurde, zielte die in der AG Extremismus entwickelte Strategie darauf ab, intensiver mit den anderen Jugendlichen zu arbeiten. Ein anderes von einer Untergruppe der AG bearbeitetes Problem betraf Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund, die von anderen Jugendlichen regelmäßig angefeindet wurden. In der Untergruppe arbeiteten ein Vertreter der Aktion Zivilcourage, eine Schulleiterin, Lehrkräfte, eine Schulsozialarbeiterin und der Präventionsbeamte des Reviers zusammen. Im Zuge der Konfliktbearbeitung führte die Aktion Zivilcourage ein Projekt mit den angefeindeten Schülerinnen und Schülern durch. Einer der feindselig eingestellten Schüler wurde von der Schule verwiesen.

Eine Befragte aus der Multiplikatorenrunde berichtete von einem zunächst nur spärlich besuchten Sprachcafé für Geflüchtete. Mit Hilfe der Akteure der Netzwerkrunde gelang es, das Angebot so bekannt zu machen, dass es mittlerweile etwa 200 Besucherinnen und Besucher zählt. Die Vernetzung mit der Koordinierungsstelle erwies sich durch ihren sehr guten Zugang zu Ehrenamtlichen in dem Fall ebenfalls als hilfreich. Über die Multiplikatorenrunde wurden außerdem Patenschaften oder Möglichkeiten für ehrenamtliche Betätigungen für Migrantinnen und Migranten vermittelt. Insgesamt geht aus den qualitativen Daten hervor, dass die Netzwerkrunden offen waren für die Bearbeitung von Problemen, die die Akteure dort einbrachten. Die Akteure nutzten diese Gelegenheit, wenngleich auch nicht alle Befragten selbst schon einmal ein Problem in die Netzwerkrunden eingespeist hatten.

▪ *Anregung von neuen Kooperationen und Aktivitäten*

Mit Blick auf den Nutzen des Netzwerkes haben wir die Interviewpartner auch danach gefragt, ob die Arbeit in den Netzwerkrunden für sie zu neuen Kooperationen im Rahmen der eigenen Arbeit geführt hat. Davon konnte lediglich ein Bürgermeister berichten, der über die Bürgermeisterrunde den Kontakt zu einer Hauptamtsleitung einer anderen Kommunalverwaltung ausgebaut hat. Die Netzwerkrunden und insbesondere die AG Extremismus konnten aber neue Aktivitäten anregen. So ist durch die AG Extremismus ein regelmäßiger Fachtag zustande gekommen. Beispielsweise wurde in der Vergangenheit ein Fachtag zum Thema „Islamismus“ organisiert. Außerdem haben sich die AG Extremismus bzw. Polizeivertreter mit einem Workshop in die Demokratiekonferenz der lokalen Partnerschaft für Demokratie eingebracht. Die Netzwerkrunden konnten zwei Befragte darüber hinaus zu weiteren Aktivitäten motivieren. So möchte ein Bürgermeister in seiner Kommune einen Präventiven Rat aufbauen. Ein Polizeivertreter bemühte sich, mit der Aktion Zivilcourage eine ähnliche Runde wie die AG Extremismus in zwei weiteren Kommunen aufzubauen.

Unerwartete Wirkungen des Engagements von Netzwerkakteuren

Unerwartete positive Wirkungen ihres Engagements in den Netzwerkrunden berichtete lediglich ein Bürgermeister. So habe er durch die positiven Erfahrungen im Netzwerk seine frühere distanzierte Haltung gegenüber Führungskräften der gleichen Ebene weitgehend aufgegeben.

„Und man sagt ja Bürgermeistern auch nach, dass das eher so Berufsegozentriker sind und man nicht so gerne die Tipps, wie man erfolgreich als Bürgermeister in seiner Gemeinde fungiert, andern verrät. Diese Einstellung ist schon an einigen Stellen so sehr durchbrochen worden, dass man dann auch gesagt hat, also du weißt ganz genau, den kannst du zu jeder Tages- und Nachtzeit anrufen“ (Interview 05).

Als es um die Unterbringung von Geflüchteten ging, habe er selbst bei einem anderen Bürgermeisterkollegen angerufen, um ihm Unterstützung bei Fragen und Problemen anzubieten. Umgekehrt habe er es dann auch erlebt, dass ihn andere Kollegen darin bestärkten, sich nicht durch aggressive Bürgerinnen und Bürger oder durch die Medien verunsichern zu lassen.

„Das sind schon so Dinge, die dann auch auf einer ganz persönlichen Schiene laufen, über die man sich freut, weil man sie nicht erwartet hat“ (Interview 05).

Negative Nebenwirkungen, die mit dem Engagement der Befragten in den Netzwerkrunden zusammenhängen, wurden nicht erwähnt.

Beurteilung des Netzwerkmanagements

Die Arbeitsfähigkeit eines Netzwerkes hängt wesentlich von der Qualität des Netzwerkmanagements ab. Insgesamt wurde die Koordinierungsstelle für die Netzwerkaktivitäten von den sieben Befragten sehr positiv beurteilt. Sie war bei Bedarf für alle Befragten sehr gut und auf kurzem Weg erreichbar. Auf Anfragen sei schnell und unkompliziert reagiert worden. Außerdem habe die Koordinierungsstelle den Befragten zufolge in den Netzwerkrunden für einen angenehmen Rahmen gesorgt. So habe sie regelmäßig Kaffee und Kekse bereitgestellt, was eine Befragte besonders mit Blick auf die Ehrenamtlichen als eine wichtige wertschätzende Geste wahrnahm. Damit entspricht das Ergebnis der qualitativen Analyse der sehr positiven Bewertung der Koordinierungsstelle aus der formalen Netzwerkanalyse. Dort bewerteten die

Befragten die Netzwerkkordinierung durch die Mitarbeiter der Aktion Zivilcourage nach Schulnoten mit der Durchschnittsnote 1,4.⁹⁵

In der qualitativen Erhebung hoben sowohl ein Polizeivertreter als auch ein Bürgermeister vor allem die Fachexpertise der Koordinierungsstelle lobend hervor. Ein Bürgermeister, der die Aktion Zivilcourage auch aus einem anderen kommunalen Kontext kannte, betonte zudem die Verlässlichkeit des Trägers. Ein anderer Befragter aus der Kommunalverwaltung beschrieb die Vorgehensweise der Koordinierungsstelle als sehr professionell und serviceorientiert. Dem schloss sich ein Befragter der Polizei an, der vor allem die Expertise der Koordinierungsstelle bei der Moderation schwierigerer Runden schätzte und sie diesbezüglich auch schon angefragt hatte.

„Ich bin natürlich dann auch geneigt, wenn es zum Beispiel mal schwierige Runden gibt, die es zu moderieren gilt, wo ich denke, da wäre es sinnvoll einen Moderator von außerhalb zu haben, auch dort mal anzufragen bei der Aktion Zivilcourage: Könnt ihr mir dort vielleicht weiterhelfen in Form einer Moderation? Das ist was, also das hätte ich vorher nicht gedacht, dass das mit einem einfachen Verein, in Anführungsstrichen, funktionieren könnte“ (Interview 08).

Die Vertreterin des Wohlfahrtsverbandes erlebte es als positiv, jederzeit offen mit der Koordinierungsstelle über verschiedene Ideen diskutieren zu können. Auch hinsichtlich der Bereitstellung von Informationen und der Organisation von Terminen zeigten sich die Interviewpartner sehr zufrieden. Um den Informationsfluss in der eher großen Multiplikatorenrunde sicherzustellen, nutzte die Koordinierungsstelle eine Mailingliste und fertigte Protokolle an. Über die Mailingliste konnten die Nutzer gegebenenfalls Meinungen und Informationen zu verschiedenen, das Netzwerk betreffende Themen austauschen. Der Informationsfluss in der AG Extremismus und in der Bürgermeisterrunde wurde hauptsächlich über E-Mail und über bilaterale persönliche Kontakte sichergestellt. Um das hohe Maß an Vertraulichkeit und den dafür notwendigen informellen Charakter der Bürgermeisterrunde zu erhalten, wurden davon keine Protokolle angefertigt, was die Betroffenen nach unseren Ergebnissen auch schätzten.

Den qualitativen Daten zufolge pflegten die Beteiligten der Netzwerkrunden und die Koordinierungsstelle einen offenen Umgang miteinander, was auch das Einholen und Geben von Feedback erleichterte. Im Rahmen der AG Extremismus fand außerdem einmal jährlich eine Feedbackrunde statt. Einige Befragte konnten zudem von inhaltlichen Anstößen durch die Koordinierungsstelle berichten. So hätte sie in die Bürgermeisterrunde regelmäßig neue Themen eingebracht wie etwa das Thema „Kommunale Kriminalprävention“ oder „Krisenkommunikation“. Auch einem Vertreter der AG Extremismus zufolge speiste die Koordinierungsstelle inhaltliche Impulse in die Runden ein. Eine Vertreterin der Multiplikatorenrunde nannte in dem Zusammenhang einen Fachtag zum Thema „Geflüchtete Frauen“, den die Aktion Zivilcourage geplant habe. In die Vorbereitung seien viele Akteure einbezogen worden.

Die Einbindung weiterer Kooperationspartner in die Netzwerkrunden empfanden die Befragten mit Blick auf die AG Extremismus nicht als notwendig. In einer Erweiterung der Runde sah ein Befragter eher die Gefahr, dass sie dadurch unflexibel und weniger gut zu steuern wäre. Allerdings sei es sinnvoll, problembezogen in einzelne Runden Fachakteure einzuladen. Den qualitativen Daten zufolge hat die AG alle wichtigen Kooperationspartner berücksichtigt. Auch die Bürgermeisterrunde betrachteten die Befragten als ausreichend groß. Hier ist es einem Interviewpartner zufolge vor allem auf die Freiwilligkeit der Teilnahme und auf ein echtes Inte-

⁹⁵ Vgl. Strobl; Klemm; Werner; Lobermeier (2018): 2. Zwischenbericht zur 3. Programmphase, a.a.O., S. 161.

resse der Akteure angekommen, um den vertrauensvollen und konstruktiven Charakter der Runde zu erhalten. Ein anderer Netzwerkakteur lobte die Überschaubarkeit der Runde, weil dadurch alle Teilnehmenden ausreichend zu Wort kämen. Eine größere Runde wäre möglicherweise weniger effektiv. Ein Befragter wünschte sich allerdings den Oberbürgermeister einer größeren Kreisstadt in der Region als weiteren Kooperationspartner. Er beobachtete auch Bemühungen der Koordinierungsstelle, noch weitere Bürgermeister für den Austausch zu gewinnen. Aus seiner Sicht habe es allerdings mehr Überzeugungskraft, wenn ein bereits beteiligter Bürgermeister einem Amtskollegen die Teilnahme empfehle. Für die Multiplikatorenrunde benannten die betreffenden Interviewpartnerinnen keine weiteren fehlenden Akteure.

Eine wichtige Rahmenbedingung für eine gelingende Netzwerkarbeit ist der Ort, die Uhrzeit und die Häufigkeit der Treffen. Diesbezüglich zeigten sich die Befragten ebenfalls sehr zufrieden und äußerten keine Veränderungswünsche. Außerdem hielten sie Pirna als Ort für die Netzwerktreffen für sehr geeignet, weil er zentral im Landkreis gelegen und daher gut erreichbar sei. Eine Teilnehmerin der Multiplikatorenrunde, die in den Räumen der Stadtverwaltung stattfindet, merkte lediglich kritisch an, dass bei Anreise mit dem Auto Parkgebühren entrichtet werden müssten. Offene Wünsche nach Unterstützung durch die Koordinierungsstelle wurden von den befragten Netzwerkakteuren nicht genannt.

Resümee zur Wirksamkeit der Vernetzung

Der Aktion Zivilcourage e.V. hat auf der Basis des Z:T-Vorgängerprojektes „Kompetente Kommune“ insbesondere die AG Extremismus und eine Vernetzung von Bürgermeistern im Landkreis sowie darüber hinaus eine städtische Multiplikatorenrunde so weiterentwickelt, dass sie ein wirksames Handeln der beteiligten Akteure für eine demokratische Kultur vor Ort unterstützen. Die Akteure sind auch über die formalen Runden hinaus gut miteinander vernetzt. Eine wichtige Rolle insbesondere für den Informationsfluss zwischen den Netzwerkrunden nehmen Akteure an den Schnittstellen ein.

Im Fall der AG Extremismus hat die Koordinierungsstelle eine arbeitsfähige Struktur geschaffen, die in der Lage ist, demokratiefeindliche Vorkommnisse vor Ort arbeitsteilig und konstruktiv zu bearbeiten. Die gute Qualität der Vernetzung zeigt sich an verschiedenen konkret bearbeiteten Fällen zur Stärkung einer lokalen demokratischen Kultur insbesondere im Rahmen der AG Extremismus. Sie zeigt sich aber auch an der Verbesserung des gegenseitigen Verständnisses verschiedener Institutionen und an dem Nutzen, den die Beteiligten durch die Gewinnung hilfreicher Informationen für ihre Arbeit im Themenfeld und über die kurzen Wege des persönlichen Austauschs haben. Ferner schätzten die Akteure den gebündelten Informationsaustausch in der AG Extremismus als eine maßgebliche Grundlage für ihre eigene professionelle Praxis. Mit dem Format der Bürgermeisterrunde hat die Koordinierungsstelle außerdem eine von ihr identifizierte Lücke in den Austauschbeziehungen geschlossen, indem sie die Kommunalvertreter in einem vertrauensvollen Rahmen zusammengebracht und ihnen die Möglichkeit eröffnet hat, sich untereinander über Strategien – insbesondere in Krisensituationen – auszutauschen. Außerdem stellte die Koordinierungsstelle den Kommunalvertretern im Rahmen der Plattform Experteninformationen bereit, die ihnen wertvolle Anregungen für ihre Praxis gaben.

Die qualitativen Ergebnisse ergänzen und bestätigen damit den zentralen Befund der vorgeschalteten quantitativen Untersuchung des Netzwerkes.⁹⁶ Diese hatte gezeigt, dass die Koordi-

⁹⁶ Vgl. Strobl; Klemm; Werner; Lobermeier (2018): 2. Zwischenbericht zur 3. Programmphase, a.a.O., S. 148 ff.

nierungsstelle ein dichtes Netz an Beziehungen zur Ratsuche und zur Kooperation bei demokratiefeindlichen Vorfällen und gesellschaftlichen Konflikten aufbauen und insgesamt die Voraussetzungen schaffen konnte, um eine Annäherung an die Mittlerziele 2 und 3 des Bundesprogramms für den Programmbereich 1B zu gewährleisten.⁹⁷

Die qualitativen Ergebnisse bestätigen aber auch den Optimierungsbedarf, den die quantitative Untersuchung hinsichtlich der Entwicklung gemeinsamer Sichtweisen ermittelt hat. Mit Blick auf die Prozessqualität sollte die Koordinierungsstelle in bestimmten Zeitabständen mit den Beteiligten die verschiedenen Sichtweisen auf die der Vernetzung zugrundeliegenden Probleme sowie den gemeinsamen Kern als Handlungsrahmen reflektieren. Das sollte sie vor allem vor dem Hintergrund im Auge behalten, dass sich Problemlagen oder Problemwahrnehmungen im Laufe der Zeit verschieben können. Außerdem sollten auch neu zu den Netzwerkrunden stoßende Akteure die Gelegenheit erhalten, ihre Problemsicht einzubringen. Ähnliches gilt für die Reflexion von den Zielen der Netzwerkrunden, die nach unseren Ergebnissen zu selten in den Runden kommuniziert wurden. Positiv hervorzuheben ist aber an dieser Stelle, dass die Koordinierungsstelle zu Anfang gemeinsam mit den Beteiligten Ziele der Vernetzung festgelegt hat. Dass sich die Netzwerkaktivitäten an den Zielen orientierten, spiegelte sich außerdem in den bearbeiteten Themen wider.

Für eine gute Prozessqualität des Projektes spricht das strukturierte Vorgehen der Koordinierungsstelle in den einzelnen Netzwerkrunden. Darüber hinaus genießt das Netzwerkmanagement eine hohe Akzeptanz unter den Beteiligten. Das konstruktive, offene und professionelle Vorgehen der Koordinierungsstelle zeigt sich insbesondere daran, dass es ihr mittels verschiedener, gezielt eingesetzter Strategien gelungen ist, ein gegenseitiges Vertrauen der Netzwerkakteure aufzubauen. Das stellt mit Blick auf die besondere Zielgruppe der Bürgermeister und der anderen behördlichen und nicht-behördlichen Akteure der Netzwerkrunden eine besondere Leistung dar.

4.3.2 „Stärken-Berater-Netzwerk der NaturFreunde – Wir unterwegs für Demokratie“ (NaturFreunde Thüringen e.V.)

4.3.2.1 Das Projektanliegen und wichtige Eckdaten des Projektes

Das Projekt „Stärken-Berater-Netzwerk der NaturFreunde – Wir unterwegs für Demokratie“ im Förderbereich 1B des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ nahm am 1.1.2017 seine Arbeit auf und endet am 31.12.2019. Die Projekte des Programmbereichs 1B wurden mit maximal 60.000 Euro pro Jahr gefördert. Projektträger ist der NaturFreunde Thüringen e.V., der 850 Mitglieder umfasst und über acht festangestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügt. Schwerpunkte seiner Arbeit sind neben Naturschutz und Bildung auch die internationale Arbeit, die Jugendarbeit und eine selbstorganisierte Freizeitgestaltung.

⁹⁷ Das Mittlerziel 2 für den Programmbereich 1B lautet: „Die relevanten Akteure (Vorreiter) vor Ort haben eine gemeinsame Problemsicht und setzen sich aktiv für eine Problemlösung ein“. Das Mittlerziel 3 lautet: „Das neue Netzwerk ist in der Lage, Probleme mit demokratiefeindlichem Verhalten gemeinsam zu bearbeiten“.

Im Programmbereich 1B war das Projekt in zwei ausgewählten Ortschaften aktiv: zum einen in der Gemeinde Körner im Unstrut-Hainich-Kreis (Nordthüringen)⁹⁸ und zum anderen in der Gemeinde Schleusegrund im Landkreis Hildburghausen (Südthüringen). Jede Region wurde durch eine Projektmitarbeiterin bzw. einen Projektmitarbeiter auf einer 10-Stunden-Stelle begleitet. Für die Untersuchung der vom Projekt unterstützten Vernetzung lokaler Akteure zur Stärkung einer demokratischen Kultur vor Ort haben wir gemeinsam mit dem Träger die Gemeinde Schleusegrund ausgewählt. Die Gemeinde umfasst insgesamt fünf Ortsteile mit rund 2.700 Einwohnern. Im Ortsteil Gießübel betreiben die Naturfreunde seit sieben Jahren ein Naturfreundehaus.

4.3.2.2 Das zugrundeliegende Problem und seine Ursachen

Der Anlass für die Vernetzungsaktivitäten in Gießübel-Schleusegrund waren vom Projekt wahrgenommene negative Befindlichkeiten und Ängste in der Bevölkerung nicht nur gegenüber Menschen mit einer anderen Herkunft, sondern beispielsweise auch gegenüber Menschen mit einer anderen sexuellen Orientierung. Dafür konnte das Projekt auch verschiedene erfahrungsbasierte Belege anführen.⁹⁹ Die zentrale Ursache für das Problem sieht das Projekt darin, dass es im Ort eine stark alternde Bevölkerung und wenig Berührung mit fremden Menschen und Kulturen gibt. Außerdem spielen aus Projektsicht dafür auch der Verlust an Infrastruktur durch Gebietsreformen, die Abwanderung junger Menschen sowie die abgelegene Lage der Gemeinde eine Rolle.¹⁰⁰ Anliegen des Projektes war es einerseits, bereits vorhandene Kontakte zu verschiedenen Vereinen und Verbänden weiter zu intensivieren. Andererseits wollte das Projekt vor allem die erwachsene Bevölkerung ab 40 Jahren mit innovativen und niedrigschwelligen Angeboten der politischen Bildung für das Thema „Diskriminierung“ sensibilisieren.

4.3.2.3 Zielgruppen und Vernetzungsaktivitäten des Projektes

Um die beobachtete negative Stimmung im Ort bearbeiten und für mehr Weltoffenheit werben zu können, hat das Projekt verschiedene dafür relevante Akteure identifiziert. Dazu gehört vor allem der Unterstützerkreis des Naturfreundehauses, das der Verband im Ort unterhält. Dieser Unterstützerkreis ist ein wichtiger Teil des Netzwerks. Zum anderen mussten aus Sicht des Projektes die Institutionen, die mit Tourismus beschäftigt sind, in das Netzwerk einbezogen werden. Darunter fallen eine lokale Gaststätte, ein Museum und die örtliche Touristeninformation. Darüber hinaus sind ein Mitglied des Gemeindevorstands, eine Schule, ein örtlicher Fleisचे-reibetrieb, verschiedene Vereine wie etwa der Gesangsverein, der Karnevalsclub oder die Bergwacht sowie eine Kindertagesstätte, ein Seniorenheim und der AWO-Ortsverein wichtige Akteure für das angestrebte Netzwerk.

Da die Naturfreunde in der Gemeinde keine eigene Ortsgruppe besitzen und somit nicht durch im Ort ansässige Mitglieder präsent sind, verbrachte der zuständige Projektmitarbeiter mehrere Tage am Stück in der Gemeinde. In dieser Zeit suchte er lokale Akteure persönlich

⁹⁸ Zu den Aktivitäten des Projektes in der Gemeinde Körner vgl. unseren ersten Bericht zum Projekt in: Strobl; Klemm; Werner; Lobermeier (2018): 2. Zwischenbericht zur 3. Programmphase, a.a.O., S. 165 ff.

⁹⁹ Vgl. Strobl; Klemm; Werner; Lobermeier (2018): 2. Zwischenbericht zur 3. Programmphase, a.a.O., S. 163.

¹⁰⁰ Vgl. im Detail dazu Strobl; Klemm; Werner; Lobermeier (2018): 2. Zwischenbericht zur 3. Programmphase, a.a.O., S. 163.

auf und traf Absprachen. Das Projekt nutzte außerdem eine jährliche Runde der Gemeindeverwaltung mit den Vereinsvorsitzenden des Ortes. Um die relevanten Akteure für sein Anliegen zu gewinnen, kooperierte das Projekt auch eng mit einer Arbeitsgruppe, die das Ortsfest „700 Jahre Gießübel“ vorbereitete und setzte dort Impulse. Ferner arbeitete das Projekt mit einer örtlichen Fleischerei zusammen, die in der Gemeinde ein zentraler Begegnungsort ist. Hier verbreitete es auch Informationen zu seinen Anliegen. Für Hinweise zu Veranstaltungen nutzte es außerdem Aushänge. Außerdem konnte es das Z:T-Projekt „ZukunftsChancen“ der AWO Thüringen sowie eine Verantwortliche der lokalen Partnerschaft für Demokratie im Landkreis Hildburghausen in das Netzwerk einbinden. Um bestehende Kontakte zu vertiefen, veranstaltete das Projekt Begegnungen zwischen den Naturfreunden und anderen ortsansässigen Vereinen wie dem Chor oder dem Karnevalsclub, indem es die Vereine etwa zu einem Abendessen in das örtliche Naturfreundehaus einlud.

Mit seinen Aktivitäten beabsichtigte das Projekt, das bestehende Netzwerk in Gießübel-Schleusegrund auszubauen und für seine Themen zu öffnen. Vor dem Hintergrund der oben angesprochenen Probleme ging es dem Projekt vor allem um die Einbeziehung von Kindern und jungen Menschen und um die kulturelle Öffnung der örtlichen Strukturen. In diesem Zusammenhang ist das Projekt auch mit konkreten Angeboten auf die relevanten Akteure zugegangen. Dabei setzte es innovative Methoden wie die „Lebendige Bibliothek“ ein. Die Methode wurde zum Abbau von Vorurteilen entwickelt. Die Veranstaltung, bei der die Teilnehmenden mit einer Person mit Migrationshintergrund ins Gespräch kommen konnten, hat das Projekt mehrmals in Schleusegrund durchgeführt. Außerdem organisierte es im Ort zum Thema „Flucht“ die Fotoausstellung „Gesicht wahren“ des Bündnisses „Mitmenschlich in Thüringen“. Ferner lud das Projekt zu Filmabenden in das Naturfreundehaus ein.

4.3.2.4 Förderliche und hinderliche Rahmenbedingungen

Eine förderliche Rahmenbedingung ist den Projektverantwortlichen zufolge, dass zum Beispiel die Schulen durchaus den Mehrwert der von den Naturfreunden gemachten Angebote für die Gemeinde sehen. Auch seien die Naturfreunde anlässlich der Feierlichkeiten zum siebenhundertjährigen Bestehen von Gießübel direkt angefragt worden. Schließlich sei das Naturfreundehaus durchaus ein Teil der örtlichen Struktur und werde zum Teil auch als eine Aufwertung des Dorfes empfunden.

Andererseits seien die Menschen in der Gemeinde Schleusegrund sehr vorsichtig und relativ schwer für die Angebote der Naturfreunde zu gewinnen. Trotz einer langfristigen Anwesenheit vor Ort, würden die Naturfreunde immer noch ein Stück weit als Fremde wahrgenommen und auch die interkulturell gemischten Gruppen der Naturfreunde würden zum Teil skeptisch beäugt.

4.3.2.5 Analyse der problembezogenen Vernetzung in Gießübel-Schleusegrund

Die vom Projekt „Stärken-Berater-Netzwerk der NaturFreunde – Wir unterwegs für Demokratie“ betriebene Netzwerkentwicklung sollte vor allem eine Verbesserung der Kooperationsbeziehungen zwischen wichtigen Akteuren in der Gemeinde Schleusegrund und insbesondere im Ortsteil Gießübel bewirken, damit diese bei demokratiefeindlichen Vorfällen und gesellschaftlichen Herausforderungen wie der Einbeziehung von Kindern und jungen Menschen und der

kulturellen Öffnung der örtlichen Strukturen wirksam handeln können. Bei den zu etablierenden Vernetzungsstrukturen ging es folglich darum, das soziale Kapital in der Gemeinde zu erhöhen.¹⁰¹ Soziales Kapital ist in diesem Zusammenhang neben physischem Kapital (z.B. Werkzeuge und Maschinen) und Humankapital (Bildung, Wissen) als der zentrale Faktor für den Erfolg unterschiedlichster Vorhaben anzusehen. Unsere Netzwerkanalyse soll klären, ob das Projekt eine Vernetzungsstruktur entwickelt hat, die geeignet ist, im Themenbereich des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ möglichst viel soziales Kapital bereitzustellen.

Grafische Darstellungen spielen bei der Beurteilung der Stärken und Schwächen von Netzwerken eine wichtige Rolle. Auf der Grundlage der Graphentheorie wurden in diesem Zusammenhang verschiedene Algorithmen zur Veranschaulichung von Netzwerkstrukturen entwickelt, die wir bei der Darstellung von Netzwerken nutzen.¹⁰² Zu bedenken ist hierbei, dass ein Netzwerk nur eine spezifische Beziehung abbilden kann, d.h. für jede Beziehung muss ein eigenes Netzwerk mit darauf bezogenen Fragen erhoben werden.¹⁰³ Ferner muss ein Netzwerk verschiedene Anforderungen erfüllen, um Akteure bei der Bearbeitung von Herausforderungen im Sinne des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ gut zu unterstützen. So sollten keine Vernetzungslücken zwischen den zentralen Akteuren bestehen, und eine nicht zu geringe Zahl von Akteuren sollte über starke Beziehungen miteinander verbunden sein. Zur Operationalisierung starker Beziehungen verwenden wir die Kontakthäufigkeit.¹⁰⁴ Darüber hinaus ziehen wir aber auch zentrale Netzwerkkenzzahlen für die Bewertung heran.

Um den erreichten Stand der Vernetzung beurteilen zu können, haben wir zunächst im Rahmen eines Workshops mit dem Projekt die für eine effektive Problembearbeitung relevanten Akteure identifiziert. Dann wurden alle wünschenswerten Beziehungen zum Informationsaustausch und zur Kooperation in einem systematischen Verfahren bestimmt. Mit einer speziellen Softwarelösung konnten erste Versionen der entstehenden Netzwerke bereits während des Workshops graphisch dargestellt und nochmals überarbeitet werden. Die nachfolgenden beiden Abbildungen zeigen die nach der Datenaufbereitung erstellten anschaulichen Idealnetzwerke der Beziehungen zum Informationsaustausch und zur Kooperation zwischen den 32 identifizierten Akteuren.¹⁰⁵

¹⁰¹ Putnam, R. D. (2002): Soziales Kapital in der Bundesrepublik Deutschland und in den USA. In: Deutscher Bundestag, Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“: Bürgerschaftliches Engagement und Zivilgesellschaft. Opladen: Leske und Budrich, S. 257-271.

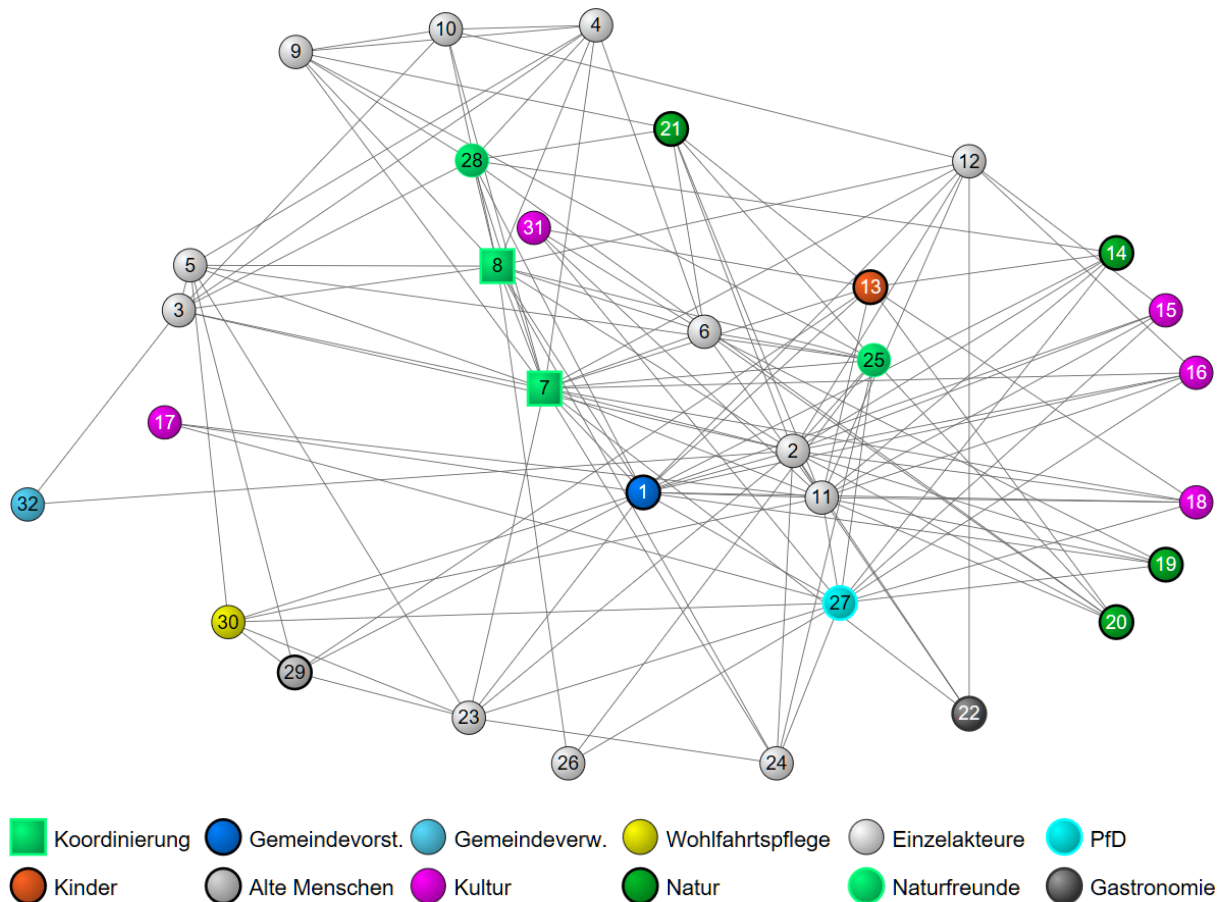
¹⁰² Für die Erstellung der Idealnetzwerke wurde eine von Rainer Strobl entwickelte spezielle Software verwendet. Die Analyse und Visualisierung der Netzwerke erfolgte mit dem von Steve Borgatti entwickelten Programm Netdraw sowie mit dem von Vladimir Batagelj und Andrej Mrvar entwickelten Programm Pajek (vgl. auch Haneman, Robert A.; Riddle, Marc (2005): Introduction to social network methods. Riverside, CA: University of California, Riverside, Kap. 4 sowie Nooy, Wouter de; Mrvar, Andrej; Batagelj, Vladimir (2005): Exploratory Social Network Analysis with Pajek. New York: Cambridge University Press).

¹⁰³ Vgl. Jansen, Dorothea (1999): Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Opladen: Leske + Budrich, S. 68.

¹⁰⁴ Zur Operationalisierung starker und schwacher Beziehungen vgl. auch Jansen (1999): Einführung in die Netzwerkanalyse, a.a.O., 235f. und Fußnote 64.

¹⁰⁵ Die Analyse und Visualisierung der Netzwerke erfolgte mit dem von Andrej Mrvar und Vladimir Batagelj entwickelten Programm Pajek. Vgl. Nooy; Mrvar; Batagelj (2005): Exploratory Social Network Analysis with Pajek, a.a.O.

Abbildung 50: Idealnetzwerk der Beziehungen zum Informationsaustausch



Die Dichte des Idealnetzwerks der Beziehungen zum Informationsaustausch gibt den Anteil der tatsächlichen bezogen auf die theoretisch möglichen Beziehungen an. So können z.B. vier Akteure über maximal 6 Beziehungen miteinander verbunden sein, wenn man die Richtung der Beziehungen außer Acht lässt. Allgemein kann man aber sagen, dass eine maximale Dichte nicht wünschenswert ist, weil dann zu viele Ressourcen in die Aufrechterhaltung eigentlich überflüssiger Beziehungen fließen würden. Allerdings sollte bei den hier untersuchten Kernnetzwerken schon eine relativ dichte Vernetzung sichtbar werden. Unter Berücksichtigung von Erfahrungswerten aus vorliegenden Untersuchungen können Werte zwischen 20 % bis 50 % der realisierten möglichen Beziehungen als gut gelten.¹⁰⁶ In dem oben abgebildeten Idealnetzwerk sollen 27 % der möglichen Beziehungen realisiert werden, was ein angemessener Wert ist. Ein anderer wichtiger Kennwert ist die Netzwerkzentralisierung.¹⁰⁷ Eine zu geringe Zentralisierung birgt die Gefahr der Ineffizienz, eine zu starke Zentralisierung die Gefahr der Abhängigkeit von einzelnen Akteuren. Daher hat sich in der Praxis eine mittlere Zentralisierung zwischen 35 % und 70 % als günstig erwiesen. In dem hier betrachteten Idealnetzwerk beträgt die Netzwerkzentralisierung 37 %, was für ein Netzwerk zum Informationsaustausch aber ausreicht. Wichtig für eine Steuerung im Sinne des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ ist allerdings, dass die Projektbeteiligten eine zentrale Position einnehmen. Die zentral-

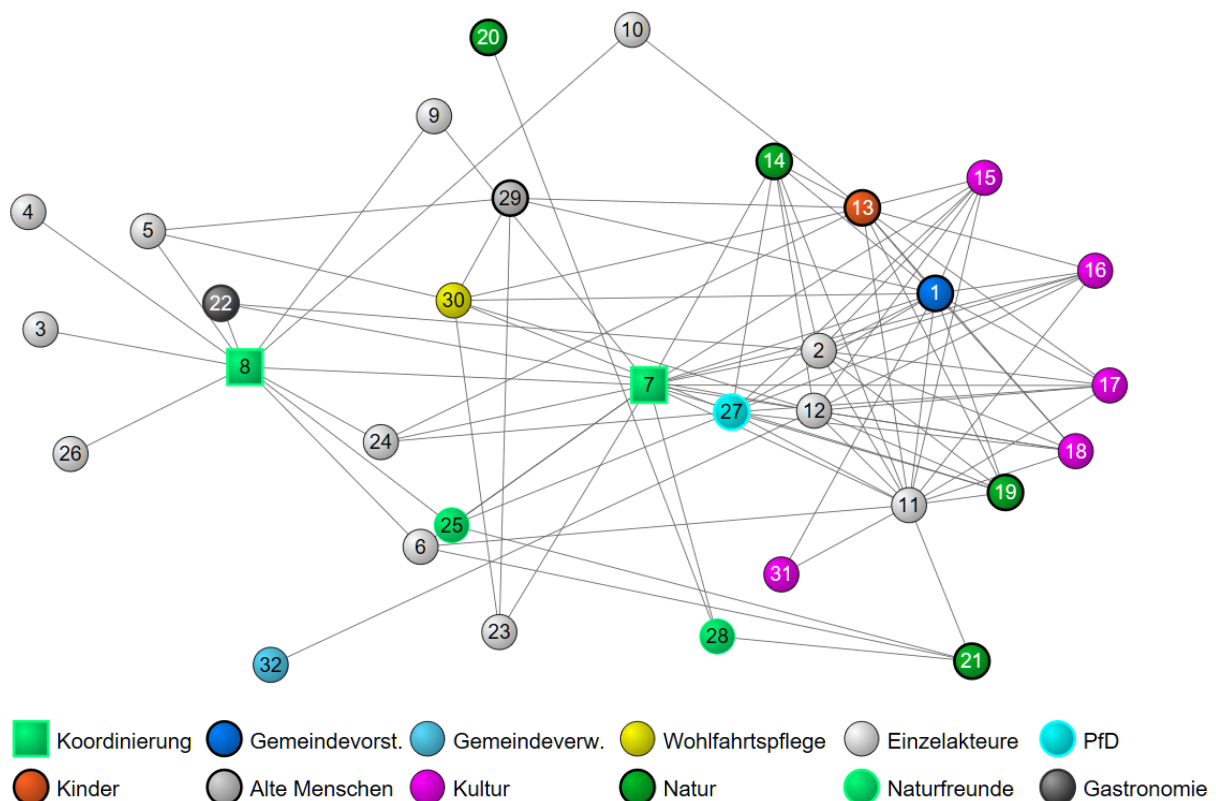
¹⁰⁶ Vgl. Strobl, Rainer (2013): Analyse der Vernetzung im Rahmen des Dortmunder Aktionsplans in Dortmund. In: Grau, Andreas; Heitmeyer, Wilhelm (Hg.): Menschenfeindlichkeit in Städten und Gemeinden. Weinheim; Basel: Beltz Juventa, S. 202-222 sowie prognos (2007): Netzwerkanalyse in den Lokalen Bündnissen für Familie. Paderborner Bündnis für Familie. Düsseldorf: Prognos AG.

¹⁰⁷ Die Netzwerkzentralisierung ist ein Maß für die Steuerbarkeit und die Problemlösungskapazität einer Gruppe. Für unsere Analysen haben wir die Degree-basierte Zentralisierung genutzt. Der Grad (degree) gibt dabei die Anzahl der ein- und ausgehenden Beziehungen eines Akteurs an.

te Position besetzt der Koordinator mit der Nr. 7.¹⁰⁸ Eine weitere Koordinatorin befindet sich mit Rang 5 aber ebenfalls in einer zentralen Position. Schließlich zeigt sich, dass es sich bei dem Netzwerk um eine so genannte Bi-Komponente handelt. Darunter versteht man ein Netzwerk, in dem jeder Akteur von jedem anderen über zwei unabhängige Pfade erreicht werden kann. D.h., durch den Ausfall eines Akteurs (z.B. wegen einer Erkrankung) bricht der Informationsfluss nicht ab, weil es eine Alternative gibt.

Es geht in dem Netzwerk aber nicht nur darum, mit anderen Akteuren Informationen zur Einbeziehung von Kindern und jungen Menschen und zur kulturellen Öffnung der örtlichen Strukturen auszutauschen, sondern auch um eine Kooperation zu diesen Themen. Bei dem geplanten Kooperationsnetzwerk handelt es sich allerdings nicht um eine Bi-Komponente, weil drei Akteure (Nr. 3, Nr. 4, Nr. 26) nur über die Koordinatorin (Nr. 8), ein Akteur (Nr. 32) nur über die Nr. 12 und ein weiterer Akteur (Nr. 20) nur über die Nr. 28 eingebunden sind. Die Dichte dieses Netzwerks liegt mit 19 % im unteren Bereich dessen, was für ein funktionierendes Kooperationsnetzwerk angestrebt werden sollte. Wenn es um Fragen der Zusammenarbeit geht, muss jedoch auch über die schwerpunktmäßig zu verfolgenden Aktivitäten entschieden werden. Damit die Anliegen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ dabei ausreichend berücksichtigt werden, ist wiederum eine zentrale Position der Projektverantwortlichen wichtig. Am besten schneidet in dieser Hinsicht wieder der Koordinator mit der Nr. 7 ab (Rang 1). Aber auch die andere Koordinatorin (Nr. 8) bekleidet mit Rang 5 wieder eine zentrale Position. Die Netzwerkzentralisierung liegt mit 34 % allerdings im unteren Bereich dessen, was für eine wirksame Steuerung im Sinne des Programms notwendig ist.

Abbildung 51: Idealnetzwerk der Kooperationsbeziehungen

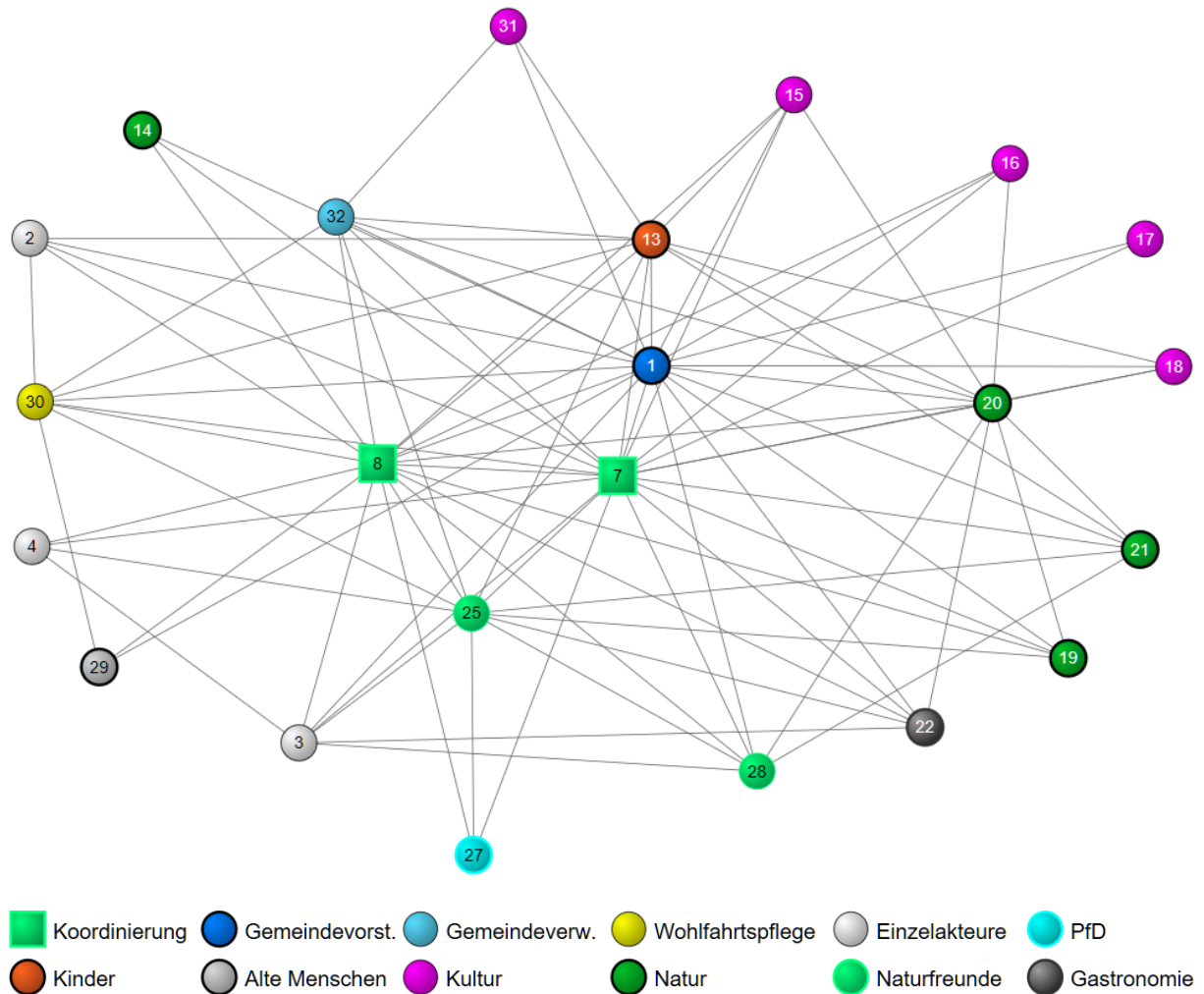


¹⁰⁸ Alle Analysen zur Zentralität der Akteure basieren auf der sogenannten Grad-Zentralität. Der Grad (degree) gibt die Anzahl der ein- und ausgehenden Beziehungen eines Akteurs an. Bei den hier vorliegenden ungerichteten (symmetrischen) Netzwerken sind ein- und ausgehende Beziehungen identisch. Bei gerichteten (asymmetrischen) Netzwerken unterscheidet man zwischen dem Indegree (den von einem Akteur empfangenen Beziehungen) und dem Outdegree (den von einem Akteur ausgehenden Beziehungen).

Die Dichte der beiden Idealnetzwerke bewegt sich in einem Bereich, in dem die Realisierung aller gewünschten Beziehungen sinnvoll ist. Die Netzwerkzentralisierung ist in beiden Netzwerken nicht sehr hoch; durch die zentrale Stellung der Koordinatoren ist die Steuerbarkeit der Netzwerke jedoch prinzipiell gewährleistet.

Um den Stand der Netzwerkentwicklung zu erheben, sollten möglichst alle 32 aufgelisteten Akteure an einer Online-Befragung teilnehmen. Da der Fragebogen bei einer Netzwerkanalyse auch die Namen der Netzwerkmitglieder enthalten muss, war es nach der EU-DSGVO notwendig, vor der Befragung eine schriftliche Einwilligungserklärung der Befragungsteilnehmer/-innen einzuholen. Dieser Schritt erwies sich jedoch bereits als sehr schwierig, so dass diese Einwilligung nur von 15 Personen eingeholt werden konnte. Von diesen Personen haben 12 den Fragebogen in der Zeit vom 9.7.2019 bis zum 26.8.2019 beantwortet. Eine Ausschöpfungsquote von 37,5 % ist für eine Netzwerkanalyse sehr niedrig. Immerhin konnten diese Personen aber auch nach ihren Kontakten zu institutionellen Akteuren gefragt werden, bei denen keine Namen genannt und keine Personen identifiziert werden mussten. So war es möglich, einen größeren Teil des Idealnetzwerks mit insgesamt 23 Akteuren in der Befragung abzubilden. Allerdings kann die Netzwerkanalyse eine wichtige Stärke nicht ausspielen, wenn die Ausschöpfungsquote unter 80 % liegt. Diese Stärke besteht in der Validierung von angegebenen Beziehungen durch den jeweils anderen Akteur. In diesem Fall wird nur dann eine Beziehung angenommen, wenn Akteur A eine Beziehung zu Akteur B angibt und Akteur B seinerseits eine Beziehung zu Akteur A berichtet. Unter den gegebenen datenschutzrechtlichen Rahmenbedingungen sind bei einer freiwilligen Befragungsteilnahme die für die Analyse bestätigter Beziehungen erforderlichen hohen Ausschöpfungsquoten allerdings kaum zu realisieren. Muss man auf die Validierung der angegebenen Beziehungen verzichten, können die Ergebnisse der Netzwerkanalyse jedoch durch Effekte sozialer Erwünschtheit verzerrt werden.

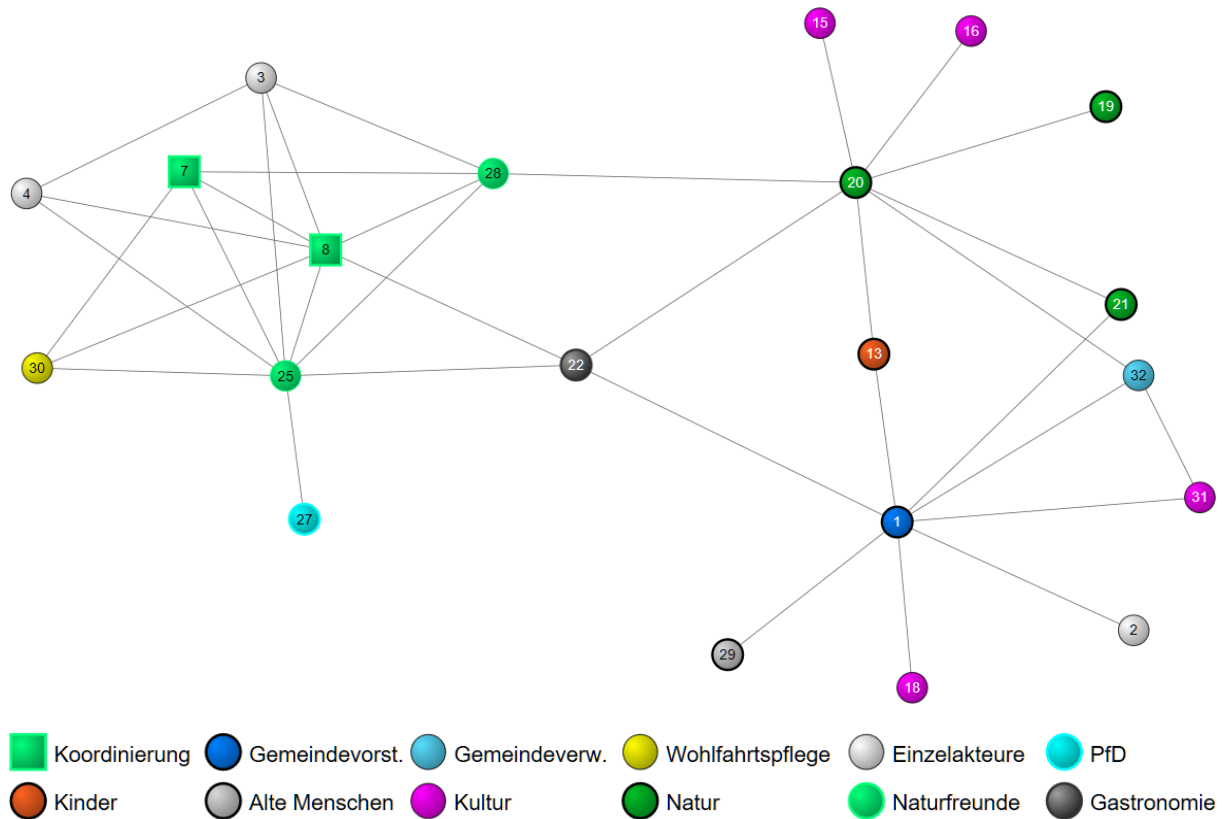
Betrachtet man nun das zum Zeitpunkt der Erhebung bestehende Netzwerk der Beziehungen zum Informationsaustausch, dann fällt zunächst die zentrale Stellung der Netzwerkkoordinatoren (Nr. 7 und Nr. 8) sowie eines Mitglieds des Gemeindevorstands (Nr. 1) auf. Nach der Degree-basierten Zentralität nehmen diese Akteure die Ränge 1 (Nr. 7) und 2 (Nr. 1) und 3 (Nr. 8) ein. Die Koordinatoren haben somit eine gute Position für die Steuerung des Informationsnetzwerks, was zunächst auch durch die recht hohe Degree-basierte Netzwerkzentralisierung von 61 % bestätigt wird. Ein Problem zeigt sich allerdings, wenn man zusätzlich zur Degree-basierten Netzwerkzentralisierung auch die Betweenness-basierte Zentralisierung berechnet, die als ein Maß für die Monopolisierung der Informations- und Ressourcenkontrolle durch herausragende zentrale Akteure gilt. Dieser Wert beträgt lediglich 19 %, was auf eine relative Schwäche der Gruppe im Zentrum hindeutet. Die Dichte des Netzwerks beträgt 35 %, was im angestrebten Rahmen liegt. Außerdem können alle Akteure auf zwei unabhängigen Pfaden erreicht werden. Folglich handelt es sich bei dem Netzwerk um eine Bi-Komponente. Allerdings konnten aufgrund des geringen Rücklaufs nur 23 Akteure in die Netzwerkanalyse einbezogen und Effekte der sozialen Erwünschtheit nicht kontrolliert werden. So ist nicht auszuschließen, dass von einzelnen Personen mehr Beziehungen angegeben wurden als tatsächlich existieren und das Netzwerk dadurch dichter verknüpft erscheint.

Abbildung 52: Realnetzwerk der Beziehungen zum Informationsaustausch¹⁰⁹

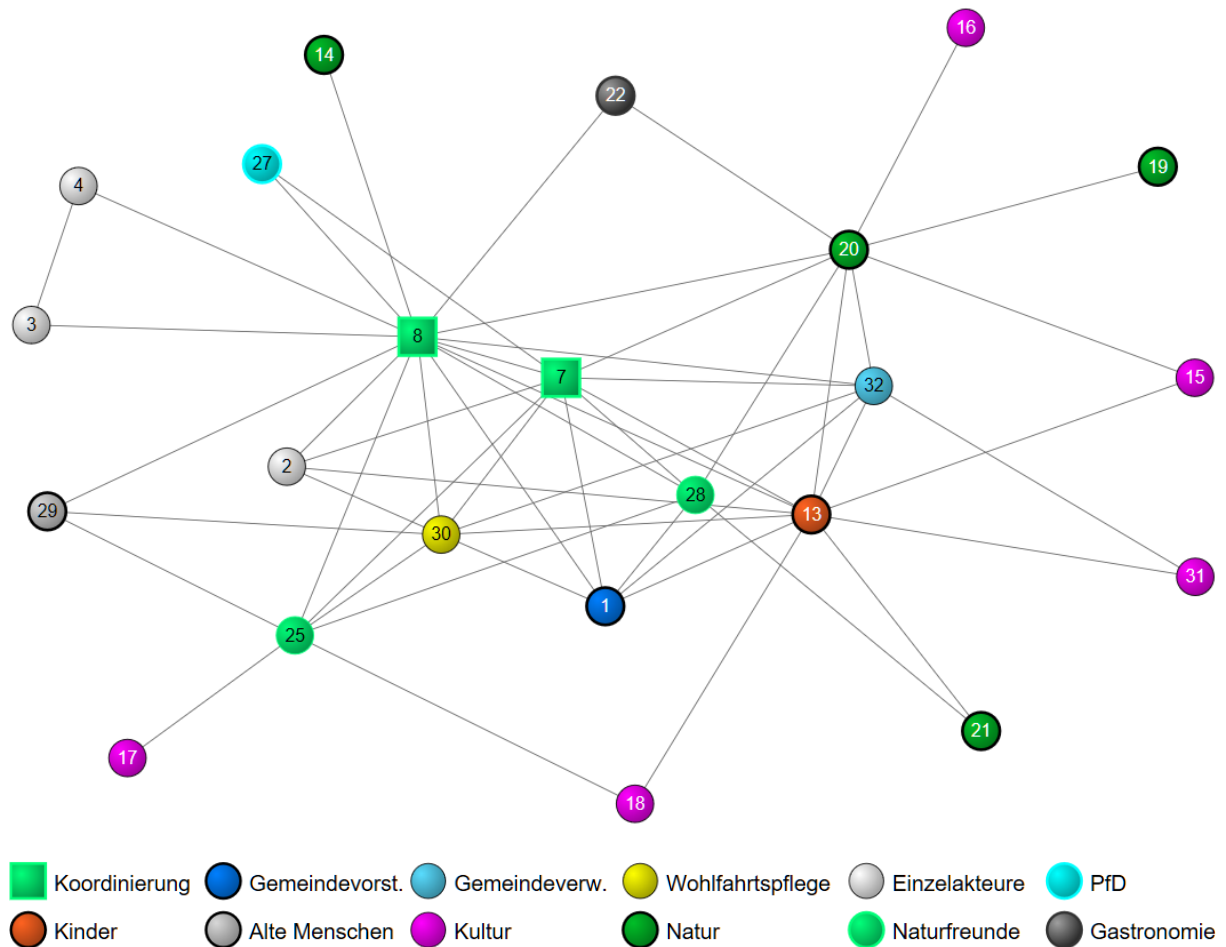
Die starke Degree-basierte Zentralisierung des Netzwerks der Beziehungen zum Informationsaustausch deutet auf ein Problem hin, das anschaulich wird, wenn man nur die Beziehungen zum häufigen Informationsaustausch (mindestens einmal im Monat) analysiert. Dabei zeigt sich, dass das Netzwerk aus zwei Teilnetzwerken besteht, die nur relativ schwach miteinander verbunden sind. Das Teilnetzwerk der Engagierten besteht aus den Koordinatoren und anderen Mitgliedern der Naturfreunde, ihnen nahstehenden Einzelakteuren, einem vom Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ geförderten Verband sowie der lokalen Partnerschaft für Demokratie (PfD). Im Teilnetzwerk der Gemeindevertreter sind zwei Personen zentral. Dabei handelt es sich zum einen um ein Mitglied des Gemeindevorstands und zum anderen um eine Person mit einem naturnahen Beruf.

¹⁰⁹ Die Frage zur Generierung des Realnetzwerks zum Informationsaustausch lautete: „Wie häufig tauschen Sie mit folgenden Personen (und Institutionen) Informationen zur Einbeziehung von Kindern und jungen Menschen und zur kulturellen Öffnung der örtlichen Strukturen aus?“ Mögliche Antworten waren „mindestens einmal im Monat“, „einmal oder ein paarmal im Jahr“ sowie „seltener oder gar nicht“.

Abbildung 53: Realnetzwerk der Beziehungen zum häufigen Informationsaustausch



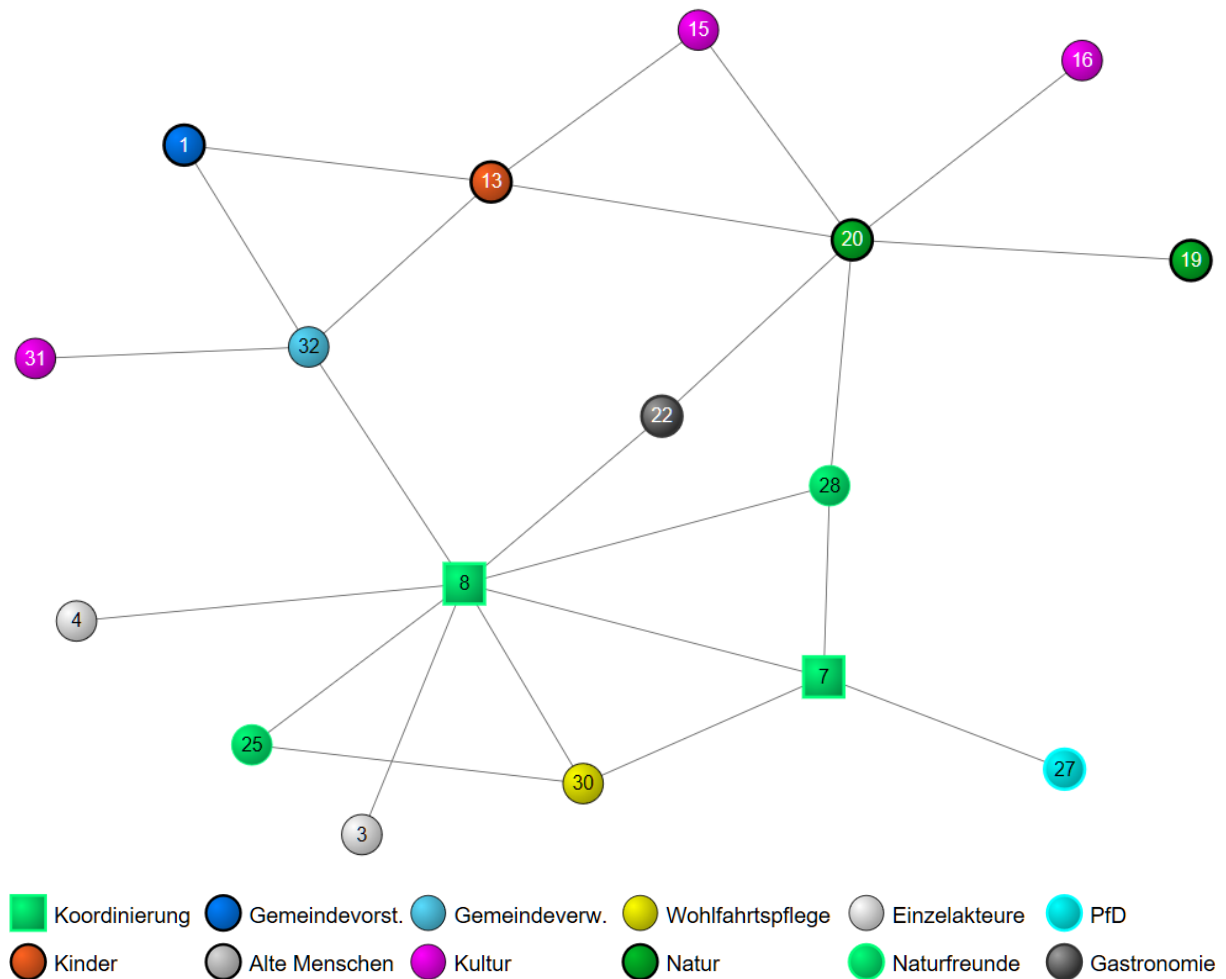
Das zum Zeitpunkt der Befragung existierende Netzwerk der Kooperationsbeziehungen ist ebenfalls durch eine zentrale Stellung der Netzwerkkoordinatoren (Nr. 7 und Nr. 8) charakterisiert. Die Degree-basierte Netzwerkzentralisierung weist bei diesem Netzwerk mit 40 % einen guten Wert auf. Die Zentralisierung nach dem Betweenness-Konzept fällt mit 19 % dagegen wieder erheblich niedriger aus. Auch hier deutet der niedrige Betweenness-Wert auf eine Schwäche der zentralen Akteure bei der Durchsetzung ihrer Ziele hin. Die Dichte des Netzwerks bleibt mit 11 % unter dem angestrebten Wert. Ferner sind zwei Akteure mit naturnahen Berufen (Nr. 14 und Nr. 19) und zwei Akteure aus dem Kulturbereich (Nr. 16 und Nr. 17) nur schwach in das Netzwerk eingebunden. Auch diese Ergebnisse müssen aufgrund des geringen Rücklaufs aber mit Vorsicht interpretiert werden.

Abbildung 54: Realnetzwerk der Kooperationsbeziehungen¹¹⁰

Beim existierenden Netzwerk der Beziehungen zur häufigen Kooperation (mehrmals im Jahr) nehmen eine Koordinatorin und ein Akteur mit einem naturnahen Beruf zentrale Positionen ein und sind für die Aufrechterhaltung vieler Kooperationsbeziehungen ausschlaggebend. Hier besteht die Gefahr, dass das Netzwerk ohne das Engagement dieser Akteure einschläft. Außerdem sind wieder zwei Teilnetzwerke – bestehend aus den Engagierten aus dem Kreis und dem Umfeld der Naturfreunde (unterer Bereich von Abbildung 55) sowie den Gemeindevertretern (oberer Bereich von Abbildung 55) – erkennbar.

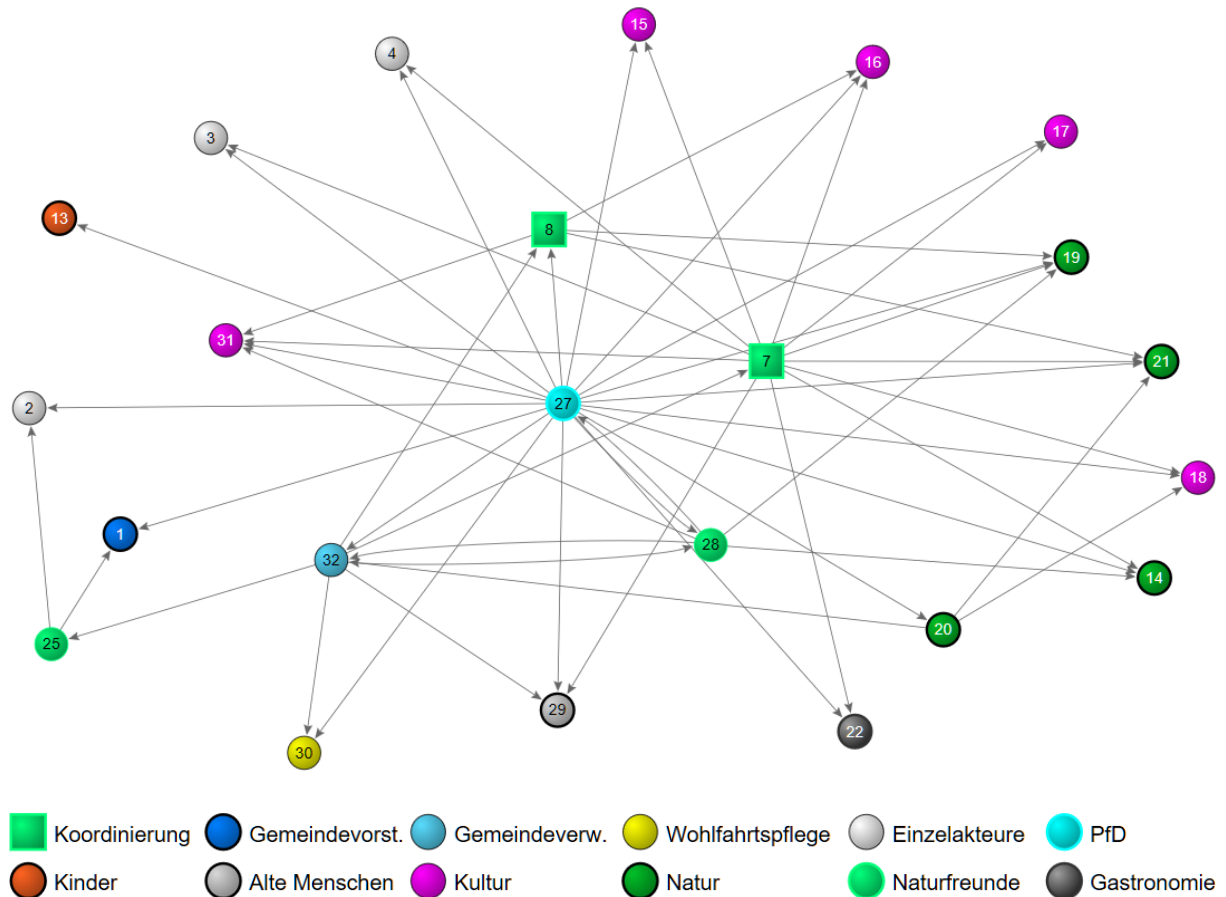
¹¹⁰ Die Frage zur Generierung des Realnetzwerks zur Kooperation lautete: „Wie häufig gab es mit den folgenden Personen (und Institutionen) bereits eine Phase der Zusammenarbeit zur Einbeziehung von Kindern und jungen Menschen und zur kulturellen Öffnung der örtlichen Strukturen?“ Mögliche Antworten waren „mehrmals im Jahr“, „einmal im Jahr und seltener“, „gar nicht, wäre aber wünschenswert“ sowie „gar nicht, ist auch nicht geplant“.

Abbildung 55: Realnetzwerk der Beziehungen zur häufigen Kooperation



Bei den Antwortvorgaben zur Generierung des Kooperationsnetzwerks gab es auch die Möglichkeit, einen Kooperationswunsch auszudrücken (vgl. Fußnote 110). Auch diese Kooperationswünsche lassen sich in einem Netzwerk darstellen (Abbildung 56). Die meisten Kooperationswünsche äußerten die Akteure mit den Nummern 27 (20 Wünsche), 7 (12 Wünsche), 32 (6 Wünsche) und 28 (5 Wünsche). Die begehrtesten Kooperationspartner sind die Akteure mit den Nummern 19, 21 und 31 (jeweils 4-mal gewünscht).

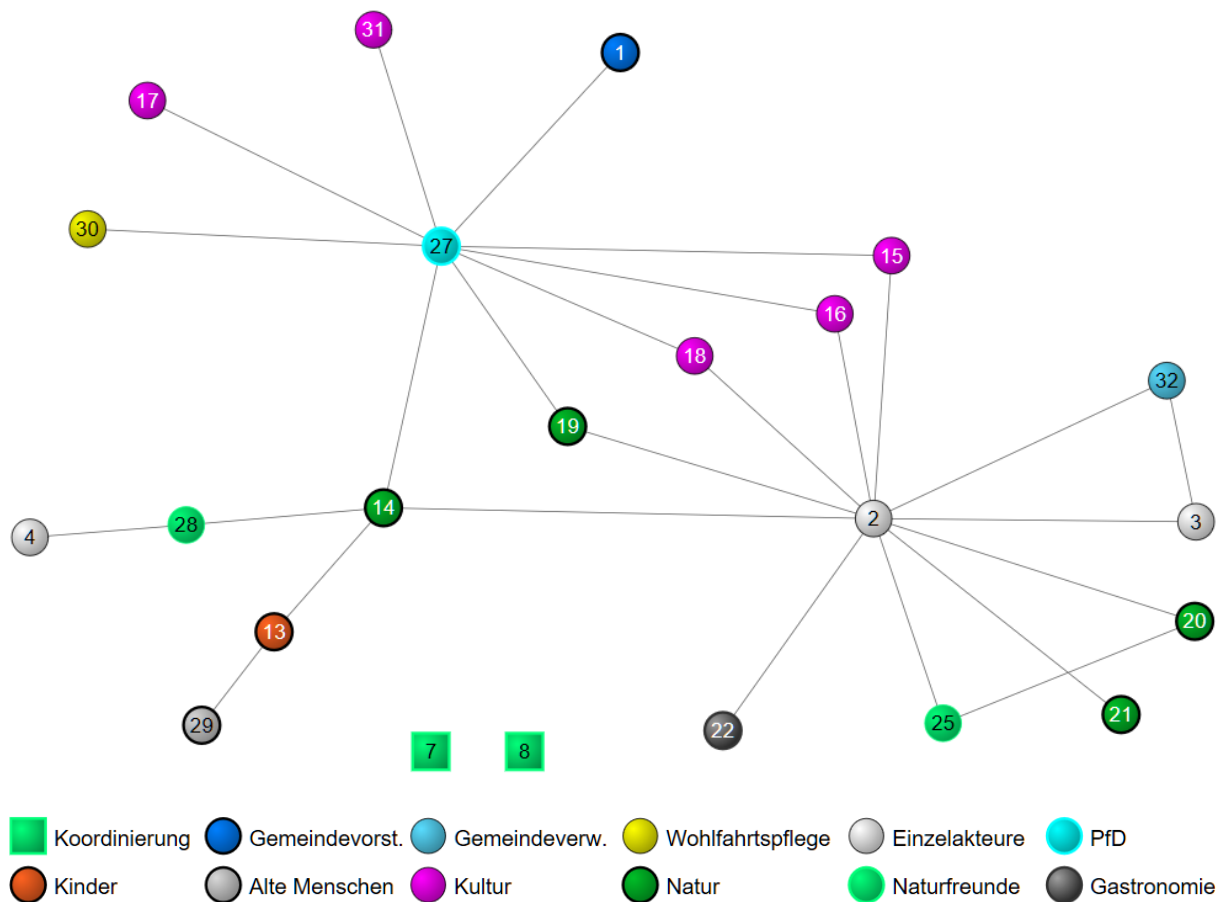
Abbildung 56: Netzwerk der gewünschten Kooperationsbeziehungen



Schließlich haben wir die Idealnetzwerke mit den Realnetzwerken verglichen. Allerdings konnten dabei nur die 23 Akteure berücksichtigt werden, zu denen Angaben aus der Online-Befragung vorliegen. In dem resultierenden Differenznetzwerk sind alle Beziehungen enthalten, die den Projektverantwortlichen zufolge wünschenswert sind, aber nicht realisiert werden konnten. Eine zentrale Position von Akteuren in dem Differenznetzwerk ist deshalb ein Indikator für eine unzureichende Einbindung dieser Akteure in das tatsächlich bestehende Netzwerk.

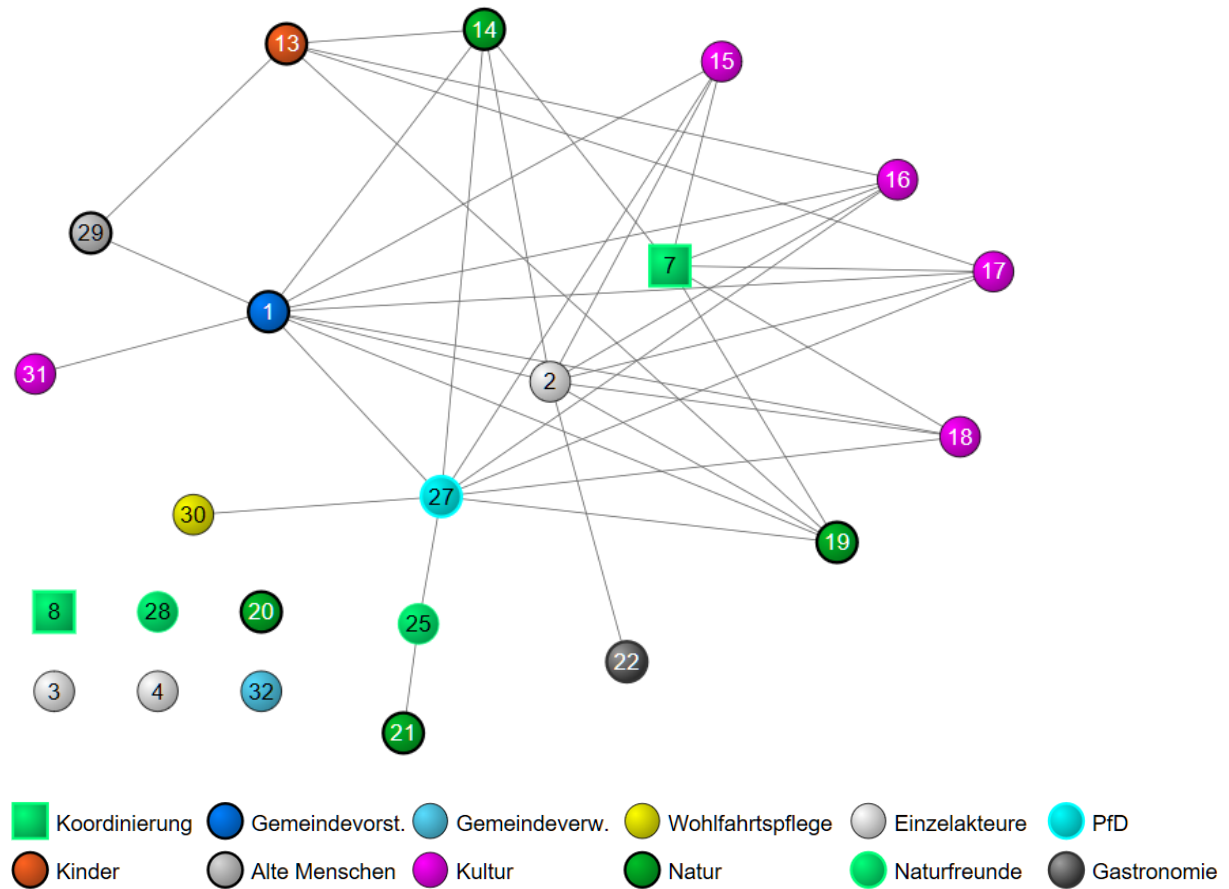
Im Vergleich mit dem Idealnetzwerk fehlen die meisten Beziehungen zum Informationsaustausch bei der Akteurin mit der Nr. 27 (9 fehlende Beziehungen) und dem Akteur mit der Nr. 2 (11 fehlende Beziehungen). Beide sollten nach Ansicht der Projektverantwortlichen dicht in das Netzwerk zum Informationsaustausch eingebunden sein.

Abbildung 57: Differenz zwischen dem Idealnetzwerk und dem Realnetzwerk der Beziehungen zum Informationsaustausch (ohne Ausfälle)



Auch im Bereich der Kooperationsbeziehungen gibt es bei der Akteurin mit der Nr. 27 mit 9 fehlenden Beziehungen eine große Differenz zum Idealnetzwerk. 10 Beziehungen fehlen beim Akteur mit der Nr. 1, 8 Beziehungen beim Akteur mit der Nr. 2, 6 Beziehungen beim Akteur mit der Nr. 7 und jeweils 5 Beziehungen bei den Akteuren mit den Nummern 13, 14, 16, 17 und 19.

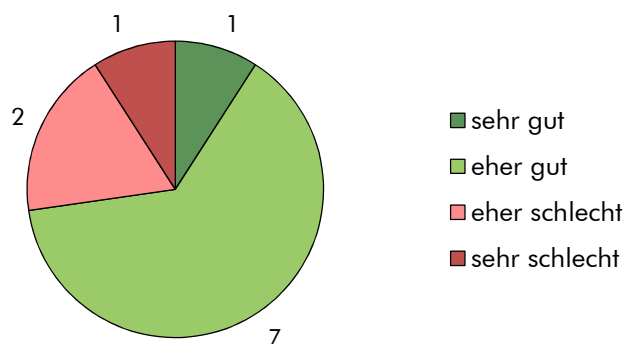
Abbildung 58: Differenz zwischen dem Idealnetzwerk und dem Realnetzwerk der Kooperationsbeziehungen (ohne Ausfälle)



Weitere Informationen zum Netzwerk und zu den befragten Akteuren

Gewisse Defizite bei der Netzwerkeinbindung zeigen auch die Antworten auf eine entsprechende Frage im Online-Instrument. So bezeichneten 3 Befragte ihre Einbindung als eher schlecht oder als sehr schlecht.

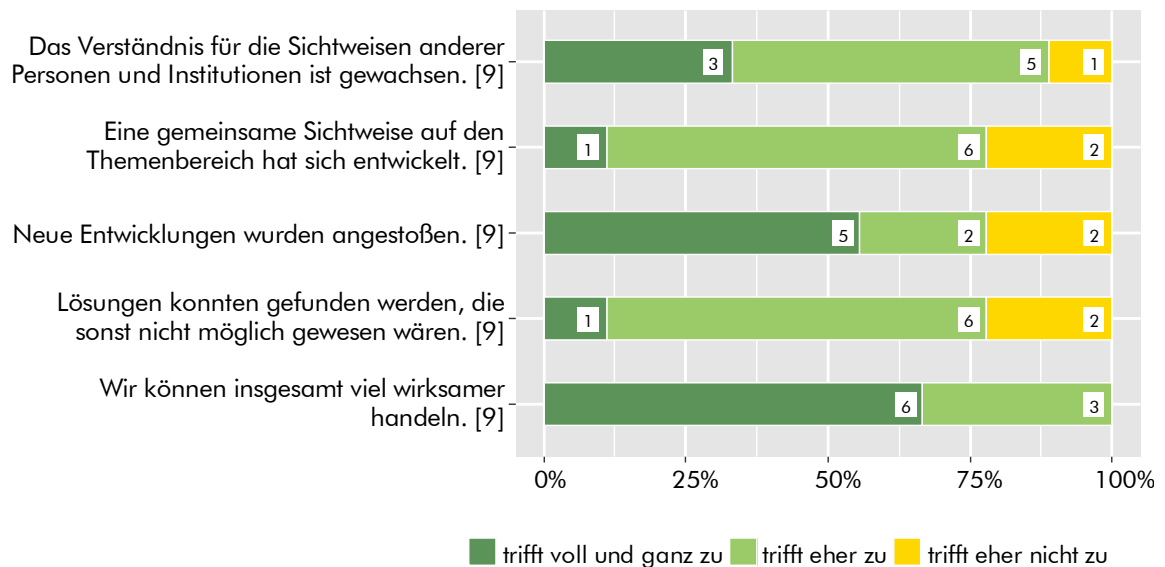
Abbildung 59: Wie gut fühlen Sie sich selbst in die Zusammenarbeit zur Einbeziehung von Kindern und jungen Menschen und zur kulturellen Öffnung der örtlichen Strukturen eingebunden?



Alle Befragten schätzten aber den Beitrag einer engen Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Personen und Institutionen als sehr bedeutend ein, um den Ort für unterschiedliche Men-

schen attraktiv zu machen. Die meisten Befragten hielten es für voll und ganz bzw. für eher zutreffend, dass durch die Zusammenarbeit das Verständnis für die Sichtweisen anderer Probleme und Institutionen gewachsen ist, dass sich eine gemeinsame Sichtweise auf den Themenbereich entwickelt hat und dass neue Entwicklungen angestoßen und Lösungen gefunden wurden, die sonst nicht möglich gewesen wären. Der Aussage, dass sie infolge der Zusammenarbeit insgesamt viel wirksamer handeln können, stimmten alle Befragten mehr oder weniger zu.

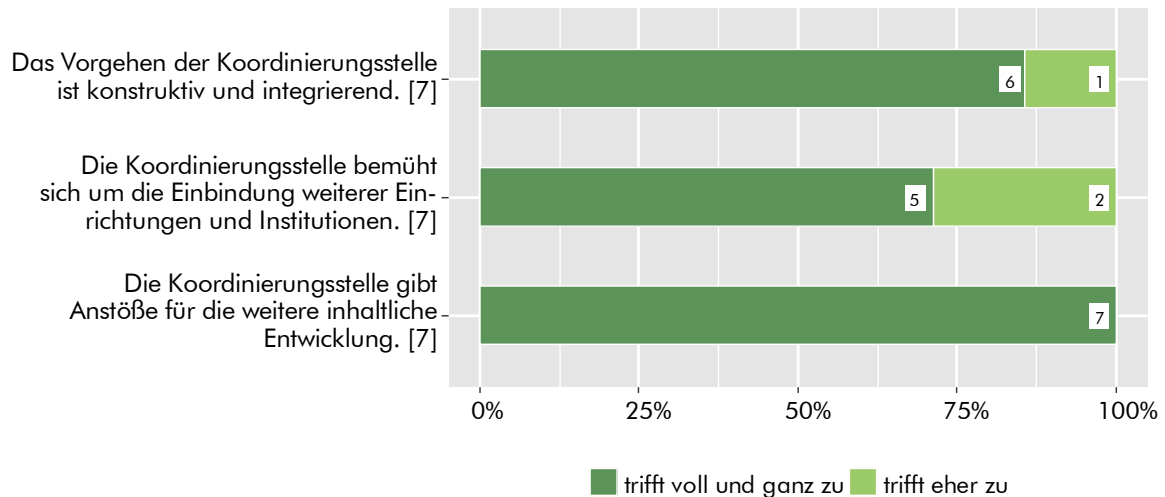
Abbildung 60: Ergebnisse der Zusammenarbeit zur Einbeziehung von Kindern und jungen Menschen und zur kulturellen Öffnung der örtlichen Strukturen



Nach Schulnoten bewertete eine Person die Zusammenarbeit zur Einbeziehung von Kindern und jungen Menschen und zur kulturellen Öffnung der örtlichen Strukturen als sehr gut, vier bewerteten sie als gut, zwei als befriedigend, eine als ausreichend und zwei als ungenügend (Durchschnittsnote 3,1). Zwei Personen gaben an, die Zusammenarbeit nicht beurteilen zu können.

Die NaturFreunde Thüringen e.V. sind allen 12 Befragten bekannt. Allerdings gaben 5 Befragte an, dass sie den Verein nicht als lokale Koordinierungsstelle kennen. Die Netzwerkkoordination durch die Mitarbeiter/-innen der NaturFreunde Thüringen e.V. wurde von den Befragten aber sehr positiv bewertet (s. Abbildung 61). Insgesamt wurden die NaturFreunde Thüringen als Koordinierungsstelle nach Schulnoten mit der Durchschnittsnote 1,4 bewertet.

Abbildung 61: Bewertung der NaturFreunde Thüringen als Koordinierungsstelle



* In eckigen Klammern: Anzahl der Personen; in den Balken: absolute Anzahl.

Das Bildungsniveau der Befragten ist recht hoch. So hatten 7 der 12 Befragten ein Studium an einer Hochschule oder an einer Fachhochschule abgeschlossen. Die Hälfte der Befragten war zwischen 20 und 39 Jahre alt, 3 waren zwischen 40 und 59 und zwei zwischen 60 und 79 Jahre alt. Eine Person machte zu ihrem Alter keine Angabe. Unter den Befragten sind 6 Frauen und 4 Männer; zwei Personen machten keine Angabe zu ihrem Geschlecht.

Resümee zur Netzwerkentwicklung

Positiv ist zu vermerken, dass die existierenden Netzwerke nicht in unabhängige Teilnetzwerke zerfallen und insofern keine Lücken aufweisen. Sie sind außerdem hinreichend stark zentralisiert, um eine Steuerung im Sinne des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ prinzipiell zu ermöglichen. Einschränkend muss allerdings gesagt werden, dass es trotz intensiver Bemühungen seitens der Projektverantwortlichen nicht gelungen ist, mehr als 12 Personen zur Teilnahme an der Netzwerkanalyse zu motivieren. Dies deutet bereits auf einen beschränkten Einfluss der Koordinatoren auf die Netzwerkakteure hin. Dieser Eindruck wird durch die Ergebnisse zur Betweenness-basierten Zentralisierung – einem Maß für die Informations- und Ressourcenkontrolle durch herausragende zentrale Akteure – empirisch untermauert.

Trotz der geringen Zahl der Befragten war es möglich, einen größeren Teil des angestrebten Idealnetzwerkes abzubilden, da im Fragebogen auch Beziehungen zu Organisationen angegeben werden konnten, aus denen niemand an der Befragung teilgenommen hat. Allerdings war es unter diesen Umständen nicht möglich, eine Analyse der bestätigten Beziehungen durchzuführen und Effekte der sozialen Erwünschtheit zu kontrollieren. Außerdem konnten neun der in das Idealnetzwerk aufgenommenen Akteure gar nicht in der Analyse berücksichtigt werden.

Charakteristische Merkmale der Netzwerkstruktur werden in den Realnetzwerken zum häufigen Informationsaustausch und zur häufigen Kooperation deutlich. In diesen Netzwerken, die erfahrungsgemäß für Effekte der sozialen Erwünschtheit weniger anfällig sind, werden zwei Teilnetzwerke sichtbar, die zum einen aus den Engagierten aus dem Kreis und aus dem Umfeld der Naturfreunde und zum anderen aus Vertretern der Gemeinde bestehen. Eine wichtige

Vernetzungsaufgabe des Projektes war die Verknüpfung dieser Teilnetzwerke. Obwohl durch- aus Beziehungen zwischen den genannten Teilnetzwerken bestehen, zeigen die weiteren Ana- lysen sowohl an dieser Stelle als auch bei den Beziehungen der Akteure untereinander noch einen größeren Vernetzungsbedarf, der aber mit Hilfe der vorliegenden Analyse gezielt bear- beitet werden kann.

4.3.2.6 Analyse der Wirksamkeit der Vernetzung in Gießübel-Schleusegrund

Die qualitative Untersuchung sollte klären, ob die Vernetzungsaktivitäten des Projektes der NaturFreunde Thüringen e.V. die eingebundenen Akteure in ihrem Handeln für eine demokra- tische Kultur vor Ort wirksam unterstützten konnten. Von den am Netzwerk beteiligten und in die Analyse der Vernetzung einbezogenen Personen konnten wir trotz intensiver Bemühungen der Projektverantwortlichen lediglich vier Akteure für die qualitative Befragung gewinnen, die vom 8.7.-10.7.2019 stattfand. Mitglieder und Mitarbeiter des Projektträgers NaturFreunde Thüringen e.V. haben wir aus der qualitativen Untersuchung zur Wirksamkeit der Vernetzung ausgeschlossen. Zu den Befragten gehören ein Mitglied des Gemeindevorstandes, ein sehr engagierter Ehrenamtlicher im Ort mit einem naturnahen Beruf, eine Vertreterin der Partner- schaft für Demokratie des Landkreises Hildburghausen und eine Vertreterin des Z:T-Projektes „ZukunftsChancen“ des AWO-Landesverbandes Thüringen. Letztere war in der Vergangenheit selbst bei den Naturfreunden aktiv und kennt daher den Projektträger gut.

Mit Blick auf die Ergebnisse der Analyse der problembezogenen Vernetzung handelt es sich jeweils um zwei Akteure der beiden identifizierten Teilnetzwerke, die aus Engagierten aus dem Kreis bzw. Umfeld der Naturfreunde und aus Gemeindevertretern bestehen. Im Realnetzwerk zu den häufigen Beziehungen zum Informationsaustausch nehmen die befragten Gemeinde- vertreter eine zentrale Position ein, im Realnetzwerk zu den häufigen Kooperationsbeziehungen trifft das zumindest auf den engagierten Ehrenamtlichen zu. Die beiden Akteure aus dem zweiten Teilnetzwerk nehmen in den beiden Realnetzwerken zu den häufigen Beziehungen zum Informationsaustausch bzw. zu häufigen Kooperationsbeziehungen jeweils eher rand- ständige Positionen ein.

Nach den Ergebnissen der qualitativen Befragung handelt es sich bei den vom Projekt aufge- bauten Beziehungen vor allem um bilaterale Kooperationen des Projektes zu den befragten Akteuren bzw. den dahinter stehenden Institutionen. Diese Beziehungen haben sich auf unter- schiedliche Weise entwickelt.

Kooperation mit dem Mitglied des Gemeindevorstandes

Mit dem befragten Mitglied des Gemeindevorstandes tauschte sich das Projekt regelmäßig über organisatorische Fragen zu dem im Ort unterhaltenen Naturfreundehaus und den dort geplanten Veranstaltungen aus. Der Befragte sieht in dem Betrieb des Naturfreundehauses eine Aufwertung des Ortes. In dem Zusammenhang hat er auch den „Tag der offenen Tür“ besucht, den das Projekt veranstaltet hatte. Außerdem konnte das Projekt dem Gemeindevor- stand auch schon einen wichtigen Impuls zur Weiterentwicklung touristischer Angebote geben, indem es eine Befragung der Gäste des Hauses zu Verbesserungswünschen durchführte. Diese stieß bei dem Befragten auf sehr positive Resonanz. An der Umsetzung der daraus resultieren- den Vorschläge, wie etwa einem Sommerkino, arbeite die Gemeinde bereits. Außerdem konn- te das Projekt den Befragten vor zwei Jahren für das Format der Naturfreunde „Politik im Grü-

nen“ gewinnen, an dem auch ein sehr interessierter Gemeinderat teilgenommen habe. Die Veranstaltung empfand das Mitglied des Gemeindevorstandes als sehr interessant, weil sie ihm bewusst gemacht habe, dass seine konkreten Aufgaben wenig bekannt seien. Darüber hinaus beteiligen sich die Naturfreunde an der jährlich von der Gemeindeverwaltung einberufenen Beratungsrunde mit den örtlichen Vereinen. In diese Runden würden sie auch inhaltliche Impulse einbringen, wobei das befragte Mitglied des Gemeindevorstandes im Gespräch kein konkretes Beispiel berichten konnte. Jedoch habe der Projektleiter für die nächste Runde das Thema „Fördermöglichkeiten für Vereine“ angeregt, was bei dem Befragten auf positive Resonanz stieß.

Weitere gemeinsame Aktivitäten mit den Naturfreunden oder von weiteren Kooperationspartnern des Projektes, mit denen er gegebenenfalls in einem durch das Projekt initiierten Austausch steht, berichtete er nicht. Er erwähnte aber in dem Zusammenhang seine Initiative, einen Vereinsbeirat aufzubauen, um auch kurzfristig auf Probleme oder Kritik vonseiten der rund 30 lokalen Vereine reagieren zu können. Einer ersten Einladung seien aber nur sechs Vereine gefolgt, und die Treffen seien mangels Interesse schließlich ganz eingeschlafen. Mit dem Projekt habe er sich zu diesem Problem bzw. zu alternativen Strategien zur Gewinnung der Vereine allerdings nicht ausgetauscht.

Kooperation mit dem engagierten Ehrenamtlichen

Auf den befragten engagierten Ehrenamtlichen vor Ort ist das Projekt nach dessen Darstellung zugegangen, um ihn für ein Freizeitangebot für die Gäste des Naturfreundehauses zu gewinnen. Durchschnittlich zweimal im Jahr bietet er eine naturbezogene Veranstaltung hauptsächlich für Kinder und Jugendliche an. In andere Aktivitäten sei er vom Projekt bisher nicht einbezogen worden. Er unterhalte einen guten persönlichen Kontakt zu einem weiteren Netzwerkakteur aus einem naturnahen Bereich. Im Rahmen des Projektes habe er allerdings noch nicht an gemeinsamen Aktivitäten mit ihm oder anderen Kooperationspartnern teilgenommen. Allerdings besuchte er gemeinsam mit Chorkollegen eine Filmvorführung im Naturfreundehaus, das er als besondere Bereicherung des Ortes empfindet. Darüber hinaus habe er verschiedene Ideen an das Projekt herangetragen, wie sich die Naturfreunde im Ort besser präsentieren und die touristische Attraktivität der Gemeinde unterstützen könnten. Daraus hätten sich bisher jedoch noch keine konkreten Ansätze entwickelt.

Aus Sicht des Befragten würde die einheimische Bevölkerung die Angebote der Naturfreunde außerdem noch zu selten wahrnehmen. Das liege einerseits daran, dass der Verein zu wenig sichtbar sei. Einen zweiten Grund vermutete er in der Altersstruktur. So zeigten die Älteren weniger Interesse. Zu ergänzen ist an dieser Stelle, dass es sich bei dem Interviewpartner um eine ehrenamtlich sehr aktive Person handelt, die sich nach eigenen Angaben aus der Lokalpolitik zurückgezogen habe, da diese zu wenig bewege.

Kooperation mit der Partnerschaft für Demokratie

Das Projekt pflegt darüber hinaus eine intensive Beziehung zu der Vertreterin der lokalen Partnerschaft für Demokratie im Landkreis, die sich nach den uns vorliegenden Informationen auf Betreiben der Partnerschaft entwickelt hat. Der Kontakt zu den Naturfreunden entstand zum einen über ein Vernetzungstreffen in Erfurt, an dem die Pfd-Vertreterin teilnahm, und zum anderen über einen Schulsozialarbeiter einer Schule der Gemeinde Schleusegrund, der bei

dem externen Träger der Partnerschaft angestellt ist und einen Anbieter für ein Seminar für Schul- und Klassensprecher/-innen suchte. Daraufhin ging die PfD-Vertreterin auf die Naturfreunde zu. Mittlerweile fanden mehrere Seminare im Landkreis, darunter auch mit Schülern und Schülerinnen einer Schule der Gemeinde, statt. Die PfD plante zum Befragungszeitpunkt außerdem ein Seminar für Schüler- und Klassensprecher/-innen mit Übernachtung im Naturfreundehaus in Gießübel. Hierbei handele es sich auch um potentielle Mitglieder des Jugendforums des Landkreises, was zum Projektthema der Stärkung von Jugendbeteiligung passt. In dem Zusammenhang wollte die PfD-Vertreterin in Zusammenarbeit mit lokalen Vereinen den Jugendlichen verschiedene Beteiligungsmöglichkeiten in der Gemeinde vorstellen. Nach ihrem Eindruck würden viele Jugendliche solche Möglichkeiten vor Ort gar nicht kennen, wie zum Beispiel die Mitarbeit bei der Bergwacht.

Darüber hinaus stellte die PfD-Vertreterin über einen Kollegen der internen Koordinierungsstelle der PfD den Kontakt zum Leiter des Netzwerkprojektes der Naturfreunde her und konnte ihn als neues Mitglied für den Begleitausschuss der Partnerschaft gewinnen. Bisher sei die Region Schleusegrund in der Partnerschaft stark unterrepräsentiert gewesen. Umgekehrt begeisterte der Projektleiter der Naturfreunde die PfD-Vertreterin dafür, sich in der jährlichen Vereinsrunde der Gemeindeverwaltung vorzustellen. In dem Rahmen möchte sie die Bedarfe der Vereine abfragen und über einen möglichen gemeinsamen Themenkern diskutieren. Der Befragten zufolge wollte der Projektverantwortliche der Naturfreunde im Vorfeld auch ein persönliches Gespräch mit ihr und dem Gemeindevorstand anbahnen. In dem Zusammenhang aktivierte die PfD-Vertreterin außerdem einen persönlichen Kontakt in der Gemeinde. Dabei handelt es sich um einen zweiten Schulsozialarbeiter, der vor Ort lebt und außerdem im örtlichen Chor aktiv ist. Über diesen lokal verankerten Fürsprecher versprach sie sich einen Zugang zum Ort. Er habe unter den Vereinen der Gemeinde für die geplante Vereinsrunde mit der Partnerschaft werben wollen.

Ferner unterhält die PfD einen Kontakt zur Gemeinschaftsunterkunft im Ortsteil Schönbrunn der Gemeinde Schleusegrund, die sie gegebenenfalls in ein geplantes Netzwerk einbringen wollte. Schließlich regte der Projektleiter ein nächstes Treffen des Begleitausschusses im Naturfreundehaus in Gießübel an. Die PfD-Vertreterin ihrerseits beabsichtigte im Begleitausschuss eine Diskussion darüber anzustoßen, welche lokalen Akteure in der Gemeinde in die Partnerschaft einbezogen werden könnten. Sie habe diesbezüglich bereits Kontakt mit der Bergwacht vor Ort aufgenommen. Außerdem hat sie die Idee für einen Workshop mit Auszubildenden entwickelt, den sie in Gießübel-Schleusegrund durchführen will. Hierfür möchte sie Vereinsvertreter wie etwa von der Bergwacht mit einbeziehen.

Kooperation mit der AWO

Der Kontakt zur Arbeiterwohlfahrt hat sich über die Z:T-Projekte der beiden Landesverbände bzw. das Thüringer Z:T-Netzwerk entwickelt. Die AWO ist selbst in der Gemeinde Schleusegrund aktiv und hat sich in dem Zusammenhang auch mit der Beratungsorganisation Mobit e.V. ausgetauscht. Zum einen betreibt sie dort einen Ortsverein, wobei bisher keine Nachfolge für die bisherige Hauptansprechpartnerin gefunden werden konnte. Mit dem Ortsverein hatte die AWO auch ein eigenes Haus vor Ort bewirtschaftet, in dem ein Jugendklub untergebracht ist. Da aber auch in diesem Fall die hauptamtliche Betreuerin und lokale Ansprechpartnerin ersatzlos ausfiel, wechselte die Trägerschaft des Jugendklubs. Die AWO hatte sich alternativ darum bemüht, die neue Leiterin einer Altenpflegeeinrichtung der Gemeinde als lokale An-

sprechpartnerin zu gewinnen und sie gegebenenfalls für eine Zusammenarbeit mit dem Projekt zu motivieren.

Darüber hinaus unterstützte das Z:T-Projekt des AWO-Landesverbandes bei Bedarf die Vernetzungsaktivitäten der Naturfreunde in Gießübel-Schleusegrund. So beteiligte sich die AWO beispielsweise am „Tag der offenen Tür“ des Naturfreundhauses oder bei der oben erwähnten, vom Projekt organisierten Ausstellung in der Gemeinde zum Thema „Flucht“. Über den Begleitausschuss der Partnerschaft für Demokratie wiederum besteht den qualitativen Daten zufolge außerdem Gelegenheit für einen informellen Austausch mit dem Vertreter der Naturfreunde und der Pfd-Vertreterin. Vom Projekt geplante gemeinsame Aktivitäten mit den am Netzwerk beteiligten Gemeindevertretern haben nach den uns vorliegenden Informationen aber bisher noch nicht stattgefunden.

Problemsicht der befragten Akteure

Das Projekt war ursprünglich angetreten, um lokale Akteure mittels einer Vernetzung zu aktivieren und Vorurteile gegenüber Fremdem zu bearbeiten. Daher haben wir die Interviewpartner/-innen nach ihrer diesbezüglichen Problemsicht gefragt. Denn um Probleme effektiv bearbeiten zu können, sollten die beteiligten Akteure zumindest im Kern eine gemeinsame Problemsicht teilen. Die qualitativen Daten legen hier teils gemeinsame, teils unterschiedliche Sichtweisen offen. Drei der vier Gesprächspartner/-innen waren sich darin einig, dass Vorurteile oder Diskriminierung von Menschen anderer Herkunft bzw. gegenüber Geflüchteten kein vordergründiges Problem in der Gemeinde darstellen. Der ehrenamtlich engagierte Gemeindevertreter verwies als Beleg darauf, dass Einwohner Asylbewerber, die in der Gemeinde bei Grünpflegearbeiten aushalfen, bewirtet hätten. Das Mitglied des Gemeindevorstandes betonte die gute Zusammenarbeit mit der Leiterin der Gemeinschaftsunterkunft vor Ort sowie den funktionierenden Austausch mit dem örtlichen Kindergarten und der Schule zum Thema „Integration“. In den vergangenen zwei Jahren habe er von keinen negativen Vorfällen mehr gehört. Ferner fände rechtes Gedankengut in der Öffentlichkeit der Gemeinde keinen Platz. Derartigen Meinungen würde keine Beachtung geschenkt, um sie nicht zusätzlich zu befeuern. Diese Sichtweise bestätigte auch die Pfd-Vertreterin. Als Hauptproblem nahm sie die mangelnde Jugendbeteiligung wahr, die auch mit einer unzulänglichen Infrastruktur im ländlichen Raum zusammenhänge. Hingegen sah die Vertreterin der AWO, die die Region nach eigenen Angaben selbst gut kennt, ähnlich wie das Projekt das Hauptproblem vor allem in der Angst der dörflichen Gemeinschaft vor dem Fremden im Allgemeinen. Als Fremde würden bereits Personen wahrgenommen, die aus der Großstadt Erfurt kämen. Mit der Anbahnung von Kontakten allein zu solchen Personen ließe sich aus ihrer Sicht schon „viel aufbrechen“.

Sowohl die Vertreterin der AWO als auch der engagierte Ehrenamtliche stimmten aber wiederum darin überein, dass die Abwanderung insbesondere junger Menschen aus der Gemeinde ein weiteres sehr großes Problem darstelle. Letzterer sah jedoch keine Möglichkeit, diesen Trend aufzuhalten. Außerdem nannte die AWO-Vertreterin den Generationenkonflikt und das Gefühl des „Abgehängtseins“ als weitere wichtige Probleme. Sie sah vor allem in der Gelegenheit zur „Mitbestimmung im Kleinen“ einen Weg, um das Vertrauen der Menschen in die demokratischen Institutionen wiederherzustellen. Aber auch das Gewürzwerk mit internationalem Status sowie das Gewürzmuseum als touristische Attraktion stellen aus ihrer Sicht förderliche Faktoren dar, um diesem negativen Gefühl entgegenzuwirken. In dem Zusammenhang geht aus den qualitativen Daten auch hervor, dass der Ehrenamtsvertreter und das Mitglied

des Gemeindevorstandes in der touristischen Aufwertung der Gemeinde eine zentrale Aufgabe sehen.

Qualität der Vernetzung

Damit sich eine Zusammenarbeit von Akteuren lohnt, sollte der Nutzen den Aufwand für die Pflege der Kontakte übersteigen. Während für die Vertreterin der Partnerschaft ein klarer Nutzen in der Unterstützung der Schüler- und Klassensprecherseminare durch die Naturfreunde und in der Gewinnung eines neuen und aktiven Begleitausschussmitgliedes bestand, sah der Ehrenamtsvertreter keinen konkreten Nutzen. Allerdings war es ihm aufgrund der Anfragen durch die Naturfreunde möglich, mit Gruppen naturbezogene Veranstaltungen durchzuführen. Er wünschte sich aber vor allem eine Unterstützung bei touristischen Projekten bzw. bei Naturschutzprojekten, wie dem Anlegen einer Bienenwiese, der Pflege eines Naturlehrpfades oder der Einrichtung eines Waldpicknickplatzes für junge Menschen. Aus seiner Sicht könnten die Naturfreunde solche Projekte außerdem nutzen, um ihre Sichtbarkeit im Ort zu erhöhen. Allerdings steht diesem Ansinnen entgegen, dass die Naturfreunde keine eigene Ortsgruppe in Gießübel-Schleusegrund unterhalten. Demgegenüber empfand das befragte Mitglied des Gemeindevorstandes den Austausch mit dem Projekt als sehr informativ und konstruktiv. Er erwähnte in dem Zusammenhang auch die schon oben angesprochene Befragung der Naturfreunde von Gästen des Naturfreundehauses. Die Vertreterin der AWO sah den Nutzen des Austauschs mit dem Projekt auf Landesebene vor allem darin, sich über geeignete Strategien des Agierens im ländlichen Raum zu verständigen. Darüber hinaus habe die AWO an inhaltsreichen und gleichzeitig niedrighschwelligem Angeboten der Naturfreunde wie der „Lebendigen Bibliothek“ partizipiert.

Unerwartete Wirkungen der Zusammenarbeit mit dem Projekt

Zwei Befragte berichteten auch positive unerwartete Wirkungen der Zusammenarbeit mit den Naturfreunden vor Ort. So behalte der Ortsteil Gießübel dem Mitglied des Gemeindevorstandes zufolge durch die Nutzung einer ehemaligen Gaststätte als Naturfreundehaus den Status „Staatlich anerkannter Erholungsort“. Zwar gebe es mitunter – als negative Nebenwirkung – Beschwerden von Nachbarn über eine zu große Lautstärke bei Zusammenkünften am Lagerfeuer. An dieser Stelle hätten sich aber persönliche Gespräche mit den Beteiligten bewährt. Die Pfd-Vertreterin zeigte sich erfreut, dass die von den Naturfreunden umgesetzten Klassen- und Schülersprecherseminare auf so positive Resonanz stießen. Das habe sie nicht erwartet. Die Vertreterin der AWO nannte als negative unerwartete Wirkung der Zusammenarbeit, dass einzelne Akteure ihres Landesverbandes gegenüber Vertretern der Naturfreunde Vorurteile aufgrund ihres alternativen Auftretens hegten.

Beurteilung der Vorgehensweise des Projektes durch die befragten Akteure

Alle vier Befragten lobten das Vorgehen des Projektes und seine gute Erreichbarkeit. Der Ehrenamtsvertreter pflegte nach seinen Angaben hauptsächlich telefonischen Kontakt mit dem Projekt. Vereinzelt hätten auch persönliche Treffen stattgefunden. Mit den anderen Befragten stand der Projektmitarbeiter hingegen regelmäßiger in persönlichem Austausch, der von den Interviewpartner/-innen als angenehm und wertschätzend empfunden wurde. Das Mitglied des Gemeindevorstandes ging außerdem bei Bedarf auf das Projekt zu. Die Pfd-Vertreterin tauschte sich hauptsächlich im Rahmen der vierteljährlichen Sitzungen des Begleitausschusses,

aber auch darüber hinaus mit dem Projektleiter aus. Sie erlebe ihn als ein sehr aktives Ausschussmitglied, das die Diskussionen mit neuen Impulsen belebe und konstruktive Vorschläge einbringe. Bei einer Gegenveranstaltung zu einem Rechtsrockkonzert habe er sich außerdem mit einem Stand beteiligt. Generell schätzte sie die Mitarbeitenden der Naturfreunde als kompetente und angenehme Kollegen, vor allem auch im Hinblick auf den Umgang mit Jugendgruppen. Die AWO-Vertreterin nutzte insbesondere die Z:T-Netzwerktreffen, um sich mit dem Projekt auszutauschen. Ferner befänden sich die Büros beider Verbände in Erfurt in räumlicher Nähe, und es gebe generell einen guten Kontakt untereinander.

Resümee zur Wirksamkeit der Vernetzung in Gießübel-Schleusegrund

Obwohl einschränkend vorausgeschickt werden muss, dass unsere qualitative Analyse nur auf einem sehr kleinen Sample mit vier Befragten beruht und deshalb die Ergebnisse mit Vorsicht zu interpretieren sind, lassen sich mit den Ergebnissen einige quantitative Befunde vertiefen. Mit Blick auf die Ziele des Programmbereichs 1B ist zunächst festzuhalten, dass das Projekt „Stärken-Berater-Netzwerk der NaturFreunde – Wir unterwegs für Demokratie“ im Förderbereich 1B keine demokratiefeindlichen Vorfälle mit Vereinsbezug im lokalen Raum bearbeitet hat. Stattdessen versuchte es ein bestehendes Netzwerk lokaler Akteure vor Ort auszubauen, um das Problem von negativen Befindlichkeiten und Ängsten in der Bevölkerung gegenüber Fremdem zu bearbeiten bzw. Jugendliche stärker zu beteiligen und Vereine kulturell zu öffnen.

Um seine Themen zu bearbeiten, hat das Projekt den qualitativen Ergebnissen zufolge vor allem bilaterale Kontakte zu einzelnen Gemeindevertretern oder zu Vertretern regionaler oder überregionaler Organisationen, die vor Ort aktiv sind, aufgebaut. Das wird durch die Netzwerkanalyse bestätigt, die mit Blick auf die untersuchten Realnetzwerke zum häufigen Informationsaustausch und zu häufigen Kooperationsbeziehungen zwei Teilnetzwerke ergab, die zum einen aus Gemeindevertretern und zum anderen aus Engagierten aus dem Kreis und dem Umfeld der Naturfreunde bestehen. Hinweise auf vom Projekt geplante Kooperationen zwischen den Gemeindevertretern oder zwischen den Akteuren beider Teilnetzwerke finden sich in den qualitativen Daten nicht. Der bereits im Ergebnis der Netzwerkanalyse ermittelte größere Vernetzungsbedarf zeigt sich somit auch in den qualitativen Befunden.

Bezüglich des zweiten Teilnetzwerkes der Naturfreunde und der Engagierten in ihrem Umfeld konnten allerdings die Kooperationsbeziehungen durch den Projektrahmen und Anstöße des Projektverantwortlichen und der PfD-Akteurin weiter ausgebaut werden. So zeigen unsere Ergebnisse, dass über den Begleitausschuss der lokalen Partnerschaft für Demokratie eine Möglichkeit zu einem informellen Austausch zwischen der PfD-Vertreterin, der Vertreterin der AWO und dem Projektverantwortlichen entstanden ist. Es zeigt sich ferner, dass die Akteurin der Partnerschaft für Demokratie des dazugehörigen Landkreises eine wichtige potentielle Rolle für das Projekt einnahm, um die Beziehungen auch zu lokalen Akteuren und Vereinen vor Ort weiterentwickeln zu können. Ob die geplanten Aktivitäten der PfD-Akteurin mit Unterstützung des Projektes realisiert werden konnten, ließ sich in dem vorgesehenen Erhebungszeitraum nicht mehr feststellen. Die potentielle Rolle der Akteurin wurde aber auch durch die empirischen Ergebnisse der Netzwerkanalyse untermauert, denen zufolge sie die Akteurin mit den meisten Kooperationswünschen war.

Insgesamt sind in den qualitativen Ergebnissen einerseits einzelne aussichtsreiche Ansatzpunkte erkennbar. Andererseits weisen sie aber auch darauf hin, dass die lokal verorteten und bereits bilateral mit dem Projekt kooperierenden Akteure noch stärker eingebunden werden

müssten, um gemeinsame Aktivitäten vor Ort zu entwickeln. Hierzu sollte das Projekt gegebenenfalls kreative Anregungen der Gemeindevertreter vor Ort noch stärker aufgreifen. Unsere Ergebnisse deuten darauf hin, dass das Thema der touristischen Aufwertung des Ortes dafür einen positiven gemeinsamen Rahmen bieten könnte, an den der Projektträger ohnehin durch den Betrieb eines Naturfreundehauses anknüpft. Dieses Thema ließe sich aus unserer Sicht produktiv mit der Bearbeitung von Ängsten in der Bevölkerung vor Fremdem verbinden. Darüber hinaus lassen sich durch das Engagement der PfD-Vertreterin Anknüpfungspunkte erkennen, um das Thema „Jugendbeteiligung“ konstruktiv im Rahmen des Netzwerks anzugehen. Gegebenenfalls sollte der Projektträger darüber hinaus die aus der Analyse zur Wirksamkeit hervorgehende Anregung aufgreifen, die eigene Sichtbarkeit im Ort weiter zu erhöhen. Ergänzend ist hinzuzufügen, dass die bisherige Projektarbeit dadurch erschwert war, dass die Naturfreunde in Gießübel-Schleusegrund bisher keine eigene Ortsgruppe aufbauen konnten. Außerdem wurden die Vereinsmitglieder, da sie selbst nicht im Ort wohnen, in gewisser Weise selbst immer noch als Fremde wahrgenommen.¹¹¹ Förderlich wirkte sich aber die Unterhaltung eines Naturfreundehauses im Ort aus. Darüber hinaus erwiesen sich Unterstützungsleistungen durch das Projekt für die lokalen Akteure als hilfreich, um die Kooperationsbeziehungen zu festigen. Allerdings muss aus unserer Sicht allen vom Projekt identifizierten Akteuren der Nutzen des Projektes verdeutlicht werden. Die insgesamt positive Beurteilung des Vorgehens des Projektes durch die am Netzwerk beteiligten Akteure ist ein Hinweis auf eine gute Prozessqualität.

4.3.3 „Sport stärkt Demokratie! (DemoS!)“ (Sportjugend Hessen im Landessportbund Hessen e.V.)

4.3.3.1 Das Projektanliegen und wichtige Eckdaten des Projektes

Das im Programmbereich 1B geförderte Projekt „Sport stärkt Demokratie! (DemoS!)“ der Sportjugend Hessen im Landessportbund Hessen begann am 1.1.2017 und endet am 31.12.2019. Die Projekte des Programmbereichs 1B wurden mit maximal 60.000 Euro pro Jahr gefördert. Der hessische Landessportbund umfasst 7.724 Vereine mit insgesamt über zwei Millionen Mitgliedern. In der Sportjugend Hessen sind rund 830.000 junge Menschen im Alter bis 27 Jahre organisiert.

Im Förderbereich 1B war das Projekt in sechs Gemeinden im ländlichen Raum aktiv und arbeitete hier mit insgesamt sieben Sportvereinen eng zusammen. Der 1B-Bereich des Projektes knüpfte direkt an seine zentrale Maßnahme im Förderbereich 1A an. Dort moderierte es in den sieben ausgewählten Vereinen Leitbildprozesse, um zunächst vereinsintern einer mangelnden Beteiligung an bestehenden demokratischen Formaten entgegenzuwirken und um demokratische Kultur zu fördern. Im Förderbereich 1B strebte das Projekt dann an, die Erkenntnisse aus den Leitbildprozessen auf die jeweilige Gemeindeebene zu übertragen. Damit wollte es zum einen das von den Vereinen selbst formulierte Ziel erreichen, dass diese sich in der Gemeinde für eine offene und vielfältige Gesellschaft positionieren. Zum anderen sollten die zuständigen Akteure in der Lage sein, die Jugend des Ortes – beispielsweise aus sozialen Brennpunkten – stärker am Gemeindegesehen zu beteiligen.

¹¹¹ Vgl. Strobl; Klemm; Werner; Lobermeier (2018): 2. Zwischenbericht zur 3. Programmphase, a.a.O., S. 165.

Die ursprünglich im Rahmen der Evaluation vorgesehene formale Netzwerkanalyse konnte nicht durchgeführt werden, weil bei diesem Projekt die Entwicklung von Leitbildern in Zusammenarbeit mit externen lokalen Partnern im Mittelpunkt der Aktivitäten stand. Vor diesem Hintergrund haben wir uns auf eine qualitative Analyse der Wirksamkeit des Projektes beschränkt. Für die Untersuchung wurden zwei Sportvereine in zwei verschiedenen hessischen Gemeinden ausgewählt. Es sollten vor allem solche Akteure befragt werden, die gegebenenfalls – wie vom Projekt beabsichtigt – Inhalte des Leitbildprozesses in andere Gemeindekontexte hineinbringen bzw. an gemeinsam mit lokalen Partnern gestalteten Aktivitäten des Vereins mitwirken, um die Jugendbeteiligung vor Ort zu stärken.

4.3.3.2 Das zugrundeliegende Problem und seine Ursachen

Die qualitative Analyse der Wirksamkeit des Projektes „Sport stärkt Demokratie“ schließt an die Ergebnisse einer Gruppendiskussion mit den Projektverantwortlichen zum Stand der Netzwerkentwicklung aus dem letzten Zwischenbericht an.¹¹² Demnach bearbeitete das Projekt mit Blick auf die Ziele des Programmbereichs 1B keine demokratiefeindlichen Vorfälle mit Vereinsbezug im lokalen Raum. Für derartige Beratungsfälle konnte es auf Fachkräfte des Beratungsnetzwerkes Hessen zurückgreifen. Es setzte stattdessen an dem Problem an, dass es nach seiner Beobachtung den ausgewählten Kommunen schwer fällt, junge Menschen zu beteiligen und einzubinden. Das Projekt konnte verschiedene erfahrungsbasierte Belege für das Problem anführen.¹¹³ Eine wichtige Ursache für das Problem sah das Projekt im Fehlen von Strukturen und innovativen Formaten, mit denen sich Jugendliche für eine Teilhabekultur begeistern lassen. So würden etwa klassische Formate wie das Jugendparlament nur bestimmte Jugendliche ansprechen. Darüber hinaus agierten die Vereine eher isoliert und hätten nicht die Ressourcen, um andere Engagierte zu identifizieren und nach Synergien zu suchen.

4.3.3.3 Zielgruppen und Aktivitäten des Projektes

Um das beschriebene Problem zu bearbeiten, hat das Projekt mittels Stakeholderanalysen relevante Akteure in den Gemeinden identifiziert, die Impulse aus einem Leitbildprozess mit Sportvereinen in die Gemeinden kommunizieren können. Diese Analysen waren den Leitbildprozessen vorgeschaltet und schlossen auch externe lokale Akteure mit ein, die die Vereine als relevante Partner betrachten. Das Projekt musste hier vor allem solche Akteure identifizieren, die die örtliche Beteiligungskultur tatsächlich beeinflussen können. Dazu gehörten beispielsweise die Bürgermeister, Stadträte, Vertreter der kommunalen Vereinsringe, Vertreter anderer lokaler Vereine und Bildungsinstitutionen sowie die Sportkreise und Sportkreisjugenden. In einschlägigen Gremien und Veranstaltungen hat sich das Projekt den lokalen Akteuren vorgestellt.

Eine zentrale Rolle im Projekt spielten die Beraterinnen und Berater der Sportjugend Hessen, die als Projektpaten bzw. -patinnen in den ausgewählten Vereinen fungierten. Sie haben beispielsweise potentielle Kooperationspartner persönlich angesprochen und führten Stakeholder-Analysen vor Ort durch. Sie sind dem Projekt zufolge selbst seit Jahren im Beratungsnetzwerk

¹¹² Vgl. dazu den ersten Bericht zum Projekt in: Strobl; Klemm; Werner; Lobermeier (2018): 2. Zwischenbericht zur 3. Programmphase, a.a.O., S. 170 ff.

¹¹³ Vgl. ebenda.

Hessen tätig, mit dem der Projektträger eng zusammenarbeitet. Sie wurden zu den Themen Situations- und Ressourcenanalyse sowie Beteiligungsmethoden bzw. Leitbildentwicklung fortgebildet. Außerdem bildete das Projekt in den ausgewählten Vereinen jeweils zwei junge Mitglieder als Prozessbegleiter/-innen aus, die nach anfänglicher Unterstützung durch die Paten bzw. Patinnen den jeweiligen Leitbildprozess vor Ort selbst verantworteten.

Im Bereich 1B wollte das Projekt vereinsübergreifende Kooperationen mit relevanten Akteuren in den einzelnen Ortschaften aufbauen. Das Projekt ist hier so vorgegangen, dass es auf der Basis der im 1A-Bereich entwickelten Leitbilder der ausgewählten Sportvereine Ideensammlungen mit deren Vertreterinnen und Vertretern erstellte. Das 1B-Projekte setzte dabei auf den Ergebnissen der Befragungen von Mitgliedern der Vereine und weiterer identifizierter Zielgruppen im Rahmen des 1A-Bereiches auf, die externe Partner bzw. externe lokale Akteure einschlossen. Eine vorgesehene spezifische Maßnahme im 1B-Bereich war die Befragung von Kooperationspartnern der Vereine danach, ob diese die Erwartungen, die das jeweilige Leitbild weckt, auch einlösen. Anfänglich hatte das Projekt in dem Zusammenhang vor, sowohl interne Akteure des Vereins als auch externe Akteure in der Gemeinde nach Indikatoren zu befragen, anhand derer sie erkennen würden, dass der betreffende Verein die verschiedenen Elemente seines Leitbildes – zum Beispiel Weltoffenheit – tatsächlich umsetzt. Diese Indikatoren sollten für das 1B-Projekt die Grundlage für die Ableitung weiterer konkreter Maßnahmen sein. Geplant war die Erarbeitung eines Prüf-Katalogs, der die ermittelten Indikatoren enthält. Dieses Vorhaben hatte das Projekt dem Verantwortlichen zufolge aufgrund der Eigendynamik der Entwicklung, die die Leitbildprozesse in den Vereinen nach sich gezogen hatten, allerdings wieder aufgegeben. Das Projekt sah seine Aufgabe dann vielmehr darin, die in der Folge der Leitbildprozesse selbstorganisierten Aktivitäten der Vereine zu unterstützen. Für die Umsetzung der Maßnahmen im 1B-Bereich waren die Patinnen und Paten des Projekts sowie die vom Projekt qualifizierten Prozessbegleiter/-innen der Vereine und außerdem das Projektteam zuständig.

4.3.3.4 Förderliche und hinderliche Rahmenbedingungen

An förderlichen Faktoren nannte das Projekt vor allem aufgeschlossene und engagierte Akteure aus den Gemeinden, insbesondere aus der Kommunalpolitik. Einen positiven Einfluss auf das Projekt hätten auch die diesjährigen Landtagswahlen gehabt. Zudem sei die Sportjugend Hessen in den Gemeinden durch die langjährige Arbeit vor Ort und beispielsweise durch gemeinsame Maßnahmen zur Bekämpfung von Rechtsextremismus teilweise schon gut bekannt. Außerdem hätten die Vereinsvorstände das Projektanliegen von Anfang an unterstützt. An dieser Stelle ist auch die Unterstützung durch einen wichtigen Kooperationspartner des Projektes, das Beratungsnetzwerk Hessen „Mobile Intervention gegen Rechtsextremismus“, zu erwähnen. Eine andere förderliche Rahmenbedingung war die langjährige Tätigkeit einer Projektverantwortlichen für das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“. Diese verfügt außerdem in ihrer Funktion als Jugendpolitikreferentin des Verbandes über ein breites persönliches Netzwerk im Bereich der Jugendsportpolitik. Ferner profitierte das Projekt den Verantwortlichen zufolge vom Erprobungsspielraum im Förderbereich 1B und vom Austausch mit anderen Z:T-Projekten. Hinderliche Rahmenbedingungen hat das Projekt nicht genannt.

4.3.3.5 Analyse der Wirksamkeit des Projektes

a) *Wirksamkeit des Projektes am Beispiel des Sportvereins der mittelhessischen Gemeinde*

Bei dem ersten für die qualitative Analyse ausgewählten Sportverein handelt es sich um einen Basketballverein mit rund 200 Mitgliedern in einer mittelhessischen Gemeinde, die 13.500 Einwohner zählt. Der Verein arbeitet unter anderem mit 20 Schulen und sechs Kindertagesstätten im Landkreis zusammen. Wie aus den qualitativen Daten hervorgeht, identifizieren sich große Teile der Gemeinde mit dem Verein, der damit eine zentrale soziale Institution für den Ort darstellt. Seine soziale Bedeutung hängt vor allem mit der Geschichte des Vereins zusammen, die von familiärem Zusammenhalt und bedeutsamen sportlichen Erfolgen geprägt ist. Mit dem Leitbildprozess wollte der Verein dieses besondere Gemeinschaftsgefühl wiederbeleben. Der Vereinshintergrund bildete auch eine wichtige förderliche Rahmenbedingung für den 1B-Bereich des Projektes.

Aus dem Verein haben wir sechs Akteure befragt, die als Vorstandsmitglieder bzw. als Vorsitzende, Trainer oder einfache Mitglieder im Verein aktiv sind. Davon engagieren sich zwei Akteure zudem als Stadtverordnete. Außerdem sind jeweils zwei Befragte nach den uns vorliegenden Informationen auch sehr stark in anderen Vereinskontexten sowie in einem lokalen Bildungsbeirat der Stadt aktiv. Darüber hinaus haben wir eine lokale Kooperationspartnerin des Vereins befragt. Sie steht einem Elternverein vor, der Träger einer Kindertagesstätte der Gemeinde ist und in dem der Verein wöchentlich ein Basketballtraining für Kinder anbietet. Die Akteurin ist dem Verein aus einem früheren persönlichen Engagement heraus stark verbunden. Ein weiterer Mitarbeiter eines Kooperationspartners, der ebenfalls befragt werden sollte, war in dem uns zur Verfügung stehenden Zeitrahmen nicht erreichbar.

Alle Befragten waren mit einer Ausnahme an etwa drei bis sechs Treffen im Rahmen des Leitbildprozesses aktiv beteiligt. Eine Leitbild-AG aus etwa zehn Teilnehmern und Teilnehmerinnen bereitete den Leitbildworkshop in mehreren Treffen vor. Der den Prozess abschließende Workshop fand dann in größerer Runde statt. Lediglich eine Befragte hatte ausschließlich an dem Leitbild-Workshop teilgenommen.

Gründe für die Teilnahme am Leitbildprozess

Die Beweggründe der Befragten, sich an dem Leitbildprozess zu beteiligen, lagen zum einen in einer langjährigen gewachsenen Verbindung zum Verein und zum anderen in der Funktion der Interviewpartner/-innen – etwa als Vorstandsmitglieder. Einem Vorstandsmitglied war vor allem die mit einem Leitbildprozess verbundene Entwicklung übergeordneter Ziele für eine planvolle Vereinsarbeit wichtig. Ein Jugendtrainer befand sich zu Beginn des Projektes noch im Vorstand und war als FSJler im Verein tätig. Als solcher war er für die Zusammenarbeit mit Schulen und Kindergärten mitverantwortlich und interessierte sich auch vor diesem Hintergrund für das Projekt. Ein weiteres Vereinsmitglied begrüßte den Leitbildprozess als eine geeignete Methode, um Mitglieder einzubeziehen.

Beurteilung des Leitbildprozesses durch die befragten Akteure

Damit das Projekt sein Anliegen im 1B-Bereich – die Verbreitung der Leitbild-Thematik in andere Kontexte der Gemeinde und die Initiierung neuer Kooperationen mit externen lokalen Akteuren – erreichen konnte, mussten die Teilnehmenden des Leitbildprozesses zunächst von

dieser Maßnahme überzeugt sein. Die Interviewpartner/-innen berichteten von verschiedenen, im Verlauf des Leitbildprozesses diskutierten Themen, die sie auch als relevant empfanden. So ging es etwa um den „Verein als Familie“ bzw. den „Verein als Marke“ und um das Thema „Jugendarbeit und Jugendbeteiligung“. Andere Themen waren die Öffentlichkeitsarbeit und wie in dem Zusammenhang Jugendliche besser angesprochen werden können.

Aus den qualitativen Daten geht ferner hervor, dass die vom Projekt zu Prozessverantwortlichen ausgebildeten Vereinsmitglieder verschiedene Techniken einsetzten, um den Diskussionsprozess zu steuern. Die methodisch kompetente Begleitung hoben die Interviewpartner durchweg als sehr positiv hervor. Während zu Beginn noch die Beraterinnen und Berater des Projektes den Prozess aktiv begleitet und wertvolle Hinweise gegeben hätten, seien die ausgebildeten Prozessbegleiter des Vereins in der Lage gewesen, den Prozess schließlich eigenverantwortlich zu übernehmen. Mit der kleinen Einschränkung, dass zwei Befragte den Prozess anfänglich als etwas zäh bzw. die Erwartungen als zu unklar empfanden, äußerten sich alle sieben Akteure insgesamt positiv über den Leitbildprozess. So zeigte sich die befragte Kooperationspartnerin des Vereins davon begeistert, dass es mit den richtigen Techniken und der dafür erforderlichen Zeit tatsächlich möglich sei, auch mit vielen Personen eine gemeinsame Sichtweise zu entwickeln. Sie wäre vor dieser Erfahrung nicht auf die Idee gekommen, so etwas überhaupt zu versuchen. Aus den Treffen habe sie diesbezüglich viel methodisches Wissen mitgenommen. Ein Interviewpartner beschrieb die heterogene Zusammensetzung der Kleingruppen im Verlauf des Prozesses und die daraus folgenden Diskussionen als sehr anregend. Er erlebte es als besonders bereichernd, in den Kleingruppen immer wieder Kompromisse schließen zu müssen, um sich auf Inhalte von Themen zu einigen. Dem schloss sich auch ein zweiter Interviewpartner an. Auf diese Art die verschiedenen Sichtweisen von Mitgliedern auf den Verein zu erfahren, empfand auch ein Vorstandsmitglied für seinen eigenen Umgang damit als sehr wertvoll. Ein Befragter schätzte den vertrauensvollen Rahmen, der beispielsweise bei der Frage, inwiefern der Verein zur Integration beitragen sollte, die Äußerung verschiedener Meinungen ermöglichte. Der Prozess habe ihn von der Wichtigkeit eines Leitbildes für den Verein überzeugt.

Im Sinne eines wahrgenommenen Nutzens des Leitbildprozesses hat eine Kooperationspartnerin des Vereins andere Bildungseinrichtungen der Gemeinde und ihre Arbeitsweise kennengelernt. So sei ihre eigene Kindertagesstätte zwar in der Gemeinde gut vernetzt, aber zu anderen Kitas habe bisher wenig Kontakt bestanden. Weitere Befragte nannten zum Beispiel eine verbesserte Kommunikation und einen größeren Zusammenhalt im Verein und eine stärkere Beteiligung bei der Organisation von Spielen als Folge des Leitbildprozesses. Zwei Befragte haben durch den Prozess andere Mitglieder besser kennengelernt. Ein Befragter erfuhr neue Anstöße, unter anderem für seine politische Arbeit. Ein als Trainer aktiver Jugendlicher des Vereins gab an, aufgrund des Leitbildprozesses jungen Menschen, die nicht so ein hohes Leistungsniveau mitbrächten, jetzt offener zu begegnen. Er wolle diese Haltung auch den leistungsbezogenen Mannschaften im Verein vermitteln. Außerdem habe er aus dem Diskussionsprozess für sich wertvolle Hinweise zum Verhalten in Konfliktsituationen gewonnen.

Herstellung einer gemeinsamen Sichtweise im Rahmen des Leitbildprozesses

An dem Leitbildprozess ist mit Blick auf die Programmziele für den 1B-Bereich vor allem interessant, wie das Projekt mit unterschiedlichen Sichtweisen der Teilnehmenden umgegangen ist. Denn eine Zusammenarbeit von internen und von ebenfalls in den Leitbildprozess einbezoge-

nen externen Akteuren des Vereins benötigt eine zumindest im Kern geteilte Problemsicht sowie gemeinsame Ziele. Dafür stellt ein Leitbildprozess aus unserer Sicht eine geeignete und vielversprechende Methode dar.

Wie aus den qualitativen Daten hervorgeht, setzten die Prozessbegleiter verschiedene Techniken ein, um zu gemeinsamen Sichtweisen zu gelangen. Beispielsweise wurden verschiedene Werte thematisiert und übergeordnete Begriffe gefunden. Zu Beginn des Prozesses mussten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer außerdem in Gruppen einen Fragebogen beantworten, was bereits Kompromisse nötig machte. Weiterhin gingen die Moderatoren so vor, dass während des Leitbild-Workshops in Kleingruppen diskutiert wurde, wobei sich die Anzahl der Kleingruppen immer weiter verringerte und in jeder Runde in der jeweils größeren Gruppe erneut Kompromisse zu den Themen des Leitbilds gefunden werden mussten.

Eine Befragte hob in dem Zusammenhang die Nutzung von Flipcharts hervor. So sollte jede Kleingruppe ihre Punkte jeweils auf Flipcharts notieren, die dann nebeneinander gelegt wurden. Auf diese Weise seien übereinstimmende Aspekte schnell erkennbar gewesen. Ein Befragter beschrieb den Diskussionsprozess in den Gruppen so, dass jeder seine Sichtweisen dargestellt und die anderen angehört habe. Dann seien Anknüpfungspunkte identifiziert und darüber gemeinsame Linien festgehalten worden. Insgesamt zeigten sich die Befragten mit der geschilderten Moderation des Leitbildprozesses sehr zufrieden.

Strategien des Projektes zum Aufbau von Kooperationsbeziehungen

Nach den uns vorliegenden Informationen sind in dem Leitbildworkshop keine konkreten Ideen zum Aufbau oder zur Weiterentwicklung von Kooperationen mit externen lokalen Akteuren der Gemeinde oder zu möglichen Maßnahmen zur Stärkung der Jugendbeteiligung in der Gemeinde entwickelt worden. Vielmehr bestand der Ansatz des Projektes darin, die in der Folge des Leitbildprozesses selbstorganisierten Aktivitäten des Vereins gegebenenfalls zu unterstützen. Um Beziehungen des Vereins mit externen lokalen Akteuren auf- und auszubauen, konnten wir auf der Basis der qualitativen Daten zunächst drei auch für den Förderbereich 1B relevante Strategien identifizieren.

▪ *Einbeziehung externer Partner in die Befragung und in den Leitbildprozess*

Das Projekt hat zum einen in die Befragung von Zielgruppen des Vereins, die dem Leitbildprozess vorgeschaltet war, externe lokale Akteure wie beispielsweise die Bildungspartner einbezogen. Zum anderen wurden gezielt externe Bildungspartner des Vereins wie Kindertagesstätten und Schulen in den Leitbildprozess eingebunden. So nahm an der Leitbild-AG die Vorsitzende eines Elternvereins einer Kindertagesstätte teil. Es ist ein Ziel der Leitbildprozesse, die für externe Kooperationspartner wichtigen Aspekte explizit mit in das Leitbild aufzunehmen. Auf dem Leitbild-Workshop diskutierten der Befragten zufolge drei bis vier Vertreter/-innen von Bildungspartnern in einer Kleingruppe und brachten einen spezifisch auf ihren Bereich zugeschnittenen Passus in das Leitbild des Vereins ein. Er beinhaltet unter anderem ein Kooperationsziel, nämlich, dass der Verein alle Bildungseinrichtungen der Region erreicht. An dem Leitbild-Workshop beteiligten sich nach den qualitativen Daten auch andere Vereine wie ein regionaler Verein für Resozialisierungshilfe, der Fanclub und der Förderverein des Basketballvereins sowie außerdem ein Vertreter des Magistrats und ein Vertreter der Sponsoren.

▪ *Verbreitung des Leitbildes*

Der Verein nutzt unterschiedliche Wege, um sein Leitbild zu verbreiten. Er hat es öffentlichkeitswirksam in der lokalen Presse kommuniziert und auf der Homepage veröffentlicht. Ein befragtes Vorstandsmitglied, das sich um die Zusammenarbeit mit Schulen kümmert, fügt das Leitbild außerdem den Anschreiben an Schulen bei. Darauf erhalte sie auch positive Resonanz. Dieselbe Interviewpartnerin wies in dem Zusammenhang darauf hin, dass das gemeinsam mit dem Leitbild entwickelte Vereinsmotto „All for one“ auf einem Banner aufgedruckt in der Halle hänge und regelmäßig für die durchschnittlich 700 Zuschauerinnen und Zuschauer der Spiele sichtbar sei.

Indikatoren für die erfolgreiche Einbindung von lokalen Kooperationspartnern und Initiierung von gemeinsamen Aktivitäten in Folge des Leitbildprozesses

Die öffentlichkeitswirksame Verbreitung des Leitbildes trug dazu bei, dass einzelne externe Akteure auf den Verein aufmerksam wurden und Kooperationsanfragen stellten. Die Einbeziehung externer (potentieller) Partner in den Leitbildprozess schuf darüber hinaus das nötige Vertrauen, um sie gegebenenfalls in konkrete Aktivitäten des Vereins einzubinden. Die drei folgenden Fallbeispiele belegen den erfolgreichen Aufbau einzelner Kooperationen mit externen Partnern durch den Verein in Folge der Entwicklung des Leitbildes.

▪ *Fallbeispiel 1: Kooperation mit einer regionalen Justizvollzugsanstalt*

Zumindest zwei der befragten Akteure aus dem Vorstand des Vereins konnten von neuen Partnern berichten, die aufgrund des formulierten und veröffentlichten Leitbildes bei dem Verein eine Kooperation angefragt haben oder im Verlauf des angestoßenen Prozesses gezielt als weitere Unterstützer mit eingebunden werden konnten. Es handelt sich zum einen um die Anfrage einer Justizvollzugsanstalt, die sich zwar in einer Nachbargemeinde, aber immerhin im selben Landkreis befindet, in dem der Verein traditionell aktiv ist. Die Anfrage kam einer Befragten zufolge aufgrund des entwickelten Leitbildes zustande. Der Verein bietet mittlerweile in der JVA einmal pro Woche ein Basketballtraining mit Jugendlichen an. Einem Vorstandsmitglied zufolge sei es dem Verein vor dem Hintergrund des Leitbildes darum gegangen, mit dieser Maßnahme deutlich zu machen, dass Menschen, die einmal auf die „schiefe Bahn“ geraten seien, die Reintegration in die Gesellschaft ermöglicht werden sollte. Das bestätigte auch ein zweites Vorstandsmitglied, das damit die im Leitbild verankerten Werte wie Respekt und Toleranz konkret umgesetzt sah. Der Bezug zum Leitbild sei in diesem Fall auch hilfreich gewesen, um die in der JVA tätigen Trainer des Vereins in ihrem Tun zu bestärken. Darüber hinaus ist die Kooperation auch ein Beispiel für die vom Projekt angestrebte Beteiligung Jugendlicher aus schwierigen Verhältnissen.

Den Kontakt zur zuständigen Person in der JVA hat dem Projekt zufolge einer der im Verein aktiven Berater hergestellt, der selbst Mitarbeiter der JVA ist. Für die Finanzierung des Trainings hat der Basketballverein dem verantwortlichen Vorstandsmitglied zufolge einen örtlich ansässigen Verein für Resozialisierungshilfe gewinnen können. Dieselbe Befragte gab an, dass der Vorsitzende des Vereins selbst auf dem Leitbildworkshop anwesend war, was ihrer Wahrnehmung nach sein Vertrauen in den Basketballverein bestärkt habe.

▪ *Fallbeispiel 2: Kooperation mit einer örtlichen Kindertagesstätte*

In dem anderen Fall handelt es sich um die Anfrage eines neu eröffneten Kindergartens im Landkreis. Die Kooperation kam ebenfalls aufgrund des auf der Vereinshomepage veröffent-

lichten Leitbildes zustande. In der Phase der Kontaktabahnung sei es dem befragten Vorstandsmitglied zufolge sehr hilfreich gewesen, sich auf die Werte des Leitbildes beziehen zu können. Dadurch habe das Gegenüber Vertrauen in den Verein gewonnen, da es auch in der Arbeit der Kindertagesstätten auf Werte ankomme. Der Verein habe auf diese Weise gegenüber dem Bildungspartner zum Ausdruck bringen können, dass er nicht zufällig handle, sondern sich an festgeschriebenen Werten orientiere. Die explizite Bezugnahme auf die im Leitbild verankerten Werte des Vereins in Gesprächen mit einem potentiellen Kooperationspartner lässt sich in dem Zusammenhang als vierte Strategie zum Auf- und Ausbau von Kooperationen identifizieren. Außerdem hebe sich der Verein mit dem Leitbild von anderen Sportvereinen im Ort und dem näheren Umfeld ab. So gebe es bisher keinen weiteren Sportverein, der ein Leitbild entwickelt habe. Beide hier geschilderten Beispiele sind ein Beleg dafür, dass das Leitbild eine Außenwirkung zu entfalten und neue Kooperationen anzuregen vermag.

▪ *Fallbeispiel 3: Kooperation mit überregionalen und lokalen Partnern zur Gestaltung eines Bildungsangebotes für Kinder und Jugendliche*

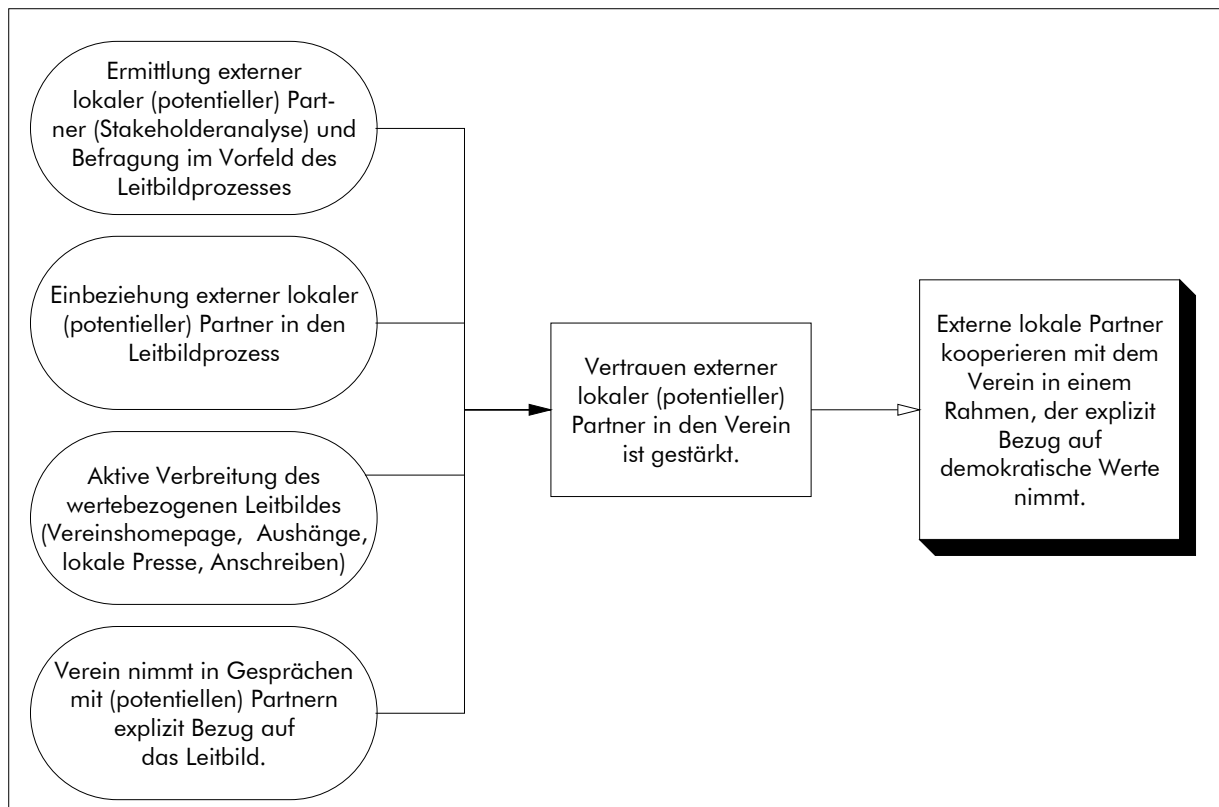
Das fertig entwickelte Leitbild hat den Verein auch selbst zu einer neuen Aktivität angeregt, die unter anderem in eine Kooperation mit einem örtlichen Verein mündete. Außerdem positioniert sich der Basketballverein damit für eine offene und vielfältige Gesellschaft. So hat der Vorstand einen Austausch mit einem israelischen Basketballverein angestoßen, um explizit die im Leitbild verankerten Werte von Respekt und Toleranz mit Leben zu erfüllen. Im vergangenen Jahr fand ein Fachkräfteaustausch auf beiden Seiten statt, der auf Kinder und Jugendliche ausgeweitet werden soll. Dafür hat der Verein eine vorbereitende Bildungseinheit für die Teilnehmenden vorgesehen und steht dazu über die Deutsche Sportjugend bereits in Kontakt mit einem dafür geeigneten Bildungsträger. Den Austausch will der Verein dem befragten Vorstandsmitglied zufolge auch vor dem Hintergrund des Rechtsrucks in der Gesellschaft dauerhaft ausbauen. Der Sportverein wolle damit Präventionsarbeit leisten, die durch Schulen in dieser Form nicht mehr angeboten würde. In dem Zusammenhang hat der Verein eine offizielle Kooperation mit einer Stiftung eines Überlebenden des Nationalsozialismus in der Gemeinde angebahnt. Das befragte Vorstandsmitglied ist im Beirat der Stiftung aktiv.

Schließlich erwähnte ein Befragter, dass sich aufgrund des Leitbildprozesses, der Basketballverein und der Fanclub-Verein stärker einander angenähert und mehr Transparenz in der Zusammenarbeit geschaffen hätten. Und eine Interviewpartnerin nannte einen Kulturverein, der eine Fotoausstellung des Vereins zeigte. Aus ihrer Äußerung wurde allerdings nicht deutlich, ob diese Kooperation eine direkte Folge des Leitbildprozesses war.

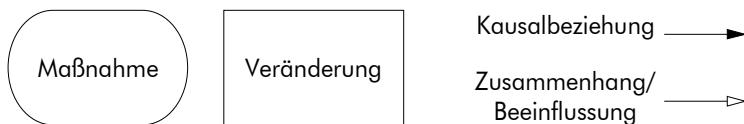
Die vom Projekt vorgesehene Befragung von Kooperationspartnern, ob der Verein die im Leitbild festgehaltenen Erwartungen aus ihrer Sicht erfülle, ist einem befragten Vorstandsmitglied zufolge noch nicht umgesetzt worden. Es fehle noch an den zu entwickelnden Strukturen.

Die folgende Abbildung verdeutlicht die Strategien des Projektes zum Auf- und Ausbau von Kooperationen mit externen lokalen Partnern mit dem Ziel, sich als gesellschaftlich engagierter Akteur vor Ort zu präsentieren. Einschränkend muss hinzugefügt werden, dass das Modell lediglich auf wenigen berichteten Beispielen beruht.

Abbildung 62: Strategien zum Auf- und Ausbau von Kooperationen eines Sportvereins mit externen lokalen Akteuren einer Gemeinde



Legende



Verbreitung von Elementen des Leitbildprozesses in andere lokale Kontexte

Allerdings legen die qualitativen Daten auch nahe, dass sich die beabsichtigte Außenwirkung durch die am Leitbild beteiligten Akteure in der Gemeinde noch nicht so zeigt wie vom Projekt gewünscht. So haben wir die Interviewpartner/-innen danach gefragt, ob sie selbst auf externe lokale Akteure in der Gemeinde proaktiv zugehen und zu den Projektthemen wie Jugendbeteiligung zusammenarbeiten, ob sich aus dem Leitbildprozess Anknüpfungspunkte für ihr eigenes Engagement in der Gemeinde ergeben haben oder welche Elemente des Leitbildprozesses sie unter Umständen in andere lokale Institutionen getragen haben. In den qualitativen Daten finden sich aber kaum Belege für eine solche Vorgehensweise der Befragten, die zum Teil in weiteren vereins- oder politikbezogenen Kontexten der Gemeinde aktiv sind. Eine externe Befragte hat allerdings im Vorstand ihres eigenen Vereins von der Leitbildentwicklung berichtet und einen solchen Prozess auch für ihre Organisation angeregt. Ein Vorstandsmitglied, das in verschiedenen anderen Vereinen der Gemeinde engagiert ist, zeigte sich von der Methode des Leitbildprozesses überzeugt. Er habe sie zwar noch nicht weiterkommuniziert, jedoch als „Werkzeugkasten“ im Hinterkopf. Seine Zurückhaltung begründete er damit, dass in den an-

deren Vereinen andere Beteiligungsmodelle praktiziert würden, die für den konkreten Verein jeweils passend seien.

Ein anderes Vereinsmitglied, das außerdem Stadtverordneter und im Ausschuss für Sport und Soziales aktiv ist, hatte die Leitbild-Thematik in die für ihn relevanten Gremien bisher ebenfalls nicht eingebracht. Er wies auch auf den Bildungsbeirat des Magistrats hin, in dem er selbst und andere Vereinsmitglieder tätig seien. Auch dort sei nach seinem Wissen das Leitbild bisher noch kein Thema gewesen. Auch mit Blick auf das Thema „Jugendbeteiligung“ in der Gemeinde habe sich für ihn noch kein Anknüpfungspunkt aus dem Prozess ergeben. Da der Leitbildprozess aber breit vom Verein mitgetragen worden sei, vermute er, dass Mitglieder ihre Eindrücke auch über den Vereinskontext hinaus verbreitet hätten. Einer Befragten zufolge hat ein am Leitbildprozess beteiligter Vertreter der Stadt in seinen Gremien sehr positiv darüber berichtet. Einige Akteure wiesen noch darauf hin, dass sie zumindest im Bekanntenkreis von dem Leitbildprozess erzählt hätten.

Weitere Anknüpfungspunkte für Vereinsgrenzen überschreitende Aktivitäten in der Gemeinde

Die qualitativen Daten weisen auf strukturelle Veränderungen innerhalb des Vereins aufgrund des Leitbildprozesses hin, die aus unserer Sicht gegebenenfalls weitere Anknüpfungspunkte für das 1B-Projekt bieten. So stieß der Leitbildprozess einem Interviewpartner zufolge die Gründung einer Jugendvertretung des Vereins an. Die Mitsprache von Jugendlichen im Vorstand soll zudem in die Vereinssatzung aufgenommen werden. Davon verspricht sich ein Vorstandsmitglied auch eine Außenwirkung beispielsweise im Kontext der Schule durch diejenigen Jugendlichen, die im Verein Verantwortung übernommen haben. Ergänzend dazu berichtete die Befragte, dass für die Jugendvertretung eine neue Idee umgesetzt wurde, nämlich die sogenannte „Captain's Corner“. In dem neu geschaffenen Gremium seien jeweils die Kapitäne der verschiedenen Basketballteams des Vereins vertreten.

Bemerkenswert ist in dem Zusammenhang, dass den qualitativen Daten zufolge die Hälfte der zehnköpfigen Leitbild-AG nach Abschluss des Prozesses in den Vorstand wechselte. Darunter befanden sich neben einem Interviewpartner vor allem auch junge Menschen. Das ist ein Beleg dafür, dass im Rahmen des 1A-Teils des Projektes Jugendliche, aber auch ältere Erwachsene zu einer aktiven Beteiligung motiviert werden konnten. Das bildet wiederum eine wichtige Voraussetzung für den 1B-Bereich, der Jugendbeteiligung in der Gemeinde fördern will. Denn das kann nur dann glaubwürdig gelingen, wenn der Verein in seinen eigenen Strukturen junge Menschen zu aktivieren versteht.

Unerwartete Wirkungen des Projektes aus Sicht der befragten Akteure

Neben den oben erwähnten Anfragen von Kooperationspartnern aufgrund des Leitbildes nannte eine Befragte eine weitere unerwartete positive Wirkung des Leitbildprozesses. So hätte der Vorstand mit Bezug auf das Leitbild recht schnell einen Beschluss aufgrund eines Vorfalls mit einer Funktionsträgerin des Vereins gefasst, die gleichzeitig eine öffentliche Rolle in einer rechtspopulistischen Partei spielte. Der Beschluss bezieht sich auf den Umgang mit Personen, die gleichzeitig eine bestimmte Funktion im Verein bekleiden und eine bestimmte öffentliche Funktion in einer rechtspopulistischen Partei ausüben. Das Leitbild habe in dieser Sache einer Befragten zufolge dem Vorstand als Argumentationsgrundlage gedient. Ohne diese Grundlage und den zuvor gemeinsam durchlaufenen Leitbildprozess sei ein solcher Beschluss, der

qualitativ und langfristig trage, in so kurzer Zeit nicht im Vorstand umsetzbar gewesen. Diese berichtete Nebenwirkung ist zwar in erster Linie dem Förderbereich 1A des Projektes zuzuordnen, wo es auch um den Umgang mit Rechtspopulismus in den internen Strukturen der Vereine und Verbände geht. Vor dem Hintergrund allerdings, dass das Projekt im Förderbereich 1B die Vereine darin unterstützt, sich für eine offene und vielfältige Gesellschaft zu positionieren, halten wir diese Nebenwirkungen auch in diesem Zusammenhang für relevant.

Dieselbe Befragte erwähnte an anderer Stelle im Interview, dass die vom Projekt qualifizierten Prozessbegleiter aus dem Verein sich durch den Leitbildprozess sehr gut weiterentwickelt hätten. Das betreffe insbesondere die Kompetenzen im Projekt- und im Konfliktmanagement. Als eine negative unerwartete Wirkung nannte eine andere Befragte den großen Zeitaufwand für den Leitbildprozess, mit dem sie nicht gerechnet habe. Da sie auch anderweitig ehrenamtlich engagiert sei, habe sie Termine absagen müssen, was sie frustriert habe.

b) Wirksamkeit des Projektes am Beispiel des Sportvereins der Gemeinde im Rhein-Main-Gebiet

Der zweite für unsere Analyse ausgewählte Verein ist ein Breitensportverein, dem rund 1.200 Mitglieder angehören. Er befindet sich in einer Gemeinde im Rhein-Main-Gebiet mit etwa 10.500 Einwohnern. Trotz intensiver Bemühungen des Projektverantwortlichen haben wir in diesem Fall lediglich drei Akteure befragen können, was auch damit zu tun hat, dass die Entwicklung des 1B-Projektes in dieser Gemeinde noch in den Anfängen steckt. In die Befragung konnten wir ein Vorstandsmitglied, das gleichzeitig Stadtverordnete ist, einbeziehen. Darüber hinaus haben wir einen Akteur befragt, der lange Jahre im Vereinsvorstand tätig war und jetzt eine Ehrenfunktion im Verein bekleidet sowie ebenfalls als Stadtrat in der Gemeinde aktiv ist. Vor allem aber gehört er dem Vorstand des Sportkreises¹¹⁴ als dem Dachverband für rund 260 Sportvereine des Landkreises an. Ferner ist er in der Gemeinde nach eigenen Angaben stark in das übrige Vereinsleben involviert. Eine weitere Befragte ist hauptamtliche Kraft des Sportkreises und außerdem Übungsleiterin in dem Breitensportverein, wo sie außerdem die neue Kassenwartin unterstützt.

Gründe für die Teilnahme am Leitbildprozess

Das befragte Vorstandsmitglied des Vereins ließ sich durch ein gemeinsames Treffen mit einem zweiten Verein im Ort, der bereits Teil des Projektes „DemoSI“ war, von dem Leitbildprozess überzeugen. Das Interesse der beiden Akteure des Sportkreises wurde durch eine Projektpräsentation in dem Dachverband geweckt. Für das Vorstandsmitglied des Sportkreises war es in dem Zusammenhang ein Anliegen, die als Prozessbegleiter aktiven jungen Menschen im Verein sichtbar zu unterstützen.

Die Beurteilung des Leitbildprozesses durch die befragten Akteure

Die drei Befragten zeigten sich vom Engagement der Prozessbegleiter, ihrer professionellen Vorgehensweise und ihrer Methodenkompetenz begeistert. Sie hatten jeweils an etwa der Hälfte der rund zehn Treffen im Rahmen des Leitbildprozesses teilgenommen. Nach Angaben einer Interviewpartnerin waren pro Sitzung in der Regel ca. 20-25 Teilnehmende anwesend. Einem Befragten zufolge ist es den beiden jungen Menschen gut gelungen, auch bei älteren

¹¹⁴ Die Sportkreise in Hessen sind mit den Stadt- und Kreissportbünden in anderen Bundesländern vergleichbar.

Anwesenden Begeisterung für das Thema zu wecken. Ihm habe auch die intensive Auseinandersetzung mit einzelnen Themen gut gefallen. Eine andere Befragte konnte selbst einige Mitglieder aus ihrer eigenen Übungsgruppe motivieren, sich eine Sitzung des Leitbildprozesses anzuschauen. Dabei habe es sich um sehr engagierte Personen gehandelt. Diese hätten den Prozess zwar begrüßt, wollten sich aber selbst nicht aktiv daran beteiligen.

Dieselbe Befragte äußerte sich allerdings auch kritisch zum Leitbildprozess, da nach ihrer Beobachtung kaum junge Menschen aktiv dabei gewesen seien, sondern vorwiegend ältere Vereinsmitglieder ab 40 Jahren. Obwohl sich die Prozessbegleiter sehr engagierten und das Thema in den verschiedenen Gruppen im Verein vorgestellt hätten, habe es gerade bei den jüngeren Mitgliedern nicht so verfangen wie erhofft. Die dritte Befragte gab an, dass sich sowohl jüngere als auch ältere Mitglieder beteiligt hätten. Neben sehr engagierten Mitgliedern habe es auch welche gegeben, die von dem Projekt nicht überzeugt werden konnten und nach dem ersten Treffen nicht mehr wiedergekommen seien. Sie teilte den Eindruck der anderen Befragten, dass es schwierig sei, junge Menschen für ein zusätzliches Engagement zu motivieren. Das gelinge noch am ehesten im Rahmen von Teamsportarten, wo ein größeres Zusammengehörigkeitsgefühl vorherrsche.

Herstellung einer gemeinsamen Sichtweise im Rahmen des Leitbildprozesses

Ähnlich wie in dem anderen untersuchten Sportverein arbeiteten die Prozessbegleiter während des Leitbildprozesses mit Kleingruppen in mehreren Runden, wobei sich die Gruppen jedes Mal auf einen Kompromiss zu den Aspekten des Leitbildes verständigen mussten. Dabei hat es einem Interviewpartner zufolge auch kontroverse Diskussionen gegeben. Es sei in jeder Sitzung um optimale Formulierungen gerungen worden, um eine gemeinsame Sichtweise herzustellen. Ein Befragter erwähnte noch, dass die Anwesenden die jeweils diskutierten Aspekte schriftlich auf Plakaten festhielten, sodass daran unklare Punkte diskutiert und alle Teilnehmenden auf einen Wissensstand gebracht werden konnten.

Strategien des Vereins zum Aufbau von Kooperationsbeziehungen

In den qualitativen Daten zeigen sich zumindest teilweise jene Strategien, die wir auch für den ersten Sportverein als zentrale Strategien zum Aufbau von Kooperationen bzw. zur Stärkung des Vertrauens in den Verein identifiziert haben. So wurden externe Kooperationspartner in den Leitbildprozess einbezogen. Es ist anhand der prinzipiellen Vorgehensweise des Projektes in den Vereinen auch davon auszugehen, dass die beteiligten externen Partner auch an der Befragung der identifizierten Zielgruppen des Vereins beteiligt wurden. Außerdem hat der Verein das Leitbild auf der Vereinshomepage sowie in der lokalen Presse und über Aushänge publiziert. In dem Zusammenhang ist erwähnenswert, dass sich die Befragte aus dem Sportkreis durch den Leitbildprozess motiviert fühlte, die Verbesserung der Homepage des Vereins voranzutreiben, um für Mitglieder und Außenstehende mehr Transparenz zu schaffen.

Indikatoren für die erfolgreiche Einbindung von lokalen Kooperationspartnern und vereinsübergreifende Aktivitäten

Von den drei Befragten konnte eine Person ein Beispiel für eine im Rahmen des Leitbildprozesses entstandene Kooperation des Breitensportvereins mit Vertretern der „Sozialen Stadt“¹¹⁵ schildern. Zwar nahmen die externen Vertreter selbst nicht an dem Leitbildprozess teil, die Prozessbegleiter des Vereins hätten sich aber mit ihnen zusammengesetzt, um mögliche Angebote des Vereins für Jugendliche in der Stadt zu diskutieren. Schließlich haben die Partner gemeinsam ein offenes Fußballturnier für Jugendliche ohne Vereinshintergrund organisiert, was dem Ziel des Projektes entspricht, Jugendliche – insbesondere aus sozialen Brennpunkten – stärker zu beteiligen.

Darüber hinaus habe sich der Verein ebenfalls aus dem Leitbildprozess heraus mit Aktivitäten für Kinder an Stadtfesten beteiligt. Die beiden Prozessbegleiter konnten der Befragten zufolge außerdem jüngere und ältere Mitstreiter für eine Planungsgruppe gewinnen, die weitere ähnliche Aktivitäten – wie beispielsweise verschiedene Rallies – im Rahmen eines Stadtfestes im nächsten Jahr vorbereiten will. Die Prozessbegleiter wollen diesbezüglich auch auf interessierte Abteilungsleitende des Vereins zugehen. Aus Sicht der Vereinsvorsitzenden müssten die Jugendlichen jetzt allerdings lernen, wie sie ihre Ideen konkret umsetzen könnten. Die Befragte berichtete schließlich noch ein Beispiel für eine Maßnahme eines Prozessbegleiters aus dem Breitensportverein, um die Jugendbeteiligung im Ort zu fördern. Der Breitensportverein selbst war in diesem Fall indirekt involviert. Der Prozessbegleiter, der gleichzeitig im SPD-Ortsverein aktiv ist, hatte sein Wissen eingebracht, um im Sommer 2019 ein Volleyballturnier des Ortsvereins für freie Gruppen in der Stadt zu organisieren.

Mit Blick auf mögliche Kooperationen merkte das befragte Vorstandsmitglied des Vereins einschränkend an, dass die Zusammenarbeit mit anderen Vereinen vor Ort schwierig sei, da jede Organisation eigene Vorhaben realisieren wolle. Es gebe aber ein Miteinander und einen Informationsaustausch zu organisatorischen Themen wie etwa dem Datenschutz. So hätte sich der Breitensportverein in der Vergangenheit schon mit anderen, ähnlich strukturierten lokalen Vereinen getroffen.

Verbreitung von Elementen des Leitbildprozesses in andere lokale Kontexte

Die Überzeugung vom Wert des Leitbildprozesses bildet eine zentrale Voraussetzung dafür, dass Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Leitbild-Thematik in anderen institutionellen Kontexten der Gemeinde verbreiten. Unseren Ergebnissen zufolge hat insbesondere das von dem Leitbildprozess und den engagierten Jugendlichen begeisterte Vorstandsmitglied des Sportkreises seine positiven Erfahrungen aktiv weitergetragen. Beispielsweise hat er in einer Magistrats-sitzung der Gemeinde darüber berichtet. Das habe ihn auch stolz gemacht. Besonders überzeugt habe ihn, dass die Jugendlichen nicht nur ein Leitbild mit dem Verein entwickelt hätten, sondern auch Aktivitäten angestoßen hätten, um die Jugendbeteiligung im Verein zu fördern. So sei ein Treffen der Vereinsjugendlichen mit Grillfest und Sportspielen geplant gewesen. Das bestätigte auch das befragte Vorstandsmitglied des Vereins. Die Idee für „Grill and chill“ wolle er als konkrete Anregung für die Jugendarbeit an andere Sportvereine weitergeben. Er zeige bereits jetzt Vereinen die Möglichkeiten eines Leitbildprozesses auf und ermuntere zum Aus-

¹¹⁵ "Soziale Stadt" bezeichnet ein Städtebauförderungsprogramm, mit dem die Bundesregierung seit 20 Jahren sozial, baulich und ökonomisch benachteiligte und strukturschwache Stadt- und Ortsteile unterstützt.

tausch mit dem Breitensportverein. Außerdem habe ihn das Erlebte angeregt, Vereinsvorständen die Vorteile einer aktiven Jugendarbeit näherzubringen. Ferner habe er das mit dem Leitbildprozess verbundene Thema „Jugendarbeit“ auch schon mit einem Kollegen aus der Stadtpolitik besprochen, der ebenfalls im Verein aktiv sei. Damit verfolgt er das Ziel, Anregungen zur Jugendarbeit aus dem Verein in der Gemeinde zu verbreiten. Umgekehrt würde er auch den Jugendlichen aus dem Breitensportverein Hinweise geben, etwa zu Möglichkeiten des Sponsorings für ihre geplanten Aktivitäten. Nach seinen Informationen hätten auch andere Teilnehmer des Leitbildprozesses das Thema weitergetragen. Unter der Voraussetzung einer kompetenten Prozessbegleitung hält er eine Übertragung eines solchen Leitbildprozesses auf andere Sportvereine prinzipiell für sinnvoll.

Das Mitglied des Vereinsvorstandes trägt ähnlich wie eine zweite Befragte nach den uns vorliegenden Informationen Elemente des Leitbildprozesses selbst nicht weiter, würde aber hin und wieder darauf angesprochen. Sie konnte aber ein konkretes Beispiel berichten, wie die vom Projekt ausgebildeten Prozessbegleiter ihr erworbenes Wissen auch außerhalb der Vereinsgrenzen einsetzten. So habe ein Prozessbegleiter aus dem ebenfalls in das Projekt involvierten Fußballverein des Ortes einen Workshop des SPD-Ortsvereins moderiert. Dabei habe er die Methoden der Gruppenarbeit aus dem Leitbildprozess angewendet, was zu einem sehr konstruktiven Arbeitsprozess beigetragen habe.

Weitere Anknüpfungspunkte für die Vereinsgrenzen überschreitende Aktivitäten

Mit Blick auf das Thema der Jugendbeteiligung ist zu erwähnen, dass es dem Verein im Rahmen des Leitbildprozesses bzw. des 1A-Projektes gelang, einen neuen Jugendwart für den Verein zu finden, nachdem der Vorstand dieses Ansinnen aufgrund jahrelanger erfolgloser Suche bereits aufgegeben hatte. Der Vereinsvorsitzenden zufolge habe das Projekt eine neue Denkweise in Bezug auf die Jugendarbeit vermittelt. Den qualitativen Daten nach ging es vor allem darum, die Ideen der jungen Menschen zu sammeln und aufzugreifen und die aktuell nachwachsende Generation stärker in den Blick zu nehmen. Die geschilderte positive Entwicklung innerhalb des Vereins ist aus unserer Sicht eine wichtige Voraussetzung dafür, dass sich der Verein auch außerhalb seiner Grenzen (1B-Bereich) glaubwürdig für mehr Jugendbeteiligung einsetzen kann und als Partner in dieser Hinsicht ernstgenommen wird.

Unerwartete Wirkungen des Projektes aus Sicht der befragten Akteure

Eine Befragte erwähnte als positive bzw. negative Nebenwirkung, dass es sowohl sehr engagierte Mitglieder im Zusammenhang mit dem Leitbildprozess gegeben habe als auch ablehnende Reaktionen. Als eine weitere unerwartete positive Wirkung nannte sie das selbstbewusstere Auftreten der beiden vom Projekt qualifizierten Prozessbegleiter aus dem Verein. Sie würden jetzt auch als Trainer anders auf Jugendliche zugehen und eine größere Ruhe und Professionalität ausstrahlen.

c) Resümee zur Wirksamkeit des Projektes

Das Projekt „Sport stärkt Demokratie! (DemoS!)“ setzte mit Blick auf die Ziele des Programmbereichs 1B nicht an demokratiefeindlichen Vorfällen mit Vereinsbezug im lokalen Raum an. In dem Zusammenhang hat es sich auch nicht als Motor für den Aufbau eigenständig arbeitender Netzwerke betrachtet. Das wäre in sechs Gemeinden mit den verfügbaren Ressourcen

auch nicht zu leisten gewesen. Stattdessen beabsichtigte es ausgehend von Leitbildprozessen, die es im Förderbereich 1A moderierte, die Jugendbeteiligung außerhalb der Vereinsgrenzen in den Gemeinden stärken. Darüber hinaus versuchte es Kooperationen mit externen lokalen Partnern zu fördern. Insgesamt belegen die beiden analysierten Fallbeispiele eine Annäherung an das umfassende Leitziel für den Programmbereich 1B. Demzufolge sollen sich die Vereine vor Ort als aktive demokratische Akteure im lokalen und regionalen Gemeinwesen verstehen. Insbesondere in dem ersten untersuchten Verein in Mittelhessen zeigte sich, dass das entwickelte Leitbild und die darin fixierten Werte wie Respekt und Toleranz einzelne externe Partner zu einer Kooperation anzuregen vermochten. Außerdem motivierte das Leitbild den Verein selbst zu neuen Aktivitäten, die seine Rolle als demokratischer Akteur im Gemeinwesen unterfüttern. Im Rahmen des Leitbildprozesses in dem zweiten Verein gelang es dem Projekt, einen zentralen Akteur der Region dazu zu ermuntern, seine positiven Erfahrungen aus dem Leitbildprozess und zu Strategien der Jugendbeteiligung aktiv an andere Vereine der Region weiterzugeben. Die vom Projekt qualifizierten Vereinsmitglieder haben außerdem verschiedene punktuelle Angebote für Kinder und Jugendliche der Gemeinde initiiert und wollten weitere anbahnen.

Es ist aber auch festzuhalten, dass die Trennung zwischen dem Förderbereich 1A und dem Förderbereich 1B des Projektes für die wissenschaftliche Begleitung nicht wirklich ersichtlich war. Die zentrale Maßnahme bildeten die Leitbildprozesse in den Sportvereinen (1A), aus denen heraus sich die Maßnahmen für den Förderbereich 1B entwickeln sollten. Wie unsere Ergebnisse zeigen, lassen sich hier zwar erste Ansätze erkennen, aber eine eigentlich erforderliche intensive und geplante Begleitung von Kooperationsbeziehungen vor Ort, die sich als spezifische Maßnahmen dem 1B-Bereich hätten zuordnen lassen, konnten wir im Rahmen unserer qualitativen Untersuchung lediglich punktuell und in Anfängen begriffen feststellen. In dem Zusammenhang fiel es dem Projekt teilweise schwer, der wissenschaftlichen Begleitung ausreichend Kontakte zu geeigneten Interviewpartner/-innen – idealerweise zu den im Rahmen des Projektes gewonnenen externen Kooperationspartnern der Vereine – zu vermitteln. Schließlich blieb die vom Projekt beabsichtigte Übertragung des Leitbildprozesses aus den Vereinen in den Gemeindekontext nach unseren Ergebnissen zu abstrakt. So haben nur wenige Befragte dieses Ansinnen aktiv aufgegriffen. Um dieses Vorhaben umzusetzen, hätte es unter Umständen einer stärkeren Unterstützung vonseiten des Projektes bedurft. Insgesamt hätte die Umsetzung des Projektes durch gezielte Begleitmaßnahmen aus unserer Sicht wesentlich an Qualität gewonnen. Aus Sicht des Projektes waren die Ressourcen für eine intensive Begleitung von 7 Vereinen mit zwei Vollzeitkräften für den 1A- und den 1B-Bereich allerdings auch begrenzt. Außerdem hatte sich das Projekt gegen eine zu starke Vereinnahmung der Vereine entschieden, um die Akteure vor Ort nicht zu überfordern und die Entwicklung eines eigenen Antriebs innerhalb der Organisationen zu ermöglichen.

Gleichwohl ist an dieser Stelle aber positiv hervorzuheben, dass es dem Projekt nach unseren Ergebnissen gelungen ist, die Beteiligten für die Leitbildprozesse zu begeistern. Die vom Projekt qualifizierten Prozessbegleiter wurden von den befragten Akteuren insbesondere in Bezug auf ihre methodische Kompetenz, die unterschiedlichen Sichtweisen der verschiedenen Beteiligten zusammenzuführen, sehr positiv beurteilt. Bei den untersuchten Vereinen handelt es sich außerdem um angesehene Vereine in den jeweiligen Orten. Die von ihnen veröffentlichten Leitbilder bringen die wertebezogene Positionierung der Vereine klar und vorbildhaft zum Ausdruck. Sie sind deshalb hinsichtlich ihrer Ausstrahlungskraft in die Gemeinden vielverspre-

chend und ermöglichen es den Vereinen, als demokratische Akteure in ihren Gemeinwesen Akzente zu setzen.

4.3.4 Resümee

Unsere Ergebnisse der Analyse der Wirksamkeit von drei ausgewählten 1B-Projekten zeigen, dass die Maßnahmen aller drei Projekte zu einer Annäherung an das umfassende Leitziel für den Programmbereich 1B beitragen. Diesem zufolge sollen sich die Vereine vor Ort als demokratische Akteure im lokalen und regionalen Gemeinwesen verstehen.¹¹⁶ Allerdings untermauern die drei Fallbeispiele auch ein zentrales Ergebnis unserer qualitativen Analyse der Handlungsstrategien und Maßnahmen aller Projekte aus dem 1B-Bereich, das wir im Rahmen des letzten Zwischenberichtes dargelegt haben. Demnach bilden demokratiefeindliche Vorfälle mit Vereinsbezug, deren Bearbeitung die Vereinsgrenzen überschreitet, nicht den unmittelbaren Anlass für die Aktivitäten dieser Projekte. Deshalb konnte die in der Zieltabelle für den Programmbereich 1B ausgedrückte Programmlogik nicht oder nur teilweise greifen, wie wir auch am Beispiel der genauer analysierten drei Projekte gezeigt haben.

Auch in dem Projekt, das den konkreteren Mittler- und Handlungszielen für den Förderbereich 1B noch am nächsten kam, bildeten nicht demokratiefeindliche Vorfälle mit Vereinsbezug den Handlungsanlass, sondern hauptsächlich die unzureichende Zusammenarbeit von relevanten lokalen Institutionen zur Bekämpfung rechtsextremer Erscheinungsweisen in der Region. Das Projekt hat aber ein schon länger bestehendes Netzwerk mit einem funktionierenden Netzwerkmanagement so weiterentwickelt, dass es arbeitsteilige Strukturen zur effektiven Bearbeitung demokratiefeindlicher Vorfälle bereitstellen kann. Außerdem ging das Projekt zumindest in Teilen im Sinne der Absichten des Programms intervenierend vor, während die anderen beiden Projekte wie auch der Großteil der 1B-Projekte insgesamt präventiv agierten.¹¹⁷ Für die beiden anderen differenziert untersuchten Projekte waren negative Befindlichkeiten und Ängste in der Bevölkerung gegenüber Fremdem bzw. die mangelnde Beteiligung von Jugendlichen in den Gemeinden die zentralen Bezugspunkte ihrer Aktivitäten. Insgesamt betrachtet stellten die in der Zieltabelle für den Programmbereich formulierten konkreteren Mittler- und Handlungsziele ein zu enges Korsett für die Projekte dar. Das belegen auch die Ergebnisse aus unserer qualitativen Analyse der Maßnahmen und Handlungsstrategien der 1B-Projekte aus dem letzten Zwischenbericht.

Aus der differenzierten Analyse der drei Projekte geht aber auch hervor, dass Netzwerke bzw. der Auf- und Ausbau von Kooperationsbeziehungen für die Bearbeitung der von den Projekten identifizierten Probleme trotzdem eine wichtige Rolle spielten. Dafür knüpften zwei Projekte an bereits bestehende Netzwerke an, was aus unserer Sicht im Rahmen der Ziele für den Programmbereich 1B gut vertretbar ist. Das dritte Projekt versuchte Kooperationsbeziehungen ohne weitere Koordinierungs- bzw. Netzwerkmanagementstrukturen zu fördern. In allen drei Fällen waren die Projekte in der Lage, relevante Akteure vor Ort zu identifizieren und eine Zusammenarbeit anzubahnen. In einem Fall gelang es dem Netzwerkmanagement, ausreichend soziales Kapital zur Bearbeitung der Probleme bereitzustellen. Bei einem zweiten Projekt zeigte sich hingegen weiterer Vernetzungsbedarf, um zwei Teilnetzwerke in der untersuchten Ge-

¹¹⁶ Zu den Zielen für den Programmbereich 1B vgl. Strobl; Klemm; Graupner; Lobermeier (2017): 1. Zwischenbericht zur 3. Programmphase, a.a.O., S. 22 ff.

¹¹⁷ Vgl. dazu auch vgl. Strobl; Klemm; Werner; Lobermeier (2018): 2. Zwischenbericht zur 3. Programmphase, a.a.O., S. 121 ff.

meinde im Sinne einer handlungsfähigen Beziehungsstruktur besser miteinander zu verknüpfen. Dem Projekt gelang es aber beispielsweise, die Aufmerksamkeit der lokalen Partnerschaft für Demokratie auf die betreffende Region zu lenken, in der diese bisher nicht aktiv war, und eine Kooperation aufzubauen. Optimierungsbedarf ergab sich in dem Fall hinsichtlich des Einflusses der Koordinatoren auf die Netzwerkakteure. Generell sollte aber immer sorgfältig geprüft werden, inwiefern die Kosten (Zeit und Geld) für den Auf- und Ausbau eines professionell arbeitenden Netzwerks mit dem dann notwendigen Netzwerkmanagement in einem angemessenen Verhältnis zum möglichen Nutzen stehen.

Die Ergebnisse zu dem dritten untersuchten Projekt lassen zumindest in Ansätzen erkennen, dass Leitbildprozesse und die Verbreitung von Leitbildern insbesondere von im Ort verwurzelten und anerkannten Vereinen in die Gemeinde auszustrahlen vermögen. Zwar gelang die Aktivierung von Kooperationspartnern auf diese Weise zunächst nur punktuell. Die Leitbildprozesse stellten aber für einzelne (potentielle) Kooperationspartner eine durchaus überzeugende Strategie dar, um die für ein effektives Handeln notwendige gemeinsame Sichtweise der Akteure herzustellen. Mit Blick auf dieses Programmziel für den Förderbereich 1B¹¹⁸ zeigte sich in den anderen beiden Projekten hingegen noch Optimierungsbedarf. Allerdings entwickeln sich auch Kooperationsbeziehungen nicht von allein, sondern sollten geplant und intensiv begleitet werden, damit sie zu einer effektiven Problembearbeitung beitragen.

Unsere im 2. Zwischenbericht vorgestellte qualitative Analyse der Maßnahmen und Handlungsstrategien der Projekte im Förderbereich 1B zeigt in diesem Zusammenhang, dass nur wenige Projekte Netzwerke selber aufgebaut haben.¹¹⁹ Positiv hervorzuheben ist aber, dass einschließlich der drei hier ausführlicher analysierten Projekte fast alle 1B-Projekte Demokratieberaterinnen und -berater mit eingebunden haben. Sie betätigten sich teilweise als lokale Netzwerkakteure bzw. als Ansprechpartner für Vernetzungsaktivitäten. In anderen Fällen beteiligten sie sich aktiv an bereits bestehenden Netzwerken vor Ort oder übernahmen Moderationsaufgaben. Mit ihrem öffentlichen demokratischen Engagement und als Vertreter wichtiger Organisationen arbeiteten die Demokratieberater und -beraterinnen der Projekte im Programmbereich 1B außerdem dem Phänomen der „leeren Institutionen“¹²⁰ entgegen. Dieser Begriff steht für eine Form von Demokratie, die zwar als Rechts- und Verfassungssystem existiert, jedoch nicht als lebendige politische Kultur.¹²¹ Mit ihrem Engagement geben die Beraterinnen und Berater ihrer Trägerorganisation jedoch im Sinne einer gelebten demokratischen Kultur ein Gesicht im lokalen Gemeinwesen und stehen öffentlich für demokratische Werte ein. Auf diese Weise machen sie die Vereine als demokratische Akteure vor Ort sichtbar. Im Hinblick auf dafür geeignete Strategien konnten die Projekte im Rahmen des vom Programmgeber zugelassenen Erprobungsspielraumes im Programmbereich 1B wertvolle Erfahrungen sammeln.

¹¹⁸ Das entsprechende Mittlerziel 2 der Programmziele für den Förderbereich 1B lautet: „Die relevanten Akteure (Vorreiter) vor Ort haben eine gemeinsame Problemsicht und setzen sich aktiv für die Problemlösung ein“.

¹¹⁹ Strobl; Klemm; Werner; Lobermeier (2018): 2. Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung, a.a.O., S. 121 ff.

¹²⁰ Heitmeyer, Wilhelm (1999): Sozialräumliche Machtversuche des ostdeutschen Rechtsextremismus – Zum Problem unzureichender politischer Gegenöffentlichkeit in Städten und Kommunen. In: Kalb, Peter E.; Sitte, Katrin; Petry, Christian (Hg.), Rechtsextremistische Jugendliche – Was tun? Weinheim und Basel: Beltz-Verlag, S. 47-79.

¹²¹ Vgl. dazu genauer Reif-Spirek, Peter (2000): Der Rechtsextremismus und das Sommerloch. Oder: Wie man ein Problem umdeutet, indem man es öffentlich bespricht. In: Journal der Jugendkulturen, 2, H2, S. 28.

4.4 Projektumsetzung im Programmbereich 2

Im Programmbereich 2 basiert die Analyse der Projektumsetzung auf einer Monitoringerhebung vor der 3. Programmphase und zwei Monitoringerhebungen während der 3. Programmphase sowie auf einer qualitativen Analyse der Modellhaftigkeit. In diese Untersuchungen wurden jeweils alle Projekte einbezogen. Außerdem haben wir die Wirklogik von sechs Projekten exemplarisch nachgezeichnet und in Wirkmodellen anschaulich dargestellt.¹²² Um zu klären, ob in den Verbänden und Vereinen tatsächlich neue Handlungsansätze erprobt und in den Regelstrukturen verankert werden, haben wir darüber hinaus bei zwei Modellprojekten aufwändige qualitative Wirkungsevaluationen durchgeführt.

4.4.1 Monitoring

Im Folgenden stellen wir die Ergebnisse der letzten Monitoringerhebung detailliert dar, beziehen aber die Ergebnisse der ersten und zweiten Monitoringerhebung soweit wie möglich mit ein. Eine detaillierte Darstellung der Ergebnisse dieser Erhebungen findet sich in den vorangegangenen Berichten.¹²³ Zu berücksichtigen ist, dass sich die Zahl der geförderten Modellprojekte im untersuchten Zeitraum leicht verändert hat. Bis Mitte 2017 wurden 17 Modellprojekte gefördert. Am 1.7.2017 – also nach der ersten Monitoringerhebung – kam das Projekt „ZUSAMMEN statt begrenzt“ (Point Alpha Akademie und Bonifatiushaus) als 18. Projekt neu hinzu. Dagegen wurde das Feuerwehrprojekt der türkischen Gemeinde in Schleswig-Holstein zum 30.6.2018 beendet, so dass in die letzte Monitoringerhebung wieder 17 Projekte einbezogen wurden.

4.4.1.1 Tandempartner

Die Träger der Modellprojekte kamen aus dem Bereich der interkulturellen Bildung. Bei der Konzeption und Umsetzung ihrer Maßnahmen arbeiteten sie aber jeweils eng mit einem Verband oder Verein zusammen. Die Besonderheit der geförderten Projekte bestand also darin, dass der Projektträger und der Verband oder Verein ein Tandem bildeten. Deshalb bezeichnen wir die Verbände und Vereine im Folgenden als *Tandempartner* und unterscheiden sie so auch sprachlich von anderen Kooperationspartnern. Die meisten Projektträger hatten jeweils einen Tandempartner. Zwei Projektträger hatten allerdings zwei Tandempartner. Diese Projektträger haben den Fragebogen jeweils für ihren wichtigsten Tandempartner beantwortet.

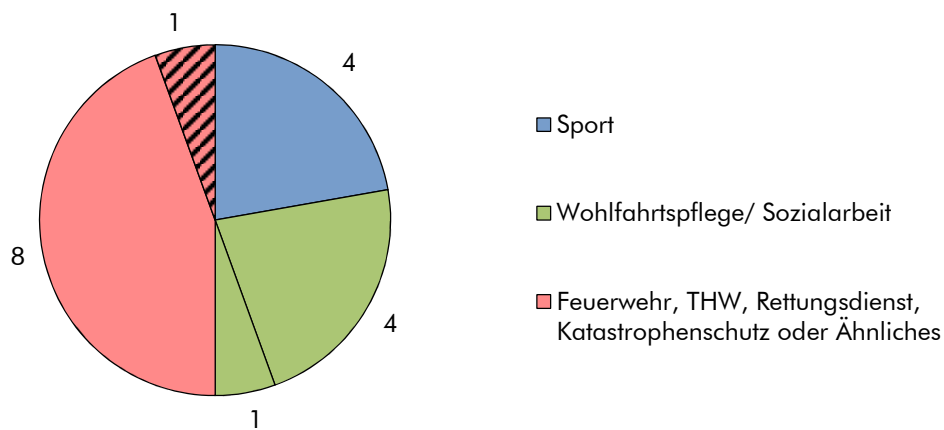
Neun (bis Mitte 2018) bzw. acht (ab Mitte 2018) Tandempartner kamen aus dem Tätigkeitsfeld „Retten und Schützen“ (Feuerwehr, THW, Rettungsdienst, Katastrophenschutz oder Ähnliches), vier Tandempartner aus dem Bereich Sport und vier bzw. fünf (ab Mitte 2017) aus dem Bereich Wohlfahrtspflege/Sozialarbeit.¹²⁴

¹²² Die Ergebnisse dieser Untersuchungen sind im 2. Zwischenbericht detailliert dargestellt. Vgl. Strobl; Klemm; Werner; Lobermeier (2018): 2. Zwischenbericht zur 3. Programmphase, a.a.O., S. 212-309.

¹²³ Zu den Ergebnissen der ersten Monitoringerhebung vgl. Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf; Klemm, Jana (2017): Abschlussbericht im Rahmen der Erweiterung der wissenschaftlichen Begleitung von Modellprojekten zum Thema „Interkulturelles Lernen in Verbänden und Vereinen“ im Rahmen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ (Z:T). Hannover: proVal, S. 12-45; zu den Ergebnissen der zweiten Monitoringerhebung vgl. Strobl; Klemm; Werner; Lobermeier (2018): 2. Zwischenbericht zur 3. Programmphase, a.a.O., S. 177-211.

¹²⁴ Die Angaben beziehen sich jeweils auf den wichtigsten Tandempartner des Projekts.

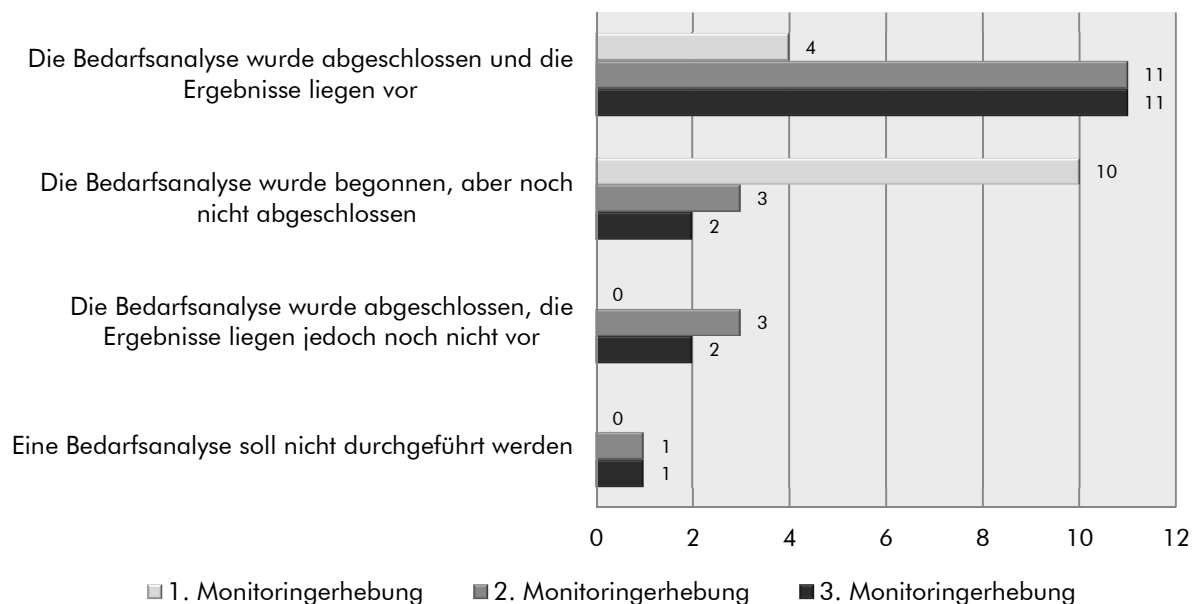
Abbildung 63: Tätigkeitsschwerpunkt des (wichtigsten) Tandempartners



4.4.1.2 Bedarfsanalyse

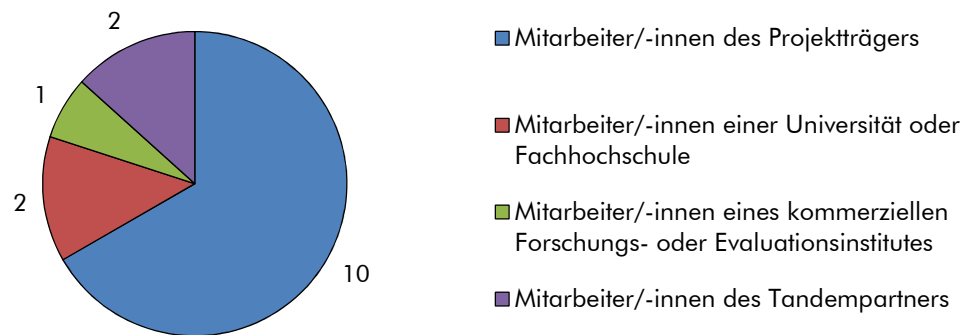
Am Ende der dritten Programmphase hatten 11 Modellprojekte die Bedarfsanalyse abgeschlossen und die Ergebnisse vorliegen. Drei Projekte hatten eine Bedarfsanalyse begonnen, aber nicht abgeschlossen. Bei drei weiteren Projekten war die Bedarfsanalyse zwar abgeschlossen, die Ergebnisse lagen jedoch auch zum Zeitpunkt der letzten Monitoringerhebung noch nicht vor. Ein Projektleiter oder eine Projektleiterin gab an, dass keine Bedarfsanalyse durchgeführt werden sollte, und ein Projekt machte hierzu keine Angaben. Während es im Zeitraum zwischen der ersten und der zweiten Monitoringerhebung in diesem Bereich erhebliche Fortschritte gab, hat in der Zeit von der zweiten bis zur dritten Monitoringerhebung keine nennenswerte Weiterentwicklung mehr stattgefunden. So blieb die Anzahl der Projekte, bei denen die Bedarfsanalyse abgeschlossen wurde und die Ergebnisse vorlagen, unverändert. Die Veränderungen im mittleren Bereich der Grafik sind wahrscheinlich fehlenden Angaben bzw. den oben beschriebenen Veränderungen bei der Projektzusammensetzung geschuldet.

Abbildung 64: Stand der Bedarfsanalyse (Anzahl der Projekte)



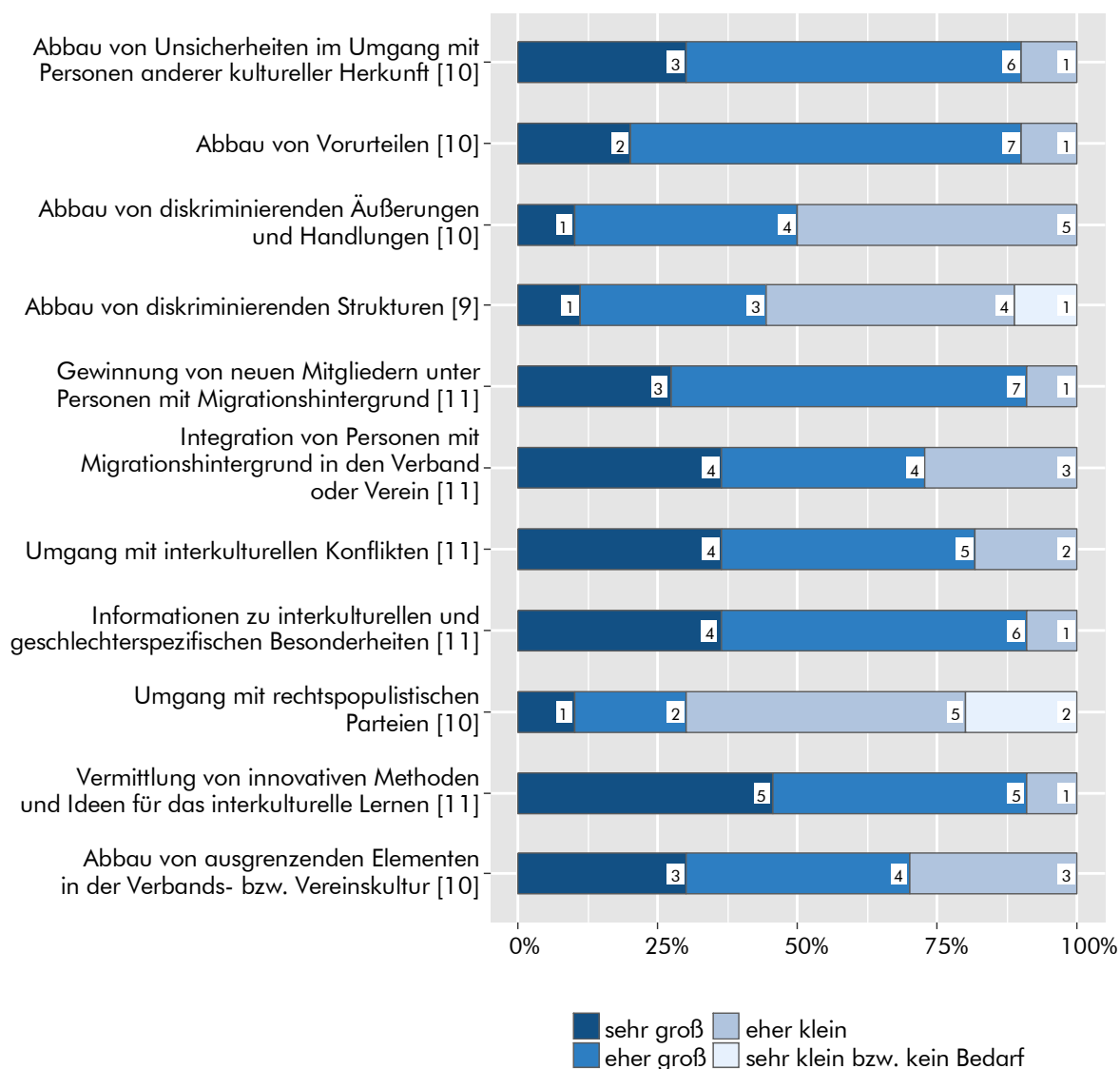
Nach den Angaben in der dritten Monitoringerhebung wurde die Bedarfsanalyse in zwei Drittel der Projekte von Mitarbeiter/-innen des Projektträgers durchgeführt. In jeweils zwei Fällen erfolgte die Bedarfsanalyse entweder durch Mitarbeiter/-innen einer Universität oder Fachhochschule oder durch Mitarbeiter/-innen des Tandempartners. Bei einem Projekt führten Mitarbeiter/-innen eines kommerziellen Forschungs- und Evaluationsinstituts die Bedarfsanalyse durch.

Abbildung 65: Durchführung der Bedarfsanalyse¹²⁵



Bei der Frage, wie hoch der Bedarf des wichtigsten Tandempartners an interkulturellen Informationen ist, identifizierten mindestens 90 % der Projekte, die hierzu eine Einschätzung abgaben, sehr große oder große Bedarfe beim Abbau von Unsicherheiten im Umgang mit Personen anderer kultureller Herkunft, beim Abbau von Vorurteilen, bei der Gewinnung von neuen Mitgliedern unter Personen mit Migrationshintergrund, bei Informationen zu interkulturellen und geschlechterspezifischen Besonderheiten und bei der Vermittlung von innovativen Methoden und Ideen für das interkulturelle Lernen. Demgegenüber wurde der Bedarf des Tandempartners bei den Themenbereichen „Abbau von diskriminierenden Äußerungen und Handlungen“, „Abbau von diskriminierenden Strukturen“ und „Umgang mit rechtspopulistischen Parteien“ von mindestens der Hälfte der Projekte, die diese Frage beantwortet haben, als eher klein oder als sehr klein eingeschätzt.

¹²⁵ Zwei Projekte machten hierzu keine Angaben.

Abbildung 66: Themen, bei denen der Tandempartner Bedarf an interkulturellen Informationen hat¹²⁶

Weitere relevante Themen waren

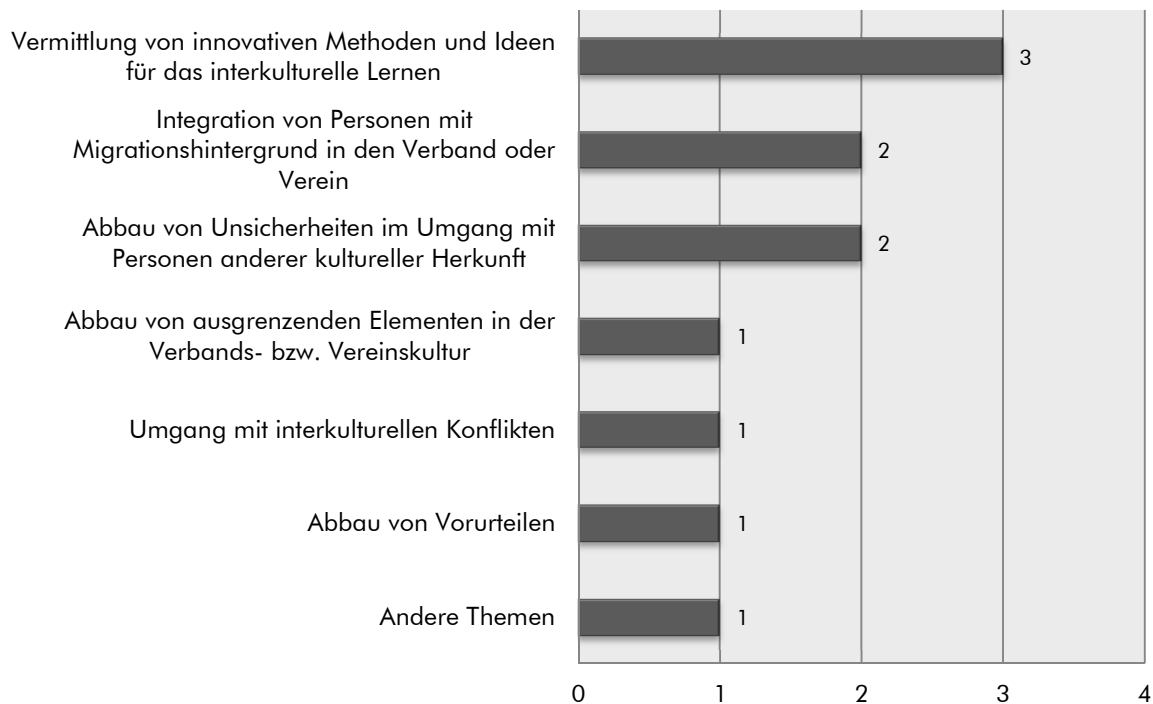
- ein interreligiöser Dialog und eine interreligiöse Öffnung als Teil der interkulturellen Öffnung,
- die Schaffung von Sprechansätzen und die Förderung der Sprachanwendung,
- die Qualifizierung von Übungsleitungen im Umgang mit Nicht-Muttersprachlern,
- die Qualifizierung von Geflüchteten zu Vereinstätigkeiten und zur Übernahme von Vereinsaufgaben sowie
- der Versuch, Interkultur und Inklusion gemeinsam zu denken.

Die Ergebnisse zu der Frage, bei welchen Themen der wichtigste Tandempartner den größten Bedarf an interkulturellen Informationen hatte, zeigen eine ähnliche Rangfolge. Drei Projekte benannten die Vermittlung von innovativen Methoden und Ideen für das interkulturelle Lernen als Themenbereich, bei dem es den größten Bedarf gab. Jeweils zwei Modellprojekte nannten

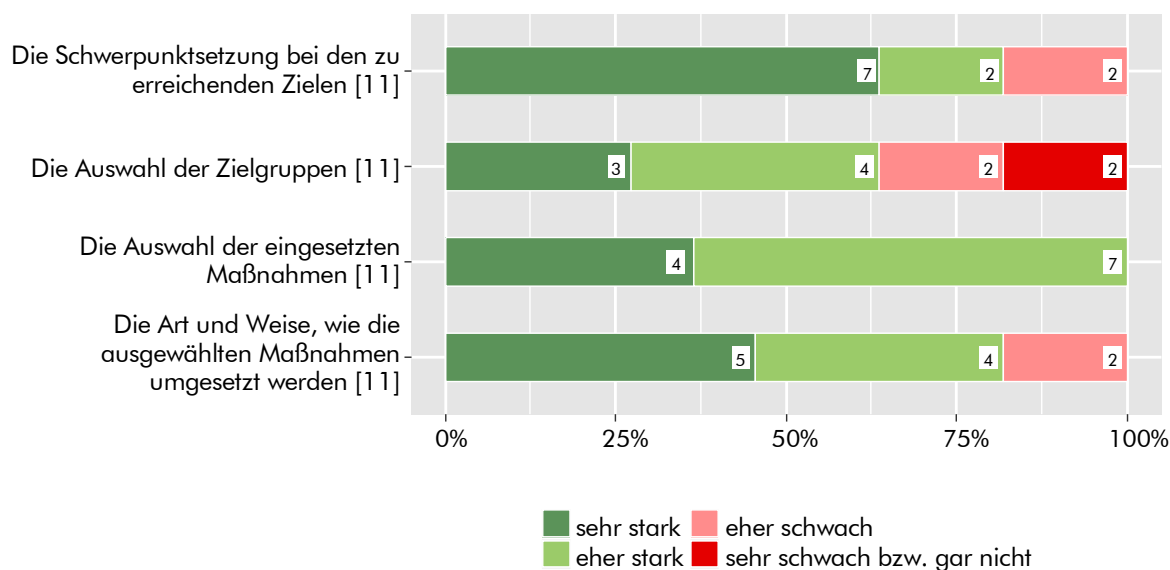
¹²⁶ In den eckigen Klammern steht die Anzahl der Projekte, die diese Frage beantwortet haben. In den Balken sind die absoluten Häufigkeiten angegeben.

hier die Integration von Personen mit Migrationshintergrund in den Verband oder Verein sowie den Abbau von Unsicherheiten im Umgang mit Personen anderer kultureller Herkunft. Jeweils ein Projekt machte bei den Themenbereichen „Abbau von ausgrenzenden Elementen in der Verbands- bzw. Vereinskultur“, „Umgang mit interkulturellen Konflikten“ und „Abbau von Vorurteilen“ den größten Bedarf des Tandempartners aus. Ein weiterer Bedarf war die Gewinnung neuer Mitglieder im Hinblick auf mehr Vielfalt im Verein.

Abbildung 67: Thema, bei dem der Tandempartner den größten Bedarf an interkulturellen Informationen hatte (Anzahl der Projekte)



Die Ergebnisse der Bedarfsanalyse haben sich bei allen Projekten, die hierzu eine Angabe machten, sehr stark oder eher stark auf die Auswahl der eingesetzten Maßnahmen ausgewirkt. Bei neun der elf Projekte mit gültigen Angaben hatte die Bedarfsanalyse sowohl auf die Schwerpunktsetzung bei den zu erreichenden Zielen als auch auf die Art und Weise der Maßnahmenumsetzung einen eher starken oder sehr starken Einfluss. Die Auswahl der Zielgruppen hing bei den Projekten unterschiedlich stark von den Ergebnissen der Bedarfsanalyse ab. Bei sieben Projekten haben sich die Ergebnisse sehr stark oder eher stark und bei vier Projekten eher schwach oder sehr schwach bzw. gar nicht auf die Auswahl der Zielgruppen ausgewirkt. Vergleicht man diese Ergebnisse mit den Ergebnissen der ersten Monitoringerhebung, dann zeigt sich insgesamt ein stärkerer Einfluss der Bedarfsanalyse. Besonders deutlich wird dieser Einfluss bei der Auswahl der eingesetzten Maßnahmen, der in der ersten Erhebung von sechs Projekten noch als eher schwach oder sehr schwach eingeschätzt wurde.

Abbildung 68: Auswirkungen der Ergebnisse der Bedarfsanalyse auf verschiedene Projektaspekte¹²⁷

Die Bedarfsanalyse hat sich nach den Angaben der Projekte auch auf die folgenden Aspekte stark ausgewirkt:

- Maßnahmenplanung im Projekt. Im Projektantrag waren mehrere größere, teilweise mehrtägige Seminare/Workshops mit allen Projektbeteiligten vorgesehen. Stattdessen wurden kleine, weniger zeitintensive und lokale Maßnahmen für die einzelnen Projektbeteiligten durchgeführt.
- Die Bedarfsanalyse und insbesondere der Prozess ihrer Veröffentlichung war ein wichtiges Instrument der Sensibilisierung der Führungskräfte bei Kooperationspartnern und bei den Gliederungen des Verbands.
- Die Aktivitäten wurden von der Ebene des Landesverbandes auf die Ebene der Regionalverbände verlagert, weil es vor Ort leichter ist, Migrantinnen und Migranten anzusprechen.
- Die Zeitplanung und die Abfolge der eingesetzten Maßnahmen wurden angepasst.

4.4.1.3 Zielgruppen

In der ersten Monitoringerhebung haben wir die Projektverantwortlichen gebeten, Sollwerte für die Zahl der zu erreichenden Personen aus den verschiedenen Zielgruppen anzugeben. Da aus dieser Erhebung jedoch nur zu wenigen Projekten die entsprechenden Sollwerte vorlagen, haben wir die Sollwerte in der zweiten Monitoringerhebung erneut abgefragt. Die Sollwerte aus der zweiten Erhebung dienen deshalb bei allen Projekten als Grundlage für die Berechnung des Ausmaßes der Zielgruppenerreichung. Da die dritte Monitoringerhebung relativ kurz vor dem Ende der Projektlaufzeit stattfand, zeigen die Ergebnisse aus dieser Erhebung, bis zu welchem Grad die selbst gesteckten Sollwerte letztendlich erreicht werden konnten.

¹²⁷ In den eckigen Klammern steht die Anzahl der Projekte, die diese Frage beantwortet haben. In den Balken sind die absoluten Häufigkeiten angegeben.

Da die angegebenen Werte zum Teil sehr weit auseinanderliegen, haben wir – wie in den Auswertungen der ersten beiden Monitoringerhebungen – in Tabelle 17 anstelle des Durchschnittswerts den Median angegeben, der wie der Durchschnitt ein Maß der zentralen Tendenz ist. Der Median wird gebildet, indem man eine Anzahl von Zahlenwerten der Größe nach sortiert und dann die Zahl bestimmt, die diese Reihe in der Mitte teilt. Wir haben den Median hier vor allem wegen seiner Robustheit gegenüber Ausreißern gewählt; d.h. ein extrem hoher und ein extrem niedriger Wert beeinflussen den Median weit weniger als den Durchschnitt. Ferner finden sich in der Tabelle 17 Angaben zum ersten Quartil (Q1) und zum dritten Quartil (Q3). Unterhalb des ersten Quartils liegen 25 % der Werte einer der Größe nach sortierten Datenreihe und oberhalb des dritten Quartils liegen ebenfalls 25 % der Werte. Die mittlere Hälfte der Werte liegt folglich zwischen dem ersten und dem dritten Quartil.

Um zu veranschaulichen, wie man Tabelle 17 liest, beschreiben wir exemplarisch die Werte für die Zielgruppe der Führungskräfte. Danach beschränken wir unsere Darstellung auf die Entwicklung der Projekte im Hinblick auf die Zielgruppenerreichung.

Der erste Abschnitt in Tabelle 17 ist folgendermaßen zu lesen: Für die Zielgruppe der Führungskräfte liegen aus der 2. Monitoringerhebung zu 15 Projekten Sollwerte vor. Diese 15 Projekte konnten bei der Auswertung der zweiten und dritten Monitoringerhebung berücksichtigt werden. Zum Zeitpunkt der zweiten Erhebung wurden im Mittel (Median) 8 Führungskräfte erreicht. Die mittleren 50 % dieser Istwerte streuten in dem Bereich zwischen 5 (Q1) und 21 (Q3) erreichten Führungskräften. Es wurden mindestens eine Führungskraft und höchstens 350 Führungskräfte erreicht. Insgesamt wollten die Projekte 609 Führungskräfte erreichen, von denen sie zum Zeitpunkt der zweiten Erhebung bereits 532 (87,4 %) erreicht hatten. Zum Zeitpunkt der dritten Erhebung hatten sie 952 Führungskräfte (156,3 %) erreicht. Im Vergleich zur zweiten Monitoringerhebung konnten die Projekte die Zielgruppenerreichung bei den Führungskräften also um rund 69 Prozentpunkte steigern und den selbst gesteckten Sollwert bei dieser wichtigen Zielgruppe sogar um mehr als 56 Prozentpunkte übertreffen.

Die Ergebnisse zu den Funktionsträgern liegen in einem ähnlichen Bereich. Weil ein Projekt zum Zeitpunkt der dritten Erhebung ausgeschieden war, wurden bei der zweiten Monitoringerhebung 16 und bei der dritten Erhebung nur 15 Projekte berücksichtigt. Insgesamt wollten die Projekte nach den Ergebnissen der 2. Monitoringerhebung 877 Funktionsträger erreichen, von denen sie zum Zeitpunkt der zweiten Erhebung 500 (57,0 %) erreicht hatten. Zum Zeitpunkt der dritten Erhebung hatten sie 1.405 Funktionsträger (160,2 %) erreicht. Im Vergleich zur zweiten Monitoringerhebung konnten die Projekte die Zielgruppenerreichung bei den Funktionsträgern um rund 103 Prozentpunkte steigern und den selbst gesteckten Sollwert bei dieser ebenfalls wichtigen Zielgruppe um mehr als 60 Prozentpunkte übertreffen. Da das ausgeschiedene Projekt bei den Funktionsträgern nur einen geringen Sollwert genannt hat ($n = 3$), erhöht sich der Zielgruppenerreichungsgrad nur geringfügig um 0,6 Prozentpunkte, wenn man dieses Projekt aus der Berechnungsgrundlage herausnimmt.

11 Projekte hatten in der 2. Monitoringerhebung einen Sollwert für die Zielgruppe der sonstigen Schlüsselakteure angegeben. Demzufolge wollten diese Projekte 631 sonstige Schlüsselakteure erreichen. Von diesen Personen hatten sie zum Zeitpunkt der zweiten Erhebung 488 (77,3 %) erreicht. Zum Zeitpunkt der dritten Erhebung hatten sie 603 sonstige Schlüsselakteure (95,6 %) erreicht. Im Vergleich zur zweiten Monitoringerhebung konnten die Projekte die Zielgruppenerreichung bei den sonstigen Schlüsselakteuren um mehr als 18 Prozentpunkte stei-

gern und blieben mit rund 4 Prozentpunkten nur leicht unter dem Sollwert für diese Zielgruppe.

Für die Zielgruppe der sonstigen hauptamtlichen Mitglieder liegen zu 13 Projekten Sollwerte vor. Diese Projekte konnten in die Auswertung einbezogen werden. Allerdings fehlte aus der 3. Erhebung zu einem Projekt der Istwert, so dass bei der Auswertung dieser Erhebung nur 12 Projekte berücksichtigt werden konnten. Insgesamt wollten die Projekte 2.048 sonstige hauptamtliche Mitglieder erreichen, von denen sie zum Zeitpunkt der zweiten Erhebung 991 (48,4 %) erreicht hatten. Zum Zeitpunkt der dritten Erhebung hatten sie 1.544 sonstige hauptamtliche Mitglieder (75,4 %) erreicht. Im Vergleich zur zweiten Monitoringerhebung konnten die Projekte die Zielgruppenerreichung bei den sonstigen hauptamtlichen Mitgliedern also um 27 Prozentpunkte steigern. Trotzdem lagen die Projekte bei dieser Zielgruppe zum Zeitpunkt der dritten Erhebung knapp 25 Prozentpunkte unter dem selbst gesteckten Sollwert. Da das ausgeschiedene Projekt bei den sonstigen hauptamtlichen Mitgliedern einen sehr geringen Sollwert genannt hat ($n = 1$), bleibt der Zielgruppenerreichungsgrad unverändert, wenn man dieses Projekt aus der Berechnungsgrundlage herausnimmt. Allerdings ist die Zielgruppe der hauptamtlichen Akteure für die interkulturelle Öffnung der Verbände oder Vereine aus unserer Sicht ohnehin weniger entscheidend als die Zielgruppe der Schlüsselakteure.

Für die Zielgruppe der sonstigen ehrenamtlichen Mitglieder liegen zu 15 Projekten Sollwerte vor. Auch hier fehlt aus der 3. Erhebung zu einem der 15 Projekte jedoch der Istwert, so dass bei der Auswertung dieser Erhebung nicht alle 15, sondern nur 14 Projekte berücksichtigt werden konnten. Insgesamt wollten die Projekte in der dritten Programmphase 2.558 sonstige ehrenamtliche Mitglieder erreichen, von denen sie zum Zeitpunkt der zweiten Erhebung 2.119 (82,8 %) erreicht hatten. Zum Zeitpunkt der dritten Erhebung haben sie 3.072 sonstige ehrenamtliche Mitglieder (120,1 %) erreicht. Im Vergleich zur zweiten Monitoringerhebung konnten die Projekte die Zielgruppenerreichung bei den sonstigen ehrenamtlichen Mitgliedern um rund 37 Prozentpunkte steigern und den selbst gesteckten Sollwert damit um rund 20 Prozentpunkte übertreffen. Da das ausgeschiedene Projekt bei den sonstigen ehrenamtlichen Mitgliedern wieder nur einen geringen Sollwert angegeben hat ($n = 16$), erhöht sich der Zielgruppenerreichungsgrad nur geringfügig um 0,7 Prozentpunkte, wenn man dieses Projekt aus der Berechnungsgrundlage herausnimmt. Auch die Zielgruppe der ehrenamtlichen Akteure ist für die interkulturelle Öffnung der Verbände oder Vereine aus unserer Sicht aber weniger entscheidend als die Zielgruppe der Schlüsselakteure.

8 Projekte haben darüber hinaus einen Sollwert für weitere Zielgruppen genannt. Hierzu zählen Teilnehmer/-innen des Freiwilligen Sozialen Jahres (FSJ) und des Bundesfreiwilligendienstes (BFD), Menschen mit Migrationshintergrund, Migrantinnen und Migranten, Geflüchtete, Fachkräfte für Integration, Akteure aus dem Bereich Sprache, Jugendliche vom Jugendrotkreuz, Teilnehmer/-innen von Fortbildungen, Jugendbildungsreferenten und -referentinnen, Mitarbeiter/-innen des Deutschen Jugendinstituts, Personen, die an einem ehrenamtlichen Engagement im Verband bzw. Verein interessiert, aber noch kein Mitglied sind, Integrationsbeauftragte, Akteure der politischen und interkulturellen Bildung sowie Politiker und Politikerinnen.

Auch hier fehlte wieder zu einem Projekt der Istwert aus der dritten Erhebung, so dass bei der Auswertung dieser Erhebung nicht alle 8, sondern nur 7 Projekte berücksichtigt werden konnten. Insgesamt wollten die 8 Projekte 2.221 Personen aus weiteren Zielgruppen erreichen, von denen sie zum Zeitpunkt der zweiten Monitoringerhebung bereits 1.144 Personen (51,5 %) erreicht hatten.

erreicht hatten. Zum Zeitpunkt der dritten Erhebung hatten die verbliebenen 7 Projekte 1.941 Personen aus den weiteren Zielgruppen erreicht (87,4 %). Bei den weiteren Zielgruppen hatte das ausgeschiedene Projekt allerdings einen recht hohen Sollwert angegeben (n = 200). Deshalb erhöht sich der Zielgruppenerreichungsgrad auf 96,0 Prozent, wenn man dieses Projekt aus der Berechnungsgrundlage herausnimmt.

Tabelle 17: Soll-Ist-Vergleich bei der Zielgruppenerreichung

Zielgruppe	Erhebung	Soll/ Ist	N ¹	Me- dian ²	Q1 ³	Q3 ⁴	Min ⁵	Max ⁶	Ge- samt- zahl	Erreichter Sollwert in % der Gesamt- zahl ⁷
Führungskräfte ¹²⁸	2. Erheb.	Soll	15	10	5	20	3	400	609	XXXX
	2. Erheb.	Ist	15	8	5	21	1	350	532	87,4 %
	3. Erheb.	Ist	15	20	9	62	2	460	952	156,3 %
Funktionsträ- ger ¹²⁹	2. Erheb.	Soll	16	28	14	46	3	220	877	XXXX
	2. Erheb.	Ist	16	19	4	41	1	180	500	57,0 %
	3. Erheb.	Ist	15	30	21	55	5	688	1.405	160,2 %
Sonstige Schlüs- selakteure ¹³⁰	2. Erheb.	Soll	11	40	21	63	5	250	631	XXXX
	2. Erheb.	Ist	11	30	13	55	2	200	488	77,3 %
	3. Erheb.	Ist	11	15	4	60	0	280	603	95,6 %
Sonstige haupt- amtliche Mitglie- der	2. Erheb.	Soll	13	30	16	50	1	800	2.048	XXXX
	2. Erheb.	Ist	13	18	10	50	1	500	991	48,4 %
	3. Erheb.	Ist	12	40	17	55	0	680	1.544	75,4 %
Sonstige ehren- amtliche Mitglie- der	2. Erheb.	Soll	15	50	28	120	5	1.500	2.558	XXXX
	2. Erheb.	Ist	15	24	8	110	0	1.000	2.119	82,8 %
	3. Erheb.	Ist	14	83	20	275	0	1.350	3.072	120,1 %
Weitere Zielgrup- pen	2. Erheb.	Soll	8	110	62	1.813	10	1.500	2.221	XXXX
	2. Erheb.	Ist	8	93	32	166	13	1.144	1.144	51,5 %
	3. Erheb.	Ist	7	44	13	175	0	1.523	1.941	87,4 %/ 96,0 % ⁸

¹ N = Anzahl der Projekte, die beim Sollwert jeweils einen Wert > 0 angegeben haben.

² Median = mittlerer (zentraler) Wert. Darüber und darunter liegen 50 % der Werte einer nach Größe sortierten Datenreihe.

³ Q1 = erstes Quartil. Darunter liegen 25 % der Werte einer nach Größe sortierten Datenreihe.

⁴ Q3 = drittes Quartil. Darüber liegen 25 % der Werte einer nach Größe sortierten Datenreihe.

⁵ Min = niedrigster Wert, der von den Projekten angegeben wurde.

⁶ Max = höchster Wert, der von den Projekten angegeben wurde.

⁷ Bei der Berechnung des erreichten Sollwerts in % der Gesamtzahl wurden nur die Projekte berücksichtigt, die bei der zweiten Monitoringerhebung Sollwerte > 0 angegeben hatten.

⁸ Der höhere Prozentwert ergibt sich, wenn man den vom ausgeschiedenen Projekt genannten Sollwert (n = 200) aus dem Gesamtsollwert herausrechnet.

¹²⁸ Mit dem Begriff „Führungskräfte“ bezeichnen wir Personen, die eine leitende Position im Verband bzw. in der Dachorganisation innehaben.

¹²⁹ Mit dem Begriff „Funktionsträger“ bezeichnen wir Personen, die eine wichtige formelle Position in der Dachorganisation oder in den von ihr vertretenen Vereinen innehaben (z.B. Trainer, Übungsleiter im Sport, Wehrleiter in der Feuerwehr, Vereinsvorstände).

¹³⁰ Sonstige Schlüsselakteure sind Personen, die eine wichtige informelle Position im Verband oder im Verein innehaben (z.B. ein Bürgermeister als einfaches Vereinsmitglied).

Die in der vorletzten rechten Spalte angegebene Gesamtzahl bezieht sich allerdings nur auf die Projekte, die in der zweiten Monitoringerhebung einen Sollwert über Null angegeben haben. Zum Teil haben aber auch die anderen Projekte Zahlen zum Erreichen von Zielgruppen berichtet. Demnach haben die Projekte in der dritten Programmphase 1.000 Führungskräfte, 1.420 Funktionsträger, 702 sonstige Schlüsselakteure, 1.659 sonstige hauptamtliche Mitglieder, 3.352 sonstige ehrenamtliche Mitglieder sowie 2.611 Personen aus weiteren Zielgruppen erreicht.

4.4.1.4 Instrumente und Methoden

14 der 17 Modellprojekte entwickelten zum Zeitpunkt der dritten Monitoringerhebung Instrumente und Methoden mit einem Tandempartner oder verfügten über welche, die einsatzbereit waren. Ein Projekt machte hierzu keine Angabe. Die 14 Projekte wurden gebeten, in Freitextfeldern die Instrumente und Methoden zu nennen, die sie entweder a) mit ihrem Tandempartner entwickeln, die sie b) mit ihrem Tandempartner erproben oder die c) bereits erprobt und einsatzbereit sind.

4.4.1.4.1 Instrumente und Methoden, die mit dem Tandempartner entwickelt wurden

Im Folgenden werden die genannten Instrumente und Methoden, die zum Zeitpunkt der dritten Monitoringerhebung mit einem Tandempartner entwickelt wurden, thematisch gegliedert aufgelistet.

Workshops, Seminare, Fortbildungen/Ausbildungen und Ähnliches

- „Erste Hilfe ohne Grenzen“: Kombination von Erste-Hilfe-Training, Sprachtraining und Information zum ehrenamtlichen Engagement und zur interkulturellen Kompetenz
- Interkulturelle Kompetenzvermittlung und Methoden des interkulturellen Lernens zur weiteren Anwendung bei Einführungsseminaren für neue Mitarbeiter/-innen und bei Regelveranstaltungen innerhalb des Verbands
- Haltungstrainings für Mitarbeitende in den Praxisbereichen
- Fortbildungen für Personen mit Personalverantwortung zum vorurteilsbewussten Bewerbungsverfahren
- Workshop Mehrsprachigkeit im Sport
- Neuer Ausbildungsstrang beim SportBildungswerk NRW mit dem Arbeitstitel „Sprach- und Bewegungscoach“
- Diverse Vielfaltseminare
- Fachtagung
- Coaching und Qualifizierung

Entwicklung von Handbüchern, Leitfäden, Methodenköffern und Lernmaterialien

- Handlungsleitfäden für verschiedene Praxisbereiche interkultureller Öffnung (vielfaltssensible Veranstaltungsplanung, vielfaltsbewusste Sprache und Ansprache, diskriminierungssensible Stellenausschreibung, Argumentationsstrategien für Vielfalt im Verband)

- Handlungsleitfaden für den Ansatz des Projekts zur interkulturellen Verbandsentwicklung
- Praxisleitfaden
- Leitfaden kultursensible Öffentlichkeitsarbeit
- Sportbilderwörterbuch
- Analoge und digitale Box zur Gestaltung von Jugendgruppenstunden, Ortsverbandshelferabenden, Kindergarteneinheiten etc. (mit Fokus Interkulturelles Lernen)
- Eine „Toolbox“ mit 6 Lernmaterialien (Entwicklungsphase seit Januar 2018 abgeschlossen)

Sonstige Instrumente und Methoden, die zurzeit entwickelt werden

- Antidiskriminierungsstellen im Verband und weitere Verstetigungsstrukturen in Form von Arbeitsgruppen (z.B. AG Vielfalt, AG IKÖ)
- Kampagnenmethode für Ehrenamtliche der Nationalen Hilfsgesellschaft zur vielfältigen Mitgliedergewinnung im Verband
- Kampagne zur Gewinnung von Vereinsmitgliedern
- Implementierung eines Integrationsbeauftragten im Verband
- Ausbau des Netzwerks und Gewinnung von neuen Netzwerkpartnern rund um die Themenfelder „Vielfalt“ und „Interkulturelle Öffnung“
- Konfliktmediation und Deeskalation bei Notfalleinsätzen mit interkulturellem Schwerpunkt
- Ausgangs- und Bedarfsanalyse

4.4.1.4.2 Instrumente und Methoden, die mit dem Tandempartner erprobt wurden

Die Angaben zu den Instrumenten und Methoden, die zum Zeitpunkt der dritten Monitoringerhebung mit dem Tandempartner erprobt wurden, werden nachfolgend ebenfalls thematisch gegliedert wiedergegeben.

Workshops, Seminare, Fortbildungen/Ausbildungen und Ähnliches

- „Erste Hilfe ohne Grenzen“: Kombination von Erste-Hilfe-Training, Sprachtraining und Information zum ehrenamtlichen Engagement und zur interkulturellen Kompetenz
- Interkulturelle Kompetenzvermittlung und Methoden des interkulturellen Lernens zur weiteren Anwendung bei Einführungsseminaren für neue Mitarbeiter/-innen und bei Regelveranstaltungen innerhalb des Verbands
- Zwei Module für FSJ-Gruppen zu den Themen „Diskriminierung im Alltag und in der Einsatzstelle“ und „Fakenews und kritische Mediennutzung“
- Kampagnenworkshop für das Jugendrotkreuz zum Thema „Weniger Diskriminierung und mehr Respekt und Menschlichkeit im JRK“ mittels Videobotschaften
- Kampagnenworkshop für das Jugendrotkreuz für mehr Vielfalt im JRK mittels Fotobotschaften
- Fortbildungen zum Thema: Sprache und Bewegung im (Freizeit-) Sport
- Vielfaltstraining für FSJler
- Kultursensible Erste-Hilfe-Schulung für Erste-Hilfe-Trainer/-innen
- Partizipative Strategietagungen zur Ausrichtung der Verbandsarbeit für Führungskräfte

- Seminarkonzepte zum Teambuilding und für Kommunikationstrainings
- Diverse Vielfaltseminare
- Öffentliche Fachtage mit thematischer Fokussierung
- Das erprobte Angebot umfasst vor allem Workshops der kulturbewussten Kommunikation, Argumentationstrainings gegen Stammtischparolen und Toleranztrainings. In diesen Kernformaten werden auch die zukünftigen Trainer/-innen ausgebildet. Häufig durchgeführt wurden auch Länderabende und Workshops und Diskussionsrunden zu folgenden Themenkomplexen: Antirassismus, Extremismusprävention, Flucht, Migration und Integration. Ebenfalls bewährt hat sich das Format „Deutschland verstehen lernen“, ein Angebot, das sich gezielt an Geflüchtete richtet.
- Didaktische Methoden: Wissensvermittlung anhand von Frontalunterricht, Wissensvermittlung anhand von beteiligungsorientierten Methoden (Gruppenübungen, Simulation von Einsatzbeispielen)
- Dreigliedriges Ausbildungskonzept, bestehend aus Basismodul – Anwendungsphase – Reflektionsmodul; hierbei freie Projektentwicklung der Teilnehmenden für die Anwendungs- und Nachausbildungsphase
- Diverse Workshop-Formate zur interkulturellen Öffnung mit den Pilotvereinen und der Expertengruppe

Handbücher, Leitfäden, Checklisten und Lernmaterialien

- Checkliste und Handlungsleitfaden für Kita-Fachberater/-innen zum sicheren Umgang mit Diskriminierung in der Kita
- Leitfäden zu Bedarfsabfragen
- Alle Bestandteile der „Toolbox“ (Funk-Rallye, Brettspiel, zwei Planspiele, Toolkit für das Drehen von Erklärfilmen und TaschenHandBuch) sind erprobt und seit März 2018 im Einsatz in Jugendgruppen der THW-Jugend NRW und Berlin/Brandenburg/Sachsen-Anhalt sowie in der politischen Bildungsarbeit von Mitgliedseinrichtungen vom Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten e.V.
- Leitfaden zur interkulturellen Vereinsentwicklung
- Beratungsleitfaden für Vereinsberater des Verbands

4.4.1.4.3 Instrumente und Methoden, die bereits erprobt und einsatzbereit sind

Aufgrund der relativ geringen Anzahl an Instrumenten und Methoden, die bereits erprobt und einsatzbereit sind, haben wir im Folgenden auf eine thematische Gliederung der Nennungen verzichtet.

- Transfer von interkulturellen Kompetenzschulungen und Methoden der interkulturellen Konfliktbearbeitung auf andere Verbände
- Planungseinwände
- Digitale Plattform auf der die umgesetzten „Kleinprojekte“ unter spezifischen Kriterien dargestellt werden (Nutzung der Intranet-Seite Confluence des SportBildungsWerk)
- Interkulturelle und internationale Begegnungsformate

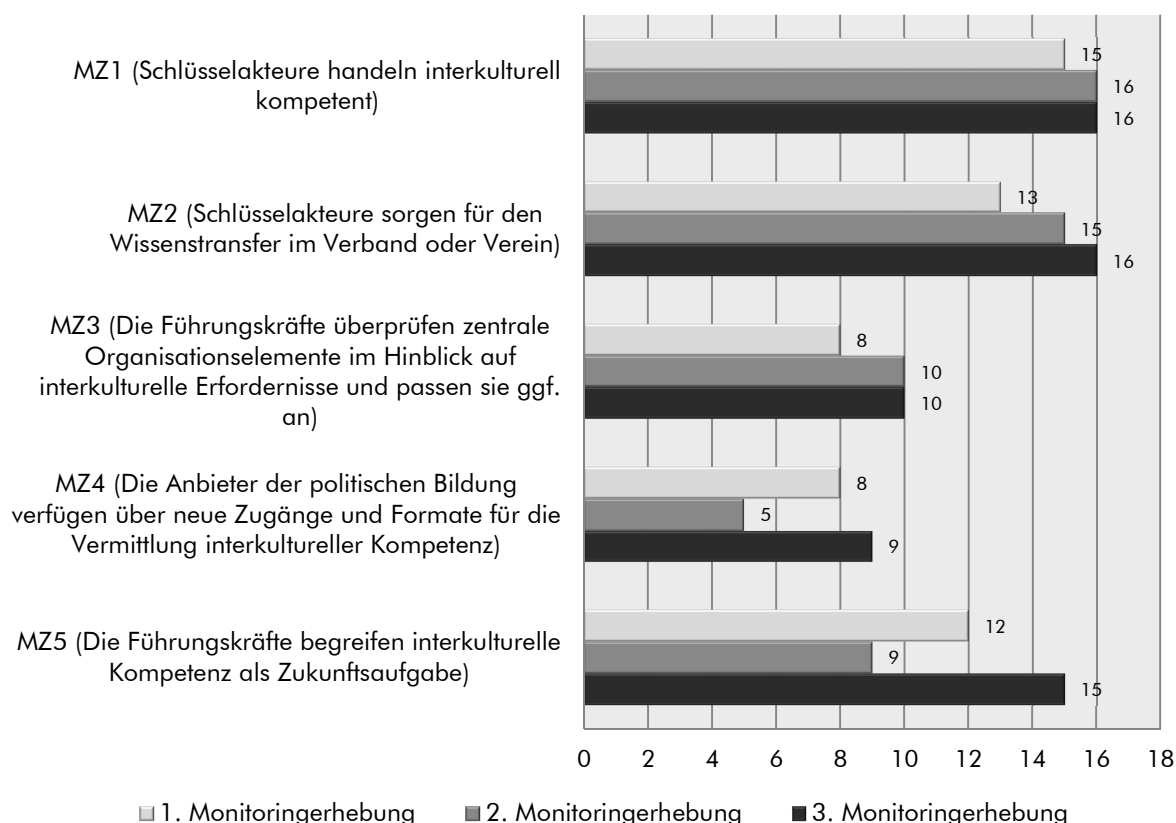
- Partizipative Formate zur Vorstellung des Themenkomplexes
- Ideenboxen
- Ausgangs- und Bedarfsanalyse
- „Gute-Praxis“-Leitfaden
- Checkliste „Interkulturelle Vereins- und Verbandsentwicklung“
- Methode „Gütesiegel“
- „Jugenddienst mal anders“: Die Courage-Werkstatt (bzw. das ehrenamtliche Team) gestaltet mit eigens entwickelten Methoden für die THW-Jugend zu den Themen Vielfalt, Kommunikation und Miteinander einen Jugenddienst für eine Ortsgruppe.
- Praxisbeispiele und Erfahrungen im Aufbau eines interkulturellen Sportkurses für Frauen mit Migrations- und/oder Fluchthintergrund
- Website mit Downloadbereich für Vereine und Übungsleiter/-innen
- Qualifizierung

4.4.1.5 Programmziele

Die Modellprojekte im Programmbereich 2 des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ sollten im Idealfall 5 Mittlerziele und 13 Handlungsziele erreichen. Aus Sicht der Evaluation ist jedoch in vielen Fällen eine Konzentration auf ausgewählte Programmziele (Mittlerziele) sinnvoll, damit die Projekte genügend Ressourcen für die Überwindung von Problemen und Widerständen auf dem Weg zur Zielerreichung mobilisieren können. Die Projekte wurden im Fragebogen daher zunächst gebeten, die Programmziele (Mittlerziele) zu nennen, die zumindest teilweise erreicht werden sollten und für deren Erreichung ein relevanter Teil der Projektressourcen eingesetzt wurde.

Mit einer Ausnahme verfolgten alle Projekte zum Zeitpunkt der dritten Erhebung das 1. (n = 16) und das 2. Mittlerziel (n = 16). Im Unterschied zur ersten und zur zweiten Erhebung wollten aber fast alle Projekte (n = 15) auch das 5. Mittlerziel erreichen. Außerdem wollten zum Zeitpunkt der dritten Erhebung 10 Projekte das 3. und 9 das 4. Mittlerziel erreichen.

Abbildung 69: Von den Projekten angestrebte allgemeine Programmziele
(Mehrfachnennungen waren möglich)



Anzahl der Akteure, mit denen zu den Themenbereichen der Mittlerziele bereits gearbeitet wurde

An dieser Stelle geht es zunächst um die Frage, mit wie vielen Schlüsselakteuren¹³¹ bzw. Führungskräften¹³² die Projekte im Mittel bereits zu den Themenbereichen der Mittlerziele gearbeitet haben. Das 4. Mittlerziel wird in diesem Zusammenhang ausgeklammert.

Wie Abbildung 70 zeigt, wurden mitunter recht große Zahlen genannt. Deshalb ist der Durchschnitt ungeeignet, um die zentrale Tendenz der angegebenen Werte zu bestimmen. Wir verwenden daher anstelle des Durchschnitts (= arithmetisches Mittel) wieder den Median als Maß der zentralen Tendenz.¹³³

Für das Mittlerziel 1 („Schlüsselakteure handeln interkulturell kompetent“) ist die Abbildung folgendermaßen zu lesen: Als Minimum wurden 5 und als Maximum 980 Schlüsselakteure angegeben, mit denen bereits gearbeitet wurde. Die mittleren 50 % der Projekte (farbige Box) haben mit 20 (Q1) bis 113 Schlüsselakteuren (Q3) gearbeitet. Im Mittel (Median) wurde mit 37 Schlüsselakteuren zum Themenbereich des 1. Mittlerziels gearbeitet.

¹³¹ Zu den „Schlüsselakteuren“ zählen Führungskräfte, die eine leitende Position im Verband bzw. in der Dachorganisation innehaben, Funktionsträger, die eine wichtige formelle Position in der Dachorganisation oder in den von ihr vertretenen Vereinen innehaben sowie sonstige Personen, die eine wichtige informelle Position im Verband oder im Verein innehaben.

¹³² „Führungskräfte“ sind Personen, die eine leitende Position im Verband bzw. in der Dachorganisation innehaben.

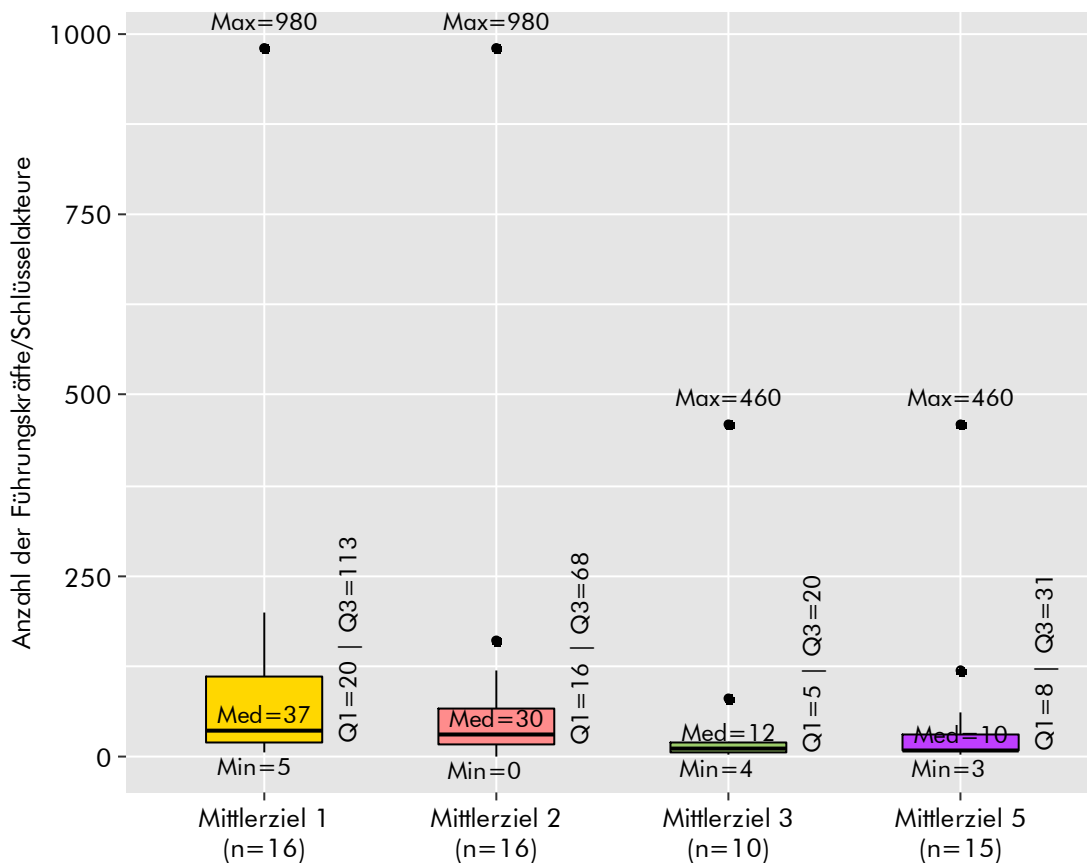
¹³³ Eine Erläuterung des Medians findet sich in Abschnitt 4.4.1.3 auf S. 8.

Beim 2. Mittlerziel („Schlüsselakteure sorgen für den Wissenstransfer im Verband oder Verein“) beträgt das Minimum null und das Maximum wiederum 980 Schlüsselakteure. Die mittleren 50 % der Projekte (farbige Box) haben mit 16 (Q1) bis 68 Schlüsselakteuren (Q3) gearbeitet. Im Mittel (Median) wurde mit 30 Schlüsselakteuren zum Themenbereich des 2. Mittlerziels gearbeitet.

Für das 3. Mittlerziel („Die Führungskräfte überprüfen zentrale Organisationselemente im Hinblick auf interkulturelle Erfordernisse und passen sie ggf. an“) wurden als Minimum 4 und als Maximum 460 Führungskräfte angegeben, mit denen bereits gearbeitet wurde. Die mittleren 50 % der Projekte (farbige Box) haben mit 5 (Q1) bis 20 Führungskräften (Q3) gearbeitet. Im Mittel (Median) wurde mit 12 Führungskräften zum Themenbereich des 3. Mittlerziels gearbeitet.

Beim 5. Mittlerziel („Die Führungskräfte begreifen interkulturelle Kompetenz als Zukunftsaufgabe“) beträgt das Minimum 3 und das Maximum wiederum 460 Führungskräfte. Die mittleren 50 % der Projekte (farbige Box) haben mit 8 (Q1) bis 31 Personen (Q3) gearbeitet. Im Mittel (Median) wurde mit 10 Führungskräften zum Themenbereich des 5. Mittlerziels gearbeitet.

Vergleicht man die Mediane der zweiten Monitoring-erhebung mit den Ergebnissen der aktuellen Erhebung, so zeigt sich – außer beim 3. Mittlerziel – erwartungsgemäß eine Zunahme der Zahl der Schlüsselakteure, mit denen bereits gearbeitet wurde. So betrug der Median zum Zeitpunkt der zweiten Monitoring-erhebung beim 1. Mittlerziel 20 (dritte Erhebung: 37), beim 2. Mittlerziel 20 (dritte Erhebung: 30) und beim 4. Mittlerziel 6 (dritte Erhebung: 10). Beim 3. Mittlerziel ist die Zahl der Führungskräfte, mit denen gearbeitet wurde, dagegen im Mittel in etwa gleich geblieben (zweite Erhebung 13, dritte Erhebung 12). Die geringfügigen Veränderungen können auf Veränderungen in der Projektzusammensetzung zurückzuführen sein.

Abbildung 70: Anzahl der Schlüsselakteure bzw. Führungskräfte, mit denen das Projekt bereits zu dem jeweiligen Mittlerziel gearbeitet hat¹³⁴ (Mediane)

4.4.1.5.1 Mittlerziel 1

16 Projekte wollten das 1. Mittlerziel („Schlüsselakteure handeln interkulturell kompetent“) erreichen. Damit die Schlüsselakteure interkulturell handeln können, müssen sie für die Existenz unterschiedlicher und gemeinsamer Lebenswelten sensibilisiert sein (HZ1.1), eigene Stereotype und Vorurteilen gegenüber Personen anderer kultureller Herkunft erkennen und reflektieren können (HZ1.2) und in der Lage sein, auf Menschen anderer kultureller Herkunft angemessen zuzugehen (HZ1.3).

Wir haben die Projektleitungen erneut danach gefragt, bei wie vielen Schlüsselakteuren die Handlungsziele 1.1, 1.2 und 1.3 bereits erreicht wurden. Auch hier stellen wir die zentrale Tendenz der Angaben jeweils anhand des Medians dar, denn vereinzelt wurden wieder sehr hohe Werte genannt.¹³⁵

Beim Handlungsziel 1.1 („Die Schlüsselakteure sind für die Existenz unterschiedlicher und gemeinsamer Lebenswelten sensibilisiert“) liegt das Minimum bei 5 und das Maximum bei 980

¹³⁴ n = Anzahl der Projekte

Med (Median) = mittlerer (zentraler) Wert. Darüber und darunter liegen 50 % der Werte einer nach Größe sortierten Datenreihe. Diese 50 % der Werte der sortierten Datenreihe liegen innerhalb der farbigen Box.

Q1 (erstes Quartil) = 25 % der Werte einer nach Größe sortierten Datenreihe liegen darunter.

Q3 (drittes Quartil) = 25 % der Werte einer nach Größe sortierten Datenreihe liegen darüber.

Min (Minimum) = der kleinste angegebene Wert

Max (Maximum) = der größte angegebene Wert

¹³⁵ Eine Erläuterung des Medians findet sich in Abschnitt 4.4.1.3 auf S. 8.

Schlüsselakteuren. Die mittleren 50 % der Projekte (farbige Box) haben das Ziel nach eigenen Angaben bei 24 (Q1) bis 143 (Q3) Schlüsselakteuren erreicht. Im Mittel (Median) sahen die Projekte das Handlungsziel 1.1 bei 49 Schlüsselakteuren als erreicht an (zweite Erhebung: 20). Da bei dieser Erhebung alle 16 Projekte, die das erste Mittlerziel verfolgten, einen Wert über null angegeben haben ($\cong 100\%$), zeigt sich im Vergleich zur 2. Monitoringerhebung auch wieder eine Zunahme bei der Zahl der Projekte, die dieses Handlungsziel bei Schlüsselakteuren erreichen konnten.¹³⁶

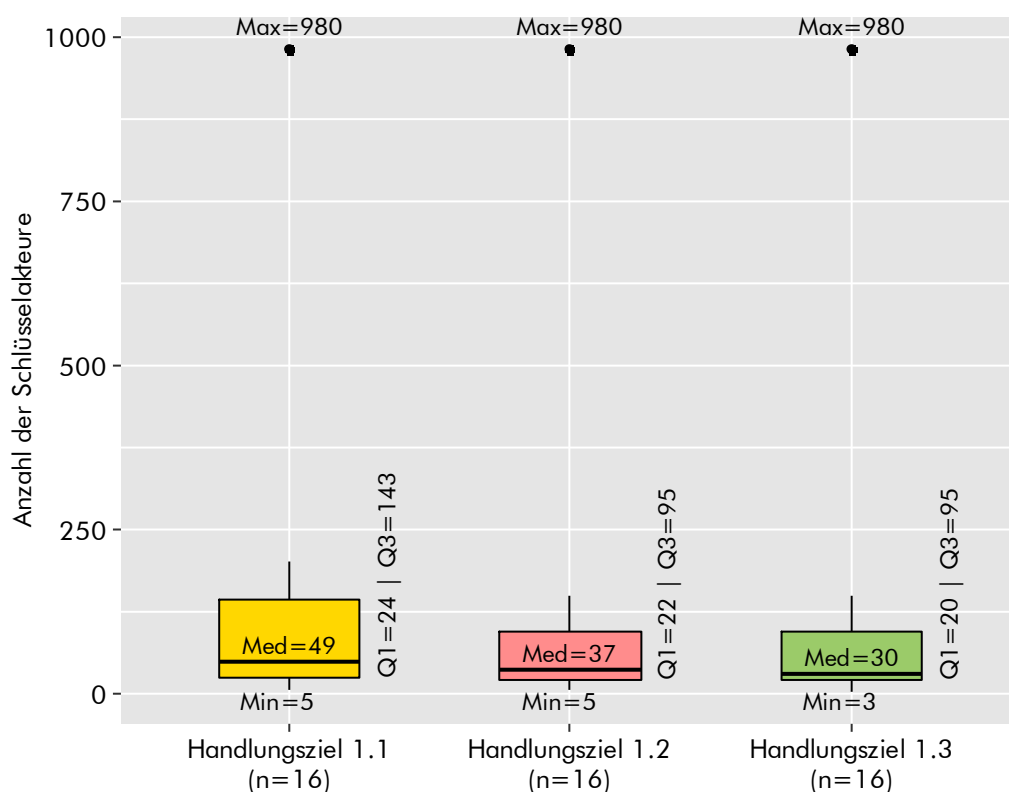
Auch beim Handlungsziel 1.2 („Die Schlüsselakteure erkennen und reflektieren eigene Stereotype und Vorurteile gegenüber Personen anderskultureller Herkunft“) beträgt das Minimum 5 und das Maximum 980 Schlüsselakteure. Die mittleren 50 % der Projekte (farbige Box) haben das Ziel nach eigenen Angaben bei 22 (Q1) bis 95 (Q3) Schlüsselakteuren erreicht. Im Mittel (Median) sahen die Projekte das Handlungsziel 1.2 bei 37 Schlüsselakteuren als erreicht an (zweite Erhebung: 10). Da alle 16 Projekte, die das erste Mittlerziel verfolgten, einen Wert über null angegeben haben ($\cong 100\%$), zeigt sich im Vergleich zur 2. Monitoringerhebung darüber hinaus eine Zunahme bei der Zahl der Projekte, die dieses Handlungsziel bei Schlüsselakteuren erreichen konnten.¹³⁷

Beim Handlungsziel 1.3 („Die Schlüsselakteure sind in der Lage auf Menschen anderer kultureller Herkunft angemessen zuzugehen“) beträgt das Minimum 3 und das Maximum wiederum 980 Schlüsselakteure. Die mittleren 50 % der Projekte (farbige Box) haben das Ziel nach eigenen Angaben bei 20 (Q1) bis 95 (Q3) Schlüsselakteuren erreicht. Im Mittel (Median) sahen die Projekte das Handlungsziel 1.3 bei 30 Schlüsselakteuren als erreicht an (zweite Erhebung: 8). Da bei dieser Erhebung alle 16 Projekte, die das erste Mittlerziel verfolgten, einen Wert über null angegeben haben ($\cong 100\%$), zeigt sich im Vergleich zur 2. Monitoringerhebung auch wieder ein Fortschritt bei der Zahl der Projekte, die dieses Handlungsziel bei Schlüsselakteuren erreichen konnten.¹³⁸

¹³⁶ 1. Erhebung: Fünf der 15 Projekte haben einen Wert über null angegeben $\cong 33,3\%$; 2. Erhebung: 15 der 16 Projekte haben einen Wert über null angegeben $\cong 93,8\%$.

¹³⁷ 1. Erhebung: Eins der 15 Projekte hat einen Wert über null angegeben $\cong 6,7\%$; 2. Erhebung: 13 der 16 Projekte haben einen Wert über null angegeben $\cong 81,3\%$.

¹³⁸ 1. Erhebung: Eins der 15 Projekte hat einen Wert über null angegeben $\cong 6,7\%$; 2. Erhebung: 14 der 16 Projekte haben einen Wert über null angegeben $\cong 87,5\%$.

Abbildung 71: Anzahl der Schlüsselakteure, bei denen die Handlungsziele HZ1.1, HZ1.2 und HZ1.3 erreicht wurden¹³⁹ (Mediane)

Die 16 Projektleitungen wurden auch danach gefragt, woran sie festmachen, dass die Handlungsziele des ersten Mittlerziels bei den Schlüsselakteuren erreicht wurden.

Beim Handlungsziel 1.1¹⁴⁰ war für alle Projekte eine aktive Seminarteilnahme ein relevanter Indikator für das Erreichen des Handlungsziels. 13 Projekte nannten an dieser Stelle Rückmeldungen und Feedback und 11 Projekte Reflexionsgespräche mit dem Verband oder Verein. Jeweils 9 Projekte machten das Erreichen des Handlungsziels 1.1 an den Ergebnissen von Evaluationsbögen, an der Verwendung von zielgruppenspezifischer Ansprache und Kommunikation sowie an einer Präsentation und Reflexion des Praxisprojekts fest. Jeweils 8 Projekte nannten in diesem Zusammenhang die Wissensanwendung auf Fallbeispiele sowie die Reflexion der Thematik in Beratungsgesprächen. Für 4 Projekte war ein Fragebogen zum interkulturellen Selbstcheck ein relevantes Anzeichen für das Erreichen des Handlungsziels.

Als Indikatoren für das Erreichen des Handlungsziels 1.2¹⁴¹ nannten jeweils fünfzehn Projektverantwortliche eine aktive Seminarteilnahme oder Rückmeldungen bzw. Feedback. Jeweils 10

¹³⁹ n = Anzahl der Projekte

Med (Median) = mittlerer (zentraler) Wert. Darüber und darunter liegen 50 % der Werte einer nach Größe sortierten Datenreihe. Diese 50 % der Werte der sortierten Datenreihe liegen innerhalb der farbigen Box.

Q1 (erstes Quartil) = 25 % der Werte einer nach Größe sortierten Datenreihe liegen darunter.

Q3 (drittes Quartil) = 25 % der Werte einer nach Größe sortierten Datenreihe liegen darüber.

Min (Minimum) = der kleinste angegebene Wert

Max (Maximum) = der größte angegebene Wert

¹⁴⁰ HZ1.1: Die Schlüsselakteure sind für die Existenz unterschiedlicher und gemeinsamer Lebenswelten sensibilisiert.

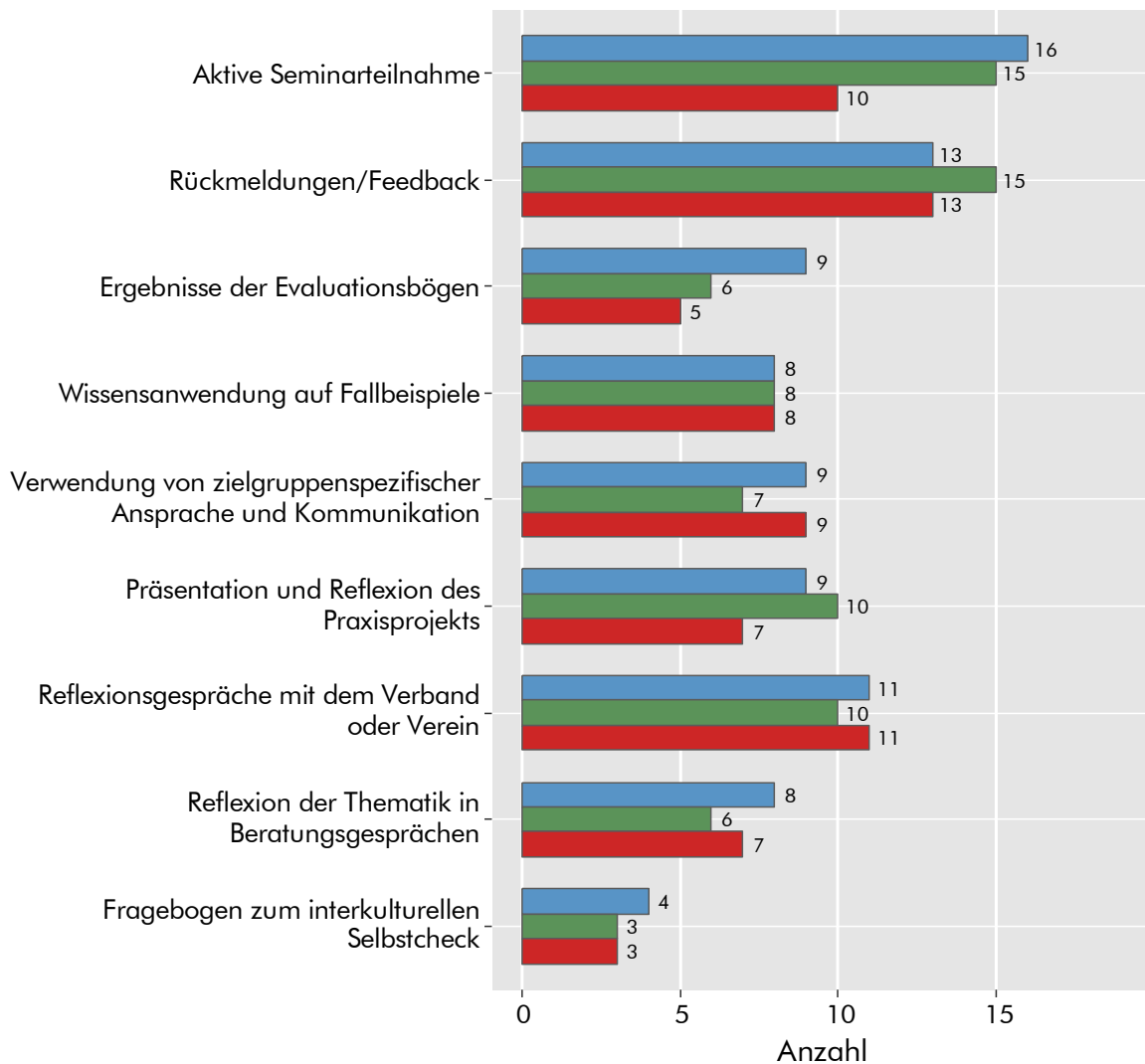
¹⁴¹ HZ1.2: Die Schlüsselakteure erkennen und reflektieren eigene Stereotype und Vorurteile gegenüber Personen anderskultureller Herkunft.

Projekte machten das Erreichen dieses Handlungsziels an einer Präsentation und Reflexion des Praxisprojekts oder an Reflexionsgesprächen mit dem Verband oder dem Verein fest. 8 Projekte nannten die Wissensanwendung auf Fallbeispiele als einen Indikator. 7 Projektverantwortliche nannten in diesem Zusammenhang die Verwendung von zielgruppenspezifischer Ansprache und Kommunikation und jeweils 6 die Ergebnisse von Evaluationsbögen sowie die Reflexion der Thematik in Beratungsgesprächen. Bei drei Projekten basiert die Einschätzung zur Erreichung dieses Handlungsziels (auch) auf einem Fragebogen zum interkulturellen Selbstcheck.

Das Erreichen des Handlungsziels 1.3¹⁴² wurde von 13 Projekten an Rückmeldungen bzw. Feedbacks festgemacht. 11 Projekte nannten Reflexionsgespräche mit dem Verband oder Verein und 10 eine aktive Seminarteilnahme. Auf die Verwendung von zielgruppenspezifischer Ansprache und Kommunikation verwiesen 9 und auf eine Präsentation und Reflexion des Praxisprojekts sowie auf die Reflexion der Thematik in Beratungsgesprächen verwiesen jeweils 7 Projekte. 5 Projekte nannten (auch) die Ergebnisse von Evaluationsbögen und 3 (auch) einen Fragebogen zum interkulturellen Selbstcheck als Indikatoren für das Erreichen des Handlungsziels 1.3.

¹⁴² HZ1.3: Die Schlüsselakteure sind in der Lage auf Menschen anderer kultureller Herkunft angemessen zuzugehen.

Abbildung 72: Indikatoren für das Erreichen der Handlungsziele HZ1.1, HZ1.2 und HZ1.3 (Mehrfachnennungen waren möglich)



- HZ1.1: Die Schlüsselakteure sind für die Existenz unterschiedlicher und gemeinsamer Lebenswelten sensibilisiert.
- HZ1.2: Die Schlüsselakteure erkennen und reflektieren eigene Stereotype und Vorurteile gegenüber Personen anderskultureller Herkunft.
- HZ1.3: Die Schlüsselakteure sind in der Lage, auf Menschen anderer kultureller Herkunft angemessen zuzugehen.

Darüber hinaus haben wir danach gefragt, woran die Projekte sonst noch festmachen, dass die Handlungsziele des 1. Mittlerziels bei den Schlüsselakteuren erreicht wurden.

Weitere Indikatoren für das Erreichen des Handlungsziels 1.1

- Anfrage von Seminarangeboten und Hilfestellungen
- Persönliche Gespräche
- Formulierungen im Leitbild und auf Website
- Reflexionsgespräche (z.B. anhand von Fallbeispielen)

- Kulturelle Selbstverständlichkeiten werden in Frage gestellt
- Erhöhte Achtsamkeit
- Beobachtungen

Weitere Indikatoren für das Erreichen des Handlungsziels 1.2

- Anfrage von Seminarangeboten und Hilfestellungen
- Persönliche Gespräche (auch mit Projektleitungen)
- Austausch und Erklärungen für unverständliches Verhalten der Zielgruppe werden regelmäßig gesucht.
- Beobachtungen
- Vermeidung bestimmter Begriffe (z.B. durch gendersensible Sprache)
- Teilnehmer sind sensibilisiert und versuchen bewusst gegenzusteuern
- Auswahlverfahren bei Bewerbungen wurden geändert

Weitere Indikatoren für das Erreichen des Handlungsziels 1.3

- Akteure berichten neue Herangehensweisen und fragen nach fallbezogenen Verhaltensweisen für Beratende
- Bedarf an spezifischem Beraterseminar angemeldet
- Anfrage von Seminarangeboten und Hilfestellungen
- Persönliche Gespräche
- Beobachtungen
- Rückmeldungen von Menschen mit Migrationsgeschichte

Zusätzlich zu den vom Bundesprogramm vorgegebenen Handlungszielen gaben einige Projektleiter/-innen weitere konkrete Handlungsziele an, die ihr Projekt im Rahmen des 1. Mittlerziels erreichen wollte:

- Die Schlüsselakteure sind davon überzeugt, Veränderungen im Bereich interkulturelle Kompetenz in ihrer Organisation erreichen zu können. (Das betreffende Projekt möchte dieses Ziel als Ersatz für HZ 1.3 verstanden wissen.)
- Handlungs- und Haltungssicherheit im Umgang mit Diskriminierungssituationen im Arbeitsalltag.
- Schlüsselakteure sind sich bewusst, dass interkulturelle Öffnung in einem religiös ausgerichteten Verband auch interreligiösen Dialog einschließen und interkulturelle Kompetenzvermittlung diesen Aspekt berücksichtigen muss.
- Beratungskompetenz erweitern.

4.4.1.5.2 Mittlerziel 2

16 Projekte verfolgten das 2. Mittlerziel („Schlüsselakteure sorgen für den Wissenstransfer im Verband oder Verein“). Damit die Schlüsselakteure für den Wissenstransfer im Verband oder Verein sorgen können, muss ihnen die Wichtigkeit der Thematik bewusst sein (HZ2.1), und sie sollten interkulturelles Lernen und/oder interkulturellen Austausch anregen (HZ2.2).

Wir haben die Projektleitungen wieder danach gefragt, bei wie vielen Schlüsselakteuren die Handlungsziele 2.1 und 2.2 bereits erreicht wurden. Auch hier haben wir wegen der zum Teil sehr hohen Werte Mediane für die Darstellung der zentralen Tendenz der Angaben verwendet.¹⁴³

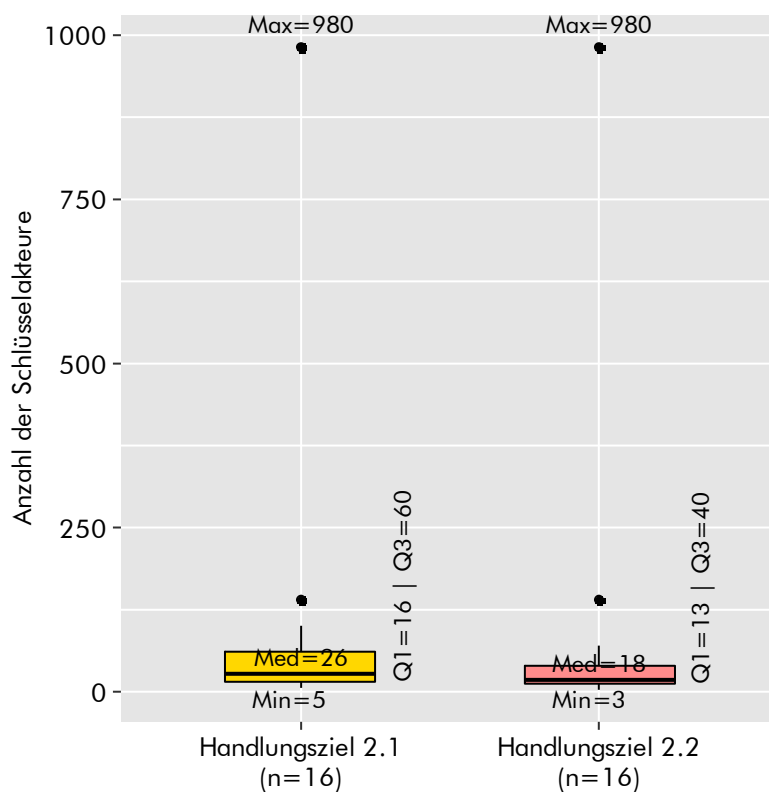
Beim Handlungsziel 2.1 („Die Schlüsselakteure sind sich der Wichtigkeit der Thematik bewusst“) liegt das Minimum bei 5 und das Maximum bei 980 Schlüsselakteuren. Die mittleren 50 % der Projekte (farbige Box) haben das Ziel nach eigenen Angaben bei 16 (Q1) bis 60 (Q3) Schlüsselakteuren erreicht. Im Mittel (Median) sahen die Projekte das Handlungsziel bei 26 Schlüsselakteuren als erreicht an (zweite Erhebung: 14). Da bei dieser Erhebung alle 16 Projekte, die das zweite Mittlerziel verfolgten, einen Wert über null angegeben haben ($\cong 100\%$), zeigt sich im Vergleich zur 2. Monitoringerhebung auch wieder ein Fortschritt bei der Zahl der Projekte, die dieses Handlungsziel bei Schlüsselakteuren erreichen konnten.¹⁴⁴

Für das Handlungsziel 2.2 („Die Schlüsselakteure regen interkulturelles Lernen und/oder interkulturellen Austausch an“) wurden als Minimum 3 und als Maximum erneut 980 Schlüsselakteure angegeben. Die mittleren 50 % der Projekte (farbige Box) haben das Ziel nach eigenen Angaben bereits bei 13 (Q1) bis 40 (Q3) Schlüsselakteuren erreicht. Im Mittel (Median) sahen die Projekte das Handlungsziel 2.2 bei 18 Schlüsselakteuren als erreicht an (zweite Erhebung: 10). Da alle 16 Projekte, die das zweite Mittlerziel verfolgten, einen Wert über null angegeben haben ($\cong 100\%$), zeigt sich im Vergleich zur 2. Monitoringerhebung an dieser Stelle auch wieder ein Fortschritt bei der Zahl der Projekte, die dieses Handlungsziel bei Schlüsselakteuren erreichen konnten.¹⁴⁵

¹⁴³ Eine Erläuterung des Medians findet sich in Abschnitt 4.4.1.3 auf S. 8.

¹⁴⁴ 1. Erhebung: Sechs der 13 Projekte haben einen Wert über null angegeben $\cong 46,2\%$; 2. Erhebung: 14 der 15 Projekte haben einen Wert über null angegeben $\cong 93,3\%$.

¹⁴⁵ 1. Erhebung: Sechs der 13 Projekte haben einen Wert über null angegeben $\cong 46,2\%$; 2. Erhebung: 14 der 15 Projekte haben einen Wert über null angegeben $\cong 93,3\%$.

Abbildung 73: Anzahl der Schlüsselakteure, bei denen die Handlungsziele HZ2.1 und HZ2.2 erreicht wurden¹⁴⁶ (Mediane)

Als Indikatoren für das Erreichen des Handlungsziels 2.1¹⁴⁷ nannten mindestens 12 der 16 Projekte Rückmeldungen und Bedarfsanzeigen, eine gemeinsame Planung und Durchführung von Tagesseminaren sowie die Entwicklung von verbandsinternen Weiterbildungsmaßnahmen. 10 Projekte machten die Erreichung des Handlungsziels 2.1 an Nachfragen und Diskussionsbeiträgen bei Sitzungen oder Versammlungen und jeweils 9 an der Verwendung von zielgruppenspezifischer Ansprache und Kommunikation sowie der Teilnahme an Vorstandssitzungen und an der Neuformulierung von Websites, Flyern und verbandsinternen Veröffentlichungen fest. Jeweils 6 Projekte nannten in diesem Zusammenhang die Ergebnisse einer Fragebogenerhebung sowie die Schaffung eines Arbeitsplatzes mit dem Schwerpunkt Diversity und Integration.

13 Projekte nannten Rückmeldungen oder Bedarfsanzeigen und jeweils 11 die gemeinsame Planung und Durchführung von Tagesseminaren und die Entwicklung von verbandsinternen Weiterbildungsmaßnahmen als Indikatoren für das Erreichen des Handlungsziels 2.2¹⁴⁸. 10 Projekte verwiesen in diesem Zusammenhang auf Nachfragen und Diskussionsbeiträge bei Sitzungen oder Versammlungen und jeweils 9 auf die Verwendung von zielgruppenspezifischer

¹⁴⁶ n = Anzahl der Projekte

Med (Median) = mittlerer (zentraler) Wert. Darüber und darunter liegen 50 % der Werte einer nach Größe sortierten Datenreihe. Diese 50 % der Werte der sortierten Datenreihe liegen innerhalb der farbigen Box.

Q1 (erstes Quartil) = 25 % der Werte einer nach Größe sortierten Datenreihe liegen darunter.

Q3 (drittes Quartil) = 25 % der Werte einer nach Größe sortierten Datenreihe liegen darüber.

Min (Minimum) = der kleinste angegebene Wert

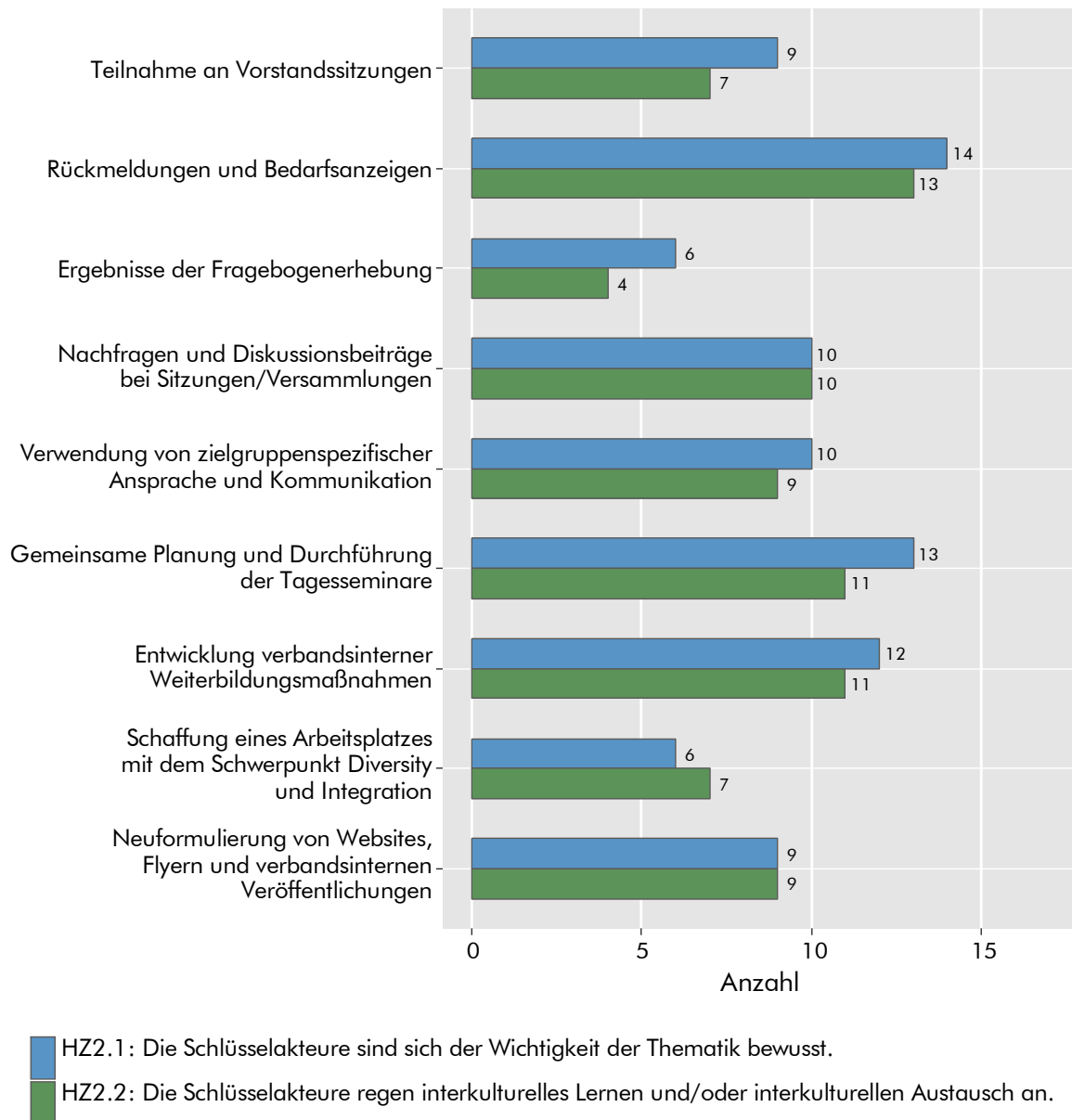
Max (Maximum) = der größte angegebene Wert

¹⁴⁷ HZ2.1: Die Schlüsselakteure sind sich der Wichtigkeit der Thematik bewusst.

¹⁴⁸ HZ2.2: Die Schlüsselakteure regen interkulturelles Lernen und/oder interkulturellen Austausch an.

Ansprache und Kommunikation sowie auf die Neuformulierung von Websites, Flyern und verbandsinternen Veröffentlichungen. Jeweils sieben Projekte nannten die Teilnahme an Vorstandssitzungen und die Schaffung eines Arbeitsplatzes mit dem Schwerpunkt Diversity und Integration. 4 Projekte verwiesen in diesem Zusammenhang (auch) auf die Ergebnisse einer Fragebogenerhebung.

Abbildung 74: Indikatoren für das Erreichen der Handlungsziele HZ2.1 und HZ2.2 (Mehrfachnennungen waren möglich)



Auf die Frage nach weiteren Anzeichen für das Erreichen der Handlungsziele 2.1 und 2.2 bei den Schlüsselakteuren wurden von den Projektleitungen noch folgende Indikatoren genannt:

Weitere Indikatoren für das Erreichen des Handlungsziels 2.1

- Anstoßen von konkreten verbandsinternen Prozessen interkultureller Öffnung (z.B.: Antidiskriminierungsstelle, AG Diversity)

- Austausch in Evaluationssitzungen
- Das Thema wird im Rahmen von Teamberatungen, Vorstandssitzungen und Leitungsrunden auf die Tagesordnung gebracht.
- Entsprechende Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- Rückmeldungen aus Tagesseminaren
- Teilnehmer formulieren während einer Übung im Basismodul Fragen zu einem real existierenden Problem, das mit dem eigenen Verband und gleichzeitig den Themen „Diskriminierungen“, „Privilegien“ etc. zu tun hat.

Weitere Indikatoren für das Erreichen des Handlungsziels 2.2

- Austausch in Evaluationssitzungen
- Die Schlüsselakteure haben uns um eine Übersicht relevanter Anbieter im Bereich des interkulturellen Lernens in Thüringen gebeten, um diese selbständig anzufragen.
- Die Teilnehmer entwickeln konkrete Projekte in ihrem Arbeitskontext im Verband.
- Suche nach bundesweiter Vernetzung und Erfahrungsaustausch

Zusätzlich zu den vom Bundesprogramm vorgegebenen Handlungszielen haben die Projektverantwortlichen weitere konkrete Handlungsziele benannt, die ihr Projekt im Rahmen des 2. Mittlerziels erreichen wollte:

- Die Schlüsselakteure kennen das Konzept der interkulturellen Öffnung.
- Die Schlüsselakteure sorgen für die Sicherung und Abrufbarkeit vorhandenen Wissens.
- Verankerung der Interkulturalität in der Verbandsstruktur über den Projektzeitraum hinaus und Transfer auf andere Landesverbände sowie Transfer auf andere Verbände, die eine ähnliche Ausrichtung haben
- Gewährleistung einer dauerhaften Implementierung und Verstetigung der interkulturellen Öffnung

4.4.1.5.3 Mittlerziel 3

Zehn Projekte haben angegeben, das 3. Mittlerziel („Die Führungskräfte überprüfen zentrale Organisationselemente im Hinblick auf interkulturelle Erfordernisse und passen sie ggf. an“) erreichen zu wollen. Damit die Führungskräfte zentrale Organisationselemente im Hinblick auf interkulturelle Erfordernisse überprüfen und ggf. anpassen, müssen sie die Satzung und das Leitbild (HZ3.1), die Angebote ihrer Organisation (HZ3.2) und letztlich die Kommunikationswege und die Kommunikationsstruktur in ihrer Organisation (HZ3.3) überprüfen und ggf. anpassen.

Die zehn Projektleiter/-innen, die dieses Ziel mit einem relevanten Teil ihrer Projektressourcen verfolgten, wurden gefragt, bei wie vielen Führungskräften die Handlungsziele 3.1, 3.2 und 3.3 bereits erreicht wurden. Da auch hier zum Teil sehr hohe Werte genannt wurden, haben wir bei der Darstellung der zentralen Tendenz der Angaben wieder den Median verwendet.¹⁴⁹

¹⁴⁹ Eine Erläuterung des Medians findet sich in Abschnitt 4.4.1.3 auf S. 8.

Bei dem Handlungsziel 3.1 („Die Führungskräfte überprüfen die Satzung und das Leitbild und passen diese Elemente ggf. an“) liegt das Minimum bei null und das Maximum bei 460 erreichten Führungskräften. Die mittleren 50 % der Projekte (farbige Box) haben das Handlungsziel nach eigenen Angaben bei null (Q1) bis zehn (Q3) Führungskräften erreicht. Im Mittel (Median) sahen die Projekte das Handlungsziel 3.1 bei 4 Führungskräften als erreicht an (zweite Erhebung: 2). Die Zahl der Projekte, die das Handlungsziel 3.1 bei Führungskräften erreichen konnten, hat sich im Vergleich zur 2. Monitoringerhebung nicht verändert. In beiden Erhebungen haben 6 der 10 Projekte, die das dritte Mittlerziel verfolgten, einen Wert über null angegeben ($\cong 60,0\%$).¹⁵⁰

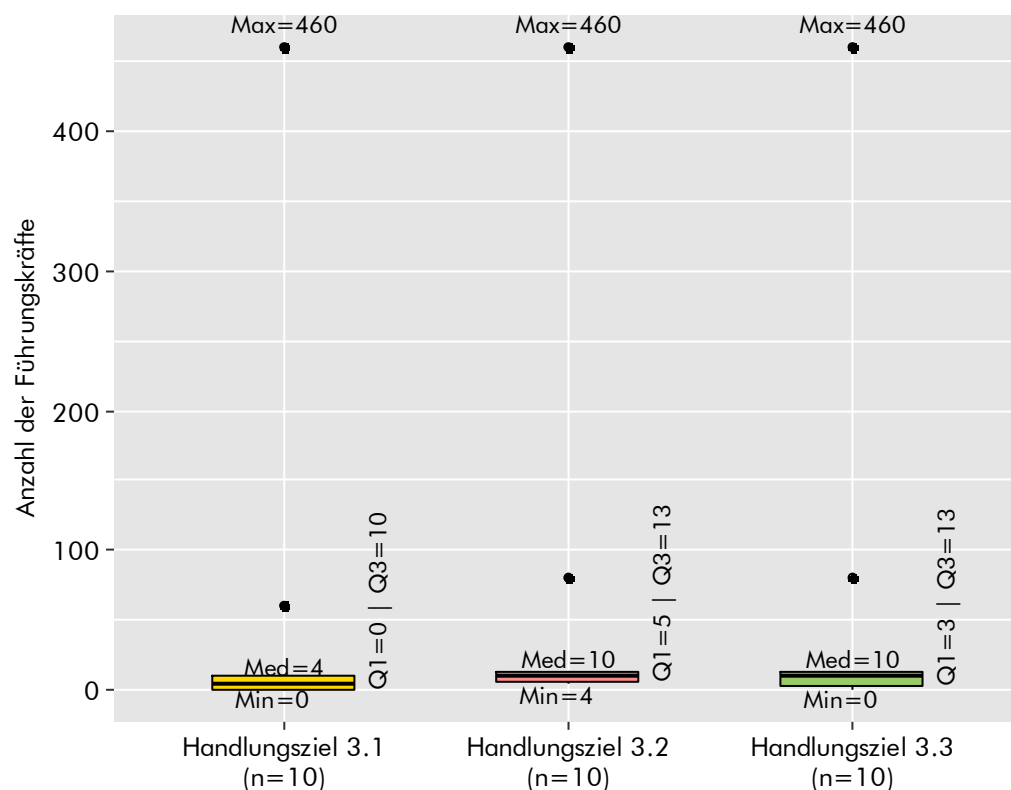
Mindestens 4 und maximal 460 Führungskräfte wurden beim Handlungsziel 3.2 („Die Führungskräfte überprüfen die Angebote ihrer Organisation und passen sie ggf. an“) erreicht. Die mittleren 50 % der Projekte (farbige Box) haben das Handlungsziel nach eigenen Angaben bei 5 (Q1) bis 13 (Q3) Führungskräften erreicht. Im Mittel (Median) sahen die Projekte das Handlungsziel bei 10 Führungskräften als erreicht an (zweite Erhebung: 5). Da bei dieser Erhebung alle 10 Projekte, die das dritte Mittlerziel verfolgten, einen Wert über null angegeben haben ($\cong 100\%$), zeigt sich im Vergleich zur 2. Monitoringerhebung auch wieder eine Zunahme bei der Zahl der Projekte, die dieses Handlungsziel bei Führungskräften erreichen konnten.¹⁵¹

Beim Handlungsziel 3.3 („Die Führungskräfte überprüfen die Kommunikationswege und die Kommunikationskultur in ihrer Organisation und passen sie ggf. an“) liegt das Minimum bei null und das Maximum bei 460 erreichten Führungskräften. Die mittleren 50 % der Projekte (farbige Box) haben das Handlungsziel nach eigenen Angaben bei drei (Q1) bis 13 (Q3) Führungskräften erreicht. Im Mittel (Median) sahen die Projekte das Handlungsziel 3.1 bei zehn Führungskräften als erreicht an (zweite Erhebung: 5). Da acht der zehn Projekte, die das dritte Mittlerziel verfolgten, einen Wert über null angegeben haben ($\cong 80,0\%$), zeigt sich im Vergleich zur 2. Monitoringerhebung auch wieder eine Zunahme bei der Zahl der Projekte, die dieses Handlungsziel bei Führungskräften erreichen konnten.¹⁵²

¹⁵⁰ 1. Erhebung: Eins der acht Projekte hat einen Wert über null angegeben $\cong 12,5\%$; 2. Erhebung: Sechs der 10 Projekte haben einen Wert über null angegeben $\cong 60,0\%$.

¹⁵¹ 1. Erhebung: Eins der acht Projekte hat einen Wert über null angegeben $\cong 12,5\%$; 2. Erhebung: Acht der 10 Projekte haben einen Wert über null angegeben $\cong 80,0\%$.

¹⁵² 1. Erhebung: Eins der acht Projekte hat einen Wert über null angegeben $\cong 12,5\%$; 2. Erhebung: Sieben der 10 Projekte haben einen Wert über null angegeben $\cong 70,0\%$.

Abbildung 75: Anzahl der Führungskräfte, bei denen die Handlungsziele HZ3.1, HZ3.2 und HZ3.3 erreicht wurden¹⁵³ (Mediane)

Dass das Handlungsziel 3.1¹⁵⁴ bei den Führungskräften erreicht wurde, machte die Hälfte der 10 Projekte an der Aufnahme der interkulturellen Öffnung in das Leitbild fest. Darüber hinaus nannten jeweils vier Projekte in diesem Zusammenhang die gemeinsame Durchführung von Veränderungsprozessen am Leitbild oder an der Satzung, die Verwendung von zielgruppenspezifischer Ansprache und Kommunikation, die Überarbeitung der Öffentlichkeitsarbeit in Bezug auf Mehrsprachigkeit bzw. Verwendung von Bildern sowie die Entwicklung neuer Angebote. 3 Projekte machten die Zielerreichung (auch) an der Bildung einer Steuerungsgruppe zum Thema „Interkulturelle Öffnung“ fest, und ein Projekt nannte an dieser Stelle (auch) die Ergebnisse der Fragebogenerhebung.

Als Indikatoren für das Erreichen des Handlungsziels 3.2¹⁵⁵ nannte jeweils mindestens die Hälfte der 10 Projekte die Aufnahme der interkulturellen Öffnung in das Leitbild, die Verwendung von zielgruppenspezifischer Ansprache und Kommunikation, die Überarbeitung der Öffentlichkeitsarbeit in Bezug auf Mehrsprachigkeit oder Verwendung von Bildern sowie die Entwicklung neuer Angebote. Jeweils drei Projekte verwiesen an dieser Stelle auf die gemeinsame Durchführung von Veränderungsprozessen am Leitbild oder an der Satzung, auf die Ergebnis-

¹⁵³ n = Anzahl der Projekte

Med (Median) = mittlerer (zentraler) Wert. Darüber und darunter liegen 50 % der Werte einer nach Größe sortierten Datenreihe. Diese 50 % der Werte der sortierten Datenreihe liegen innerhalb der farbigen Box.

Q1 (erstes Quartil) = 25 % der Werte einer nach Größe sortierten Datenreihe liegen darunter.

Q3 (drittes Quartil) = 25 % der Werte einer nach Größe sortierten Datenreihe liegen darüber.

Min (Minimum) = der kleinste angegebene Wert

Max (Maximum) = der größte angegebene Wert

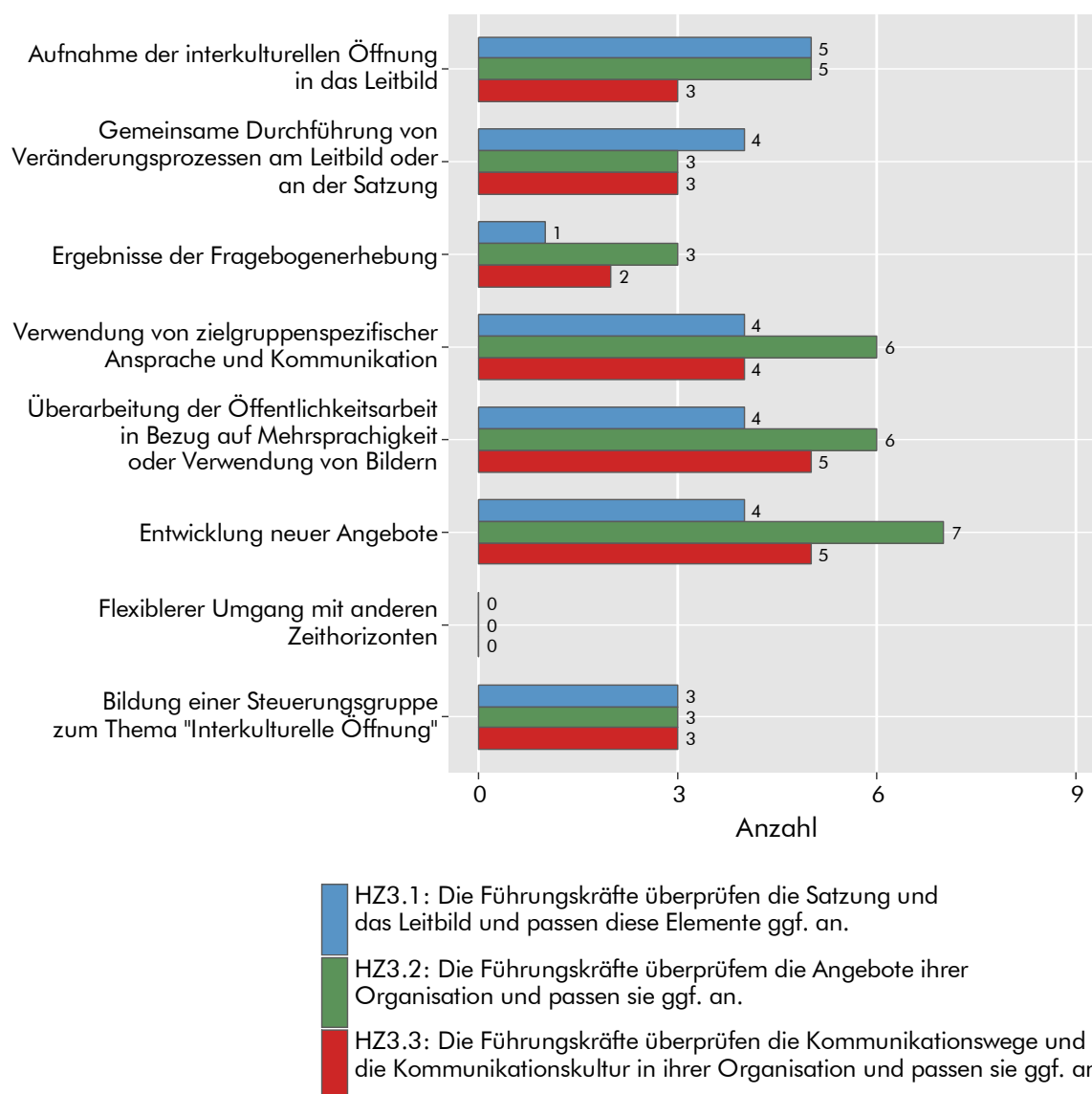
¹⁵⁴ HZ3.1: Die Führungskräfte überprüfen die Satzung und das Leitbild und passen diese Elemente ggf. an.

¹⁵⁵ HZ3.2: Die Führungskräfte überprüfen die Angebote ihrer Organisation und passen sie ggf. an.

se einer Fragebogenerhebung sowie auf die Bildung einer Steuerungsgruppe zum Thema „Interkulturelle Öffnung“.

Das Erreichen des Handlungsziels 3.3¹⁵⁶ machten jeweils fünf Projekte an der Entwicklung neuer Angebote und an der Überarbeitung der Öffentlichkeitsarbeit in Bezug auf Mehrsprachigkeit oder Verwendung von Bildern fest. Für jeweils drei Projekte waren die Aufnahme der interkulturellen Öffnung in das Leitbild, die gemeinsame Durchführung von Veränderungsprozessen am Leitbild oder an der Satzung sowie die Bildung einer Steuerungsgruppe zum Thema „Interkulturelle Öffnung“ Indikatoren für das Erreichen des Handlungsziels 3.3. Zwei Projekte nannten in diesem Zusammenhang die Ergebnisse einer Fragebogenerhebung.

Abbildung 76: Indikatoren für das Erreichen der Handlungsziele HZ3.1, HZ3.2 und HZ3.3 (Mehrfachnennungen waren möglich)



Auch bei diesen Handlungszielen haben wir nach weiteren Indikatoren für die Zielerreichung gefragt. Folgende Indikatoren wurden genannt:

¹⁵⁶ HZ3.3: Die Führungskräfte überprüfen die Kommunikationswege und die Kommunikationskultur in ihrer Organisation und passen sie ggf. an.

Weitere Indikatoren für das Erreichen des Handlungsziels 3.1

- Kommunikation auf höchster Vereinsebene
- Strategien der Interkulturellen Öffnung werden von dem Landesverband in die Ebene des Bundesverbands erfolgreich eingebracht.

Weiterer Indikator für das Erreichen des Handlungsziels 3.2

- Weitergabe von Erkenntnissen und Erfahrungen an Führungskräfte, die nicht an Schulungen des Bildungsträgers teilgenommen haben.

Weitere Indikatoren für das Erreichen des Handlungsziels 3.3

- Überarbeitung der Öffentlichkeitsarbeit in Bezug auf vielfaltssensible Sprache
- Weitergabe von Erkenntnissen und Erfahrungen an Führungskräfte, die nicht an Schulungen des Bildungsträgers teilgenommen haben.

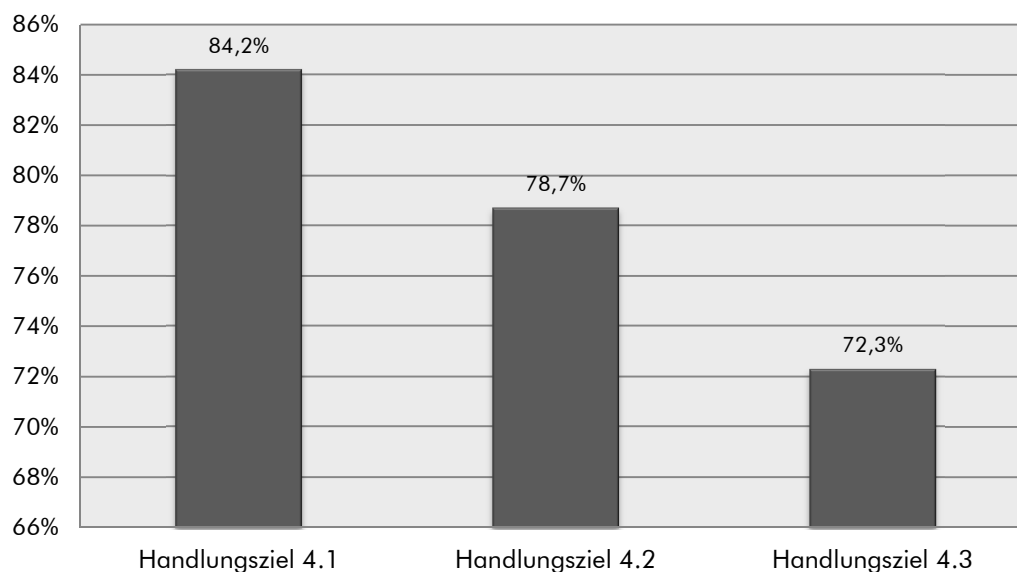
4.4.1.5.4 Mittlerziel 4

Neun Projekte wollten das 4. Mittlerziel („Die Anbieter der politischen Bildung verfügen über neue Zugänge und Formate für die Vermittlung interkultureller Kompetenz“) erreichen. Damit die Anbieter der politischen Bildung über neue Zugänge und Formate für die Vermittlung interkultureller Kompetenz verfügen, müssen sie die Bedarfe des Kooperationspartners kennen (HZ4.1), neue Formate des interkulturellen Lernens in Zusammenarbeit mit den Vereinen und Verbänden entwickeln (HZ4.2) und über Zugänge zu neuen Zielgruppen verfügen (HZ4.3).

Den Angaben der Projektleitungen zufolge liegt der durchschnittliche Zielerreichungsgrad beim Handlungsziel 4.1 bei rund 84 %, beim Handlungsziel 4.2 bei knapp 79 % und beim Handlungsziel 4.3 über 72 %. Im Vergleich zur 2. Monitoringerhebung ist der Zielerreichungsgrad bei den drei Handlungszielen allerdings leicht gesunken.¹⁵⁷ Dieses Ergebnis ist wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass in der dritten Erhebung 9 statt 5 (zweite Erhebung) Projekte angegeben haben, das 4. Mittlerziel zu verfolgen.

¹⁵⁷ Bei der 1. Monitoringerhebung lag der durchschnittliche Zielerreichungsgrad beim Handlungsziel 4.1 bei 57 %, beim Handlungsziel 4.2 bei 20 % und beim Handlungsziel 4.3 bei 35 %. Bei der 2. Monitoringerhebung lag er beim Handlungsziel 4.1 bei 90 %, beim Handlungsziel 4.2 bei 83 % und beim Handlungsziel 4.3 bei 82 %.

Abbildung 77: Ausmaß der Erreichung der Handlungsziele HZ4.1, HZ4.2 und HZ4.3 (durchschnittliche Prozentangaben)¹⁵⁸



Das Erreichen des Handlungsziels 4.1¹⁵⁹ machten alle 9 Projekte jeweils daran fest, dass die abgeschlossene Bedarfsanalyse als Arbeitsgrundlage zur Entwicklung geeigneter Maßnahmen dient und dass es positive Rückmeldungen aus dem Verband oder Verein zu den konzipierten Formaten gibt. Jeweils 7 Projekte nannten die erfolgreiche Entwicklung neuer, zielgruppenspezifischer Formate und Anfragen zum Themenbereich als Indikatoren. 6 Projekte machten das Erreichen dieses Handlungsziel an der Teilnahme neuer Zielgruppen an den Veranstaltungen fest.

Für alle 9 Projekte sind positive Rückmeldungen aus dem Verband oder Verein zu den konzipierten Formaten ein Indikator für das Erreichen des Handlungsziels 4.2¹⁶⁰. 8 Projektleitungen machten das Erreichen des Handlungsziels an der Verwendung der abgeschlossenen Bedarfsanalyse als Arbeitsgrundlage zur Entwicklung geeigneter Maßnahmen fest. 7 Projekte nannten in diesem Zusammenhang die erfolgreiche Entwicklung neuer, zielgruppenspezifischer Formate und 6 Projekte Anfragen zum Themenbereich. 4 Projekte sahen in der Teilnahme neuer Zielgruppen an den Veranstaltungen ein Anzeichen für das Erreichen des Handlungsziels.

Das Erreichen des Handlungsziels 4.3¹⁶¹ machten 8 Projekte an der Teilnahme neuer Zielgruppen an den Veranstaltungen und 7 an der abgeschlossenen Bedarfsanalyse als Arbeitsgrundlage zur Entwicklung geeigneter Maßnahmen fest. Jeweils 6 Projekte wiesen auf positive Rückmeldungen aus dem Verband oder Verein zu den konzipierten Formaten, auf die erfolgreiche Entwicklung neuer, zielgruppenspezifischer Formate sowie auf Anfragen zum Themenbereich als Anzeichen für die Zielerreichung hin.

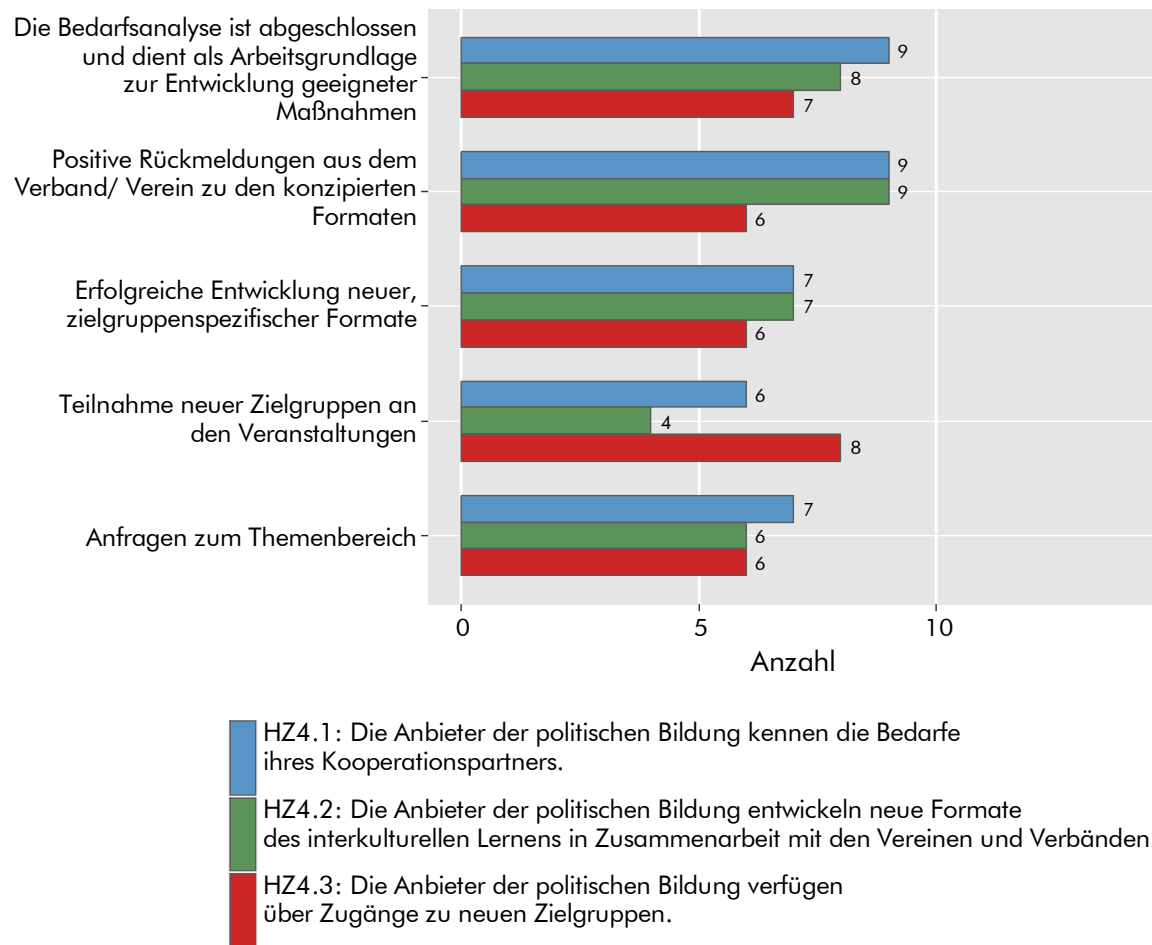
¹⁵⁸ Die Prozentangaben beziehen sich auf die Zahl der gültigen Antworten (n = 9).

¹⁵⁹ HZ4.1: Die Anbieter der politischen Bildung kennen die Bedarfe ihres Kooperationspartners.

¹⁶⁰ HZ4.2: Die Anbieter der politischen Bildung entwickeln neue Formate des interkulturellen Lernens in Zusammenarbeit mit den Vereinen und Verbänden.

¹⁶¹ HZ4.3: Die Anbieter der politischen Bildung verfügen über neue Zugänge zu neuen Zielgruppen.

Abbildung 78: Indikatoren für das Erreichen der Handlungsziele HZ4.1, HZ4.2 und HZ4.3
(Mehrfachnennungen waren möglich)



Darüber hinaus wurden noch weitere Indikatoren für das Erreichen der Handlungsziele 4.1, 4.2 und 4.3 genannt:

Weiterer Indikator für das Erreichen des Handlungsziels 4.1

- Teilnahme der pädagogischen Fachkraft des Bildungsanbieters an Regelveranstaltungen des Verbands

Weitere Indikatoren für das Erreichen des Handlungsziels 4.2

- Ausbildungsformat mit Basismodul, Anwendungsphase und Reflexionsmodul wurde entwickelt und umgesetzt.
- Austausch über neue Formate mit Führungskräften anderer Verbände in der Netzwerkarbeit

Weitere Indikatoren für das Erreichen des Handlungsziels 4.3

- Austausch, Vernetzung und Kooperation mit anderen Trägern der politischen Bildung
- Es wurden Schlüsselpersonen für den Zugang zur neuen Zielgruppe gefunden, mit denen zusammengearbeitet wird.
- Kooperationsanfragen zu weiteren Projekten und Vorhaben

4.4.1.5.5 Mittlerziel 5

Das 5. Mittlerziel („Die Führungskräfte begreifen interkulturelle Kompetenz als Zukunftsaufgabe“) wurde von 15 Projekten mit einem relevanten Teil ihrer Projektressourcen verfolgt. Damit die Führungskräfte interkulturelle Kompetenz als Zukunftsaufgabe verstehen, sollten sie für die Verstetigung des interkulturellen Angebots im Verband oder im Verein sorgen (HZ5.1) und sicherstellen, dass die Ergebnisse gesichert werden und weiter zur Verfügung stehen (HZ5.2).

Die 15 Projektleiter/-innen wurden gefragt, bei wie vielen Führungskräften die Handlungsziele 5.1 und 5.2 bereits erreicht wurden. Bei der Darstellung der zentralen Tendenz der Angaben haben wir aufgrund der vereinzelt sehr hohen Werte wieder den Median verwendet.¹⁶²

Bei den beiden Handlungszielen 5.1 („Die Führungskräfte sorgen für die Verstetigung des interkulturellen Angebots im Verband und/oder Verein“) und 5.2 („Die Führungskräfte stellen sicher, dass die Ergebnisse gesichert werden und weiter zur Verfügung stehen“) liegt das Maximum bei 460 Führungskräften. Beim Handlungsziel 5.1 liegt das Minimum bei 3 und beim Handlungsziel 5.2 bei 2 Führungskräften.

Die mittleren 50 % der Projekte (farbige Box) haben das Handlungsziel 5.1 nach eigenen Angaben bei 6 (Q1) bis 13 (Q3) Führungskräften erreicht. Im Mittel (Median) sahen die Projekte das Handlungsziel bei 9 Führungskräften als erreicht an. Da bei dieser Erhebung alle 15 Projekte, die das fünfte Mittlerziel verfolgten, einen Wert über null angegeben haben ($\cong 100\%$), zeigt sich im Vergleich zur 2. Monitoringerhebung auch wieder ein Fortschritt bei der Zahl der Projekte, die dieses Handlungsziel bei Führungskräften erreichen konnten.¹⁶³

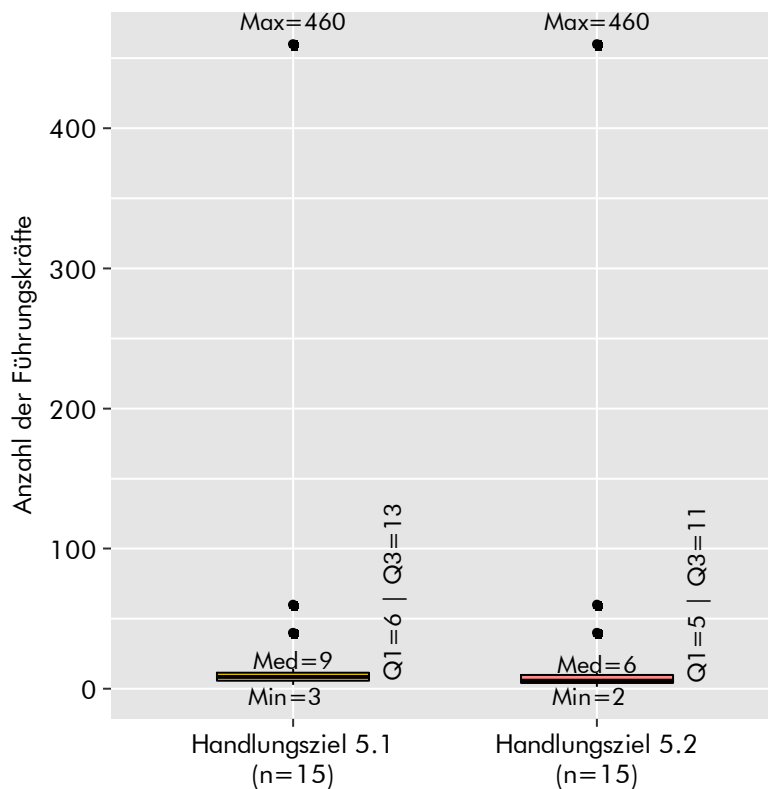
Das Handlungsziel 5.2 haben die mittleren 50 % der Projekte (farbige Box) nach eigenen Angaben bei 5 (Q1) bis 11 (Q3) Führungskräften erreicht. Hier sahen die Projekte das Handlungsziel im Mittel (Median) bei 6 Führungskräften als erreicht an. Da alle 15 Projekte, die das zweite Mittlerziel verfolgten, einen Wert über null angegeben haben ($\cong 100\%$), zeigte sich im Vergleich zur 2. Monitoringerhebung an dieser Stelle auch wieder ein Fortschritt bei der Zahl der Projekte, die dieses Handlungsziel bei Führungskräften erreichen konnten.¹⁶⁴

¹⁶² Eine Erläuterung des Medians findet sich in Abschnitt 4.4.1.3 auf S. 8.

¹⁶³ 1. Erhebung: Zwei der 12 Projekte haben einen Wert über null angegeben $\cong 16,7\%$; 2. Erhebung: 8 der 9 Projekte haben einen Wert über null angegeben $\cong 88,8\%$.

¹⁶⁴ 1. Erhebung: Eins der 12 Projekte hat einen Wert über null angegeben $\cong 8,3\%$; 2. Erhebung: 7 der 9 Projekte haben einen Wert über null angegeben $\cong 77,7\%$.

Abbildung 79: Anzahl der Führungskräfte, bei denen die Handlungsziele HZ5.1 und HZ5.2 erreicht wurden (Mediane)



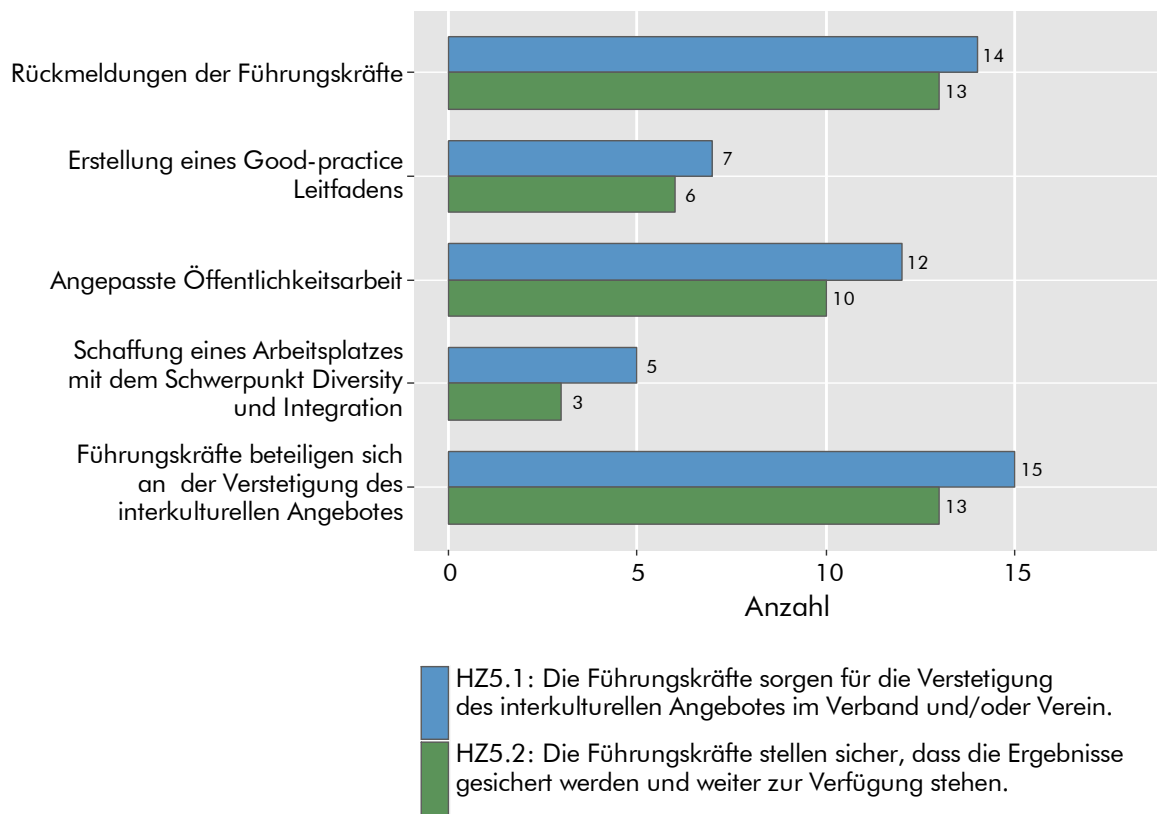
Alle 15 Projekte, die das Handlungsziels 5.1¹⁶⁵ verfolgten, betrachteten die Beteiligung von Führungskräften an der Verstetigung des interkulturellen Angebots als einen Indikator für die Zielerreichung. 14 Projekte nannten in diesem Zusammenhang Rückmeldungen von Führungskräften und 12 Projekte eine angepasste Öffentlichkeitsarbeit. 7 Projekte machten die Zielerreichung an der Erstellung eines Good-Practice-Leitfadens und 5 an der Schaffung eines Arbeitsplatzes mit dem Schwerpunkt Diversity und Integration fest.

Das Erreichen des Handlungsziels 5.2¹⁶⁶ machten jeweils 13 Projekte an Rückmeldungen der Führungskräfte und an der Beteiligung von Führungskräften an der Verstetigung des interkulturellen Angebots fest. 10 Projekte nannten in diesem Zusammenhang eine angepasste Öffentlichkeitsarbeit, 6 die Erstellung eines Good-Practice-Leitfadens und 3 Projekte die Schaffung eines Arbeitsplatzes mit dem Schwerpunkt Diversity und Integration.

¹⁶⁵ HZ5.1: Die Führungskräfte sorgen für die Verstetigung des interkulturellen Angebots im Verband und/oder Verein.

¹⁶⁶ HZ5.2: Die Führungskräfte stellen sicher, dass die Ergebnisse gesichert werden und weiter zur Verfügung stehen.

Abbildung 80: Indikatoren für das Erreichen der Handlungsziele HZ5.1 und HZ5.2
(Mehrfachnennungen waren möglich)



Auch bei den Handlungszielen 5.1 und 5.2 wurden noch weitere Indikatoren für die Zielerreichung genannt:

Weitere Indikatoren für das Erreichen des Handlungsziels 5.1

- Bereichsleitungen schaffen Räume für die Anwendung der Methoden-Box.
- Einbringen und Bekräftigen des Themas auf Bundesverbandsebene
- Einberufung eines Arbeitskreises unter Leitung von Vorständen
- Erwerb des Gütesiegels „Interkulturell orientierte Einrichtung“
- Unterzeichnung der Charta der Vielfalt
- Weitere Einbindung der pädagogischen Fachkräfte des Bildungsträgers vor allem in die Erstellung von Good-practice-Leitfäden und Handreichungen

Weitere Indikatoren für das Erreichen des Handlungsziels 5.2

- Aufnahme ins Bildungsportfolio
- Wissensplattformen des Verbands
- Die Führungskräfte unter den ausgebildeten Lotsen beteiligen sich aktiv im Workspace „Interkulturelle Lotsen“ im Intranet.
- Im Rahmen öffentlicher Veranstaltungen besteht ein guter Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden des Bildungsträgers.

Zusätzlich zu den vom Bundesprogramm vorgegebenen Handlungszielen haben die Projektleitungen weitere konkrete Handlungsziele formuliert, die ihr Projekt im Rahmen des 5. Mittlerziels erreichen wollte:

- Der Begriff der interkulturellen Kompetenz soll sehr differenziert verstanden und umgesetzt werden; das bedeutet, dass er auch Elemente der Anti-Bias-Arbeit, der Diversity Trainings, der Anti-Diskriminierungsarbeit und der interreligiösen Dialogarbeit beinhaltet.
- Führungskräfte sind überzeugt von der Zukunftsaufgabe und motiviert, diesen Prozess voranzutreiben.

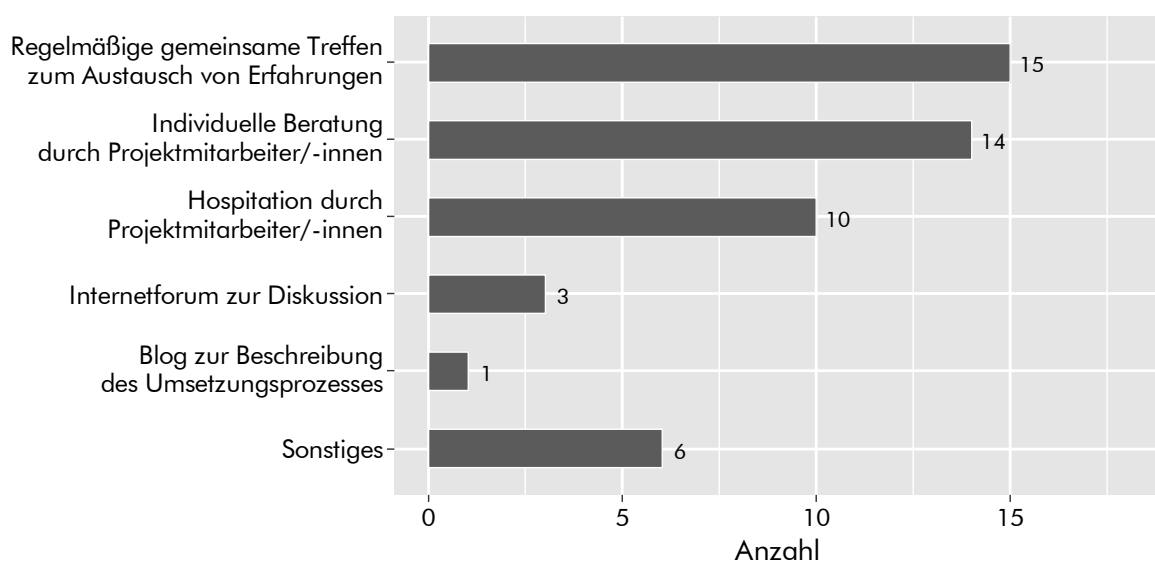
4.4.1.6 Begleitung und Aktivierung

Für den Erfolg eines Projekts ist es wichtig, dass die Teilnehmer/-innen einer Bildungsveranstaltung das Gelernte auch in der eigenen Verbands- oder Vereinspraxis umsetzen können. Unterstützung sollten hierbei auch die Projekte bieten, indem sie die Teilnehmer/-innen begleiten und aktivieren. Wir haben die Projektleitungen deshalb auch danach gefragt, wie sie die Teilnehmer/-innen der Bildungsveranstaltungen begleitet und aktiviert haben, um eine Umsetzung des Gelernten in die Verbands- oder Vereinspraxis sicherzustellen.

Maßnahmen zur Aktivierung der Teilnehmer/-innen

15 der 17 befragten Projekte gaben an, dass sie die Teilnehmer/-innen durch regelmäßige Treffen zum Austausch von Erfahrungen bei der Umsetzung des Gelernten in die Verbands- oder Vereinspraxis unterstützt haben. 14 Projekte haben eine individuelle Beratung durch Projektmitarbeiter/-innen angeboten und bei zehn Projekten haben zu diesem Zweck Projektmitarbeiter/-innen hospitiert. 3 Projekte stellten zur Begleitung und Aktivierung der Teilnehmer/-innen ein Internetforum zur Diskussion bereit und ein Projekt hat einen Blog zur Beschreibung des Umsetzungsprozesses erstellt.

Abbildung 81: Art und Weise der Begleitung und Aktivierung der Teilnehmer/-innen der Bildungsveranstaltungen, um eine Umsetzung des Gelernten in die Verbands- oder Vereinspraxis sicherzustellen (Mehrfachnennungen waren möglich)



Die Projekte haben darüber hinaus noch weitere Maßnahmen genannt, wie sie die Teilnehmer/-innen ihrer Bildungsarbeit dabei unterstützt haben, das Gelernte in die Verbands- oder Vereinspraxis umzusetzen:

- Gemeinsame Arbeit an bestimmten Modulen im Tandem-Modell mit dem Bereich FSJ
- News und Austausch per E-Mail-Verteiler
- Gründung einer AG Methoden-Box

Treffen von Projektmitarbeitern und Teilnehmern

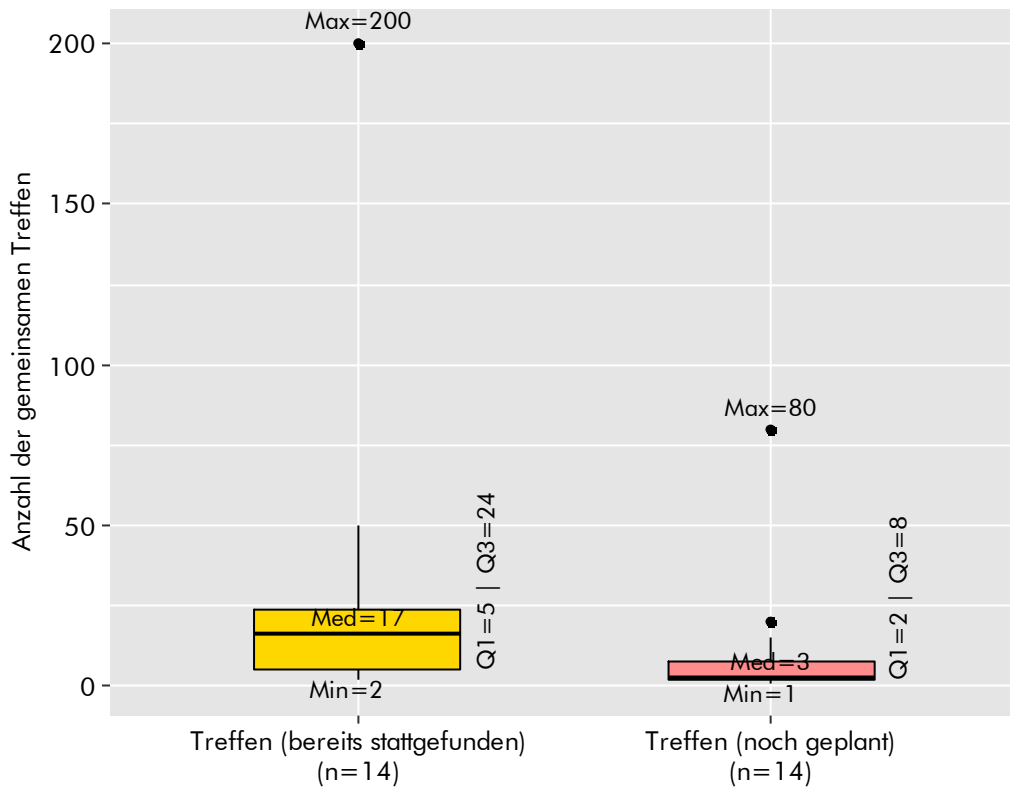
14 Projekte haben angegeben, wie viele gemeinsame Treffen von Projektmitarbeitern und Teilnehmern der Bildungsveranstaltungen bereits stattgefunden haben und wie viele Treffen bis zum Ende der Projektlaufzeit noch geplant waren.

Wie Abbildung 82 zeigt, wurden mitunter wieder sehr große Zahlen genannt. Deshalb haben wir zur Beschreibung der zentralen Tendenz der angegebenen Werte auch hier den Median verwendet.¹⁶⁷ Den Angaben der Projektverantwortlichen zufolge haben bereits mindestens 2 und höchstens 200 Treffen von Projektmitarbeitern und Teilnehmern stattgefunden. Bei den mittleren 50 % der Projekte (farbige Box) haben bereits 5 bis 24 Treffen stattgefunden. Im Mittel (Median) haben bereits 17 Treffen stattgefunden.

Bis zum Ende der Projektlaufzeit waren zum Zeitpunkt der 3. Monitoringerhebung nach Angaben der Projektverantwortlichen mindestens noch ein Treffen und höchstens 80 Treffen geplant. Bei den mittleren 50 % der Projekte (farbige Box) waren noch 2 bis 8 Treffen von Projektmitarbeitern und Teilnehmern geplant. Im Mittel (Median) waren noch 3 Treffen bis zum Ende der Projektlaufzeit geplant.

An dieser Stelle möchten wir allerdings darauf hinweisen, dass es nicht nur auf eine hohe Anzahl an Treffen ankommt, sondern auch darauf, dass sich dieselben Teilnehmerinnen und Teilnehmer über einen längeren Zeitraum immer wieder austauschen und in diesem Zeitraum kontinuierlich begleitet werden. Wir werden hierauf im Zusammenhang mit den qualitativen Wirkungsevaluationen noch genauer eingehen.

¹⁶⁷ Eine Erläuterung des Medians findet sich in Abschnitt 4.4.1.3 auf S. 8.

Abbildung 82: Anzahl der gemeinsamen Treffen von Projektmitarbeitern und Teilnehmern¹⁶⁸

Hospitationen durch Projektmitarbeiter/-innen

9 Projekte haben angegeben, wie viele Hospitationen durch Projektmitarbeiter/-innen bereits stattgefunden haben, und 8 Projekte haben darüber hinaus die Zahl der bis zum Ende der Projektlaufzeit noch geplanten Hospitationen genannt.

Wie Abbildung 83 zeigt, wurden auch hier zum Teil recht große Zahlen genannt, weshalb wir wieder den Median zur Beschreibung der zentralen Tendenz der angegebenen Werte verwendet haben.¹⁶⁹ Den Projektverantwortlichen zufolge haben bereits mindestens 2 und höchstens 24 Hospitationen durch Projektmitarbeiter/-innen stattgefunden. Bei den mittleren 50 % der Projekte (farbige Box) haben bereits 5 bis 10 Hospitationen stattgefunden. Im Mittel (Median) haben bereits neun Hospitationen stattgefunden.

Zum Zeitpunkt der 3. Monitoringerhebung waren keine bis höchstens 20 Hospitationen geplant. Bei den mittleren 50 % der Projekte (farbige Box) waren eine bis 6 Hospitationen durch Projektmitarbeiter/-innen geplant. Im Mittel (Median) waren noch 5 Hospitationen bis zum Ende der Projektlaufzeit geplant.

¹⁶⁸ n = Anzahl der Projekte

Med (Median) = mittlerer (zentraler) Wert. Darüber und darunter liegen 50 % der Werte einer nach Größe sortierten Datenreihe. Diese 50 % der Werte der sortierten Datenreihe liegen innerhalb der farbigen Box.

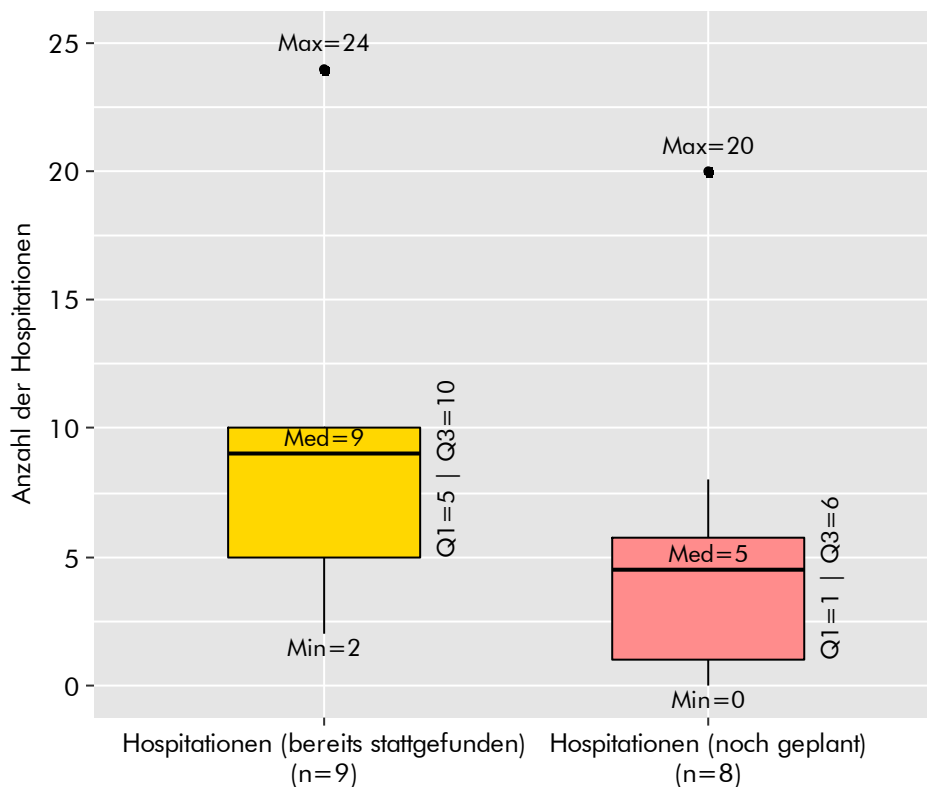
Q1 (erstes Quartil) = 25 % der Werte einer nach Größe sortierten Datenreihe liegen darunter.

Q3 (drittes Quartil) = 25 % der Werte einer nach Größe sortierten Datenreihe liegen darüber.

Min (Minimum) = der kleinste angegebene Wert

Max (Maximum) = der größte angegebene Wert

¹⁶⁹ Eine Erläuterung des Medians findet sich in Abschnitt 4.4.1.3 auf S. 8.

Abbildung 83: Anzahl der Hospitationen durch Projektmitarbeiter/-innen¹⁷⁰

Individuelle Beratungen durch Projektmitarbeiter/-innen

Elf Projekte haben eine Aussage darüber gemacht, wie viele individuelle Beratungen durch Projektmitarbeiter/-innen bereits stattgefunden haben und bis zum Ende der Projektlaufzeit noch geplant sind.

Auch hier haben wir wieder den Median zur Beschreibung der zentralen Tendenz der angegebenen Werte verwendet.¹⁷¹ Bisher fanden mindestens 2 und höchstens 55 individuelle Beratungen durch Projektmitarbeiter/-innen statt. Bei den mittleren 50 % der Projekte (farbige Box) haben bereits 6 bis 18 Beratungen stattgefunden. Im Mittel (Median) haben bereits 10 individuelle Beratungen durch Projektmitarbeiter/-innen stattgefunden.

Zum Zeitpunkt der 3. Monitoringerhebung waren keine bis höchstens 20 individuelle Beratungen geplant. Bei den mittleren 50 % der Projekte (farbige Box) waren 4 bis 17 Beratungen durch Projektmitarbeiter/-innen vorgesehen. Im Mittel (Median) waren noch 5 Beratungen bis zum Ende der Projektlaufzeit geplant.

¹⁷⁰ n = Anzahl der Projekte

Med (Median) = mittlerer (zentraler) Wert. Darüber und darunter liegen 50 % der Werte einer nach Größe sortierten Datenreihe. Diese 50 % der Werte der sortierten Datenreihe liegen innerhalb der farbigen Box.

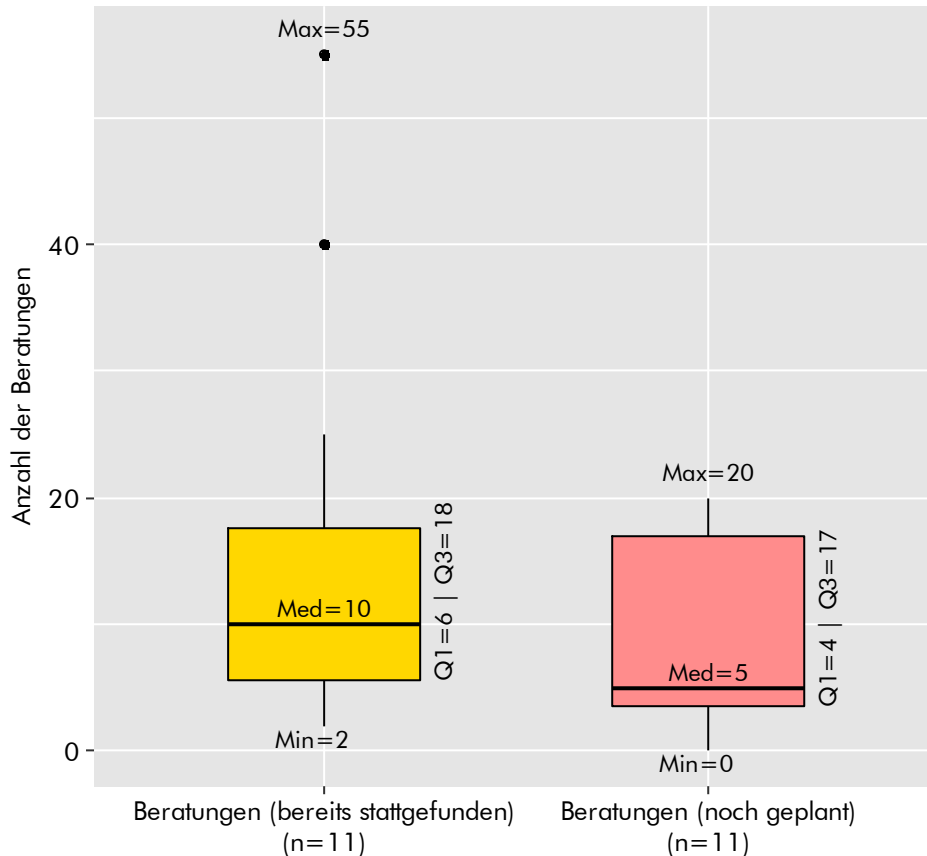
Q1 (erstes Quartil) = 25 % der Werte einer nach Größe sortierten Datenreihe liegen darunter.

Q3 (drittes Quartil) = 25 % der Werte einer nach Größe sortierten Datenreihe liegen darüber.

Min (Minimum) = der kleinste angegebene Wert

Max (Maximum) = der größte angegebene Wert

¹⁷¹ Eine Erläuterung des Medians findet sich in Abschnitt 4.4.1.3 auf S. 8.

Abbildung 84: Anzahl der individuellen Beratungen durch Projektmitarbeiter/-innen¹⁷²

4.4.1.7 Kooperationspartner

Eine strategisch geplante Zusammenarbeit ist ein wichtiges Element der Prozessqualität, weil sie zur Erreichung der Projekt- und Programmziele beiträgt.¹⁷³ Wir haben daher auch danach gefragt, mit welchen Kooperationspartnern das Projekt und der dazugehörige Tandempartner im Themenbereich der interkulturellen Kompetenz eng zusammenarbeiteten. Die meisten Projekte nannten in diesem Zusammenhang andere, vom Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ geförderte Modellprojekte (n = 15), gefolgt von sonstigen Netzwerken und Bündnissen mit 13 Nennungen. Andere Bildungsträger (n = 11), Migrantenselbstorganisationen (n = 9), Integrationsbeauftragte (n = 8) sowie andere Projekte desselben Trägers (n = 6) waren weitere relevante Kooperationspartner. Jeweils 4 Projektleitungen gaben an, mit Hochschulen oder mit Partnerschaften für Demokratie (PfD) zusammenzuarbeiten. 2 Projekte nannten Stiftungen und ein Projekt eine Kirchengemeinde als Kooperationspartner.

¹⁷² n = Anzahl der Projekte

Med (Median) = mittlerer (zentraler) Wert. Darüber und darunter liegen 50 % der Werte einer nach Größe sortierten Datenreihe. Diese 50 % der Werte der sortierten Datenreihe liegen innerhalb der farbigen Box.

Q1 (erstes Quartil) = 25 % der Werte einer nach Größe sortierten Datenreihe liegen darunter.

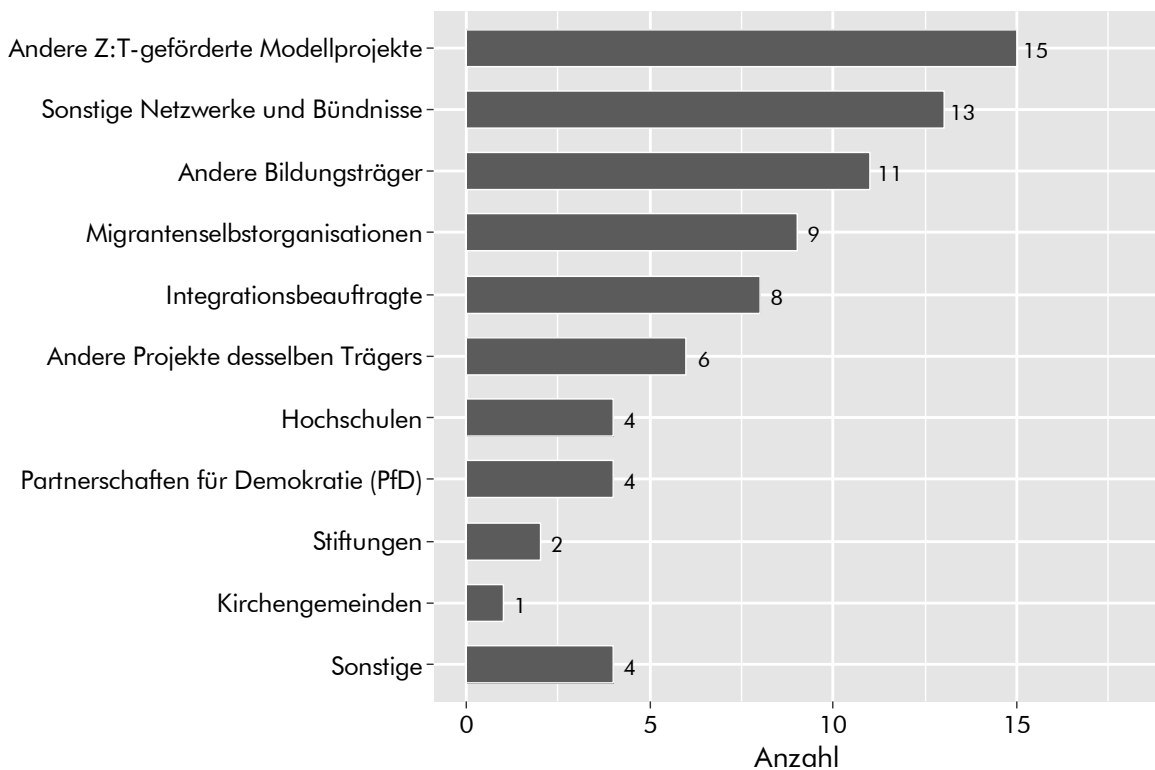
Q3 (drittes Quartil) = 25 % der Werte einer nach Größe sortierten Datenreihe liegen darüber.

Min (Minimum) = der kleinste angegebene Wert

Max (Maximum) = der größte angegebene Wert

¹⁷³ Vgl. Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf (2016): Qualitätsentwicklung und Evaluation. Das proVal-Handbuch für die praktische Projektarbeit. 2. vollständig überarbeitete Auflage. Hannover: proVal, S. 58 ff.

Abbildung 85: Kooperationspartner, mit denen das Projekt und der Tandempartner im Themenbereich „interkulturelle Kompetenz“ eng zusammenarbeiteten (Mehrfachnennungen waren möglich)



Weitere Kooperationspartner der Projekte und ihrer Tandempartner

- Ansprechpartner für Integration/Integrationsprojekt in anderen Sportorganisationen des organisierten Sports
- Fachkräfte für Integration des LSB
- Kommunale Integrationszentren
- Organisationen der Wohlfahrtsverbände
- Freiberufliche politische Bildungsreferentinnen und -referenten

4.4.1.8 Qualitätsentwicklung

Abbildung 86 zeigt, wie viele Projekte die vorgegebenen Verfahren zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung einsetzten. Generell zeigt sich im Vergleich zur ersten Monitoringerhebung ein Anstieg der genutzten Verfahren und Instrumente. So wurden zum Zeitpunkt der dritten Monitoringerhebung mehr als die Hälfte der aufgeführten Verfahren und Instrumente von mindestens neun Modellprojekten genutzt.

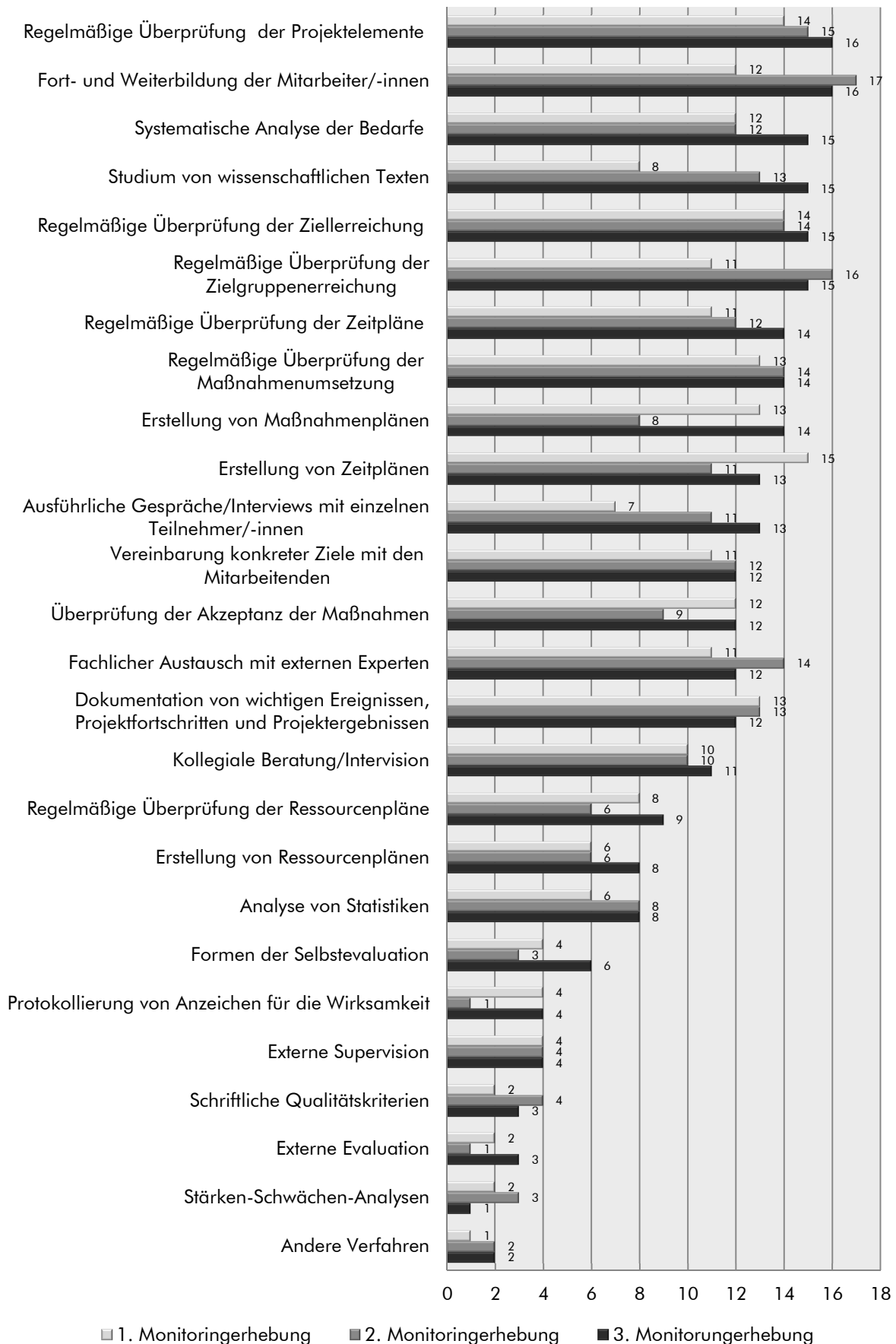
Allerdings ist wie schon bei der ersten und zweiten Monitoringerhebung auffällig, dass für die Sicherstellung der Wirksamkeit wichtige Verfahren weiterhin wenig genutzt werden. So ist die schriftliche Fixierung von Qualitätskriterien von 4 auf 3 Projekte gesunken. Auch Formen der Selbstevaluation und die Protokollierung von Anzeichen für die Wirksamkeit wurden zum Zeitpunkt der dritten Erhebung nur von wenigen Projekten genutzt. Allerdings führten zum Zeitpunkt der dritten Erhebung mehr Projekte Selbstevaluationen durch (n = 6), und es protokol-

lierten im Vergleich zur zweiten Monitoringerhebung auch mehr Projekte Wirkungsindikatoren ($n = 4$).

Vergleicht man die von den Projekten eingesetzten Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung über die drei Erhebungszeitpunkte hinweg, kann man die Entwicklungen in drei Bereiche einteilen. Zum einen gibt es

- a) Maßnahmen und Instrumente, bei denen man eine (stetige) Zunahme des Einsatzes erkennen kann,
 - b) Verfahren, bei denen keine oder eine nur sehr geringe Zunahme im Vergleich zur zweiten Erhebung stattfand bzw. die weniger oft oder gleich oft als zum Zeitpunkt der ersten Erhebung eingesetzt wurden und
 - c) Instrumente und Maßnahmen, die zum Zeitpunkt der 3. Monitoringerhebung im Vergleich zur zweiten Erhebung von den Projekten seltener eingesetzt wurden.
- a) Zum Zeitpunkt der dritten Monitoringerhebung überprüften 16 Projekte regelmäßig die Projektelemente, jeweils 15 Projekte führten systematische Analysen der Bedarfe durch, nutzten wissenschaftliche Texte und überprüften regelmäßig die Zielerreichung. Jeweils 14 Projekte überprüften regelmäßig die Zeitpläne und erstellten Maßnahmenpläne und 13 Projekte führten ausführliche Gespräche oder Interviews mit einzelnen Teilnehmerinnen und Teilnehmern. 11 Projekte führten kollegiale Beratungen bzw. Intervisionen durch, 9 Projekte überprüften regelmäßig die Ressourcenpläne und 8 Projekte erstellten zum Zweck der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung Ressourcenpläne. Außerdem wendeten 6 Projekte verschiedene Formen der Selbstevaluation an oder wurden extern evaluiert ($n = 3$).
 - b) Jeweils 12 Projekte vereinbarten konkrete Ziele mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und überprüften, ob die eingesetzten Maßnahmen akzeptiert wurden, 8 Projekte analysierten Statistiken und 4 Projekte nahmen externe Supervision in Anspruch. Bei diesen Verfahren und Instrumenten gab es keine bzw. nur eine sehr geringe Zunahme im Vergleich zur letzten Erhebung. Die Erstellung von Zeitplänen und die Überprüfung der Akzeptanz fanden im Vergleich zur zweiten Monitoringerhebung zwar wieder häufiger statt, jedoch weniger oft oder gleich oft als zum Zeitpunkt der ersten Erhebung.
 - c) Zum Zeitpunkt der dritten Monitoringerhebung fanden weniger Fort- und Weiterbildungen der Mitarbeiter/-innen statt ($n = 16$), tauschten sich weniger Projekte mit externen Experten aus ($n = 12$), dokumentierten weniger Projekte wichtige Ereignisse, Projektfortschritte und Projektergebnisse ($n = 12$) und führten weniger Projekte eine Stärken-Schwäche-Analyse durch ($n = 1$) als zum Zeitpunkt der zweiten Erhebung. Bei den Fort- und Weiterbildungen und bei den Stärken-Schwächen-Analysen ist der Rückgang aber mit dem bevorstehenden Ende der Projektlaufzeit zu erklären.

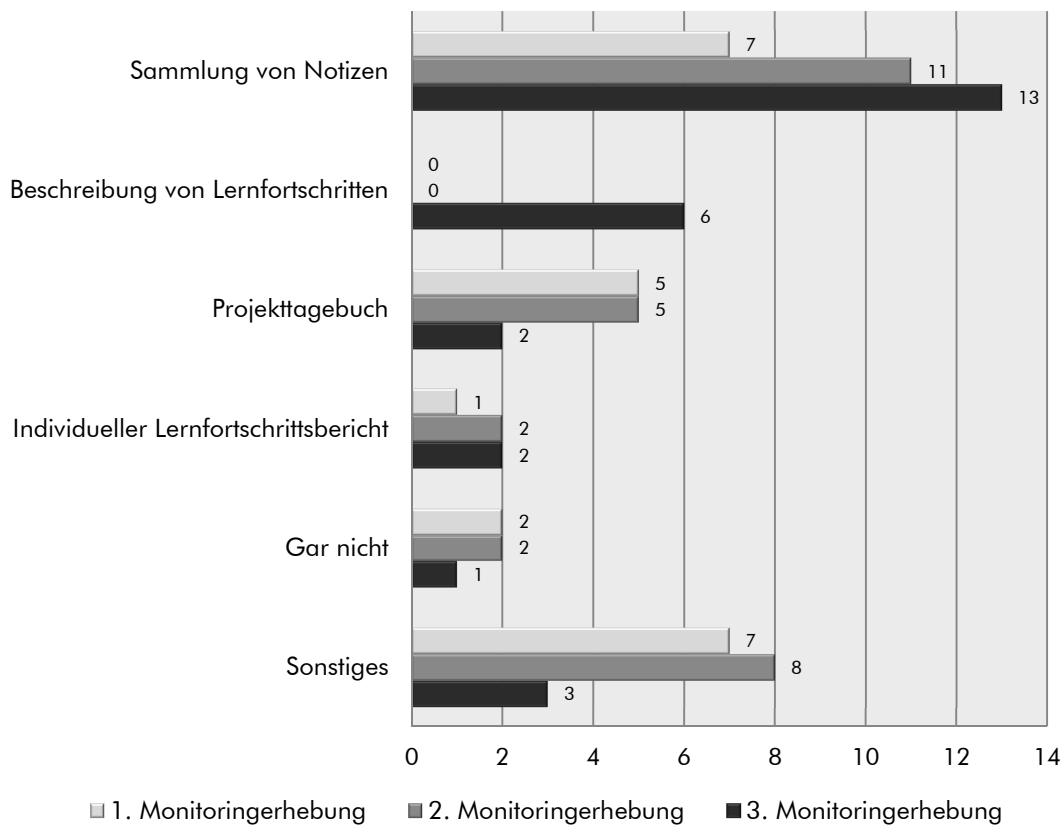
Abbildung 86: Eingesetzte Verfahren und Instrumente zur Qualitätsentwicklung und zur Qualitätssicherung (Mehrfachnennungen waren möglich)



Die an letzter Stelle in der Abbildung genannten 2 anderen Verfahren wurden nicht näher beschrieben.

Der oben erwähnte Fokus auf Wirkungen erfordert auch eine Dokumentation von Lernfortschritten. Optimal wäre aus Sicht der Evaluation ein individueller Lernfortschrittsbericht. Dieses Instrument wurde jedoch – wie auch zum Zeitpunkt der zweiten Monitoring-erhebung – nur von 2 Projekten eingesetzt. Demgegenüber gaben 6 Projekte an, dass sie die Lernfortschritte anhand von Beschreibungen auf Evaluationsbögen dokumentiert haben. Die Anzahl der Projekte, die zu diesem Zweck Notizen sammelten, ist im Vergleich zu den vorherigen zwei Erhebungen weiter auf 13 Projekte angestiegen. Das Führen von Projekttagbüchern ist mit 2 Nennungen im Vergleich zur zweiten Monitoring-erhebung gleich geblieben. Zum Zeitpunkt der dritten Erhebung gab es nur noch ein Projekt, das die Lernfortschritte der Teilnehmerinnen und Teilnehmer gar nicht dokumentierte.

Abbildung 87: Dokumentation der Lernfortschritte von Teilnehmerinnen und Teilnehmern (Mehrfachnennungen waren möglich)¹⁷⁴



Sonstige Dokumentationsformen der Lernfortschritte

- Dokumentation der Auswertungsgespräche mit Teilnehmer/-innen und Referent/-innen nach Bildungsveranstaltungen
- In visualisierten Schreibgesprächen mit Kommentarfunktion auf unseren Veranstaltungen (Kombination von Eigen- und Gruppenevaluation und Input durch Expertinnen und Experten)

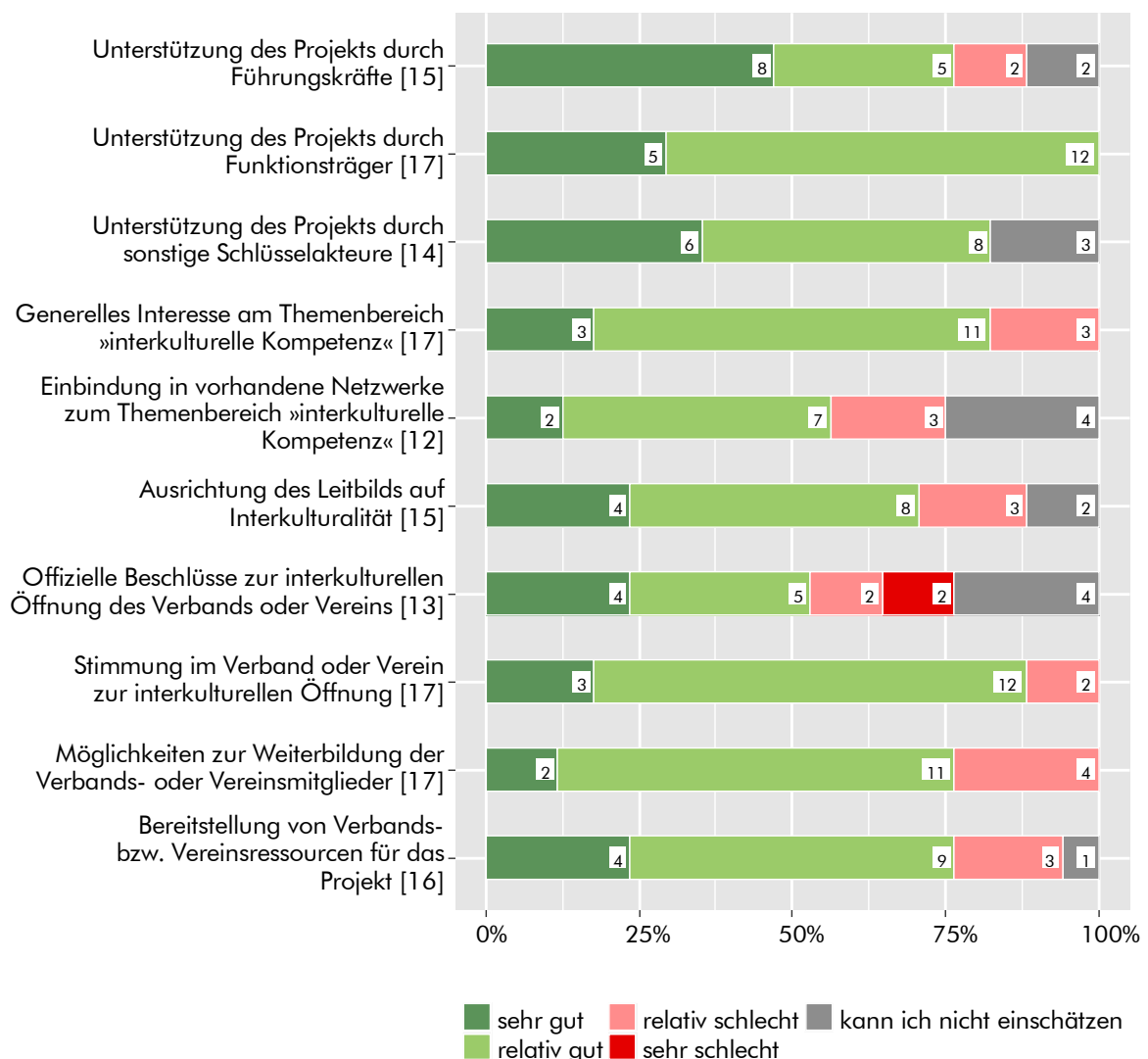
¹⁷⁴ Das Verfahren „Beschreibung von Lernfortschritten“ ist bei der 3. Monitoring-erhebung neu dazugekommen, sodass hierfür keine Vergleichswerte aus den ersten beiden Erhebungen vorliegen.

- Evaluation der Fortbildungsmodule

4.4.1.9 Rahmenbedingungen

Der Großteil der Rahmenbedingungen beim Tandempartner wurde von den meisten Projektleitungen positiv bewertet. Aspekte wie offizielle Beschlüsse zur interkulturellen Öffnung des Verbands oder Vereins sowie die Möglichkeiten zur Weiterbildung der Verbands- oder Vereinsmitglieder wurden dagegen von jeweils vier Projektverantwortlichen kritisch beurteilt. Außerdem konnten jeweils vier Projekte die offiziellen Beschlüsse zur interkulturellen Öffnung des Verbands oder Vereins sowie die Einbindung in vorhandene Netzwerke zum Themenbereich „interkulturelle Kompetenz“ nicht einschätzen.

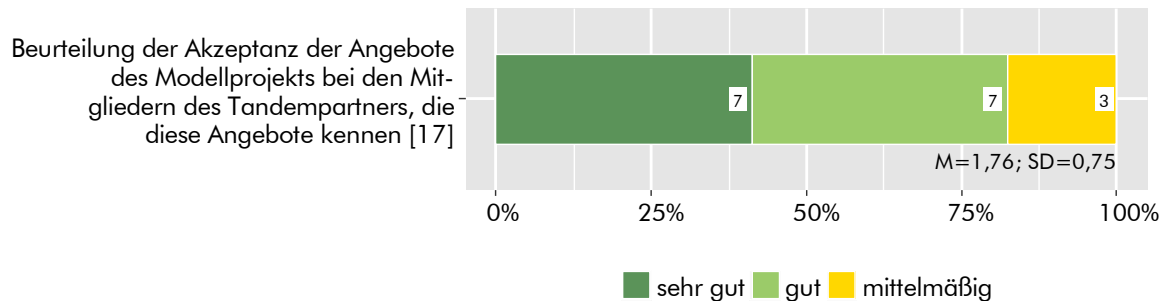
Abbildung 88: Bewertung der Rahmenbedingungen beim Tandempartner¹⁷⁵



¹⁷⁵ In den eckigen Klammern steht die Anzahl der Projekte, die diese Frage beantwortet haben. In den Balken sind die absoluten Häufigkeiten angegeben.

Die Akzeptanz der Angebote ihres Projekts bei den Mitgliedern des jeweiligen Tandempartners bewerteten die Projektleitungen recht optimistisch mit der Durchschnittsnote 1,8 (2. Monitoring-erhebung: 1,9).

Abbildung 89: Einschätzung der Akzeptanz der Angebote des eigenen Modellprojekts¹⁷⁶



* Kodierung: 1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = mittelmäßig; 4 = schlecht; 5 = sehr schlecht

4.4.1.10 Nachhaltigkeit

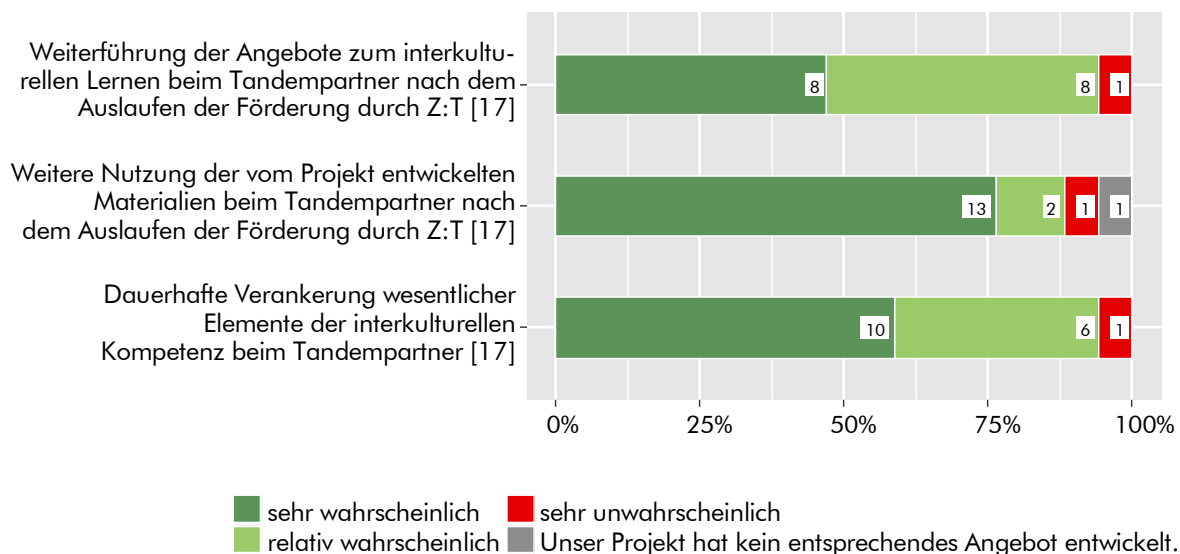
Insgesamt hängt die Wirksamkeit der geförderten Modellprojekte entscheidend davon ab, dass die erarbeiteten Materialien, Maßnahmen und Handlungsstrategien dauerhaft in den Organisationen der Tandempartner implementiert und auch auf andere Vereine und Verbände übertragen werden.

Nach Einschätzung der Projektverantwortlichen ist es in fast allen Vereinen und Verbänden relativ wahrscheinlich oder sogar sehr wahrscheinlich, dass die Angebote zum interkulturellen Lernen nach dem Auslaufen der Förderung durch das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ bei dem jeweiligen Tandempartner weitergeführt werden ($n = 16$). Lediglich ein Projekt sah dies zum Zeitpunkt der dritten Monitoring-erhebung als sehr unwahrscheinlich an. Auch die weitere Nutzung der vom Projekt entwickelten Materialien beim Tandempartner und die dauerhafte Verankerung wesentlicher Elemente der interkulturellen Kompetenz beim Tandempartner wurde von fast allen Projektverantwortlichen als wahrscheinlich oder sogar als sehr wahrscheinlich eingeschätzt ($n = 15$ bzw. $n = 16$). Ein Projekt beurteilte beides hingegen als sehr unwahrscheinlich. Ein weiteres Projekt gab an, dass es keine Materialien entwickelt hat, die nach Auslaufen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ weiter genutzt werden könnten.

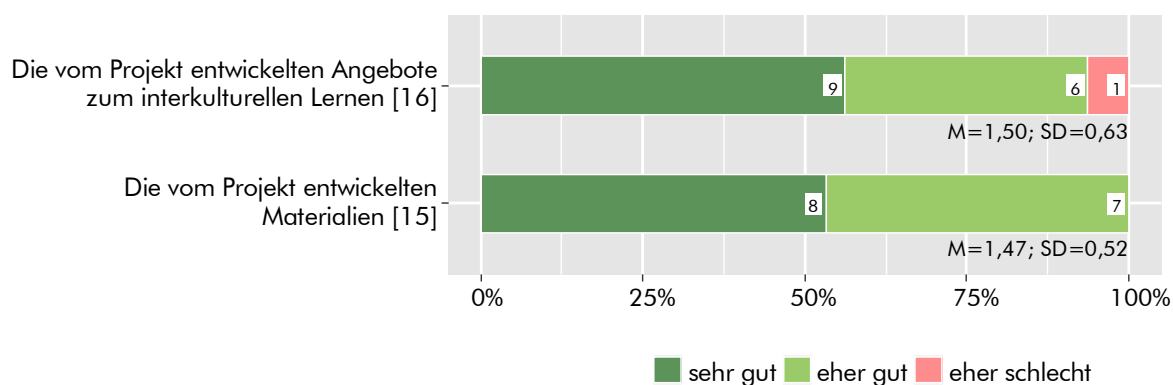
¹⁷⁶ In den eckigen Klammern steht die Anzahl der Projekte, die diese Frage beantwortet haben. In den Balken sind die absoluten Häufigkeiten angegeben.

M = Mittelwert

SD = Standardabweichung

Abbildung 90: Nachhaltigkeit der Angebote, Materialien und Kompetenzen¹⁷⁷

Abschließend haben wir die Projektverantwortlichen danach gefragt, inwieweit sich die vom Projekt entwickelten Angebote und Materialien zum interkulturellen Lernen auf andere Verbände oder Vereine übertragen lassen. Die Übertragbarkeit der Angebote und Materialien schätzten die Projekte als recht gut ein (Durchschnittsnote von jeweils 1,5). Lediglich ein Projekt hat angegeben, dass sich die entwickelten Angebote zum interkulturellen Lernen eher schlecht auf andere Vereine oder Verbände übertragen lassen.

Abbildung 91: Übertragbarkeit der Projektergebnisse auf andere Verbände oder Vereine¹⁷⁸

* Kodierung: 1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = mittelmäßig; 4 = schlecht; 5 = sehr schlecht

¹⁷⁷ In den eckigen Klammern steht die Anzahl der Projekte, die diese Frage beantwortet haben. In den Balken sind die absoluten Häufigkeiten angegeben.

¹⁷⁸ In den eckigen Klammern steht die Anzahl der Projekte, die diese Frage beantwortet haben. In den Balken sind die absoluten Häufigkeiten angegeben.

M = Mittelwert

SD = Standardabweichung

4.4.1.11 Resümee

Die meisten, aber nicht alle Projekte haben die Bedarfsanalyse abgeschlossen und die Ergebnisse vorliegen. Im Vergleich zur zweiten Monitoringerhebung hat es an dieser Stelle kaum noch eine Veränderung gegeben. Bei vier Projekten fehlte allerdings immer noch die Auswertung der Bedarfsanalyse. Im Hinblick auf die Qualität der Bedarfsanalyse möchten wir noch einmal auf das Problem hinweisen, dass es den Projekten selbst überlassen blieb, wie die Bedarfsanalyse durchgeführt wird. Unter diesen Umständen hängt die Qualität der Bedarfsanalyse auch von dem Stellenwert ab, den die Projektverantwortlichen diesem Verfahren beimessen. Ferner sind für die kompetente Durchführung einer Bedarfsanalyse methodische Kenntnisse erforderlich, die nicht in jedem Projekt vorhanden sein dürften. Vor diesem Hintergrund sehen wir es als kritisch an, dass nur fünf Projekte externe Experten in die Bedarfsanalyse eingebunden haben. Aufgrund der Ergebnisse der Bedarfsanalyse lässt sich sagen, dass der größte Bedarf bei dem Abbau von Unsicherheiten im Umgang mit Personen anderer kultureller Herkunft, dem Abbau von Vorurteilen, der Gewinnung von neuen Mitgliedern unter Personen mit Migrationshintergrund, bei Informationen zu interkulturellen und geschlechterspezifischen Besonderheiten sowie bei der Vermittlung von innovativen Methoden und Ideen für das interkulturelle Lernen bestand. Den größten Einfluss hatten die Ergebnisse der Bedarfsanalyse auf die Auswahl der eingesetzten Methoden, die Schwerpunktsetzung bei den zu erreichenden Zielen sowie auf die Art und Weise, wie die ausgewählten Maßnahmen umgesetzt wurden.

Beim Erreichen der Programmziele sind zum Teil erhebliche Fortschritte festzustellen. Das Erreichen der Handlungsziele konnte zudem durch zahlreiche Indikatoren plausibilisiert werden. Positiv hervorzuheben ist, dass zum Zeitpunkt der dritten Monitoringerhebung das wichtige Mittlerziel 5 von deutlich mehr Projekten mit einem relevanten Teil ihrer Projektressourcen angestrebt wurde als zum Zeitpunkt der zweiten Erhebung. Problematisch bleibt aber, dass das wichtige Mittlerziel 3 nach wie vor nur von 10 Projekten angestrebt wurde. Anhand der Indikatoren für das Erreichen der entsprechenden Handlungsziele wird jedoch deutlich, dass wichtige organisationale Veränderungen in Richtung einer interkulturellen Öffnung erreicht wurden. Hierzu zählen die Aufnahme der interkulturellen Öffnung in das Leitbild, die Überarbeitung der Öffentlichkeitsarbeit in Bezug auf Mehrsprachigkeit bzw. die Verwendung von Bildern sowie die Entwicklung neuer Angebote oder die Bildung einer Steuerungsgruppe zum Thema „Interkulturelle Öffnung“.

Damit es den Teilnehmer/-innen der Bildungsveranstaltungen gelingt, das Gelernte in die Verbands- und Vereinspraxis zu übertragen, ist es wichtig, dass die Projekte die Teilnehmer/-innen bei diesem Prozess begleiten. Die meisten Projekte unterstützten die Teilnehmer/-innen bei der Umsetzung durch regelmäßige Treffen zum Austausch von Erfahrungen sowie durch Hospitationen und individuelle Beratungen durch Projektmitarbeitende.

Generell zeigt sich im Vergleich zur ersten Monitoringerhebung ein Anstieg der genutzten Verfahren bzw. Instrumente zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung. Allerdings ist wie schon bei der ersten und zweiten Monitoringerhebung auffällig, dass für die Sicherstellung der Wirksamkeit wichtige Verfahren – wie die schriftliche Fixierung von Qualitätskriterien, Formen der Selbstevaluation oder die Protokollierung von Anzeichen für die Wirksamkeit – nach wie vor nur von wenigen Projekten genutzt wurden. Nichtsdestotrotz führten zum Zeitpunkt der dritten Erhebung mehr Projekte Selbstevaluationen durch oder protokollierten Wirkungsindikatoren als zum Zeitpunkt der zweiten Erhebung.

Die Rahmenbedingungen bei den Tandempartnern wurden auch in dieser Erhebung von den Projektleitungen überwiegend positiv bewertet. Die Akzeptanz der Angebote ihres Projekts bei den Mitgliedern des jeweiligen Tandempartners schätzten die Projektleitungen recht optimistisch ein (Durchschnittsnote 1,8). Außerdem gingen die meisten Projektverantwortlichen davon aus, dass auch nach dem Auslaufen der Förderung durch das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ die Angebote zum interkulturellen Lernen beim Tandempartner weitergeführt, die entwickelten Materialien beim Tandempartner weiter genutzt und wesentliche Elemente der interkulturellen Bildung beim Tandempartner dauerhaft verankert werden.

4.4.2 Wirksamkeit der Modellprojekte

Ob die Modellprojekte zum interkulturellen Lernen in Vereinen und Verbänden tatsächlich im Sinne des Programms nachhaltig wirksam sind, haben wir an zwei Projekten mittels einer qualitativen Wirkungsevaluation untersucht. Die Analysen sollten klären, ob Veränderungen bei der Zielgruppe eingetreten sind und ob sich diese auf die eingesetzten Projektmaßnahmen zurückführen lassen. Dabei haben wir uns in erster Linie auf die Aktivierungsschnittstelle konzentriert. Bei der Aktivierungsschnittstelle geht es uns um die Beantwortung der Frage, ob die Projektmaßnahmen zu einem veränderten Handeln der festgelegten Zielgruppen im Verband in die gewünschte Richtung geführt haben und mit welchen Strategien es gelungen ist, diese Schnittstelle erfolgreich zu bearbeiten. Damit stehen die sozialorientierten Wirkungen als Bestandteil der individuellen Wirksamkeit im Mittelpunkt des von uns gewählten qualitativen ex-post Evaluationsdesigns. In dem Zusammenhang haben wir aber auch nach personenzentrierten Veränderungen gefragt, die ebenfalls Bestandteil der individuellen Wirksamkeit und Voraussetzung für sozialorientierte Wirkungen sind. Personenzentrierte Wirkungen beziehen sich auf einen nachhaltigen Wissenszuwachs bzw. eine Veränderung von Einstellungen und eine Zunahme von Fähigkeiten und Fertigkeiten im Sinne der Programmziele. Darüber hinaus haben wir auch die Frage der Nachhaltigkeit der berichteten Veränderungen berücksichtigt und unerwartete Wirkungen erfasst.

4.4.2.1 „Spiel Mit! – Soziale Partizipation und Interkulturelle Erfahrungen – Lebendiges Miteinander in Thüringen“ (Fachstelle Interkulturelle Öffnung des AWO Regionalverbandes Mitte-West-Thüringen e.V. / Landessportbund Thüringen e.V.)

4.4.2.1.1 Zusammenfassende Darstellung des Projektanliegens und wichtige Eckdaten des Projektes

Das Projekt „Spiel Mit! – Soziale Partizipation und Interkulturelle Erfahrungen – Lebendiges Miteinander in Thüringen“ erhielt im Förderzeitraum vom 01.11.2016 bis zum 31.10.2019 insgesamt 384.180 Euro aus dem Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“. Träger des Projektes war die Fachstelle Interkulturelle Öffnung des AWO Regionalverbandes Mitte-West-Thüringen e.V., die den Landessportbund (LSB) Thüringen und seine Vereine interkulturell öffnen möchte. Dazu arbeitete das Projekt zum einen modellhaft mit vier Schwerpunktvereinen in den Städten Jena, Gotha und Erfurt zusammen und hat Vereinsakteure zu Integrationsbotschaftern und -botschafterinnen qualifiziert. Für weitere interessierte Vereine bot es im

Projektzeitraum ferner Kurzberatungen zur interkulturellen Öffnung und interkulturelle Trainings an. Zum anderen hat das Projekt im Landesverband einen Prozess der interkulturellen Öffnung initiiert und an der Gründung einer innerverbandlichen Steuerungsgruppe zum Thema mitgewirkt, deren Arbeit sie außerdem eng begleitete.

Die Fachstelle Interkulturelle Öffnung des AWO Regionalverbandes Mitte-West-Thüringen e.V. ist seit 2013 in dem Themenbereich aktiv. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind die interkulturelle Erwachsenen- und Jugendbildung sowie die interkulturelle Öffnung von Einrichtungen. Sie hat für die Stadt Jena das Gütesiegel „Interkulturell orientierte Einrichtung“ mit- und fortentwickelt. Der Tandempartner des Bildungsträgers, der Landessportbund Thüringen, ist mit etwa 390.000 Mitgliedern die mitgliederstärkste Organisation in dem Bundesland. Sie umfasst mehr als 3.400 Vereine. Die Projektleitung lag beim Bildungsträger, der insgesamt zwei Mitarbeiterinnen im Projekt beschäftigte. Der Landessportbund war mit einem dritten Mitarbeiter aus dem Fachbereich Integration des Verbandes im Projektteam vertreten, der ebenfalls vom Projekt finanziert wurde. Eine weitere Vertreterin des Fachbereichs Integration des LSB war eine sehr enge Kooperationspartnerin des Projekts.

4.4.2.1.2 Bedarfe des Tandempartners

Bei den Schwerpunktvereinen setzte das Projekt hauptsächlich an dem Problem an, dass sich die Vereine zwar bereits für offen hielten und es dafür dem Projekt zufolge auch konkrete Anhaltspunkte wie etwa eine grundsätzliche Wertschätzung von Vielfalt in ausgewählten Organisationen gab. Dennoch bestünden verschiedene Barrieren, die es Menschen mit Migrationshintergrund erschwerten, den Weg in die Vereine zu finden. Diese Barrieren würden hinter der prinzipiell offenen Haltung im Sinne einer Komm-Struktur (Motto: „Jeder kann zu uns kommen“) quasi unsichtbar.¹⁷⁹ Ein anderes vom Projekt benanntes Problem sind Unsicherheiten von Vereinsvertreterinnen und -vertretern im Umgang mit Geflüchteten, etwa wenn es um Fragen zu teilweise ungewohntem Verhalten, des Mitgliederbeitrages, zur Übungsleiterausbildung oder zur längerfristigen Bindung von geflüchteten Menschen an einen Verein gehe. In den zu geringen Erfahrungen der Vereine mit dieser Personengruppe sowie einer fehlenden Sensibilisierung etwa für die Bedürfnisse von Zugewanderten und für andere Sichtweisen auf den Freizeitbereich Sport sehen die Projektverantwortlichen die dem Problem zugrundeliegenden Ursachen.

Die Fachbereiche für interkulturelle Kommunikation der Karlsruhochschule Karlsruhe International University und der Hochschule Karlsruhe für Technik und Wirtschaft betreuten das Projekt wissenschaftlich und führten eine umfangreiche Bedarfserhebung unter den im Landessportbund organisierten Vereinen durch, die ausführlich dokumentiert ist.¹⁸⁰ Als ein zentrales Problem zeigte sich hier, dass zwar vergleichsweise viele Migrantinnen und Migranten in den Sportvereinen aus der Stichprobe aktiv sind¹⁸¹, auf der Ebene der Funktionsträger oder des Vorstandes sich jedoch nur wenige oder gar keine Menschen mit Migrationshintergrund finden. Ein weiterer Befund der Analyse ist, dass rund 42 % der Vereine angeben, sich nicht mit

¹⁷⁹ Vgl. Strobl, Klemm, Werner, Lobermeier (2018): 2. Zwischenbericht zur 3. Programmphase, a.a.O., S. 285.

¹⁸⁰ Vgl. Strobl, Klemm, Werner, Lobermeier (2018): 2. Zwischenbericht zur 3. Programmphase, a.a.O., S. 284 f.

¹⁸¹ So liegt der Anteil an Migrantinnen und Migranten in den beteiligten Sportvereinen laut Bedarfsanalyse bei 11 % und damit doppelt so hoch wie ihr Bevölkerungsanteil in Thüringen (4,7 %). Vgl. Dokumentation zur Bedarfsanalyse des Projektes „Interkulturelle Öffnung in Thüringer Sportvereinen – Status Quo Analyse und Empfehlungen für Beratung und Training“ (Oktober 2017), S. 4.

dem Thema „Interkulturelle Öffnung“ zu befassen.¹⁸² Die Bedarfserhebung umfasste außerdem eine Webseitenanalyse der Schwerpunktvereine und eine Befragung von Migrantinnen und Migranten im Umfeld der Vereine. Schließlich untersuchten die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit qualitativen Instrumenten auch die konkreten Bedarfe der Schwerpunktvereine in Bezug auf eine interkulturelle Öffnung.

Im Verlauf des Projektes hat es sich darüber hinaus vor dem Hintergrund der Programmziele zudem als notwendig herausgestellt, auch mit dem Landesverband zu arbeiten. Das Projekt folgte hier einer Anregung durch die Regiestelle. Die aus seinen Aktivitäten entstandene Steuerungsgruppe für interkulturelle Öffnung im LSB sah die Bedarfe hauptsächlich darin, dass in den Vorstandsfunktionen der Vereine vor allem die ältere Generation vertreten ist, was dazu führe, dass die Geschäftsstelle selbst diese Gruppe besonders im Fokus habe. Das mache es inhaltlich teilweise aber schwer, sich auch anderen Zielgruppen zu öffnen, wenn man dafür nicht sensibilisiert sei. Darüber hinaus fehle der Geschäftsstelle, die eine eher abgeschottete Gruppe bilde, mitunter das Verständnis für die Realität der Vereine, die in einer sich ständig ändernden Gesellschaft bestehen und sich weiterentwickeln müssten. So machten die Dimensionen der Vielfalt vor dem Sport nicht halt.¹⁸³

4.4.2.1.3 Die Zielgruppen des Projektes

Die Zielgruppen des Projektes waren auf der Vereinsebene an den Aufgaben eines Integrationsbotschafters interessierte Mitglieder, wobei mindestens eine Person aus der Führungs- bzw. Vorstandsebene des Vereins kommen sollte. Daneben arbeitete das Projekt mit weiteren Verantwortungsträgern in den Vereinen. Außerdem führte das Projekt mit Übungsleitenden aus den Vereinen Workshops durch. Auf der Ebene des Landesverbands bildeten die ca. 50 hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Geschäftsstelle des LSB Thüringen die Zielgruppe des Projektes.

4.4.2.1.4 Ziele und dazugehörige Maßnahmen des Projektes

Das Leitziel für den Programmbereich 2 des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ lautet: „Vereine und Verbände sind offen für Menschen aus verschiedenen Kulturen“. Um sich diesem Leitziel anzunähern, konzentrierte sich das Projekt „Spiel Mit!“ auf die ersten drei Programmziele (Mittlerziele) für die Modellprojekte. Damit die Schlüsselakteure in den Schwerpunktvereinen und im Landesverband interkulturell kompetent handeln (Mittlerziel 1), müssen sie zunächst für die Existenz unterschiedlicher und gemeinsamer Lebenswelten sensibilisiert sein (Handlungsziel 1.1) und eigene Stereotype und Vorurteile gegenüber Personen anderskultureller Herkunft erkennen und reflektieren (Handlungsziel 1.2). Dazu setzte das Projekt in seiner Fortbildung von Vereinsmitgliedern zum Integrationsbotschafter bzw. zur Integrationsbotschafterin sowie im Rahmen eines Workshops mit Mitarbeitenden der Geschäftsstelle des LSB hauptsächlich interaktive Übungen zur Selbsterfahrung ein. Dazu gehörten Wahrnehmungsübungen und Übungen zum Thema „Identität und Zugehörigkeit“. Der Baustein zum Thema „Eigene kulturelle Prägung und Wahrnehmung“ war für etwa zwei Stunden konzipiert.

¹⁸² Immerhin 36 % der befragten Vereine messen dem Thema eine wesentliche Rolle zu. Vgl. ebd.

¹⁸³ Die von der Steuerungsgruppe geäußerten Bedarfe haben wir im Rahmen der Fokusgruppendifkussion mit ihren Mitgliedern erfasst.

Auf der Ebene der Schwerpunktvereine diente außerdem die Bedarfsanalyse der Erreichung des Handlungsziels 1.1, weil sie Vorstellungen zu Andersartigkeit thematisierte.

Im Rahmen des Handlungsziels 1.1 hatte das Projekt darüber hinaus mit der Entwicklung eines mehrsprachigen Bildwörterbuchs begonnen, das Übungsleitenden die Arbeit mit Migrantinnen und Migranten im Sport erleichtern sollte. Interkulturell kompetentes Handeln erfordert von den Schlüsselakteuren aber auch, auf Menschen anderer kultureller Herkunft in angemessener Weise zuzugehen (Handlungsziel 1.3). Zu diesem Handlungsziel arbeitete das Projekt mit mehreren Thüringer Sportvereinen und setzte eine 1½-stündige interaktive „Kulturrallye“ ein, bei der es um Strategien zum Umgang mit Vielfalt ging. Das Erreichen der drei Handlungsziele erkannte das Projekt an bestimmten Feedbacks in der Veranstaltung, an „Aha-Effekten“ der Teilnehmenden und bezog auf das Handlungsziel 1.3 an den Ergebnissen der gemeinsamen Auswertung der Kulturrallye. Aufgrund ihrer interaktiven Ausrichtung sind diese Maßnahmen aus unserer Sicht prinzipiell geeignet, um das Handlungsziel zu erreichen. Ob die Schlüsselakteure in den Vereinen interkulturell kompetent handeln können (Mittlerziel 1), hing aus Sicht des Projektes aber auch davon ab, ob die Teilnehmenden der Fortbildung zum Integrationsbotschafter auch bei unterschiedlichen Positionen miteinander in einen Dialog treten konnten (projektspezifisches Handlungsziel 1.4). Um das sicherzustellen, führte das Projekt zu Beginn der Workshops Kommunikationsregeln ein. Mit Blick auf das Mittlerziel 1 mussten die Integrationsbotschafter aus Projektsicht die Veränderungsprozesse im Verein als normal wahrnehmen (projektspezifisches Handlungsziel 1.5). Mit diesem Handlungsziel reagierten die Projektverantwortlichen auf die Beobachtung, dass Vereinsakteure Veränderungen in der Organisation häufig skeptisch gegenüberstehen. Um diese Haltung zu überwinden, sollten die Teilnehmenden die jeweilige Vereinsgeschichte und die Vereinsidentität mit Blick auf Veränderungen reflektieren und neu Erlerntes auf Vereinskontexte übertragen. An dem Feedback der Teilnehmenden erkannte das Projekt, ob das Ziel erreicht wurde.

Das zweite Mittlerziel für diesen Programmbereich beinhaltet den Wissenstransfer durch die Schlüsselakteure im Verein oder Verband. Um sich diesem Mittlerziel anzunähern, müssen die Schlüsselakteure das Thema der interkulturellen Öffnung als wichtig empfinden (Handlungsziel 2.1). Dazu dienten dem Projekt die umfangreiche Bedarfsanalyse unter den Vereinen, die Fortbildung der Integrationsbotschafter sowie der Workshop mit Vertretern der Geschäftsbereiche des LSB. Das Projekt setzte bei beiden Zielgruppen auch das Instrument des „interkulturellen Selbstchecks“ für Vereine bzw. Verbände ein und diskutierte daran verbandstypische Beispielfälle. In dem Workshop für die Verbandsmitarbeiter/-innen und Integrationsbotschafter/-innen thematisierte es außerdem drei klassische Bereiche der interkulturellen Öffnung – Organisationsentwicklung, Personal und Qualitätsentwicklung – und räumte den Teilnehmenden Gelegenheit zum Austausch über erste konkrete Ideen und Schritte in Richtung eines Veränderungsprozesses ein. Dabei orientierte sich das Projekt inhaltlich an dem vom Träger mitentwickelten Leitfaden für das Gütesiegel „Interkulturell orientierte Einrichtung“.

Im Zusammenhang mit dem Handlungsziel 2.1 ist schließlich auch die Veranstaltung „Lebendige Bibliothek“ für die Mitarbeitenden der Geschäftsstelle zu erwähnen, die zum Abbau von Vorurteilen entwickelt wurde.¹⁸⁴ Ferner erarbeitete das Projekt einen Leitfaden zur interkulturellen Öffnung, um in den Verbands- und Vereinsstrukturen für das Thema zu werben. Dass die

¹⁸⁴ Bei diesem Bildungsangebot stellen sich Personen, die gesellschaftlich diskriminierten Gruppen angehören, als „Bücher“ für ein persönliches Gespräch zur Verfügung. Die Teilnehmer/-innen der Veranstaltung können den „Büchern“ dabei die sie interessierenden Fragen stellen. Das gilt auch umgekehrt für die „Bücher“.

Schlüsselakteure auf Verbandsebene das Thema für wichtig halten, zeigte sich für das Projekt etwa an einem Empfehlungsschreiben einer Arbeitsgruppe von Mitarbeitenden der Geschäftsstelle an die Geschäftsleitung zu möglichen Themen der interkulturellen Öffnung und an der Einrichtung einer Steuerungsgruppe für interkulturelle Öffnung im Verband. Ein weiterer Indikator dafür ist die Entscheidung der Verbandsspitze, an einem Prozess zum Erwerb des Gütesiegels „Interkulturell orientierte Einrichtung“¹⁸⁵ teilzunehmen. Auf Vereinsebene erkannte das Projekt an Anfragen von Vereinen, Kooperationsvereinbarungen mit dem Projekt und an öffentlich geäußelter Unterstützung durch Vereinsvorstände eine Annäherung an das Handlungsziel 2.1.

Im Rahmen eines Workshops mit der wissenschaftlichen Begleitung zur Rekonstruktion seines Wirkmodells¹⁸⁶ hat das Projekt das Mittlerziel 2 durch zwei weitere, projektspezifische Handlungsziele konkretisiert. Demnach sollten die Integrationsbotschafter/-innen das Konzept der interkulturellen Öffnung kennen (Handlungsziel 2.3) und in der Lage sein, ihr Wissen zu interkultureller Öffnung in den Verein zu tragen. Letzteres ließ sich aber dem Handlungsziel 2.2 der Programmziele zuordnen („Die Schlüsselakteure regen interkulturelles Lernen und/oder interkulturellen Austausch an“) und wurde deshalb in der Zieltabelle nicht gesondert aufgeführt. Zu Strategien des Wissenstransfers tauschten sich die Projektmitarbeitenden sowohl während der Schulung als auch in den Projektgesprächen mit den Integrationsbotschaftern und Integrationsbotschafterinnen aus. Das Projekt thematisierte dabei auch die Rolle der Integrationsbotschafter im Verein. Außerdem vermittelte es Grundwissen zum Diversity-Management, Projektmanagement und zum Thema „Nachhaltigkeit“ eines interkulturellen Öffnungsprozesses. Die verschiedenen Themen griff das Projekt in den individuellen Projektfortschrittsgesprächen mit den Vereinen wieder auf und sorgte auf diese Weise für eine Vertiefung des Wissens. Außerdem präsentierte es die Projekthinhalte auf Abteilungsleiter- und Vorstandssitzungen der Schwerpunktvereine. Ob die Integrationsbotschafter das Handlungsziel 2.2 erreichten, zeigte sich für das Projekt daran, dass sie mindestens eine Maßnahme zu interkultureller Öffnung in ihrem Verein konzipieren und umsetzen konnten. Weitere Indikatoren dafür waren aus Projektsicht eine ausgearbeitete Strategie zur interkulturellen Öffnung des jeweiligen Schwerpunktvereins und die Benennung von Multiplikatoren bzw. Multiplikatorinnen für interkulturelles Wissen in den Vereinen.

Damit die Integrationsbotschafter im Verein aktiv werden konnten, benötigten sie dem Projekt zufolge aber auch Wissen über das Konzept der interkulturellen Öffnung (projektspezifisches Handlungsziel 2.3), welches das Projekt im Auftaktworkshop für die Schwerpunktvereine, in Reflexionsrunden, ergänzenden Modulen und in den Projektfortschrittsgesprächen vermittelte. In einem Folgeworkshop fragte es gezielt Inhalte ab, um die Zielerreichung bei den Teilnehmenden zu überprüfen. Um interkulturelles Lernen anregen zu können, sollten die Integrationsbotschafter dem Projekt zufolge außerdem ihr Unterstützungsnetzwerk im Verein kennen und über Strategien im Umgang mit Unsicherheiten und Widerständen verfügen (projektspezifisches Handlungsziel 2.4). An Maßnahmen hierzu sah das Projekt eine Erhebung zum Unterstützernetzwerk der Schwerpunktvereine sowie Interviews mit den Integrationsbotschaftern zu den Hürden im Verein vor. Außerdem sammelte das Projekt gemeinsam mit den Integrationsbotschaftern Argumente, um den Vereinsmitgliedern den Nutzen einer interkulturellen Öffnung

¹⁸⁵ Um das Gütesiegel von der Stadt Jena zu erhalten, muss eine Einrichtung bestimmte Kriterien aus den Bereichen Kundenorientierung, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung erfüllen. Das gesamte Verfahren der Beantragung, Zertifizierung und Verleihung ist kostenfrei. Das Siegel ist zwei Jahre lang gültig.

¹⁸⁶ Vgl. Strobl; Klemm; Werner; Lobermeier (2018): 2. Zwischenbericht zur 3. Programmphase, a.a.O., S. 289 ff.

zu verdeutlichen. Aus unserer Sicht war das Ziel auf der Handlungsebene dann erreicht, wenn die Integrationsbotschafter von weiteren Vereinsakteuren unterstützt wurden und zumindest einzelne skeptische Akteure von dem Thema überzeugt werden konnten. Eigene Indikatoren hatte das Projekt zu diesem Handlungsziel nicht angegeben.

Auf der Ebene des Landesverbandes verfolgte das Projekt hauptsächlich das dritte Mittlerziel für diesen Programmbereich: „Die Führungskräfte überprüfen zentrale Organisationselemente im Hinblick auf interkulturelle Erfordernisse und passen sie gegebenenfalls an“. Voraussetzung dafür war das Erreichen des oben diskutierten Handlungsziels 2.1. Im Rahmen des Mittlerziels 3 konzentrierte sich das Projekt zum einen auf das Handlungsziel 3.3: „Die Führungskräfte überprüfen die Kommunikationswege und die Kommunikationskultur in ihrer Organisation und passen sie gegebenenfalls an“. Auf der Maßnahmenebene moderierten die Projektmitarbeiterinnen die Sitzungen der Steuerungsgruppe und unterstützten die Verbandsakteure mit Fachwissen. Als Indikatoren benannte das Projekt mehrsprachige Dokumente wie Flyer oder Homepageinhalte sowie die Verbreitung einer vielfaltsbewusst gestalteten Stellenausschreibung in einem Migrantennetzwerk. Darüber hinaus hatte die Steuerungsgruppe zum Zeitpunkt der Befragung für den Verband eine Richtlinie zur Anwendung einer vielfaltsbewussten Sprache entwickelt. Das Projekt hat das organisationsbezogene Mittlerziel 3 zum anderen durch zwei weitere Handlungsziele konkretisiert, die sich auf die Überprüfung der Personalentwicklung im Verband (Handlungsziel 3.4) und der Strategien zur Mitgliederwerbung (Handlungsziel 3.5) beziehen. Die dazugehörigen Maßnahmen des Projektes sind dieselben wie für das Handlungsziel 3.3. Eine Annäherung an das Handlungsziel 3.4 ist an der von der Steuerungsgruppe vorgeschlagenen interkulturellen Anpassung der Stellenausschreibung zu erkennen. Konkrete Indikatoren für das Handlungsziel 3.5 standen zum Zeitpunkt der Wirkungsevaluation noch nicht fest.

Schließlich hat sich das Projekt auch mit dem Mittlerziel 5 befasst, demzufolge die Führungskräfte des Verbandes interkulturelle Kompetenz als Zukunftsaufgabe begreifen sollen. Um das Mittlerziel zu erreichen, müssen sie zum einen für die Verstärkung des interkulturellen Angebotes im Verband sorgen (Handlungsziel 5.1). In dem Zusammenhang hat das Projekt den Landessportbund in einem Prozess zum Erwerb des Gütesiegels „Interkulturell orientierte Einrichtung“ beraten. Wenn der Verband das Gütesiegel erhält, hat das Projekt dieses Handlungsziel aus seiner Sicht erreicht. Laut Handlungsziel 5.2 sollen die Führungskräfte außerdem dafür sorgen, dass die Projektergebnisse im Verband weiter zur Verfügung stehen. In Bezug darauf hat das Projekt Webseiten von Vereinen analysiert und den bereits erwähnten Leitfaden zur interkulturellen Öffnung von Sportvereinen entwickelt. Das Projekt hat das Ziel dann erreicht, wenn die Dokumente vom Verband zur Verfügung gestellt werden.

Tabelle 18: Ziele für das Modellprojekt „Spiel Mit!“ (Fachstelle Interkulturelle Öffnung des AWO Regionalverbandes Mitte-West-Thüringen e.V.)

Leitziel	Vereine und Verbände sind offen für Menschen aus verschiedenen Kulturen.			
Mittlerziele	MZ1: Schlüsselakteure handeln interkulturell kompetent.	MZ2: Schlüsselakteure sorgen für den Wissenstransfer im Verband oder Verein.	MZ3: Die Führungskräfte überprüfen zentrale Organisations-elemente im Hinblick auf interkulturelle Erfordernisse und passen sie ggf. an.	MZ5: Die Führungskräfte begreifen interkulturelle Kompetenz als Zukunftsaufgabe.
Handlungsziele	<p>HZ1.1: Die Schlüsselakteure sind für die Existenz unterschiedlicher und gemeinsamer Lebenswelten sensibilisiert.</p> <p>Maßnahmen: Baustein „Eigene kulturelle Prägung und Wahrnehmung“ und interaktive „Kulturrallye“ (Integrationsbotschafter/-innen); Bedarfserhebung; Erstellung Bildwörterbuch; Workshop mit sensibilisierenden Übungen für Mitarbeitende des LSB</p>	<p>HZ2.1: Die Schlüsselakteure sind sich der Wichtigkeit der Thematik bewusst.</p> <p>Maßnahmen: Workshop und Arbeitsgruppe zum Thema IKÖ im LSB; Auftakttreffen für Schwerpunktvereine; „Interkultureller Selbstcheck“; „Lebendige Bibliothek“; Leitfaden zur interkulturellen Öffnung der Vereine</p>	<p>HZ3.1: Die Führungskräfte überprüfen die Satzung und das Leitbild und passen diese Elemente ggf. an.</p>	<p>HZ5.1 Die Führungskräfte sorgen für die Verstärkung des interkulturellen Angebotes im Verband und/oder Verein.</p> <p>Maßnahmen: Training und Beratung des Landessportbundes (Workshop, Steuerungsgruppe), Begleitung im Prozess zum Erwerb des Gütesiegels für IKÖ</p>
	<p>HZ1.2: Die Schlüsselakteure erkennen und reflektieren eigene Stereotype und Vorurteile gegenüber Personen anderskultureller Herkunft.</p> <p>Maßnahmen: Baustein „Eigene kulturelle Prägung und Wahrnehmung“; Bedarfserhebung</p>	<p>HZ2.2: Die Schlüsselakteure regen interkulturelles Lernen und/oder interkulturellen Austausch an.</p> <p>Maßnahmen: Projektfortschrittsgespräche mit den Schwerpunktvereinen; Bereitstellung von Informationen zum Diversity-Management; Projektpräsentation auf Abteilungsleitersitzungen; Ressourcenanalyse in Schwerpunktvereinen; Erstellung des Leitfadens IKÖ; Reflexionsrunden zur Rolle des Integrationsbotschafters; Module zur Nachhaltigkeit und zum Pro-</p>	<p>HZ 3.2: Die Führungskräfte überprüfen die Angebote ihrer Organisation und passen sie ggf. an.</p>	<p>HZ5.2 Die Führungskräfte stellen sicher, dass die Ergebnisse gesichert werden und weiter zur Verfügung stehen.</p> <p>Maßnahmen: Analysen der Webseiten; Erstellung eines Leitfadens zur interkulturellen Öffnung für Vereine</p>

		jektmanagement		
	<p>HZ1.3: Schlüsselakteure sind in der Lage auf Menschen anderer kultureller Herkunft angemessen zuzugehen.</p> <p>Maßnahmen: interaktive Kulturrallye (Strategien zum Umgang mit Vielfalt), evtl. Rollenspiele</p>	<p>HZ 2.3 (Projekt): Die Integrationsbotschafter*innen kennen das Konzept der interkulturellen Öffnung.</p> <p>Maßnahmen: Input beim Auftaktworkshop, Reflexionsrunde, Bedarfserhebung, Projektfortschrittsgespräche (Module zum Konzept der interkulturellen Öffnung, zur Nachhaltigkeit und zum Projektmanagement)</p>	<p>HZ3.3: Die Führungskräfte überprüfen die Kommunikationswege und die Kommunikationsstruktur in ihrer Organisation und passen sie ggf. an.</p> <p>Maßnahmen: Workshop mit Mitarbeitenden der Geschäftsbereiche des LSB; Vorbereitung und Moderation einer Steuerungsgruppe IKÖ im Verband</p>	
	<p>HZ1.4 (Projekt): Teilnehmende der Fortbildung zum Integrationsbotschafter mit unterschiedlichen Positionen treten miteinander in einen Dialog.</p> <p>Maßnahme: Einführung von Kommunikationsregeln</p>	<p>HZ2.4 (Projekt): Die Integrationsbotschafter/-innen kennen ihr Unterstützungsnetzwerk und Strategien im Umgang mit Unsicherheiten und Widerständen im Verein.</p> <p>Maßnahmen: Erhebung zum Unterstützernetzwerk der Schwerpunktvereine; Interviews mit den Integrationsbotschaftern zu den Hürden im Verein; Sammlung von Argumenten zum Nutzen der IKÖ</p>	<p>HZ3.4 (Projekt): Die Führungskräfte überprüfen die Struktur der Personalentwicklung auf Verbandsebene und passen sie ggf. an.</p> <p>Maßnahmen: Workshop mit Mitarbeitenden der Geschäftsbereiche des LSB zur IKÖ; Vorbereitung und Moderation einer Steuerungsgruppe IKÖ im Verband</p>	
	<p>HZ1.5 (Projekt): Die Teilnehmenden interkultureller Trainings nehmen Veränderungsprozesse im Verein als normal wahr.</p> <p>Maßnahmen: Baustein „Veränderungsprozesse“, Übertragung von Erlerntem auf Vereinskontexte</p>		<p>HZ3.5 (Projekt): Die Führungskräfteüberprüfen ihre Mitgliederwerbung hinsichtlich der interkulturellen Öffnung und passen sie ggf. an.</p> <p>Maßnahmen: Workshop mit Mitarbeitenden der Geschäftsbereiche des LSB zur IKÖ; Vorbereitung und Begleitung einer Steuerungsgruppe IKÖ im Verband</p>	

4.4.2.1.5 Förderliche und hinderliche Einflussfaktoren für die Umsetzung des Projektes

Die Struktur- und Prozessqualität des Projektes profitierte zum einen von der reichhaltigen Erfahrung des Projektträgers, der Fachstelle Interkulturelle Öffnung des AWO Regionalverbandes Mitte-West-Thüringen e.V., in der Beratung von Einrichtungen zu dem Thema. Die Projektmitarbeiterinnen verfügen über eine akademische Ausbildung in dem Themenfeld. Zum anderen kooperierte das Projekt mit den beiden oben genannten Hochschulen in Karlsruhe, die seit Jahren zum Thema „Interkulturelle Kommunikation“ forschen. Außerdem hat das Projekt zuletzt noch einen dritten Mitarbeiter mit Migrationshintergrund hinzugewonnen, der über das Projekt finanziert wurde, aber dem Fachbereich Integration im Landessportbund Thüringen angegliedert ist. Darüber hinaus bestand ein enger Kontakt zu einer sehr engagierten Akteurin des Fachbereiches Integration des LSB. Diese Kooperationspartnerin hat den Prozess der interkulturellen Öffnung auf der Ebene des Landesverbandes maßgeblich mit vorangetrieben. Hinderlich war zu Beginn des Projektes der fehlende Zugang zu E-Mail-Adressen der Vereine im LSB, die das Projekt letztlich selbst recherchieren musste, was wiederum die Bedarfserhebung erheblich verzögert hatte. Den knappen Zeitressourcen der Zielgruppe vor allem in den Vereinen begegnete das Projekt mit einer hohen Flexibilität bei der Terminplanung. Es suchte die Vereine zudem häufig vor Ort auf, um der Zielgruppe die Zusammenarbeit zu erleichtern.

4.4.2.1.6 Wirkungen des Projektes

Die Wirkungsevaluation soll die Frage klären, ob das Projekt „Spiel Mit!“ seine Zielgruppen im Landessportbund Thüringen und den ausgewählten Schwerpunktvereinen zu einem veränderten Handeln im Sinne der Ziele für den Programmbereich 2 des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ bewegen konnte. Im Fokus stehen hier insbesondere die Mittlerziele 2 und 3, denen zufolge Schlüsselakteure für den Wissenstransfer in den Verbänden und Vereinen sorgen (Mittlerziel 2) und in dem Zusammenhang interkulturelles Lernen oder interkulturellen Austausch anregen sollen (Handlungsziel 2.2) und Führungskräfte des Verbandes Organisationselemente mit Blick auf interkulturelle Erfordernisse überprüfen und gegebenenfalls anpassen sollen (Mittlerziel 3). Um das zu erreichen, muss das Projekt die Aktivierungsschnittstelle erfolgreich bearbeiten. Daher konzentriert sich unsere Wirkungsevaluation vor allem auf diesen Aspekt. Bei der Aktivierungsschnittstelle geht es darum, dass die Zielgruppe neu erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten in ein Handeln im Sinne der Programmziele umsetzt. Die Bewältigung dieser Schnittstelle hängt unter anderem davon ab, ob die vom Projekt ausgebildeten Integrationsbotschafter/-innen in den Vereinen bzw. die an der Steuerungsgruppe zur interkulturellen Öffnung des LSB beteiligten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Geschäftsstelle möglichen Widerständen erfolgreich begegnen können.

a) *Wirkungen des Projektes auf der Verbandsebene*

Um die Wirkungen auf Verbandsebene zu erfassen, haben wir mit den Mitgliedern der Steuerungsgruppe eine Fokusgruppendifkussion durchgeführt und außerdem sechs weitere Akteure der Geschäftsstelle im Rahmen eines qualitativen Einzelinterviews persönlich befragt. Eine zentrale Maßnahme des Projektes auf der Verbandsebene bestand in einem Tagesworkshop für interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Geschäftsstelle zum Thema „Interkulturelle Öffnung“. Er fand im Januar 2018 statt und mündete zunächst in die Gründung einer Ar-

beitsgruppe, die anschließend vom Präsidium des LSB als Steuerungsgruppe für interkulturelle Öffnung legitimiert wurde. Das Projekt moderierte und begleitete die Gruppe bis zum Ende seiner Laufzeit. Ihr gehören insgesamt sechs Mitarbeitende der Geschäftsstelle an, darunter eine Person der Stabsstelle „Grundsatzfragen“ und eine Geschäftsbereichsleitung. Zudem sind weitere Vertreterinnen und Vertreter aus zwei von drei Geschäftsbereichen des LSB in der Steuerungsgruppe aktiv. Das betrifft die Geschäftsbereiche „Sport und Bildung“ und „Sport und Gesellschaft“, wobei letzterer mit vier Fachbereichen, teilweise in Personalunion, in dem Gremium vertreten ist.¹⁸⁷

Akzeptanz der Projektangebote und Wirkungen des Projektes hinsichtlich des Mittlerziels 2

Bevor Wirkungen bei einer festgelegten Zielgruppe angestrebt werden können, muss die Zielgruppe zunächst einmal erreicht werden und außerdem bereit sein, sich mit dem Thema des Projektes auseinanderzusetzen. Es muss dem Projekt idealerweise gelingen, die Zielgruppe von der interkulturellen Öffnung des Verbandes zu begeistern. Dazu bot das Projekt den oben erwähnten Workshop an, an dem sich etwa 15 von rund 50 Mitarbeitenden der Geschäftsstelle freiwillig beteiligten, was eine recht gute Teilnehmerzahl darstellt. Ein förderlicher Faktor war hier sicherlich auch die Unterstützung vonseiten der Geschäftsführung, die mit einem E-Mail-Anschreiben alle Mitarbeitenden zu dem Workshop einlud. Ein zweiter Workshop, der als Zwischenfazit zum bisher von der Steuerungsgruppe Erreichten gedacht war, fand etwa ein Jahr später mit acht Teilnehmenden statt.

Die Fokusgruppenteilnehmer/-innen nannten vor allem zwei Motive, die sie zur Beteiligung an dem ersten Workshop bewogen hatten. Sie hatten entweder in früheren Zusammenhängen schon einmal positive Erfahrungen mit dem Thema der interkulturellen Öffnung gesammelt oder sahen sich in ihrer täglichen Arbeit mit Fragen dazu konfrontiert, beispielsweise hinsichtlich der Qualifizierung von Übungsleitenden. Eine Teilnehmerin gab an, das Thema vor dem Projekt immer wieder mit Mitarbeitenden in ihrem Arbeitsbereich diskutiert und es auch in anderen Arbeitsbereichen als eine Art „Grundthema“ wahrgenommen zu haben. Daher sah sie in dem Projekt eine Gelegenheit, eine gemeinsame Grundlage der Geschäftsstelle im Umgang mit dem Thema „Vielfalt“ zu schaffen. Eine weitere Teilnehmerin, die erst seit kurzem im Verband tätig ist, war allgemein an dem Thema interessiert und wollte die Gelegenheit nutzen, Kolleginnen und Kollegen anderer Fachbereiche kennenzulernen. Aus den qualitativen Daten geht insgesamt hervor, dass es sich bei den Mitgliedern der Steuerungsgruppe um Personen handelt, die bereits vor dem Projekt einer interkulturellen Öffnung des Verbandes aufgeschlossen gegenüberstanden. Aber auch bereits am Thema interessierte Personen müssen ausreichend motiviert sein, um ihre Überzeugung tatsächlich in Handeln umzusetzen und einen Prozess der interkulturellen Öffnung anzustoßen.

▪ *Akzeptanz des Auftaktworkshops*

Fünf der sechs Fokusgruppenteilnehmer/-innen äußerten sich zu dem Auftaktworkshop und nahmen diesen übereinstimmend als positiv wahr. Sie beschrieben die Veranstaltung als spannend, produktiv und gut strukturiert. Eine Teilnehmerin zeigte sich besonders beeindruckt von einer bestimmten Wahrnehmungsübung. Ähnlich äußerte sich eine zweite Teilnehmerin. Einen anderen Akteur überzeugte der vom Projekt vertretene Vielfaltsbegriff, der Vielfalt nicht nur auf die Dimension der Herkunft reduziere. Auf diese Weise sei es gelungen, allen Teil-

¹⁸⁷ Ein Geschäftsbereich gliedert sich in der Regel in mehrere Fachbereiche.

nehmenden Berührungspunkte mit dem Thema aufzuzeigen. Unseren Ergebnissen zufolge wirkte besonders der offene Austausch im zweiten Teil des Workshops auf die Befragten motivierend.

„Und dann der Nachmittagsteil, wo man dann wirklich gemerkt hat: Okay, es machen sich viele Gedanken und es sind sehr viele mit ihrem Blick auf das Thema dabei und haben tatsächlich Interesse, die Organisation weiterzuentwickeln. Wo man das Gefühl hatte, da hat es schon richtig an Fahrt aufgenommen in der Nachmittagsdiskussion. Wo man so dachte: Okay, hier haben echt viele Lust auf das Thema und sehen da durchaus auch große Entwicklungsmöglichkeiten. Also ich fand das sehr, sehr positiv“ (Fokusgruppe, Zeile 105-110).

Dem schloss sich eine zweite Teilnehmerin direkt an, die den intensiven Austausch mit vielen Kollegen und Kolleginnen, mit denen sie bis dahin noch nicht über das Thema gesprochen hatte, lobte.

Wir haben in dem Zusammenhang auch danach gefragt, ob der Workshop die Haltung der Teilnehmenden zum Thema „Interkulturelle Öffnung“ verändert hat. Während sich drei Teilnehmende der Fokusgruppe nicht dazu äußerten, fühlten sich die drei anderen Diskussteilnehmer/-innen in ihrer bereits positiven Haltung bestärkt. So habe einer Befragten zufolge der Workshop überhaupt erst das schon zu dem Thema bestehende Engagement im Landesverband sichtbar gemacht. Außerdem hätten die im Workshop erarbeiteten Bedarfe noch einmal die Wichtigkeit des Themas verdeutlicht.

„Also es hat so eine Initialwirkung gehabt und mich noch mal darin bestätigt zu sagen: Ja. Das ist ein Thema, das hat Zukunftsperspektive auch bei uns und das müssen wir jetzt anstoßen irgendwie“ (Fokusgruppe, Zeile 164-166).

Diese „Initialwirkung“ bestätigte auch ein anderes Mitglied, das sich aufgrund des Workshops für die Beteiligung an der Arbeitsgruppe entschied, aus der sich dann die Steuerungsgruppe entwickelte. Der inhaltliche Austausch habe ihm wichtige Grundlagen für das Engagement vermittelt. Auch zwei weitere Teilnehmerinnen der Fokusgruppe zeigten sich von dem Arbeitsprozess im Workshop überzeugt. Eine der beiden Befragten fühlte sich durch die Veranstaltung motiviert, an einer Arbeitsgruppe mitzuwirken. Die berichteten Eindrücke der Workshopteilnehmerinnen und -teilnehmer sind zugleich Indikatoren für die Annäherung des Projektes an das zum zweiten Mittlerziel der Programmziele gehörende Handlungsziel 2.1¹⁸⁸, demzufolge sich Schlüsselakteure der Wichtigkeit des Themas bewusst sind. Die Kooperationspartnerin des Projektes im LSB, die im Anschluss an den Workshop an interessierte Teilnehmer/-innen herantreten war, um diese für eine Arbeitsgruppe zum Thema zu gewinnen, berichtete ebenfalls von positivem Feedback. Auf der Grundlage des Workshops gelang es dem Projekt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Geschäftsstelle für eine aktive Mitwirkung am Thema „Interkulturelle Öffnung“ zu begeistern und dazu eine Steuerungsgruppe im Landesverband ins Leben zu rufen. Einem Mitglied der Steuerungsgruppe zufolge ist nach dem Workshop deutlich geworden, dass das diskutierte Thema den gesamten LSB betreffe und geeignete Strategien und Maßnahmen nur entwickelt werden könnten, wenn Engagierte regelmäßig zusammenfinden würden. Ein solches Gremium sollte außerdem den Rückhalt für Maßnahmen stärken und unterschiedliche Meinungen einbeziehen. Aus strategischen Gründen, mit Blick auf die Kommunikation mit der Geschäftsleitung, sollten Vertreter bzw. Vertreterinnen aus den verschiedenen Fachbereichen das Gremium bilden.

¹⁸⁸ Das Mittlerziel 2 für den Programmbereich 2 des Z:T-Bundesprogramms lautet: „Schlüsselakteure sorgen für den Wissenstransfer im Verband oder Verein“.

Die weiteren sechs befragten Mitarbeitenden der Geschäftsstelle, die nicht Teil des Steuerungsgremiums sind, gehören teilweise den in der Gruppe vertretenen Fachbereichen, aber auch dort bisher nicht vertretenen Bereichen an. Von den sechs waren vier Personen ebenfalls an dem ersten Workshop oder an dem Folgeworkshop ein Jahr später beteiligt. Während von diesen vier Befragten drei den Workshop als eine inhaltliche Bereicherung empfanden, gab eine Befragte an, dass sie das Thema zwar für wichtig halte, ihr die Veranstaltung aber nicht besonders viel gebracht habe. Für sie seien verschiedene Aspekte des interkulturellen Handelns bereits selbstverständlich. Den anderen drei Befragten hingegen sind durch die Veranstaltung die unterschiedlichen Facetten von Interkulturalität stärker bewusst geworden. Ein Befragter hob die Gelegenheit zur Reflexion über ein solches Thema, die im Alltag aus seiner Sicht eher vernachlässigt würde, besonders positiv hervor.

Ein anderer Interviewpartner lobte die vom Projekt eingesetzten Methoden. Dadurch seien nach seiner Beobachtung auch vom Thema bisher unberührte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dafür aufgeschlossen worden. Eine andere Interviewpartnerin erwähnte das angenehme Arbeitsklima in der Workshop-Gruppe. Aus den qualitativen Daten geht zudem hervor, dass die Befragten, die nicht zur Steuerungsgruppe gehören, ebenfalls bereits vor dem Projekt dem Thema gegenüber offen waren. Zwar lässt sich aus den Daten nicht direkt darauf schließen, dass der Workshop diese offene Haltung verändert bzw. verstärkt hat. Wie unsere Ergebnisse zeigen, gelang es dem Projekt aber, zumindest einem Teil der Befragten eine differenziertere Sicht auf Interkulturalität zu vermitteln.

▪ Akzeptanz der „Lebendigen Bibliothek“

Darüber hinaus ist es dem Projekt mit einer zweiten Maßnahme – der „Lebendigen Bibliothek“¹⁸⁹ – gelungen, weitere Mitarbeitende der Geschäftsstelle für das Thema „Vielfalt“ zu begeistern. Die konkrete Maßnahme brachte das Projekt ein, nachdem die Steuerungsgruppe den Bedarf nach einer weiteren Veranstaltung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter äußerte, um diese breiter für das Thema aufzuschließen. Die Anfrage an das Projekt zeigt auch, dass die Steuerungsgruppe eine Notwendigkeit für interkulturelles Lernen im Verband erkannt hat.

„Ich glaube schon, die Methode allein hat viele angesprochen, dass es mal was anderes war. Weil, das kannten sie hier im Haus, glaube ich, noch nicht so. Und dann mit dem Inhalt verknüpft. Das war also wirklich ein Erfolg auch. Das hat viele noch mal zum Mitmachen animiert“ (Fokusgruppe, Zeile 557-560).

Um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Angebot zu gewinnen, lud die Steuerungsgruppe schriftlich dazu ein und hat die Idee verschiedenen Kollegen zudem im persönlichen Gespräch nahegebracht. Damit sollte der Zielgruppe die Hemmung genommen werden, mit den „Büchern“ in ein Gespräch einzutreten. Bei diesen persönlichen Gesprächen hätten dann Mitarbeiter auch Vorschläge für „Bücher“ eingebracht, was deren Interesse am Thema belegt. Das Projekt griff etwa den Wunsch nach der Begegnung mit einer obdachlosen Person auf und bemühte sich um einen geeigneten Gesprächspartner. Eine Person aus der Steuerungsgruppe war insgesamt von der guten Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Geschäftsstelle an dem Angebot überrascht. Dafür spielte aus Sicht einer Fokusgruppenteilnehmerin auch eine Rolle, dass das Angebot während der Arbeitszeit stattfinden konnte. Damit habe die Geschäftsführung den Mitarbeitenden zudem signalisiert, dass das Projekt auch

¹⁸⁹ Es geht hierbei um das Angebot, persönliche Gespräche mit Angehörigen diskriminierter Gruppen führen zu können. Letztere stellen sich als „Bücher“ zur Verfügung. Zum Anliegen der Maßnahme siehe auch weiter oben.

von ihr gewollt sei. Eine Befragte aus der Geschäftsstelle, die selbst nicht in der Steuerungsgruppe aktiv ist, fand das Gespräch mit einer drogenabhängigen Person bereichernd, um ihre eigenen Vorurteile zu überprüfen. Auch eine weitere Befragte aus dieser Gruppe lobte das Angebot. Sie habe den Eindruck, dass die Veranstaltung im Verband sehr gut angekommen sei. Das stimmt mit Berichten der Fokusgruppe über ein positives Feedback der Teilnehmenden überein. Ein Mitglied der Steuerungsgruppe beobachtete zudem eine Veränderung bei einzelnen Teilnehmern.

„Ich habe so ein, zwei Beispiele im Kopf von Kollegen, wo ich denke, da wurde noch mal nicht unbedingt ein Vorurteil aufgebrochen, aber ein Stück weit schon der Blick auch noch mal ein bisschen geweitet“ (Fokusgruppe, Zeile 544-547).

Einem Mitglied der Steuerungsgruppe bot die Veranstaltung zudem eine gute Gelegenheit, um an wichtige Meinungsführer im Verband heranzutreten und diese für das Projektthema zu gewinnen.

„Aber dass ich eher so gedacht habe, wen müssten wir denn mit ins Boot nehmen, damit relativ viele hier mit im Boot sind, und weniger in diesen klassischen Hierarchien, wie sie in der Organisation so abgebildet sind. Und da habe ich gerade bei der Living Library so das Gefühl gehabt, da konnten wir so zwei, drei erreichen, die wir über diese normale Hierarchieebene so dann nicht erreicht hätten“ (Fokusgruppe, Zeile 630-634).

An dem Angebot nahm nach den uns vorliegenden Informationen etwa die Hälfte der Mitarbeitenden der Geschäftsstelle teil. Aufgrund dieser relativ hohen Beteiligung gelang es dem Projekt, eine zentrale Führungskraft des Landessportbundes¹⁹⁰ von einem Prozess der interkulturellen Öffnung innerhalb der Geschäftsstelle zu überzeugen. Die Führungskraft stand dem Angebot anfangs sehr skeptisch gegenüber.

„Da habe ich gesagt: Nehmen die Mitarbeiter das an. Die haben das gut angenommen. Das hat mich überrascht, hat mich sehr überrascht. Ich habe gedacht: Da kommen vielleicht drei oder vier rüber während der Arbeitszeit. Aber das war gut organisiert zusammen mit der AWO. Ist gut angenommen worden und ich habe nur Positives gehört“ (Interview 02).

Dem Projekt gelang es zum einen, die Neugier der Führungskraft auf das Angebot zu wecken. So äußerte sie selbst ein Interesse an einem bestimmten Buch, konnte der Veranstaltung dann aber nicht beiwohnen. Zum anderen überzeugte sie die gute Resonanz auf das Angebot von der Offenheit der Mitarbeitenden der Geschäftsstelle für das Projektthema, was sie dazu bewegte, die Steuerungsgruppe aktiv zu unterstützen.

„Ich kann mit den vielen Dienstjahren Sachen durchsetzen. Kann ich. So. Dann weiß man nie, inwieweit man sich damit identifiziert, inwieweit Aufgeschlossenheit besteht. Das war so ein Thema, wo ich dann gesagt habe: Okay, wenn das so angenommen wird, dann machen wir“ (Interview 02).

Nach den uns vorliegenden Informationen hat die Maßnahme zur „Lebendigen Bibliothek“ zwar letztlich nicht dazu geführt, dass weitere Mitarbeitende zur Steuerungsgruppe hinzustießen oder sich in anderen Zusammenhängen konkret für das Thema im Verband engagierten. Die qualitativen Ergebnisse zeigen aber, dass damit zumindest das Interesse von weiteren Akteuren jenseits der bereits Engagierten geweckt werden konnte. Insgesamt sprechen die oben geschilderten Eindrücke der Befragten von dem Auftaktworkshop und der Maßnahme der „Lebendigen Bibliothek“ sowie die Gründung der Steuerungsgruppe und ihre Legitimation durch die Verbandsspitze für eine weitgehende Annäherung des Projektes an das Handlungsziel 2.1: „Die Schlüsselakteure sind von der Wichtigkeit des Themas überzeugt“.

¹⁹⁰ Ende August 2019 verabschiedete sich der Interviewpartner in den Ruhestand.

▪ *Beurteilung des Projektes durch Akteure außerhalb der Steuerungsgruppe*

Insgesamt beurteilten alle sechs Interviewpartner/-innen, die nicht zur Steuerungsgruppe gehörten, das Projekt grundsätzlich als wichtig oder als gut. Ein befragter Vertreter der Geschäftsführung ließ sich vor allem durch die Maßnahmen der Steuerungsgruppe und des Projektes von einer interkulturellen Öffnung des Verbandes überzeugen. Allerdings vermochte das Projekt seine Skepsis nicht gänzlich auszuräumen. So sei die Mehrzahl der Vereine nach seiner Erfahrung mit der Bearbeitung gesellschaftlich relevanter Themen überfordert. Seine aufgeschlossene Haltung zeigte sich aber unter anderem daran, dass er der Steuerungsgruppe bzw. dem Projekt in wichtigen Gremien des Verbandes wie dem Präsidium oder der Dienstberatung der Geschäftsbereichsleitungen und Stabsstellen die Gelegenheit verschaffte, ihre Inhalte zu kommunizieren.

Ein weiterer Schlüsselakteur hob die kompetente und intensive Beratung durch das Projekt hervor und sah in dem Bildungsträger einen sehr guten Ansprechpartner für das Thema auch nach Projektende. Von der professionellen, methodisch kompetenten Begleitung der Steuerungsgruppe durch die Projektmitarbeiterinnen konnte sich die wissenschaftliche Begleitung im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung eines Sitzungstermins selbst überzeugen. Der Befragte zeigte sich vor allem von den konkreten ersten Schritten des Projektes auf dem Weg zur interkulturellen Öffnung des Verbandes angetan. Ein Interviewpartner sah den größten Nutzen des Projektes darin, sein eigenes Denken und Verhalten zu reflektieren. Ein weiterer Befragter beobachtete insgesamt Zuspruch für das Projekt, den er mit den Erkenntnissen aus der wissenschaftlichen Bedarfsanalyse der beiden Hochschulen, die mit dem Projekt kooperierten, erklärte. Darin sah er vor allem für die Vereine einen Mehrwert. Er ist außerdem durch die Ergebnisse der Bedarfsanalyse des Projektes angeregt worden, sich mit der Frage zu beschäftigen, wie Vereine noch stärker für das Thema sensibilisiert werden könnten. Auch ein zweiter Befragter zeigte im Rahmen seines Geschäftsbereiches besonderes Interesse an den Ergebnissen der Bedarfsanalyse in den vier Schwerpunktvereinen, die er mit den Mitarbeitenden seines Bereiches intensiv diskutiert habe. Außerdem habe er sich auch an den Auswertungsrunden zu den Ergebnissen der Arbeit des Projektes mit den Schwerpunktvereinen beteiligt. Darüber hinaus wurde positiv hervorgehoben, dass das Projekt erstmals die Frage des kulturellen Mehrwerts von Menschen im Verband bzw. in den Vereinen in den Mittelpunkt gerückt habe. Bislang habe lediglich der sportliche Wert im Fokus gestanden.

Mit Blick auf den Nutzen des Projektes gab ein Befragter zu bedenken, dass nur wenige Migrantinnen und Migranten in Thüringen lebten, sodass die Einheimischen in ihrem Umfeld wenig Erfahrungen mit solchen Menschen machten. Das führe unter Umständen auch dazu, dass der Nutzen solcher Projekte wie „Spiel Mit!“ teilweise in Frage gestellt würde. Deshalb unterstütze er das Vorgehen der Steuerungsgruppe, das Spektrum der Maßnahmen auf ein barrierefreies Gebäude oder die Aufnahme des dritten Geschlechtes in die Stellenausschreibung zu erweitern. Eine dem Projekt gegenüber eher kritisch eingestellte Befragte hielt das Projekt zwar ebenfalls grundsätzlich für wichtig, hegte in Bezug auf die weiter unten diskutierte, von der Steuerungsgruppe zur interkulturellen Öffnung des Verbandes entwickelte Richtlinie zur vielfaltsbewussten Sprache aber Zweifel am Nutzen des Projektes für den Verband.

„Die Frage ist immer: Wie hoch ist dann der Nutzen daraus? Also wird das überhaupt wahrgenommen. Das finde ich halt ein bisschen schwierig. Also ich bin dem erst mal grundsätzlich auch offen gegenüber. Klar. Aber ... Die ganze Arbeit dann, die man da rein investiert, ob die auch was bringt, da stelle ich mir immer so ein bisschen die Frage“ (Interview 06).

Dem Projekt gelang es mit Hilfe eines neuen Mitarbeiters, der gleichzeitig dem Fachbereich Integration des Landessportbundes angehört, bei Schlüsselakteuren außerhalb der Steuerungsgruppe weitere Überlegungen anzuregen. So nahmen vier von den sechs Befragten, die nicht zur Steuerungsgruppe gehörten, den neuen Projektmitarbeiter als bereichernd wahr. Er war zum Befragungszeitpunkt der einzige Mitarbeitende mit Migrationshintergrund in der Geschäftsstelle und wurde gezielt für das Projekt angeworben. Nach den Erfahrungen eines Befragten würden Gespräche mit dem Mitarbeiter helfen, die eigene Perspektive zu erweitern.

„Er hatte überhaupt keine Scheu, so dieses Thema zu besetzen und zu besprechen, mit wem er auch immer am Tisch saß. Für den einen oder anderen war das da schon wichtig, mal mit dem zu reden: Wie denkt er? Wie tickt er? Also ich glaube, wir brauchen da auch noch ein paar Mitarbeiter mit so einem Hintergrund. Da bin ich mir sicher, dass wir da noch irgendwo ein Stück weit entfernt sind“ (Interview 05).

Bei einer zweiten Befragten löste die Begegnung mit dem Projektmitarbeiter eine ähnliche Überlegung in Richtung einer stärkeren interkulturellen Öffnung des Verbandes aus.

„Ja, das könnte vielleicht schon an der einen oder anderen Stelle noch ein bisschen bunter werden“ (Interview 01).

Die eben diskutierten Äußerungen von Befragten zum Projekt sind gleichzeitig weitere Belege für eine Annäherung an das Programmziel 2.1, das auf die Sensibilisierung von Schlüsselakteuren für die interkulturelle Öffnung abzielt. Ein weiteres Anzeichen dafür ist die aktive Unterstützung von Mitgliedern der Steuerungsgruppe durch ihre jeweiligen Vorgesetzten. Zu diesen Vorgesetzten gehörten zwei der befragten Schlüsselakteure.

„Aber die eine Mitarbeiterin, die Interesse gezeigt hat, da habe ich sofort grünes Licht gegeben, die würde auch mitmachen und gegebenenfalls auch in den Arbeitsberatungen meines Geschäftsbereiches darüber berichten und gegebenenfalls auch anstoßen, was wir dann machen können“ (Interview 05).

Wirkungen des Projektes hinsichtlich des Mittlerziels 3 und weitere Wirkungen der Aktivitäten der Steuerungsgruppe zur interkulturellen Öffnung

Um die Kommunikationskultur des Verbandes vielfaltsbewusst zu gestalten (Handlungsziel 3.3), hat die Steuerungsgruppe in der Folge eine einheitliche Richtlinie zur vielfaltsbewussten Sprachverwendung entwickelt. Diese wurde von der Geschäftsleitung umgesetzt und betrifft alle Arbeitsbereiche der Geschäftsstelle. Konkret geht es um die Verwendung des Gendersternchens¹⁹¹ in offiziellen Dokumenten des LSB sowie in Redebeiträgen von Verbandsvertretern und -vertreterinnen in offiziellen Kontexten. Mittels dieser Maßnahme ist es der Steuerungsgruppe zunächst gelungen, sich in allen Arbeitsbereichen des Verbandes bekannt zu machen und das Thema „Vielfalt“ breit in die Strukturen der Geschäftsstelle zu tragen. Der Steuerungsgruppe zufolge besteht die Herausforderung darin, den Mitarbeitenden der Geschäftsstelle „Vielfalt“ als ein Querschnittsthema nahezubringen. Es würde aber noch nicht von allen Mitarbeitenden als ein solches wahrgenommen. Die Einführung des dritten Geschlechts in das Geburtenregister beispielsweise zeige aber die gesellschaftliche Relevanz des Themas.

„Und ich glaube, das wird dann auch oft im Haus so ein bisschen diskutiert: Ja, nur weil du den Themenbereich besetzt, deswegen vertrittst du den vehement. Und das, glaube ich, ist

¹⁹¹ Das Gendersternchen soll deutlich machen, dass Frauen und Männer sowie Personen, die sich einem dritten Geschlecht zugehörig fühlen, gemeint sind. Einer Befragten zufolge schreibt die Richtlinie nicht nur eine bestimmte Weise der vielfaltssensiblen Schreib- sondern auch der vielfaltssensiblen Sprechweise vor. Die Sprechweise mit Gendersternchen zeichnet sich durch eine bewusst gesprochene Lücke zwischen dem Wortstamm und der darauffolgenden Silbe „*in“ bzw. „*innen“ aus.

auch gut, dass wir das in der Steuerungsgruppe dann auch sagen: Nee, das ist nicht nur der Themenbereich von einem, sondern das ist ein Themenbereich für uns alle. Also das ist die große Herausforderung für uns tatsächlich, diesen Schnittpunkt für die verschiedenen Arbeitsbereiche herzustellen. Das wird auch immer die große Herausforderung sein. Aber ich glaube, da haben wir definitiv das erste Mal so eine Maßnahme, die auch alle betroffen hat“ (Fokusgruppe, Zeile 318-325).

Ausgangspunkt für die Entwicklung der einheitlichen Vorschrift war die Verwendung bis dahin ganz unterschiedlicher Formen einer mehr oder weniger vielfalts- bzw. gendersensiblen Sprache von Mitarbeitenden der Geschäftsstelle. Die Steuerungsgruppe stellte einen Bedarf nach einer einheitlichen Form fest, wovon sich auch die Geschäftsleitung überzeugen ließ und die Entwicklung der Richtlinie zu einem einheitlichen Sprachgebrauch mit vorantrieb. Das Projekt unterstützte die Steuerungsgruppe mit fachlichen Informationen und bei der Vorbereitung des Gespräches mit der Geschäftsleitung. Dafür spielte es mit der Steuerungsgruppe verschiedene Szenarien durch und sammelte geeignete Argumente. Die Geschäftsleitung bezog den Bereich Öffentlichkeitsarbeit in die Diskussion zur Richtlinie ein. In einem weiteren Schritt verständigten sich die Steuerungsgruppe, der Bereich Öffentlichkeitsarbeit und das Referat Grundsatzfragen mit der Geschäftsleitung zu dem Thema. Im Ergebnis kommunizierte die Geschäftsführung eine Richtlinie zur Verwendung einer vielfaltssensiblen Sprache als Dienstanweisung an die verschiedenen Bereiche der Geschäftsstelle. Parallel dazu begleitete die zuständige Führungskraft die Implementation der Richtlinie und nutzte bereits geplante, persönliche Besuche aller Geschäftsbereiche zum Thema „Datenschutz“ auch dafür, um der Bedeutung der Richtlinie für die Verbandsleitung Nachdruck zu verleihen. Die neue Sprachregelung stieß unter den Mitarbeitenden der Geschäftsstelle allerdings auf geteilte Reaktionen. So beobachtete der befragte Vertreter der Geschäftsführung, dass die Richtlinie bei den Mitarbeitenden der Geschäftsstelle sehr umstritten sei.

„B¹⁹²: Mit dem Sternchen. Genau. Um so viele Menschen wie möglich anzusprechen. Umstritten. Sehr umstritten.

I¹⁹³: Mmh. Auch hier in der Geschäftsstelle?

B: Ja. Auch hier in der Geschäftsstelle“ (Interview 02).

Bei den Gesprächen zur Richtlinie sind dem Befragten zufolge nicht alle Mitarbeitenden von der Maßnahme überzeugt gewesen. Vor allem die Älteren seien skeptisch. Die Skeptiker würden sich der Umsetzung aber nicht versperren. Ein Grund für eher ablehnende Reaktionen lag zu einem Teil sicherlich darin, dass für etliche Mitarbeitende der Prozess, der zur Richtlinie führte, nach den uns vorliegenden Informationen intransparent geblieben ist. Das zeigte sich etwa daran, dass der Bereich Öffentlichkeitsarbeit von Mitarbeitenden der Geschäftsstelle irrtümlich für die Richtlinie verantwortlich gemacht wurde, wie ein Vertreter des Bereiches berichtete.

„Weil das ist in der Mitarbeiterversammlung als solches jetzt nicht detailliert erklärt worden, sondern da ist den Mitarbeitern gesagt worden: Wir machen das jetzt aus dem und dem Grund. Aber wie es zu diesem Prozess kam, das wurde nicht dezidiert erklärt. Wo wir dann halt auch sagen: Es gibt eben diese Gruppe und das wurde entschieden“ (Interview 03).

Dagegen nahm eine Teilnehmerin der Fokusgruppe eine schnelle Normalisierung in der Verwendung der neuen Richtlinie wahr, was sie überrascht habe. Dazu gehörten auch Kollegen,

¹⁹² „B“ steht für Befragte/-r.

¹⁹³ „I“ steht für Interviewer/-in.

bei denen sie nicht damit gerechnet hätte. Die Richtlinie habe viele Nachfragen provoziert, auf die die Steuerungsgruppe konstruktiv und unterstützend reagiere.

„Wo wir auch dann sagen: ‘Ja, da findet sich vielleicht eine diplomatische Lösung’, um nicht das Sternchen durchzubrechen und am Ende versteht es keiner mehr. Also da sagen wir auch: Es muss halt lesbar und lebbar bleiben. Aber es überrascht mich, wie schnell es doch Einzug gefunden hat und wie sehr auch unsere Geschäftsleitung Dinge kontrolliert, die über den Tisch laufen, und feststellt, da fehlt das Sternchen“ (Fokusgruppe, Zeile 396-401).

Eine andere Teilnehmerin bestätigte, dass die Diskussion und Sammlung von Fallbeispielen für die Anwendung der Richtlinie in dem anschließenden Prozess sehr wertvoll gewesen sei. So seien etwa von Kollegen, von denen sie es nicht erwartet hätte, auch alternative Beispiele für eine neutrale Sprache eingebracht worden. Aus den qualitativen Daten geht weiterhin hervor, dass die Richtlinie vor allem in den ersten Wochen Diskussionen, etwa in den Mittagspausen, und teilweise Unverständnis ausgelöst hatte. Das sei jedoch sehr schnell wieder abgeebbt. Nach unseren Ergebnissen ließen sich die Mitglieder der Steuerungsgruppe offen auf die Diskussionen ein und setzten sich mit Gegenargumenten auseinander. Einer Befragten zufolge verwendeten sie gehaltvolle Argumente, sodass Kontroversen recht schnell beendet worden seien. Eine Mitarbeiterin außerhalb der Steuerungsgruppe nahm eher gemischte Reaktionen auf die Richtlinie wahr, empfand es aber als positiv, dass zumindest im informellen Rahmen über das Thema gesprochen worden sei. Sie selbst begrüßte die Veränderung im Sinne einer Stärkung der Gleichberechtigung und habe die Gewöhnung an die neue Schreibweise nicht problematisch gefunden.

„Das hat ja auch was mit Gleichberechtigung zu tun. Und wenn dann immer jemand da sein Recht einfordern muss oder auch mit diesem dritten Geschlecht, die Diskussion, die es da ständig gibt. Das hat ja was mit Diskriminierung zu tun, wenn ich den da nicht dazu nehme. Man kann nicht immer nur sagen: Wir haben das so und so viele Jahre nicht gemacht und jetzt brauchen wir das auch nicht. Das muss man einfach dann machen. Und da gewöhnt man sich schon dran“ (Interview 01).

Die Interviewpartnerin schilderte auch Schwierigkeiten in der Anwendung der Richtlinie etwa in Bezug auf die Lesbarkeit. Diese beförderten aus ihrer Sicht aber auch die Auseinandersetzung mit dem Thema.

„Aber da muss man halt eben drüber nachdenken, wie man solche Begrifflichkeiten dann halt wählt“ (Interview 01).

Offenen Widerspruch – etwa im Rahmen von Fortbildungen von Sportlerinnen und Sportlern, in denen sie PowerPoint-Präsentationen mit Gendersternchen benutzte – habe sie selbst bisher nicht erlebt. Ein anderer Befragter aus der Geschäftsstelle, der auch nicht zur Steuerungsgruppe gehört, äußerte sich ebenfalls positiv über die Einführung der Richtlinie und ein weiterer, gegenüber dem Projekt aufgeschlossener Interviewpartner erwähnte die Maßnahme, beurteilte sie aber nicht. Eine Teilnehmerin der Fokusgruppe führte die von ihr wahrgenommene schnelle und problemlose Umsetzung der Richtlinie darauf zurück, dass diese nur wenige Kritiker habe, die sich auch laut zu Wort gemeldet hätten. Die schweigende Mehrheit hingegen habe keine Probleme, weil sie den Inhalt der Richtlinie für normal hielte. Aus der Perspektive dieser Teilnehmerin erscheint die Richtlinie als Ausdruck einer schon vorher in der Mitarbeiterschaft weitgehend vorhandenen Zustimmung.

„Ich glaube, dass es ja in vielen Prozessen so eine schweigende Masse gibt, die einfach zu dem Thema nichts sagt, die das aber für ganz normal hält und das dann einfach umsetzt und sagt: Ja, ist doch super, dass wir das jetzt so machen. Und die, die sich dann zu Wort melden, sind ja meistens die, die irgendeinen inneren Widerstand spüren, und die melden sich dann

und das ist ja auch in Ordnung. Aber dass das nicht die Masse war, sondern dass das einfach Einzelne waren. Und die anderen dann einfach für sich gesagt haben: 'Ist doch okay, ist doch kein Problem' und das dann einfach umsetzen. Also so habe ich es erlebt" (Fokusgruppe, Zeile 409-415).

Andere Teilnehmer der Fokusgruppe widersprachen dieser Sichtweise nicht. Eine Teilnehmerin vermutete, dass sich die im gesellschaftlichen Umfeld bereits verbreitete „Sternchen“-Schreibweise positiv auf die Mitarbeiterschaft in der Geschäftsstelle auswirke. Ein Befragter, der nicht an der Steuerungsgruppe beteiligt ist, aber das Projekt sehr unterstützt, ging ebenfalls von einer positiven Resonanz auf die Richtlinie aus. Seinem Eindruck nach gebe es einen Konsens für eine einheitliche Form der Sprachverwendung.

Dagegen macht das Beispiel einer anderen Befragten, die nicht zur Steuerungsgruppe gehört, auch noch eine andere Sichtweise innerhalb der sogenannten schweigenden Mehrheit in der Mitarbeiterschaft deutlich. So handele sie in Bezug auf die Richtlinie weniger aus Überzeugung, sondern aufgrund äußerer Vorgaben. Gleichwohl äußerte sie auch Verständnis für die Vorgehensweise der Steuerungsgruppe und der Geschäftsführung.

„Also für mich war das jetzt nicht so, dass man die Wahl hat, ob man das machen kann oder nicht, sondern wir müssen das jetzt halt so umsetzen. Das ist auch okay, weil anders geht es auch nicht. Also unser Chef, der setzt das auch um. Versucht es zumindest" (Interview 06).

Sie nahm außerdem zur Kenntnis, dass es eine andere Perspektive als die ihre auf das Thema gibt. Das spricht zum einen dafür, dass die Aktivitäten der Steuerungsgruppe bzw. des Projektes ihren Blickwinkel trotzdem erweitern konnten. Zum anderen zeigt das ihre prinzipielle Offenheit gegenüber dem Thema „Vielfalt“.

„Weil ich gehe dann immer so selber von mir aus. Wenn jetzt der Kunde angesprochen wird, dann fühle ich mich auch als Frau angesprochen. Für mich war das jetzt nicht so präsent, dass es da auch viele Leute gibt, die das stört. Und deswegen ist das jetzt auch okay, dass das so gemacht wird" (Interview 06).

Außer informellen Gesprächen in der Mittagspause habe es ihres Wissens aber keinen gemeinsamen Diskussionsprozess um die Einführung einer solchen Richtlinie mit den Mitarbeitenden gegeben. Aus dem Verband nahm sie eher ablehnende Reaktionen darauf wahr:

„Ja, ich glaube, gerade das mit der vielfaltssensiblen Sprache, das sehen viele so als: 'Das brauchen wir eigentlich nicht, das ist Quatsch'" (Interview 06).

Diese Beobachtung teilte in ähnlicher Form auch ein zweiter Interviewpartner, der nicht zur Steuerungsgruppe gehört.

„Es gibt diese Arbeitsgruppe. Ich würde sagen, das ist eingerichtet kraft Amtes. Und das besondere Interesse von allen, die im Moment jetzt nur wenig oder gar nicht damit in Berührung gekommen sind, sehe ich im Moment noch nicht irgendwie ausgeprägt, dass man sich interessiert, erst mal ein Stück weit sich damit zu beschäftigen. Also da gibt es eine ganze Menge von Mitarbeitern, denen ist das egal, was da hier passiert. Das ist so" (Interview 05).

Die oben zitierte, von der Richtlinie nicht überzeugte Befragte versprach sich hingegen eher von Maßnahmen zur Vereinfachung der Sprache einen Nutzen für den Verband.

„Also wir haben ja letztes Jahr den Übungsleiter durchgeführt für Menschen mit Migrationshintergrund. Und da ist uns halt auch aufgefallen: Klar, solche ganz simplen Sachen wie einfach mal eine einfache Sprache zu verwenden in Dokumenten, damit das auch jeder versteht ... Also so was finde ich halt wichtiger. Denn davon hat halt auch jeder einen direkten Nutzen" (Interview 06).

Sie nahm selbst eine pragmatische Haltung zur der Richtlinie ein, bezweifelte aber den Nutzen der Maßnahme mit Blick auf die Leserinnen und Leser der Texte. Diesen falle es ihrer Vermutung nach eher schwer, für die sprachliche Veränderung Verständnis aufzubringen. Sie könnten sich außerdem von der komplizierten Sprachverwendung vor den Kopf gestoßen fühlen. Sie selbst habe den Eindruck, dass die Verständlichkeit der Texte unter der neuen Richtlinie leide.

„Prinzipiell halte ich das ein bisschen pragmatisch. Wir machen das jetzt halt so. Und das ist auch okay für mich, ich setze das auch um. Aber da weiß ich halt auch nicht: Ist das denn tatsächlich auch so gewollt von den Personen, die das betrifft? Also wird das überhaupt dann so wahrgenommen. Ich glaube eher, dass sich der Großteil der Menschen fragt: Was soll das eigentlich? Das ist ja dann immer so das bekannte Argument: 'Bisher brauchten wir es auch nicht? Warum soll man das denn jetzt machen?' Also ich finde, mitunter werden Texte dadurch komplizierter gemacht, dass man jetzt alle Geschlechter mit einbezieht“ (Interview 06).

Aus ganz ähnlichen Erwägungen heraus hat der Bereich der Öffentlichkeitsarbeit des Verbandes die Konsequenz gezogen, die Richtlinie in Pressemitteilungen nicht anzuwenden. In diesem Fall hat es allerdings eine offene Diskussion der Abteilung mit der Geschäftsleitung über das Thema gegeben, was der Befragte aus dem Bereich auch für wichtig hält. Die gefundene Lösung wird von der Geschäftsleitung mitgetragen.

„Da wurde dann beschlossen, in welchem Rahmen wir die Sternchenschreibweise umsetzen. Wir haben zum Beispiel diskutiert in der Öffentlichkeitsarbeit, dass wir sie nicht in Pressemitteilungen umsetzen aus Gründen der Lesbarkeit einfach. Weil wir dann auch den Journalisten zu viel Arbeit machen würden und Angst haben, dass unsere Inhalte dann ein Stück weit verloren gehen“ (Interview 03).

Auch auf der Homepage des Verbandes und im Mitgliedermagazin findet das Gendersternchen aus denselben Gründen keine Anwendung. Diese Entscheidung fiel auch aufgrund einer persönlichen Leseerfahrung von Beteiligten mit einem entsprechend gestalteten Text.

„Aus zwei Zeilen sind, glaube ich, vier oder fünf Zeilen geworden und alle zwei Worte quasi das Sternchen. Und dann haben wir selber uns dabei erappt, dass wir gesagt haben: Nach dem ersten Satz liest du den ganzen Inhalt nicht mehr. Und deswegen haben wir uns dafür auch entschieden, das nicht zu machen, weil wir natürlich wollen, dass unsere Texte gelesen werden“ (Interview 03).

Im Widerspruch dazu hielt es derselbe Akteur aber für eine inzwischen ganz normale Anforderung an eine Organisation, das Gendersternchen zu benutzen.

„Und mittlerweile ist das, glaube ich, auch ganz normal, dass man als Institution die Sternchenschreibweise anwenden sollte“ (Interview 03).

Die qualitative Analyse zeigt, dass in Bezug auf die Einführung der Sprach-Richtlinie zum Zeitpunkt der Befragung ganz unterschiedliche Wahrnehmungen über die Resonanz darauf in der Mitarbeiterschaft sowie teils widersprüchliche Positionen dazu im Verband existierten. Die Existenz unterschiedlicher Positionen zu dem Thema, das auch in der breiten Gesellschaft umstritten ist, ist nicht überraschend. Es fällt aber auf, dass für die Mitarbeitenden der Geschäftsstelle im Vorfeld keine Gelegenheit geschaffen wurde, die verschiedenen Argumente in einem offiziellen Rahmen offen auszutauschen. Anstelle eines offenen diskursiven Prozesses, der die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Entscheidung beteiligt und in den Prozess eingebunden hätte, wurde die Richtlinie mittels Top-down-Strategie verbindlich eingeführt. In den oben diskutierten qualitativen Daten finden sich Hinweise dafür, dass dem eher ablehnend gegenüberstehende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die verpflichtende Richtlinie ohne

innere Überzeugung praktizieren. Das sind Hinweise auf eine negative Wirkung des Projektes. Von vornherein skeptische Akteure lassen sich mit einer solchen Strategie sicherlich nur schwer für einen Prozess der interkulturellen Öffnung begeistern. Aber auch Personen, die für das Thema „Vielfalt“ prinzipiell aufgeschlossen sind, aber grundsätzliche Schwierigkeiten mit der Richtlinie haben, ziehen sich unter Umständen eher zurück. Damit werden aber gegebenenfalls wertvolle Argumente und Ideen, die diese Akteure im Rahmen einer interkulturellen Öffnung der Einrichtung beisteuern könnten, ausgeblendet.

Darüber hinaus geht aus unseren Ergebnissen hervor, dass die Implementation der Richtlinie viele Nachfragen ausgelöst hat, was den Bedarf nach Diskussion verdeutlicht. Positiv ist hervorzuheben, dass sich die Steuerungsgruppe Nachfragen und kritischen Argumenten offen stellte und intensiv an konstruktiven Lösungen bei Schwierigkeiten in der Anwendung der Richtlinie arbeitete. Außerdem setzten sich nach den uns vorliegenden Informationen zumindest zwei Mitglieder der Steuerungsgruppe bewusst und regelmäßig im Alltag mit einzelnen skeptischen Akteuren auseinander. Bisher hat die Steuerungsgruppe aber noch nicht überlegt, solche Akteure gezielt einzubinden. Sie verschließt sich diesen aber auch nicht. Ein Mitglied der Steuerungsgruppe räumte ein, dass es insgesamt noch nicht ausreichend gelungen sei, die Mitarbeitenden der Geschäftsstelle von dem Thema der interkulturellen Öffnung zu überzeugen. Auf einer von der wissenschaftlichen Begleitung beobachteten Sitzung der Steuerungsgruppe war es auch ein Thema, wie diese sich selbst heterogener aufstellen kann. Das zeigt, dass die Steuerungsgruppe das Problem antizipiert, noch zu wenige Fachbereiche im Verband einzubeziehen.

Weitere Wirkungen des Projektes hinsichtlich der Mittlerziele 2 und 3

Eine weitere Herausforderung bestand aus Sicht der Steuerungsgruppe darin, die mittlere Führungsebene zu gewinnen, da diese eine wichtige Schnittstelle in der Verbandskommunikation bilde. Daran anknüpfend konnte das Projekt Akteure aus dem Fachbereich „Integration“ dazu aktivieren, einen vom Projekt entwickelten Leitfaden für die interkulturelle Öffnung von Vereinen in den mittleren Verbandsstrukturen sowie lokalen Sportvereinen vorzustellen. Zu der Zielgruppe gehören die 23 Vereinsberaterinnen und -berater, die in den Stadt- und Kreissportbünden des LSB tätig sind. Sie erhielten zudem regelmäßig Informationen über die Aktivitäten der Steuerungsgruppe. Auch die fünf, teilweise schon langjährig im Verband tätigen Integrationsfachkräfte sind einem Befragten außerhalb der Steuerungsgruppe zufolge regelmäßig über das Projekt informiert worden. Durch eine interne Umstrukturierung gehörten sie allerdings nicht mehr zu dem Geschäftsbereich, was den Wissenstransfer erschwerte. Außerdem stellte einem anderen Interviewpartner zufolge das Projekt gemeinsam mit dem Fachbereich Integration den erwähnten Leitfaden zur interkulturellen Öffnung vor Vereinen vor, indem es die Präsentation an eine bestehende Fortbildung „Fit für Vielfalt“ koppelte. Dazu wurden jeweils ein Vorstandsmitglied oder ein Übungsleiter gemeinsam mit einer Person mit Migrationshintergrund eingeladen.

„Wir haben jetzt so verschiedene Netzwerkpartner oder Sportvereine, wo wir das als Fortbildung anbieten. Ja, das hat sich da recht gut etabliert und wir sind da immer im direkten Kontakt. Es gibt regelmäßige Telefonkonferenzen, wo meistens Frau A. und der Herr D. dann sich zu den Inhalten genau austauschen. Und in unseren Beratungen wird das dann auch nochmal besprochen, welche Themen da gerade relevant sind“ (Interview 04).

Dem Befragten war allerdings bewusst, dass eine solche Maßnahme nicht ausreicht, um interkulturelles Lernen in Vereinen anzuregen und die Akteure zu einem veränderten Handeln zu

bewegen. Die qualitativen Ergebnisse zeigen aber zumindest, dass das Projekt einzelne Schlüsselakteure dazu motivieren konnte, interkulturelles Wissen breiter in die Verbandsstrukturen zu tragen.¹⁹⁴ Nach dem Eindruck eines anderen Interviewpartners werde das Projekt aber insgesamt noch zu selten von den Vereinen wahrgenommen, wobei er über die Gründe nur spekulieren konnte. Derselbe Befragte berichtete aber in dem Zusammenhang ein weiteres Beispiel für die Aktivierung von Schlüsselakteuren des Verbandes. Demnach suchte eine zuständige Mitarbeiterin der Geschäftsstelle das persönliche Gespräch mit einem Vereinsvertreter, der sich auf Facebook negativ über den oben erwähnten Leitfaden geäußert hatte.

Mit Blick auf die Aktivierungsschnittstelle konnten wir insgesamt bei vier der sechs Befragten, die nicht zur Steuerungsgruppe gehören, eine Veränderung im Handeln aufgrund des Projektes feststellen. Dazu gehört das Mitglied der Geschäftsführung, das angab, sich etwa bei Stellenausschreibungen bewusster mit dem Thema „Vielfalt“ auseinanderzusetzen und das Projektthema außerdem in die Breite des Verbandes zu tragen. Ein Beleg dafür sind etwa die persönlichen Gespräche zur Richtlinie für eine vielfaltsbewusste Sprache in den einzelnen Geschäftsbereichen. Eine befragte Schlüsselakteurin, die der Richtlinie zur vielfaltsbewussten Sprache eher kritisch gegenüberstand, achtete aber in ihrem Bereich darauf, dass sie umgesetzt wird. Ein weiterer Schlüsselakteur war vor allem an der Verbreitung von Projektinhalten in die mittleren Verbandsstrukturen beteiligt. Schließlich kooperierte ein Mitarbeiter im Bereich Öffentlichkeitsarbeit mit der Steuerungsgruppe und erarbeitete mehrsprachige Flyer für Zielgruppen anderer Herkunft. Ergänzend ist hier hinzuzufügen, dass Akteure aus der Öffentlichkeitsarbeit an einer englischsprachigen Zusammenfassung zentraler Inhalte der Webseite des LSB und an einem Ideenaustausch zur Visualisierung des Leitbildes für die Mitarbeitenden der Geschäftsstelle beteiligt waren. Außerdem wirkte der Bereich an der Entwicklung eines mehrsprachigen Bildwörterbuches für Übungsleitende mit. Die geschilderten verschiedenen Aktivitäten sprechen für eine Annäherung an das Handlungsziel 2.2, demzufolge Schlüsselakteure interkulturelles Lernen im Verein oder Verband anregen, bzw. an das Mittlerziel 3, wonach Führungskräfte (und, wie in diesem Fall, weitere Funktionsträger) Elemente der Organisation nach interkulturellen Erfordernissen überprüfen und gegebenenfalls anpassen sollen. Das betrifft in diesem Fall insbesondere die Kommunikationskultur der Organisation (Handlungsziel 3.3). Daneben vermochte das Projekt bei einem fünften Befragten im Sinne des Handlungsziels 2.1 zumindest das Bewusstsein für interkulturelle Themen zu schärfen. Dieser gab an, vom Verband organisierte Sportveranstaltungen seitdem genauer unter der Perspektive von Interkulturalität zu beobachten.

Aus den qualitativen Daten geht ferner hervor, dass eine Personalverantwortliche auf Initiative der Steuerungsgruppe und der Geschäftsführung dazu bewegt werden konnte, die Stellenausschreibungen an die neuen Vorgaben der Steuerungsgruppe anzupassen. Das ist ebenfalls ein Anzeichen für die Annäherung an das Mittlerziel 3 der Programmziele, demzufolge Führungskräfte Elemente der Organisation nach interkulturellen Erfordernissen überprüfen und gegebenenfalls anpassen sollen. In die Stellenausschreibung wurden Aspekte des – bereits vor dem Projekt auf Interkulturalität ausgerichteten – Leitbildes des LSB aufgenommen, mit denen sich die Bewerberinnen und Bewerber identifizieren können sollen. Diese Anpassung habe die Geschäftsleitung schnell umgesetzt. Das bestätigte auch der befragte Vertreter der Geschäftsführung. Darüber hinaus hat die Steuerungsgruppe erreicht, dass Ausschreibungen in Migrantent-

¹⁹⁴ In einer Stellungnahme zu diesem Bericht fügte die Projektleitung an, dass der Verband den Leitfaden über seine Homepage zur Verfügung stellt sowie im Rahmen regelmäßiger Vereinsgespräche vor Ort verbreitet.

netzwerken wie dem „Migranet“ gestreut und damit Kommunikationswege erweitert werden (Handlungsziel 3.3). Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang eine weitere organisationale Veränderung. So hat der Verband offiziell eine Ansprechpartnerin für nicht-deutschsprachige Personen benannt, die über die Homepage kontaktiert werden kann. Die Person ist auch in der Steuerungsgruppe aktiv.

Wahrgenommene Veränderungen im Verband aufgrund des Projektes

Darüber hinaus haben wir die Interviewpartner außerhalb der Steuerungsgruppe gebeten, von ihnen wahrgenommene Veränderungen im Verband aufgrund des Projektes zu benennen. Der befragte Vertreter der Geschäftsführung beobachtete eine wachsende Zahl von Personen aus dem Verband, die sich aktiv an dem Thema der interkulturellen Öffnung beteiligten. Als Beleg dafür nannte er die bereits oben erwähnte Veranstaltung „Lebendige Bibliothek“. Ähnlich nahm ein Geschäftsbereichsleiter wahr, dass sich etwa die Hälfte der Mitarbeitenden intensiv und regelmäßig mit dem Thema auseinandersetze. Maßnahmen würden umgesetzt und gelebt. Außerdem erlebe er einen bewussteren Umgang der Mitarbeitenden untereinander in dem Sinne, dass stärker auf abwertende Äußerungen in Bezug auf Menschen mit einem anderen kulturellen Hintergrund geachtet und deutlich gemacht würde, dass der Verband dazu eine andere Position vertrete. Das sei vor dem Projekt nicht so gewesen.

Ein anderer Akteur verwies auf eine neu entwickelte Übungsleiterausbildung für Geflüchtete, die unter Beteiligung des Projektes „Spiel Mit!“ zustande gekommen sei. Ein Befragter hat die Diskussion über ein barrierefreies Gebäude der Geschäftsstelle wahrgenommen, welche die Steuerungsgruppe angestoßen hat. Zwei Befragte, von denen eine erst seit etwa einem Jahr für den Verband tätig ist, konnten keine wirklichen Veränderungen feststellen. Die zweite Schlüsselakteurin äußerte sich sogar eher skeptisch.

„Also ich muss sagen, bisher habe ich jetzt keine Veränderungen oder so festgestellt. Also klar, wir haben jetzt diesen Leitfaden oder die vielfaltssensible Sprache und so. Und das macht man auch, weil man das halt jetzt machen soll. Aber ansonsten ... Ich weiß nicht, also wenn man jetzt von außen auf uns guckt, ob man dann irgendwie anders wahrgenommen wird. Ich kann es mir eigentlich nicht vorstellen. Also ich weiß, unsere Internetseite gibt es jetzt auch auf Englisch. Aber das nützt ja erst mal noch nicht allen was. Ich glaube, in leichter Sprache nicht“ (Interview 06).

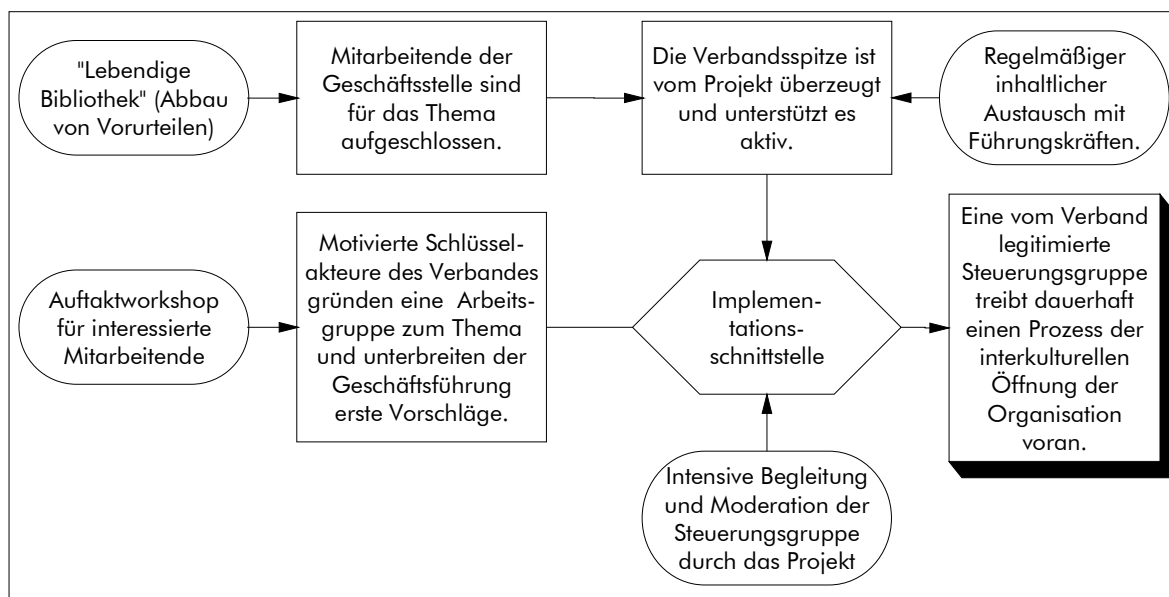
Reaktionen aus dem Verband auf das Projekt

An besondere positive oder negative Reaktionen aus dem Landesverband auf die neu gegründete Steuerungsgruppe konnte sich eine Teilnehmerin der Fokusgruppe nicht erinnern. Dieser Beobachtung widersprach auch keiner der anderen Befragten. Eine Teilnehmerin räumte ein, dass die Steuerungsgruppe anfangs von einigen Kollegen belächelt worden sei, die zum Beispiel den Begriff als zu sperrig empfanden. Außerdem habe es anfangs Irritationen über die Gründung der Gruppe gegeben, was aus Sicht der Fokusgruppenteilnehmerin auf Lücken in der Kommunikation innerhalb der Organisation hinweise. Diesbezüglich erhoffte sie sich von dem Prozess einer interkulturellen Öffnung einen zusätzlichen Nutzen für die Zusammenarbeit innerhalb der Geschäftsstelle. Damit bestärkte sie die Perspektive einer anderen Teilnehmerin, die in dem Prozess generell ein wichtiges Potenzial für eine teamübergreifende Entwicklung der Organisation des Landessportbundes erkannte.

Resümee zu den Wirkungen des Projekts auf Verbandsebene

Zusammenfassend zeigen unsere Ergebnisse, dass es dem Projekt auf der Verbandsebene gelungen ist, einen Teil der Schlüsselakteure der Geschäftsstelle von der Wichtigkeit einer interkulturellen Öffnung des Verbandes zu überzeugen und das Thema aktiv im Verband zu vertreten. So konnte es durch geeignete Methoden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Geschäftsstelle dazu aktivieren, sich an einer Steuerungsgruppe zu beteiligen und damit eine Vorreiterrolle für eine interkulturelle Öffnung des Verbandes einzunehmen. Damit hat es eine aus unserer Sicht zentrale organisationale Voraussetzung für einen gelingenden Prozess der interkulturellen Öffnung geschaffen. Hier ist anzumerken, dass das Projekt bzw. die Steuerungsgruppe einem breiten Verständnis von Interkulturalität bzw. Vielfalt folgt, das neben der Kategorie der Herkunft auch Kategorien wie Geschlecht oder (körperliche) Behinderung umfasst. Darüber hinaus hat sich das vom Projekt eingebrachte Angebot der „Lebendigen Bibliothek“ als eine geeignete Maßnahme herausgestellt, um auch noch nicht engagierte Akteure für das Projektthema aufzuschließen. Aus unserer Sicht lassen sich weitere Maßnahmen der Steuerungsgruppe zum interkulturellen Lernen im Verband gut daran anknüpfen. Der Projektleitung zufolge war beispielsweise für Ende Oktober eine Autorenlesung zum Thema „Transsexualität im Sport“ vorgesehen. Die folgende Abbildung stellt die konkrete Vorgehensweise des Projektes zur Implementation einer Steuerungsgruppe zur interkulturellen Öffnung des Verbandes zusammenfassend dar.

Abbildung 92: Vorgehensweise des Projektes „Spiel Mit!“ zur Implementation einer Steuerungsgruppe zur interkulturellen Öffnung im LSB Thüringen



Hinsichtlich der von der Steuerungsgruppe erarbeiteten und per Dienstanweisung durchgesetzten Richtlinie zur vielfaltsbewussten Sprache, konkret zur Verwendung des Gendersternchens, zeigen sich Hinweise sowohl für positive als auch für negative Wirkungen. Während fast alle Befragten die Richtlinie befürworteten, gehen aus den qualitativen Daten auch Hinweise dafür hervor, dass ein relevanter Teil der Mitarbeitenden der Geschäftsstelle dieser Regelung skeptisch gegenüberstand und der verbindlichen Richtlinie ohne innere Überzeugung folgte. Im Einzelfall fanden sich darüber hinaus auch Zweifel am Nutzen der Maßnahme. Indem das

Projekt bzw. die Steuerungsgruppe im Vorfeld auf einen demokratischen Beteiligungsprozess für alle davon Betroffenen verzichtete, besteht insgesamt das Risiko, dass sich kritische, aber unter Umständen für das Thema „Vielfalt“ prinzipiell auch aufgeschlossene Akteure von einer interkulturellen Öffnung in der Organisation innerlich distanzieren. Das steht allerdings einem Prozess entgegen, dessen langfristige Umsetzung nur von engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter getragen werden kann. Dazu gehört aber auch, dass sich kritische Akteure mit ihren Einwänden ernst genommen fühlen können und nicht vor vollendete Tatsachen gestellt werden. Eine Beteiligung aller Mitarbeitenden im Vorfeld der Entscheidung über die Richtlinie zur vielfaltsbewussten Sprachverwendung hätte unter Umständen die Chance beinhaltet, die Bereitschaft der Mitarbeitenden für interkulturelles Lernen generell zu erhöhen. Gleichzeitig ist aber auch hervorzuheben, dass sich die Steuerungsgruppe Diskussionen mit skeptischen Akteuren stellte, diese auch aktiv suchte sowie konstruktiv mit den Betroffenen an einer Umsetzung der Richtlinie arbeitete. Insgesamt handelt es sich um ein Gremium sehr engagierter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Um langfristig ohne Begleitung des Projektes arbeitsfähig zu sein, muss die Steuerungsgruppe aber einen Moderator oder eine Moderatorin aus den eigenen Reihen rekrutieren.

Daneben konnten wir verschiedene Hinweise für eine Annäherung an das Mittlerziel 3 finden, demzufolge Führungskräfte Elemente der Organisation auf interkulturelle Erfordernisse überprüfen und gegebenenfalls anpassen sollen. Die Steuerungsgruppe vermochte Mitarbeitende verschiedener Zuständigkeitsbereiche – wie Öffentlichkeitsarbeit oder Personal – zur dafür notwendigen Zusammenarbeit zu bewegen. Dadurch erreichte sie die Gestaltung mehrsprachiger Flyer und einer englischsprachigen Homepage, die Benennung einer Ansprechpartnerin für nicht deutschsprachige Menschen sowie die Verbreitung der Stellenausschreibungen in einem Migrantennetzwerk. Außerdem gelang es dem Projekt einzelne Schlüsselakteure zu aktivieren, die Wissen in Unterstrukturen des Verbandes weitergaben.

b) Wirkungen des Projektes im Schwerpunktverein 1

Neben dem Landesverband war das Projekt „Spiel Mit!“ auch in einzelnen örtlichen Sportvereinen (den Schwerpunktvereinen) tätig. Der erste der beiden für die weitere Wirkungsevaluation des Projektes ausgewählten Schwerpunktvereine liegt in einer Großstadt in Thüringen und zählt rund 1.700 Mitglieder in 13 Sportabteilungen. Der Verein verfügt über 3,5 hauptamtliche Stellen, wobei zwei Stellen für die Leitung der Kindersportschule vorgesehen sind, die mit 550 Personen die meisten Mitglieder umfasst. Im Rahmen des Projektes wurde eine hauptamtliche Person aus der Geschäftsstelle, die für die Kindersportschule mitverantwortlich ist, zum Integrationsbotschafter ausgebildet. Ursprünglich war vorgesehen, zwei Akteure pro Verein zu qualifizieren. Diese Vorgehensweise ist aus unserer Sicht auch prinzipiell zu unterstützen, weil sich die Akteure dann gegenseitig in der konkreten Arbeit im Verein und insbesondere im Umgang mit Widerständen unterstützen können. In dem Schwerpunktverein fiel jedoch das Angebot, an dem Projekt teilzunehmen, mit der Einrichtung einer dritten hauptamtlichen Stelle zusammen, deren Hauptaufgabe in der stellvertretenden Leitung der Kindersportschule besteht. Um das Tätigkeitsprofil zu vervollständigen und den bestehenden Bedarf nach einem kompetenten, zentralen Ansprechpartner für Fragen zur Integration von Personen mit Migrationshintergrund bzw. von Geflüchteten zu decken, entschied sich der Verein für die Qualifizierung der hauptamtlichen Kraft. Der Verein engagiert sich seit 2015/16 in der Integrationsarbeit mit Geflüchteten.

Für die qualitative Untersuchung der Wirkungen des Z:T-Projektes im Schwerpunktverein 1 haben wir neben dem Integrationsbotschafter fünf weitere Vereinsakteure befragt. Dazu gehören zwei Vertreter der Geschäftsstelle sowie ein ehemaliger FSJler, der aus Syrien stammt und nach dem Freiwilligen Sozialen Jahr weiterhin dem Verein als Ansprechpartner insbesondere für arabischsprachige Personen zur Verfügung steht. Die Einrichtung eines solchen ständigen Ansprechpartners war Bestandteil des Z:T-Projektes. Die anderen beiden Interviewpartnerinnen sind zwei Übungsleiterinnen aus der Kindersportschule, die zusammen mit einem der befragten Vertreter der Geschäftsstelle sowie dem Integrationsbotschafter an einer Maßnahme des Projektes zum Thema „Mehrsprachigkeit“ teilnahmen.

Akzeptanz des Projektes durch den Integrationsbotschafter

Der Integrationsbotschafter stand dem Z:T-Projekt von Anfang an aufgeschlossen gegenüber. Er hat in der Vergangenheit bereits ehrenamtlich Sportangebote für Geflüchtete gestaltet. Diese Erfahrung habe ihn persönlich motiviert, sich weiter in dem Themenfeld zu engagieren. Die Qualifizierung zum Integrationsbotschafter stieß bei ihm auf eine hohe Akzeptanz, die wiederum eine wichtige Voraussetzung für die Wirksamkeit des Z:T-Projektes darstellt. Die Mitarbeiterinnen des Projektes „Spiel Mit!“ nahm er als sehr kompetent und die Fortbildung als sehr durchdacht wahr. Vor allem hob er das strukturierte Arbeiten nach einem Projektmanagementplan positiv hervor. Besonders überzeugt habe ihn aber das Vorgehen des Z:T-Projektes, bei jeder Sitzung direkt und konkret an den aktuellen Problemen des Vereins zu arbeiten. Als die „entscheidende Triebfeder“ empfand er die alle zwei Monate stattfindenden Projektfortschrittsgespräche, aus denen er für seine Tätigkeit den größten Nutzen ziehen konnte.

„Also eigentlich hat sich dann die Projektmitarbeiterin immer hingesetzt: Was ist dein Problem? Und hat das dann zum nächsten Mal ausgearbeitet und als Input mitgebracht. Und damit konnten wir arbeiten. Das war toll“ (Interview Integrationsbotschafter, Schwerpunktverein 1).

Hauptgegenstand der Treffen waren geeignete Strategien, um das Thema der interkulturellen Öffnung im Verein und insbesondere in den einzelnen Abteilungen bekannt zu machen und Engagierte aus den Strukturen zu gewinnen. Das Z:T-Projekt unterstützte den Integrationsbotschafter darin, mit Blick auf die verschiedenen Sportabteilungen eine jeweils geeignete Anspracheform für die Zielgruppe zu finden. Daneben habe auch der Umgang mit Widerständen eine Rolle gespielt.

Resonanz aus dem Verein auf die Aktivitäten des Projektes

Ursprünglich sollte im Rahmen des Z:T-Projektes ein Team aus 5 bis 6 interessierten Vereinsmitgliedern aus verschiedenen Abteilungen gefunden werden, die aktiv auf die Zielgruppe der Migrantinnen und Migranten zugehen und diese für den Verein gewinnen sollten. Trotz verschiedener Strategien, das Z:T-Projekt im Verein bekannt zu machen, fiel aber die Resonanz sehr gering aus, sodass letztlich kein Team von Engagierten zustande kam. Als Ursache identifizierte der Integrationsbotschafter die Überlastung vieler Ehrenamtlicher und entwickelte mit dem Z:T-Projekt die Idee, Personen zu gewinnen, die stark in Anspruch genommene Ehrenamtliche bei einfachen Arbeiten entlasten können. Die Idee sollte aber erst nach dem Zeitpunkt der Befragung durch die wissenschaftliche Begleitung umgesetzt werden. Diese Strategie ist auch aus unserer Sicht prinzipiell sinnvoll, weil sie den Nutzen des Projektes für die Abtei-

lungen berücksichtigt. In der Gewinnung eines Zugangs zu den Abteilungen sah der Integrationsbotschafter die größte Herausforderung.

„Das ist bei uns halt so gegliedert, dass es eigentlich dreizehn Vereine in einem Dachverein sind sozusagen. Also jede Abteilung ist halt relativ autark. Und da den Zugang zu den verschiedenen Abteilungen zu finden und das Thema bei denen präsent zu machen, präsent zu halten, das war so die größte Herausforderung, die wir hatten und die wir auch nicht an allen Stellen zufriedenstellend für uns lösen konnten“ (Interview Integrationsbotschafter, Schwerpunktverein 1).

An dieser Stelle ist anzumerken, dass in die Zeit des Z:T-Projektes auch ein vom Verein angestoßener Leitbildprozess fiel, den ein Strategieteam aus etwa 15 Freiwilligen umsetzte. In seiner Anfangsphase traf das Z:T-Projekt aber zumindest bei der Frauenfußballabteilung und seinem engagierten Leiter auf Begeisterung. Dieser habe das Projekt persönlich um Unterstützung dabei gebeten, geflüchtete Frauen in die Abteilung zu holen. Die Abteilung hatte sich jedoch kurz darauf aufgelöst. In dem anderen Fall hat der Leiter des Jugendfußballs präventiv bei dem Integrationsbotschafter angefragt, ob dieser im Fall von interkulturellen Konflikten als Ansprechpartner zur Verfügung stehe. Ein weiterer Kontakt zum Jugendfußball habe sich aber dann nicht ergeben.

Veränderung der Haltung des Integrationsbotschafters aufgrund des Projektes

Einen Grund für die wenigen Anfragen sah der Integrationsbotschafter im Selbstverständnis des Vereins, Integrationsarbeit als Bestandteil des eigenen Alltagsgeschäfts zu betrachten. So würden etwa an Fußball interessierte unbegleitete junge Flüchtlinge problemlos in den Verein aufgenommen. Das gelinge aber auch deshalb, weil beispielsweise Betreuer in den Unterkünten den Kontakt zum Verein herstellten. Aufgrund des Z:T-Projektes hat sich bei dem Integrationsbotschafter jedoch die Erkenntnis durchgesetzt, dass die „Komm-Struktur“ des Vereins (Motto: Jede/r Interessierte kann zu uns kommen.) nicht ausreicht, um eine interkulturelle Öffnung des Vereins aktiv voranzutreiben. Das ist ein Beleg dafür, dass das Z:T-Projekt den Integrationsbotschafter zu einer problembewussten Haltung zum Thema „Interkulturelle Öffnung“ bewegen konnte.

„Also ich glaube, was uns noch fehlt, ist eine etwas aktivere Herangehensweise. Ich habe ja eben gesagt, wir stehen oft da und harren der Dinge, die da kommen. Die werden abgearbeitet zur oftmals allgemeinen Zufriedenheit. Aber oftmals ist es ja so – und das haben wir ja auch in den Fortbildungen öfters zu hören bekommen – dass man die Leute natürlich erst mal aktivieren muss und oft auf die Leute zugehen muss“ (Interview Integrationsbotschafter, Schwerpunktverein 1).

Aufgrund seiner begrenzten Zeitressourcen falle es dem Integrationsbotschafter aber schwer, selbst aktiv auf die Vereinsabteilungen zuzugehen. Sein Selbstverständnis entspricht insgesamt noch eher der klassischen Komm-Struktur. So sieht er seine Aufgabe in der Bearbeitung von Anfragen.

„Also ich verstehe mich jetzt nicht als den aktiven Part, der probiert auf alle intensiv zuzugehen und sozusagen überall so seine Finger im Spiel zu haben, sondern ich verstehe mich auch eher als der, der auftretende Probleme probiert zu bearbeiten. Weil es auch die Arbeitswochenzeit in dem Fall nicht anders zulässt“ (Interview Integrationsbotschafter, Schwerpunktverein 1).

Indikatoren für die erfolgreiche Bearbeitung der Aktivierungsschnittstelle

Vor dem Hintergrund der Aktivierungsschnittstelle stellt sich die Frage, ob das Z:T-Projekt ein verändertes Handeln bei dem Integrationsbotschafter bzw. bei den weiteren befragten Schlüsselakteuren des Vereins bewirken konnte. Da der Integrationsbotschafter nahezu zeitgleich mit seiner hauptamtlichen Vereinstätigkeit und mit der Qualifizierung zum Integrationsbotschafter begann, war es ihm nicht möglich, eine Veränderung seines Handelns im Sinne eines Vorher-Nachher-Vergleichs zu schildern. Er gab aber an, dass er aufgrund des Z:T-Projektes bei formellen oder informellen Diskussionen verschiedener Themen im Verein die Zielgruppe der Migrantinnen und Migranten systematisch berücksichtige. Das betreffe beispielsweise den „Leitungssommer“, auf dem Abteilungsleitende mit dem Vorstand zusammenkommen, oder die Berichtslegung in der Vorstandssitzung. Aus dem Z:T-Projekt habe er mitgenommen, dass man immer wieder „den Finger in die Wunde legen“ müsse. Dazu habe das Z:T-Projekt auch verschiedene Anregungen gegeben, wie etwa die Vielfalt von Menschen im Verein auch auf der Homepage abzubilden.

Ein guter Indikator für die Aktivierung des Integrationsbotschafters ist sein Engagement in dem in der Vergangenheit durchgeführten Leitbildprozess des Vereins, der zeitgleich mit, aber unabhängig vom Z:T-Projekt stattfand. In den Leitbildprozess brachte er das Thema „Interkulturelle Öffnung“ sowie eine entsprechende Formulierung zur Ergänzung des Leitbildes ein,¹⁹⁵ die auch verabschiedet wurde. Darüber hinaus hat der Integrationsbotschafter Wissen aus einem vom Z:T-Projekt angeregten und durchgeführten Workshop zum Thema „Mehrsprachigkeit“ an andere Übungsleitende aus der Kindersportschule weitergegeben.

In den qualitativen Daten finden sich außerdem Hinweise dafür, dass es dem Z:T-Projekt mit Hilfe eines zweistündigen Workshops zur Mehrsprachigkeit bei einzelnen Schlüsselakteuren gelang, ein verändertes Handeln anzuregen oder zumindest das Wissen und das Problembewusstsein mit Blick auf das Thema „Sprache“ zu erhöhen. Der Workshop wurde von einer Projektmitarbeiterin und einer Praktikantin vor Ort in den Vereinsräumlichkeiten angeboten. Daran nahmen allerdings nur vier der insgesamt 15 Übungsleiterinnen und -leiter einschließlich des Integrationsbotschafters teil. Die geringe Resonanz hing vermutlich auch mit dem angebotenen Termin an einem Vormittag zusammen. Zu den Teilnehmenden gehörte auch der hauptamtliche Leiter der Kindersportschule. Aus den qualitativen Daten geht hervor, dass sich die Teilnehmenden auf Situationen mit Kindern, die nur unzureichend Deutsch sprechen, besser vorbereitet fühlten.

„Also ich hätte jetzt vielleicht vorher nicht gewusst: Wie gehe ich denn damit um, wenn hier wirklich ein Kind ist, was jetzt kein Deutsch spricht. Wie erklären wir das am besten, so dass es das Kind auch versteht. Und das haben wir auch festgestellt: Man muss da nicht viel reden, sondern weniger macht dann mehr Sinn“ (Interview Schlüsselakteur 03, Schwerpunktverein 1).

Derselbe Befragte empfand den Workshop auch deshalb als sehr nützlich, weil die Inhalte konkret auf die Arbeit der Übungsleitenden in der Kindersportschule zugeschnitten waren. Er wurde durch den Workshop ermutigt, das erworbene Wissen in seinen Kursen praktisch aus-zuprobieren, was er als positiv erfahren habe. Drei Teilnehmenden war eine Übung im Work-

¹⁹⁵ Einem Mitarbeiter der Geschäftsstelle zufolge, der zu den von uns befragten Schlüsselakteuren des Vereins gehört, lautet die entsprechende Passage des Leitbildes wie folgt: „In unseren Sportgruppen fördern wir den Zusammenhalt und die Fairness. Menschen, Jung und Alt, unabhängig von Geschlecht, Religion und Hautfarbe kommen in unseren Sportverein, um miteinander Sport zu treiben. Gleiche Interessen in einer Gemeinschaft ausleben hilft Vorurteile abzubauen und das Miteinander zu fördern“ (Interview Schlüsselakteur 04, Schwerpunktverein 1).

shop eindrucksvoll in Erinnerung geblieben, bei der Regeln für ein Spiel in für sie unverständlichen Sprachen erklärt wurden. Eine Befragte profitierte vor allem von der im Workshop gegebenen Gelegenheit, sich mit den anderen Teilnehmern auszutauschen. Mit Blick auf die Aktivierungsschnittstelle berichtete eine der Übungsleiterinnen, dass sie in ihrem Kurs jetzt noch stärker als vorher auf eine einfache Sprache, Variationen im Ausdruck und eine langsamere Sprechweise achte sowie konsequenter als vorher mündlich erläuterte Handlungen oder Kommandos auch non-verbal demonstriere. Außerdem setze sie jetzt bildliche Symbole ein.

Auch eine zweite Übungsleiterin setzte das in dem Workshop erworbene Wissen in Handeln um. Es sei aus ihrer Sicht nicht nur für die spezifische Zielgruppe der Migranten und Migrantinnen nutzbar, sondern generell für Kinder mit Verständnisschwierigkeiten. Dieselbe Befragte berichtete ferner, dass sie auf dem Sommerfest des Vereins bewusster mit Menschen mit Sprachschwierigkeiten kommuniziert habe. Durch den Workshop sei sie in ihrer Haltung noch offener geworden. Als eine Herausforderung sah sie in dem Zusammenhang die Vermittlung des Wissens an andere Übungsleitende, die nicht an der Fortbildung beteiligt waren. So habe sie unterschiedliche Reaktionen von anderen Übungsleitenden auf die Inhalte der Fortbildung erfahren. Während sich ein Teil aufgeschlossen gezeigt habe, hätten andere skeptisch darauf reagiert. Bemerkenswert ist in dem Zusammenhang, dass die Teilnehmerin einen Weg finden konnte, um mit den Widerständen umzugehen.

„Wo ich dann halt wirklich argumentiert habe, dass es aber doch sehr wichtig ist, das auch vorzumachen. Gerade dadurch, dass ich es ja halt dort erlebt habe. Meistens läuft es jetzt so, dass mein Partnerübungsleiter erklärt und ich das einfach parallel vormache und wir dadurch dann quasi auch Zeit sparen“ (Interview Schlüsselakteure 02, Schwerpunktverein 1).

Die zweite Übungsleiterin berichtete von positiven Reaktionen aus der Übungsleiterrunde auf die vermittelten Erfahrungen. Außerdem hätten die Abteilungsleiter die beiden Teilnehmerinnen in ihrem Engagement bestärkt. Der Workshop hat einer Befragten zufolge im Nachgang weitere Diskussionen zum Umgang mit Mehrsprachigkeit unter den Übungsleitenden angeregt. Außerdem beschloss das Leitungsteam der Kindersportschule, dem der Integrationsbotschafter angehört, dass die Hinweise aus dem Workshop von allen Übungsleitenden umgesetzt werden sollen. Die wichtigsten Inhalte wurden deshalb auf einem Flipchart festgehalten und im Sitzungsraum der Geschäftsstelle ausgestellt. Dieser dient auch den Zusammenkünften der Übungsleiter. Es sei angedacht, die Inhalte in einem anderen Format besser zugänglich zu machen. Der Integrationsbotschafter tauschte sich mit den anderen Übungsleitenden informell zu den neuen Anregungen aus und informierte auf der Abteilungsleitersitzung über die Inhalte des Workshops. Allerdings geht aus den qualitativen Daten auch hervor, dass das Thema in den Übungsleiterrunden inzwischen nicht mehr aufgegriffen wird. Für September 2019 war aber eine weitere, in dem Fall vom Landessportbund anerkannte Fortbildung für Übungsleitende geplant, um die Teilnahme attraktiver zu machen. Dafür wollte das Z:T-Projekt ein Konzept entwickeln.

Weitere vom Z:T-Projekt begleitete Maßnahmen betrafen die Veränderung des Vereinskontextes, die es (auch) Menschen mit Migrationshintergrund leichter machen soll, an den Vereinsangeboten teilzuhaben. So konnte der Integrationsbotschafter die Unterstützung des Leiters der Kindersportschule gewinnen, um die Aufnahmeanträge für die Kindersportschule und die Inhalte der Homepage mehrsprachig zu gestalten. Eine weitere Maßnahme, zu der das Z:T-Projekt den Integrationsbotschafter aktivieren konnte, bezog sich auf die Einwerbung von Spenden für ein Kindersportstipendium. Es soll Kindern aus finanziell weniger gut gestellten Familien, die gegebenenfalls auch Familien mit Migrationshintergrund einschließen, eine ver-

günstige Teilnahme an der Kindersportschule ermöglichen. In dem Zusammenhang hat nach unseren Ergebnissen unter den Mitarbeitenden der Geschäftsstelle ein Lernprozess stattgefunden, der dazu führte, die Zielgruppe des Stipendiums von geflüchteten generell auf sozial benachteiligte Kinder auszuweiten. Das Z:T-Projekt hatte den Verein intensiv bei der Erarbeitung eines Anschreibens an lokale Firmen unterstützt. Allerdings sei die Resonanz darauf bisher gering und der Verein wollte mit dem Z:T-Projekt weitere Strategien überlegen.

Ferner hat der Integrationsbotschafter im Rahmen des Z:T-Projektes einen Ansprechpartner insbesondere für arabischsprachige Personen sowie eine Ansprechpartnerin für russischsprachige Personen gewonnen, die beide über die Vereinshomepage kontaktiert werden können. Der arabischsprachige Ansprechpartner stammt aus Syrien und war vorher als FSJler in der Geschäftsstelle tätig. Im Rahmen des Z:T-Projektes entstand die Idee, ihn auch nach dem Freiwilligen Sozialen Jahr als Ansprechpartner für die Zielgruppe zu gewinnen, wozu er sich auch bereitfand. Er ist selbst aktiver Sportler im Verein. Das Z:T-Projekt bezog ihn sowie die andere Ansprechpartnerin allerdings nicht in eine spezifische Maßnahme ein. Ein befragter Vertreter der Geschäftsstelle schätzte den Ansprechpartner, da es ihm gelinge, Menschen mit Migrationshintergrund das hiesige Vereinswesen zu vermitteln. Diesen Aspekt betrachtete der Befragte als zentral für eine gelingende Integration in den Verein.¹⁹⁶ Zwei Befragte sahen außerdem einen Bedarf für eine Übersetzung von wichtigen Inhalten der Vereinshomepage in zusätzliche Sprachen. Das ist ein Hinweis für die Sensibilisierung von Schlüsselakteuren der Geschäftsstelle für eine interkulturelle Öffnung des Vereins.

Wahrgenommene Veränderungen im Verein aufgrund des Projektes

Mit Blick auf wahrgenommene Veränderungen konnte der Integrationsbotschafter keine konkreten Angaben machen. Er äußerte stattdessen den Wunsch, dass die Vereinsmitglieder noch stärker auf ihn zukämen. Die Gründe für das zum Befragungszeitpunkt festgestellte mangelnde Interesse kannte er jedoch nicht. Er räumte aber auch ein, noch nicht die optimale Strategie gefunden zu haben, um sich in den Vereinsstrukturen bekannter und sichtbarer zu machen. Zumindest aber sind seine Kontaktdaten auf der Homepage verfügbar. Der befragte Ansprechpartner für Menschen mit Migrationshintergrund beobachtete, dass syrische Geflüchtete verstärkt das Tischtennis-Angebot annehmen würden und davon auch einige in der Liga aktiv seien. Ein weiterer Schlüsselakteur konnte zwar keine Hinweise auf spürbare Veränderungen im Verein aufgrund des Z:T-Projektes benennen, da der Verein auch schon vorher in dem Themenfeld engagiert gewesen sei. In der Organisation habe sich aber das Wissen verankert, dass es mit dem Integrationsbotschafter einen Ansprechpartner für das Thema gibt. Aus Sicht einer Übungsleiterin komme zudem die durch den Integrationsbotschafter repräsentierte Haltung im Verein deutlich zum Tragen. Das erkenne sie daran, dass die Zuständigen offen für Fragen und Probleme und um ihre Lösung bemüht seien.

Mobilisierung von Unterstützung im Verein

Ein Prozess der interkulturellen Öffnung kann ohne ein Unterstützungsnetzwerk auf der ehrenamtlichen Abteilungsebene kaum breit vorangetrieben werden. Dem Integrationsbotschafter ist

¹⁹⁶ Im Rahmen unserer Wirkungsevaluation war es nicht wie ursprünglich geplant möglich, Vereinsmitglieder mit Migrationshintergrund, die gegebenenfalls aufgrund der Aktivitäten des Ansprechpartners für arabischsprachige Personen in den Verein eingetreten sind, zu ihren Erfahrungen mit dem Ansprechpartner und ggf. auch mit dem Integrationsbotschafter zu befragen. Dem Verein lagen dazu keine konkreten Informationen vor.

es jedoch nicht gelungen, ein solches Netzwerk aufzubauen. Durch seine Anbindung an die Geschäftsstelle und den Rückhalt der Kollegen dort sowie durch einzelne in der Integrationsarbeit erfahrene Abteilungen im Verein und die beiden zusätzlich gewonnenen Ansprechpartner für Menschen anderer Herkunft agierte er aber zumindest in einem prinzipiell unterstützenden Umfeld. Vor allem zwei Abteilungen (Fußball und Tischtennis) setzten eigenständig zahlreiche Aktivitäten zur Integration von Migranten und Migrantinnen bzw. von Geflüchteten um. Insbesondere die Abteilung Tischtennis nehme im Sinne von „Good Practice“ eine Vorreiterrolle ein. Sie profitiere von ihrem hauptberuflich sowie ehrenamtlich in der Integrationsarbeit sehr engagierten Leiter. Auch deshalb sei das Thema tief im Verein verankert.

Eine konkrete inhaltliche Zusammenarbeit mit den Abteilungen und dem Integrationsbotschafter zum Projektthema gab es bislang zwar nicht. Zumindest aber tauschten sich der Integrationsbotschafter und der oben erwähnte Ansprechpartner für arabischsprachige Personen im informellen Rahmen häufiger miteinander aus. Außerdem fand ein regelmäßiger Austausch mit den anderen Mitarbeitern der Geschäftsstelle statt. Im Zuge dessen sei etwa die Idee für ein Fest für Vereinsakteure mit und ohne Migrationshintergrund entstanden. Diese wurde in die unabhängig vom Z:T-Projekt entwickelte neue Vereinsstrategie mit aufgenommen. Negative Reaktionen auf sein Engagement habe der Integrationsbotschafter bisher nicht erfahren.

Wahrnehmung des Integrationsbotschafters und des Projektes durch andere Schlüsselakteure

Die befragten Vereinsvertreter erlebten den Integrationsbotschafter insgesamt als einen aktiven und engagierten Akteur im Themenfeld der interkulturellen Öffnung des Vereins. Als Beispiel dafür führte ein Befragter den oben erwähnten Leitbildprozess an. Dort habe sich der Integrationsbotschafter in die Diskussion um neue Ziele eingebracht. Ein anderer Befragter hob das Engagement des Integrationsbotschafters als Ansprechpartner für organisatorische Fragen hervor, bei denen es um die Beitragszahlungen von Geflüchteten ging.

„Und das ist halt auch so eine Geschichte, wo Herr Y die Übungsleiter und Abteilungen so ein bisschen sensibilisiert hat und gesagt hat: ‘Mensch, wenn so was ist, seid offen und wenn es gar nicht weiter geht, dann schickt sie zu mir.’ Und das hat dann da in diesem Sinne schon was gebracht. Und er hat sich da auch schon engagiert“ (Interview Schlüsselakteure 04, Schwerpunktverein 1).

Der Befragte sah den zentralen Nutzen des Integrationsbotschafters für den Verein in der Entlastung der Trainerinnen und Trainer von administrativen Aufgaben. Dadurch könnten sich diese sofort dem eigentlichen Training mit Migrantinnen und Migranten und ihrer Integration in die Gruppe widmen, um diese Personen auch im Verein zu halten. Dem Vertreter der Geschäftsstelle sei durch die Tätigkeit des Integrationsbotschafters außerdem bewusster geworden, dass der Umgang beispielsweise mit geflüchteten Menschen neben Zeit auch Empathie benötige. In der Wahrnehmung einer ehrenamtlichen Übungsleiterin spiegelten sich die vom Verein gepflegte Willkommenskultur und die lösungsorientierte Vorgehensweise in der Haltung des Integrationsbotschafters wider.

„Es wird nie irgendwas abgeblockt, sondern immer: ‘Ja, können wir ja mal versuchen’ oder ‘Ich informiere mich da’ oder ‘Ja, ich trage das weiter’. Dass zu allen Themen einfach immer alle Ideen willkommen sind“ (Interview Schlüsselakteure 05, Schwerpunktverein 1).

Mit Ausnahme des Ansprechpartners für arabischsprachige Personen konnten die anderen vier befragten Vereinsakteure auch das Projekt „Spiel Mit!“ beurteilen, da sie selbst Kontakt mit seinen Mitarbeiterinnen hatten. Sie schätzten das Projekt, weil es beispielsweise neue Ideen in den Verein eingebracht hat, weil die Begleitung des Vereins überzeugte oder weil die Inter-

viewpartner/-innen das Thema für wichtig hielten. Ein Befragter aus der Geschäftsstelle hob die intensive Unterstützung des Integrationsbotschafters durch das Z:T-Projekt hervor. Skeptische Äußerungen gegenüber dem Z:T-Projekt finden sich in den qualitativen Daten nicht.

Resümee zu den Wirkungen des Projektes im Schwerpunktverein 1

Zusammenfassend konnte das Projekt „Spiel Mit!“ im Schwerpunktverein 1 die Vereinsspitze dafür gewinnen, den Integrationsbotschafter als offiziellen Ansprechpartner des Vereins für Fragen der interkulturellen Öffnung zu benennen. Damit konnte das Z:T-Projekt an dieser Stelle eine strukturelle und nachhaltige Veränderung des Vereinskontextes erreichen. Das stellt für Trainerinnen und Trainer des Vereins eine wichtige Hilfestellung dar. Dem Z:T-Projekt ist es aber vor allem gelungen, den Integrationsbotschafter dazu zu aktivieren, bei den im Verein diskutierten Themen die Zielgruppe der Migrantinnen und Migranten systematisch mitzudenken. Daraus folgten verschiedene Maßnahmen, die wiederum den Vereinskontext in Richtung einer interkulturellen Öffnung beeinflussten. Dazu gehört eine dementsprechende Ergänzung des Leitbildes des Vereins sowie Veränderungen in der Kommunikationsstruktur, um den sprachlichen Zugang für Migrantinnen und Migranten zu erleichtern. Dafür konnten auch die anderen Mitarbeiter der Geschäftsstelle sensibilisiert werden. Darüber hinaus hat der Integrationsbotschafter zwei weitere Ansprechpartner/-innen für spezifische Migrantengruppen im Verein gewonnen.

Schließlich hat das Z:T-Projekt Teilnehmende eines Workshops zur Mehrsprachigkeit stärker für den Umgang mit Sprachschwierigkeiten von Migrantinnen und Migranten sensibilisiert und zur praktischen Anwendung von Übungen sowie im Einzelfall zur Weitergabe des Wissens motiviert. Das gelang dem Z:T-Projekt mittels seiner an Selbsterfahrung orientierten Methoden. Allerdings konnte es für dieses Thema nur einen sehr kleinen Kreis von Übungsleitenden aus einer einzigen Abteilung erreichen. In dem Zusammenhang sollten die Inhalte in einer für andere Übungsleiter zugänglichen Form dokumentiert und im Sinne einer interkulturellen Öffnung des Vereins eine Strategie zur Verbreitung des Wissens in der Organisation entwickelt werden. Dadurch ließen sich gegebenenfalls auch Gelegenheiten zu einem breiteren Austausch über das Thema schaffen. Andernfalls besteht das Risiko, dass die Inhalte innerhalb eines sehr kleinen Kreises verbleiben und sich ohne weitere Begleitung unter Umständen sogar wieder verlieren.

Das Z:T-Projekt konnte außerdem bei dem Integrationsbotschafter das Problembewusstsein dafür schärfen, dass der Verein aktiv auf die Zielgruppe der Migrantinnen und Migranten zugehen und sich von der bisherigen „Komm-Struktur“ lösen muss. Um diesen Perspektivwechsel aktiv anzugehen, fehlten dem Integrationsbotschafter allerdings die erforderlichen Zeitressourcen. Ein Problem ist hier die mangelnde Einbindung der einzelnen Abteilungen des Vereins. So ist es dem Integrationsbotschafter bzw. dem Z:T-Projekt nicht gelungen, ein Unterstützerteam aus Ehrenamtlichen aufzubauen und damit den Prozess der interkulturellen Öffnung im Sinne einer aufsuchenden Arbeit in die Breite des Vereins zu tragen. Nach unseren Ergebnissen sollte auch das Team der Geschäftsstelle für diese Perspektive noch stärker sensibilisiert werden.

c) Wirkungen des Projektes im Schwerpunktverein 2

Der zweite für die Wirkungsevaluation ausgewählte Schwerpunktverein des Projektes „Spiel Mit!“ liegt ebenfalls in einer thüringischen Großstadt und umfasst rund 3.500 Mitglieder in 28

Abteilungen. In der Geschäftsstelle sind fünf Mitarbeitende tätig, davon ist eine hauptamtliche Kraft auch für das Projekt zuständig. Die Mitarbeiterin koordinierte zum Zeitpunkt der Befragung außerdem ein umfangreiches Willkommensprojekt für Geflüchtete in dem Verein. Wie auch Schwerpunktverein 1 engagiert sich der Schwerpunktverein 2 seit der erhöhten Zuwanderung in den Jahren 2015/16 verstärkt für Geflüchtete bzw. für Menschen mit Migrationshintergrund. Außerdem ist er Stützpunktverein im Programm „Integration durch Sport“ des Landessportbundes Thüringen. Die Mitgliedschaft des Vereins rekrutiert sich maßgeblich aus dem international geprägten, akademischen Milieu der Stadt.

Das Projekt „Spiel Mit!“ war vor allem auf der Ebene der Geschäftsstelle aktiv und hat seine Maßnahmen hauptsächlich mit hauptamtlichen Kräften der Geschäftsstelle umgesetzt. Um die Wirkungen des Z:T-Projektes in dem Schwerpunktverein 2 zu untersuchen, haben wir deshalb neben der vom Z:T-Projekt ausgebildeten Integrationsbotschafterin drei weitere hauptamtliche Mitarbeiter der Geschäftsstelle in die qualitative Befragung einbezogen, von denen zwei außerdem Abteilungsleiter sind. Darüber hinaus haben wir noch zwei weitere, ausschließlich ehrenamtlich für den Verein tätige Personen befragt, die ebenfalls eine Sportabteilung leiten. Davon war eine Person in eine Maßnahme des Z:T-Projektes direkt involviert.

Akzeptanz des Projektes durch die Integrationsbotschafterin

Die vom Z:T-Projekt angebotenen Workshops stießen bei der Integrationsbotschafterin auf eine gute Akzeptanz. Sie gab an, dass sich dadurch ihr Wissen zum Thema „Interkulturalität“ allgemein erweitert habe. Ferner fand sie die eingesetzten Methoden überzeugend. Verschiedene Übungen seien in diesem Zusammenhang neu für sie gewesen. Besonders in Erinnerung geblieben ist ihr eine Übung zur Verschiedenartigkeit der Individuen unabhängig von ihrer Herkunft. Außerdem empfand sie ein Modul als besonders hilfreich, bei dem es darum ging, zum einen die eigene Organisation zu hinterfragen und zum anderen, einen konkreten Projektplan zu entwickeln. Letzteren empfand sie als wichtiges Hilfsmittel für ihre Arbeit. Vor allem aber lobte sie die enge Begleitung durch das Z:T-Projekt im Anschluss an die Workshops. So habe ein reger E-Mail-Austausch bestanden, und einmal im Quartal fanden Projektfortschrittsgespräche vor Ort im Verein statt. Das Erreichen von vereinbarten Meilensteinen sei sorgfältig überwacht worden. Diesen Druck habe sie als notwendig empfunden, um voranzukommen. Gleichzeitig sei es den Projektmitarbeiterinnen aber gut gelungen, über die gesamte Projektlaufzeit hinweg eine angenehme Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Die kontinuierliche Betreuung habe zudem geholfen, das Thema über die gesamte Projektlaufzeit präsent zu halten und ihm bei Verantwortungsträgern des Vereins einen höheren Stellenwert zu verleihen.

Resonanz aus dem Verein auf die Aktivitäten des Projektes

Anders als im Schwerpunktverein 1 war es von Anfang an nicht die Absicht des Vereins, einen offiziellen Integrationsbotschafter als Ansprechpartner/-in für interkulturelle Themen zu installieren. Das war aus Sicht der Integrationsbotschafterin für eine Einzelperson in einer so großen Organisation nicht leistbar. Deshalb machte sich die betreffende Akteurin auch nicht unter dieser Bezeichnung im Verein bekannt.¹⁹⁷ Vielmehr müsse die Arbeit auf mehrere Schultern verteilt werden, was auch langfristig ihr Ziel sei. Ähnlich wie in Schwerpunktverein 1 ist es während der Projektlaufzeit nicht gelungen, ein Team aus Ehrenamtlichen für das Projekt zu

¹⁹⁷ Wir verwenden aber in diesem Text trotzdem die Bezeichnung „Integrationsbotschafterin“, weil diese auch die vom Projekt genutzte Bezeichnung für die qualifizierten Schlüsselakteure der Schwerpunktvereine ist.

gewinnen. Das Z:T-Projekt wurde in der Abteilungsleitersitzung vorgestellt und über E-Mail und die Homepage des Vereins beworben. Gemeinsam mit dem Z:T-Projekt hatte die Integrationsbotschafterin beispielsweise eine Art Stellenprofil entwickelt, das die Anforderungen an die Tätigkeit enthielt und auf den Mehrwert des Engagements für die Betroffenen einging. Die Maßnahmen trafen allerdings nicht auf Resonanz, sodass sich die hauptamtliche Mitarbeiterin für zuständig erklärte.

Veränderung der Haltung der Integrationsbotschafterin aufgrund des Projektes

An der vom Z:T-Projekt angebotenen Fortbildung zum Integrationsbotschafter nahmen in diesem Fall eine hauptamtliche Mitarbeiterin sowie ein Bundesfreiwilliger des Vereins teil. Um einen Prozess der interkulturellen Öffnung vorantreiben zu können, müssen die Integrationsbotschafter selbst von der Wichtigkeit des Themas überzeugt sein. Die Haltung der Integrationsbotschafterin zum Thema „Interkulturelle Öffnung“ ist durch die Projektmaßnahmen ihren Angaben zufolge weder geschwächt noch zusätzlich bestärkt worden. So habe sie auch bereits vor dem Z:T-Projekt eine aufgeschlossene und proaktive Haltung dem Thema gegenüber eingenommen. Sie vertrat die Überzeugung, dass die Gewinnung von Menschen mit Migrationshintergrund für den Verein auch ein proaktives Agieren verlange. Im Verein sei hingegen die klassische „Komm-Struktur“ noch sehr verbreitet. Um für eine proaktive Haltung bei der interkulturellen Öffnung im Verein zu werben, hat die Integrationsbotschafterin das Thema wiederholt im Vorstand und in der Geschäftsstelle angesprochen und brachte es über regelmäßige Berichte zum Projektstand in die Abteilungsleitersitzungen ein.

Indikatoren für die erfolgreiche Bearbeitung der Aktivierungsschnittstelle

Das Z:T-Projekt konnte im Verein verschiedene Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung anregen und die Integrationsbotschafterin sowie Vertreter der Geschäftsstelle zum Handeln aktivieren. Um eine Grundlage für eine vereinsinterne Sensibilisierung zur interkulturellen Öffnung zu schaffen, entwickelte die Integrationsbotschafterin in enger inhaltlicher Begleitung durch das Z:T-Projekt ein „Vielfaltskonzept“. Es sollte den Vereinskonsens zum Umgang mit Integration zum Ausdruck bringen. Das ist aus unserer Sicht ein sinnvoller Schritt, um einen gemeinsam geteilten und verbindlichen Rahmen für Aktivitäten in diese Richtung zu schaffen. Die Beteiligten erarbeiteten verschiedene Dimensionen der Vielfalt und wählten dann zwei Dimensionen aus, auf die sich die weitere Vereinsarbeit zur interkulturellen Öffnung konzentrieren sollte. Das betraf zum einen den Umgang mit unterschiedlicher Herkunft bzw. verschiedenen kulturellen Hintergründen der Vereinsmitglieder und zum anderen die Förderung von Familien im Sport. Eine Praktikantin aus dem Sportstudium unterstützte die Integrationsbotschafterin bei der Recherche zu den verschiedenen Themen. Kern des Konzeptes waren aber konkrete Maßnahmen, die aus den gewählten Themen abgeleitet wurden und die der Verein künftig umsetzen sollte. Um die konkreten Maßnahmen zu identifizieren, wurde für den Vorstand und die Geschäftsstelle ein kurzer Fragebogen erarbeitet und eingesetzt. Die einzelnen Sportabteilungen wurden wegen des damit verbundenen Aufwandes nicht beteiligt. Eine erste Version des Konzeptes hat die Integrationsbotschafterin intensiv mit dem Projekt diskutiert. Der fertige Entwurf ging dem Vorstand zu, der einige sprachliche Hinweise gegeben habe. Außerdem fand das Konzept Eingang in die Abteilungsleiterversammlung und wurde auf der Delegiertenversammlung verabschiedet. Die Resonanz sei jedoch insgesamt gering ausgefallen.

Dessen ungeachtet hat die Integrationsbotschafterin während der Projektlaufzeit eine der im Vielfaltskonzept festgelegten Maßnahmen schon sehr weit vorantreiben können, und zwar die barrierefreie Beschilderung der Vereinssportstätten. Hierzu kooperierte sie eng mit Mitarbeitern der Geschäftsstelle und wurde in der Umsetzung von einer Praktikantin unterstützt. Hervorzuheben ist an dieser Stelle, dass der Verein die Finanzierung der neuen Beschilderung komplett übernommen hat. Die Entscheidung dafür sei den Verantwortlichen leicht gefallen, da in Teilen ohnehin ein Bedarf für eine neue Beschilderung bestanden habe. Demzufolge musste die Integrationsbotschafterin keine besonderen Argumente anbringen, um die Geschäftsführung davon zu überzeugen. Entsprechend beurteilte ein Befragter aus der Geschäftsstelle, der für die Infrastruktur des Vereins zuständig ist, diese Maßnahme als sehr gut und nützlich für den Verein. Außerdem seien ihm die Diskussionen mit der Integrationsbotschafterin und weiteren Beteiligten aus der Geschäftsstelle zum Thema „Leichte Sprache“ als sehr interessant in Erinnerung geblieben. So hätten ihn die anschaulichen Beispiele der Integrationsbotschafterin zur Verwendung leichter Sprache in Wegbeschreibungen und Nutzungsregeln beeindruckt, die sie im Rahmen einer Diskussion der Ressortleiter/-innen vorgestellt habe. Das ist ein Beleg dafür, dass die Integrationsbotschafterin – wenn auch nur im Einzelfall – interkulturelles Lernen zum Thema „Leichte Sprache“ anregen konnte.

Außerdem gewann sie einen Akteur der Geschäftsstelle für eine aktive Mitarbeit. Er arbeitete einen Vorschlag zur Art und Weise der Beschilderung aus und erstellte gemeinsam mit einer Grafikerin einen mehrsprachigen bzw. mit allgemeinverständlichen Symbolen ausgestatteten Lageplan der Sportstätten für Vereinsmitglieder. Ein Befragter aus der Geschäftsstelle hob in diesem Kontext die kompetente und enge Begleitung durch das Z:T-Projekt hervor und war besonders von den zeitnahen Feedbacks auf Nachfragen angetan. Drei weiteren Befragten des Vereins, die als Abteilungsleitende und in einem Fall auch hauptamtlich tätig sind, war die Maßnahme allerdings gar nicht oder nur sehr vage bekannt. Hier ist hinzuzufügen, dass die neuen Schilder zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht angebracht waren.

Eine weitere von der Integrationsbotschafterin umgesetzte Maßnahme bestand in Tandems von am Verein interessierten Migrantinnen bzw. Migranten und aktiven Sportlern und Sportlerinnen des Vereins, die dort gemeinsam Sport treiben sollten. Auf diesem Weg sollten sich die Migranten besser in den Verein integrieren. In der Durchführung konnte die Integrationsbotschafterin von den Erfahrungen mit einem Willkommensprojekt für Geflüchtete profitieren, dass sie im Rahmen des Hochschulsports koordiniert. Die interessierten Geflüchteten hat sie aus diesem Willkommensprojekt für den Verein rekrutiert. Das Projekt „Spiel Mit!“ hat die Integrationsbotschafterin vor allem bei der Begleitung der Tandems unterstützt. So seien in den Projektfortschrittsgesprächen Ideen zur Organisation der gemeinsamen Treffen ausgetauscht worden. Es kamen schließlich drei Tandempaare zustande, die etwa ein halbes Jahr bis ein Jahr lang funktioniert hätten. Persönliche Gründe oder unterschiedliche Vorstellungen von den Trainingsinhalten führten aber letztlich dazu, dass sich die Tandems wieder auflösten. Nach den uns vorliegenden Informationen sind aufgrund der Maßnahme keine neuen Mitglieder für den Verein gewonnen worden.

Einer der befragten Abteilungsleiter hatte selbst an der Maßnahme teilgenommen.¹⁹⁸ Er empfand die Tandems als gut organisiert und den Ansatz überzeugend. Der Auftaktworkshop mit

¹⁹⁸ Auf Nachfragen beim Verein gelang es jedoch nicht, noch weitere Akteure, die an den Tandems beteiligt waren, für Interviews zu ihren Erfahrungen mit dieser Projektmaßnahme zu gewinnen. Das lag vor allem daran, dass die Tandems nicht mehr bestanden und die beteiligten Personen nur noch schwer zu erreichen waren.

lockerem Kennenlernen war aus seiner Sicht sehr gelungen. Ferner habe die Integrationsbotschafterin zwei weitere Treffen für alle Tandempaare in der Vereinsgaststätte angeboten und sich darüber hinaus gelegentlich bei ihm über den Verlauf des Tandems erkundigt und sogar mitunter direkt während der Trainingszeit in der Abteilung vorbeigeschaut. Fragen und Probleme habe er jederzeit ansprechen können. Die Erfahrungen mit dem Tandem hätten seine bereits offene Haltung zu einer interkulturellen Öffnung nicht beeinflusst. Er gab aber an, dass er seitdem stärker auf Befindlichkeiten der Vereinsmitglieder achte. Gerade in Vereinen einiger Herkunftsländer von Migrantinnen und Migranten gebe es größere Unterschiede zu den hiesigen Trainingsstilen. Der Wechsel des Trainingsstils sei unter Umständen eine Barriere, die zunächst überwunden werden müsse, um sich im Verein wohl zu fühlen. Er benannte aber keine konkrete Situation, die ein verändertes Verhalten belegt hätte.

Neben der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung des Vereins findet sich noch ein anderer Beleg für die Aktivierung der Integrationsbotschafterin. So achte sie jetzt stärker als vorher darauf, dass Informationen auch von Zielgruppen mit geringen Deutschkenntnissen verstanden werden könnten. Beispielsweise gebe sie bei der Gestaltung von Flyern für bestimmte Zielgruppen – etwa zu Aktivausflügen mit Migrantinnen und Migranten – Hinweise zur Gestaltung in einfacher Sprache. Dieses neu gewonnene Bewusstsein für das Thema „Sprache“ im Kontext der interkulturellen Öffnung des Vereins führte sie direkt auf die Maßnahmen des Z:T-Projektes und insbesondere auf einen Workshop zum Thema „Mehrsprachigkeit“ zurück, den das Z:T-Projekt im Verein durchgeführt hatte. Sie beurteilte den Workshop, der ihr einen Zugang zum Thema „Leichte Sprache“ verschafft habe, als sehr gut. Besonders in Erinnerung geblieben war ihr die Information, dass etwa ein Viertel der Bevölkerung in Deutschland auf leichte Sprache angewiesen sei. Vor diesem Hintergrund sah sie auch den besonderen Mehrwert in der Anwendung von leichter Sprache. Diese Erkenntnis hat ferner dazu geführt, dass die Geschäftsstelle von mehrsprachigen Flyern Abstand nahm, da diese unter Umständen trotzdem zu kompliziert für Menschen mit Sprachschwierigkeiten seien. Stattdessen setze sie verstärkt leichte Sprache bzw. einfaches Deutsch in Flyern oder ähnlichen Dokumenten ein, das auch von Menschen anderer Herkunft mit ersten Deutschkenntnissen verstanden werden könne.

Die einmalige zweistündige Veranstaltung des Z:T-Projektes zum Thema „Mehrsprachigkeit“ zählte knapp 10 Teilnehmende, die als Übungsleiter/-innen im Verein tätig sind, wobei sich die Integrationsbotschafterin einen größeren Zuspruch erhofft hatte. Im Anschluss an den Workshop waren der Integrationsbotschafterin zufolge keine Maßnahmen vorgesehen, um die Übungsleiter/-innen bei der Anwendung der vorgestellten Übungen zu begleiten bzw. sich über mögliche Probleme oder neue Ideen auszutauschen. Die Integrationsbotschafterin hat keine Informationen darüber, ob die Übungsleiter/-innen die erlernten Übungen auch tatsächlich praktisch anwenden.

Darüber hinaus setzte die Integrationsbotschafterin in Gesprächen verschiedene Argumente zum Thema „Interkulturelle Öffnung“ ein, um skeptischen Positionen zu begegnen. Ein konkretes Beispiel dafür, das sich direkt mit dem Z:T-Projekt in Verbindung bringen ließ, konnte sie aber nicht benennen. Ihr falle es teilweise schwer, einzelne Wissens Elemente direkt auf das Z:T-Projekt zurückzuführen, da sie sich auch in weiteren Projekten im Rahmen der Integrationsarbeit des Vereins engagiere und in diesem Kontext ihre Kenntnisse beständig erweitere.

Anzeichen für eine veränderte Haltung zum Thema „Interkulturelle Öffnung“ aufgrund des Z:T-Projektes stellten die weiteren fünf befragten Vereinsakteure bei sich selbst zwar nicht fest.

Sie beschrieben sich als bereits aufgeschlossen, woran das Z:T-Projekt nichts geändert habe. Einem Befragten seien beispielsweise im Kampfsport interkulturelle Gruppen eine gelebte Selbstverständlichkeit. Gleichwohl zeigen die weiter oben diskutierten qualitativen Daten aber, dass ein Befragter sowie ein weiterer Vertreter der Geschäftsstelle aufgrund des Z:T-Projektes ein geschärftes Bewusstsein für das Thema „Leichte Sprache“ gewonnen haben. Für ein stärkeres Bewusstsein in dieser Sache spricht auch, dass zwei Befragte aus der Geschäftsstelle die Idee einer englischsprachigen Vereinshomepage erwähnten. Für eine Übersetzung wesentlicher Inhalte fehlten allerdings teilweise die Kapazitäten. Deshalb habe die Geschäftsstelle entschieden, diesen Aspekt nur punktuell umzusetzen. Außerdem haben die Mitarbeitenden der Geschäftsstelle eine Diskussion darüber begonnen, an welchen weiteren Stellen in der Vereinskommunikation leichte Sprache eingesetzt werden sollte, beispielsweise bei Anmeldungen oder bestimmten Beschreibungen. Ein Akteur aus der Geschäftsführung erwähnte zudem, dass er das Thema „Interkulturalität“ deutlich nach außen etwa gegenüber Kooperationspartnern vertrete, was auf positive Resonanz stöße. Allerdings ging aus den qualitativen Daten nicht klar hervor, ob dieses Verhalten direkt auf das Z:T-Projekt zurückzuführen ist oder allgemein auf die verschiedenen Maßnahmen des Vereins zu Integration und interkultureller Öffnung.

Wahrgenommene Veränderungen im Verein aufgrund des Projektes

Die Integrationsbotschafterin konnte verschiedene Anzeichen für Veränderungen im Verein aufgrund des Z:T-Projektes benennen. So falle ihr auf, dass das Thema der interkulturellen Öffnung mittlerweile stärker bei den verschiedenen Akteuren der Geschäftsstelle und des Vorstands präsent sei. Sie bemerke das daran, dass für eine vielfaltssensible Beschilderung vor drei oder vier Jahren noch keine Notwendigkeit gesehen worden wäre. In der Geschäftsstelle gebe es durch die von ihr angestoßenen Diskussionen mittlerweile mehr Fürsprecher für das Thema der interkulturellen Öffnung. Die Zielgruppe der Migrantinnen und Migranten würde systematischer mitgedacht. Beispielsweise versuche die Geschäftsstelle bei wiederkehrenden Problemen wie der Beitragszahlung von Geflüchteten eine grundsätzliche Lösung zu finden. Diese Haltung sei unter Vereinsakteuren allerdings erst punktuell verbreitet.

Außerdem konnten noch zwei weitere befragte Schlüsselakteure Anzeichen für Veränderungen im Verein aufgrund des Z:T-Projektes nennen. So sei das Thema der interkulturellen Öffnung in der Geschäftsstelle und im Kollegenkreis stärker präsent. Selbst wenn nicht gezielt darüber gesprochen würde, sei es selbstverständlicher geworden, das Thema mitzudenken. Es fließe etwa in Fragen der Kommunikation, die Vergabe von Sportstätten oder die Angebotsgestaltung ein. Das wird durch eine ähnliche, oben erwähnte Beobachtung der Integrationsbotschafterin bestätigt. Ein anderer Interviewpartner vertrat hingegen die Ansicht, dass durch das Z:T-Projekt keine weiteren, spürbaren Veränderungen in Bezug auf die eigene Arbeit oder die Arbeit der Geschäftsstelle eingetreten seien. Denn die Geschäftsstelle sei bereits durch die Integrationsarbeit seit 2015/16 stark für das Thema sensibilisiert worden.

Mobilisierung von Unterstützung im Verein

Wie bereits erwähnt, arbeitete die Integrationsbotschafterin hauptsächlich mit der Geschäftsstelle zusammen. Zwar erhielt sie keine konkrete Unterstützung durch Ehrenamtliche der einzelnen Abteilungen. Sie agierte aber mit Blick auf den Gesamtverein zumindest in einem prinzipiell unterstützenden Kontext, wie schon in den oben genannten Äußerungen von Befragten zum Engagement des Vereins in der Integrationsarbeit deutlich wurde. Eine Vorreiterrolle spie-

le bei dem Thema die Fußballabteilung, in der die Integrationsbotschafterin auch selbst aktiv ist. Der Abteilungsleiter unterstütze das Thema persönlich sehr stark. Beispielsweise habe die Abteilung in der jüngsten Zeit zwei Mannschaften mit Spielern afghanischer Herkunft aufgebaut. Im Rahmen des Projektes arbeitete die Vereinsakteurin mit dieser Abteilung allerdings nicht direkt zusammen. Aus dem Verein habe sie bezogen auf ihr Engagement im Projekt „Spiel Mit!“ insgesamt weder besonders positive noch negative Reaktionen erlebt.

Wahrnehmung der Integrationsbotschafterin und des Projektes durch andere Schlüsselakteure

Die befragten Mitarbeiter der Geschäftsstelle tauschten sich nach eigener Auskunft eng mit der Integrationsbotschafterin aus, die selbst als hauptamtliche Kraft in der Geschäftsstelle tätig ist. Hierbei spielten auch interkulturelle Themen eine Rolle. Direkt zum Z:T-Projekt tauschten sich die Betroffenen im Ressortleitergremium aus, zu dem sich die fünf leitenden Angestellten der Geschäftsstelle regelmäßig treffen. Das Gremium sei von ihr immer über den Zwischenstand in der Arbeitsgruppe informiert und die Ergebnisse seien exemplarisch präsentiert worden. Das Ressortleitergremium habe diese ausführlich besprochen. Insgesamt nahmen die befragten Vereinsakteure die Integrationsbotschafterin als sehr engagiert wahr.

Von den weiteren fünf befragten Schlüsselakteuren des Vereins beurteilten zwei Personen das Z:T-Projekt und sein Thema grundsätzlich als gut. Davon kannte es eine Person allerdings nur sehr vage, die andere stellte vor allem seinen Nutzen für die Außendarstellung des Vereins heraus. Das Z:T-Projekt helfe, sich als Organisation zu präsentieren, die sich aktiv für die Integration von Menschen anderer Herkunft einsetzt. Das sei auch für die Mitarbeitenden ein wichtiger Aspekt. Zwei weitere Befragte äußerten sich positiv in Bezug auf eine ganz bestimmte Maßnahme des Z:T-Projektes, in die sie jeweils involviert waren. Es fiel aber den Akteuren mitunter schwer, einzelne Maßnahmen mit dem Z:T-Projekt in Verbindung zu bringen. In der Regel war ihnen vor allem eine der verschiedenen Maßnahmen bekannt. Ein Befragter übte Kritik am Projekttitle „Spiel Mit!“, mit dem er in erster Linie den Sportsport assoziiere, weshalb er das Z:T-Projekt zuerst nicht weiter beachtet habe. Er räumte ein, dass ihm vom Z:T-Projekt insgesamt nur wenige Informationen in Erinnerung geblieben seien.

Der fünfte Befragte, der als Abteilungsleiter rein ehrenamtlich im Verein tätig ist, konnte das Z:T-Projekt gar nicht beurteilen, da ihm dessen Inhalte gänzlich unbekannt waren. Vier Interviewpartner haben auf der Abteilungsleiterversammlung von dem Z:T-Projekt erfahren, wovon aber zwei vermuteten, dass das Thema danach recht schnell wieder „untergegangen“ sei. Das könne aus Sicht eines Befragten daran liegen, dass die erste Projektpräsentation auf der Abteilungsleiterversammlung in eine Zeit gefallen sei, in der andere und zudem stark emotional geprägte Themen für den Verein im Vordergrund gestanden hätten. An eine Diskussion in dem Gremium über das Z:T-Projekt konnten sich die Interviewpartner jedenfalls nicht erinnern. Immerhin regte die Präsentation aber einen der Befragten an, in seiner Abteilung eine Person anzusprechen, die ihm als Integrationsbeauftragter geeignet erschien. Diese habe die Aufgabe jedoch aus Zeitgründen nicht übernehmen können. Außerdem erwähnten die Befragten weitere Gremienrunden, auf denen das Projekt präsentiert worden sei, sowie die persönliche Ansprache durch die Integrationsbotschafterin.

Mit Blick auf eine stärkere Einbindung der Abteilungen des Vereins ist es einem Befragten aus der Geschäftsstelle zufolge entscheidend, ob diese mit dem Projekt einen Nutzen – insbesondere durch die Gewinnung neuer Mitglieder – verbinden könnten. Hinweise dafür, dass Schlüsselakteure des Vereins das Z:T-Projekt für ihre jeweilige Abteilung für relevant hielten,

fanden sich in den qualitativen Daten allerdings nicht. Ein Interviewpartner gab in dem Zusammenhang an, dass er bisher noch nie mit anderen Abteilungsleitern und -leiterinnen über das Z:T-Projekt gesprochen habe. Aus den Äußerungen von drei Befragten ging hervor, dass sie in ihrer jeweiligen Abteilung keinen Bedarf für das Z:T-Projekt sahen, entweder, weil es kaum Interessenten mit Migrationshintergrund für die Sportart gebe oder weil die Abteilung aufgrund der langen Erfahrung in der Integrationsarbeit vor Ort damit zusammenhängende Fragen weitgehend selbst klären würde. Ähnlich äußerte sich auch der dritte Befragte, der eine interkulturelle Perspektive für sich als selbstverständlich ansah. Ein vierter Befragter, der an dem Tandemprojekt beteiligt war, konnte sich aber eine Art Toolbox gut vorstellen, die den Abteilungen bei der Ansprache der Zielgruppe hilft. Aus der Sicht der Integrationsbotschafterin würde auch ein gewisses finanzielles Budget für den Verein die Realisierung von Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung erleichtern, da es in einem Verein immer Konkurrenz um Mittel gebe.

Resümee zu den Wirkungen des Projektes im Schwerpunktverein 2

Zusammenfassend konnte das Projekt im Schwerpunktverein 2 hauptsächlich unter Schlüsselakteuren der Geschäftsstelle Aktivitäten in Richtung einer interkulturellen Öffnung anregen, die auf eine veränderte Kommunikationskultur abzielen. Die qualitativen Daten sprechen insgesamt dafür, dass es dem Z:T-Projekt gelungen ist, ein stärkeres und nachhaltiges Bewusstsein für das Thema „Leichte Sprache“ bei Mitarbeitern der Geschäftsstelle zu verankern, das sich darüber hinaus auch im Handeln der Akteure niederschlug. Durch die vorbildliche Begleitung vermochte das Z:T-Projekt die zur Integrationsbotschafterin qualifizierte Vereinsakteurin zur Entwicklung und Umsetzung konkreter Maßnahmen zu bewegen. Diese war in der Lage, das ihr vermittelte Wissen weiterzugeben und einen interkulturellen Lernprozess in der Geschäftsstelle anzuregen. Sie konnte ein „Vielfalts-Konzept“ als langfristigen Handlungsrahmen für den Verein im Bereich der interkulturellen Öffnung auf den Weg bringen und die Geschäftsstelle dazu bewegen, eine neue Beschilderung der Sportstätten umzusetzen sowie Informationsmaterialien neu zu gestalten, sodass sie generell für Menschen mit Sprachschwierigkeiten besser verständlich sind. Insgesamt zielen die genannten Maßnahmen auf Veränderungen der strukturellen Ebene des Vereins ab.

Aus den qualitativen Daten geht aber auch hervor, dass die Integrationsbotschafterin lediglich vereinzelt und vor allem unter den hauptamtlichen Kräften Unterstützung für ihre Maßnahmen mobilisieren konnte. So ist es dem Z:T-Projekt nicht gelungen, den Prozess der interkulturellen Öffnung in die Breite des Vereins zu tragen. Es ist nach unseren Ergebnissen in den Abteilungen des Vereins eher unbekannt geblieben und wurde trotz verschiedener von der Integrationsbotschafterin umgesetzter Informationsstrategien von den Ehrenamtlichen letztlich kaum wahrgenommen. Das ist für eine dauerhafte Verankerung eines Prozesses der interkulturellen Öffnung im Verein ein Problem. Das Z:T-Projekt hat hier mit einem Workshop zu „Mehrsprachigkeit“ für Übungsleitende versucht, Ehrenamtliche für das Thema „Leichte Sprache“ zu begeistern. Allerdings wurde diese einmalige Maßnahme im Anschluss nicht begleitet, sodass hier ein hohes Risiko besteht, dass sich das erlernte Wissen schnell wieder verliert. Während der Projektlaufzeit ist es jedenfalls nicht gelungen, ein Unterstützerteam aus Ehrenamtlichen für die derzeitige Integrationsbotschafterin zu gewinnen. Zwar ist die hauptsächlich als Grund dafür angeführte Überlastung von Ehrenamtlichen prinzipiell nachvollziehbar. Andererseits stellt sich hier auch die Frage, ob die Sportabteilungen einen konkreten inhaltlichen Nutzen

mit dem Z:T-Projekt verbinden konnten. Unsere qualitativen Ergebnisse legen eher nahe, dass dies nicht der Fall ist. Einschränkend ist anzufügen, dass die zentralen Maßnahmen zum Zeitpunkt der Befragung zwar in einem Fall schon weit fortgeschritten, aber noch nicht sichtbar realisiert worden waren. Zu der geringen Sichtbarkeit des Z:T-Projektes im Verein trug vermutlich auch bei, dass er keine offizielle „Integrationsbotschafterin“ benannte. Vor dem Hintergrund des ursprünglichen und vom Verein weiter verfolgten Ziels, anstelle eines Funktionsträgers ein Team für interkulturelle Öffnung im Verein aufzubauen, ist diese Entscheidung aber durchaus nachvollziehbar. Das Engagement der Integrationsbotschafterin im Schwerpunktverein 2 für eine interkulturelle Öffnung im Sinne der Programmziele hängt langfristig davon ab, ob sie Unterstützung im Verein mobilisieren kann.

4.4.2.1.7 Resümee zu den Wirkungen des Projektes

Das Projekt „Spiel Mit!“ konnte sowohl auf der Ebene des Landessportbundes als auch auf der Vereinsebene verschiedene Schlüsselakteure von der Wichtigkeit des Themas einer interkulturellen Öffnung der Strukturen überzeugen (Programmziel 2.1) und zum Handeln in diesem Sinne aktivieren. Dazu trugen insbesondere die vorbildlichen, gut durchdachten und methodisch fundierten Begleitmaßnahmen des Z:T-Projektes bei. Auf der Verbandsebene ist es dem Z:T-Projekt gelungen, einen relevanten Teil von Schlüsselakteuren der Geschäftsstelle für eine Mitarbeit an einer Steuerungsgruppe zu begeistern, die das Thema als Vorreiter aktiv im Verband vertreten. Damit hat das Z:T-Projekt eine aus unserer Sicht zentrale organisationale Voraussetzung für einen gelingenden und langfristig angelegten Prozess der interkulturellen Öffnung des Verbandes geschaffen. Darauf bezogen hat es die Aktivierungsschnittstelle auf der Ebene des Landesverbandes erfolgreich bearbeitet. Darüber hinaus konnte das Z:T-Projekt noch weitere Akteure für das Thema aufschließen, was ihm vor allem mit einem Auftaktworkshop und dem Angebot der „Lebendigen Bibliothek“ gelang. Aus unserer Sicht lassen sich weitere Maßnahmen der Steuerungsgruppe zum interkulturellen Lernen im Verband gut daran anknüpfen.

Hinsichtlich der von der Steuerungsgruppe erarbeiteten und per Dienstanweisung durchgesetzten Richtlinie zur vielfaltsbewussten Sprache, konkret zur Verwendung des Gendersternchens, zeigen sich Hinweise sowohl für positive als auch für negative Wirkungen. Während die Richtlinie bei einem Teil der Mitarbeitenden auf Zustimmung gestoßen ist, stand ein relevanter Teil der Mitarbeitenden der Geschäftsstelle dieser Regelung nach den uns vorliegenden Informationen eher skeptisch gegenüber. Das zeigt sich etwa an der Anwendung der verbindlich eingeführten Richtlinie ohne innere Überzeugung. Indem die Richtlinie ohne einen Beteiligungsprozess verbindlich eingeführt wurde, besteht die Gefahr, dass sich kritische Stimmen zurückziehen und von dem angestoßenen Prozess einer interkulturellen Öffnung distanzieren. Das steht einem erfolgreichen Prozess der interkulturellen Öffnung entgegen, der langfristig nur von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern getragen werden kann, die davon auch überzeugt sind. Dazu gehört aus unserer Sicht aber vor allem auch die Beteiligung kritischer Betroffener an Entscheidungen, die in diesem Zusammenhang gefällt werden. An diesem Punkt stellt sich auch die Frage, ob eine solche Richtlinie, die möglichst viele gesellschaftliche Gruppen erreichen will, nicht ihrerseits ausschließend wirkt, indem sie Personen ausgrenzt, die beispielsweise aus Gründen der Lesbarkeit einer solchen Richtlinie eher ablehnend gegenüberstehen. Genau dieses Problem antizipierte die Organisation zumindest in ihrer medienwirksamen Öffentlichkeitsarbeit, bei der die Richtlinie keine Anwendung fand. Hervorzuheben ist aber, dass die

Steuerungsgruppe verschiedene Anstrengungen unternahm, um skeptisch eingestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der neuen Richtlinie bzw. vom Projektthema zu überzeugen. Sie stellte sich offen kritischen Diskussionen und ging auf skeptische Akteure zu. Zudem arbeitete sie konstruktiv mit den Betroffenen an der Umsetzung der Richtlinie. Die Mitglieder der Steuerungsgruppe schufen damit Gelegenheiten, um weniger überzeugte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihre Themen zu gewinnen. Aber einer eingesetzten Vorschrift können sich kritische Mitarbeitende andererseits auch nur schwer entziehen.

Mit Blick auf das Mittlerziel 3 konnten wir auf Verbandsebene verschiedene Anzeichen für Veränderungen feststellen. Dem Ziel zufolge sollen Führungskräfte Elemente der Organisation auf interkulturelle Erfordernisse überprüfen und gegebenenfalls anpassen. Die erreichten organisationalen Veränderungen beziehen sich vor allem auf die Kommunikationskultur des Verbandes (Handlungsziel 3.3). Mit der Unterstützung der Geschäftsführung und dem Bereich Öffentlichkeitsarbeit wurden mehrsprachige Flyer und eine englischsprachige Homepage gestaltet sowie eine Ansprechpartnerin für nicht deutschsprachige Menschen benannt. Darüber hinaus setzt der Verband aufgrund der Aktivitäten der Steuerungsgruppe eine vielfaltsbewusst gestaltete Stellenausschreibung ein und verbreitet sie zusätzlich auch in einem Migrantennetzwerk. Mitarbeitende der verschiedenen Zuständigkeitsbereiche – wie Öffentlichkeitsarbeit oder Personal – konnten zur dafür notwendigen Zusammenarbeit mit der Steuerungsgruppe bewegt werden. Insgesamt sollte die Steuerungsgruppe aber für einen breit von der Mitarbeiterschaft getragenen Prozess der interkulturellen Öffnung noch stärkere Anstrengungen unternehmen, um interkulturelles Lernen zu ermöglichen. Dafür sollte sie auf einen offenen und konstruktiven Rahmen achten, der sowohl aufgeschlossene als auch skeptische Akteure der Geschäftsstelle mitnimmt. Schließlich ist an dieser Stelle zu ergänzen, dass der LSB Thüringen innerhalb der Projektlaufzeit das Gütesiegel „Interkulturell orientierte Einrichtung“ erhalten hat, was darauf bezogen zum einen für einen erfolgreichen Begleitprozess durch das Projekt spricht. Zum anderen trägt es dazu bei, dass Führungskräfte interkulturelle Kompetenz als Zukunftsaufgabe verstehen (Mittlerziel 5).

In den beiden von uns untersuchten Schwerpunktvereinen ist es dem Z:T-Projekt gelungen, die jeweils qualifizierten Integrationsbotschafter zu aktivieren und hier entweder für eine proaktive Haltung zu sensibilisieren oder diese noch zu bestärken. Bei den Integrationsbotschafter/-innen handelt es sich in beiden Fällen um hauptamtliche Kräfte. Eine wichtige vom Z:T-Projekt erreichte Wirkung, die wir bei dieser Zielgruppe feststellen konnten, ist eine systematische Berücksichtigung der Gruppe der Migrantinnen und Migranten bzw. der Menschen mit Sprachschwierigkeiten in der täglichen Vereinspraxis. Das lässt sich in beiden Vereinen an verschiedenen Beispielen belegen. In dem Zusammenhang konnte das Z:T-Projekt die Integrationsbotschafter vor allem für das Thema „Leichte Sprache“ sensibilisieren. In einem Verein ist es der Integrationsbotschafterin etwa mit geeigneten Beispielen bei Hauptamtlichen der Geschäftsstelle gelungen, zu diesem Thema „Interkulturelles Lernen“ und eine aktive Mitarbeit an der Umsetzung von entsprechenden Maßnahmen anzuregen. In dem anderen Verein konnte das Z:T-Projekt einzelne Schlüsselakteure einer Sportabteilung für die Thematik gewinnen und zur Anwendung des erlernten Wissens in ihren Sportgruppen aktivieren. Außerdem haben die Integrationsbotschafter teils mit Unterstützung von Mitarbeitenden der Geschäftsstelle verschiedene Maßnahmen entwickelt und umgesetzt, die vor allem den Zugang von Migrantinnen und Migranten zum Verein auf der sprachlichen Ebene erleichtern. Mit ihren Maßnahmen konnten sie den Vereinskontext in Richtung einer interkulturellen Öffnung positiv beeinflussen.

Insgesamt beschränkten sich die Aktivitäten des Z:T-Projektes bzw. der Integrationsbotschafter aber vor allem auf die Geschäftsstellen der Vereine. Deren Unterstützung ist für einen Prozess der interkulturellen Öffnung der Organisation unentbehrlich, und in beiden Fällen standen die Geschäftsstellenmitarbeiter/-innen einer interkulturellen Öffnung offen gegenüber und stärkten den Integrationsbotschaftern den Rücken. In den Unterstrukturen der Vereine konnte das Z:T-Projekt interkulturelles Lernen allerdings nur in sehr geringem Maße anregen. Teilnehmende eines in beiden Vereinen durchgeführten Kurzworkshops zum Thema „Mehrsprachigkeit“ wurden außerdem nicht längerfristig begleitet und es wurde lediglich in einem der beiden Vereine ansatzweise eine Strategie entwickelt, um das vermittelte Wissen noch breiter in den Verein zu tragen. Als ein grundsätzliches Problem in beiden Vereinen zeigte sich aber die fehlende Einbindung der einzelnen Abteilungen. So ist es – trotz vielfältiger Anregungen durch die Projektmitarbeiterinnen – anders als ursprünglich beabsichtigt in keinem der beiden Vereine gelungen, ein Unterstützerteam aus Ehrenamtlichen aufzubauen und die Abteilungen für ein proaktives Agieren in Richtung einer interkulturellen Öffnung zu sensibilisieren. In diesem Zusammenhang sollten Akteure aus den Abteilungen dazu bewegt werden, selbst Strategien zu entwickeln, um auf die Zielgruppe der Migrantinnen und Migranten aktiv zuzugehen und sie für den Verein zu gewinnen. Unseren Ergebnissen zufolge konnte aber der dafür notwendige Perspektivwechsel von der klassischen „Komm-Struktur“ hin zu einer aufsuchenden Strategie auf der Ebene der Unterstrukturen des Vereins nicht vollzogen werden. Den Integrationsbotschaftern selbst fehlten die notwendige Unterstützung und die Zeitressourcen, um diesen Prozess tatsächlich in die Abteilungen zu tragen. Zwar ist die als Hauptgrund für die fehlende Resonanz angeführte Überlastung von Ehrenamtlichen prinzipiell nachvollziehbar. Andererseits stellt sich hier auch die Frage, ob die Vereinsabteilungen einen konkreten inhaltlichen Nutzen mit dem Z:T-Projekt verbinden konnten. Unsere qualitativen Ergebnisse legen nahe, dass dieser zumindest nicht ausreichend kommuniziert worden ist. Teilweise war Schlüsselakteuren des Vereins das Z:T-Projekt auch zum Ende der Laufzeit noch unbekannt. Abschließend ist aber positiv hervorzuheben, dass das Z:T-Projekt auch auf der Vereinsebene eine intensive professionelle Begleitung der von ihr qualifizierten Integrationsbotschafter/-innen geleistet hat.

4.4.2.2 „Ausbildung von interkulturellen Lotsen“ (Evangelische Akademie Bad Boll/ Johanniter-Unfall-Hilfe Baden-Württemberg/ Naturschutzbund Baden-Württemberg)

4.4.2.2.1 Zusammenfassende Darstellung des Projektanliegens und wichtige Eckdaten des Projektes

Das Modellprojekt „Ausbildung von interkulturellen Lotsen“ der Evangelischen Akademie Bad Boll wurde im Zeitraum vom 1.12.2016 bis 30.11.2019 mit insgesamt 299.469 Euro aus dem Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ gefördert. Träger des Projektes war die Evangelische Akademie Bad Boll, die mit zwei Verbänden – der Johanniter-Unfall-Hilfe Baden-Württemberg und dem Naturschutzbund (NABU) Baden-Württemberg – zusammenarbeitete. Das Projekt bildete haupt- und ehrenamtliche Mitarbeitende in beiden Verbänden zu interkulturellen Lotsen aus, um die interkulturelle Öffnung beider Verbände voranzutreiben. Dafür hatte es ein 2½-tägiges Basismodul sowie ein nach mehreren Monaten anschließendes eintägiges Reflexionsmodul konzipiert. Eine Besonderheit des Projektes bestand darin, dass

der Träger Mitglieder von zwei Verbänden gemeinsam ausbildete. Von geplanten 90 Teilnehmenden haben 67 Personen, davon 46 aus dem Verband der Johanniter Unfall-Hilfe, an dem Basismodul teilgenommen. Bis November 2019 bildete das Projekt insgesamt 47 Teilnehmende komplett aus. Insgesamt fanden während der Projektlaufzeit sechs Basismodule und fünf Reflexionsmodule statt.

Die Evangelische Akademie Bad Boll gestaltet zu verschiedenen gesellschaftspolitischen Themengebieten Bildungsangebote, hauptsächlich im Tagungsformat. Inhaltlich sind dafür 25 Studienleitende verantwortlich. Die Akademie in Bad Boll ist die größte und älteste Evangelische Akademie in Deutschland und kann auf ihrem Gelände auf ein attraktives Tagungszentrum zurückgreifen. Sie organisiert rund 150 Tagungen im Jahr, die sich an Interessierte aus Politik, Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Kirche richten. Dem einen Tandempartner des Bildungsträgers, dem Landesverband der Johanniter-Unfall-Hilfe Baden-Württemberg e.V., gehören fünf Regionalverbände und ein Kreisverband, der keinem Regionalverband untergeordnet ist, an. Der zweite Tandempartner, der Naturschutzbund Baden-Württemberg e.V., unterhält sechs Bezirksgeschäftsstellen, wobei vier einem Bezirksverband zugeordnet sind. Er besteht aus insgesamt 235 Ortsvereinen. Beide Verbände zählen um die 110.000 Mitglieder.

Der Projektleiter arbeitet als Studienleiter bei der Evangelischen Akademie Bad Boll und ist gleichzeitig ehrenamtlich Fachdozent in der Johanniter-Unfall-Hilfe Baden-Württemberg. Die Ansprechpartnerin für das Projekt aus diesem Verband war eine hauptamtlich für die Organisation tätige Kraft, die zum 1.10.2017 ihre Arbeit im Projekt aufnahm. Nach der Kündigung ihrer hauptamtlichen Stelle Ende April 2018 betreute sie das Projekt ehrenamtlich weiter. Der Ansprechpartner des Projektes beim NABU Baden-Württemberg ist der hauptamtliche Geschäftsführer eines Bezirksverbandes. Er ist außerdem in der Geschäftsstelle des Landesverbandes für die Mitgliederwerbung zuständig. Beide Ansprechpartner wurden vom Projekt finanziert.

4.4.2.2 Die Bedarfe der Tandempartner

Das Projekt setzte in der Johanniter-Unfall-Hilfe Baden-Württemberg zum einen an dem Problem an, dass bei Mitarbeitenden große Unsicherheiten im konkreten und täglichen Umgang mit Menschen mit Migrationshintergrund und insbesondere mit Geflüchteten bestehen. Das betrifft zum Beispiel Erzieherinnen und Erzieher oder Mitarbeitende im Rettungsdienst. Aufgrund der demografischen Entwicklung will sich der Verband außerdem stärker für Menschen mit Migrationshintergrund öffnen. In der Organisation herrscht dem Projekt zufolge allerdings in weiten Teilen die Auffassung, dass die interkulturelle Öffnung mit dem existierenden Leitbild und der bestehenden Satzung bereits realisiert sei. Beim Naturschutzbund Baden-Württemberg bestünde das zentrale Problem in der zu geringen Zahl aktiver Mitglieder. Aus diesem Grund möchte der Verband auch Gruppen jenseits der einheimischen Bevölkerung ansprechen und sich interkulturell öffnen. Aus Sicht der Projektleitung ist aber bei den Zuständigen im Naturschutzbund das Bewusstsein dafür, dass das Thema der interkulturellen Öffnung mit der Verbandsentwicklung zusammenhängt, nur gering ausgeprägt. Für die Bedarfsanalyse hat das Projekt zum einen Gespräche mit je zwei Schlüsselakteuren in den beiden Verbänden geführt und außerdem eine Online-Befragung von Mitgliedern beider Organisationen durchgeführt. Im Fall des Landesverbandes der Johanniter-Unfall-Hilfe erhielten alle hauptamtlichen Mitar-

beiterinnen und Mitarbeiter sowie alle ehrenamtlichen Funktionsträger und Schlüsselakteure den Link zur Befragung. Diese hat allerdings nicht die gewünschte Reichweite erzielt.¹⁹⁹

4.4.2.2.3 Die Zielgruppe des Projektes

Die Zielgruppe für die Ausbildung zum interkulturellen Lotsen bestand aus haupt- und ehrenamtlichen Mitgliedern der Johanniter-Unfall-Hilfe Baden-Württemberg sowie des Naturschutzbundes Baden-Württemberg. Diese sehr breite Zielgruppe grenzte das Projekt nur insoweit ein, dass es sich um erwachsene Mitglieder mit einer langfristigen Perspektive im Verband handeln sollte, was beispielsweise Freiwilligendienstleistende ausschloss. Außerdem sollten sie in ihrem Arbeitsbereich prinzipiell als Schlüsselakteure für das Thema „Interkulturelle Öffnung“ in Frage kommen können. Mit dieser breiten Zielgruppe wollte das Projekt verschiedene Dimensionen von Vielfalt im Verband in der Teilnehmergruppe abbilden. So sollten nicht nur Teilnehmende beider Verbände, sondern auch verschiedener Hierarchieebenen in einen Austausch kommen.

Diese Strategie ist vor dem Hintergrund des Themas grundsätzlich plausibel. Allerdings zeigte sich, dass die Zusammensetzung der Teilnehmergruppen darauf bezogen vom Projekt nicht bewusst geplant wurde. Denn das hätte beispielsweise bedeutet, jeweils Anteile von Akteuren der verschiedenen Ebenen zumindest grob festzulegen und dann gezielt auf die ausgewählten Zielgruppen zuzugehen. Stattdessen setzten sich die Seminargruppen zufällig nach Interessierten zusammen, die durch die gängigen Verbandsmedien oder über Mund-zu-Mund-Propaganda auf die Ausbildung aufmerksam geworden waren. An dieser Stelle möchten wir ein Ergebnis der qualitativen Befragung vorwegnehmen, demzufolge zwei zentrale Schlüsselakteure die Bewerbung mit Flyern als ungeeignet für die Gewinnung von Führungskräften und wichtigen Funktionsträgern wie Regionalvorständen oder Dienststellenleitungen einschätzten. In der Landesgeschäftsstelle sowie mehreren Dienststellen stellte der Projektleiter das Angebot aber auch persönlich vor. Immerhin konnte das Projekt auf diese Weise neben etlichen Funktionsträgern aus den Regionalverbänden auch fünf von 14 hauptamtlichen Mitarbeitenden der Landesgeschäftsstelle erreichen. Die Gewinnung von wichtigen Schlüsselakteuren sollte aus unserer Sicht jedoch systematisch erfolgen und nicht dem Zufall überlassen werden, zumal nur begrenzt Fortbildungsplätze für die beiden großen Verbände zur Verfügung standen. Einschränkung ist hinzufügen, dass der Zugang zu Schlüsselakteuren in den Regionalverbänden des Landesverbandes der Johanniter-Unfall-Hilfe, wie weiter unten geschildert, für das Projekt schwierig war.

4.4.2.2.4 Die Ziele und dazugehörige Maßnahmen des Projektes

Mit Bezug auf die vom Programmträger vorgegebenen Ziele haben wir im Rahmen eines eintägigen Workshops mit dem Projektleiter die wichtigsten Handlungs- und Mittlerziele des Projektes rekonstruiert. Das Projekt hat ein etwas abgewandeltes Leitziel formuliert, was aber zum Leitziel des Programms passt: „Interkulturelle Kompetenzen sind langfristig bei NABU und JUH

¹⁹⁹ Den Link zur Befragung erhielten im Landesverband der Johanniter-Unfall-Hilfe rund 3000 haupt- und ehrenamtliche Mitarbeitende in bestimmten Funktionen, wovon jedoch nur rund 70 den Fragebogen ausfüllten. Das entspricht einer Rücklaufquote von 2,3 %, wobei wir einen Rücklauf von etwa 10 % als gut einstufen. Dem Projekt zufolge hätten nicht alle diejenigen erreicht werden können, die es im Vorfeld als Schlüsselakteure identifiziert hat. Beim Naturschutzbund erzielte die Online-Befragung eine noch deutlich niedrigere Rücklaufquote.

Baden-Württemberg verankert“.²⁰⁰ Damit die Teilnehmenden der Lotsenausbildung in ihren Organisationen einen Prozess der interkulturellen Öffnung anregen können, mussten sie zunächst in der Lage sein, interkulturell kompetent zu handeln (Mittlerziel 1²⁰¹). Das wiederum erreichten sie dann, wenn sie für die Existenz unterschiedlicher und gemeinsamer Lebenswelten sensibilisiert (Handlungsziel 1.1) und sich eigener Stereotype und Vorurteile gegenüber Menschen einer anderen Herkunft bewusst waren (Handlungsziel 1.2). Mit Blick auf das Handlungsziel 1.1 sah das Projekt insbesondere verschiedene, multimedial gestützte Übungen zu gemeinsamen und unterschiedlichen Identitäten im Rahmen des 2½-tägigen Basismoduls vor. Dafür hatte das Projekt eigens einen externen Referenten eingeworben, der einen ganzen Fortbildungstag zum Thema „Identität, Interkulturalität und Diskriminierung“ gestaltete. Dem Projekt kam es dabei besonders auf die Grundhaltung des kooperativen Lernens an, und es wählte die Methoden dementsprechend aus. Zudem sollten die konkreten erfahrungsbasierten Beispiele, die der externe Referent aufgrund seines persönlichen Hintergrundes als schwarzer Deutscher einbringen konnte, zur Zielerreichung beitragen. Ob das Handlungsziel 1.1 erreicht wurde, wollte das Projekt etwa daran erkennen, dass die Teilnehmenden kulturelle Selbstverständlichkeiten in Frage stellen und in Bezug auf das Thema achtsamer sind.

Für die Reflexion der eigenen Vorurteile und Stereotype (Handlungsziel 1.2) hatte das Projekt beispielsweise eine Übung zur Bewertung von Fotografien unterschiedlich aussehender Personen vorgesehen, die der externe Referent durchführte. Mit Blick auf die Zielerreichung formulierte das Projekt ähnliche Indikatoren wie für das Handlungsziel 1.1. Außerdem wollte es eine Annäherung an das Handlungsziel 1.2 daran erkennen, dass die Teilnehmenden bestimmte abwertende Begriffe vermeiden, auf eine gendergerechte Sprache achten und durch das Aussehen von Personen ausgelösten Vorurteilen und Stereotypen bewusst entgegensteuern. Als praktisches Beispiel führte das Projekt ein vorurteilsbewusstes Handeln von Verantwortlichen in Personalabteilungen der Johanniter-Unfall-Hilfe bei Auswahlverfahren von Bewerberinnen und Bewerbern an.

Für ein interkulturell kompetentes Handeln (Mittlerziel 1) mussten die Teilnehmenden aus Sicht des Projektes darüber hinaus davon überzeugt sein, dass sie Veränderungen im Bereich der interkulturellen Kompetenz im Verband erreichen können (Handlungsziel 1.3). Dazu sollten der durch den externen Referenten gestaltete Fortbildungstag und Methoden des kooperativen Lernens am dritten Tag des Basismoduls dienen. Dabei sollten die Teilnehmenden das am ersten Fortbildungstag erworbene allgemeine Wissen auf den eigenen Arbeitsbereich im jeweiligen Verband übertragen. Das Projekt sah konkret eine interaktive Übung anhand von zwei authentischen Texten vor, die sich auf die beiden Verbände bezogen. Es handelte sich zum einen um einen Presseartikel zu einem Vorfall mit rechtsextremen Bezügen in einem anderen Landesverband der Johanniter-Unfall-Hilfe. Der andere Beitrag betraf ein Statement der NPD zum Thema „Naturschutz“. Davon ausgehend sollten die Teilnehmenden in derselben Übung Fragen an den jeweiligen eigenen Verband zum Umgang mit diesen oder ähnlichen Problemen formulieren. Mit diesen Beispielen wollte das Projekt die Teilnehmenden auch auf der emotionalen Ebene erreichen.

Um die Kreativität mit Blick auf mögliche Veränderungen in den Verbänden und dafür geeignete Projektideen anzuregen, setzte das Projekt außerdem auf verschiedene interaktive Metho-

²⁰⁰ Das Leitziel des Bundesprogramms für den Programmbereich 2 lautet: „Vereine und Verbände sind offen für Menschen aus verschiedenen Kulturen“.

²⁰¹ Das Mittlerziel 1 der Programmziele für die Modellprojekte zum interkulturellen Lernen lautet: „Schlüsselakteure handeln interkulturell kompetent“.

den wie Kleingruppendiskussionen zu den Texten und eine Methode namens „Wicked Question Game“. Hierfür wird die Seminargruppe zweigeteilt. Von jeder Gruppe setzt sich jeweils ein Teil der Personen in einen kleinen Stuhlkreis und formuliert Fragen an die zuvor diskutierten Texte. Die anderen beobachten die Diskussion, können aber jederzeit eine oder einen der Sitzenden ablösen.²⁰² Als eine weitere aktivierende Methode nutzte das Projekt den „Diversity-Talk“. Dabei übernimmt eine Person (in dem Fall die Projektmitarbeiterin) die Rolle der Moderatorin und interviewt im Format einer Talkshow Teilnehmende in Kleingruppen zu standardisierten Fragen. Die Teilnehmenden sollten sich dazu äußern, was sie praktisch aus der Fortbildung mitnehmen und ob sie eine Projektidee haben, die sie umsetzen wollen. Schließlich hat das Projekt Arbeitsgruppen zu den im Seminar angesprochenen Themen eingesetzt. Die Gruppen sollten sich zu konkreten Projektideen verständigen und diese dann im Plenum präsentieren. Insgesamt ist zu den eingesetzten Maßnahmen im Basismodul anzumerken, dass die einzelnen Basismodule methodisch und inhaltlich jeweils flexibel gestaltet und an die konkrete Zielgruppe angepasst wurden.

Darüber hinaus diente ein mehrere Monate nach dem Basismodul angebotenes Reflexionsmodul dem Erreichen des vom Projekt zusätzlich verfolgten Handlungsziels 1.3²⁰³. In dem Reflexionsmodul sollte der Stand der Entwicklung in Bezug auf das Fortbildungsthema bei den Teilnehmenden persönlich und im Verband seit Abschluss des Basismoduls thematisiert werden. In einem zweiten Teil setzte das Projekt einen neuen inhaltlichen Impuls, den ein anderer externer Referent als im Basismodul qua Storytelling einbrachte. Hier ging es dem Projekt um Diskriminierungserfahrungen von Menschen, die nach Deutschland eingewandert sind. Im ersten Reflexionsmodul konnte das Projekt hierfür einen in Mexiko gebürtigen Studienleiter aus Bad Boll, in den weiteren Modulen eine seit 13 Jahren in Baden-Württemberg lebende Politologin aus Indien gewinnen. Am Schluss sollten weitere konkrete Schritte der Teilnehmenden diskutiert werden. Wenn die Teilnehmenden eigene Projektideen entwickelten, waren sie aus Sicht des Projektes überzeugt, Veränderungen im Bereich interkultureller Kompetenzen im eigenen Verband erreichen zu können. Daher waren die entwickelten Ideen für das Projekt ein Indikator für das Erreichen des Handlungsziels.

Dem Mittlerziel 2 („Schlüsselakteure sorgen für den Wissenstransfer im Verband oder Verein“) konnte sich das Projekt unter anderem dann annähern, wenn sich die Schlüsselakteure der Wichtigkeit des Themas bewusst waren (Handlungsziel 2.1). Dazu konfrontierte das Projekt die Fortbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer mit der eigenen, unbewussten Diskriminierungspraxis. Hier kam es dem Projekt vor allem auf den starken emotionalen Effekt an, den die eingesetzten Übungen des externen Referenten auslösen können. Die Erreichung des Handlungsziels zeigte sich für das Projekt aber dann vor allem an Fragen zum Thema „Interkulturelle Öffnung“, die die Teilnehmenden im Lauf der Fortbildung in Bezug auf den eigenen Verband formulierten. Um die Teilnehmenden mit Blick auf das Mittlerziel 2 schließlich in die Lage zu versetzen, selbst interkulturelles Lernen im Verband anzuregen (Handlungsziel 2.2), setzte es ähnliche Maßnahmen wie zur Erreichung des vom Projekt formulierten Handlungsziels 1.3 ein (siehe oben). Zusätzlich sollten die Teilnehmenden mindestens einmal in der Zeit zwischen Basis- und Reflexionsmodul durch E-Mail- oder Telefonkontakt durch das Projekt zu Ak-

²⁰² In einer Stellungnahme zu diesem Bericht erläuterte der Projektleiter die Idee hinter der Methode. Sie besteht darin, dass es oft schwieriger ist, Lösungen und Antworten auf Probleme zu finden als diese mit Fragen immer weiter einzugrenzen und zu konkretisieren. Sie dient letztlich als Brückenmethode von Konfrontation zu Lösung.

²⁰³ Das projektspezifische Handlungsziel 1.3 lautet: „Schlüsselakteure sind davon überzeugt, Veränderungen im Bereich interkulturelle Kompetenz im Verband erreichen zu können“.

tivitäten motiviert werden. Darüber hinaus hat das Projekt selbst die Federführung einer Arbeitsgruppe „Methodenbox“ übernommen, in der Schlüsselakteure aus dem Jugendverband der Johanniter-Unfall-Hilfe Baden-Württemberg und dem NABU Baden-Württemberg zusammenarbeiten sollten. Des Weiteren erstellte das Projekt gemeinsam mit ausgebildeten interkulturellen Lotsen zwei Kurzfilme zu seinem Angebot („Testimonials“), die im Verband zu einem weiteren Umgang mit dem Thema motivieren sollten.

Damit Führungskräfte zentrale Elemente der Organisation im Hinblick auf interkulturelle Erfordernisse überprüfen und gegebenenfalls anpassen (Mittlerziel 3), setzte das Projekt ebenfalls das Basis- und das Reflexionsmodul der Fortbildung ein. Innerhalb der Fortbildung arbeitete das Projekt dabei nicht gezielt an den dazugehörigen Handlungszielen, sondern überließ es den Teilnehmenden, inwiefern diese an bestimmten Aspekten wie Leitbild und Satzung, Bildungs- und weiteren Angeboten der Verbände oder an den organisationsbezogenen Kommunikationswegen im Rahmen von selbst entwickelten Maßnahmen arbeiten wollten. Als Indikatoren für das Erreichen des Mittlerziels nannte das Projekt z.B. die Überprüfung der Satzung, Überlegungen für ein zusätzliches Leitbild zur interkulturellen Öffnung, die Überprüfung von Aus- und Fortbildungskatalogen oder Bildungsplänen, Ergänzung der organisationsinternen Pflichtseminare um ein Modul zum Thema „Interkulturalität“ oder die Entwicklung einer Erste-Hilfe-Ausbildung in einfacher Sprache.

Daneben spielte auch das Mittlerziel 5 für das Projekt eine Rolle. Hier geht es darum, dass die Führungskräfte interkulturelle Kompetenz als Zukunftsaufgabe begreifen. Um das zu erreichen, mussten Führungskräfte zum einen für die Verstetigung des interkulturellen Angebotes sorgen (Handlungsziel 5.1). Hierzu hat das Projekt keine spezifischen Maßnahmen entwickelt. Eine Ausnahme ist die Organisation und Moderation einer Arbeitsgruppe zur Entwicklung von Material für eine Methodenbox, die in der Landesjugend der Johanniter sowie im NABU eingesetzt werden kann. In dem Zusammenhang wollte das Projekt Fragen der Verstetigung bereits zu einem frühen Zeitpunkt ansprechen. Daran, dass die Leitungskräfte die Materialbox bekannt machen und Räume für deren Anwendung schaffen, wollte das Projekt erkennen, dass es sich dem Handlungsziel 5.1 annähert. Mit der Einrichtung eines Arbeitsbereiches im Intranet der Johanniter-Unfall-Hilfe Baden-Württemberg sowie eines Wiki mit vielfaltsbewussten Begrifflichkeiten versuchte das Projekt das Handlungsziel 5.2 zu erreichen. Diesem Ziel zufolge sollten die Führungskräfte sicherstellen, dass die Ergebnisse gesichert werden und weiter zur Verfügung stehen. Daran, dass ein solcher Workspace im Intranet langfristig zur Verfügung gestellt und gepflegt wird, wollte das Projekt erkennen, ob das Ziel erreicht wurde.

Neben den bisher diskutierten Mittlerzielen hatte das Projekt mit Blick auf die Arbeit mit zwei Tandempartnern ein sechstes Mittlerziel formuliert, welches lautet: „Die Führungskräfte nutzen die Kompetenzen des jeweils anderen Verbands im Sinne einer strategischen Partnerschaft“. Um dieses Mittlerziel zu erreichen, mussten sich die Schlüsselakteure zunächst auf die Perspektive des jeweils anderen Verbands einlassen (Handlungsziel 6.1). Dazu diente die gezielte Besetzung von Kleingruppen, die sich im Rahmen von Übungen bilden sollten, mit Mitgliedern aus beiden Verbänden. Eine weitere Maßnahme in dem Zusammenhang war der 2019 geplante Fachtag „Vereine machen Gesellschaft – Vereine leben Vielfalt“ mit beiden Tandempartnern.²⁰⁴ An Aktivitäten, die Teilnehmende der beiden Verbände gemeinsam entwickeln, und an ihren Feedbacks zu gewonnenen Erkenntnissen über den jeweils anderen Verband wollte das Projekt festmachen, dass es das Handlungsziel erreicht hat. Mit Blick auf das Mitt-

²⁰⁴ Der Fachtag fand am 13. November 2019 in Stuttgart statt.

lerziel 6 mussten die Schlüsselakteure beider Verbände außerdem gemeinsam neue Lösungsansätze entwickeln (Handlungsziel 6.2) und beim Thema „Interkulturelle Öffnung“ voneinander lernen (Handlungsziel 6.3), wozu verschiedene Übungen im Rahmen des Basismoduls dienen sollten. Eine weitere Maßnahme zur Erreichung des Handlungsziels 6.3 waren Treffen der Steuerungsgruppe, die mit Vertretern beider Verbände besetzt war. Als Indikatoren für das Erreichen des Handlungsziels 6.2 legte das Projekt die gemeinsame Entwicklung eines Outdoor-Erste-Hilfe-Kurses und die gemeinsame Entwicklung der erwähnten Vielfaltsbox für Helferabende fest. Als Indikatoren für eine Annäherung an das Handlungsziel 6.3 benannte das Projekt die gemeinsame Arbeit in der Steuerungs- bzw. Arbeitsgruppe und dass die Teilnehmenden verschiedene Aspekte des interkulturellen Lernens während der Fortbildung thematisieren.

Tabelle 19: Ziele für das Modellprojekt „Ausbildung von interkulturellen Lotsen“ (Evangelische Akademie Bad Boll)

Leitziel	Interkulturelle Kompetenzen sind langfristig bei NABU und JUH Baden-Württemberg verankert.				
Mittlerziele	MZ1: Schlüsselakteure handeln interkulturell kompetent.	MZ2: Schlüsselakteure sorgen für den Wissenstransfer im Verband oder Verein.	MZ3: Die Führungskräfte überprüfen zentrale Organisations-elemente im Hinblick auf interkulturelle Erfordernisse und passen sie ggf. an.	MZ5: Die Führungskräfte begreifen interkulturelle Kompetenz als Zukunftsaufgabe.	MZ6: Die Führungskräfte nutzen die Kompetenzen des jeweils anderen Verbands im Sinne einer strategischen Partnerschaft.
Handlungsziele	<p>HZ1.1: Die Schlüsselakteure sind für die Existenz unterschiedlicher und gemeinsamer Lebenswelten sensibilisiert.</p> <p>Maßnahmen: Basismodul: Übung zu gemeinsamen und unterschiedlichen Identitäten (Persönlichkeit des externen Referenten), multimediale Methoden, Methoden kooperativen Lernens</p>	<p>HZ2.1: Die Schlüsselakteure sind sich der Wichtigkeit der Thematik bewusst.</p> <p>Maßnahmen: Basismodul: Konfrontation der Teilnehmenden mit eigener Diskriminierungspraxis (emotionale Ebene)</p>	<p>HZ3.1: Die Führungskräfte überprüfen die Satzung und das Leitbild und passen diese Elemente ggf. an.</p> <p>Maßnahmen: Basismodul; Reflexionsmodul</p>	<p>HZ5.1: Die Führungskräfte sorgen für die Verstetigung des interkulturellen Angebotes im Verband und/oder Verein.</p> <p>Maßnahmen: Entwicklung einer Materialbox für die Johanniter-Jugend (AG Materialbox) unter Berücksichtigung ihrer Verstetigung</p>	<p>HZ6.1: Schlüsselakteure lassen sich auf die Perspektive des jeweils anderen Verbands ein.</p> <p>Maßnahmen: Gemeinsame Teilnahme von Personen aus beiden Verbänden am Basismodul - Einsatz gemischter Kleingruppen; Fachtag 2019</p>
	HZ1.2: Die Schlüsselakteure erkennen und reflektieren eigene Stereotype und Vorurteile gegenüber Per-	HZ2.2: Die Schlüsselakteure regen interkulturelles Lernen und/oder interkulturellen Austausch an.	HZ3.2: Die Führungskräfte überprüfen die Angebote ihrer Organisation und passen sie ggf. an.	HZ5.2: Die Führungskräfte stellen sicher, dass die Ergebnisse gesichert werden und weiter zur Verfügung ste-	HZ6.2: Schlüsselakteure beider Verbände entwickeln gemeinsam neue Lösungsansätze.

	sonen anderskultureller Herkunft. Maßnahmen: Basismodul: Bewertung von Bildern - Beispiele und wissenschaftliche Belege	Maßnahmen: Basismodul 2. Tag; Reflexionsmodul ; proaktives Nachfragen durch den Projektleiter nach Basismodul (mind. 1-Mal pro Teilnehmer); AG Methodenbox (JUH-Jugend)	Maßnahmen: Basismodul; Reflexionsmodul	hen. Maßnahmen: Einrichtung eines Workspace im Intranet (JUH); Einrichtung eines Wiki zu vielfaltsbewussten Begrifflichkeiten (JUH)	Maßnahmen: Basismodul
	HZ1.3 (Projekt): Schlüsselakteure sind davon überzeugt, Veränderungen im Bereich interkulturelle Kompetenz im Verband erreichen zu können. Maßnahmen: Übertragung des Themas auf Verband durch Methoden kooperativen Lernens; Worldcafé-Methode zu konkreten Handlungsvorschlägen; Reflexionsmodul		HZ3.3: Die Führungskräfte überprüfen die Kommunikationswege und die Kommunikationskultur in ihrer Organisation und passen sie ggf. an. Maßnahmen: Projektentwicklung innerhalb des Basismoduls; Reflexionsmodul		HZ6.3: Führungskräfte (<i>Teilnehmende der Fortbildung</i>) lernen beim Thema „Interkulturelle Öffnung“ voneinander. Maßnahmen: Basismodul; Treffen der Steuerungsgruppe

4.4.2.2.5 Förderliche und hinderliche Einflussfaktoren für die Umsetzung des Projektes

Förderlich für die Umsetzung des Projektes waren dem Projektleiter zufolge die Aufgeschlossenheit des Jugendverbandes der Johanniter-Unfall-Hilfe Baden-Württemberg für das Thema der interkulturellen Öffnung sowie ein sehr engagierter Ansprechpartner im Naturschutzbund Baden-Württemberg. Darüber hinaus bot die Evangelische Akademie Bad Boll und ihr Umfeld einen attraktiven Ort für die vom Projekt angebotene Fortbildung. Durch sein ehrenamtliches Engagement als Fachdozent im Landesverband der Johanniter-Unfall-Hilfe ist der Projektleiter außerdem mit den Strukturen dieses Tandempartners vertraut. Zudem gehört er der AG „Interreligiöser Dialog“ der Evangelischen Akademie Bad Boll an. Außerdem sei das große Interesse am Projekt vonseiten der Hauptamtlichen eine günstige Rahmenbedingung gewesen. Ferner profitierte das Projekt von der engen Vernetzung mit den beiden anderen Z:T-Modellprojekten mit Beteiligung anderer Landesverbände der Johanniter-Unfall-Hilfe (Niedersachsen sowie Berlin-Brandenburg). Der Bundesverband der Johanniter-Unfall-Hilfe unterstützte die Projekte, indem er Treffen und Auftritte – etwa beim bundesweiten Tag der Johanniter in Berlin – orga-

nisierte. Zudem initiierte die Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg die Vernetzung baden-württembergischer Z:T-Projekte.

Das Hauptproblem des Projektes bestand in seiner stark verkürzten Projektlaufzeit, die faktisch nicht wie ursprünglich vorgesehen am 1.12.2016, sondern mehr als ein halbes Jahr später, am 1.7.2017, begann. Die Ansprechpartnerin des Landesverbandes der Johanniter-Unfallhilfe stand sogar erst ab dem 1.10.2017 zur Verfügung. Die reguläre Arbeit des Projektes konnte damit erst im Oktober 2017 beginnen. Damit gingen dem Projekt der Projektleitung zufolge mindestens acht Monate verloren, die nicht wieder aufgeholt werden konnten. Für die Gewinnung von Schlüsselakteuren aus dem Landesverband der Johanniter-Unfall-Hilfe stellten sich die komplizierte Verbandsstruktur und die damit verbundenen Machtverhältnisse in der Organisation als erschwerend heraus. So seien die Regionalvorstände gegenüber dem Vorstand des Landesverbandes, bei dem wiederum das Projekt angesiedelt ist, relativ eigenständig und nicht weisungsgebunden. Die Unterstützung des Projektes durch den Landesvorstand bedeutete dem Projekt zufolge daher nicht, dass jeder Teil des Verbandes problemlos dafür gewonnen werden konnte. Ein Teil der Regionalverbände hat sich einer Zusammenarbeit mit dem Projekt verweigert. In einem Fall kam es sogar zu einem Verbot der Kooperation. Der Landesteil Baden konnte gar nicht erreicht werden. Dass die Schlüsselakteure in den Regionalverbänden zum Teil nur schwer erreichbar waren, habe auch mit Konflikten zwischen Personen zusammengehungen.

Ferner schränkten die Vorgaben zur Einbindung von Ansprechpartnern aus den beiden Verbänden in das Projektteam die Auswahl von geeigneten Personen dem Projekt zufolge stark ein und erschwerten die Zusammenarbeit. Das betraf insbesondere den Landesverband der Johanniter-Unfall-Hilfe. Die Einbindung war über eine zehnpromtente Aufstockung bestehender hauptamtlicher Stellen vorgesehen, was der inhaltlich zuständigen Ansprechpartnerin im Landesverband der Johanniter-Unfall-Hilfe aber nicht möglich war, da sie bereits eine volle Stelle bekleidete. So musste zu ihrer Entlastung eine 450-Euro-Kraft eingestellt werden. Die Ansprechpartnerin hatte ihre hauptamtliche Stelle im Verband allerdings innerhalb des Projektzeitraumes gekündigt und war seitdem nur noch ehrenamtlich für das Projekt engagiert. Da bis zum Schluss durch den Verband keine andere geeignete Person für das Projekt bereitgestellt werden konnte, war bis auf die für das Projekt tätige Ehrenamtliche keine echte Ansprechpartnerin mehr vorhanden. Das führte dazu, dass die vom Projekt eigentlich vorgesehenen Begleitmaßnahmen für die ausgebildeten Lotsen im Anschluss an die Fortbildung nicht wie geplant umgesetzt werden konnten. Die Ansprechpartnerin sollte mit den Lotsen immer wieder in Kontakt treten und sie individuell bei ihren Vorhaben unterstützen. Die ehrenamtliche Kraft war allerdings mit der Seminarvorbereitung ausgelastet. Das hatte insgesamt zur Folge, dass der Projektleiter eine Reihe zusätzlicher aufwändiger Aufgaben wie die Ansprache der Funktionsträger und der Schlüsselakteure und – nach Möglichkeit – die Betreuung der angehenden Lotsinnen und Lotsen übernehmen musste. Hinderlich für die Umsetzung des Projektes waren außerdem die Schicht- und Wochenenddienste der Mitarbeitenden des Johanniter-Verbandes und Widerstände bei der Freistellung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern für die Fortbildung.

Beim Naturschutzbund Baden-Württemberg hatte das Projekt außerdem größere Schwierigkeiten, die hauptsächlich ehrenamtlichen Schlüsselakteure für sich zu gewinnen. Viele von ihnen hätten zwar das Thema als wichtig erachtet, seien aber angesichts knapper Zeitressourcen nur wenig bereit gewesen, ihre Prioritäten zugunsten einer interkulturellen Schulung zu ändern. Sie

hätten fachliche Fortbildungen vorgezogen. Zudem befände sich das Thema „Interkulturelles Lernen“ weit weg vom täglichen Handeln der NABU-Mitglieder. Allerdings hätte sich in dem Zusammenhang ein Projekt vonseiten der Bundesebene zum Thema „Vielfalt“ unterstützend ausgewirkt.

4.4.2.2.6 Wirkungen des Projektes

Bei der Wirkungsevaluation des Modellprojektes „Ausbildung von interkulturellen Lotsen“ haben wir uns auf einen der beiden Tandempartner des Bildungsträgers, den Landesverband der Johanniter-Unfall-Hilfe Baden-Württemberg, beschränkt. Die Wirkungsanalyse soll die Frage klären, ob das Projekt Schlüsselakteure des Verbandes zu einem veränderten Handeln im Sinne der Ziele für den Programmbereich 2 des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ bewegen konnte. Das Projekt strebte neben dem Mittlerziel 1 vor allem das Mittlerziel 2 an, demzufolge Schlüsselakteure für den Wissenstransfer in den Verbänden oder Vereinen sorgen und in dem Zusammenhang interkulturelles Lernen oder interkulturellen Austausch anregen sollten. Konkret sollten die ausgebildeten Lotsen selbst Maßnahmen zum interkulturellen Lernen oder zur interkulturellen Öffnung initiieren bzw. den interkulturellen Austausch anregen oder Wissen zum Themenbereich weitergeben. Neben Funktionsträgern ohne Führungsfunktion wurden auch Führungskräfte des Landesverbandes zu interkulturellen Lotsen ausgebildet. Diese Zielgruppe sollte den Programmzielen zufolge auch Elemente ihrer Organisation im Hinblick auf interkulturelle Erfordernisse überprüfen und ggf. Schritte zu einer Anpassung unternehmen (Mittlerziel 3). Um die ausgebildeten interkulturellen Lotsen dauerhaft zum Handeln in Richtung einer interkulturellen Öffnung des Verbandes anzuregen, musste das Projekt die Aktivierungsschnittstelle erfolgreich bearbeiten. Sie stellt deshalb einen zentralen Aspekt unserer Wirkungsevaluation dar. Bei der Aktivierungsschnittstelle geht es darum, dass die Zielgruppe neu erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten in ein Handeln im Sinne der Programmziele umsetzt. Die Bewältigung dieser Schnittstelle hängt unter anderem davon ab, ob die vom Projekt zu interkulturellen Lotsen fortgebildeten Schlüsselakteure mögliche Widerstände erfolgreich bearbeiten können.

Für die qualitative Befragung haben wir mit Blick auf die Programmziele mit einer Ausnahme²⁰⁵ ausschließlich Schlüsselakteure ausgewählt, die an wichtigen Schnittstellen im Verband – auf der Ebene des Landesverbandes und in Regionalverbänden – tätig sind und deshalb prinzipiell eine interkulturelle Öffnung auf breiter struktureller Ebene vorantreiben können. Zum Zeitpunkt der qualitativen Befragung hatten alle 13 Interviewpartner/-innen zwischen Anfang 2018 und Mitte 2019 das 2½-tägige Basismodul absolviert. Davon hatten fünf Akteure außerdem das nach einem gewissen zeitlichen Abstand vorgesehene, eintägige Reflexionsmodul besucht, das den Abschluss der Fortbildung markiert. Unter den Befragten befanden sich vier Personen, die das letzte Basismodul im Mai 2019 besucht und somit vor der Befragung noch keine Gelegenheit hatten, an dem Reflexionsmodul teilzunehmen. Die letzten beiden Reflexionsmodule des Projektes fanden im Oktober und November 2019 statt und konnten im Erhebungszeitraum bei den Interviews nicht mehr berücksichtigt werden. Bei den Befragten handelt es sich um zwei Fachbereichsleiterinnen und einen Fachbereichsleiter auf der Ebene des Landesverbandes, eine ehrenamtliche Führungskraft im Jugendverband, ein Mitglied der Landes-

²⁰⁵ Diese Ausnahme betrifft eine engagierte Ortsgruppenleiterin, die während der von uns beobachteten Fortbildung mit einer Führungskraft aus dem Landesverband zum Thema des Projektes Kontakt aufgenommen hatte.

geschäftsstelle sowie drei Sachgebietsleiter/-innen in den Bereichen Ausbildung bzw. Rettungsdienst in Regionalverbänden der Johanniter-Unfall-Hilfe. Eine der befragten Sachgebietsleiterinnen war in der ersten Projektphase Mitglied der Steuerungsgruppe des Projektes. Zum Zeitpunkt der Befragung arbeitete sie allerdings nicht mehr für das Modellprojekt. Ferner haben wir zwei Integrationsmanager/-innen auf Regionalverbandsebene, zwei weitere Funktionsträger aus dem Personalmanagement und der Freiwilligenkoordination aus Regionalverbänden sowie die Leiterin einer Helferguppe auf Ortsebene befragt.²⁰⁶

Neben den Empfehlungen durch Kollegen oder einem persönlichen Gespräch mit dem Projektleiter nannten die befragten Schlüsselakteure auch berufliche Gründe für die Teilnahme an der Fortbildung. In dem Zusammenhang ging es hauptsächlich darum, die eigenen Kompetenzen zu erweitern, etwa um zufriedenster mit Klienten bzw. Konfliktsituationen umgehen zu können oder die Inhalte für die pädagogische Begleitung von FSJlern zu nutzen. Für zwei Akteure waren auch konkret erlebte problematische Situationen im Zusammenhang mit Vorurteilen das zentrale Motiv. So war ein Schlüsselakteur aus dem Rettungsdienst von der Notwendigkeit überzeugt, interkulturelles Wissen in der Organisation zu verbreiten.

„Ich fand den Vorstoß sehr interessant und war da auch sehr angetan davon, weil ich unbedingt gedacht habe, dass es notwendig ist. Also wenn man an der Basis unterwegs ist, glaube ich, jetzt nicht nur im Rettungsdienst, sondern auch in anderen Bereichen der Johanniter, dann, glaube ich, dass da definitiv Nachholbedarf war und ist. Deswegen war ich am Anfang überrascht, aber auch sehr positiv angetan, dass offensichtlich das angegangen werden soll“ (Interview 03, JUH).

Eine für Kindertagesstätten zuständige Führungskraft fühlte sich vor allem als Multiplikatorin angesprochen.

„Also ich habe für mich gesehen, dass ich eine super Multiplikatorin für das Thema sein kann dadurch, dass ich eben mit den Sachgebietsleitungen in den verschiedenen Verbänden in engem Kontakt bin und mit den Fachberatungen und eben auch mit den Kita-Leitungen“ (Interview 04, Johanniter-Unfall-Hilfe).

Außerdem hatte sie ein Interesse an der Kooperation mit dem Naturschutzbund, da die Johanniter-Unfall-Hilfe etliche Waldkindergärten betreibt. Zwei Mitarbeitende im Landesjugendverband der Johanniter entschieden sich im Rahmen der Kooperation mit dem Erwachsenenverband der Johanniter für die Fortbildung. Für zwei Befragte war es auch wichtig, mit der Veranstaltung einen Teil der eigenen Fortbildungsverpflichtungen abdecken zu können. Dem Projekt war es gelungen, das Basismodul als pädagogische Fortbildung im Sinne der Berufsgenossenschaften anerkennen zu lassen. Schließlich nannten etliche Befragte auch persönliches Interesse an dem Fortbildungsthema als Motiv. Und für zwei Befragte waren neben anderen Gründen auch der attraktive Rahmen der Fortbildung – das kostenlose Angebot bzw. die räumliche Nähe zum Arbeitsort und die Kooperation mit dem NABU – ausschlaggebend.

²⁰⁶ Wie bereits in dem Kapitel zu den von uns eingesetzten Methoden geschildert, können wir an dieser Stelle keine Ergebnisse zu der ursprünglich von uns geplanten Befragung von Umfeldakteuren der von uns befragten Schlüsselakteure bereitstellen, um die von den Schlüsselakteuren im Interview berichteten Veränderungen zu verifizieren oder zu falsifizieren. Trotz intensiver Bemühungen konnten uns die betreffenden Schlüsselakteure keine Umfeldakteure benennen, da entweder keine geeigneten Akteure zur Verfügung standen oder diese nach Auskunft der Schlüsselakteure nicht zu einem Interview bereit waren. Nur in einem Fall wurde uns eine einzige Person genannt.

Akzeptanz der Ausbildung

Eine wichtige Voraussetzung für ein dauerhaftes Engagement für die interkulturelle Öffnung des Verbandes ist die Aufgeschlossenheit der Teilnehmenden gegenüber dem Projektthema. Da die Teilnehmenden aufgrund ihres eigenen Interesses rekrutiert wurden, war es nicht verwunderlich, dass sie der Fortbildung fast durchweg offen gegenüberstanden. Eine Befragte hatte zwar zuerst Zweifel, ob die Fortbildung in der Praxis umsetzbare Inhalte vermitteln könne. Diese Vorbehalte konnten ihr zufolge aber ausgeräumt werden. Lediglich ein Befragter war sowohl vor als auch nach der Fortbildung teilweise skeptisch, allerdings nicht aus inhaltlichen Gründen, sondern weil aus seiner Sicht neue Dinge in den bestehenden Strukturen des Verbandes längere Zeit benötigten, um Fuß zu fassen.

Eine generelle Aufgeschlossenheit für interkulturelle Öffnung ist zwar eine wichtige Voraussetzung für künftiges Engagement, reicht dafür aber nicht aus. Damit die Teilnehmenden langfristig motiviert sind, das Erlernte auch tatsächlich in die Praxis umsetzen, ist es entscheidend, mit der angebotenen Maßnahme Begeisterung für die interkulturelle Öffnung des Verbandes zu wecken. Somit ist die Zufriedenheit der Teilnehmenden mit der Maßnahme eine weitere wichtige Voraussetzung für ihre Wirksamkeit. Die Befragten äußerten sich durchweg positiv bis begeistert über die Fortbildung. Dazu passt, dass etlichen Befragten das Seminar von anderen Kollegen empfohlen wurde, die das Basismodul bereits besucht hatten. Zur Akzeptanz der Maßnahme trug unseren Ergebnissen zufolge zum einen die wertschätzende Atmosphäre der Fortbildung bei, die auch zwei Befragte explizit hervorhoben. Das Projekt bot eine kostenfreie und sehr gute Verpflegung sowie die Unterbringung in einem ansprechenden Hotel, sodass die Teilnehmenden lediglich die Anreise finanzieren mussten. Die Veranstaltung fand auf dem attraktiven Gelände der Evangelischen Akademie Bad Boll in einem modernen, ausreichend großen und technisch gut ausgestatteten Seminarraum statt. Außerdem schufen das gemeinsame Abendessen zum Auftakt der Fortbildung und darüber hinaus Gelegenheiten zum informellen Austausch in den Pausen bzw. an zwei Abenden nach den Seminareinheiten eine lockere und offene Atmosphäre. Dazu trug auch die erste Übung zum Kennenlernen im Format des „Speed Dating“²⁰⁷ bei. Zum anderen zeigten sich die Befragten vor allem von den didaktischen und inhaltlichen Kompetenzen des externen Referenten und seiner Professionalität beeindruckt. Der externe Referent gestaltete im Basismodul einen ganzen Fortbildungstag mit theoretischen Inputs und praktischen Übungen.

„Auf jeden Fall toll. Also ich fand es schon beeindruckend. Also einerseits fand ich den ganzen Rahmen sehr gut organisiert. Also so die ganze Location fand ich gut und das Essen mit den Räumlichkeiten, Unterkünften und so was war sehr schön und wertschätzend organisiert. Aber klar, so am meisten beeindruckt hat mich und auch viele andere, mit denen ich danach darüber geredet habe, der Referent. Also er ist einfach eine wahnsinnige Persönlichkeit, der einen so mitreißen kann“ (Interview 07, Johanniter-Unfall-Hilfe).

„Herr [der externe Referent, J.K.] Ja. Genau. Und da waren wir natürlich hin und weg, was er für, aus meiner Sicht sage ich jetzt mal, Lehr- und Lernmethoden hatte, was für ein Repertoire. Und wir sind eigentlich begeistert und voller Euphorie aus dem Kurs raus“ (Interview 01, Johanniter-Unfall-Hilfe).

²⁰⁷ Bei dieser Kennlern-Übung sollten sich die Teilnehmenden im Raum aufstellen und sich jeweils für wenige Minuten einen Gesprächspartner oder eine Gesprächspartnerin suchen. Dabei sollte jede/r ein Schild mit Stichworten zu seiner Identität in der Hand halten, das den Gesprächsanlass bot. In einem bestimmten Zeitrahmen sollten die Teilnehmenden möglichst viele Gespräche führen, um sich gegenseitig kennenzulernen.

„Der [externe Referent, J.K.] ist mir sehr in Erinnerung geblieben, weil ich ihn persönlich sehr schätzen gelernt habe, er hatte auch viel Knowhow und eine gute Methodik, die Sachen rüberzubringen“ (Interview 05, Johanniter-Unfall-Hilfe).

Vier Befragte hoben die Methodenvielfalt am zweiten Fortbildungstag, aber auch in der Fortbildung insgesamt hervor. Eine Teilnehmerin, die in der Organisation als Lehrbeauftragte tätig ist, hat davon nach eigenen Angaben besonders stark profitiert. Einem Befragten hat die Fortbildung wertvolle didaktische Anregungen für die Kommunikation eines anderen Themas gegeben, bei dem es auch um Stereotype und die Veränderung der bisherigen Sichtweise gehe. Derselbe Befragte erwähnte die provokative Technik des externen Referenten, mit denen dieser die Teilnehmenden und ihre (angenommenen) unbewussten Vorurteile herausforderte. Unter anderen Umständen hätte er diese Technik zwar als schwierig empfunden, im Kontext der Fortbildung habe er sie jedoch gut nachvollziehen können. Eine Teilnehmerin fand besonders den Einsatz von Fotos und Musikvideos bereichernd.

Darüber hinaus gaben die Befragten an, dass die eingesetzten Übungen und Methoden zum Reflektieren angeregt, einen offenen und vertrauensvollen Diskussionsrahmen geschaffen, spannende Gespräche ermöglicht sowie eine konstruktive Gruppendynamik erzeugt hätten. Einer Teilnehmerin zufolge sei es mittels der Methoden gelungen, die Gruppe „zusammenschweißen“. Die Äußerungen passen insgesamt auch zu den Ergebnissen unserer teilnehmenden Beobachtung eines Basismoduls. Dort zeigten sich die Teilnehmenden in Reflexionsrunden bzw. in informellen Gesprächen ebenfalls sehr angetan vom Auftritt des externen Dozenten. Die Teilnehmenden nahmen auch die verschiedenen Übungen am ersten und dritten Fortbildungstag insgesamt gut an und beteiligten sich aktiv. Mittels interaktiver Methoden gelang es den Moderatoren, inhaltliche Diskussionen unter den Teilnehmenden anzuregen, die sich teilweise auch in die Pausen fortsetzten.

Einige Befragte äußerten neben Lob aber auch Kritik an der Fortbildung. So hat ein Teilnehmer das Basismodul zwar einerseits als sehr anregend, vielfältig und professionell, andererseits aber auch als anstrengend, theoretisch sehr anspruchsvoll und mit Informationen überfrachtet empfunden. Einer anderen Befragten fehlte die Reflexion eigener negativer Erfahrungen mit Angehörigen einer anderen Kultur und den Umgang damit. So habe sie in ihrer Arbeit beispielsweise häufiger mit muslimischen Männern zu tun, die sich ihr als Frau gegenüber abweisend verhielten.

„Also dieses ganz Kritische, also wirklich so: Was habt ihr eigentlich schon für Schwierigkeiten gehabt vor Ort? Und wie geht ihr damit um?“ (Interview 02, Johanniter-Unfall-Hilfe).

Übungen zu Ausgrenzungserfahrungen, die auf der emotionalen Ebene ansetzen, hätte sich eine weitere Befragte ergänzend gewünscht. Demgegenüber hob aber eine zweite Befragte eine auf Selbsterfahrung basierende Übung zum Thema „Ausgrenzung“ während ‘ihres’ Basismoduls als besonders überzeugend hervor. Sie war vor allem davon beeindruckt, dass der Referent auch ganz praktische Anlässe wie das gemeinsame Mittagessen spontan für derartige Übungen nutzen konnte. Diese widersprüchlichen Eindrücke der Teilnehmenden hängen damit zusammen, dass der externe Referent sein Programm je nach Seminarverlauf flexibel gestaltete. Diese Flexibilität spricht einerseits für die hohe Methodenkompetenz des Referenten. Andererseits deuten die wenigen kritischen Äußerungen darauf hin, dass Wünschen und Bedürfnis-

sen der Teilnehmenden im Verhältnis zur Dichte der vermittelten Informationen unter Umständen nicht immer ausreichend Raum gegeben wurde.²⁰⁸

Die teilnehmende Beobachtung zeigte auch noch einen anderen Aspekt, der aus unserer Sicht zu wenig Berücksichtigung fand. Im Rahmen eines Quiz zu tatsächlichen oder vermeintlichen rechtsextremen Parolen am dritten Fortbildungstag äußerte eine Teilnehmerin Verständnis für den von Rechtsextremen häufig verbreiteten Slogan „Tod für Kinderschänder“. Das griff der Moderator auch kritisch auf, verlagerte die eigentliche Diskussion mit der Teilnehmerin dazu aber in die Pause. Er thematisierte den Aspekt auch danach nicht mehr in der Gruppe. Aus unserer Sicht wären die möglichen Gegenargumente aber für die gesamte Seminargruppe aufschlussreich gewesen.²⁰⁹ Ferner hätte eine direkt noch einmal in diese Fortbildungseinheit eingespeiste Definition von Rechtsextremismus die Diskussion zu den verschiedenen Parolen und Slogans bereichert.

Für die insgesamt hohe Zufriedenheit der Befragten mit der Fortbildung spricht auch, dass alle Befragten angaben, dass sie die Fortbildung auch an andere Akteure im Verband weiterempfehlen würden oder sogar selbst schon aktiv weiterempfohlen haben. So sind Teilnehmende etwa auf andere Schlüsselakteure in der Landesgeschäftsstelle zugegangen. Eine Befragte hat die Fortbildung auch im Jugendbereich bekannt gemacht. Ein Funktionsträger hat Informationen dazu in den verschiedenen Standorten seines Regionalverbandes verbreitet. Außerdem hat er überregional auf Facebook und im Intranet des Verbandes für die Fortbildung geworben. Insgesamt zeigen die Ergebnisse der qualitativen Befragung, dass es dem Projekt gelungen ist, die befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer für das Thema der interkulturellen Öffnung zu begeistern. Die Verknüpfung wissenschaftlicher Inhalte mit eindrucksvollen Erfahrungsberichten einer authentischen Persönlichkeit (externer Referent) gepaart mit Methodenvielfalt und professioneller Didaktik sowie eine wertschätzende und vertrauensvolle Atmosphäre war den Ergebnissen zufolge dafür ausschlaggebend. Dass sich immerhin die Hälfte der Befragten auch nach einem längeren Zeitraum zumindest noch an einzelne Inhalte aus der Ausbildung erinnern konnte, spricht ebenfalls für das Angebot.

Verschiedene Befragte haben durch die Fortbildung auch neue Inhalte kennengelernt, was für die Akzeptanz der Veranstaltung prinzipiell förderlich ist. So war das Thema „Antiziganismus“ für zwei Befragte neu. Eine Befragte hob in dem Zusammenhang die in der Fortbildung zum Thema „Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit“ eingesetzten Plakate von der Bundeszentrale für Politische Bildung hervor. Als neue Inhalte wurden außerdem der Begriff der Interkultur bzw. ein breiter Kulturbegriff, der beispielsweise auch die verschiedenen sozialen Milieus der Verbandsmitglieder mit einschließt, genannt. Für drei Befragte hielt die Fortbildung nach eigener Auskunft hingegen keine neuen Wissensinhalte bereit. Davon empfand aber eine Befragte den Austausch mit anderen Mitgliedern der Johanniter-Unfall-Hilfe und insbesondere des NABU für sich als sehr bereichernd. Die Begegnung mit Mitgliedern des anderen Verbandes haben alle Befragten durchweg als positiv hervor. Unsere Ergebnisse zeigen insgesamt, dass sich die positive Beurteilung der Fortbildung vor allem auf das Basismodul bezog. Auf konkrete

²⁰⁸ In einer Stellungnahme zu diesem Bericht merkte der Projektleiter dazu an, dass ab dem zweiten Basismodul mittels einer Schreibkonferenz inhaltliche Bedürfnisse der Teilnehmenden mit einbezogen worden seien. Außerdem sei vor allem das Reflexionsmodul für die Diskussion weiterer, von den Teilnehmenden gewünschten Themen vorgesehen gewesen.

²⁰⁹ In einer Stellungnahme zu diesem Bericht vertrat der Projektleiter eine andere Position. Es sei ihm, dem Projektleiter, um einen sensiblen Umgang mit Gruppendynamiken bei einem sensiblen Thema gegangen. Er begründete seine Reaktion damit, dass er die betreffende Person in der Gruppe bei diesem heiklen Thema nicht habe bloßstellen wollen.

Nachfrage zeigte sich hinsichtlich des Reflexionsmoduls eher ein gemischtes Bild. Auf diese Ergebnisse gehen wir aber weiter unten im Zusammenhang mit der Frage der Bearbeitung der Aktivierungsschnittstelle durch das Projekt genauer ein.

Wirkungen des Projektes hinsichtlich des Mittlerziels 1

Anhand der qualitativen Daten konnten wir zunächst verschiedene Anzeichen für personzentrierte Wirkungen der Ausbildung mit Blick auf das Mittlerziel 1 ermitteln („Schlüsselakteure handeln interkulturell kompetent“). Personzentrierte Wirkungen sind Teil der individuellen Wirksamkeit, die Veränderungen beim einzelnen Individuum meinen. Personzentrierte Wirkungen zeigen sich beispielsweise im Wissenszuwachs, in der Zunahme von Fähigkeiten oder in der Veränderung von Einstellungen. Sie bilden die Voraussetzung für sozialorientierte Wirkungen, die sich in verändertem Handeln und Verhalten ausdrücken. Die qualitativen Daten enthalten folgende Indikatoren für eine Annäherung an das Handlungsziel 1.2, demzufolge Schlüsselakteure Vorurteile und Stereotype erkennen und reflektieren können sollen.

▪ *Bewusstsein für Phänomene gesellschaftlicher Diskriminierung*

Insgesamt zeigten sich die Befragten vor allem von den Beispielen persönlicher Diskriminierungserfahrungen des externen Referenten beeindruckt. Vier Interviewpartner beschrieben außerdem explizit, wie ihnen durch verschiedene Übungen bestehende gesellschaftliche Ausgrenzungen bestimmter Gruppen überhaupt erst bewusst geworden seien. Eine solche Übung bestand etwa in einem Vortrag über die gegenwärtige bundesdeutsche Gesellschaft aus der Perspektive eines Menschen mit schwarzer Hautfarbe.

„Wo mich das natürlich dann schon erschreckt hat, dass unsere Gesellschaft nach wie vor eigentlich sehr so geprägt ist. Und dass das einem so im Alltag selber, als weißer Europäer vielleicht gar nicht so auffällt. Aber wenn man das dann so vorgelesen bekommt, dann denkt man: Oh! Ja. Also das ist schon so. Wenn man dann auch merkt, dass bei unseren Politikern zum Beispiel keine farbigen Menschen dabei sind. Oder dass sie doch sehr männlich geprägt ist [die Gesellschaft, J.K.] und sehr weiß orientiert ist. Dann denkt man schon genauer noch mal drüber nach“ (Johanniter-Unfall-Hilfe, Interview 02).

Ähnlich äußerte sich auch ein anderer Interviewpartner. Diesem war insbesondere ein Beispiel gut im Gedächtnis geblieben, mit dem der Referent gesellschaftlich verankerte Diskriminierungspraktiken offenlegte.

„Auch dann natürlich die Fragen: Wann wurde mir klar, dass ich weiß ... Und gab es überhaupt den Zeitpunkt, dass ich irgendwann festgestellt habe, ich bin weiß. Diese Spiegelung eigentlich dieser Dominanz der Weißen, wenn es um Meinungsbildung geht, wenn es um kulturelle Formen geht, wenn es um ..., ja, die Kolonialisierung der Welt durch die Weißen sozusagen, ihre Kultur mit ihrem Eurozentrismus“ (Johanniter-Unfall-Hilfe, Interview 08).

Ein Teilnehmer erinnerte sich an einen anderen Text, der mit Hilfe eines Perspektivenwechsels gesellschaftlich verankerte Ausgrenzungspraktiken aufzeigte. In dem Beispiel wurde Deutschland als exotisches Land dargestellt. Der Befragte konnte dadurch die Sicht von diskriminierten Menschen besser nachvollziehen.

▪ *Erkennen unbewusster Vorurteile*

Durch die Fortbildung reflektierte ein weiterer Befragter seine als welt offen wahrgenommene Haltung und erkannte eigene unbewusste Vorurteile aufgrund gesellschaftlich verankerter diskriminierender Praktiken. Die Beispiele des Referenten halfen ihm, sich mit dem eigenen Verhalten auseinanderzusetzen.

„Und tatsächlich auch die entsprechenden Beispiele, die der Herr Y aus seinem persönlichen Umfeld mitgebracht hat, und die Erlebnisse, die er mitgebracht hat, und das verflochten mit dem, was man eigentlich persönlich auch kennt. Das hat einen ganz nah an die Situation geführt und hat einem vor Augen gehalten: Okay, das ist jetzt eine Situation, in der kann ich mich wiederfinden und kann mich damit identifizieren, weil so habe ich mich auch schon verhalten“ (Interview 03, Johanniter-Unfall-Hilfe).

Einer Befragten haben sich in dem Zusammenhang neben persönlichen Berichten des externen Referenten im Basismodul auch Beispiele alltäglicher Diskriminierung einer aus Indien stammenden Referentin eingeprägt, die im Rahmen eines der Reflexionsmodule über ihre Erfahrungen berichtet hatte. Dazu gehörte auch ein Beispiel für eine unbewusste Diskriminierung bzw. eine „interkulturelle Falle“ und der humorvolle Umgang der Referentin damit, der wiederum auf das Unverständnis einer Beobachterin des Vorfalls traf. Das hat der Befragten auch einen anschaulichen Eindruck von der teilweisen komplexen Struktur interkultureller Situationen verschafft. Eine Teilnehmerin gab an, dass ihr die Fortbildung helfe, eigene spontane Vorurteile von bestimmten Personen zu reflektieren und zunächst offen auf diese zuzugehen. Ähnlich hat ein Befragter die Anregung mitgenommen, bestimmte Dinge erst nach vorheriger Überlegung auszusprechen.

▪ *Besseres Verständnis der Funktionsweise von Vorurteilen und Stereotypen*

Ebenso wie ein anderer Interviewpartner erinnerte sich ein Befragter besonders an die Bilderübung zur Wahrnehmung von anderen Personen, die ihm ein besseres Verständnis davon verschafften, wie Vorurteile und Stereotype funktionieren.

„Und was ich auch sehr interessant fand, war die Korrelation aus so der Physiognomie, dem Äußeren, und nachher auch, was diese Menschen gesellschaftlich nachher erreichen können oder nicht. Der hatte da ganz schöne Beispiele eben, was Äußerlichkeiten angeht oder welche Positionen diese Menschen bekleiden oder was sie beruflich tun“ (Johanniter-Unfall-Hilfe, Interview 03).

Außerdem zeigte sich derselbe Befragte besonders von dem Begriff des „Framings“ im Zusammenhang mit der Diskriminierung von Personengruppen beeindruckt. Letzterer wurde von dem externen Referenten eingeführt und unseren qualitativen Beobachtungsdaten zufolge aktiv vom Projektleiter in einer anderen Einheit des Basismoduls wieder aufgegriffen.

▪ *Größere Sensibilität hinsichtlich der Sprachverwendung*

Ein Schlüsselakteur hat durch die Fortbildung eine größere Sensibilität für die Sprache im Kontext von interkulturellen Situationen entwickelt.

„Und da hat mir die Fortbildung ganz sicher gezeigt: Okay, achte sehr wohl darauf, was deine Sprache transportiert. Und versuche auch das weiterzugeben, weil Sprache da ... Und über Kommunikation läuft eben ein nicht unerheblicher Teil der ganzen Problematik ab“ (Johanniter-Unfall-Hilfe, Interview 03).

▪ *Mehr Wissen über die soziale Lage von Menschen anderer Herkunft*

Zwei Befragte hatten Hintergrundwissen zu bestimmten Problemlagen von Migrantinnen und Migranten erworben. Das betraf beispielsweise Gründe, aus denen in bestimmten Stadtvierteln in Frankfurt hauptsächlich Menschen derselben ausländischen Herkunft leben. Für einen anderen Teilnehmer waren in der Kolonialgeschichte liegende Gründe neu, aus denen ein Teil der Migrantinnen und Migranten prinzipiell materiell und bildungsbezogen benachteiligt ist. Das erworbene Wissen trägt zudem zum Abbau von Vorurteilen im Sinne des Handlungsziels 1.2 bei. Darüber hinaus ist es aber auch ein Indikator für die Annäherung des Projektes an das Handlungsziel 1.1, demzufolge die Teilnehmenden für unterschiedliche und gemeinsame Lebenswelten sensibilisiert sind.

▪ *Reflexion der eigenen Identität*

Darüber hinaus waren mehreren Befragten auch Übungen zur Reflexion der eigenen Identität in Erinnerung geblieben. Insbesondere eine Befragte wurde zu einer intensiven Selbstreflexion über die eigene Identität angeregt, was aus unserer Sicht ebenfalls ein Hinweis auf die Annäherung des Projektes an das Handlungsziel 1.1 ist.

„Es war einfach mal das Gefühl, dass ich mich persönlich kennen gelernt habe: Wie stehe ich denn in dieser Gesellschaft? Wie akzeptiert bin ich in meinem Umfeld? Und wie sehe ich mich. Also das war eigentlich so ein Spiegelvorhalten: Wer bist du? Ja. Von seinen Lehrinhalten. Das ist mir noch im Gedächtnis, dass ich viele Momente hatte, wo es eigentlich eher um mich ging und nicht um andere. Also nicht nur. Sondern: Wie sehe ich? Welchen Stand habe ich in der Gesellschaft? Wo bewege ich mich? Wie verhalte ich mich? Was tue ich? Was bringe ich ein? Was möchte ich nicht? Also es war so ein Ich-Erlebnis“ (Johanniter-Unfall-Hilfe, Interview 01).

▪ *Entwicklung eigener Projektideen*

Um interkulturell handeln zu können, mussten die Schlüsselakteure aus Sicht des Projektes auch davon überzeugt sein, dass sie Veränderungen im eigenen Verband erreichen können (projektspezifisches Handlungsziel 1.3). Als Indikator dafür hatte das Projekt die Entwicklung eigener Projektideen durch die Teilnehmenden in der Fortbildung formuliert. Nach unseren Ergebnissen konnten einige Befragte auch eigene Projektideen berichten, die sie im Rahmen der Fortbildung entwickelt hatten. So verfolgte ein Befragter die Benennung von Ansprechpartnern für interkulturelle Öffnung auf der Ebene der Regionalverbände. Er hatte sich zum Zeitpunkt der Befragung dazu bereits mit dem zuständigen Mitarbeitervertreter, der ebenfalls die Fortbildung besucht hatte, ausgetauscht.

„Wir haben Menschen dabei, die durchaus auch in höheren Positionen sind, jetzt innerhalb des Verbandes, also in der Gesamtmitarbeitervertretung. Wo ich sage: Okay, das käme jetzt super, wenn möglicherweise da jemand irgendwie ganz generell eingesetzt werden könnte, der auch diesen Bereich Interkulturalität und Diversität mit abbilden kann. Also dass ich da tatsächlich glaube, da ist durchaus was möglich. Und weiß aber auch im Umkehrschluss aufgrund meiner langjährigen Tätigkeit dort, dass es sicherlich nicht einfach wird und dass es Energie kosten wird. Was aber ja durchaus auch normal ist“ (Interview 03, Johanniter-Unfall-Hilfe).

Eine Ortsgruppenleiterin wollte sich nach der Fortbildung noch stärker als vorher dafür engagieren, Menschen, die längere Zeit benötigen, um sich zum Helfer oder zur Helferin zu qualifizieren, in ihr Team zu integrieren. Das betreffe zum Beispiel Menschen nichtdeutscher Herkunft oder mit einer Lernbehinderung. Zum Zeitpunkt der Befragung stand die Ortsgruppenleiterin mit einer Person aus Syrien bzw. ihrer Betreuerin in Kontakt. Die Befragten nannten weitere Projektideen wie die Initiierung eines Leitbildprozesses auf der Ebene des Landesverbands, die Entwicklung einer Methodenbox für den Jugendbereich, eine vielfaltsbewusste Personalkampagne auf der Ebene des Bundesverbandes, eine internationale Grillparty oder Informationsabende für Mitarbeitende. Weitere Vorschläge betrafen gemeinsame Aktivitäten der Johanniter-Unfall-Hilfe und des Naturschutzbunds in Baden-Württemberg, wie den Austausch von FSJlern, einen Outdoor-Erste-Hilfe-Kurs oder eine Kooperation zu Waldkindergärten. Die teilnehmende Beobachtung zeigte darüber hinaus, dass es dem Projekt mit verschiedenen interaktiven Methoden gut gelang, die Teilnehmenden eigene Projektideen entwickeln zu lassen. Am Ende des von uns begleiteten Basismoduls gab es den Vorschlag, das Leitbild des Landesverbandes zu überarbeiten, Trainerinnen und Trainer mit einem Vortrag mit interaktiven Elementen für das Projektthema zu sensibilisieren oder die Werbestrategie für das Freiwillige Soziale Jahr im Rettungsdienst zu überprüfen und anzupassen. Dabei sollte auf leichte

Sprache geachtet werden. Der Projektleiter bot die Anbahnung eines Kontaktes zu einem anderen interkulturellen Lotsen an, der sich mit einer ähnlichen Idee beschäftigt. Andere Vorschläge waren ein Gartenbauprojekt für geflüchtete Frauen gemeinsam mit dem NABU und eine Kooperation zwischen einem jüdischen und einem arabischen Verein zur interkulturellen Verständigung.

Etwa die Hälfte der Befragten berichtete ein verändertes Handeln und damit eine sozialorientierte Wirkung aufgrund der neu erworbenen Kenntnisse zum Thema „Diskriminierung“.

- *Aktives Hinterfragen von diskriminierenden Äußerungen und Weitergabe von Wissen zum Thema „Diskriminierung“*

In den in den qualitativen Daten geschilderten Beispielen intervenierten die Befragten aufgrund der Ausbildung in einer Situation, in der abwertende Äußerungen gegenüber anderen Personen fielen. Ein Schlüsselakteur fühlte sich aufgrund der Fortbildung ermutigt, aktiv das Gespräch mit Mitarbeitenden im Rettungsdienst zu suchen, die sich etwa abwertend über Menschen einer anderen Herkunft äußern. Er gab in dem Zusammenhang aber auch an, solche Gespräche oft als schwierig zu empfinden.

Eine leitende Mitarbeiterin aus dem Personalbereich eines Regionalverbandes hat nach eigenen Angaben bestimmte Beispiele von Diskriminierung aus der Fortbildung bei verschiedenen Gelegenheiten weitergegeben. Außerdem würden ihr diese helfen, um selbstbewusster und sicherer in Diskussionen zur Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern das Wort zu ergreifen, wenn deutlich werde, dass Entscheidungen vor allem aufgrund des Aussehens einer Person oder aufgrund ihres kulturellen bzw. religiösen Hintergrundes gefällt würden. So habe sie beispielsweise in einem Fall interveniert, als Kollegen eine Bewerberin mit einem etwas entstellten Gesicht als behindert und somit als nicht geeignet für die betreffende Stelle einstufen. In einem anderen Fall hat die Befragte gegen die Position argumentiert, eine türkische FSJlerin aufgrund ihrer Bekleidung²¹⁰ nicht einzustellen. Sie versuchte Verständnis für die Bewerberin zu wecken, indem sie bei den betreffenden Kollegen einen Perspektivwechsel anregte. Sie habe daran erinnert, dass man als Deutsche oder Deutscher im Ausland seine mitgebrachte Kultur ebenfalls nicht einfach ablege. Argumente und Beispiele aus der Fortbildung würden ihr außerdem beim betrieblichen Eingliederungsmanagement helfen, das sie mit verantwortete. So könne sie beispielsweise besser gegenüber Vorgesetzten von Burnout-Betroffenen argumentieren, um für diese Menschen eine Auszeit zu erreichen. Eine Führungskraft des Jugendverbandes hat bei entsprechenden Diskussionen Hinweise dazu gegeben, wie sich konkrete interkulturelle Konflikte unter Jugendlichen lösen lassen oder wie man im Rahmen von Social Media aktiv gegen Rassismus und Diskriminierung handeln könne. Dazu nutzte sie auch Inhalte aus der Fortbildung. Sie gab allerdings kein konkretes Beispiel in dem Zusammenhang an. Eine Beobachtung während des von uns begleiteten Basismoduls spricht ebenfalls dafür, dass die Fortbildung zu einem couragierten Handeln gegen Diskriminierung motivierte. In dem konkreten Fall zeigte sich eine Teilnehmerin dazu entschlossen, bei diskriminierenden Äußerungen in ihrem Verein nicht mehr zu schweigen, sondern offen zu widersprechen.

- *Bewussterer Umgang mit Konfliktparteien*

Eine Ortsgruppenbeauftragte bemühte sich aufgrund der Fortbildung darum, allgemein Probleme oder Streitigkeiten zwischen Helfern bewusster von einem neutralen Standpunkt aus zu betrachten und vor einer Beurteilung des Konflikts zunächst beide Seiten anzuhören. Hierfür

²¹⁰ Die Befragte konnte die genaue Bezeichnung des offenbar muslimischen Kleidungsstückes nicht erinnern.

benutzte sie auch das Bild des „inneren Homer“²¹¹, das auf der Fortbildung eingeführt worden war, um damit das unmittelbare und unbewusste Vorverurteilen von Personen zu bezeichnen.

▪ *Sensiblerer Umgang mit interkulturellen Situationen*

Einer Befragten halfen Beispiele aus der Fortbildung, um im Rettungsdienst mit interkulturellen Situationen sensibler umzugehen. Sie konnte auch eine konkrete Situation schildern, in der ihr das erfolgreich gelungen war. Ferner habe sie auch ihren Kollegen diesbezüglich Verhaltenstipps gegeben. Ein befragter Integrationsmanager gab an, dass er aufgrund einer Übung zum Thema „Identität“ seinen Klienten jetzt aufmerksamer zuhört. Die hier beschriebenen Anzeichen für Veränderungen betreffen vor allem das Programmziel 1.3, demzufolge Schlüsselakteure angemessen auf Menschen anderskultureller Herkunft zugehen sollen. Dieses Ziel verfolgte das Projekt aber nicht vordergründig.²¹²

Wirkungen des Projektes hinsichtlich des Mittlerziels 2

Mit Blick auf das Mittlerziel 2 („Schlüsselakteure sorgen für den Wissenstransfer im Verband oder Verein“) lassen sich in den qualitativen Daten ebenfalls verschiedene Belege für personenzentrierte Wirkungen finden. Sie beziehen sich vor allem auf das Handlungsziel 2.1, demzufolge die Fortbildung die Befragten für die Wichtigkeit der Thematik „Interkulturelle Öffnung“ sensibilisieren konnte.

▪ *Betonung der interkulturellen Öffnung als Teil des Selbstverständnisses des Verbandes*

Ein Befragter begriff die interkulturelle Öffnung des Verbandes klar als Teil des verbandlichen Selbstverständnisses.

„Ich habe es initial schon mal kurz angesprochen, glaube ich, dass es definitiv ein Thema ist, dass eine solche Zielstellung auch von der Organisation wie den Johannitern angegangen werden muss. Das sollte auch ein Teil des Selbstverständnisses sein, glaube ich“ (Interview 03, Johanniter-Unfall-Hilfe).

In dem Zusammenhang äußerte er Bedarf für Fortbildungen zu interkultureller Öffnung im Bereich des Rettungsdienstes. Dazu passt auch, dass einem Befragten durch den informellen Austausch mit einer anderen Teilnehmerin der Johanniter-Unfall-Hilfe zu fehlenden weiblichen Uniformen für die Helferinnen das Thema „Gleichberechtigung“ als Bestandteil der interkulturellen Öffnung bewusst geworden ist.

▪ *Reflexion von Einschluss- und Ausschlussmechanismen der Organisation*

Mehrere Befragte thematisierten Ausschluss- und Einschlussmechanismen innerhalb der eigenen Organisation. Das ist ein guter Indikator dafür, dass die Betroffenen die Thematik der interkulturellen Öffnung als wichtig empfinden. Nach unseren Daten aus der teilnehmenden Beobachtung lässt sich dieser Indikator auf eine bestimmte Übung in der Fortbildung zurückführen, die zur Reflexion über die eigene Organisation anregte.

²¹¹ Das Bild des „inneren Homer“ geht zurück auf die Comic-Figur Homer Simpson aus der Comic-Serie „Die Simpsons“. Der Referent nutzte die Figur, die für eine unmittelbare Befriedigung der eigenen Bedürfnisse steht, für einen Vergleich mit einem Bewusstseins-Mechanismus. Demnach geraten die im Gedächtnis – etwa aufgrund medialer Einflüsse – abgespeicherten Vorurteile gegenüber bestimmten Gruppen zunächst unmittelbar ins Bewusstsein, wenn man einen Vertreter dieser Gruppe vor sich sieht oder zu sehen glaubt.

²¹² Dieses Ziel ist deshalb auch nicht in der obenstehenden Zieltabelle aufgeführt. Das in der Tabelle genannte Handlungsziel 1.3 ist in diesem Fall ein projektspezifisches Handlungsziel, das in dem gemeinsamen Workshop mit der wissenschaftlichen Begleitung diskutiert wurde.

„Erreicht der NABU die Leute, die er wirklich braucht als Organisation, als Verein, als eine Idee? Und wie ist es bei uns: Erreichen wir auch die Menschen, die wir erreichen wollen, oder nicht. Also das fand ich spannend“ (Interview 08, Johanniter-Unfall-Hilfe).

Die diskutierten Ausschluss- und Einschlussmechanismen haben denselben Befragten dazu angeregt, eingespielte Vorgehens- und Sichtweisen im Verband zu hinterfragen. Er nannte bestimmte Angebote des Verbandes, von denen aber Zielgruppen, die diese auch sinnvoll nutzen könnten, bisher ausgeschlossen seien.

▪ *Bewusstere Haltung gegenüber verbandlichen Entscheidungs- und Kommunikationsprozessen*

Dass die Befragten die Thematik für wichtig halten, zeigte sich auch in einer bewussteren Haltung gegenüber eingespielten Prozessen im eigenen Verband. So sind einem Befragten durch die Fortbildung die Kriterien für die Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern bewusster geworden. Die Fortbildung hat bei dem Teilnehmer zudem eine stärkere Aufmerksamkeit für Fragen der verbandlichen Kommunikation geweckt.

„Auch die Sprache, die wir nutzen. Das fand ich gut, die Beispiele mit dem Zeitungsartikel. Dass einem dann wirklich auffällt: Wie wird gesprochen? Welche Sprache nutzen wir? Wie reden wir über andere?“ (Interview 08, Johanniter-Unfall-Hilfe).

Ein stärkeres Bewusstsein für die Kommunikation des Verbandes hat sich auch bei einem zweiten Befragten aufgrund der Fortbildung eingestellt.

„Ich schaue jetzt kritischer auf meinen Verband als ich zuvor drauf geschaut habe. In allem eigentlich: In Sprache. In ‘Wie repräsentieren wir uns?’ Ja, wodurch präsentieren wir uns in der Öffentlichkeit? Welche Medien haben wir? Welche Akteure haben wir in den Medien, wo wir uns dann nach außen zeigen? Da schaue ich kritischer drauf“ (Interview 05, Johanniter-Unfall-Hilfe).

Insgesamt hat die Fortbildung bei den Befragten die von vornherein aufgeschlossene Haltung gegenüber dem Thema „Interkulturelle Öffnung“ entweder nicht verändert oder aber bestärkt. Eine Befragte aus der Landesgeschäftsstelle stellte bei Kolleginnen und Kollegen, die ebenfalls zu interkulturellen Lotsen fortgebildet wurden, eine Veränderung zum Positiven fest.

„Also ich weiß, dass bei den Leuten, die einfach dort waren, generell so etwas losgetreten wurde: Okay, wie kann man das einfach in unserer alltäglichen Arbeit implementieren. Aber so ganz natürlich. So, dass das mehr zu so einer Selbstverständlichkeit wird, mehr zu einer Haltung. Genau. Also das weiß ich schon, dass das bei den anderen Kollegen und Kolleginnen, die da waren, auch einfach aktiv passiert“ (Interview 07, Johanniter-Unfall-Hilfe).

Mit Blick auf die Rolle der ausgebildeten Lotsen, die interkulturelles Lernen anregen sollen, haben wir danach gefragt, ob und bei welchen Gelegenheiten sie ihr erworbenes Wissen weitergegeben haben. In dem Zusammenhang haben wir auch nach selbst initiierten Vorhaben oder Prozessen bzw. nach der Umsetzung der im Basismodul entwickelten Projektideen sowie weiteren praktischen Anwendungen des Gelernten gefragt. Die Annäherung an das Mittlerziel 2 der Programmziele²¹³ wird anhand der nachfolgend beschriebenen Indikatoren deutlich.

▪ *Weitergabe von Wissen im Verband*

Mehr als die Hälfte der Befragten nutzte verschiedene Gelegenheiten, um Fortbildungsinhalte in der Organisation zu verbreiten. Das geschah hauptsächlich punktuell und auf informellem Weg oder in Gremien. Eine Funktionsträgerin aus dem Jugendverband gab Wissen vor allem an die Jugendgruppenleiter sowie an Jugendliche in Führungspositionen weiter, beispielsweise innerhalb des Leitungsgremiums auf Landesebene. Die Befragte habe Fortbildungsinhalte

²¹³ Das Mittlerziel 2 lautet: „Schlüsselakteure sorgen für den Wissenstransfer im Verband oder Verein“.

aber auch gegenüber Regionalvorständen des Jugendverbandes und zwar im Rahmen von praktischen Planungen angesprochen, wenn es etwa um den Zugang verschiedener Zielgruppen zu einem Projekt ging. Hier seien mögliche unbewusste Ausschlussstrategien thematisiert worden. Eine Teilnehmerin aus dem Bereich der Kindertagesstätten hat die Fortbildung gegenüber der zuständigen Mitarbeitervertreterin sowie in der Dienstbesprechung erwähnt. Zum Zeitpunkt der Befragung überlegte sie zudem, einige Inhalte auf einer Tagung aller baden-württembergischen Kita-Leitungen, die sie organisiert, zu thematisieren. Sie hat die Fortbildung außerdem gegenüber den Sachgebietsleiterinnen in ihrem Bereich angesprochen, wobei diese generell schon eine offene Haltung dem Thema gegenüber mitbringen würden.

Ein Funktionsträger aus dem Rettungsdienst hat ähnlich wie eine andere Teilnehmerin in der Dienststelle besondere Bierdeckel zum Thema „Diskriminierung“ sichtbar ausgelegt, die mit typischen Vorurteilen gegenüber Minderheiten bedruckt sind. Dieses Material aus einem anderen Z:T-Projekt wurde den Teilnehmenden in der Fortbildung zur Verfügung gestellt. Der Befragte hat außerdem im Rahmen einer Quartalsbesprechung zunächst in lockerer und allgemeiner Form kurz über das Fortbildungsmodul berichtet. Der Befragte hat außerdem Informationsabende auf den verschiedenen Wachen in seinem Zuständigkeitsbereich geplant und wollte künftig zwei Mal im Jahr auf der Dienstbesprechung das Thema ansprechen. Außerdem habe er auch in persönlichen Gesprächen mit Rettungsdienstlern Wissen über interkulturelle „Stolperfallen“ vermittelt und Verhaltenstipps gegeben. Dafür hat er sich selbständig nach der Fortbildung mit dem dort erhaltenen Material vertiefend auseinandergesetzt. Außerdem hat er sich vorgenommen, die Sachgebietsleiter seines Regionalverbandes im Rahmen regulärer Treffen für das Thema aufzuschließen, da sie eine wichtige Schnittstelle in den Strukturen besetzen, um das Thema zu verbreiten. Das betreffe etwa die Sachgebiete Rettungsdienst, Hausnotruf, Menüservice und Soziale Dienste.

▪ *Beteiligung an der Entwicklung von Bildungsmaterialien für den Verband*

Die Ausbildung hat auch eine Arbeitsgruppe „Toolbox“ mit dem Jugendverband der Johanniter-Unfall-Hilfe Baden-Württemberg und Vertretern des NABU-Landesverbandes angeregt. Die geplante Toolbox war für Jugendgruppenleiter beider Verbände gedacht und sollte Material, Spielideen sowie Methoden zur Gestaltung der Jugendgruppenstunden enthalten. Außerdem war geplant, die Jugendgruppenleiter und -leiterinnen anschließend in der Anwendung der Box zu schulen. Die Arbeitsgruppe bestand zum Zeitpunkt der Befragung aus ungefähr zehn Personen, die je zur Hälfte aus den beiden Verbänden kamen. Dazu gehörten der Projektleiter und die ehrenamtliche Projektmitarbeiterin vonseiten der Johanniter-Unfall-Hilfe sowie Vertreter/-innen des Landesverbandes, die auch die Schulung zum interkulturellen Lotsen absolviert haben. Bisher habe eine Telefonkonferenz stattgefunden und erste Aufgaben seien verteilt worden. Zum Befragungszeitpunkt waren die AG-Mitglieder bemüht, ein erstes persönliches Treffen zu organisieren. Eine befragte Führungskraft aus dem Bereich Kindertagesstätten sowie eine weitere Führungskraft auf dem Jugendverband waren ebenfalls in der AG aktiv. Eine weitere befragte ehrenamtliche Funktionsträgerin aus dem Jugendverband hatte sich aus zeitlichen Gründen wieder zurückgezogen.²¹⁴

²¹⁴ In einer Stellungnahme zu diesem Bericht räumte der Projektverantwortliche ein, dass die Entwicklung der Box im Projektzeitraum auf eine lediglich digitale Vorstufe zurückgefahren worden sei. Trotz Projektmitteln etwa für ein Konzeptionswochenende seien die Beteiligten nicht zu einem persönlichen Treffen zu bewegen gewesen. Hierzu habe auch eine starke Abwehrhaltung seitens des NABU beigetragen, dass eine „analoge“ Box nicht sinnvoll sei. In einem kooperativen Prozess sei der Kompromiss ausgehandelt worden, zumindest gemeinsam an den Dateien weiterzuarbeiten.

Wirkungen des Projektes hinsichtlich des Mittlerziels 3

Weitere vom Programm beabsichtigte Verhaltensänderungen betreffen Aktivitäten von Führungskräften im Sinne des dritten Mittlerziels des Programmbereichs 2. Demnach sollen Führungskräfte Elemente ihrer Organisation auf interkulturelle Erfordernisse überprüfen und gegebenenfalls anpassen. Eine Annäherung des Projektes an das Handlungsziel 3.1²¹⁵ lässt sich daran erkennen, dass eine befragte Verantwortliche im Bereich Kindertagesstätten das Leitbild für Kindertagesstätten des Landesverbandes der Johanniter-Unfall-Hilfe auf interkulturelle Aspekte überprüft hat. Aus ihrer Sicht war das Thema ausreichend in dem Leitbild berücksichtigt, sodass dazu kein neuer Prozess angestoßen werden musste. Darüber hinaus hat sich die Befragte vorgenommen, ein pädagogisches Rahmenkonzept für die Kindertagesstätten zu entwickeln, das allgemeine Grundsätze der pädagogischen Arbeit festlegt wie beispielsweise „kulturelle Offenheit“. Das ist ebenfalls ein Anzeichen für die Annäherung an das genannte Handlungsziel. Ferner hat sie mit Blick auf das Programmziel 3.2²¹⁶ ein mit verschiedenen Institutionen entwickeltes Fortbildungskonzept für eine zweijährige Qualifikation für Kita-Leitungen ebenfalls auf den Aspekt der Interkulturalität überprüft. Denn Kita-Leitungen seien mit Blick auf die Qualitätsentwicklung von Kindertagesstätten zentrale Schlüsselakteure. Auch in diesem Fall habe sich kein Bedarf für eine Nachsteuerung ergeben.

Ein Teilnehmer hat aufgrund seiner Funktion im Vorstandsausschuss auf Bundesebene aktiv eine veränderte Personalkampagne der Johanniter-Unfall-Hilfe angeregt, die die Vielfalt der Mitarbeitenden hinsichtlich ihrer Herkunft, ihrer religiösen oder sexuellen Orientierung zum Ausdruck bringt. Außerdem hat der Befragte die Verwendung einer gendergerechten Sprache in dem genannten Gremium thematisiert und bereits im Vorfeld verschiedene Texte gendergerecht umformuliert. Bisher sei aber noch keiner der Vorschläge umgesetzt worden. Zum Zeitpunkt der Befragung war unklar, ob aus dem Impuls ein Prozess resultieren würde, da der Befragte seine einflussreiche Funktion auf Bundesebene aus zeitlichen Gründen mittlerweile nicht mehr ausübt. Er habe aber seine Nachfolgerin beraten und in dem Zusammenhang auch das Thema „Interkulturelle Öffnung“ angesprochen. Als Fachgebietsleiter „Freiwilligendienste“ in einem Regionalverband ist er außerdem Mitglied des dortigen Vorstandes und wollte dort ebenfalls interkulturelle Themen einbringen.

Ein weiteres Beispiel für die Annäherung an das Programmziel 3.2 berichtete eine Führungskraft des Jugendverbandes der Johanniter-Unfall-Hilfe Baden-Württemberg. So achteten sie und ihre Kollegen aufgrund der Fortbildung bei der Werbung für Veranstaltungen noch stärker darauf, ob durch die Teilnahmevoraussetzungen bestimmte Zielgruppen unbewusst ausgegrenzt werden. Außerdem würden sie bei Ausschreibungen verstärkt das Thema „Diversität“ etwa bei Essensgewohnheiten und anderen Bedürfnissen der Zielgruppen sowie eine leichte Sprache und die Gestaltung von bezahlbaren Angeboten berücksichtigen, sodass möglichst viele Jugendliche mit unterschiedlichen materiellen Hintergründen daran teilnehmen könnten. Die Schlüsselakteurinnen aus dem Jugendverband setzten sich aufgrund der Fortbildung auch in anderer Hinsicht mit dem Erreichen verschiedener Zielgruppen für ihre Angebote auseinander. Der Fortbildung lag ein weiter Begriff von Interkulturalität zugrunde, der u.a. auch die Dimension der sozialen Milieus einschloss. Das hat die Befragten zu der Frage angeregt, wie der Jugendverband, der vor allem aus Jugendlichen besser gestellter Familien bzw. Gymnasi-

²¹⁵ Das Programmziel 3.1 lautet: „Die Führungskräfte überprüfen die Satzung und das Leitbild und passen diese Elemente ggf. an.“

²¹⁶ Das Programmziel 3.2 lautet: „Die Führungskräfte überprüfen die Angebote ihrer Organisation und passen sie ggf. an.“

astinnen und Gymnasiasten bestehe, auch für Real- und Hauptschüler attraktiver werden könnte. Konkret wurde dieses Thema im Bereich des Schulsanitätsdienstes bearbeitet. Eine der Befragten stand dazu mit dem zuständigen Mitarbeiter eines Regionalverbandes im Austausch. Dieser hat ebenfalls die Fortbildung zum interkulturellen Lotsen absolviert, und es sei ihm gelungen, eine bisher nicht berücksichtigte Klientel für den Schulsanitätsdienst zu gewinnen. Zu dem Thema wollte die Befragte auch in anderen Regionalverbänden aktiv werden.

Schließlich konnte eine Befragte, die bereits schon länger in einer Arbeitsgemeinschaft des Bundesverbandes an der Weiterentwicklung des Angebotes von Erste-Hilfe-Kursen mitarbeitete, aufgrund der Fortbildung die Idee eines mehrsprachigen Kurses in die AG einbringen. Ähnlich äußerte sich eine zweite Befragte, die ebenfalls an der Arbeitsgruppe beteiligt ist. Sie regte an, Werbeplakate zur Gewinnung neuer Mitglieder mit einem speziellen QR-Code auszustatten, mit dessen Hilfe Interessenten anderer Herkunft die wichtigsten Informationen in ihrer Muttersprache nachvollziehen könnten. Die Befragte berichtete außerdem von einer anderen Lotsin, die in ihrem Zuständigkeitsbereich Plakate und Flyer in leichter Sprache anregte, um interessierte Migrantinnen und Migranten zu einer Bewerbung für ein Ehrenamt zu ermutigen.

Weitere Wirkungen des Projektes

Die qualitativen Daten enthalten außerdem Anzeichen für die Annäherung an das projektspezifische Mittlerziel 6 und hier insbesondere an das Handlungsziel 6.2. Diesem zufolge sollten die Schlüsselakteure beider Verbände gemeinsam neue Lösungsansätze entwickeln. So berichteten fünf Befragte von zwei Projekten, die sie im Kontext der Fortbildung mit Mitgliedern des NABU überlegt und mit deren Umsetzung sie zum Zeitpunkt der Befragung begonnen hatten. Neben der bereits oben erwähnten AG Methodenbox handelte es sich um ein lokales Gartenbauprojekt für eine von der Johanniter-Unfall-Hilfe betreute Gruppe geflüchteter Frauen in einer Kommune. Dieses Projekt wurde bereits kurz nach dem Abschluss des letzten Basismoduls von Teilnehmenden konkret in Angriff genommen und von der Projektleitung aktiv unterstützt. Der Projektleiter stellte den Kontakt zwischen der örtlichen Johanniter-Unfall-Hilfe und einem ansässigen Ortsverein des NABU her. Nach Information eines involvierten Lotsen fehlten zum Zeitpunkt der Befragung noch geeignete Grundstücke.

Weitere zum Zeitpunkt der Befragung allerdings noch nicht umgesetzte, aber im Rahmen des Basismoduls gemeinsam entwickelte Projektideen betreffen einen Outdoor-Erste-Hilfe-Kurs²¹⁷ und einen Workshop des NABU auf einer Wochenendveranstaltung des Schulsanitätsdienstes der Johanniter-Unfall-Hilfe. Ein angedachter Austausch von Freiwilligen im sozialen bzw. im ökologischen Jahr musste nach Auskunft einer Teilnehmerin wegen eines Personalwechsels noch aufgeschoben werden. Eine Befragte aus dem Bereich der Kindertagesstätten versuchte mit Vertretern des NABU eine mögliche künftige Kooperation zu Waldkindergärten voranzutreiben, was sich allerdings aufgrund äußerer Zwänge nicht einfach gestaltete.

Darüber hinaus enthalten die qualitativen Daten auch Indikatoren für die Annäherung an das Handlungsziel 6.2 („Schlüsselakteure lassen sich auf die Perspektive des jeweils anderen Verbandes ein“). So fand eine Teilnehmerin besonders die Kleingruppenarbeit zu Aspekten der Gruppenbezogenen Menschenfeindlichkeit gemeinsam mit Mitgliedern des anderen Verbandes sehr wertvoll. Außerdem empfanden es etliche Befragte als aufschlussreich, Parallelen

²¹⁷ Nach Angaben der Projektleitung hat dieser Kurs im Juli 2019 in Horb am Neckar stattgefunden.

zwischen beiden Organisationen beispielsweise bei den Problemlagen zu entdecken, aber auch eine andere Organisationskultur bzw. Unterschiede in den Denkweisen der Mitglieder beider Verbände und neue Perspektiven zu erleben. Dazu gehörten etwa auch andere Strategien bei der Integration von Geflüchteten. Ein Teilnehmer ist durch die Kleingruppenarbeit mit Mitgliedern des anderen Verbandes schließlich in der Erkenntnis bestärkt worden, dass eine funktionierende Demokratie Diskussionsbereitschaft und Sensibilität verlange. Schließlich wollte ein Teilnehmer der Johanniter-Unfall-Hilfe aufgrund der Fortbildung den Heimat-Begriff künftig achtsamer verwenden. Diese Absicht ging auf eine Diskussion eines Statements zum Naturschutz aus rechtsextremen Kreisen im Rahmen der Fortbildung zurück.

Die Bearbeitung der Aktivierungsschnittstelle durch das Projekt

Die interkulturelle Öffnung eines Verbandes lässt sich nur bewerkstelligen, wenn die ausgebildeten Schlüsselakteure sich dafür engagieren. Dazu muss das Projekt die Aktivierungsschnittstelle bearbeiten. Dabei kommt es darauf an, Strategien und Maßnahmen zu entwickeln, um die in der Fortbildungsmaßnahme erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten tatsächlich in die Praxis umzusetzen. Dieser Schritt ist nicht selbstverständlich und muss eng begleitet werden. Das Projekt hat zwei Maßnahmen zur Bewältigung der Aktivierungsschnittstelle entwickelt: Zum einen sollte jeder und jede Teilnehmende zwischen Basis- und Reflexionsmodul mindestens einmal telefonisch kontaktiert werden, um den Fortgang des im Basismodul überlegten Projektes zu erfragen. Zum anderen bot das Projekt ein eintägiges Reflexionsmodul im Abstand von mehreren Monaten nach dem Basismodul an, das ebenfalls der Diskussion der entwickelten Projekte bzw. von Umsetzungsschwierigkeiten dienen sollte. Darüber hinaus lassen sich auch verschiedene am dritten Fortbildungstag des Basismoduls angebotene Übungen bereits als erste Maßnahmen zur Aktivierung verstehen. So wurde darauf geachtet, dass sich jede oder jeder Teilnehmende mit einer Projektidee identifizieren konnte. Außerdem wurden erste grobe Schritte der Umsetzung angediskutiert. Schließlich übernahm das Projekt auch die Leitung der Arbeitsgruppe zur Erstellung einer Methodenbox.

Eine differenzierte Auswertung der qualitativen Daten zeigt allerdings verschiedene Schwierigkeiten bei der Aktivierung der Schlüsselakteure. Einerseits konnten wir zwar wie oben gezeigt ein verändertes Handeln von Befragten anhand einiger Indikatoren feststellen. Insbesondere eine sehr engagierte Führungskraft aus dem Landesverband setzte Inhalte selbständig in die Praxis um, etwa indem sie ein Leitbild und eine Fortbildungskonzept auf interkulturelle Erfordernisse überprüfte und an der AG Methodenbox mitwirkt.

„Ich habe einmal die Möglichkeit tatsächlich, meine besuchte Fortbildung in den Alltag zu integrieren. Das finde ich gut. Dass das nicht einfach nur verpufft“ (Interview 04, Johanniter-Unfall-Hilfe).

Andererseits zeigen verschiedene Äußerungen von Befragten zu ihren Aktivitäten nach der Fortbildung aber auch, dass sie bisher nicht mit der Umsetzung ihrer im Basismodul entwickelten Projektideen begonnen haben oder dabei auf Schwierigkeiten gestoßen sind oder ihre bisherigen Aktivitäten bis auf Weiteres bzw. ganz eingestellt haben. So hat sich eine Schlüsselakteurin aus dem Jugendbereich aus der oben erwähnten Arbeitsgruppe zur Methodenbox aus Zeitgründen zurückgezogen. Ein Schlüsselakteur aus einem Regionalverband, der auf Bundesebene aktiv war, hat nach einem ersten Vorstoß seine Aktivitäten bis auf Weiteres eingestellt, was damit zusammenhängt, dass er eine wichtige Funktion im Bundesverband nicht mehr bekleidet bzw. während der Ausübung dieser Tätigkeit eine weitere Idee nicht verfolgen kann-

te. Eine Schlüsselakteurin im Ausbildungsbereich, die das Reflexionsmodul noch nicht absolviert hatte, konnte sich im Gespräch nicht mehr an die konkrete Aufgabe erinnern, die sie bis zu diesem Termin bearbeiten wollte. Hier fehlte die vom Verband für das Projekt nicht zur Verfügung gestellte Ansprechpartnerin, um die Schlüsselakteurin zu unterstützen und die Projektidee wachzuhalten und gegebenenfalls weiterzuentwickeln.

Diese Person war zum Zeitpunkt der Befragung allerdings auch in einer Arbeitsgruppe zur Weiterentwicklung von Erste-Hilfe-Kursen auf Bundesebene aktiv und konnte dort Ideen aus der Fortbildung einbringen. Gleichzeitig gab sie aber auch an, dass ihr die Fortbildung vor allem ein „Ich-Erlebnis“ vermittelt habe. Ihr fiel es insgesamt schwer, einen praktischen Nutzen der Inhalte zu erkennen, an die sie sich zudem kaum noch erinnern konnte.

„Kann ich jetzt wirklich nicht beantworten und sagen, ja, genau da hat es mir im weiteren Berufsleben oder im Privatleben geholfen. Jein. Es war nur eben interessant, dass man über sich oder dass man sich spürt oder Dinge spürt, die man vorher eigentlich als selbstverständlich angenommen hat“ (Interview 01, Johanniter-Unfall-Hilfe).

Ähnlich schilderte ein zweiter Befragter das Basismodul vor allem als ein persönliches Bildungserlebnis. Er zeigte sich skeptisch, dass sich aufgrund der Fortbildung tatsächlich etwas am Handeln der Akteure in Richtung einer interkulturellen Öffnung des Verbandes verändert.

„Sie [die Fortbildung, J.K.] hat uns ein bisschen gerüttelt, sie hat uns wach gemacht dafür. Sie hat darauf hingewiesen, dass es das Problem gibt und dass das Problem uns betrifft, mich betrifft. Aber ihre Langzeitwirkung verpufft eigentlich mit dem Eintreten des normalen Alltages ohne Begleitprozesse. Wenn es jetzt irgendwie zwei, drei Monate später noch mal ein Treffen gäbe oder so in Form einer Rückkoppelung, Rückmeldung, wie auch immer man das nennt, könnte man es, glaube ich, mehr wach halten. So verliert sich wieder jeder in seinem Alltag, Arbeitsalltag. Und wie gesagt, ich habe die Kollegen ein paarmal bis jetzt getroffen und wir haben am Anfang uns zwei-, dreimal kurz darüber ausgetauscht, aber mittlerweile ist das irgendwie im Alltag ein abgehaktes Thema“ (Interview 08, Johanniter-Unfall-Hilfe).

Zwar hatte dieser Befragte zum Zeitpunkt des Interviews noch keine Gelegenheit gehabt, an dem Reflexionsmodul des Projektes teilzunehmen. Allerdings spricht seine Äußerung dafür, dass es bereits kurz nach dem Basismodul intensiver begleitender Maßnahmen bedarf, um die neu erworbenen Kenntnisse oder Projektideen konkret umsetzen zu können. Das bestätigt auch ein Schlüsselakteur, der sowohl das Basis- als auch das Reflexionsmodul besuchte.

„Wirklich so eine Toolkiste. Ich glaube, das war auch ein Thema im Reflexionsmodul, so eine Toolkiste: Was kann ich denn nehmen? Was gibt es denn schon? Wo ich mich da ein bisschen informieren kann. Das hätte mir, glaube ich, auch nach dem Basismodul wirklich geholfen“ (Interview 05, Johanniter-Unfall-Hilfe).

Außerdem hätte er sich in der Fortbildung mehr Best-Practice-Beispiele aus anderen Organisationen oder Unternehmen gewünscht und eine Diskussion darüber, was sich davon im eigenen Verband umsetzen lässt. Im Übrigen nahm auch dieser Akteur die Fortbildung eher als persönliches Bildungserlebnis wahr.

„Da muss ich es, Tatsache, ein bisschen kritisch sehen. Wie ich vorhin schon erwähnt habe: Ich hätte mir mehr Praxisbezug gewünscht. Also da war für mich jetzt nichts, wo ich so fassen konnte, wo ich sagen kann: Okay, das ist jetzt das, was ich unbedingt umsetzen will in meinem Verband. Also da war es eher, Tatsache, nur so ein Reflektieren und den Horizont erweitern“ (Interview 05, Johanniter-Unfall-Hilfe).

Ein anderer Schlüsselakteur wollte nach einem ersten Informationsabend, an dem er Inhalte aus der Fortbildung im Kollegenkreis thematisierte, das Thema gern intensiver behandeln. Er

zweifelte aber daran, ob die als Pflichttermine angesetzten Quartalsbesprechungen mit den Mitarbeitenden der richtige Rahmen dafür seien.

„Es macht Sinn möglicherweise, das in einer höheren Frequenz zu machen. Aber man muss sich im Umkehrschluss fragen: Macht es dann auch noch Sinn? Und wird es von den Leuten dann auch tatsächlich akzeptiert. Oder sehen sie es danach nur als eine Pflichtveranstaltung, der sie dann beiwohnen müssen. Also da bin ich aktuell noch so ein bisschen hin- und hergerissen, wie ich das dann zukünftig ausgestalten soll“ (Interview 03, Johanniter-Unfall-Hilfe).

Die Fortbildung bzw. die Begleitmaßnahmen stellten ihm darauf bezogen keine geeigneten Hinweise zur Verfügung. Ferner fehlte es ihm an Wissen über Strategien, wie er bei dem Thema als Vorgesetzter auf seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zugehen kann. Er eignete sich dann selbständig Wissen dazu an.

„Und dass ich mir dann selbst tatsächlich auch erst mal ein bisschen aneignen musste: Wie gehe ich an die Mitarbeiter heran? Wo steige ich ein?“ (Johanniter-Unfall-Hilfe, Interview 03).

Er hat außerdem inzwischen selbst erkannt, dass er an bestimmten Stellen auf externe Expertise angewiesen ist.

„Weil man dann doch merkt: Okay, argumentativ habe ich natürlich einen Grundstock bekommen, aber das ist jetzt bei der einen oder anderen Nachfrage, insofern sie vielleicht ein bisschen genauer ist, bei weitem nicht das, wo ich sagen könnte: Da kann ich jetzt in einer Art und Weise drauf antworten oder reagieren, die dann auch tatsächlich adäquat wäre. Also es wäre sicherlich hilfreich, im Verlauf dort dann noch mal ein bisschen Hilfe einzuholen, die möglicherweise einen tieferen Kenntnisstand von der Thematik hat“ (Interview 03, Johanniter-Unfall-Hilfe).

In diesem Fall handelte es sich um einen sehr engagierten Schlüsselakteur, der auch persönlich sehr stark an dem Thema „Interkulturalität“ interessiert und ausreichend motiviert ist, sich fehlendes Umsetzungswissen anzueignen. Das Beispiel macht aber gleichzeitig deutlich, dass gerade die Schnittstelle zum Handeln eng begleitet werden sollte, um den Akteuren notwendiges zusätzliches Wissen zur Verfügung zu stellen und gegebenenfalls passende Strategien zu diskutieren. Das Fallbeispiel lässt darüber hinaus den Bedarf an kreativen Ideen erkennen, mit deren Hilfe Schlüsselakteure interkulturelles Lernen anregen können. So wäre bezogen auf den hier diskutierten Fall etwa ein anderer Rahmen denkbar, der das gegebene Setting von Vorgesetztem und Mitarbeitern verlässt und damit die Akzeptanz für interkulturelles Lernen bei letzteren gegebenenfalls erhöht.

Bei drei Akteuren verdichtete sich im Interview der Eindruck, dass diese keine von der Fortbildung ausgehenden Aktivitäten zur interkulturellen Öffnung des Landesverbandes anstrebten. Die anderen 10 Interviewpartner/-innen haben wir ungefähr drei bis vier Monate nach dem ersten Interview im Rahmen einer kurzen Nacherhebung noch einmal zu ihren Aktivitäten bzw. zur Weiterentwicklung erster Ansätze in Richtung einer interkulturellen Öffnung des Verbandes befragt.²¹⁸ Im Ergebnis der Nachbefragung ließen sich bei der Hälfte der Befragten weitere Aktivitäten seit dem ersten Interviewtermin feststellen. Unter den Akteuren, bei denen sich eine Weiterentwicklung beobachten ließ, hatte sich ein Befragter dazu entschlossen, eine Informationsveranstaltung, die er nach der Fortbildung auf seiner Dienststelle ausprobiert hatte, regelmäßig zwei Mal im Jahr anzubieten. Außerdem hielt er an dem Vorhaben fest, mit einem zweiten interkulturellen Lotsen auf Regionalverbandsebene Ideen für eine interkulturelle Öffnung zu entwickeln. Ein Treffen hatte bis zum Befragungszeitpunkt aber noch nicht stattgefunden.

²¹⁸ Die ersten Interviews mit den 13 Schlüsselakteuren haben wir zwischen dem 16.05.2019 und dem 10.07.2019 durchgeführt. Die Nacherhebung mit 10 der befragten Schlüsselakteure fand dann in der Zeit vom 4.09.-24.09.2019 statt. Das Projekt endete am 30.11.2019.

den. Außerdem beabsichtigte er, in Zukunft neu eingestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darüber zu informieren, dass sie sich im Fall von interkulturellen Problemen oder Fragen zum Thema an ihn wenden können. Dieser Punkt sollte auch in eine Checkliste zur Einarbeitung neuer Beschäftigter aufgenommen werden.

Eine Interviewpartnerin, die an der AG Methodenbox beteiligt war, hatte sich in der Zwischenzeit für den Bereich Literatur zuständig erklärt und wartete zum Zeitpunkt der Nacherhebung auf eine Rückmeldung der AG.²¹⁹ Außerdem hatte sie sich – allerdings ohne Erfolg – um eine Beteiligung des Verbandes an einem Aktionstag zum Thema „Vielfalt“ bemüht. Eine Integrationsmanagerin konnte ihre Idee von Wohncafés für geflüchtete Frauen in einem lokalen Raum gemeinsam mit der zuständigen Stadtverwaltung vorantreiben. Ein weiterer Integrationsmanager engagierte sich mit der Suche nach einem passenden Grundstück weiter für das Gartenbauprojekt für geflüchtete Frauen gemeinsam mit den NABU. Schließlich hat sich eine Ortsgruppenhelferin mit ihrem Team für einen internationalen Helfer engagiert.

Die andere Hälfte der Befragten hat sich nach unseren Ergebnissen entweder zurückgezogen oder seit der ersten Befragung zunächst keine weiteren Aktivitäten unternommen. So sah eine Befragte, die ursprünglich ein internationales Grillfest in ihrem Zuständigkeitsbereich organisieren wollte, in ihrem Bereich keinen Bedarf mehr für eine interkulturelle Maßnahme, da das Miteinander bereits gut funktionieren würde. Eine weitere Befragte aus dem Personalbereich konnte ebenfalls keine weiteren Aktivitäten berichten. Bei einem Interviewpartner, der auf Bundesebene verschiedene Ideen einbrachte, waren ebenfalls keine weiteren Aktivitäten zu verzeichnen. Er wollte aber an der Projektidee zum Austausch von FSJlern mit dem NABU festhalten und sich stärker im Regionalverband engagieren. Ebenso war auch eine Mitarbeiterin aus der Landesgeschäftsstelle in keine weiteren Aktivitäten seit der Erstbefragung involviert. Eine Akteurin aus der AG Methodenbox wollte ihre Aktivitäten allerdings demnächst wieder aufnehmen.

Insgesamt lassen die qualitativen Ergebnisse eher ein punktuelles Engagement eines Teils der Schlüsselakteure erkennen. Eine Ausnahme bildet die vom Projekt geleitete AG Methodenbox, in der mehrere Schlüsselakteure prozesshaft zusammenarbeiteten. Aus verschiedenen Äußerungen ging aber auch hervor, dass etlichen Akteuren eine geeignete Unterstützung fehlte, um eine interkulturelle Öffnung voranzutreiben. Auf die vom Projekt angebotenen Unterstützungsmaßnahmen wollen wir im Folgenden etwas genauer eingehen.

▪ *Die Beurteilung des Reflexionsmoduls durch die befragten Akteure*

Die Beurteilung des vom Projekt angebotenen Reflexionsmoduls durch die Befragten fiel insgesamt eher gemischt aus. Allerdings konnten sich dazu auch nur die fünf Personen unter den 13 Befragten äußern, die bisher daran teilgenommen hatten. Insgesamt haben nach den uns vorliegenden Informationen aber zwei Drittel der Teilnehmenden der Basismodule (47 von 67) auch an einem Reflexionsmodul teilgenommen und damit die Ausbildung zum interkulturellen Lotsen beendet. Das Projekt hat damit nach unserer Einschätzung eine recht gute Quote erreicht.²²⁰

²¹⁹ In einer Stellungnahme zu diesem Bericht merkte der Projektverantwortliche an, dass die Befragte seit der Rückmeldung vonseiten der AG in dieser Sache noch nicht tätig geworden sei.

²²⁰ In einer Stellungnahme zu diesem Bericht nannte der Projektverantwortliche verschiedene Gründe für das Fernbleiben von etlichen Teilnehmenden des Basismoduls am Reflexionsmodul. So seien einige Personen nicht mehr bei dem jeweiligen Verband tätig. Weitere Gründe waren Krankheit oder fehlende Zeit der Akteure.

Nach dem Eindruck eines Befragten habe ihm das Modul allerdings eher wenig gebracht, da er zu dem Zeitpunkt kein eigenes Projekt verfolgt habe. Hingegen lobte er die Idee des Reflexionsmoduls, sich über die Entwicklung eines eigenen Vorhabens bzw. über Synergien auszutauschen. Er hob außerdem den konstruktiven Umgang der Moderatoren mit den Teilnehmenden hervor, die bis zu dem Zeitpunkt ihre Projektidee noch nicht weiterentwickeln konnten. Ein zweiter Schlüsselakteur aus einem Regionalverband konnte das Reflexionsmodul zwar nutzen, um eine eigene Projektidee – nämlich die Einrichtung von Ansprechpartnern für interkulturelle Öffnung in den Regionalverbänden – zu formulieren und sich mit einer Teilnehmerin aus dem Landesverband über eine Arbeitsteilung zu Fragen der interkulturellen Öffnung auszutauschen. Er hatte aber insgesamt den Eindruck, dass die Teilnehmenden nach der Fortbildung mit der Umsetzung ihrer Ideen eher alleingelassen wurden.

„Und wir haben auch ganz klare Ziele, in Anführungszeichen, am Ende formuliert. Aber ich habe jetzt so im Nachgang das Gefühl, dass es möglicherweise ein bisschen zu wenig konkret gewesen ist. Also man hat die Leute damit gehen lassen. Es obliegt jetzt den einzelnen Personen das umzusetzen, wenn sie möchten, oder halt auch nicht. Ist natürlich schwierig, einem Ehrenamtlichen irgendwas vorzuschreiben, ist ja ganz klar. Aber ich glaube, um auch eine Wirksamkeit herzustellen, wäre es schöner gewesen, da die Kolleginnen und Kollegen vielleicht, wenn möglich, ein bisschen mehr in die Pflicht zu nehmen“ (Interview 03, Johanniter-Unfall-Hilfe).²²¹

Er selbst habe praktische Tipps vermisst, um kurze Inputs für seine Kolleginnen und Kollegen im Rettungsdienst zu gestalten. In dem Arbeitsfeld stünden häufig nur kleine Zeitfenster für solche Themen zur Verfügung. Eine weitere Befragte fand den Austausch zwar spannend, aber das eintägig angesetzte Modul dafür zu kurz. Das Projekt hat dieses Problem reflektiert. Nach seiner Erfahrung hätte es bei einem mehrtägigen Angebot allerdings weniger Personen erreicht, was auch die Diskussionen mit Teilnehmenden um Termine gezeigt hätten.

Eine weitere Schlüsselakteurin beklagte, dass Projektideen von Teilnehmenden aus Basismodulen diskutiert worden seien, die aber in dem konkreten Reflexionsmodul nicht anwesend waren. Daher sei die Diskussion sehr kurz ausgefallen. Stattdessen sollte die Gruppe in dem Fall ein Video zum Thema „Vielfalt“ erstellen, wobei sie den Nutzen dieser Übung nicht zu erkennen vermochte.²²² An dieser Stelle ist uns auch noch eine Anmerkung zum Aufbau des Reflexionsmoduls wichtig. Das eintägige Modul enthielt eine Einheit zur Reflexion der von den Teilnehmenden entwickelten Projekte sowie einen zusätzlichen inhaltlichen Input, wobei Referenten bzw. Referentinnen über ihre Diskriminierungserfahrungen berichteten. Aus unserer Sicht sollte das Projekt an dieser Stelle auf zusätzliche inhaltliche Inputs zugunsten eines intensiven Austauschs über attraktive und realistisch umsetzbare Projektideen verzichten. Dafür spricht auch, dass der Zeitrahmen für den Austausch eher eng bemessen ist und das Basismodul bereits eine große Fülle an Inhalten bot. Bezogen auf die gesamte Fortbildung hätte sich eine Interviewpartnerin mehr Praxistipps im Umgang mit interkulturellen Konflikten oder mit Perso-

²²¹ In einer Stellungnahme zu diesem Bericht merkte der Projektverantwortliche dazu an, dass sich die Frage der Verbindlichkeit als heikel herausgestellt habe. So sei in einem Basismodul die Stimmung ganz plötzlich gekippt, als die Projektverantwortlichen eine gewisse Verbindlichkeit erzielen wollten. Die Bemühungen, einen optimalen Weg zu finden, seien nicht erfolgreich gewesen, was zu einem guten Teil an der bereits oben erwähnten, schwierigen Situation mit einer fehlenden Ansprechpartnerin bzw. Begleitperson vonseiten des Verbandes gelegen habe.

²²² In einer Stellungnahme zu diesem Bericht merkte der Projektleiter zu diesem Ergebnis an, dass es sich bei dem Video um einen Impuls zur Initiierung transkultureller Lernerfahrungen handelt, ein sogenanntes Erklär-Video zu einem Thema aus dem Bereich „Interkultur“ oder „Vielfalt“. Die Filme dienten dazu, im Verbandskontext über soziale Medien Botschaften zu verbreiten. Nach Darstellung des Projektleiters sei das Videoprojekt vor Ort sehr gut angenommen und als Idee von einem anderen Z:T-Projekt adaptiert worden.

nen, die feindselige Einstellungen gegenüber Menschen anderer Herkunft äußern, gewünscht. Einem Befragten fehlten sowohl im Basis- als auch im Reflexionsmodul ausreichend praktische Übungen, um Ausgrenzung und die damit verbundenen Gefühle durch Selbsterfahrungsübungen zu verdeutlichen. Eine befragte Schlüsselakteurin fand die in der Fortbildung praktizierte offene Projektentwicklung für sich selbst eher schwer zu fassen. Sie vermisste diesbezüglich konkrete Beispiele für Projekte.

▪ *Bilaterale Kontakte zum Projekt*

Erfreulich ist, dass fast alle Befragten mindestens einen Kontakt zum Projekt zwischen Basis- und Reflexionsmodul bestätigten, der in der Regel per E-Mail vonseiten des Projektes erfolgte. Eine Schlüsselakteurin gab allerdings an, dass sie nach der Fortbildung vonseiten des Projektes gar nicht mehr kontaktiert wurde. Sie bedauerte, dass der Kontakt vollständig abgebrochen sei. Der dem entgegenstehende positive Eindruck einer anderen Befragten von der Betreuung durch das Projekt macht deutlich, wie wichtig diese Art von Begleitung für die Motivation der Teilnehmenden ist.

„Und das fand ich zum Beispiel auch einen Superaspekt dieser Fortbildung, dass der Herr ...[Projektleiter, J.K.] die Sachen notiert hat und uns dann nach einer akzeptablen Zeit einfach noch mal daran erinnert hat. Also ich habe es tatsächlich sehr ernst genommen und bin sowieso da dran gegangen. Insofern brauchte ich die Erinnerung nicht. Aber ich glaube, dass das ein ganz wichtiger Aspekt war oder Aspekt sein kann, dass so eine Fortbildung nachhaltig ist, indem auch nachgehalten wird“ (Interview 04, Johanniter-Unfall-Hilfe).

Die Bedeutung einer intensiven Begleitung, die im Einzelfall etwa im Rahmen der AG Methodenbox stattgefunden hat, geht aus der Äußerung einer weiteren Teilnehmerin hervor.

„Und ich stehe zum Glück auch in sehr engem Kontakt mit dem Projektleiter, weshalb er mich dadurch auch immer wieder erinnert, da doch dran zu bleiben. Also ich glaube, wäre ich jetzt nicht in so einem engen Kontakt mit ihm, verfällt man sehr schnell auch wieder einfach in den Alltagstrott. Also klar, so diese Grundhaltung, die man dadurch [durch die Fortbildung, J.K.] gewinnt, ist auch so eine Arbeit an sich selbst. Aber an so einem konkreten Projekt dran zu bleiben, da ist es natürlich gut, wenn das Projektteam auch jetzt von einem interkulturellen Lotsen auch da dran bleibt“ (Interview 07, Johanniter-Unfall-Hilfe).

In einem anderen Fall fanden nach dem Basismodul regelmäßige Telefonate mit der Schlüsselakteurin aus dem Landesvorstand zur Vorbereitung eines Helferabends statt, an dem die Fortbildung vorgestellt werden sollte. Auch im Fall des oben beschriebenen Gartenbauprojektes für geflüchtete Frauen unterstützte der Projektleiter nach Angaben der Befragten aktiv die Umsetzung des Projektes direkt im Anschluss an das Basismodul. Eine intensivere Begleitung der Schlüsselakteure fand allerdings nicht systematisch statt, was wiederum mit der fehlenden Ansprechpartnerin im Verband der Johanniter-Unfall-Hilfe zusammenhängt.

▪ *Austausch der interkulturellen Lotsen*

Wir haben in Bezug auf die Begleitmaßnahmen durch das Projekt auch danach gefragt, ob sich die bisher im Verband ausgebildeten interkulturellen Lotsen untereinander austauschen. Denn ein solcher Austausch hat in der Regel auch eine aktivierende Funktion, da sich die Betroffenen beispielsweise über Umsetzungsprobleme oder neue Ideen verständigen können. Einige wenige Befragte nutzten den im verbandlichen Intranet eingerichteten Workspace für die interkulturellen Lotsen zumindest gelegentlich. Der Workspace geht auf eine Initiative des Projektes zurück, welches das Angebot auch begleitete, indem es dort etwa Themen setzte. Eine Schlüsselakteurin machte davon intensiver im Rahmen der AG Methodenbox sowie einer eigenen Initiative zum Thema „Vielfalt in Kindergärten“ Gebrauch. Einer zweiten Akteurin zu-

folge ist aufgrund des Austauschs auf der Plattform eine Projektidee zum Einsatzdienst von minderjährigen Mitgliedern entstanden. Hierbei ging es darum, wie Sichtweisen von Jugendlichen bzw. des Erwachsenenverbandes miteinander vereinbart werden können, und darum, Regeln für den Einsatz von Minderjährigen zu definieren. Nach Beobachtung eines Befragten ist die Kommunikation auf der Plattform aber etwas eingeschlafen. Auch einem anderen Befragten zufolge hat es kaum aktiven Austausch über die Plattform gegeben. Die Ergebnisse der Nachbefragung der Schlüsselakteure legen insgesamt den Schluss nahe, dass der Workspace nur spärlich genutzt wurde. An einem anderen verbandsübergreifenden Format, um beispielsweise Strategien zur interkulturellen Öffnung zu überlegen, waren die befragten Schlüsselakteure nicht beteiligt.

Ein persönlicher Austausch der Lotsen findet unseren Ergebnissen zufolge in kleineren Kreisen von Mitarbeitenden der Landesgeschäftsstelle bzw. der AG Methodenbox oder unter den Integrationsmanagern und -managerinnen statt, die an der Fortbildung teilnahmen.

„Also da unterhalten wir uns schon auch über diese Themen. Und das ist auch ganz spannend. Oder auch generell jeder, der zurückkam von der Schulung, kam auch sehr beflügelt zurück von der Schulung und hat dann auch ... Dann wurde dieses Thema auch automatisch Diskussionsthema beim Mittagstisch zum Beispiel. Und so was finde ich ja auch schon wertvoll. Und wo dann auch die Leute, die jetzt nicht dabei waren, auch einfach thematisch mitgenommen wurden.“ (Interview 07, Johanniter-Unfall-Hilfe).

Eine weitere Befragte unterhielt sich gelegentlich mit zwei anderen interkulturellen Lotsen in ihrer Dienststelle über das Thema. Zwei andere Befragte konnten zumindest ein bzw. zwei interkulturelle Lotsen nennen, mit denen sie sich bei Bedarf austauschen würden. Ein Befragter tauschte sich manchmal mit anderen Lotsen aus und empfand diese auch als Unterstützernetzwerk.

„Also von meinem Verband waren es recht wenige. Wobei die Kollegen, die da waren... Wenn wir uns sehen, tauschen wir uns da aus. Ich bin auch der Meinung, dass, falls ich mal irgendwie stärkere Power, Menschenpower brauche und mehrere Unterstützer brauche, dass ich mich an meine Kolleginnen und Kollegen wenden kann und die mich dann unterstützen“ (Interview 05, Johanniter-Unfall-Hilfe).

Für ihn bestand außerdem die Möglichkeit, sich überregional zum Thema zu verständigen. Einem Interviewpartner zufolge ist der intensivere Austausch mit anderen Lotsen kurz nach der Fortbildung aber teilweise wieder eingeschlafen. Ähnliches berichtete eine weitere Befragte. Ein Kollege aus dem Rettungsdienst hätte aber in die Runde beispielsweise Vorfälle eingebracht, die besprochen wurden. Außerdem habe eine Kollegin aus dem Kita-Bereich in dem Rahmen einer anderen Kollegin Hinweise zu interkulturellen Fragen geben können. Einige Befragte berichteten allerdings auch, dass sie bisher keinen Austausch mit anderen interkulturellen Lotsen gepflegt hätten, aber wüssten, an wen sie sich gegebenenfalls wenden könnten.

Der Projektleiter wies in einer Stellungnahme zu diesem Bericht in dem Zusammenhang darauf hin, dass den Fortbildungsteilnehmern und -teilnehmerinnen ein Austausch, etwa in Form eines Vernetzungstreffens der Lotsen, angeboten wurde. Dieser Vorschlag sei aber nicht auf Widerhall gestoßen.

▪ *Strategien im Umgang mit Widerständen und zum Aufbau von Unterstützernetzwerken*

Wie leicht oder wie schwierig es für die einzelnen Teilnehmenden nach der Fortbildung wird, das Gelernte in die Praxis umzusetzen, hängt auch von der Unterstützung des unmittelbaren Arbeitsumfeldes ab. Bis auf drei Akteure berichteten die anderen Befragten, dass die unmittelbaren Kolleginnen und Kollegen bzw. der jeweilige Vorstand positiv bzw. überwiegend positiv

auf ihre Teilnahme an der Fortbildung reagiert hätten. In einem Fall äußerten einzelne Kollegen einer Befragten aber auch Skepsis, ob die Fortbildung tatsächlich Inhalte vermitteln kann, die auch umsetzbar sind. Ein weiterer Befragter erfuhr hingegen eher gemischte Reaktionen aus dem Kollegenkreis. So hätten einige Kollegen in der Fortbildung lediglich eine Zeitverschwendung gesehen oder sogar abfällig darauf reagiert. In einem anderen Fall hätten die Kollegen im Rettungsdienst nicht die Notwendigkeit gesehen, dieses Thema anzusprechen. Ähnliches berichtete eine Befragte aus dem Personalbereich eines Regionalverbandes.

Strategien im Umgang mit Widerständen sind in dem Zusammenhang eine wichtige Maßnahme, um die Aktivierungsschnittstelle zu bewältigen. Solche Strategien wurden den qualitativen Daten zufolge in der Fortbildung aber nicht explizit und systematisch thematisiert. Lediglich ein Befragter gab in dem Zusammenhang eine Übung zum Umgang mit Stammtischparolen an, allerdings habe er die diskutierten Parolen bisher nicht in seinem Arbeitsumfeld gehört. In bestimmten Situationen habe er aber Beispiele von Diskriminierungserfahrungen des externen Referenten weitergegeben. Eine weitere Funktionsträgerin nannte allgemein Materialien und Beispiele aus der Fortbildung als hilfreich im Umgang mit Widerständen, konnte aber auf Nachfrage keine konkreten Anwendungssituationen benennen, da sie nicht mehr in der klassischen Jugendarbeit tätig sei. Auch ein weiterer Teilnehmer hatte solche Situationen bisher nicht erlebt, da seine Kollegen ähnlich wie er über die interkulturelle Öffnung denken würden. Eine andere Befragte hat der Fortbildung die Technik des Vergleichs und der Gegenfragen entnommen, um sich gegenüber kritischen Äußerungen zu positionieren. Und eine Teilnehmerin verwies allgemein auf die Inhalte, die durch den externen Referenten im Basismodul vermittelt wurden. Auf diese habe sie zurückgreifen und das Thema und seine Notwendigkeit besser erklären können. Eine Teilnehmerin konnte sich nicht mehr daran erinnern, ob Widerstände ein Thema in der Fortbildung waren.

Einen Prozess der interkulturellen Öffnung in einem Landesverband mit seinen Unterstrukturen können die ausgebildeten Lotsen jedenfalls nicht allein voranbringen. Hierzu müssen sie in ihren jeweiligen Arbeitsfeldern Unterstützung mobilisieren. Die qualitativen Daten zeigen, dass Strategien zur Mobilisierung von Unterstützung in der Fortbildung nicht explizit und systematisch vermittelt wurden. Eine Schlüsselakteurin beklagte auch deutlich das Fehlen solcher Strategien. Ein weiterer Befragter gab an, dass er gegebenenfalls auf kurzem Wege die Unterstützung des Landesvorstandes einholen könne. Eine Befragte erfuhr in der Fortbildung zumindest von Fachstellen, an die sie von Diskriminierung Betroffene vermitteln könnte.

▪ *Strategien zur Bekanntmachung der interkulturellen Lotsen als Ansprechpartner/-innen für interkulturelle Öffnung*

Um einen Prozess der interkulturellen Öffnung im Verband auf den Weg zu bringen, ist es wichtig, dass sich die interkulturellen Lotsen auch als Ansprechpartner bzw. Ansprechpartnerinnen für das Thema im Verband bekannt machen. Aus den qualitativen Daten geht zum einen hervor, dass sich nicht alle Befragten als Ansprechpartner bzw. Ansprechpartnerin für das Thema begreifen bzw. unterschiedliche Selbstverständnisse der Rolle vorliegen. Zum anderen gaben die Befragten an, dass die Fortbildung ihnen kein Wissen über Strategien zur Bekanntmachung vermittelt habe. Das bestätigen auch unsere Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtung eines Basismoduls.

Eine befragte Führungskraft des Landesverbandes aus dem Bereich der Kindertagesstätten hat sich als Multiplikatorin für das Thema verstanden und trug dieses auch nach außen in den Verband. Allerdings machte sie sich nicht als Ansprechpartnerin für interkulturelle Öffnung

bekannt, weil sie ohnehin auf alle Themen, die mit Kindertagesstätten zusammenhängen, angesprochen würde. Ähnliches galt auch für eine andere Führungskraft aus dem Verband. Durch seine Funktion und seinen Migrationshintergrund wüssten Verbandsmitglieder, dass er auch zu diesen Themen Erfahrungen besitze. Allerdings sah er sich nicht in der Rolle eines aktiven und sichtbaren Vorreiters für den Prozess der interkulturellen Öffnung, was auch mit den Strukturen des Verbandes zu tun habe.

„Aber ich glaube, ich selber nehme die Rolle nicht aktiv ein zu sagen, so, ich bin jetzt derjenige, der aktiv drauf achtet, der die aktiv beobachtet. Es sind mehr so die Soft Skills, mehr so die kleinen Schritte. Aber ich sehe mich jetzt nicht beauftragt, im Verband zu dem Thema was Großes bewirken zu müssen. Weil ich es eh nicht kann. Es sind einfach ja die Strukturen, wo es, glaube ich, viel sinnvoller ist, langsam, langsam, so steter Tropfen. Da, glaube ich, erreichen wir viel mehr, als wenn man irgendwie jetzt die großen Trommeln klopft. Also ich glaube, manche Strukturen sind so verkrustet, so eingespielt in einem Schema, dass es Zeit braucht, bis auch die Johanniter das Thema der Integrationsarbeit wirklich annehmen“ (Interview 08, Johanniter-Unfall-Hilfe).

Eine Schlüsselakteurin aus dem Jugendverband verstand sich durchaus als Ansprechperson für interkulturelle Themen. Sie gab an, dass sie sich beispielsweise auch bei möglichen interkulturellen Konflikten einschalten würde. Diesbezügliche Anfragen habe sie aber noch nicht erhalten. Sie verfügte über kein Wissen darüber, welcher Personenkreis sie überhaupt als Ansprechpartnerin zum Thema „Interkulturelle Öffnung“ kennt. Ganz explizit verfolgte ein Schlüsselakteur die Idee, zentrale Ansprechpartner und -partnerinnen für das Thema in den Regionalverbänden zu implementieren. Er konnte sich auch vorstellen, selbst eine solche Rolle einzunehmen. Allerdings sei dies bis zum Befragungszeitpunkt so noch nicht in den Strukturen kommuniziert worden. Er habe aber auch aufgrund dessen, dass er in der Vergangenheit eine Weiterbildung zur Krisenintervention absolviert habe, bereits Anfragen zu interkulturellen Themen erhalten. Eine weitere Befragte hat sich in ihrer Dienststelle bis zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht als interkulturelle Lotsin bekannt gemacht. Allerdings würde sie ihre Rolle gern in einer Dienststellenleitersitzung thematisieren. Eine Ortsgruppenleiterin hat in ihrem Arbeitsbereich bekannt gemacht, dass sie die Fortbildung besucht hat und sich mehr in dem Themengebiet engagieren möchte. Eine Befragte aus der Personalverwaltung eines Regionalverbandes begriff sich ebenfalls als Ansprechpartnerin für das Thema. Allerdings fehlten ihr Strategien, um sich als solche bekannt zu machen:

„Ich meine, das Zertifikat alleine, ja das ist in der Personalakte und das war's dann aber auch. Also das ist schon schade. Ja. Das geht aber den anderen auch so. Das weiß ich“ (Interview 10, Johanniter-Unfall-Hilfe).

Eine Schlüsselakteurin aus dem Jugendverband bestätigte, dass die Fortbildung keine Strategien der Bekanntmachung vermittelte. Allerdings berichtete auch eine Befragte, dass vom Projekt die Verleihung des Zertifikats an die ersten ausgebildeten interkulturellen Lotsen im Verband verbreitet wurde. Schließlich ist eine Schlüsselakteurin nach der Fortbildung aus der Steuerungsgruppe des Projektes ausgeschieden und arbeitete seitdem auf regionaler Ebene. Vor diesem Hintergrund verstand sie sich nicht mehr als Ansprechpartnerin zum Thema. Eine Akteurin aus der Landesgeschäftsstelle sah sich für eine künftige Auszubildende als Ansprechpartnerin zu den Projekthemen. Und eine Befragte aus dem Bereich der Integrationsarbeit fühlte sich in der Rolle einer Ansprechpartnerin eher unsicher.²²³

²²³ In einer Stellungnahme zu diesem Bericht führte das Projekt an, dass verschiedene Angebote an den Landesverband zur Bekanntmachung der Lotsen nicht in dem Maße angenommen worden seien wie erhofft. Die aus seiner Sicht unzureichende Unterstützung von Verbandsseite begründete das Projekt unter anderem mit der

4.4.2.2.7 Resümee zu den Wirkungen des Projektes

Dem Modellprojekt „Ausbildung interkultureller Lotsen“ der Evangelischen Akademie Bad Boll ist es auf der einen Seite in überzeugender Weise gelungen, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer für eine interkulturelle Öffnung des Landesverbandes der Johanniter-Unfall-Hilfe Baden-Württemberg zu begeistern. Damit erfüllte es eine wichtige Voraussetzung für die Wirksamkeit seiner Maßnahmen. Denn die Schlüsselakteure müssen entsprechend hoch motiviert sein, um einen Prozess der interkulturellen Öffnung in der Organisation angehen zu können. Auf der anderen Seite gelang es dem Projekt nach unseren Ergebnissen jedoch nicht in ausreichendem Maße, die ausgebildeten Schlüsselakteure zu einem Handeln in Richtung einer interkulturellen Öffnung des Verbandes zu bewegen.

Positiv ist hervorzuheben, dass das Projekt ein Drittel der Schlüsselakteure aus der Landesgeschäftsstelle sowie weitere Funktionsträger und Funktionsträgerinnen aus den Regionalverbänden für die Fortbildung gewinnen konnte. Hier handelt es sich um diejenigen Schlüsselakteure im Sinne der Programmziele, die an zentralen Schnittstellen des Verbandes – im Landesverband und in den Regionalverbänden – Einfluss auf die Strukturen nehmen können. Allerdings sollte die Auswahl von Schlüsselakteuren systematisch erfolgen. An dieser Stelle ist einschränkend anzumerken, dass die Rekrutierung der Schlüsselakteure unter erschwerten Rahmenbedingungen stattfand, da sich einzelne Regionalverbände – auch vor dem Hintergrund interner Konflikte um Zuständigkeiten – dem Projekt gegenüber bis zum Ende seiner Laufzeit verschlossen.

Für die hohe Akzeptanz der Ausbildung war insbesondere der externe Referent ausschlaggebend, den das Projekt für einen von insgesamt 3½ Fortbildungstagen gewinnen konnte. Er bot eine gelungene Verknüpfung wissenschaftlicher Inhalte mit eindrucksvollen Erfahrungsberichten zu eigenen Diskriminierungserfahrungen gepaart mit Methodenvielfalt und professioneller Didaktik. Darüber hinaus stießen seine authentische Persönlichkeit und seine gewinnende Art auf große positive Resonanz. Ferner gelang es dem Projekt über die gesamte Fortbildung hinweg eine wertschätzende und vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, die einen intensiven Austausch der Teilnehmenden ermöglichte. Mit vielfältigen Bezügen zu den Organisationen der Teilnehmenden und die Anregung von Projektideen stellte die Fortbildung den erforderlichen Praxisbezug her.

Mit Blick auf erzielte Wirkungen konnten wir die Annäherung des Projektes an das Programmziel 1.2, demzufolge die Schlüsselakteure eigene Stereotype und Vorurteile gegenüber Personen anderskultureller Herkunft erkennen und reflektieren sollen, an verschiedenen Indikatoren festmachen. Insbesondere zeigten sich Teilnehmende sensibler für gesellschaftliche Ausgrenzungspraktiken. Die gewonnenen Kenntnisse setzten einzelne Befragte auch in Handeln um, indem sie sich gegen abwertende Äußerungen von Kollegen oder gegen Entscheidungen über Personen, die aufgrund von Vorurteilen zustande kamen, positionierten. Sie nutzten die Kenntnisse aus der Fortbildung darüber hinaus, um das eigene unbewusste Vorverurteilen von Personen in bestimmten Situationen bewusst zu reflektieren. Darüber hinaus konnte die Fortbildung den ausgebildeten Schlüsselakteuren die Wichtigkeit der Thematik vermitteln (Pro-

schwierigen Situation einer fehlenden Ansprechpartnerin im Verband. Zu den Vorschlägen des Projekts, die Lotsen im Verband bekannter zu machen, gehörten die Wertschätzung von Mitarbeitenden durch ein aussagekräftiges Zertifikat, die Vermittlung von Stolz und das Zuteilen von Aufgaben. Außerdem sollten die oben erwähnten angefertigten Filme (Testimonials) auch zur Bekanntmachung der Lotsen dienen. Sie wurden anlässlich des Fachtags des Projektes am 13.11.2019 veröffentlicht.

grammziel 2.1). Die Annäherung an dieses Ziel zeigt sich vor allem daran, dass die Schlüsselakteure im Ergebnis der Fortbildung Einschluss- und Ausschlussmechanismen der Organisation reflektierten, sich der Frage der vom bzw. im Verband verwendeten Sprache stärker bewusst sind und eigene Projektideen entwickelten. Ferner gaben sie Wissen im Verband weiter oder beteiligten sich aktiv im Rahmen einer Arbeitsgruppe Methodenbox an der Entwicklung von Bildungsmaterialien für Jugendgruppenleiter/-innen. Letztere sind Indikatoren für die Anregung interkulturellen Lernens im Verband (Programmziel 2.2). Punktuell vermochte das Projekt auch einzelne Schlüsselakteure mit Blick auf die Annäherung an das Mittlerziel 3 zu aktivieren, bei dem es um die Überprüfung von Elementen der Organisation auf interkulturelle Erfordernisse geht.

Unsere Ergebnisse zeigen aber auch verschiedene Probleme bei der Bearbeitung der Aktivierungsschnittstelle. Etliche Schlüsselakteure zogen sich kurz nach der Fortbildung wieder zurück und setzten die gewonnenen Erkenntnisse entweder gar nicht erst in Handeln um oder stellten ihr Handeln ganz oder bis auf weiteres ein. Das ist aufgrund unserer Erkenntnisse zum einen auf eine nicht ausreichend enge längerfristige Begleitung der einzelnen Schlüsselakteure zurückzuführen. Zwar stand die Projektleitung stets für Nachfragen der interkulturellen Lotsen zur Verfügung. Jedoch müssen die Begleitmaßnahmen, wie etwa regelmäßige Beratungsgespräche vor Ort, verbindlich geplant werden und in geeigneten Zeitabständen stattfinden. Das ist wichtig, um die Akteure insbesondere in der Anfangsphase zu motivieren, um Probleme frühzeitig erkennen und bearbeiten zu können und um die Akteure bei der Planung erster Schritte zu unterstützen. Andernfalls besteht ein hohes Risiko, dass sie sich aufgrund von Widerständen oder fehlenden konkreten Handlungsstrategien wieder zurückziehen. Zum anderen fand das vom Projekt vorgesehene zentrale Format eines Workspace im Intranet des Verbandes für den Austausch der interkulturellen Lotsen und zur Koordination ihrer Aktivitäten nicht die gewünschte Resonanz. Die Angebote des Projektes zu einem koordinierten persönlichen Austausch etwa in Form eines Vernetzungstreffens wurden von den Teilnehmenden ebenfalls nicht wie erhofft angenommen.

Zu unterstreichen ist in diesem Zusammenhang aber, dass das Projekt das Problem der Aktivierung prinzipiell erkannt und darauf bezogen Maßnahmen entwickelt und eingesetzt hat. In Einzelfällen hat es Schlüsselakteure auch intensiver begleitet. Ursprünglich hatte es eine intensive Begleitung aller Fortbildungsteilnehmenden geplant, die es aber nach dem Wegfall der dafür vorgesehenen Ansprechpartnerin im Verband nur in Ansätzen realisieren konnte. Um unter diesen erschwerten Umständen die erforderliche Begleitung der interkulturellen Lotsen zu gewährleisten, wäre aber aus unserer Sicht eine Anpassung des Projektes an die veränderte Situation notwendig gewesen. So hätte das Projekt z.B. weniger Lotsen ausbilden und diese dann intensiver betreuen können. Darüber hinaus reichten die dem Projekt zur Verfügung stehenden Ressourcen aus unserer Sicht nicht für eine erfolgreiche Implementation eines Prozesses der interkulturellen Öffnung in zwei Landesverbänden aus.

Insgesamt ist es ungeachtet der aus dem Projekt erwachsenen konstruktiven Ansätze aus unserer Sicht zum jetzigen Zeitpunkt eher unwahrscheinlich, dass die anfänglich sehr gelungene Motivierung der Schlüsselakteure sich langfristig in einen von diesen gemeinsam und aktiv getragenen Prozess der interkulturellen Öffnung niederschlägt, der in die Breite der Verbandsstrukturen ausstrahlt. Hier ist in Rechnung zu stellen, dass das Projekt erst acht Monate später als ursprünglich geplant seine Arbeit aufnehmen konnte. Wenn es dem Projekt gelungen wäre, geeignete Begleitmaßnahmen für die ausgebildeten Lotsen umzusetzen, hätte aus unserer

Sicht eine realistische Chance bestanden, einen von den Lotsen gemeinsam getragenen und in breitere Teile des Verbandes ausstrahlenden Prozess der interkulturellen Öffnung anzustoßen. Abschließend ist positiv hervorzuheben, dass etliche Schlüsselakteure aufgrund der Fortbildung in ihrem Tätigkeitsbereich insgesamt bewusster mit den Themen Diskriminierung und der Frage des Einschlusses bzw. Ausschlusses bestimmter Zielgruppen umgehen und auch ermutigt wurden, sich dazu sichtbar zu positionieren. Ferner haben die Seminarteilnehmer/-innen den vom Projekt initiierten Austausch mit Mitgliedern des anderen Verbandes als sehr bereichernd erlebt, was sich auch an einzelnen in Angriff genommenen gemeinsamen Projekten zeigt.

4.4.2.3 Resümee

Einschließlich der beiden hier ausführlich dargestellten Wirkungsevaluationen haben wir insgesamt 10 von 18 der im Programmbereich 2 geförderten Projekte differenziert mit qualitativen Methoden analysiert. Bei neun Projekten haben wir im Rahmen von Workshops mit den Projektverantwortlichen das jeweilige Wirkmodell rekonstruiert und auf diese Weise die prinzipielle Wirksamkeit der Projekte untersucht.²²⁴ Das heißt, wir haben die Voraussetzungen für Wirkungen analysiert und die Frage beantwortet, ob die richtigen Dinge getan werden, um bei der Zielgruppe Veränderungen in die gewünschte Richtung anstoßen zu können. Von diesen Projekten hat ein Projekt („Spiel Mit!“) auch an der Wirkungsevaluation teilgenommen, die ermitteln sollte, welche Wirkungen tatsächlich erreicht wurden. Bei dem zehnten Projekt („Ausbildung von interkulturellen Lotsen“) haben wir die Wirkungen des Projektes untersucht; es gehörte aber nicht zur Gruppe der für die Rekonstruktion von Wirkmodellen vorgesehenen Projekte.

Mit dem qualitativen Design für die beiden Wirkungsevaluationen haben wir uns vor allem auf die Aktivierungsschnittstelle konzentriert. Die Wirkungsevaluation sollte vor diesem Hintergrund klären, ob die Projektmaßnahmen tatsächlich zu einem veränderten Handeln der festgelegten Zielgruppen in die gewünschte Richtung geführt haben und mit welchen Strategien es gelungen ist, diese Schnittstelle erfolgreich zu bearbeiten. Indem wir im Folgenden die Ergebnisse zur prinzipiellen Wirksamkeit mit den Ergebnissen der Wirkungsevaluation in Beziehung setzen, können wir genauer bestimmen, welche Vorgehensweisen und Handlungsstrategien tatsächlich wirksam sind. Zusätzlich ziehen wir dafür auch Ergebnisse aus unserer Befragung aller Projektleiterinnen bzw. -leiter zur Modellhaftigkeit der Modellprojekte heran.²²⁵ Darüber hinaus eignen sich die sechs Aspekte der Modellhaftigkeit für die im Folgenden vorgenommene Datentriangulation. Eine modellhafte interkulturelle Bildung in Vereinen und Verbänden haben wir als eine Form der Vermittlung von interkulturellem Wissen definiert, die

- die ermittelten Bedarfe der Vereine und Verbände systematisch berücksichtigt;
- diejenigen Akteure in den Vereinen und Verbänden erreicht, die einen solchen Prozess an den dafür entscheidenden Schnittstellen der Organisation tatsächlich beeinflussen können (Schlüsselakteure);

²²⁴ Davon haben wir sechs Wirkmodelle im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung in der dritten Förderphase des Bundesprogramms rekonstruiert. Drei weitere Wirkmodelle hatten wir bereits im Rahmen der Erweiterung der wissenschaftlichen Begleitung in der Zeit von April bis Anfang Mai 2017 mit den betreffenden Projekten diskutiert. Vgl. Strobl; Lobermeier; Klemm (2017): Abschlussbericht im Rahmen der Erweiterung der wissenschaftlichen Begleitung von Modellprojekten, a.a.O., S. 82 ff.

²²⁵ Vgl. Strobl; Klemm; Werner; Lobermeier (2018), a.a.O., S. 210 ff.

- die Schlüsselakteure außerdem in geeigneter Weise motivieren kann, entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, um einen Prozess der interkulturellen Öffnung voranzutreiben;
- die Programmziele für die Modellprojekte ausreichend berücksichtigt;
- die Schlüsselakteure an der Aktivierungsschnittstelle zum Handeln anregt und
- die Verankerung der entwickelten Handlungsstrategien in den Vereinen und Verbänden berücksichtigt (Implementationsschnittstelle).

Auf die bereits an verschiedenen anderen Stellen von uns ausführlich behandelten Ergebnisse zur Durchführung der Bedarfsanalysen (erster Aspekt) gehen wir hier nur kurz ein. Beide in die Wirkungsevaluation einbezogenen Projekte haben unter anderem eine Online-Befragung von Mitgliedern durchgeführt, wobei in einem Fall eine gute Rücklaufquote erzielt werden konnte, während im anderen Fall der Rücklauf weit unter den Erwartungen blieb. Beide Projekte setzten aber Methoden zur systematischen Erhebung des Bedarfs ein. In Bezug auf die Modellprojekte insgesamt stellte sich die Qualität der gewählten Strategien bei der Bedarfsanalyse allerdings als sehr unterschiedlich heraus.

Beide wirkungsevaluierten Projekte haben darüber hinaus Schlüsselakteure der verschiedenen strukturellen Ebenen des Verbandes in ihre Maßnahmen einbezogen (zweiter Aspekt). Jedoch unterschieden sich zum einen die Definitionen, wer als Schlüsselakteur/-in gilt, und zum anderen die gewählten Strategien, diese in das Projekt einzubeziehen, deutlich voneinander. Das Projekt „Spiel Mit!“ arbeitete hauptsächlich mit ausgewählten Schlüsselakteuren aus den Geschäftsstellen der Schwerpunktvereine bzw. des Landesverbandes. Das Projekt zur Lotsenausbildung sprach hingegen mit Blick auf mögliche Synergieeffekte ganz bewusst alle Interessierten unter den haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden verschiedener Hierarchieebenen im Verband an.²²⁶ Während in dem einen Fall Schlüsselakteure im Sinne der Programmziele gezielt für die Projektmaßnahmen ausgesucht wurden, fanden sie in dem anderen Fall eher zufällig zum Projektangebot. Damit spiegelten die beiden Projekte auch das in der Befragung zur Modellhaftigkeit der Projekte ermittelte, breite Spektrum an Definitionen der Zielgruppe der Schlüsselakteure wider.

Als besonders hilfreich für den Zugang zu den Schlüsselakteuren hat sich die Einrichtung einer Projektstelle direkt beim Tandempartner gezeigt. Dieses Ergebnis aus der Befragung zur Modellhaftigkeit der Projekte bestätigte sich auch bei den beiden Projekten in der Wirkungsevaluation. Neben einer Projektstelle im Verband konnte das Projekt „Spiel Mit!“ über die gesamte Laufzeit auf eine sehr engagierte und im Verband angesehene Kooperationspartnerin mit guten Kontakten in die Verbandsspitze zurückgreifen. Das wirkte sich besonders förderlich auf die Gründung einer Steuerungsgruppe zur interkulturellen Öffnung im Verband und die dafür erforderliche Ansprache von potentiellen Mitstreitern und Mitstreiterinnen sowie auf den Zugang zu den Schwerpunktvereinen aus. Bei dem Projekt „Ausbildung von interkulturellen Lotsen“ ist die anfängliche Ansprechpartnerin aus dem Verband dagegen im weiteren Verlauf ohne adäquaten Ersatz weggebrochen, wodurch sich die ursprünglich geplante intensive Ansprache von ausgewählten Schlüsselakteuren so nicht realisieren ließ.

Um die Schlüsselakteure zu Aktivitäten mit Blick auf die interkulturelle Öffnung ihrer Organisation zu motivieren und für das Thema zu begeistern (dritter Aspekt), haben die beiden wirkungsevaluierten Projekte teils ähnliche und teils unterschiedliche Strategien gewählt. Beiden Projekten ist es aber gelungen, Schlüsselakteure von der Wichtigkeit des Themas zu überzeugen.

²²⁶ Einziges Kriterium war, dass die Interessierten eine langfristige Perspektive im Verband haben sollten.

gen (Programmziel 2.1). Dazu dienten hauptsächlich die angebotenen Fortbildungen, die von den befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmern in beiden Projekten positiv beurteilt wurden. Als eine erfolgreiche Strategie in dem Zusammenhang stellten sich in beiden wirkungsevaluierten Projekten Berichte von Referenten und Referentinnen über persönliche Diskriminierungserfahrungen heraus. Weiterhin beförderten ausreichend Gelegenheiten für die Vereins- oder Verbandsakteure zum Austausch und zur Entwicklung eigener Ideen zum Thema die Annäherung an das Programmziel 2.1. Diese Annäherung zeigte sich bei einem der wirkungsevaluierten Projekte an der aktiven Mitwirkung von Schlüsselakteuren der Landesverbandes an einer Arbeitsgruppe und späteren Steuerungsgruppe zum Thema sowie daran, dass Vorgesetzte zu diesen Aktivitäten ermunterten und dass eine zentrale Führungskraft aufgrund des hohen Zuspruchs unter Mitarbeitenden der Geschäftsstelle für ein Bildungsangebot des Projektes die Steuerungsgruppe aktiv unterstützte. Außerdem äußerten sich Mitarbeitende der Geschäftsstelle aufgrund positiver Erfahrungen mit einem Projektmitarbeiter mit Migrationshintergrund aufgeschlossen für eine interkulturelle Öffnung der Organisation. Im Fall des zweiten wirkungsevaluierten Projektes reflektierten die Schlüsselakteure im Ergebnis der Fortbildung Einschluss- und Ausschlussmechanismen der Organisation, waren sich der Frage der vom bzw. im Verband verwendeten Sprache stärker bewusst und entwickelten eigene Projektideen.

Ein Teil der beobachteten Veränderungen im Rahmen des Programmziels 2.1 ist hauptsächlich auf eine Strategie zurückzuführen, die wir auch bei der Rekonstruktion der Wirkmodelle von 9 Projekten als aussichtsreich ermittelt haben. Es geht um Workshops zur interkulturellen Öffnung, die inhaltliche Aspekte mit konkreten Anknüpfungspunkten für die Projektthemen im Verband kombinieren. Dazu gehören beispielsweise auch Strategien oder Formate wie

- die gemeinschaftliche Entwicklung von Materialien und Konzepten des interkulturellen Lernens in Methodenwerkstätten oder im Rahmen von Theorie-Praxis-Diskursen mit Mitgliedern des jeweiligen Verbandes in den Bereichen Sport und THW;
- Begegnungsformate zwischen Mitgliedern von örtlichen Feuerwehren und von Migrantenorganisationen zur Entwicklung neuer Formen des Engagements in der Feuerwehr oder gemeinsamer Aktivitäten im Rahmen der Kontakthypothese²²⁷;
- die Entwicklung von Filmsequenzen zum Umgang mit interkulturellen Trainingssituationen im Sport und die Integration des Materials in eine Lernplattform für Mitglieder des Verbandes;
- die Produktion und der Einsatz von erfahrungsbasiertem Filmmaterial durch das Projekt zur Reflexion von Vorurteilen und Stereotypen in der Feuerwehr oder
- die Verknüpfung interkultureller Inhalte mit Einsatzsituationen in der Feuerwehr und die Anregung zur Entwicklung eigener Konzepte für die jeweilige Ortswehr der Multiplikatoren und Multiplikatorinnen.

Erfreulicherweise spielte für die Mehrzahl der im Rahmen der Rekonstruktion von Wirkmodellen untersuchten Projekte die Motivation von Schlüsselakteuren (Handlungsziel 2.1²²⁸) bzw. von Führungskräften (Mittlerziel 5²²⁹) für das Thema der interkulturellen Öffnung eine zentrale Rolle.

²²⁷ Der Kontakthypothese zufolge lassen sich Vorurteile gegenüber einer anderen Gruppe durch die direkte Begegnung mit ihren Vertretern unter bestimmten Bedingungen aufbrechen. Vgl. u.a. Allport (1971): Die Natur des Vorurteils, a.a.O. sowie Glaser, Michaela; Rieker, Peter (2006): Interkulturelles Lernen als Prävention von Fremdenfeindlichkeit. Halle: Deutsches Jugendinstitut, S. 22-34.

²²⁸ Handlungsziel 2.1: „Die Schlüsselakteure sind sich der Wichtigkeit der Thematik bewusst“.

²²⁹ Mittlerziel 5: „Die Führungskräfte begreifen interkulturelle Kompetenz als Zukunftsaufgabe“.

Der vierte Aspekt der Modellhaftigkeit betrifft die ausreichende Berücksichtigung der Programmziele für den Förderbereich 2. Während die Modellprojekte insgesamt nach unseren Ergebnissen hauptsächlich die Mittlerziele 1²³⁰ und 2²³¹ im Rahmen der Erarbeitung und Erprobung von Bildungs- und Unterstützungsangeboten in lokalen Strukturen fokussierten, erfuhr die auf Führungskräfte bezogenen Mittlerziele 3²³² und 5²³³ deutlich weniger Aufmerksamkeit. Anders gesagt arbeitete die überwiegende Zahl der Projekte hauptsächlich an der individuellen Wirksamkeit, d.h. an der Befähigung von Personen zu interkulturellem Handeln. Das ist natürlich eine Voraussetzung dafür, um auf der Ebene der Organisationsstruktur Veränderungen in Richtung einer interkulturellen Öffnung zu erreichen. Dafür ist aber auch eine intensive Arbeit mit Führungskräften erforderlich. Dazu gehören etwa konkrete Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte oder andere Schlüsselakteure, die an maßgeblichen Schnittstellen der Verbände tätig sind. Diese wurden aber nach den uns vorliegenden Informationen vergleichsweise selten angeboten. In unseren Ergebnissen finden sich immerhin vereinzelt individuelle Strategien der Zusammenarbeit mit Führungskräften wie eine intensive Fortbildung für Führungskräfte aus dem Personalbereich, die Zusammenarbeit eines Projektes mit dem Bereich Qualitätsentwicklung oder mit dem Ausbildungsbereich der Organisation. An dieser Stelle ist aber auch ein Ergebnis der aktuellen Monitoringerhebung für die Modellprojekte positiv zu erwähnen. Demnach wurde im Vergleich mit der Erhebung davor das wichtige Mittlerziel 5 inzwischen von deutlich mehr Projekten mit einem relevanten Teil der Projektressourcen angestrebt.

Im Fall der beiden wirkungsevaluierten Projekte waren ebenfalls die Mittlerziele 1 und 2 zentral. Darüber hinaus fand aber auch eine im Rahmen des dritten Mittlerziels angestrebte Zusammenarbeit mit Führungskräften statt. So nahmen im Projekt zur „Ausbildung von interkulturellen Lotsen“ ein Drittel der Mitarbeitenden der Geschäftsstelle des Landesverbandes der Johanniter-Unfall-Hilfe Baden-Württemberg sowie etliche Führungskräfte oder Funktionsträger aus Regionalverbänden an der Fortbildung teil. Das Projekt „Spiel Mit!“ konnte ebenfalls etwa ein knappes Drittel der Mitarbeitenden der Geschäftsstelle des Landessportbundes Thüringen für einen Workshop gewinnen und etliche davon für eine Mitwirkung an einer Steuerungsgruppe zum Thema „Interkulturelle Öffnung“ im Landesverband begeistern. Außerdem arbeitete es intensiv mit Geschäftsstellen von Sportvereinen zusammen und bildete hauptamtliche Vertreter zu Integrationsbotschafter/-innen aus.

Anhand der Ergebnisse der Wirkungsevaluation können wir eine intensive, ausreichende und bedarfsorientierte Begleitung der qualifizierten Schlüsselakteure in den Verbänden als eine zentrale Strategie zur erfolgreichen Bearbeitung der Aktivierungsschnittstelle (fünfter Aspekt) identifizieren. Begleitende Maßnahmen sollten insgesamt häufig genug und in regelmäßigen Abständen und über einen längeren Zeitraum angeboten werden, um Probleme bei der Umsetzung der erworbenen Fähigkeiten rechtzeitig erkennen und bearbeiten zu können. Dieser Aspekt einer ausreichenden Begleitung der Schlüsselakteure fand auch bei sieben der insgesamt neun rekonstruierten Wirkmodelle von Modellprojekten zum Zeitpunkt der Erhebung noch zu wenig Beachtung. Eine intensive Begleitung ist unter anderem auch deshalb entscheidend, um beispielsweise das Risiko zu minimieren, dass sich Akteure aufgrund von Schwierig-

²³⁰ Mittlerziel 1 lautet: „Die Schlüsselakteure handeln interkulturell kompetent“.

²³¹ Mittlerziel 2 lautet: „Schlüsselakteure sorgen für den Wissenstransfer im Verband oder Verein“.

²³² Mittlerziel 3 lautet: „Die Führungskräfte überprüfen zentrale Organisationselemente im Hinblick auf interkulturelle Erfordernisse und passen sie ggf. an“.

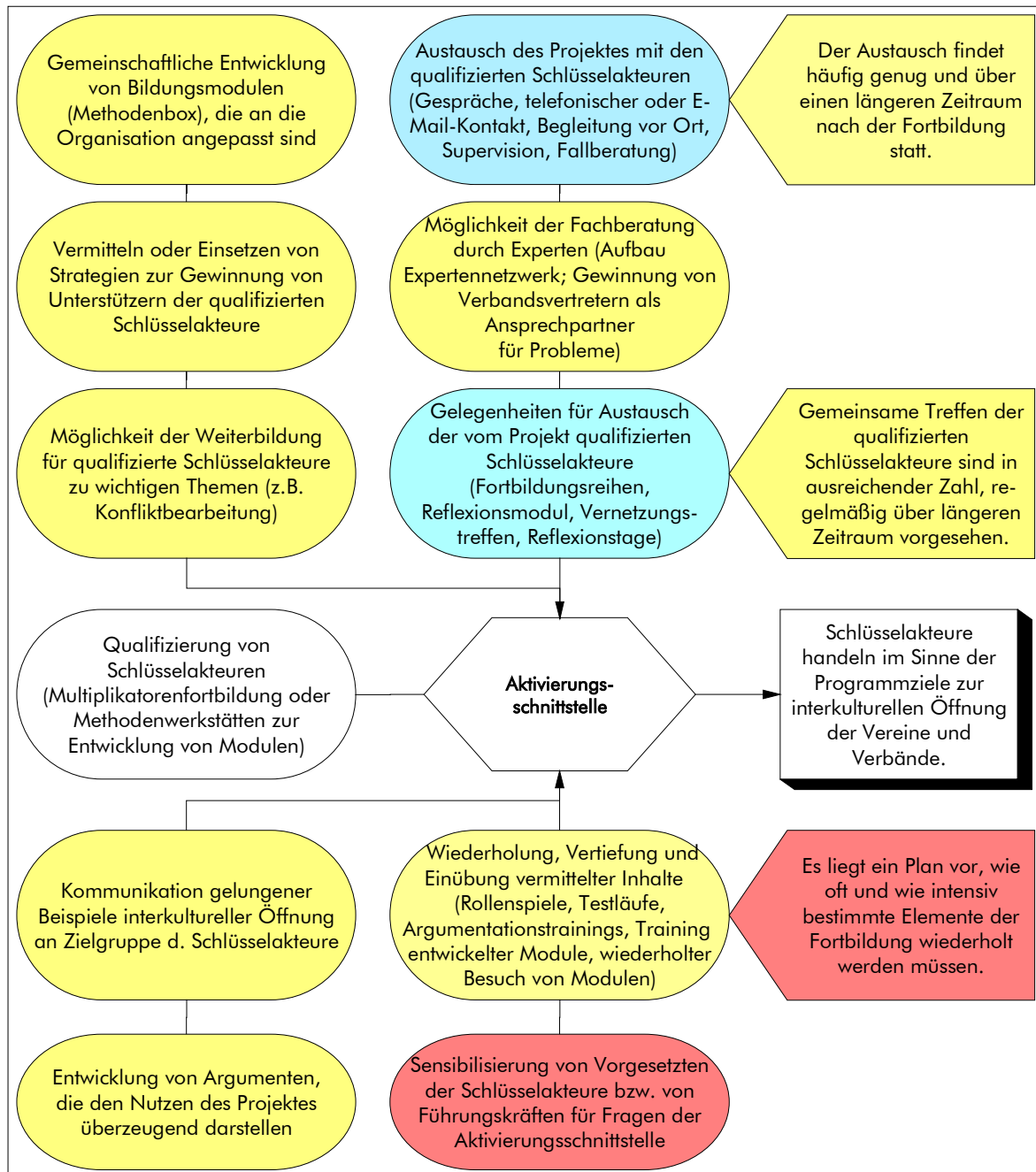
²³³ Mittlerziel 5 lautet: „Die Führungskräfte begreifen interkulturelle Kompetenz als Zukunftsaufgabe.“

keiten oder Unsicherheiten zu schnell wieder zurückziehen. Das belegen auch die Ergebnisse der Wirkungsevaluation. Ausnahmen bildeten etwa einzelne Schlüsselakteure mit einer sehr starken persönlichen Motivation. Eine weitere aussichtsreiche Strategie war im Rahmen des Projektes „Spiel Mit!“ angedacht, ließ sich aber mangels ausreichender Unterstützung durch Ehrenamtliche nicht in jedem der ausgewählten Vereine realisieren. Das betrifft die Qualifizierung von mindestens zwei Akteuren pro Ortsverein, um eine gegenseitige Unterstützung zu ermöglichen.

Weiterhin ist für die Überwindung der Aktivierungsschnittstelle der Schlüsselakteure der Aufbau einer Unterstützerstruktur im Verband wichtig, insbesondere um Vorreiterinnen und Vorreitern einen Rückhalt zu geben sowie ihnen eine regelmäßige Gelegenheit zum Austausch zu bieten. Um die relevanten Schlüsselakteure miteinander zu vernetzen, sind außerdem Formate erforderlich, die auch breit angenommen werden. Aus unserer Sicht sollte ein Austausch insbesondere in der Anfangsphase durch das Projekt gesteuert und eingefordert werden. Begleitende Maßnahmen sollten außerdem häufig genug und in regelmäßigen Abständen angeboten werden, um Probleme bei der Umsetzung der erworbenen Fähigkeiten rechtzeitig erkennen und bearbeiten zu können. Mit der Gründung einer Steuerungsgruppe in einem Sportverband hat eines der in die Wirkungsevaluation einbezogenen Projekte eine geeignete Struktur für Schlüsselakteure geschaffen, um den Prozess der interkulturellen Öffnung voranzutreiben. Zum Zeitpunkt des gemeinsamen Workshops mit der wissenschaftlichen Begleitung zur Rekonstruktion der Wirkmodelle hatten jedoch noch nicht alle besuchten Projekte diesen Aspekt eines ausreichenden und regelmäßigen kollegialen Austausches in einem ausreichenden Maß berücksichtigt. Die Frage der Wiederholung von Übungen spielte an dieser Stelle ebenfalls kaum eine Rolle. Damit die ausgebildeten Schlüsselakteure Sicherheit im interkulturellen Handeln gewinnen, sollten ihnen aber auch Möglichkeiten geboten werden, erlernte Fähigkeiten zu trainieren. Eines der in die Wirkungsevaluation einbezogenen Projekte hatte zumindest im Rahmen von regelmäßigen Projektfortschrittsgesprächen Themen aus der Fortbildung zu Beginn des Projektes immer wieder aufgegriffen und vertieft. Außerdem empfehlen wir darauf zu achten, dass die Schulung von Akteuren, die interkulturelles Lernen in ihren Strukturen anregen sollen, Maßnahmen zum Umgang mit möglichen interkulturellen Konflikten enthält. Die bisher identifizierten Strategien sind aber aus unserer Sicht noch nicht ausreichend, um die Aktivierungsschnittstelle erfolgreich zu bearbeiten. So wurde nach unseren Ergebnissen die Sensibilisierung von Vorgesetzten der Schlüsselakteure bzw. von Führungskräften für Fragen der Aktivierungsschnittstelle noch zu selten berücksichtigt. Das wäre aber erforderlich, um die Schlüsselakteure nachhaltig zum Handeln zu bewegen. Die Ergebnisse zur Bearbeitung der Aktivierungsschnittstelle aus unseren verschiedenen qualitativen Untersuchungen der Modellprojekte lassen sich zu einem verallgemeinerten Wirkmodell zusammenfassen. Die blau markierten Strategien oder Maßnahmen wurden nach den uns vorliegenden Informationen jeweils von mindestens der Hälfte der 18 Modellprojekte geplant oder eingesetzt. Zu den einzelnen gelb gekennzeichneten Strategien oder Maßnahmen hatten jeweils weniger als die Hälfte der Modellprojekte Überlegungen angestellt. Die rot markierten Maßnahmen sind aus unserer Sicht ebenfalls wichtige Strategien, um die Aktivierungsschnittstelle zu bearbeiten. Sie wurden aber nach den uns vorliegenden Daten von keinem der Modellprojekte in Erwägung gezogen. Die pfeilartigen Kästen an der rechten Seite enthalten notwendige Bedingungen, die aus theoretischer Sicht bei der Umsetzung der betreffenden Maßnahme beachtet werden müssen, damit sie im Sinne der Aktivierung prinzipiell wirksam ist. Die gelbe Farbe zeigt wiederum an, dass wir diese Bedingung bei weniger als der Hälfte aller Modellprojekte im Zusammenhang

mit der Maßnahme vorhanden und die rote Farbe lässt erkennen, dass diese Bedingung bei keinem der Modellprojekte in Bezug auf die entsprechende Maßnahme zum Erhebungszeitpunkt erfüllt war.

Abbildung 93: Verallgemeinertes Wirkmodell zur Aktivierung der Schlüsselakteure zu interkulturellem Handeln



Legende



Darüber hinaus ging aus der Wirkungsevaluation ein weiteres wichtiges Ergebnis im Zusammenhang mit der Bearbeitung der Aktivierungsschnittstelle hervor. So sollten die Projekte aus unserer Sicht darauf achten, dass an Entscheidungen zur interkulturellen Öffnung des Verbandes möglichst alle davon betroffenen Mitarbeitenden beteiligt werden. Das erhöht die Chance, auch Skeptiker in den Prozess einzubinden. Denn langfristig lässt sich ein Prozess der interkulturellen Öffnung im Verband nur breit verankern, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter insgesamt davon überzeugt sind.

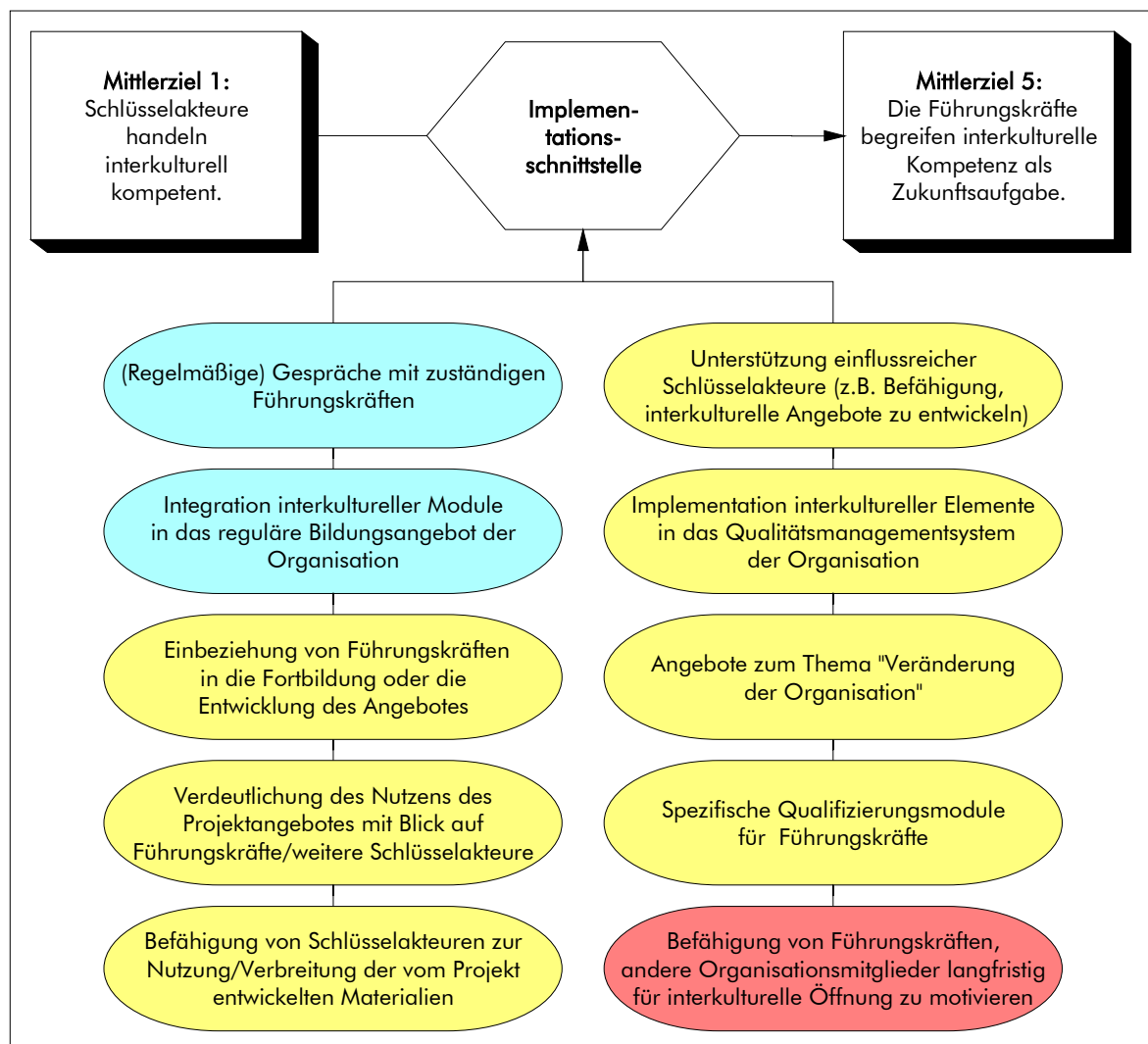
Die zweite Schnittstelle, die wir als Implementationsschnittstelle bezeichnen (sechster Aspekt), legt den Fokus auf eine dauerhafte Verankerung des Projektangebotes. Diese hat sich im Fall eines der beiden wirkungsevaluierten Projekte zum Zeitpunkt der Befragung vorerst als eher unwahrscheinlich herausgestellt. In dem zweiten Fall ist durch die Implementation einer aus sehr motivierten Akteuren bestehende Steuerungsgruppe eine Struktur geschaffen worden, um den Prozess einer interkulturellen Öffnung dauerhaft voranzutreiben. Darüber hinaus hat das Projekt bzw. die Steuerungsgruppe mit einer Richtlinie zur vielfaltsbewussten Sprache sowie einer vielfaltsbewusst gestalteten Stellenausschreibung Veränderungen am Organisationskontext insbesondere im Bereich der Kommunikationskultur des Landesverbandes vorgenommen. Hinzu kommen etwa mehrsprachig gestaltete Flyer. Das Mittlerziel 5 wurde ebenfalls von dem Projekt berücksichtigt, indem es den Begleitprozess des Landesverbandes für ein Gütesiegel „Interkulturell orientierte Einrichtung“ übernahm. Auf Vereinsebene konnte das Projekt unter anderem eine Maßnahme zur mehrsprachigen Beschilderung der Sportanlagen eines Vereins umsetzen und einen Integrationsbotschafter dazu bewegen, Einfluss auf das Leitbild des Vereins im Sinne der Programmt Themen zu nehmen. In den beiden untersuchten Schwerpunktvereinen des Projektes ist es ferner gelungen, jeweils eine hauptamtliche Person als Ansprechpartner oder eine Ansprechpartnerin aus der Geschäftsstelle für interkulturelle Öffnung zu sensibilisieren und zu aktivieren. Realistisch ist mit Blick auf die Nachhaltigkeit, dass die Ansprechpartner insbesondere bei Fragen der Kommunikation die Zielgruppe der Migrantinnen und Migranten systematisch mit berücksichtigen und auch andere dafür zuständige Kolleginnen und Kollegen in den Geschäftsstellen dazu ermuntern. Die Dauerhaftigkeit ihres Engagements hängt allerdings von der weiteren Unterstützung insbesondere von Ehrenamtlichen im Verein ab. Den Nutzen des Projektes für alle Zielgruppen im Verband ausreichend zu verdeutlichen ist unseren Ergebnissen zufolge daher ein weiterer wichtiger Aspekt, um Unterstützung für das Projekt aus dem Verband bzw. den Vereinen zu gewinnen und das Engagement von Vorreitern bzw. Vorreiterinnen langfristig zu erhalten und zu unterstützen.

Für sechs der ausgewählten neun Modellprojekte konnten wir zusätzlich zum Wirkmodell für die Aktivierung von Schlüsselakteuren ein Wirkmodell zur Implementation des Projektangebotes rekonstruieren. Dabei ging es um die Implementation einer Lernplattform für die Mitglieder eines Sportfachverbandes in einem Landessportverband, einem Sportangebot für muslimische Mädchen und Frauen in einem Landesturnverband, einem Seminar für Mitglieder eines Wohlfahrtsverbandes und in drei Fällen um die Implementation eines Methodenkoffers zum interkulturellen Lernen in zwei Feuerwehr- und in einem THW-Verband. Die Bildungsangebote sollten dauerhaft im Verband verankert werden.

Die Implementationsschnittstelle bei diesen Projekten betraf in vier Fällen das Mittlerziel 5 und in einem Fall das Mittlerziel 2 und bezog sich in diesen fünf Fällen auf die Implementation des

Projektangebotes in den Gesamtverband.²³⁴ Die Ergebnisse zur Bearbeitung der Implementationsschnittstelle aus unseren verschiedenen qualitativen Untersuchungen der Modellprojekte lassen sich wieder zu einem verallgemeinerten Wirkmodell zusammenfassen. Die blau markierten Strategien bzw. Maßnahmen wurden nach den uns vorliegenden Informationen jeweils von mindestens der Hälfte der 18 Modellprojekte geplant oder eingesetzt. Zu den einzelnen gelb gekennzeichneten Strategien oder Maßnahmen hatten jeweils weniger als die Hälfte der Modellprojekte Überlegungen angestellt. Die rot markierte Strategie ist aus unserer Sicht ebenfalls zu berücksichtigen, um die Implementationsschnittstelle erfolgreich zu bearbeiten. Sie wurde aber nach unseren Daten von keinem der Modellprojekte vorgesehen.

Abbildung 94: Verallgemeinertes Wirkmodell zur Implementation von Elementen der Modellprojekte zum interkulturellen Lernen in Verbände und Vereine



Legende



²³⁴ In einem weiteren Fall betraf die Implementationsschnittstelle auf der Ebene der ausgewählten Pilotvereine das Mittlerziel 3. Da es sich als einziges der hierzu ausgewerteten Projekte nicht auf den Gesamtverband bezog, haben wir es nicht in die Abbildung mit aufgenommen.

Auch für eines der wirkungsevaluierten Projekte war das Mittlerziel 5 mit Blick auf den Gesamtverband relevant. Um sich an dieses Programmziel anzunähern, hat das Projekt den Verband bei dem Prozess zum Erwerb des Gütesiegels „Interkulturell orientierte Einrichtung“ begleitet. Anhand der verschiedenen qualitativen Analysen lassen sich insgesamt folgende weitere Strategien zur Verstetigung des Projektangebotes identifizieren:

- Gespräche mit zuständigen Führungskräften zu Fragen der Nachhaltigkeit;
- Einbeziehung der Führungskräfte in die Fortbildungen bzw. in ihre Entwicklung;
- Implementation von Fortbildungsmodulen in reguläre Bildungsangebote der Organisation;
- Implementation interkultureller Themen in das Qualitätsmanagementsystem des Verbandes;
- Testläufe von entwickelten Bildungsmodulen in Ortsverbänden;
- Entwicklung von Methodenkoffern begleitet durch die Schulung von dafür zuständigen Trainerinnen und Trainern und
- Befähigung von Bildungsverantwortlichen, eigene interkulturelle Angebote zu entwickeln.

Insgesamt geht aber aus unseren Ergebnissen hervor, dass die Implementationsschnittstelle von den Projekten stärker berücksichtigt werden sollte. Darüber hinaus legen die Ergebnisse der Rekonstruktion der Wirkmodelle nahe, dass sich der Prozess der Organisationsentwicklung durch Maßnahmen befördern lässt, die Akzeptanz für das Thema „Veränderung der Organisation“ schaffen. Dazu fanden sich immerhin in einem Drittel der besuchten Projekte entsprechende Maßnahmen. Auch das in die Wirkungsevaluation einbezogene Projekt „Spiel Mit!“ entwickelte für seine Ausbildung von Integrationsbotschaftern in Vereinen einen entsprechenden Baustein.

Um einen nachhaltigen Prozess der interkulturellen Öffnung zu fördern, halten wir es außerdem für wichtig, dass die Führungskräfte andere Organisationsmitglieder für Fragen der interkulturellen Öffnung langfristig motivieren können. Dazu müssen die Führungskräfte unter Umständen noch befähigt werden.

Abschließend haben wir auf der Grundlage unserer Ergebnisse wichtige Erfolgsfaktoren für den Anstoß eines Prozesses der interkulturellen Öffnung in Vereinen und Verbänden in einer Übersicht zusammengefasst.

Erfolgsfaktoren für den Anstoß eines Prozesses zur interkulturellen Öffnung der Vereine und Verbände auf der Basis der Wirkungsevaluationen von zwei Projekten:

- Einrichtung einer Projektstelle im Verband und/oder Zusammenarbeit mit engagiertem/engagierter Fürsprecher/-in im Verband mit guten Kontakten zur Verbandsspitze;
- Berücksichtigung der Zielgruppe der Schlüsselakteure an Schnittstellen im Verband;
- Einbeziehung von hauptamtlichen Kräften in einen Kern von Aktiven;
- Verdeutlichung des Nutzens der interkulturellen Öffnung für die verschiedenen Zielgruppen im Verband (insbesondere auch für Ehrenamtliche);
- Begeisterung weckende Bildungsangebote unter Einbeziehung von Referenten/Referentinnen, die authentisch über Diskriminierungserfahrungen berichten;
- Anknüpfen der Themen der interkulturellen Öffnung an vorhandene Bedarfe bzw. an den konkreten Verbandskontext;
- Einrichtung einer festen und von der Verbandsspitze legitimierten Arbeits- bzw. Steuer-

rungsgruppe für interkulturelle Öffnung im Verband;

- intensive und ausreichende Begleitung der qualifizierten Schlüsselakteure und
- Vermeidung einer Top-down-Strategie bei der Einführung von Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung.

5. Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die Weiterentwicklung

Obwohl das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe in der dritten Programmphase von 2017 bis 2019 inhaltlich an die vorherigen Programmphasen anknüpfte, gab es auch wichtige Veränderungen. Eine einschneidende Veränderung war die Ausdehnung des Programms auf die westdeutschen Bundesländer, so dass im Programmbereich 1A insgesamt 73 Projekte gefördert wurden. Im Programmbereich 1B erhielten 15 Projekte zusätzliche Fördermittel um zu erproben, wie die im Programmbereich 1A aufgebauten Kompetenzen im Umgang mit diskriminierenden und undemokratischen Verhaltensweisen dem lokalen Gemeinwesen zugute kommen können. Mit der Förderung von 18 Modellprojekten zum Thema „Interkulturelles Lernen in Verbänden und Vereinen“ sollten neue Ansätze und Arbeitsformen zu einer aktuellen gesellschaftlichen Frage entwickelt und erprobt werden.

5.1 Gesamtprogramm

Das entscheidende Merkmal eines Programms sind relativ konkrete Wirkungsziele, die deutlich machen, was durch die gemeinsamen Anstrengungen aller Beteiligten verbessert werden soll. Die transparent dargestellten und konsequent auf Wirkungen ausgerichteten Programmziele unterstreichen an dieser Stelle eine hohe Konzeptqualität, die den Nachweis von Fortschritten bei der Zielerreichung ermöglichte. In Zukunft kommt es aber darauf an, dass sich alle Beteiligten die Programmziele noch stärker als bisher zu Eigen machen. In diesem Zusammenhang kann das Coaching für die steuernde Regiestelle ein wichtiges Instrument für die Ausrichtung der Projekte und ihrer Aktivitäten auf die Programmziele sein. Voraussetzung ist jedoch, dass die Coaches auf der Grundlage der Programmziele arbeiten.

Wie empfehlen sicherzustellen, dass alle eingesetzten Coaches die Programmziele nicht nur kennen, sondern auch als Grundlage ihrer Arbeit begreifen und dafür Sorge tragen, dass die Programmziele in den Projekten wach gehalten werden.

Im Hinblick auf die vom Programm angestrebten Wirkungen müssen drei Ebenen unterschieden werden. Während es auf der ersten Ebene um den Erwerb von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten geht, die zur Entwicklung neuer Handlungsstrategien und Vorgehensweisen benötigt werden, kommt es auf der zweiten Ebene darauf an, dass tatsächlich im Sinne des Programms gehandelt wird (Aktivierung). Auf der dritten Ebene geht es schließlich um die Verankerung der neuen Handlungsstrategien und Vorgehensweisen in der Organisation (Implementation). In unserem Evaluationsansatz betrachten wir die Übergänge zwischen diesen drei Ebenen als zentrale Schnittstellen, die erfolgreich bearbeitet werden müssen, damit eine nachhaltige Wirksamkeit erreicht wird. In diesem Zusammenhang müssen die Projekte dabei unterstützt werden, geeignete Maßnahmen zur Bearbeitung der Aktivierungs- und der Implementationsschnittstelle zu entwickeln und umzusetzen. Auch hierzu sollte das Coaching – in Zusammenarbeit mit der wissenschaftlichen Begleitung – einen Beitrag leisten.

Wie empfehlen sicherzustellen, dass die Coaches bei der Beratung darauf achten, dass geeignete Maßnahmen zur Aktivierung und Implementation entwickelt und umgesetzt werden.

Der Vergleich zwischen den bereits länger geförderten und den in der dritten Programmphase neu hinzugekommenen Projekte hat noch einmal deutlich gemacht, dass das Erreichen der ambitionierten Programmziele einen langfristigen Ansatz erfordert. Insofern ist die in der vier-

ten Programmphase vorgesehene Verlängerung der Förderdauer auf maximal 5 Jahre sehr zu begrüßen. Allerdings deuten sich beispielsweise beim Blick auf die Entwicklung Fallberatung schon in der dritten Programmphase gewisse Ermüdungserscheinungen an, mit denen auch in der neuen Programmphase gerechnet werden muss. Damit die Innovationskraft der Projekte auch in der neuen Programmphase erhalten bleibt, ist es aus unserer Sicht notwendig, in bestimmten Zeitabständen neue – vielleicht auch ungewöhnliche – Impulse für die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen und Aktivitäten zu geben. Gelegenheiten wären z.B. Fachtagungen oder andere Veranstaltungen, zu denen spannende Referentinnen und Referenten eingeladen werden. Wichtig ist, dass der Bedarf der Projekte berücksichtigt wird und dass eine Begleitung erfolgt, um die Impulse für die tägliche Arbeit nutzbar zu machen.

Wir empfehlen, den Projektakteuren in regelmäßigen Zeitabständen bedarfsgerecht neue Impulse für ihr Vorgehen zu geben und diese Impulse z.B. im Rahmen der Begleitung durch die Coaches für die tägliche Arbeit nutzbar zu machen.

5.2 Programmbereich 1A

Die Beraterausbildung ist die zentrale Maßnahme im Programmbereich 1A, um die Demokratieberater/-innen zu befähigen, mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen angemessen umzugehen und sich aktiv für die Stärkung demokratischer Beteiligungsprozesse im Verband einzusetzen (Mittlerziel 1). In der dritten Programmphase hat sich anhand der neu hinzugekommenen Projekte allerdings gezeigt, dass die Beraterausbildung die Projekte für einen langen Zeitraum bindet und die neuen Projekte deshalb erst relativ spät mit der Beratungsarbeit beginnen konnten. In diesem Zusammenhang müssen wir außerdem darauf hinweisen, dass die Aufgabe der Aus- und Fortbildung von Demokratieberaterinnen und -beratern eine Daueraufgabe ist, weil nach den Ergebnissen unserer Untersuchung zum Entwicklungsstand der Demokratieberatung grundsätzlich damit gerechnet werden muss, dass ein erheblicher Teil der Demokratieberater/-innen ihre Tätigkeit nach einer gewissen Zeit einstellt.²³⁵ Vor diesem Hintergrund ist der Zeit- und Ressourcenbedarf für die Aus- und Fortbildung der Demokratieberaterinnen und -berater aus unserer Sicht zu hoch, wenn diese hauptsächlich im jeweiligen Verband oder Verein stattfindet.

Wie empfehlen, die Aus- und Fortbildung der Demokratieberaterinnen und -berater zu zentralisieren und beispielsweise jeweils eine bundesweite Aus- und Fortbildung für die Verbandstypen Wohlfahrt/Soziales/Bildung/Kirche, Feuerwehr/THW/DLRG, Sport und Heimatpflege/Umweltschutz anzubieten.

Die Programmziele steckten auch im Programmbereich 1A den Rahmen für die Arbeit der Projekte ab. Grundsätzlich ist es durchaus sinnvoll, dass neue Projekte ihre Ressourcen zunächst auf das Erreichen weniger ausgewählter Ziele konzentrieren. Da die Ziele jedoch im Sinne einer Programmlogik aufeinander aufbauen, sollten zumindest die länger geförderten und gut entwickelten Projekte alle Ziele mit einem relevanten Teil ihrer Projektressourcen anstreben. Zum Zeitpunkt der dritten Monitoringerhebung war dies allerdings erst bei 23 von 34 alten und bei 11 von 38 neuen Projekten der Fall.

²³⁵ Vgl. Strobl; Klemm; Werner; Lobermeier (2018): Bewertung des Entwicklungsstandes der Demokratieberatung in Verbänden und Vereinen, a.a.O.

Wir empfehlen, länger geförderte Projekte, die noch nicht alle Programmziele anstreben, über das Coaching bei der Entwicklung von Maßnahmen für die noch unberücksichtigten Programmziele zu unterstützen.

Mit Blick auf das Erreichen der verschiedenen Handlungsziele des Programms zeigen die Ergebnisse der dritten Monitoringerhebung insgesamt deutliche Fortschritte im Verlauf der dritten Programmphase. Dies gilt insbesondere auch für die neuen Projekte. Im Hinblick auf das Erreichen wichtiger Zielgruppen sind die Ergebnisse ebenfalls positiv. So hatten die Projekte ihre selbst gesteckten Sollwerte gegen Ende der dritten Programmphase annähernd erreicht und in einzelnen Fällen sogar übertroffen. Allerdings hatten die neuen Projekte noch Schwierigkeiten beim Erreichen der Zielgruppe der von diskriminierendem oder undemokratischem Verhalten Betroffenen. Die Verbände und Vereine profitierten aber auch auf andere, nicht genau vorhersehbare Weise von den Projekten. Die häufigsten derartigen Effekte waren die Gewinnung neuer Kooperations- und Netzwerkpartner, eine verstärkte Auseinandersetzung mit Elementen der eigenen Strukturen, eine verbesserte Außenwahrnehmung des Verbands oder Vereins, die Implementation von Bildungsmodulen in das reguläre Bildungsangebot des Verbands oder Vereins und die Ausbildung von Schlüsselakteuren zu Demokratieberatern.

Die fünf Faktoren, die von den Projekten am häufigsten als „sehr wichtig“ für den Erfolg der Projekte im Programmbereich 1A eingeschätzt wurden, sind der Aufbau von Vertrauen durch das Herstellen von persönlichen Kontakten, die Gewinnung von Schlüsselakteuren des Verbands bzw. des Vereins als Multiplikatoren, die aktive Unterstützung durch die Verbands- bzw. die Vereinsspitze, die Überzeugung der Führungskräfte des Verbands oder Vereins vom Nutzen des Projekts und die intensive Begleitung der Demokratieberaterinnen und -berater.

Wir empfehlen, den von der wissenschaftlichen Begleitung identifizierten Erfolgsfaktoren im Rahmen des Coachings besondere Beachtung zu schenken.

Hinsichtlich der Entwicklung und Anwendung geeigneter Qualitätsstandards (Mittlerziel 5) konnten wir durchaus Fortschritte feststellen. Allerdings wurden die Beratungsstandards auch am Ende der dritten Programmphase in den meisten Verbänden oder Vereinen von den Demokratieberaterinnen und -beratern noch nicht systematisch angewendet. Bei den anderen zur Qualitätssicherung im Rahmen der Konfliktberatung eingesetzten Methoden gab es vor allem bei den neuen Projekten große Fortschritte. Nach wie vor werden aber Qualitätssicherungsmaßnahmen, bei denen die Qualität des Beratungsergebnisses und die Wirksamkeit der Beratung im Vordergrund stehen, noch zu selten eingesetzt. Hierzu zählen insbesondere die schriftliche Auftragsklärung mit Dokumentation der Beratungsziele, die systematische Protokollierung von Anzeichen für Veränderungen bei den Beratungsnehmern, das Abschlussgespräch mit den Beratungsnehmern zur Durchführung und zu den Ergebnissen des Beratungsprozesses und eine Selbstevaluation durch eine schriftliche Befragung der Beratungsnehmer.

Wir empfehlen, darauf zu achten, dass insbesondere Qualitätssicherungsmaßnahmen zum Einsatz kommen, bei denen die Qualität des Beratungsergebnisses und die Frage der Wirksamkeit im Vordergrund steht.

Unsere Analyse der in der dritten Programmphase dokumentierten Beratungsfälle ergab, dass mehr als ein Drittel (35 %) der Fälle nicht in den Rahmen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ fällt. Dieser relativ hohe Anteil lässt darauf schließen, dass noch Unklarheiten hinsichtlich der für das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ wichtigen Beratungsinhalte bestehen.

Wir empfehlen, die für das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ wichtigen Beratungsinhalte genauer abzugrenzen.

Bei knapp zwei Dritteln (65 %) der in den Programmrahmen fallenden dokumentierten Fälle gibt es Belege für ein gutes oder ein zufriedenstellendes Ergebnis. Die Selbstevaluationsdaten sind außerdem ein Indikator dafür, dass die Beratungsarbeit sehr gut akzeptiert und als wirksam wahrgenommen wird. Allerdings sind die Fälle im Beratungsmonitoring zum Teil unzureichend dokumentiert, so dass sich oft keine oder nur unzureichende Hinweise für eine Beurteilung der Fälle und des Beratungsergebnisses finden lassen. Die quantitative Zusatzauswertung gegen Ende der dritten Programmphase legt außerdem die Vermutung nahe, dass das Online-Beratungsmonitoring nicht in erster Linie als Hilfsmittel für die Falldokumentation, sondern eher im Sinne eines Arbeitsnachweises verwendet wird.

Wir empfehlen, die Projekte für die Bedeutung einer aussagekräftigen Falldokumentation im Online-Beratungsmonitoring zu sensibilisieren.

5.3 Programmbereich 1B

Im Programmbereich 1B ging es darum, dass sich die Vereine vor Ort als aktive demokratische Akteure im Gemeinwesen verstehen. Eine Annäherung an dieses Leitziel sollte vor allem durch den Aufbau von professionellen Netzwerken erreicht werden, und demokratiefeindliche Vorfälle mit einem Vereinsbezug sollten den Anstoß für den Aufbau eines arbeitsfähigen Netzwerks geben. Diese Vorstellung hat sich nach unseren Evaluationsergebnissen jedoch als unrealistisch erwiesen. Deshalb konnte auch die in der Zieltabelle ausgedrückte Programmlogik nicht greifen. Gleichwohl ist die Idee des Programmbereichs 1B tragfähig und sollte weiterentwickelt werden. So lassen sich die Aktivitäten der 1B-Projekte gut in den breiten Rahmen des Leitziels einordnen. Die Projekte im 1B-Bereich trugen – auch durch den Einsatz von Demokratieberaterinnen und -beratern – dazu bei, dass die Vereine als demokratische Akteure vor Ort sichtbar wurden. Sie setzten dem Problem der „leeren Institutionen“ in strukturschwachen Regionen Elemente einer lebendigen und demokratischen Gemeinwesenkultur entgegen. Damit entsprachen die Projektaktivitäten dem Geist des Programms, das „zur Förderung einer lebendigen und demokratischen Gemeinwesenkultur in strukturschwachen oder ländlichen Regionen“ beitragen möchte.²³⁶

Die meisten 1B-Projekte entwickelten jedoch keine neuen Netzwerke, sondern nutzten vor Ort bestehende Netzwerke und entwickelten diese gegebenenfalls weiter. Dieser Ansatz ist aus unserer Sicht durchaus sinnvoll, um Doppelstrukturen zu vermeiden.

Wir empfehlen, bei der Weiterentwicklung dieses Programmbereichs das obligatorische Ziel des Netzwerkaufbaus aufzugeben.

Die besondere Stärke der Projekte aus den geförderten Verbänden und Vereinen besteht darin, dass sie – anders als andere Institutionen – auch in kleinen Orten strukturschwacher Regionen über Untergliederungen präsent sind. Dadurch ist ein Zugriff auf ortsansässige Akteure prinzipiell möglich. Dies war nach unseren Ergebnissen auch der entscheidende Erfolgsfaktor

²³⁶ Bundesministerium des Innern (BMI) (2016): Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ – Richtlinie zur Förderung von Projekten für demokratische Teilhabe und gegen Extremismus in ländlichen oder strukturschwachen Regionen vom 31.08.2016. Berlin: BMI, S. 2. Online im Internet unter http://www.zusammenhalt-durch-teilhabe.de/system/files/dokument_pdf/Richtlinie_ZdT_final_2017_2020.pdf, Abruf am 9.10.2017.

für die 1B-Projekte. Die Aus- und Fortbildung, Stärkung und Unterstützung ortsansässiger Personen, die sich um Probleme kümmern und bei demokratiefeindlichen Erscheinungen sichtbar für demokratische Werte und eine lebendige, demokratische Kultur eintreten, sollte daher den Kern dieses Programmbereichs bilden.

Wir empfehlen, bei der Weiterentwicklung des Programmbereichs 1B geeignete Personen aus den örtlichen Vereinen strukturschwacher Regionen für die Stärkung einer lebendigen, demokratischen Kultur vor Ort zu gewinnen, zu qualifizieren und bei ihrem Engagement zu unterstützen.

Die Projekte des 1B-Bereiches setzten vor Ort an ganz unterschiedlichen Problemen an. Relevante Probleme, die Unzufriedenheit schüren und so die demokratische Kultur schwächen können, lassen sich allerdings nicht am „grünen Tisch“ bestimmen. Deshalb ist es wichtig, zunächst die relevanten Probleme und die akuten Bedarfe vor Ort zu identifizieren, um sie dann gezielt zu bearbeiten.

Wir empfehlen eine Problem- und Bedarfsanalyse als Ausgangspunkt für die Aktivitäten zur Stärkung der demokratischen Kultur vor Ort.

5.4 Programmbereich 2

Mit dem Ende der dritten Programmphase endet auch die Förderung der Modellprojekte zum interkulturellen Lernen in Verbänden und Vereinen. Es ist daher nicht sehr sinnvoll, an dieser Stelle Empfehlungen für diese speziellen Modellprojekte auszusprechen. Vielmehr stellt sich die Frage, was nach den Ergebnissen der wissenschaftlichen Begleitung generell für die Förderung von Modellprojekten zu empfehlen ist. Die Antwort hängt aus unserer Sicht mit den empirisch begründeten Kriterien für eine Modellhaftigkeit von Projekten im Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ zusammen.

Auf dieser Grundlage empfehlen wir, dass Modellprojekte

- *auf der Grundlage der sie betreffenden Programmziele arbeiten,*
- *die Bedarfe in den Verbänden oder Vereinen seriös ermitteln und systematisch berücksichtigen,*
- *sich darauf konzentrieren, die Akteure in den Verbänden oder Vereinen zu erreichen, die das Projektanliegen an den entscheidenden Schnittstellen der Organisation voranbringen können (Schlüsselakteure),*
- *die Schlüsselakteure zum Handeln anregen und befähigen (Aktivierungsschnittstelle) und*
- *die Verankerung der entwickelten Strategien oder Maßnahmen in den Verbänden oder Vereinen systematisch vorantreiben (Implementationsschnittstelle).*

Die in diesem Bericht vorgestellten verallgemeinerten Wirkmodelle zur Aktivierung von Schlüsselakteuren und zur Implementation von Elementen der Modellprojekte geben in diesem Zusammenhang wertvolle Hinweise auf Maßnahmen, mit denen die Aktivierungs- und die Implementationsschnittstelle erfolgreich bearbeitet werden können.

Literaturverzeichnis

- Allport, Gordon (1971): Die Natur des Vorurteils. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Bundesagentur für Arbeit. Statistik. Online im Internet unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Regionen/Politische-Gebietsstruktur/Thueringen-Nav.html>, Abruf am 21.11.2018.
- Bundesministerium des Innern (BMI) (2016): Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ – Richtlinie zur Förderung von Projekten für demokratische Teilhabe und gegen Extremismus in ländlichen oder strukturschwachen Regionen vom 31.08.2016. Berlin: BMI. Online im Internet unter http://www.zusammenhalt-durch-teilhabe.de/system/files/dokument_pdf/Richtlinie_ZdT_final_2017_2020.pdf, Abruf am 9.10.2017.
- Chen, Huey T. (2005): Practical Program Evaluation: Assessing and Improving Planning, Implementation, and Effectiveness. Thousand Oaks Calif.: Sage.
- Chen, Huey T. (2010): The bottom-up approach to integrative validity: A new perspective for program evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 33(3), S. 205-214.
- Chen, Huey T. (2012): Theory-driven evaluation: Conceptual Framework, Application and Advancement. In: Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf; Heitmeyer, Wilhelm (Hg.): Evaluation von Programmen und Projekten für eine demokratische Kultur. Wiesbaden: Springer VS, S. 17-40.
- Donabedian, Avedis (2005 [zuerst 1966]): Evaluating the Quality of Medical Care. In: *The Milbank Quarterly*, Vol. 83 (4), S. 691-729.
- Glaser, Michaela; Rieker, Peter (2006): Interkulturelles Lernen als Prävention von Fremdenfeindlichkeit. Ansätze und Erfahrungen in Jugendbildung und Jugendarbeit. Halle: Deutsches Jugendinstitut.
- Hanneman, Robert A.; Riddle, Marc (2005): Introduction to social network methods. Riverside, CA: University of California, Riverside.
- Heitmeyer, Wilhelm (1999): Sozialräumliche Machtversuche des ostdeutschen Rechtsextremismus – Zum Problem unzureichender politischer Gegenöffentlichkeit in Städten und Kommunen. In: Kalb, Peter E.; Sitte, Katrin; Petry, Christian (Hg.), *Rechtsextremistische Jugendliche – Was tun?* Weinheim und Basel: Beltz-Verlag, S. 47-79.
- Heyder, Ari; Schmidt, Peter (2002): Autoritarismus und Ethnozentrismus. Ein Phänomen der Jugend oder der Alten? In: Boehnke, Klaus; Fuß, Daniel; Hagan John (Hg.): *Jugendgewalt und Rechtsextremismus. Soziologische und psychologische Analysen in internationaler Perspektive.* Weinheim; München: Juventa, S. 119-142.
- Jansen, Dorothea (1999): Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Opladen: Leske + Budrich.
- Krueger, Richard A. (2009): *Focus groups: a practical guide for applied research*, 4th ed. Los Angeles: Sage.
- Nooy, Wouter de; Mrvar, Andrej; Batagelj, Vladimir (2005): *Exploratory Social Network Analysis with Pajek.* New York: Cambridge University Press.
- prognos (2007): *Netzwerkanalyse in den Lokalen Bündnissen für Familie.* Paderborner Bündnis für Familie. Düsseldorf: Prognos AG.
- Putnam, R. D. (2002): Soziales Kapital in der Bundesrepublik Deutschland und in den USA. In: Deutscher Bundestag, Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“: *Bürgerschaftliches Engagement und Zivilgesellschaft.* Opladen: Leske und Budrich, S. 257-271.
- Reif-Spirek, Peter (2000): Der Rechtsextremismus und das Sommerloch. Oder: Wie man ein Problem umdeutet, indem man es öffentlich bespricht. In: *Journal der Jugendkulturen*, 3, S. 27-36.

- Rippl, Susanne (2005): Fremdenfeindlichkeit – ein Problem der Jugend? Eine vergleichende Untersuchung fremdenfeindlicher Einstellungen in verschiedenen Altersgruppen. *Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation* 25 (4), S. 362-380.
- Schneider, G.; Geiger, I. K.; Scheuring, J. (2008): *Prozess- und Qualitätsmanagement Grundlagen der Prozessgestaltung und Qualitätsverbesserung mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten*, Zürich: Compendio Bildungsmedien.
- Stimmer, Franz; Weinhardt, Marc (2010): *Fokussierte Beratung in der Sozialen Arbeit*. München und Basel: Ernst Reinhardt Verlag.
- Strauss, Anselm L.; Corbin, Juliet (1990): *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park; London; New Delhi: Sage
- Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf (2012): *Aufbau und Evaluation von Netzwerken für eine demokratische Kultur*. In: Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf; Heitmeyer, Wilhelm (Hg.): *Evaluation von Programmen und Projekten für eine demokratische Kultur*. Wiesbaden: Springer VS, S. 155-177.
- Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf; Heitmeyer, Wilhelm (Hg.) (2012): *Evaluation von Programmen und Projekten für eine demokratische Kultur*. Wiesbaden: Springer VS.
- Strobl, Rainer (2013): *Analyse der Vernetzung im Rahmen des Dortmunder Aktionsplans in Dortmund*. In: Grau, Andreas; Heitmeyer, Wilhelm (Hg.): *Menschenfeindlichkeit in Städten und Gemeinden*. Weinheim; Basel: Beltz Juventa, S. 202-222.
- Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf; und Klemm, Jana (2015): *Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung zum Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“*. Hannover: proVal, S. 13-58.
- Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf (2016): *Qualitätsentwicklung und Evaluation. Das proVal-Handbuch für die praktische Projektarbeit. 2. vollständig überarbeitete Auflage*. Hannover: proVal.
- Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf; Klemm, Jana (2016): *Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung zum Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“, 2. Programmphase, 3. Förderperiode (2015-2016)*. Hannover: proVal.
- Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf; Klemm, Jana (2017): *Zwischenbericht im Rahmen der Erweiterung der wissenschaftlichen Begleitung von Modellprojekten zum Thema „Interkulturelles Lernen in Verbänden und Vereinen“ im Rahmen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ (Z:T)*. Hannover: proVal.
- Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf; Klemm, Jana (2017): *Abschlussbericht im Rahmen der Erweiterung der wissenschaftlichen Begleitung von Modellprojekten zum Thema „Interkulturelles Lernen in Verbänden und Vereinen“ im Rahmen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ (Z:T)*. Hannover: proVal.
- Strobl, Rainer; Klemm, Jana; Graupner, Merle; Lobermeier, Olaf (2017): *1. Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung zur 3. Programmphase des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ (Z:T)*. Hannover: proVal.
- Strobl, Rainer; Klemm, Jana; Graupner, Merle; Lobermeier, Olaf (2018): *Bewertung des Entwicklungsstandes der Demokratieberatung in Verbänden und Vereinen mit Projekten, die vom Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ seit 2013 oder länger gefördert werden*. Hannover: proVal.
- Strobl, Rainer; Klemm, Jana; Werner, Merle; Lobermeier, Olaf (2018): *2. Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung zur 3. Programmphase des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ (Z:T)*. Hannover: proVal.
- Witzel, Andreas (1982): *Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen*. Frankfurt am Main; New York: Campus.

Witzel, Andreas (1996): Auswertung problemzentrierter Interviews: Grundlagen und Erfahrungen. In: Strobl, Rainer; Böttger, Andreas (Hg.): Wahre Geschichten? Zu Theorie und Praxis qualitativer Interviews. Baden-Baden: Nomos, S. 49-77.