

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

Rainer Strobl, Jana Klemm und Olaf Lobermeier
Hannover, November 2024

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.....	10
2. Zur Einführung: Das Anliegen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ .	13
3. Konzeption und Umsetzung der Evaluation	15
3.1 Evaluationsgegenstand	15
3.2 Evaluationsaufgaben.....	16
3.3 Evaluationskonzept	17
3.4 Methodische Umsetzung der Evaluation	19
3.5 Verfahren der Bewertung.....	22
4. Ergebnisse der Evaluation	24
4.1 Logik und Umsetzung des Gesamtprogramms.....	24
4.1.1 Konzeptqualität.....	24
4.1.2 Strukturqualität	31
4.1.3 Prozessqualität	32
4.1.4 Ergebnisqualität	32
4.1.4.1 Innerverbandliche Konfliktbearbeitung.....	33
4.1.4.2 Politische Bildung.....	34
4.1.4.3 Schlüsselakteure	35
4.1.4.4 Implementation neuer Teilhabeverfahren	36
4.1.4.5 Qualifizierung und Aktivierung der lokalen Ebene	37
4.1.4.6 Entwicklung digitaler Wege zur Demokratiestärkung und Beteiligung	38
4.2 Beteiligung an der Fortbildung „Wirkungen im Zentrum der Projektarbeit“	39
4.3 Projektumsetzung im Programmbereich 1	43
4.3.1 Resümee der 4. Programmphase aus Projektsicht	44
4.3.2 Angestrebte Programmziele.....	46
4.3.3 Nicht intendierte Wirkungen	50
4.3.4 Wichtige Ergebnisse, Innovationen und Schwierigkeiten aus der Sicht der Projekte..	53
4.3.5 Tätigkeit der Beraterinnen und Berater sowie der Projektmitarbeiter/-innen	59
4.3.6 Weiterentwicklung des Beratungsangebotes.....	67
4.3.7 Bildungsveranstaltungen	69
4.3.8 Rahmenbedingungen.....	88
4.3.9 Resümee.....	93
4.3.10 Analyse der Beratungsarbeit.....	95
4.3.10.1 Bedeutsamkeit der Beratungsfälle	96
4.3.10.2 Komplexität der Beratungsfälle	99
4.3.10.3 Angemessenheit der umgesetzten Maßnahmen.....	101
4.3.10.4 Beratungsergebnisse.....	102
4.3.10.5 Beratungsthemen.....	104
4.3.10.6 Beratungsformen	105
4.3.10.7 Beratungsdurchführung.....	106
4.3.10.8 Schwierigkeitsgrad der Fälle.....	107
4.3.10.9 Abschluss der Beratungsfälle	108
4.3.10.10 Erreichung der Beratungsziele	109
4.3.10.11 Beratungszeit.....	109
4.3.10.12 Rückmeldungen der Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmer.....	111
4.3.10.13 Resümee	115
4.3.11 Zentrale Ergebnisse der Wirkungsaudits zum Programmschwerpunkt „Partizipation und Teilhabe“	117
4.3.12 Wirksamkeit der Projektmaßnahmen im Hinblick auf organisationale Veränderun- gen in den Trägereinrichtungen aus der Perspektive von Führungskräften	121
4.3.12.1 Organisationale Veränderungen beim Verbandstyp „Wohlfahrtspflege, Sozial- und Bildungsarbeit sowie kirchliche Arbeit“	122
4.3.12.2 Organisationale Veränderungen beim Verbandstyp „Feuerwehr, THW und DLRG“	132

4.3.12.3	Organisationale Veränderungen beim Verbandstyp „Interessensvertretung, Integration und Kultur“	139
4.3.12.4	Allgemeine organisationale Veränderungen	144
4.4	Projektumsetzung im Programmbereich 2	146
4.4.1	Resümee der 4. Programmphase aus Projektsicht	146
4.4.2	Angestrebte Programmziele	148
4.4.3	Nicht intendierte Wirkungen	151
4.4.4	Wichtige Ergebnisse, Innovationen und Schwierigkeiten aus der Sicht der Projekte	153
4.4.5	Aktivitäten vor Ort	157
4.4.6	Tätigkeit der Beraterinnen und Berater sowie der Projektmitarbeiter/-innen	161
4.4.7	Weiterentwicklung des Beratungsangebotes	166
4.4.8	Bildungsveranstaltungen	167
4.4.9	Rahmenbedingungen	181
4.4.10	Resümee	186
4.4.11	Analyse der Beratungsarbeit	188
4.4.11.1	Bedeutsamkeit der Beratungsfälle	188
4.4.11.2	Komplexität der Beratungsfälle	192
4.4.11.3	Angemessenheit der umgesetzten Maßnahmen	194
4.4.11.4	Beratungsergebnisse	195
4.4.11.5	Beratungsthemen	196
4.4.11.6	Beratungsformen	198
4.4.11.7	Beratungsdurchführung	198
4.4.11.8	Schwierigkeitsgrad der Fälle	200
4.4.11.9	Abschluss der Beratungsfälle	201
4.4.11.10	Erreichung der Beratungsziele	202
4.4.11.11	Beratungszeit	203
4.4.11.12	Rückmeldungen der Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmer	205
4.4.11.13	Resümee	209
4.4.12	Ergebnisse der Wirkungsaudits mit 7 Projekten zum Programmschwerpunkt „Arbeit mit einer Untergliederung“	211
4.4.13	Voraussetzungen für die Wirksamkeit der Förderprojekte im Programmbereich 2	233
4.4.14	Reichweitendiskussion zu den demokratiestiftenden Impulsen von lokalen Untergliederungen im Gemeinwesen	234
4.5	Projektumsetzung im Programmbereich 3A	248
4.5.1	Zentrale Ergebnisse der Workshops mit den Modellprojekten zur Zielexplication und zur Wirkungslogik in der ersten Programmhälfte	248
4.5.2	Wirkungsaudits mit den Modellprojekten	250
4.5.3	Leistungen der Modellprojekte	267
4.5.4	Förderliche und hinderliche Rahmenbedingungen der Modellprojekte	271
4.5.5	Modellhaftigkeit der Modellprojekte zur Digitalisierung	275
4.5.6	Resümee	278
5.	Resümee der 4. Programmphase	280
5.1	Gesamtprogramm	280
5.2	Programmbereich 1	281
5.3	Programmbereich 2	282
5.4	Programmbereich 3A	284
	Literaturverzeichnis	286
	Anhang 1: Der Online-Fragebogen für die Projektverantwortlichen im Programmbereich 1	287
	Anhang 2: Der Online-Fragebogen für die Projektverantwortlichen im Programmbereich 2	301
	Anhang 3: Der Online-Fragebogen zu den Leistungen der Modellprojekte	317

Anhang 4: Der Interviewleitfaden für Führungskräfte zu organisationalen Veränderungen in den Verbänden und Vereinen im Programmbereich 1	321
Anhang 5: Der Interviewleitfaden für die Wirkungsaudits zum Schwerpunkt „Arbeit mit einer Untergliederung“ im Programmbereich 2 (Mittlerziele 3+4)	322
Anhang 6: Der Interviewleitfaden für Schlüsselakteure vor Ort zur Reichweite von Untergliederungen in das Gemeinwesen im Programmbereich 2	324
Anhang 7: Der Interviewleitfaden für die Wirkungsaudits mit den Modellprojekten im Programmbereich 3A.....	325

Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

Abbildung 1: Ebenen und Schnittstellen der Wirksamkeit	18
Abbildung 2: Tätigkeitsschwerpunkte der Projektträger im Programmbereich 1	44
Abbildung 3: Rückmeldungen zu verschiedenen Aspekten des Programms	45
Abbildung 4: Anzahl der Projekte, die die allgemeinen Programmziele des Programmbereichs 1 zumindest teilweise erreichen wollten.....	47
Abbildung 5: Anzahl der Schlüsselakteure, die aufgrund der Projektmaßnahmen attraktive Beteiligungsverfahren kennen und nutzen (MZ3).....	48
Abbildung 6: Anzahl der Schlüsselakteure, die sich aufgrund der Projektmaßnahmen für Demokratiestärkung engagieren (MZ4)	49
Abbildung 7: Durch die Projektmaßnahmen hervorgerufene sonstige positive Veränderungen im Verband bzw. im Verein.....	51
Abbildung 8: Mit den Projektmaßnahmen einhergehende negative Veränderungen im Verband bzw. im Verein	52
Abbildung 9: Durchschnittliche Einsatzbereitschaft von Beraterinnen und Beratern im Programmbereich 1 im Verlauf der 4. Programmphase.....	64
Abbildung 10: Durchschnittliche Prozentanteile der für die einzelnen Themenbereiche aufgewendeten Arbeitszeit der hauptamtlichen Projektmitarbeiter/-innen im Programmbereich 1	65
Abbildung 11: Durchschnittliche Prozentanteile der für die einzelnen Themenbereiche aufgewendeten „Arbeitszeit“ der nicht im Projekt beschäftigten Demokratieberater/-innen im Programmbereich 1	66
Abbildung 12: Entwicklung und Anwendung von Beratungsstandards im Programmbereich 1	68
Abbildung 13: Im Programmbereich 1 geplante und durchgeführte Bildungsveranstaltungen.....	70
Abbildung 14: Im Programmbereich 1 in der 4. Programmphase insgesamt durchgeführte Bildungsveranstaltungen.....	73
Abbildung 15: Abdeckung verschiedener Themen durch alle in der 4. Programmphase im Programmbereich 1 durchgeführten Bildungsveranstaltungen.....	78
Abbildung 16: Im Programmbereich 1 in der 4. Programmphase im Rahmen von Bildungsveranstaltungen insgesamt erreichte Personen aus allen Zielgruppen	84
Abbildung 17: Im Programmbereich 1 in der 4. Programmphase im Rahmen von Bildungsveranstaltungen erreichte Personen aus den verschiedenen Zielgruppen	85
Abbildung 18: Anteil der vom Projektteam selbst und von Demokratieberater/-innen außerhalb des Projektteams im Programmbereich 1 initiierten Bildungsveranstaltungen.....	86
Abbildung 19: Unterstützung der Teilnehmer/-innen der Bildungsveranstaltung bei der Umsetzung des Gelernten in die Verbands- oder Vereinspraxis im Programmbereich 1	87

Abbildung 20: Im Programmbereich 1 eingesetzte Maßnahmen, um die Teilnehmer/-innen der Bildungsveranstaltungen bei der Umsetzung des Gelernten in die Verbands- oder Vereinspraxis zu unterstützen	88
Abbildung 21: Bewertung verschiedener Rahmenbedingungen im Verband oder im Verein im Programmbereich 1	89
Abbildung 22: Bedeutung verschiedener Probleme für die Projektumsetzung im Programmbereich 1	91
Abbildung 23: Anteil der bedeutsamen Beratungsfälle innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation im Programmbereich 1	97
Abbildung 24: Bedeutsamkeit der Beratungsfälle für den Programmbereich 1 des Programms Z:T	98
Abbildung 25: Bedeutsame Beratungsfälle im Programmbereich 1 in der 4. Programmphase	99
Abbildung 26: Komplexität der Beratungsfälle im Programmbereich 1	100
Abbildung 27: Angemessenheit der umgesetzten Maßnahmen im Programmbereich 1	102
Abbildung 28: Beratungsergebnisse im Programmbereich 1	103
Abbildung 29: Beratungsthemen im Programmbereich 1	104
Abbildung 30: Beratungsformen im Programmbereich 1	105
Abbildung 31: Beratungsdurchführung im Programmbereich 1	106
Abbildung 32: Schwierigkeitsgrad der Fälle im Programmbereich 1	107
Abbildung 33: Abschluss der Beratungsfälle im Programmbereich 1	108
Abbildung 34: Erreichung der Beratungsziele im Programmbereich 1	109
Abbildung 35: Beratungszeit im Programmbereich 1 in Stunden (Mediane)	110
Abbildung 36: Akzeptanz und Wirksamkeit der Beratungsarbeit im Programmbereich 1 (Mittelwerte)	112
Abbildung 37: Aussagen zur Akzeptanz der Beratungsarbeit im Programmbereich 1	112
Abbildung 38: Aussagen zur Wirksamkeit der Beratungsarbeit im Programmbereich 1	113
Abbildung 39: Geschlecht der befragten Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmer im Programmbereich 1	114
Abbildung 40: Alter der befragten Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmer im Programmbereich 1	114
Abbildung 41: Bildungsstand der befragten Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmer im Programmbereich 1	115
Abbildung 42: Tätigkeitsschwerpunkte der Projektträger im Programmbereich 2	146
Abbildung 43: Rückmeldungen zu verschiedenen Aspekten des Programms	147
Abbildung 44: Anzahl der Projekte, die die allgemeinen Programmziele des Programmbereichs 2 zumindest teilweise erreichen wollten.....	149
Abbildung 45: Anzahl der Schlüsselakteure, die sich aufgrund der Projektmaßnahmen in Untergliederungen und vor Ort (MZ3 und MZ4) sowie auf der Landesebene (MZ5) für demokratische Werte engagieren.....	150
Abbildung 46: Durch die Projektmaßnahmen hervorgerufene sonstige positive Veränderungen im Verband bzw. im Verein.....	152
Abbildung 47: Mit den Projektmaßnahmen einhergehende negative Veränderungen im Verband bzw. im Verein	153
Abbildung 48: Auf welche konkreten Probleme oder Bedarfe im Bereich der wichtigsten Untergliederung kann Ihre Handlungsstrategie reagieren?	159
Abbildung 49: Wie sehr treffen die folgenden förderlichen Rahmenbedingungen auf Ihre Arbeit mit der (wichtigsten) Untergliederung zu?.....	160
Abbildung 50: Wie sehr treffen die folgenden hinderlichen Rahmenbedingungen auf Ihre Arbeit mit der (wichtigsten) Untergliederung zu?.....	161
Abbildung 51: Durchschnittliche Einsatzbereitschaft von Beraterinnen und Beratern im Programmbereich 2 im Verlauf der 4. Programmphase.....	164
Abbildung 52: Durchschnittliche Prozentanteile der für die einzelnen Themenbereiche aufgewendeten Arbeitszeit der hauptamtlichen Projektmitarbeiter/-innen im Programmbereich 2.....	165

Abbildung 53: Durchschnittliche Prozentanteile der für die einzelnen Themenbereiche aufgewendeten „Arbeitszeit“ der nicht im Projekt beschäftigten Demokratieberater/-innen im Programmbereich 2	166
Abbildung 54: Entwicklung und Anwendung von Beratungsstandards im Programmbereich 2	167
Abbildung 55: Im Programmbereich 2 geplante und durchgeführte Bildungsveranstaltungen.....	169
Abbildung 56: Im Programmbereich 2 in der 4. Programmphase insgesamt durchgeführte Bildungsveranstaltungen	170
Abbildung 57: Abdeckung verschiedener Themen durch alle in der 4. Programmphase im Programmbereich 2 durchgeführten Bildungsveranstaltungen	174
Abbildung 58: Im Programmbereich 2 in der 4. Programmphase im Rahmen von Bildungsveranstaltungen insgesamt erreichte Personen aus allen Zielgruppen.....	177
Abbildung 59: Im Programmbereich 2 in der 4. Programmphase im Rahmen von Bildungsveranstaltungen erreichte Personen aus den verschiedenen Zielgruppen	178
Abbildung 60: Anteil der vom Projektteam selbst und von Demokratieberater/-innen außerhalb des Projektteams im Programmbereich 2 initiierten Bildungsveranstaltungen.....	179
Abbildung 61: Unterstützung der Teilnehmer/-innen der Bildungsveranstaltung bei der Umsetzung des Gelernten in die Verbands- oder Vereinspraxis im Programmbereich 2	180
Abbildung 62: Im Programmbereich 2 eingesetzte Maßnahmen, um die Teilnehmer/-innen der Bildungsveranstaltungen bei der Umsetzung des Gelernten in die Verbands- oder Vereinspraxis zu unterstützen	181
Abbildung 63: Bewertung verschiedener Rahmenbedingungen im Verband oder im Verein im Programmbereich 2.....	182
Abbildung 64: Bedeutung verschiedener Probleme für die Projektumsetzung im Programmbereich 2	184
Abbildung 65: Bedeutsamkeit der Beratungsfälle für den Programmbereich 2 des Programms Z:T.....	190
Abbildung 66: Bedeutsame Beratungsfälle im Programmbereich 2 in der 4. Programmphase	191
Abbildung 67: Anteil der bedeutsamen Beratungsfälle innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation im Programmbereich 2	192
Abbildung 68: Komplexität der bedeutsamen Beratungsfälle im Programmbereich 2	193
Abbildung 69: Angemessenheit der umgesetzten Maßnahmen im Programmbereich 2	195
Abbildung 70: Beratungsergebnisse im Programmbereich 2	196
Abbildung 71: Beratungsthemen im Programmbereich 2.....	197
Abbildung 72: Beratungsformen im Programmbereich 2	198
Abbildung 73: Beratungsdurchführung im Programmbereich 2.....	199
Abbildung 74: Schwierigkeitsgrad der Fälle im Programmbereich 2	200
Abbildung 75: Abschluss der Beratungsfälle im Programmbereich 2	201
Abbildung 76: Erreichung der Beratungsziele im Programmbereich 2.....	202
Abbildung 77: Beratungszeit im Programmbereich 2 in Stunden (Median)	204
Abbildung 78: Akzeptanz und Wirksamkeit der Beratungsarbeit im Programmbereich 2 (Mittelwerte).....	206
Abbildung 79: Aussagen zur Akzeptanz der Beratungsarbeit im Programmbereich 2.....	206
Abbildung 80: Aussagen zur Wirksamkeit der Beratungsarbeit im Programmbereich 2.....	207
Abbildung 81: Geschlecht der befragten Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmer im Programmbereich 2.....	208
Abbildung 82: Alter der befragten Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmer im Programmbereich 2	208
Abbildung 83: Bildungsstand der befragten Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmer im Programmbereich 2.....	209

Abbildung 84:	Tätigkeitsbereiche der 7 in die Wirkungsaudits einbezogenen Projekte	211
Abbildung 85:	Anzahl der von den Modellprojekten insgesamt erreichten Personen aus verschiedenen Zielgruppen	267
Abbildung 86:	Anzahl der von den Modellprojekten insgesamt durchgeführten Workshops und sonstigen Veranstaltungen	268
Tabelle 1:	Ziele für den Programmbereich 1: Demokratische Praxis in Vereinen und Verbänden stärken	26
Tabelle 2:	Ziele für den Programmbereich 2: Gesellschaftlichen Zusammenhalt vor Ort gestalten.....	29
Tabelle 3:	Aufbau der Fortbildung „Wirkungen im Zentrum der Projektarbeit“	39
Tabelle 4:	Zentrale Ergebnisse der Blended-Learning-Fortbildung „Wirkungen im Zentrum der Projektarbeit“	42
Tabelle 5:	Ausbildung, Einsatzbereitschaft und Fortbildung der Beraterinnen und Berater in den alten Projekten des Programmbereichs 1	60
Tabelle 6:	Ausbildung, Einsatzbereitschaft und Fortbildung der Beraterinnen und Berater in den ab 2020 geförderten neuen Projekten des Programmbereichs 1 ...	62
Tabelle 7:	Ausbildung, Einsatzbereitschaft und Fortbildung der Beraterinnen und Berater in den ab 2021 geförderten neuen Projekten des Programmbereichs 1 ...	63
Tabelle 8:	Anzahl der im Programmbereich 1 vom 1.5.2023 bis zum 30.4.2024 geplanten und durchgeführten Bildungsveranstaltungen.....	69
Tabelle 9:	Anzahl der im Programmbereich 1 vom 1.5.2023 bis zum 30.4.2024 von den alten Projekten geplanten und durchgeführten Bildungsveranstaltungen	71
Tabelle 10:	Anzahl der im Programmbereich 1 vom 1.5.2023 bis zum 30.4.2024 von den neuen Projekten, die seit 2020 gefördert wurden, geplanten und durchgeführten Bildungsveranstaltungen	71
Tabelle 11:	Anzahl der im Programmbereich 1 vom 1.5.2023 bis zum 30.4.2024 von den neuen Projekten, die seit 2021/2022 gefördert wurden, geplanten und durchgeführten Bildungsveranstaltungen	72
Tabelle 12:	Anzahl aller im Programmbereich 1 vom 1.5.2023 bis zum 30.4.2024 von den Projekten durchgeführten Bildungsveranstaltungen	72
Tabelle 13:	Anzahl der Bildungsveranstaltungen im Programmbereich 1, mit denen die nachfolgenden Themen abgedeckt wurden.....	74
Tabelle 14:	Soll-Ist-Vergleich der alten Projekte des Programmbereichs 1 zur Zielgruppenerreichung bei Bildungsveranstaltungen.....	79
Tabelle 15:	Soll-Ist-Vergleich der ab 2020 geförderten neuen Projekte des Programmbereichs 1 zur Zielgruppenerreichung bei Bildungsveranstaltungen	80
Tabelle 16:	Soll-Ist-Vergleich der ab 2021/2022 geförderten neuen Projekte des Programmbereichs 1 zur Zielgruppenerreichung bei Bildungsveranstaltungen.....	81
Tabelle 17:	Zielgruppenerreichung aller im Programmbereich 1 geförderten Projekte im Rahmen von Bildungsveranstaltungen (1.5.2023 – 30.4.2024)	83
Tabelle 18:	Zusammenhang von Rahmenbedingungen mit dem Projekterfolg im Programmbereich 1	90
Tabelle 19:	Zusammenhang von Problemen mit dem Projekterfolg im Programmbereich 1	92
Tabelle 20:	Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse der 8 Wirkungsaudits zum Schwerpunkt „Partizipation und Teilhabe“	121
Tabelle 21:	Organisationale Veränderungen im Bereich der Wohlfahrtspflege, Sozial- und Bildungsarbeit sowie kirchliche Arbeit	131
Tabelle 22:	Organisationale Veränderungen im Bereich Feuerwehr, THW und DLRG (heterogenes Sample aus Erwachsenen- und Jugendverbänden).....	138
Tabelle 23:	Organisationale Veränderungen im Bereich Interessenvertretung, Integration und Kultur.....	143

Tabelle 24:	Anzahl der Untergliederungen mit denen das Projekt zum Erhebungszeitpunkt auf lokaler Ebene intensiv zusammengearbeitet hat	158
Tabelle 25:	Ausbildung, Einsatzbereitschaft und Fortbildung der Beraterinnen und Berater im Programmbereich 2	162
Tabelle 26:	Anzahl der im Programmbereich 2 vom 1.5.2023 bis zum 30.4.2024 geplanten und durchgeführten Bildungsveranstaltungen.....	168
Tabelle 27:	Anzahl aller im Programmbereich 2 vom 1.5.2023 bis zum 30.4.2024 von den Projekten durchgeführten Bildungsveranstaltungen.....	169
Tabelle 28:	Anzahl der Bildungsveranstaltungen im Programmbereich 2, mit denen die nachfolgenden Themen abgedeckt wurden	171
Tabelle 29:	Soll-Ist-Vergleich zur Zielgruppenerreichung bei Bildungsveranstaltungen im Programmbereich 2.....	175
Tabelle 30:	Zielgruppenerreichung aller im Programmbereich 2 geförderten Projekte im Rahmen von Bildungsveranstaltungen (1.5.2023 – 30.4.2024).....	176
Tabelle 31:	Zusammenhang von Rahmenbedingungen mit dem Projekterfolg im Programmbereich 2	183
Tabelle 32:	Zusammenhang von Problemen mit dem Projekterfolg im Programmbereich 2	185
Tabelle 33:	Zusammenfassung der Ergebnisse zur Konzept- und Strukturqualität.....	216
Tabelle 34:	Zusammenfassung der Ergebnisse zur Prozessqualität.....	219
Tabelle 35:	Zusammenfassung der Ergebnisse zur Ergebnisqualität	223
Tabelle 36:	Bewertung der Qualitätskriterien bei den untersuchten Teilprojekten zum Schwerpunkt „Arbeit mit einer Untergliederung“ (Checkliste).....	224
Tabelle 37:	Stärken und Schwächen der Teilprojekte im Schwerpunkt „Arbeit mit einer Untergliederung“ und zentrale Herausforderungen	232
Tabelle 38:	Voraussetzungen für die Wirksamkeit der Projekte bei der Arbeit mit einer Untergliederung.....	234
Tabelle 39:	Welche Probleme lösten Aktivitäten von Untergliederungen im Gemeinwesen aus?	237
Tabelle 40:	Handlungsstrategien und damit erreichte Zielgruppen im Gemeinwesen....	241
Tabelle 41:	Durch die Aktivitäten der Untergliederungen im Gemeinwesen erreichte Impacts.....	244
Tabelle 42:	Förderliche und hinderliche Einflussfaktoren für Impacts im lokalen Gemeinwesen	246
Tabelle 43:	Zentrale Voraussetzungen für demokratiestiftende Impacts im lokalen Gemeinwesen durch die Aktivitäten der Untergliederungen	247
Tabelle 44:	Zusammenfassung der Ergebnisse zur Konzept- und Strukturqualität.....	256
Tabelle 45:	Zusammenfassung der Ergebnisse zur Prozessqualität.....	259
Tabelle 46:	Zusammenfassung der Ergebnisse zur Ergebnisqualität	264
Tabelle 47:	Gesamtqualität der bewerteten Modellprojekte	266
Tabelle 48:	Von den Workshops und sonstigen Veranstaltungen abgedeckte Themen...	269

1. Zusammenfassung

In der 4. Programmphase war es ein zentrales Anliegen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“, demokratische Kultur in zweierlei Hinsicht zu fördern: zum einen ging es in den Programmbereichen 1 und 2 um die Stärkung eines demokratischen Miteinanders innerhalb der Verbände und Vereine, und zum anderen sollten die Projekte im Programmbereich 2 ausgehend von einer Demokratiestärkung in ausgewählten Untergliederungen zusätzlich in das lokale Gemeinwesen hineinwirken. Eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Bearbeitung der damit verbundenen Aufgaben waren nachhaltige Strukturen der Demokratieberatung.

Im vorliegenden Abschlussbericht geht es neben aktuellen Ergebnissen vor allem um eine zusammenfassende Darstellung der 4. Programmphase. Ein wichtiges Programmziel war die Etablierung einer Demokratieberatung in den Verbänden und Vereinen der Programmbereiche 1 und 2. Die im Programmbereich 1 erst seit 2020 oder noch später geförderten Projekte mussten so eine Struktur allerdings zunächst neu aufbauen. Das ist trotz der Probleme durch die Corona-Pandemie in den meisten Verbänden und Vereinen gelungen. Für die Projekte im Programmbereich 2 ging es dagegen um die Stabilisierung der Zahl der Beraterinnen und Berater, die sich aktiv an der Bearbeitung von Beratungsfällen beteiligen. Auch dies wurde erreicht; zugleich wurde aber deutlich, dass die Aufrechterhaltung einer bestehenden Beratungsstruktur wegen des Ausscheidens ehrenamtlicher Beraterinnen und Berater fortlaufende Ausbildungsanstrengungen erfordert. Die Auswertungsergebnisse des Online-Beratungsmonitorings zeigen, dass in der 4. Programmphase im Programmbereich 1 insgesamt 702 für das Programm bedeutsame Beratungsfälle dokumentiert wurden. Davon konnten 533 nach den Kriterien der Programmevaluation mit einem guten oder zufriedenstellenden Ergebnis abgeschlossen werden. Im Programmbereich 2 wurden 919 für das Programm bedeutsame Beratungsfälle dokumentiert, wovon 685 nach den Kriterien der Programmevaluation mit einem guten oder zufriedenstellenden Ergebnis abgeschlossen wurden. In beiden Programmbereichen belegen die sehr positiven Rückmeldungen der befragten Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmer eine hohe Akzeptanz und eine gute Wirksamkeit der Beratungsarbeit.

Die politische Bildung hatte in der 4. Programmphase ebenfalls eine große Bedeutung in den Programmbereichen 1 und 2. Die Implementation von Bildungsangeboten zu wichtigen Programmanliegen ist in beiden Programmbereichen auf eindrucksvolle Weise gelungen. So wurden im Programmbereich 1 in der 4. Programmphase fast 4.800 Bildungsveranstaltungen mit mehr als 53.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmern durchgeführt.¹ Im Programmbereich 2 waren es fast 2.800 Bildungsveranstaltungen mit mehr als 32.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmern.² In beiden Programmbereichen waren die Themen „Demokratiestärkung/ demokratische Vereins- oder Verbandsentwicklung“, „Partizipation/Teilhabe“, „Stärkung von engagiertem und couragiertem Handeln“ und „Vorurteile und Diskriminierung“ am besten abgedeckt. Als wichtigste Maßnahme zur Förderung der Wirksamkeit der politischen Bildung haben fast alle Projekte Unterstützung bei der Umsetzung des Gelernten in die Verbands- oder Vereinspraxis angeboten.

¹ Im Programmbereich 1 wurden bis zum Zeitpunkt der letzten Monitoringerhebung 4.787 Bildungsveranstaltungen mit 53.107 Teilnehmerinnen und Teilnehmern durchgeführt.

² Im Programmbereich 2 wurden bis zum Zeitpunkt der letzten Monitoringerhebung 2.759 Bildungsveranstaltungen mit 32.316 Teilnehmerinnen und Teilnehmern durchgeführt.

Ein Schwerpunkt im Programmbereich 1 war die Stärkung von Beteiligung in den Vereinen und Verbänden. In diesem Zusammenhang sollten Schlüsselakteure attraktive Beteiligungsverfahren kennen, einsetzen und in die Verbandsstrukturen implementieren. In etwa der Hälfte der Verbände und Vereine nutzen den Projektverantwortlichen zufolge im Mittel (Median) 30 Schlüsselakteurinnen und -akteure aufgrund der Projektmaßnahmen jetzt Beteiligungsverfahren. Die Evaluationsergebnisse zeigen ferner, dass in diesem Bereich innovative Strategien entwickelt wurden und die diesbezüglich notwendige Zusammenarbeit mit Führungskräften und Funktionsträgern gut gelang. 4 der 5 vollständig im Rahmen von Wirkungsaudits bewerteten Projekte verfügten zudem über gute bis sehr gute Voraussetzungen für eine Wirksamkeit. Für strukturelle Veränderungen im Sinne einer nachhaltigen Verankerung von Beteiligungsansätzen in den Vereinen und Verbänden ist aber offenbar ein langer Atem notwendig. Solche Veränderungen lassen sich mit den Evaluationsergebnissen daher noch nicht belegen.

Im Programmbereich 2 ging es schwerpunktmäßig um die Stärkung der demokratischen Kultur in regionalen und lokalen Untergliederungen landesweit tätiger Vereine und Verbände sowie um die Mitwirkung bei der Gestaltung eines demokratischen Miteinanders vor Ort. Nach den Angaben der Verantwortlichen aus 14 bzw. aus 15 Projekten beziehen jetzt im Mittel (Median) jeweils 40 Schlüsselakteurinnen und -akteure aus lokalen Untergliederungen aufgrund der Projektmaßnahmen im Verein und im Ort Position für demokratische Werte und/oder setzen sich für die Stärkung einer demokratischen Praxis ein. Die am Ende des vierten bzw. zu Beginn des fünften Förderjahres durchgeführten Wirkungsaudits belegen eine gute Konzept- und Strukturqualität der untersuchten Projekte. Die Arbeit über die Grenzen der Untergliederungen hinaus stellte jedoch eine große Herausforderung für die Z:T-Projekte dar. So befanden sich die untersuchten, auf das Gemeinwesen bezogenen Aktivitäten zum Teil erst am Beginn der Umsetzung oder noch in der Planungsphase, wozu auch die Corona-Pandemie beigetragen haben dürfte.

Beim Resümee der 4. Programmphase aus der Projektsicht ist hervorzuheben, dass fast alle in den Programmbereichen 1 und 2 geförderten Projekte die vom Programm beschriebene Problematik als relevant für den eigenen Verband oder Verein erachteten und angaben, dass sich die Programmziele gut mit dem satzungsgemäßen Verbands- oder Vereinszweck in Übereinstimmung bringen ließen. Zudem haben die Projektverantwortlichen auch vielfältige ungeplante positive Veränderungen in ihrem Verband oder Verein beobachtet. Beispiele sind Synergien mit anderen Projekten, die Gewinnung neuer Kooperations- und Netzwerkpartner, die Aktivierung von Mitgliedsorganisationen oder eine stärkere Auseinandersetzung mit Problemen und Bedarfen vor Ort. Negativ waren vor allem eine Überlastung von Projektakteuren und die Überforderung der Ehrenamtlichen.

Im Programmbereich 3A ging es um die Entwicklung digitaler Wege zur Demokratiestärkung und Beteiligung. Dieser Programmbereich folgte einer experimentellen Logik, d.h., digitale Maßnahmen zur Demokratiestärkung waren vorgegeben und es sollte erforscht werden, welche Ziele im Bereich „Demokratiestärkung und Beteiligung“ damit erreicht werden können. Diese Fixierung der Modellprojekte auf digitale Maßnahmen war während der Corona-Pandemie hoch willkommen. Ferner zeigen die Evaluationsergebnisse, dass die Modellprojekte durchweg eine gute Konzept- und Prozessqualität aufwiesen und insgesamt beachtliche Leistungen erbracht haben. Trotzdem blieben die Ergebnisse hinter den Erwartungen zurück. So gab es massive Probleme bei der Implementation der digitalen Beteiligungsinstrumente. Die besten Aussichten für eine Überwindung der Implementationsschnittstelle hatten Projekte,

die eine offene Vorgehensweise wählten und Prozesse entlang der Bedürfnisse der Vereine und Verbände entwickelten. Insgesamt zeigen unsere Evaluationsergebnisse, dass die Vorgabe von bestimmten Maßnahmenstrategien – wie in diesem Fall von „digitalen Wegen“ – nicht zu empfehlen ist, wenn bestimmte Ziele erreicht werden sollen.

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

Auch in der 4. Programmphase von 2020-2024 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.³ Solche Regionen sind mit spezifischen strukturellen Herausforderungen konfrontiert, so dass Vereinen und Verbänden in Fragen des sozialen und gesellschaftlichen Zusammenhalts dort eine besondere Rolle zufällt. Allerdings stehen auch die Vereine und Verbände selbst vor großen Herausforderungen, weil es unter anderem aufgrund des demografischen Wandels immer schwerer wird, Freiwillige für ein ehrenamtliches Engagement zu gewinnen. Deshalb ist es besonders wichtig, dass die zu einem ehrenamtlichen Engagement bereiten Personen möglichst gute Bedingungen vorfinden. Hierzu zählt sowohl eine Kultur der Teilhabe als auch eine konstruktive Konfliktkultur. Denn wer sich in seiner Freizeit ehrenamtlich engagiert, möchte in der Regel nicht, dass einfach über seinen bzw. ihren Kopf hinwegentschieden wird. Wenn Entscheidungen ausgehandelt werden, kommt es allerdings auch immer wieder zu Konflikten. Deshalb sind Organisationen insbesondere dann attraktiv, wenn sie zu einem Ausgleich unterschiedlicher Interessen in der Lage sind und Konflikte nicht nach dem Ideal einer konfliktlosen Gemeinschaft unter den Teppich kehren. Daraus folgt, dass mit der Stärkung und Weiterentwicklung der Teilhabe- und der Konfliktkultur – zwei Kernelementen einer demokratischen Kultur – auch die Attraktivität von Verbänden und Vereinen gefördert wird.

Das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ zielte mit seiner Förderstrategie deshalb auf den Ausbau von Teilhabemöglichkeiten und von Konfliktbearbeitungskompetenzen ab. Im Rahmen der Projekte sollten Haupt- und Ehrenamtliche in Verbänden und Vereinen in ländlichen oder strukturschwachen Regionen dazu befähigt werden, wirksame Handlungsansätze zur Stärkung demokratischer Teilhabe und zur Extremismusprävention sowie zielgruppengerechte Bildungsangebote zu entwickeln, umzusetzen und nachhaltig zu verankern. Des Weiteren sollte erreicht werden, dass Vereine und Verbände in ihrer Rolle als verantwortungsvolle, gesellschaftliche Akteure qualifiziert und gestärkt sind, ein Engagement in den Verbänden und Vereinen für demokratische Teilhabe und gegen diskriminierende und demokratiefeindliche Verhaltensweisen öffentlich kommuniziert und wertgeschätzt wird und neue Zielgruppen für Angebote der politischen Bildung gewonnen sowie neue innovative Teilhabe- und Bildungsformate entwickelt und erprobt werden. In diesem Zusammenhang sollte sichergestellt werden, dass die im Themenfeld aktiven Personen die im Rahmen des Programms entwickelten erfolgreichen Handlungskonzepte kennen und umsetzen und auch wissenschaftliche Erkenntnisse und sonstige Erfahrungen in ihrer Arbeit angemessen berücksichtigen.⁴

Wichtigstes Ziel der ab 2020 geförderten Projekte im Programmbereich 1 mit dem Titel „Demokratische Praxis in Vereinen und Verbänden stärken“ war der Auf- und Ausbau eines verbands- bzw. vereinsinternen Beratungssystems, das den Verband oder den Verein bei der Bearbeitung von diskriminierenden und undemokratischen Verhaltensweisen, bei der Entwick-

³ Vgl. Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat; Bundeszentrale für politische Bildung (2020): Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“, Richtlinie zur Förderung von Projekten für demokratische Teilhabe und gegen Extremismus in ländlichen und strukturschwachen Regionen (1.1.2020-31.12.2025), S. 1.

⁴ Ebenda, S. 2 f.

lung von Partizipationsformen zur teilhabeorientierten Weiterentwicklung der eigenen Organisationsstrukturen und bei der Entwicklung und Implementierung politischer Bildungsformate unterstützen kann. Im Programmbereich 1 wurden zu Beginn der 4. Programmphase 53 Projekte und zwischenzeitlich bis zu 72 Projekte mit bis zu 120.000 Euro pro Jahr für maximal fünf Jahre gefördert. Zum Zeitpunkt der letzten Monitoringerhebung wurden noch 68 Projekte gefördert.

Im Programmbereich 2 mit dem Titel „Gesellschaftlichen Zusammenhalt vor Ort gestalten“ ging es darum, die im Bundesprogramm erworbenen Kompetenzen in der Demokratiestärkung und im Umgang mit diskriminierenden und undemokratischen Verhaltensweisen vor Ort wirksam werden zu lassen. In diesem Zusammenhang sollten die Untergliederungen bzw. Mitgliedervereine motiviert und befähigt werden, sowohl in der eigenen Struktur als auch vor Ort für demokratische Werte und eine demokratische Kultur einzutreten. So sollten von regionalen und lokalen Akteuren bzw. Vereinen Impulse für ein demokratisches Miteinander im Gemeinwesen ausgehen. Im Programmbereich 2 wurden 25 Projekte bis zu fünf Jahre mit maximal 150.000 Euro pro Jahr gefördert.

Im Programmbereich 3A wurden Modellprojekte zur Stärkung von Teilhabe und Engagement gefördert. Das Ziel war die Entwicklung und Implementation innovativer Konzepte, Methoden und Instrumente zum Umgang mit aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen. In der 4. Programmphase ging es in diesem Rahmen um die Entwicklung digitaler Wege zur Demokratiestärkung und Beteiligung im Verein oder Verband. Im Programmbereich 3A erhielten zunächst vier Modellprojekte über 5 Jahre bis zu 140.000 € pro Jahr aus den Mitteln des Bundesprogramms. Darüber hinaus wurden drei weitere Modellprojekte in das Programm und in die Evaluation aufgenommen, die mit Mitteln des Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat aus dem Titel „Internetstrategie des Bundes“ gefördert wurden. Diesen Projekten standen ebenfalls bis zu 140.000 Euro jährlich zur Verfügung. Schließlich konnten im Programmbereich 3B vielversprechende Ansätze über einen sogenannten Ideenfonds für ein bis zwei Jahre mit maximal 20.000 Euro pro Jahr gefördert werden. Der Programmbereich 3B war jedoch nicht Gegenstand der Evaluation.

3. Konzeption und Umsetzung der Evaluation

Das Programmanliegen einer lebendigen und demokratischen Gemeinwesenkultur in strukturschwachen oder ländlichen Regionen erfordert an verschiedenen Stellen und auf verschiedenen Ebenen ein Engagement für notwendige Veränderungen. Die Ziele des Bundesprogramms konkretisieren die zu erreichenden Veränderungen und wurden als Wirkungsziele formuliert, so dass die angestrebten Wirkungen bei allen Beteiligten im Zentrum standen.⁵ In unserem wirkungszentrierten Evaluationsansatz ging es vor diesem Hintergrund immer um die Frage, ob eine Annäherung an die Programmziele erfolgt und Personen aus den relevanten Zielgruppen infolge der durchgeführten Maßnahmen verstärkt im Sinne der Entwicklung, Stärkung und Aufrechterhaltung einer demokratischen Kultur agieren. Die entscheidende Frage unserer *summativen* Evaluation lautete in diesem Zusammenhang: Konnte mit dem, was getan wurde, eine Veränderung in die erwünschte Richtung erreicht werden? Diese Perspektive haben wir auch dann angelegt, wenn es einem Projekt um die Veränderung von Strukturen ging. In diesem Fall mussten allerdings Personen erreicht und motiviert werden, die in der Lage waren, solche Strukturveränderungen vorzunehmen. Bei dieser Zielgruppe handelte es sich oft um Führungskräfte, respektierte Persönlichkeiten oder andere einflussreiche Akteure.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt unseres Evaluationsansatzes ist die Nutzungsorientierung. Die zentrale Frage unserer *formativen* Evaluation lautete hier: Wie kann eine Veränderung in die erwünschte Richtung erreicht werden? Um diese Frage zu beantworten und den Projekten Informationen für eine möglichst wirksame Konzeption und Umsetzung ihrer Projekte an die Hand zu geben, war zum einen zu klären, inwieweit die Projekte sich an relevanten Kriterien für eine gute Konzept-, Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität orientierten. Solche Kriterien haben wir in einer Checkliste zusammengefasst. Im Rahmen der von uns entwickelten Blended-Learning-Fortbildung „Wirkungen im Zentrum der Projektarbeit“ hatten alle Projekte der Programmbereiche 1 und 2 die Möglichkeit, sich intensiv mit diesen Kriterien auseinanderzusetzen. Zum anderen bestand die Aufgabe der Evaluation in der Identifikation interessanter und Erfolg versprechender Maßnahmenstrategien. Der zentrale Bezugspunkt der Evaluation war jedoch immer die Programmebene. Unter dieser Voraussetzung ging es vor allem darum, nützliche und nutzbare Informationen für die Entwicklung und Optimierung des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ bereitzustellen und die Frage der Wirksamkeit so umfassend wie möglich zu klären.

3.1 Evaluationsgegenstand

Gegenstand der Evaluation war das Gesamtprogramm mit den drei Programmbereichen 1, 2 und 3A. Das Gesamtprogramm bestand 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 lag. Der mit bis zu 72 geförderten Projekten größte Programmbereich 1 widmete sich der Stärkung einer demokratischen Praxis in den Verbänden und Vereinen. Die 25 Projekte des Programmbereichs 2 gingen über den Ansatz einer

⁵ Vgl. die Zieltabellen auf S. 24 f. und auf S. 27 f.

vereins- und verbandsinternen Ausrichtung hinaus, indem sie Impulse für den gesellschaftlichen Zusammenhalt und eine demokratische Kultur vor Ort setzten.

Während der Programmbereich 2 als eine Erweiterung der Aufgaben des Programmbereichs 1 in Richtung des lokalen Gemeinwesens konzipiert war, eröffneten die 7 Modellprojekte des Programmbereichs 3A ein gänzlich neues Handlungsfeld. Hier ging es in der 4. Programmphase um die Entwicklung digitaler Wege zur Demokratiestärkung und Beteiligung im Verband oder im Verein.

Das übergeordnete Ziel des Gesamtprogramms bildete die Klammer zwischen den verschiedenen Programmbereichen. So war gewährleistet, dass alle Programmbereiche einen Beitrag zur Stärkung einer lebendigen demokratischen Kultur und gegen Extremismus leisteten.

3.2 Evaluationsaufgaben

Die in der 4. Programmphase bearbeiteten Evaluationsaufgaben bezogen 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 auch um eine kritische Grundlagen- und Ergebnisreflexion des Bundesprogramms mit Empfehlungen zur Programmweiterentwicklung.

Die Evaluationsaufgaben im Programmbereich 1 umfassten die Analyse und Bewertung der Beratungsarbeit, die Analyse und Beurteilung der Förderprojekte bezüglich der entwickelten teilhabe- und partizipationsorientierten Instrumente, die Identifikation interessanter Maßnahmenstrategien zur Programmzielerreichung, die Umsetzung eines wirkungsorientierten Monitorings, die Qualitätsentwicklung im Bereich wirksamkeitsorientierter Projektarbeit sowie die Analyse der durch die Projektarbeit bewirkten Veränderungen in den Trägereinrichtungen.

Im Programmbereich 2 erfolgte ebenfalls eine Analyse und Bewertung der Beratungsarbeit. Weitere Aufgaben waren die Rekonstruktion und Bewertung der von den geförderten Projekten verfolgten Handlungsstrategien und Maßnahmenkomplexe, die Qualitätsentwicklung im Bereich wirksamkeitsorientierter Projektarbeit, die Analyse der Wirksamkeit ausgewählter Förderprojekte, die Umsetzung eines wirkungsorientierten Monitorings, die Bestimmung zentraler Voraussetzungen für die Wirksamkeit der Förderprojekte in diesem Programmbereich sowie eine Reichweitendiskussion zu den demokratiestiftenden Impulsen von lokalen Untergliederungen im Gemeinwesen.

Im Programmbereich 3A erfolgte zunächst eine transparente Rekonstruktion der Konzepte und Vorgehensweisen der Modellprojekte. Weitere Aufgaben waren eine Analyse der Modellhaftigkeit der geförderten Projekte sowie eine summative Bewertung der Modellprojekte. Für die Bearbeitung der hier genannten Aufgaben war ein Zeitrahmen von insgesamt fünf Jahren vorgesehen.

Auf Wunsch des Auftraggebers hat proVal die seit 2021/2022 im Programmbereich 1 neu geförderten Projekte in das Monitoring einbezogen und die Ergebnisse dort, wo es wissenschaftlich notwendig war, für die neuen Projekte getrennt ausgewertet. Außerdem hat proVal diesen Projekten auch eine Teilnahme an der Blended-Learning-Fortbildung „Wirkungen im Zentrum der Projektarbeit“ ermöglicht. Um die zusätzlichen Aufgaben im vorgegebenen Kos-

tenrahmen durchführen zu können, wurde eine Reduzierung des Umfangs der bisherigen Evaluationsaufgaben vereinbart.

3.3 Evaluationskonzept

Die von uns konzipierte umfassende Evaluation der 4. Programmphase des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ knüpfte an die bisherige Programmevaluation an, setzte aber vor dem Hintergrund der Entwicklung und Etablierung des Bundesprogramms und der bisher gewonnenen Erkenntnisse neue Akzente. Die neuen Akzente ergaben sich vor allem aus einer starken Fokussierung des Programms auf die Frage der Wirksamkeit.⁶ In diesem Zusammenhang ging es der Programmevaluation vor allem um die Implementation von relevanten Kriterien für die Wirksamkeit von Programmen und Projekten, um so die Wahrscheinlichkeit für das Erreichen der angestrebten Wirkungen zu maximieren. Deshalb waren Konzeptqualität, Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität sowohl auf der Programm- als auch auf der Projektebene zentrale Themen. Eine ausführliche Darstellung unserer konzeptuellen Überlegungen findet sich im ersten Zwischenbericht.⁷ Hier soll deshalb der Hinweis genügen, dass es um zwei wichtige Fragen ging:

1. Werden die richtigen Dinge getan, um bei der jeweiligen Zielgruppe eine Veränderung in die erwünschte Richtung anzustoßen, zu fördern oder zu stabilisieren? Hier musste überprüft werden, ob die Maßnahmen eines Projektes prinzipiell geeignet waren, um realistische Wirkungsziele zu erreichen, die als Schritte auf dem Weg zu größeren erwünschten Veränderungen anzusehen waren.
2. Werden die Dinge in dem Sinne richtig getan, dass geeignete Maßnahmen professionell, genau, ausreichend häufig und ausreichend intensiv durchgeführt werden, um die angestrebten Wirkungsziele mit hoher Wahrscheinlichkeit zu erreichen?

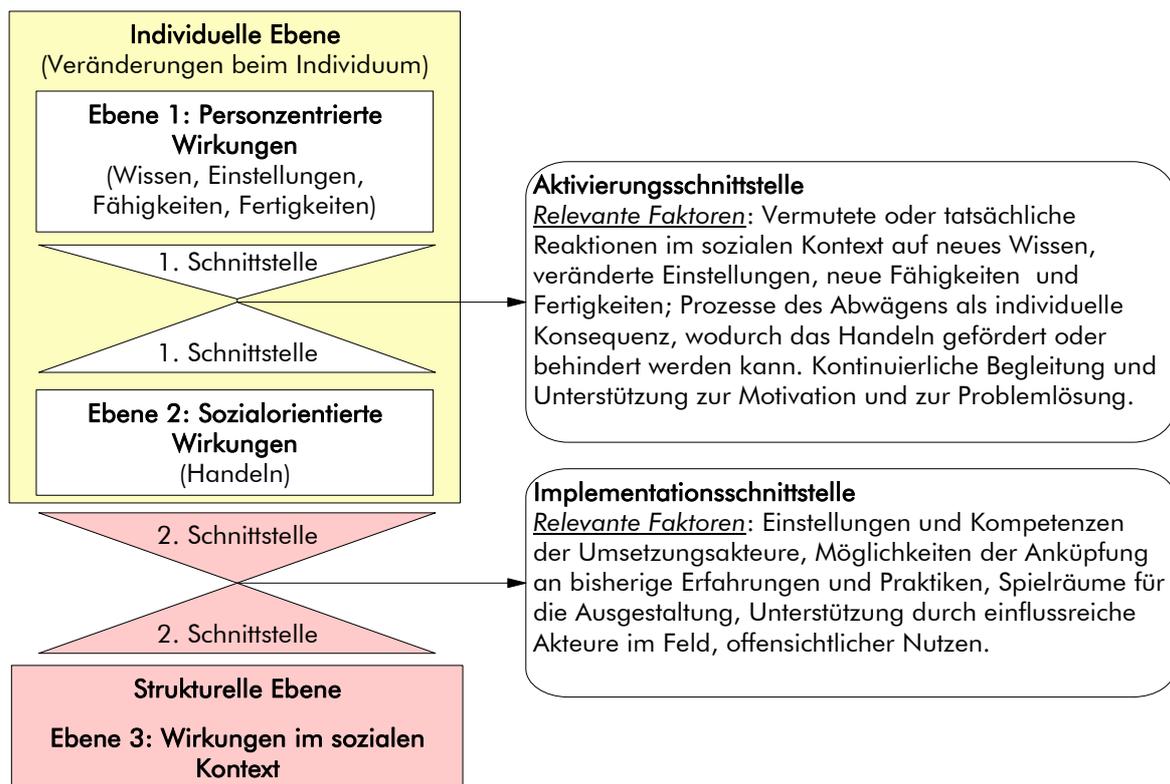
Im zweiten Zwischenbericht haben wir darauf hingewiesen, dass Wirkungsziele unterschiedlich anspruchsvoll sein können und in diesem Zusammenhang das Stufenmodell von Donald Kirkpatrick⁸ angeführt. Wirkungen auf der strukturellen Ebene waren für die Projekte des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ in der Regel besonders anspruchsvoll, weil hier organisationale Veränderungen erreicht werden mussten. In unserem Schnittstellenmodell weisen wir darauf hin, dass es für eine erfolgreiche Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus und für die Stärkung einer demokratischen Kultur nicht auf personenzentrierte Wirkungen im Sinne eines persönlichen Bildungserlebnisses ankommt, sondern auf ein verändertes Handeln, das in das soziale Umfeld und in die Gesellschaft ausstrahlt (sozialorientierte Wirkungen, 2. Ebene in Abbildung 1). Im Sinne einer nachhaltigen Wirksamkeit müssen solche neuen Handlungsstrategien schließlich in die Strukturen der Verbände oder Vereine implementiert werden (Wirkungen im sozialen Kontext, 3. Ebene in Abbildung 1).

⁶ Vgl. Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf (2021): Wirkungen im Zentrum. In: Milbradt, Björn; Greuel, Frank; Reiter, Stefanie; Zimmermann, Eva (Hg.): Evaluation von Programmen und Projekten der Demokratieförderung, Vielfaltsgestaltung und Extremismusprävention. Gegenstand, Entwicklungen und Herausforderungen. Weinheim: Beltz Juventa, S. 59-87.

⁷ Vgl. Strobl, Rainer; Klemm, Jana; Werner, Merle; Lobermeier, Olaf (2020): 1. Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung zur 4. Programmphase des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ (Z:T). Hannover: proVal, S. 13 ff.

⁸ Kirkpatrick, Donald L. (1998): Evaluating training programs: The four levels. 2. Aufl., San Francisco.

Abbildung 1: Ebenen und Schnittstellen der Wirksamkeit



Wir haben das Modell auch in diesen Abschlussbericht noch einmal aufgenommen, weil es zwei wichtige, aber oft übersehene Schnittstellen zeigt, die erfolgreich bearbeitet werden müssen, damit sie nicht zu Bruchstellen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Wirksamkeit werden. Deshalb haben wir in unserem Evaluationskonzept sowohl beim Gesamtprogramm als auch im Hinblick auf die drei Programmbereiche ein besonderes Augenmerk auf diese Schnittstellen gelegt.

Schließlich möchten wir noch einmal auf die Verzahnung von Qualitätsentwicklung und Evaluation in unserem Evaluationsansatz hinweisen. So diente die von uns entwickelte Checkliste mit Kriterien zur Konzept-, Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität nicht einfach als Grundlage für die Bewertung der Wirkungsvoraussetzungen der geförderten Projekte. Stattdessen hat proVal eine Fortbildungsreihe nach dem Blended-Learning-Konzept angeboten, damit sich die Projekte der Programmbereiche 1 und 2 systematisch mit diesen Kriterien auseinandersetzen konnten. Auf diese Weise sollte die Wahrscheinlichkeit für das Erreichen der Wirkungsziele des Programms erhöht werden.

Während die formative Evaluation vor allem auf Fragen der Umsetzung sowie der Weiterentwicklung und Optimierung des Programms und der Projekte fokussiert war, ging es bei der summativen Evaluation um die erbrachten Leistungen und die erreichten Wirkungen. Diese werden in den Zwischenberichten und im vorliegenden Gesamtbericht jeweils zusammenfassend dargestellt und bewertet. 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.

3.4 Methodische Umsetzung der Evaluation

Zu Beginn der Evaluation erfolgte zunächst eine Analyse der relevanten Programmunterlagen. Ferner wurde die Operationalisierung der Programmziele mit dem zuständigen Referenten der Regiestelle intensiv diskutiert. Auf dieser Grundlage haben wir ein Online-Instrument entwickelt, mit dem in den Programmbereichen 1 und 2 jedes Jahr jeweils eine Monitoringerhebung durchgeführt wurde. Die erste Monitoringerhebung fand 2020 von Mitte August bis Ende September statt; alle weiteren Erhebungen wurden von Anfang Mai bis spätestens Mitte Juli durchgeführt. Insgesamt gab es in den Programmbereichen 1 und 2 jeweils 5 Monitoringerhebungen. Ein wichtiger Bestandteil der letzten, im vorliegenden Abschlussbericht ausführlich dargestellten Monitoringerhebung ist ein Resümee der vierten Programmphase aus der Projektsicht. Dort, wo es möglich und sinnvoll war, haben wir aber auch Daten aus den vorangegangenen Erhebungen in die Abschlussauswertung einbezogen. Um die jeweilige Erhebung durchzuführen, 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. In beiden Programmbereichen wurde der Fragebogen bis auf seltene Ausnahmen jedes Jahr von allen geförderten Projekten beantwortet. Die erhobenen Daten bildeten einen wichtigen Baustein für die Analyse und Beurteilung der Leistungen (Outputs) des Programms. Darüber hinaus wurden auch Daten zu Wirkungsindikatoren erfasst.

Um Wirkungen im Sinne der Programmziele zu erreichen, war eine erfolgreiche Beratungsarbeit zentral. proVal hat deshalb ein Online-Beratungsmonitoring entwickelt, mit dem jedes Projekt seine Beratungsfälle dokumentieren konnte. Dieses Instrument ermöglichte einen kontinuierlichen Überblick über die standardisiert erfassten Informationen und gestattete darüber hinaus eine ökonomische Auswertung der qualitativen Daten. Für diesen Abschlussbericht wurde eine differenzierte inhaltliche Auswertung aller Beratungsfälle erstellt, die vom Beginn der 4. Programmphase bis einschließlich 2.8.2024 (Programmbereich 1) bzw. bis einschließlich 16.8.2024 (Programmbereich 2) in das Online-Beratungsmonitoring eingegeben wurden. Die Ergebnisse aus den Zwischenauswertungen der Jahre 2021, 2022, 2023 und 2024 sind in diese Gesamtauswertung eingeflossen. Zusätzlich haben wir alle bis zum 19.8.2024 über unseren Online-Fragebogen erfassten Rückmeldungen der Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmer ausgewertet. Die Projekte, zu denen mindestens 5 Rückmeldungen vorlagen, haben eine individuelle Auswertung zu ihren Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmern erhalten.

Zu Beginn der 4. Programmphase haben wir außerdem unsere Blended-Learning-Fortbildung „Wirkungen im Zentrum der Projektarbeit“ nach einer ausführlichen Testphase mit 30 Studierenden der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften fertiggestellt. Aufgrund der Corona-Pandemie konnten die geplanten Präsenzveranstaltungen allerdings zunächst nicht stattfinden. Für die Dauer der Pandemie wurden die Fortbildungen für die Programmbereiche 1 und 2 deshalb auf ein reines Online-Format mit Videoeinführungen umgestellt. Am 1.9.2020 und am 22.9.2020 wurden zentrale Elemente der Fortbildung noch einmal in einer Videokonferenz erläutert, um die Projekte für die Bearbeitung der Lerneinheiten zu motivieren. Auch die geplanten Präsenztage zur Konzeptqualität mussten als zweitägige Online-Workshops durchgeführt werden. Im ersten Halbjahr 2021 fanden im Programmbereich 1

sechs Workshoptage und im Programmbereich 2 vier Workshoptage online statt. Im dritten Jahr der 4. Programmphase war es wieder möglich, die Workshops zur Fortbildung „Wirkungen im Zentrum der Projektarbeit“ in Präsenz durchzuführen. Die Workshops zur Prozess- und Ergebnisqualität für den Programmbereich 1 fanden am 11.5.2022 und am 12.5.2022 in Berlin sowie am 25.5.2022 in Bonn statt. Zusätzlich haben wir für die neu in das Programm aufgenommenen 19 Projekte am 1.6.2022 in Berlin einen Workshop zur Konzeptqualität durchgeführt. Die Workshops zur Prozess- und Ergebnisqualität für den Programmbereich 2 fanden am 3.5.2022 und am 4.5.2022 in Berlin statt. Zur Besprechung offener Fragen der Projektverantwortlichen zur Fortbildung hatte die Regiestelle das Online-Format „Webtalk-WiZ“ ins Leben gerufen. An der Vorbereitung und Durchführung der regelmäßigen Sitzungen hat sich auch die für die Fortbildung zuständige proVal-Mitarbeiterin beteiligt.

In der ersten Hälfte der Programmphase ging es im Programmbereich 1 unter anderem darum, interessante und innovative Maßnahmen der Projekte im Detail zu erfassen. Mit 8 dafür in Frage kommenden Projekten haben wir dazu im Zeitraum vom 1.7.2021 bis zum 5.10.2021 jeweils ein etwa 30-minütiges qualitatives telefonisches Interview durchgeführt. Ein weiteres wichtiges Element unserer Evaluation im Programmbereich 1 waren Wirkungsaudits mit ausgewählten Projekten zu ihren Aktivitäten zur Stärkung der Beteiligungskultur im Verband oder im Verein. In diesem Zusammenhang haben wir die Förderung von Teilhabe/Partizipation als ein eigenes Teilprojekt begriffen. Für die Bewertung dieser Teilprojekte zur Partizipationsförderung haben wir eine Checkliste mit 17 Kriterien zur Konzept-, Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität entwickelt. Mit 8 ausgewählten Projekten hat eine Mitarbeiterin des Evaluationsteams dann ein Wirkungsaudit mit dieser Checkliste durchgeführt. Von Projektseite waren jeweils ein oder zwei Projektakteure beteiligt. Die Audits fanden im Zeitraum vom 20.3.2023 bis zum 25.5.2023 mit einer Ausnahme vor Ort bei den Projekten statt und dauerten abzüglich der Pausen in der Regel etwa 4 bis 5 Stunden. Nur in einem Fall haben wir das Audit auf Wunsch des Projektes online durchgeführt. Jedes Projekt erhielt am Ende einen individuellen, ca. 13-seitigen Auditbericht auf der Basis der Checkliste einschließlich einer qualitativen Gesamtbewertung mit Empfehlungen, an welchen Stellen das Projekt mit Blick auf seine Wirksamkeit weiter optimiert werden sollte. Außerdem ging es im Programmbereich 1 um die Analyse der durch die Projektarbeit bewirkten Veränderungen in den Trägereinrichtungen. Zu solchen organisationalen Veränderungen haben wir in der Zeit vom 17.01.2024 bis zum 20.03.2024 mit jeweils einem Schlüsselakteur bzw. einer Schlüsselakteurin aus insgesamt 15 Organisationen der drei am stärksten im Programmbereich vertretenen Verbandstypen etwa halbstündige qualitative telefonische Interviews durchgeführt. Da die Teilnahme an den Interviews für die Führungskräfte freiwillig war, haben wir gemäß Art. 6 DSGVO ihre Einwilligung mit einem Double-Opt-in-Verfahren eingeholt. Die Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und qualitativ ausgewertet. Mittels minimaler Kontrastierung haben wir typische Aspekte für die einzelnen Verbandstypen und anhand der maximalen Kontrastierung Gemeinsamkeiten hinsichtlich der erreichten organisationalen Veränderungen herausgearbeitet.

Ein wichtiger Bestandteil der Evaluation im Programmbereich 2 war die Rekonstruktion von Wirkmodellen zur Arbeit mit Untergliederungen. Bei der Auswahl der 8 einbezogenen Projekte wurde darauf geachtet, dass alle fünf ostdeutschen Bundesländer sowie möglichst verschiedene Verbandstypen vertreten waren. Wir haben die ausgewählten Projekte vor Ort für einen ganztägigen Workshop besucht. Die Workshops fanden im Zeitraum vom 23.2.2022 bis zum 16.6.2022 statt. Durch die Corona-Pandemie mussten sie mehrfach verschoben werden, was

einen zusätzlichen organisatorischen Aufwand bedeutete. Dafür konnten wir aber bis auf eine Ausnahme alle Veranstaltungen wie geplant in Präsenz umsetzen. Zu Beginn des letzten Förderjahres haben wir mit 7 Projekten Wirkungsaudits zur Arbeit mit einer ausgewählten lokalen Untergliederung durchgeführt. Unsere Checkliste mit Qualitätskriterien haben wir an diesen Schwerpunkt des Programmbereichs 2 angepasst. Die halbtägigen Audits mit den Projektverantwortlichen fanden in der Zeit vom 22.11.2023 bis zum 6.02.2024 vor Ort statt. Die Projekte erhielten wieder ausführliche individuelle Auditberichte auf der Basis der Checkliste mit einer abschließenden Gesamtbewertung. Um schließlich gegen Ende der Programmphase zu ermitteln, inwieweit die Untergliederungen der Verbände und Vereine aktivierend und demokratiestiftend in das lokale Gemeinwesen hineinwirken, haben wir die Projekte zunächst in einer telefonischen Abfrage gebeten, uns eine für die qualitative Erhebung geeignete Untergliederung zu benennen. Dazu waren 15 der 25 Projekte in der Lage. In 6 der 15 Fälle ließ sich allerdings trotz intensivster Bemühungen entweder kein Kontakt zur Untergliederung herstellen oder die potentiellen Interviewpartner/-innen ließen sich nicht erreichen oder es stellte sich im Interview heraus, dass die Untergliederung keine für die Untersuchung geeigneten Aktivitäten umsetzte. Da die Interviewteilnahme auch für die Akteure vor Ort freiwillig war, haben wir gemäß Art. 6 DSGVO ihre Einwilligung wieder mit einem Double-Opt-in-Verfahren eingeholt. Schließlich konnten wir im Zeitraum vom 26.01.2024 bis zum 27.05.2024 insgesamt 9 qualitative telefonische Interviews zur Reichweite der Aktivitäten einer Untergliederung im Gemeinwesen realisieren. Sie dauerten zwischen 20 und 60 Minuten. Auch diese Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und qualitativ ausgewertet.

Im Programmbereich 3A lag der Fokus unserer Evaluation zunächst auf der Explikation der angestrebten Wirkungsziele und auf der Rekonstruktion der Wirklogik des jeweiligen Modellprojekts. Hierfür haben wir meist zweitägige Workshops mit den Projektbeteiligten durchgeführt. Während der Corona-Pandemie konnten diese Workshops allerdings fast nur online durchgeführt werden. Die Workshops fanden am 11. und 12.8.2020, am 8. und 9.12.2020, am 15. und 16.2.2021, am 15. und 17.3.2021, am 10.6.2021, am 15. und 16.2.2022, am 10. und 11.3.2022, am 17. und 18.3.2022 und am 7.3.2023 statt. Darüber hinaus sollten die Projekte ihre Leistungen sowie die beobachteten Wirkungen ihres Projekts möglichst systematisch dokumentieren. Hierfür hat proVal ein Online-Projektmonitoring entwickelt, in das möglichst einmal im Monat aktuelle Entwicklungen und Ergebnisse eingetragen werden sollten. Diese Einträge bildeten für die Projekte eine Datenbasis für die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung und gestatteten der Evaluation eine Einschätzung der Prozess- und Ergebnisqualität. Die von den Projekten eingetragenen Daten bildeten außerdem die Grundlage für die Wirkungsaudits mit 5 Modellprojekten, die in der Zeit vom 12.02.2024 bis zum 24.06.2024 stattfanden. Zusätzlich haben wir bei drei Modellprojekten, die keine oder zu wenige Belege für erreichte Wirkungen erfasst hatten, jeweils eine kleine qualitative, leitfadengestützte Interviewstudie mit Teilnehmenden der Projektmaßnahmen zu beobachteten Wirkungen durchgeführt. Für jedes der drei Modellprojekte konnten wir mit Unterstützung der Projektleitung jeweils 4 von ursprünglich 5 geplanten ca. 15-minütigen Interviews realisieren. Die anderen Personen ließen sich trotz intensiver Bemühungen nicht erreichen bzw. es konnten keine weiteren Kontakte bereitgestellt werden. Auch die Teilnahme an diesen Interviews war freiwillig. Deshalb haben wir gemäß Art. 6 DSGVO vor dem jeweiligen Interview wieder eine Einwilligung mit einem Double-Opt-in-Verfahren eingeholt. Mit den anderen beiden Modellprojekten haben wir in Absprache mit der Regiestelle kein Wirkungsaudit durchgeführt, weil hierfür

die Voraussetzungen aufgrund der nicht erreichten Zielgruppen fehlten. Mit einem dieser zwei Modellprojekte haben wir stattdessen in dem oben genannten Zeitraum ein ausführliches Interview zu den Gründen geführt, die eine Umsetzung der geplanten Projektmaßnahmen verhindert haben. Diese qualitativen Daten haben wir in die Auswertung der Ergebnisse der Wirkungsaudits ergänzend einbezogen. Beim zweiten Modellprojekt haben wir entsprechende Daten aus dem Projektmonitoring ausgewertet. Schließlich haben wir auf der Grundlage aller vorliegenden Daten und Informationen Kategorien zur Modellhaftigkeit der Projekte entwickelt. Dabei haben wir die aus der Grounded Theory stammende Methode der minimalen Kontrastierung⁹ eingesetzt und die 6 zum Thema von Digitalisierung und Beteiligung arbeitenden Modellprojekte¹⁰ systematisch miteinander verglichen.

Unsere Befunde und Analysen zur Programmqualität haben wir wie geplant in die Fachdiskussion der AG Programmqualität eingebracht. Während die erste Sitzung der AG Programmqualität noch als Präsenzveranstaltung durchgeführt werden konnte, mussten die weiteren Sitzungen während der Corona-Pandemie im Rahmen von Videokonferenzen durchgeführt werden. Erst nach der Corona-Pandemie konnten Sitzungen der AG-Programmqualität wieder in Präsenz stattfinden. Dies war vor allem für die von einem externen Moderator geleitete SWOT-Analyse des Programms wichtig. Die Ergebnisse dieser SWOT-Analyse sind in unsere Empfehlungen für die Programmweiterentwicklung eingeflossen.¹¹

3.5 Verfahren der Bewertung

Bei der Bewertung der Projekte haben wir zwischen der Leistung, der prinzipiellen Wirksamkeit und der tatsächlichen Wirksamkeit unterschieden. Die Leistungen der Projekte (z.B. die Zielerreichung, die Anzahl der durchgeführten Beratungen, die Anzahl der durchgeführten Bildungsveranstaltungen etc.) haben wir in der Regel über einen Soll-Ist-Vergleich bewertet. Angesichts der Tatsache, dass realistische Sollwerte bei innovativen Programmen nicht ohne weiteres zur Verfügung stehen, haben wir uns bei der Leistungsbewertung entweder an den selbst gesteckten Leistungszielen der Projektverantwortlichen oder an den Leistungen, die in früheren Evaluationsphasen erbracht wurden, orientiert.

Vor dem Hintergrund unserer umfangreichen Erfahrungen mit der Begleitung und Evaluation von Programmen und Projekten haben wir ferner eine Checkliste mit konkreten Kriterien zur Konzept-, Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität entwickelt. Wenn die wesentlichen Kriterien in diesen Qualitätsdimensionen erfüllt werden, so dass aus fachlicher Sicht von einer Wirksamkeit auszugehen ist, sprechen wir von *prinzipieller* Wirksamkeit. Diese *prinzipielle Wirksamkeit* garantiert allerdings noch nicht das tatsächliche Erreichen der angestrebten Wirkungen. Der Bewertungsmaßstab für die *prinzipielle Wirksamkeit* waren die in der Checkliste zusammengefassten Qualitätskriterien. Zur Einschätzung der tatsächlichen Wirksamkeit waren außerdem Daten zu relevanten Wirkungsindikatoren notwendig. Die vollständige Checkliste

⁹ Die minimale Kontrastierung dient der Aussonderung zufälliger Unterschiede.

¹⁰ Das siebte Modellprojekt arbeitete zu den Themen von Rassismus- und Antisemitismuskritik.

¹¹ Vgl. Strobl, Rainer; Klemm, Jana; Werner, Merle; Lobermeier, Olaf (2022): 3. Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung zur 4. Programmphase des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ (Z:T). Hannover: proVal, S. 28 ff.

haben wir im ersten Zwischenbericht dargestellt.¹² Diese Kriterien waren zugleich die Grundlage der Wirkungsaudits.

Für die Beurteilung der im Online-Beratungsmonitoring dokumentierten Beratungsfälle haben wir eigene Qualitätskriterien entwickelt, die zu Beginn des entsprechenden Kapitels dargestellt werden. Informationen über die Wirksamkeit der von den Projekten angebotenen Beratungsleistungen wurden mit einem Online-Rückmeldebogen bei den Beraterinnen und Beratern erhoben.

In unserem Evaluationsansatz bilden explizite Wirkungsziele den Bewertungsmaßstab für die *tatsächlich erreichten Wirkungen*. Generell waren die auf Wirkungen ausgerichteten Programmziele die zentrale Grundlage für die Erfolgskontrolle. Unerwartete positive und negative Effekte wurden mit qualitativen Methoden erfasst.

¹² Vgl. Strobl; Klemm; Werner; Lobermeier (2020): 1. Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung, a.a.O., S. 19 ff.

4. Ergebnisse der Evaluation

Bei der Darstellung der Ergebnisse unterscheiden wir im Programmbereich 1 an vielen Stellen zwischen „alten“ Projekten, die bereits vor der 4. Programmphase – also vor dem 1.1.2020 – gefördert wurden, und „neuen“ Projekten. Bei den neuen Projekten unterscheiden wir wiederum zwischen Projekten, die seit Beginn der 4. Programmphase im Jahr 2020 gefördert wurden und Projekten, die erst später, nämlich 2021 oder Anfang 2022 in den Programmbereich 1 aufgenommen wurden.

4.1 Logik und Umsetzung des Gesamtprogramms

An dieser Stelle möchten wir die bereits in den Zwischenberichten beschriebene Logik des Gesamtprogramms noch einmal mit Fokus auf die Dimensionen der Konzept-, Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität kurz zusammenfassen. Im Bereich der Ergebnisqualität gehen wir dann auf die Leistungen und Wirkungen des Programms ein.

4.1.1 Konzeptqualität

Den Ausgangspunkt des Programms bildete ein klar umrissenes Problem, das sich als Ablehnung einer demokratischen Kultur beschreiben lässt. Diese Ablehnung zeigt sich an antidemokratischen Einstellungen und Haltungen sowie an der Abwertung sozial schwacher Gruppen und an einer fehlenden Sensibilität für Alltagsdiskriminierung und -rassismus, aber auch an der Geringschätzung etablierter Institutionen und Verfahren. Aus Programmsicht ist der ländliche und strukturschwache Raum in diesem Zusammenhang besonders gefordert, weil er von Strukturwandel, De-Industrialisierung, Entleerung von Landstrichen, Abwanderung insbesondere von jungen Menschen und Armut oft besonders betroffen ist.¹³ Ein Rechtsruck und eine Zunahme von Autoritarismus und Fremdenfeindlichkeit sind mögliche Begleiterscheinungen dieser Probleme. Hiervon sind dann auch die im ländlich-peripheren Raum verbliebenen Vereine und Verbände betroffen. Sie stehen dem Programm zufolge vor der Herausforderung, mit undemokratischen Vorfällen innerhalb ihrer Vereins- und Verbandsgrenzen umzugehen.

Allerdings betrachteten die Vereine und Verbände die Auseinandersetzung mit demokratiefeindlichen Tendenzen in den eigenen Reihen und die Förderung einer demokratischen Kultur in ihren eigenen Einrichtungen oft noch nicht als eine zentrale Aufgabe. So wurden demokratiefeindliche Verhaltensweisen bzw. Erscheinungsweisen von Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit zum Teil gar nicht als problematisch und handlungsrelevant erkannt, und es fehlten darüber hinaus auch Handlungskompetenzen, um angemessen auf solche Phänomene reagieren zu können.

Im Programmbereich 1 ging es vor dem Hintergrund dieser kurz zusammengefassten Problem- und Ursachenanalyse¹⁴ vor allem darum, innerhalb des Verbands bzw. des Vereins eine demokratische Verbands- bzw. Vereinsarbeit und die Bearbeitung von diskriminierenden und

¹³ Vgl. Mau, Steffen; Lux, Thomas; Westheuser, Linus (2023): Triggerpunkte. Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft. Suhrkamp; Berlin, S. 279 ff.

¹⁴ Eine ausführliche Darstellung findet sich im ersten Zwischenbericht. Vgl. Strobl; Klemm; Werner; Lobermeier (2020): 1. Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung, a.a.O., S. 28 f.

demokratiefeindlichen Verhaltensweisen auf allen Ebenen als wichtiges Arbeitsfeld zu etablieren (Leitziel). Projekte aus neu in das Programm aufgenommenen Verbänden oder Vereinen wurden daher zunächst in diesem Programmbereich gefördert. Das oben genannte Leitziel des Programmbereichs 1 umfasst vier Handlungsfelder: (1) innerverbandliche Konfliktbearbeitung, (2) Demokratiestärkung und politische Bildung, (3) Teilhabe sowie (4) Schlüsselakteure. Für jedes dieser vier Handlungsfelder gibt es ein zentrales Programmziel, das auch als Mittlerziel (MZ) bezeichnet und durch so genannte Handlungsziele (HZ) konkretisiert wird. Sie beschreiben die bei der angegebenen Zielgruppe gewünschten Veränderungen.

Das erste Mittlerziel und die dazugehörigen Handlungsziele thematisieren zunächst die notwendigen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Beratungsarbeit im Verband oder Verein. Damit Demokratieberaterinnen und -berater angemessene Lösungen für Konflikte mit diskriminierenden und undemokratischen Verhaltensweisen finden (MZ 1), müssen sie den Programmzielen zufolge über Kenntnisse und Kompetenzen im Sinne der Z:T-Materialien¹⁵ verfügen (HZ 1.1), geeignete Qualitätsstandards für ihre Arbeit anwenden und diese Arbeit dokumentieren (HZ 1.2). Die Demokratieberaterinnen und -berater müssen sich aber auch motiviert und fachlich gut unterstützt fühlen (HZ 1.3). Dieser Aspekt ist den Evaluationsergebnissen zufolge ein zentraler Erfolgsfaktor bei der Entwicklung und Etablierung der Demokratieberatung.

Im zweiten Mittlerziel – „Verbände und Vereine verfügen über attraktive Angebote zur Demokratiestärkung und zur politischen Bildung und nutzen diese“ (MZ 2) – wird die Bedeutung von politischer Bildungsarbeit und couragiertem Handeln betont. Konkret geht es darum, dass Demokratieberaterinnen und -berater attraktive Angebote zur politischen Bildung zum Zweck der verbandlichen Demokratiestärkung initiieren (HZ 2.1). Darüber hinaus sollen Verbands- bzw. Vereinsakteure die Angebote zur Stärkung von engagiertem und couragiertem Handeln in Situationen von undemokratischem und diskriminierendem Verhalten nutzen (HZ 2.2).

Das dritte Mittlerziel – „Vereine und Verbände verfügen über attraktive Beteiligungsverfahren und nutzen sie“ (MZ 3) – rückt das Thema „Teilhabe“ in den Mittelpunkt. So sollen Schlüsselakteure Beteiligungsverfahren kennen und wissen, wie sie diese umsetzen können (HZ 3.1). Schließlich sollen sie die vom Projekt entwickelten teilhabe- und partizipationsorientierten Instrumente in den Verband oder Verein implementieren (HZ 3.2). Die tatsächliche Nutzung der neuen Beteiligungsmöglichkeiten durch die Vereins- oder Verbandsmitglieder setzt allerdings voraus, dass sie dazu durch die Schlüsselakteurinnen und -akteure ermuntert und motiviert werden (HZ3.3).

Die Erfahrungen aus den vergangenen Förderperioden und die Evaluationsergebnisse in dieser Programmphase haben gezeigt, dass es ohne den Einbezug von Führungskräften und Funktionsträgern bzw. von Schlüsselakteuren kaum gelingt, die durch die Projektarbeit geleistete, demokratiestärkende Arbeit – etwa die Bildungs- und Beratungsarbeit – erfolgreich umzusetzen. Ein wichtiger Aspekt ist dabei die nachhaltige Implementation der Projektangebote in die Verbandsstrukturen. Daher wird im vierten Mittlerziel die Bedeutung der Schlüsselakteure

¹⁵ Dazu zählen etwa das Kerncurriculum der Beraterausbildung, die Leitfäden für eine gelungene Beratung, das „Impulspapier“ oder die „Materialien“ zur Qualitätsentwicklung. Der Erwerb der „Kenntnisse und Kompetenzen“ geschieht beispielsweise im Rahmen von Aus-/Fortbildungen der Demokratieberater/-innen.

hervorgehoben.¹⁶ Sie sollen Demokratiestärkung als bereichsübergreifende Querschnittsaufgabe behandeln (MZ 4). Damit die Schlüsselakteurinnen und -akteure Demokratiestärkung so behandeln, müssen sie zunächst den Entwicklungsstand des Projekts kennen (HZ 4.1). Dann müssen sie die Auseinandersetzung mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen als Querschnittsaufgabe für die eigene Organisation behandeln (HZ4.2) und Aufbau, Anbindung und Verankerung des Beratungs- und Bildungsangebotes in den Strukturen ihres Vereins oder Verbands unterstützen (HZ 4.3). Das Handlungsziel 4.4 unterstreicht noch einmal die Bedeutung der Schlüsselakteure für das Thema „Konfliktberatung“. Diese sollen nicht nur für Beratungsfälle sensibilisiert sein, sondern diskriminierende und undemokratische Vorfälle auch an das Projekt bzw. an die Demokratieberaterinnen und -berater weiterleiten. Dass verbandliche Schlüsselakteure im Sinne der Programmziele handeln, setzt – ganz grundlegend – voraus, dass sie auf dem Gebiet der Demokratiestärkung aktiv und engagiert sind (HZ4.5).

Tabelle 1: Ziele für den Programmbereich 1: Demokratische Praxis in Vereinen und Verbänden stärken

Leitziel: Demokratische Verbandsarbeit und die Bearbeitung von diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen sind auf allen Ebenen als wichtiges Arbeitsfeld etabliert.			
<i>Innerverbandliche Konfliktbearbeitung</i>	<i>Demokratiestärkung und Politische Bildung</i>	<i>Teilhabe</i>	<i>Schlüsselakteure</i>
Mittlerziel 1: Demokratieberaterinnen und -berater finden angemessene Lösungen für Konflikte mit diskriminierenden und undemokratischen Verhaltensweisen im Verband.	Mittlerziel 2: Verbände und Vereine verfügen über attraktive Angebote zur Demokratiestärkung und zur politischen Bildung und nutzen diese.	Mittlerziel 3: Vereine und Verbände verfügen über attraktive Beteiligungsverfahren und nutzen sie.	Mittlerziel 4: Schlüsselakteurinnen und -akteure (Führungs- und Funktionskräfte) in Vereinen und Verbänden behandeln Demokratiestärkung als Querschnittsaufgabe.
HZ 1.1: Demokratieberaterinnen und -berater verfügen über Kenntnisse und Kompetenzen im Sinne der Z:T-Programmmaterialien.	HZ 2.1: Demokratieberaterinnen und -berater initiieren attraktive Angebote zur politischen Bildung, die dem Zweck der verbandlichen Demokratiestärkung dienen.	HZ 3.1: Schlüsselakteurinnen und -akteure kennen neue Beteiligungsverfahren und wissen, wie sie diese umsetzen können.	HZ 4.1: Schlüsselakteurinnen und -akteure kennen den Entwicklungsstand des Projekts.
HZ 1.2: Demokratieberaterinnen und -berater wenden geeignete Qualitätsstandards für ihre	HZ 2.2: Verbands-/ Vereinsakteure nutzen Angebote zur Stärkung von engagiertem und couragier-	HZ 3.2: Schlüsselakteurinnen und -akteure implementieren die vom Projekt entwickelten teilhabe-	HZ 4.2: Schlüsselakteurinnen und -akteure behandeln die Auseinandersetzung mit diskriminierenden

¹⁶ Schlüsselakteure sind Personen in leitender Position (Führungskräfte auf unterschiedlicher Ebene) oder mit einer wichtigen formellen Position (Funktionskräfte) im Verband/Verein (bspw. Trainer, Wehrleiter, Ortsgruppenführer/-innen, Fachbereichsleiter/-innen, ...), die aufgrund ihrer Positionierung mit Gestaltungs- und Entscheidungsmacht ausgestattet sind. Durch ihre Funktion im Verband/Verein können sie Multiplikatoren der Projektthemen und Projektergebnisse werden sowie Weichen stellen für deren Verankerung im Verband/Verein. Anders gesagt: es handelt es sich um Personen im Verband, die die Projektanliegen an den entscheidenden Schnittstellen der Organisation voranbringen können.

Arbeit an und dokumentieren diese Arbeit.	tem Handeln in Situationen von undemokratischem und diskriminierendem Verhalten.	und partizipationsorientierten Instrumente.	und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen als Querschnittsaufgabe für die eigene Organisation.
HZ 1.3: Demokratieberaterinnen und -berater fühlen sich motiviert sowie fachlich und organisatorisch gut unterstützt.		HZ 3.3: Schlüsselakteurinnen und -akteure motivieren Vereins- und Verbandsmitglieder zur Nutzung der neuen Beteiligungsmöglichkeiten.	HZ 4.3: Schlüsselakteurinnen und -akteure unterstützen Aufbau, Anbindung und Verankerung des Beratungs- und Bildungsangebotes in den Strukturen der Vereine und Verbände.
			HZ 4.4: Schlüsselakteurinnen und -akteure sind für Beratungsfälle sensibilisiert und leiten diskriminierende und undemokratische Vorfälle an das Projekt bzw. an die Demokratieberaterinnen und -berater weiter.
			HZ 4.5: Schlüsselakteurinnen und -akteure sind auf dem Gebiet der verbandlichen Demokratiestärkung aktiv.

Die Stärkung einer demokratischen Kultur sollte aber nicht nur ein vereins- oder verbandsinternes Thema sein, sondern gerade bei den schon länger geförderten Vereinen und Verbänden in den lokalen Raum ausstrahlen. Deshalb wandte sich „Zusammenhalt durch Teilhabe“ in der vierten Förderphase mit dem Programmbereich 2 verstärkt den Untergliederungen der Vereine und Verbände zu. Denn erst wenn die beschriebenen Handlungskompetenzen auch in den lokalräumlichen Strukturen der Vereine und Verbände vorhanden sind und aktiv genutzt werden, kann das Bundesprogramm tatsächlich im ländlichen Raum wirksam werden.

Da es im Programmbereich 2 vor allem um die Stärkung demokratischer Kultur in regionalen und lokalen Untergliederungen landesweit tätiger Vereine und Verbände sowie um die Gestaltung eines demokratischen lokalen Miteinanders vor Ort ging, lautete das rahmensetzende Leitziel dieses Programmbereichs: „Vereine und Verbände sind als demokratische Akteure vor Ort sichtbar“. Der Programmbereich thematisiert insgesamt fünf Handlungsfelder: (1) innerverbandliche Konfliktbearbeitung & Bildung, (2) Zugänge schaffen/Trägerkompetenz, (3) Qualifizierung der lokalen Ebene, (4) Aktivierung der lokalen Ebene sowie (5) Schlüsselakteure. Für jedes dieser fünf Handlungsfelder gibt es wieder ein zentrales, auch als Mittlerziel be-

zeichnetes Programmziel (MZ), welches durch Handlungsziele (HZ) konkretisiert wird. Sie beschreiben die bei der genannten Zielgruppe angestrebten Veränderungen.

Das erste Mittlerziel und die dazugehörigen Handlungsziele fokussieren den „Klassiker“ im Z:T-Themenfeld: die Etablierung der demokratischen Verbandsarbeit und die Bearbeitung von diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen als wichtiges Arbeitsfeld in landesweit tätigen Vereinen und Verbänden. Dazu gehört, dass die Demokratieberaterinnen und -berater demokratiefeindliche und menschenverachtende Verhaltensweisen aktiv bearbeiten (HZ 1.1) und Partizipations- und Veränderungsprozesse im Verband oder Verein begleiten (HZ 1.2). Im dritten Handlungsziel – „Demokratieberaterinnen und -berater initiieren attraktive Angebote zur politischen Bildung, die dem Zweck der verbandlichen Demokratiestärkung dienen“ (HZ 1.3) – wird die Bedeutung politischer Bildungsarbeit für die verbandliche Demokratiestärkung hervorgehoben. Das anzustrebende Ziel bedeutet konkret, dass Demokratieberaterinnen und -berater nicht nur befähigt sind, Formate im Bereich politischer Bildung im Verband oder Verein zu initiieren, sondern dies auch tatsächlich tun.

Neu im Z:T-Programm sind die Handlungsfelder in den Tabellenspalten 2 bis 4, die übergreifend als „Arbeit mit regionalen und lokalen Untergliederungen“ bezeichnet werden können. Dabei geht es im Mittlerziel 2 zunächst darum, dass landesweit tätige Vereine und Verbände in der Lage sind, die Z:T-Themen in ihren Untergliederungen zu bearbeiten. Um dies zu erreichen, müssen die Projektteams – ganz grundlegend – in der Lage sein, die Bedarfs- oder Problemlagen in den Untergliederungen zu identifizieren (HZ 2.1). Zudem müssen sie wissen, wen sie in den lokalen Untergliederungen ansprechen müssen, um auf die identifizierten Bedarfe und Probleme zu reagieren (HZ 2.2). Schließlich müssen sie in der Lage sein, mit den Akteuren vor Ort zielgruppengerecht und problemadäquat zu arbeiten (HZ 2.3).

Wenn ein Zugang zu den Untergliederungen gefunden und ein Arbeitsbündnis etabliert wurde, geht es dem 3. Mittlerziel zufolge darum, dass die Schlüsselakteurinnen und -akteure in den lokalen Untergliederungen sich als demokratische Akteure verstehen und im Verein und im Ort Position für demokratische Werte beziehen. Um dieses Mittlerziel zu erreichen, müssen die Schlüsselakteurinnen und -akteure in den lokalen Untergliederungen zunächst die Bedeutung des Themenfelds „Demokratiestärkung“ für ihre Praxis vor Ort erkennen (HZ 3.1) sowie für die Auseinandersetzung mit den Z:T-Programmthemen Demokratiestärkung, Beteiligung und Konfliktbearbeitung motiviert sein (HZ 3.2). Um diese Motivation zu erreichen, ist es oft wichtig, den Mehrwert einer Auseinandersetzung mit den Z:T-Programmthemen für die eigene Organisation deutlich zu machen. Wenn es gelingt, Lust und auch Neugier auf das Themenfeld zu wecken, sind die Grundlagen für eine Aktivierung der lokalen Schlüsselakteurinnen und -akteure gelegt. Allerdings müssen diese auch wissen, wie sie die Z:T-Themenangebote vor Ort einsetzen können, um dann entsprechend zu handeln (HZ 3.3).

Das Mittlerziel 4 – „Die Schlüsselakteurinnen und -akteure lokaler Untergliederungen landesweit tätiger Vereine und Verbände setzen sich aktiv für die Stärkung demokratischer Praxis ein.“ – rückt die im Handlungsziel 3.3 bereits angedeutete Aktivierung der lokalen Ebene in den Fokus. Hierzu zählt, dass die Schlüsselakteurinnen und -akteure der lokalen Untergliederungen in der Lage sind, ihr Vereinsleben so zu gestalten, dass ein an Teilhabe und demokratischem Zusammenhalt orientiertes Miteinander gesichert ist (HZ 4.1). In diesem Zusammenhang sollen sie das im Verband bestehende Unterstützungsangebot zur Demokratiestärkung und zur Konfliktbearbeitung nutzen (HZ 4.2). Neben der Gestaltung und Sicherung eines de-

mokratischen, teilhabeorientierten Miteinanders innerhalb der Vereinsgrenzen (HZ 4.1) sollen die Schlüsselakteurinnen und -akteure der lokalen Untergliederungen aber auch die Vereinsgrenzen überschreiten und gemeinsam mit anderen relevanten Akteuren Maßnahmen zur Stärkung der demokratischen Kultur vor Ort entwickeln (HZ 4.3). Als Frage formuliert: Wie gelingt es Schlüsselakteuren von lokalen Untergliederungen, über die eigenen Organisationsgrenzen hinaus aktivierend und demokratiestiftend in das lokale Gemeinwesen hineinzuwirken und entsprechende Impulse zu setzen?

An dieser Stelle ist noch einmal hervorzuheben, dass es nach den vorliegenden Evaluationsergebnissen und Erfahrungen ohne die Einbeziehung von Führungskräften und Funktionsträgern bzw. von Schlüsselakteuren kaum gelingt, die durch die Projektarbeit geleistete, demokratie-stärkende Arbeit erfolgreich umzusetzen. Wenngleich die im Programmbereich 2 geförderten Projekte in diesem Bereich bereits wichtige Fortschritte gemacht hatten, blieb die Einbeziehung von Schlüsselakteuren daher weiterhin eine wichtige Aufgabe. Hierbei geht es unter anderem um die nachhaltige Implementation der Projektangebote in die Verbandsstrukturen. Daher wird im fünften Programm- bzw. Mittlerziel hervorgehoben, dass Schlüsselakteurinnen und -akteure¹⁷ in den landesweiten Vereinen und Verbänden Demokratiestärkung als Querschnittsaufgabe behandeln sollen (MZ 5). Dazu müssen auch die Schlüsselakteure auf dieser Ebene den Entwicklungsstand des Projekts kennen (HZ 5.1). Dann müssen sie die Auseinandersetzung mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen als Querschnittsaufgabe für die eigene Organisation behandeln (HZ 5.2) und Aufbau, Anbindung und Verankerung des Beratungs- und Bildungsangebotes in den Strukturen ihres landesweiten Vereins oder Verbands unterstützen (HZ 5.3).

Tabelle 2: Ziele für den Programmbereich 2: Gesellschaftlichen Zusammenhalt vor Ort gestalten

Leitziel: Vereine und Verbände sind als demokratische Akteure vor Ort sichtbar.				
<i>(1) Innerverbandliche Konfliktbearbeitung & Bildung</i>	<i>(2) Zugänge schaffen/ Trägerkompetenz</i>	<i>(3) Qualifizierung der lokalen Ebene</i>	<i>(4) Aktivierung der lokalen Ebene</i>	<i>(5) Schlüsselakteure</i>
Mittlerziel 1: Landesweit tätige Vereine und Verbände haben die demokratische Verbandsarbeit und die Bearbeitung von diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen als	Mittlerziel 2: Landesweit tätige Vereine und Verbände sind in der Lage, die Z:T-Themen in ihren Untergliederungen zu bearbeiten.	Mittlerziel 3: Die Schlüsselakteurinnen und -akteure lokaler Untergliederungen landesweit tätiger Vereine und Verbände verstehen sich als demokratische Akteur/-innen und beziehen im Ver-	Mittlerziel 4: Die Schlüsselakteurinnen und -akteure lokaler Untergliederungen landesweit tätiger Vereine und Verbände setzen sich aktiv für die Stärkung demokratischer Praxis ein.	Mittlerziel 5: Schlüsselakteurinnen und -akteure (Führungs- und Funktionskräfte) in Vereinen und Verbänden behandeln Demokratiestärkung als Querschnittsaufgabe.

¹⁷ Schlüsselakteure sind Personen in leitender Position (Führungskräfte auf unterschiedlichen Ebenen) oder mit einer wichtigen formellen (Funktionsträger) oder informellen Position im Verband/Verein (z.B. ein Bürgermeister als einfaches Vereinsmitglied), die aufgrund ihrer Positionierung mit Gestaltungs- und Entscheidungsmacht ausgestattet sind. Durch ihre Funktion im Verband oder Verein können sie Multiplikatoren der Projektthemen und Projektergebnisse werden sowie Weichen für deren Verankerung im Verband stellen. Anders gesagt: es handelt sich um Personen im Verband oder Verein, die die Projektanliegen an den entscheidenden Schnittstellen der Organisation voranbringen können.

wichtiges Arbeitsfeld etabliert.		ein und im Ort Position für demokratische Werte.		
HZ 1.1: Demokratieberaterinnen und -berater bearbeiten aktiv demokratiefeindliche und menschenverachtende Verhaltensweisen.	HZ 2.1: Die Projektteams sind in der Lage, Bedarfs- oder Problemlagen in ihren Untergliederungen zu identifizieren.	HZ 3.1: Schlüsselakteurinnen und -akteure in lokalen Untergliederungen landesweit tätiger Vereine und Verbände (er)kennen die Bedeutung des Themenfelds „Demokratiestärkung“ für ihre Praxis vor Ort.	HZ 4.1: Schlüsselakteurinnen und -akteure in lokalen Untergliederungen sind in der Lage, ihr Vereinsleben so zu gestalten, dass ein an Teilhabe und demokratischem Zusammenhalt orientiertes Miteinander gesichert ist.	HZ 5.1: Schlüsselakteurinnen und -akteure auf Verbandsebene kennen den Entwicklungsstand des Projekts.
HZ 1.2: Demokratieberaterinnen und -berater begleiten Partizipations- und Veränderungsprozesse im Verband.	HZ 2.2: Die Projektteams wissen, wen sie in den lokalen Untergliederungen ansprechen müssen, um auf die identifizierten Bedarfe und Probleme zu reagieren.	HZ 3.2: Schlüsselakteurinnen und -akteure in lokalen Untergliederungen landesweit tätiger Vereine und Verbände sind für die Auseinandersetzung mit den Z:T-Programmthemen Demokratiestärkung – Beteiligung – Konfliktbearbeitung motiviert.	HZ 4.2: Schlüsselakteurinnen und -akteure in lokalen Untergliederungen nutzen das im Verband bestehende Unterstützungsangebot zur Demokratiestärkung und Konfliktbearbeitung vor Ort.	HZ 5.2: Schlüsselakteurinnen und -akteure auf Verbandsebene behandeln die Auseinandersetzung mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen als Querschnittsaufgabe für die eigene Organisation.
HZ 1.3: Demokratieberaterinnen und -berater initiieren attraktive Angebote zur politischen Bildung, die dem Zweck der verbandlichen Demokratiestärkung dienen.	HZ 2.3: Die Projektteams sind in der Lage, mit den Akteuren vor Ort zielgruppengerecht und problemadäquat zu arbeiten.	HZ 3.3: Schlüsselakteurinnen und -akteure in lokalen Untergliederungen landesweit tätiger Vereine wissen, wie sie die Z:T-Themenangebote vor Ort einsetzen können und handeln entsprechend.	HZ 4.3: Schlüsselakteurinnen und -akteure in lokalen Untergliederungen entwickeln gemeinsam mit anderen relevanten Akteur/-innen Maßnahmen zur Stärkung der demokratischen Kultur vor Ort.	HZ 5.3: Schlüsselakteurinnen und -akteure unterstützen Aufbau, Anbindung und Verankerung des Beratungs- und Bildungsangebotes in den Strukturen der Verbände.

Die in den beiden Zieltabellen aufgeführten Programmziele bildeten eine zentrale Grundlage sowohl für die Programmsteuerung als auch für die Überprüfung des Programmerfolgs durch die Programmevaluation. In den Programmbereichen 1 und 2 wurde in diesem Zusammenhang eine klassische Projektlogik verfolgt, nach der die Ziele weitgehend feststehen und es den Projekten obliegt, Maßnahmen zu entwickeln, um diese Ziele zu erreichen.

Der Programmbereich 3A war dagegen eher durch eine experimentelle Logik gekennzeichnet. Hier stand bereits fest, dass es um Maßnahmen zur Digitalisierung geht, und es ging vor allem um die Frage, was damit im Bereich „Demokratiestärkung und Beteiligung“ in den Verbänden oder Vereinen erreicht werden kann.

Im Hinblick auf die Konzeptqualität des Programms möchten wir an dieser Stelle noch einmal betonen, dass mit der Formulierung von Wirkungszielen auf der Grundlage einer Analyse der problematischen Ausgangssituation und ihrer Ursachen ein klarer Orientierungsrahmen im Hinblick auf die angestrebten Veränderungen und Verbesserungen geschaffen wurde. So gaben fast alle Projektverantwortlichen aus den Programmbereichen 1 und 2 in der Rückschau auf die 4. Programmphase an, dass die vom Programm beschriebene Problematik für den eigenen Verband oder Verein relevant war und dass sich die Programmziele gut mit dem satzungsgemäßen Zweck des eigenen Verbands oder Vereins in Übereinstimmung bringen ließen. Damit erfüllt „Zusammenhalt durch Teilhabe“ ein zentrales Definitionskriterium eines Programms, nämlich das Verfolgen gemeinsamer Ziele durch die Programmorganisation, die Programmsteuerung und die geförderten Projekte.¹⁸ Natürlich waren die Wirkungsziele auf der Programmebene noch relativ abstrakt und mussten vor Ort konkretisiert werden. Die Projekte mussten sich die Wirkungsziele des Programms also zunächst aneignen, um geeignete Maßnahmen zur Zielerreichung entwickeln zu können. Hierfür stellte das Programm verschiedene Begleitmaßnahmen und Unterstützungsangebote bereit (s. den nachfolgenden Absatz zur Strukturqualität).

Den neuen Programmbereich 2 kennzeichnet in diesem Zusammenhang vor allem eine Ausweitung des Zielspektrums, die aber zugleich eine stärkere Fokussierung auf das Kernanliegen der „Förderung einer lebendigen und demokratischen Gemeinwesenkultur in strukturschwachen oder ländlichen Regionen“¹⁹ beinhaltet. So erhielten bewährte Projekte die Möglichkeit, ihre im Laufe der Zeit erworbenen Kompetenzen zur Demokratieförderung im lokalen Gemeinwesen einzusetzen. Der mit dem Programmbereich 3A geschaffene experimentelle Bereich ist in einem größeren Programm durchaus sinnvoll. Im Hinblick auf die Coronapandemie erwies sich das Thema „Digitalisierung“ geradezu als Glücksgriff.

4.1.2 Strukturqualität

Die Strukturqualität eines Förderprogramms hängt davon ab, ob Grundlegendes für eine auf Wirksamkeit ausgerichtete Durchführung der Projekte vorhanden ist. Positiv hervorzuheben ist zunächst die Bereitstellung von Fördermitteln für einen Fünfjahreszeitraum. Ferner gab es eine Regiestelle mit den notwendigen Kompetenzen für eine erfolgreiche Programmsteuerung. Damit waren bereits entscheidende Voraussetzungen zur Entwicklung wirksamer Maßnahmen und zur Erreichung der Programmziele gegeben. Wichtig waren in diesem Zusammenhang aber auch Unterstützungs- und Qualifizierungsangebote für die Projektverantwortlichen und die Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter. Hierzu zählten neben Coaching und Supervision auch Fortbildungen und Tagungen. Allerdings ist anzumerken, dass es sich bei Coaching und Supervision nach gängigem Verständnis um Formen der individuumszentrierten Beratung

¹⁸ Vgl. ProjektMagazin, Stichwort „Programm“. Online unter <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/programm>. Abruf: 21.4.2017.

¹⁹ Vgl. Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“, Richtlinie zur Förderung von Projekten, a.a.O., S. 2.

handelt, die sich vorrangig am individuellen Potential und an den Wünschen der Klientinnen und Klienten orientieren.²⁰ Wichtig wäre darüber hinaus aber eine Fachberatung gewesen. Die Perspektive so einer Fachberatung sollte auf die Programmziele ausgerichtet sein, Lösungsvorschläge für die Planung und Umsetzung von Maßnahmen zur Erreichung dieser Programmziele machen und dabei eng mit der Programmevaluation und der Regiestelle zusammenarbeiten. Tatsächlich wünschte sich gut ein Drittel (36 %) der Projekte aus den Programmbereichen 1 und 2 im Rückblick auf die 4. Programmphase teilweise mehr Qualifizierungsmöglichkeiten und gut ein Viertel (27 %) der Projekte aus diesen Programmbereichen hielt die Unterstützung zur Sicherstellung der Wirksamkeit zum Teil für nicht ausreichend.

4.1.3 Prozessqualität

Für die Prozessqualität eines Programms ist entscheidend, dass die vorhandenen Strukturen von den Projekten so genutzt werden, dass die Programmziele erreicht werden können. Hierzu müssen die in den Projektanträgen formulierten Vorstellungen zunächst noch einmal im Lichte des Programmrahmens und der Programmziele reflektiert und ggf. modifiziert werden. Die von der Programmevaluation angebotene Blended-Learning-Fortbildung „Wirkungen im Zentrum der Projektarbeit“ bot hierfür einen geeigneten Rahmen.

Ein Vorgehen, bei dem die Wirkungen im Zentrum stehen, erfordert eine sorgfältige Konzeptentwicklung und einen höheren Aufwand bei der Maßnahmenumsetzung, was auch zu Lasten von Outputzahlen gehen kann. Das Erreichen der gemeinsamen Programmziele war insgesamt ein anspruchsvoller Prozess, bei dem die Herangehensweise der einzelnen Projekte durchaus auch kritisch hinterfragt werden musste. In diesem Zusammenhang erstellten die Projekte alle 4 Monate einen Bericht, den die Regiestelle geprüft hat. Darüber hinaus diskutierten die in der 4. Programmphase eingerichtete AG Programmqualität ebenfalls die Frage, ob die Programmziele mit den umgesetzten Maßnahmen erreicht werden. Über die AG Programmqualität wurde auch dafür gesorgt, dass die Programmziele bei allen Beteiligten wachgehalten wurden. Das Ziel dieser Anstrengungen war eine gute Ergebnisqualität am Ende der 4. Programmphase. Dabei ging es aus Programmsicht nicht nur um die Entwicklung wirksamer Maßnahmen, sondern vor allem auch um deren Verstetigung und idealerweise deren Übertragung auf vergleichbare Kontexte.

4.1.4 Ergebnisqualität

Zur Ergebnisqualität gehören sowohl die Leistungen als auch die Wirkungen eines Programms oder eines Projekts, wobei es im Non-Profit-Bereich letztlich um Wirkungen im Sinne der Verbesserung eines unbefriedigenden Ist-Zustands gehen muss. Die Richtschnur für die Bewertung der Ergebnisqualität eines Programms wie „Zusammenhalt durch Teilhabe“ sind deshalb die als Wirkungsziele formulierten Programmziele.

Eine Programmevaluation steht an dieser Stelle vor der Herausforderung der Bewertung eines komplexen Gesamtgebildes. Ohne allzu sehr zu vereinfachen, kann man allerdings sagen,

²⁰ Vgl. Hartmann, Melanie (2004): Coaching als Grundform pädagogischer Beratung. Dissertation. München: Ludwig-Maximilians-Universität, S. 79 ff.

dass ein Programm wie „Zusammenhalt durch Teilhabe“ im Prinzip aus einer Programm-Organisation und einer mehr oder weniger großen Anzahl an Projekten besteht, die gemeinsame Ziele verfolgen.²¹ Vor diesem Hintergrund liegt es nahe, die Leistungen und Wirkungen eines Programms einfach als Summe der unmittelbaren Leistungen und Wirkungen der geförderten Projekte zu begreifen. Insbesondere die von den Projekten bei ihren Zielgruppen erreichten Veränderungen sind aus unserer Sicht ein zentraler Aspekt der Ergebnisqualität eines Programms.

Eine Beschränkung auf diese individuelle Ebene würde bei einem Programm, das nachhaltige Veränderungen bei großen Verbänden und Vereinen erreichen will, aber doch zu kurz greifen. So sollte sich die Wirkung bei Verbänden mit zum Teil mehr als 100.000 Mitgliedern nicht in individuellen Veränderungen bei einer vergleichsweise geringen Zahl von Personen erschöpfen. Ein Ziel muss vielmehr sein, dass die erwünschten Wirkungen dauerhaft eintreten. Die Frage der Wirksamkeit muss bei so einem Programm deshalb differenzierter betrachtet werden. Neben den Wirkungen auf der individuellen Ebene sind auf der Programmebene dann auch strukturelle Veränderungen im Sinne von Impacts interessant. Hierbei geht es um Kontextveränderungen, die z.B. ein effektives Beratungsangebot, eine demokratischere Praxis, die Unterstützung des lokalen Gemeinwesens im Umgang mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Einstellungen oder einen sichereren Umgang mit aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen dauerhaft gewährleisten.

4.1.4.1 Innerverbandliche Konfliktbearbeitung

Im Bereich der innerverbandlichen Konfliktbearbeitung ging es in den Programmbereichen 1 und 2 um die Etablierung einer Demokratieberatung in den Verbänden und Vereinen (Mittlerziel 1). Im Rahmen dieser neuen Struktur sollen Demokratieberaterinnen und -berater aktiv demokratiefeindliche und menschenverachtende Verhaltensweisen bearbeiten. Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass es dem Programm in den meisten Verbänden und Vereinen der Programmbereiche 1 und 2 gelungen ist, eine erfolgreiche Demokratieberatung zu etablieren. So wurden während der Laufzeit des Programms 3.850 Demokratieberaterinnen und -berater ausgebildet, von denen sich gegen Ende der 4. Programmphase 1.019 aktiv an der Bearbeitung von Beratungsfällen in den Verbänden und Vereinen der Programmbereiche 1 und 2 beteiligten. Allerdings hatten im Programmbereich 1 nur 40 der 68 zuletzt noch geförderten Projekte Fälle im Online-Beratungsmonitoring dokumentiert. Im Programmbereich 2 wurden dagegen von allen 25 geförderten Projekten Beratungsfälle dokumentiert. Man muss an dieser Stelle also davon ausgehen, dass es im Programmbereich 1 nicht immer gelungen ist, eine arbeitsfähige Beratungsstruktur aufzubauen. Dies betrifft nicht nur die erst seit 2020 oder sogar erst seit 2021/2022 geförderten Projekte, sondern auch 14 der schon länger geförderten Projekte.

Insgesamt wurden in der 4. Programmphase 1.621 für das Programm bedeutsame Beratungsfälle in das Online-Beratungsmonitoring eingetragen. Sowohl die dokumentierten Beratungsergebnisse als auch die sehr positiven Rückmeldungen der Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmer belegen in diesem Zusammenhang eine hohe Akzeptanz und eine gute

²¹ Vgl. z.B. ProjektMagazin, Stichwort „Programm“. Online im Internet unter <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/programm>, Abruf: 21.4.2017.

Wirksamkeit der Beratungsarbeit. Einschränkend muss allerdings angemerkt werden, dass die systematische Anwendung von Beratungsstandards in beiden Programmbereichen hinter den Erwartungen zurückgeblieben ist (vgl. hierzu auch HZ 1.1 im Programmbereich 1).

Die Tatsache, dass externe Beraterinnen und Berater keine große Rolle spielten, deutet darauf hin, dass die Beratungsnehmenden bei vielen Problemen lieber auf verbands- oder vereinsinterne Angebote zurückgreifen. Hinzu kommt, dass die Demokratieberaterausbildung in etlichen beteiligten Verbänden und Vereinen auch ein Anlass war, sich intensiver mit den Themen des Bundesprogramms auseinanderzusetzen.²² Einschränkend muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass ein großer Teil der Beratungsarbeit durch Hauptamtliche geleistet wurde. Ferner zeigen insbesondere die Evaluationsergebnisse aus dem Programmbereich 2, dass für eine Aufrechterhaltung der Beratungsstrukturen eine kontinuierliche Ausbildung neuer Demokratieberaterinnen und -berater erforderlich ist. Betrachtet man vor diesem Hintergrund die Zahl der bedeutsamen Beratungsfälle, dann muss man einräumen, dass diese Form der Beratungsarbeit verhältnismäßig hohe Kosten verursacht. Hier stellt sich deshalb die Frage, welche der beteiligten Verbände und Vereine bereit und in der Lage sein werden, die aufgebauten Beratungsstrukturen mit eigenen Mitteln aufrechtzuerhalten, wenn die Förderung durch das Bundesprogramm wegfallen sollte.

4.1.4.2 Politische Bildung

Die Bedeutung der politischen Bildung in der 4. Programmphase verdeutlicht das zweite Mittelziel im Programmbereich 1 bzw. das Handlungsziel 1.3 im Programmbereich 2. Demnach soll es in den Verbänden und Vereinen attraktive Angebote zur Demokratiestärkung und zur politischen Bildung geben. Die Implementation solcher Bildungsangebote ist in der 4. Programmphase auf eindrucksvolle Weise gelungen. So wurden in den Programmbereichen 1 und 2 im Verlauf der 4. Programmphase bis zur letzten Monitoringerhebung 7.546 durchweg thematisch einschlägige Bildungsveranstaltungen mit 85.423 Teilnehmerinnen und Teilnehmern durchgeführt. Dazu kommen noch 240 Workshops und sonstige Veranstaltungen mit 4.857 Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die im Programmbereich 3A durchgeführt wurden.

Trotz dieser beeindruckenden Leistung der geförderten Projekte muss natürlich die Frage nach der Wirksamkeit der Bildungsmaßnahmen gestellt werden. Eine Wirkungsevaluation von einer so großen Zahl an Bildungsveranstaltungen würde allerdings den Zeit- und Kostenrahmen jeder Programmevaluation sprengen. Wir haben stattdessen im Rahmen unseres Konzepts der prinzipiellen Wirksamkeit (s. hierzu S. 22) geprüft, ob wichtige Voraussetzungen für eine Wirksamkeit der Bildungsveranstaltungen erfüllt wurden oder nicht. In den 5 Monitoringerhebungen konnten wir zeigen, dass in den Bildungsveranstaltungen grundsätzlich für das Programm relevante Themen behandelt wurden. Eine weitere Voraussetzung für die vom Programm angestrebten Wirkungen ist die Zielgruppenerreichung. Hier hat sich in den verschiedenen Monitoringerhebungen gezeigt, dass die Projekte ihre selbst gesteckten Sollwerte im Hinblick auf die Erreichung wichtiger Zielgruppen wie Führungskräfte, Funktionsträger und sonstige Schlüsselpersonen mit gewissen Schwankungen in der Regel gut erreicht haben. Damit Bildungsveranstaltungen

²² Vgl. hierzu auch die Ergebnisse zum Transfererfolg in Lobermeier, Olaf; Schultz, Annett; Struckmann-Pröve, Ina (2024): Gelingensbedingungen der Berater:innenausbildung bei ZdT – Ergebnisse der Onlinebefragung 2023 aller ZdT-Projekte mit Berater:innenausbildung. Wolfenbüttel: Ostfalia.

staltungen wirksam werden, muss es aber auch gelingen, das vermittelte Wissen im Gedächtnis zu verankern und idealerweise in ein verändertes Handeln münden zu lassen. Um das zu erreichen, sollte über das Gelernte noch einmal gesprochen werden und es sollten Gelegenheiten zur Diskussion und Lösung von Umsetzungsproblemen angeboten werden. Beides kann mit Fortbildungsreihen oder mit Auffrischungsveranstaltungen erreicht werden. Allerdings machten Fortbildungsreihen und Auffrischungsveranstaltungen nur etwa ein Fünftel aller durchgeführten Veranstaltungen aus. Dafür haben aber fast alle Projekte Unterstützung bei der Umsetzung des Gelernten in die Verbands- oder Vereinspraxis angeboten. Vor diesem Hintergrund ist auch diese Wirkungsvoraussetzung erfüllt. Insgesamt kann somit festgehalten werden, dass es dem Programm gelungen ist, thematisch relevante Bildungsangebote in den Verbänden und Vereinen zu verankern und damit eine große Zahl von Teilnehmenden zu erreichen.

Um die Aufrechterhaltung dieses Bildungsangebotes auch nach dem Ende der Förderung zu gewährleisten, war dem Programm die Initiierung von Bildungsangeboten durch Demokratieberaterinnen und -berater außerhalb des Projektteams wichtig (s. HZ 2.1 im PB1 und HZ 1.3 im PB2). Allerdings zeigen die Ergebnisse unserer verschiedenen Monitoringerhebungen, dass rund 80 % der Bildungsveranstaltungen vom Projektteam und nur rund 20 % von Demokratieberaterinnen und -beratern außerhalb des Projektteams initiiert wurden. Nach dem Ende der Förderung besteht daher die Gefahr, dass ein großer Teil des Bildungsangebotes wegbricht, wenn der Verband den Wegfall dieser Mittel nicht kompensieren kann oder will.

4.1.4.3 Schlüsselakteure

Eines der zentralen Evaluationsergebnisse ist die überragende Bedeutung der Unterstützung durch wichtige Schlüsselakteure wie Führungskräfte und Funktionsträger für das Erreichen der angestrebten Veränderungen in den Verbänden und Vereinen. Von daher ist es ein großer Erfolg des Programms und der geförderten Projekte, dass fast die Hälfte der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der in den Programmbereichen 1 und 2 durchgeführten Bildungsveranstaltungen zum weiteren Kreis der Schlüsselakteure gehören. Hierzu zählen Führungskräfte (9,2 %), Funktionsträger/-innen (22,2 %), sonstige Schlüsselakteure (8,6 %) und Demokratieberater/-innen (7,6 %).²³ Auch im Programmbereich 3A wurde darauf geachtet, Führungskräfte, Funktionsträger und sonstige Schlüsselakteure zu erreichen. Hinzu kommt, dass auch etliche Führungskräfte und Funktionsträger an der Demokratieberaterausbildung teilgenommen haben.

Die Einbindung wichtiger Führungskräfte und ihre Überzeugung von der Bedeutung der Demokratiestärkung im Sinne der Mittlerziele 4 (PB1) und 5 (PB2) ist die entscheidende Voraussetzung dafür, dass anspruchsvolle strukturelle Veränderungen im Sinne des Programms erreicht werden. Dass dies zumindest zum Teil gelungen ist, zeigen die Ergebnisse aus der 5. Monitoringerhebung. In 41 Verbänden und Vereinen des Programmbereichs 1 behandeln demnach jeweils mindestens 2 Schlüsselakteurinnen und -akteure die Auseinandersetzung mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen aufgrund der Projektmaßnahmen als Querschnittsaufgabe. Im Mittel (Median) sind es sogar 20 Schlüsselakteure. Auch

²³ Diese Angaben beziehen sich auf alle in der 4. Programmphase in den Programmbereichen 1 und 2 durchgeführten Bildungsveranstaltungen.

in 11 Verbänden und Vereinen des Programmbereichs 2 wurde dies erreicht. Hier behandeln jetzt jeweils mindestens 6 und im Mittel (Median) 40 Schlüsselakteure die Demokratiestärkung als Querschnittsaufgabe (vgl. hierzu auch S. 49 und S. 159). Darüber hinaus gelang es auch den Modellprojekten zur Digitalisierung, eine beachtliche Anzahl von Schlüsselakteuren zu erreichen.

Inwiefern die Arbeit mit Schlüsselakteuren dazu geführt hat, dass wichtige Elemente wie die Demokratieberatung oder die politische Bildung nach dem Auslaufen der Förderung durch das Bundesprogramm fortgeführt werden und andere strukturelle Veränderungen nicht wieder zurückgenommen werden, kann erst nach dem Ende der Förderung beurteilt werden. Eine entsprechende Untersuchung zur Nachhaltigkeit des Programms ist im vorgegebenen Zeit- und Kostenrahmen der Programmevaluation allerdings nicht möglich.

4.1.4.4 Implementation neuer Beteiligungs- und Teilhabeverfahren

Die Stärkung von Beteiligung in den Vereinen und Verbänden war in dieser Programmphase ein Schwerpunkt im Programmbereich 1. Damit das nachhaltig gelingt, sollten zuständige Schlüsselakteure attraktive Beteiligungsverfahren nicht nur kennen und praktisch einsetzen, sondern auch in den Verbandsstrukturen implementieren und die Mitglieder der Vereine und Verbände zu ihrer Nutzung motivieren. Allerdings strebten nur 46 der in der letzten Monitoringerhebung befragten 67 Projekte das diesbezüglich entscheidende dritte Mittelziel an. Immerhin berichteten aber 35 Projekte zum Zeitpunkt der letzten Erhebung, dass im Mittel (Median) 30 Schlüsselakteure aufgrund der Projektmaßnahmen attraktive Beteiligungsverfahren nutzen.

Mit unserer qualitativen Analyse interessanter Maßnahmenstrategien in der ersten und den Wirkungsaudits in der zweiten Hälfte der Programmphase konnten wir etliche vielversprechende Ansätze identifizieren. Die Projekte entwickelten neue Formate für die Beteiligung von Ortsvereinsvorständen und Jugendlichen oder von bislang eher paternalistisch behandelten Zielgruppen wie Langzeitarbeitslosen oder kognitiv und psychisch beeinträchtigten Menschen oder sie erweckten bereits bestehende, aber unzureichend genutzte Beteiligungswege in den Verbänden und Vereinen zu neuem Leben. Von letzterem profitierten vor allem die Jugendverbände im Programmbereich. Die Projekte stießen aber auch verbandsweite Beteiligungsprozesse an, wenngleich diese teilweise noch ausbaufähig waren. Besonders hervorzuheben sind die sogenannten Führungswerkstätten eines Projektes, mittels derer es gelang, die relevanten Führungskräfte des Verbandes für Fragen von Partizipation und Teilhabe zu öffnen und mit ihnen neue Beteiligungskonzepte zu erarbeiten. Hinsichtlich der Entwicklung von neuen Beteiligungsverfahren sind zumindest die untersuchten Projekte damit insgesamt als erfolgreich einzustufen. Die Ergebnisse der Wirkungsaudits in der ersten Hälfte des 4. Förderjahres bestätigten in diesem Zusammenhang die wirkungszentrierte Ausrichtung der Projektarbeit zum Schwerpunkt „Partizipation und Teilhabe“. Etliche der untersuchten Projekte konnten anhand von Daten belegen, dass Schlüsselakteure neue Beteiligungsverfahren kennen und wissen, wie sie diese umsetzen müssen. Positiv ist auch hervorzuheben, dass den Projekten die Zusammenarbeit mit Führungskräften bzw. den durch die Programmziele vorgegebenen Schlüsselakteuren insgesamt gut gelang.

Obwohl es dem Programm gelungen ist, Beteiligungsansätze in einem Teil der Verbände und Vereine zu implementieren, ist die Nachhaltigkeit der Beteiligungsansätze nach unseren Ergebnissen noch nicht zufriedenstellend.²⁴ Nur 3 der 8 in die Wirkungsaudits einbezogenen Projekte planten eine längerfristige Unterstützung der Zielgruppe, um die Aktivierungsschnittstelle zu überwinden. Auch zur Erfassung von positiven und negativen Nebenwirkungen gab es kaum Überlegungen und Erkenntnisse aus dem Bereich des Change Managements oder der Organisationsentwicklung wurden noch zu selten genutzt.

4.1.4.5 Qualifizierung und Aktivierung der lokalen Ebene

Im Programmbereich 2 fokussierten die qualitativen Rekonstruktionen von Handlungsstrategien und Wirkungslogiken der Projekte sowie die Wirkungsaudits auf die Demokratiestärkung in ausgewählten Untergliederungen mit Impulsen für das lokale Gemeinwesen. In die beiden qualitativen Analysen haben wir jeweils 8 bzw. 7 Fälle der Zusammenarbeit mit einer ausgewählten lokalen Untergliederung einbezogen. Die Ergebnisse zeigen, dass es den allermeisten Projekten gelang, einen Zugang zu einer lokalen Untergliederung in dem für das Bundesprogramm relevanten ländlichen oder strukturschwachen Raum zu erschließen. Projekten in Verbänden, die aufgrund ihres Organisationszwecks eine große Nähe zum ländlichen Raum besitzen, fiel der Zugang leichter. Für den Zugang war aber auch das von den Z:T-Projekten vorgehaltene Beratungsangebot von großer Bedeutung. So kamen etliche Kooperationen mit Ortsstrukturen aufgrund von Beratungsfällen oder durch die Zusammenarbeit mit lokal gut vernetzten Demokratieberaterinnen bzw. -beratern zustande.

Die Projekte sollten zunächst auf lokale Untergliederungen zugehen und dort mit Schlüsselakteurinnen und -akteuren zur Demokratiestärkung im Verein arbeiten. Dabei ging es darum, ein an Teilhabe und demokratischem Zusammenhalt orientiertes Miteinander zu sichern (Programmziel 4.1 für den Programmbereich 2). Ein gutes Beispiel ist die über ein Jahr angelegte, sehr eng begleitete Vereinswerkstatt mit einem Sportverein. Sie kombinierte den Aufbau eines stabilen Vereinsmanagements mit der Bearbeitung von Problemen, die im Kontext der Integration von Geflüchteten auftraten. Ebenfalls hervorzuheben ist ein Organisationsentwicklungsprozess mit einer Mitgliedereinrichtung, um sie zu einem „Ort der Vielfalt“ in einem von rechts-extremen Strukturen geprägten lokalen Umfeld zu entwickeln.

Die Projekte sollten darüber hinaus aber auch demokratische Impulse im lokalen Gemeinwesen setzen. So sollten sie Schlüsselakteure der Untergliederung motivieren, mit anderen relevanten lokalen Akteuren vor Ort diesbezüglich Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen (Programmziel 4.3 für den Programmbereich 2). In etlichen der untersuchten Projekte sind vielversprechende Formate für das Hineinwirken in das lokale Gemeinwesen entwickelt worden. So gelang es einem Projekt, in einer Gemeinde mit einem rechtsextremen Schulungszentrum ein Netzwerk demokratisch Engagierter zu initiieren. Ein anderes Projekt baute aus einem Ortsverein heraus einen Stammtisch von engagierten Jugendlichen aus dem Gemeinwesen auf, der sich für die Interessen von Kindern und Jugendlichen vor Ort einsetzen will. Ein weiteres Projekt bot „Demokratietalks“ an, bei denen lokale Akteure aus Vereinen, Wirtschaft und Politik zu gesellschaftlichen Themen aufeinandertreffen.

²⁴ Dieses Ergebnis spiegelt den Stand der untersuchten Projekte zum Zeitpunkt der Wirkungsaudits in der ersten Hälfte des 4. Förderjahres wider.

Die in etwa zu Beginn des fünften Förderjahres durchgeführten Wirkungsaudits belegen eine gute Konzept- und Strukturqualität der 8 untersuchten Projekte. Mit Blick auf die Prozessqualität ist positiv hervorzuheben, dass die stärker fortgeschrittenen Projekte eine Begleitung der Teilnehmenden über einen längeren Zeitraum vorsahen, um sie zu dem erwünschten neuen Handeln zu ermutigen. Im Zusammenhang mit der Ergebnisqualität muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass Daten zur Akzeptanz der Maßnahmen nicht zuverlässig mit systematischen Verfahren erhoben und Daten zu den Wirkungsindikatoren kaum systematisch erfasst wurden. Ebenso vernachlässigten die Projekte positive und negative Nebenwirkungen ihrer Maßnahmen.

Insgesamt stellte vor allem die Arbeit über die Grenzen der Untergliederungen hinaus eine große Herausforderung für die Z:T-Projekte dar. Das zeigt sich unter anderem daran, dass wir im Rahmen unserer Untersuchung zur Reichweite im Gemeinwesen letztlich nur bei einem Drittel der Projekte Befragungen zu Aktivitäten im Gemeinwesen durchführen konnten. Außerdem befanden sich die auf das Gemeinwesen bezogenen Aktivitäten zum Teil erst am Beginn der Umsetzung oder noch in der Planungsphase. Wenngleich die Corona Pandemie die Arbeit vor Ort eine Zeitlang erheblich erschwert oder sogar unmöglich gemacht hat, zeigen die Ergebnisse doch, dass für das Erreichen der Programmziele in den lokalen Untergliederungen und vor Ort beträchtliche Ressourcen und ein langer Atem notwendig sind.

4.1.4.6 Entwicklung digitaler Wege zur Demokratiestärkung und Beteiligung

Der Programmbereich 3A war durch ein experimentelles Vorgehen geprägt. So ein Vorgehen ist dadurch charakterisiert, dass die Maßnahmen – hier: digitale Formate – vorgegeben sind und erforscht werden soll, welche konkreten Ziele damit erreicht werden können. Es geht also – wie in jedem Experiment – um die Gewinnung und Absicherung neuer Erkenntnisse. Welche neuen Erkenntnisse konnte das Programm nun mit dem Programmbereich 3A gewinnen?

Die im Rahmen von Wirkungsaudits bewerteten Projekte überzeugten vor allem in der Konzept- Struktur- und Prozessqualität, während die Ergebnisqualität insgesamt unbefriedigend blieb, weil es zu wenige gut belegte Ergebnisse gab. Ein Grund dafür waren fehlende Überlegungen zur systematischen Erfassung von Daten zur Akzeptanz der Maßnahmen, zu den entwickelten Wirkungsindikatoren sowie zu Nebenwirkungen. In der Folge konnten nur zwei der fünf Projekte ihre Ergebnisse zufriedenstellend belegen. Die belegten Wirkungen beschränken sich im Bereich der Beteiligung auf die Aktivierung von Vereinsmitgliedern zu selbstorganisierten Aktivitäten sowie auf die Arbeit von Schlüsselakteuren an einem Kommunikations- und Beteiligungsmodell für den Verband.

Gleichwohl haben die Projekte beachtliche Leistungen erbracht. Hierzu zählen insbesondere die Entwicklung unterschiedlicher digitaler Formate und Instrumente sowie die Begleitung von anspruchsvollen Prozessen der Organisationsentwicklung. Darüber hinaus haben die Projekte 240 Bildungsveranstaltungen mit 4.857 Teilnehmenden durchgeführt. Darunter waren 146 Führungskräfte, 723 Funktionsträgerinnen und Funktionsträger und 340 sonstige Schlüsselakteure.

Die Evaluationsergebnisse zeigen jedoch auch, dass die Vorgabe von bestimmten Maßnahmenansätzen – wie in diesem Fall von „digitalen Wegen“ – durch ein Förderprogramm nicht zu empfehlen ist, wenn bestimmte Ziele wie Demokratiestärkung oder Beteiligung erreicht

werden sollen. So ließen sich die zu Beginn vorgeschlagenen digitalen Beteiligungsinstrumente im Rahmen einer geschlossenen Vorgehensweise ohne Flexibilität auf der Maßnahmenebene nicht implementieren. Die besten Aussichten für eine Überwindung der Implementations-schnittstelle hatten die Projekte, die eine offenere Vorgehensweise wählten und Prozesse entlang der Bedürfnisse der Vereine und Verbände entwickelten. Aus unseren Ergebnissen geht ferner hervor, dass es nicht so sehr darauf ankommt, ob das Projekt top-down oder bottom-up vorgeht. Wichtig ist vielmehr, überhaupt eine relevante Zielgruppe in den Verbänden für eine kontinuierliche Zusammenarbeit zu gewinnen.

4.2 Beteiligung an der Fortbildung „Wirkungen im Zentrum der Projektarbeit“

Um die Ausrichtung der Projektarbeit in den Programmbereichen 1 und 2 auf die Programmziele zu unterstützen, haben wir praktisch während des gesamten Förderzeitraums vom 27. Mai 2020 bis zum 31. Mai 2024 die projektbegleitende Blended-Learning-Fortbildung „Wirkungen im Zentrum der Projektarbeit“ (WiZ) angeboten. Sie beinhaltete zum einen Online- und Präsenz-Workshops und zum anderen die Erarbeitung und Vertiefung von Inhalten im Rahmen des Selbststudiums auf der proVal-Lernplattform WiZ. Die Online-Lernplattform war zuvor im Rahmen einer Lehrveranstaltung an der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften in Wolfenbüttel auf ihre Eignung getestet worden.²⁵ Den Ergebnissen zufolge ist sie auch bei einer reinen Online-Nutzung gut geeignet, um ein Konzept für ein wirksames Projekt zu entwickeln, wenn die Lerneinheiten intensiv bearbeitet werden.

Die Fortbildung war entlang der vier zentralen Qualitätsdimensionen Konzept-, Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität aufgebaut und vermittelte in 20 Schritten ein wirkungszentriertes Vorgehen. Jedes Kapitel enthielt neben einführenden, projektbezogenen Leitfragen eine Wissensgrundlage, die wichtige Informationen zum jeweiligen Element der Qualitätsentwicklung und hilfreiche Methoden für die Umsetzung beinhaltete. Durch ausführliche Beispiele aus dem Z:T-Kontext wurde eine Verbindung zur Projektpraxis aufrechterhalten. Ferner dienten verschiedene Quizze im Bereich der Konzept- und Strukturqualität dazu, die vermittelten Inhalte zu testen und zu festigen.

Tabelle 3: Aufbau der Fortbildung „Wirkungen im Zentrum der Projektarbeit“

<p>Interaktiv gestaltete Workshops:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Im zweiten Förderjahr Workshops mit intensiver Kleingruppenarbeit zur Konzept- und zur Strukturqualität mit den Schwerpunkten „Beteiligung“ (PB1) und „Arbeit mit Untergliederungen“ (PB2) ▪ Im dritten Förderjahr Workshops mit intensiver Kleingruppenarbeit zur Prozess- und zur Ergebnisqualität mit den Schwerpunkten „Beteiligung“ (PB1) und „Arbeit mit Untergliederungen“ (PB2) <p>proVal-Lernplattform WiZ:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Während der gesamten Förderphase für das Selbststudium verfügbar
--

²⁵ Wie im ersten Zwischenbericht der Programmevaluation zur aktuellen Förderphase dargestellt, nahmen im April 2020 30 Studierende an einer ausführlichen Testphase der Online-Fortbildungsplattform teil.

- Ausführliche Einführung in die Programmziele und ihre Bedeutung für das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“
 - Zahlreiche Wissensgrundlagen zu den Kriterien einer wirkungszentrierten Projektarbeit mit jeweils auf die Schwerpunkte der beiden Programmbereiche bezogenen Praxisbeispielen
 - Wissenstests als Quizze in den Bereichen Konzept- und Strukturqualität
 - 25 praxisnahe Arbeitsaufgaben mit ausführlichem Feedback der Programmevaluation zu den eingereichten Lösungen und Möglichkeit zur Erlangung eines Zertifikates
 - Nützliche Werkzeuge (Formulare, Grafiken, Methodenhinweise) für die Projektpraxis
- Begleitende Webtalks WiZ (Regiestelle & Programmevaluation):**
- 10 ca. zweistündige Online-Treffen mit interessierten Teilnehmenden zur Klärung offener Fragen und mit Übungen zur Vertiefung von Inhalten

Das Kernstück der Fortbildung bildeten die praxisbezogenen Aufgaben am Ende jedes Kapitels, für die wir verschiedene Arbeitsformulare und Materialien entwickelt hatten. Die Formulare waren so konzipiert, dass sie eine wirkungszentrierte Projektarbeit unterstützten. Die Teilnehmenden konnten die bearbeiteten Formulare einreichen und erhielten dazu von uns ein ausführliches Feedback. Im Rahmen der zur Verfügung stehenden Ressourcen haben wir darüber hinaus auch zu weiteren Fragen eines wirkungszentrierten Vorgehens ein Feedback gegeben. Die von uns für den jeweiligen Programmbereich entwickelte Checkliste mit Qualitätskriterien für eine wirkungszentrierte Projektarbeit sind in die Fortbildung integriert worden, so dass eine intensive Auseinandersetzung mit diesen Kriterien bei sorgfältiger Bearbeitung der Fortbildungsinhalte gewährleistet war. In einem gesonderten Block-Panel haben wir alle Werkzeuge, Grafiken und sonstigen Vorlagen für die Selbstevaluation der Projekte zum Download zur Verfügung gestellt.

Zu Beginn der Förderphase wurde die WiZ-Fortbildung im Rahmen einer Veranstaltung der GesBiT auch den im Bundesprogramm aktiven Coachinnen und Coaches vorgestellt. Sie erhielten ebenfalls einen Zugang zur Lernplattform proVal-WiZ. Zusätzlich haben wir in Absprache mit der Regiestelle die Online-Lernplattform auch den Modellprojekten auf Wunsch zum Selbststudium zur Verfügung gestellt.

Als zusätzliche Motivation und persönlichen Anreiz für die Auseinandersetzung mit den Inhalten der proVal-Lernplattform konnten die Teilnehmenden mit der erfolgreichen Bearbeitung der verschiedenen Aufgaben zu den einzelnen Qualitätsdimensionen ein Zertifikat erwerben und damit dokumentieren, dass sie in der Lage sind, ein Projekt mit dem Fokus auf Wirkungen zu planen und umzusetzen. Inwieweit die verschiedenen Qualitätskriterien in die eigene Projektpraxis implementiert und damit die Wirkungsvoraussetzungen des Projekts optimiert wurden (prinzipielle Wirksamkeit), haben wir mit sogenannten Wirkungsaudits überprüft.

Nach den Vorgaben der Regiestelle war allerdings nur die Teilnahme der Projekte an den Präsenzveranstaltungen der Blended-Learning-Fortbildung verpflichtend. Die Bearbeitung der Online-Lerneinheiten erfolgte auf freiwilliger Basis. Da aufgrund der Corona-Pandemie zu Beginn der Fortbildung keine Präsenzveranstaltungen möglich waren, mussten die Einführung in die Fortbildung und die ersten Pflichtworkshops zur Konzept- und Strukturqualität online erfolgen. 2022 waren die Workshops zur Prozess- und Ergebnisqualität dann wieder in Präsenz möglich (vgl. zum genauen Ablauf der Umsetzung S. 19 f.).

Die Reaktionen und die Rückmeldungen der Teilnehmenden zeigen, dass es im Rahmen von Präsenzworkshops besser gelingt, die Projekte zu motivieren und für eine wirkungszentrierte Arbeitsweise zu gewinnen. Zur Besprechung offener Fragen der Projektverantwortlichen zur Fortbildung hatte die Regiestelle für 2021 und 2022 zusätzlich das begleitende Online-Format „Webtalk-WiZ“ ins Leben gerufen. An der Vorbereitung und Durchführung der 10 etwa zweistündigen Sitzungen beteiligte sich auch die für die Fortbildung zuständige proVal-Mitarbeiterin. An den Webtalks nahmen in der Regel um die 10 Personen teil.

In beiden Programmbereichen gab es sehr aufgeschlossene und über einen längeren Zeitraum auf der Online-Lernplattform aktive Projekte, die die Inhalte der WiZ-Fortbildung systematisch für die wirkungszentrierte Ausrichtung ihrer Projekte nutzten. Von den anderen Projekten klagten etliche über den Zeitaufwand für die Bearbeitung der Aufgaben. Außerdem zeigten sie sich lange verunsichert, ob eine intensive Beschäftigung mit der WiZ-Fortbildung und der dafür erforderliche Zeitaufwand tatsächlich gewollt waren.

Insgesamt schlossen 14 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus beiden Programmbereichen die Fortbildung in der 4. Programmphase erfolgreich mit einem Zertifikat ab. Im Programmbereich 1 haben wir 9 Zertifikate vergeben, davon 6 Zertifikate der Stufe 1 (Konzept- und Strukturqualität) und 3 Zertifikate der Stufen 1 und 2, die neben Konzept- und Strukturqualität auch die Prozess- und Ergebnisqualität umfassen. Im Programmbereich 2 erhielten 2 Personen das Zertifikat der Stufe 1 und 3 Personen das Zertifikat der Stufen 1 und 2. Für die Erlangung des Zertifikats der Stufe 1 mussten die Teilnehmenden mindestens 6 und für ein Zertifikat der Stufen 1 und 2 mindestens 13 Pflichtaufgaben sowie bei nicht ausreichender Punktzahl weitere freiwillige Aufgaben bearbeiten. In dem Zusammenhang ging es beispielsweise darum, die einzelnen Programmziele auf konkrete Probleme im Verein oder Verband zu beziehen, Belege für die beschriebenen Probleme beizubringen, die gewählten Maßnahmen zu beschreiben und mit Blick auf die damit angestrebten Ziele zu begründen, geeignete konkrete Wirkungsindikatoren zu formulieren, das Vorgehen für die Überprüfung der Akzeptanz der Maßnahmen zu überlegen und Daten zu den Wirkungsindikatoren mindestens für ein Handlungsziel zu erfassen. Da die Teilnahme an der Fortbildung freiwillig war und die Bearbeitung der einzelnen Aufgaben eine intensive Auseinandersetzung mit den Inhalten und die Bereitschaft zur Überarbeitung von einzelnen Aufgaben erforderte, ist das ein erfreuliches Ergebnis.

Mit Blick auf die beteiligten Projekte erwarben Akteure aus 4 Projekten im Programmbereich 1 und aus 3 Projekten im Programmbereich 2 das Zertifikat. Weitere 12 Projekte aus dem Programmbereich 1 und weitere 6 Projekte aus dem Programmbereich 2 hatten zwischen einer und fünf Aufgaben eingereicht, entweder um ein Zertifikat zu erwerben oder um die Möglichkeit eines ausführlichen Feedbacks zu einzelnen Kriterien der wirkungszentrierten Projektarbeit zu nutzen. Im Programmbereich 1 reichten im gesamten Förderzeitraum 15 Projekte insgesamt 84 Aufgaben ein, zu denen wir jeweils eine ausführliche schriftliche Rückmeldung gegeben haben. Damit hat etwa ein Fünftel der geförderten Projekte in dem Programmbereich mindestens eine Aufgabe bearbeitet und eingereicht. Im Programmbereich 2 hat immerhin ein Drittel der Projekte (8) in dem Zeitraum mindestens einmal eine Aufgabe eingereicht. Insgesamt liegen uns in dem Programmbereich 62 bearbeitete Aufgaben vor. Damit gaben wir während des Förderzeitraums insgesamt 146 ausführliche schriftliche Feedbacks zu den Aufgaben. Wenn die Aufgabe mit 0 (nicht erfüllt) oder 1 Punkt (teilweise erfüllt) bewertet wurde, konnten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer das Ergebnis durch eine Überarbeitung verbes-

ern, was von den Projekten teilweise auch in Anspruch genommen wurde. Auf die zweite Einreichung erfolgte allerdings kein ausführliches Feedback mehr.

Neben der Bearbeitung von Aufgaben war der Wissenstest zu der jeweiligen Wissensgrundlage (Quiz) ein guter Indikator für eine intensive Beschäftigung mit den Inhalten.²⁶ Immerhin 36 Projekte aus beiden Programmbereichen beschäftigten sich in der 4. Programmphase mit den Wissenstests auf der proVal-Lernplattform. Die ausgewerteten Logdaten zeigten außerdem, dass es immer auch etliche Projekte gab, die die Plattform mehr oder weniger häufig nutzten, ohne Aufgaben zu bearbeiten.

Tabelle 4: Zentrale Ergebnisse der Blended-Learning-Fortbildung „Wirkungen im Zentrum der Projektarbeit“

Programmbereich 1:

- Im Programmbereich 1 schlossen 9 Personen aus 4 Projekten die Fortbildung mit einem Zertifikat ab.
- Davon beziehen sich 6 Zertifikate auf die Stufe 1 (Konzept- und Strukturqualität) und 3 Zertifikate auf die Stufen 1 und 2 (zusätzlich Prozess- und Ergebnisqualität).
- Ein Fünftel der Projekte im Programmbereich 1 beteiligte sich an der Bearbeitung von Feedback-Aufgaben.
- 15 Projekte im Programmbereich 1 reichten insgesamt 84 bearbeitete Aufgaben ein.

Programmbereich 2:

- Im Programmbereich 2 schlossen 5 Personen aus 3 Projekten die Fortbildung mit einem Zertifikat ab.
- Davon beziehen sich 2 Zertifikate auf die Stufe 1 (Konzept- und Strukturqualität) und 3 Zertifikate auf die Stufen 1 und 2 (zusätzlich Prozess- und Ergebnisqualität).
- Ein Drittel der Projekte im Programmbereich 2 beteiligte sich an der Bearbeitung von Feedback-Aufgaben.
- 8 Projekte im Programmbereich 2 reichten insgesamt 62 bearbeitete Aufgaben ein.

Im Ergebnis haben neben dem Erfolg von 14 Zertifikatsabschlüssen alle Projekte der Programmbereiche 1 und 2 an den verpflichtenden Präsenzworkshops der WiZ-Fortbildung teilgenommen und somit eine Grundqualifikation in wirkungszentrierter Projektarbeit erworben. An der freiwilligen intensiven Bearbeitung von Aufgaben auf der Online-Lernplattform WiZ beteiligte sich dagegen nur ein kleinerer Teil der Projekte. Ein Grund dafür war sicherlich der ungünstige Start zu Beginn der Corona-Pandemie, die ein motivierendes Präsenztreffen unmöglich machte. Da die Teilnahme mit Ausnahme der Präsenzveranstaltungen freiwillig war, bestand natürlich auch immer die Gefahr, dass die Auseinandersetzung mit den Inhalten der Fortbildung in der Priorität nach hinten rutschte. Hier wäre eine stärkere Motivation durch die Coaches oder eine programmweite öffentliche Würdigung der ersten Zertifikatsabschlüsse wahrscheinlich hilfreich gewesen.

²⁶ Der Test konnte nicht beliebig oft durchgeführt werden, sondern es wurde der erste Versuch gewertet. Die Quizaufgaben wurden in den Bereichen „Konzeptqualität“ und „Strukturqualität“ in die ergänzende Bewertung der Feedback-Aufgaben für das Zertifikat mit einbezogen. Wenn unklar war, ob z.B. für die zu bearbeitende Feedback-Aufgabe ein oder zwei Punkte vergeben werden können, dann gab ein gutes Quizergebnis den Ausschlag.

4.3 Projektumsetzung im Programmbereich 1

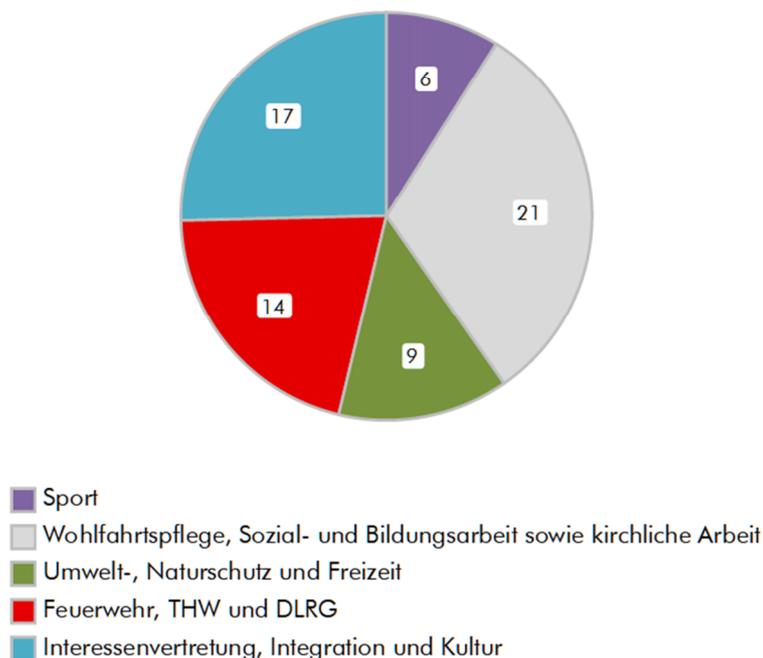
Die zentralen Aufgaben der Projekte im Programmbereich 1 ergaben sich aus den Zielen für die 4. Programmphase. So sollten die Projekte Demokratieberaterinnen und -berater so ausbilden und unterstützen, dass sie angemessene Lösungen für Konflikte mit diskriminierenden und undemokratischen Verhaltensweisen finden konnten. Ferner sollten die Projekte attraktive Beteiligungsverfahren und attraktive Angebote zur Demokratiestärkung und zur politischen Bildung entwickeln und umsetzen. Darüber hinaus mussten die Schlüsselakteure davon überzeugt werden, Demokratiestärkung als Querschnittsaufgabe zu behandeln. Daten zur Umsetzung dieser Aufgaben und zahlreiche weitere Eckdaten zu den Leistungen und Wirkungen der geförderten Projekte haben wir jedes Jahr im Sinne eines Monitorings mit einer Online-Befragung erhoben.

Im Programmbereich 1 ist die Zahl der geförderten Projekte allerdings nicht konstant geblieben. So wurden zu Beginn der 4. Programmphase 53 Projekte gefördert. Zwischenzeitlich wurden 19 weitere Projekte in das Programm aufgenommen und bis zu 72 Projekte gefördert. Auf der anderen Seite sind aber auch Projekte ausgeschieden. So wurden zum Zeitpunkt der letzten Monitoringerhebung noch 68 Projekte gefördert. Davon haben 67 den Fragebogen beantwortet.

Aufgrund dieser Fluktuation unterscheiden wir bei der Auswertung und Darstellung der Ergebnisse an vielen Stellen zwischen der Gruppe der „alten“ Projekte, die bereits vor der 4. Programmphase – also vor dem 1.1.2020 – gefördert wurde und in der es im Verlauf der 4. Programmphase keine Veränderungen gegeben hat und den „neuen“ Projekten. Bei den neuen Projekten unterscheiden wir wiederum zwischen Projekten, die seit Beginn der 4. Programmphase im Jahr 2020 gefördert wurden und Projekten, die erst später, nämlich 2021 oder Anfang 2022 in den Programmbereich 1 aufgenommen wurden. Aus der ersten Gruppe dieser neuen Projekte ist im Verlauf der 4. Programmphase lediglich ein Projekt aus dem Programm ausgeschieden; aus der zweiten Gruppe sind dagegen drei Projekte ausgeschieden.

Aus der fünften Monitoringerhebung liegen zu allen 35 alten, zu 17 neuen, ab 2020 geförderten Projekten und zu 15 neuen, ab 2021/2022 geförderten Projekten Daten vor. Betrachtet man die verschiedenen Tätigkeitsschwerpunkte, dann zeigt sich, dass von den Projektträgern 6 im Bereich „Sport“, 21 im Bereich „Wohlfahrtspflege, Sozial- und Bildungsarbeit sowie kirchliche Arbeit“ und 9 im Bereich „Umwelt-, Naturschutz und Freizeit“ tätig sind. Dem Bereich „Feuerwehr, THW und DLRG“ lassen sich 14 Projektträger zuordnen, und 17 Projektträger sind im Bereich „Interessenvertretung, Integration und Kultur“ aktiv.

Abbildung 2: Tätigkeitsschwerpunkte der Projektträger im Programmbereich 1
Anzahl der Projekte



4.3.1 Resümee der 4. Programmphase aus Projektsicht

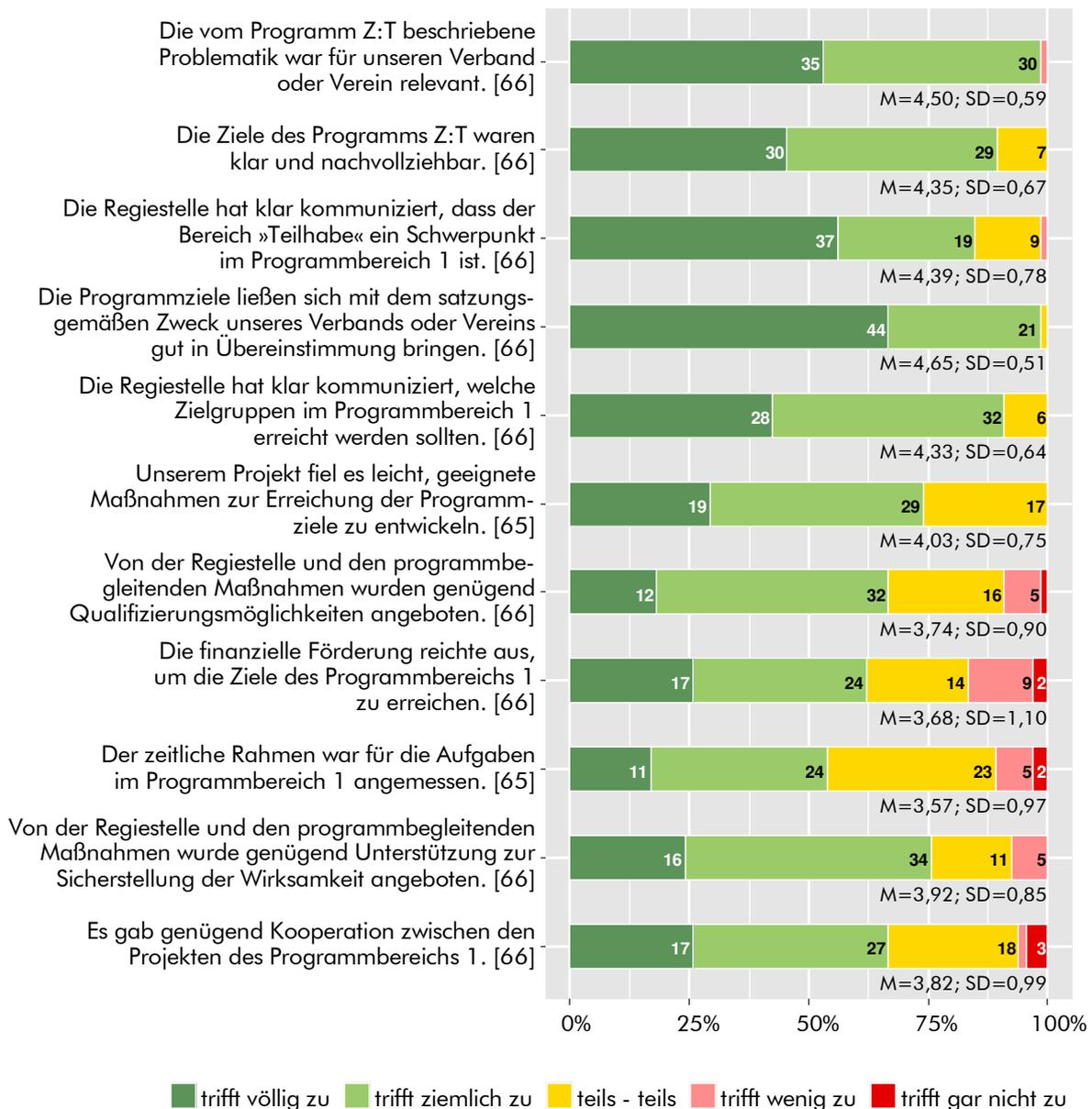
In der letzten Monitoringerhebung wurden die Projektverantwortlichen zunächst um ein Resümee der 4. Programmphase gebeten. Insgesamt ist das Ergebnis positiv. So sind aus der Sicht von jeweils mehr als der Hälfte der Projekte alle in der nachfolgenden Abbildung aufgeführten Aussagen über das Programm völlig oder ziemlich zutreffend. Die folgenden beiden Aussagen hielten sogar fast alle Projekte für zutreffend: „Die vom Programm Z:T beschriebene Problematik war für unseren Verband oder Verein relevant“ und „Die Programmziele ließen sich mit dem satzungsgemäßen Zweck unseres Verbands oder Vereins gut in Übereinstimmung bringen“. Dieses positive Gesamtbild fasste ein Projekt in den Freitextangaben in folgende Worte:

„Die Zusammenarbeit mit der Regiestelle erlebten wir stets als konstruktiv, hilfreich und gut. Das Programm an sich bietet viele Anregungen, tolle Fortbildungen und viel Raum für Gestaltung und Kreativität.“

Die Aussagen „Der zeitliche Rahmen war für die Aufgaben im Programmbereich 2 angemessen“ und „Die finanzielle Förderung reichte aus, um die Ziele des Programmbereichs 1 zu erreichen“ wurden dagegen von einem relativ großen Teil der Projekte (46 % bzw. 38 %) für nur teilweise bzw. für nicht zutreffend gehalten.

Abbildung 3: Rückmeldungen zu verschiedenen Aspekten des Programms

Angaben innerhalb der Balken: Anzahl der Projekte.



* In eckigen Klammern: Anzahl der Projekte, die diese Frage beantwortet haben.

M = Mittelwert (Durchschnitt); SD = Standardabweichung²⁷

Kodierung: 5 = trifft völlig zu, 4 = trifft ziemlich zu, 3 = teils – teils, 2 = trifft eher nicht zu, 1 = trifft gar nicht zu. Ein Wert von 3 bedeutet eine neutrale Bewertung.

In den Freitextangaben erläuterten verschiedene Projekte zunächst die öfter kritisch gesehenen Punkte „finanzielle Förderung“ und „zeitlicher“ Rahmen:

„Die Vereins- und Verbandsberatung verzeichnete bei uns ein exponentielles Wachstum, so dass die kalkulierten finanziellen Mittel deutlich durch verbandseigene Mittel aufgestockt werden mussten.“

²⁷ Die Standardabweichung gibt Aufschluss darüber, wie gut der Mittelwert eine Verteilung repräsentiert. Je geringer die Standardabweichung ist, desto aussagekräftiger ist der Mittelwert.

„Wirklich erreichen lassen sich die Ziele nur nachhaltig, wenn das Projekt eine Verstetigung (vor allem personell betrachtet) erfährt. Vermutlich wird ein großer Teil des Erreichten strukturell zusammenbrechen, falls das Projekt bei uns im Verband nicht weiter gefördert wird, da der Verband nicht über die finanziellen Kapazitäten verfügt, das Personal weiter zu beschäftigen.“

„Im zeitlichen Rahmen war es zum Teil möglich, Ziele des Programmbereichs zu erreichen. Es zeigt sich aber, dass eine nachhaltige Gestaltung der Programmziele ein kontinuierlicher Prozess ist, der längere Zeit benötigt. Auch die finanziellen Mittel sind zum Teil ausreichend, aber durch inflationsbedingte finanzielle Aspekte (z.B. Posten wie Honorare, Fahrtkosten, Übernachtung und Verpflegung) sind stetig steigende Kosten eine große Hürde und führen dazu, dass weniger Bildungsveranstaltung oder Teilnehmungsformate umgesetzt werden können.“

„Beteiligungsstrukturen in Verbänden etablieren gelingt nicht in einer Förderphase. Dazu braucht es vielmehr langfristige und verlässliche Förderstrukturen.“

Außerdem wurde noch einmal auf die Einschränkungen durch die Corona-Pandemie hingewiesen:

„Bedingt durch die pandemische Lage und gesamtgesellschaftliche, sowie besonders gravierende Einschränkungen für Organisationen der kritischen Infrastruktur, waren die Umsetzung von gezielten Maßnahmen und dementsprechend die Wirkmechanismen stark beeinträchtigt.“

„Die Corona-Pandemie hat die Arbeit und das Engagement im Rahmen des Projekts stark beeinträchtigt, da wir als THW-Jugend Bayern oft den strengen Vorgaben des THW unterlegen waren. Das bedeutet, dass Veranstaltungen nicht stattfinden konnten oder verschoben wurden, da die Hygienemaßnahmen es nicht zuließen. Erst in den letzten beiden Projektjahren konnten wir uns wieder vollständig auf die Projektziele konzentrieren und die Maßnahmen daran ausrichten.“

4.3.2 Angestrebte Programmziele

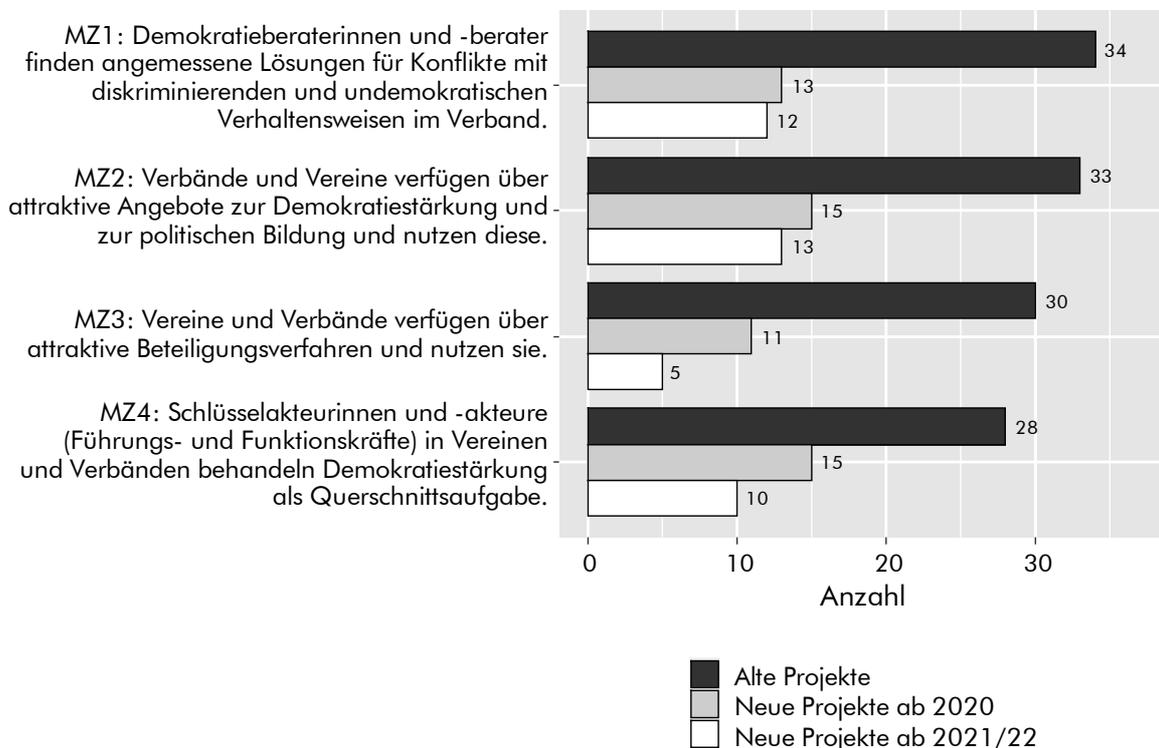
Im Programmbereich 1 sollten vier wichtige Programmziele (Mittlerziele) erreicht werden, die in der untenstehenden Abbildung aufgeführt sind. Im Rückblick strebten 59 Projekte das erste und 61 das zweite Mittlerziel an. 46 Projekte wollten in der 4. Programmphase das dritte Mittlerziel und 53 Projekte das vierte Mittlerziel erreichen. Von den 35 alten Projekten strebten 34 im Rückblick das erste, 33 das zweite, 30 das dritte und 28 das vierte Mittlerziel an (s. Abbildung 4). Von den 17 neuen Projekten, die seit 2020 gefördert wurden und an der 5. Monitoringerhebung teilgenommen haben, strebten im Rückblick 13 das erste, 15, das zweite, aber nur 11 das auf Beteiligung ausgerichtete dritte Mittlerziel an. 15 Projekte wollten das vierte Mittlerziel erreichen. Von den 15 Projekten, die erst seit 2021 bzw. 2022 gefördert wurden, strebten im Rückblick 12 das erste, 13 das zweite, 5 das dritte und 10 das vierte Mittlerziel an. Insgesamt zeigt sich somit, dass die in dieser Programmphase besondere Bedeutung des dritten, auf Beteiligung ausgerichteten Mittlerziels offenbar nicht allen Projekten hinreichend klar war.

Grundsätzlich ist es oft sinnvoll, dass die Projekte ihre Ressourcen zunächst auf das Erreichen weniger ausgewählter Ziele konzentrieren, um die gewünschten Veränderungen tatsächlich zu erreichen. Da die vier Mittlerziele für den Programmbereich 1 jedoch inhaltlich aufeinander aufbauen, wäre das zumindest teilweise Erreichen aller genannten Mittlerziele im Verlauf der Programmphase jedoch wünschenswert gewesen. Tatsächlich gaben 31 der 67 befragten Projekte an, dass alle vier Mittlerziele in der 4. Programmphase zumindest teilweise erreicht wer-

den sollten. 25 Projekte wollten drei Mittlerziele, 9 Projekte zwei Mittlerziele und 2 Projekte lediglich ein Mittlerziel zumindest teilweise erreichen. Auffällig ist, dass von den 35 alten Projekten lediglich 23 alle Mittlerziele anstrebten; 9 alte Projekte strebten drei und 3 alte Projekte strebten zwei Mittlerziele an. Von den 17 neuen Projekten, die seit 2020 gefördert wurden, wollten 6 alle Mittlerziele; 8 Projekte drei und 3 Projekte zwei Mittlerziele zumindest teilweise erreichen. Von den 15 Projekten, die erst seit 2021 oder 2022 gefördert wurden, wollten immerhin 2 alle Mittlerziele zumindest teilweise erreichen. 8 strebten drei Mittlerziele, 3 strebten zwei Mittlerziele und 2 Projekte strebten lediglich ein Mittlerziel an.

Abbildung 4: Anzahl der Projekte, die die allgemeinen Programmziele des Programmbereichs 1 zumindest teilweise erreichen wollten

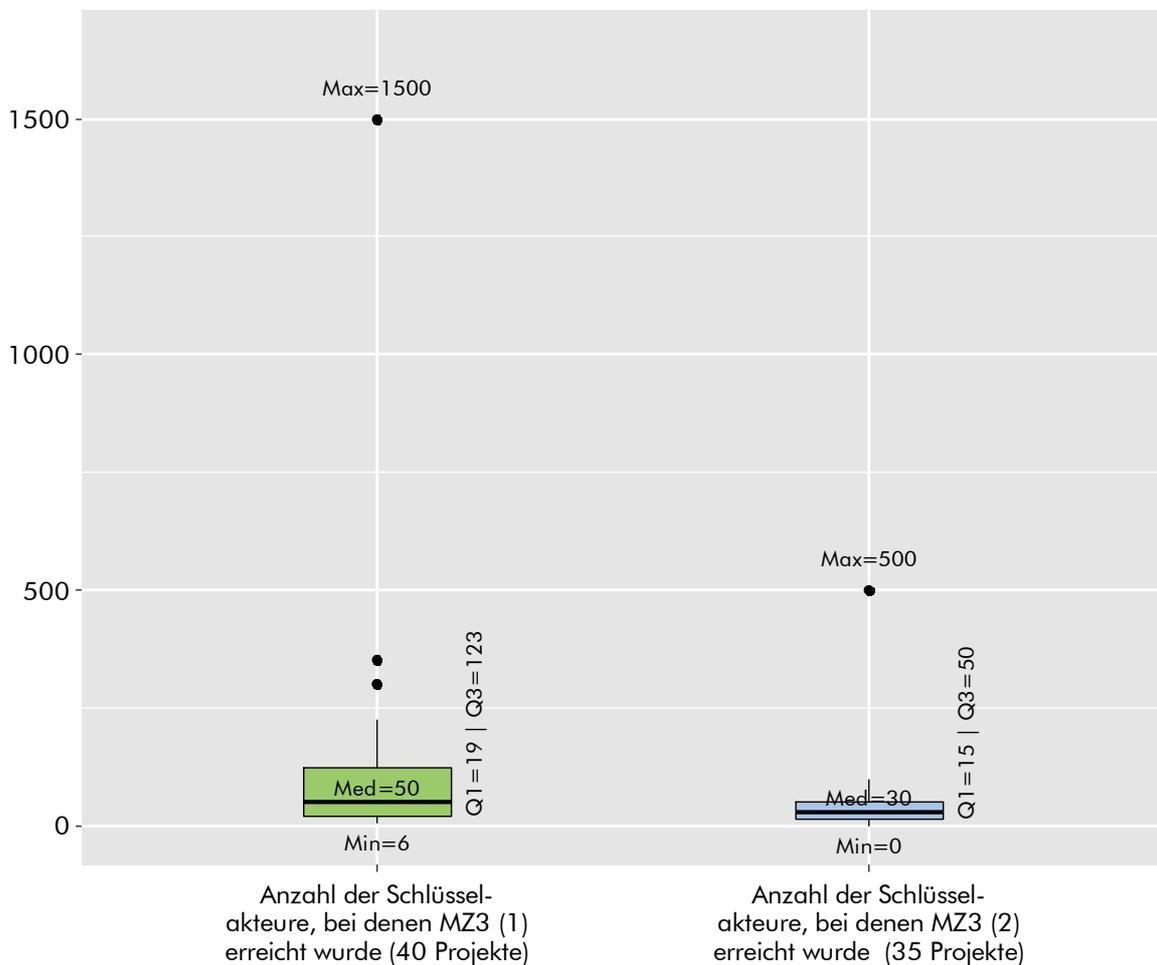
Mehrfachnennungen waren möglich



Ein besonders wichtiges Anliegen im Programmbereich 1 war die Kenntnis und die Nutzung von attraktiven Beteiligungsverfahren durch Schlüsselakteure. Allerdings strebten etliche Projekte das diesbezüglich entscheidende dritte Mittlerziel nebst den zugehörigen Handlungszielen gar nicht an, so dass sie hierzu keine Angaben machen konnten. In den Verbänden und Vereinen der Projekte, die hierzu Angaben gemacht haben, beträgt die Anzahl der Schlüsselakteure, die durch die Projektmaßnahmen jetzt attraktive Beteiligungsverfahren kennen, im Mittel (Median) 50. In den mittleren 50 % dieser Verbände und Vereine kennen aufgrund der Projektmaßnahmen jetzt zwischen 19 (Q1) und 123 (Q3) Schlüsselakteure solche Beteiligungsverfahren (grüne Box). Das Minimum beträgt 6 und das Maximum 1.500. Darüber hinaus nutzen den Projektverantwortlichen zufolge im Mittel (Median) 30 Schlüsselakteure aufgrund der Projektmaßnahmen jetzt attraktive Beteiligungsverfahren. In den mittleren 50 % dieser Verbände und Vereine nutzen demnach zwischen 15 (Q1) und 50 (Q3) Schlüsselakteu-

rinnen und -akteure jetzt solche Verfahren (blaue Box). Das Minimum beträgt hier 0 und das Maximum 500.

Abbildung 5: Anzahl der Schlüsselakteure, die aufgrund der Projektmaßnahmen attraktive Beteiligungsverfahren kennen und nutzen (MZ3)



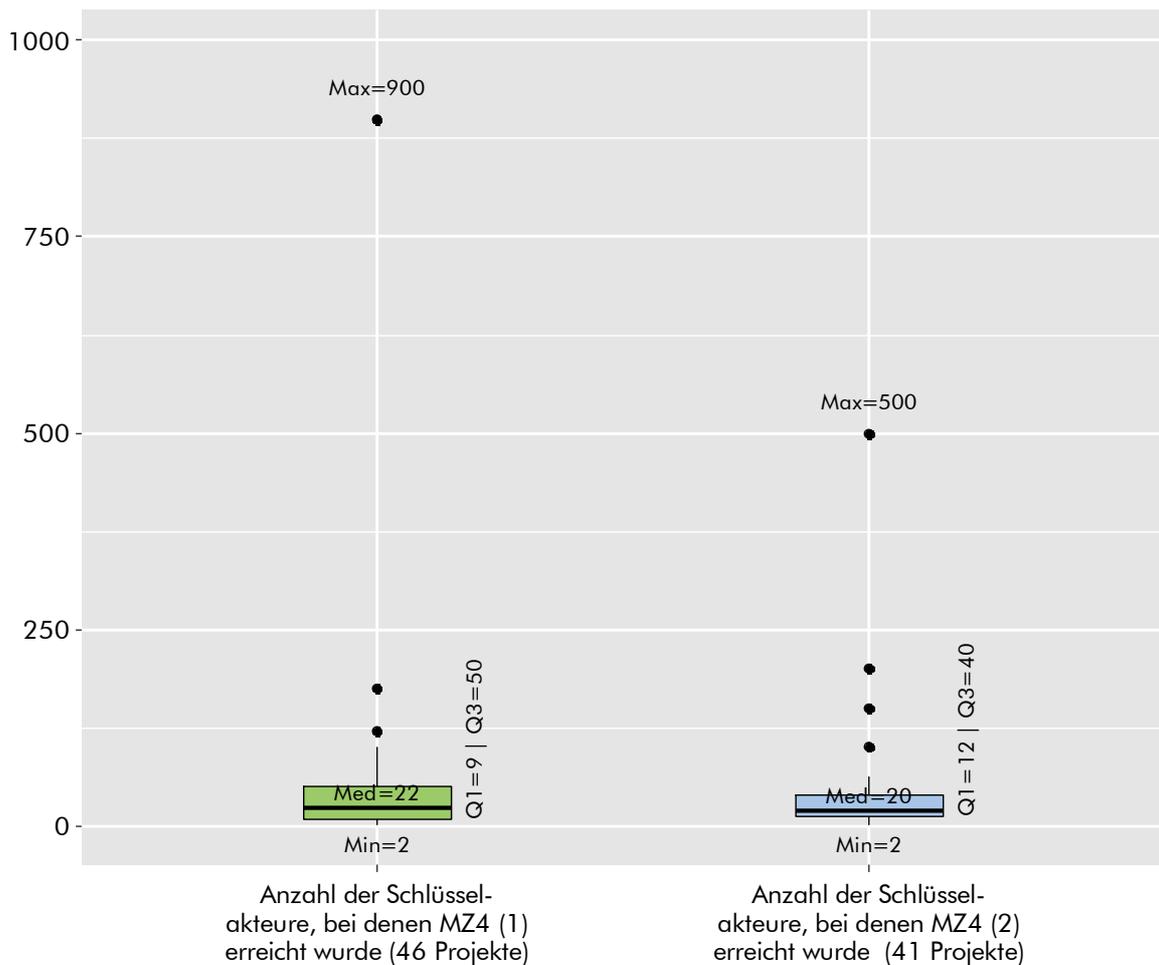
Fragen zu MZ3:

- Wie viele Schlüsselakteurinnen und -akteure kennen durch die Maßnahmen Ihres Projekts jetzt attraktive Beteiligungsverfahren? (1)
- Wie viele Schlüsselakteurinnen und -akteure nutzen aufgrund der Maßnahmen Ihres Projekts jetzt attraktive Beteiligungsverfahren? (2)

Die Schlüsselakteure in den Verbänden und Vereinen sollten darüber hinaus die Auseinandersetzung mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen als Querschnittsaufgabe begreifen und auf dem Gebiet der verbandlichen Demokratiestärkung aktiv werden (MZ4). In den 46 bzw. 41 Verbänden und Vereinen der Projekte, die hierzu Angaben gemacht haben, behandeln demzufolge jetzt im Mittel (Median) 22 Schlüsselakteure die Auseinandersetzung mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen aufgrund der Projektmaßnahmen als Querschnittsaufgabe und im Mittel (Median) 20 sind aufgrund der Projektmaßnahmen jetzt auf dem Gebiet der verbandlichen Demokratiestärkung aktiv. In den mittleren 50 % dieser Verbände und Vereine behandeln zwischen 9 (Q1) und 50 (Q3) Schlüs-

selakteure die Auseinandersetzung mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen jetzt als Querschnittsaufgabe (grüne Box). Das Minimum beträgt 2 und das Maximum 900. Außerdem sind in den mittleren 50 % dieser Verbände und Vereine zwischen 12 (Q1) und 40 (Q3) Schlüsselakteurinnen und -akteure aufgrund der Projektmaßnahmen jetzt auf dem Gebiet der verbandlichen Demokratiestärkung aktiv (blaue Box). Das Minimum beträgt hier 2 und das Maximum 500.

Abbildung 6: Anzahl der Schlüsselakteure, die sich aufgrund der Projektmaßnahmen für Demokratiestärkung engagieren (MZ4)



Fragen zu MZ4:

- Wie viele Schlüsselakteurinnen und -akteure behandeln die Auseinandersetzung mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen aufgrund der Maßnahmen Ihres Projekts jetzt als Querschnittsaufgabe? (1)
- Wie viele Schlüsselakteurinnen und -akteure sind aufgrund der Maßnahmen Ihres Projekts jetzt auf dem Gebiet der verbandlichen Demokratiestärkung aktiv? (2)

4.3.3 Nicht intendierte Wirkungen

Auch unabhängig von den Programmzielen haben sich positive Veränderungen in den Verbänden und Vereinen eingestellt. Mehr als zwei Drittel der befragten Projekte zählten hierzu ein „stärkeres Bewusstsein der Mitglieder für Z:T-Themen“, „Synergien mit anderen Projekten, Angeboten oder Strukturen im Verband“, die „Gewinnung neuer Kooperations- und Netzwerkpartner“, die „Ausbildung von Schlüsselakteuren zu Demokratieberatern“, die „Aktivierung von Mitgliedsorganisationen bzw. Ortsvereinen des Verbandes“ sowie eine „verstärkte Auseinandersetzung mit Veränderungsprozessen im Verband.“

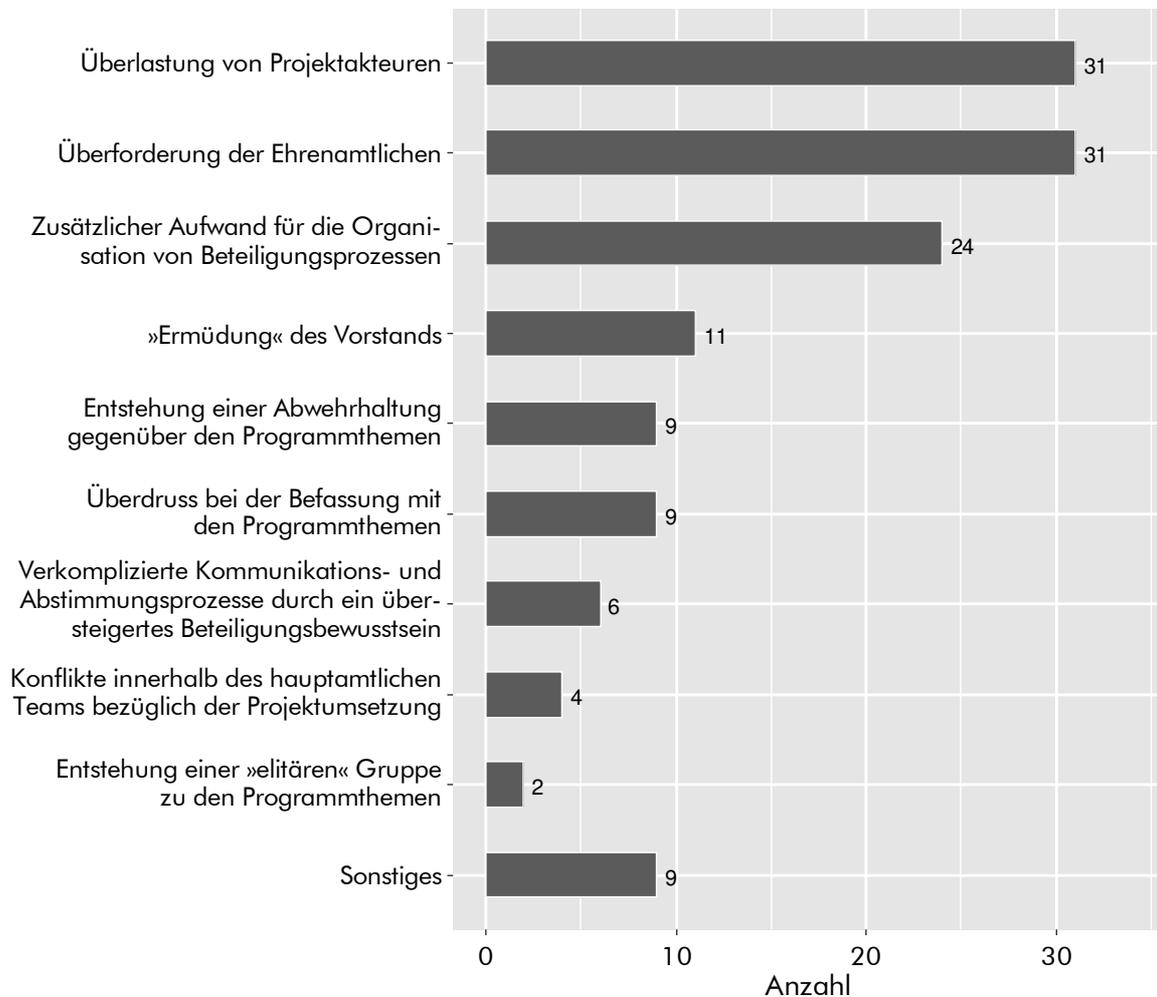
Als weitere positive Veränderungen wurde unter „Sonstiges“ hervorgehoben, dass „wir fortlaufend [erleben], wie sich das Selbstverständnis der Beteiligung in unseren ursprünglich hierarchischen Verbandsstrukturen immer weiter etabliert und verstetigt.“ Ein anderes Projekt betonte, dass „Mitglieder aus den Mitgliedsverbänden die Beschäftigung mit den Projektthemen explizit einfordern.“ Einem weiteren Projekt zufolge verfügen „Mitarbeitende im Haupt- und Ehrenamt über mehr Sensibilität und Handlungskompetenz in Bezug auf Demokratiegefährdungen und Demokratieförderbedarfe.“ Weitere positive Aspekte sind unter anderem eine „verstärkte kritische Wahrnehmung/Reflexion der Verbandskultur bzgl. Kommunikation“; die „Reflexion der Zielsetzung als Jugendverband und damit Stärkung des Selbstverständnisses z.B. der Interessensvertretung“ sowie die „Verbesserung der Vernetzung des Landesverbandes auf mehreren Ebenen“.

Abbildung 7: Durch die Projektmaßnahmen hervorgerufene sonstige positive Veränderungen im Verband bzw. im Verein



Im Zusammenhang mit den Projektmaßnahmen können aber auch negative Veränderungen im Verband oder im Verein aufgetreten sein. Die drei am häufigsten genannten Punkte sind hier die „Überlastung von Projektakteuren“, die „Überforderung der Ehrenamtlichen“ sowie ein „zusätzlicher Aufwand für die Organisation von Beteiligungsprozessen“.

Abbildung 8: Mit den Projektmaßnahmen einhergehende negative Veränderungen im Verband bzw. im Verein



Unter „Sonstiges“ wurde außerdem noch auf eine „verstärkte Beobachtung von Generationenkonflikten durch das Anstoßen von Veränderungen“, „die Ermüdung einzelner Ehrenamtlicher“ sowie im Hinblick auf eine mögliche Beendigung der Projektförderung auf eine „große Angst, dass das Personal und die Strukturen wegfallen, die jahrelang mühsam aufgebaut wurden“ hingewiesen.

4.3.4 Wichtige Ergebnisse, Innovationen und Schwierigkeiten aus der Sicht der Projekte

Im Rahmen des Resümees der 4. Programmphase haben wir die Projekte auch gebeten, das wichtigste Ergebnis, die wichtigste Innovation und die größte Schwierigkeit ihres Projekts zu schildern.

Was ist das wichtigste Ergebnis Ihres Z:T-Projekts für Ihren Verband oder Verein in der 4. Programmphase?

Die Antworten auf diese Frage lassen sich unter die Kategorien „Demokratieförderung“ (17-mal genannt), „Ausbildung von Demokratieberaterinnen und -beratern“ (12-mal genannt), „Verbesserung der Kommunikation und der Diskussionskultur“ (3-mal genannt), „Verbesserung der Teilhabe“ (8-mal genannt), „Allgemeine Organisationsentwicklung“ (6-mal genannt), „Bildung, Qualifizierung und Qualitätsentwicklung“ (4-mal genannt) sowie „Etablierung des Projektangebotes“ (13-mal genannt) subsumieren. Die nachfolgenden Zitate verdeutlichen die verschiedenen Aspekte innerhalb der Kategorien. Dopplungen wurden entfernt.

Demokratieförderung

- „Das Thema Demokratieförderung wird von Akteuren in den verschiedenen Bereichen des Verbandes mitgedacht und behandelt.“
- „Wecken von mehr Verständnis für Z:T Themen bei Schlüsselakteuren und Bedarfsträgern, Etablierung demokratiebildender Maßnahmen.“
- „Grundsensibilisierungen für die Themen in verschiedenen Ebenen des Verbandes sowie Präsidiumsbeschluss zur Umsetzung der Themen im Verband.“
- „Integration von Z:T-Themen in die Satzung“.
- „Stärkung der demokratischen Praxis in den Vereinen“.
- „Erhöhung eines Bewusstseins für die gesellschaftliche Verantwortung in antidemokratischen Kontexten“.
- „Der Landesvorstand und viele Ortsgruppenvorstände erkennen und behandeln demokratisches Engagement als Querschnittsthema“.
- „Bewusstsein der Wichtigkeit der Programmt Themen in allen Mitgliedsverbänden angekommen.“
- „Klarere Haltung im Verband zu ZdT-Themen.“
- „Das Thema Sexismus wurde als demokratiegefährdendes Phänomen für den Verband wahrgenommen.“
- „Das Projekt hilft immens, in einer Zeit kontinuierlichen Strukturwandels den sozialen Kern und die Werte des Verbandes zu erhalten und auszubauen.“

Ausbildung von Demokratieberaterinnen und -beratern

- „Ausbildung von Stärkenberater*innen, die im Verband aktiv sind.“
- „Eine Demokratie-Berater Ausbildung, die sowohl den Strukturen des Bundesprogramms als auch des Verbandes entspricht.“

- „Aufbau eines Beratungsnetzwerkes. Stärkere Vernetzung zwischen Vorstand des Dachverbandes und Vorständen der Mitgliedsvereine.“
- „Die erfolgreich abgeschlossene Ausbildung mehrerer Jahrgänge mit motivierten TN“
- „Kandidatur einer Demokratieberaterin zur stellvertretenden Landesjugendleiterin.“
- „Fortbildung systemischer Vereinsberater*innen im Themenbereich Vielfalt und Teilhabe“
- „Neue Vereinsmitglieder sind unserem Dachverband beigetreten um bei ZdT mitzumachen. Haben die Weiterbildung absolviert um Demokratieberater zu werden.“

Verbesserung der Kommunikation und der Diskussionskultur

- „Stark verbesserte Kommunikation zwischen Landesebene und Ortsgruppen und zwischen Ortsgruppen.“
- „Verbesserung der Diskussionskultur innerhalb des Verbandes, teilweise auch in öffentlichen Veranstaltungen, zu unterschiedlichsten Themen.“
- „Durchführung von Fortbildungen zur Sensibilisierung der Mitarbeitenden im Bereich der interkulturellen Kommunikation.“

Verbesserung der Teilhabe

- „Die Verstetigung unserer Partizipationsstrukturen.“
- „Verbesserung der Mitbestimmungsstrukturen.“
- „Erste Jugendliche im Landesjugendvorstand.“
- „Ein sichtlich gesteigertes Bewusstsein für die Unterschiedlichkeit von Lebensrealitäten und Teilhabemöglichkeiten, Etablierung von Awareness.“
- „Erhöhung der Beteiligung von Vorstand und Mitgliedern des Verbandes in der Vereinsarbeit, Vorbildfunktion für andere Vereine.“
- „Die Entwicklung und gleichzeitige Etablierung von verschiedenen Beteiligungsformaten wie bspw. die Gründung eines Projektbeirats (aus verschiedenen Akteuren) über die Jahre.“
- „Mehr politische Beteiligung und Vernetzung auf Landes- und Bundesebene.“

Allgemeine Organisationsentwicklung

- „Ausbau und Stärkung der Landesstrukturen, Etablierung einer Bildungsarbeit zur Stärkung der Demokratie und Teilhabe.“
- „Etablierung der verbandsinternen Konfliktberatung“
- „Sensibilisierung & Stärkung der Zusammenarbeit innerhalb verbandseigener Strukturen zu Themen der pol. Bildung. Aktivierung von Ressourcen im Ehrenamt.“
- „Etablierung einer niedrigschwelligen Beratungsstruktur, die be- und anerkannt ist.“
- „Unterstützung von OGs bei Konfliktlösungen & Organisationsentwicklung“

Bildung, Qualifizierung und Qualitätsentwicklung

- „AWO-Aktive haben die Möglichkeit, sich mit aktuellen gesellschaftspolitischen Fragen zu beschäftigen und sich weiterzubilden.“

- „Großes Interesse an Qualifizierungsmaßnahmen, breite Streuung von Projektthemen durch Zusammenarbeit mit Bezirksjugenden.“
- „Qualitätsentwicklung Antidiskriminierungsarbeit, Verstetigung der Programmthemen in Organisationsstrukturen.“
- „Bildung Ortsvorstände.“

Etablierung des Projektangebotes

- „Etablierung des Projektes nach zwei Jahren Projektlaufzeit.“
- „Projektangebote erfahren über die Jahre und Bekanntheit stetig wachsendes Interesse.“
- „EW-Inhalte werden als normale Themen des organisierten Sportes angesehen.“
- „Haupt- und Ehrenamt identifizieren und nutzen mit dem Impulsbüro Respekt & Demokratie eine Servicestelle für Demokratieförderung.“
- „Verbandsberatung, -mediation und -coaching bekanntgemacht und als Anlaufstelle etabliert.“
- „Die Unterstützung und der Nutzen unserer Beratung nimmt an Bekanntheit fortlaufend zu.“
- „Verstetigung des Projektes, indem es dem Bereich Strategie strukturell zugeordnet wurde.“
- „Etablierung von Qualifizierungsangeboten im Themenfeld und von Teilnehmungsformaten.“
- „MitWirkler*innen sind an das Projekt gut angebunden zusätzlich werden immer größere Teile der verschiedenen Regionen erschlossen.“
- „Der Bedarf für die Themen des Projekts stößt im gesamten Vorstand auf Interesse und man berät über die Etablierung der ausgebildeten DemBerater.“

Was ist die wichtigste Innovation, die Ihr Z:T-Projekt in Ihrem Verband oder Verein in der 4. Programmphase angestoßen hat?

Insgesamt wurden 63 Innovationen von den Projekten genannt. Im Folgenden listen wir die Innovationen unter Ausschluss von allgemein üblichen Vorgehensweisen und Dopplungen alphabetisch auf:

- „Aktive Beteiligung von Migranten bei der Bürgerschaftswahl.“
- „Arbeitsgruppe mit Schlüsselakteur*innen zur Förderung von Diversity in Organisationen & erfolgreiche Übertragung der entwickelten Formate auf weitere AWO Organisationen.“
- „Aufbau einer Beratungsstelle zum Thema Demokratie.“
- „Aufbau eines Beratungsnetzwerkes.“
- „Ausbildung zur Demokratiemotor*in sowie Integration der Programminhalte in den Onboardingprozess des Verbandes.“
- „Beteiligungsorientierte Organisation und Durchführung des Formates 'Bildungsfahrt'.“
- „Das gemeinsame Arbeiten an geteilten Wertvorstellungen für ein gemeinsames Leitbild.“
- „Demokratieförderung und alle Themen rund um GMF als existenzielle Aufgabe und Querschnittsaufgabe eines Wohlfahrtsverbands anzusehen.“
- „Die Bearbeitung gesellschaftspolitischer Konflikte auf Grundlage der eigenen Werteorientierung im Verband.“

- „Die Beteiligung von Betroffenen, die in den EFAS-Einrichtungen begleitet werden, bei Fachveranstaltungen.“
- „Die Entwicklung und gleichzeitige Etablierung von demokratiestärkenden Mikroprojekten, um die Beteiligungsprozesse auch weiter zu stärken.“
- „Eingliederung der Angebote (Qualifizierung & Beratung)/Maßnahmen in die Regelangebote. Eigenes Themenprogramm innerhalb des LSB NRW ist entstanden.“
- „Einrichtung Funktion Landesbeauftragter Extremismusprävention und Durchführung damit verbundener Schulungen von Funktionsträgern.“
- „Einrichtung Konflikt- und Koordinierungsstelle; Anpassung der Satzung.“
- „Entwicklung eines Methodenkoffers als Unterstützung für Ehrenamtliche, für angemessene Lösungen für Konflikte mit undemokratischen Verhaltensweisen.“
- „Entwicklung niederschwelliger Formate der politischen Bildung (u.a. politisches Wandern) im Einsatz in der Wartezeit bis zur Verbescheinigung.“
- „Entwicklung und Etablierung von partizipativen Formaten im Verband.“
- „Entwicklung von Formaten zur besseren Partizipation von Minderheiten in Feuerwehren, sowie die Darstellung des potentiellen Mehrwertes.“
- „Erarbeitung eines Awarenesskonzepts.“
- „Erweiterung des Vorstands um Berater*innen/Gäste.“
- „Etablierung eines verbandsübergreifenden kontinuierlichen Austauschformats mit Fokus auf Teilhabe, Vernetzung und Wissensweitergabe.“
- „Etablierung von Demokratiegärten als Räume der Begegnung & pol. Bildung.“
- „Feministisches Arbeiten, Gleichstellungsmaßnahmen und Awareness-AG.“
- „Feste Arbeitsgruppe für strategische Verbandsentwicklung neben dem Vorstand, da dieser oft wenige zeitliche Kapazitäten dafür hat.“
- „Forum für Jugendbetreuer*innen.“
- „Gründung eines Referats, sodass die Berater*innen im Verband strukturell unabhängig angegliedert sind und Vertretungsrechte in Gremien haben.“
- „In unseren Mitgliedsvereinen finden jetzt regelmäßig ZdT relevante Workshops statt, bei manchen fast wöchentlich.“
- „Integration des systemischen Ansatzes/ Haltung in der Arbeit.“
- „Kontaktstelle Antidiskriminierung.“
- „Materialsammlung mit dezentraler Platzierung für den Einsatz im gesamten Verbandsgebiet.“
- „Neue Stelle Referentin Organisationsentwicklung, die den Kulturentwicklungsprozess im LV und in den RV als einen Veränderungsprozess begleitet.“
- „Neues Bewusstsein dafür, dass Demokratie keine Selbstverständlichkeit, sondern ein Prozess ist.“
- „Offene Diskussionskultur, z. B. zu den Themen Homophobie, Extremismusprävention und Inklusion.“
- „Planung und Durchführung eines Beteiligungskonzeptes für die Verbandsmitarbeiter zum Aufbau einer Fortbildung zur interkulturellen Kommunikation.“

- „Präsidiumsbeschluss zum Umgang mit rechtsextremen Parteien und Gruppierungen: Positionierung und daraus resultierende konkrete Maßnahmen.“
- „Schutzkonzept gegen Sexismus und Dominanzverhalten.“
- „Streitkulturanalyse führt zu Weiterbildung in Konflikt- und Kommunikationskompetenz.“
- „Umstrukturierung des Landesjugendausschusses.“
- „Verankerung neuer Beteiligungs- und Veranstaltungsformate.“
- „Veranstaltungen werden direkt in den Ortsvereinen und Kreisverbänden abgehalten, das ermöglicht gegenseitiges Kennenlernen und schafft neue Zugänge.“
- „Verbandsberater ausgebildet, Anstoß zur Struktur- und Satzungsänderung.“
- „Verbandsinterne Konfliktberatung, Positionspapier zu Demokratie und Extremismus.“
- „Verbindung der gewerkschaftlichen Werten mit den Programmzielen von Z:T.“
- „Vielfaltsbücherboxen gelangen in den ländlichen Raum.“
- „Zertifizierung + Umsetzung Bildungsarbeit nach TQS BNE.“

Was ist die größte Schwierigkeit, mit der Ihr Z:T-Projekt in Ihrem Verband oder Verein in der 4. Programmphase konfrontiert war?

Insgesamt wurden an dieser Stelle 63 Schwierigkeiten genannt, die wir unter Ausschluss von Dopplungen entlang der Kategorien „Besonderheiten des Verbands“ (5 Nennungen), „Finanzielle Probleme“ (6 Nennungen), „Zeit- und Personalprobleme“ (13 Nennungen), „Zielgruppenerreichung und Aktivierung“ (7 Nennungen), „Zuständigkeiten und Abstimmung“ (3 Nennungen), „Pandemie und sonstige Krisen“ (11 Nennungen), „Förderbürokratie und Zusammenarbeit mit der Regiestelle“ (3 Nennungen), „Überforderung und Überlastung“ (8 Nennungen) sowie „Sonstige Schwierigkeiten“ (7 Nennungen) geordnet haben. Die zitierten Äußerungen der Projektverantwortlichen konkretisieren die verschiedenen thematisierten Aspekte innerhalb dieser Kategorien.

Besonderheiten des Verbands

- „Die enorme Größe und der Aufbau der Struktur des LSB NRW (17.500 Vereine, 130 Mitgliedsorganisationen, 5,5 Mio. Mitglieder).“
- „Negative Wahrnehmung des JS DR als russischsprachigen Verband seitens der potentiellen Kooperationspartner im Kontext des Russland-Ukraine-Krieges.“
- „Traditionelle Strukturen, die stark an Schlüsselakteuren hängen.“
- „Weiterhin die nicht-hierarchische Verbandsstruktur im Unterschied zu anderen Verbänden: über 500 autonome, völlig heterogen strukturierte Mitgliedsorganisationen“

Finanzielle Probleme

- „Finanzielle Probleme bei Verlängerung des Projektes.“
- „Unsicherheiten hinsichtlich finanzieller Förderung.“
- „Hoher Verwaltungsaufwand bei zeitgleicher Unklarheit über Weiterbeschäftigungsmöglichkeit der Projektmanagerin und der Fortführung des Projektes.“
- „Unklare Finanzierung“

- „Durch die Streichung eines großen Teils unserer Mittel mussten wir uns drastisch verkleinern.“

Zeit- und Personalprobleme

- „Personalwechsel wegen Unsicherheiten bei der Bewilligung der 2 Änderungsanträge.“
- „Personelle Veränderung und begrenzte finanzielle Mittel.“
- „Längere Krankheit und Rekonvaleszenz.“
- „Knappe zeitliche Ressourcen bei der Zielgruppe, knappe personelle Ressourcen im Projektteam.“
- „Mehrfache personelle Wechsel im Präsidium und im hauptamtlichen Projektteam.“
- „Personalwechsel, Vakanz von Stellen und Stunden etc.) und das damit verbundene hohe Arbeitsaufkommen.“
- „Leider hatten wir zu wenig zeitliche Ressourcen, um so viele gute Ideen und Anregungen umzusetzen.“
- „Die Stelle der Projektassistenz konnte nicht besetzt werden. Vergütungsstufe TVÖD im Großraum München nicht attraktiv.“

Zielgruppenerreichung und Aktivierung

- „Interesse der Zielgruppe an Maßnahmen kaum kalkulierbar & kurzfristige Absagen der TN vor Veranstaltungen.“
- „Die Teilnehmergebungung war anfangs zögerlich, weil nicht ganz verstanden wurde, was gefordert wird.“
- „Einbindung der Teilnehmenden aus Vorgängerprojekt.“
- „Akquise der Berater*innen für die Fortbildung.“
- „Aktivierung und Bindung von Berater:innen.“

Zuständigkeiten und Abstimmung

- „Unklare Zuständigkeiten / Verantwortungsbereiche in einer komplexen Organisation.“
- „Zeitliche Ressourcen der Leitungs- und Führungskräfte sowie teilweise gegensätzliche persönliche Haltungen.“
- „Mitglieder und Vereinsvorstand hatten große Meinungsunterschiede.“

Pandemie und sonstige Krisen

- „Corona bedingte Einschränkungen in der Planung, Vorbereitung und Durchführung sämtlicher Veranstaltungen über einen langen Zeitraum.“
- „Corona-Pandemie, strenge Auflagen des THW bei Durchführung von Veranstaltungen, teils zu geringe Teilnahme aufgrund Doppelbelastung im Ehrenamt.“
- „Krisenmodus durch Corona und veränderte Engagementbereitschaft v.a. bei jungen Menschen hemmt Innovationswillen.“
- „Wegen der Erdbebenkatastrophe in der Türkei mussten einige geplante Veranstaltungen verschoben werden.“

- „Polykrise und Motivation bei steigenden politischen Konflikten.“
- „Dass die Welt brennt und alle Angst haben, vor allem vor einer möglichen Machtübernahme der extrem Rechten.“

Förderbürokratie und Zusammenarbeit mit der Regiestelle

- „Abstimmung und Verfahrensentwicklung bei Konfliktfällen; Unsicherheit Förderung bzw. lange Wartezeiten auf Mittelzusage.“
- „Veränderte Förderrichtlinien während der Laufzeit.“
- „Hin und Her der Regiestelle.“

Überforderung und Überlastung

- „Die Anfragen/Bedarfe im Bereich GMF sind so zahlreich, dass wir sie aus Ressourcengründen gar nicht mehr abdecken können.“
- „Zeitliche Überforderung des EA und HA mit wirkungsorientierter Demokratieförderarbeit.“
- „Gestiegene Nachfrage nach Workshops und Projekten, aber nicht genug Ehrenamtliche oder Vorstandsmitglieder, um alles zu adressieren.“
- „Die Kapazitäten der ehren- und hauptamtlichen Projektakteure reichten zum Ende hin für die Anfragen nicht mehr aus. Erfolg/Schwierigkeit zugleich.“
- „Überforderung und Überlastung von Ehrenamtlichen.“

Sonstige Schwierigkeiten

- „Nicht alle Kommunen in MV sind bereit, die Gründung von Migrantenräten zu unterstützen.“
- „Erarbeitung nachhaltiger Strukturen über das Projekt hinaus.“
- „Konsequente Umsetzung der Arbeitsergebnisse aus den Zukunftswerkstätten durch Ehrenamtliche.“
- „Gemeinsamer Austausch zwischen den Demokratiecoaches findet leider nicht statt und gestaltet sich für uns als schwierig.“
- „Übersättigung der Ehrenamtlichen durch Seminarangebote zu Projektthemen.“

4.3.5 Tätigkeit der Beraterinnen und Berater sowie der Projektmitarbeiter/-innen

Mittlerziel 1: Demokratieberaterinnen und -berater finden angemessene Lösungen für Konflikte mit diskriminierenden und undemokratischen Verhaltensweisen im Verband.

Die Ausbildung von verbandsinternen Beraterinnen und Beratern war auch in der 4. Programmphase eine zentrale Projektaufgabe und gleichzeitig eine grundlegende Voraussetzung, um das erste Mittlerziel des Programms zu erreichen. Wir haben die Daten zur Ausbildung und zur Einsatzbereitschaft der Demokratieberater/-innen für die Projekte, die schon in einer vorherigen Förderperiode durch das Bundesprogramm gefördert wurden (alte Projekte), und für die beiden Gruppen der neuen Projekte getrennt analysiert, weil die neuen Projekte erst eine

Beraterausbildung aufbauen mussten und deshalb nicht mit den alten Projekten vergleichbar sind.

Die 35 alten Projekte haben den Projektverantwortlichen zufolge in der aktuellen Programmphase (2020-2024) im Durchschnitt 27 und insgesamt 943 Demokratieberaterinnen und -berater ausgebildet. Die Gesamtzahl der in der aktuellen Programmphase ausgebildeten Demokratieberaterinnen und -berater hat sich damit seit der letzten Monitoringerhebung vor einem Jahr nochmals deutlich erhöht (von 656 auf 943). Insgesamt haben nach Auskunft der 35 alten Projekte seit 2011 1.654 Personen die Ausbildung zur Demokratieberaterin oder zum Demokratieberater abgeschlossen. Das macht im Durchschnitt 47 Personen pro Verband oder Verein. Von diesen 1.654 ausgebildeten Demokratieberater/-innen sind den Projektverantwortlichen zufolge 995 in irgendeiner Form aktiv. Das ergibt im Durchschnitt 28 aktive Demokratieberater/-innen pro Verband oder Verein. Insgesamt 717 Personen sind nach den Projektangaben in der Lage, Techniken der Konfliktbearbeitung eigenständig umzusetzen; im Durchschnitt sind das 20 Demokratieberater/-innen pro Verband oder Verein. 460 Demokratieberater/-innen beteiligen sich nach Auskunft von 31 Projektverantwortlichen aktiv an der Bearbeitung von Beratungsfällen; im Durchschnitt sind das 15 Akteure pro Verband oder Verein. Von den ausgebildeten Demokratieberaterinnen und -beratern nehmen 709 die angebotenen Fortbildungsmaßnahmen wahr, um ihr Wissen zur Konfliktbearbeitung zu erweitern; im Durchschnitt ergibt das 21 Akteure pro Verband oder Verein. Im Vergleich zur letzten Monitoringerhebung zeigt sich gegen Ende der 4. Programmphase somit erneut eine Verbesserung bei den Durchschnittszahlen der aktiven Demokratieberater/-innen.

Tabelle 5: Ausbildung, Einsatzbereitschaft und Fortbildung der Beraterinnen und Berater in den alten Projekten des Programmbereichs 1

	Gruppe	N*	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum	Summe
a) Wie viele Personen wurden in der aktuellen Förderperiode (2020-2024) bereits zu Demokratieberaterinnen und Demokratieberatern ausgebildet?	Hauptamtliche	29	10	13	1	46	280
	Ehrenamtliche	33	20	18	1	95	663
	Gesamt	35	27	19	3	97	943
b) Wie viele Akteure haben die Fortbildung zum Demokratieberater/zur Demokratieberaterin seit Beginn der Förderung durch Z:T im Jahr 2011 abgeschlossen?	Hauptamtliche	33	17	25	1	91	545
	Ehrenamtliche	33	34	22	2	95	1.109
	Gesamt	35	47	25	8	108	1.654
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	33	9	12	1	51	296
	Ehrenamtliche	33	21	17	2	76	699
	Gesamt	35	28	17	5	81	995

	Gruppe	N*	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum	Summe
d) Wie viele der unter b) genannten Personen sind bereits in der Lage, Techniken der Konfliktbearbeitung eigenständig umzusetzen?	Hauptamtliche	33	8	12	1	61	269
	Ehrenamtliche	32	14	12	2	44	448
	Gesamt	35	20	15	3	63	717
e) Wie viele der unter b) genannten Personen beteiligen sich aktiv an der Bearbeitung von Beratungsfällen?	Hauptamtliche	29	5	7	1	35	147
	Ehrenamtliche	28	11	9	1	32	313
	Gesamt	31	15	10	2	37	460
f) Wie viele der unter b) genannten Personen nehmen die angebotenen Fortbildungsmaßnahmen wahr, um ihr Wissen zur Konfliktbearbeitung zu erweitern?	Hauptamtliche	30	9	13	1	64	256
	Ehrenamtliche	31	15	11	2	45	453
	Gesamt	34	21	13	4	66	709

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

Im Vergleich zur letzten Monitoringerhebung hat sich auch die Ausbildung von Demokratieberater/-innen bei den neuen Projekten, die erstmals seit Beginn der 4. Programmphase gefördert wurden, weiter verbessert. So wurden den Projektverantwortlichen zufolge in 17 Projekten 448 Personen zu Demokratieberater/-innen ausgebildet (4. Monitoringerhebung: 385), was im Durchschnitt 26 Personen pro Verband oder Verein sind. Von diesen 448 Personen sind 247 in 16 Verbänden oder Vereinen in irgendeiner Form aktiv; im Durchschnitt 15 pro Verband oder Verein. Nach Angaben der Projektverantwortlichen sind 215 Demokratieberater/-innen in 16 Verbänden oder Vereinen bereits in der Lage, Techniken der Konfliktbearbeitung eigenständig umzusetzen (im Durchschnitt 13 pro Verband oder Verein) und 120 beteiligen sich in 16 Verbänden oder Vereinen bereits aktiv an der Bearbeitung von Beratungsfällen (im Durchschnitt 8 pro Verband oder Verein). 220 Demokratieberaterinnen und -berater aus 16 Verbänden oder Vereinen nehmen den Projektverantwortlichen zufolge die angebotenen Fortbildungsmaßnahmen wahr, um ihr Wissen zur Konfliktbearbeitung zu erweitern; das sind im Durchschnitt 14 pro Verband oder Verein.

Tabelle 6: Ausbildung, Einsatzbereitschaft und Fortbildung der Beraterinnen und Berater in den ab 2020 geförderten neuen Projekten des Programmbereichs 1

	Gruppe	N*	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum	Summe
a) Wie viele Personen wurden in der aktuellen Förderperiode (2020-2024) bereits zu Demokratieberaterinnen und Demokratieberatern ausgebildet?	Hauptamtliche	16	11	11	1	30	168
	Ehrenamtliche	14	20	12	4	36	280
	Gesamt	17	26	10	6	40	448
b) Wie viele der unter a) genannten Personen sind in irgendeiner Form aktiv tätig (z.B. indem sie ihr Wissen an Engagierte vor Ort weitergeben)?	Hauptamtliche	12	9	9	1	25	110
	Ehrenamtliche	12	11	5	3	20	137
	Gesamt	16	15	8	1	32	247
c) Wie viele der unter a) genannten Personen sind bereits in der Lage, Techniken der Konfliktbearbeitung eigenständig umzusetzen?	Hauptamtliche	12	6	5	1	15	70
	Ehrenamtliche	12	12	9	3	34	145
	Gesamt	16	13	7	5	35	215
d) Wie viele der unter a) genannten Personen beteiligen sich aktiv an der Bearbeitung von Beratungsfällen?	Hauptamtliche	11	3	3	1	8	37
	Ehrenamtliche	12	7	3	3	11	83
	Gesamt	16	8	4	1	13	120
e) Wie viele der unter a) genannten Personen nehmen die angebotenen Fortbildungsmaßnahmen wahr, um ihr Wissen zur Konfliktbearbeitung zu erweitern?	Hauptamtliche	12	8	11	1	40	94
	Ehrenamtliche	11	11	8	3	30	126
	Gesamt	16	14	10	1	40	220

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

Von den neuen Projekten, die erst seit 2021 oder 2022 gefördert wurden, haben 14 insgesamt 401 Demokratieberaterinnen und -berater ausgebildet; im Durchschnitt 29 pro Verband oder Verein. Das ist eine erhebliche Steigerung gegenüber der 4. Monitoringerhebung (n = 148). Von diesen 401 Personen sind 165 in 11 Projekten in irgendeiner Form aktiv (im Durchschnitt 15 pro Verband oder Verein). Davon sind wiederum 142 in 10 Projekten schon in der Lage, Techniken der Konfliktbearbeitung eigenständig umzusetzen (im Durchschnitt 14 pro Verband oder Verein), und 93 Demokratieberaterinnen und -berater in diesen 10 Projekten beteiligen sich den Projektverantwortlichen zufolge aktiv an der Bearbeitung von Beratungsfällen. Das sind im Durchschnitt 9 pro Verband oder Verein. 173 Demokratieberater/-innen aus 9 Projekten nehmen nach Angaben der Projektverantwortlichen die angebotenen

Fortbildungsmaßnahmen wahr, um ihr Wissen zur Konfliktbearbeitung zu erweitern (im Durchschnitt 19 pro Verband oder Verein).

Tabelle 7: Ausbildung, Einsatzbereitschaft und Fortbildung der Beraterinnen und Berater in den ab 2021 geförderten neuen Projekten des Programmbereichs 1

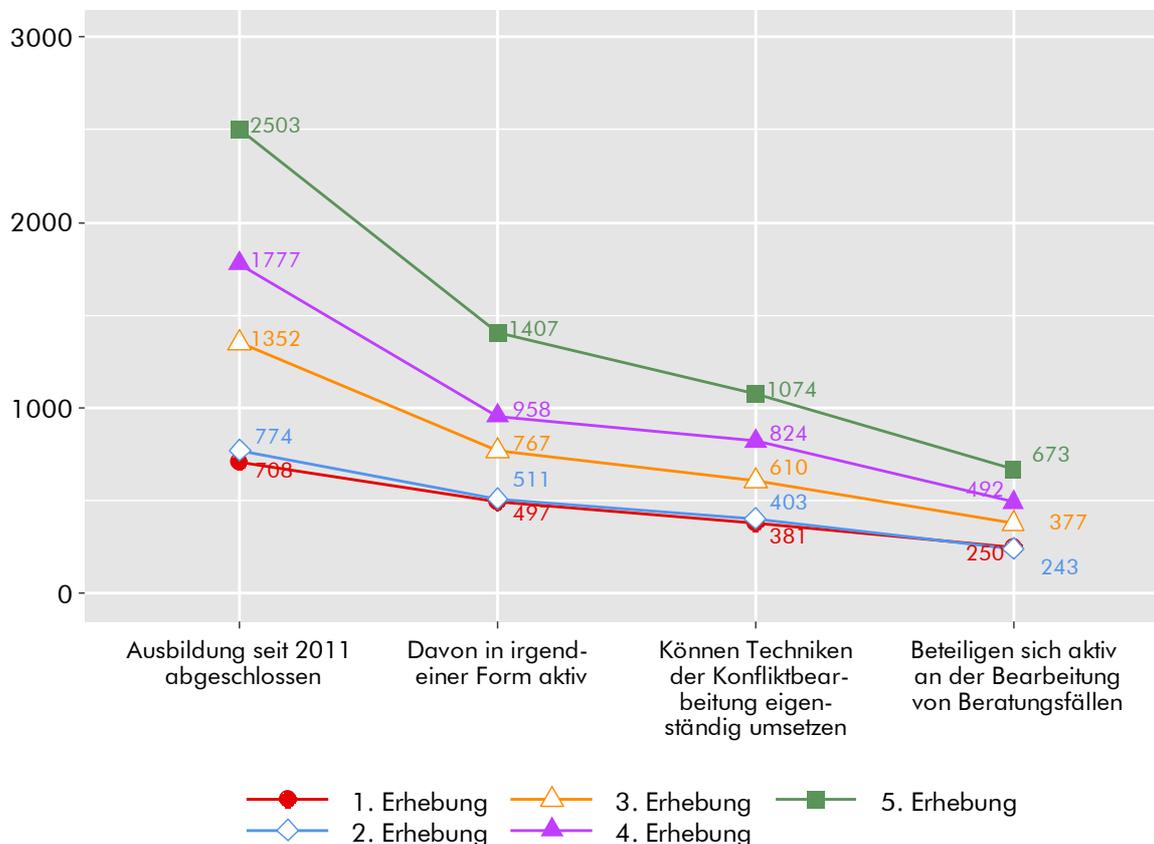
	Gruppe	N*	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum	Summe
a) Wie viele Personen wurden in der aktuellen Förderperiode (2020-2024) bereits zu Demokratieberaterinnen und Demokratieberatern ausgebildet?	Hauptamtliche	13	7	9	1	28	93
	Ehrenamtliche	14	22	20	2	84	308
	Gesamt	14	29	28	7	112	401
b) Wie viele der unter a) genannten Personen sind in irgendeiner Form aktiv tätig (z.B. indem sie ihr Wissen an Engagierte vor Ort weitergeben)?	Hauptamtliche	10	5	5	1	15	48
	Ehrenamtliche	11	11	7	1	27	117
	Gesamt	11	15	9	2	31	165
c) Wie viele der unter a) genannten Personen sind bereits in der Lage, Techniken der Konfliktbearbeitung eigenständig umzusetzen?	Hauptamtliche	9	4	4	1	12	34
	Ehrenamtliche	10	11	5	4	21	108
	Gesamt	10	14	5	7	22	142
d) Wie viele der unter a) genannten Personen beteiligen sich aktiv an der Bearbeitung von Beratungsfällen?	Hauptamtliche	9	4	3	1	10	32
	Ehrenamtliche	10	6	4	1	12	61
	Gesamt	10	9	5	2	20	93
e) Wie viele der unter a) genannten Personen nehmen die angebotenen Fortbildungsmaßnahmen wahr, um ihr Wissen zur Konfliktbearbeitung zu erweitern?	Hauptamtliche	8	6	12	1	35	51
	Ehrenamtliche	9	14	10	2	35	122
	Gesamt	9	19	20	6	70	173

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

Betrachtet man jetzt einmal alle im Programmbereich 1 geförderten Projekte über die gesamte vierte Programmphase, dann zeigt sich insbesondere in der aktuellen Erhebung nicht nur eine erhebliche Zunahme der Anzahl der ausgebildeten Demokratieberaterinnen und -berater, sondern auch eine deutliche Steigerung ihrer Einsatzbereitschaft bis hin zur aktiven Beteiligung an der Bearbeitung von Beratungsfällen. Während sich in den Verbänden und Vereinen zum Zeitpunkt der ersten Erhebung nur 250 Beraterinnen und Beratern aktiv an der Bearbeitung

der Beratungsfälle beteiligten, waren es zum Zeitpunkt der letzten Erhebung bereits 673 (s. Abbildung 9).

Abbildung 9: Durchschnittliche Einsatzbereitschaft von Beraterinnen und Beratern im Programmbereich 1 im Verlauf der 4. Programmphase



Wir haben die Projektverantwortlichen auch wieder danach gefragt, wie viel Prozent ihrer Arbeitszeit die hauptamtlichen Projektmitarbeiter/-innen für Beratungstätigkeit, Informations- und Bildungsveranstaltungen, Impulsgebung²⁸ und andere Tätigkeiten einsetzen. Alle in die Erhebung einbezogenen Projekte haben diese Frage beantwortet. Demnach wandten die hauptamtlichen Projektmitarbeiter/-innen in den alten Projekten rund 17 % ihrer Arbeitszeit für die Beratungstätigkeit auf. Gut 14 % entfielen auf Informationsveranstaltungen, fast 31 % auf Bildungsveranstaltungen, knapp 20 % auf Impulsgebung und rund 19 % auf andere Tätigkeiten.

In den 17 neuen Projekten, die seit 2020 gefördert wurden, lag der Anteil der Beratungstätigkeit mit rund 14 % erwartungsgemäß niedriger. Auch die für Informationsveranstaltungen (11,1 %), Bildungsveranstaltungen (34,4 %), Impulsgebung (19,4 %) und andere Tätigkeiten (21,5 %) aufgewendete Arbeitszeit der hauptamtlichen Projektmitarbeiter/-innen unterscheidet sich etwas von den alten Projekten.

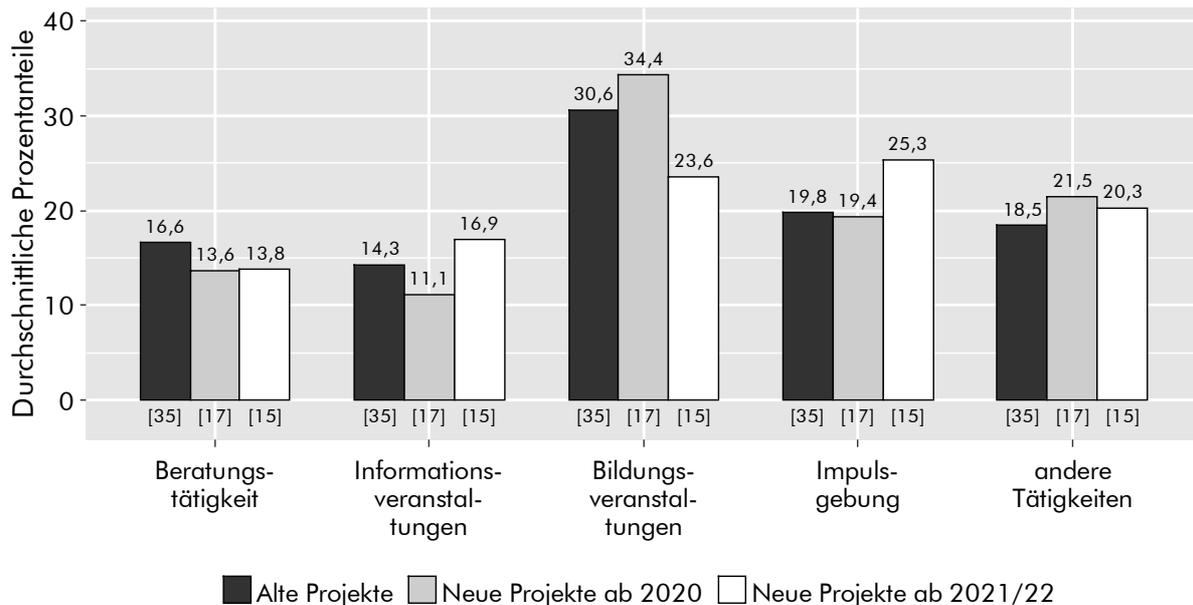
In den 15 Projekten, die erst seit 2021 oder 2022 gefördert wurden, wandten die Hauptamtlichen Projektmitarbeiter/-innen ebenfalls rund 14 % ihrer Arbeitszeit für die Beratungstätigkeit auf. Informationsveranstaltungen (16,9 %), Bildungsveranstaltungen (23,6 %), Impulsgebung

²⁸ Unter „Impulsgebung“ sind Anregungen zur Beschäftigung mit demokratischen Werten und ihrer Verletzung im Verband bzw. im Verein zu verstehen.

(25,3 %) und andere Tätigkeiten (20,3 %) banden die restliche Arbeitszeit der Hauptamtlichen. Auffällig ist hier ein vergleichsweise geringer Wert bei den Bildungsveranstaltungen.

Vergleicht man diese Befunde mit den Ergebnissen aus den anderen Monitoringerhebungen, dann zeigt sich abgesehen von gelegentlichen Schwankungen eine insgesamt recht stabile Verteilung der Arbeitszeit auf die hier genannten Themenfelder.

Abbildung 10: Durchschnittliche Prozentanteile der für die einzelnen Themenbereiche aufgewendeten Arbeitszeit der hauptamtlichen Projektmitarbeiter/-innen im Programmbereich 1



* In eckigen Klammern: Anzahl der Projekte, die diese Frage beantwortet haben.

Des Weiteren haben wir die Projektverantwortlichen danach gefragt, wie viel Prozent ihrer „Arbeitszeit“ die nicht im Projekt beschäftigten Demokratieberater/-innen (z.B. Ehrenamtliche) für Beratungstätigkeit, Informations- und Bildungsveranstaltungen, Impulsgebung und andere Tätigkeiten einsetzen. 33 der 35 alten Projekte, zu denen Daten vorliegen, haben diese Frage beantwortet. Die nicht im Projekt beschäftigten Demokratieberater/-innen investierten demzufolge rund 20 % ihrer „Arbeitszeit“ in die Beratungstätigkeit. Gut 13 % entfielen auf Informationsveranstaltungen, knapp 21 % auf Bildungsveranstaltungen und rund 21 % auf Impulsgebung. Andere Tätigkeiten erforderten ebenfalls rund 21 % der „Arbeitszeit“.

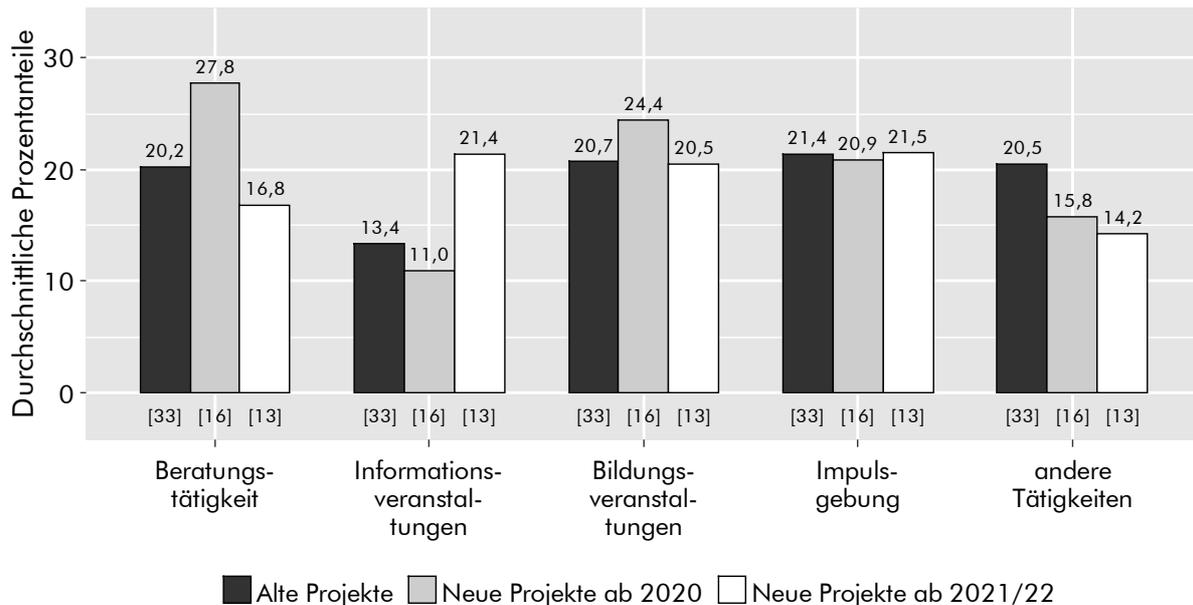
Für die nicht im Projekt beschäftigten Demokratieberater/-innen haben 16 der 17 neuen Projekte, die seit 2020 gefördert wurden, die Frage nach der „Arbeitszeit“ beantwortet. In diesen Projekten lag der Anteil der Beratungstätigkeit der nicht im Projekt beschäftigten Demokratieberater/-innen mit fast 28 % wieder sehr hoch. Für Informationsveranstaltungen wandten die nicht im Projekt beschäftigten Demokratieberater/-innen 11 %, für Bildungsveranstaltungen gut 24 %, für Impulsgebung knapp 21 % und für andere Tätigkeiten knapp 16 % ihrer „Arbeitszeit“ auf.

Von den Projekten, die erst seit 2021 oder 2022 gefördert wurden, haben 13 der 15 Projekte die Frage für die nicht im Projekt beschäftigten Demokratieberater/-innen beantwortet. Diese Personen investierten demnach knapp 17 % ihrer „Arbeitszeit“ in die Beratungstätigkeit. Für

Informationsveranstaltungen wandten sie gut 21 %, für Bildungsveranstaltungen knapp 21 %, für Impulsgebung knapp 22 % und für andere Tätigkeiten gut 14 % ihrer „Arbeitszeit“ auf.

Vergleicht man auch diese Befunde mit den Ergebnissen aus den anderen Monitoringerhebungen, dann zeigen sich stärkere Schwankungen als bei den Hauptamtlichen, die aber keinen eindeutigen Trend erkennen lassen.

Abbildung 11: Durchschnittliche Prozentanteile der für die einzelnen Themenbereiche aufgewendeten „Arbeitszeit“ der nicht im Projekt beschäftigten Demokratieberater/-innen im Programmbereich 1



* In eckigen Klammern: Anzahl der Projekte, die diese Frage beantwortet haben.

Andere Tätigkeiten, für die die nicht im Projekt beschäftigten Demokratieberater/-innen „Arbeitszeit“ aufgewendet haben, sind

- die Ideen- und Strategieentwicklung zur Aufwertung von Veranstaltungen,
- die Organisation und Planung von Veranstaltungen,
- die Netzwerksarbeit,
- die Werbung neuer potentieller Demokratieberaterinnen und-berater,
- die Öffentlichkeitsarbeit bzw. die Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit,
- die Funktion als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für das Projekt und die Inhalte,
- die Schaffung von Akzeptanz und Verständnis für das Projekt unter den Mitgliedern,
- die Durchführung eigener Workshops,
- die Übernahme von Ämtern und Funktionen im Verband bzw. im Verein,
- die Teilnahme an Arbeitskreisen,
- die Teilnahme an Fortbildungen und anderen Veranstaltungen,
- die Unterstützung bei Veranstaltungen,
- die Planung von Arbeitstreffen,
- die Analyse von russischsprachigen Inhalten im Internet und in den Sozialen Medien,
- die Dokumentation der Beratungsarbeit,
- der informelle Austausch mit den hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern,
- die Entwicklung von Praxisprojekten,

- die Entwicklung von Veranstaltungsangeboten,
- die Durchführung von Mikroprojekten im Heimatverein/-verband,
- die Sensibilisierung für undemokratische und diskriminierende Einstellungen und Verhaltensweisen,
- die Verbesserung der Kommunikationskultur,
- die Auseinandersetzung mit GMF-Themen über Fachliteratur und andere Medien,
- der Austausch mit Aktiven vor Ort,
- der Aufbau einer Community Bunte Vielfalt,
- der Aufbau einer Bildungsstätte,
- die Akquise neuer Mitglieder und potenzieller Demokratieberater sowie
- die Gremienarbeit bzw. die Unterstützung bei der Gremienarbeit.

4.3.6 Weiterentwicklung des Beratungsangebotes

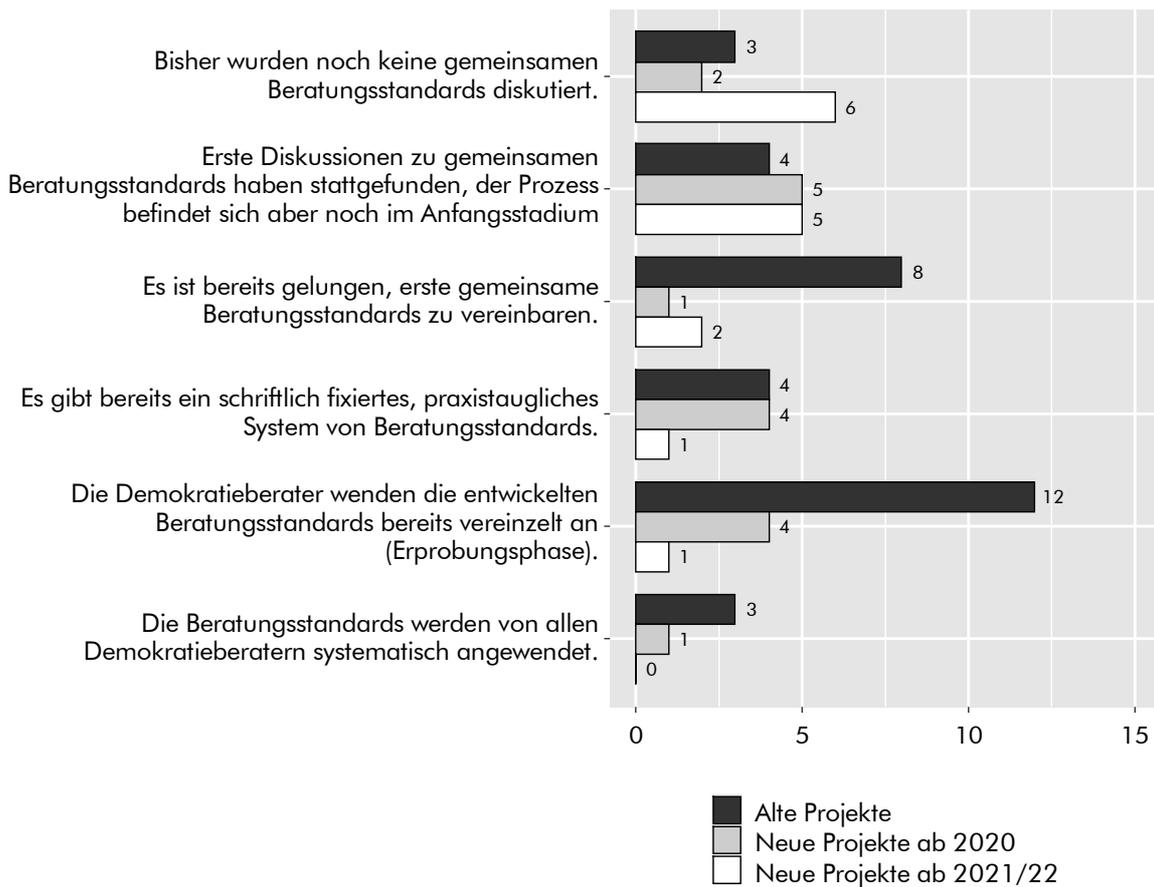
34 der 35 alten Projekte haben die Frage nach der Entwicklungsstufe ihrer Beratungsstandards beantwortet. Auch in dieser letzten Erhebung haben überraschenderweise drei der alten Projekte angegeben, dass bisher noch keine gemeinsamen Beratungsstandards diskutiert wurden. In 4 alten Projekten hatten zum Zeitpunkt der fünften Erhebung nur erste Diskussionen zu gemeinsamen Beratungsstandards stattgefunden. In 8 weiteren alten Projekten war es zumindest gelungen, erste gemeinsame Beratungsstandards zu vereinbaren. In 4 alten Projekten gab es ein schriftlich fixiertes, praxistaugliches System von Beratungsstandards, die immerhin in 12 alten Projekten vereinzelt (4. Monitoringerhebung: 9 Projekte), aber erst in 3 alten Projekten von allen Demokratieberatern systematisch angewendet wurden (4. Monitoringerhebung: ebenfalls 3 Projekte). Gegenüber der vierten Monitoringerhebung sind in der Gruppe der alten Projekte zwar einige Fortschritte bei der Anwendung von Beratungsstandards festzustellen, aber insgesamt bleibt ihre Anwendung hinter den Erwartungen zurück.

Im Prinzip ähnlich sieht die Entwicklung der Beratungsstandards bei den 17 neuen Projekten aus, die seit 2020 gefördert wurden; wobei diese im Vergleich mit den alten Projekten weniger Zeit zur Verfügung hatten. Hier wurden in 2 Projekten noch keine Beratungsstandards diskutiert, in 5 Projekten hatten erste Diskussionen stattgefunden, in einem weiteren Projekt gab es bereits erste gemeinsame Beratungsstandards und in 4 Projekten ein schriftlich fixiertes, praxistaugliches System von Beratungsstandards. In 4 weiteren Projekten wandten die Demokratieberaterinnen und Demokratieberater die entwickelten Beratungsstandards vereinzelt an (4. Monitoringerhebung: 2 Projekte) und in einem Projekt wurden die Beratungsstandards bereits von allen Demokratieberatern systematisch angewendet (4. Monitoringerhebung: ebenfalls 1 Projekt).

Wenig überraschend ist, dass 6 der 15 Projekte, die erst seit 2021 oder 2022 im Programmbereich 1 gefördert wurden, noch keine gemeinsamen Beratungsstandards diskutiert hatten. Immerhin hatten jedoch in 5 dieser Projekte bereits erste Diskussionen dazu stattgefunden, in 2 Projekten war es bereits gelungen, erste gemeinsame Beratungsstandards zu vereinbaren und in einem Projekt gab es bereits ein schriftlich fixiertes, praxistaugliches System von Beratungsstandards. In einem anderen Projekt wurden solche Standards sogar schon vereinzelt angewendet.

Betrachtet man die gesamte 4. Programmphase dann ist zu konstatieren, dass die systematische Anwendung von gemeinsamen Beratungsstandards durch alle Demokratieberaterinnen und -berater nur vereinzelt stattfand und dass es diesbezüglich keinen Fortschritt gegeben hat. Während in der ersten Monitoringerhebung noch 5 Projekte von einer solchen systematischen Anwendung berichteten, sind es in dieser Erhebung lediglich 4.

Abbildung 12: Entwicklung und Anwendung von Beratungsstandards im Programmbereich 1
Anzahl der Projekte²⁹



²⁹ Diese Frage wurde von 32 alten Projekten, 18 neuen, seit 2020 geförderten Projekten und 16 neuen, seit 2021 oder 2022 geförderten Projekten beantwortet.

4.3.7 Bildungsveranstaltungen

Mittlerziel 2: Verbände und Vereine verfügen über attraktive Angebote zur Demokratiestärkung und zur politischen Bildung und nutzen diese.

Neben der Beratungsarbeit hatte die politische Bildung in dieser Programmphase einen besonderen Stellenwert. Für einen Soll-Ist-Vergleich der Bildungsveranstaltungen haben wir die Projektverantwortlichen deshalb danach gefragt, wie viele Bildungsveranstaltungen vom 1. Mai 2023 bis zum 30. April 2024 durchgeführt wurden. Die Sollwerte stammen aus der vierten Monitoringerhebung, in der wir die Projektverantwortlichen nach der Zahl der vom 1. Mai 2023 bis zum 30. April 2024 geplanten Bildungsveranstaltungen gefragt hatten. Bei der Auswertung haben wir zunächst nur die Projekte berücksichtigt, die für den Zeitraum vom 1. Mai 2023 bis zum 30. April 2024 einen Sollwert über Null angegeben hatten. Ferner unterscheiden wir zwischen Einzelveranstaltungen, Fortbildungsreihen und Auffrischungsveranstaltungen. Einzelveranstaltungen sind Bildungsveranstaltungen, die nur einmal mit den gleichen Teilnehmer/-innen durchgeführt werden. Unter Fortbildungsreihen verstehen wir Bildungsveranstaltungen, die mit den gleichen Teilnehmer/-innen an mehreren Terminen durchgeführt werden, an denen in der Regel unterschiedliche Schwerpunkte bzw. Aspekte eines Themas bearbeitet werden. Bei Auffrischungsveranstaltungen werden die gleichen Bildungsveranstaltungen einige Zeit später für den gleichen Teilnehmerkreis angeboten.

Tabelle 8: Anzahl der im Programmbereich 1 vom 1.5.2023 bis zum 30.4.2024 geplanten und durchgeführten Bildungsveranstaltungen

Veranstaltung ¹	Gesamt	Median	Minimum	Maximum	N*
Alle geplanten Bildungsveranstaltungen	1.054	12	2	60	64
Davon Einzelveranstaltungen	782	9	1	50	62
Davon Fortbildungsreihen	177	2	1	28	51
Davon Auffrischungsveranstaltungen	95	2	1	12	33
Alle durchgeführten Bildungsveranstaltungen	1.151 (109,2 %)	14	2	65	63
Davon Einzelveranstaltungen	890 (113,8 %)	11	1	61	61
Davon Fortbildungsreihen	193 (109,0 %)	3	1	31	47
Davon Auffrischungsveranstaltungen	68 (71,6 %)	2	1	10	23

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

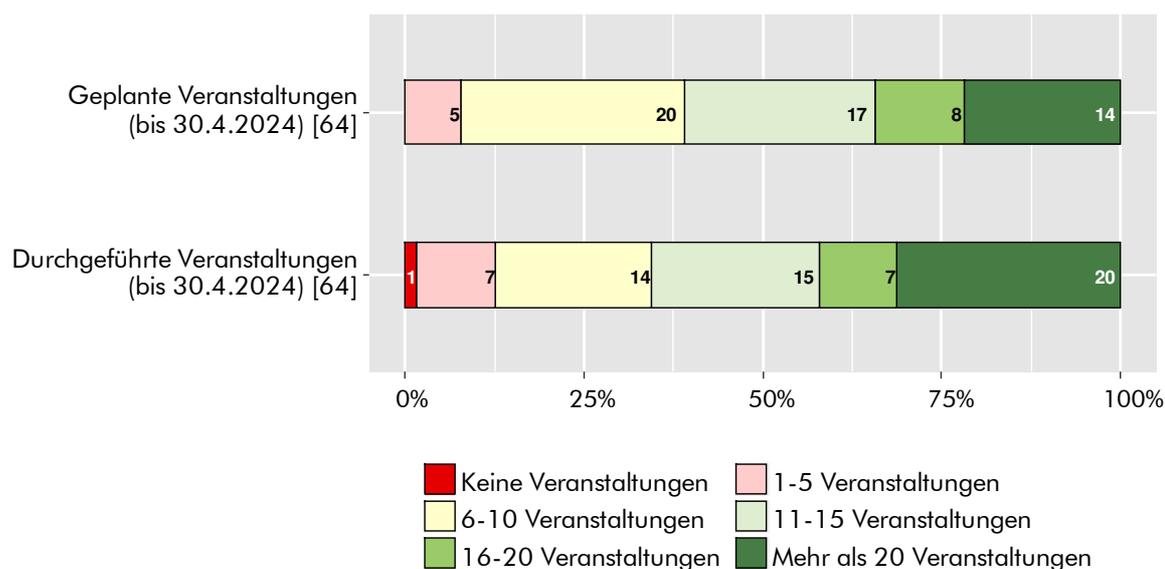
Da vereinzelt recht hohe Angaben gemacht wurden, vermitteln Durchschnittswerte ein verzerrtes Bild. Wir geben daher anstelle des Durchschnitts (= arithmetisches Mittel) den Median an, der wie der Durchschnitt ein Maß der zentralen Tendenz ist. Der Median wird gebildet, indem man eine Anzahl von Werten 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. Wichtig ist, dass sich der Median immer nur auf die Anzahl der Projekte (N) bezieht, die in der letzten Spalte der Tabelle angegeben ist. In der letzten Zeile von Tabelle 8 steht, dass 23 Projekte 68 Auffrischungsveranstaltungen durchgeführt haben. Somit gilt, dass von diesen 23 Projekten im Mittel (Median) 2 Auffrischungsveranstaltungen durchgeführt wur-

den. Mindestens wurde eine (Minimum) und höchstens wurden 10 Auffrischungsveranstaltungen (Maximum) durchgeführt.

Insgesamt hatten die 64 Projekte des Programmbereichs 1, die in der vierten Monitoringerhebung Sollwerte angegeben haben, 1.054 Bildungsveranstaltungen geplant. Tatsächlich konnten sogar 1.151 (109,2 %) durchgeführt werden. Bei den Einzelveranstaltungen waren 782 geplant und 890 (113,8 %) wurden durchgeführt. Ferner waren 177 Fortbildungsreihen geplant und 193 (109,0 %) wurden durchgeführt. Lediglich bei den geplanten 95 Auffrischungsveranstaltungen wurde der Sollwert nicht übertroffen. Hiervon wurden lediglich 68 (71,6 %) durchgeführt.

Von den 64 Projekten mit Sollwertangaben hatte ein Projekt vom 1.5.2023 bis zum 30.4.2024 keine Bildungsveranstaltung durchgeführt. Demgegenüber haben 20 Projekte mehr als 20 Bildungsveranstaltungen umgesetzt, wobei lediglich 14 Projekte mehr als 20 Veranstaltungen geplant hatten. Insofern veranschaulicht Abbildung 13 noch einmal, dass die tatsächlich durchgeführten Bildungsveranstaltungen die Planungen im Programmbereich 1 übertroffen haben.

Abbildung 13: Im Programmbereich 1 geplante und durchgeführte Bildungsveranstaltungen
Angaben innerhalb der Balken: Anzahl der Projekte.



* In eckigen Klammern: Anzahl der Projekte, die diese Frage beantwortet haben.

32 alte Projekte hatten 592 Bildungsveranstaltungen geplant. Tatsächlich konnten jedoch 678 (114,5 %) durchgeführt werden. Bei den Einzelveranstaltungen waren 432 geplant. Mit 539 durchgeführten Einzelveranstaltungen wurde auch hier der Sollwert deutlich übertroffen (124,8 %). Von den 93 geplanten Fortbildungsreihen konnten alle (100,0 %) und von den geplanten 67 Auffrischungsveranstaltungen 46 (68,7 %) durchgeführt werden.

Tabelle 9: Anzahl der im Programmbereich 1 vom 1.5.2023 bis zum 30.4.2024 von den alten Projekten geplanten und durchgeführten Bildungsveranstaltungen

Veranstaltung	Gesamt	Median	Minimum	Maximum	N*
Alle geplanten Bildungsveranstaltungen	592	15	6	60	32
Davon Einzelveranstaltungen	432	9	2	50	32
Davon Fortbildungsreihen	93	2	1	12	27
Davon Auffrischungsveranstaltungen	67	2	1	12	19
Alle durchgeführten Bildungsveranstaltungen	678 (114,5 %)	16	6	65	31
Davon Einzelveranstaltungen	539 (124,8 %)	14	2	61	31
Davon Fortbildungsreihen	93 (100,0 %)	2	1	19	26
Davon Auffrischungsveranstaltungen	46 (68,7 %)	2	1	10	15

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

Die 17 neuen Projekte, die bereits seit 2020 gefördert werden, konnten ihre selbst gesteckten Sollwerte ebenfalls größtenteils erreichen oder übertreffen. So hatten die 17 neuen Projekte 255 Bildungsveranstaltungen geplant, 288 (112,9 %) konnten jedoch durchgeführt werden. Bei den Einzelveranstaltungen waren 189 geplant. Durchgeführt wurden 225 (119,0 %). Von den 54 geplanten Fortbildungsreihen konnten 51 (94,4 %) und von den geplanten 12 Auffrischungsveranstaltungen alle (100,0 %) durchgeführt werden.

Tabelle 10: Anzahl der im Programmbereich 1 vom 1.5.2023 bis zum 30.4.2024 von den neuen Projekten, die seit 2020 gefördert wurden, geplanten und durchgeführten Bildungsveranstaltungen

Veranstaltung	Gesamt	Median	Minimum	Maximum	N*
Alle geplanten Bildungsveranstaltungen	255	11	3	44	17
Davon Einzelveranstaltungen	189	10	1	40	16
Davon Fortbildungsreihen	54	2	1	28	12
Davon Auffrischungsveranstaltungen	12	1	1	4	7
Alle durchgeführten Bildungsveranstaltungen	288 (112,9 %)	13	2	61	17
Davon Einzelveranstaltungen	225 (119,0 %)	12	1	60	16
Davon Fortbildungsreihen	51 (94,4 %)	3	1	31	10
Davon Auffrischungsveranstaltungen	12 (100,0 %)	3	1	5	4

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

Auch die neuen Projekte, die erst ab 2021/2022 gefördert wurden, konnten sich ihren selbst gesteckten Sollwerten weitgehend annähern und diese teilweise übertreffen. So hatten 15 neue Projekte 207 Bildungsveranstaltungen geplant. Davon konnten sie 185 (89,4 %) durchführen. Von den 161 geplanten Einzelveranstaltungen konnten 126 (78,3 %) durchgeführt werden. Darüber hinaus waren 30 Fortbildungsreihen geplant. Tatsächlich konnten sogar 49 (163,3 %) durchgeführt werden. Von den geplanten 16 Auffrischungsveranstaltungen wurden dagegen nur 10 (62,5 %) durchgeführt.

Tabelle 11: Anzahl der im Programmbereich 1 vom 1.5.2023 bis zum 30.4.2024 von den neuen Projekten, die seit 2021/2022 gefördert wurden, geplanten und durchgeführten Bildungsveranstaltungen

Veranstaltung	Gesamt	Median	Minimum	Maximum	N*
Alle geplanten Bildungsveranstaltungen	207	12	2	40	15
Davon Einzelveranstaltungen	161	10	2	40	14
Davon Fortbildungsreihen	30	2	1	5	12
Davon Auffrischungsveranstaltungen	16	1	1	6	7
Alle durchgeführten Bildungsveranstaltungen	185 (89,4 %)	9	2	34	15
Davon Einzelveranstaltungen	126 (78,3 %)	6	1	34	14
Davon Fortbildungsreihen	49 (163,3 %)	3	1	11	11
Davon Auffrischungsveranstaltungen	10 (62,5 %)	3	1	4	4

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

Vergleicht man die Zahl der von den 31 alten Projekten gemeldeten Veranstaltungen mit der von den 32 neuen Projekten gemeldeten Zahl, dann ist eine Annäherung festzustellen. Allerdings liegen die neuen Projekte mit 473 Veranstaltungen immer noch hinter den alten Projekten mit 678 Veranstaltungen. Erfreulich ist aber der mit 21,1 % relativ hohe Anteil an durchgeführten Fortbildungsreihen bei den 32 neuen Projekten (alte Projekte: 13,7 %). Die Auffrischungsveranstaltungen, die neben den Fortbildungsreihen für die Überwindung der Aktivierungsschnittstelle eine wichtige Rolle spielen können, fristeten allerdings sowohl bei den alten als auch bei den neuen Projekten eher ein Nischendasein.

Manche Projekte haben allerdings auch Bildungsveranstaltungen durchgeführt, obwohl sie keine Sollwerte angegeben hatten. Bezieht man diese Projekte mit ein, dann wurden vom 1. Mai 2023 bis zum 30. April 2024 im Programmbereich 1 insgesamt 1.216 Bildungsveranstaltungen durchgeführt, davon 913 Einzelveranstaltungen, 201 Fortbildungsreihen und 102 Auffrischungsveranstaltungen. Im Vergleich mit der vierten Monitoringerhebung ist die Zahl der in einem Jahr durchgeführten Bildungsveranstaltungen somit nochmals um 9 % gestiegen. Dabei ist die Zahl der Einzelveranstaltungen von 858 auf 913, die Zahl der Fortbildungsreihen von 175 auf 201 und die Zahl der Auffrischungsveranstaltungen von 83 auf 102 gestiegen.

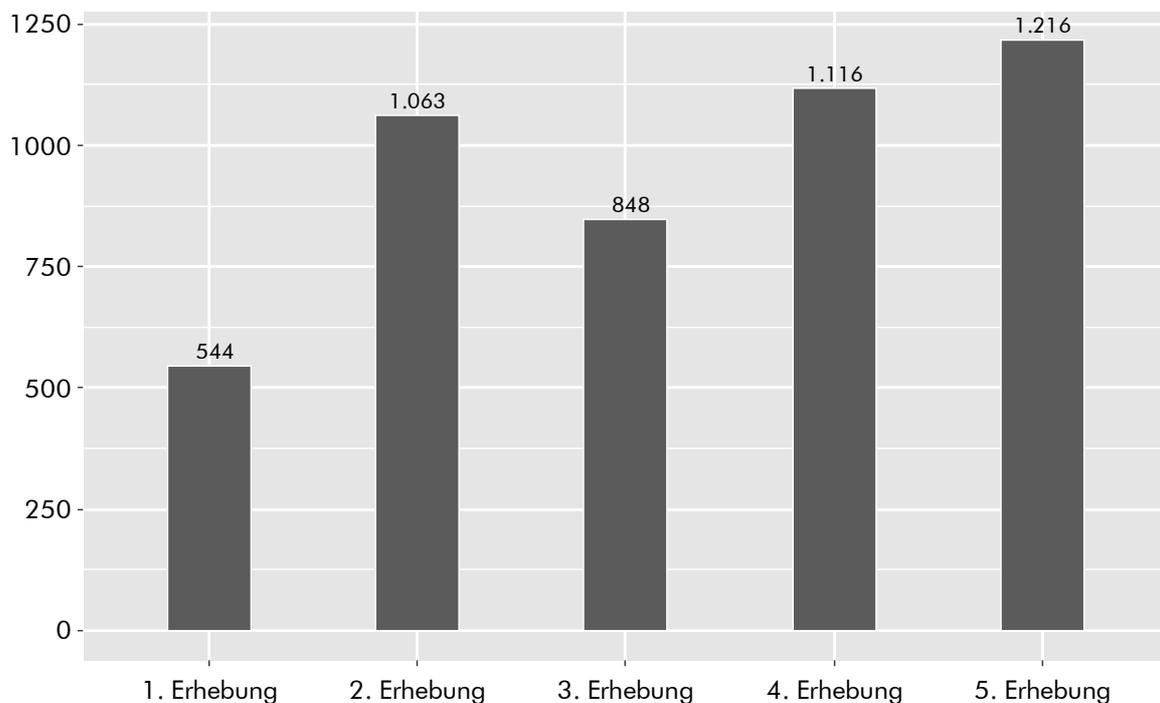
Tabelle 12: Anzahl aller im Programmbereich 1 vom 1.5.2023 bis zum 30.4.2024 von den Projekten durchgeführten Bildungsveranstaltungen

Veranstaltung	Gesamt	Median	Minimum	Maximum	N*
Alle durchgeführten Bildungsveranstaltungen	1.216	13	2	71	65
Davon Einzelveranstaltungen	913	11	1	61	64
Davon Fortbildungsreihen	201	2	1	31	54
Davon Auffrischungsveranstaltungen	102	2	1	16	33

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

Betrachtet man an dieser Stelle die gesamte vierte Programmphase, dann fällt zunächst die relativ geringe Anzahl an Bildungsveranstaltungen zum Zeitpunkt der ersten Erhebung in den Monaten August und September 2020 auf. Dieses Ergebnis ist aber mit den Anlaufschwierigkeiten insbesondere der neuen Projekte am Anfang der Programmphase, dem kürzeren Erhebungszeitraum (9 statt 12 Monate) und der beginnenden Corona-Pandemie zu erklären. Überraschend ist eher die hohe Zahl an Bildungsveranstaltungen bei der 2. Erhebung im Mai und Juni 2021, die vielleicht auf eine größere Zahl an digitalen Veranstaltungen und auf Corona-Lockerungen in der 2. Jahreshälfte 2020 zurückzuführen ist. Der Einbruch der Zahl der Bildungsveranstaltungen bei der 3. Erhebung im Mai und Juni 2022 kann unseres Erachtens zum Teil auf die massiven Einschränkungen durch den zweiten, fast sechsmonatigen coronabedingten Lockdown zurückgeführt werden. Der Einbruch kann aber auch mit einer verringerten Zahl an Doppelerfassungen durch eine veränderte Erhebungsmethode zusammenhängen. Da die Projekte in den ersten Monitoringerhebungen Probleme hatten, ihre Bildungsveranstaltungen einem bestimmten Thema eindeutig zuzuordnen, haben wir das Vorgehen geändert und ab der dritten Monitoringerhebung bei der thematischen Zuordnung Mehrfachnennungen explizit zugelassen. Dafür wurden durch eine zusätzliche Erhebung der Gesamtzahlen Doppelnennungen an dieser Stelle sicher ausgeschlossen. Mit der Einarbeitung der neuen Projekte in die Programmaufgaben, der Etablierung der neuen Erhebungsmethode und dem Ausklingen bzw. dem Ende der Corona-Pandemie hat sich die Zahl der durchgeführten Bildungsveranstaltungen bei der 4. und 5. Erhebung dann auf einem relativ hohen Niveau stabilisiert. Insgesamt wurden in der 4. Programmphase bis zum Zeitpunkt der letzten Monitoringerhebung 4.787 Bildungsveranstaltungen durchgeführt.

Abbildung 14: Im Programmbereich 1 in der 4. Programmphase insgesamt durchgeführte Bildungsveranstaltungen



Die im 5. Monitoringzeitraum durchgeführten Veranstaltungen konnten wieder mehreren Themen zugeordnet werden, wenn sie verschiedene Themen abdeckten. Die Summe der aufgeführten Veranstaltungen ist durch die Mehrfachnennungen aber höher als die Zahl der in Tabelle 12 aufgeführten Bildungsveranstaltungen. Median, Minimum und Maximum geben an, wie viele Bildungsveranstaltungen die einzelnen Projekte zu einem bestimmten Thema im Mittel, mindestens und höchstens durchgeführt haben. Unter „N“ wird die Anzahl der Projekte angegeben, die zu einem bestimmten Thema mindestens eine Bildungsveranstaltung durchgeführt haben.

Das Thema „Demokratiestärkung/demokratische Vereins- oder Verbandsentwicklung“ ist am besten abgedeckt. Aber auch zu den Themen „Partizipation/Teilhabe“, „Vorurteile und Diskriminierung“ und „Stärkung von engagiertem und couragiertem Handeln“ wurden jeweils deutlich mehr als 300 Veranstaltungen durchgeführt. Zu den Themen „Fremdenfeindlichkeit oder Rassismus“, „Rechtspopulismus“ und „Rechtsextremismus“ wurden jeweils mehr als 200 Veranstaltungen durchgeführt. Die Abdeckung der Themen „Interkulturelles Lernen/Interkulturelle Begegnung“, „Antisemitismus“, „Sexismus“ sowie Islam-/Muslimfeindlichkeit“ liegt mit über 100 Bildungsveranstaltungen im Mittelfeld. Mit jeweils weniger als 75 Veranstaltungen ist die Abdeckung der Themen „Homophobie und Transphobie“, „Erinnerungskultur“ sowie „Antiziganismus“ dagegen relativ gering.

Tabelle 13: Anzahl der Bildungsveranstaltungen im Programmbereich 1, mit denen die nachfolgenden Themen abgedeckt wurden

Zeitraum: 1.5.2023 bis zum 30.4.2024; Mehrfachnennungen waren möglich

Veranstaltung	Gesamt	Median	Minimum	Maximum	N*
Demokratiestärkung/demokratische Vereins- oder Verbandsentwicklung	507	7	1	38	61
Davon Einzelveranstaltungen	367	5	1	32	53
Davon Fortbildungsreihen	101	2	1	10	42
Davon Auffrischungsveranstaltungen	39	2	1	7	17
Partizipation/Teilhabe	387	4	1	55	54
Davon Einzelveranstaltungen	259	3	1	41	46
Davon Fortbildungsreihen	77	2	1	12	30
Davon Auffrischungsveranstaltungen	51	2	1	25	13
Interkulturelles Lernen/Interkulturelle Begegnung	125	3	1	16	33
Davon Einzelveranstaltungen	87	2	1	12	27
Davon Fortbildungsreihen	28	1	1	5	15
Davon Auffrischungsveranstaltungen	10	1	1	4	7
Erinnerungskultur	66	2	1	6	28
Davon Einzelveranstaltungen	55	2	1	5	27
Davon Fortbildungsreihen	10	1	1	3	7
Davon Auffrischungsveranstaltungen	1	1	1	1	1
Stärkung von engagiertem und couragiertem Handeln	353	4	1	37	49
Davon Einzelveranstaltungen	257	4	1	37	42
Davon Fortbildungsreihen	64	1	1	6	31

Veranstaltung	Gesamt	Median	Minimum	Maximum	N*
Davon Auffrischungsveranstaltungen	32	2	1	5	14
Vorurteile und Diskriminierung	374	4	1	38	57
Davon Einzelveranstaltungen	280	3	1	37	49
Davon Fortbildungsreihen	63	1	1	6	35
Davon Auffrischungsveranstaltungen	31	2	1	6	14
Fremdenfeindlichkeit oder Rassismus	286	4	1	38	46
Davon Einzelveranstaltungen	224	3	1	37	37
Davon Fortbildungsreihen	51	1	1	6	26
Davon Auffrischungsveranstaltungen	11	1	1	4	8
Homophobie und Transphobie	69	2	1	10	20
Davon Einzelveranstaltungen	47	2	1	10	15
Davon Fortbildungsreihen	18	1	1	3	13
Davon Auffrischungsveranstaltungen	4	1	1	2	3
Antisemitismus	136	2	1	38	32
Davon Einzelveranstaltungen	102	2	1	32	27
Davon Fortbildungsreihen	27	1	1	6	17
Davon Auffrischungsveranstaltungen	7	1	1	2	5
Islam-/Muslimfeindlichkeit	103	2	1	38	22
Davon Einzelveranstaltungen	83	2	1	32	18
Davon Fortbildungsreihen	18	1	1	6	11
Davon Auffrischungsveranstaltungen	2	1	1	1	2
Antiziganismus	34	2	1	9	10
Davon Einzelveranstaltungen	26	2	1	8	7
Davon Fortbildungsreihen	8	1	1	2	7
Davon Auffrischungsveranstaltungen	0	–	–	–	0
Sexismus	121	2	1	18	31
Davon Einzelveranstaltungen	92	3	1	15	24
Davon Fortbildungsreihen	24	1	1	3	16
Davon Auffrischungsveranstaltungen	5	2	1	2	3
Rechtspopulismus	252	4	1	38	33
Davon Einzelveranstaltungen	191	3	1	37	28
Davon Fortbildungsreihen	37	1	1	6	18
Davon Auffrischungsveranstaltungen	24	2	1	8	7
Rechtsextremismus	218	3	1	38	39
Davon Einzelveranstaltungen	164	2	1	32	34
Davon Fortbildungsreihen	38	1	1	6	20
Davon Auffrischungsveranstaltungen	16	2	1	8	6
Verschwörungstheorien und Fake News	138	2	1	38	24
Davon Einzelveranstaltungen	101	2	1	32	21
Davon Fortbildungsreihen	25	1	1	6	13
Davon Auffrischungsveranstaltungen	12	1	1	8	5
Andere Themen	182	3	1	19	34
Davon Einzelveranstaltungen	126	3	1	16	28

Veranstaltung	Gesamt	Median	Minimum	Maximum	N*
Davon Fortbildungsreihen	36	1	1	7	15
Davon Auffrischungsveranstaltungen	20	2	1	6	8

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

** Einzelveranstaltungen: Wenn eine Bildungsveranstaltung nur einmal mit den gleichen Teilnehmer/-innen durchgeführt wird.

Fortbildungsreihen: Wenn eine Bildungsveranstaltung mit den gleichen Teilnehmer/-innen an mehreren Terminen durchgeführt wird. An den verschiedenen Terminen werden in der Regel unterschiedliche Schwerpunkte bzw. Aspekte eines Themas bearbeitet.

Auffrischungsveranstaltungen: Wenn die gleiche Bildungsveranstaltung einige Zeit später für den gleichen Teilnehmer/-innenkreis angeboten wird.

Zu folgenden weiteren Themen wurden Bildungsveranstaltungen angeboten:

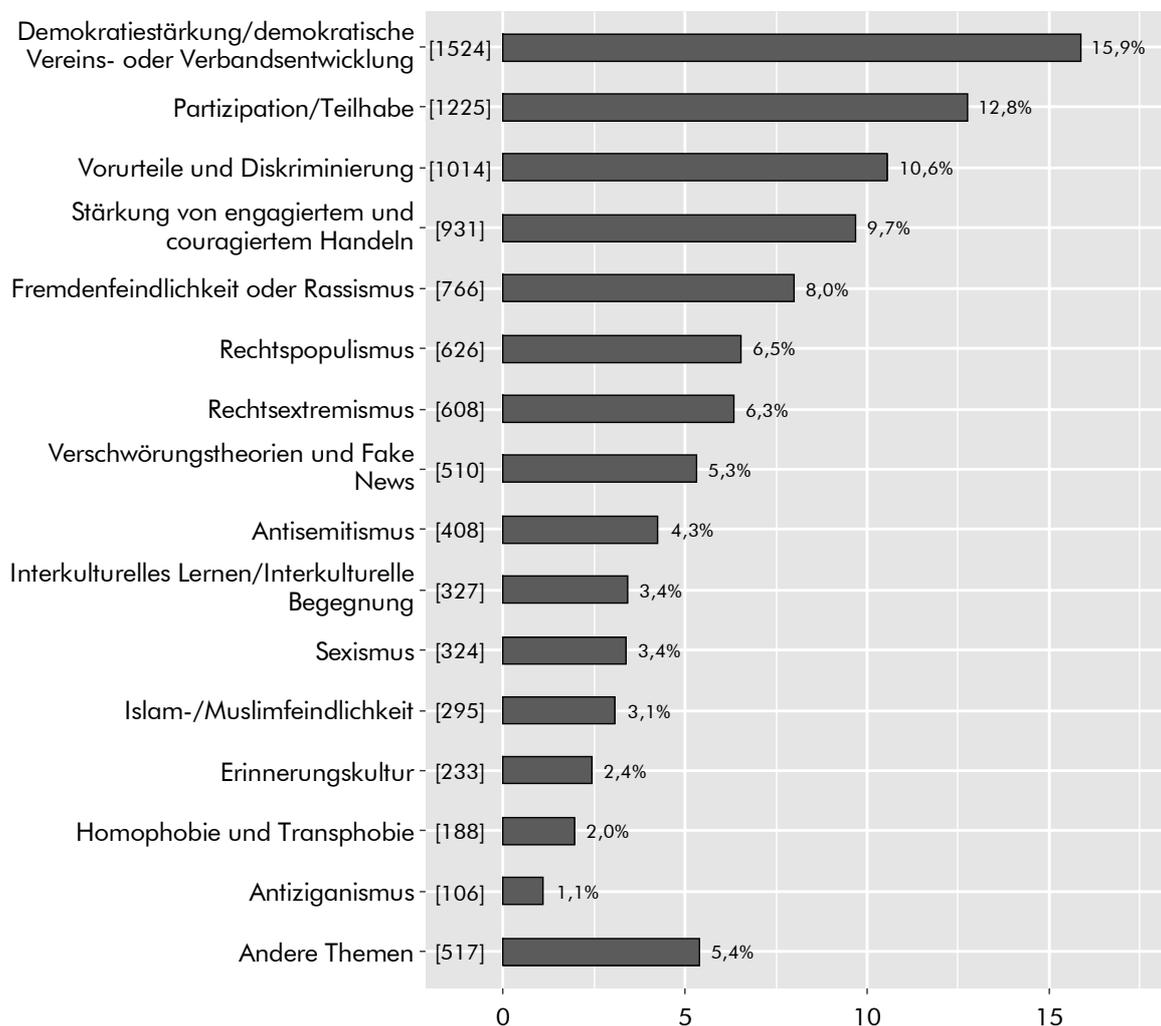
- Altersdiskriminierung,
- Aufgaben einer Ortsgruppenleitung/Leitungsaufgaben,
- Aufwertung von Gremienarbeit,
- Betzavta,
- Cybermobbing,
- Demokratie und Vielfalt,
- Digitale Kompetenzen,
- Diversität,
- Emotionen in politischen Krisen,
- Europa, Umwelt und Nachhaltigkeit,
- EU-Wahl,
- Extremismusprävention,
- Förderung der 2030-Ziele für nachhaltige Entwicklung auf lokaler Ebene und die Stärkung der Widerstandsfähigkeit von Gemeinschaften im Transformationsprozess,
- Frieden,
- Führungskompetenzen,
- Gemeinwohlökonomie,
- Generationenkonflikt,
- Gewalt gegen Einsatzkräfte,
- Gewaltfreie Kommunikation,
- Gewaltprävention,
- Gruppenpädagogik,
- Gruppenzusammenhalt und Gruppendynamik,
- Handlungsmacht,
- Inklusion von Menschen mit Behinderung,
- innerverbandliche Selbstvergewisserung,
- Klassismus,
- Klimaproteste,
- Kommunikation und Kooperation in einer Jugendgruppe,
- Konfliktmanagement,
- Leit- und Menschenbild in unserem Verband,
- Mediation,
- Medienkompetenzen für weibliche Jugendliche,

- Moderation & Präsentation,
- Moderation von Gruppenprozessen,
- Motivation im Ehrenamt,
- nachhaltige Jugendverbandsarbeit,
- nachhaltiger Konsum und Wissen zum Anfassen,
- Nachhaltigkeit und Umgang mit der Klimakatastrophe,
- Öffentlichkeitsarbeit,
- Persönlichkeitsentwicklung,
- politisch motivierte Gewalt gegen Einsatzkräfte und Mandatsträger,
- Potentiale und Chancen künstlicher Intelligenz im Verein,
- Projektplanung/Projektmanagement,
- Reichsbürger und Selbstverwalter,
- Religionsfreiheit,
- Resilienz,
- Rhetorik,
- sicherer Umgang mit Social Media,
- Stärkung des Zusammenhalts im Verband,
- systemische Beratung und Haltung,
- Transparenz und Korruptionsbekämpfung,
- Übergang Jugend in Einsatzabteilung,
- Umgang mit Gefahren/Angriffen/Instrumentalisierung im Internet sowie
- verfassungsschutzrelevante Delegitimierung des Staates.

Betrachtet man die in Abbildung 15 dargestellte Abdeckung der verschiedenen Themen für die gesamte 4. Programmphase, dann stellt man eine relativ große Ähnlichkeit mit den Ergebnissen der 5. Monitoringerhebung fest. Das Thema „Demokratiestärkung/demokratische Vereins- oder Verbandsentwicklung“ ist insgesamt am besten abgedeckt. Dahinter kommen wieder die Themen „Partizipation/Teilhabe“, „Vorurteile und Diskriminierung“ und „Stärkung von engagiertem und couragiertem Handeln“ mit jeweils deutlich mehr als 900 Veranstaltungen. Zu den Themen „Fremdenfeindlichkeit oder Rassismus“, „Rechtspopulismus“ und „Rechtsextremismus“ wurden jeweils mehr als 600 Veranstaltungen durchgeführt. Am geringsten ist die Abdeckung der Themen „Erinnerungskultur“, „Homophobie und Transphobie“ sowie „Antiziganismus“. Zu beachten ist wieder, dass eine Veranstaltung mehreren Themen zugeordnet werden konnte und dass dadurch die Zahl der in Abbildung 15 zu den einzelnen Themen in eckigen Klammern aufgeführten Nennungen wesentlich höher ist als die Zahl der in der 4. Programmphase durchgeführten Bildungsveranstaltungen (s. Abbildung 14).

Abbildung 15: Abdeckung verschiedener Themen durch alle in der 4. Programmphase im Programmbereich 1 durchgeführten Bildungsveranstaltungen

Mehrfachnennungen waren möglich



Teilnahme der Zielgruppen an den Bildungsveranstaltungen zum Zeitpunkt der 5. Erhebung

Die Projektverantwortlichen wurden außerdem gebeten, jeweils einen Istwert für die verschiedenen Zielgruppen der Bildungsveranstaltungen anzugeben. Der aktuelle Soll-Ist-Vergleich bezieht sich auf den Zeitraum vom 1. Mai 2023 bis zum 30. April 2024. Die hierfür relevanten Sollwerte stammen aus der vierten Monitoringerhebung. Aufgrund des unterschiedlichen Entwicklungsstands der Projekte haben wir die Daten für die alten und für die neuen Projekte, die seit 2020 bzw. seit 2021/2022 gefördert wurden, getrennt ausgewertet.

Zuerst gehen wir auf den Soll-Ist-Vergleich bei der Zielgruppenerreichung der alten Projekte ein, die in der vierten Monitoringerhebung einen Sollwert angegeben haben. 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 Verbände und Vereine eine zentrale Zielgruppe. Der selbst gesteckte Sollwert für die Zahl der

zu erreichenden Führungskräfte wurde von 27 Projekten zu gut zwei Drittel (67,1 %) erreicht. Auf einem ähnlichen Niveau liegt die Zielgruppenerreichung von 27 Projekten bei den Funktionsträgern (67,9 %). 21 Projekte haben den ermittelten Sollwert im Hinblick auf die Erreichung sonstiger Schlüsselakteure zu rund 75 % erreicht. Bei den Demokratieberater/-innen wurde nach den Angaben von 30 Projekten der Sollwert zu rund 91 % erreicht. Bei den sonstigen hauptamtlichen Mitgliedern haben 23 Projekte den Sollwert sogar leicht übertroffen (101,0 %); bei den sonstigen ehrenamtlichen Mitgliedern wurde er von 22 Projekten fast erreicht (94,9 %). Bei den sonstigen Zielgruppen wurde der Sollwert von 14 Projekten zu knapp 86 % erreicht. Bis zum 30. April 2024 wollten die alten Projekte insgesamt 10.351 Personen aus den verschiedenen Zielgruppen erreichen. Tatsächlich erreichten sie 8.581 Personen (82,9 %).

Tabelle 14: Soll-Ist-Vergleich der alten Projekte des Programmbereichs 1 zur Zielgruppenerreichung bei Bildungsveranstaltungen

Zeitraum: 1.5.2023 bis zum 30.4.2024

Zielgruppe	Erhebung ¹	N ²	Mittelwert (Durchschnitt)	Standardabweichung	Gesamtzahl	Erreichter Sollwert in % der Gesamtzahl
Führungskräfte	Soll	30	33	49	993	67,1 %
	Ist	27	25	29	666	
Funktionsträger	Soll	30	95	199	2.845	67,9 %
	Ist	27	72	155	1.933	
Sonstige Schlüsselakteure	Soll	25	34	53	851	74,6 %
	Ist	21	30	25	635	
Demokratieberater/-innen	Soll	31	26	16	800	91,4 %
	Ist	30	24	16	731	
Sonstige hauptamtliche Mitglieder	Soll	27	53	100	1.436	101,0 %
	Ist	23	63	114	1.450	
Sonstige ehrenamtliche Mitglieder	Soll	23	107	105	2.471	94,9 %
	Ist	22	107	103	2.345	
Weitere Zielgruppen	Soll	19	50	38	955	86,0 %
	Ist	14	59	83	821	
Gesamt	Soll	31	334	362	10.351	82,9 %
	Ist	30	286	282	8.581	

¹ Die Sollwerte stammen aus der vierten Monitoring-erhebung und beziehen sich auf den Zeitraum vom 1. Mai 2023 bis zum 30. April 2024. Die in der 5. Monitoring-erhebung erfassten Istwerte beziehen sich auf denselben Zeitraum.

² N = Anzahl der Projekte, die in der vierten Monitoring-erhebung jeweils einen Sollwert > 0 angegeben haben. Nur diese Projekte wurden in den Soll-Ist-Vergleich einbezogen. Die Anzahl der Projekte, die einen Sollwert > 0 angegeben haben, kann allerdings über der Anzahl der einbezogenen Projekte liegen, die einen Istwert angegeben haben, da bei den Istwerten nur die Projekte betrachtet werden, die sowohl einen Sollwert > 0 als auch einen Istwert > 0 angegeben haben.

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 aber auch einige alte Projekte, die keinen Sollwert angegeben haben, Personen aus den verschie-

denen Zielgruppen erreicht. Insgesamt hatten die alten Projekte zum Zeitpunkt der fünften Erhebung 9.954 Personen aus den verschiedenen Zielgruppen erreicht, davon 677 Führungskräfte, 2.102 Funktionsträger, 703 sonstige Schlüsselakteure, 772 Demokratieberater/-innen, 1.474 sonstige hauptamtliche Mitglieder, 3.031 sonstige ehrenamtliche Mitglieder und 1.195 Personen aus weiteren Zielgruppen.

Die neuen Projekte, die ab 2020 gefördert wurden, haben fast alle selbst gesteckten Sollwerte übertroffen. Jeweils 13 Projekte übertrafen die Sollwerte bei den zu erreichenden Führungskräften und Funktionsträgern (100,5 % bzw. 118,6 %), 9 Projekte den Sollwert bei den sonstigen Schlüsselakteuren (186,3 %), 8 Projekte den Sollwert bei den sonstigen hauptamtlichen Mitgliedern (114,9 %), 10 Projekte den Sollwert bei den sonstigen ehrenamtlichen Mitgliedern (171,6 %) und 3 Projekte den Sollwert bei den sonstigen Zielgruppen (116,3 %). Nur der Sollwert bei den Demokratieberater/-innen wurde nicht ganz erreicht (81,1 %). Vom 1. Mai 2023 bis zum 30. April 2024 wollten die 14 neuen Projekte, die seit 2020 gefördert wurden, insgesamt 2.986 Personen aus den verschiedenen Zielgruppen erreichen. Tatsächlich erreichten sie 3.823 Personen (128,0 %). Gegenüber dem in der vierten Monitoringerhebung ermittelten Wert (3.306 Personen) ist das nochmals eine deutliche Steigerung.

Tabelle 15: Soll-Ist-Vergleich der ab 2020 geförderten neuen Projekte des Programmbereichs 1 zur Zielgruppenerreichung bei Bildungsveranstaltungen

Zeitraum: 1.5.2023 bis zum 30.4.2024

Zielgruppe	Erhebung ¹	N ²	Mittelwert (Durchschnitt)	Standardabweichung	Gesamtzahl	Erreichter Sollwert in % der Gesamtzahl
Führungskräfte	Soll	13	15	15	193	100,5 %
	Ist	13	15	11	194	
Funktionsträger	Soll	13	38	66	500	118,6 %
	Ist	13	46	51	593	
Sonstige Schlüsselakteure	Soll	10	18	19	182	186,3 %
	Ist	9	38	34	339	
Demokratieberater/-innen	Soll	13	22	14	285	81,1 %
	Ist	13	18	8	231	
Sonstige hauptamtliche Mitglieder	Soll	8	74	80	592	114,9 %
	Ist	8	85	86	680	
Sonstige ehrenamtliche Mitglieder	Soll	10	63	65	634	171,6 %
	Ist	10	109	124	1.088	
Weitere Zielgruppen	Soll	5	120	131	600	116,3 %
	Ist	3	233	189	698	
Gesamt	Soll	14	213	218	2.986	128,0 %
	Ist	14	273	233	3.823	

¹ Die Sollwerte stammen aus der vierten Monitoringerhebung und beziehen sich auf den Zeitraum vom 1. Mai 2023 bis zum 30. April 2024. Die in der 5. Monitoringerhebung erfassten Istwerte beziehen sich auf denselben Zeitraum.

² N = Anzahl der Projekte, die in der vierten Monitoringerhebung jeweils einen Sollwert > 0 angegeben haben. Nur diese Projekte wurden in den Soll-Ist-Vergleich einbezogen. Die Anzahl der Projekte, die einen Sollwert > 0 angegeben haben, kann allerdings über der Anzahl

der einbezogenen Projekte liegen, die einen Istwert angegeben haben, da bei den Istwerten nur die Projekte betrachtet werden, die sowohl einen Sollwert > 0 als auch einen Istwert > 0 angegeben haben.

Die in der vorletzten rechten Spalte der letzten Zeile angegebene Gesamtzahl bezieht sich auch hier nur auf die ab 2020 geförderten neuen Projekte, die einen Sollwert über Null angegeben haben. Darüber hinaus haben aber auch einige dieser Projekte, die keinen Sollwert angegeben haben, Personen aus den verschiedenen Zielgruppen erreicht. Insgesamt hatten die ab 2020 geförderten neuen Projekte zum Zeitpunkt der fünften Erhebung 4.435 Personen aus den verschiedenen Zielgruppen erreicht, davon 247 Führungskräfte, 603 Funktionsträger, 355 sonstige Schlüsselakteure, 314 Demokratieberater/-innen, 707 sonstige hauptamtliche Mitglieder, 1.191 sonstige ehrenamtliche Mitglieder und 1.018 Personen aus weiteren Zielgruppen.

Die neuen Projekte, die erst seit 2021/2022 gefördert wurden, hatten teilweise noch Probleme bei der Erreichung ihrer selbst gesteckten Sollwerte. Der Sollwert für die Zahl der zu erreichenden Führungskräfte wurde von 8 Projekten zu einem Drittel (33,3 %) erreicht. Bei den Funktionsträgern erreichten 9 Projekte den Sollwert immerhin zu 52,3 %. Der Sollwert für die sonstigen Schlüsselakteure wurde von 7 Projekten wiederum zu einem Drittel (33,3 %) erreicht. Besser sieht es bei der Zielgruppe der Demokratieberater/-innen aus. Hier erreichten 8 Projekte den selbst gesteckten Sollwert zu rund zwei Drittel (66,9 %). Deutlich übertroffen wurde der Sollwert von 7 Projekten bei den sonstigen hauptamtlichen Mitarbeitern mit 155,1 %. Bei den sonstigen ehrenamtlichen Mitgliedern beträgt dieser Wert immerhin 89,9 % (8 Projekte) und den sonstigen Zielgruppen 69,8 % (2 Projekte). Vom 1. Mai 2023 bis zum 30. April 2024 wollten 11 der in die Analyse einbezogenen neuen, seit 2021/2022 geförderten Projekte insgesamt 1.491 Personen aus den verschiedenen Zielgruppen erreichen, wovon 10 Projekte zum Zeitpunkt der fünften Monitoringerhebung 1.144 Personen erreicht hatten (76,7 %).

Tabelle 16: Soll-Ist-Vergleich der ab 2021/2022 geförderten neuen Projekte des Programmbereichs 1 zur Zielgruppenerreichung bei Bildungsveranstaltungen
Zeitraum: 1.5.2023 bis zum 30.4.2024

Zielgruppe	Erhebung ¹	N ²	Mittelwert (Durchschnitt)	Standard- abweichung	Gesamtzahl	Erreichter Sollwert in % der Gesamt- zahl
Führungskräfte	Soll	8	16	19	129	33,3 %
	Ist	8	5	6	43	
Funktionsträger	Soll	9	34	63	302	52,3 %
	Ist	9	18	26	158	
Sonstige Schlüsselakteure	Soll	7	18	14	126	33,3 %
	Ist	7	6	5	42	
Demokratieberater/-innen	Soll	10	15	8	145	66,9 %
	Ist	8	12	3	97	
Sonstige hauptamtliche Mitglieder	Soll	7	26	55	185	155,1 %
	Ist	7	41	92	287	
Sonstige ehrenamtliche	Soll	9	53	36	475	89,9 %

Zielgruppe	Erhebung ¹	N ²	Mittelwert (Durchschnitt)	Standard- abweichung	Gesamtzahl	Erreichter Sollwert in % der Gesamt- zahl
che Mitglieder	Ist	8	53	26	427	
	Soll	4	32	20	129	69,8 %
Weitere Zielgruppen	Ist	2	45	21	90	
	Soll	11	136	127	1.491	76,7 %
Gesamt	Ist	10	114	109	1.144	
	Soll					

¹ Die Sollwerte stammen aus der vierten Monitoring-erhebung und beziehen sich auf den Zeitraum vom 1. Mai 2023 bis zum 30. April 2024. Die in der 5. Monitoring-erhebung erfassten Istwerte beziehen sich auf denselben Zeitraum.

² N = Anzahl der Projekte, die in der vierten Monitoring-erhebung jeweils einen Sollwert > 0 angegeben haben. Nur diese Projekte wurden in den Soll-Ist-Vergleich einbezogen. Die Anzahl der Projekte, die einen Sollwert > 0 angegeben haben, kann allerdings über der Anzahl der einbezogenen Projekte liegen, die einen Istwert angegeben haben, da bei den Istwerten nur die Projekte betrachtet werden, die sowohl einen Sollwert > 0 als auch einen Istwert > 0 angegeben haben.

Die in der vorletzten rechten Spalte der letzten Zeile angegebene Gesamtzahl bezieht sich auch hier nur auf die ab 2021/2022 geförderten neuen Projekte, die einen Sollwert über Null angegeben haben. Darüber hinaus haben aber auch einige dieser Projekte, die keinen Sollwert angegeben haben, Personen aus den verschiedenen Zielgruppen erreicht. Insgesamt hatten die ab 2021/2022 geförderten neuen Projekte zum Zeitpunkt der fünften Erhebung 2.056 Personen aus den verschiedenen Zielgruppen erreicht, davon 90 Führungskräfte, 273 Funktionsträger, 96 sonstige Schlüsselakteure, 252 Demokratieberater/-innen, 310 sonstige hauptamtliche Mitglieder, 589 sonstige ehrenamtliche Mitglieder und 446 Personen aus weiteren Zielgruppen.

Insgesamt haben die Projekte des Programmbereichs 1 in der Zeit vom 1. Mai 2023 bis zum 30. April 2024 im Rahmen von Bildungsveranstaltungen 16.445 Personen aus den verschiedenen Zielgruppen erreicht, davon 1.014 Führungskräfte, 2.978 Funktionsträger, 1.154 sonstige Schlüsselakteure, 1.338 Demokratieberater/-innen, 2.491 sonstige hauptamtliche Mitglieder, 4.811 sonstige ehrenamtliche Mitglieder und 2.659 Personen aus weiteren Zielgruppen. Im Vergleich mit der vierten Monitoring-erhebung ist die Zahl der erreichten Personen aus den verschiedenen Zielgruppen nochmals um rund 31 % gestiegen (von 11.003 auf 14.439 Personen).

Tabelle 17: Zielgruppenerreichung aller im Programmbereich 1 geförderten Projekte im Rahmen von Bildungsveranstaltungen (1.5.2023 – 30.4.2024)

Zielgruppe	Gesamtzahl	Mittelwert (Durchschnitt)	Standardabweichung	N*
Führungskräfte	1.014	17	22	58
Funktionsträger	2.978	50	110	59
Sonstige Schlüsselakteure	1.154	24	25	49
Demokratieberater/-innen	1.338	22	17	62
Sonstige hauptamtliche Mitglieder	2.491	47	91	53
Sonstige ehrenamtliche Mitglieder	4.811	87	96	55
Weitere Zielgruppen	2.659	83	111	32
Gesamt	16.445	253	236	65

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

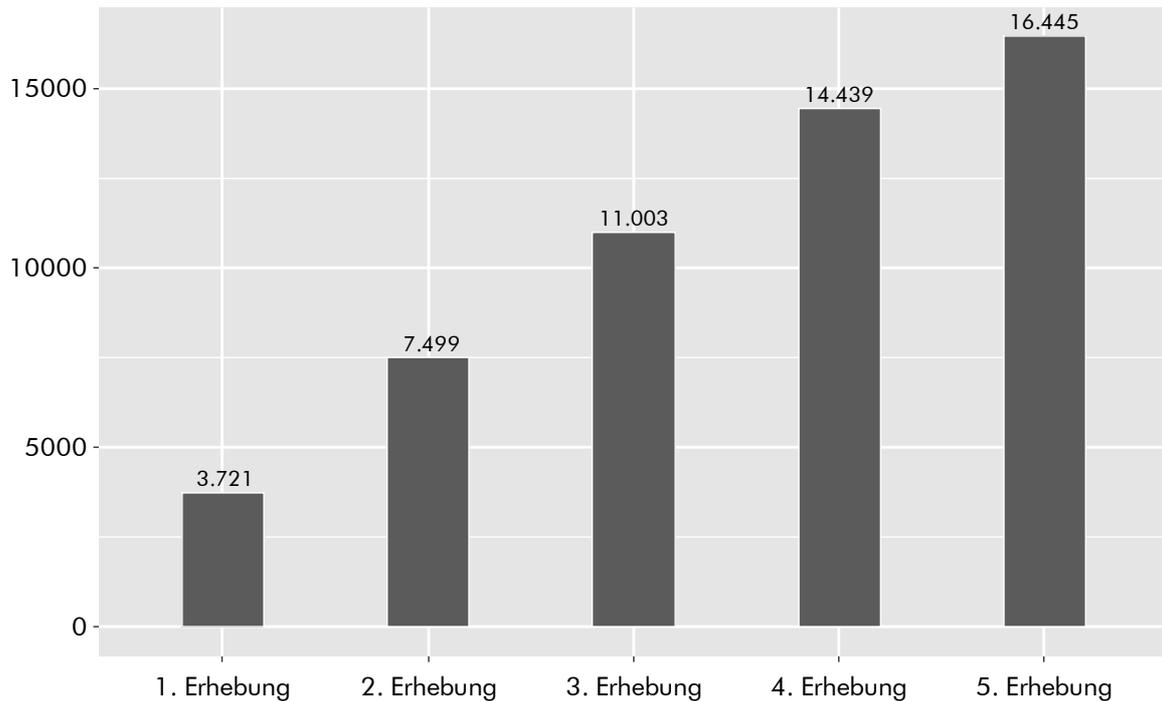
Zu den weiteren erreichten Zielgruppen zählen den Projektangaben zufolge

- Lehrkräfte der Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule,
- Mitglieder ohne Ehrenamt oder Funktion im Verband,
- Mitglieder und Teilnehmer aus bestehenden Netzwerken,
- Teilnehmer*innen am Freiwilligen Sozialen Jahr,
- Mitglieder unseres Kooperationspartners,
- Mitglieder aus befreundeten Verbänden,
- Interessierte, die über Mitglieder und Mitarbeitende über das Projekt informiert wurden,
- Betroffene Mitbürger und Mitbürgerinnen im Rahmen der Beratung zu Themen der Extremismusprävention,
- Schülerinnen und Schüler,
- interessierte Teilnehmer aus der dörflichen Gemeinde einer Demokratieberaterin,
- Migrantinnen und Migranten sowie
- die interessierte Öffentlichkeit.

Kritisch anzumerken ist, dass sich etliche Angaben der Projekte auch auf Personengruppen außerhalb des Verbands oder Vereins – wie z.B. interessierte Nicht-Mitglieder oder die interessierte Öffentlichkeit – beziehen.

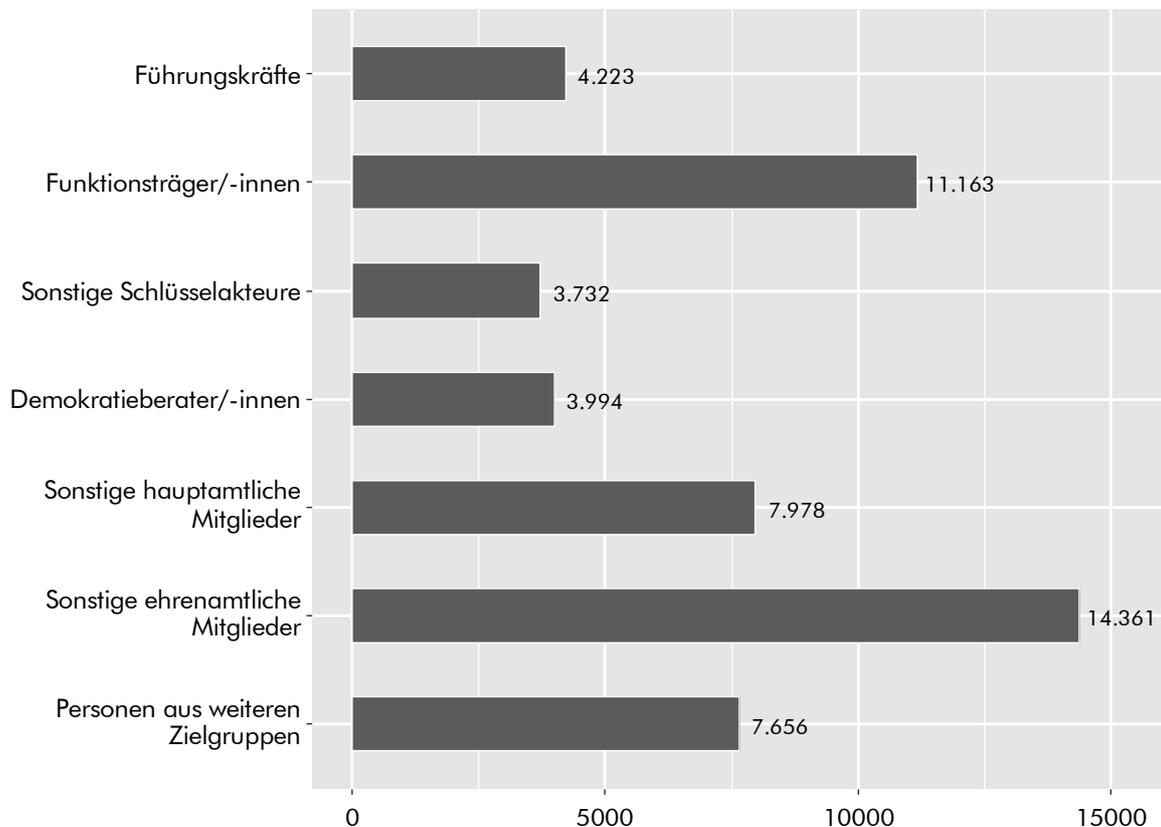
Betrachtet man auch hier wieder die gesamte 4. Programmphase, dann ist eine stetige Zunahme der insgesamt erreichten Personen aus allen Zielgruppen zu konstatieren. Dabei ist die vergleichsweise geringe Zahl der erreichten Personen zum Zeitpunkt der ersten Erhebung sehr wahrscheinlich wieder mit den Anlaufschwierigkeiten insbesondere der neuen Projekte am Anfang der Programmphase, dem kürzeren Erhebungszeitraum (9 statt 12 Monate) und der beginnenden Corona-Pandemie zu erklären, die sich auch noch auf die nächsten beiden Erhebungen ausgewirkt haben dürfte. Nach der Überwindung dieser Probleme zeigen die 4. und 5. Monitoringerhebung dann aber recht beeindruckende Werte.

Abbildung 16: Im Programmbereich 1 in der 4. Programmphase im Rahmen von Bildungsveranstaltungen insgesamt erreichte Personen aus allen Zielgruppen



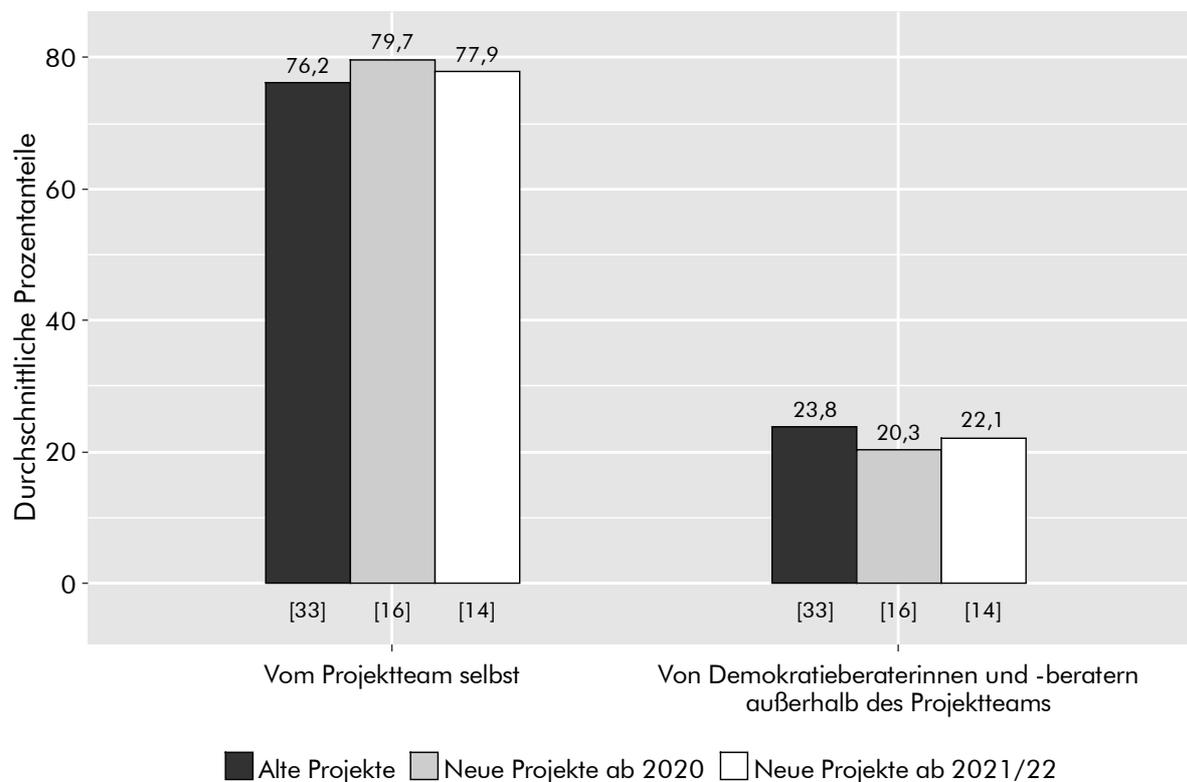
Insgesamt wurden in der 4. Programmphase bis zum Zeitpunkt der letzten Monitoringerhebung 53.107 Personen mit den Bildungsveranstaltungen erreicht. Diese verteilen sich wie in Abbildung 17 dargestellt auf die verschiedenen Zielgruppen. Dabei ist zu beachten, dass z.B. die Zielgruppe der Führungskräfte in der Regel erheblich kleiner ist als die Zielgruppe der Funktionsträger/-innen oder die Zielgruppe der ehrenamtlichen Mitglieder.

Abbildung 17: Im Programmbereich 1 in der 4. Programmphase im Rahmen von Bildungsveranstaltungen erreichte Personen aus den verschiedenen Zielgruppen



Wir haben die Projektverantwortlichen auch in der letzten Erhebung danach gefragt, wie viel Prozent der oben genannten Bildungsveranstaltungen vom Projektteam selbst und wie viel Prozent von Demokratieberaterinnen und -beratern initiiert wurden. Im Durchschnitt wurden bei den Projekten zwischen rund 76 % und rund 80 % der Bildungsveranstaltungen vom Projektteam selbst und zwischen rund 20 % und rund 24 % von Demokratieberater/-innen außerhalb des Projektteams initiiert. Dabei hatten sich die Unterschiede zwischen den alten und den neuen Projekten zum Zeitpunkt der fünften Erhebung auf ein nicht mehr bedeutsames Maß verringert. Im Vergleich mit dem dritten Zwischenbericht, in dem zum ersten Mal auch die erst seit 2021/22 geförderten Projekte untersucht wurden, hat der Anteil der von Demokratieberaterinnen und -beratern außerhalb des Projektteams initiierten Projekte zugenommen. So wurden zu diesem Zeitpunkt im Durchschnitt noch zwischen rund 82 % und rund 92 % der Bildungsveranstaltungen vom Projektteam selbst und nur zwischen rund 8 % und rund 18 % von Demokratieberater/-innen außerhalb des Projektteams initiiert.

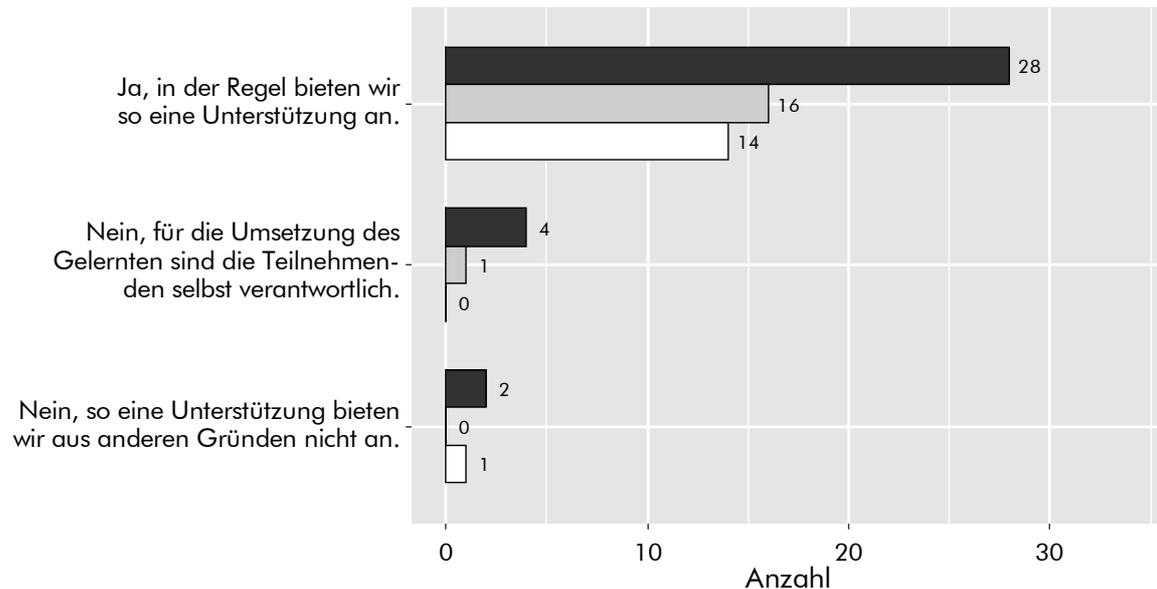
Abbildung 18: Anteil der vom Projektteam selbst und von Demokratieberater/-innen außerhalb des Projektteams im Programmbereich 1 initiierten Bildungsveranstaltungen



Unterstützung der Teilnehmer/-innen der Bildungsveranstaltung bei der Umsetzung des Gelernten in die Verbands- oder Vereinspraxis

Damit Inhalte einer Bildungsveranstaltung in die Praxis umgesetzt werden, ist in der Regel eine Unterstützung notwendig. Von den 34 alten Projekten, die unsere diesbezügliche Frage beantwortet haben, boten immerhin 28 Projekte (82,4 %) den Teilnehmer/-innen ihrer Bildungsveranstaltungen Unterstützung bei der Umsetzung des Gelernten in die Verbands- oder Vereinspraxis an. Das taten auch 16 der 17 neuen Projekte (94,1 %), die seit 2020 gefördert wurden. 14 der 15 neuen, seit 2021/2022 geförderten Projekte (93,3 %) boten so eine Unterstützung ebenfalls an. In 4 alten und einem der seit 2020 geförderten neuen Projekte war man der Meinung, dass die Teilnehmenden für die Umsetzung selbst verantwortlich sind. Zwei alte sowie eines der seit 2021/2022 geförderten Projekte boten aus anderen Gründen keine Unterstützung an. Als Gründe wurden in diesen Fällen knappe personelle und zeitliche Ressourcen im Hauptamt genannt.

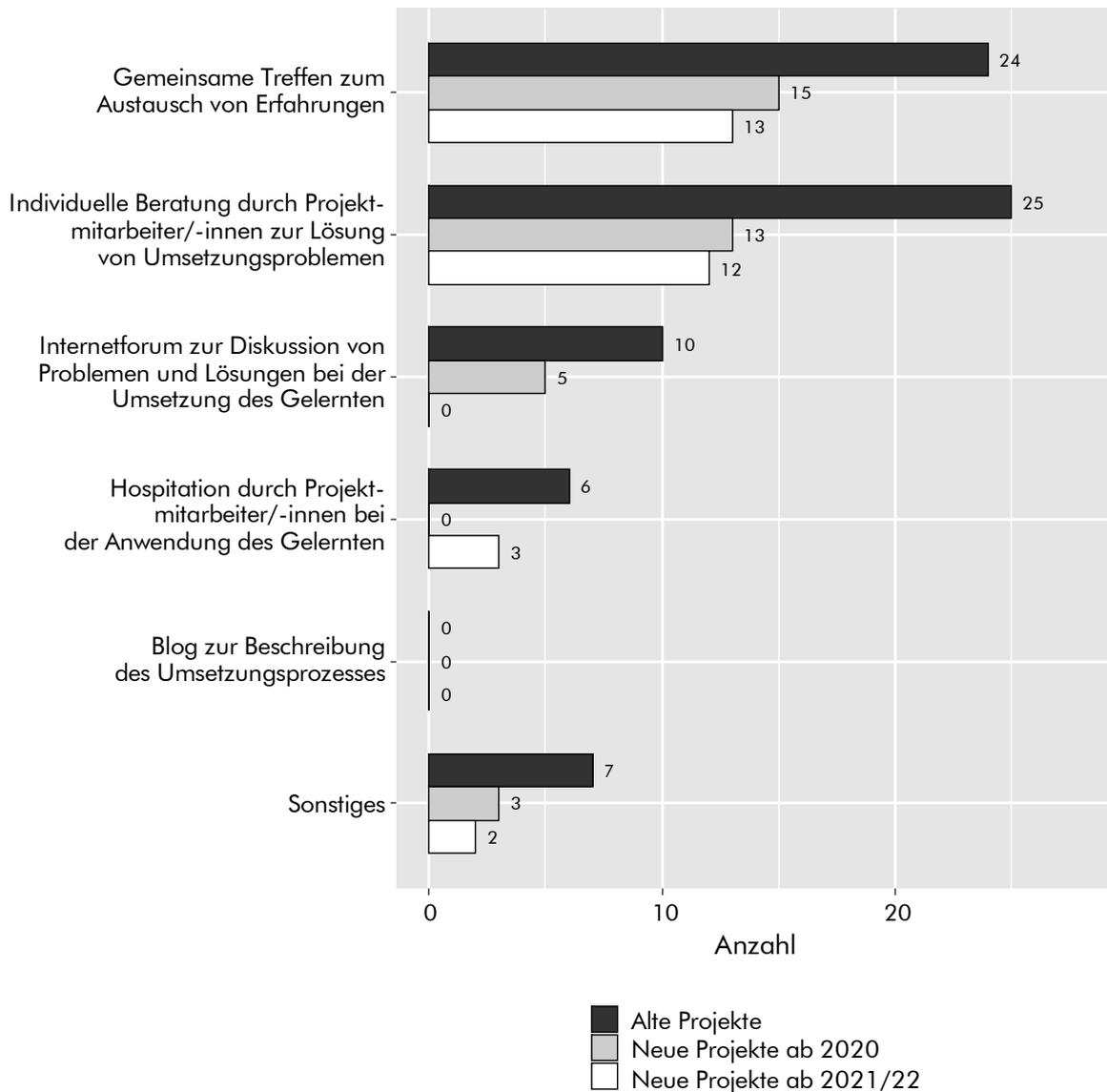
Abbildung 19: Unterstützung der Teilnehmer/-innen der Bildungsveranstaltung bei der Umsetzung des Gelernten in die Verbands- oder Vereinspraxis im Programmbereich 1



Wir haben die 58 Projektverantwortlichen, die angegeben haben, dass sie die Teilnehmenden ihrer Bildungsveranstaltung bei der Umsetzung des Gelernten in die Verbands- oder Vereinspraxis unterstützen, auch danach gefragt, wie diese Unterstützung aussieht. Die meisten Projekte boten gemeinsame Treffen zum Austausch von Erfahrungen und/oder eine individuelle Beratung durch Projektmitarbeiter/-innen zur Lösung von Umsetzungsproblemen an. Außerdem wurde von 10 der alten und von 5 der neuen, seit 2020 geförderten Projekte ein Internetforum zur Diskussion von Problemen und Lösungen bei der Umsetzung des Gelernten angeboten. Eine Hospitation durch Projektmitarbeiter/-innen bei der Anwendung des Gelernten gab es in 6 alten und 3 der neuen, seit 2021/2022 geförderten Projekte (s. Abbildung 20). Insgesamt 12 Projekte haben den Teilnehmenden ihrer Bildungsveranstaltung auch noch andere Formen der Unterstützung zur Umsetzung des Gelernten angeboten. Hierzu zählen gemeinsame Treffen zur Planung und Organisation von Veranstaltungen, die Bereitstellung von benötigten Materialien, ein digitaler Methodenkoffers zur einfachen Anwendung von gelernten Inhalten, die Hospitation bei Veranstaltungen, der Aufbau von Netzwerken, die Begleitung bei der Umsetzung eigener Mikroprojekte oder auch die Mikroprojektförderung.

Abbildung 20: Im Programmbereich 1 eingesetzte Maßnahmen, um die Teilnehmer/-innen der Bildungsveranstaltungen bei der Umsetzung des Gelernten in die Verbands- oder Vereinspraxis zu unterstützen

Anzahl der Projekte; Mehrfachnennungen waren möglich



4.3.8 Rahmenbedingungen

Um den Einfluss verschiedener Rahmenbedingungen auf den Projekterfolg abschätzen zu können und Veränderungen bei den förderlichen und hinderlichen Faktoren zu erkennen, haben wir in den Monitoringerhebungen auch hierzu einige Fragen gestellt.

Förderliche Faktoren

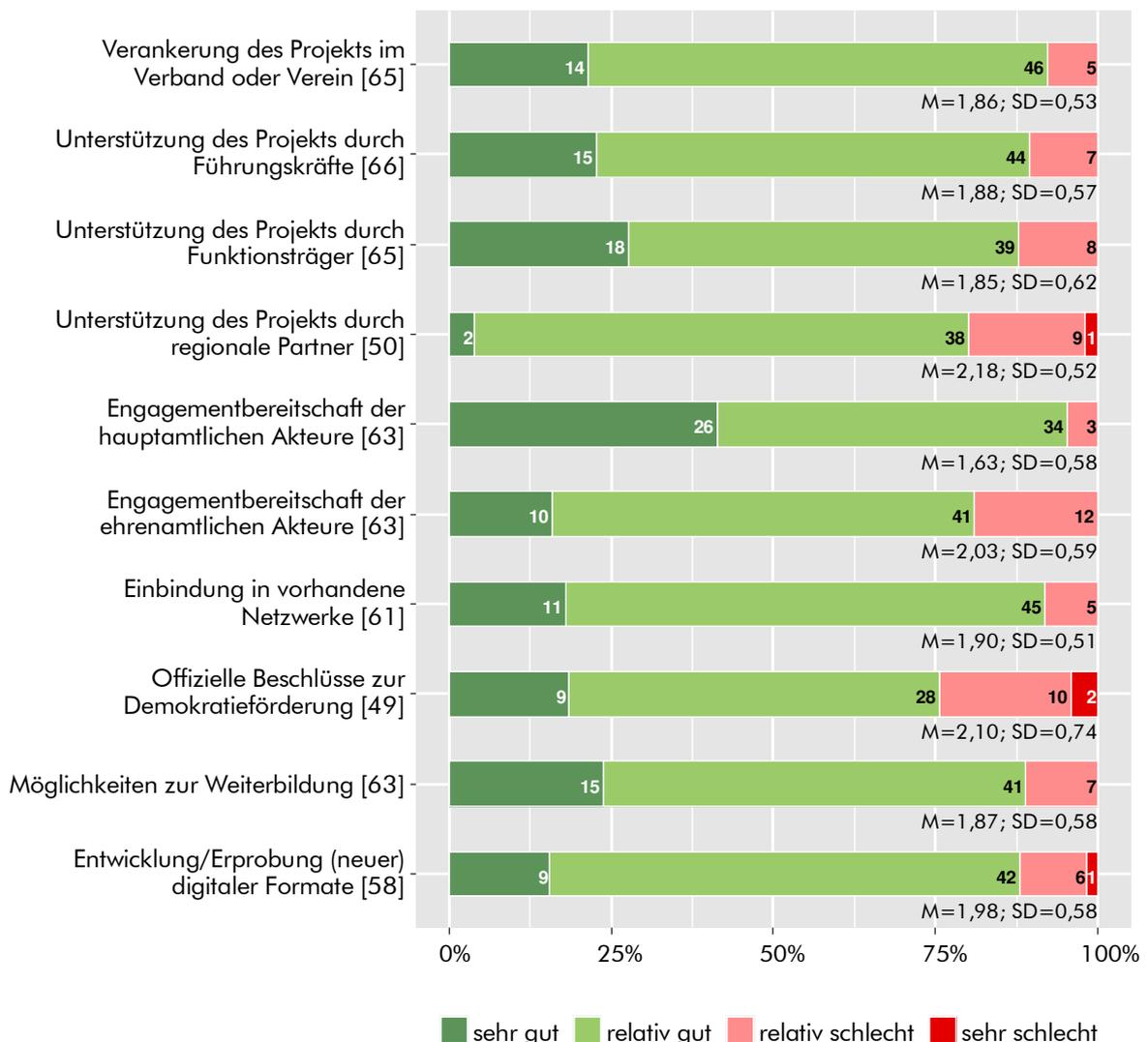
Im Durchschnitt bewerteten die Projektverantwortlichen alle in Abbildung 21 aufgeführten Rahmenbedingungen für die Projektumsetzung positiv, was daran zu erkennen ist, dass die Bewertungen unter dem theoretischen Skalenmittelwert von 2,5 liegen. Mit einem Durch-

schnittswert von 1,6 schneidet das Engagement der hauptamtlichen Akteure am besten ab, gefolgt von der Verankerung des Projekts im Verband oder Verein, der Unterstützung des Projekts durch Führungskräfte und Funktionsträger, den Möglichkeiten zur Weiterbildung sowie der Einbindung in vorhandene Netzwerke (Durchschnittswert jeweils 1,9). Im Vergleich etwas zurückhaltender wurden offizielle Beschlüsse zur Demokratieförderung (Durchschnittswert: 2,1) und die Unterstützung des Projekts durch regionale Partner (Durchschnittswert: 2,2) bewertet. Im Vergleich zur dritten und vierten Monitoringerhebung gibt es an dieser Stelle keine nennenswerten Veränderungen.

Die Bewertung der verschiedenen Rahmenbedingungen ist in der 4. Programmphase auch aufgrund der zwischenzeitlichen Aufnahme neuer Projekte in den Programmbereich 1 gewissen Schwankungen unterworfen, die jedoch keine klare Tendenz erkennen lassen.

Abbildung 21: Bewertung verschiedener Rahmenbedingungen im Verband oder im Verein im Programmbereich 1

Angaben innerhalb der Balken: Anzahl der Projekte.



* In eckigen Klammern: Anzahl der Projekte, die diese Frage beantwortet haben.

M = Mittelwert (Durchschnitt); SD = Standardabweichung³⁰

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

Wie auch schon bei der dritten und vierten Monitoringerhebung stehen alle aufgeführten Rahmenbedingungen in einem engen und statistisch signifikanten, positiven Zusammenhang mit dem Projekterfolg. Am stärksten korreliert der Projekterfolg mit offiziellen Beschlüssen zur Demokratieförderung ($r = 0,74$), der Engagementbereitschaft der ehrenamtlichen Akteure ($r = 0,74$), der Entwicklung und Erprobung von (neuen) digitalen Formaten ($r = 0,73$). Aber auch bei allen anderen Rahmenbedingungen ist die Korrelation sehr stark.³¹

Tabelle 18: Zusammenhang von Rahmenbedingungen mit dem Projekterfolg im Programmbereich 1

Rahmenbedingung	Zusammenhang mit dem Projekterfolg (Pearson r) ³²
Verankerung des Projekts im Verband oder Verein	0,61***
Unterstützung des Projekts durch Führungskräfte	0,66***
Unterstützung des Projekts durch Funktionsträger	0,65***
Unterstützung des Projekts durch regionale Partner	0,63***
Engagementbereitschaft der hauptamtlichen Akteure	0,59***
Engagementbereitschaft der ehrenamtlichen Akteure	0,74***
Einbindung in vorhandene Netzwerke	0,54***
Offizielle Beschlüsse zur Demokratieförderung	0,74***
Möglichkeiten zur Weiterbildung	0,64***
Entwicklung/Erprobung (neuer) digitaler Formate	0,73***

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

Hinderliche Faktoren

Wir haben den Projektverantwortlichen auch wieder eine Liste mit Faktoren vorgelegt, die die Projektumsetzung negativ beeinflussen können. Abbildung 22 zeigt, welche Bedeutung diese Faktoren in den Verbänden oder Vereinen nach Einschätzung der Projektverantwortlichen haben. Besonders problematisch für die Projektumsetzung waren den Projektverantwortlichen zufolge fehlende Möglichkeiten von Präsenzveranstaltungen während der Corona-Pandemie (Durchschnittswert: 2,9). Aber auch hinderliche Faktoren wie bürokratische Strukturen, stark hierarchische Denkweisen und Angst vor Veränderungen spielten bei jeweils mindestens 50 % der Projekte eine sehr große oder eine relativ große Rolle. Demgegenüber waren eine unzu-

³⁰ Die Standardabweichung gibt Aufschluss darüber, wie gut der Mittelwert eine Verteilung repräsentiert. Je geringer die Standardabweichung ist, desto aussagekräftiger ist der Mittelwert.

³¹ 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.

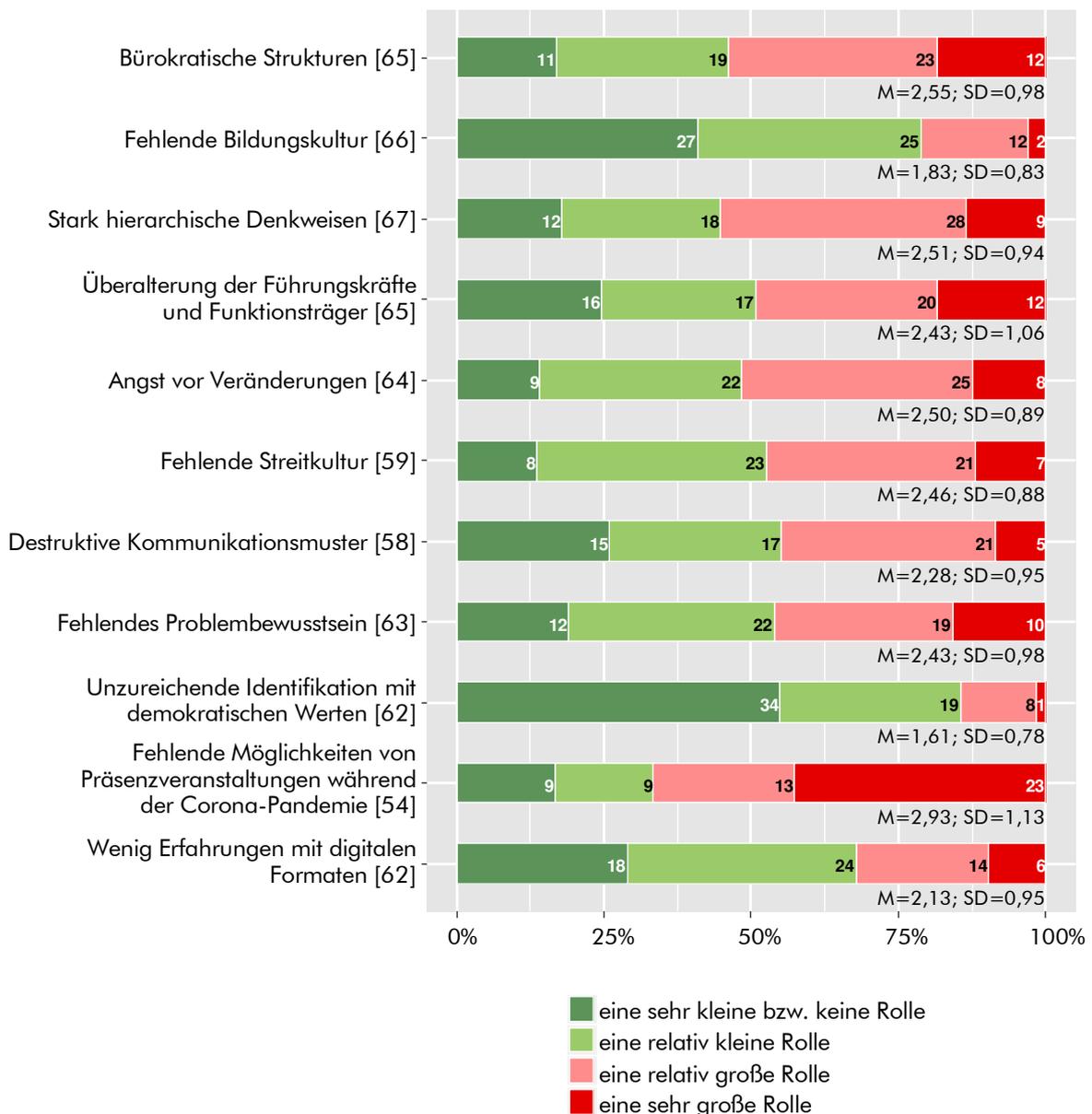
³² Als Maß für den Zusammenhang wurde wieder der Korrelationskoeffizient nach Pearson berechnet (s. Fußnote 31).

reichende Identifikation mit demokratischen Werten (Durchschnittswert: 1,6) und eine fehlende Bildungskultur (Durchschnittswert: 1,8) in den meisten Verbänden oder Vereinen für die Projektumsetzung nur von geringer Bedeutung. Auch diese Ergebnisse haben sich im Vergleich mit der dritten und vierten Monitoringerhebung kaum verändert.

Im Unterschied zur Bewertung der verschiedenen Rahmenbedingungen ist die Einschätzung der Probleme trotz der zwischenzeitlichen Veränderungen im Programmbereich 1 sehr stabil. Nur die fehlenden Möglichkeiten von Präsenzveranstaltungen während der Corona-Pandemie und geringe Erfahrung mit digitalen Formaten spielten zum Zeitpunkt der 1. Erhebung noch eine erheblich größere Rolle als in der aktuellen 5. Erhebung. Bei den fehlenden Möglichkeiten von Präsenzveranstaltungen während der Corona-Pandemie nahm die Bedeutung des Problems von durchschnittlich 3,5 auf 2,9 und bei der geringen Erfahrung mit digitalen Formaten von durchschnittlich 2,9 auf 2,1 ab.

Abbildung 22: Bedeutung verschiedener Probleme für die Projektumsetzung im Programmbereich 1

Angaben innerhalb der Balken: Anzahl der Projekte.



* In eckigen Klammern: Anzahl der Projekte, die diese Frage beantwortet haben.

M = Mittelwert (Durchschnitt); SD = Standardabweichung³³

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

Die Analyse der aktuellen Daten zeigt außerdem, dass sich alle genannten Probleme nach Einschätzung der Projektverantwortlichen negativ auf den Projekterfolg auswirken. Den stärksten negativen Einfluss haben bürokratische Strukturen ($r = -0,82$), die Überalterung der Führungskräfte und Funktionsträger ($r = -0,77$), eine unzureichende Identifikation mit demokratischen Werten ($r = -0,73$) und wenig Erfahrung mit digitalen Formaten ($r = -0,72$). Am wenigsten wurde der Projekterfolg durch fehlende Möglichkeiten von Präsenzveranstaltungen während der Corona-Pandemie bedroht ($r = -0,36$). Grundsätzlich gilt in diesem Zusammenhang aber, dass alle Faktoren, die in einem statistisch signifikanten, negativen Zusammenhang mit dem Projekterfolg stehen, den Projekterfolg gefährden können.

Tabelle 19: Zusammenhang von Problemen mit dem Projekterfolg im Programmbereich 1

Problem	Zusammenhang mit dem Projekterfolg (Pearson r) ³⁴
Bürokratische Strukturen	-0,82***
Fehlende Bildungskultur	-0,64***
Stark hierarchische Denkweisen	-0,52***
Überalterung der Führungskräfte und Funktionsträger	-0,77***
Angst vor Veränderungen	-0,69***
Fehlende Streitkultur	-0,63***
Destruktive Kommunikationsmuster	-0,50***
Fehlendes Problembewusstsein	-0,62***
Unzureichende Identifikation mit demokratischen Werten	-0,73***
Fehlende Möglichkeiten von Präsenzveranstaltungen während der Corona-Pandemie	-0,36*
Wenig Erfahrungen mit digitalen Formaten	-0,72***

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

Außerdem haben die Befragten auf weitere, für den Projekterfolg problematische Rahmenbedingungen hingewiesen, die zum Teil aber bereits auf S. 57 dargestellt wurden. Zu den problematischen Rahmenbedingungen, die an anderer Stelle noch nicht genannt wurden, zählen

- aktuelle Großereignisse wie der Ukraine-Krieg, der Nahostkonflikt und der damit verbundene Krieg oder auch das Erdbeben in der Türkei und Syrien im Jahr 2023,
- ein schleppender Wiedereinstieg in die „normale“ Verbandsarbeit nach Corona,
- eine große Fluktuation bei den Demokratieberater/-innen,

³³ Die Standardabweichung gibt Aufschluss darüber, wie gut der Mittelwert eine Verteilung repräsentiert. Je geringer die Standardabweichung ist, desto aussagekräftiger ist der Mittelwert.

³⁴ 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.

- eine große Heterogenität der Mitgliedsorganisationen und keine Möglichkeit, Vorgaben zu machen,
- fehlende Kommunikationsstrukturen in der Breite,
- Hierarchien zwischen Landesverband und Gliederungen,
- ökonomischer Druck auf den Verband,
- Schwierigkeiten in der Vernetzung und Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamt,
- sehr lange Kommunikationswege aufgrund der Verbandsstruktur,
- spät eintreffende Zuwendungsbescheide,
- unklare Entscheidungs- und Kompetenzstrukturen sowie
- die Unklarheit über die Projektfortführung.

4.3.9 Resümee

In der fünften Monitoringerhebung zogen die Projekte zunächst ein positives Resümee der 4. Programmphase. Aus der Sicht fast aller Projektverantwortlichen war die vom Programm beschriebene Problematik für den eigenen Verband oder Verein relevant und außerdem hätten sich die Programmziele gut mit dem satzungsgemäßen Zweck des eigenen Verbands oder Vereins in Übereinstimmung bringen lassen.

Tatsächlich bildeten die in vier Mittlerzielen und den dazugehörigen Handlungszielen konkretisierten Programmziele den Rahmen für die Projektarbeit in der 4. Programmphase. Da die Programmziele im Programmbereich 1 im Sinne einer Programmlogik aufeinander aufbauten, sollten die Projekte im Verlauf der Programmphase idealerweise alle Mittlerziele und die dazugehörigen Handlungsziele zumindest teilweise erreichen. Im Rückblick zeigte sich jedoch, dass nur 23 der 35 alten Projekte alle Mittlerziele anstrebten. Von den 17 neuen Projekten, die seit 2020 gefördert wurden, strebten 6 alle Mittlerziele an und von den erst seit 2021 oder 2022 geförderten 15 Projekten wollten lediglich 2 alle Mittlerziele zumindest teilweise erreichen. Außerdem fällt auf, dass das in der aktuellen Programmphase besonders wichtige, auf Beteiligung ausgerichtete dritte Mittlerziel nur von 30 der alten Projekte sowie von 11 der seit 2020 und von 5 der seit 2021/22 geförderten neuen Projekte angestrebt wurde. Dementsprechend konnten auch nur 40 bzw. 35 Projekte von Schlüsselakteuren berichten, die aufgrund der Projektmaßnahmen attraktive Beteiligungsverfahren kennen und/oder nutzen.

Neben den Veränderungen im Sinne der Programmziele berichteten die Projektverantwortlichen aber auch von vielfältigen ungeplanten positiven Veränderungen in ihrem Verband oder Verein. Noch recht eng an den Programmzielen liegen Veränderungen wie ein stärkeres Bewusstsein der Mitglieder für Z:T-Themen (in 59 Verbänden bzw. Vereinen) oder die Ausbildung von Schlüsselakteuren zu Demokratieberaterinnen und -beratern (in 51 Verbänden bzw. Vereinen). Andere positive Veränderungen, die in mehr als zwei Dritteln der Projekte festgestellt wurden, sind Synergien mit anderen Projekten, Angeboten oder Strukturen im Verband, die Gewinnung neuer Kooperations- und Netzwerkpartner, die Aktivierung von Mitgliedsorganisationen bzw. Ortsvereinen und eine verstärkte Auseinandersetzung mit Veränderungsprozessen im Verband. Negative Veränderungen waren für knapp die Hälfte der Projektverantwortlichen eine Überlastung sowie eine Überforderung der Ehrenamtlichen. Darüber hinaus berichteten die Projektverantwortlichen von zahlreichen wichtigen Ergebnissen und Innovationen, aber auch von Schwierigkeiten in der 4. Programmphase.

Gute Fortschritte gab es in der 4. Programmphase auch bei der Ausbildung von Demokratieberaterinnen und -beratern. So verfügten die 35 Verbände oder Vereine der alten Projekte gegen Ende der aktuellen Förderperiode über 995 aktive Demokratieberaterinnen und -berater (im Durchschnitt 28 pro Verband oder Verein), von denen sich 460 in 31 Verbänden oder Vereinen auch aktiv an der Bearbeitung von Beratungsfällen beteiligten (im Durchschnitt 15 pro Verband oder Verein). In 16 Verbänden oder Vereinen der neuen, seit 2020 geförderten Projekte gab es gegen Ende der aktuellen Förderperiode 247 aktive Demokratieberaterinnen und -berater (im Durchschnitt 15 pro Verband oder Verein), von denen sich 120 bereits aktiv an der Bearbeitung von Beratungsfällen beteiligten (im Durchschnitt 8 pro Verband oder Verein). Auch in 11 Verbänden oder Vereinen der neuen, erst seit 2021/22 geförderten Projekte gab es zum Zeitpunkt der Monitoringerhebung bereits 165 aktive Demokratieberaterinnen und -berater (im Durchschnitt 15 pro Verband oder Verein), von denen sich 93 in 10 Verbänden oder Vereinen schon aktiv an der Bearbeitung von Beratungsfällen beteiligten (im Durchschnitt 9 pro Verband oder Verein). Insgesamt zeigte sich in der 4. Programmphase nicht nur eine erhebliche Zunahme der durchschnittlichen Anzahl der ausgebildeten Demokratieberaterinnen und -berater pro Verband oder Verein, sondern auch eine deutliche Steigerung ihrer Einsatzbereitschaft bis hin zur aktiven Beteiligung an der Bearbeitung von Beratungsfällen.

Im Bereich der Entwicklung und Anwendung von Beratungsstandards waren die alten Projekte am Ende der 4. Programmphase erwartungsgemäß weiter fortgeschritten als die neuen Projekte. Das Ziel einer systematischen Anwendung der entwickelten Beratungsstandards durch alle Demokratieberaterinnen und -berater wurde allerdings von den meisten Projekten nicht erreicht. Vielmehr fand so eine systematische Anwendung der entwickelten Beratungsstandards nach wie vor nur vereinzelt statt und diesbezüglich ist in der 4. Programmphase auch kein Fortschritt zu erkennen.

Die Zahl der durchgeführten Bildungsveranstaltungen hat sich nach ersten Anlaufschwierigkeiten und den Problemen durch die Corona-Pandemie seit 2023 auf einem recht hohen Niveau stabilisiert. Insgesamt wurden in der 4. Programmphase bis zum Zeitpunkt der letzten Monitoringerhebung 4.787 Bildungsveranstaltungen durchgeführt. Der größte Teil dieser Bildungsveranstaltungen wurde nach den Ergebnissen der verschiedenen Monitoringerhebungen allerdings vom Projektteam selbst initiiert. Am besten waren die Themen „Demokratiestärkung/demokratische Vereins- oder Verbandsentwicklung“, „Partizipation/Teilhabe“, „Vorurteile und Diskriminierung“ und „Stärkung von engagiertem und couragiertem Handeln“ abgedeckt. Aber auch die Themen „Fremdenfeindlichkeit oder Rassismus“, „Rechtspopulismus“ und „Rechtsextremismus“ waren gut abgedeckt. Mit den verschiedenen Bildungsveranstaltungen haben die Projekte in der 4. Programmphase bis zum Zeitpunkt der letzten Monitoringerhebung 53.107 Personen erreicht. Dabei ist eine stetige Zunahme der insgesamt erreichten Personen aus allen Zielgruppen zu konstatieren.

Wie in der gesamten 4. Programmphase sind die von uns aufgelisteten Rahmenbedingungen im Verband oder im Verein auch in der letzten Monitoringerhebung von den meisten Projekten als positiv bewertet worden. Bei der Frage nach der Bedeutung verschiedener Probleme wiesen viele Projekte wie schon in den Vorjahren auf fehlende Möglichkeiten für Präsenzveranstaltungen während der Corona-Pandemie hin. Daneben klagte mehr als die Hälfte der Projekte über bürokratische Strukturen, stark hierarchische Denkweisen und Angst vor Veränderungen. Die Datenanalyse zeigt, dass sich alle genannten Probleme nach Einschätzung der Projektver-

antwortlichen negativ auf den Projekterfolg auswirkten. In den Anmerkungen wurde auch noch einmal auf die Bedeutung aktueller Großereignisse wie dem Ukraine-Krieg oder dem Nahostkonflikt für einige Verbände und Vereine hingewiesen. Die Einschätzung der Rahmenbedingungen ist in der 4. Programmphase abgesehen von gewissen Schwankungen recht stabil; die Einschätzung der Probleme ist sogar sehr stabil. Nur die fehlenden Möglichkeiten von Präsenzveranstaltungen während der Corona-Pandemie und geringe Erfahrung mit digitalen Formaten spielten zum Zeitpunkt der 1. Erhebung noch eine erheblich größere Rolle als in der letzten Erhebung.

4.3.10 Analyse der Beratungsarbeit

Das Beratungsmonitoring wurde mit einem von proVal entwickelten Online-System durchgeführt. Dieses Monitoringsystem ermöglichte es, verschiedene Merkmale der Beratungsfälle standardisiert zu erfassen und die Beratungsfälle darüber hinaus auch inhaltlich zu 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 vornehmen. Für den vorliegenden Abschlussbericht haben wir alle Beratungsfälle berücksichtigt, die in der Zeit vom Beginn der 4. Programmphase bis zum 2.8.2024 im Online-Monitoringsystem dokumentiert wurden.

Da sich die Beratungsarbeit der Projekte, die schon länger durch das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ Fördermittel erhalten haben, zum Teil von der Beratungsarbeit der Projekte unterschied, die erst seit der 4. Programmphase gefördert wurden, haben wir die Beratungsfälle der alten und neuen Projekte nach den unten beschriebenen Kriterien getrennt ausgewertet. Etliche der neuen Projekte wurden sogar erst seit 2021 oder 2022 gefördert. Diese Projekte haben in der 4. Programmphase 64 Beratungsfälle dokumentiert. Zwischen den beiden Kategorien der neuen Projekte haben wir wegen der geringen Fallzahlen aber nicht unterschieden. Bei der Auswertung der standardisierten Angaben der Beraterinnen und Berater haben wir auf eine Differenzierung zwischen alten und neuen Projekten verzichtet.

In der 4. Programmphase haben 21 alte und 19 neue Projekte insgesamt 1.071 Beratungsfälle in das Online-Beratungsmonitoring eingetragen (alte Projekte: 830 Fälle; neue Projekte: 241 Fälle). Allerdings haben nur 21 der 35 alten Projekte (60 %) Beratungsfälle dokumentiert. Von den 18 neuen Projekten, die seit 2020 gefördert wurden, haben 14 (78 %) Beratungsfälle dokumentiert, und von den neuen Projekten, die erst seit 2021 oder 2022 gefördert wurden, haben 5 Projekte Beratungsfälle dokumentiert. Von den dokumentierten Beratungsfällen mussten wir 66 aus der Auswertung ausschließen, weil (noch) keine inhaltliche Beschreibung vorlag. Für die Gesamtauswertung im Programmbereich 1 lagen somit 1.005 Beratungsfälle vor.

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 zumindest in einem weiteren Sinne berühren. Die bedeutsamen Beratungsfälle bilden die Grundlage für die Bewertung der Fälle nach den ande-

ren drei genannten Kriterien. Darüber hinaus haben wir die bedeutsamen Beratungsfälle auch danach ausgewertet, welche Themen sie beinhalten, welche Form der Beratung eingesetzt wurde, ob die Beratung von hauptamtlichen, ehrenamtlichen oder externen Kräften durchgeführt wurde und wie die Demokratieberater/-innen das Erreichen der Beratungsziele, das Ergebnis beim Abschluss des jeweiligen Beratungsfalles sowie den Schwierigkeitsgrad des jeweiligen Beratungsfalles eingeschätzt haben. Schließlich haben wir für jedes Projekt die Beratungszeit (in Stunden) nach folgender Formel ermittelt:

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

Mit der Beratungszeit ist die Zeit gemeint, in der Beratungen stattgefunden haben. Die Beratungszeit ist folglich nicht mit dem Beratungsaufwand identisch, da viele Faktoren wie die Ausbildung der Beraterinnen und Berater oder die Akquise der Beratungsfälle nicht berücksichtigt werden. Sie eignet sich aber als ein einheitliches Maß für verschiedenartige Beratungen und ist daher gut geeignet, um Projekte miteinander zu vergleichen.

4.3.10.1 Bedeutsamkeit der Beratungsfälle

Jeder in das Online-Beratungsmonitoring eingetragene Fall wurde zunächst daraufhin geprüft, ob er in den Rahmen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ fiel. 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.

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

- wenn er entweder keinen Programmbezug hatte oder wenn dieser Programmbezug aufgrund fehlender Angaben nicht erkennbar war oder
- wenn es sich um keine Beratung, sondern z.B. um die Durchführung einer Bildungsveranstaltung handelte.

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 lag, aber in Grundzügen der Stärkung einer demokratischen Kultur diente. Hierunter fielen Beratungsfälle, die sich nicht unmittelbar mit Rechtsextremismus und Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit oder mit Fragen der Beteiligung beschäftigten. Unter dem Gesichtspunkt der Stärkung einer demokratischen Kultur entsprachen z.B. Beratungen zu Generationenkonflikten oder internen Konflikten aber dem Geist des Programms. Dasselbe galt für Beratungen bei Unsicherheiten, ob Organisationen oder Äußerungen im Hinblick auf GMF oder Rechtsextremismus problematisch sind.

- Eine Beratung zu Online-Formaten und Online-Methoden,
- die Begleitung eines Veränderungsprozesses,
- eine Beratung bei der Planung und Umsetzung von Bildungsveranstaltungen sowie
- eine allgemeine Unterstützung bei der Vernetzung

wurde nur dann mit einem Punkt bewertet, wenn sie erkennbar zur Weiterentwicklung des Vereins oder Verbands im Sinne der Ziele des jeweiligen Z:T-Programmbereichs beitrug. Im

Programmbereich 2 konnte es in diesem Zusammenhang auch um die Weiterentwicklung anderer Einrichtungen im Sinne der Programmziele gehen.

Abweichend vom ursprünglichen Ansatz haben wir einen Beratungsfall zum Themenbereich des Programms hinsichtlich seiner Bedeutsamkeit auch dann mit einem Punkt bewertet, wenn es sich um einen Beratungsfall außerhalb der eigenen Organisation handelte. Der Grund ist, dass einige Verbände und Vereine im Programmbereich 1 Schwierigkeiten hatten, sich auf eine innerverbandliche Beratungstätigkeit zu beschränken. Außerdem war ein Hineinwirken in den lokalen Kontext in der Förderrichtlinie durchaus gewollt. Fast 90 % der bedeutsamen Beratungen fanden aber – wie im Programmbereich 1 angestrebt – innerhalb der eigenen Organisation statt.

Abbildung 23: Anteil der bedeutsamen Beratungsfälle innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation im Programmbereich 1

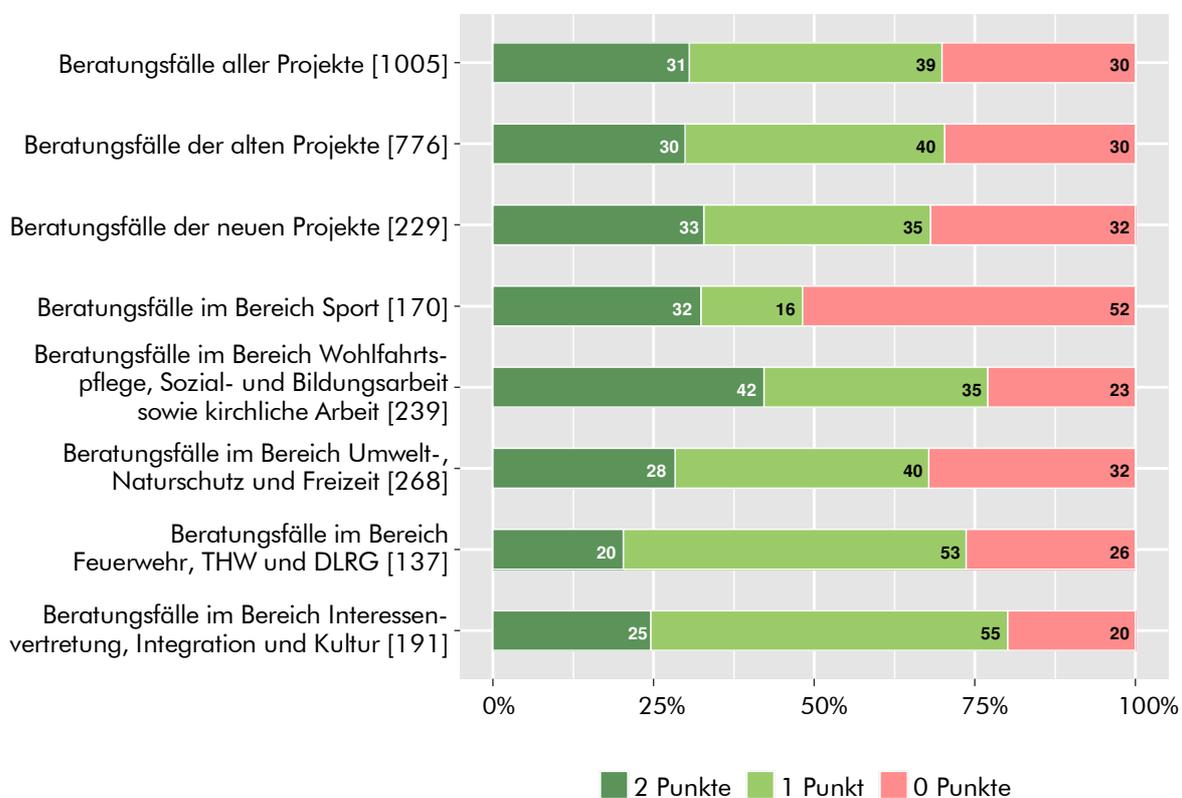


Zwei Punkte wurden beim Kriterium der Bedeutsamkeit vergeben, wenn ein Beratungsfall im unmittelbaren Kern des Programms lag. Hierzu zählten alle Beratungsfälle im Zusammenhang mit Rechtsextremismus und Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit oder im Zusammenhang mit der Stärkung von Beteiligung innerhalb des Verbands bzw. Vereins. Eine Beratung zu Online-Formaten und Online-Methoden, die Begleitung eines Veränderungsprozesses oder eine allgemeine Unterstützung bei der Vernetzung wurde nur dann mit zwei Punkten bewertet, wenn sie eindeutig zur Weiterentwicklung des Vereins oder Verbands im Sinne der Programmziele beitrug. Eine Beratung bei der Planung und Umsetzung von Bildungsveranstaltungen erhielt nur dann zwei Punkte, wenn die Bildungsveranstaltung den Kern des Programms betraf.

In Abbildung 24 ist die Bewertung der Beratungsfälle hinsichtlich ihrer Bedeutsamkeit für das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ dargestellt. Die Gesamtzahl der Beratungsfälle steht jeweils in eckigen Klammern. 30 % aller 1.005 auswertbaren Beratungsfälle fallen nach den oben genannten Kriterien nicht in den Rahmen des Programms. Auffällig ist der recht hohe Anteil an nicht in den Programmrahmen fallenden Beratungsfällen im Bereich Sport (52 %). Insgesamt liegen aus 21 alten Projekten 546 und aus 19 neuen Projekten 156 bedeutsame Beratungsfälle vor. Etwa ein Drittel aller Beratungsfälle (31 %) betrifft erfreulicherweise den Kernbereich des Programms. Das gilt auch für den Bereich „Sport“ (32 %).

Abbildung 24: Bedeutsamkeit der Beratungsfälle für den Programmbereich 1 des Programms Z:T

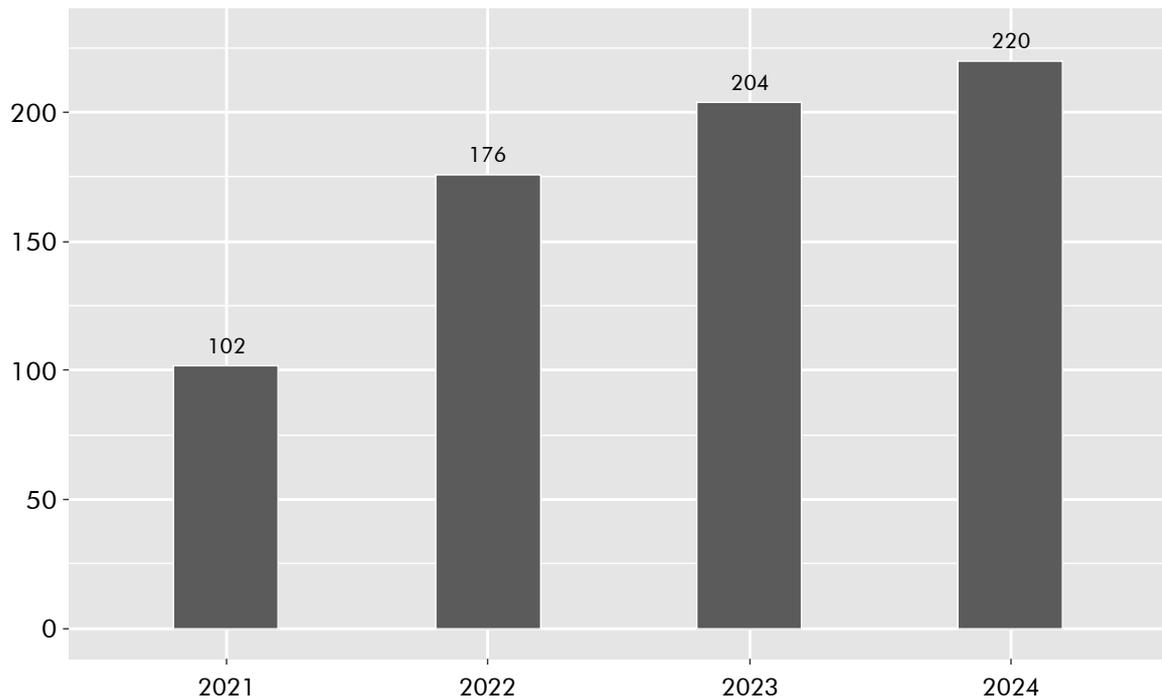
Die Anzahl der jeweils betrachteten Beratungsfälle steht in eckigen Klammern. Angaben innerhalb der Balken in Prozent.



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

Wie Abbildung 25 zeigt, hat die Zahl der bedeutsamen Beratungsfälle im Verlauf der 4. Programmphase kontinuierlich zugenommen. Insbesondere die neuen Projekte mussten natürlich zunächst Beraterinnen und Berater ausbilden, bevor sie mit der Beratungsarbeit beginnen konnten. Insgesamt liegen aus der 4. Programmphase 702 bedeutsame Beratungsfälle vor. Diese Beratungsfälle bilden die Grundlage für die weiteren Auswertungen.

Abbildung 25: Bedeutsame Beratungsfälle im Programmbereich 1 in der 4. Programmphase



Ab hier werden nur noch die für das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ bedeutsamen Beratungsfälle analysiert!

4.3.10.2 Komplexität der Beratungsfälle

Zur Beurteilung der Komplexität eines bedeutsamen Beratungsfalles wurden die umgesetzten Maßnahmen, die Zahl der Beratungstermine und die Zahl der beteiligten Personen ausgewertet. Außerdem wurde geprüft, ob es um die Beratung eines Vereins oder einer Einzelperson ging. Darüber hinaus haben wir den Beratungsauftrag, die Beratungsziele 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 fehlten oder die gesamte Fallbeschreibung unverständlich war.

Einfache Beratungsfälle erhielten einen Punkt. Dies war der Fall, wenn lediglich einfache Maßnahmen eingesetzt wurden (z.B. Gespräche oder Informationsveranstaltungen) oder maximal drei Personen aus derselben Zielgruppe beteiligt waren und/oder maximal drei Beratungstermine stattgefunden hatten. 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. Die Einschätzung des Schwierigkeitsgrades durch die Beraterin bzw. den Berater wurde in die Bewertung einbezogen.

Ein Beratungsfall wurde mit zwei Punkten bewertet, wenn die Fallbeschreibung auf einen schwierigen Fall – z.B. mit viel Konfliktpotenzial oder mit aufwändigen Strukturveränderungen (wie eine Neuausrichtung eines Vereins) – schließen ließ.

Folgende Merkmale zeichnen einen komplexen Beratungsfall aus:

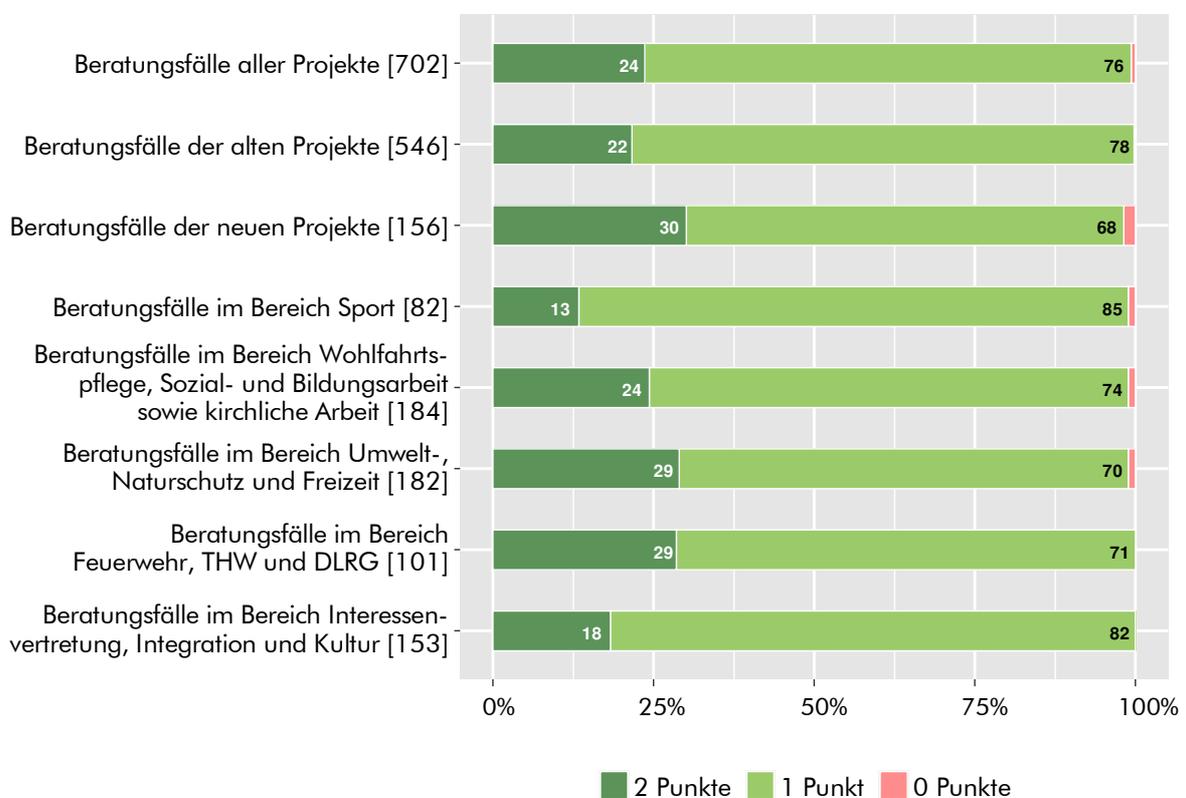
- Einfache Maßnahmen wurden mehrmals durchgeführt und/oder es wurde mindestens eine komplexe Maßnahme (z.B. Leitbildentwicklung; Konfliktmoderation in einer Gruppe) umgesetzt und
- es gab mindestens vier Beratungstermine und/oder
- es waren mindestens zwei verschiedene Zielgruppen oder mindestens vier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

Die Einschätzung des Schwierigkeitsgrades durch die Beraterin bzw. den Berater wurde in die Bewertung einbezogen.

Der Anteil der komplexen Beratungsfälle beträgt 24 %. Auffällig ist, dass dieser Anteil bei den neuen Projekten um 8 Prozentpunkte höher liegt als bei den alten Projekten. Besonders hoch ist der Anteil der komplexen Beratungsfälle in den Bereichen „Umwelt-, Naturschutz und Freizeit“ sowie „Feuerwehr, THW und DLRG“ (29 %); besonders niedrig ist er im Bereich „Sport“ (13 %).

Abbildung 26: Komplexität der Beratungsfälle im Programmbereich 1

Die Anzahl der jeweils betrachteten Beratungsfälle steht in eckigen Klammern. Angaben innerhalb der Balken in Prozent.



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

4.3.10.3 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 besonders gut durchdacht waren.

Wir haben die Angemessenheit der umgesetzten Maßnahmen mit null Punkten bewertet, wenn keine Angaben vorlagen oder die umgesetzten Maßnahmen offensichtlich nicht zur Erfüllung des Beratungsauftrags bzw. zur Bearbeitung der angegebenen Problemursachen und zur Lösung des Problems dienten.

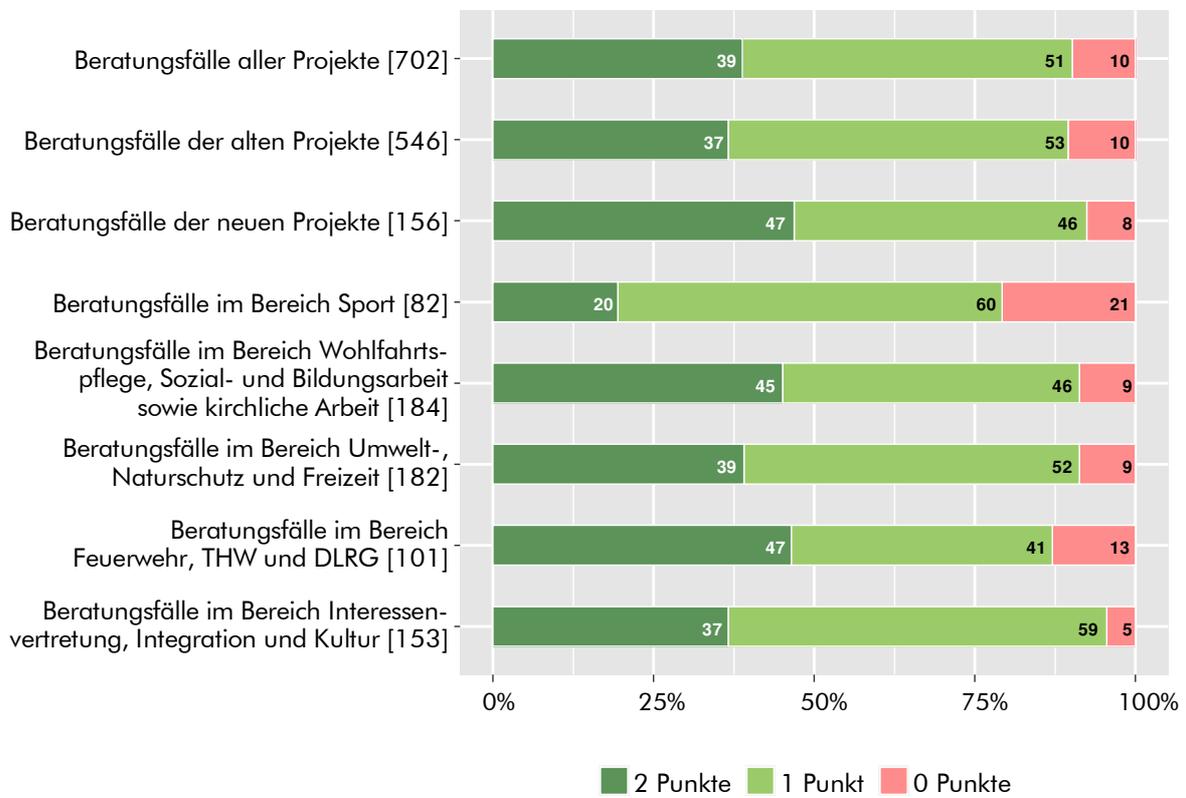
Einen Punkt haben wir vergeben, wenn die umgesetzten Maßnahmen für den vorliegenden Beratungsfall nach unserer Einschätzung grundsätzlich vertretbar und plausibel waren und zumindest teilweise zur Erfüllung des Beratungsauftrages bzw. zur Lösung des Problems beitragen konnten. Davon war aus unserer Sicht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

Bei anspruchsvollen Maßnahmen haben wir zwei Punkte vergeben. Ein Merkmal hierfür ist z.B. die Umsetzung gut durchdachter, komplexer oder vielversprechender Maßnahmen, die über den üblichen Standard wie „Gespräche“ und/oder „Schulungen“ hinausgehen. Beispiele sind eine Leitbildentwicklung oder eine Zukunftswerkstatt. Auch den Einsatz von mindestens drei aufeinander aufbauenden Maßnahmen haben wir mit zwei Punkten bewertet. Eine Verweisberatung haben wir mit zwei Punkten bewertet, wenn die Art und Weise der Unterstützung auf ein gut durchdachtes Vorgehen schließen ließ.

Anspruchsvolle Maßnahmen wurden bei 39 % aller Beratungsfälle eingesetzt. Der Anteil der anspruchsvollen Maßnahmen liegt bei den neuen Projekten deutlich über dem entsprechenden Anteil bei den alten Projekten. Besonders hoch ist dieser Anteil im Bereich „Wohlfahrtspflege, Sozial- und Bildungsarbeit sowie kirchliche Arbeit“ (45 %) und im Bereich „Feuerwehr, THW und DLRG“ (47 %); besonders niedrig ist der Anteil der anspruchsvollen Maßnahmen im Bereich „Sport“ (20 %).

Abbildung 27: Angemessenheit der umgesetzten Maßnahmen im Programmbereich 1

Die Anzahl der jeweils betrachteten Beratungsfälle steht in eckigen Klammern. Angaben innerhalb der Balken in Prozent.



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

4.3.10.4 Beratungsergebnisse

Für die Bewertung des Beratungsergebnisses haben wir folgende Aspekte analysiert: das beschriebene Ergebnis, die angegebenen Belege für ein positives Ergebnis sowie den Umfang, in dem die Beratungsziele erreicht wurden.

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

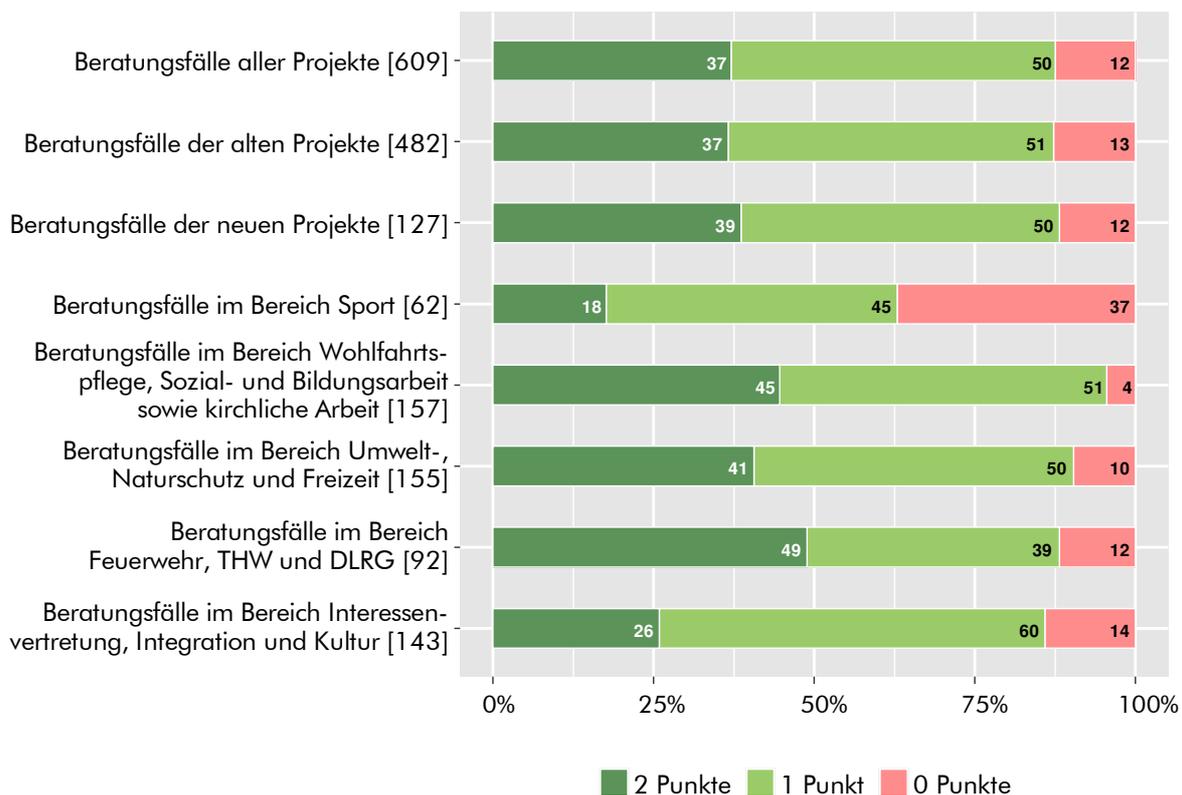
Einen Punkt haben wir vergeben, wenn ein Beratungsfall mit Blick auf den Beratungsauftrag und die Beratungsziele mit einem zufriedenstellenden Ergebnis abgeschlossen wurde. Dieses Ergebnis musste nachvollziehbar dokumentiert und anhand von Indikatoren nachvollziehbar belegt sein. Die Einschätzung des Ergebnisses durch die Beraterin bzw. den Berater wurde in die Bewertung einbezogen.

Zwei Punkte haben wir vergeben, wenn ein Beratungsfall mit Blick auf den Beratungsauftrag und die Beratungsziele mit einem guten Ergebnis abgeschlossen wurde. Dieses Ergebnis musste überzeugend dokumentiert und anhand von Indikatoren überzeugend belegt sein. Wenn die Dokumentation und die Indikatoren lediglich nachvollziehbar waren, haben wir nur einen Punkt vergeben. Die Einschätzung des Ergebnisses durch die Beraterin bzw. den Berater wurde in die Bewertung einbezogen.

Bei den meisten (87 %) der 609 abgeschlossenen Beratungsfälle wurde ein gutes oder zufriedenstellendes Ergebnis erreicht. Besonders hoch ist der Anteil der mit einem guten Ergebnis (2 Punkte) abgeschlossenen Beratungsfälle in den Bereichen „Wohlfahrtspflege, Sozial- und Bildungsarbeit sowie kirchliche Arbeit“ (45 %), „Umwelt-, Naturschutz und Freizeit“ (41 %) sowie „Feuerwehr, THW und DLRG“ (49 %); besonders niedrig ist dieser Anteil im Bereich „Sport“ (18 %) sowie im Bereich „Interessenvertretung, Integration und Kultur“ (26 %).

Abbildung 28: Beratungsergebnisse im Programmbereich 1

Die Anzahl der jeweils betrachteten Beratungsfälle steht in eckigen Klammern. Angaben innerhalb der Balken in Prozent.

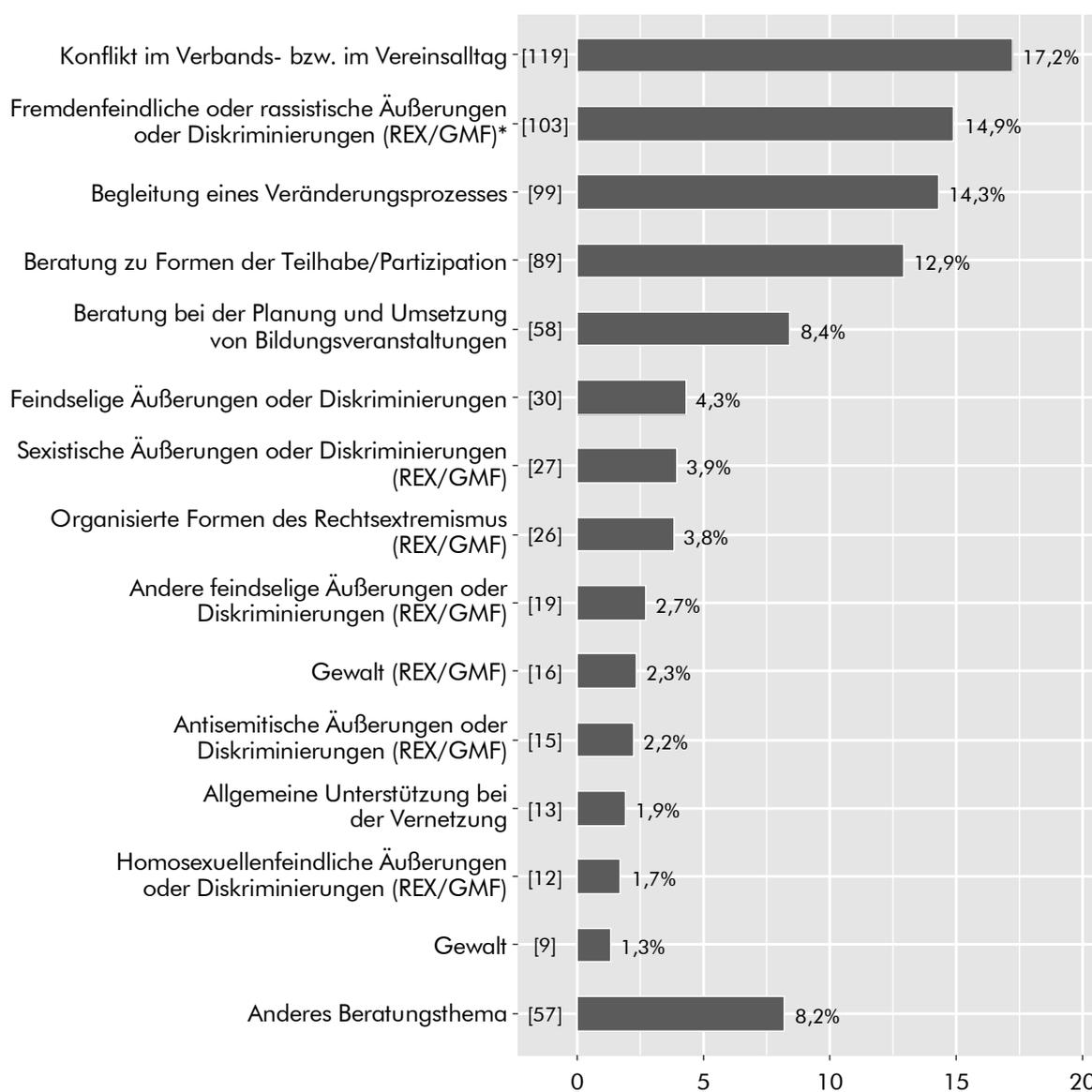


* Kodierung: 2 Punkte = gutes Ergebnis; 1 Punkt = zufriedenstellendes Ergebnis; 0 Punkte = Es liegen keine Angaben vor, es wurde (noch) kein Ergebnis erreicht oder es wurden keine Indikatoren für ein positives Ergebnis genannt.

4.3.10.5 Beratungsthemen

Die häufigsten Beratungsthemen waren Konflikte im Verbands- bzw. im Vereinsalltag (17,2 %), fremdenfeindliche oder rassistische Äußerungen im Themenfeld Rechtsextremismus (REX) und Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit (GMF) (14,9 %), die Begleitung von Veränderungsprozessen (14,3 %) sowie Formen der Teilhabe oder der Partizipation (12,9 %).

Abbildung 29: Beratungsthemen im Programmbereich 1³⁵



* Mit „REX/GMF“ werden alle Konflikte bzw. Probleme mit Bezug zu Rechtsextremismus oder Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit gekennzeichnet.

Unter „anderes Beratungsthema“ wurden auch zahlreiche Punkte genannt, die sich nicht unter den Beratungsbegriff subsumieren lassen oder die nicht in den Rahmen des Programms fallen.

³⁵ Die Anzahl der Beratungsfälle zum jeweiligen Thema steht in eckigen Klammern. Die Prozentangaben beziehen sich auf die Gesamtzahl der bedeutsamen Beratungsfälle mit gültigen Angaben (n = 692).

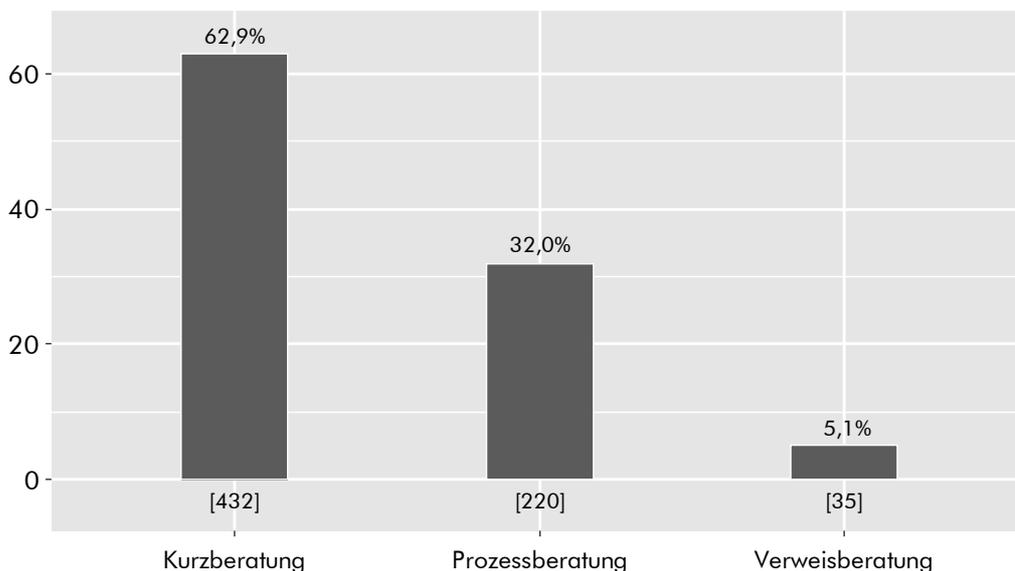
Auf diese Punkte gehen wir hier nicht weiter ein. Folgende Beratungsthemen waren dagegen für das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ interessant:

- Verbandsentwicklung,
- strategische Ausrichtung eines Vereins,
- Delegitimierung des Staates,
- Reichsbürger,
- Verschwörungsideologien,
- rechte Esoterik,
- Umgang mit der AfD,
- Transfer von demokratischen Werten,
- Konflikte zwischen unterschiedlichen ethnischen Gruppen,
- Möglichkeiten zur Teilhabe von Menschen mit Behinderung sowie
- Umgang mit Propaganda und Fake News in Bezug auf den Ukraine-Krieg.

4.3.10.6 Beratungsformen

Bei den durchgeführten Beratungen unterscheiden wir zwischen Kurzberatung, Prozessberatung und Verweisberatung.³⁶ Bei 62,9 % der bedeutsamen Beratungsfälle handelt es sich um eine Kurzberatung, bei 32,0 % um eine Prozessberatung und nur bei 5,1 % um eine Verweisberatung. Die Verweisberatungen führten im Programmbereich 1 folglich ein Schattendasein.

Abbildung 30: Beratungsformen im Programmbereich 1³⁷



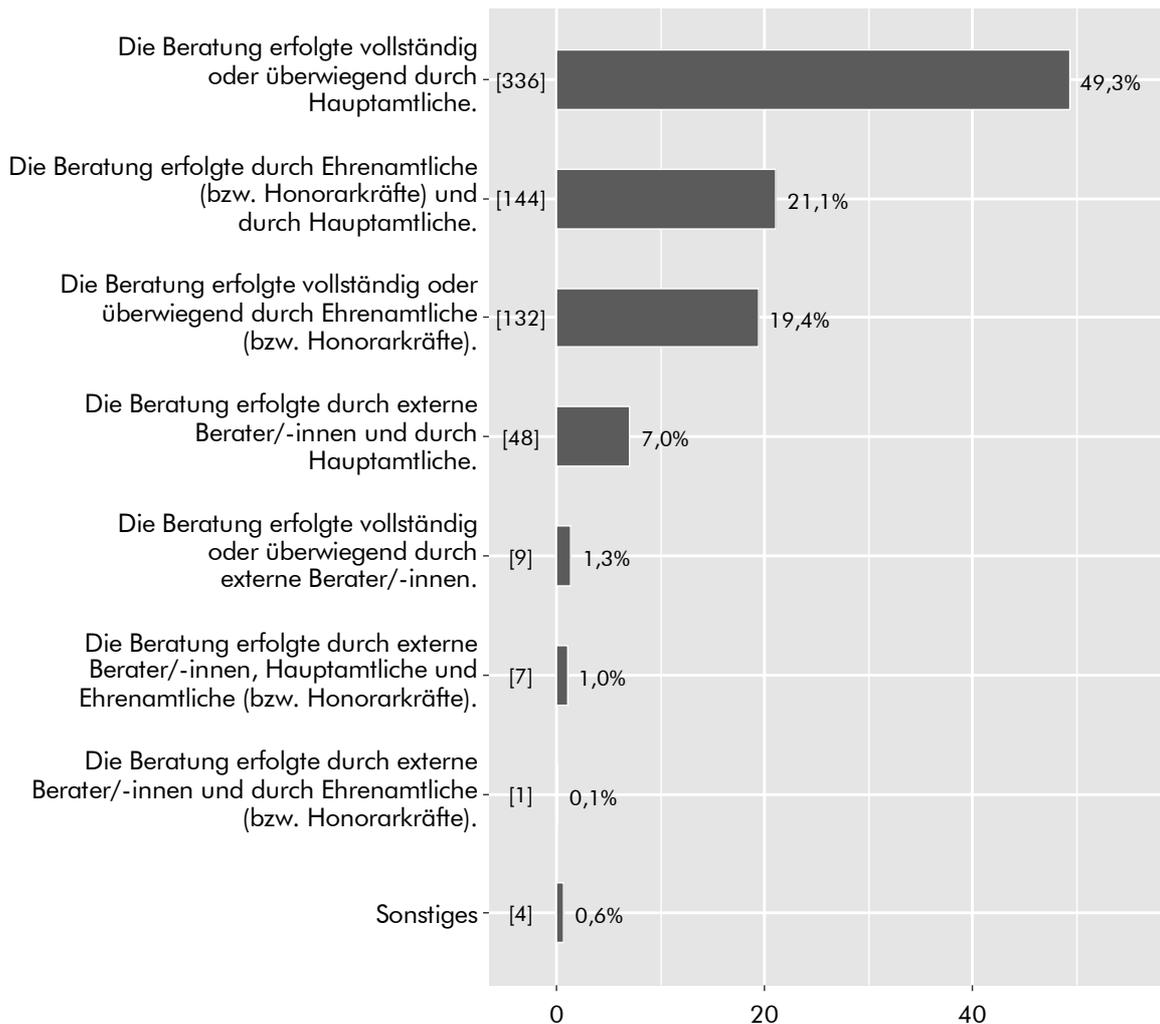
³⁶ Eine Kurzberatung ist eine Beratung mit maximal drei Beratungsterminen, eine Prozessberatung umfasst mehr als drei Beratungstermine. Bei einer Verweisberatung erfolgt lediglich ein Erstgespräch/Erstberatung mit Problem- und Situationsanalyse, alle weiteren Beratungstätigkeiten werden von externen 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.

³⁷ Die Anzahl der Beratungsfälle zur jeweiligen Beratungsform steht in eckigen Klammern. Die Prozentangaben beziehen sich auf die Gesamtzahl der bedeutsamen Beratungsfälle mit gültigen Angaben (n = 687).

4.3.10.7 Beratungsdurchführung

Wir haben auch danach gefragt, wer die Beratungen durchgeführt hat. Knapp die Hälfte der Beratungsfälle (49,3 %) wurde vollständig oder überwiegend durch Hauptamtliche bearbeitet. 21,1 % der Beratungen wurden in Kombination von Ehren- und Hauptamtlichen durchgeführt und 19,4 % der Beratungsfälle wurden vollständig oder überwiegend von Ehrenamtlichen bearbeitet. Externe Beraterinnen und Berater kamen nur relativ selten zum Einsatz.

Abbildung 31: Beratungsdurchführung im Programmbereich 1³⁸

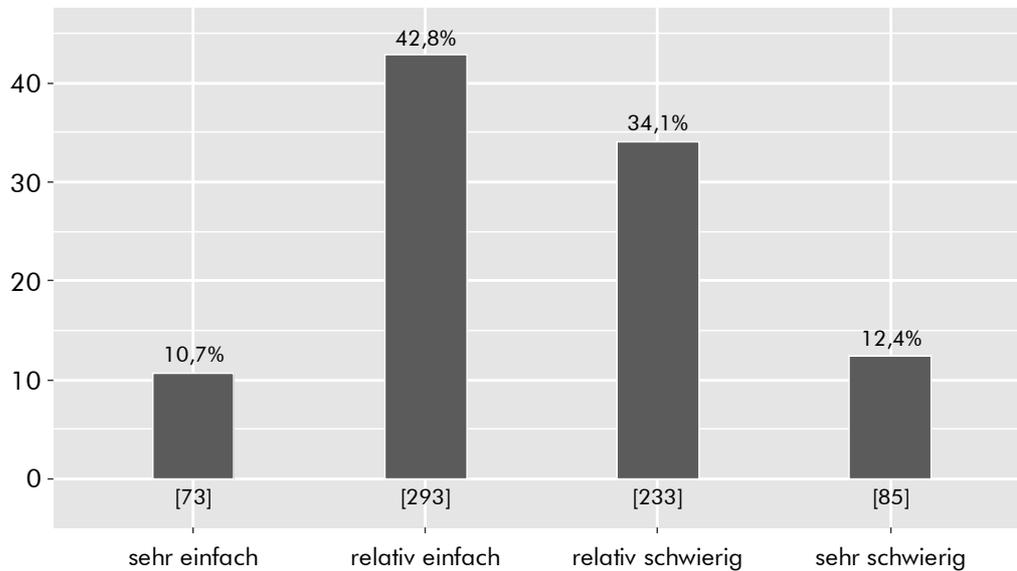


³⁸ Die Anzahl der Beratungsfälle zur jeweiligen Durchführungsform steht in eckigen Klammern. Die Prozentangaben beziehen sich auf die Gesamtzahl der bedeutsamen Beratungsfälle mit gültigen Angaben (n = 681).

4.3.10.8 Schwierigkeitsgrad der Fälle

Nach Einschätzung der Demokratieberaterinnen und -berater waren 53,5 % der Beratungsfälle sehr einfach oder relativ einfach; 46,5 % der Beratungsfälle waren dagegen relativ schwierig oder sehr schwierig.

Abbildung 32: Schwierigkeitsgrad der Fälle im Programmbereich 1³⁹

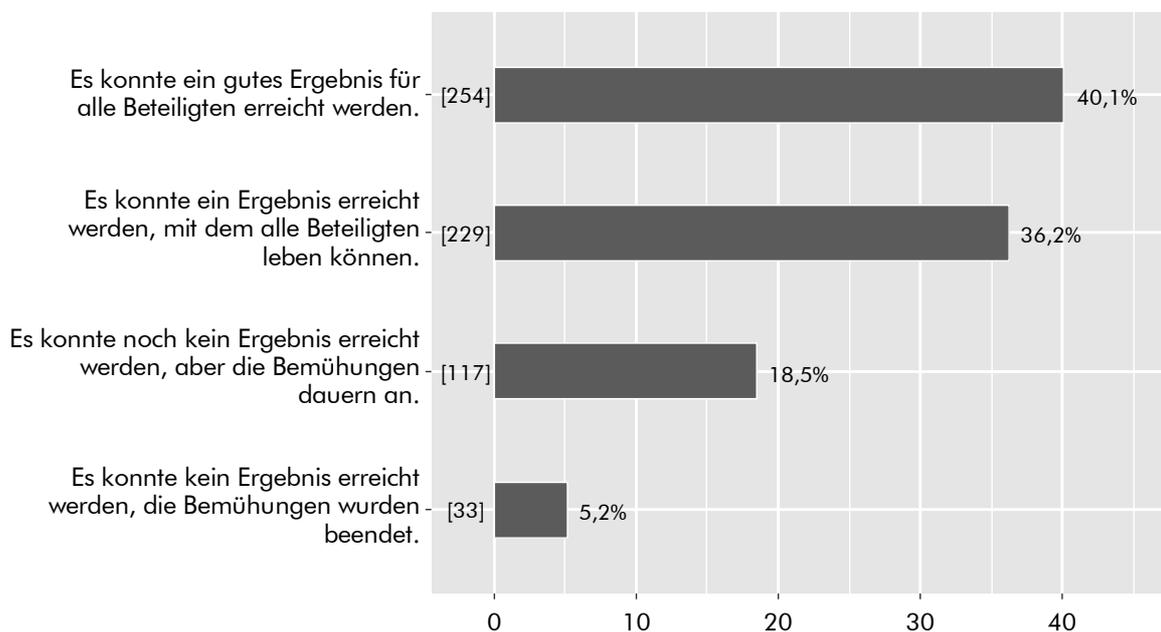


³⁹ Die Anzahl der Beratungsfälle zum jeweiligen Schwierigkeitsgrad steht in eckigen Klammern. Die Prozentangaben beziehen sich auf die Gesamtzahl der bedeutsamen Beratungsfälle mit gültigen Angaben (n = 684).

4.3.10.9 Abschluss der Beratungsfälle

Im Beratungsmonitoring haben wir außerdem danach gefragt, mit welchem Ergebnis die jeweilige Beratung abgeschlossen wurde. 76,3 % der Fälle konnten nach der Selbsteinschätzung der Demokratieberaterinnen und -berater mit einem positiven Ergebnis abgeschlossen werden. In rund 40 % der Fälle konnte den Demokratieberaterinnen und -beratern zufolge ein gutes Ergebnis für alle Beteiligten erreicht werden, und in rund 36 % der Fälle konnte zumindest ein Ergebnis erreicht werden, mit dem alle Beteiligten leben können. In 18,5 % der Fälle konnte noch kein Ergebnis erreicht werden und 5,2 % der Beratungsfälle wurden ohne Ergebnis beendet.

Abbildung 33: Abschluss der Beratungsfälle im Programmbereich 1⁴⁰

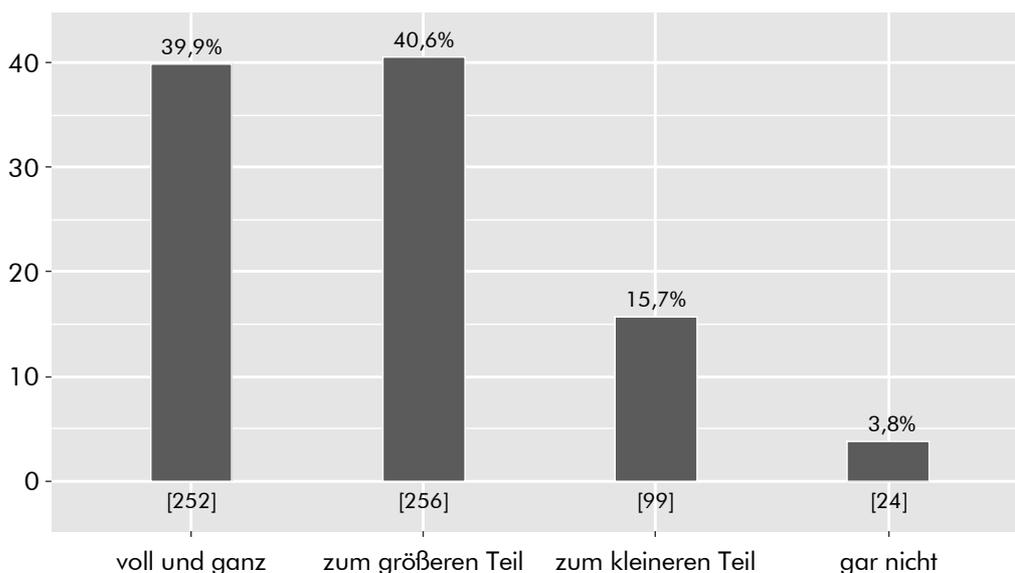


⁴⁰ Die Anzahl der Beratungsfälle mit dem jeweiligen Abschluss steht in eckigen Klammern. Die Prozentangaben beziehen sich auf die Gesamtzahl der bedeutsamen Beratungsfälle mit gültigen Angaben (n = 633).

4.3.10.10 Erreichung der Beratungsziele

Eine weitere Frage im Beratungsmonitoring bezog sich darauf, inwieweit die Beratungsziele erreicht wurden. Das gelang nach eigenen Angaben in rund 40 % der Fälle voll und ganz und bei knapp 41 % der Fälle zum größeren Teil. Eine Zielerreichung in eher kleinerem Umfang wurde bei rund 16 % der Fälle eingeräumt. Gar nicht erreicht wurden die Ziele nach eigenen Angaben lediglich bei 3,8 % der Beratungsfälle.

Abbildung 34: Erreichung der Beratungsziele im Programmbereich 1⁴¹



4.3.10.11 Beratungszeit

Schließlich haben wir auf der Grundlage der Projektangaben die gesamte Zeitdauer ermittelt, in der eine Beratungsarbeit stattfand, die in den Rahmen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ fällt. Die Beratungszeit ist nicht mit dem Beratungsaufwand identisch, da z.B. die Zeiten für Aus- und Fortbildung, Bekanntmachung und Fallakquise, Vor- und Nachbereitung, Einsatz mehrerer Berater, Qualitätssicherung etc. in der berichteten Beratungszeit nicht enthalten sind.

Die Beratungszeit in Stunden berechnet sich nach folgender Formel:

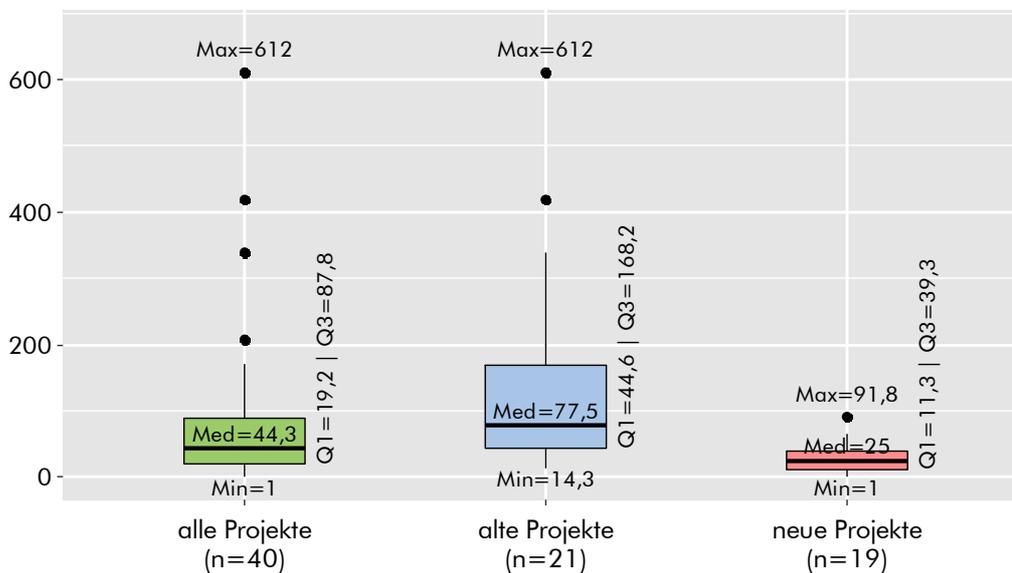
$$\frac{\text{Zahl der relevanten Fälle} \times \text{Zahl der Sitzungen} \times \text{durchschnittliche Dauer in Minuten}}{60}$$

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. 69). Im Mittel (Medi-

⁴¹ Die Anzahl der Beratungsfälle mit der jeweiligen Zielerreichung steht in eckigen Klammern. Die Prozentangaben beziehen sich auf die Gesamtzahl der bedeutsamen Beratungsfälle mit gültigen Angaben (n = 631).

an) wurden in den Verbänden oder Vereinen des Programmbereichs 1 in der Zeit vom Beginn der vierten Programmphase bis zum 2.8.2024 Beratungen im Umfang von gut 44 Stunden durchgeführt. Für die mittleren 50 % der Projekte (farbige grüne Box in der folgenden Abbildung) ergibt sich in diesem Zeitraum eine Beratungszeit zwischen gut 19 Stunden (Q1) und knapp 88 Stunden (Q3). Das Minimum liegt bei 1 Stunde und das Maximum bei 612 Stunden. Für die alten Projekte errechnet sich im Mittel (Median) eine Beratungszeit von rund 78 Stunden, für die neuen im Mittel (Median) eine Beratungszeit von 25 Stunden. Für die mittleren 50 % der alten Projekte (farbige blaue Box) haben wir für Beratungen eine Zeitdauer zwischen rund 45 Stunden (Q1) und gut 168 Stunden (Q3) ermittelt. Das Minimum beträgt gut 14 Stunden und das Maximum 612 Stunden. Hingegen beträgt die Zeitdauer der Beratungen für die mittleren 50 % der neuen Projekte (ganz rechte Box) zwischen gut 11 Stunden (Q1) und gut 39 Stunden (Q3). Das Minimum liegt hier bei 1 Stunde und das Maximum bei knapp 92 Stunden.

Abbildung 35: Beratungszeit im Programmbereich 1 in Stunden (Mediane)



4.3.10.12 Rückmeldungen der Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmer

Zu den im Programmbereich 1 seit Beginn der 4. Programmphase durchgeführten Beratungen und Beratungsprozessen lagen bis zum 19.8.2024 insgesamt 159 Rückmeldungen von Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmern für 13 Projekte vor. Zu den Beratungsfällen vieler Projekte gibt es folglich kein systematisches Feedback. In den Rückmeldungen geht es insbesondere um die Akzeptanz und um die Wirksamkeit der Beratungsarbeit. Das Konstrukt „Akzeptanz der Beratungsarbeit“ wurde durch folgende Indikatoren gemessen:

- 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/diesem Beratungsteam in Anspruch zu nehmen.
- Ich würde dieses Beratungsangebot weiterempfehlen.

Die Antwortvorgaben wurden wie folgt kodiert:

0 = trifft gar nicht zu, 1 = trifft wenig zu, 2 = teils – teils, 3 = trifft ziemlich zu, 4 = trifft völlig zu.

Das Konstrukt „Wirksamkeit der Beratungsarbeit“ wurde durch folgende Indikatoren gemessen:

- 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 weiß ich, welche Schritte zur Verbesserung der Situation möglich sind.
- Durch die Beratung weiß ich, wie ich selbst aktiv werden kann.
- Durch die Beratung weiß ich, wie ich in Zukunft mit ähnlichen Situationen besser umgehen kann.
- Durch die Beratung konnte ich alle Fragen klären, mit denen ich in die Beratung gekommen bin.

Die Antwortvorgaben wurden wieder wie folgt kodiert:

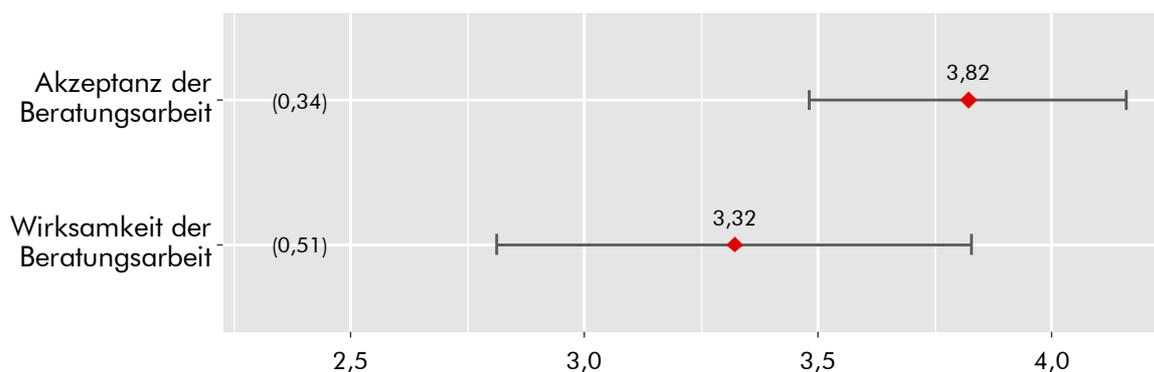
0 = trifft gar nicht zu, 1 = trifft wenig zu, 2 = teils – teils, 3 = trifft ziemlich zu, 4 = trifft völlig zu.

Abbildung 36 zeigt, dass die Akzeptanz der Beratungsarbeit bei den Befragten im Durchschnitt sehr hoch war und fast den Maximalwert von 4 erreicht. Die eingezeichneten Endpunkte der Fehlerbalken entsprechen dem Mittelwert plus/minus einer Standardabweichung. Dabei zeigt sich, dass die Standardabweichung relativ gering und der Mittelwert damit sehr aussagekräftig ist.

Auch der Durchschnittswert für die Wirksamkeit der Beratungsarbeit ist sehr gut. Allerdings streuen die Werte hier etwas stärker; d.h. die Antworten der Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmer sind nicht so einheitlich wie bei der Akzeptanz. Gleichwohl liegt selbst der untere Wert des Fehlerbalkens immer noch erheblich über dem theoretischen Skalenmittelwert von 2 und damit im positiven Bereich.

Abbildung 36: Akzeptanz und Wirksamkeit der Beratungsarbeit im Programmbereich 1 (Mittelwerte)⁴²

Die Standardabweichung steht in runden Klammern.

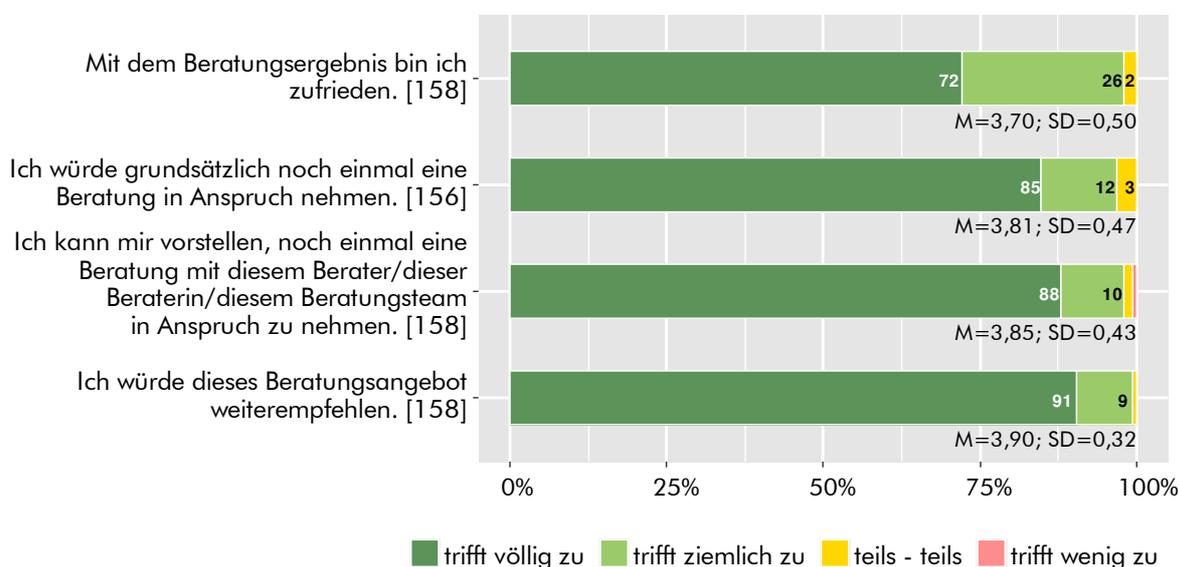


Kodierung: 0 = trifft gar nicht zu, 1 = trifft wenig zu, 2 = teils – teils, 3 = trifft ziemlich zu, 4 = trifft völlig zu.

Die Zustimmung zu den einzelnen Akzeptanzaussagen ist ebenfalls sehr hoch; der schlechteste Wert ist bei den meisten Aussagen „teils – teils“. Nur eine Person hat die dritte Aussage abgelehnt.

Abbildung 37: Aussagen zur Akzeptanz der Beratungsarbeit im Programmbereich 1

Angaben innerhalb der Balken: Prozent der gültigen Antworten.



* In eckigen Klammern: Anzahl der Beraterinnen und Berater, die diese Frage beantwortet haben.

M = Mittelwert (Durchschnitt); SD = Standardabweichung⁴³

Kodierung: 0 = trifft gar nicht zu, 1 = trifft wenig zu, 2 = teils – teils, 3 = trifft ziemlich zu, 4 = trifft völlig zu.

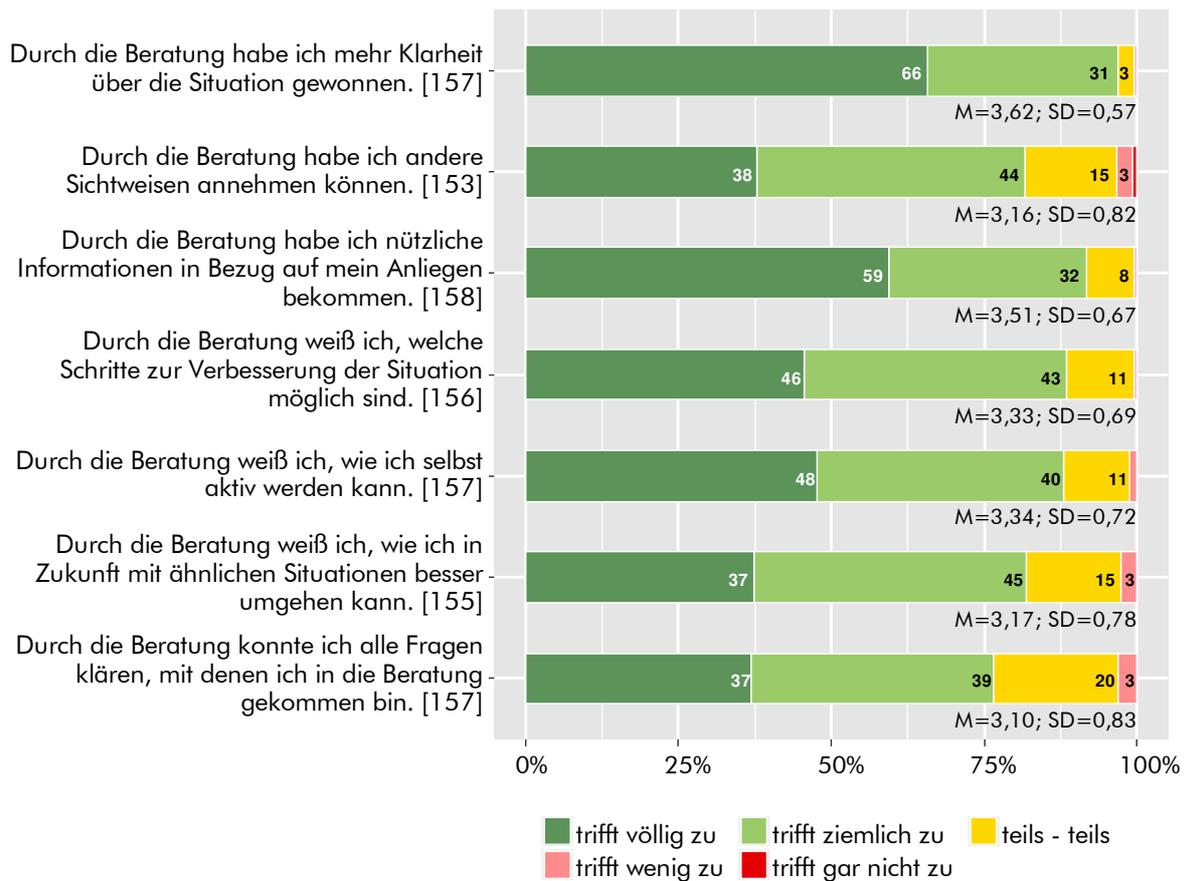
⁴² Die Ergebnisse zur Akzeptanz und zur Wirksamkeit der Beratungsarbeit basieren auf den Angaben von jeweils 158 Befragten.

⁴³ Die Standardabweichung gibt Aufschluss darüber, wie gut der Mittelwert eine Verteilung repräsentiert. Je geringer die Standardabweichung ist, desto aussagekräftiger ist der Mittelwert.

Auch den Aussagen zur Wirksamkeit der Beratungsarbeit haben jeweils mindestens 75 % der Befragten zugestimmt. Der höchste Anteil an skeptischen Rückmeldungen findet sich zu den Aussagen „Durch die Beratung habe ich andere Sichtweisen annehmen können“, „Durch die Beratung weiß ich, wie ich in Zukunft mit ähnlichen Situationen besser umgehen kann“ und „Durch die Beratung konnte ich alle Fragen klären, mit denen ich in die Beratung gekommen bin“.

Abbildung 38: Aussagen zur Wirksamkeit der Beratungsarbeit im Programmbereich 1

Angaben innerhalb der Balken: Prozent der gültigen Antworten.



* In eckigen Klammern: Anzahl der Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmer, die diese Frage beantwortet haben.

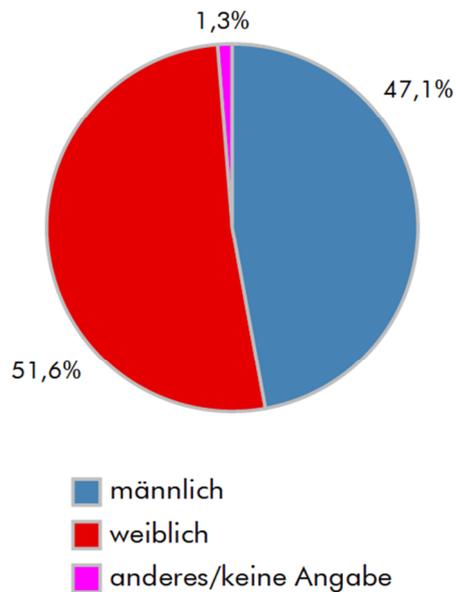
M = Mittelwert (Durchschnitt); SD = Standardabweichung⁴⁴

Kodierung: 0 = trifft gar nicht zu, 1 = trifft wenig zu, 2 = teils – teils, 3 = trifft ziemlich zu, 4 = trifft völlig zu.

⁴⁴ Die Standardabweichung gibt Aufschluss darüber, wie gut der Mittelwert eine Verteilung repräsentiert. Je geringer die Standardabweichung ist, desto aussagekräftiger ist der Mittelwert.

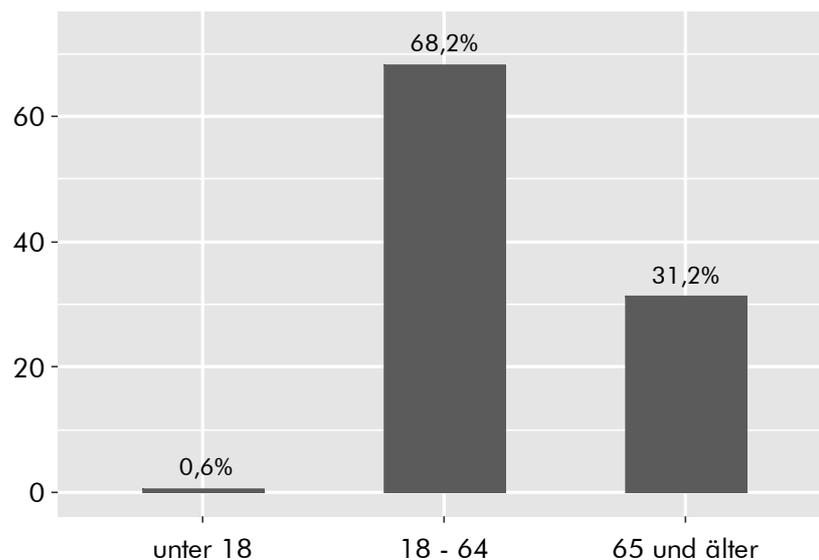
Der Rückmeldebogen wurde von 74 Männern und 81 Frauen ausgefüllt. Zwei Personen haben die Frage zum Geschlecht übersprungen und zwei weitere haben die Antwort „anderes/keine Angabe“ gewählt.

Abbildung 39: Geschlecht der befragten Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmer im Programmbereich 1



Mehr als zwei Drittel der Befragten (68,2 %) waren zwischen 18 und 64 Jahre alt; knapp ein Drittel (31,2 %) war 65 Jahre und älter. Lediglich 0,6 % der Befragten waren unter 18.

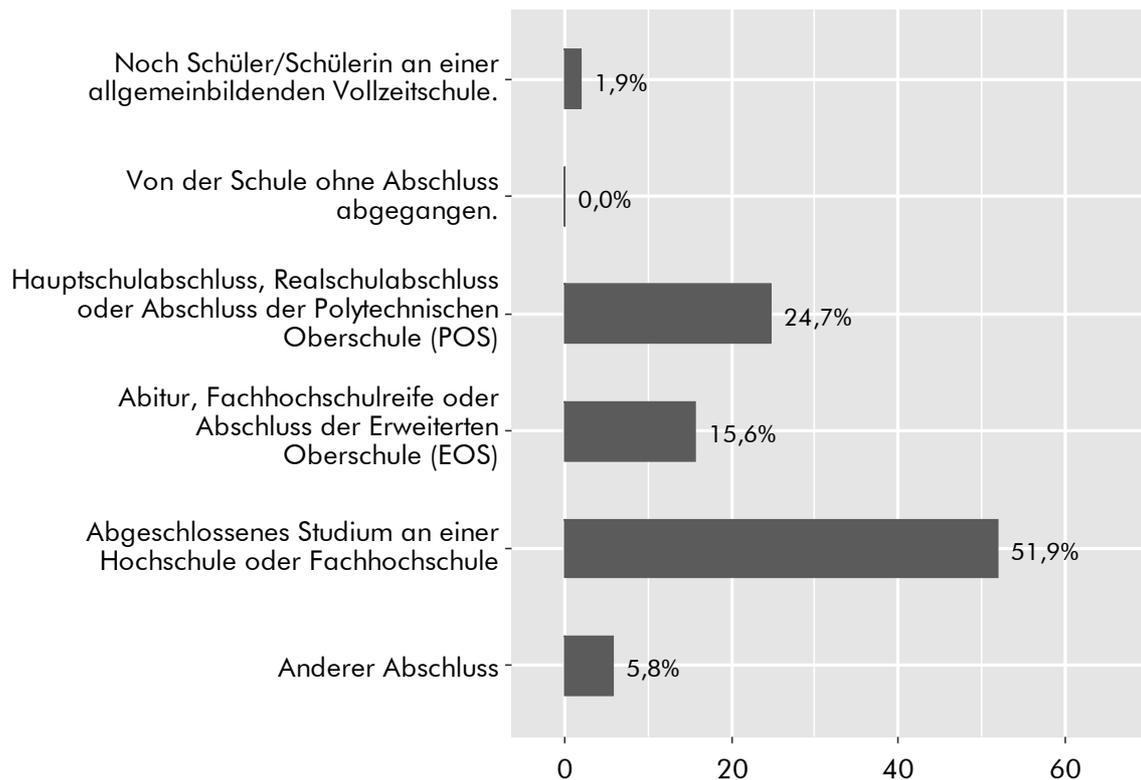
Abbildung 40: Alter der befragten Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmer im Programmbereich 1⁴⁵



⁴⁵ Diese Frage wurde von 157 Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmern beantwortet.

Über die Hälfte der Befragten (51,9 %) hat einen Hochschulabschluss und weitere 15,6 % haben einen höheren Schulabschluss. Nur knapp ein Viertel der Befragten hat einen Haupt- oder Realschulabschluss bzw. einen Abschluss der Polytechnischen Oberschule. Aufgrund der relativ geringen Zahl an Rückmeldungen können aus den in Abbildung 41 dargestellten Ergebnissen aber keine Rückschlüsse auf die Bildungsschicht aller Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmer im Programmbereich 1 gezogen werden.

Abbildung 41: Bildungsstand der befragten Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmer im Programmbereich 1⁴⁶



Zum Schluss möchten wir noch einmal betonen, dass nur zu einem kleinen Teil der dokumentierten Kurz-, Prozess und Verweisberatungen Rückmeldungen der Beratungsnehmer/-innen vorliegen, deren Repräsentativität nicht eingeschätzt werden kann. Rückschlüsse auf die Qualität der gesamten Beratungsarbeit im Programmbereich 1 sind daher nur eingeschränkt möglich.

4.3.10.13 Resümee

Für den vorliegenden Abschlussbericht haben wir im Programmbereich 1 alle Beratungsfälle analysiert, die seit Beginn der vierten Programmphase bis einschließlich 2.8.2024 im Online-Beratungsmonitoring dokumentiert wurden. Obwohl die Zahl der dokumentierten Fälle im Laufe der 4. Programmphase kontinuierlich gestiegen ist, bewegt sich die Zahl der insgesamt auswertbaren Fälle mit 1.005 auf einem relativ niedrigen Niveau. Eine Ursache ist sicherlich, dass die neuen Projekte zunächst Beraterinnen und Berater ausbilden mussten. Eine weitere

⁴⁶ Diese Frage wurde von 154 Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmern beantwortet.

Ursache sind die Probleme und Einschränkungen während der Corona-Pandemie. Trotzdem fällt auf, dass 40 % der alten Projekte (14 von 35), die schon vor der 4. Programmphase gefördert wurden, in den 4. Programmphase gar keine Fälle im Online-Beratungsmonitoring dokumentiert haben.

Ein knappes Drittel der auswertbaren Beratungsfälle (30 %) war für das Programm Z:T nicht bedeutsam und wurde aus der weiteren Auswertung ausgeschlossen, weil die Fälle entweder keinen erkennbaren Programmbezug hatten oder weil es sich um keine Beratung, sondern z.B. um die Durchführung einer Bildungsveranstaltung handelte. Dieser Anteil ist im Programmbereich 2 allerdings ungefähr gleich hoch. Insgesamt konnten 702 bedeutsame Beratungsfälle in den weiteren Analysen berücksichtigt werden. Die häufigsten Beratungsthemen waren Konflikte im Verbands- bzw. im Vereinsalltag, fremdenfeindliche oder rassistische Äußerungen im Themenfeld Rechtsextremismus und Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit, die Begleitung von Veränderungsprozessen sowie Formen der Teilhabe oder der Partizipation. Bei den dokumentierten bedeutsamen Beratungsfällen handelt es sich nach unseren Kriterien mehrheitlich um einfache Fälle. Es finden sich aber auch 24 % komplexe Beratungsfälle. Der Anteil der Kurzberatungen ist mit rund 63 % recht hoch. In 39 % der Fälle wurden anspruchsvolle Maßnahmen eingesetzt, was etwas unter dem entsprechenden Wert (44 %) im Programmbereich 2 liegt, aber angesichts der insgesamt geringeren Beratungserfahrung der Projekte im Programmbereich 1 ein vergleichsweise gutes Ergebnis ist. Schließlich konnte bei 87 % der abgeschlossenen Beratungsfälle ein gutes oder zufriedenstellendes Ergebnis belegt werden (Programmbereich 2: 85 %). Der Anteil der vollständig oder überwiegend von Ehrenamtlichen bearbeiteten Beratungsfälle ist mit rund 19 % allerdings recht niedrig.

Die Zeitdauer, in der dokumentierte und für das Bundesprogramm bedeutsame Beratungsarbeit in den Verbänden oder Vereinen stattfand, belief sich vom Beginn der 4. Programmphase bis einschließlich 2.8.2024 im Mittel (Median) auf gut 44 Stunden. Im Bereich der alten Projekte betrug die Beratungszeit im Mittel (Median) rund 78 und im Bereich der neuen Projekte 25 Stunden. Bei diesen Zeiten handelt es sich ausschließlich 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. Außerdem muss in Rechnung gestellt werden, dass während der Corona-Pandemie Beratungsarbeit gar nicht oder nur eingeschränkt möglich war.

Die im Programmbereich 1 seit Beginn der 4. Programmphase bis zum 19.8.2024 eingegangenen Rückmeldungen der Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmer bestätigen die positiven Ergebnisse der durchgeführten Beratungen. So wurde bei der durchschnittlichen Akzeptanz der Beratungsarbeit fast der Maximalwert von 4 erreicht (3,82). Auch der Durchschnittswert für die Wirksamkeit der Beratungsarbeit ist mit 3,32 sehr gut (Maximalwert ebenfalls 4). Diese Ergebnisse basieren auf 159 Rückmeldungen für 13 Projekte. Es liegen folglich nur zu einem kleinen Teil der dokumentierten Kurz-, Prozess und Verweisberatungen Rückmeldungen der Beratungsnehmer/-innen vor, weshalb die Ergebnisse mit Vorsicht interpretiert werden sollten.

4.3.11 Zentrale Ergebnisse der Wirkungsaudits zum Programmschwerpunkt „Partizipation und Teilhabe“

In der 4. Programmphase lag ein Schwerpunkt im Programmbereich 1 auf der Stärkung von Beteiligung in den Vereinen und Verbänden. Das Mittlerziel 3 für den Programmbereich besagte, dass Vereine und Verbände über attraktive Beteiligungsverfahren verfügen und diese nutzen. Der Programmgeber hatte allerdings die Programmsäule 3 unter den Titel „Partizipation und Teilhabe“ gestellt und fasste den Bereich damit breiter. Teilhabe bedeutet zunächst nur, dass die Verbands- oder Vereinsmitglieder die Möglichkeit haben, sich am Verbands- oder Vereinsleben zu beteiligen, gleichgültig, ob sie von dieser Möglichkeit Gebrauch machen oder nicht. Bei Partizipation geht es dagegen um Mitbestimmung und um die Beteiligung an Entscheidungen. Um mittels attraktiver Beteiligungsverfahren Teilhabe und Partizipation in den Vereinen und Verbänden zu stärken, sollten die Schlüsselakteure die vom Projekt entwickelten Partizipationsverfahren in die Verbandsstrukturen implementieren (Handlungsziel 3.2). Dafür mussten sie aber zuerst die neuen Beteiligungsverfahren kennen und wissen, wie sie diese umsetzen können (Handlungsziel 3.1). Wenn sie die Verfahren schließlich implementiert hatten, sollten sie auch die Mitglieder motivieren, diese zu nutzen (Handlungsziel 3.3). Die genannten Handlungsziele bildeten den groben Rahmen, der von den Projekten dann noch konkret ausgestaltet werden musste.

Im vierten Förderjahr haben wir mit 8 Projekten, die das Mittlerziel 3 intensiver verfolgten, Wirkungsaudits zum Schwerpunkt Teilhabe/Partizipation durchgeführt.⁴⁷ Die Audits bezogen sich demzufolge ausschließlich auf das jeweilige Teilprojekt in dem Schwerpunkt, also nicht auf das Gesamtprojekt. Zu den ausgewählten Teilprojekten im Schwerpunkt Teilhabe/Partizipation erhielten die Projektverantwortlichen einen individuellen Auditbericht. Grundlage der als „prinzipielle Wirksamkeit“ bezeichneten umfassenden Bewertung der Wirkungsvoraussetzungen der Projekte war eine von uns entwickelte und an das 3. Mittlerziel angepasste Checkliste mit 17 Qualitätskriterien für eine wirkungszentrierte Projektarbeit. Sie deckt die vier zentralen Dimensionen der Konzept-, Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität ab. Zu den einzelnen Kriterien haben wir jeweils 0 Punkte (nicht erfüllt), 1 Punkt (teilweise erfüllt) oder 2 Punkte (erfüllt) vergeben. Je besser diese Qualitätskriterien erfüllt sind, desto höher ist aus unserer Sicht die Wahrscheinlichkeit für das Erreichen der angestrebten Wirkungen.

Drei der 8 auditierten Teilprojekte stammten aus dem Bereich „Wohlfahrtspflege, Sozial- und Bildungsarbeit sowie kirchliche Arbeit“ und weitere zwei Teilprojekte aus dem Bereich „Feuerwehr, THW und DLRG“. Außerdem gehörte jeweils ein Teilprojekt aus dem Sportbereich und aus den Bereichen „Umwelt-, Naturschutz und Freizeit“ sowie „Interessenvertretung, Integration und Kultur“ zu dem Sample. Somit wurden bei der Projektauswahl alle 5 Tätigkeitsbereiche der geförderten Vereine und Verbände berücksichtigt.

Alle 8 untersuchten Teilprojekte basierten auf überzeugenden Konzepten. Den Teilprojekten war es vor allem sehr gut gelungen, das auf Beteiligung bezogene 3. Mittlerziel auf den spezifischen Kontext ihres Vereins oder Verbands zu beziehen. Um das neue Verhalten dauerhaft zu zeigen, muss die Zielgruppe allerdings immer wieder zu dem neuen gewünschten Handeln

⁴⁷ Eine ausführliche Auswertung der Audits findet sich in Strobl, Rainer; Klemm, Jana; Werner, Merle; Lobermeier, Olaf (2023): 4. Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung zur 4. Programmphase des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ (Z:T). Hannover: proVal, S.96 ff.

motiviert werden. Bei der Bearbeitung dieser Aktivierungsschnittstelle im Sinne einer längerfristigen Begleitung der Zielgruppen zeigte sich aber noch Optimierungsbedarf.

Anhand der Auditergebnisse zur Konzeptqualität ließen sich darüber hinaus 3 besonders überzeugende Maßnahmen identifizieren:

- So entwickelte ein Teilprojekt in einem Wohlfahrtsverband das Format der Führungskräftewerkstätten. Es fand in regelmäßigen Abständen mit nahezu demselben Teilnehmerkreis über die gesamte Projektlaufzeit und zu verschiedenen Themen (an jeweils 3 Terminen) statt. Neben attraktiven Impulsen (beispielsweise durch die Führungskraft eines Fußballverbandes) bot das Format einen Raum, um über Beteiligungsthemen zu diskutieren und strukturiert eigene Ideen und Umsetzungsschritte zur Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu entwickeln. An der Maßnahme überzeugte auch ihre wirkungszentrierte Weiterentwicklung durch das Teilprojekt nach einer Probephase. Mit Blick auf die Eignung der Maßnahme kam es vor allem darauf an, die Führungskräfte als Gestalter ihres Verbandes zu begreifen und sie nicht zu belehren. Deshalb wurde mit den Führungskräftewerkstätten ein partizipatives, auf eigenständige Entwicklung von Ideen ausgerichtetes Format mit einem starken Anteil an Gruppenarbeit gewählt.
- Sehr vielversprechend ist zudem die Maßnahme des Beteiligungsprojektes aus dem Bereich „Interessenvertretung, Integration und Kultur“. Es führte jeweils über ein Wochenende Praxisworkshops mit Schlüsselakteuren aus den Mitgliedsorganisationen durch, in denen diese auf ihren Verein zugeschnittene Beteiligungsmaßnahmen planten. Sie waren mit Blick auf das eher punktuell und projektförmig agierende neue Ehrenamt zeitlich begrenzt und bänden bislang passive Mitglieder mit ein. Um die Workshopteilnehmenden zu Ideen anzuregen, stellten sich zuvor Best-Practice-Projekte aus dem Verband vor. Daran schloss sich eine halbtägige Planungswerkstatt an, um die Idee für eine eigene Maßnahme zu entwickeln, in Kleingruppen zu diskutieren und im Plenum schon erste Umsetzungsschritte festzulegen. Damit im Anschluss der Verein an der Maßnahme weiterarbeiten konnte, hatte sich die Teilnahme von ca. 5 Personen pro Verein an einem solchen Workshop bewährt. Die Planung und Umsetzung der vereinsbezogenen Maßnahmen wurde dann vom Teilprojekt individuell und über einen längeren Zeitraum begleitet.
- Ebenfalls hervorzuheben ist hier die Maßnahme eines Beteiligungsprojektes aus dem Bereich „Feuerwehr, THW und DLRG“. Es hatte eine jährliche Wochenendveranstaltung für Bezirksjugendleiter/-innen zur Entwicklung von Beteiligungsideen ins Leben gerufen. Um den Jugendleitungen das Gefühl der Überforderung zu nehmen, vermittelte das Teilprojekt konkrete niedrighschwellige Beteiligungsideen. Dazu gehörte auch die Entwicklung von drei Workshop-Konzepten mit dem AK Jugendbeteiligung, die interessierte Jugendliche selbstständig in Ortsjugenden umsetzen sollten. Das Teilprojekt hatte flankierend den AK Jugendbeteiligung aufgebaut und begleitete ihn eng mit dem Ziel, dass er nach Projektende selbstorganisiert weiterarbeitet und in Gremien des Verbandes vertreten ist.

Aber auch die anderen Teilprojekte warteten mit überzeugenden Maßnahmen auf. In einem Fall erarbeitete ein Projekt auf der Basis eines Modellprozesses eine Handreichung für Führungskräfte, um langzeitarbeitslose Menschen in Fachveranstaltungen einzubinden. Die Handreichung soll dann in drei Austauschrunden mit Führungskräften der Mitgliedsorganisationen reflektiert und weiterentwickelt werden. Ein weiteres Teilprojekt setzte sich mit Beteiligungsmaßnahmen für kognitiv und psychisch beeinträchtigte Menschen auseinander. Mit interakti-

ven Themenräumen und einer Sprechstunde für Delegierte mit Führungskräften des Verbandes gestaltete ein anderes Teilprojekt den Landesjugendausschuss. So versuchte es, die für Jugendliche oft komplexen und schwierigen Themen des Gremiums zugänglicher zu machen und den Austausch mit Funktionsträgerinnen und -trägern zu fördern.

Allerdings hatten die meisten Teilprojekte Schwierigkeiten, die Auswahl der Maßnahmen durch abgesichertes Erfahrungswissen zu begründen. Das gelang nur in 3 Fällen. Wissenschaftliche Forschungsergebnisse hat kein Teilprojekt angeführt. Zwar waren die von den Teilprojekten gewählten Maßnahmen aus Sicht der Programmevaluation in der Regel zur Zielerreichung geeignet. Die Audits legten aber offen, dass bei der Auswahl der Maßnahmen insgesamt noch zu wenig abgesicherte Befunde herangezogen wurden, um deren Eignung für die Zielerreichung auch zu überprüfen. Hinsichtlich der erforderlichen fachlichen Kompetenzen zur Umsetzung der Teilprojekte zum Schwerpunkt „Teilhabe/Partizipation“ waren die untersuchten Teilprojekte sehr gut aufgestellt. Jedoch fiel auf, dass Kompetenzen in der Organisationsentwicklung bzw. im Change Management bei der Arbeit an Beteiligungsprozessen eher selten Berücksichtigung fanden. Mit Blick auf die Prozessqualität gelang es den Teilprojekten recht gut, die schwierige Zielgruppe der Führungskräfte für die Maßnahmen zu begeistern. Darüber hinaus berücksichtigten die Teilprojekte viele wichtige Aspekte einer wirksamen Umsetzung ihrer Maßnahmen. Allerdings fehlten in der Regel ausgearbeitete Maßnahmenpläne, die konkrete und umfassende Angaben zum Ablauf, zu den Inhalten, Methoden und Formaten sowie zu notwendigen Wiederholungen und Vertiefungen der eingesetzten Maßnahmen enthalten. Nur auf der Grundlage eines detaillierten Maßnahmenplans lässt sich jedoch überprüfen, ob die Maßnahmen so wie geplant umgesetzt wurden und welche Parameter gegebenenfalls verändert werden müssen, um die angestrebten Veränderungen bei der Zielgruppe zu erreichen.

Dafür hatten alle Teilprojekte im Schwerpunkt Teilhabe/Partizipation mindestens eine geeignete Maßnahme zur Überwindung der Aktivierungsschnittstelle vorgesehen. Eine wichtige Maßnahme in dem Zusammenhang war der regelmäßige und enge Kontakt des Projekts zu den Schlüsselakteuren. Darüber hinaus boten einige Teilprojekte eine regelmäßige Fortbildungs- oder Workshopreihe an, auf der sich die Teilnehmenden wiederholt über mögliche Probleme und Lösungen austauschen konnten. Ein anderes Teilprojekt sah stattdessen einen individuellen und intensiven Begleitprozess von Schlüsselakteuren vor, die ausgehend von einem Praxisworkshop eigene Beteiligungsmaßnahmen umsetzen wollten. Zwei Teilprojekte setzten bei der Umsetzung von Beteiligungsmaßnahmen Tandems von erfahrenen und noch nicht erfahrenen Personen bzw. von einer hauptamtlichen Person und einer oder einem ehrenamtlichen Demokratieberater/-in ein. Die Tandemlösung hilft, eigene Hemmschwellen zu überwinden und sie ermöglicht Austausch und gegenseitige Unterstützung. In einem anderen Fall begleitete die Projektverantwortliche die ersten von Jugendlichen selbst organisierten Workshops, gab Feedback und praktische Hinweise. Außerdem erhielten die Jugendlichen Fortbildungen durch externe Referenten in den Bereichen Visualisierung, Methodentraining und Moderationstraining. Insgesamt gingen aber nur 3 Teilprojekte über kurzfristige Aktivierungsmaßnahmen hinaus und planten auch eine längerfristige Begleitung der Zielgruppe. Letztere ist notwendig, um die Teilnehmenden über eine längere Zeit immer wieder zum gewünschten Handeln anzuregen.

Im Rahmen der Konzept- und Strukturqualität konnten wir alle, aber bei der Prozessqualität nur 2 Kriterien für alle 8 Teilprojekte bewerten. 3 Kriterien der Prozessqualität ließen sich nur für die 6 bzw. 5 Teilprojekte beurteilen, die in der Umsetzung schon weiter fortgeschritten waren. Aus diesem Grund konnten auch nur 5 Teilprojekte in die Bewertung der Ergebnisqualität

und damit in die Bewertung aller vier Qualitätsdimensionen einbezogen werden. Erfreulich war aber, dass die bereits weiter fortgeschrittenen Teilprojekte geeignete Instrumente zur Qualitätssicherung und zur Erfassung der Akzeptanz ihrer Maßnahmen durch die Teilnehmenden einsetzten. Seine Zielgruppe erreichte zum Zeitpunkt des Audits nur eines der 5 vollständig bewerteten Teilprojekte problemlos. Die anderen 4 Teilprojekte erreichten ihre Zielgruppen aber zumindest zu einem guten oder akzeptablen Teil. Positiv ist hervorzuheben, dass den Teilprojekten die Zusammenarbeit mit Führungskräften bzw. den durch die Programmziele vorgegebenen Schlüsselakteuren insgesamt gut gelang. Außerdem konnten alle diesbezüglich bewerteten Teilprojekte Anzeichen für die Annäherung an mindestens ein Handlungsziel berichten. Hierbei ging es vor allem um das Handlungsziel 3.1 des Programms, demzufolge Schlüsselakteurinnen und -akteure neue Beteiligungsverfahren kennen und wissen sollen, wie sie diese umsetzen können. Bei der systematischen Erfassung von Daten zu den Wirkungsindikatoren gab es allerdings noch Optimierungsbedarf. Auch die wichtigen Nebenwirkungen eines Projektes wurden nicht systematisch in den Blick genommen.

Von den vollständig zu allen Qualitätskriterien bewerteten 5 Beteiligungsprojekten erreichten 4 Projekte⁴⁸ eine Gesamtpunktzahl zwischen 26 und 29 von 34 möglichen Punkten. Das sind jeweils mehr als 75 % der Gesamtpunktzahl, wobei das beste Teilprojekt 85 % erreichte. Das 5. Teilprojekt kam immerhin auf 22 Punkte (65 %). Alle 5 Teilprojekte erreichten aber insgesamt ein überzeugendes Ergebnis. 3 weitere Projekte konnten dagegen nur teilweise bewertet werden. Diese 3 Teilprojekte erreichten bei der Konzept- und Strukturqualität durchschnittlich 14 von 18 möglichen Punkten⁴⁹ bzw. 79 % der erreichbaren Gesamtpunktzahl, was ein gutes Teilergebnis ist.

Wir haben auch danach geschaut, ob bzw. wie die Projektakteure der am besten bewerteten Teilprojekte die von der Programmevaluation im Rahmen der angebotenen Fortbildung „Wirkungen im Zentrum“ (WiZ) bereitgestellte Online-Lernplattform genutzt haben. Die Fortbildung und insbesondere die Lernplattform dienten der Implementation der Qualitätskriterien für eine wirkungszentrierte Projektarbeit. Demnach nutzten die Verantwortlichen der 4 vollständig und am besten bewerteten Teilprojekte die Plattform intensiv. Zwei der vier dazugehörigen Z:T-Projekte strebten zum Zeitpunkt des Wirkungsaudits sogar ein Zertifikat an, was sie nach dem erfolgreichen Abschluss der Fortbildung auch erhielten. Ferner zeigte sich, dass die Verantwortlichen des Teilprojekts mit den wenigsten Punkten unter den 5 vollständig bewerteten Teilprojekten die Online-Lernplattform weniger intensiv in Anspruch genommen hatte als die anderen 4. Die Verantwortlichen aller 8 zu den Teilprojekten gehörigen Z:T-Projekte hatten an den beiden verbindlichen Präsenzworkshops im Rahmen der WiZ-Fortbildung teilgenommen und darüber hinaus die Inhalte der Online-Lernplattform WiZ in irgendeiner Form genutzt. Insgesamt schlossen 3 der 8 Z:T-Projekte die Fortbildung erfolgreich mit einem Zertifikat ab. Ein weiteres Projekt hatte die Checkliste mit den Qualitätskriterien in seine Projektarbeit integriert und setzte sie für die systematische Reflexion, Überprüfung und Dokumentation seiner Beteiligungsarbeit ein.

⁴⁸ Diese 4 Projekte stammten aus 4 verschiedenen der 5 Tätigkeitsbereiche der Vereine und Verbände im Z:T-Bundesprogramm.

⁴⁹ Die Konzept- und Strukturqualität wurde anhand von 9 Kriterien überprüft, wobei die mögliche Höchstpunktzahl pro Kriterium 2 Punkte beträgt. Für die Konzept- und Strukturqualität kann ein Projekt also maximal 18 Punkte erreichen.

Aus den Ergebnissen geht zum einen hervor, dass sich die untersuchten Projekte insgesamt auf einem guten bis sehr guten Weg in Richtung einer wirkungszentrierten Projektarbeit befanden. Zum anderen zeigen die Ergebnisse der Wirkungsaudits aber auch wichtige Optimierungsbedarfe auf.

Tabelle 20: Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse der 8 Wirkungsaudits zum Schwerpunkt „Partizipation und Teilhabe“

- Von den vollständig in allen vier Qualitätsdimensionen bewerteten 5 Projekten erreichten 4 Projekte eine Gesamtpunktzahl zwischen 26 und 29 von 34 möglichen Punkten → gutes bis sehr gutes Ergebnis.
- 3 Projekte konnten nur teilweise bewertet werden. Sie erreichten bei der Konzept- und Strukturqualität aber durchschnittlich 14 von 18 möglichen Punkten → gutes Ergebnis
- Alle auditierten Projekte nutzten die Online-Lernplattform WiZ, davon schlossen 3 die Fortbildung sogar erfolgreich mit einem Zertifikat ab.
- Den Projekten gelang es sehr gut, das auf Beteiligung bezogene 3. Mittlerziel der Programmziele auf den spezifischen Kontext ihres Vereins oder Verbands zu beziehen.
- Nur drei Projekte entwickelten aber Ideen zur längerfristigen Begleitung und Unterstützung der Zielgruppen, um sie über einen längeren Zeitraum zum gewünschten Handeln zu motivieren.
- Die Zusammenarbeit mit der schwierigen Zielgruppe der Führungskräfte gelang den Projekten recht gut.
- Alle diesbezüglich bewerteten Projekte konnten Anzeichen für die Annäherung an mindestens ein Handlungsziel berichten. Das betrifft vor allem das Programmziel, dass Schlüsselakteure neue Beteiligungsverfahren kennen und wissen, wie sie diese umsetzen können.
- Das systematische Erfassen von Daten zu Wirkungsindikatoren und die systematische Berücksichtigung von Nebenwirkungen fristete noch ein Nischendasein.

4.3.12 Wirksamkeit der Projektmaßnahmen im Hinblick auf organisationale Veränderungen in den Trägereinrichtungen aus der Perspektive von Führungskräften

Im letzten Förderjahr der aktuellen Programmphase haben wir die von den Z:T-Projekten in den Trägereinrichtungen erreichten Veränderungen genauer analysiert und dafür Führungskräfte aus 15 Verbänden befragt. Für die Auswahl der 15 Verbände haben wir Angaben der Projekte zu interessanten Veränderungen in den Vereinen und Verbänden aus der vierten Monitoringerhebung (2023) herangezogen. Die ausgewählten Projekte sollten außerdem drei typische Tätigkeitsbereiche für Verbände im Bundesprogramm repräsentieren. Die Wahl fiel auf die drei Bereiche, denen die meisten Projekte in der aktuellen Programmphase angehörten:

1. der Bereich Feuerwehr, THW und DLRG; 2. der Bereich Wohlfahrtspflege, Sozial- und Bildungsarbeit sowie kirchliche Arbeit und 3. der Bereich Interessenvertretung, Integration und

Kultur. In 10 der ausgewählten Verbände wurde bereits in einer früheren Förderphase ein Projekt durch das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ gefördert.

In der Regel haben wir pro Verband eine Führungskraft befragt, die außerhalb des Projektteams stand, aber das Projekt gut genug kannte, um dadurch ausgelöste Veränderungen beobachten zu können. In 2 Verbänden aus dem Bereich „Interessenvertretung, Integration und Kultur“ haben wir das Interview ausnahmsweise mit dem jeweiligen Z:T-Projektleiter geführt. In einem Fall konnte dieser mit Blick auf Veränderungen in der Gesamtorganisation am besten Auskunft geben, da die in Frage kommenden Führungskräfte dem Projekt zufolge lediglich Einblick in die jeweilige Regionalstruktur hatten. In dem anderen Fall war der ehrenamtliche Vorstand trotz aller Bemühungen nicht erreichbar und der Projektleiter war selbst ehrenamtlich als Geschäftsführer tätig. Das Sample bestand hauptsächlich aus ehrenamtlichen Vorständen (9) sowie in 4 Fällen aus hauptamtlichen Führungskräften (Geschäftsführung bzw. Stabstelle oder Bereichsleitung).

Zu Beginn des Interviews haben wir die Befragten gebeten, das Projekt zu bewerten. Neben den erreichten Veränderungen wollten wir von den Befragten außerdem wissen, welche positiven und negativen Nebenwirkungen durch die Veränderungen oder das Projekt aufgetreten sind und welche wesentlichen Maßnahmen und Aktivitäten zu den beobachteten Veränderungen geführt haben. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Breitenwirkung von Projekten, die mit durchschnittlich zwei Projektmitarbeitenden und einem Team von etwa 10-20 ausgebildeten Beraterinnen und Beratern arbeiten, in so großen Organisationen wie den vom Bundesprogramm geförderten Vereinen und Verbänden natürlich sehr begrenzt ist. Um Veränderungen zu erreichen, kam es folglich darauf an, die Projektaktivitäten auf zentrale Schnittstellen zu konzentrieren.

Im Rahmen der Datenauswertung haben wir zunächst jeweils die Verbände desselben Typs miteinander verglichen. Bei diesem Vergleich kam es darauf an, die Unterschiede zwischen den Projekten möglichst gering zu halten (minimale Kontrastierung). Unter dieser Voraussetzung lassen sich typische Ähnlichkeiten in Bezug auf die zu untersuchenden Aspekte für einen bestimmten Verbandstyp identifizieren und von zufälligen Abweichungen unterscheiden. In den folgenden drei Abschnitten werden die Ergebnisse des Vergleichs von Verbänden desselben Typs dargestellt. Anschließend haben wir die unterschiedlichen Verbandstypen miteinander verglichen. Auf diese Weise wurden die Unterschiede maximiert, um allgemeine Veränderungen über die Grenzen der Verbandstypen hinweg zu ermitteln (maximale Kontrastierung).

4.3.12.1 Organisationale Veränderungen beim Verbandstyp „Wohlfahrtspflege, Sozial- und Bildungsarbeit sowie kirchliche Arbeit“

Bewertung des Projektes aus Sicht der Führungskräfte

Die Führungskräfte bewerteten das jeweilige Z:T-Projekt durchweg positiv und äußerten sich überwiegend sogar begeistert. Das bezog sich etwa auf die „beispiellose“ Art und Weise, wie die Projektmitarbeitenden Bezüge zur Praxis oder zu aktuellen Entwicklungen aufzeigten und die Projektthemen außerdem verständlich herunterbrechen konnten. Eine andere Führungskraft berichtete über die positive Ausstrahlung des Projekts über die Verbandsgrenzen hinweg,

was sich an positiven Rückmeldungen und interessierten Nachfragen anderer Verbände zum Projekt zeigte.

Den Befragten zufolge halfen die Projekte darüber hinaus, bestimmte Dinge im Verband „auf den Prüfstand“ zu stellen und Themen bewusster anzugehen oder Veränderungsprozesse anzustoßen. Besonders beeindruckt zeigte sich ein Befragter vom Engagement des Projektteams: „Die bleiben einfach dran. Das ist ein cooles Team, weil die einfach so für dieses Thema brennen. Und es ist schwer und zäh, aber ich habe den Eindruck, das lohnt sich total“ (Interview 14, organisationale Veränderungen, Abschnitt 37). Die fünfte Führungskraft hielt vor allem die Projektthemen in der gegenwärtigen gesellschaftlichen Situation für sehr wichtig. Sie schätzte außerdem die Kompetenz des Projektteams, Beteiligungsprozesse gut und vielfältig zu designen und in unterschiedlichen Formaten anzubieten: „Das ist tatsächlich eine Kernkompetenz, auf die zum Beispiel auch von den Mitgliedsorganisationen oder auch bei uns zurückgegriffen wird“ (Interview 12, organisationale Veränderungen, Abschnitt 17).

Anzumerken ist an dieser Stelle, dass 4 der 5 Befragten stark in das jeweilige Z:T-Projekt involviert waren und es somit besonders gut kannten. So hatte eine auf Landesverbandsebene tätige Führungskraft an zwei Maßnahmen des Projekts teilgenommen und war vor der Übernahme ihrer Führungsposition selbst im Projekt mit einem kleineren Stundenanteil beschäftigt und auch an der Antragstellung beteiligt. Sie tauschte sich regelmäßig auf einem Jour fixe mit dem Projekt aus und bildete die Schnittstelle zum Landesvorstand. Auch eine zweite Führungskraft pflegte mit einem festen wöchentlichen Treffen einen sehr engen Kontakt zu dem Projekt und war in einer früheren Programmphase selbst als Projektreferent tätig. Zwei weitere Führungskräfte trafen sich ebenfalls monatlich oder alle zwei Monate zu einem Jour fixe mit dem Projektteam und stimmten sich darüber hinaus auch informell mit dem Projekt ab. Die fünfte Führungskraft war nicht direkt in das Projekt eingebunden, sondern hatte thematische Berührungen in ihrer Funktion als Referentin. Sie ging aber gelegentlich auf das Projekt zu, um es gezielt einzubinden oder zu befragen, was für die Akzeptanz des Projektes spricht.

Typische Veränderung I: Stärkeres und sichtbares Bewusstsein für Fragen der Demokratiestärkung

Die befragten Führungskräfte aus dem Bereich der Wohlfahrtspflege, Sozial- und Bildungsarbeit sowie kirchliche Arbeit beschrieben ein stärkeres und im Verband sichtbares Bewusstsein für Fragen der Demokratiestärkung und/oder der Demokratiegefährdung als eine typische Veränderung. Dies wurde von allen fünf Befragten geteilt, zeigte sich aber an unterschiedlichen Anzeichen und war unterschiedlich stark ausgeprägt.

So wurde in einem Verband aufgrund des Projektes offen darüber gesprochen, wie Demokratie gelebt werden kann. Außerdem wurde über unterschiedliche Haltungen „auf einmal noch mal anders diskutiert“. Die Befragte nahm darüber hinaus eine stärkere Wertschätzung gegenüber Personen aus anderen Abteilungen im Zusammenhang mit einer größeren Akzeptanz von Vielfalt wahr. Auch eine zweite Führungskraft beobachtete ein besseres Verständnis für verschiedene Rollen in der Organisation und dadurch mehr Transparenz, ein stärkeres Zusammengehörigkeitsgefühl und ein „viel größeres Bewusstsein“ für Partizipation und demokratische Haltungen. Aufgrund des Projektes wurde auch das Thema „wertschätzendes Führen“ im Verband präsent, was vorher nicht der Fall gewesen war (Interview 15, organisationale Veränderungen).

Eine dritte Führungskraft nahm eine „deutlich andere“ Sensibilität für Demokratiestärkung im Sinne eines gestiegenen Bewusstseins wahr. Sie führte dafür eine größere Offenheit im Umgang mit Menschen mit einem internationalen Hintergrund oder mit Sprachbarrieren oder mit einer Behinderung an. Mitarbeitende, die sich problematisch oder auch rassistisch gegenüber diesen Gruppen äußerten, würden jetzt viel eher von anderen Mitarbeitenden darauf angesprochen. Auf Fragen des Umgangs mit Alltagsrassismus „haben wir heute Antworten. Die hatten wir früher nicht“ (Interview 13, organisationale Veränderungen, Abschnitt 9). Mitarbeitende reagierten inzwischen selbstbewusst auf alltagsrassistische Vorkommnisse und wüssten, an wen sie sich wenden müssten. Sie sprächen das Projektteam aktiv an anstatt solche Vorfälle einfach auszuhalten. Auch aktuelle Ereignisse im Bereich Rechtsextremismus und Rechtspopulismus würden inzwischen offen diskutiert. Der Verband habe eine Haltung dazu entwickelt und vertrete seine Werte in dem Zusammenhang deutlich nach außen. Beispielsweise würden zu aktuellen Ereignissen Meinungsumfragen unter den Mitarbeitenden oder Videostatements erstellt.

„Wir haben ja eine eigene Haltung, wir haben ja ein eigenes Leitbild als [Verband]. Setzen das in den Kontext und sagen: Moment, dafür stehen wir nicht. Dafür sind wir als Organisation nicht da, nicht unsere Mitarbeitenden. Wir wollen auch für unsere Fördermitglieder und für unsere Kunden nicht ein Bild vermitteln, dass das für uns okay ist, was in der Gesellschaft gerade passiert. Sondern wir wollen schon deutlich sagen: Unsere Werte sind ganz andere. Und das hätte es tatsächlich in der Form ohne das Projekt in der Deutlichkeit, also auch in der innerverbandlichen Deutlichkeit, Spürbarkeit so nicht gegeben“ (Interview 13, organisationale Veränderungen, Abschnitt 31).

In dem Zusammenhang sprach der Befragte sogar von einer „veränderten Verbandskultur“. Der Führungskraft zufolge eröffnete das Projekt die Möglichkeit, „unbequem“ zu sein und innerverbandlich ein Klima zu schaffen, dass Mitgliedern mit einer „komischen Haltung“ verdeutlicht, dass sie „bei uns hier nichts verloren“ haben. „Man kommt ja häufig arbeitsrechtlich nicht weiter oder vereinsrechtlich, aber durch die Stimmung, die halt im Verband herrscht, kann man schon einiges bewegen“ (Interview organisationale Veränderungen 13, Abschnitt 5). Aus Sicht der Programmevaluation sollte hinsichtlich der Entwicklung einer solchen „Stimmung“ aber auch die Frage geklärt werden, an welchen Stellen gegebenenfalls kommunikative Brücken zu Personen mit anderen Positionen gebaut werden können, um ihnen im Sinne einer vielfältigen demokratischen Auseinandersetzung den Diskurs offen zu halten und unter Umständen auch eine Veränderung von Positionen zu ermöglichen.

Auch die vierte Führungskraft stellte eine aktivere Auseinandersetzung mit bestimmten Themen wie Transparenz und Kommunikation – vor allem durch Landesregionalvorstände und Bereichsleitungen – fest. Sie konstatierte auch ein „besseres Bewusstsein“ für die Bedeutung und den Zusammenhang dieser Themen mit Demokratie. Die Themen würden generell mehr mitgedacht und übergreifender zusammengedacht bzw. mit Problemlagen im Verband verknüpft. Ferner würde der Bedarf nach einer Antidiskriminierungsstelle von verschiedenen Stellen im Verband geäußert. Generell würden sich die Verantwortlichen im Verband auch „mehr zwingen“, sich mit den Themen auseinanderzusetzen. Für eine stärkere Sensibilisierung für Z:T-Themen spricht in dem Verband auch, dass es eine Warteliste für die Demokratieberaterausbildung gab. In dem fünften Verband wurde der Führungskraft zufolge das Thema der Demokratiarbeit in verschiedenen Formaten und Ansätzen präsent gehalten, wofür ohne das Projekt keine Zeit war. Das zeigt sich beispielsweise an der Fachberatung für Kindertagesstätten,

die Mitarbeitende in Kitas für bestimmte Projektthemen sensibilisiert. Außerdem sind die Projektthemen inzwischen „regelmäßiger Teil“ sozialpolitischer Fachaustauschformate im Verband.

Typische Veränderung II: Stärkung von Beteiligung

Ein besonderer Fokus lag in dieser Förderphase auf dem Schwerpunkt „Partizipation und Teilhabe“ (Mittlerziel 3), der eine Facette der Demokratiestärkung darstellt. Diesbezüglich berichteten vier Führungskräfte positive Veränderungen. Eine fünfte Führungskraft gab an, dass Beteiligung im Verband bereits durch einen früher und unabhängig vom Z:T-Bundesprogramm eingeführten Qualitätsmanagementprozess selbstverständlich geworden sei. Sie konnte dazu aber keine konkreten Angaben machen. Trotzdem ist dieser Umstand eine plausible Erklärung dafür, warum die Führungskraft keine Veränderungen in diese Richtung beobachtete. Damit lassen sich die von den anderen Befragten im Bereich der Beteiligung geschilderten positiven Veränderungen insgesamt als typisch für diesen Verbandstyp einstufen.

So wurden in einem Fall die Machtbeziehungen in bestehenden Gremien reflektiert, um sie beteiligungsorientierter zu gestalten (Wer bringt in die Gremiensitzungen Themen ein? Wer führt das Protokoll?). Außerdem wurden Formate hinsichtlich der Teilnehmenden durchdacht und neu strukturiert. Die Führungskraft beobachtete außerdem eine Veränderung in Fachrunden von Qualitätsmanagementbeauftragten oder Kommunikationsfachkräften: Teilnehmende sammelten und berichteten jetzt selbst ihre Bedarfe anstatt diese Aufgabe den Vorgesetzten zu überlassen. Und schließlich diskutierten Verantwortliche des Verbandes die Frage, wie bestimmte Entscheidungen dezentraler und praxisnäher getroffen werden können, ohne in jedem Fall den Landesvorstand einbinden zu müssen. Auch die Führungskraft eines zweiten Verbandes stellte eine Belebung und Optimierung bereits vorhandener Beteiligungsstrukturen fest.

„Das Projekt hat Strukturen optimiert und neu aufgebaut, die eigentlich schon immer da waren, aber keiner gelebt hat. Und das würde ich auch sagen, dass unsere Satzung und unser Leitfaden mit diesem Projekt gestärkt worden ist, weil vielen nicht bekannt war, was es für Beteiligungsmöglichkeiten gibt. Und wenn man nicht fragt, dann kriegt man die Infos nicht. Und wenn keiner daran denkt, die Infos weiterzugeben oder mal nachzulesen dreißig Seiten, dann läuft es so weiter, wie es irgendwelche Vorgänger mal gemacht haben. Also wirklich eine Sensibilität zu haben für Möglichkeiten“ (Interview 15, organisationale Veränderungen, Abschnitt 23).

Außerdem nahm die Führungskraft ein gewachsenes gegenseitiges Verständnis für verschiedene Rollen im Verband und deren Möglichkeiten mit Blick auf Beteiligung wahr. Das machte sie vor allem am Beispiel der ehrenamtlichen Helfervertreterinnen und -vertreter fest. Die Gruppe konnte außerdem zu selbstorganisierten Austauschrunden angeregt werden, die nicht mehr vom Projekt moderiert werden mussten. Auch im dritten Verband beobachtete eine Führungskraft verschiedene neu eingerichtete Formate im Rahmen eines vom Projekt entwickelten Beteiligungskonzeptes. Dabei handelte es sich z.B. um einen digitalen Kanal, in dem sich die Demokratieberaterinnen und -berater (Mentoren) regelmäßig austauschten und über den ihre Bedarfe erhoben wurden, oder um einen Jour fixe für die Ehrenamtlichen sowie um eine Meldestelle für direkte Rückmeldungen von Mitgliedern zu verschiedenen Themen im Verband.

Im vierten Fall ging es um ein gewachsenes Bewusstsein für beteiligungsrelevante Fragen bei Verantwortlichen sowie bei der befragten Führungskraft selbst. Das war wiederum eine wichtige Voraussetzung für die positive Veränderung von Beteiligungsstrukturen:

„Wenn wir beispielsweise feststellen: Mensch, es sind die üblichen Verdächtigen einfach nur da, reihenweise Mittelschicht, dann kann schon darüber nachgedacht werden: Wie kann man es denn anders machen? Also wen haben wir beispielsweise noch nicht angesprochen? Oder Beteiligungsformate überhaupt: Inklusiv, barrierearm, was heißt das? Also von A bis Z durchzudenken. Das sind schon Sachen, die man aus dem Alltag jetzt nicht so auf dem Zettel hat“ (Interview 12, organisationale Veränderungen, Abschnitt 17).

Verbandsspezifische Veränderungen

Durch die qualitative Analyse konnten noch weitere Veränderungen identifiziert werden, die aber als verbandsspezifische Besonderheiten betrachtet werden müssen, da sie nicht in allen analysierten Verbänden des hier diskutierten Typs vorkamen. So beobachteten immerhin drei Führungskräfte infolge der Aktivitäten des Z:T-Projektes eine verbesserte Kommunikationskultur bzw. neue Kommunikationsstrukturen im Verband. Beispielsweise treffen sich die Projektvertreterin, Mitarbeitende aus der Personal- bzw. Organisationsentwicklung, der internen Kommunikation, dem betrieblichen Management und der Fortbildungs-Akademie des Verbandes jetzt einmal im Monat und diskutieren, wie zum einen die Fortbildungsangebote des Z:T-Projektes im Verband nachhaltig als Regelangebot verankert werden können und sich zum anderen das vielfältige Fortbildungsangebot im Verband für die Zielgruppen übersichtlicher und verständlicher aufbereiten lässt. In derselben Organisation sind angeregt durch das Projekt weitere bereichsübergreifende Austauschformate in der Landesgeschäftsstelle entstanden, in denen die Beteiligten ihre Kommunikationsstrukturen und die Verteilung wichtiger Informationen reflektieren und sich Gedanken über transparentere Informationswege machen. Eine solche neue Art der Zusammenarbeit im Rahmen der Organisationsentwicklung stellte die betreffende Führungskraft auch zwischen den Vorständen von Regional- und Landesebene fest. Die zweite Führungskraft beobachtete,

„dass wir anders miteinander im Gespräch sind. Und das wirklich quer durch alle Ebenen durchs Haus. Man merkt natürlich auch auf einmal: Da sollte man vielleicht mal noch drei Sätze mehr reden. Und das finde ich wirklich unheimlich wertvoll“ (Interview 14, organisationale Veränderungen, Abschnitt 5).

Angestoßen durch das Projekt führte ein dritter Verband eine Klausurtagung für den Vorstand ein, auf der sich die Beteiligten auch über Kommunikationsschwierigkeiten austauschten. Dadurch ist der Vorstand stärker zusammengewachsen. Darüber hinaus sorgten Vorstände in Zusammenarbeit mit Hauptamtlichen auf der Delegiertenversammlung für mehr Transparenz, indem sie Prozesse detaillierter vorbereiteten und im Vorfeld überlegten, welche Informationen ein ehrenamtliches Gremium benötigt, um selbst gut entscheiden zu können. Als Bedingung für eine bessere Kommunikationskultur beobachtete dieselbe Führungskraft zwei weitere Veränderungen. Zum einen ging es um eine Perspektivenerweiterung. So nahmen die Helfervertreterinnen und -vertreter des Verbandes in ihren Gremien inzwischen nicht nur ihre eigenen Interessen, sondern auch die Interessen anderer Standorte stärker mit in den Blick. Zum anderen ging es um eine Klärung der richtungsweisenden Rolle von Vorständen mit Blick auf Demokratiestärkung. Ferner empfand eine Führungskraft die Zusammenarbeit des Projektes mit der Antidiskriminierungsstelle des Verbandes als sehr wertvoll. Außerdem engagierte sich derselbe Verband aufgrund des Projektes über die Verbandsgrenzen hinaus in Demokratiebündnissen:

„Wir hätten niemals unsere Stimme nach außen hin erhoben, hätten uns in anderen Bündnissen stark gemacht, wären da eingetreten, davon bin ich überzeugt, wenn wir nicht selber dieses Projekt gemacht hätten.“ (Interview 13, organisationale Veränderungen, Abschnitt 29).

Rolle der Demokratieberaterinnen und -berater

Im Zusammenhang mit der Frage nach den organisationalen Veränderungen in den Vereinen und Verbänden ist vor allem die Rolle der Demokratieberaterinnen und -berater interessant. 4 der 5 befragten Führungskräfte zufolge agierten die ausgebildeten Demokratieberaterinnen und -berater im Verband vor allem als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren bzw. „Fürsprecher“ für Z:T-Themen. Sie warben für die Themen von Z:T und in dem Zusammenhang für die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen und unterbreiteten Bildungsangebote. In einem Fall regten die Berater/-innen beispielsweise für den Verband völlig neue Aktivitäten im Rahmen der politischen Bildung an. Beispiele sind ein Stolpersteinrundgang oder ein Besuch im Landtag. Auch aus der Schilderung einer zweiten Führungskraft über die „vielen Veranstaltungen“, die die „unheimlich rührigen“ Beraterinnen und Berater im Verband umsetzten, wurde die Multiplikatorenrolle deutlich. Der Befragte schätzte dabei vor allem ihr nutzenorientiertes Vorgehen und die methodische Kompetenz, nämlich das Wissen „in mundgerechten Häppchen zielgruppengerecht und passgenau zu servieren“, sodass die Zielgruppen „etwas damit anfangen können“. Außerdem gingen die professionellen Berater/-innen im Team direkt auf die Fachreferate zu und böten bedarfsgerechte, passgenaue Formate an, die sich auch längerfristig verankern ließen.

Die dritte Führungskraft schätzte vor allem die inhaltliche Kompetenz und die Informationsarbeit der Beraterinnen und Berater über Hintergründe von und den Umgang mit Menschen anderer Herkunft oder Religion. Sie spielten aber auch als eine Art Mediatorinnen und Mediatoren bei der „Integration auch von Andersdenkenden“ eine „spannende Rolle“. Die Führungskraft zeigte sich insgesamt sehr informiert über die Tätigkeit der Beraterinnen und Berater, was auch ihr Interesse am Projekt verdeutlichte. Die vierte Führungskraft nahm die Beraterinnen und Berater ebenfalls als kompetente Multiplikatorinnen und Multiplikatoren zu Diversitäts-, Vielfalts- und Inklusionsfragen wahr. Denn das häufigste Problem sei dem Befragten zufolge „gar nicht das Sich-Einlassen auf eine Veränderung im Verband, sondern die fehlende Kompetenz.“ Die Menschen seien verunsichert hinsichtlich der Bedeutung von Abkürzungen wie „LGBTQ+“ oder von Begriffen wie „queer“. Zudem gäbe es Unklarheiten zu Glaubensfragen und zu kulturellen Hintergründen von Personen.

Allerdings ist auffällig, dass die Beraterinnen und Berater von keinem der Befragten explizit mit der Bearbeitung von Konfliktfällen mit diskriminierendem und demokratiefeindlichem Charakter in Verbindung gebracht wurden. Das lag in einem Fall sicherlich auch daran, dass der Verband in einer früheren Projektphase eine Antidiskriminierungsstelle eingerichtet hatte. Aus Aussagen anderer Führungskräfte ging aber hervor, dass ihnen Fälle von Konflikten mit diskriminierendem und demokratiefeindlichem Hintergrund entweder nicht bekannt waren oder diese aus ihrer Sicht im Verband kaum vorkämen. Eine fünfte Führungskraft konnte zum Zeitpunkt des Interviews noch nicht sagen, wie sich die Beraterinnen und Berater auf den Verband auswirken. Sie zeigte sich aber überzeugt von dem Ansatz des Z:T-Projektes, vor allem Fachkräfte etwa aus den Bereichen Qualitätsmanagement oder Rettungsdienst in die Beraterausbildung einzubeziehen, die bereits in einer beratenden Funktion im Verband tätig waren und die neuen Kenntnisse dann in ihren spezifischen Arbeitskontext einbringen konnten.

Beobachtete positive und negative Nebenwirkungen

Wir haben die Führungskräfte auch nach positiven und negativen Nebenwirkungen des Projektes befragt. Besonders positiv hervorzuheben ist eine neue Stelle für Organisationsentwicklung, die durch den vom Projekt initiierten Veränderungsprozess in einem Verband geschaffen wurde. Im selben Verband beobachtete die Befragte verstärkt Bemühungen der Vorstände, eine inklusive Sprache zu benutzen. Eine weitere Führungskraft beobachtete einen gelasseneren Umgang von Mitarbeitenden im Rettungsdienst oder in Geflüchteteinrichtungen mit Beschimpfungen. Außerdem hätten die Mitarbeitenden während der Corona-Pandemie besser mit Angriffen von Gegnern der Flüchtlingshilfe und der Impfkampagnen umgehen können.

„Ohne mein Vielfaltsteam und ohne die ganzen Anstrengungen hätte ich mir ehrlicherweise natürlich auch eine Hilfe suchen müssen, was ungleich schwerer gewesen wäre. Und es wäre auch die Frage gewesen, ob ich als Vorstand überhaupt alles erfahren hätte, ob das nicht unter meinem Radar abgelaufen wäre, weil die Mitarbeitenden vielleicht vor Ort das einfach auch ertragen hätten. Die wussten jetzt Bescheid und wussten auch in ihrer Sorge, an wen sie sich wenden können, und wir konnten gute Angebote und Antworten liefern“ (Interview 13, organisationale Veränderungen, Abschnitt 11).

Dieselbe Führungskraft beschrieb am Beispiel eines Vorfalles, dass dem Verband der Umgang mit Rassismuskorrekturen jetzt besser gelingt. Dabei ging es vor allem um eine veränderte Öffentlichkeitsarbeit, die auf Vorwürfe reagiert statt diesen auszuweichen und außerdem empathisch auf Betroffene eingeht sowie Transparenz herstellt. In einem anderen Verband entwickelten Haupt- und Ehrenamt mehr Verständnis füreinander, was der Befragte am Beispiel eines Konfliktfalles illustrierte. Außerdem lernte er selbst erst durch das Projekt Antidiskriminierungsarbeit und Möglichkeiten wie Argumentationstrainings kennen. Ferner hat sich der Verband erstmalig durch das Projekt mit gesellschaftspolitischen Themen beschäftigt, z.B. in Form einer auf größere Resonanz stoßenden Lesung. Zwei Führungskräfte nannten schließlich mehr Vernetzung im Verband als positive Nebenwirkung unter anderem der Beraterausbildung:

„Ja, wir haben mehr Vernetzung noch mal im Haus. Also ich beobachte das so ein bisschen, dass die Leute, die bei den Projekten jetzt die Mentorenausbildung gemacht haben, jetzt auf einmal öfter in unserer Lounge in der Mittagspause zusammensitzen, wo immer nur die Abteilungen gesessen haben. Das sind so kleine Nebeneffekte, die ich beobachte und die ich natürlich sehr wertvoll finde“ (Interview organisationale Veränderungen 14, Abschnitt 13).

An dieser Stelle möchten wir allerdings anmerken, dass Vernetzung kein Selbstzweck ist. Vorstellbar ist aber, dass sich durch den Austausch z.B. ein besseres Verständnis der verschiedenen Gruppen füreinander entwickelt. Über mögliche positive Folgen der beschriebenen Vernetzung machten die Befragten jedoch keine Angaben.

Zu negativen Nebenwirkungen haben sich zwei Führungskräfte geäußert. In einem Fall hatte das Projekt mit dem Thema „Diskriminierung“ am Anfang Skepsis und Unverständnis unter den Hauptamtlichen erzeugt. Sie empfanden das Thema als Unterstellung und hatten das Gefühl, etwas falsch gemacht zu haben. Daran habe das Projekt arbeiten müssen. Ähnlich löste die Beschäftigung eines anderen Projektes mit dem Thema „Vielfalt“ bei einigen Verbandsmitgliedern Irritationen aus, weil sie der Auffassung waren, dass man doch bereits in einer Demokratie lebe. Einige Mitglieder lehnten dem Befragten zufolge das Thema „Vielfalt“ sogar kategorisch ab.

Kausalzuschreibungen für die beobachteten Veränderungen

Mit Blick auf die beobachteten Veränderungen wollten wir von den Führungskräften auch wissen, worauf sie diese zurückführten. In dem Zusammenhang hoben 4 von 5 Befragten insbesondere die fachliche bzw. methodische Kompetenz des Projektteams hervor. Ein Befragter nannte gute Fortbildungsangebote wie z.B. Anti-Bias-Trainings und individuelle Gesprächsangebote des Projekts sowie die Fachnetzwerke der Projektmitarbeitenden als wichtige Beiträge für die wahrgenommenen Veränderungen. Dieselbe Führungskraft betonte in dem Zusammenhang, dass es ohne das Projekt gar nicht möglich gewesen wäre, „bildungspolitische Pädagogen oder ähnliche toll ausgebildete Menschen“ im Verband zu haben (Interview 13, organisationale Veränderungen, Abschnitt 43). Eine andere Führungskraft war besonders von den spielerischen, bildhaften, interaktiven, und vor allem nicht belehrenden Methoden des Projektes angetan. Damit hatte das Projektteam z.B. eine Sitzung des regelmäßigen Mitarbeiterforums gestaltet, die ihr nachdrücklich in Erinnerung geblieben ist.

„Ziel dieser Diskussion war einfach: Es gibt nicht die da in der Personalbuchhaltung oder in der Buchhaltung, die immer alles ... Sondern es gibt Menschen, Individuen, jeder ist anders, jeder arbeitet anders. Und das hat einen Riesen-aha-Effekt hier im Haus bewirkt. Also auch die Zusammenarbeit verändert, die Denke noch mal, nicht so auf andere zu zeigen, sondern noch mal ein bisschen zu gucken: Okay, das ist jetzt ein Problem, das habe ich mit dem. Und das muss ich da lösen und nicht mit der Abteilung XY lösen. Das war ein Riesen-aha-Erlebnis. Wenn ich in Diskussionsrunden bin und irgendjemand sich beschwert, dann sage ich immer: 'Die Personalabteilung? Oder ein Mitarbeiter in der Abteilung, wo Sie nicht klar kommen.' Und dann kommt immer: 'Ach, stimmt! Das war ja mit den Kästen'" (Interview 14, organisationale Veränderungen, Abschnitt 9).

Für einen anderen Befragten war neben der Fachkompetenz des Projektteams auch dessen „Wille zur Zielerreichung“ ausschlaggebend für die erreichten Veränderungen.

„Anstatt Bewährtes zu machen, ohne dass jemand teilnimmt im schlimmsten Fall. Sondern dass immer wieder geguckt wird: Was braucht es gerade? Wie wirken wir am besten in die Breite? Die sind schon ziemlich beispiellos in dem, wie sie es tun und in dem Anspruch, den sie haben, und auch in dem Willen, zu wirken und immer wieder neue Schnittstellen zu finden“ (Interview 12, organisationale Veränderungen, Abschnitt 31).

Das Projektteam forderte beispielsweise auch regelmäßig und hartnäckig Gesprächstermine mit dem Vorstand ein und diskutierte immer wieder mit der Verbands- und Kommunikationsentwicklungsabteilung über Strategien. Es war am Forum des Leitungsteams beteiligt, zu dem alle Leitungskräfte aller Bereiche gehören und machte auf verschiedene Angebote aufmerksam. Der Befragte sah auch in der „sehr guten Netzwerkarbeit“ und der Vertrauensarbeit des Teams wichtige Beiträge zu den positiven Veränderungen. Als einen der besten Beiträge des Projektteams beschrieb die Führungskraft das Anbringen von Aufklebern mit Denkanstößen an verschiedenen Orten im Organisationsgebäude, an denen die Verbandsangehörigen zufällig vorbeikamen und dann darüber diskutierten:

„Da hängt dann an der Stufe eine Frage oder ein Bild oder sonst irgendwas. Und dann läuft man mit jemandem hoch, mit dem man sonst nichts zu tun hat und so kommt man einfach immer wieder ins Gespräch“ (Interview 14, organisationale Veränderungen, Abschnitt 29).

Ein fünfter Befragter machte den entscheidenden Beitrag vor allem am Engagement, der Überzeugung und der Authentizität des Projektteams fest:

„Das ist das A und O, wenn man merkt, dass die das auch leben. Selbst wenn die keine Experten für politische Bildung sind. Aber sie arbeiten sich in Themen ein und sind überzeugt

davon, dass wir gute Instrumente haben“ (Interview 15, organisationale Veränderungen, Abschnitt 33).

Das Projekt war für diese Führungskraft ein Ansprechpartner und eine Instanz, die Prozesse ansah, Dinge nachhielt und der Leitung Möglichkeiten wie z.B. Bildungsangebote oder Beratungsangebote sowie Kontaktpersonen aufzeigte und sie betrachtete es somit als ursächlich für die Veränderungen. Gute Fortbildungsangebote nannte auch ein anderer Befragter als wichtigen Beitrag des Projektes. Als weitere Projektbeiträge gaben die Befragten Austausch, gemeinsame Diskussionen sowie die Beteiligung an Klausurtagungen und Hauptamtlichen-Runden an. Eine Führungskraft machte vor allem das günstige Zusammenwirken von gesellschaftlichen Entwicklungen wie etwa einer gendergerechten Sprache auf der einen Seite und den Projektaktivitäten auf der anderen Seite für die Veränderungen verantwortlich. Außerdem sah sie in einer neu geschaffenen Stelle für Organisationsentwicklung und in der engen Zusammenarbeit des Projektes mit den Bereichen der internen Kommunikation und der „Change-Kommunikation“ einen wesentlichen Beitrag, um Veränderungsprozesse strategischer und nachhaltiger zu gestalten.

Zusammenfassung

Die Projekte sind eine wichtige Ursache für zwei typische Veränderungen im Bereich der Wohlfahrtspflege, Sozial- und Bildungsarbeit sowie der kirchlichen Arbeit: erstens für ein stärkeres und vor allem sichtbares Bewusstsein für Fragen der Demokratiestärkung und zweitens für eine Stärkung von Beteiligung. Das stärkere Bewusstsein für Demokratiefragen zeigte sich vor allem in einer kontinuierlichen Präsenz des Demokratiethemas in einzelnen Fachrunden oder in offenen Diskussionen von Haltungen an verschiedenen Stellen in der Organisation, mehr Wertschätzung und Verständnis für andere Perspektiven oder in einem regelrechten „Stimmungsumschwung“ im Verband durch eine deutliche Positionierung gegen Rassismus und für Vielfalt durch einen Teil der Mitarbeitenden. Die Stärkung von Beteiligung drückte sich in einer beteiligungsorientierten Reflexion und Gestaltung bestehender Gremien aus. Darüber hinaus wurden bestehende, aber eingeschlafene Beteiligungsmöglichkeiten wiederbelebt sowie selbstorganisierte Austauschrunden und andere Beteiligungsformate eingerichtet.

Darüber hinaus zeigten sich auch verbandsspezifische Veränderungen wie eine verbesserte Kommunikationskultur bzw. Kommunikationsstruktur. Das betraf zum Beispiel mehr Transparenz durch neue Austauschstrukturen zwischen verschiedenen Abteilungen oder Ebenen eines Verbandes oder die Verminderung von Kommunikationsschwierigkeiten durch ein geeignetes Austauschformat. Wichtige positive Nebenwirkungen sind die Schaffung einer Stelle für Organisationsentwicklung in einem Verband, ein besserer Umgang von Verbandsmitgliedern mit Anfeindungen, ein angemessenerer Umgang mit Rassismuskorrekturen sowie mehr Verständnis von Haupt- und Ehrenamt füreinander. Negative Nebenwirkungen sind in zwei Verbänden abwehrende Haltungen von Verbandsmitgliedern gegenüber den Projektthemen.

Die geschilderten positiven Veränderungen führten die Befragten vor allem auf die Fachkompetenz und guten Bildungsangebote des Projektteams zurück. Als weitere Wirkfaktoren wurden eine gute Netzwerk- und Vertrauensarbeit, das kreative Anregen von Denk- und Austauschprozessen durch das Projektteam sowie das Engagement und die Überzeugung und Authentizität des Projektteams genannt.

Die Demokratieberaterinnen und -berater dieses Verbandstyps agierten insbesondere als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren. Die Führungskräfte schätzten vor allem die von ihnen initiierten Bildungsangebote und ihre aufklärende Rolle in Bezug auf Vielfaltsthemen. Es fiel aber auf, dass die Beraterinnen und Berater von den Führungskräften entweder gar nicht oder nur ganz am Rande in Zusammenhang mit der Bearbeitung von Konfliktfällen mit diskriminierendem und demokratiefeindlichem Charakter gebracht wurden. Zu erwähnen ist schließlich, dass alle 5 befragten Führungskräfte die Projekte positiv beurteilten.

Tabelle 21: Organisationale Veränderungen im Bereich der Wohlfahrtspflege, Sozial- und Bildungsarbeit sowie kirchliche Arbeit

Typische Veränderungen:

- **Stärkeres und sichtbares Bewusstsein** der Mitglieder für Fragen der Demokratiestärkung (z.B. Positionierung zu Demokratiethemen und gegenüber rassistischen Äußerungen)
- **Belebung oder Optimierung bestehender Beteiligungsformate** oder Einrichtung von neuen Austauschformaten oder Formaten, um Ehrenamtliche besser zu beteiligen

Weitere wichtige verbandsspezifische Veränderungen:

- Neue Kommunikationsstrukturen auf der hauptamtlichen Ebene oder zwischen Vorständen sowie eine verbesserte Kommunikationskultur
- Engagement in regionalen Demokratiebündnissen

Wichtige Beiträge zu den Veränderungen:

- Fachkompetenz bzw. hohes Engagement des Projektteams
- Netzwerk- und Vertrauensarbeit des Projektteams
- Unterstützung durch Geschäftsführung und Vorstände
- Strukturelle Veränderungen im Verband (Stelle für Organisationsentwicklung)

Rolle der Demokratieberater/-innen:

- Demokratieberater/-innen agieren hauptsächlich als fachlich kompetente Multiplikatorinnen und Multiplikatoren von Wissen zu Vielfaltsthemen.

Positive verbandsspezifische Nebenwirkungen:

- Einrichtung einer Stelle für Organisationsentwicklung
- Besserer Umgang von Mitarbeitenden mit Beschimpfungen bzw. mit Anfeindungen von Gegnern der Geflüchtetenhilfe und der Corona-Impfkampagnen
- Angemessener Umgang mit Rassismusrwürfen gegenüber dem Verband

Negative verbandsspezifische Nebenwirkungen:

- Aufbau von Irritation und Abwehrhaltungen gegenüber Vielfalts- und Demokratiethemen unter Verbandsmitgliedern

4.3.12.2 Organisationale Veränderungen beim Verbandstyp „Feuerwehr, THW und DLRG“

Bewertung der Projekte aus Sicht der Führungskräfte

Auch die befragten Führungskräfte von Verbänden der Feuerwehr, des THW und der DLRG äußerten sich durchweg positiv über die Projekte. Für eine Führungskraft war es mit Blick auf die gesellschaftspolitische Verantwortung des Verbandes und auf das Themenfeld der Demokratiebildung „eines der wichtigsten Dinge, die wir gerade tun im Landesverband“ (Interview organisationale Veränderungen 03, Abschnitt 3). Ähnlich sah das auch die befragte Führungskraft eines zweiten Verbandes. Drei der in diesem Bereich befragten Führungskräfte stehen Jugendorganisationen vor. Sie schätzten an dem Z:T-Projekt vor allem, dass es darüber gelungen ist, die Jugendlichen besser zu erreichen und in die Arbeit des Verbandes einzubinden. So gilt in einem Fall das Delegiertensystem unter den Jugendlichen des Verbandes mittlerweile als eine Selbstverständlichkeit, was vor dem Projekt nicht der Fall war. Eine Führungskraft lobte explizit das selbstbewusste Auftreten des Z:T-Projektteams gegenüber der Führungsebene.

Die befragten Führungskräfte pflegten insgesamt eine große bis sehr große Nähe zum Projekt. So hat ein Befragter das Projekt mit auf den Weg gebracht und war im Vorstand der Ansprechpartner für das Projekt. In dieser Funktion trug er auch Projektthemen in das Vorstandsgremium. Aufgrund der besonderen Personalsituation im Projekt hatte er zudem übergangsweise die Projektleitung inne. Ferner unterstützte er das Projekt als Vertreter des Stammverbandes bei der Bearbeitung von Krisensituationen in Untergliederungen. Auch die Führungskräfte der drei befragten THW-Jugendverbände standen in einem engen inhaltlichen Austausch mit dem Projekt. Ein Befragter hat auch an der Beraterausbildung teilgenommen. Der fünfte Befragte vertrat das Projekt hauptsächlich nach außen und versuchte etwa auf Podiumsdiskussionen oder im Rahmen eines parlamentarischen Abends die Politikvertreterinnen und -vertreter für die Projektthemen zu sensibilisieren.

Verbandsspezifische Veränderung I: Stärkeres Bewusstsein für Z:T-Themen

Bei den Befragten des Verbandstypus „Feuerwehr/THW/DLRG“ handelte es sich um ein heterogenes Sample, da die Interviewpartnerinnen und -partner entweder einen Erwachsenenverband (2) oder eine Jugendorganisation (3) vertraten. Das ist sicherlich ein wesentlicher Grund dafür, dass wir keine typischen, von allen fünf Führungskräften berichteten Veränderungen identifizieren konnten. Aber immerhin hoben 3 von 5 Befragten hervor, dass sich die Mitglieder der Z:T-Themen bzw. der gesellschaftlichen Rolle des Verbandes stärker bewusst sind. Der Vertreter eines Erwachsenenverbandes beobachtete, dass Funktionsträger inzwischen auch selbständig Z:T-Themen ansprechen würden. Er wusste außerdem von einer Ortsgruppe, die von sich aus im Rahmen der Nachwuchsgewinnung ihre Rolle für die eigene Kommune diskutierte. Außerdem schilderte er Beispiele, in denen Mitglieder bzw. der Verband offensiv auf Personen reagierten, die fragwürdige Sprüche verbreiteten oder problematische Symbole zur Schau stellten. In dem Zusammenhang nahm er auch eine gestiegene Kompetenz im Umgang mit solchen Vorfällen im Verband wahr. Ferner würden einige Mitgliedsorganisationen stärker auf das Miteinander achten. Auch die Skepsis gegenüber dem Projekt sei mit der Zeit zurückgegangen. Insgesamt stellte auch er eine größere Lockerheit und Offenheit in der Kommuni-

kation über Z:T-Themen fest. Eine andere Führungskraft beobachtete eine stärkere Sensibilisierung für Diskriminierung bzw. diskriminierende Sprache. Sie erkannte das daran, dass mehr solcher Fälle gemeldet wurden und mehr über diese Themen gesprochen wurde. Eine offenere Diskussion über Z:T-Themen nahm auch ein dritter Befragter wahr.

Verbandsspezifische Veränderung II: Verbesserte Kommunikations- bzw. Verbandskultur

Eine zweite Veränderung betrifft eine verbesserte Kommunikations- bzw. Verbandskultur in drei Verbänden, und zwar in den zwei Erwachsenenverbänden und in einem der drei Jugendverbände. So setzte ein Verband an der üblichen Hierarchie vorbei einen Ansprechpartner für Z:T-bezogene Probleme ein, der zu den Öffnungszeiten der Geschäftsstelle für die Mitglieder direkt erreichbar war. Als die wichtigste Veränderung beschrieb eine zweite Führungskraft eine Art „Frühwarnsystem“ in Bezug auf die Untergliederungen. Damit war eine verbesserte Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Landesverband und den Ortsverbänden in den ländlichen Räumen gemeint. Dabei übernahmen die Verbandsberaterinnen und -berater des Projektes eine Art Scharnierfunktion, indem sie dem Vorstand Hinweise gaben, welche Untergliederungen besondere Aufmerksamkeit und Wertschätzung benötigten. Darüber hinaus wurden die Untergliederungen inzwischen auch selbst aktiv, was vor dem Projekt nicht der Fall gewesen war. So hat sich z.B. eine Gliederung für einen Verbandsentwicklungstag mit dem Projekt eingesetzt. Indem der Landesverband das Projekt selbst aktiv für die Organisationsentwicklung nutzte, ist dem Befragten zufolge auch eine andere Gesprächskultur im Verband entstanden. Eine verbesserte Kommunikation beobachtete auch ein dritter Befragter. So fänden Jugendliche mit ihren Forderungen und ihrem Selbstverständnis vermehrt Gehör im Ortsverband und damit auch in der Behördenstruktur des THW.

Verbandsspezifische Veränderungen III: Stärkere Beteiligung der Mitglieder in Jugendverbänden

Die Führungskräfte aller drei befragten Jugendverbände konnten Veränderungen im Themenfeld der Beteiligung berichten, das in dieser Programmphase einen besonderen Schwerpunkt im Programmbereich 1 bildete. Sie beobachteten unter den Mitgliedern z.B. in eine höhere Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme. In einem Fall hinterfragten Jugendliche beim Übergang zu den Aktiven im Erwachsenenbereich öfter eingefahrene Vorgehensweisen:

„Und da haben wir jetzt halt tatsächlich die ersten Ortsverbände, die uns das sehr positiv zurückmelden und sagen: Da kommen jetzt Achtzehn-, Neunzehnjährige, die sagen, da gibt es nicht nur den einen König, sondern lass uns doch mal irgendwie eine Sitzung machen, wo wir uns zusammensetzen und über solche Sachen in der Gruppe diskutieren und dann auch Beschlüsse fassen“ (Interview 02, organisationale Veränderungen, Abschnitt 17).

Im selben Verband ist das im Rahmen des Projektes aufgebaute Delegiertensystem zur Selbstverständlichkeit geworden, was ebenfalls eine Übernahme von Verantwortung einschließt. Das zeigt sich für die Führungskraft daran, dass

„uns Jugendliche nicht mehr hilflos kontaktieren und fragen: ‘Habt ihr eine Idee, wie ich was verändern kann?’ Sondern dass wir jetzt Jugendliche haben, die uns Bescheid geben, dass sie mit einem Delegierten, vielleicht aus der eigenen Ortsjugend oder aus einer benachbarten Ortsjugend, schon gesprochen haben, weil sie etwas verändern wollen“ (Interview 02, organisationale Veränderungen, Abschnitt 19).

Delegierte träten dann mit den Themen der jugendlichen Mitglieder an den Vorstand heran. Neu ist der Führungskraft zufolge auch, dass in den Ortsjugenden Wahlkampf betrieben wird:

„Also das ist eine komplette Sinneswandlung von ‘Da oben wurde behauptet, wir brauchen das’ hin zu Jugendlichen, die jetzt wirklich sagen: ‘Bitte seid so nett und wählt mich.’ Und jetzt fangen sie natürlich auch an, dass wir Stellvertreter in den Ortsjugenden kriegen. Also es gibt mehr Interessenten als letztlich erste Wahlplätze. Und das ist halt auch einfach ein schöner Effekt. Also voller Erfolg“ (Interview 02, organisationale Veränderungen, Abschnitt 37).

In einem anderen Verband hat sich ein Arbeitskreis „Jugendbeteiligung“ gegründet, in dem auch ein Mitglied der Landesjugendleitung sitzt. Außerdem kamen Jugendliche auf den Verband zu und gestalteten eine Bildungsfahrt selbst. Dafür gab es vier gemeinsame Termine der Jugendlichen mit Verantwortlichen im Verband, was für den Verband ein Novum darstellte. Vor dem Projekt wurden solche Veranstaltungen üblicherweise zentral von der Landesstelle vorgegeben. In demselben Verband beobachtete die Führungskraft, dass mehr Jugendliche das Stimmrecht als Delegierte für die Ortsjugend wahrnahmen.

„Das bedeutet, dass diese Jugendlichen ja auch eine Legitimation in der Jugendgruppe erlangt haben und als Vertreter ihrer Ortsjugend dahin fahren können. Das heißt, auch da haben sich Prozesse dahingehend verändert, dass Jugendsprecher vermehrt gewählt werden“ (Interview 04, organisationale Veränderung, Abschnitt 31).

Im selben Verband luden die Ortsausschüsse außerdem vermehrt Jugendsprecherinnen und -sprecher zu ihren Sitzungen ein. Auch wenn diese dort kein Stimmrecht haben, zeigt das der befragten Führungskraft zufolge doch ein Umdenken der Ortsbeauftragten. Parallel zum Z:T-Projekt hat der Verband auch das Thema „Satzungen“ angestoßen. Neu war die Vorgabe für potentielle Mitgliedsvereine, „dass Jugendliche ein Stimmrecht haben, dass sie eine zentrale Mitbestimmungsfunktion haben und auch ihren eigenen Vertreter wählen können“ (Interview 04, organisationale Veränderung, Abschnitt 31). Außerdem gestalteten Jugendliche den Landesjugendausschuss „entscheidend“ mit. Die Führungskraft erinnerte sich in dem Zusammenhang an Videos, in denen die Jugendlichen anderen Peers in ihrer eigenen Sprache erklärten, wie die Entlastung eines Vorstandes funktioniert. Der Befragte fand das „sehr gut umgesetzt.“ Die dritte Führungskraft eines THW-Projekts berichtete von mehr Delegierten aus dem Jugendverband, die im Rahmen der Projektaktivitäten gewonnen werden konnten. Außerdem würden sich die Ortsjugenden verstärkt damit beschäftigen, wie sie beispielsweise die Ortsjugendversammlungen gestalten sollen. Die anderen beiden befragten Führungskräfte aus Erwachsenenverbänden berichteten keine Veränderungen im Bereich der Beteiligung.

Weitere verbandsspezifische Veränderungen

In ebenfalls drei Verbänden beobachteten die befragten Führungskräfte die Aktivierung neuer Gruppen. So konnten in einem schon lange bestehenden Verein etliche junge Menschen zur Mitarbeit aktiviert werden. Eine Feuerwehr öffnete sich stärker für Gruppen mit Migrationshintergrund und Menschen mit Behinderung und in einem weiteren Verband wurde eine Gruppe für Helferinnen gegründet, da junge Frauen und Mädchen dort bisher unterrepräsentiert waren. Außerdem engagierte sich eine Demokratieberaterin in einer Führungsfunktion des Verbandes. Das geschah auch in einem zweiten Verband.

Die Führungskräfte der THW-Verbände nannten als weitere Veränderung die Etablierung von politischer Bildung im Verband. Das hing unmittelbar mit der Hauptamtlichkeit der Projektverantwortlichen zusammen, die gleichzeitig die Bildungsreferenten bzw. -referentinnen waren. Dadurch konnten Fortbildungsangebote überhaupt erst kontinuierlich entwickelt und begleitet werden. Eine Führungskraft beobachtete aber auch ein neues, bisher nicht im Verband eingesetztes Format der Weiterbildung, und zwar die Vernetzungstreffen mit den zu Konfliktschlich-

tern ausgebildeten Kindern und Jugendlichen. Sie dienten vor allem der gemeinsamen Reflexion erlebter Konfliktsituationen. Der Befragte nahm auch selbst an diesen Treffen teil. Schließlich berichteten zwei Führungskräfte über neue bzw. gestärkte Kooperationen. So ging ein Feuerwehrverband eine Zusammenarbeit mit dem „Bund aktiver Demokraten“ ein und organisierte mit diesem eine große Aufklärungsveranstaltung zu Rechtsextremismus im Bundesland. Und ein THW-Jugendverband kooperierte im Rahmen eines Seminars zu Stammtischparolen im selben Bundesland mit der Jugendfeuerwehr.

Rolle der Demokratieberater und -beraterinnen

Die Wahrnehmung der Rolle der Demokratieberater/-innen durch die befragten Führungskräfte variierte bei diesem Verbandstyp am stärksten, was aber ebenfalls an den heterogenen Organisationstypen Erwachsenenverband versus Jugendverband liegen dürfte. Als inzwischen „unentbehrlich“ empfand die Führungskraft einer Erwachsenenorganisation die Berater/-innen. Diese Einschätzung teilte ihm zufolge auch der Vorstand und er wog sogar, diese unabhängig vom Projekt dauerhaft in den Strukturen zu verankern. Die Berater/-innen im Verband spielten inzwischen eine „große Rolle“ und böten „einen solchen Mehrwert“, indem sie den Gliederungen

„auf eine schnelle, einfache, kompetente Art Hilfe leisten sowohl in der Organisationsentwicklung wie auch in der Konfliktberatung oder der Frage: Wie kann ich eine Teilhabe besser organisieren? Die werden über Vorstandsmitglieder abgefragt, die werden über das Projekt abgefragt. Die werden persönlich angesprochen, man kennt sie inzwischen. Und man kennt ihre Fachkompetenz“ (Interview 03, organisationale Veränderungen, Abschnitt 25).

Ein anderer Verband hat die Stelle eines Extremismusbeauftragten eingerichtet, der für schwierigere Beratungsfälle mit extremistischem Bezug zuständig ist, die bisher aber noch nicht aufgetreten waren. Die Person leistete vor allem in der Aufklärungsarbeit und trat als Referent auf größeren Veranstaltungen auf. Ein Berater war in der Geschäftsstelle als Ansprechpartner für Z:T-Themen tätig. Weitere Berater/-innen kümmerten sich als „Problemlöser“ hauptsächlich um Fragen der sozialen Gemeinschaft in der Feuerwehr sowie in Einzelfällen auch um rechts-extreme Posts oder das Tragen problematischer Symbole. In einem weiteren Verband war die Rolle der Beraterinnen und Berater zum Zeitpunkt des Interviews noch nicht abschließend geklärt. Es handelte sich hier vorwiegend um junge Menschen. Aufgrund ihres Alters sind sie der Führungskraft zufolge jedoch nicht für die Bearbeitung von Konflikten unter älteren Mitgliedern geeignet. Daher sollten sie „Mini-Projekte“ entwickeln und umsetzen. In einem weiteren Verband wurden Kinder und Jugendliche im Rahmen der Beraterausbildung zur Bearbeitung von Konflikten in ihrer Altersgruppe geschult. Allerdings blieb offen, welche Rolle sie als Konflikt-schlichter tatsächlich spielen. Darüber hinaus absolvierten auch einige Funktionsträger/-innen die Beraterausbildung. Schließlich übernahmen im fünften Verband die jugendlichen Demokratieberater/-innen die Rolle von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren und machten Workshopangebote, zum Beispiel im Rahmen des Jugendforums. Der Verband koppelte die Demokratieberaterausbildung an die Jugendleiterausbildung (Juleica). Klassische Z:T-Beratungsfälle wurden hingegen eher von Helfersprechern und -sprecherinnen gegebenenfalls unter Hinzuziehung der Bezirksjugendleitung bearbeitet.

Positive und negative Nebenwirkungen

Die Führungskräfte beobachteten verschiedene positive Nebenwirkungen des Projekts. So berichtete ein Befragter von einem Jugendlichen, der sich aufgrund des Projekts später in den Stadtrat wählen ließ. In einem anderen Verband diente die Strukturform des Projekts, die der Befragte als „freies Radikal“ außerhalb der Verbandshierarchie beschrieb, als Vorbild für weitergehende Überlegungen:

„Wenn wir jetzt in dieser Verbandsentwicklung sind, werde ich das auch so ein bisschen einfordern, dass wir genau diesen positiven Nebeneffekt mal anschauen, ob wir nicht andere Strukturen auch finden, wo wir sagen: Wir können da viel freier sein. Wir können die Menschen ganz anders arbeiten lassen bei uns, als wir es bisher tun. Und das hat auch schon einer erkannt im Vorstand. Und der hat das auch schon aufgenommen für seine Zukunftsentwicklung in seinem Bereich. Das fand ich total spannend“ (Interview 03, organisationale Veränderungen, Abschnitt 29).

Bei den anderen geschilderten Nebenwirkungen handelte es sich entweder nicht um Wirkungen oder um oben bereits berichtete erwünschte Veränderungen.

In den Interviews kamen aber auch einzelne negative Nebenwirkungen zur Sprache. So hätten in einem Fall vor allem am Anfang manche Mitglieder das Projekt als übergriffig empfunden. Ein zweiter Befragter berichtete von Äußerungen einzelner langjähriger Mitglieder, die ein Zurückdrängen von technischen Themen durch das Projekt bemängelten. Das kann als negative Veränderung der Verbandsidentität aus Sicht dieser Mitglieder interpretiert werden. In einem anderen Fall würden am Projekt beteiligte Jugendliche von den gestandenen Personen im Verband teilweise als besserwisserisch wahrgenommen. Und schließlich beobachtete eine Führungskraft die Entstehung einer elitären Struktur von besonders engagierten Jugendlichen, die sich an einem neu geschaffenen Gremium beteiligten. Aus diesem Grund sollte der betreffende Arbeitskreis noch einmal umstrukturiert werden.

Kausalzuschreibungen für die beobachteten Veränderungen

Zu den beobachteten Veränderungen im Bereich Beteiligung in den THW-Jugendverbänden haben nach Ansicht von Führungskräften besondere „Teilhabeprozesse“ des Projektes wie Ideenwerkstätten oder Teamecken auf der Landesdelegiertenkonferenz beigetragen. In den Teamecken konnten sich die Delegierten mit den zur Entscheidung stehenden Themen gründlich auseinandersetzen und darüber mit Leitungskräften diskutieren. In einem Fall trug aber auch die Identifikation des Vorstandes mit dem Projekt dazu bei. Das Umdenken in Ortsausschüssen in Bezug auf die Jugendbeteiligung ist einer weiteren Führungskraft zufolge zum einen auf die Verjüngung der Ortsverbandsführungen, aber auch auf die Teilnahme von Verantwortlichen am Projekt zurückzuführen. Dass jugendliche Mitglieder selbst Workshopkonzepte oder Seminarangebote entwickeln konnten, war in zwei Fällen für die Akzeptanz des Projektes und damit auch für die erreichten Veränderungen bedeutsam. In einem Verband übernahm diesbezüglich ein vom Projekt ins Leben gerufener Arbeitskreis für Jugendbeteiligung eine Schlüsselrolle. In diesem Fall machte die Führungskraft aber auch noch einen anderen Faktor für die beobachteten positiven Veränderungen verantwortlich. So konnte durch das Bundesprogramm die erste hauptamtliche Stelle in dem Verband geschaffen werden. Das hätte beispielsweise die kontinuierliche Betreuung des Arbeitskreises „Jugendbeteiligung“ ermöglicht, die ehrenamtlich nicht zu stemmen gewesen wäre.

„Und vor allem, man muss immer neue Ideen mitbringen, sonst verlieren die Jugendlichen vielleicht auch die Lust. Das können wir einfach von unseren Ortsjugendleitungen und Bezirksjugendleitungen nicht verlangen. Und deswegen braucht es da die Hauptamtlichkeit, einfach die Unterstützung, die Kontinuität und die Erreichbarkeit zu unüblichen Zeiten dann auch, die wird von den Mitarbeitern dann abverlangt, erfordert auch von unseren Mitarbeitern ein hohes Maß an Flexibilität“ (Interview 04, organisationale Veränderungen, Abschnitt 45).

In der Fachlichkeit und Präsenz der Bildungsreferentin und ihrer Fähigkeit, Möglichkeiten aufzuzeigen, sah der Befragte weitere wichtige Beiträge für die positiven Entwicklungen. Aus Sicht der Führungskraft einer der beiden Erwachsenenverbände war die „absolute Fachkompetenz“ der Beraterinnen und Berater der ausschlaggebende Faktor für die erreichten Veränderungen. Diese trat aus Sicht des Befragten besonders deutlich während einer schwierigen, vom Projekt gestalteten Vorstandsklausur hervor. Diese mündete in einer Krise und markierte dem Befragten zufolge einen „Kipppunkt“, der von den Berater/-innen erfolgreich bearbeitet wurde.

„Das war wirklich so, dass hinterher Kollegen aus dem Vorstand und Kolleginnen aus dem Vorstand auf mich zugekommen sind und gesagt haben: ‘Mensch, wir wussten gar nicht, dass die so was können und dass die das so toll machen.’ Dann haben wir gesagt: ‘Super! Und was machen wir jetzt damit?’ ‘Ja, wir brauchen die auf jeden Fall.’ Damit war klar: Über die eigene Not entstand dann plötzlich das Commitment. Wir wollen wissen: Was können die uns noch mehr bieten?“ (Interview 03, organisationale Veränderungen, Abschnitt 35).

Die fünfte Führungskraft wies als Beitrag zu den beobachteten Veränderungen lediglich darauf hin, dass eine geänderte Bezeichnung der Demokratieberaterinnen und -berater eine bessere Akzeptanz der Rolle schuf.

Zusammenfassung

Für den Bereich Feuerwehr, THW und DLRG lassen sich keine typischen, aber einige wichtige verbandsspezifische Veränderungen festhalten. Hierzu gehören vor allem eine stärkere Beteiligung von Jugendlichen in den Jugendverbänden, teilweise über neu geschaffene Gremien oder über die Belegung bestehender Funktionsrollen (Delegierte). Außerdem bezogen erwachsene Funktionsträger/-innen die Jugendsprecher/-innen stärker in ihre Gremien ein und umgekehrt hinterfragten Jugendliche beim Übergang in die Einsatzabteilung stärker eingefahrene Vorgehensweisen in Ortsgruppen. Außerdem ist die Bereitschaft der Jugendlichen zur Übernahme von Verantwortung im Verband gestiegen. Darüber hinaus ist ein stärkeres Bewusstsein für Z:T-Themen und eine offenere Diskussion darüber unter Verbandsmitglieder festzustellen. Schließlich sind auch Verbesserungen in der Kommunikations- bzw. Verbandskultur zu verzeichnen. Die Führungskräfte nahmen auch Nebenwirkungen der Projekte wahr. Positive Nebenwirkungen waren zum Beispiel Überlegungen zum Aufbrechen der hierarchischen Struktur des Verbandes nach dem Vorbild der „freien“ Einbindung des Projektes in den Verband oder die Übernahme von Führungsrollen durch Demokratieberater/-innen. Die Entwicklung ‘elitärer’ Strukturen durch das Projekt sowie die Wahrnehmung einer ‘Übergriffigkeit’ des Projektes waren negative Nebenwirkungen von Projekten dieses Verbandstyps.

Die geschilderten positiven Veränderungen im Bereich „Beteiligung“ führten die Befragten auf die hauptamtlichen Bildungsreferentinnen bzw. -referenten (Projektverantwortliche), auf partizipative Angebote und Gestaltungsspielraum für jugendliche Mitglieder sowie auf einen im Rahmen des Projektes entstandenen Arbeitskreis für Jugendbeteiligung zurück. Außerdem identifizierten die Befragten die Fachkompetenz des Projektteams bzw. der Demokratieberater/-

innen, die Identifikation des Vorstandes mit dem Projekt, die Verjüngung der Ortsverbandsführungen und die Teilnahme von Verantwortlichen am Projekt als wichtige Einflussfaktoren.

Die Rolle der vom Projekt ausgebildeten bzw. begleiteten Demokratieberaterinnen und -berater dieses Verbandstyps variierte sehr stark. Das lag auch daran, dass in den Jugendverbänden auch Kinder und Jugendliche eine Art der Beraterausbildung durchliefen. Das Aufgabenspektrum unterschied sich in diesen Fällen aber entweder deutlich von erwachsenen Berater/-innen anderer Verbände oder war noch nicht abschließend geklärt. So traten die Jugendlichen eher als Konfliktschlichter in ihrer Altersgruppe auf oder organisierten Workshops, während erwachsene Funktionsträger/-innen schwierigere Konflikte bearbeiteten. In den Erwachsenenverbänden wurden die Berater/-innen zum einen als kompetente Organisationsentwickler/-innen geschätzt. Zum anderen kümmerten sie sich um Probleme der sozialen Gemeinschaft während für anspruchsvolle Beratungsfälle im Sinne des Bundesprogramms ein Experte zuständig war. Auch die Führungskräfte dieses Verbandstyps beurteilten die Projekte durchweg positiv.

Tabelle 22: Organisationale Veränderungen im Bereich Feuerwehr, THW und DLRG (heterogenes Sample aus Erwachsenen- und Jugendverbänden)

Keine typischen, aber bedeutsame verbandsspezifische Veränderungen

- Offenerer bzw. eigenständige Diskussion über Z:T-Themen
- Verbesserte Kommunikations- und Verbandskultur
- Stärkere Beteiligung der Mitglieder in den drei Jugendverbänden und höhere Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme unter den Mitgliedern

Verbandsspezifische Beiträge zu den Veränderungen:

- Hauptamtliche Bildungsreferentinnen
- Fachkompetenz und Engagement des Projektteams/der Demokratieberater/-innen
- Initiierung von partizipativen Angeboten für jugendliche Mitglieder
- Arbeitskreis für Jugendbeteiligung
- Gestaltungsspielraum für jugendliche Mitglieder
- Identifikation des Vorstandes mit dem Projekt
- Verjüngung von Ortsgruppenvorständen

Rolle der Demokratieberaterinnen und -berater:

- Starke Variation der Rolle in den Verbänden (von Organisationsentwicklerinnen bis zu jugendlichen Konfliktschlichtern)
- In Jugendverbänden war Rolle teilweise nicht abschließend geklärt.

Positive verbandsspezifische Nebenwirkungen:

- Überlegungen zum Aufbrechen der hierarchischen Struktur des Verbandes nach dem Vorbild der „freien“ Einbindung Projektes
- Übernahme von Führungsrollen durch Demokratieberater/-innen

Negative verbandsspezifische Nebenwirkungen:

- Entwicklung 'elitärer' Strukturen durch das Projekt,
- Wahrnehmung von 'Übergriffigkeit' des Projektes

4.3.12.3 Organisationale Veränderungen beim Verbandstyp „Interessensvertretung, Integration und Kultur“

Bewertung des Projekts durch die Führungskräfte

Alle Befragten dieses Verbandstyps äußerten sich ebenfalls positiv über das Projekt und beurteilten es als wichtig oder wertvoll bzw. als sehr nützlich für den Verein oder Verband oder für die Demokratiestärkung in der Organisation. Ein Interviewpartner schätzte an dem Projekt, dass ehrenamtliche Führungskräfte über sich selbst und ihre Art und Weise Entscheidungen zu treffen oder Beteiligung herbeizuführen, reflektieren. Ein anderer Befragter zeigte sich begeistert über die Unterstützung für Vereine um z.B. Veranstaltungen professioneller umzusetzen oder sich größere Aktivitäten zuzutrauen. Eine andere Person lobte die Ansprache von Themen durch das Projekt, über die man andernfalls wahrscheinlich nie gesprochen hätte. Dass die Ortsvereine durch die ausgebildeten Demokratieberaterinnen und -berater direkte Ansprechpersonen hatten oder das Bewusstsein der Mitglieder durch das Projekt weiterentwickelt wurde, waren weitere Vorzüge, die die Befragten hervorhoben.

An dieser Stelle ist anzumerken, dass es sich bei zwei interviewten Personen um die Projektleiter handelt. In einem der beiden Fälle war der Projektleiter gleichzeitig der Geschäftsführer des Vereins. Die anderen drei Personen waren als außenstehende Führungskräfte unterschiedlich stark in das Projekt involviert. Ein Befragter war vor allem am Anfang stärker eingebunden, um Kontakte zu den Mitgliedsorganisationen herzustellen, zog sich dann aber bewusst zurück, um das Projekt selbständig arbeiten zu lassen. Ein anderer Vorstand hatte im Vorfeld das Projektkonzept mitentwickelt und eine Befragte nahm zu Beginn des Projektes an einigen Modulen der Beraterausbildung teil und pflegte ansonsten einen regelmäßigen Kontakt zur Projektleitung.

Typische Veränderung: Aktivierung des Vereinslebens

Die Aktivierung des Vereinslebens ist eine typische Veränderung bei diesem Verbandstyp. Das zeigt sich zum einen in einer stärkeren Professionalisierung der Vereinsarbeit und zum anderen in der Aktivierung von bislang eher 'unsichtbaren' Mitgliedsgruppen der Vereine und Verbände.

Eine Führungskraft berichtete von der Verteilung von Vorstandsaufgaben auf mehrere Personen aufgrund des Projektes. Außerdem hätten zwei Vorstandskollegen erstmals selbständig die Organisation einer größeren Aktivität übernommen, was die Kooperation mit Mitgliedsverbänden einschloss. Dem befragten Vorstand zufolge funktionierte das besser als wenn er die Aufgabe allein übernommen hätte. Dadurch konnten die Kollegen die Arbeit im Verband auch stärker direkt mitbestimmen. Darüber hinaus habe das Projekt dazu beigetragen, dass Sitzungen besser strukturiert und vorbereitet sowie die Teilnehmenden über die Tagesordnungspunkte im Vorfeld informiert und die Mitgliedsverbände besser einbezogen wurden. Außerdem wurde im Vorstand die Frage reflektiert, wie die Vorstandsmitglieder künftig an Entscheidungen beteiligt werden sollen. Derselbe Interviewpartner stellte außerdem eine bessere Öffentlichkeitsarbeit fest, die zu guten Kontakten zu einer Stadtverwaltung führte.

Die Professionalisierung der Arbeit in den Mitgliedsvereinen zeigt sich einem zweiten Interviewpartner zufolge daran, dass sich die Mitgliedsvereine im Rahmen der vom Projekt geför-

dernten Mini-Projekte an einen vom Projekt entwickelten Kriterienkatalog halten mussten. Er zwang die Vereine dazu, sich mit dem Thema „Projektmanagement“ zu beschäftigen. Ein dritter Befragter hob die professionellere Arbeitsweise des Verbandes hervor, die durch das Projekt gefördert wurde. Das zeige sich zum Beispiel an der professionelleren Außendarstellung. Darüber hinaus trauten sich die Mitgliedsvereine eher zu, politische Akteure anzusprechen oder sie zu eigenen Veranstaltungen einzuladen. Eine höhere Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme ist ebenfalls ein Anzeichen für die Aktivierung des Vereinslebens. So hat ein vierter Befragter beobachtet, dass Projektteilnehmende eher bereit waren, eine Aufgabe im Verein oder im Vorstand zu übernehmen. Zudem standen den Mitgliedsvereinen mit den ausgebildeten Demokratieberaterinnen und -beratern qualifizierte und verlässliche Ansprechpersonen zur Verfügung.

Eine andere Facette eines verbesserten Vereinslebens ist die Aktivierung von bislang eher 'unsichtbaren' Gruppen im Verband. Dies berichteten immerhin 3 der 5 Befragten. So konnten in einem Fall verstärkt Kinder, Jugendliche, Frauen sowie Seniorinnen und Senioren für die Vereinsarbeit aktiviert werden.

„Und da sieht man einfach, dass die Frauen durch diese Veranstaltungen dann auch mehr in das Vereinsleben integriert werden beziehungsweise dann einfach auch ein bisschen selbstsicherer werden“ (Interview 06, organisationale Veränderungen, Abschnitt 5).

Konkret verabredete sich eine Gruppe der betreffenden Frauen im Anschluss an ein Projektangebot eigenständig alle vier Wochen zum Kaffeetrinken in der Gemeinde. Ferner ließen sich etliche Frauen und junge Menschen zu Demokratieberaterinnen und -beratern ausbilden, die dann wiederum ihre soziale Gruppe besser ansprechen konnten. Frauen und junge Menschen hätten zudem ein besseres Standing innerhalb der Gemeinde, weil sie sich öfter und aktiver am Vereinsleben beteiligten. Die Befragte konnte auch eine Situation beschreiben, in der sich eine Demokratieberaterin aufgrund einer abwertenden Äußerung für die betroffene Person eingesetzt hat. Dadurch fühlten sich diese Gruppen auch stärker wahrgenommen. Auch ein anderer Befragter beobachtete, dass die Mitglieder in den Vereinen aktiver und zahlreicher werden. Wenn sich vor dem Projekt einmal monatlich 10 Personen in einem Verein versammelt hätten, waren es zum Zeitpunkt des Interviews mitunter ca. 30, die sich zwei- oder dreimal im Monat trafen. Insgesamt trauten sich die Vereinsmitglieder auch mehr zu. Außerdem würden Vereine aktiv beim Projekt um Unterstützung nachfragen, von denen man vorher nichts gehört habe.

Verbandsspezifische Veränderungen

Als eine weitere Veränderung gaben immerhin 3 der 5 Befragten neue Kooperationen von Mitgliedsvereinen mit anderen Institutionen im Gemeinwesen an. So hat ein Verband durch das Projekt eine Kooperation mit einer Opferberatungsstelle angebahnt, um zu klären, welche Unterstützungsmöglichkeiten es für von Diskriminierung Betroffene gibt. Ein Verband hat Kontakt zu Demokratiezentren aufgenommen und mit neu gegründeten Mitgliedsverbänden auf kommunalpolitischer Ebene Veranstaltungen umgesetzt oder Kooperationen angeregt. In einem dritten Fall hat ein Mitgliedsverein Kontakte zu einer Stadtverwaltung aufgebaut. Nach dem Eindruck der Evaluation handelt es sich bei den letzten Beispielen allerdings vor allem um Kooperationen zur Förderung der Verbandsinteressen, die nicht erkennbar mit Themen des Bundesprogramms in Verbindung stehen.

Anders als bei den anderen beiden Verbandstypen berichteten lediglich zwei Befragte von Veränderungen im Sinne eines stärkeren Bewusstseins für Z:T-Themen. Eine Führungskraft berief sich auf Feedbacks von Teilnehmenden der Projektangebote, denen zufolge diese bestimmte Themen auf eine neue Weise betrachteten. Ähnlich beobachtete eine zweite Führungskraft in Gesprächen, dass sich Teilnehmende einer Veranstaltung zu Rassismus im Anschluss selbst fragten, inwiefern bei ihnen rassistisches Gedankengut vorhanden ist. Andere Teilnehmende hätten aufgrund des Seminars festgestellt, dass sie bereits rassistische Diskriminierungen erlitten hatten ohne es zu wissen. Darüber hinaus stellte ein Interviewpartner mehr Diskussionsbereitschaft fest. So hätten sich Teilnehmende von politischen Bildungsveranstaltungen motiviert gezeigt, vor dem Hintergrund eigener Diskriminierungserfahrungen über den Wert der Rechtsstaatlichkeit zu diskutieren.

Rolle der Demokratieberater und -beraterinnen

Den Befragten zufolge zeigten die Demokratieberaterinnen und -berater zum einen Zivilcourage, indem sie z.B. bei Konflikten oder problematischen Äußerungen insbesondere gegenüber Minderheitengruppen einschritten. Zum anderen fungierten sie als Ansprechpartner, die sich um Anträge für Miniprojekte kümmerten und deren Umsetzung unterstützten bzw. mit Mitgliedsorganisationen Aktivitäten entwickelten. In einem anderen Fall unterstützten sie den Vorstand bei organisatorischen Fragen und gaben Wissen zu Themen der politischen Bildung weiter. Darüber hinaus versuchten sie Mitglieder zur Teilnahme an Veranstaltungen zu motivieren und bisher passive Gruppen zur Mitarbeit zu bewegen.

Positive und negative Nebenwirkungen

Die Befragten konnten verschiedene positive Nebenwirkungen des Projektes berichten. Eine positive Nebenwirkung zeigt sich einer Führungskraft zufolge darin, dass sich ausgebildete Beraterinnen und Berater ihres Verbandes auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen engagieren:

„Also wir haben Leute, die sich dann viel mehr im Bereich Diskriminierung im Sport oder so engagieren. Ja, im Sportverein sich engagieren. Wir haben Leute, die im Bereich Ehrenamt sich noch mehr engagieren und so sich einbringen. Ich denke, das Projekt hat dazu animiert, sich noch breiter aufzustellen in der Gesellschaft und sich noch mehr einzubringen. Und genau das ist das, was ich sehr schön finde, dass es nicht nur jetzt in diesem Rahmen bleibt und dann war es das und dann gehen wir alle nach Hause. Nein. Sondern genau das Gegenteil, dass die Leute sagen: 'Jawoll, jetzt kann ich mich auch noch mehr, intensiver mit diesem Thema beschäftigen'“ (Interview 08, organisationale Veränderungen, Abschnitt 11).

In einem zweiten Fall hat sich durch die Teilnahme von mehreren Gemeinden an einem Projektworkshop das Miteinander mit den Nachbargemeinden intensiviert. Außerdem ist ein Verband medial aktiver geworden, um die Projektaktivitäten zu verbreiten. Dafür hat er Accounts in den sozialen Medien erstellt, die es vorher nicht gab. Das erhöhte wiederum das Engagement des Trägervereins, sich stärker in der Öffentlichkeit zu zeigen und zu positionieren. In einem dritten Verband beobachtete die Führungskraft eine deutlich stärkere Hilfsbereitschaft und Solidarität unter den Mitgliedern. Das brachte sie mit der vom Projekt initiierten Bestandsaufnahme über die im Verband und den Mitgliedsorganisationen vorhandenen Kompetenzen in Verbindung. Eine nachhaltig konstante und engagierte Vorstandsarbeit, bei der sich die Vorstände weder überflüssig noch überlastet fühlten, nannte ein vierter Interviewpartner als

positive Nebenwirkung. Schließlich konnte ein Verband einige Personen als Mitglieder bzw. Vorsitzende gewinnen, die normalerweise schwer zu erreichen waren.

Alle Befragten berichteten auch negative Nebenwirkungen. Sie bezogen sich in einem Fall auf Fehler, die in der Auseinandersetzung mit den Formalitäten und vorgegebenen Kriterien für die Beantragung von Mini-Projekten bei den Mitgliedsorganisationen auftraten und behoben werden mussten. An der Stelle fehlten den Mitgliedsorganisationen Erfahrung und teilweise Computerkenntnisse. Digitalmüdigkeit, Schwierigkeiten von Vorständen, sich mit der neuen Art und Weise der Vorstandsarbeit zu arrangieren sowie der Aufwand, bei der Arbeit mit Mitgliedsvereinen immer wieder nachzujustieren, wurden als weitere negative Nebenwirkungen genannt.

Kausalzuschreibungen für die beobachteten Veränderungen

Die Befragten führten ganz unterschiedliche Faktoren ins Feld, die aus ihrer Sicht zu den beobachteten Veränderungen beigetragen haben. Bildungsveranstaltungen sowie Bedarfsabfragen unter den Mitgliedsorganisationen erwähnten jeweils zwei Personen. Gut geplante und gut umgesetzte Bildungsveranstaltungen des Projektes sah eine Befragte als entscheidenden Beitrag für die beobachtete Sensibilisierung der Mitglieder. Dabei kam es auf die Fachlichkeit der Referentinnen und Referenten an. Die Themen waren Diskriminierung, Rassismus, politische Partizipation, Sexismus, Homophobie oder auch Klimawandel. Zur Aktivierung der Vereine hätten außerdem Veranstaltungen zur Mitgliedergewinnung oder zu den Themen „Kommunikation“, „Jugendliche und Kinder im Vereinsleben“ und „Transparenz“ maßgeblich beigetragen. Die Aktivierung bisher eher passiver Gruppen im Verband war vor allem auf persönliche Gespräche der Demokratieberater/-innen zurückzuführen. Sie motivierten die Mitglieder zur Teilnahme an verschiedenen Veranstaltungen und gingen dabei gezielt auf die weniger sichtbaren Gruppen im Verband zu. Aber auch die Bedarfsabfragen bei den einzelnen Mitgliedsorganisationen trugen zu dieser Aktivierung bei. Hierdurch fühlten sich insbesondere die kleinen Mitgliedsorganisationen stärker wahrgenommen und wertgeschätzt.

Das Instrument der Bestandsaufnahme bei den Mitgliedsvereinen nannte auch eine andere Führungskraft als wichtigen Beitrag zu den Veränderungen. Dadurch konnten die Interessen und Ressourcen der Mitgliedsvereine erfasst werden, was dann Serviceleistungen für die Vereine ermöglichte. Das motivierte wiederum die Ehrenamtlichen. Neue Impulse durch unterschiedliche Personen sowie die Öffentlichkeitsarbeit des Projektes waren weitere Einflussfaktoren vor allem mit Blick auf eine veränderte Vorstandsarbeit. Wichtig war darüber hinaus, den neuen Vorstandsmitgliedern Möglichkeiten für ein eigenständiges Auftreten einzuräumen. Generell hätten die durch das Projekt zur Verfügung stehenden Ressourcen dazu beigetragen, das seit langem im Verband bekannte Problem mit der Vorstandsarbeit überhaupt angehen zu können. Ein dritter Befragter sah in der vom Projekt eröffneten Möglichkeit für die Mitgliedsvereine, Referentinnen und Referenten einladen zu können, einen zentralen Beitrag für die Aktivierung der Vereine. Dazu trug auch das vom Projekt entwickelte Instrument der „Mini-Projekte“ und die Unterstützung dieser Projekte bei ihrer Umsetzung bei.⁵⁰ Der vierte Inter-

⁵⁰ In einem für die Beantragung solcher „Mini-Projekte“ vom Z:T-Projekt des Verbandes entwickelten Formular müssen die Mitgliedsvereine u.a. ihre Zielsetzung angeben. Das ermögliche wiederum dem Projekt, die Programmziele des Bundesprogramms im Auge zu behalten. Als Beleg dafür schilderte der Befragte das Beispiel
Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite

viewpartner nannte die Vorbildwirkung der in den Medien präsenten Aktivitäten des Landesverbandes als wichtigen Anstoß für Veränderungen auf der Ebene der Mitgliedsvereine. Das Projekt hatte den Mitgliedsvereinen außerdem in einem professionellen Rahmen Beispiele des Landesverbandes zu der Frage vermittelt, wie man sich einbringen und beispielsweise an Politiker und Politikerinnen wenden kann. Ein fünfter Befragter sah den entscheidenden Beitrag für die angestoßenen Prozesse im Verband in der Überzeugungsarbeit, um die Mitglieder zur Mitwirkung an dem Z:T-Projekt zu bewegen. Dazu gehörte insbesondere die Vermittlung eines konkreten positiven Zielzustandes.

Zusammenfassung

Im Bereich Interessenvertretung, Integration und Kultur sind die Aktivierung des Vereinslebens durch Professionalisierung der Vereinsarbeit und die Aktivierung von bislang wenig sichtbaren Mitgliedern typische Veränderungen. Darüber hinaus bilden der Aufbau von Verbindungen zu Institutionen im Gemeinwesen und ein gewachsenes Bewusstsein für Z:T-Themen wichtige verbandsspezifische Veränderungen. Zu den festgestellten Veränderungen trugen aus Sicht der Führungskräfte vor allem gut geplante und gut umgesetzte Bildungsveranstaltungen, Bedarfsanalysen in den Mitgliedsorganisationen, der Einsatz von „Mini-Projekten“ sowie persönliche Gespräche bei. Die Demokratieberaterinnen und -berater wurden vor allem als Ansprechpartner/-innen, Unterstützer/-innen oder Motivator/-innen der Akteure in den Mitgliedsorganisationen wahrgenommen oder sie intervenierten bei diskriminierenden Äußerungen. An positiven Nebenwirkungen stellten die Führungskräfte vor allem ein Engagement der Demokratieberater/-innen in anderen gesellschaftlichen Bereichen fest. Darüber hinaus konstatierten sie ein stärkeres Miteinander mit Nachbargemeinden der Mitgliedsorganisationen und mehr Solidarität der Mitglieder untereinander. Der Mehraufwand der Mitgliedsorganisationen in der Zusammenarbeit mit dem Projekt war aus Sicht der Befragten eine negative Nebenwirkung. Eine weitere negative Nebenwirkung waren Anpassungsschwierigkeiten von Vorständen an die durch das Projekt angeregte neue Vorstandsarbeit.

Tabelle 23: Organisationale Veränderungen im Bereich Interessenvertretung, Integration und Kultur

Typische Veränderung:

- Aktivierung des Vereinslebens durch Professionalisierung der Vereinsarbeit und Aktivierung von bislang wenig sichtbaren Mitgliedern

Verbandsspezifische Veränderungen:

- Aufbau von Kooperationen mit anderen Institutionen im Gemeinwesen
- Stärkeres Bewusstsein für Z:T-Themen

Wichtige verbandsspezifische Beiträge zu den Veränderungen:

- Gut geplante und gut umgesetzte Bildungsveranstaltungen
- Bedarfsabfragen in Mitgliedsorganisationen
- Das Instrument der „Mini-Projekte“

Rolle der Demokratieberaterinnen und -berater:

eines Mitgliedsvereins, der im Zuge der Wahlen in der Türkei im Rahmen des Z:T-Projektes einen Parteivertreter aus der Türkei einladen wollte. Das Projekt hat dies vor dem Hintergrund der Programmziele abgelehnt.

- Ansprechpartner/-innen, Unterstützer/-innen, Motivator/-innen
- Zivilcouragierte Interventionen

Positive verbandsspezifische Nebenwirkungen:

- Engagement der Demokratieberater/-innen in anderen gesellschaftlichen Bereichen
- Verstärkung des Miteinanders mit Nachbargemeinden und stärkere Solidarität der Mitglieder untereinander

Negative verbandsspezifische Nebenwirkungen:

- Mehraufwand der Mitgliedsorganisationen in der Zusammenarbeit mit dem Projekt
- Anpassungsschwierigkeiten von Vorständen an neue Vorstandsarbeit

4.3.12.4 Allgemeine organisationale Veränderungen

In allen drei Verbandstypen nahmen die befragten Führungskräfte die Projekte als wichtig wahr und beurteilten sie positiv. Einige Befragte äußerten sich sogar begeistert über die Projektangebote und in einem Fall gab es konkrete Überlegungen, das Projektteam auch nach dem Ende der Förderung im Verband zu halten. Hinsichtlich der von den Führungskräften beobachteten Veränderungen hat der Vergleich der drei Verbandstypen (maximale Kontrastierung) jedoch keine allgemeinen, also auf alle Verbandstypen zutreffenden Veränderungen ergeben.

Dafür konnten wir aber die Fachkompetenz der Projektteams bzw. ihre fachlich guten Bildungsangebote als wichtigen, allgemeinen Wirkfaktor herausarbeiten. Dagegen nahmen die Demokratieberater/-innen unseren Ergebnissen zufolge jeweils für den Verbandstyp spezifische Rollen ein. Dabei kristallisierten sich zwei Rollen stärker heraus: die Multiplikatorenrolle (Verbandstyp 1) und die des Ansprechpartners zu verschiedenen Themen (Verbandstyp 2 bzw. 3).

Aus dem Vergleich der drei Verbandstypen gingen noch weitere übergreifende Befunde hervor. So traten in allen drei Verbandsbereichen positive Veränderungen der Kommunikationskultur zumindest als verbandsspezifische Veränderung auf. Außerdem gab es in allen drei Verbandstypen Hinweise auf ein stärkeres Bewusstsein der Mitglieder für Fragen der Demokratiestärkung.

Bemerkenswert ist für den Verbandstyp „Wohlfahrtspflege, Sozial- und Bildungsarbeit sowie kirchliche Arbeit“ außerdem die Stärkung von Beteiligung, die sich – wenngleich in anderer Art und Weise – auch bei den 3 in die Befragung einbezogenen Jugendverbänden aus dem Verbandstyp „Feuerwehr/THW/DLRG“ zeigte. Das ist mit Blick auf den Schwerpunkt „Teilhabe und Partizipation“ im Programmbereich 1 ein erfreuliches Ergebnis. Andererseits fällt mit Blick auf die Programmziele aber auch auf, dass eine erfolgreiche Bearbeitung von Konfliktfällen mit diskriminierenden oder demokratiefeindlichen Hintergründen durch die Demokratieberaterinnen und -berater bei den geschilderten Veränderungen bestenfalls punktuell vorkommt. Beim Verbandstyp „Interessenvertretung, Integration und Kultur“ ging es vor allen Dingen um eine Aktivierung und Professionalisierung der Vereinsarbeit, was nach dem Eindruck der Programmevaluation damit zusammenhängen dürfte, dass die befragten Migrantenselbstorganisationen durch das Projekt überhaupt in die Lage versetzt wurden, bestimmte grundlegende

Fragen des Vereinsmanagements und der Mitgliederaktivierung systematisch anzugehen. Positiv fällt auf, dass sich die geschilderten Veränderungen hauptsächlich auf organisationale Strukturen (neue Beteiligungs- oder Austauschformate, neue Informationsstrukturen) oder auf ein neues Verhalten (Übernahme von Verantwortung, Positionierung gegen Rassismus und Rechtsextremismus, offenes Diskutieren gesellschaftlicher Themen, Engagement neuer Gruppen im Verein) beziehen. Das zeigt, dass in den analysierten Verbänden an verschiedenen Stellen anspruchsvolle Veränderungen erreicht worden sind.

Hinsichtlich der in den Verbänden beobachteten positiven Nebenwirkungen ist die Schaffung einer Stelle für Organisationsentwicklung in einem Wohlfahrtsverband besonders hervorzuheben. Struktureller Natur sind auch Nebenwirkungen wie ein stärkeres Miteinander mit Nachbargemeinden der Mitgliedsorganisationen. Andere wichtige Nebenwirkungen betreffen ein neues positives Verhalten wie die Übernahme von Führungsrollen durch Demokratieberater/-innen, ein kompetenterer Umgang von Verbandsmitgliedern mit Anfeindungen durch Gegner der Flüchtlingshilfe und der Corona-Impfkampagne oder ein Engagement der Demokratieberater/-innen in anderen gesellschaftlichen Bereichen. An negativen Nebenwirkungen wurden abwehrende Haltungen von Verbandsmitgliedern gegenüber den Projektthemen beobachtet, die aus Sicht der Programmevaluation im Auge behalten werden sollten. Das trifft auch auf die Entwicklung 'elitärer' Strukturen zu.

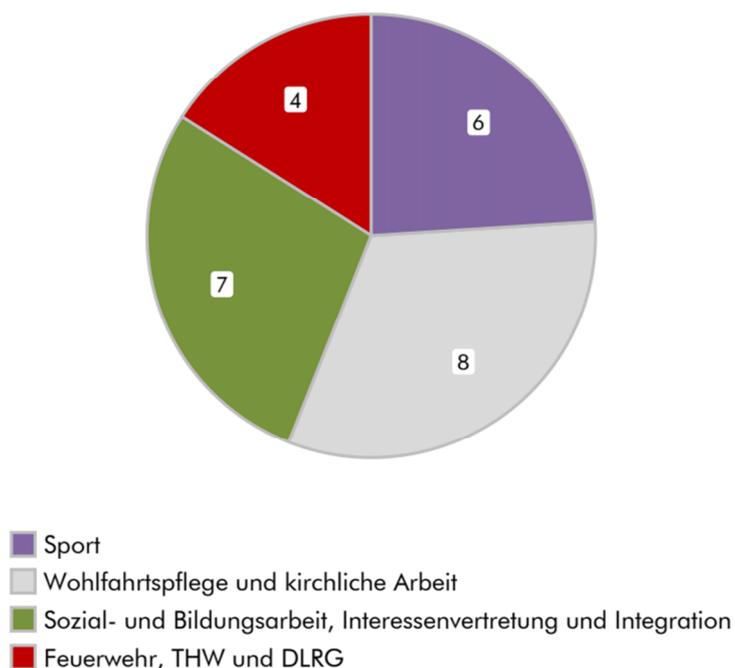
4.4 Projektumsetzung im Programmbereich 2

Im Programmbereich 2 wurden 25 Projekte gefördert, die bereits in einer früheren Programmphase Erfahrungen gesammelt und Strukturen aufgebaut hatten. Sie sollten ihre Kompetenzen jetzt auch vor Ort in ländlichen oder strukturschwachen Regionen zur Stärkung der demokratischen Kultur einsetzen. Hierzu diente die Arbeit mit lokalen Untergliederungen und insbesondere mit den dortigen Schlüsselakteuren. Weitere Aufgaben waren die Etablierung einer demokratischen Verbandsarbeit und einer wirksamen Beratungs- und Bildungsarbeit. Darüber hinaus mussten die Schlüsselakteure im Verband oder im Verein davon überzeugt werden, Demokratiestärkung als Querschnittsaufgabe zu behandeln.

Von den Projektträgern sind 6 im Bereich „Sport“ und 8 im Bereich „Wohlfahrtspflege und kirchliche Arbeit“ tätig. In dem Bereich „Sozial- und Bildungsarbeit, Interessensvertretung und Integration“ sind 7 Projektträger aktiv und dem Bereich „Feuerwehr, THW und DLRG“ lassen sich 4 Projektträger zuordnen.

Abbildung 42: Tätigkeitsschwerpunkte der Projektträger im Programmbereich 2

Anzahl der Projekte



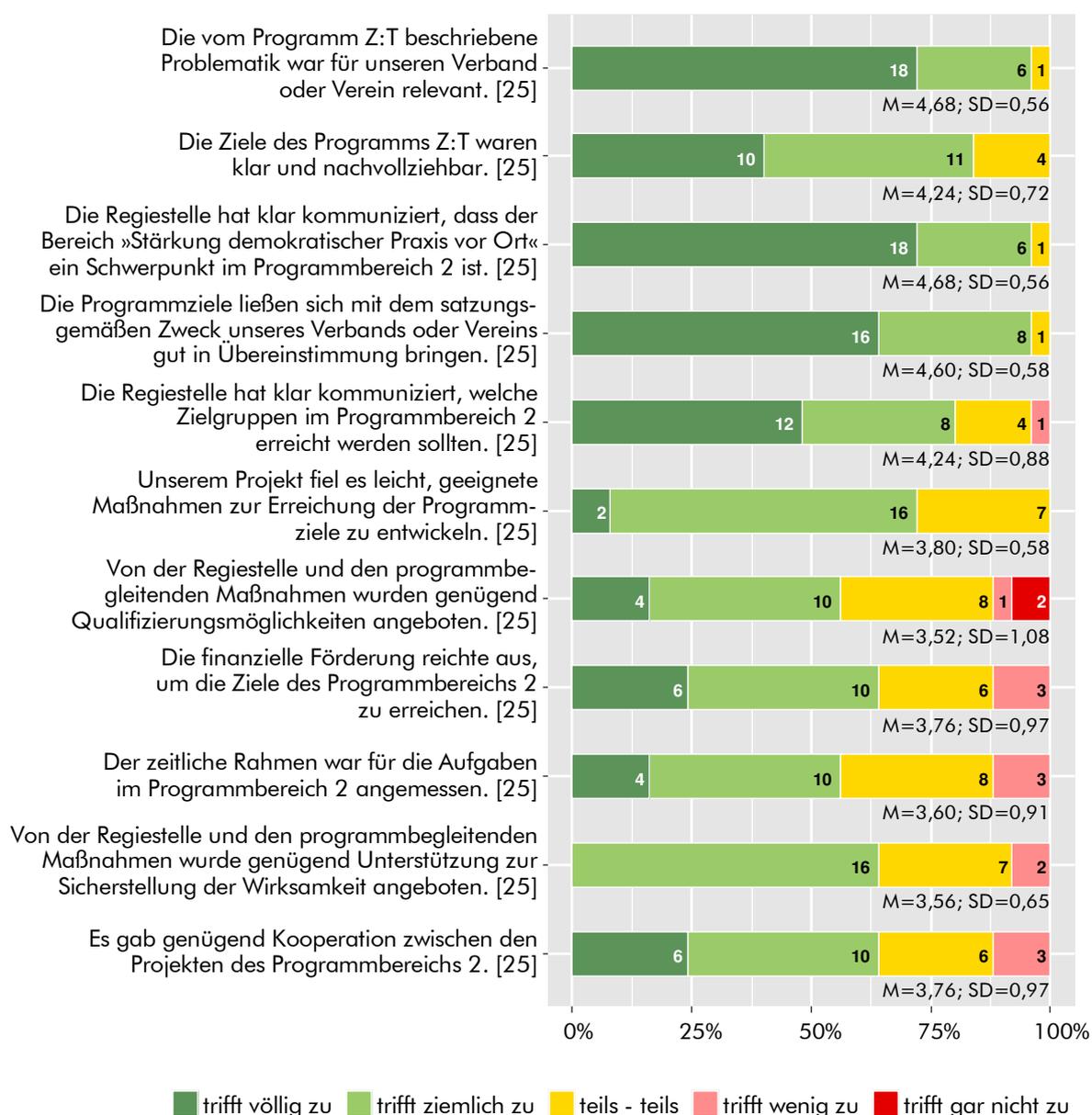
4.4.1 Resümee der 4. Programmphase aus Projektsicht

Auch die Projektverantwortlichen des Programmbereichs 2 wurden zunächst um ein Resümee der 4. Programmphase gebeten. Dieses fällt ebenfalls positiv aus. So sind aus der Sicht von jeweils mehr als der Hälfte der Projekte alle in der nachfolgenden Abbildung aufgeführten Aussagen über das Programm völlig oder ziemlich zutreffend. Die folgenden drei Aussagen hielten sogar fast alle Projekte für zutreffend: „Die vom Programm Z:T beschriebene Problematik war für unseren Verband oder Verein relevant“, „Die Regiestelle hat klar kommuniziert,

dass der Bereich „Stärkung demokratischer Praxis vor Ort“ ein Schwerpunkt im Programmbereich 2 ist“ und „Die Programmziele ließen sich mit dem satzungsgemäßen Zweck unseres Verbands oder Vereins gut in Übereinstimmung bringen“. Die Aussagen „Von der Regiestelle und den programmbegleitenden Maßnahmen wurde genügend Unterstützung zur Sicherstellung der Wirksamkeit angeboten“ und „Der zeitliche Rahmen war für die Aufgaben im Programmbereich 2 angemessen“ wurde dagegen von einem recht großen Teil der Projekte (44 %) für nur teilweise bzw. für nicht zutreffend gehalten.

Abbildung 43: Rückmeldungen zu verschiedenen Aspekten des Programms

Angaben innerhalb der Balken: Anzahl der Projekte.



* In eckigen Klammern: Anzahl der Projekte, die diese Frage beantwortet haben.
 M = Mittelwert (Durchschnitt); SD = Standardabweichung⁵¹

⁵¹ Die Standardabweichung gibt Aufschluss darüber, wie gut der Mittelwert eine Verteilung repräsentiert. Je geringer die Standardabweichung ist, desto aussagekräftiger ist der Mittelwert.

Kodierung: 5 = trifft völlig zu, 4 = trifft ziemlich zu, 3 = teils – teils, 2 = trifft eher nicht zu, 1 = trifft gar nicht zu. Ein Wert von 3 bedeutet eine neutrale Bewertung.

In den Freitextangaben wurde von verschiedenen Projekten noch einmal auf die Einschränkungen infolge der Corona-Pandemie hingewiesen:

„Da die vierte Z:T-Programmphase insbesondere durch die Corona-Pandemie und ihre Auswirkungen geprägt war, gab es insbesondere in den ersten zwei bis zweieinhalb Jahren der Programmphase Hürden in der Befassung mit den Schwerpunkten des PB 2. Wir haben Lösungen dafür gefunden, gleichwohl wäre der „lernende Charakter“ des Projektes ohne Corona sicherlich noch größer ausgefallen.“

„Coronazeit und Kriege hatten einen großen Einfluss auf Maßnahmenplanung.“

„Die Einschränkungen und Verunsicherungen durch die Pandemie und später durch die Energiekrise und Inflation haben die lokalen Schlüsselpersonen und Funktionsträger:innen sehr verunsichert und das Projekt erheblich verlangsamt.“

„Gerade im PB 2 war der Face-to-Face Kontakt wichtig, um eine von Vertrauen getragene Arbeitsatmosphäre mit allen relevanten Stakeholdern zu entwickeln. Durch die andauernden Auswirkungen der Pandemie und die damit verbundenen Einschränkungen, wie soziale Distanz etc., war es schwierig, die im Zeit- und Maßnahmenplan entwickelten Phasen der Umsetzung innerhalb der Modellregionen einzuhalten; hier waren immer wieder Anpassungen nötig.“

Mit Blick auf die angebotenen Qualifizierungsmöglichkeiten wurde insbesondere auf die von der Programmevaluation angebotene Fortbildung „Wirkungen im Zentrum“ (WiZ) hingewiesen. Diese wurde fast durchweg positiv bewertet.

„Mit Blick auf die Qualifizierungsmöglichkeiten möchten wir noch anmerken, dass es genügend gab (Anzahl), manche jedoch von der (zeitlichen) Passgenauigkeit her nicht so stimmig waren – mit Blick auf die Projektplanungen. „Wirkungen im Zentrum“ war z.B. inhaltlich gut gedacht, kam aber leider für uns zu einem Zeitpunkt, an dem die Konfiguration des Projektes sehr weit vorangeschritten war und wir bereits mitten in zentralen Maßnahmen steckten.“

„Bei der WiZ-Begleitung des Projektes würden wir uns mehr Unterstützung wünschen. Die Idee ist sehr gut, das Projekt wissenschaftlich zu begleiten und das Zertifikat zu bekommen. In der Realität war das schwierig zu realisieren.“

„Die Begleitmaßnahmen für Programmbereich 2 sind aus unserer Sicht nicht ausreichend gewesen. Z. B. Fachtage (Nah Dran) – keine inhaltliche Weiterentwicklung, Angebote waren zu unspezifisch, die Unterschiedlichkeit von Verbandsorganisation wurde bei WiZ nicht berücksichtigt. Die Coachingstruktur ist/war wertvoll für Projektbegleitung/ -entwicklung und sollte beibehalten werden.“

Weiterbildungsangebote zu kurzfristig kommuniziert, schwer in bereits erfolgte Projektplanung einzubinden (WiZ Blended Learning gut, aber sehr zeitaufwendig im Projektalltag). Weiterbildungsangebote von der Regiestelle nicht unbedingt notwendig, da spezifisch auch Weiterbildungen gemacht werden können – Austauschformate sind relevanter.

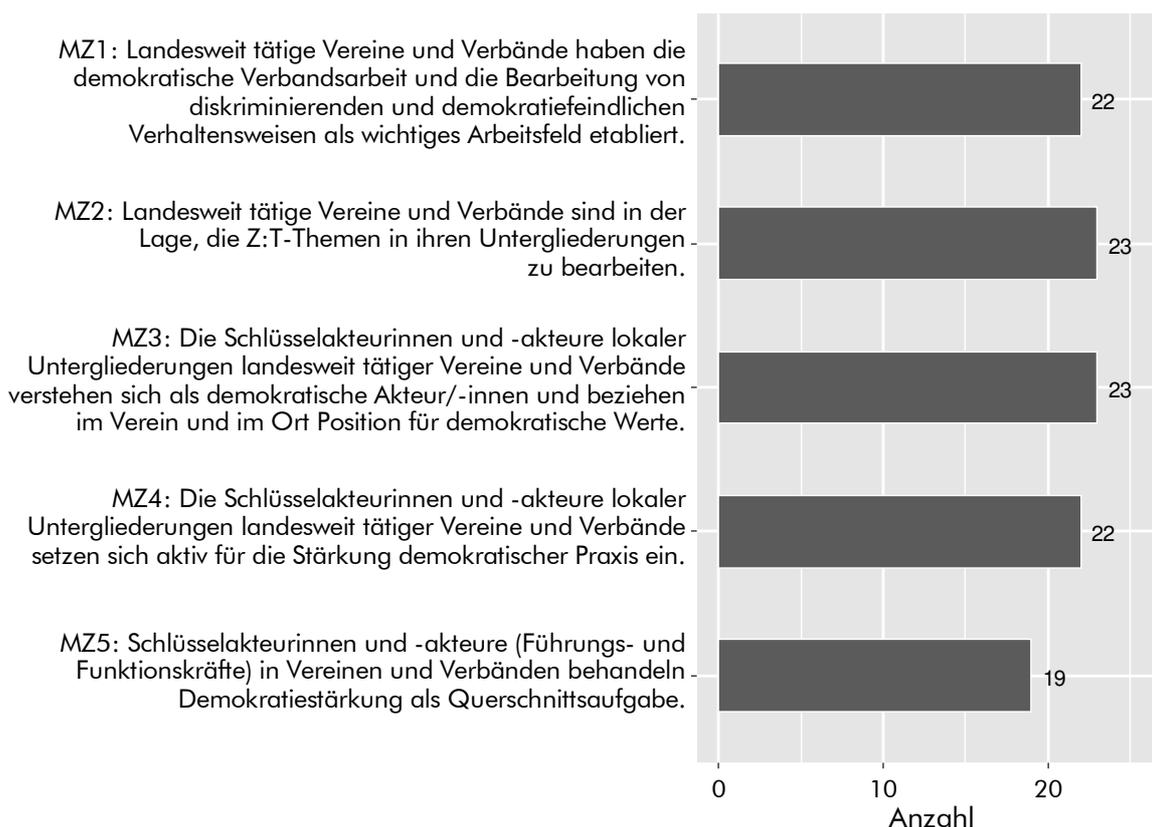
4.4.2 Angestrebte Programmziele

Im Programmbereich 2 ging es um das Erreichen von fünf wichtigen Programmzielen (Mittlerziele). Obwohl es oft sinnvoll ist, dass Projekte ihre Ressourcen auf ausgewählte Ziele konzentrieren, um die gewünschten Veränderungen tatsächlich zu erreichen, sollten die bereits viele Jahre geförderten Projekte des Programmbereichs 2 am Ende der 4. Programmphase mög-

lichst an der Erreichung aller Programmziele gearbeitet haben. Das ist allerdings nur bei 15 der im Programmbereich 2 geförderten Projekte der Fall. 5 Projekte wollten vier Mittlerziele, 4 Projekte 3 Mittlerziele und 1 Projekt wollte lediglich 2 Mittlerziele erreichen. In diesem Zusammenhang wollten 22 Projekte das erste, jeweils 23 Projekte das zweite und dritte, 22 Projekte das vierte und 19 Projekte das fünfte Mittlerziel erreichen.

Abbildung 44: Anzahl der Projekte, die die allgemeinen Programmziele des Programmbereichs 2 zumindest teilweise erreichen wollten

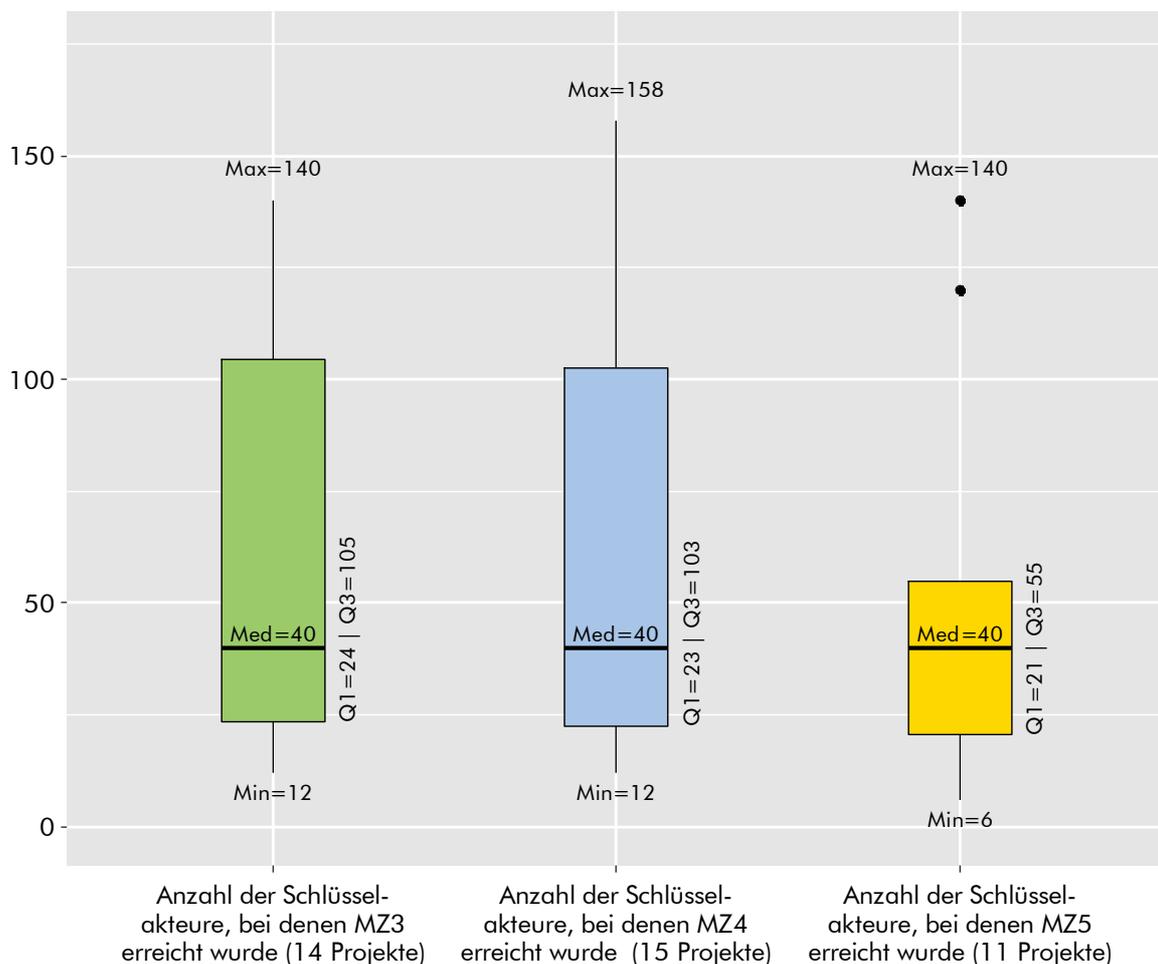
Mehrfachnennungen waren möglich



Das zentrale Anliegen im Programmbereich 2 war das Engagement von Schlüsselakteuren für demokratische Werte und eine demokratische Praxis in der eigenen Organisation. Dabei ging es sowohl um ein demokratisches Engagement in lokalen Untergliederungen und vor Ort als auch um ein demokratisches Engagement in der Landesorganisation. Allerdings konnten viele Projektverantwortliche die Zahl der Schlüsselakteure, bei denen aufgrund der durchgeführten Maßnahmen das entsprechende Mittlerziel erreicht wurde, nicht abschätzen. Offensichtlich fehlten in diesen Projekten geeignete Indikatoren, um die Wirksamkeit der eigenen Maßnahmen zuverlässig einordnen zu können. In den Organisationen und lokalen Untergliederungen der Projekte, die hierzu Angaben gemacht haben, beträgt die Anzahl der Schlüsselakteure, die durch die Projektmaßnahmen zu einem Engagement im Sinne der Mittlerziele 3, 4 und 5 motiviert werden konnten im Mittel (Median) 40. In den mittleren 50 % der Untergliederungen landesweit tätiger Vereine und Verbände beziehen aufgrund der Projektmaßnahmen jetzt nach Einschätzung der Projektverantwortlichen zwischen 24 (Q1) und 105 (Q3) Personen im Verein und im Ort Position für demokratische Werte (grüne Box). Das Minimum beträgt 12 und das Maximum 140. Darüber hinaus setzen sich in den mittleren 50 % dieser Untergliederungen

den Projektverantwortlichen zufolge zwischen 23 (Q1) und 103 (Q3) Schlüsselakteurinnen und -akteure aufgrund der Projektmaßnahmen für die Stärkung demokratischer Praxis ein (blaue Box). Das Minimum beträgt hier 12 und das Maximum 158. Schließlich behandeln in den mittleren 50 % der Landesverbände und -vereine nach Einschätzung der Projektverantwortlichen zwischen 21 (Q1) und 55 (Q3) Schlüsselakteurinnen und -akteure die Auseinandersetzung mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen aufgrund der Projektmaßnahmen jetzt als Querschnittsaufgabe (gelbe Box). Das Minimum beträgt 6 und das Maximum 140.

Abbildung 45: Anzahl der Schlüsselakteure, die sich aufgrund der Projektmaßnahmen in Untergliederungen und vor Ort (MZ3 und MZ4) sowie auf der Landesebene (MZ5) für demokratische Werte engagieren



- Frage zu MZ3: Wie viele Schlüsselakteurinnen und -akteure aus lokalen Untergliederungen beziehen aufgrund der Maßnahmen Ihres Projekts jetzt im Verein und im Ort Position für demokratische Werte?
- Frage zu MZ4: Wie viele Schlüsselakteurinnen und -akteure aus lokalen Untergliederungen setzen sich aufgrund der Maßnahmen Ihres Projekts jetzt für die Stärkung demokratischer Praxis ein?
- Frage zu MZ5: Wie viele Schlüsselakteurinnen und -akteure Ihres Verbands oder Vereins behandeln die Auseinandersetzung mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen aufgrund der Projektmaßnahmen jetzt als Querschnittsaufgabe?

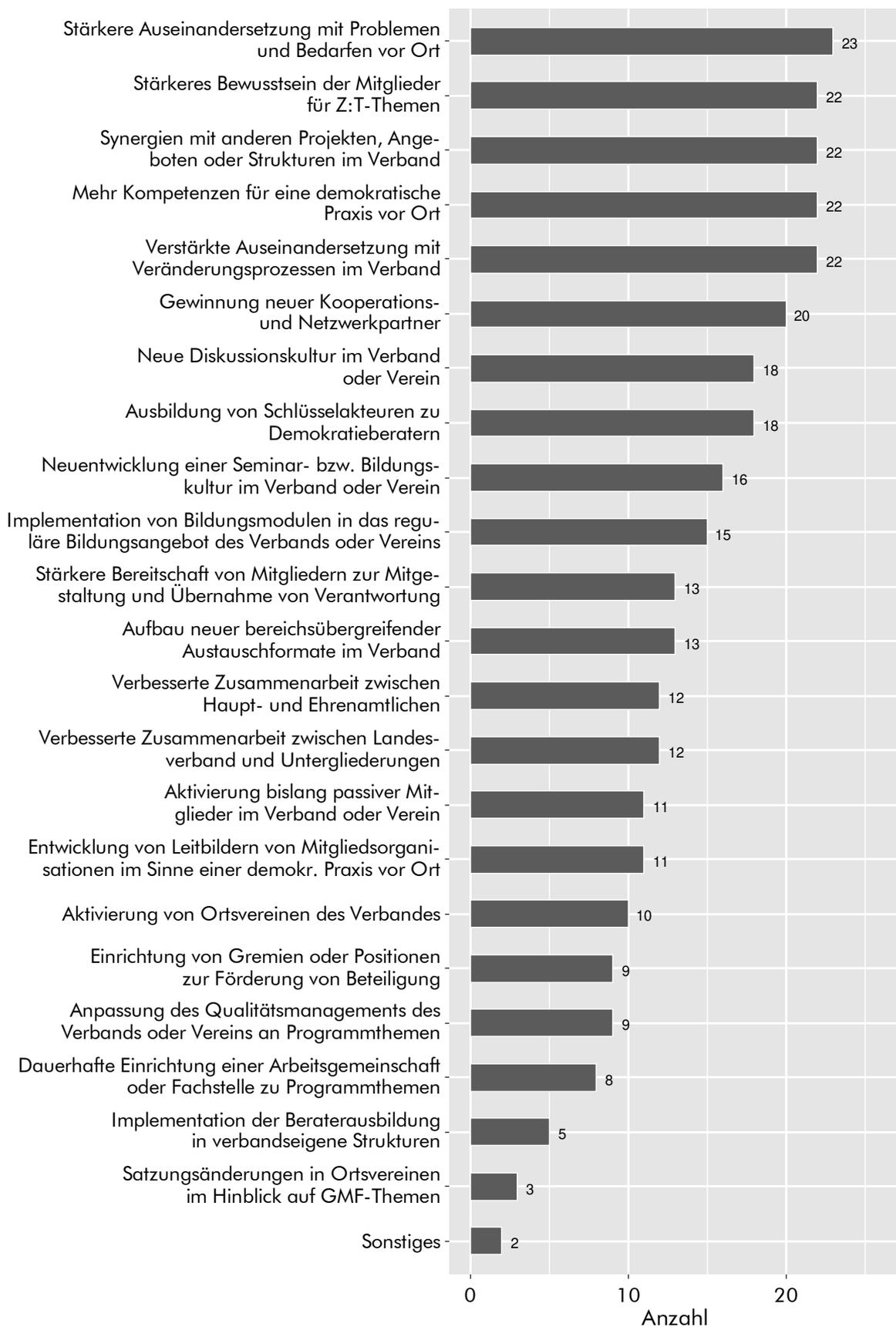
4.4.3 Nicht intendierte Wirkungen

Neben eng mit den Programmzielen verbundenen Wirkungen haben sich durch die Projektmaßnahmen noch zahlreiche weitere positive Veränderungen in den Verbänden und Vereinen eingestellt. Mehr als zwei Drittel der befragten Projekte zählten hierzu eine „stärkere Auseinandersetzung mit Problemen und Bedarfen vor Ort“, ein „stärkeres Bewusstsein der Mitglieder für Z:T-Themen“, „Synergien mit anderen Projekten, Angeboten oder Strukturen im Verband“, „mehr Kompetenzen für eine demokratische Praxis vor Ort“, eine „verstärkte Auseinandersetzung mit Veränderungsprozessen im Verband“, die „Gewinnung neuer Kooperations- und Netzwerkpartner“, eine „neue Diskussionskultur im Verband oder Verein“ sowie die „Ausbildung von Schlüsselakteuren zu Demokratieberatern“.

Als weitere positive Veränderungen wurden unter „Sonstiges“ noch „eine Kultur des Zuhörens“, „Mut Haltungsfagen anzugehen“, eine „diversere Mitgliederstruktur“ und ein „erneuertes Bewusstsein für Werte des Verbandes“ genannt.

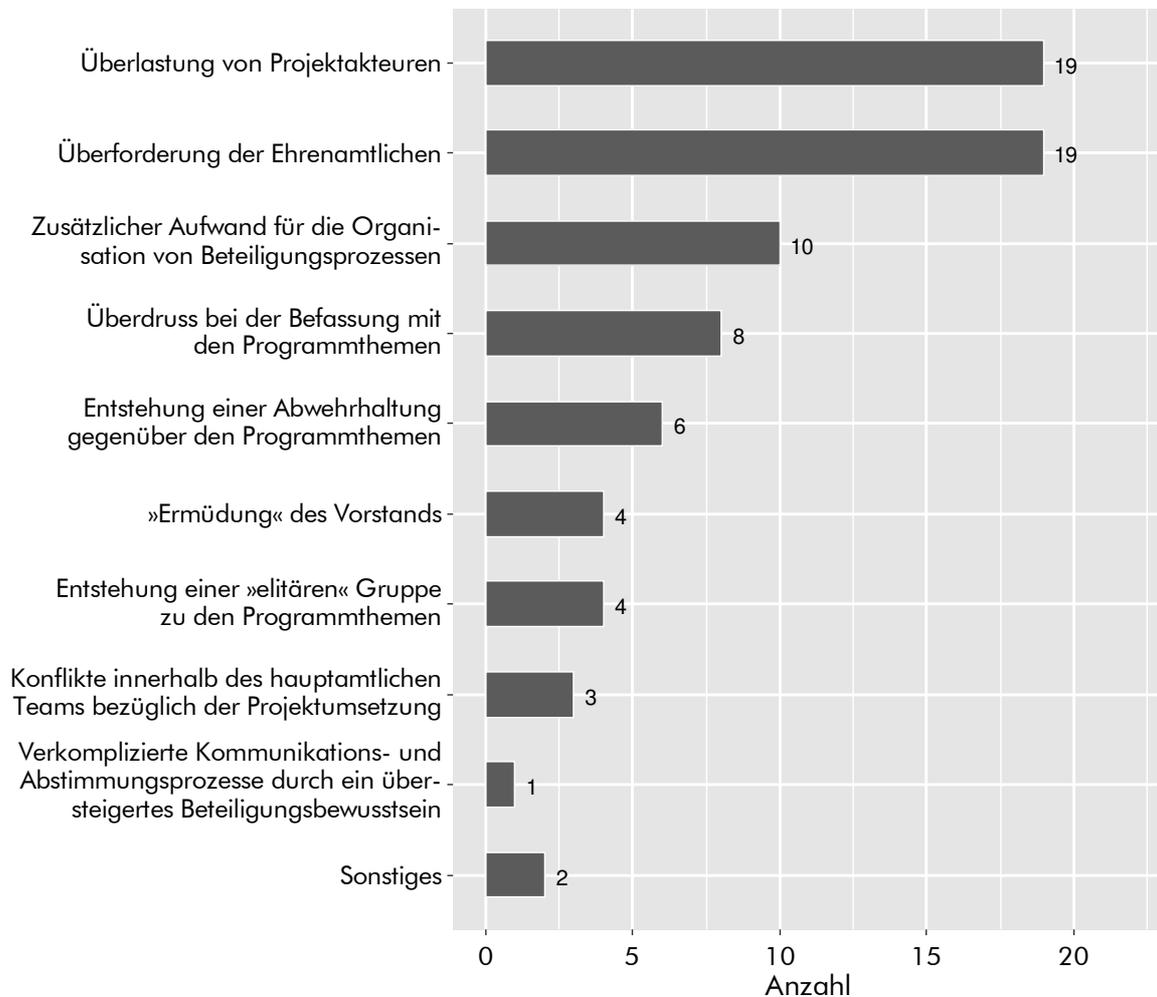
Abbildung 46: Durch die Projektmaßnahmen hervorgerufene sonstige positive Veränderungen im Verband bzw. im Verein

Mehrfachnennungen waren möglich



Wir haben aber auch nach negativen Veränderungen im Verband oder im Verein gefragt, die möglicherweise im Zusammenhang mit den Projektmaßnahmen aufgetreten sind. Am häufigsten wurden hier die „Überlastung von Projektakteuren“ und die „Überforderung der Ehrenamtlichen“ genannt.

Abbildung 47: Mit den Projektmaßnahmen einhergehende negative Veränderungen im Verband bzw. im Verein



Unter „Sonstiges“ wurde noch auf eine „Ermüdung von hauptamtlichen Mitarbeitenden mit Blick auf die Z:T-Themen auf regionaler Ebene der Verbandsstruktur“ und auf die Bedrohung durch Rechtsextremisten („Verband wird von Rechtsextremist*innen stärker in den Fokus genommen“) hingewiesen.

4.4.4 Wichtige Ergebnisse, Innovationen und Schwierigkeiten aus der Sicht der Projekte

Auch im Programmbereich 2 haben wir die Projekte im Rahmen des Resümees der 4. Programmphase gebeten, das wichtigste Ergebnis, die wichtigste Innovation und die größte Schwierigkeit ihres Projekts zu schildern.

Was ist das wichtigste Ergebnis Ihres Z:T-Projekts für Ihren Verband oder Verein in der 4. Programmphase?

Die Antworten auf diese Frage lassen sich unter die Kategorien „Demokratieförderung“ (7-mal genannt), „Ausbildung von Demokratieberaterinnen und -beratern“ (3-mal genannt), „Verbesserung der Kommunikation und der Diskussionskultur“ (3-mal genannt), „Allgemeine Organisationsentwicklung“ (8-mal genannt), sowie „Etablierung des Projektangebotes“ (4-mal genannt) subsumieren. Die nachfolgenden Zitate verdeutlichen die verschiedenen Aspekte innerhalb der Kategorien. Dopplungen wurden entfernt.

Demokratieförderung

- „Kirche versteht sich als gesellschaftlicher Akteur, der sich aktiv mit den Themen GMF und Rechtsextremismus (auch in den eigenen Reihen) auseinandersetzt.“
- „Beschluss auf der Landeskonzferenz 2021 ‘Demokratieförderung als Querschnittsaufgabe’.“
- „Größere Bedeutung demokratischer Werten und Haltungen im Verhältnis zu sozialfachlichen und betriebswirtschaftlichen Erwägungen.“
- „Aktivierung/Motivation von Mitgliedern, Kooperationspartnern, Engagierten zur Auseinandersetzung mit (regionalen) gesellschaftspolitischen Fragestellungen.“
- „Die Auseinandersetzung mit den Z:T Themen auf Führungsebene im Verband, die Verstärkung von präventiven Bildungsinhalten in der Regelausbildung.“
- „Offenheit und Bewusstsein für die Wichtigkeit und Wirksamkeit der ZdT-Themen auf Vorstands- und Führungskräfteebene.“

Ausbildung von Demokratieberaterinnen und -beratern

- Erfolgreicher Abschluss der Beraterausbildung.“
- „Ausbildung von Hauptamtlichen KSB/SSB Mitarbeitenden zu Demokratietrainer*innen.“
- „Erarbeitung (noch im Prozess) eines Beratungsverständnisses im Verband.“

Verbesserung der Kommunikation und der Diskussionskultur

- Nachhaltige Diskussionskultur, Möglichkeit zur Teilhabe auch ‘abgehängter’ Personen, Schaffung einer Anlaufstelle zur Problembewältigung.“
- „Erfolgreiche Implementierung der demokratischen und gewaltfreien Streitkultur, trotz angespannter politischer Situation.“
- „Thematische Weiterentwicklung im Bereich Diskussions-, Streitkultur, Konfliktbearbeitung.“

Allgemeine Organisationsentwicklung

- „Gut begleitete Leitbildprozesse sind dazu geeignet, dass Menschen mit unterschiedlichen Ansichten vor Ort für demokratische Werte eintreten.“
- „Leitbilddiskussion (intensiver Prozess) und Verabschiedung des Leitbilds.“
- „Strukturelle Organisationsentwicklung einer Mitgliedsorganisation, Zugänge zu Vereinen in ländlichen Räumen erarbeitet, ZdT als Entwicklungsmotor.“
- „Etablierung einer Hauskonferenz in einem kooperierenden Bildungshaus.“

- „Stärkere Mitwirkung in der Verbandsentwicklung, großes Netzwerk aus aktiven Demokratieberater:innen.“
- „Vernetzung von verschiedenen Gruppen von Schlüsselpersonen und die Erarbeitung einer Handreichung für das Ehrenamt der GEW zur Teilhabe im Verband.“

Aktivierung der lokalen Ebene

- Präsenz vom Projekt in Arbeits- und Netzwerkgruppen auf Landes- und Kreisebene. Starke Zunahme der Sichtbarkeit und Nachfrage vom Demokratieprojekt.“
- „Aktivierung lokaler Ebene mit Verankerung einer 10 Std. Personalstelle vor Ort.“
- „Durch die Arbeit innerhalb der Modellregionen konnten die Angebote des Verbandes (des Projektes) noch weiter in die Fläche getragen werden.“
- „Die Zielregion 2 konnte so gut begleitet werden, dass keine weitere Unterstützung durch das Projekt notwendig ist.“

Was ist die wichtigste Innovation, die Ihr Z:T-Projekt in Ihrem Verband oder Verein in der 4. Programmphase angestoßen hat?

Die 25 von den Projekten des Programmbereichs 2 genannten Innovationen haben wir im Folgenden unter Ausschluss von allgemein üblichen Vorgehensweisen und Dopplungen alphabetisch aufgelistet:

- „Angebote der politischen Bildung für Menschen mit Behinderungen.“
- „Aufbau eines Netzwerkes regionaler Partner zur Gestaltung des Austauschformats ‘Erinnerungsräume in der Region’.“
- „Bildungs- und Entwicklungsformate für Vereine integriert in Begleitstrukturen, interne Entwicklungsprozesse: gesellschaftliche Positionierungen.“
- „Dialogformate, die ‘heiße’ Themen nicht aussparen.“
- „Die fachbereichsübergreifende Entwicklung einer Prüfmatrix zu verbandsrelevanten Z:T-Themen, um die Werte des Sports zu schützen.“
- „Entwicklung von Werteleitbildern.“
- „Etablierung AK Vielfalt auf Landesebene und Forum Demokratie auf Bundesebene.“
- „Etablierung von Beratungsstandards – insbesondere im Umgang mit Schlüsselpersonen.“
- „Fachübergreifende, wertebasierte Tagesfortbildungen; paritätischer Podcast zu Diskriminierungssensibilität, partizipative strategische Planung.“
- „Gleichstellung zum wichtigen Thema erhoben.“
- „Handlungsempfehlungen zum Umgang mit der AfD in den Mitgliedseinrichtungen; Entwicklung eines Exit-Spiels zu Demokratievermittlung.“
- „In der politischen Verbandsarbeit wird eine neue Positionierung diskutiert zwischen den Werten Neutralität und Menschlichkeit.“
- „MultiplikatorInnen in Schlüsselpositionen werden für Demokratiestärkung in ihrem Kreis gewonnen.“
- „Projekt ‘Königsweg’ zur kreativen Umsetzung des Themas Menschenwürde.“
- „Rassismuskritische Verbandsentwicklung.“

- „Schaffung einer Bildungskultur, die motiviert; Nivellierung hierarchischer Prozesse, schnelle konkrete Hilfe auf kurzen Wegen.“
- „Umwandlung der gemeinsamen Gütesiegelvergabe – hin zu themenspezifischen Vor-Ort-Besuchen mit Verbandsspitze.“
- „Vernetzung von verschiedenen Gruppen von Schlüsselpersonen, die vorher separat agiert haben.“
- „Wir konnten ein Beraternetzwerk in unseren Strukturen entwickeln.“

Was ist die größte Schwierigkeit, mit der Ihr Z:T-Projekt in Ihrem Verband oder Verein in der 4. Programmphase konfrontiert war?

Von jedem Projekt im Programmbereich 2 wurde eine zentrale Schwierigkeit genannt. Wir haben alle Schwierigkeiten unter Ausschluss von Dopplungen entlang der Kategorien „Besonderheiten des Verbands“ (3 Nennungen), „Knappe Ressourcen und Personalprobleme“ (6 Nennungen), „Widerstände und Zugangsprobleme auf der lokalen Eben“ (4 Nennungen), „Pandemie und sonstige Krisen“ (8 Nennungen) sowie „Sonstige Schwierigkeiten“ (4 Nennungen) geordnet. Die zitierten Äußerungen der Projektverantwortlichen konkretisieren die verschiedenen thematisierten Aspekte innerhalb dieser Kategorien.

„Besonderheiten des Verbands“

- „Die Strukturreformen innerhalb der Kirche und die Grenzen der Kapazitäten im Projekt.“
- „Politische Entwicklungen wirken unmittelbar auf Verband und Vereine bzw. deren Akteur*innen (z.B. Angriffskrieg auf Ukraine, Correctiv-Enthüllungen).“
- „Fluktuation in der Belegschaft des Verbandes, Überalterung, Vereinbarkeit der unterschiedlichen Engagements.“

Knappe Ressourcen und Personalprobleme

- „Ressourcen zur Begleitung kompletter Beratungsprozesse.“
- „Kürzung der finanziellen Mittel.“
- „Knappe Ressourcen.“
- „Begrenzte ehrenamtliche Ressourcen versus anspruchsvolle ehrenamtliche Tätigkeit.“
- „Die zunächst nur 3-jährige Projektbeantragung hat zum Weggang von Mitarbeiter:innen geführt.“
- „Geeignete Mitarbeiter*innen für vor Ort finden.“

Widerstände und Zugangsprobleme auf der lokalen Ebene

- „Zugang zu Vereinen im Verband, welche sich den Z:T Themen aus unterschiedlichen Gründen verweigern.“
- „Vereine im ländlichen Raum erreichen, Projektthemen im Landesverband verankern.“
- „Vereine, die Probleme haben, sich diesen aber nicht widmen wollen + Berater*innen, denen Autos beschädigt werden aufgrund ihres Engagements.“
- „Umsetzung in ländlichen Regionen, Planungssicherheit.“

Pandemie und sonstige Krisen

- „Corona-Pandemie und die damit verbundenen Einschränkungen.“
- „Pandemie; Zeitknappheit aufgrund von Personal- und Fachkräftemangel in den Mitgliedsvereinen.“
- „Starke strukturelle Veränderungen; finanzielle/zeitliche Herausforderungen durch Coronakrise und Ukrainekrieg (da unmittelbar involviert als Verband).“
- „Aufrechterhaltung lokaler Strukturen in der Zeit der Corona-Pandemie.“
- „Auswirkungen der Pandemie, Unterbesetzung des Zuwendungsservice.“
- „Außergewöhnliche Rahmenbedingungen: Projektstart unter Corona; verbandsinterne Herausforderungen.“

Sonstige Schwierigkeiten

- „Widerstände in Teilen der Führungsebene zur Erarbeitung eines Leitfadens zum Umgang mit Diskriminierung im Landesverband.“
- „Die älteren Teilnehmer mit neuen Kommunikationsmitteln zu konfrontieren. Wiederbelebung der Vereinsarbeit nach Pandemiebeschränkungen.“
- „Kameradinnen und Kameraden zu motivieren, sich in der Verbandsarbeit zu engagieren, ist eine Herausforderung und erfordert weiterhin Engagement.“
- „Bewusstsein von Notwendigkeit der Themenaufgaben bei Schlüsselakteuren in der Verbandsspitze.“

4.4.5 Aktivitäten vor Ort

Mittlerziel 2: Landesweit tätige Vereine und Verbände sind in der Lage, die Z:T-Themen in ihren Untergliederungen zu bearbeiten.

Ein zentrales Ziel im Programmbereich 2 war die Stärkung demokratischer Kultur in regionalen und lokalen Untergliederungen landesweit tätiger Vereine und Verbände sowie die Mitwirkung bei der Gestaltung eines demokratischen Miteinanders vor Ort. Da es in der Regel nicht einfach war, eine Zusammenarbeit vor Ort aufzubauen, haben wir empfohlen, dass die Projekte mit maximal 3 Untergliederungen zusammenarbeiten. Wie schon in den Vorjahren haben die Projekte aber auch in der 5. Monitoringerhebung von einer Zusammenarbeit mit sehr viel mehr Untergliederungen berichtet.

Im Durchschnitt arbeiteten die 25 Projekte mit 10 Untergliederungen auf der lokalen Ebene zusammen (2. sowie 3. Monitoringerhebung 8 Untergliederungen, 4. Monitoringerhebung 9 Untergliederungen). Die Standardabweichung⁵² beträgt 10 (s. Tabelle 24). Lediglich 7 Projekte folgten unserer Empfehlung und konzentrierten sich auf maximal 3 Untergliederungen. Bei den 18 Projekten, die mehr als 3 Untergliederungen genannt haben, bezweifeln wir, dass eine intensive, wirksame und auf das Erreichen der Programmziele ausgerichtete Arbeit mit den zur

⁵² Die Standardabweichung gibt Aufschluss darüber, wie gut der Mittelwert eine Verteilung repräsentiert. Je geringer die Standardabweichung ist, desto aussagekräftiger ist der Mittelwert.

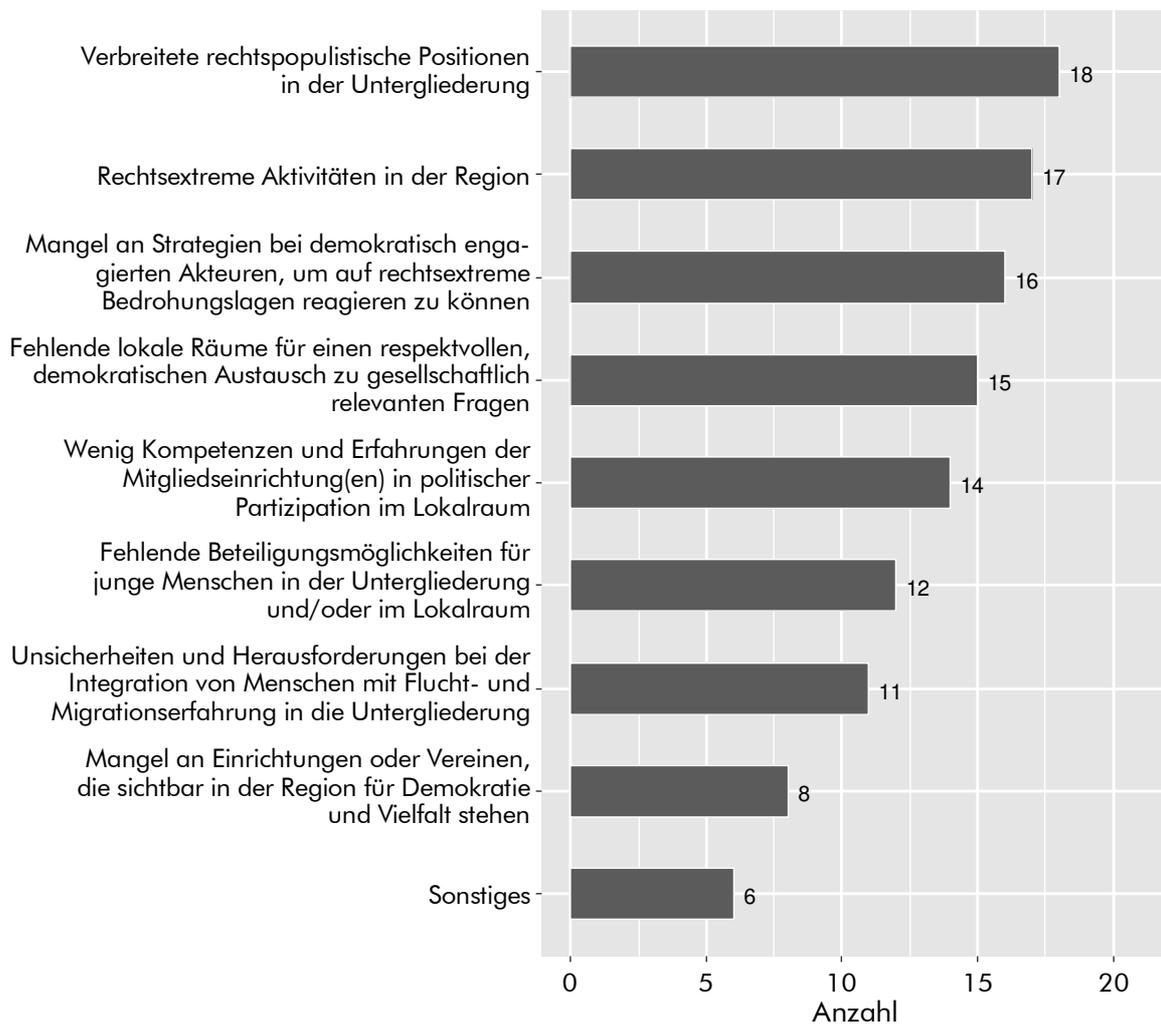
Verfügung stehenden Ressourcen möglich war. Das gilt in besonderem Maße für die 9 Projekte, die angegeben haben, mit 10 und mehr Untergliederungen zusammenzuarbeiten.

Tabelle 24: Anzahl der Untergliederungen mit denen das Projekt zum Erhebungszeitpunkt auf lokaler Ebene intensiv zusammengearbeitet hat

Anzahl	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
1	1	4	4	4
2	2	8	8	12
3	4	16	16	28
4	1	4	4	32
5	4	16	16	48
6	1	4	4	52
7	1	4	4	56
8	2	8	8	64
10	2	8	8	72
14	1	4	4	76
15	1	4	4	80
16	1	4	4	84
18	1	4	4	88
20	1	4	4	92
29	1	4	4	96
45	1	4	4	100
Gesamt	25	100	100	
Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum	
9,88	10,00	1	45	

Die häufigsten Probleme oder Bedarfe im Bereich der wichtigsten Untergliederung, auf die das Projekt mit seiner Handlungsstrategie reagieren konnte, waren verbreitete rechtspopulistische Positionen in der Untergliederung, rechtsextreme Aktivitäten in der Region, ein Mangel an Strategien bei demokratisch engagierten Akteuren, um auf rechtsextreme Bedrohungslagen reagieren zu können, fehlende lokale Räume für einen respektvollen, demokratischen Austausch zu gesellschaftlich relevanten Frage sowie wenig Kompetenzen und Erfahrungen der Mitgliedseinrichtung(en) in politischer Partizipation im Lokalraum. Diese Punkte wurden von jeweils mehr als der Hälfte der Projekte genannt. Neben den in der Abbildung aufgeführten Punkten nannten die Projektverantwortlichen unter „Sonstiges“ als weitere Probleme bzw. Bedarfe noch den „Umgang mit Fake News“ und die „Förderung kritischer Medienkompetenz“, eine „fehlende Bildung zum Verständnis demokratischer Prozesse und politischer Strukturen“ die „Auseinandersetzung mit lokalhistorischer Geschichte mit Gegenwartsbezug“, „Strategien, um mit Konflikten und undemokratischen Verhaltensweisen umzugehen, die nicht dezidiert rechtsextrem sind“ sowie die „Stärkung der Schlüsselpersonen, die sich in den Vereinen für demokratische Positionen, Beteiligung und Vielfalt stark machen, obwohl sie damit in der Minderheit sind“.

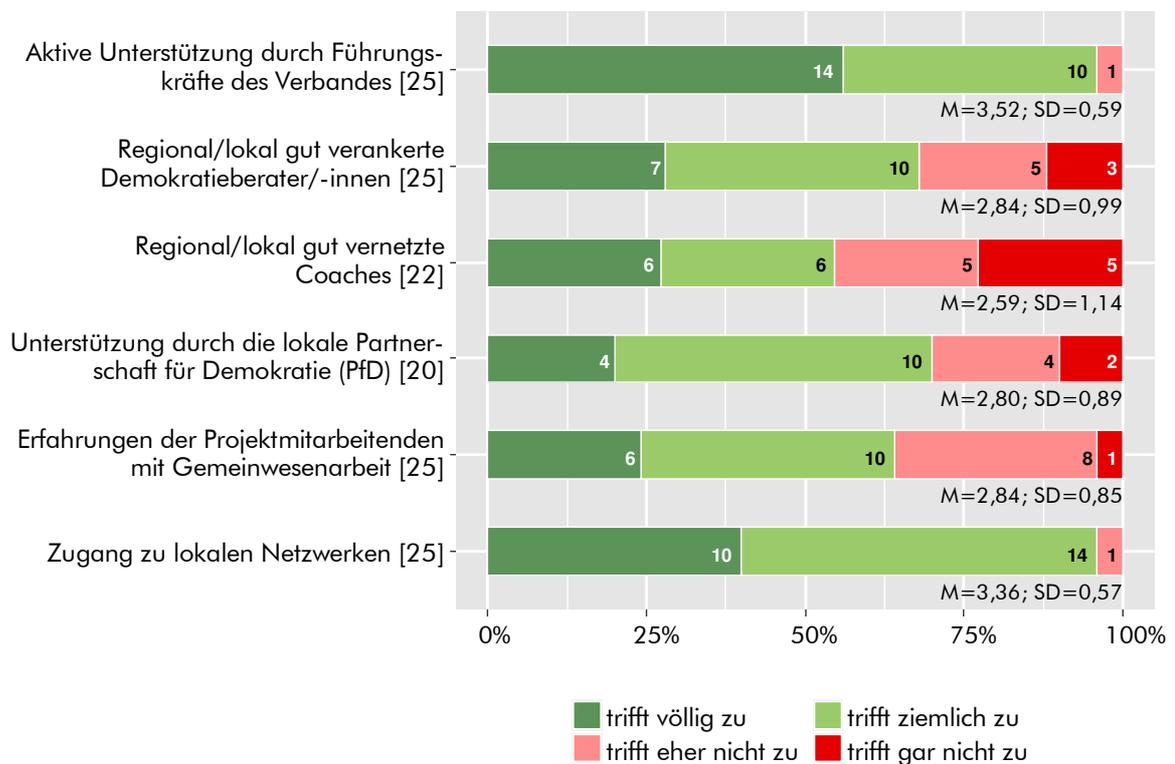
Abbildung 48: Auf welche konkreten Probleme oder Bedarfe im Bereich der wichtigsten Untergliederung kann Ihre Handlungsstrategie reagieren?



Um auf die oben genannten Probleme und Bedarfe angemessen reagieren zu können, sind förderliche Rahmenbedingungen von großer Bedeutung. In diesem Zusammenhang wurden fast alle Projekte von den Führungskräften ihres Verbandes unterstützt und hatten Zugang zu lokalen Netzwerken. Allerdings fehlten bei 10 Projekten in Bezug auf förderliche Rahmenbedingungen regional oder lokal gut vernetzte Coaches, bei 9 Projekten Erfahrungen der Projektmitarbeitenden mit der Gemeinwesenarbeit, bei 8 Projekten regional oder lokal gut verankerte Demokratieberater/-innen und bei 6 Projekten die Unterstützung durch die lokale Partnerschaft für Demokratie.

Abbildung 49: Wie sehr treffen die folgenden förderlichen Rahmenbedingungen auf Ihre Arbeit mit der (wichtigsten) Untergliederung zu?

Angaben innerhalb der Balken: Anzahl der Projekte.



* In eckigen Klammern: Anzahl der Projekte, die diese Frage beantwortet haben.

M = Mittelwert (Durchschnitt); SD = Standardabweichung⁵³

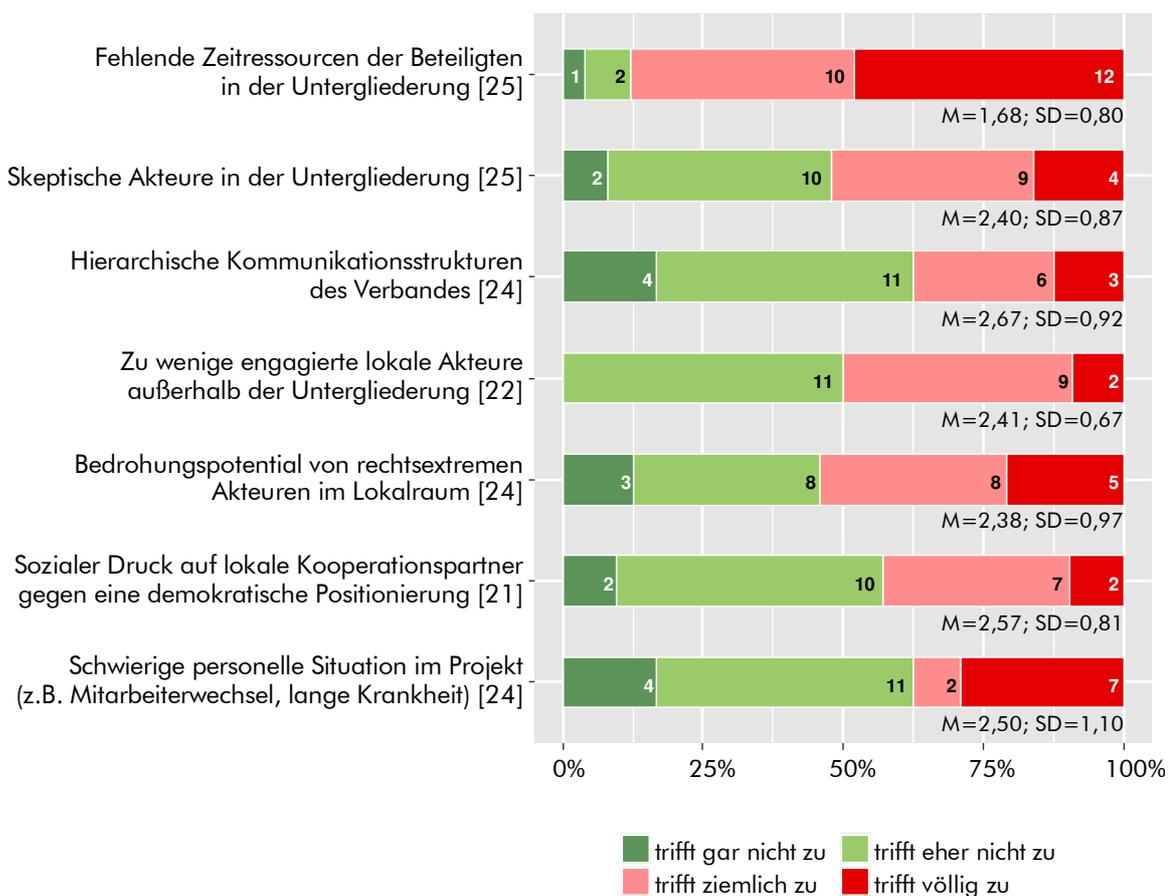
Kodierung: 4 = trifft völlig zu, 3 = trifft ziemlich zu, 2 = trifft eher nicht zu, 1 = trifft gar nicht zu. Ein Wert von 2,5 bedeutet eine neutrale Bewertung.

Für die meisten Projekte (88,0 %) stellten fehlende Zeitressourcen der Beteiligten in der Untergliederung eine hinderliche Rahmenbedingung dar. Mindestens die Hälfte der antwortenden Projektverantwortlichen klagte über skeptische Akteure in der Untergliederung (52,0 %), zu wenig engagierte lokale Akteure außerhalb der Untergliederung (50,0 %) und ein Bedrohungspotential von rechtsextremen Akteuren im Lokalraum (54,2 %). Sozialer Druck auf lokale Kooperationspartner gegen eine demokratische Positionierung (42,9 %), hierarchische Kommunikationsstrukturen des Verbandes (37,5 %) oder eine schwierige personelle Situation im Projekt (37,5 %) stellten dagegen für weniger als die Hälfte der antwortenden Projektverantwortlichen hinderliche Rahmenbedingungen dar.

⁵³ Die Standardabweichung gibt Aufschluss darüber, wie gut der Mittelwert eine Verteilung repräsentiert. Je geringer die Standardabweichung ist, desto aussagekräftiger ist der Mittelwert.

Abbildung 50: Wie sehr treffen die folgenden hinderlichen Rahmenbedingungen auf Ihre Arbeit mit der (wichtigsten) Untergliederung zu?

Angaben innerhalb der Balken: Anzahl der Projekte.



* In eckigen Klammern: Anzahl der Projekte, die diese Frage beantwortet haben.

M = Mittelwert (Durchschnitt); SD = Standardabweichung⁵⁴

Kodierung: 4 = trifft völlig zu, 3 = trifft ziemlich zu, 2 = trifft eher nicht zu, 1 = trifft gar nicht zu. Ein Wert von 2,5 bedeutet eine neutrale Bewertung.

4.4.6 Tätigkeit der Beraterinnen und Berater sowie der Projektmitarbeiter/-innen

Mittlerziel 1: Landesweit tätige Vereine und Verbände haben die demokratische Verbandsarbeit und die Bearbeitung von diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen als wichtiges Arbeitsfeld etabliert.

Die Ausbildung von verbandsinternen Beraterinnen und Beratern war auch in der 4. Programmphase eine zentrale Projektaufgabe und gleichzeitig eine grundlegende Voraussetzung, um das erste Mittlerziel des Programmbereichs 2 zu erreichen. Im Vergleich zur vierten Monitoring-erhebung hat die Anzahl der ausgebildeten Beraterinnen und Berater nochmals zugenommen. So haben 19 Projekte nach eigenen Angaben in der 4. Programmphase (2020-

⁵⁴ Die Standardabweichung gibt Aufschluss darüber, wie gut der Mittelwert eine Verteilung repräsentiert. Je geringer die Standardabweichung ist, desto aussagekräftiger ist der Mittelwert.

2024) im Durchschnitt 20 und insgesamt 371 Demokratieberaterinnen und -berater ausgebildet. Seit 2011 haben 1.347 Personen die Ausbildung zur Demokratieberaterin oder zum Demokratieberater in den 25 Projekten dieses Programmbereichs abgeschlossen. Das macht im Durchschnitt 54 Demokratieberater/-innen pro Verband oder Verein. Die Anzahl der aktiven Demokratieberater/-innen hat im Vergleich zur vierten Monitoringerhebung ebenfalls zugenommen. Den Projektverantwortlichen zufolge waren von den 1.347 ausgebildeten Demokratieberaterinnen und -beratern 739 in irgendeiner Form aktiv (4. Monitoringerhebung: 644). Das ergibt im Durchschnitt 30 aktive Demokratieberater/-innen pro Verband oder Verein. Auch die Anzahl derjenigen, die den Projektverantwortlichen zufolge in der Lage sind, Techniken der Konfliktbearbeitung eigenständig umzusetzen, hat leicht auf 619 Personen zugenommen (4. Monitoringerhebung: 595). Im Durchschnitt sind das 25 Akteure pro Verband oder Verein. 346 Demokratieberater/-innen beteiligten sich den Projektverantwortlichen zufolge aktiv an der Bearbeitung von Beratungsfällen (4. Monitoringerhebung: 372); im Durchschnitt sind das 14 Personen pro Verband oder Verein. Von den ausgebildeten Demokratieberaterinnen und -beratern nahmen 503 die angebotenen Fortbildungsmaßnahmen wahr, um ihr Wissen zur Konfliktbearbeitung zu erweitern (4. Monitoringerhebung: 474); also im Durchschnitt 21 Personen pro Verband oder Verein.

Tabelle 25: Ausbildung, Einsatzbereitschaft und Fortbildung der Beraterinnen und Berater im Programmbereich 2

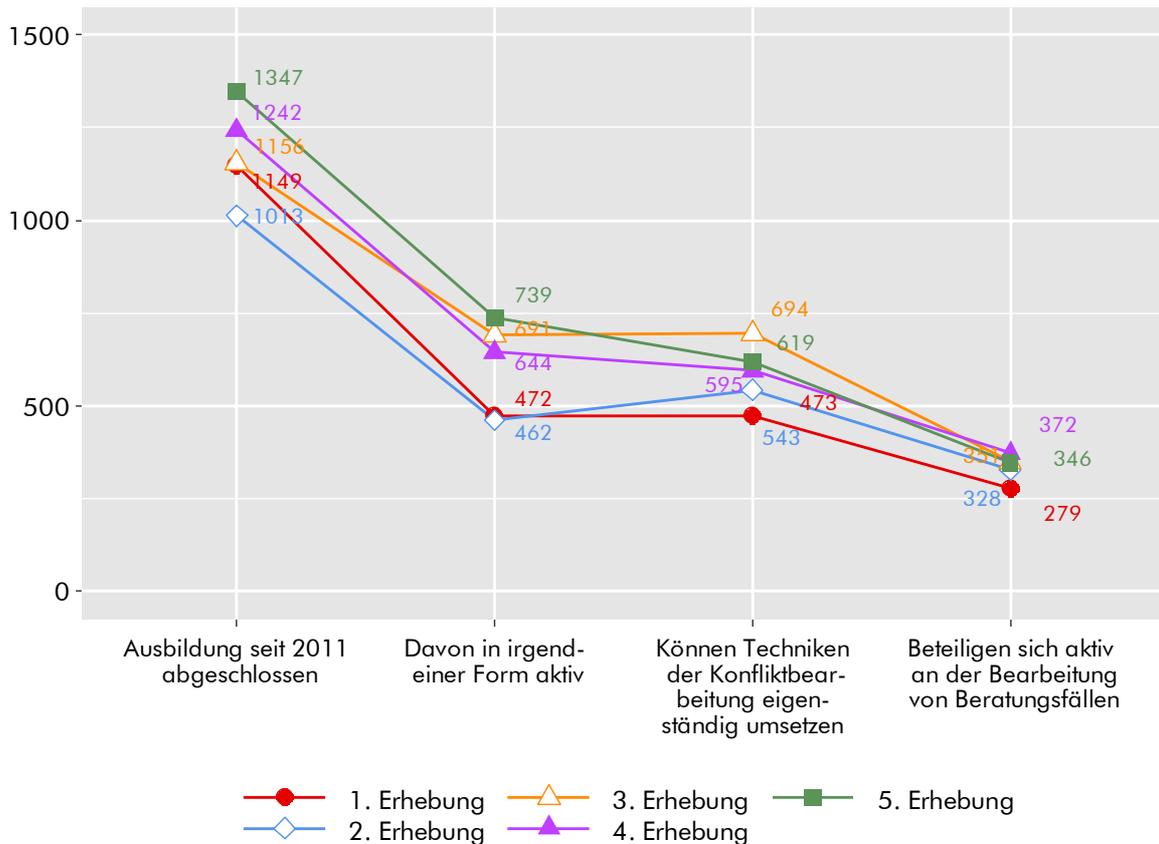
	Gruppe	N*	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum	Summe
a) Wie viele Personen wurden in der aktuellen Förderperiode (2020-2024) bereits zu Demokratieberaterinnen und Demokratieberatern ausgebildet?	Hauptamtliche	17	8	8	1	28	132
	Ehrenamtliche	16	15	10	4	40	239
	Gesamt	19	20	11	8	50	371
b) Wie viele Akteure haben die Fortbildung zum Demokratieberater/zur Demokratieberaterin seit Beginn der Förderung durch Z:T im Jahr 2011 abgeschlossen?	Hauptamtliche	24	22	24	1	80	522
	Ehrenamtliche	23	36	25	1	82	825
	Gesamt	25	54	30	11	126	1.347
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	24	12	14	1	60	292
	Ehrenamtliche	23	19	15	1	62	447
	Gesamt	25	30	19	6	85	739
d) Wie viele der unter b) genannten Personen sind bereits in der La-	Hauptamtliche	24	10	13	1	60	244
	Ehrenamt-	23	16	16	1	65	375

	Gruppe	N*	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum	Summe
ge, Techniken der Konfliktbearbeitung eigenständig umzusetzen?	liche						
	Gesamt	25	25	21	3	85	619
e) Wie viele der unter b) genannten Personen beteiligen sich aktiv an der Bearbeitung von Beratungsfällen?	Hauptamtliche	24	6	6	1	30	138
	Ehrenamtliche	20	10	9	1	37	208
	Gesamt	24	14	12	1	49	346
f) Wie viele der unter b) genannten Personen nehmen die angebotenen Fortbildungsmaßnahmen wahr, um ihr Wissen zur Konfliktbearbeitung zu erweitern?	Hauptamtliche	23	9	11	1	50	204
	Ehrenamtliche	21	14	10	1	37	299
	Gesamt	24	21	15	1	65	503

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

Betrachtet man auch im Programmbereich 2 die gesamte vierte Programmphase, dann zeigt sich, dass die Ausbildung der neuen Demokratieberaterinnen und Berater gerade ausreichend war, um die Zahl der Beraterinnen und Berater, die sich aktiv an der Bearbeitung von Beratungsfällen beteiligen, einigermaßen konstant zu halten (s. Abbildung 51). Gewisse Ungenauigkeiten der Projektangaben müssen dabei zum Teil in Rechnung gestellt werden. So kann die durchschnittliche Zahl der insgesamt seit Beginn der Förderung im Jahr 2011 ausgebildeten Beraterinnen und Berater bei der ersten Erhebung in der 4. Programmphase eigentlich nicht höher liegen als im zweiten und dritten Jahr. Allerdings wurde die Frage in 2020 nur von 24 und in den Folgejahren von allen 25 Projekten beantwortet, was eine Erklärung für dieses Ergebnis sein kann.

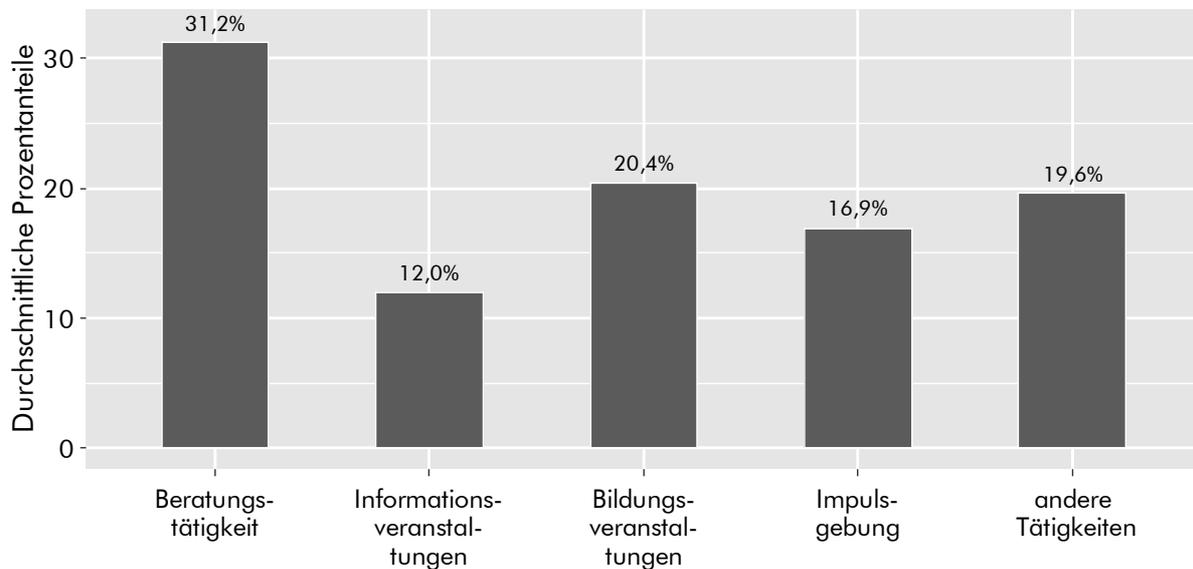
Abbildung 51: Durchschnittliche Einsatzbereitschaft von Beraterinnen und Beratern im Programmbereich 2 im Verlauf der 4. Programmphase



Auch die Projektverantwortlichen im Programmbereich 2 haben wir wieder danach gefragt, wie viel Prozent ihrer Arbeitszeit die hauptamtlichen Projektmitarbeiter/-innen für Beratungstätigkeit, Informations- und Bildungsveranstaltungen, Impulsgebung⁵⁵ und andere Tätigkeiten einsetzen. Demnach wandten diese im Durchschnitt gut 31 % ihrer Arbeitszeit für die Beratungstätigkeit und rund 20 % für Bildungsveranstaltungen auf. Knapp 20 % nutzten sie für andere Tätigkeiten. Der Rest entfiel auf Informationsveranstaltungen (12,0 %) und Impulsgebung (16,9 %). Im Vergleich zur ersten Monitoring-erhebung ist der Anteil der Beratungstätigkeit stetig von rund 25 % auf jetzt rund 31 % gestiegen.

⁵⁵ Unter „Impulsgebung“ sind Anregungen zur Beschäftigung mit demokratischen Werten und ihrer Verletzung im Verband bzw. im Verein zu verstehen.

Abbildung 52: Durchschnittliche Prozentanteile der für die einzelnen Themenbereiche aufgewendeten Arbeitszeit der hauptamtlichen Projektmitarbeiter/-innen im Programmbereich 2⁵⁶



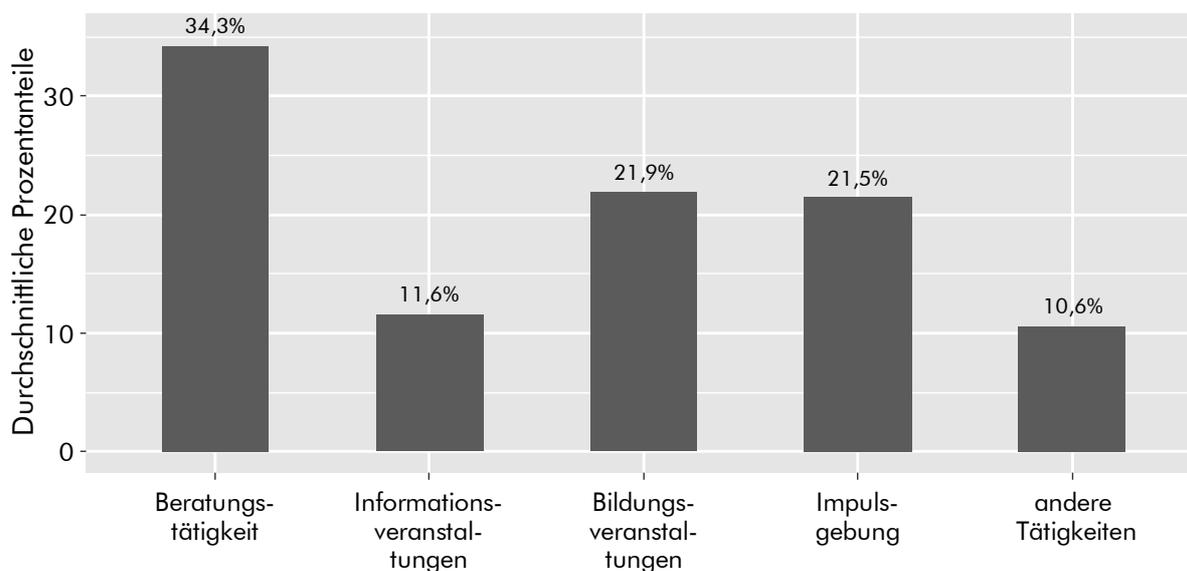
Des Weiteren haben wir die Projektverantwortlichen danach gefragt, wie viel Prozent ihrer „Arbeitszeit“ die nicht im Projekt beschäftigten Demokratieberater/-innen (z.B. Ehrenamtliche) für Beratungstätigkeit, Informations- und Bildungsveranstaltungen, Impulsgebung und andere Tätigkeiten einsetzen. Diese Personengruppe wandte nach Einschätzung der Projektverantwortlichen gut 34 % ihrer „Arbeitszeit“ für die Beratungstätigkeit auf; jeweils rund 22 % der „Arbeitszeit“ wurden für Bildungsveranstaltungen und Impulsgebung genutzt und der Rest entfiel auf Informationsveranstaltungen (11,6 %) und andere Tätigkeiten (10,6 %). Bei dieser Gruppe lag der Anteil der Beratungstätigkeit zum Zeitpunkt der ersten Monitoringerhebung bereits ähnlich hoch (33,4 %) und ist mit gewissen Schwankungen auf diesem Niveau geblieben. Andere Tätigkeiten, für die die nicht im Projekt beschäftigten Demokratieberater/-innen „Arbeitszeit“ aufwandten, sind nach Auskunft der Projektverantwortlichen

- die Akquirierung von Teilnehmenden,
- die aktive Unterstützung der neuen Berater*innen-Ausbildung,
- die Ermittlung von Bedarfen in Gruppen und Vereinen,
- die Evaluation und Weiterentwicklung von Teilhabemöglichkeiten im Verband,
- die Mitarbeit bei der Konzipierung neuer Bildungsmodule,
- die Mitarbeit in Arbeitsgruppen zum Leitbild,
- die Moderation von Bildungsmodulen,
- die Sensibilisierung von Kolleg:innen,
- die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen,
- die Teilnahme an Gremiensitzungen,
- die Teilnahme an Teamtreffen,
- die Unterstützung des Projektes bei der Umsetzung von größeren Veranstaltungen,
- die Unterstützung von Geflüchteten,

⁵⁶ Diese Frage wurde von allen 25 Projekten beantwortet.

- die Verbreitung von Informationsmaterialien des Projektes,
- die Vernetzung mit anderen demokratischen Akteuren im ländlichen Raum,
- ein Wirken als Multiplikator/-innen vor Ort,
- ein Wirken als Sprecher/-innen und Moderator/-innen in Gremien,
- das Führen von Feedback-Gespräche zu einzelnen Projektaktivitäten und Maßnahmen,
- das Führen von Gesprächen vor Ort, im Verein und in der Gemeinde sowie
- die Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit.

Abbildung 53: Durchschnittliche Prozentanteile der für die einzelnen Themenbereiche aufgewendeten „Arbeitszeit“ der nicht im Projekt beschäftigten Demokratieberater/-innen im Programmbereich 2⁵⁷

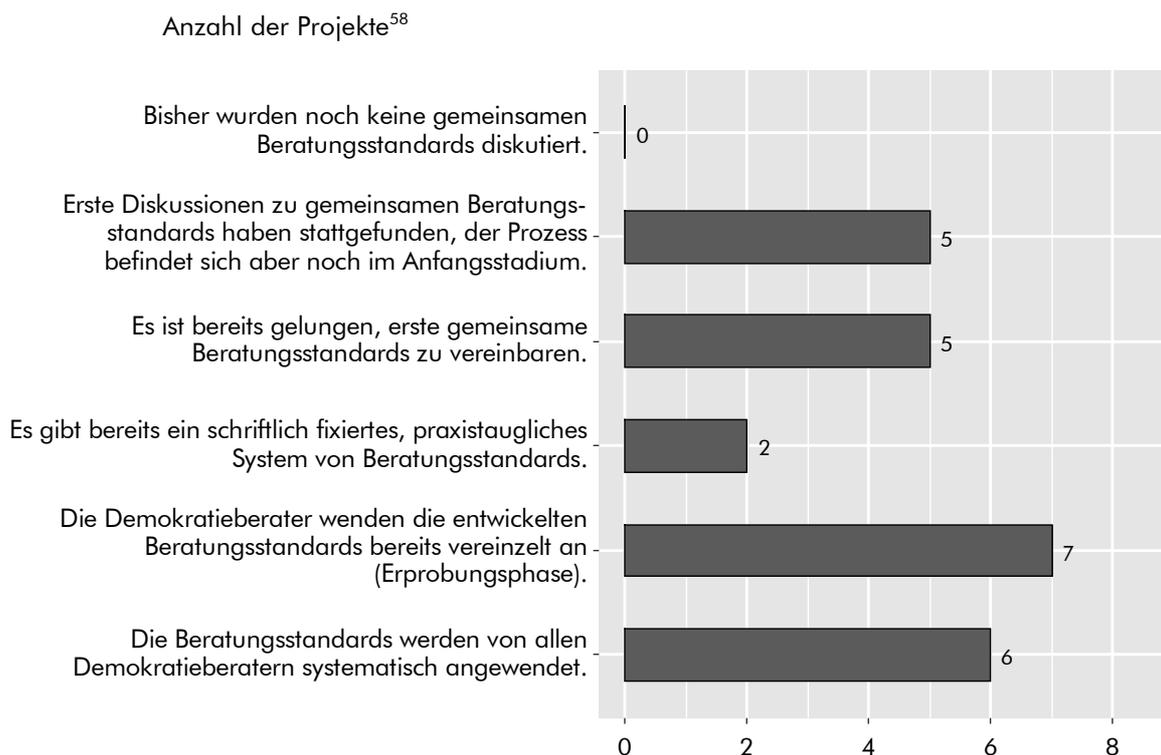


4.4.7 Weiterentwicklung des Beratungsangebotes

Eigentlich hätten die erfahrenen Projekte, die für eine Förderung im Programmbereich 2 zugelassen wurden, ein professionelles Beratungsangebot unter Anwendung von vereinbarten Beratungsstandards gewährleisten sollen. Allerdings wurden gemeinsame Beratungsstandards nur in 6 Projekten von allen Demokratieberaterinnen und -beratern systematisch angewendet. Diesbezüglich gibt es in der 4. Programmphase zwar gewisse Schwankungen bei den Angaben, aber keine eindeutig erkennbare Weiterentwicklung. Immerhin wandten die Demokratieberaterinnen und -berater in 7 weiteren Projekten die entwickelten Beratungsstandards zumindest vereinzelt an. In 2 Projekten gab es ein schriftlich fixiertes, praxistaugliches System von Beratungsstandards, das aber noch nicht angewendet wurde. In 5 Projekten gab es nur eine Vereinbarung über erste gemeinsame Beratungsstandards und in weiteren 5 Projekten sogar nur erste Diskussionen zu gemeinsamen Beratungsstandards.

⁵⁷ Diese Frage wurde von 22 der 25 Projekte beantwortet.

Abbildung 54: Entwicklung und Anwendung von Beratungsstandards im Programmbereich 2



4.4.8 Bildungsveranstaltungen

Mittlerziel 1: Landesweit tätige Vereine und Verbände haben die demokratische Verbandsarbeit und die Bearbeitung von diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen als wichtiges Arbeitsfeld etabliert.

Neben der Beratungsarbeit hatte die politische Bildung auch im Programmbereich 2 einen hohen Stellenwert. Für einen Soll-Ist-Vergleich der Bildungsveranstaltungen haben wir die Projektverantwortlichen deshalb danach gefragt, wie viele Bildungsveranstaltungen vom 1. Mai 2023 bis zum 30. April 2024 durchgeführt wurden. Die Sollwerte stammen aus der vierten Monitoringerhebung, in der wir die Projektverantwortlichen nach der Zahl der vom 1. Mai 2023 bis zum 30. April 2024 geplanten Bildungsveranstaltungen gefragt hatten. Bei der Auswertung haben wir zunächst nur die Projekte berücksichtigt, die für den Zeitraum vom 1. Mai 2023 bis zum 30. April 2024 einen Sollwert über Null angegeben hatten. Ferner unterscheiden wir zwischen Einzelveranstaltungen, Fortbildungsreihen und Auffrischungsveranstaltungen. Einzelveranstaltungen sind Bildungsveranstaltungen, die nur einmal mit den gleichen Teilnehmer/-innen durchgeführt werden. Unter Fortbildungsreihen verstehen wir Bildungsveranstaltungen, die mit den gleichen Teilnehmer/-innen an mehreren Terminen durchgeführt werden, an denen in der Regel unterschiedliche Schwerpunkte bzw. Aspekte eines Themas bearbeitet werden. Bei Auffrischungsveranstaltungen werden die gleichen Bildungsveranstaltungen einige Zeit später für den gleichen Teilnehmerkreis angeboten.

⁵⁸ Diese Frage wurde von allen 25 Projekten beantwortet.

Tabelle 26: Anzahl der im Programmbereich 2 vom 1.5.2023 bis zum 30.4.2024 geplanten und durchgeführten Bildungsveranstaltungen

Veranstaltung ¹	Gesamt	Median	Minimum	Maximum	N ²
Alle geplanten Bildungsveranstaltungen	573	16	6	76	24
Davon Einzelveranstaltungen	469	13	5	73	24
Davon Fortbildungsreihen	64	2	1	15	18
Davon Auffrischungsveranstaltungen	40	2	1	5	16
Alle durchgeführten Bildungsveranstaltungen	505 (88,1 %)	19	7	45	24
Davon Einzelveranstaltungen	426 (90,8 %)	17	2	41	24
Davon Fortbildungsreihen	51 (79,7 %)	3	1	12	13
Davon Auffrischungsveranstaltungen	28 (70,0 %)	2	1	5	11

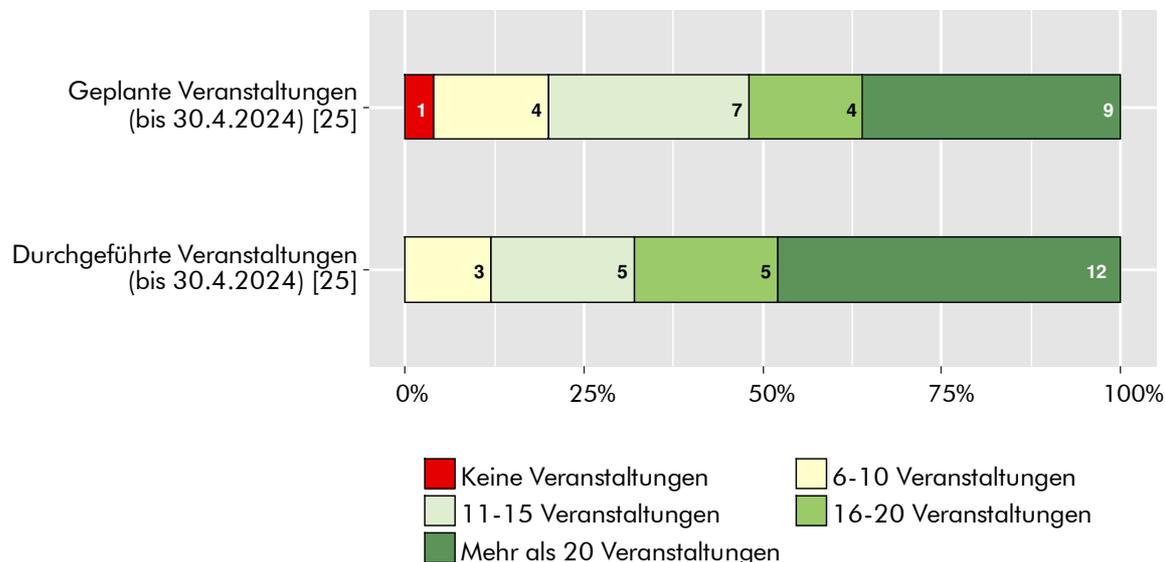
Da auch im Programmbereich 2 vereinzelt recht hohe Angaben gemacht wurden und Durchschnittswerte dann ein verzerrtes Bild vermitteln, geben wir anstelle des Durchschnitts (= arithmetisches Mittel) wieder den Median an. Der Median ist wie der Durchschnitt ein Maß der zentralen Tendenz. Er wird gebildet, 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. Wichtig ist, dass sich der Median immer nur auf die Anzahl der Projekte (N) bezieht, die in der letzten Spalte der Tabelle angegeben ist. In der letzten Zeile von Tabelle 26 steht, dass 11 Projekte 28 Auffrischungsveranstaltungen durchgeführt haben. Somit gilt, dass von diesen 11 Projekten im Mittel (Median) 2 Auffrischungsveranstaltungen durchgeführt wurden. Mindestens wurde eine Auffrischungsveranstaltung (Minimum) und höchstens wurden fünf Auffrischungsveranstaltungen (Maximum) durchgeführt.

24 Projekte des Programmbereichs 2 hatten Sollwerte angegeben und demnach insgesamt 573 Bildungsveranstaltungen geplant. Davon wurden 505 (88,1 %) durchgeführt. Von den 469 geplanten Einzelveranstaltungen wurden 426 (90,8 %) und von den 64 geplanten Fortbildungsreihen 51 (79,7 %) durchgeführt. Am stärksten blieben die Auffrischungsveranstaltungen unter ihrem Sollwert. Von 40 geplanten Veranstaltungen wurden nur 28 (70,0 %) durchgeführt. Insgesamt zeigt sich, dass der Anteil der Einzelveranstaltungen an allen durchgeführten Bildungsveranstaltungen mit 84,4 % auch in dieser Monitoringerhebung wieder sehr hoch ist. Im Unterschied zur 4. Monitoringerhebung wurden diesmal keine Sollwerte übertroffen. Das kann aber auch an realistischeren Sollwerten liegen. So lag die Gesamtzahl aller durchgeführten Bildungsveranstaltungen in der 4. Monitoringerhebung mit 544 nicht allzu viel über dem aktuellen Wert (505).

24 Projekte des Programmbereichs 2 hatten für den Zeitraum vom 1.5.2023 bis zum 30.4.2024 mindestens eine Bildungsveranstaltung geplant; ein Projekt hatte keine Bildungsveranstaltungen geplant. Alle 25 Projekte hatten vom 1.5.2023 bis zum 30.4.2024 allerdings mindestens 6 Bildungsveranstaltungen durchgeführt; 5 Projekte hatten mindestens 11, weitere 5 Projekte mindestens 16 und 12 Projekte hatten sogar mehr als 20 Bildungsveranstaltungen durchgeführt. Der letzte Wert in Abbildung 55 veranschaulicht noch einmal, dass in etlichen

Fällen die Planungen von den tatsächlich durchgeführten Bildungsveranstaltungen übertroffen wurden.

Abbildung 55: Im Programmbereich 2 geplante und durchgeführte Bildungsveranstaltungen
Angaben innerhalb der Balken: Anzahl der Projekte.



* In eckigen Klammern: Anzahl der Projekte, die diese Frage beantwortet haben.

Manche Projekte haben allerdings auch Bildungsveranstaltungen durchgeführt, obwohl sie keine Sollwerte angegeben hatten. Bezieht man diese Projekte mit ein, dann wurden vom 1. Mai 2023 bis zum 30. April 2024 im Programmbereich 2 insgesamt 695 Bildungsveranstaltungen durchgeführt, davon 595 Einzelveranstaltungen, 63 Fortbildungsreihen und 37 Auffrischungsveranstaltungen.

Tabelle 27: Anzahl aller im Programmbereich 2 vom 1.5.2023 bis zum 30.4.2024 von den Projekten durchgeführten Bildungsveranstaltungen

Veranstaltung	Gesamt	Median	Minimum	Maximum	N*
Alle durchgeführten Bildungsveranstaltungen	695	20	7	170	25
Davon Einzelveranstaltungen	595	17	2	169	25
Davon Fortbildungsreihen	63	3	1	12	18
Davon Auffrischungsveranstaltungen	37	2	1	5	13

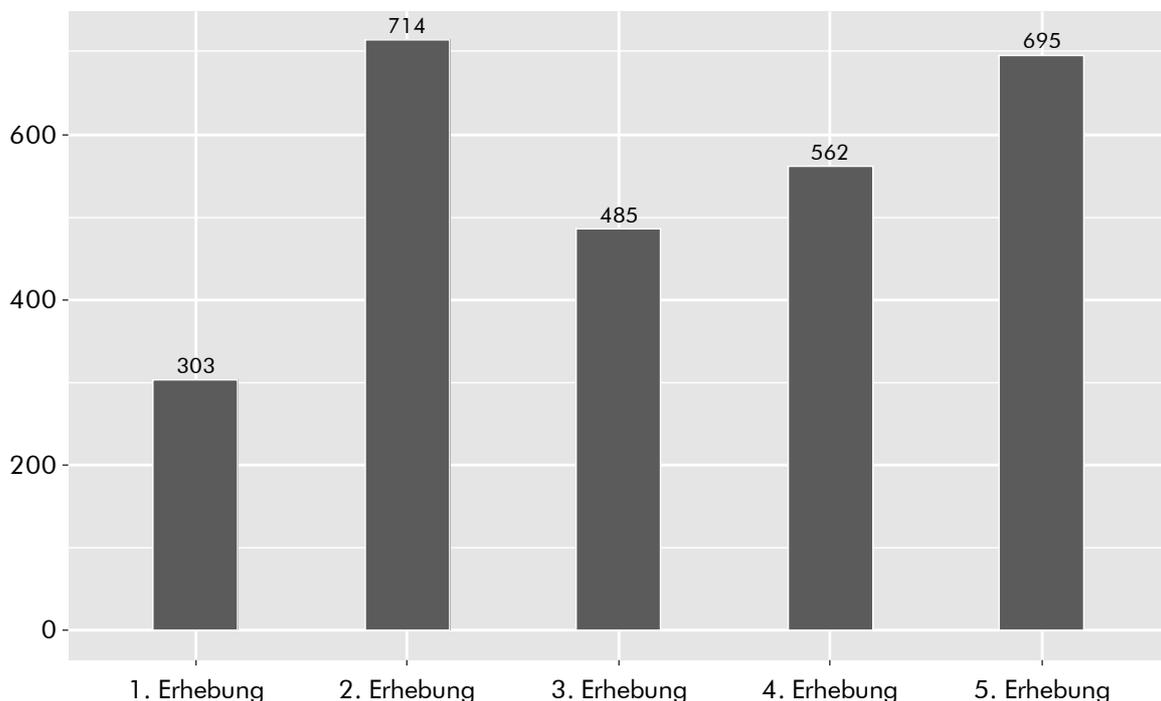
* N = Anzahl der Projekte, die jeweils einen Wert > 0 angegeben haben.

Gegenüber der vierten Monitoringerhebung ist die Zahl aller im Zeitraum der fünften Monitoringerhebung durchgeführten Bildungsveranstaltungen um rund 24 % gestiegen. Auffällig ist, dass ein Projekt in diesem Zusammenhang eine Vielzahl an Einzelveranstaltungen berichtet hat. So ist die Zahl der Einzelveranstaltungen im Vergleich zur 4. Monitoringerhebung von 442 auf 595 gestiegen; die Zahl der Fortbildungsreihen dagegen von 90 auf 63 gesunken. Die Zahl der Auffrischungsveranstaltungen ist wiederum von 30 auf 37 gestiegen.

Betrachtet man an dieser Stelle wieder die gesamte vierte Programmphase, dann ist die relativ geringe Anzahl an Bildungsveranstaltungen zum Zeitpunkt der ersten Erhebung auch im Pro-

grammbereich 2 mit den Anlaufschwierigkeiten am Anfang der Programmphase und vor allem mit dem kürzeren Erhebungszeitraum (9 statt 12 Monate) und der beginnenden Corona-Pandemie zu erklären. Überraschend ist auch im Programmbereich 2 die hohe Zahl an Bildungsveranstaltungen bei der 2. Erhebung im Mai und Juni 2021. Wie schon im Programmbereich 1 könnte dies auf eine größere Zahl an digitalen Veranstaltungen oder auf Corona-Lockerungen in der 2. Jahreshälfte 2020 zurückzuführen sein. Der Einbruch der Zahl der Bildungsveranstaltungen bei der 3. Erhebung im Mai und Juni 2022 kann auch im Programmbereich 2 zum Teil auf die massiven Einschränkungen durch den zweiten, fast sechsmonatigen coronabedingten Lockdown zurückgeführt werden. Der Einbruch kann aber auch mit einer verringerten Zahl an Doppelerfassungen durch eine veränderte Erhebungsmethode zusammenhängen. Da die Projekte in den ersten Monitoringerhebungen Probleme hatten, ihre Bildungsveranstaltungen einem bestimmten Thema eindeutig zuzuordnen, haben wir das Vorgehen geändert und ab der dritten Monitoringerhebung bei der thematischen Zuordnung Mehrfachnennungen explizit zugelassen. Dafür wurden durch eine zusätzliche Erhebung der Gesamtzahlen Doppelnennungen an dieser Stelle sicher ausgeschlossen. Seit der dritten Monitoringerhebung ist die Zahl der durchgeführten Bildungsveranstaltungen im Programmbereich 2 dann kontinuierlich gestiegen. Insgesamt wurden in der 4. Programmphase bis zum Zeitpunkt der letzten Monitoringerhebung 2.759 Bildungsveranstaltungen durchgeführt.

Abbildung 56: Im Programmbereich 2 in der 4. Programmphase insgesamt durchgeführte Bildungsveranstaltungen



Wie oben erläutert, wurden Mehrfachnennungen bei der in Tabelle 28 dargestellten thematischen Zuordnung der durchgeführten Veranstaltungen explizit zugelassen. Die Gesamtzahl zeigt, wie gut ein bestimmtes Thema durch die im Programmbereich 2 durchgeführten Bildungsveranstaltungen abgedeckt wurde. Die Summe der aufgeführten Veranstaltungen ist durch die Mehrfachnennungen allerdings höher als die in Tabelle 27 angegebene Zahl der

durchgeführten Bildungsveranstaltungen. Median, Minimum und Maximum geben an, wie viele Bildungsveranstaltungen die Projekte zu einem bestimmten Thema im Mittel, mindestens und höchstens durchgeführt haben. Unter „N“ wird die Anzahl der Projekte angegeben, die zu einem bestimmten Thema mindestens eine Bildungsveranstaltung durchgeführt haben.

Auch im Programmbereich 2 ist das Thema „Demokratiestärkung/demokratische Vereins- oder Verbandsentwicklung“ am besten abgedeckt. Aber auch zu den Themen „Stärkung von engagiertem und couragiertem Handeln“, „Partizipation/Teilhabe“, und „Vorurteile und Diskriminierung“ wurden jeweils mehr als 200 Veranstaltungen durchgeführt. Darüber hinaus wurden zu den Themen „Fremdenfeindlichkeit oder Rassismus“ „Rechtsextremismus“ und „Rechtspopulismus“ jeweils mindestens 150 Veranstaltungen durchgeführt. Die Abdeckung der Themen „Erinnerungskultur“, „Islam- und Muslimfeindlichkeit“ sowie „Antiziganismus“ ist dagegen sehr gering.

Tabelle 28: Anzahl der Bildungsveranstaltungen im Programmbereich 2, mit denen die nachfolgenden Themen abgedeckt wurden

Zeitraum: 1.5.2023 bis zum 30.4.2024; Mehrfachnennungen waren möglich

Veranstaltung	Gesamt	Median	Minimum	Maximum	N*
Demokratiestärkung/demokratische Vereins- oder Verbandsentwicklung	344	7	1	48	23
Davon Einzelveranstaltungen	297	12	1	41	21
Davon Fortbildungsreihen	34	2	1	7	12
Davon Auffrischungsveranstaltungen	13	1	1	3	8
Partizipation/Teilhabe	243	6	1	48	22
Davon Einzelveranstaltungen	197	5	1	41	20
Davon Fortbildungsreihen	34	3	1	7	10
Davon Auffrischungsveranstaltungen	12	2	1	5	5
Interkulturelles Lernen/Interkulturelle Begegnung	93	4	1	48	7
Davon Einzelveranstaltungen	79	7	2	41	6
Davon Fortbildungsreihen	6	3	1	5	2
Davon Auffrischungsveranstaltungen	8	2	1	5	3
Erinnerungskultur	29	3	1	7	8
Davon Einzelveranstaltungen	28	3	1	7	8
Davon Fortbildungsreihen	0	–	–	–	0
Davon Auffrischungsveranstaltungen	1	1	1	1	1
Stärkung von engagiertem und couragiertem Handeln	299	7	1	48	21
Davon Einzelveranstaltungen	259	9	1	41	20
Davon Fortbildungsreihen	27	3	1	7	8
Davon Auffrischungsveranstaltungen	13	2	1	5	6
Vorurteile und Diskriminierung	212	4	1	48	20
Davon Einzelveranstaltungen	181	5	1	41	18
Davon Fortbildungsreihen	18	1	1	7	7
Davon Auffrischungsveranstaltungen	13	2	1	5	6
Fremdenfeindlichkeit oder Rassismus	189	9	1	48	15

Veranstaltung	Gesamt	Median	Minimum	Maximum	N*
Davon Einzelveranstaltungen	166	9	1	41	14
Davon Fortbildungsreihen	17	2	1	7	6
Davon Auffrischungsveranstaltungen	6	2	1	3	3
Homophobie und Transphobie	42	1	1	33	6
Davon Einzelveranstaltungen	40	3	1	33	4
Davon Fortbildungsreihen	2	1	1	1	2
Davon Auffrischungsveranstaltungen	0	–	–	–	0
Antisemitismus	52	4	1	12	10
Davon Einzelveranstaltungen	40	4	1	12	8
Davon Fortbildungsreihen	10	1	1	8	3
Davon Auffrischungsveranstaltungen	2	2	2	2	1
Islam-/Muslimfeindlichkeit	10	4	1	5	3
Davon Einzelveranstaltungen	8	4	3	5	2
Davon Fortbildungsreihen	2	1	1	1	2
Davon Auffrischungsveranstaltungen	0	–	–	–	0
Antiziganismus	3	2	1	2	2
Davon Einzelveranstaltungen	2	2	2	2	1
Davon Fortbildungsreihen	1	1	1	1	1
Davon Auffrischungsveranstaltungen	0	–	–	–	0
Sexismus	46	2	1	20	7
Davon Einzelveranstaltungen	42	4	1	20	6
Davon Fortbildungsreihen	2	1	1	1	2
Davon Auffrischungsveranstaltungen	2	2	2	2	1
Rechtspopulismus	150	6	1	42	14
Davon Einzelveranstaltungen	135	5	1	35	13
Davon Fortbildungsreihen	10	1	1	5	6
Davon Auffrischungsveranstaltungen	5	3	2	3	2
Rechtsextremismus	180	7	1	42	14
Davon Einzelveranstaltungen	164	7	1	35	13
Davon Fortbildungsreihen	10	1	1	5	5
Davon Auffrischungsveranstaltungen	6	2	1	3	3
Verschwörungstheorien und Fake News	44	2	1	13	12
Davon Einzelveranstaltungen	34	2	1	13	9
Davon Fortbildungsreihen	10	1	1	8	3
Davon Auffrischungsveranstaltungen	0	–	–	–	0
Andere Themen	108	5	1	30	13
Davon Einzelveranstaltungen	87	4	1	26	12
Davon Fortbildungsreihen	14	5	3	6	3
Davon Auffrischungsveranstaltungen	7	4	2	5	2

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

** Einzelveranstaltungen: Wenn eine Bildungsveranstaltung nur einmal mit den gleichen Teilnehmer/-innen durchgeführt wird.

Fortbildungsreihen: Wenn eine Bildungsveranstaltung mit den gleichen Teilnehmer/-innen an mehreren Terminen durchgeführt wird. An den verschiedenen Terminen werden in der Regel unterschiedliche Schwerpunkte bzw. Aspekte eines Themas bearbeitet.

Auffrischungsveranstaltungen: Wenn die gleiche Bildungsveranstaltung einige Zeit später für den gleichen Teilnehmer/-innenkreis angeboten wird.

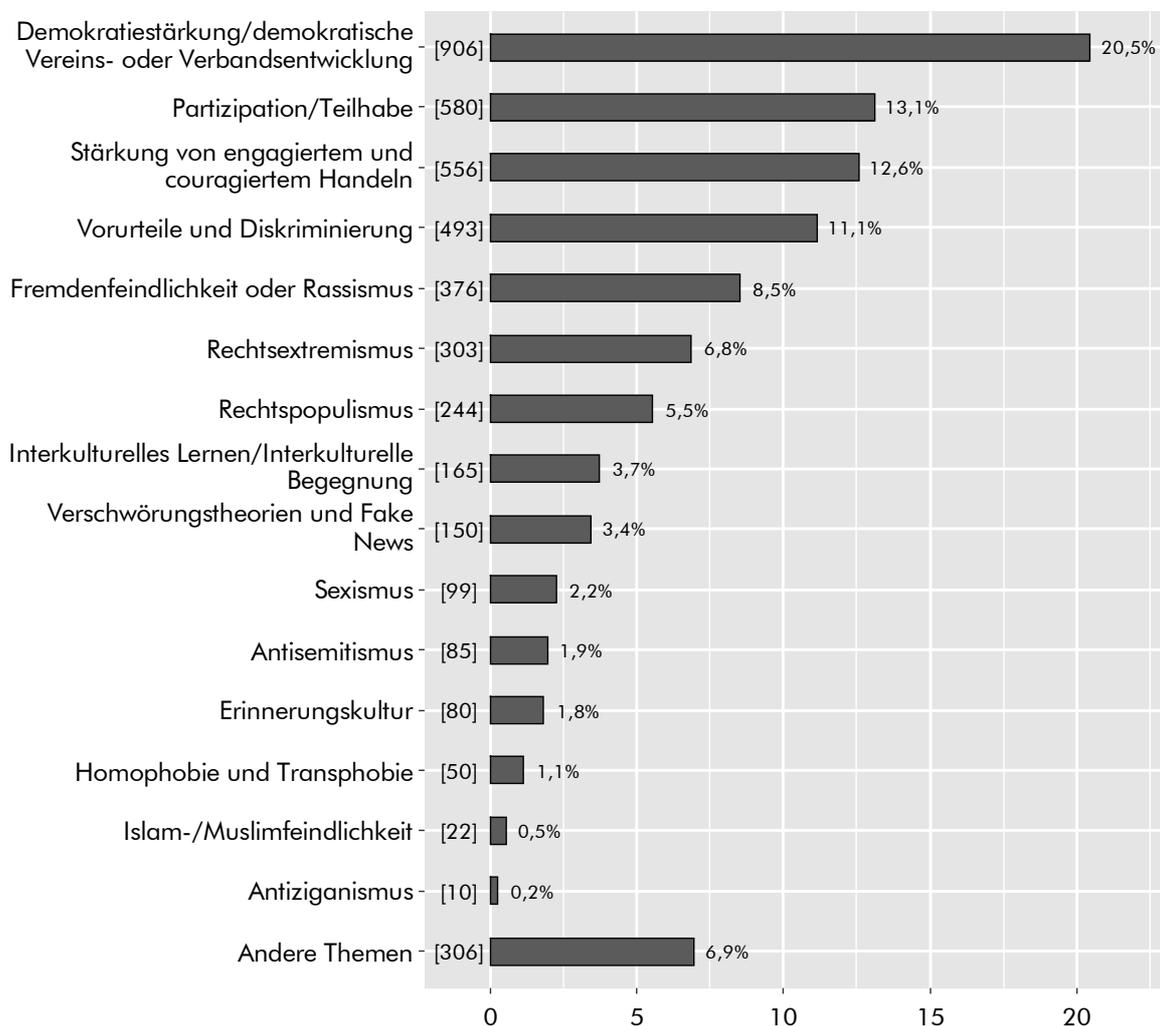
Zu folgenden weiteren Themen wurden Bildungsveranstaltungen angeboten:

- Ambiguitätstoleranz,
- Argumentations- und Handlungsstrategien,
- Aufarbeitung der NS-Zeit für museale Darstellungen,
- Deeskalationstraining,
- Design Thinking/agiles Projektmanagement
- Diskussions- und Streitkultur,
- Diversität und Inklusion,
- Empowerment von Feuerwehrfrauen,
- Feedback- und Fehlerkultur,
- gelingende Dialog- und Bürgerbeteiligungsformate,
- Generationskonflikte,
- Gewalt gegen Einsatzkräfte,
- Gewaltfreie Kommunikation, Mediation und friedliche Konfliktlösung bei politisch motivierten Konflikten,
- Hooliganismus/Ultrakultur im Fußball,
- Kinderschutz,
- Konfliktbearbeitung,
- Konfliktkultur,
- Lösungskompetenz/Fähigkeit, Probleme in Lösungen zu verwandeln,
- Moderation,
- Öffentlichkeitsarbeit – Sichtbarkeit stärken,
- Projektmanagement,
- Reichsbürger,
- Resilienz und Umgang mit Krisen,
- Umgang mit psychischen Belastungssituationen,
- Umgang mit Social Media sowie
- Werte und Haltung in der eigenen Arbeit.

Betrachtet man die in Abbildung 57 dargestellte Abdeckung der verschiedenen Themen für die gesamte 4. Programmphase, dann stellt man auch im Programmbereich 2 eine relativ große Ähnlichkeit mit den Ergebnissen der 5. Monitoringerhebung fest. Das Thema „Demokratiestärkung/demokratische Vereins- oder Verbandsentwicklung“ ist insgesamt am besten abgedeckt. Dahinter kommen wieder die Themen „Partizipation/Teilhabe“, „Stärkung von engagiertem und couragiertem Handeln“ und „Vorurteile und Diskriminierung“. Zu den Themen „Fremdenfeindlichkeit oder Rassismus“, „Rechtsextremismus“ und „Rechtspopulismus“ wurden jeweils zwischen 244 und 376 Veranstaltungen durchgeführt. Am geringsten ist die Abdeckung der Themen „Homophobie und Transphobie“, „Islam-/Muslimfeindlichkeit“ sowie „Antiziganismus“. Zu beachten ist wieder, dass eine Veranstaltung mehreren Themen zugeordnet werden konnte und dass dadurch die Zahl der in Abbildung 57 zu den einzelnen Themen in eckigen Klammern aufgeführten Nennungen wesentlich höher ist als die Zahl der in der 4. Programmphase durchgeführten Bildungsveranstaltungen (s. Abbildung 56).

Abbildung 57: Abdeckung verschiedener Themen durch alle in der 4. Programmphase im Programmbereich 2 durchgeführten Bildungsveranstaltungen

Mehrfachnennungen waren möglich



Teilnahme der Zielgruppen an den Bildungsveranstaltungen zum Zeitpunkt der 5. Erhebung

Auch im Programmbereich 2 wurden die Projektverantwortlichen gebeten, jeweils einen Istwert für die verschiedenen Zielgruppen der Bildungsveranstaltungen anzugeben. Der aktuelle Soll-Ist-Vergleich bezieht sich auf den Zeitraum vom 1. Mai 2023 bis zum 30. April 2024. Die hierfür relevanten Sollwerte stammen aus der vierten Monitoringerhebung.

Zuerst gehen wir auf den Soll-Ist-Vergleich bei der Zielgruppenerreichung der Projekte ein, die in der vierten Monitoringerhebung einen Sollwert angegeben haben. Die Führungskräfte, die Funktionsträger und die sonstigen Schlüsselakteure gehörten auch im Programmbereich 2 zu den wichtigsten Zielgruppen. Ihre Unterstützung war nicht nur für den unmittelbaren Projekterfolg, sondern auch für die Verankerung der Projektangebote in den Strukturen der Verbände oder Vereine unerlässlich. Es zeigt sich, dass die im Programmbereich 2 geförderten erfahrenen Projekte insbesondere die Zielgruppe der Führungskräfte gut erreicht haben: So wurde der selbst gesteckte Sollwert für die Zahl der zu erreichenden Führungskräfte von 20 Projekten übertroffen (138,9 %). Bei den Funktionsträgern haben 17 Projekte den selbst gesteckten Soll-

wert allerdings nicht ganz erreicht (87,3 %). Noch größer ist die Differenz bei den sonstigen Schlüsselakteuren (63,3 %). Betrachtet man die Demokratieberater/-innen, dann haben 20 Projekte den ermittelten Sollwert zu knapp 78 % erreicht. Bei den sonstigen hauptamtlichen Mitgliedern wurde der Sollwert von 14 Projekten mit 121 % übertroffen; bei den sonstigen ehrenamtlichen Mitgliedern beträgt der von 14 Projekten erreichte Anteil vom Sollwert allerdings nur rund 52 %. Der Sollwert für die sonstigen Zielgruppen wurde von 5 Projekten übertroffen (143,6 %). Bis zum 30. April 2024 wollten die Projekte insgesamt 6.214 Personen aus den verschiedenen Zielgruppen erreichen. Tatsächlich erreichten sie 5.249 Personen (84,5 %).

Tabelle 29: Soll-Ist-Vergleich zur Zielgruppenerreichung bei Bildungsveranstaltungen im Programmbereich 2

Zeitraum: 1.5.2023 bis zum 30.4.2024

	Erhebung ¹	N ²	Mittelwert (Durchschnitt)	Standard- abweichung	Gesamtzahl	Erreichter Sollwert in % der Gesamt- zahl
Führungskräfte	Soll	21	39	59	825	138,9 %
	Ist	20	57	84	1.146	
Funktionsträger	Soll	19	83	126	1.574	87,3 %
	Ist	17	81	98	1.374	
Sonstige Schlüsselak- teure	Soll	19	43	61	820	63,3 %
	Ist	14	37	50	519	
Demokratieberater/- innen	Soll	22	30	22	666	77,8 %
	Ist	20	26	22	518	
Sonstige hauptamtli- che Mitglieder	Soll	15	22	26	334	121,0 %
	Ist	14	29	29	404	
Sonstige ehrenamtli- che Mitglieder	Soll	16	108	164	1.720	51,9 %
	Ist	14	64	73	893	
Weitere Zielgruppen	Soll	5	55	60	275	143,6 %
	Ist	5	79	56	395	
Gesamt	Soll	23	270	228	6.214	84,5 %
	Ist	22	239	171	5.249	

¹ Die Sollwerte stammen aus der vierten Monitoring-erhebung und beziehen sich auf den Zeitraum vom 1. Mai 2023 bis zum 30. April 2024. Die in der 5. Monitoring-erhebung erfassten Istwerte beziehen sich auf denselben Zeitraum.

² N = Anzahl der Projekte, die in der 4. Monitoring-erhebung jeweils einen Sollwert > 0 angegeben haben. Nur diese Projekte wurden in den Soll-Ist-Vergleich einbezogen. Die Anzahl der Projekte, die einen Sollwert > 0 angegeben haben, kann allerdings über der Anzahl der einbezogenen Projekte liegen, die einen Istwert angegeben haben, da bei den Istwerten nur die Projekte betrachtet werden, die sowohl einen Sollwert > 0 als auch einen Istwert > 0 angegeben haben.

Die in der vorletzten rechten Spalte angegebene Gesamtzahl bezieht sich allerdings nur auf die Projekte, die einen Sollwert über Null angegeben haben. An einigen Stellen haben Projekte aber auch Zielgruppen erreicht, ohne einen entsprechenden Sollwert angegeben zu haben. Insgesamt hatten die Projekte zum Zeitpunkt der fünften Erhebung 7.464 Personen aus den verschiedenen Zielgruppen erreicht, davon 1.208 Führungskräfte, 1.820 Funktionsträger, 959

sonstige Schlüsselakteure, 575 Demokratieberater/-innen, 616 sonstige hauptamtliche Mitglieder, 1.696 sonstige ehrenamtliche Mitglieder und 590 Personen aus weiteren Zielgruppen.

Tabelle 30: Zielgruppenerreichung aller im Programmbereich 2 geförderten Projekte im Rahmen von Bildungsveranstaltungen (1.5.2023 – 30.4.2024)

Zielgruppe	Gesamtzahl	Mittelwert (Durchschnitt)	Standardabweichung	N*
Führungskräfte	1.208	55	80	22
Funktionsträger	1.820	79	92	23
Sonstige Schlüsselakteure	959	60	78	16
Demokratieberater/-innen	575	25	21	23
Sonstige hauptamtliche Mitglieder	616	32	26	19
Sonstige ehrenamtliche Mitglieder	1.696	85	99	20
Weitere Zielgruppen	590	54	48	11
Gesamt	7.464	311	213	24

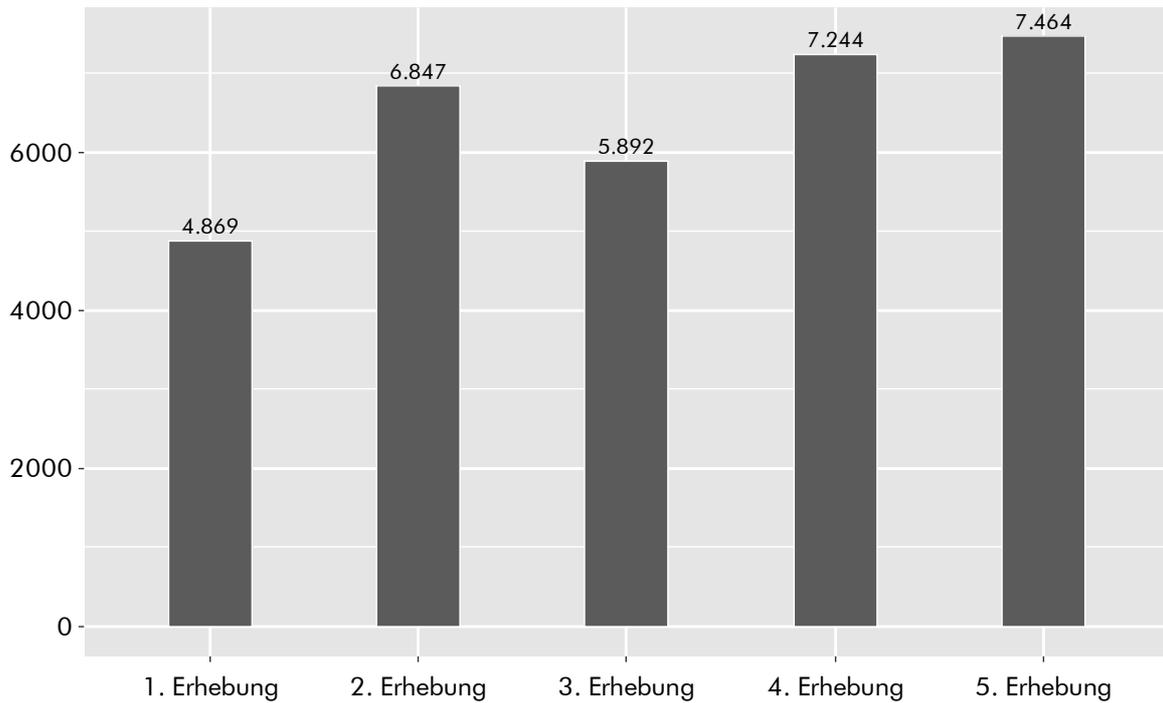
* N = Anzahl der Projekte, die jeweils einen Wert > 0 angegeben haben.

Im Vergleich mit der vierten Monitoringerhebung ist die Zahl der erreichten Personen aus den verschiedenen Zielgruppen nochmals um rund 3 % gestiegen (von 7.244 auf 7.464 Personen).

Zu den von den Projekten genannten weiteren erreichten Zielgruppen zählen interessierte Personen aus Communities, die noch nicht Mitglied des Verbandes sind, Geflüchtete, Aussiedler und Russlanddeutsche, Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, Interessierte und Engagierte aus der Region, sowie Personen aus Politik, Verwaltung, Sicherheitsorganen und NGOs.

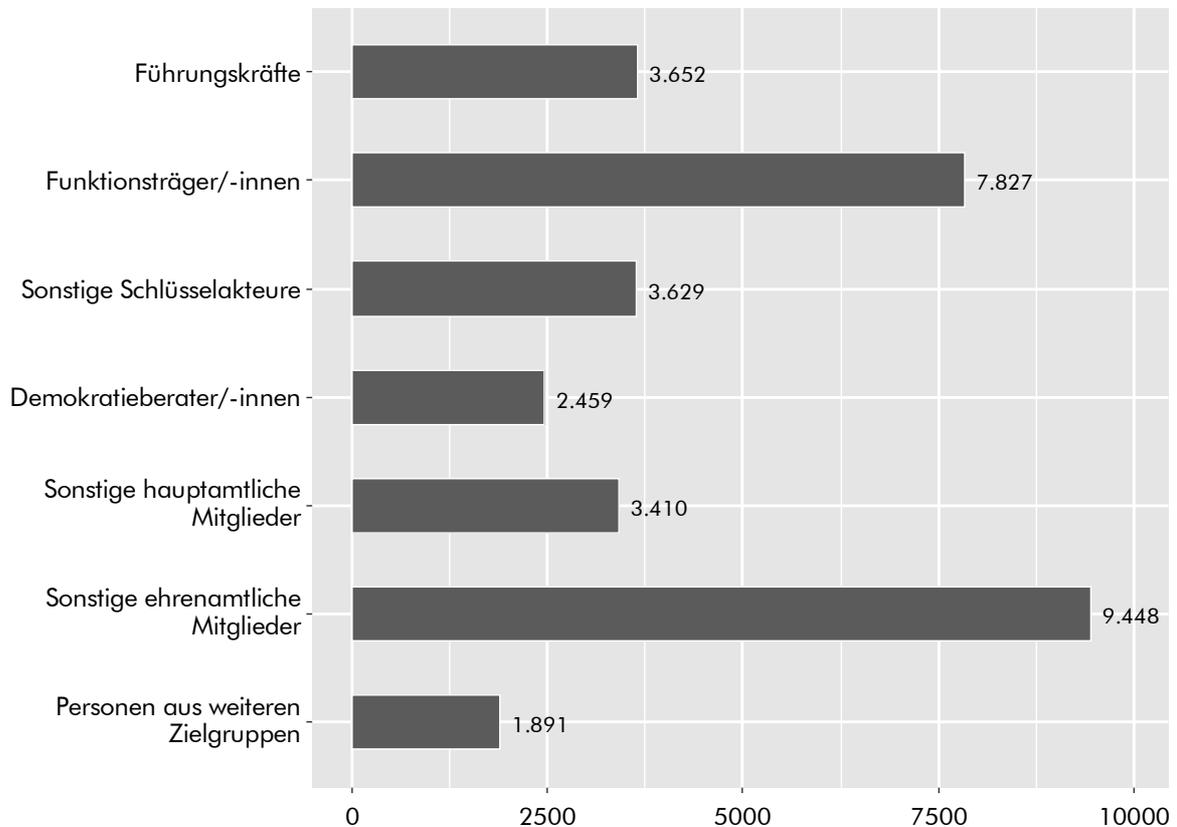
Betrachtet man auch hier wieder die gesamte 4. Programmphase, dann ist mit Ausnahme eines gewissen Einbruchs bei der dritten Erhebung ein insgesamt recht stabiles Niveau bei den erreichten Personen aus allen Zielgruppen zu konstatieren. Dabei ist die vergleichsweise geringe Zahl der erreichten Personen zum Zeitpunkt der ersten Erhebung vor allem dem kürzeren Erhebungszeitraum (9 statt 12 Monate) und der beginnenden Corona-Pandemie geschuldet. Insbesondere die 4. und 5. Monitoringerhebung dokumentieren dann aber recht beeindruckende Werte.

Abbildung 58: Im Programmbereich 2 in der 4. Programmphase im Rahmen von Bildungsveranstaltungen insgesamt erreichte Personen aus allen Zielgruppen



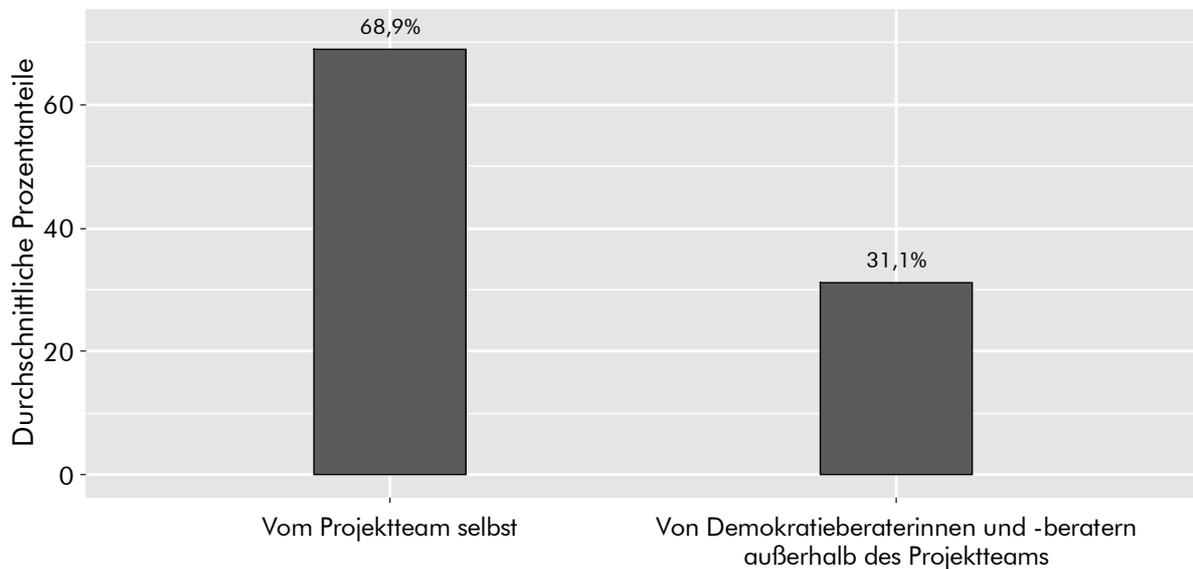
Insgesamt wurden in der 4. Programmphase 32.316 Personen mit den Bildungsveranstaltungen erreicht. Diese verteilen sich wie in Abbildung 59 dargestellt auf die verschiedenen Zielgruppen. Auch bei den Zahlen für den Programmbereich 2 ist zu beachten, dass z.B. die Zielgruppe der Führungskräfte in der Regel erheblich kleiner ist als die Zielgruppe der Funktionsträger/-innen oder die Zielgruppe der ehrenamtlichen Mitglieder.

Abbildung 59: Im Programmbereich 2 in der 4. Programmphase im Rahmen von Bildungsveranstaltungen erreichte Personen aus den verschiedenen Zielgruppen



Wir haben die Projektverantwortlichen auch danach gefragt, wie viel Prozent der oben genannten Bildungsveranstaltungen vom Projektteam selbst und wie viel Prozent von Demokratieberaterinnen und -beratern außerhalb des Projektteams initiiert wurden. Im Durchschnitt wurden knapp 69 % der Bildungsveranstaltungen vom Projektteam selbst und gut 31 % von Demokratieberater/-innen außerhalb des Projektteams initiiert. Im Vergleich zum ersten Zwischenbericht hat der Anteil der von Demokratieberaterinnen und -beratern außerhalb des Projektteams initiierten Projekte zugenommen. So wurden zu diesem Zeitpunkt im Durchschnitt noch rund 80 % der Bildungsveranstaltungen vom Projektteam selbst und nur rund 20 % von Demokratieberater/-innen außerhalb des Projektteams initiiert.

Abbildung 60: Anteil der vom Projektteam selbst und von Demokratieberater/-innen außerhalb des Projektteams im Programmbereich 2 initiierten Bildungsveranstaltungen⁵⁹

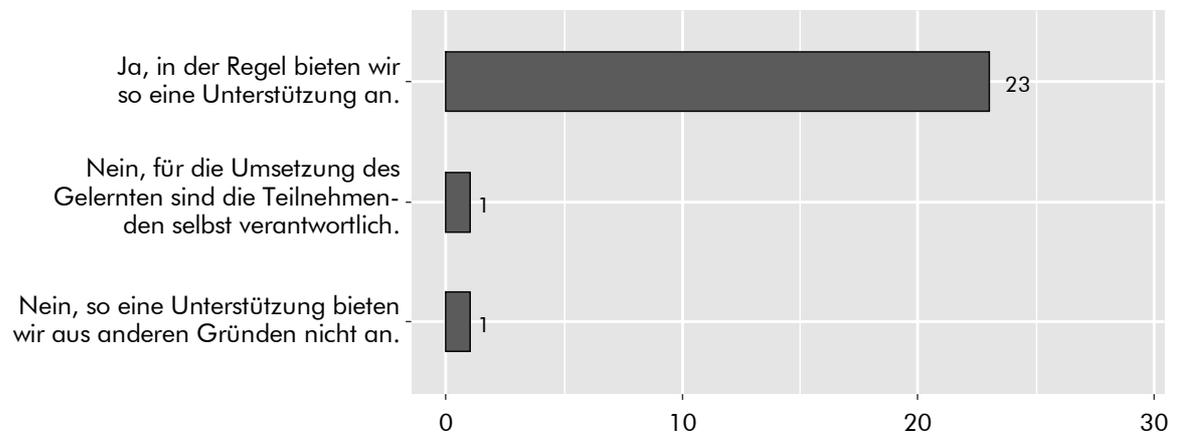


Unterstützung der Teilnehmer/-innen der Bildungsveranstaltung bei der Umsetzung des Gelernten in die Verbands- oder Vereinspraxis

23 Projekte (92,0 %) boten den Teilnehmer/-innen ihrer Bildungsveranstaltungen bei der Umsetzung des Gelernten in die Verbands- oder Vereinspraxis Unterstützung an. Ein Projekt (4,0 %) war der Meinung, dass die Teilnehmenden für die Umsetzung selbst verantwortlich sind und ein Projekt (4,0 %) bot aus anderen Gründen – nämlich fehlenden Zeit- und Personalressourcen – keine Unterstützung an.

⁵⁹ Diese Frage wurde von allen 25 Projekten beantwortet.

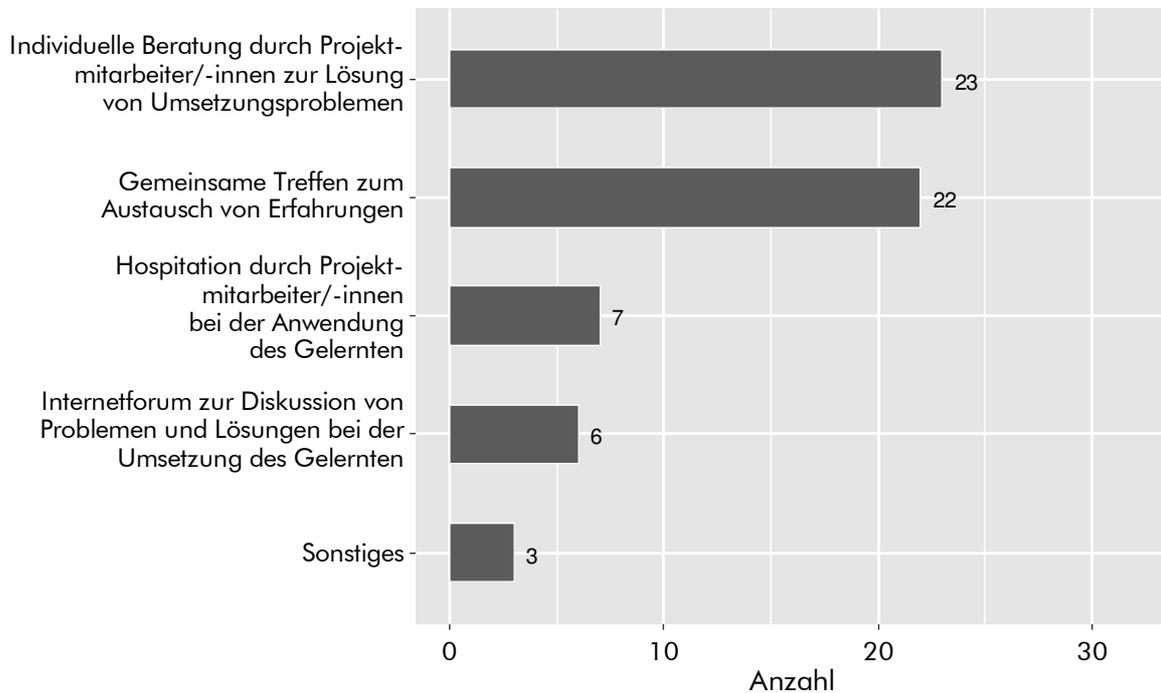
Abbildung 61: Unterstützung der Teilnehmer/-innen der Bildungsveranstaltung bei der Umsetzung des Gelernten in die Verbands- oder Vereinspraxis im Programmbereich 2



Auch im Programmbereich 2 haben wir die 23 Projektverantwortlichen, die angegebenen haben, dass sie die Teilnehmenden ihrer Bildungsveranstaltung bei der Umsetzung des Gelernten in die Verbands- oder Vereinspraxis unterstützen, danach gefragt, wie diese Unterstützung aussieht. Die meisten Projekte boten eine individuelle Beratung durch Projektmitarbeiter/-innen zur Lösung von Umsetzungsproblemen und/oder gemeinsame Treffen zum Austausch von Erfahrungen an. 7 Projekte boten (auch) eine Hospitation durch Projektmitarbeiter/-innen bei der Anwendung des Gelernten und 6 Projekte (auch) ein Internetforum zur Diskussion von Problemen und Lösungen bei der Umsetzung des Gelernten an. In 3 Projekten gab es auch noch andere Unterstützungsangebote. Dazu gehörten die Bereitstellung von Materialien, In-house-Workshops und kollegiale Beratung.

Abbildung 62: Im Programmbereich 2 eingesetzte Maßnahmen, um die Teilnehmer/-innen der Bildungsveranstaltungen bei der Umsetzung des Gelernten in die Verbands- oder Vereinspraxis zu unterstützen

Anzahl der Projekte; Mehrfachnennungen waren möglich



4.4.9 Rahmenbedingungen

Auch im Programmbereich 2 haben wir Fragen zu den Rahmenbedingungen gestellt, um ihren Einfluss auf den Projekterfolg abschätzen zu können und Veränderungen bei den förderlichen und hinderlichen Faktoren zu erkennen.

Förderliche Faktoren

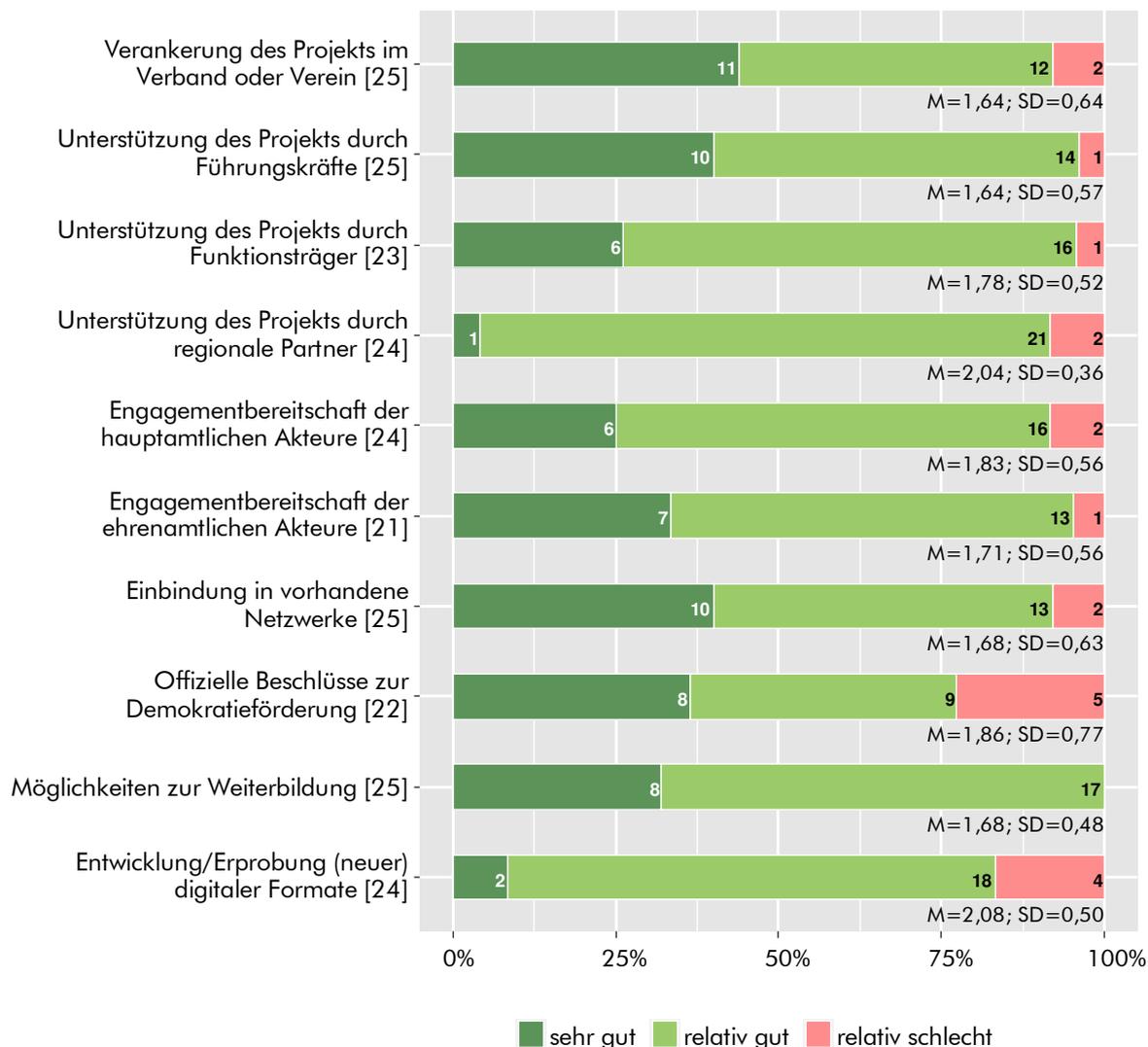
Im Durchschnitt bewerteten die Projektverantwortlichen alle in Abbildung 63 aufgeführten Rahmenbedingungen positiv, was daran zu erkennen ist, dass die Bewertungen unter dem theoretischen Skalenmittelwert von 2,5 liegen. Mit einem Durchschnittswert von jeweils 1,6 schneiden die Verankerung des Projekts im Verband oder Verein und die Unterstützung des Projekts durch Führungskräfte am besten ab, dicht gefolgt von der Einbindung in vorhandene Netzwerke, den Möglichkeiten zur Weiterbildung sowie der Engagementbereitschaft der ehrenamtlichen Akteure (Durchschnittswert jeweils 1,7). Etwas zurückhaltender wurden die Unterstützung des Projekts durch regionale Partner (Durchschnittswert 2,0) sowie die Entwicklung bzw. Erprobung (neuer) digitaler Formate (Durchschnittswert 2,1) bewertet.

Insgesamt ist die Bewertung der verschiedenen Rahmenbedingungen in der 4. Programmphase recht stabil. Die Engagementbereitschaft der ehrenamtlichen Akteure hat sich jedoch im Verlauf der 4. Programmphase relativ stark von 2,2 zum Zeitpunkt der 1. Erhebung auf jetzt 1,7 verbessert. Weitere auffällige Verbesserungen gibt es bei den offiziellen Beschlüssen zur Demokratieförderung (von $M = 2,3$ zum Zeitpunkt der 1. Erhebung auf jetzt $M = 1,9$) sowie

bei der Entwicklung und Erprobung neuer digitaler Formate (von $M = 2,5$ zum Zeitpunkt der 1. Erhebung auf jetzt $M = 2,1$).

Abbildung 63: Bewertung verschiedener Rahmenbedingungen im Verband oder im Verein im Programmbereich 2

Angaben innerhalb der Balken: Anzahl der Projekte.



* In eckigen Klammern: Anzahl der Projekte, die diese Frage beantwortet haben.

M = Mittelwert (Durchschnitt); SD = Standardabweichung⁶⁰

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

Die meisten Rahmenbedingungen stehen in einem engen und statistisch signifikanten, positiven Zusammenhang mit dem Projekterfolg. Ausnahmen sind die Verankerung des Projekts im Verband oder Verein sowie die Unterstützung des Projekts durch regionale Partner. Am stärk-

⁶⁰ Die Standardabweichung gibt Aufschluss darüber, wie gut der Mittelwert eine Verteilung repräsentiert. Je geringer die Standardabweichung ist, desto aussagekräftiger ist der Mittelwert.

ten korreliert der Projekterfolg mit der Unterstützung des Projekts durch Führungskräfte ($r = 0,78$) sowie mit offiziellen Beschlüssen zur Demokratieförderung ($r = 0,64$).⁶¹

Tabelle 31: Zusammenhang von Rahmenbedingungen mit dem Projekterfolg im Programmbereich 2

Rahmenbedingung	Zusammenhang mit dem Projekterfolg (Pearson r) ⁶²
Verankerung des Projekts im Verband oder Verein	0,32 n.s.
Unterstützung des Projekts durch Führungskräfte	0,78***
Unterstützung des Projekts durch Funktionsträger	0,53*
Unterstützung des Projekts durch regionale Partner	0,35 n.s.
Engagementbereitschaft der hauptamtlichen Akteure	0,44*
Engagementbereitschaft der ehrenamtlichen Akteure	0,58**
Einbindung in vorhandene Netzwerke	0,56**
Offizielle Beschlüsse zur Demokratieförderung	0,64**
Möglichkeiten zur Weiterbildung	0,48*
Entwicklung/Erprobung (neuer) digitaler Formate	0,57*

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

Hinderliche Faktoren

Auch im Programmbereich 2 haben wir den Projektverantwortlichen wieder eine Liste mit Faktoren vorgelegt, die die Projektumsetzung negativ beeinflussen können. Abbildung 64 zeigt, welche Bedeutung diese Faktoren in den Vereinen und Verbänden nach Einschätzung der Projektverantwortlichen haben. Demnach waren die fehlenden Möglichkeiten von Präsenzveranstaltungen während der Corona-Pandemie (Durchschnittswert: 2,9) am problematischsten für die Projektumsetzung. Aber auch hinderliche Faktoren wie die Überalterung der Führungskräfte und Funktionsträger, Angst vor Veränderungen, eine fehlende Streitkultur, ein fehlendes Problembewusstsein und wenig Erfahrungen mit digitalen Formaten spielten bei jeweils mindestens 50 % der Projekte eine sehr große oder eine relativ große Rolle. Demgegenüber spielten bürokratische Strukturen, eine fehlende Bildungskultur, stark hierarchische Denkweisen, destruktive Kommunikationsmuster und eine unzureichende Identifikation mit demokratischen Werten in der Mehrheit der Verbände oder Vereine nur eine relativ kleine, eine sehr kleine oder auch gar keine Rolle.

Diese Ergebnisse sind mit Ausnahme von zwei Problematiken in der 4. Programmphase sehr stabil: In der ersten Erhebung spielten fehlende Möglichkeiten von Präsenzveranstaltungen während der Corona-Pandemie (Durchschnittswert: 3,5) noch eine größere Rolle als in der aktuellen 5. Erhebung (Durchschnittswert: 2,9) und wenig Erfahrung mit digitalen Formaten

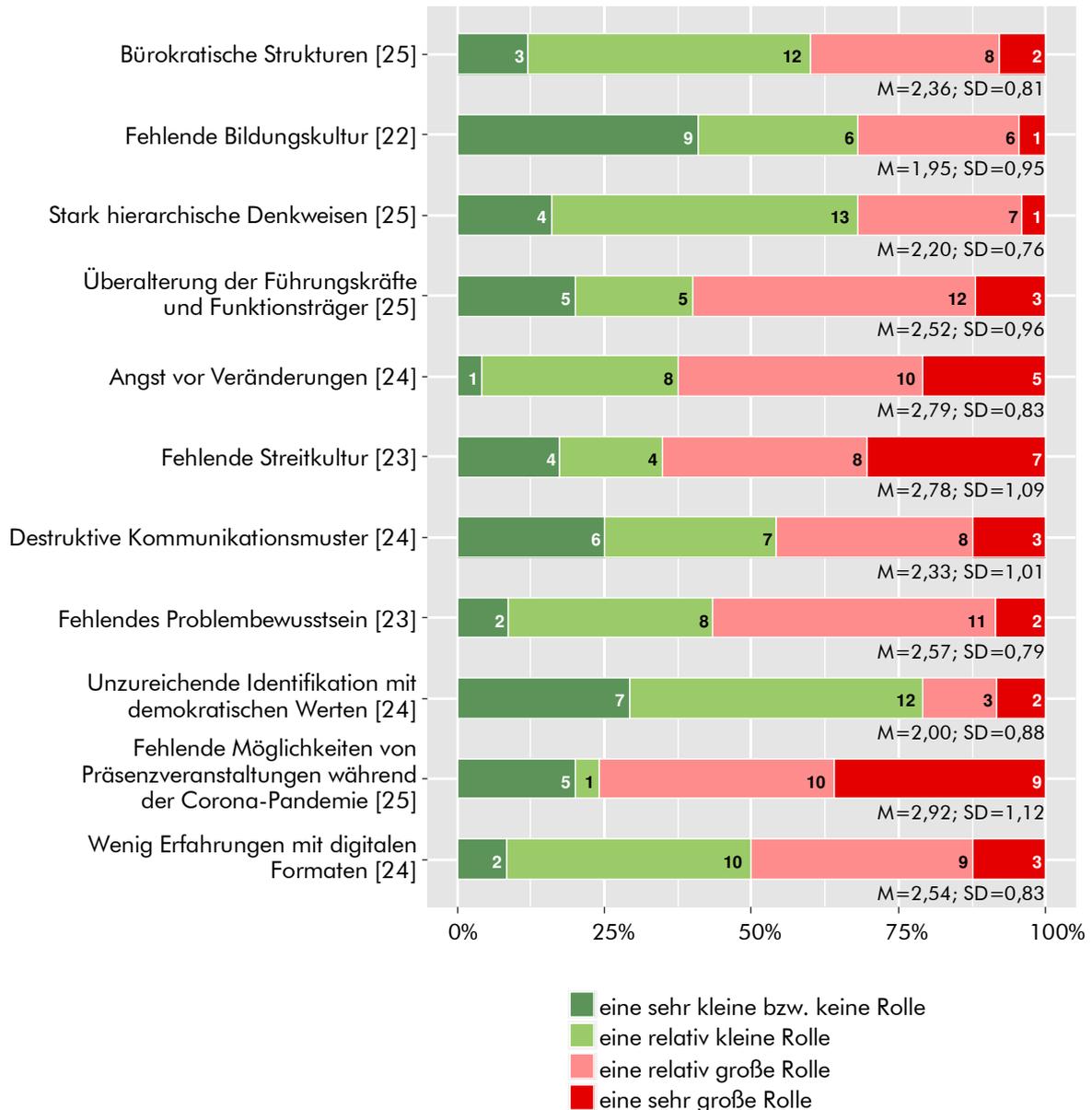
⁶¹ Als Maß für den Zusammenhang wurde der Korrelationskoeffizient nach Pearson berechnet. Die Werte können von +1 bis -1 reichen. Ein Wert von +1 beschreibt einen perfekten positiven Zusammenhang (je größer der eine Wert, desto größer der andere Wert); ein Wert von -1 beschreibt einen perfekten negativen Zusammenhang (je größer der eine Wert, desto kleiner der andere Wert). Da die Richtung des Zusammenhangs zunächst unbekannt war, wurden zweiseitige Signifikanztests durchgeführt.

⁶² Als Maß für den Zusammenhang wurde wieder der Korrelationskoeffizient nach Pearson berechnet (s. Fußnote 61).

war in der ersten Erhebung (Durchschnittswert: 3,0) ebenfalls ein bedeutenderes Problem als jetzt (Durchschnittswert: 2,5).

Abbildung 64: Bedeutung verschiedener Probleme für die Projektumsetzung im Programmbereich 2

Angaben innerhalb der Balken: Anzahl der Projekte.



* In eckigen Klammern: Anzahl der Projekte, die diese Frage beantwortet haben.

M = Mittelwert (Durchschnitt); SD = Standardabweichung⁶³

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

Auch die Analyse der aktuellen Daten zeigt wieder, dass sich das Vorhandensein von allen oben genannten Problemen nach Einschätzung der Projektverantwortlichen negativ auf den Projekterfolg auswirkt. Allerdings lässt sich die eine negative Auswirkung von stark hierarchi-

⁶³ Die Standardabweichung gibt Aufschluss darüber, wie gut der Mittelwert eine Verteilung repräsentiert. Je geringer die Standardabweichung ist, desto aussagekräftiger ist der Mittelwert.

schen Denkweisen auf den Projekterfolg nicht statistisch absichern. Am stärksten behindern eine unzureichende Identifikation mit demokratischen Werten ($r = -0,88$), ein fehlendes Problembewusstsein ($r = -0,85$), destruktive Kommunikationsmuster ($r = -0,79$) und die Überalterung der Führungskräfte und Funktionsträger ($r = -0,75$) den Projekterfolg. Grundsätzlich gilt, dass alle Faktoren, die in einem statistisch signifikanten, negativen Zusammenhang mit dem Projekterfolg stehen, den Projekterfolg gefährden können.

Tabelle 32: Zusammenhang von Problemen mit dem Projekterfolg im Programmbereich 2

Problem	Zusammenhang mit dem Projekterfolg (Pearson r) ⁶⁴
Bürokratische Strukturen	-0,71**
Fehlende Bildungskultur	-0,80***
Stark hierarchische Denkweisen	-0,40 n.s.
Überalterung der Führungskräfte und Funktionsträger	-0,75***
Angst vor Veränderungen	-0,68***
Fehlende Streitkultur	-0,69**
Destruktive Kommunikationsmuster	-0,79***
Fehlendes Problembewusstsein	-0,85***
Unzureichende Identifikation mit demokratischen Werten	-0,88***
Fehlende Möglichkeiten von Präsenzveranstaltungen während der Corona-Pandemie	-0,56**
Wenig Erfahrungen mit digitalen Formaten	-0,71**

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

Außerdem wurde auf weitere, die Projektumsetzung behindernde Rahmenbedingungen hingewiesen, die zum Teil aber bereits auf S. 156 dargestellt wurden. Zu den problematischen Rahmenbedingungen, die an anderer Stelle noch nicht genannt wurden, zählen

- die politische Entwicklung auf der Landes- und der Kommunalebene,
- ein hoher administrativer Verwaltungsaufwand,
- ein sehr geringes Interesse der Ortsvereine an Veranstaltungen,
- eine fehlende Personalentwicklung,
- eine fehlende Rückenstärkung für die Aufgabenfelder,
- eine fehlende strukturelle Anbindung des Projektes,
- eine unzureichende Entlohnung,
- fehlende positive Visionen,
- kaum Einbeziehung des Projektes bei projektspezifischen Fragen im Landesverband sowie
- unklare Entscheidungsstrukturen.

⁶⁴ 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.

4.4.10 Resümee

Auch im Programmbereich 2 haben die Projekte ein positives Fazit der 4. Programmphase gezogen. Aus der Sicht fast aller Projektverantwortlichen war die vom Programm beschriebene Problematik für den eigenen Verband oder Verein relevant und außerdem hätten sich die Programmziele gut mit dem satzungsgemäßen Zweck des eigenen Verbands oder Vereins in Übereinstimmung bringen lassen.

Somit setzten die Programmziele auch im Programmbereich 2 einen angemessenen Rahmen für die Arbeit der Projekte. Da die fünf Mittlerziele im Sinne einer Programmlogik inhaltlich aufeinander aufbauten, sollten die Projekte im Verlauf der Programmphase idealerweise alle Mittlerziele und die dazugehörigen Handlungsziele zumindest teilweise erreichen. 5 Projekte wollten vier Mittlerziele, 4 Projekte drei Mittlerziele und 1 Projekt wollte lediglich zwei Mittlerziele erreichen. Außerdem fällt auf, dass von den Projekten, die das entsprechende Mittlerziel anstrebten, nur ein Teil Zahlenangaben zu den Schlüsselakteuren machen konnte, die sich aufgrund der Projektmaßnahmen in Untergliederungen und vor Ort (MZ3 und MZ4) sowie auf der Landesebene (MZ5) für demokratische Werte engagieren.

Neben den Veränderungen im Sinne der Programmziele berichteten die Projektverantwortlichen auch im Programmbereich 2 von vielfältigen ungeplanten positiven Veränderungen in ihrem Verband oder Verein. Völlig im Rahmen der Programmziele liegen Veränderungen wie eine stärkere Auseinandersetzung mit Problemen und Bedarfen vor Ort (in 23 Verbänden bzw. Vereinen) oder ein stärkeres Bewusstsein der Mitglieder für Z:T-Themen (in 22 Verbänden bzw. Vereinen). Andere positive Veränderungen, die in mehr als zwei Dritteln der Projekte festgestellt wurden, sind Synergien mit anderen Projekten, Angeboten oder Strukturen im Verband, mehr Kompetenzen für eine demokratische Praxis vor Ort, eine verstärkte Auseinandersetzung mit Veränderungsprozessen im Verband, die Gewinnung neuer Kooperations- und Netzwerkpartner, eine neue Diskussionskultur im Verband oder Verein sowie die Ausbildung von Schlüsselakteuren zu Demokratieberatern. Darüber hinaus berichteten die Projektverantwortlichen von zahlreichen weiteren wichtigen Ergebnissen und Innovationen, aber auch von Schwierigkeiten in der 4. Programmphase.

Ein zentrales Ziel im Programmbereich 2 war die Stärkung der demokratischen Kultur in regionalen und lokalen Untergliederungen landesweit tätiger Vereine und Verbände sowie die Mitwirkung bei der Gestaltung eines demokratischen Miteinanders vor Ort. Um dieses Ziel zu erreichen, mussten die Projekte mit Untergliederungen vor Ort zusammenarbeiten. Dazu mussten sie einen Zugang gewinnen, die Problemlagen vor Ort ermitteln und wichtige Schlüsselakteure vor Ort identifizieren, einbinden, motivieren, qualifizieren und begleiten. Angesichts dieses Aufgabenspektrums bezweifeln wir, dass in den 18 Projekten, die nach eigenen Angaben mit mehr als 3 Untergliederungen zusammengearbeitet haben, eine intensive, wirksame und auf das Erreichen der Programmziele ausgerichtete Arbeit mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen in ausreichendem Maße möglich war. Das gilt in besonderem Maße für die 9 Projekte, die eine Zusammenarbeit mit 10 und mehr Untergliederungen berichteten. Die Projekte konnten nach eigenen Angaben auf verschiedene Probleme und Bedarfe mit ihren Handlungsstrategien reagieren. Die häufigsten Probleme oder Bedarfe im Bereich der wichtigsten Untergliederung waren verbreitete rechtspopulistische Positionen in der Untergliederung, rechtsextreme Aktivitäten in der Region, ein Mangel an Strategien bei demokratisch engagierten Akteuren, um auf rechtsextreme Bedrohungslagen reagieren zu können, fehlende lokale

Räume für einen respektvollen, demokratischen Austausch zu gesellschaftlich relevanten Fragen sowie wenig Kompetenzen und Erfahrungen der Mitgliedseinrichtung(en) in politischer Partizipation im Lokalraum.

Auch im Programmbereich 2 war die Ausbildung von Demokratieberaterinnen und -beratern ein wichtiges Thema. In der aktuellen Programmphase (2020-2024) haben 19 Projekte insgesamt 371 Demokratieberaterinnen und -berater ausgebildet. Seit 2011 haben in den 25 Projekten dieses Programmbereichs 1.347 Personen die Ausbildung zur Demokratieberaterin oder zum Demokratieberater abgeschlossen. Davon waren 739 in irgendeiner Form aktiv und von diesen Demokratieberaterinnen und -beratern waren 619 in der Lage, Techniken der Konfliktbearbeitung eigenständig umzusetzen. 346 Demokratieberater/-innen beteiligten sich schließlich auch aktiv an der Bearbeitung von Beratungsfällen. Im Rückblick auf die gesamte vierte Programmphase zeigt sich allerdings, dass die Ausbildung der neuen Demokratieberaterinnen und -berater gerade ausreichend war, um die Zahl der Beraterinnen und Berater, die sich aktiv an der Bearbeitung von Beratungsfällen beteiligen, einigermaßen konstant zu halten.

Der für die Beratungstätigkeit aufgewendete Zeiteanteil betrug bei den hauptamtlichen Projektmitarbeitern rund 31 % und bei den nicht im Projekt beschäftigten Demokratieberaterinnen und -beratern rund 34 %. Im Bereich der Entwicklung und Anwendung von Beratungsstandards ging es vor allem darum, dass die entwickelten Beratungsstandards von allen Demokratieberatern systematisch angewendet werden. Dieses Ziel haben nach den Ergebnissen der fünften Monitoringerhebung nur 6 der langfristig geförderten alten Projekte erreicht. Insgesamt ist an dieser Stelle zu konstatieren, dass die systematische Anwendung von gemeinsamen Beratungsstandards durch alle Demokratieberaterinnen und -berater nur in relativ wenigen Projekten stattfand und dass es diesbezüglich in der 4. Programmphase keinen Fortschritt gegeben hat.

Die politische Bildung hatte auch im Programmbereich 2 einen hohen Stellenwert. So wurden in der 4. Programmphase bis zum Zeitpunkt der letzten Monitoringerhebung 2.759 Bildungsveranstaltungen durchgeführt. Der größte Teil dieser Bildungsveranstaltungen wurde nach den Ergebnissen der verschiedenen Monitoringerhebungen auch im Programmbereich 2 vom Projektteam selbst initiiert. Am besten waren die Themen „Demokratiestärkung/demokratische Vereins- oder Verbandsentwicklung“, „Partizipation/Teilhabe“, „Stärkung von engagiertem und couragiertem Handeln“ und „Vorurteile und Diskriminierung“ abgedeckt. Aber auch die Themen „Fremdenfeindlichkeit oder Rassismus“, „Rechtsextremismus“ und „Rechtspopulismus“ waren gut abgedeckt. Mit den verschiedenen Bildungsveranstaltungen haben die Projekte in der 4. Programmphase bis zum Zeitpunkt der letzten Monitoringerhebung 32.316 Personen erreicht.

Alle von uns vorgegebenen und für den Projekterfolg wichtigen Rahmenbedingungen haben die Projekte des Programmbereichs 2 auch in der fünften Monitoringerhebung im Durchschnitt als positiv bewertet. Bei der Frage nach der Bedeutung verschiedener Probleme erklärte mindestens die Hälfte der Projekte, dass die Überalterung der Führungskräfte und Funktionsträger, Angst vor Veränderungen, eine fehlende Streitkultur, ein fehlendes Problembewusstsein, fehlende Möglichkeiten von Präsenzveranstaltungen während der Corona-Pandemie und wenig Erfahrungen mit digitalen Formaten eine relativ große oder eine sehr große Rolle bei der Projektumsetzung spielten. Diese Probleme standen außerdem in einem stark negativen Zu-

sammenhang mit dem Projekterfolg. Insgesamt ist die Bewertung der verschiedenen Rahmenbedingungen und Probleme in der 4. Programmphase recht stabil. Nur die Rolle der fehlenden Möglichkeiten von Präsenzveranstaltung und der geringen Erfahrung mit digitalen Formaten wurde gegen Ende der 4. Programmphase als weniger problematisch eingeschätzt.

4.4.11 Analyse der Beratungsarbeit

Das Beratungsmonitoring wurde auch im Programmbereich 2 mit dem von proVal entwickelten Online-System durchgeführt. Das System wurde an die Besonderheiten dieses Programmbereichs angepasst und ermöglichte auch hier, verschiedene Merkmale der Beratungsfälle standardisiert zu erfassen und die Beratungsfälle darüber hinaus inhaltlich zu beschreiben. Für den vorliegenden Abschlussbericht haben wir alle Beratungsfälle berücksichtigt, die in der Zeit vom Beginn der 4. Programmphase bis zum 16.8.2024 im Online-Monitoringsystem dokumentiert wurden.

In diesem Zeitraum haben die 25 im Programmbereich 2 geförderten Projekte insgesamt 1.457 Beratungsfälle im Online-Monitoringsystem dokumentiert. Von den dokumentierten Beratungsfällen mussten wir 85 aus der Auswertung ausschließen, weil (noch) keine inhaltliche Beschreibung vorlag. Für die Gesamtauswertung im Programmbereich 2 lagen somit 1.372 Beratungsfälle vor.

4.4.11.1 Bedeutsamkeit der Beratungsfälle

Auch im Programmbereich 2 wurde jeder in das Online-Beratungsmonitoring eingetragene Fall zunächst daraufhin geprüft, ob er in den Rahmen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ fiel. Hierbei wurden die inhaltlichen Beschreibungen wie der Beratungsgegenstand, das zugrundeliegende Problem sowie die wichtigsten Ursachen des Problems analysiert und das Ergebnis wieder mit null, einem oder zwei Punkten bewertet.

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

- wenn er entweder keinen Programmbezug hatte oder wenn dieser Programmbezug aufgrund fehlender Angaben nicht erkennbar war oder
- wenn es sich um keine Beratung, sondern z.B. um die Durchführung einer Bildungsveranstaltung handelte.

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 lag, aber in Grundzügen der Stärkung einer demokratischen Kultur diene. Hierunter fielen Beratungsfälle, die sich nicht unmittelbar mit Rechtsextremismus und Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit oder mit Fragen der Beteiligung beschäftigten. Unter dem Gesichtspunkt der Stärkung einer demokratischen Kultur entsprachen z.B. Beratungen zu Generationenkonflikten oder internen Konflikten dem Geist des Programms. Dasselbe galt für Beratungen bei Unsicherheiten, ob Organisationen oder Äußerungen im Hinblick auf GMF oder Rechtsextremismus problematisch sind.

- Eine Beratung zu Online-Formaten und Online-Methoden,
- die Begleitung eines Veränderungsprozesses,
- eine Beratung bei der Planung und Umsetzung von Bildungsveranstaltungen sowie
- eine allgemeine Unterstützung bei der Vernetzung

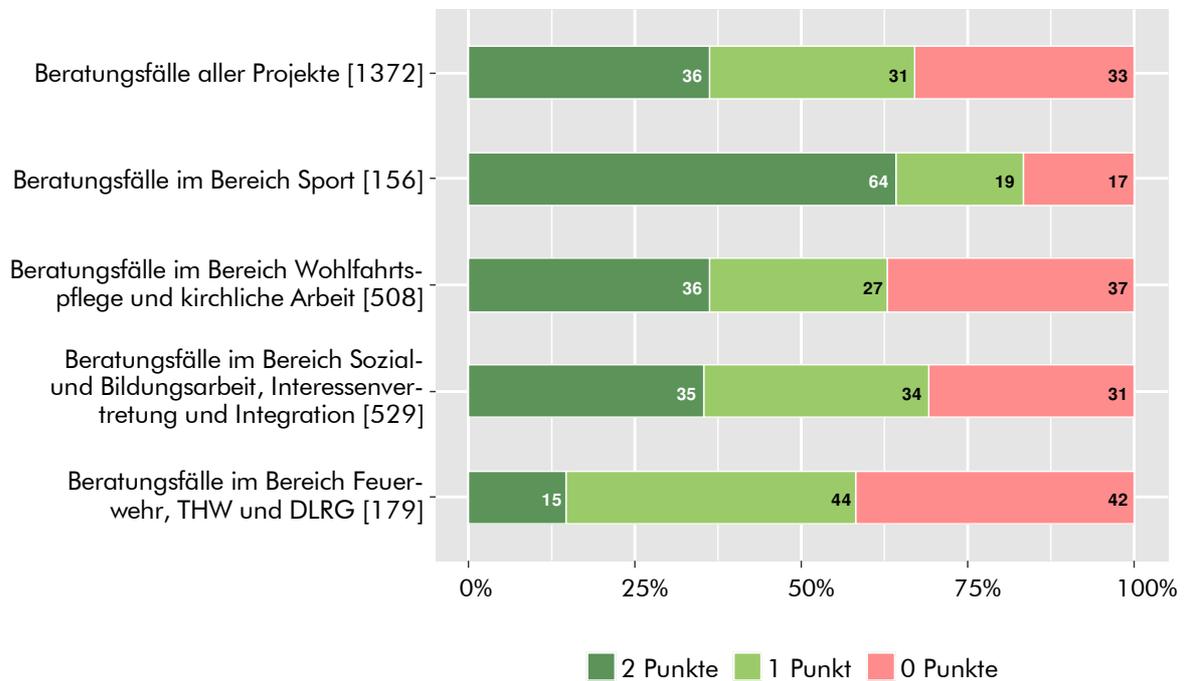
wurde nur dann mit einem Punkt bewertet, wenn sie erkennbar zur Weiterentwicklung des Vereins oder Verbands im Sinne der Ziele des jeweiligen Z:T-Programmbereichs beitrug. Im Programmbereich 2 konnte es in diesem Zusammenhang auch um die Weiterentwicklung anderer Einrichtungen im Sinne der Programmziele gehen.

Zwei Punkte wurden vergeben, wenn ein Beratungsfall im unmittelbaren Kern des Programms lag. Hierzu zählten alle Beratungsfälle im Zusammenhang mit Rechtsextremismus und Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit oder im Zusammenhang mit der Stärkung von Beteiligung innerhalb des Verbands oder Vereins. Im Programmbereich 2 gehörte darüber hinaus auch die Beratung von kommunalen Akteuren zu den Z:T-Themen zum Kern des Programms. Eine Beratung zu Online-Formaten und Online-Methoden, die Begleitung eines Veränderungsprozesses oder eine allgemeine Unterstützung bei der Vernetzung wurde nur dann mit zwei Punkten bewertet, wenn sie eindeutig zur Weiterentwicklung des Vereins oder Verbands im Sinne der Programmziele beitrug. Eine Beratung bei der Planung und Umsetzung von Bildungsveranstaltungen erhielt nur dann zwei Punkte, wenn die Bildungsveranstaltung den Kern des Programms betraf.

In Abbildung 65 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. Ein Drittel aller 1.372 ausgewerteten Beratungsfälle fällt nach den oben genannten Kriterien nicht in den Rahmen des Programms. Insgesamt liegen aus 24 Projekten 919 bedeutsame Beratungsfälle vor. 36 % der dokumentierten Beratungsfälle betreffen den Kernbereich des Programms. Besonders hoch ist dieser Anteil bei den Projekten aus dem Bereich „Sport“ (64 %); besonders niedrig ist er bei den Projekten aus dem Bereich „Feuerwehr, THW und DLRG“ (15 %).

Abbildung 65: Bedeutsamkeit der Beratungsfälle für den Programmbereich 2 des Programms Z:T

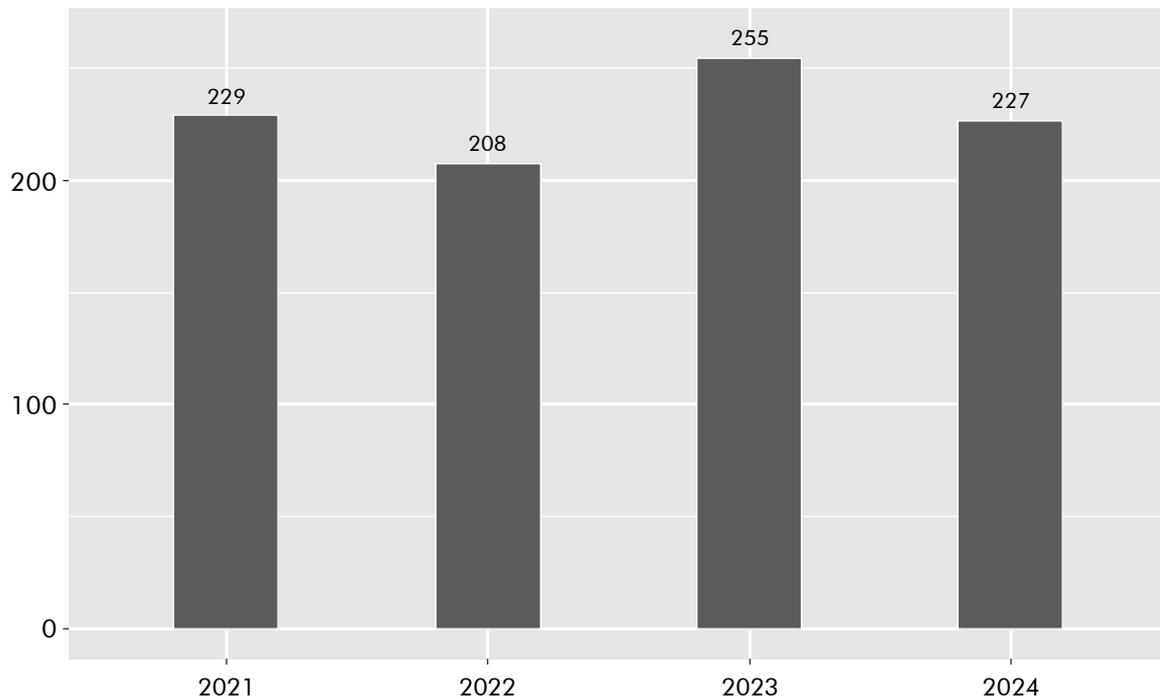
Die Anzahl der jeweils betrachteten Beratungsfälle steht in eckigen Klammern. Angaben innerhalb der Balken in Prozent.



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

Abbildung 66 zeigt, dass die Zahl der bedeutsamen Beratungsfälle im Verlauf der 4. Programmphase relativ konstant geblieben ist. In diesem Zusammenhang spielt natürlich eine Rolle, dass die schon viele Jahre geförderten Projekte des Programmbereichs 2 bereits über ausgebildete Demokratieberaterinnen und -berater verfügten und dass ein weiterer Ausbau des Beratungsangebotes nicht zu den Kernaufgaben der im Programmbereich 2 geförderten Projekte zählte. Insgesamt liegen aus der 4. Programmphase 919 bedeutsame Beratungsfälle vor. Diese Beratungsfälle bilden die Grundlage für die weiteren Auswertungen.

Abbildung 66: Bedeutsame Beratungsfälle im Programmbereich 2 in der 4. Programmphase



Ab hier werden nur noch die für das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ bedeutsamen Beratungsfälle analysiert!

Wichtig ist, dass die Projekte im Programmbereich 2 auch außerhalb der eigenen Organisation beraten haben und so in den lokalen Kontext hineinwirken sollten. Das Gros der Beratungen fand allerdings innerhalb der eigenen Organisation statt (83,9 %). Der Anteil der bedeutsamen Beratungsfälle außerhalb der eigenen Organisation betrug lediglich 16,1 %.

Abbildung 67: Anteil der bedeutsamen Beratungsfälle innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation im Programmbereich 2



4.4.11.2 Komplexität der Beratungsfälle

Zur Beurteilung der Komplexität eines bedeutsamen Beratungsfalles haben wir wieder die umgesetzten Maßnahmen, die Zahl der Beratungstermine und die Zahl der beteiligten Personen ausgewertet. Außerdem wurde geprüft, ob es um die Beratung eines Vereins oder einer Einzelperson ging. Darüber hinaus haben wir den Beratungsauftrag, die Beratungsziele 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 fehlten oder die gesamte Fallbeschreibung unverständlich war.

Einfache Beratungsfälle erhielten einen Punkt. Dies war der Fall, wenn lediglich einfache Maßnahmen eingesetzt wurden (z.B. Gespräche oder Informationsveranstaltungen) oder maximal drei Personen aus derselben Zielgruppe beteiligt waren und/oder maximal drei Beratungstermine stattgefunden hatten. 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. Die Einschätzung des Schwierigkeitsgrades durch die Beraterin bzw. den Berater wurde in die Bewertung einbezogen.

Ein Beratungsfall wurde mit zwei Punkten bewertet, wenn die Fallbeschreibung auf einen schwierigen Fall – z.B. mit viel Konfliktpotenzial oder mit aufwändigen Strukturveränderungen (wie z.B. die Neuausrichtung eines Vereins) – schließen ließ.

Folgende 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) umgesetzt und
- es gab mindestens vier Beratungstermine und/oder

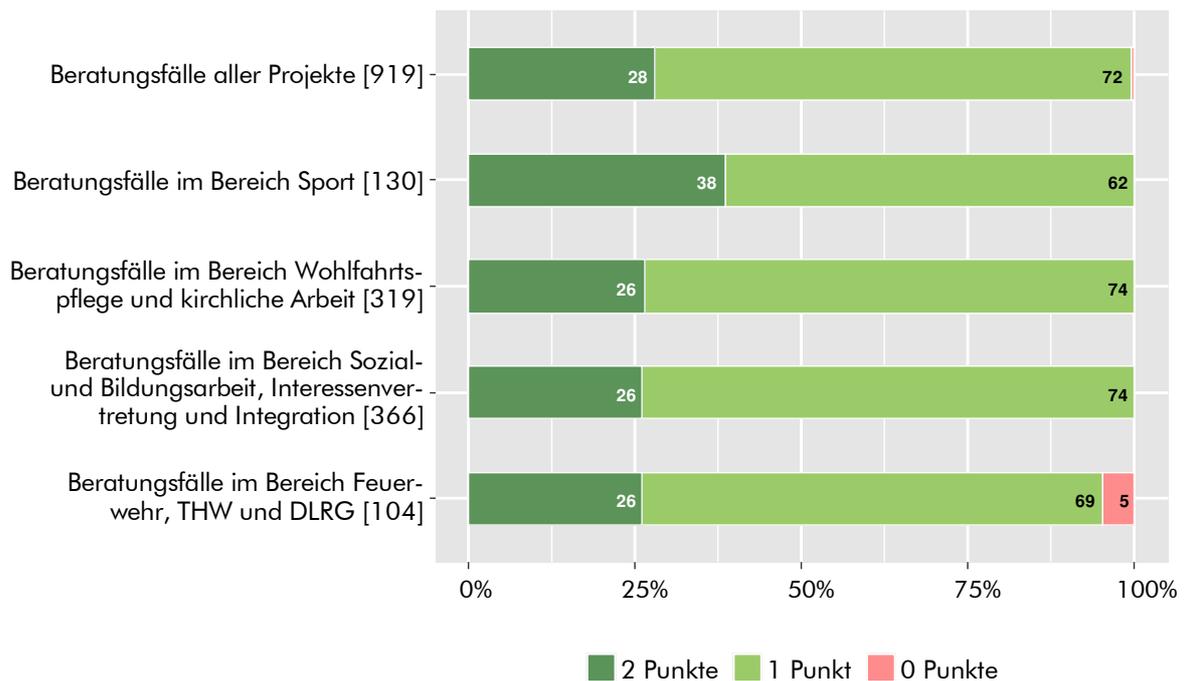
– es waren mindestens zwei verschiedene Zielgruppen oder mindestens vier Beteiligte involviert.

Die Einschätzung des Schwierigkeitsgrades durch die Beraterin bzw. den Berater wurde in die Bewertung einbezogen.

Der Anteil der komplexen Beratungsfälle beträgt 28 %. Besonders hoch ist dieser Anteil bei den Projekten aus dem Bereich „Sport“ (38 %).

Abbildung 68: Komplexität der bedeutsamen Beratungsfälle im Programmbereich 2

Die Anzahl der jeweils betrachteten Beratungsfälle steht in eckigen Klammern. Angaben innerhalb der Balken in Prozent.



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

4.4.11.3 Angemessenheit der umgesetzten Maßnahmen

Um die Angemessenheit der umgesetzten Maßnahmen zu beurteilen, haben wir diese wieder 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 besonders gut durchdacht waren.

Wir haben die Angemessenheit der umgesetzten Maßnahmen mit null Punkten bewertet, wenn keine Angaben vorlagen oder die umgesetzten Maßnahmen offensichtlich nicht zur Erfüllung des Beratungsauftrags bzw. zur Bearbeitung der angegebenen Problemursachen und zur Lösung des Problems dienten.

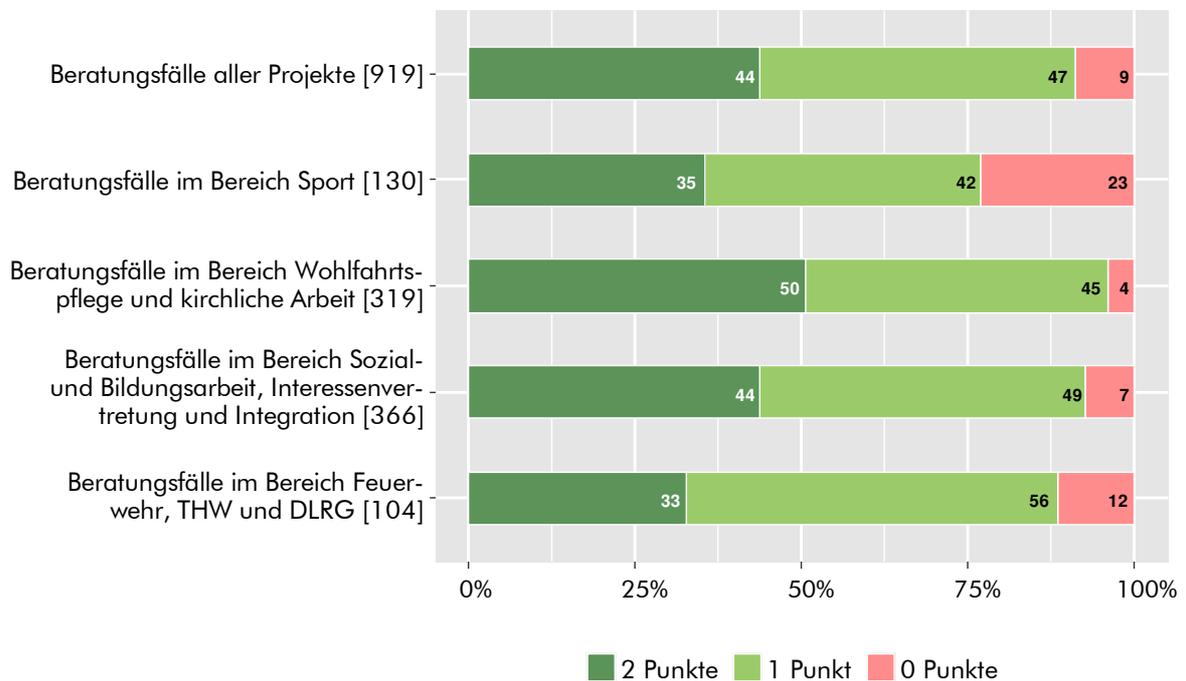
Einen Punkt haben wir vergeben, wenn die umgesetzten Maßnahmen für den vorliegenden Beratungsfall nach unserer Einschätzung grundsätzlich vertretbar und plausibel waren und zumindest teilweise zur Erfüllung des Beratungsauftrages bzw. zur Lösung des Problems beitragen konnten. Davon war aus unserer Sicht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

Bei anspruchsvollen Maßnahmen haben wir zwei Punkte vergeben. Ein Merkmal hierfür ist z.B. die Umsetzung gut durchdachter, komplexer oder vielversprechender Maßnahmen, die über den üblichen Standard wie „Gespräche“ und/oder „Schulungen“ hinausgehen. Hierzu zählt z.B. eine Leitbildentwicklung. Auch den Einsatz von mindestens drei aufeinander aufbauenden Maßnahmen haben wir mit zwei Punkten bewertet. Eine Verweisberatung haben wir mit zwei Punkten bewertet, wenn die Art und Weise der Unterstützung auf ein gut durchdachtes Vorgehen schließen ließ.

Anspruchsvolle Maßnahmen wurden bei 44 % aller Beratungsfälle eingesetzt. Bei den Projekten aus dem Bereich „Sport“ fällt ein relativ hoher Anteil an Maßnahmen mit fehlenden, unplausiblen oder im Hinblick auf die Erfüllung des Beratungsauftrags bzw. die Bearbeitung der angegebenen Problemursachen nicht nachvollziehbaren Angaben auf (23 %).

Abbildung 69: Angemessenheit der umgesetzten Maßnahmen im Programmbereich 2

Die Anzahl der jeweils betrachteten Beratungsfälle steht in eckigen Klammern. Angaben innerhalb der Balken in Prozent.



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

4.4.11.4 Beratungsergebnisse

Für die Bewertung des Beratungsergebnisses haben wir auch im Programmbereich 2 die folgenden Aspekte analysiert: das beschriebene Ergebnis, die angegebenen Belege für ein positives Ergebnis sowie den Umfang, in dem die Beratungsziele erreicht wurden.

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

Einen Punkt haben wir vergeben, wenn ein Beratungsfall mit Blick auf den Beratungsauftrag und die Beratungsziele mit einem zufriedenstellenden Ergebnis abgeschlossen wurde. Dieses Ergebnis musste nachvollziehbar dokumentiert und anhand von Indikatoren nachvollziehbar belegt sein. Die Einschätzung des Ergebnisses durch die Beraterin bzw. den Berater wurde in die Bewertung einbezogen.

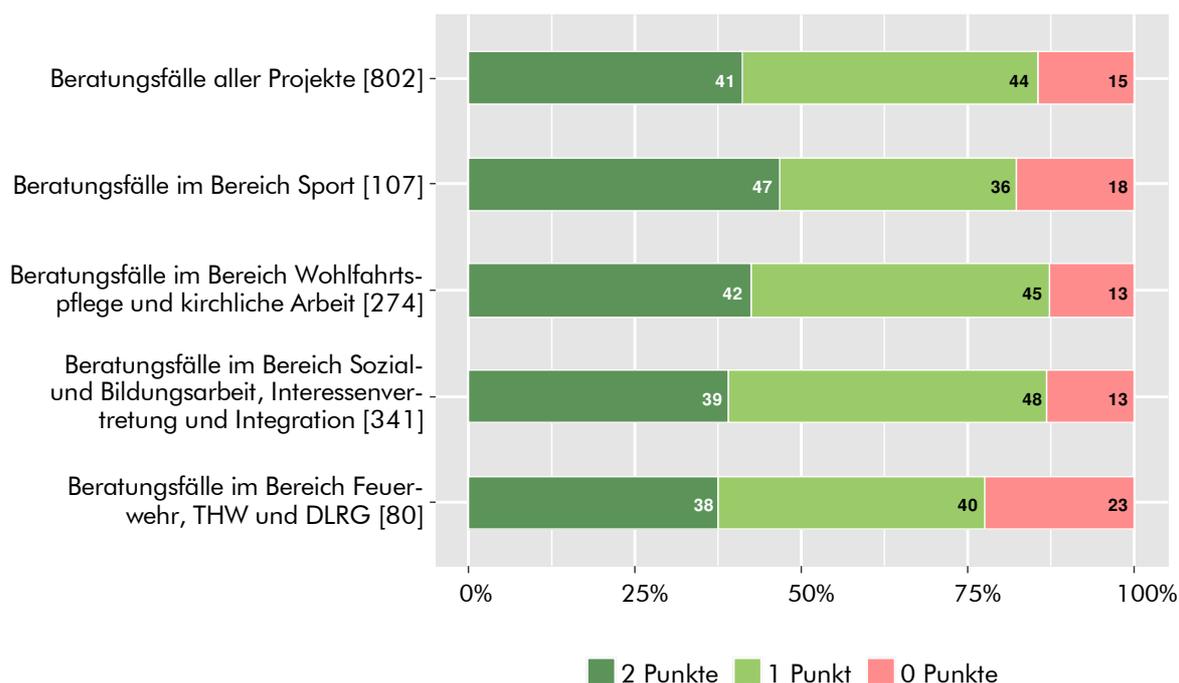
Zwei Punkte haben wir vergeben, wenn ein Beratungsfall mit Blick auf den Beratungsauftrag und die Beratungsziele mit einem guten Ergebnis abgeschlossen wurde. Dieses Ergebnis musste überzeugend dokumentiert und anhand von Indikatoren überzeugend belegt sein. Wenn die Dokumentation und die Indikatoren lediglich nachvollziehbar waren, haben wir nur einen

Punkt vergeben. Die Einschätzung des Ergebnisses durch die Beraterin bzw. den Berater wurde in die Bewertung einbezogen.

Bei 85 % aller 802 abgeschlossenen Beratungsfälle wurde ein gutes oder zufriedenstellendes Ergebnis erreicht. 15 % der Ergebnisse mussten wir mit null Punkten bewerten, was zum Teil allerdings auch an fehlenden Angaben lag. Relativ hoch ist dieser Anteil bei den Projekten aus dem Bereich „Feuerwehr, THW und DLRG“ (23 %).

Abbildung 70: Beratungsergebnisse im Programmbereich 2

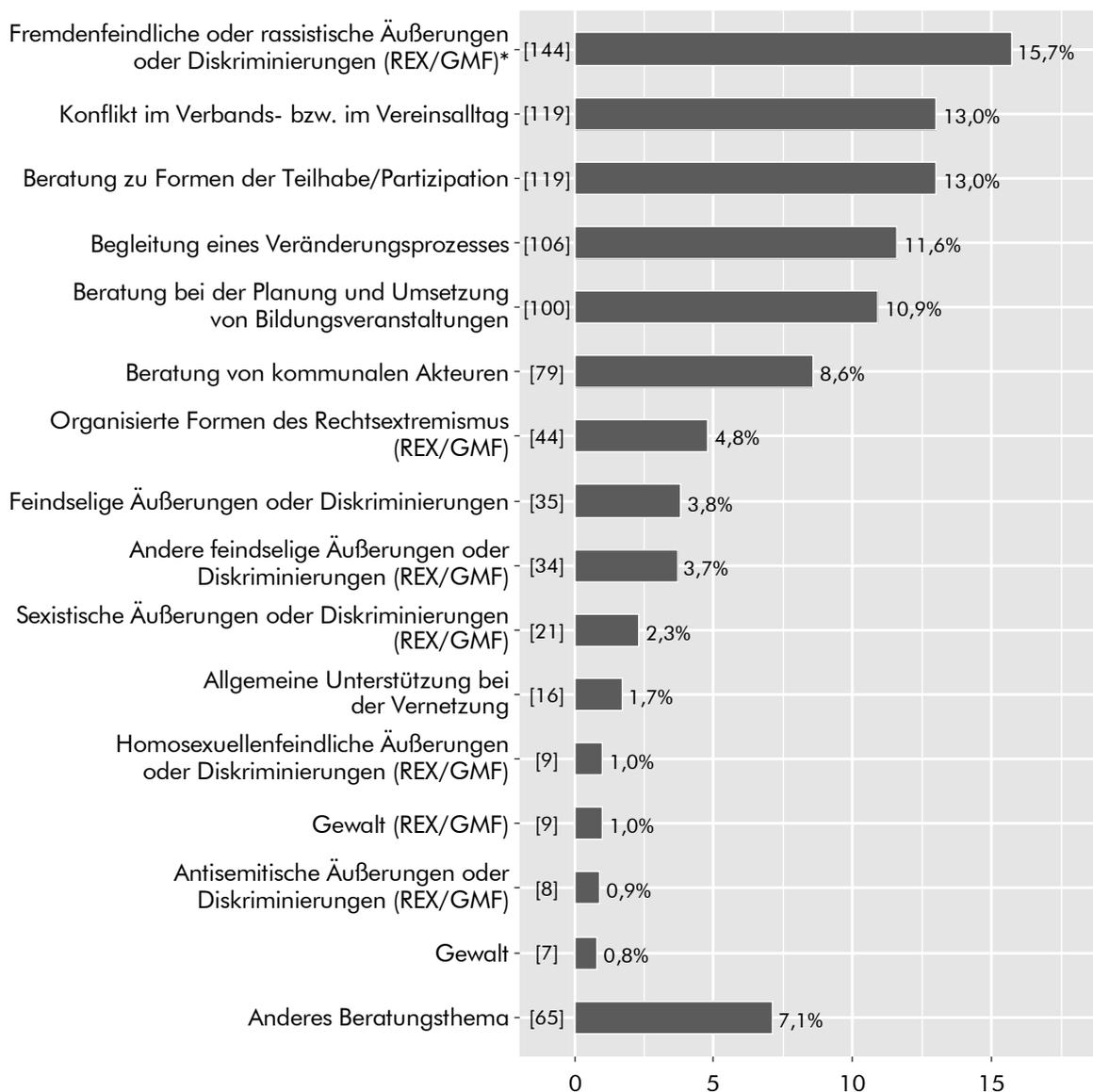
Die Anzahl der jeweils betrachteten Beratungsfälle steht in eckigen Klammern. Angaben innerhalb der Balken in Prozent.



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

4.4.11.5 Beratungsthemen

Die häufigsten Beratungsthemen waren fremdenfeindliche oder rassistische Äußerungen oder Diskriminierungen im Themenfeld Rechtsextremismus (REX) und Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit (GMF) (15,7 %), Konflikte im Verbands- bzw. im Vereinsalltag (13,0 %), Formen der Teilhabe bzw. der Partizipation (13,0 %), die Begleitung eines Veränderungsprozesses (11,6 %), die Planung und Umsetzung von Bildungsveranstaltungen (10,9 %) sowie die Beratung von kommunalen Akteuren (8,6 %).

Abbildung 71: Beratungsthemen im Programmbereich 2⁶⁵

Unter „anderes Beratungsthema“ wurden auch im Programmbereich 2 etliche Punkte genannt, die schon standardisiert erfasst wurden, die sich nicht unter den Beratungsbegriff subsumieren lassen oder die nicht in den Rahmen des Programms fallen. Auf diese Punkte gehen wir hier nicht weiter ein. Folgende Beratungsthemen waren dagegen für das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ interessant:

- Positionierung gegen Gruppenbezogenen Menschenfeindlichkeit (GMF) ohne einen konkreten Vorfall,
- Altersdiskriminierung,
- Aufruf zum Impfstreik von rechts,
- Verschwörungstheorien,
- Strategie gegen rechtsextreme Mobilisierung,
- Einflussnahme von russischen Staatsmedien,

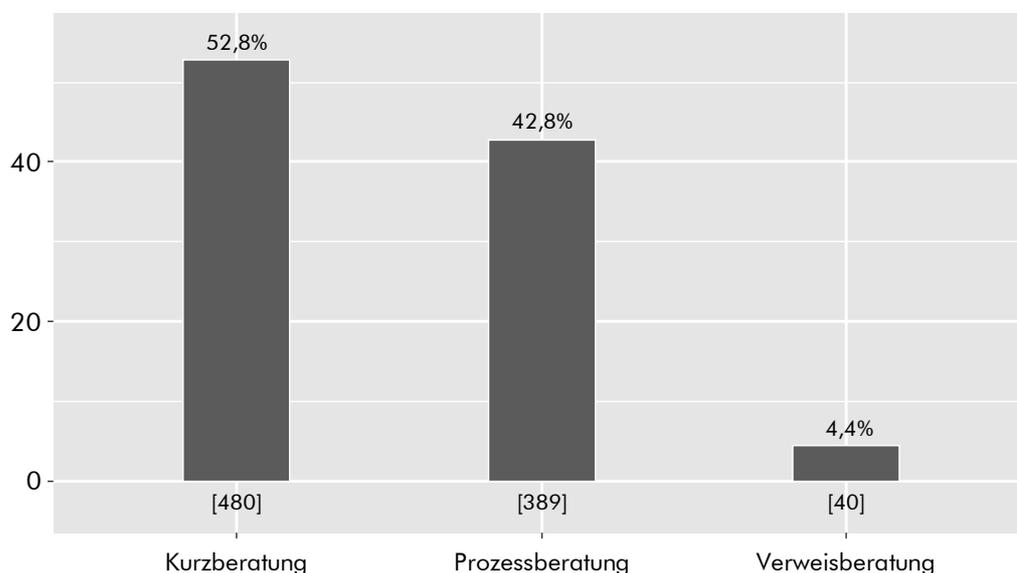
⁶⁵ Die Anzahl der Beratungsfälle zum jeweiligen Thema steht in eckigen Klammern. Die Prozentangaben beziehen sich auf die Gesamtzahl der bedeutsamen Beratungsfälle mit gültigen Angaben (n = 915).

- Verharmlosung des Krieges sowie
- Förderung von Integration im Ort.

4.4.11.6 Beratungsformen

Bei den durchgeführten Beratungen unterscheiden wir wieder zwischen Kurzberatung, Prozessberatung und Verweisberatung.⁶⁶ Bei 52,8 % der bedeutsamen Beratungsfälle handelt es sich um eine Kurzberatung, bei 42,8 % um eine Prozessberatung und bei 4,4 % um eine Verweisberatung. Die Verweisberatungen führten also auch im Programmbereich 2 ein Schattendasein.

Abbildung 72: Beratungsformen im Programmbereich 2⁶⁷

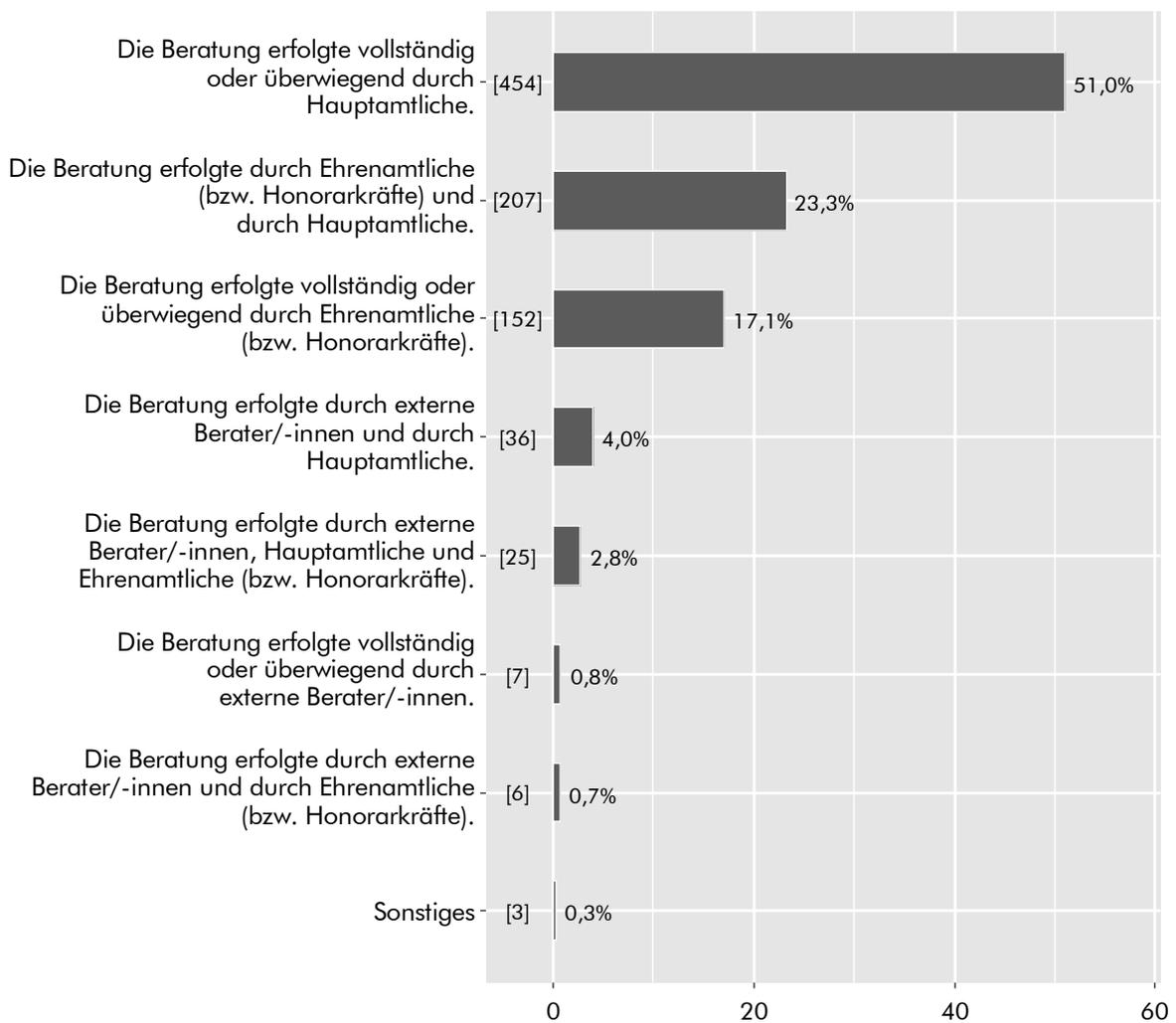


4.4.11.7 Beratungsdurchführung

Auch im Programmbereich 2 haben wir danach gefragt, wer die Beratungen durchgeführt hat. Die meisten bedeutsamen Beratungsfälle (51,0 %) wurden vollständig oder überwiegend durch Hauptamtliche bearbeitet. 23,3 % der bedeutsamen Beratungsfälle wurden von Haupt- und Ehrenamtlichen gemeinsam bearbeitet und 17,1 % der bedeutsamen Beratungsfälle wurden vollständig oder überwiegend von Ehrenamtlichen bearbeitet. Externe Beraterinnen und Berater spielten dagegen keine große Rolle.

⁶⁶ 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.

⁶⁷ Die Anzahl der Beratungsfälle zur jeweiligen Beratungsform steht in eckigen Klammern. Die Prozentangaben beziehen sich auf die Gesamtzahl der bedeutsamen Beratungsfälle mit gültigen Angaben (n = 909).

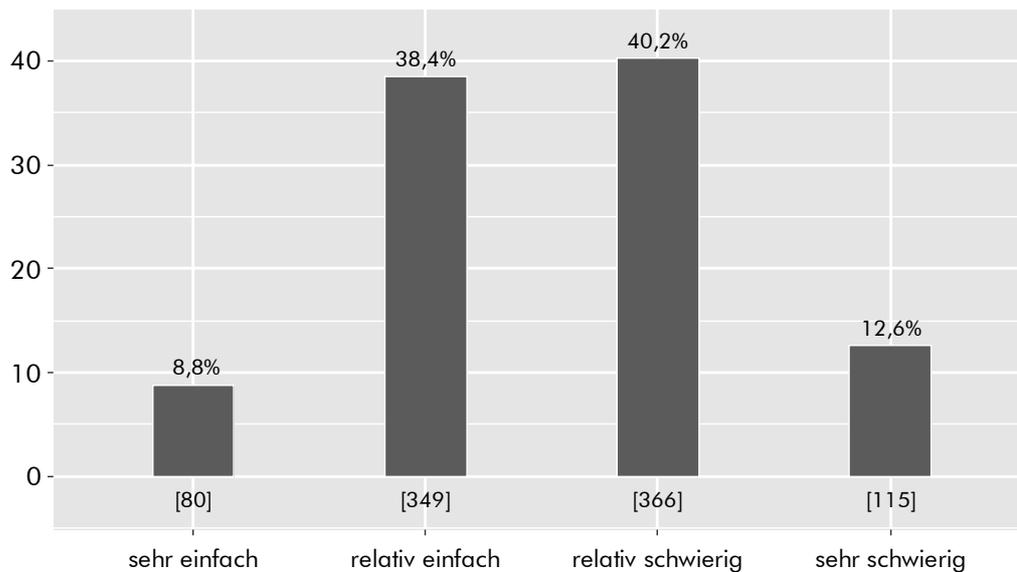
Abbildung 73: Beratungsdurchführung im Programmbereich 2⁶⁸

⁶⁸ Die Anzahl der Beratungsfälle zur jeweiligen Durchführungsform steht in eckigen Klammern. Die Prozentangaben beziehen sich auf die Gesamtzahl der bedeutsamen Beratungsfälle mit gültigen Angaben (n = 890).

4.4.11.8 Schwierigkeitsgrad der Fälle

Die Demokratieberaterinnen und -berater sollten auch wieder eine Einschätzung zum Schwierigkeitsgrad des jeweiligen Falles abgeben. Wie Abbildung 74 zeigt, haben sehr einfache oder relativ einfache Fälle einen Anteil von 47,2 %. 52,8 % der Fälle wurden dagegen als relativ schwierig oder als sehr schwierig eingeschätzt.

Abbildung 74: Schwierigkeitsgrad der Fälle im Programmbereich 2⁶⁹

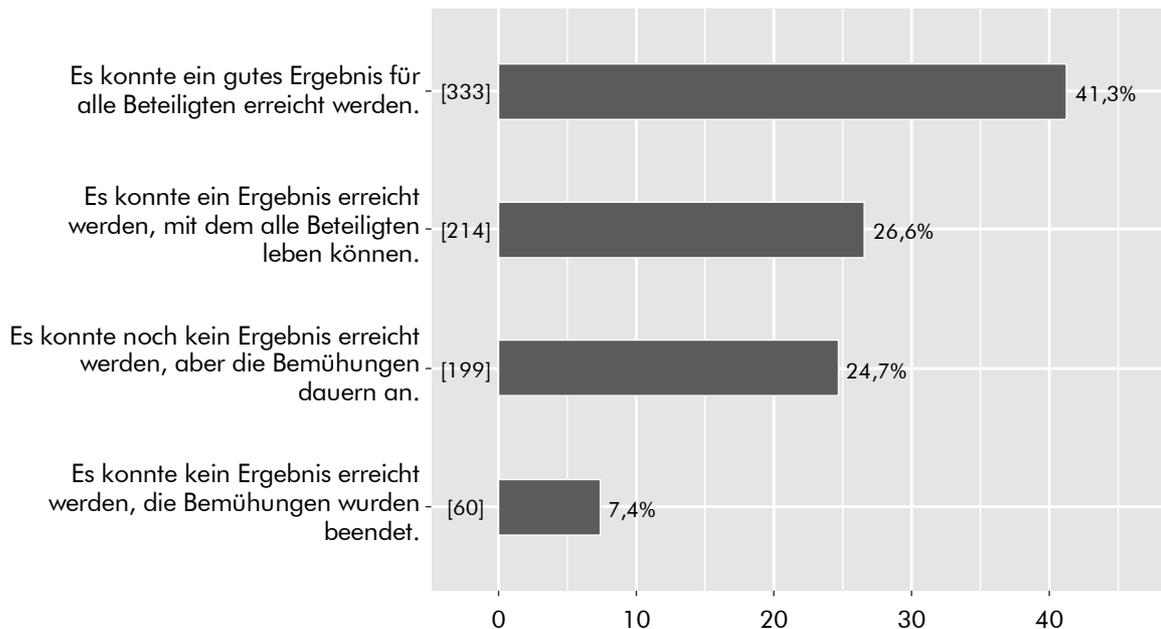


⁶⁹ Die Anzahl der Beratungsfälle zum jeweiligen Schwierigkeitsgrad steht in eckigen Klammern. Die Prozentangaben beziehen sich auf die Gesamtzahl der bedeutsamen Beratungsfälle mit gültigen Angaben (n = 910).

4.4.11.9 Abschluss der Beratungsfälle

Im Beratungsmonitoring haben wir außerdem um eine Selbsteinschätzung des Beratungsergebnisses gebeten. 67,9 % der Fälle konnten nach der Selbsteinschätzung der Demokratieberaterinnen und -berater mit einem positiven Ergebnis abgeschlossen werden. Bei 24,7 % der Fälle konnte noch kein Ergebnis erreicht werden und 7,4 % der Beratungsfälle wurden ohne Ergebnis beendet.

Abbildung 75: Abschluss der Beratungsfälle im Programmbereich 2⁷⁰

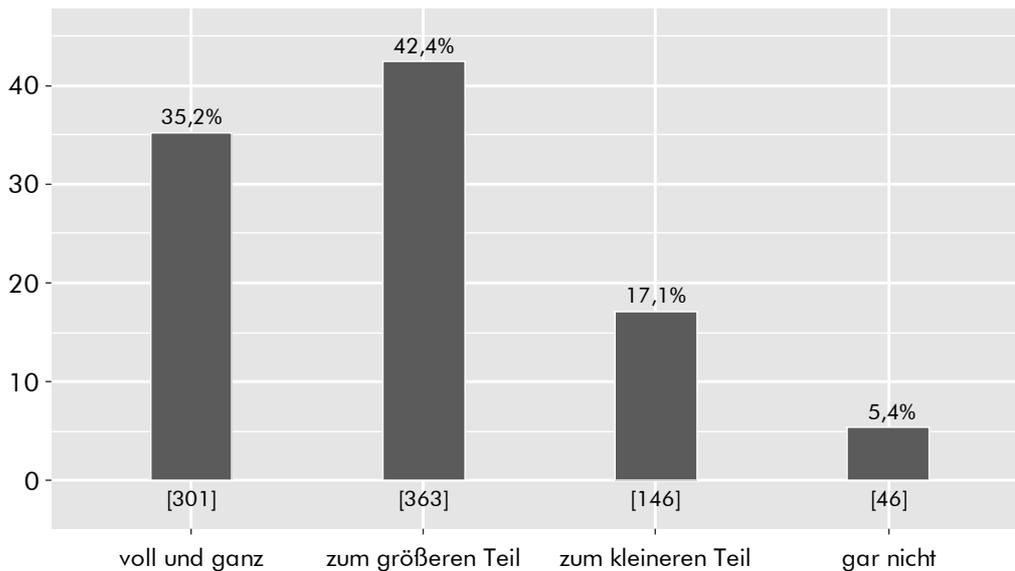


⁷⁰ Die Anzahl der Beratungsfälle mit dem jeweiligen Abschluss steht in eckigen Klammern. Die Prozentangaben beziehen sich auf die Gesamtzahl der bedeutsamen Beratungsfälle mit gültigen Angaben (n = 806).

4.4.11.10 Erreichung der Beratungsziele

Eine weitere Frage im Beratungsmonitoring bezog sich darauf, inwieweit die Beratungsziele erreicht wurden. Das gelang nach eigenen Angaben in 35,2 % der Fälle voll und ganz und in 42,4 % der Fälle zum größeren Teil. Zum kleineren Teil wurden die Beratungsziele nach eigenen Angaben in 17,1 % der Fälle erreicht und gar nicht erreicht wurden diese Ziele in 5,4 % der Beratungsfälle.

Abbildung 76: Erreichung der Beratungsziele im Programmbereich 2⁷¹



⁷¹ Die Anzahl der Beratungsfälle mit der jeweiligen Zielerreichung steht in eckigen Klammern. Die Prozentangaben beziehen sich auf die Gesamtzahl der bedeutsamen Beratungsfälle mit gültigen Angaben (n = 856).

4.4.11.11 Beratungszeit

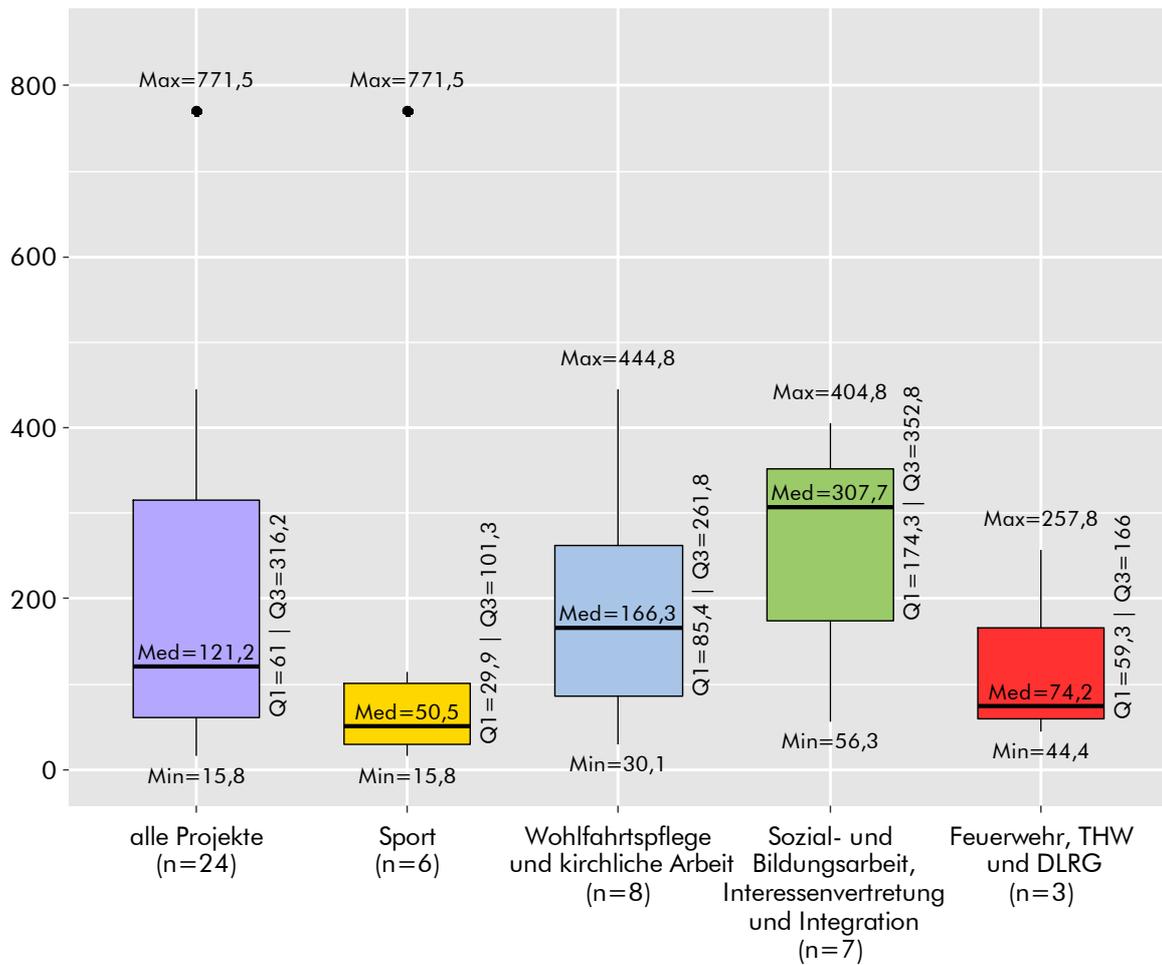
Schließlich haben wir auch für die Projekte des Programmbereichs 2 auf der Grundlage der Projektangaben die Zeitdauer ermittelt, in der Beratungsarbeit stattfand, die in den Rahmen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ fällt. Die Beratungszeit ist nicht mit dem Beratungsaufwand identisch, da z.B. die Zeiten für Aus- und Fortbildung, Bekanntmachung und Fallakquise, Vor- und Nachbereitung, Einsatz mehrerer Berater, Qualitätssicherung etc. in der berichteten Beratungszeit nicht enthalten sind.

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. 69). Im Mittel (Median) wurden in den Verbänden oder Vereinen des Programmbereichs 2 in der Zeit vom Beginn der vierten Programmphase bis zum 16.8.2024 Beratungen im Umfang von rund 121 Stunden durchgeführt. Für die mittleren 50 % der Projekte (farbige violette Box in der folgenden Abbildung) ergibt sich in diesem Zeitraum eine Beratungszeit zwischen 61 Stunden (Q1) und rund 316 Stunden (Q3). Das Minimum liegt bei knapp 16 Stunden und das Maximum bei 771,5 Stunden. Für die Projekte aus dem Bereich „Sport“ ergibt sich im Mittel (Median) eine Beratungszeit von 50,5 Stunden. Das Projekt mit der geringsten Beratungszeit kommt auf einen Wert von knapp 16 Stunden; das Projekt mit der höchsten Beratungszeit dagegen auf einen Wert von 771,5 Stunden. Bei den mittleren 50 % der Projekte aus dem Bereich Sport (farbige gelbe Box) liegt die Beratungszeit zwischen knapp 30 Stunden (Q1) und gut 101 Stunden (Q3). Im Bereich „Wohlfahrtspflege und kirchliche Arbeit“ beträgt die Beratungszeit im Mittel (Median) rund 166 Stunden; das Minimum liegt bei gut 30 und das Maximum bei knapp 445 Stunden. Die mittleren 50 % der Projekte (farbige blaue Box) kommen hier auf eine Beratungszeit zwischen rund 85 (Q1) und rund 262 Stunden (Q3). Für die Projekte aus dem Bereich „Sozial- und Bildungsarbeit, Interessenvertretung und Integration“ ergibt sich im Mittel (Median) eine Beratungszeit von knapp 308 Stunden. Hier liegt das Minimum bei gut 56 und das Maximum bei knapp 405 Stunden; die mittleren 50 % der Projekte (farbige grüne Box) kommen auf eine Beratungszeit zwischen gut 174 (Q1) und knapp 353 Stunden (Q3). Die Beratungszeiten für die drei Projekte aus dem Bereich „Feuerwehr, THW und DLRG“ lassen sich direkt aus der Abbildung ablesen: sie betragen für das Projekt mit der geringsten Beratungszeit 44,4 Stunden, für das Projekt mit einer mittleren Beratungszeit 74,2 Stunden und für das Projekt mit der höchsten Beratungszeit 257,8 Stunden.

Abbildung 77: Beratungszeit im Programmbereich 2 in Stunden (Median)



4.4.11.12 Rückmeldungen der Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmer

Im Programmbereich 2 lagen zu allen durchgeführten Beratungen bis zum 19.08.2024 insgesamt 112 Rückmeldungen von Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmern für 11 Projekte vor. In den Rückmeldungen geht es insbesondere um die Akzeptanz und um die Wirksamkeit der Beratungsarbeit. Das Konstrukt „Akzeptanz der Beratungsarbeit“ wurde wie im Programmbereich 1 durch folgende Indikatoren gemessen:

- 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/diesem Beratungsteam in Anspruch zu nehmen.
- Ich würde dieses Beratungsangebot weiterempfehlen.

Die Antwortvorgaben werden wie folgt kodiert:

0 = trifft gar nicht zu, 1 = trifft wenig zu, 2 = teils – teils, 3 = trifft ziemlich zu, 4 = trifft völlig zu.

Das Konstrukt „Wirksamkeit der Beratungsarbeit“ wurde durch folgende Indikatoren gemessen:

- 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 weiß ich, welche Schritte zur Verbesserung der Situation möglich sind.
- Durch die Beratung weiß ich, wie ich selbst aktiv werden kann.
- Durch die Beratung weiß ich, wie ich in Zukunft mit ähnlichen Situationen besser umgehen kann.
- Durch die Beratung konnte ich alle Fragen klären, mit denen ich in die Beratung gekommen bin.

Die Antwortvorgaben werden wieder wie folgt kodiert:

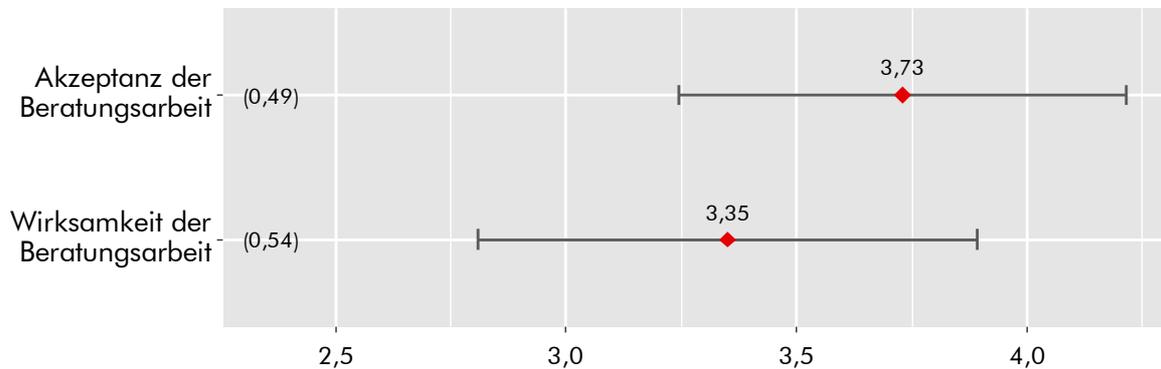
0 = trifft gar nicht zu, 1 = trifft wenig zu, 2 = teils – teils, 3 = trifft ziemlich zu, 4 = trifft völlig zu.

Abbildung 78 zeigt, dass die Akzeptanz der Beratungsarbeit bei den Befragten auch im Programmbereich 2 im Durchschnitt sehr hoch war. Die eingezeichneten Endpunkte der Fehlerbalken entsprechen wie im Programmbereich 1 dem Mittelwert plus/minus einer Standardabweichung. Im Vergleich mit den Ergebnissen im Programmbereich 1 fällt aber eine größere Standardabweichung auf; d.h. die Antworten fielen nicht so einheitlich aus.

Auch der Durchschnittswert für die Wirksamkeit der Beratungsarbeit ist sehr gut. Hier sind sowohl der Durchschnittswert als auch die Standardabweichung mit den entsprechenden Werten im Programmbereich 1 fast identisch.

Abbildung 78: Akzeptanz und Wirksamkeit der Beratungsarbeit im Programmbereich 2 (Mittelwerte)⁷²

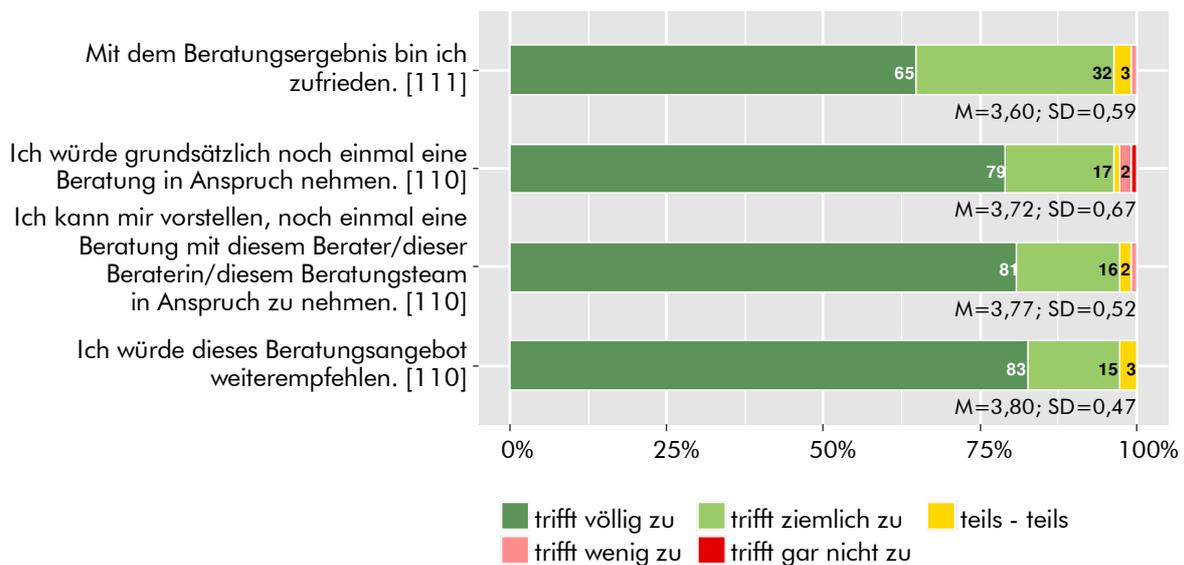
Die Standardabweichung steht in runden Klammern.



Die Zustimmung zu den einzelnen Akzeptanzaussagen ist ebenfalls hoch bis sehr hoch, wenngleich nicht ganz so hoch wie im Programmbereich 1. Aber auch im Programmbereich 2 bezeichneten nur wenige Befragte eine Aussage als wenig oder gar nicht zutreffend.

Abbildung 79: Aussagen zur Akzeptanz der Beratungsarbeit im Programmbereich 2

Angaben innerhalb der Balken: Prozent der gültigen Antworten.



* In eckigen Klammern: Anzahl der Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmer, die diese Frage beantwortet haben.

M = Mittelwert (Durchschnitt); SD = Standardabweichung⁷³

Kodierung: 0 = trifft gar nicht zu, 1 = trifft wenig zu, 2 = teils – teils, 3 = trifft ziemlich zu, 4 = trifft völlig zu.

Den Aussagen zur Wirksamkeit der Beratungsarbeit haben zwischen 75 % und 96 % der Befragten mehr oder weniger stark zugestimmt. Der höchste Anteil an skeptischen Rückmeldun-

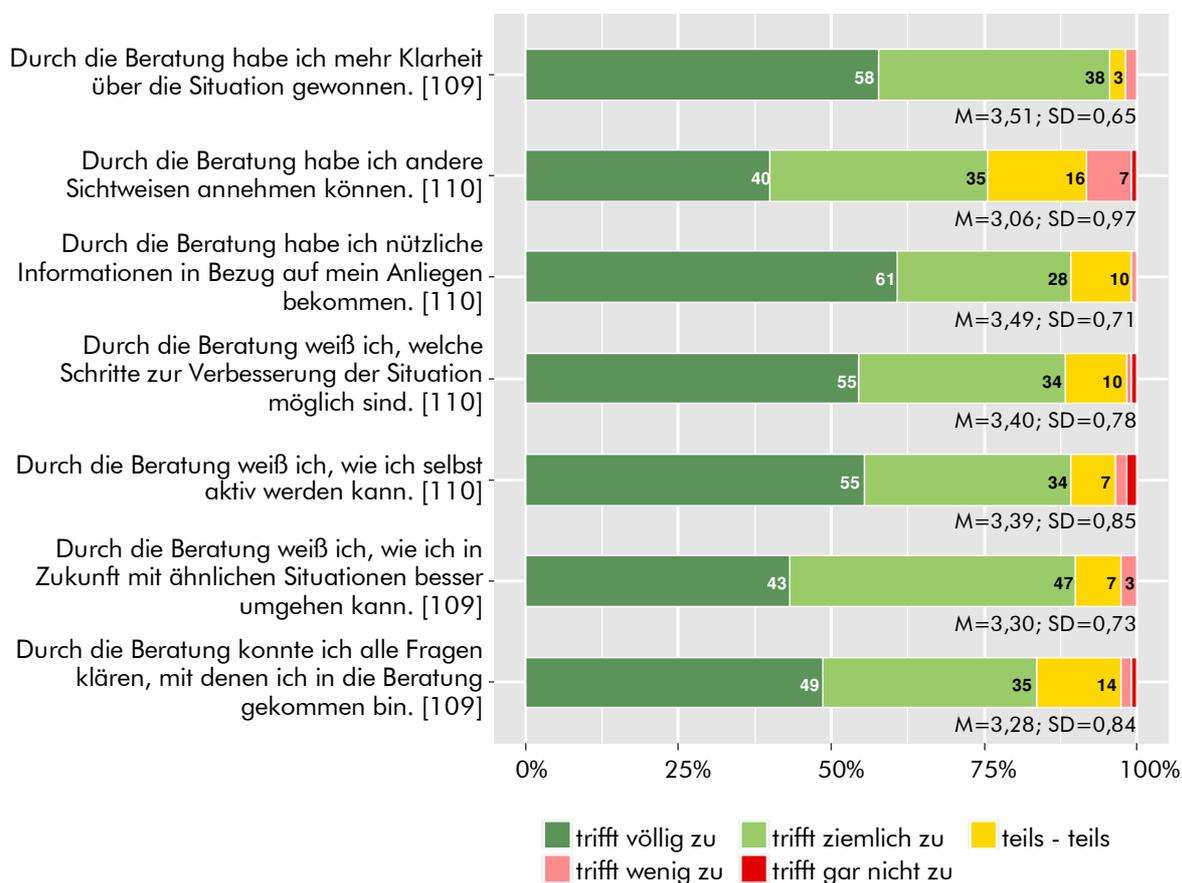
⁷² Die Ergebnisse zur Akzeptanz und zur Wirksamkeit der Beratungsarbeit basieren auf den Angaben von jeweils 111 Befragten.

⁷³ Die Standardabweichung gibt Aufschluss darüber, wie gut der Mittelwert eine Verteilung repräsentiert. Je geringer die Standardabweichung ist, desto aussagekräftiger ist der Mittelwert.

gen findet sich zu den Aussagen „Durch die Beratung habe ich andere Sichtweisen annehmen können“ und „Durch die Beratung konnte ich alle Fragen klären, mit denen ich in die Beratung gekommen bin“.

Abbildung 80: Aussagen zur Wirksamkeit der Beratungsarbeit im Programmbereich 2

Angaben innerhalb der Balken: Prozent der gültigen Antworten.



* In eckigen Klammern: Anzahl der Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmer, die diese Frage beantwortet haben.

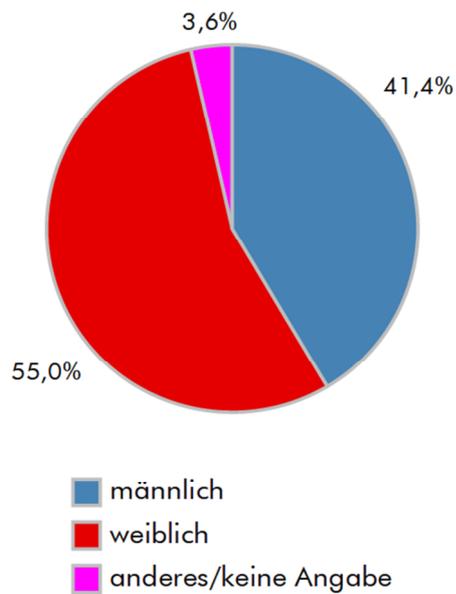
M = Mittelwert (Durchschnitt); SD = Standardabweichung⁷⁴

Kodierung: 0 = trifft gar nicht zu, 1 = trifft wenig zu, 2 = teils - teils, 3 = trifft ziemlich zu, 4 = trifft völlig zu.

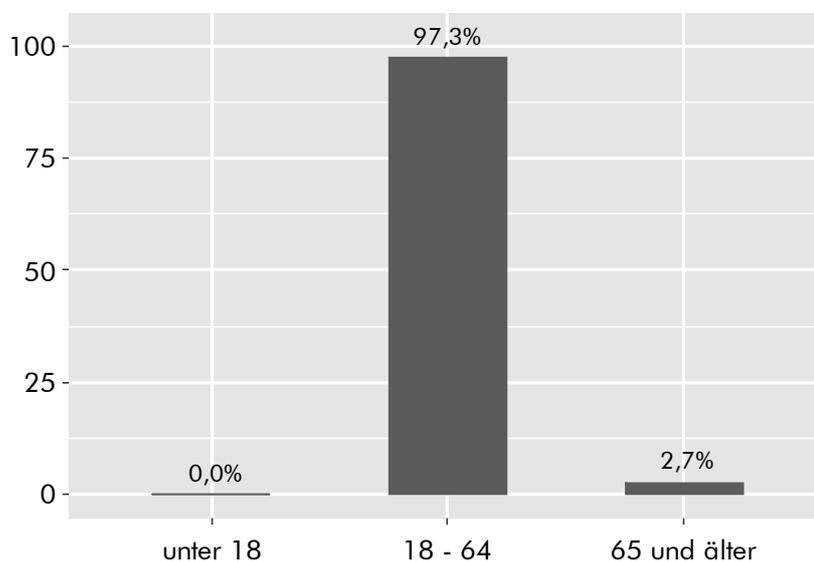
Der Rückmeldebogen wurde im Programmbereich 2 von 46 Männern und 61 Frauen ausgefüllt. Vier Personen haben bei der Frage zum Geschlecht die Antwort „anderes/keine Angabe“ gewählt und eine Person hat diese Frage übersprungen.

⁷⁴ Die Standardabweichung gibt Aufschluss darüber, wie gut der Mittelwert eine Verteilung repräsentiert. Je geringer die Standardabweichung ist, desto aussagekräftiger ist der Mittelwert.

Abbildung 81: Geschlecht der befragten Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmer im Programmbereich 2



Fast alle Befragten waren zwischen 18 und 64 Jahre alt.

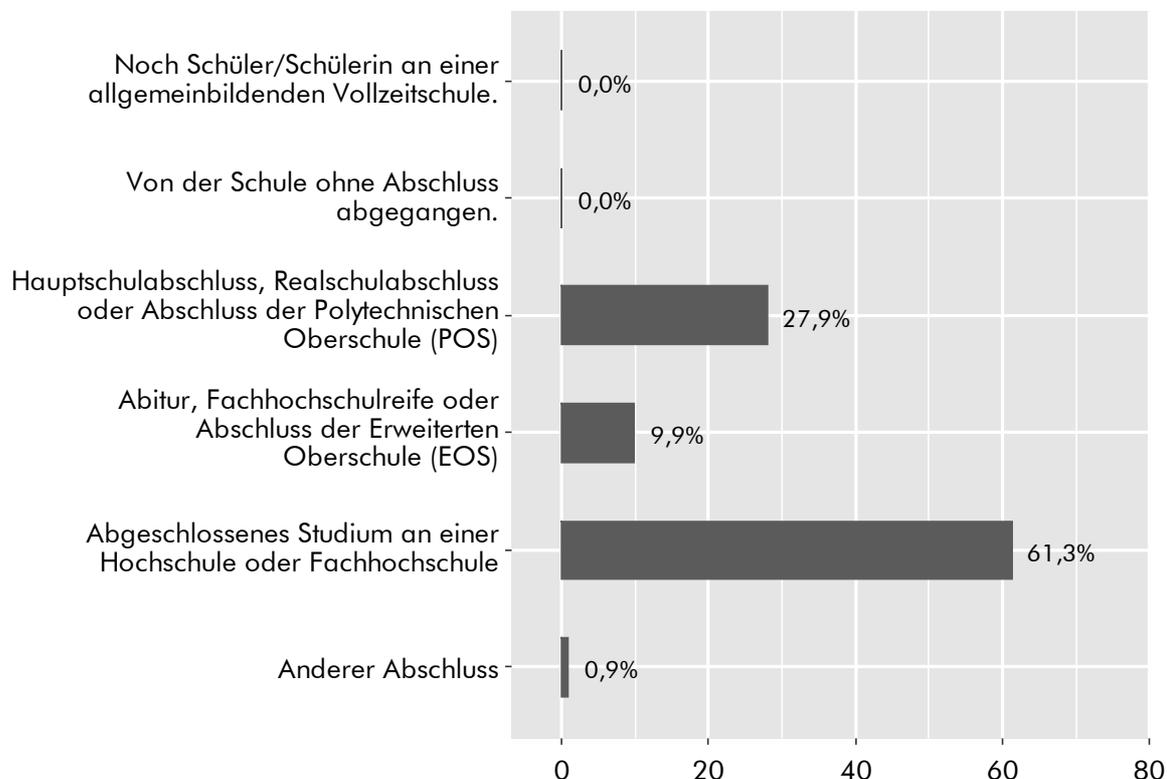
Abbildung 82: Alter der befragten Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmer im Programmbereich 2⁷⁵

61,3 % der Befragten haben einen Hochschulabschluss und weitere 9,9 % einen höheren Schulabschluss. Nur gut ein Viertel der Befragten (27,9 %) hat einen Haupt- oder Realschulabschluss bzw. einen Abschluss der Polytechnischen Oberschule. Aufgrund der relativ geringen Zahl an Rückmeldungen können aus den in Abbildung 83 dargestellten Ergebnissen aber kei-

⁷⁵ Diese Frage wurde von allen 112 Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmern beantwortet.

ne Rückschlüsse auf die Bildungsschicht aller Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmer im Programmbereich 2 gezogen werden.

Abbildung 83: Bildungsstand der befragten Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmer im Programmbereich 2⁷⁶



Zum Schluss möchten wir noch einmal darauf hinweisen, dass nur zu einem kleinen Teil der dokumentierten Kurz-, Prozess und Verweisberatungen Rückmeldungen der Berater/-innen vorliegen, deren Repräsentativität nicht eingeschätzt werden kann. Rückschlüsse auf die Qualität der gesamten Beratungsarbeit im Programmbereich 2 sind daher nur eingeschränkt möglich.

4.4.11.13 Resümee

Für den vorliegenden Abschlussbericht haben wir im Programmbereich 2 alle Beratungsfälle analysiert, die seit Beginn der vierten Programmphase bis einschließlich 16.8.2024 im Online-Beratungsmonitoring von den 25 geförderten Projekten dokumentiert wurden. Ein Drittel der auswertbaren Beratungsfälle (33 %) musste allerdings aus der weiteren Analyse ausgeschlossen werden, weil die Fälle entweder keinen erkennbaren Programmbezug hatten oder weil es sich um keine Beratung, sondern z.B. um die Durchführung einer Bildungsveranstaltung handelte. Insgesamt verblieben 919 bedeutsame Beratungsfälle, die von 24 Projekten dokumentiert wurden. Dabei ist die Zahl der jedes Jahr in das Online-Beratungsmonitoring eingetragenen bedeutsamen Fälle in der 4. Programmphase relativ konstant geblieben.

⁷⁶ Diese Frage wurde von 111 Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmern beantwortet.

Die häufigsten Beratungsthemen waren fremdenfeindliche oder rassistische Äußerungen oder Diskriminierungen im Themenfeld Rechtsextremismus und Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit, Konflikte im Verbands- bzw. im Vereinsalltag, Formen der Teilhabe bzw. der Partizipation, die Begleitung eines Veränderungsprozesses, die Planung und Umsetzung von Bildungsveranstaltungen sowie die Beratung von kommunalen Akteuren. Bei den dokumentierten bedeutsamen Beratungsfällen handelt es sich nach unseren Kriterien mehrheitlich um einfache Fälle. Es finden sich aber auch 28 % komplexe Beratungsfälle. Mit rund 53 % war der Anteil der Kurzberatungen auch im Programmbereich 2 relativ hoch. Gleichwohl wurden in 44 % der Fälle anspruchsvolle Maßnahmen umgesetzt. Schließlich konnte bei 85 % der abgeschlossenen Beratungsfälle ein gutes oder zufriedenstellendes Ergebnis belegt werden. Der Anteil der vollständig oder überwiegend von Ehrenamtlichen bearbeiteten Beratungsfälle ist mit rund 17 % im Programmbereich 2 allerdings noch niedriger als im Programmbereich 1 (rund 19 %).

Die Zeitdauer, in der dokumentierte und für das Bundesprogramm bedeutsame Beratungsarbeit in den Verbänden oder Vereinen stattfand, belief sich vom Beginn der 4. Programmphase bis einschließlich 16.8.2024 im Mittel (Median) auf gut 121 Stunden. Allerdings unterschieden sich die Projekte diesbezüglich stark. Während in den Projekten aus dem Bereich „Sport“ im Mittel (Median) in einem Zeitumfang von rund 51 Stunden Beratungsarbeit stattfand, wurden im Bereich „Sozial- und Bildungsarbeit, Interessenvertretung und Integration“ im Mittel (Median) rund 308 Stunden dokumentierte und bedeutsame Beratungsarbeit geleistet. Bei den Projekten im Bereich „Wohlfahrtspflege und kirchliche Arbeit“ betrug die Beratungszeit im Mittel (Median) rund 166 und bei den Projekten im Bereich „Feuerwehr, THW und DLRG“ rund 74 Stunden. Bei diesen Zeiten handelt es sich ausschließlich 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.

Im Programmbereich 2 sind seit Beginn der 4. Programmphase bis zum 19.8.2024 insgesamt 112 Rückmeldungen von Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmern für 11 Projekte eingegangen. Auch im Programmbereich 2 gab es eine sehr hohe Akzeptanz der Beratungsarbeit. An dieser Stelle wurde ein Durchschnittswert von 3,73 bei einem Maximalwert von 4 erreicht. Für die Wirksamkeit ist mit einem Durchschnittswert von 3,35 bei einem Maximalwert von 4 ebenfalls ein guter Wert zu verzeichnen. Allerdings liegen auch im Programmbereich 2 nur zu einem kleinen Teil der dokumentierten Kurz-, Prozess und Verweisberatungen Rückmeldungen der Beratungsnehmer/-innen vor, weshalb die Ergebnisse mit Vorsicht interpretiert werden sollten.

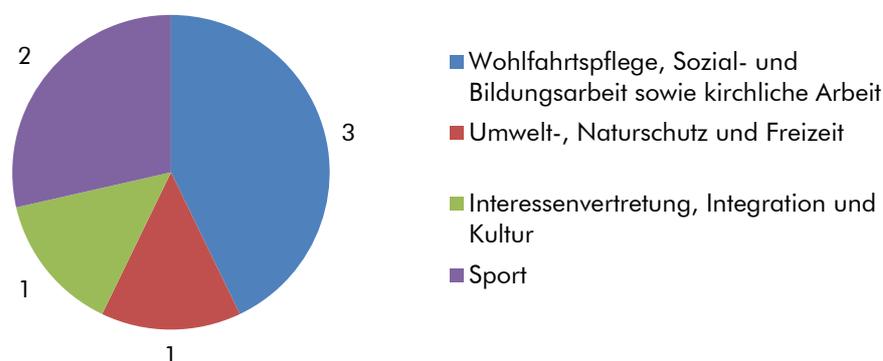
4.4.12 Ergebnisse der Wirkungsaudits mit 7 Projekten zum Programmschwerpunkt „Arbeit mit einer Untergliederung“

Im Programmbereich 2 lag der Fokus in der vierten Programmphase auf der Arbeit mit einzelnen Untergliederungen der Vereine und Verbände mit dem Ziel der Stärkung einer demokratischen Kultur vor Ort. Die Mittlerziele 3 und 4 der bereichsspezifischen Programmziele sowie die dazugehörigen Handlungsziele bildeten dafür den Rahmen. Die Ziele und die Logik des Zielsystems für die Arbeit mit Untergliederungen werden auf S. 27 ff. detailliert dargestellt.

Wir haben mit 7 Projekten im Programmbereich 2 Wirkungsaudits zum Schwerpunkt „Arbeit mit einer Untergliederung“ durchgeführt um zu überprüfen, ob diese Teilprojekte diesbezüglich die Voraussetzungen für eine Wirksamkeit erfüllten. Grundlage der als „prinzipielle Wirksamkeit“ bezeichneten umfassenden Bewertung der Wirkungsvoraussetzungen der Projekte war auch hier wieder eine von uns entwickelte und an das 3. und 4. Mittlerziel angepasste Checkliste mit Qualitätskriterien für eine wirkungszentrierte Projektarbeit. Sie deckt die vier zentralen Dimensionen der Konzept-, Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität ab. Zu den einzelnen Kriterien haben wir jeweils 0 (nicht erfüllt), 1 (teilweise erfüllt) oder 2 Punkte (erfüllt) vergeben. Je besser diese Qualitätskriterien erfüllt sind, desto höher ist aus unserer Sicht die Wahrscheinlichkeit für das Erreichen der angestrebten Wirkungen. Bei der Ergebnisqualität haben wir außerdem geprüft, inwieweit sich Wirkungen durch Daten zu relevanten Wirkungsindikatoren nachweisen lassen.

Die 7 auditierten Teilprojekte waren in vier verschiedenen Bundesländern aktiv, und zwar in Sachsen-Anhalt, Thüringen, Hessen und Brandenburg. 2 Projekte kamen aus dem Bereich des Sports, 3 aus dem Bereich „Wohlfahrtspflege, Sozial- und Bildungsarbeit sowie kirchliche Arbeit“ und jeweils ein Projekt kam aus den Bereichen „Umwelt-, Naturschutz und Freizeit“ bzw. „Interessenvertretung, Integration und Kultur“. Damit wurden bei der Projektauswahl 4 von 5 Tätigkeitsbereichen der geförderten Vereine und Verbände berücksichtigt.

Abbildung 84: Tätigkeitsbereiche der 7 in die Wirkungsaudits einbezogenen Projekte



Die untersuchten Projekte arbeiteten im Rahmen des Programmbereichs 2 in der Regel mit mindestens 3 Untergliederungen intensiver zusammen. Wir haben die Arbeit mit einer Untergliederung jeweils als ein Teilprojekt behandelt und die Arbeit mit der im Sinne der Pro-

grammziele wichtigsten Untergliederung im Audit thematisiert. Die lokalen Mitgliedsorganisationen oder Vereine befinden sich im ländlichen⁷⁷ und/oder strukturschwachen⁷⁸ Raum. Dazu zählen 2 Orte in Hessen und Sachsen-Anhalt mit 3.500 bzw. 3.600 Einwohnerinnen und Einwohner und ein Ortsteil mit 6.000 Menschen in einer brandenburgischen Kleinstadt (17.000 Einwohner/-innen). Weitere drei Teilprojekte wurden mit Untergliederungen umgesetzt, die auf größere ländliche Gebiete wie einen Landkreis und einen Kirchenkreis in Sachsen-Anhalt sowie auf eine Region aus drei Landkreisen und einer kreisfreien Stadt in Thüringen ausgerichtet sind. Schließlich arbeitete das siebte Teilprojekt an einer Kooperation von zwei Mitgliedsorganisationen in einer Mittelstadt mit ca. 80.000 Menschen. Folgt man der Typologie des Thünen-Instituts⁷⁹ auf der Ebene der Kreisregionen, dann liegen 5 Untergliederungen in „eher ländlichen“ Räumen mit einer „weniger guten sozioökonomischen Lage“ (Typ 4). Die Regionen der anderen beiden Untergliederungen gehören zu Typ 1 („sehr ländlicher Raum mit weniger guter sozioökonomischer Lage“) bzw. zu Typ 2 („sehr ländlicher Raum mit guter sozioökonomischer Lage“). Ähnlich wie im Programmbereich 1 resultierte die intensivere Zusammenarbeit mit ausgewählten Untergliederungen zum Teil aus Beratungsanfragen an die Z:T-Projekte.

Da die Teilprojekte in den ausgewählten Untergliederungen zum Zeitpunkt des Audits unterschiedlich weit fortgeschritten waren, konnten wir hinsichtlich der vier Qualitätsdimensionen (Konzept-, Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität) insgesamt nur 4 von 7 Teilprojekten vollständig bewerten. Mit Blick auf die Konzeptqualität konnten wir immerhin 5 Teilprojekte bewerten. Ein sechstes Teilprojekt befand sich zum Zeitpunkt des Audits (30.01.2024) bei der Arbeit mit Untergliederungen noch mitten in der Planungsphase, sodass lediglich Informationen zu einem Teil der Kriterien für die Konzept- und Strukturqualität sowie für den Aufbau von Kooperationen (Prozessqualität) vorlagen. Dieses Teilprojekt hatte im Förderzeitraum allerdings schon in zwei anderen Zielregionen gearbeitet, wobei es in einem Fall um die Fortführung einer Begegnungsstätte und in dem anderen Fall um eine regionale Berater/-innen-Ausbildung ging. Das siebte Teilprojekt musste seine Maßnahme vorzeitig abbrechen, was dazu führte, dass die Maßnahmenplanung nicht abgeschlossen werden konnte (Näheres dazu im folgenden Abschnitt zur Konzept- und Strukturqualität). Auch in diesem Fall war somit lediglich die Beurteilung einzelner Kriterien aus den verschiedenen Qualitätsdimensionen möglich.

Die Konzept- und Strukturqualität der Teilprojekte zur Arbeit mit Untergliederungen

Für 5 der 7 untersuchten Teilprojekte lagen Informationen zu allen abgefragten Kriterien der Konzept- und Strukturqualität vor. Die 5 Teilprojekte basierten auf insgesamt überzeugenden Konzepten. Zwei Teilprojekte erreichten 17 und zwei weitere Teilprojekte 16 bzw. 15 von 18 möglichen Punkten für die Konzept- und Strukturqualität. Das Teilprojekt mit der niedrigsten Bewertung lag mit 11 Punkten aber auch noch in einem akzeptablen Bereich. Durchschnittlich

⁷⁷ Eine ländliche Region ist durch eine geringe Siedlungsdichte, eine lockere Wohnbebauung und eine größtenteils land- und forstwirtschaftliche Flächennutzung sowie durch klein- und mittelständische Wirtschaftsstrukturen gekennzeichnet.

⁷⁸ Eine strukturschwache Region ist durch ein geringes regionales Einkommen, eine hohe regionale Arbeitslosenquote, eine ungünstige zukünftige Erwerbstätigenentwicklung und eine schlechte Infrastrukturausstattung (Verkehrsinfrastruktur, Breitbandinfrastruktur, hochqualifizierte Beschäftigte usw.) gekennzeichnet.

⁷⁹ Für diese Einordnung haben wir den digitalen Thünen-Atlas des Johann Heinrich von Thünen-Instituts, Bundesforschungsinstitut für Ländliche Räume, Wald und Fischerei herangezogen. Online unter <https://karten.landatlas.de/>

erlangten die 5 Teilprojekte zur Arbeit mit Untergliederungen damit 15 von 18 Punkten, was ein gutes Ergebnis darstellt. Von den am besten bewerteten Teilprojekten hat sich ein dazugehöriges Z:T-Projekt sehr intensiv an der Blended-Learning-Fortbildung „Wirkungen im Zentrum der Projektarbeit“ (WiZ) beteiligt. Auch das Z:T-Projekt eines der beiden Teilprojekte, die aufgrund des zum Zeitpunkt des Audits zu geringen Projektfortschritts nicht in allen vier Qualitätsdimensionen bewertet werden konnten, nahm intensiv an der Fortbildung teil und hat sie sogar erfolgreich mit einem Zertifikat abgeschlossen. Diese beiden Teilprojekte haben übrigens als einzige die volle Punktzahl für die Entwicklung von geeigneten Indikatoren im Rahmen der Konzeptqualität erhalten.

Wir haben die Konzept- und Strukturqualität anhand von neun Kriterien bewertet, wobei auf die Strukturqualität nur ein Kriterium (Erfahrung und Kompetenzen der durchführenden Akteure) entfiel. Die Konzeptqualität wurde anhand der Kriterien Problembeschreibung, Ursachenanalyse, Kontextbedingungen, Abgrenzung der Zielgruppe einschließlich der Strategien zu ihrer Erreichung, Bezug zu den Programmzielen, Indikatoren für die Wirkungsziele, Maßnahmenplanung sowie Strategien zur Bewältigung der Aktivierungsschnittstelle beurteilt.

Alle der von den 7 Teilprojekten im Rahmen der Problembeschreibung genannten Probleme waren für das Bundesprogramm relevant. Die Teilprojekte zur Arbeit in Untergliederungen reagierten auf

- fehlende Strategien einer Mitgliedseinrichtung bzw. Ortsgruppe angesichts einer bestehenden rechtsextremen Bedrohungslage vor Ort demokratisch zu agieren (2 Teilprojekte);
- ein fehlendes Bewusstsein von Schlüsselakteuren im kirchlichen Gemeinwesen für die Problematik rechtspopulistischer Äußerungen u.a. von Funktionsträgern in lokalen Kirchenstrukturen;
- unzureichende Beteiligungsmöglichkeiten von Jugendlichen im Gemeinwesen, wobei gleichzeitig die Gefahr rechtsextremer Rekrutierungsversuche in der Region bestand;
- rassistische Anfeindungen und daraus resultierende Unsicherheiten bei der Integration Geflüchteter in einen Sportverein im Kontext eines fehlenden Vereinsmanagements;
- einen Mangel an geschützten Räumen für einen respektvollen Austausch zu Themen der Erinnerungskultur bzw. der aktuellen gesellschaftlichen Diskussion und zur Entwicklung demokratiestiftender Impulse sowie
- die mangelnde Erfahrung und Kompetenz von MigrantInnenorganisationen in der Zusammenarbeit und in der politischen Partizipation vor Ort.

Die Teilprojekte konnten das zu bearbeitende Problem benennen, abgrenzen und nachvollziehbar beschreiben. 5 von 7 gaben auch überzeugende und systematisch gewonnene Belege dafür an. Besonders positiv hervorzuheben sind an dieser Stelle zwei Teilprojekte aus dem Sportbereich. Im einem Fall hat das Projektteam eine aufwändige und intensive Vereinsanalyse anhand eines von der Organisation bereitgestellten Leitfadens durchgeführt. Hierzu gehörte auch eine anderthalbtägige Beobachtung vor Ort, die auch Gespräche mit Schlüsselakteuren einschloss. In dem anderen Fall hat das Teilprojekt mit den Jugendlichen des ausgewählten Sportvereins eine intensive Ortsbegehung organisiert, die sie anschließend mit kreativen Mitteln dokumentierten. Außerdem nutzte das Teilprojekt Monitoringberichte aus dem Beratungszentrum des Bundeslandes zu rechtsextremen Strukturen vor Ort.

Mit einer Ausnahme haben alle 7 Teilprojekte relevante Ursachen für das Problem genannt und darüber hinaus die wichtigste(n) Ursache(n) identifiziert. Lediglich ein Teilprojekt hatte nur

für einen Teil des beschriebenen Problems Ursachen angeführt, weshalb nur ein Punkt vergeben wurde. Die Kontextbedingungen haben die meisten Teilprojekte umfassend und zwei Teilprojekte immerhin teilweise bei der Gestaltung ihrer Maßnahmen berücksichtigt. Beispielsweise war es in einem Fall wichtig, die Eigenlogik des Sportsystems zu beachten und die Teile des Vereins im Rahmen der Maßnahme mit zu entwickeln, die in erster Linie zum sportlichen Erfolg beitragen. In anderen Fällen ging es mit Rücksicht auf die heterogene Zielgruppe um die sprachlich sensible Gestaltung von Maßnahmen bzw. Materialien oder um einen zusätzlichen Aufbau von Kommunikationsstrukturen in einer Einrichtung zur Bearbeitung von hausinternen Konflikten.

Die Teilprojekte waren zudem überwiegend in der Lage, ihre Zielgruppe genau zu beschreiben und abzugrenzen. Ein Teilprojekt konnte allerdings nur eine von zwei Zielgruppen genauer eingrenzen. Für die zweite Zielgruppe fehlten noch Kriterien, um genauer zu bestimmen, wer für die Teilnahme an der Maßnahme geeignet ist. Hierbei ging es um Jugendliche aus zwei Mitgliedsorganisationen, die an einer AG teilnehmen und einen dialogischen Ansatz in ihre Vereine tragen sollten. In zwei weiteren Fällen blieben wichtige Zielgruppen zu allgemein bzw. zu umfangreich und es war unklar, wer zuerst in den Genuss der Maßnahmen kommen sollte. In einem Fall betraf das Hauptamtliche eines Kirchenkreises und in einem anderen Fall die Bevölkerung eines Landkreises. Weitere Zielgruppen der Teilprojekte waren Vereinsvorstände, andere einflussreiche Schlüsselakteure oder auch engagierte interessierte Jugendliche in einem Stadtteil. Alle Teilprojekte haben die in den Programmzielen vorgegebenen Schlüsselakteure berücksichtigt. Hier handelt es sich hauptsächlich um Vereinsvorstände bzw. weitere Funktionsträger/-innen im Verein oder Leitungspersonen von Einrichtungen oder auch um hauptamtliche Funktionsträger/-innen und Führungskräfte aus Kreisstrukturen. Die Teilprojekte verfügten über plausible Strategien zur Erreichung mindestens einer ihrer wichtigsten Zielgruppen. Lediglich in zwei Fällen stand die Art und Weise, wie jeweils eine zweite bzw. dritte Zielgruppe angesprochen werden sollte, zum Zeitpunkt des Audits noch nicht oder nur in Ansätzen fest. In einem dritten Fall richtete sich eine Ansprachestrategie (Presse) auf die sehr allgemeine Zielgruppe der Bevölkerung eines Landkreises. Bei einer so breiten und heterogenen Zielgruppe ist eine gezielte Ansprache allerdings kaum möglich.

Eine gute Konzeptqualität erkannten wir auch daran, dass die Teilprojekte einen Bezug zu den für die Arbeit mit Untergliederungen ausschlaggebenden Programmzielen 3 und 4 (Mittlerziele) herstellen konnten. Das gelang bei 5 Teilprojekten auf überzeugende Weise und bei den anderen beiden Teilprojekten zumindest in Ansätzen. Etliche Teilprojekte haben in dem Zusammenhang spezifische Wirkungsziele auf der Handlungszielebene entwickelt. Damit die Teilprojekte feststellen konnten, ob sie die verfolgten Programmziele bzw. die projektspezifisch konkretisierten Wirkungsziele erreichen, mussten sie vor der Umsetzung von Maßnahmen Indikatoren für die Zielerreichung entwickeln. Dazu gehörten auch Überlegungen zu geeigneten Methoden für die Erfassung von Daten zu den Indikatoren. Wenn man die 6 Kriterien der Konzeptqualität, zu denen uns Informationen von allen Teilprojekten vorliegen, betrachtet, dann hatten die Teilprojekte mit dem Kriterium „Indikatoren“ die größten Schwierigkeiten. Zwei Teilprojekte hatten im Vorfeld gar keine Indikatoren entwickelt, drei Teilprojekte konnten immerhin einige geeignete Indikatoren für einzelne Wirkungsziele nennen und nur zwei Teilprojekte hatten sich im Vorfeld auch plausible Wege zur Erfassung von Daten zu den Indikatoren überlegt.

Ein überzeugendes Beispiel für geeignete Indikatoren lieferte ein Teilprojekt aus dem Bereich „Umwelt-, Naturschutz und Freizeit“. Das angestrebte projektspezifische Handlungsziel lautet: „Der Vorstand der Untergliederung versteht die demokratiefördernde Arbeit als Teil seiner Tätigkeit und bezieht Position bei Mitgliederversammlungen.“ Dem Teilprojekt zufolge ist das Ziel dann erreicht, wenn mindestens 50 % der Themen bei Mitgliederversammlungen einen demokratiefördernden Inhalt haben oder wenn bei 50 % der monatlich bekanntgegebenen Veranstaltungen explizit verdeutlicht wird, dass damit ein demokratiebezogenes Statement gesetzt wird (Indikator 1). Als zweiten Indikator für die Zielerreichung hat es die Teilnahme der Untergliederung an demokratiefördernden Veranstaltungen in der Region genannt. Wenn der Verein an mindestens zwei Veranstaltungen pro Jahr teilnimmt, ist das Handlungsziel erreicht. Besonders positiv hervorzuheben ist an dieser Stelle, dass das Teilprojekt Überlegungen zu geeigneten Soll-Werten angestellt hat. Daran kann es erkennen, ab wann das Handlungsziel erreicht ist. Daten zu den Indikatoren will es u.a. durch die Auswertung von Protokollen der monatlichen Vorstandssitzungen und der Mitgliederversammlung des Vereins erheben. Allerdings gehört dieses Teilprojekt nicht zu den vollständig bewerteten Teilprojekten, da es zum Zeitpunkt des Audits noch nicht so weit fortgeschritten war, dass es schon Daten zur Überprüfung der Indikatoren erfassen konnte.

Die Konzeptqualität bemisst sich auch daran, ob die gewählten Maßnahmen nachvollziehbar beschrieben und zur Zielerreichung geeignet sind. Da sich ein Teilprojekt zum Zeitpunkt des Audits noch in der Maßnahmenplanung befand und ein zweites vorzeitig abbrechen musste, konnten wir hierzu sowie zu den Überlegungen hinsichtlich der wirksamen Umsetzung von Maßnahmen und zur Überwindung der Aktivierungsschnittstelle jeweils nur 5 Teilprojekte bewerten. Unter den Maßnahmen der 7 Teilprojekte sind den Ergebnissen der Audits zufolge besonders die folgenden 3 vielversprechend:

- Ein mit attraktiven und kreativen Methoden gestaltetes Beteiligungswochenende mit Jugendlichen eines Vereins und ein daran anschließender Aufbau einer Gruppe von engagierten Jugendlichen aus dem Gemeinwesen, die sich für die Interessen von Kindern und Jugendlichen vor Ort einsetzen.
- Eine über ein Jahr angelegte, sehr eng begleitete Vereinswerkstatt mit einem Sportverein. Sie kombinierte den Aufbau eines stabilen Vereinsmanagements mit der Bearbeitung von Problemen, die im Kontext der Integration von Geflüchteten auftraten.
- Die Begleitung von Vertreterinnen und Vertretern von zwei MigrantInnenorganisationen bei der Entwicklung einer Kooperation und daran anschließend von selbstorganisierten öffentlichen Dialogformaten mit lokalen Akteuren aus Politik und Verwaltung (gesprächsbasierter Ansatz mit vertrauensbildenden Maßnahmen). Als langfristige Vision soll davon ausgehend ein kommunaler „Tisch der Religionen“ entstehen.

Darüber hinaus ist aber auch der über thematische Workshops angestoßene Organisationsentwicklungsprozess mit einer Mitgliedereinrichtung zu nennen. Dadurch sollte ein „Ort der Vielfalt“ in einem von rechtsextremen Strukturen geprägten, lokalen Umfeld geschaffen werden. Das Besondere an diesem Prozess ist u.a. der Aufbau einer gelingenden Zusammenarbeit von pädagogischen Fachkräften mit dem Hauswirtschaftsbereich.

Bei einer auf Wirkungen ausgerichteten Maßnahmenplanung muss die Aktivierungsschnittstelle unbedingt berücksichtigt werden. Deshalb werden Überlegungen zum voraussetzungsreichen

Übergang vom Wissen zum Handeln auch anhand eines gesonderten Kriterium beurteilt. Denn schließlich soll die Teilnahme an einem Projektangebot kein persönliches Bildungserlebnis bleiben, sondern sich in einem gewünschten neuen Handeln niederschlagen. Zur Überwindung der Aktivierungsschnittstelle haben die bewerteten 5 Teilprojekte bis auf eine Ausnahme neben geeigneten kurzfristigen Aktivierungsstrategien auch die längerfristige Aktivierung der Zielgruppe berücksichtigt. Letzteres ist besonders positiv zu bewerten. So setzten vier Teilprojekte auf eine Begleitung der Teilnehmenden mittels regelmäßiger Treffen über einen längeren Zeitraum. Besonders erwähnenswert ist die intensive Begleitung eines für das Audit ausgewählten Sportvereins, der im Rahmen einer Vereinswerkstatt statt der geplanten 12 Treffen ca. 30-mal vom Teilprojekt aufgesucht werden musste, um die angestrebten Veränderungen zu erzielen. Dabei ging es um eine sehr kleinschrittige Begleitung und permanente Aktivierung der Teilnehmenden. So beschrieb das Projektteam unter anderem, dass es wiederholt nachhaken und unterstützen musste, bis die Teilnehmenden beispielsweise eine funktionierende Kultur der Terminvereinbarung im Sinne der angestrebten neuen Kommunikationskultur im Verein entwickelt hatten.

Die Konzeptqualität von zwei Teilprojekten zur Arbeit in Untergliederungen konnte allerdings nicht vollständig bewertet werden. Ein Teilprojekt befand sich zum Zeitpunkt des Audits noch in der Phase der Konzeption der Maßnahme, wobei es parallel schon erste Umsetzungsschritte begonnen hatte. Und ein zweites Teilprojekt konnte seine Hauptmaßnahme (eine Workshopreihe) nicht vollständig entwickeln, weil es diese aufgrund der fehlenden Resonanz der Zielgruppe vorzeitig abbrechen musste. In dem Fall waren die Ergebnisse des Auftaktworkshops als Ausgangspunkt für die weitere Konzeptentwicklung entscheidend. Doch trotz verschiedenster Bemühungen des Projektes wünschte die Zielgruppe keine Fortführung. Dieses Teilprojekt agierte allerdings auch in einem sehr schwierigen Umfeld.

Mit Blick auf die Strukturqualität waren alle 7 untersuchten Teilprojekte hinsichtlich der für die Arbeit mit Untergliederungen relevanten Kompetenzen und Erfahrungen sehr gut aufgestellt. Erwähnenswert ist an dieser Stelle ein Sportprojekt, das mit Demokratieberatern zusammenarbeitete und diese nach sehr anspruchsvollen Kriterien auswählte, um eine professionelle Arbeit in der Untergliederung sicherzustellen. Die Berater besaßen einerseits Empathie und andererseits – wie auch der zuständige Teilprojektmitarbeiter des Fußballverbandes – einen Fußballhintergrund, der für ihre Akzeptanz im begleiteten Fußballverein unabdingbar war. Des Weiteren verfügten sie über wichtige fachliche Netzwerke und kannten die betreffende Region. Wichtig war den Projektverantwortlichen außerdem ein nützlicher beruflicher Hintergrund der Berater, den sie in ihre Arbeit einbringen konnten.

Tabelle 33: Zusammenfassung der Ergebnisse zur Konzept- und Strukturqualität

- Zu sieben der neun Kriterien zur Konzept- und Strukturqualität liegen von allen analysierten Teilprojekten bewertbare Informationen vor.
- Die Konzept- und Strukturqualität konnten wir bei 5 der 7 Teilprojekte vollständig bewerten.
- Die untersuchten Teilprojekte konnten das zu bearbeitende Problem benennen, abgrenzen und nachvollziehbar beschreiben. 5 von 7 Teilprojekten konnten auch überzeugende Belege dafür anführen.

- Die Teilprojekte haben relevante Ursachen für ein bearbeitetes Problem benannt und die wichtigsten Ursachen identifiziert. Lediglich bei einem von 7 Teilprojekten fehlten die Ursachen für ein festgestelltes Teilproblem.
- Die Kontextbedingungen haben 5 von 7 Teilprojekten umfassend und 2 Teilprojekte zumindest teilweise bei der Gestaltung ihrer Maßnahmen berücksichtigt.
- Alle untersuchten Teilprojekte haben relevante Schlüsselakteure in der ausgewählten Untergliederung als Zielgruppe identifiziert.
- Alle untersuchten Teilprojekte haben ihre Zielgruppen oder Teile der Zielgruppen ausreichend genau beschrieben sowie plausible Strategien zur Erreichung der Zielgruppen vorgesehen. Allerdings fehlte in 3 Fällen bei einzelnen (Teil-)Zielgruppen eine genauere Abgrenzung.
- Den Bezug der Mittlerziele 3 bzw. 4 der Programmziele zum Kontext des jeweiligen Vereins oder Verbands konnten fast alle 7 Teilprojekte so herstellen, dass die konkreten Bedarfe und die konkreten Zielgruppen deutlich erkennbar waren. In zwei Fällen gelang das zumindest in Ansätzen.
- Bei der Entwicklung von Indikatoren zur Zielerreichung und von Strategien zur Erhebung von Daten zu den Indikatoren gab es großen Optimierungsbedarf. Hier haben nur 2 von 7 Teilprojekten das Kriterium voll erfüllt. In 2 Fällen lagen gar keine Indikatoren vor.
- Die 5 diesbezüglich bewerteten Teilprojekte konnten ihre zentrale Maßnahme nachvollziehbar beschreiben, die Auswahl dieser Maßnahme aber nur in 3 Fällen mit Erfahrungswissen oder wissenschaftlichen Erkenntnissen begründen.
- Positiv hervorzuheben ist, dass 4 der 5 vollständig bewerteten Teilprojekte im Hinblick auf die Überwindung der Aktivierungsschnittstelle auch eine längerfristige Begleitung der Teilnehmenden vorgesehen hatten.
- Hinsichtlich der Strukturqualität waren in allen 7 Teilprojekten die erforderlichen Kompetenzen und Erfahrungen für die Arbeit mit der ausgewählten Untergliederung vorhanden.

Die Prozessqualität der Teilprojekte zur Arbeit mit Untergliederungen

Die Prozessqualität konnten wir nur bei 4 der 7 Teilprojekte vollständig bewerten, da 2 Teilprojekte mit der Umsetzung ihrer Maßnahmen zum Zeitpunkt des Audits noch nicht weit genug fortgeschritten waren und ein drittes Teilprojekt seine zentrale Maßnahme aufgrund der fehlenden Resonanz bei der Zielgruppe vorzeitig abbrechen musste. Für alle 7 Teilprojekte liegen aber Informationen zu den Kooperationspartnern vor. Alle Teilprojekte gingen bei der Kooperation strategisch vor und arbeiteten mit Partnern zusammen, die für den Projekterfolg wichtig waren. Immerhin für 5 Teilprojekte liegen auch Informationen zur Öffentlichkeitsarbeit vor. In dem Zusammenhang verdeutlichten zwei Teilprojekte demokratische Werte und konnten über die Öffentlichkeitsarbeit weitere Mitstreiter/-innen gewinnen. Zwei weitere Teilprojekte erfüllten das Kriterium zumindest teilweise. Bei einem Teilprojekt spielte die Öffentlichkeitsarbeit nur eine untergeordnete Rolle. Die anderen beiden Teilprojekte hatten die Öffentlichkeitsarbeit zum Zeitpunkt des Audits noch nicht in Angriff genommen.

Weitere Kriterien der Prozessqualität – die wirkungszentrierte Maßnahmenumsetzung und die Qualitätssicherung und -entwicklung – konnten wir nur bei 4 und die Zielgruppenerreichung nur bei 5 Teilprojekten bewerten. Alle drei Kriterien erfüllten die bewerteten Teilprojekte entweder teilweise oder sogar vollständig. So ist den Teilprojekten der Zugang zu wichtigen identifizierten Schlüsselakteuren wie Vorständen in lokalen Vereinen oder Führungskräften in Kreisstrukturen insgesamt gut gelungen. Weitere wichtige Zielgruppen der Teilprojekte waren hauptamtliche Fachkräfte, ehrenamtlich Engagierte, engagierte Jugendliche oder an der Vereinsarbeit interessierte MigrantInnen. 3 der 5 dazu bewerteten Teilprojekte erreichten ihre Zielgruppe problemlos. Diese Teilprojekte haben eine sehr enge und regelmäßige Zusammenarbeit mit der Zielgruppe etablieren können. In einem weiteren Fall gelang es trotz großer Anstrengungen letztlich nicht, die zentrale Zielgruppe von hauptamtlichen Kräften eines Kirchenkreises zu erreichen. Das Teilprojekt konnte aber immerhin einzelne einflussreiche Führungskräfte der Untergliederung bzw. aus der eigenen Trägerstruktur für sich gewinnen. In dem anderen Fall wurden ebenfalls der Vereinsvorstand und einzelne wichtige Schlüsselakteure erreicht. Aber eine zweite wichtige Zielgruppe war zu allgemein definiert, sodass in dem Fall aufgrund fehlender Kriterien keine Überprüfung der Zielgruppenerreichung möglich war.

Die beiden analysierten Teilprojekte aus dem Sportbereich schnitten am besten bei dem Kriterium der Qualitätssicherung und -entwicklung ab. So nutzte ein Teilprojekt neben regelmäßigen Reflexionstreffen im Team einen Vereinsentwicklungsplan mit konkreten Leistungszielen, Zuständigkeiten für die Zielerreichung, veranschlagten Kosten und festgelegten Zeitpunkten, bis zu denen bestimmte Aufgaben umgesetzt sein sollten. Der Vereinsentwicklungsplan leitete die konkrete Arbeit der Beraterinnen und Berater an. In ihn flossen auch die Ergebnisse der Vereinsanalyse aus der Phase der Bedarfserhebung am Anfang ein. Diese Ergebnisse zog das Teilprojekt regelmäßig für die Überwachung der Fortschritte des Entwicklungsprozesses und die Nachsteuerung der Vereinswerkstätten heran. Außerdem führte es mit den Teilnehmenden regelmäßig Feedbackgespräche, die es dokumentierte und deren Ergebnisse es zeitnah zur Optimierung seiner Maßnahme nutzte. Beispielsweise hat es im Rahmen dieses Prozesses Rollenspiele in seine Workshops eingebaut, um den Teilnehmenden die Einübung einer neuen Kommunikationsstrategie zu ermöglichen. Das zweite Teilprojekt aus dem Sportbereich führte regelmäßig Reflexionsgespräche mit den verschiedenen Projektbeteiligten, protokollierte den Fortgang des Projektes und hielt wichtige Erkenntnisse fest. Dafür hat es eine eigene Vorlage für Beratungsgespräche entwickelt, die der Auditorin vorliegt. Die Notizen nutzte der Projektverantwortliche, um sich auf das nächste Treffen mit der Hauptzielgruppe vorzubereiten. Darüber hinaus besprach er mit der fachlichen Begleitung sowie mit dem Coaching anlassbezogen die verschiedenen Prozesse. Eine weitere wichtige Strategie der Qualitätssicherung bestand darin, dass der Projektleiter nach Möglichkeit nicht allein den lokalen Sportverein vor Ort besuchte, sondern entweder von einer Demokratieberaterin oder einem Praktikanten begleitet wurde. Das ermöglichte einen intensiven Austausch im Anschluss an die lokalen Termine.

Erfreulicherweise hatten alle vier diesbezüglich bewerteten Teilprojekte Überlegungen zu einer wirksamen Umsetzung ihrer Maßnahmen angestellt und diese mindestens teilweise in ihrer Praxis berücksichtigt. So hatte ein Teilprojekt im Rahmen eines Teamtages in einer Mitgliedseinrichtung zu interkulturellen Themen gearbeitet. Weil an der Stelle verschiedene Vorurteile sichtbar wurden, vertiefte das Teilprojekt die Thematik zusätzlich mit einem weiteren Teamtage, zu dem sie eine muslimische Referentin einlud. Diese vermochte durch ihre Persönlichkeit be-

stimmte Klischees und Vorurteile über Musliminnen in Frage zu stellen und darüber eine wertschätzende Auseinandersetzung anzuregen. Außerdem eignete sich die Reihe von Teamtage, um bestimmte inhaltliche Aspekte wiederholt aufzugreifen. In einem anderen Fall hatte ein Teilprojekt seine Präsenztermine vor Ort mehr als verdoppelt (von geplanten 12 auf ca. 30 in einem Jahr), um eine wirksame Begleitung des angestoßenen Veränderungsprozesses in einem Sportverein zu gewährleisten. So erforderte es ein permanentes Nachhaken, um im Verein eine Kultur der Terminvereinbarung aufzubauen. Außerdem kam es auf kontinuierliche und wiederholte Gespräche mit Verantwortlichen im Verein an, um für die Akzeptanz der neu gegründeten Mannschaftsräte zu werben. Letztere dienen der Stärkung von Beteiligung im Verein.

Auffällig ist, dass nur zwei der untersuchten Teilprojekte einen Maßnahmenplan entwickelt hatten, der relevante Aspekte für die wirksame Maßnahmenumsetzung enthielt. Dabei handelt es sich um ein Teilprojekt aus dem Bereich „Wohlfahrtspflege, Sozial- und Bildungsarbeit sowie kirchliche Arbeit“ und um ein Teilprojekt aus dem Sportbereich, dass auf der Grundlage der Umsetzungserfahrungen einen Maßnahmenplan verschriftlicht hatte.

Von den 4 Teilprojekten, bei denen zu allen 5 Kriterien der Prozessqualität Informationen vorliegen, erreichte das beste Teilprojekt den maximalen Punktwert und das am niedrigsten bewertete Teilprojekt immerhin 7 von 10 in dieser Qualitätsdimension möglichen Punkten. Insgesamt weisen die 4 vollständig bewerteten Teilprojekte also eine gute Prozessqualität auf.

Tabelle 34: Zusammenfassung der Ergebnisse zur Prozessqualität

- Die 4 vollständig bewerteten Teilprojekte wiesen insgesamt eine gute Prozessqualität auf. Ein Teilprojekt aus dem Sport erreichte sogar die maximale Punktzahl.
- Bei der Zusammenarbeit gingen alle untersuchten Teilprojekte strategisch vor und kooperierten mit Partnern, die für den Projekterfolg wichtig waren.
- Alle diesbezüglich bewerteten Teilprojekte berücksichtigten wichtige Aspekte einer wirksamen Maßnahmenumsetzung.
- Die Erstellung von Maßnahmenplänen mit wichtigen Überlegungen zur wirksamen Maßnahmenumsetzung war allerdings die Ausnahme.
- Alle diesbezüglich bewerteten Teilprojekte (4) setzten zumindest einzelne Verfahren zur Qualitätssicherung ein und nutzten Rückmeldungen für die Optimierung ihrer Maßnahmen.
- 3 der diesbezüglich bewerteten 5 Teilprojekte erreichten ihre Zielgruppen zum Zeitpunkt des Audits problemlos. Die anderen zwei erreichten sie mindestens teilweise.

Die Ergebnisqualität der Teilprojekte zur Arbeit mit Untergliederungen

Bei der Ergebnisqualität erhielten die 4 hierzu bewerteten Teilprojekte lediglich die Hälfte der möglichen Punkte oder weniger. Die Werte bewegen sich zwischen einem und drei von 6 möglichen Punkten. 3 der 4 Teilprojekte erfassten immerhin in irgendeiner Weise die Akzeptanz ihrer Maßnahmen. Die Akzeptanz der durchgeführten Maßnahmen ist eine wichtige Wirkungsvoraussetzung. Denn nur wenn Menschen von bestimmten Dingen überzeugt – oder im

Idealfall sogar begeistert – sind, werden sie bereit sein, diese Dinge in ihren Alltag zu integrieren. Es ist daher wichtig, die Akzeptanz der durchgeführten Maßnahmen regelmäßig zu ermitteln und bei Problemen Gegenmaßnahmen zu ergreifen. An dieser Stelle nutzten die bewerteten Teilprojekte aber in der Regel nur unsystematische Verfahren wie mündliche Feedbackrunden und/oder einzelne intensive Feedbackgespräche. Allerdings sind mit diesen unsystematischen Vorgehensweisen mehrere Probleme verbunden. Zum einen können Teilnehmende auch von fachlich schlechten Vorträgen angetan sein, wenn die Referentin eine gute Unterhalterin ist. Zum anderen setzen die ersten Wortmeldungen der Rückmelderrunde den Rahmen für die anderen Beiträge. Ein geschickter Referent kann das Ergebnis somit leicht manipulieren, indem er positiv gestimmte Teilnehmende zuerst zu Wort kommen lässt. Zudem schließen sich in solchen Runden schüchterne Personen eher einem einmal gesetzten Rahmen an, auch wenn er ihrer eigenen Meinung widerspricht. Schließlich gibt es auch das Risiko der sozialen Erwünschtheit. Dabei passen die Teilnehmenden ihre Antworten an die Erwartungen der Gruppe bzw. den vermeintlichen Erwartungen der Referentin an.

Zuverlässige Ergebnisse zur Akzeptanz einer Maßnahme sind nur dann zu erwarten, wenn jede teilnehmende Person eine anonyme Rückmeldung abgeben kann. Das kann in Form eines kurzen Fragebogens oder des sehr übersichtlichen Instruments der Evaluationsspinne oder durch kurze leitfadengestützte Interviews mit einer systematisch nach bestimmten Kriterien getroffenen Auswahl an Teilnehmenden geschehen. Auf diese Weise beantworten alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Schluss dieselben Fragen, sodass zuverlässige Informationen zur tatsächlichen Akzeptanz der Maßnahme ermittelt werden können. Im Rahmen der Wirkungsaudits wollte aber lediglich ein Teilprojekt am Ende der Maßnahme zusätzlich zur Teilnehmendenliste auch die Rückmeldebögen für Beratungsnehmende sowie einen Online-Fragebogen einsetzen. Über Teilnahmelisten können zumindest Ausfallquoten – also die „Abstimmung mit den Füßen“ – berechnet werden. Allerdings enthalten diese keine inhaltlichen Informationen zur Akzeptanz.

Neben der Akzeptanz sind vor allem die erreichten Wirkungen Teil der Ergebnisqualität. Alle 4 vollständig bewerteten Teilprojekte zur Arbeit in Untergliederungen konnten zumindest Anzeichen für die Annäherung an wenigstens ein Handlungsziel der Programmziele nennen. Das trifft auch auf ein fünftes Teilprojekt zu, das bei seiner Hauptzielgruppe nicht auf Akzeptanz stieß, die geplanten Maßnahmen deshalb nur teilweise umsetzen und bei dieser Zielgruppe auch keine Wirkungen nachweisen konnte. Dafür hat es erwünschte Veränderungen bei einzelnen wichtigen Schlüsselakteuren erreicht und konnte diese auch belegen. Um einen Punkt zu erhalten, mussten die Teilprojekte für das Erreichen von mindestens einem Handlungsziel plausible Indikatoren anführen und mit Daten belegen. Für zwei Punkte mussten sie mittels Daten zu weiteren Indikatoren und/oder gesicherten Annahmen eine Annäherung an das allgemeinere Mittlerziel 3 oder 4 des Programms belegen. Plausible Anzeichen für die Annäherung an das übergeordnete 3. oder 4. Mittlerziel berichtete allerdings nur eines der 4 vollständig bewerteten Teilprojekte.

Hier sind einige Beispiele für Anzeichen, um Wirkungen auf Handlungszielebene zu belegen oder zumindest zu plausibilisieren:

- Ein Teilprojekt hat die von der Zielgruppe Kinder und Jugendliche während eines Vereinsjugendzellaagers entwickelten Ideen dokumentiert. Die Dokumentation liegt der Auditorin vor

und ist ein Beleg für die Annäherung an das vom Projekt verfolgte Wirkungsziel, dass die Kinder und Jugendliche eigene Ideen zur Verbesserung ihrer Situation vor Ort einbringen.

- In einem zweiten Teilprojekt haben Engagierte einer Mitgliedsorganisation gemäß des formulierten Wirkungsziels verschiedene Formate zur Erinnerungskultur umgesetzt, was anhand einer Veranstaltungsliste belegt werden konnte. Außerdem konnte das Projektteam überzeugend darstellen, dass es Nachfragen der Engagierten zu eigenen Ideen für Veranstaltungen erhalten an.
- Ein drittes Teilprojekt führte die Beobachtung von zufälligen Äußerungen verschiedener Teilnehmenden am Ende eines Thementages mit einer muslimischen Referentin als Anzeichen dafür an, dass sich deren Bild von Musliminnen verändert hat. Nach den Beobachtungen des Projektes zeigten zufällige Äußerungen nach dieser Begegnung deutliche Unterschiede zu den zufälligen Äußerungen der Teilnehmenden vor der Maßnahme. Das Teilprojekt notierte in seiner Workshopdokumentation zwar Aussagen von Teilnehmenden, erfasste die Daten allerdings nicht systematisch. Ein Anzeichen für die Annäherung an das Programmziel 3.1⁸⁰ bestand darin, dass der Einrichtungsleiter sowohl der Durchführung von Teamtagen als auch der Einrichtung einer Hauskonferenz als beteiligungsorientiertem Kommunikationsformat für das gesamte Einrichtungspersonal zustimmte.
- Das vierte Teilprojekt hat erste Anzeichen dafür beobachtet, dass die Schlüsselakteure (vor allem die Vorstände, aber auch Trainer) des begleiteten Vereins in der Lage sind, ein an Teilhabe und demokratischem Zusammenhalt orientiertes Miteinander zu gewährleisten (Programmziel 4.1). Dafür spricht die Etablierung einer Sitzungskultur sowie das Verteilen von Verantwortlichkeiten auf deutlich mehr Schultern als vor dem Teilprojekt. So bestand die Abteilungsleitung Fußball nach der Vereinswerkstatt aus 6 statt wie bisher aus einer Person. Ein anderer Indikator ist die Gründung von vier Mannschaftsräten im Fußballbereich, die sich alle vier Wochen zum Austausch treffen. Allerdings sagt das Stattfinden der Treffen noch nichts darüber aus, ob sie tatsächlich demokratisch ablaufen. Daher wären an dieser Stelle weitere diesbezügliche Indikatoren wünschenswert gewesen. Ferner hat der Verein eine Satzung verabschiedet, die unter anderem einen Passus enthält, sich gegen Gewalt und Fremdenfeindlichkeit einzusetzen.
- Ein weiteres Teilprojekt haben wir zwar aufgrund des Abbruchs seiner im Wirkungsaudit untersuchten Maßnahme nicht vollständig bewerten können. Allerdings konnte es überzeugend darstellen, dass es trotzdem eine Annäherung an einzelne Handlungsziele erreicht hat. Somit erzielte es beim Kriterium der Wirksamkeit einen Punkt. Das Teilprojekt machte die Annäherung an das Projektziel „Der Superintendent des ausgewählten Kirchenkreises erkennt die Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit Demokratiestärkung und die Konsequenzen Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit für seinen Kirchenkreis“ daran fest, dass der Superintendent sich dafür einsetzte, dass der Konvent an einem Wertetraining des Projektes teilnahm. Er positionierte sich außerdem offen für das Thema der Demokratiestärkung und

⁸⁰ Schlüsselakteurinnen und -akteure in lokalen Untergliederungen landesweit tätiger Vereine und Verbände (er)kennen die Bedeutung des Themenfeldes „Demokratiestärkung“ für ihre Praxis vor Ort.

stand einer Funktionsträgerin des Kirchenkreises, die rechtspopulistische Vorkommnisse im Kirchenkreis beobachtet hatte, als vertrauensvoller Gesprächspartner zur Verfügung.

Ein Beispiel für Anzeichen, an denen eine Annäherung an eines der Mittlerziele erkennbar wird:

- Das oben erwähnte erste Teilprojekt konnte zumindest ein konkretes Anzeichen benennen, an dem sich eine Annäherung an das projektspezifisch angepasste Mittlerziel 4 erkennen lässt.⁸¹ Demnach setzten sich die Schlüsselakteure des ausgewählten Vereins dafür ein, dass sich die Vereinsjugendlichen in der vom Projekt aufgebauten lokalen Jugendgruppe engagieren können. Bei Projektterminen bestanden die Schlüsselakteure nicht mehr darauf, dass sich die Jugendlichen auf den Sport konzentrierten, sondern wurden zur Mitarbeit am Projekt ermutigt. Das zeigte sich etwa an der Bereitschaft, Trainingstermine für die Projektarbeit zu verschieben oder Projekttreffen im Vereinsheim zu ermöglichen.

Insbesondere bei der systematischen Erfassung von Daten zu den Wirkungsindikatoren gab es bei den Teilprojekten aber noch deutlichen Optimierungsbedarf. So wurden Daten zu den Indikatoren in der Regel nicht systematisch erfasst. Das liegt auch daran, dass es im Vorfeld keine ausreichenden Überlegungen zu Indikatoren für die Erreichung der Handlungs- und Mittlerziele und für die Erfassung von Daten dazu gab.

Am schlechtesten schnitten die 4 Teilprojekte aber bei der Erfassung von Nebenwirkungen ab. Diesen Punkt hat lediglich ein Teilprojekt ansatzweise berücksichtigt, wobei es dazu aber auch nur ein Interview mit einem Vereinsverantwortlichen vorgesehen hatte. Um aussagekräftige Daten zu erhalten, sollten jedoch mindestens 5 systematisch nach bestimmten Kriterien ausgewählte Akteure befragt werden. In den anderen Fällen haben die Teilprojekte zwar auf Nachfrage einzelne, zufällig selbst beobachtete oder ihnen zugetragene Nebenwirkungen berichtet, diese wurden aber nicht systematisch erfasst. Das ist insbesondere mit Blick auf mögliche negative Nebenwirkungen ein Problem, da diese möglichst rechtzeitig erkannt werden müssen, um Gegenmaßnahmen ergreifen zu können. Allerdings konnte ein Teilprojekt eine sehr interessante Nebenwirkung berichten, die für den Programmbereich 2 direkt relevant war: Es handelt sich um die ungeplante Entwicklung eines lokalen Frauenstammtisches unter Beteiligung von zahlreichen einflussreichen Akteurinnen der Stadtgesellschaft sowie von Landespolitikerinnen und dem Landesfrauenrat. Der Stammtisch trifft sich alle zwei Monate und hat eine zehntägige Aktionswoche mit zahlreichen Veranstaltungen umgesetzt, um sich bekannt zu machen. Die wesentlich an dem Stammtisch beteiligten Gleichstellungsbeauftragten der Stadt und des Landkreises hatten im Vorfeld an Lese-Veranstaltungen des Projekts im Rahmen der Arbeit mit der Untergliederung teilgenommen und in diesem Setting ihren Kontakt intensiviert. Darüber hinaus haben beide Akteurinnen die Lernräume in der neuen Unterkunft des Projektträgers besucht. Eine der beiden Personen hat außerdem als Vereinsvertreterin an einem „Vereinscheck“ des Z:T-Projektes teilgenommen.

⁸¹ „Schlüsselakteure setzen sich aktiv für die Stärkung einer demokratischen Praxis ein und beziehen im Verein und im Ort Position für demokratische, an den Menschen- und Kinderrechten orientierten Werten.“

Tabelle 35: Zusammenfassung der Ergebnisse zur Ergebnisqualität

- Die Ergebnisqualität der hierzu bewerteten Teilprojekte blieb insgesamt hinter den Erwartungen zurück.
- Die Akzeptanz der Maßnahmen wurde hauptsächlich mit unsystematischen Verfahren erhoben. Damit lassen sich jedoch keine zuverlässigen und aussagekräftigen Daten zur Akzeptanz der Maßnahmen ermitteln.
- Alle vollständig bewerteten Teilprojekte setzten jedoch Teilnehmendenlisten ein, die Informationen zur Erreichung der Zielgruppe als auch zu Ausfallquoten („Abstimmung mit den Füßen“) lieferten.
- Einzelne Anzeichen für die Annäherung an mindestens ein Handlungsziel konnten alle diesbezüglich bewerteten Teilprojekte berichten.
- Bei der systematischen Erhebung von Daten zu den Wirkungsindikatoren gab es allerdings deutlichen Optimierungsbedarf.
- Positive und negative Nebenwirkungen wurden nicht systematisch erfasst und es gab auch kaum Überlegungen zu diesem Kriterium.

Gesamtqualität der untersuchten Teilprojekte zur Arbeit mit Untergliederungen

4 der 7 untersuchten Teilprojekte konnten wir zu allen Qualitätskriterien bewerten. Das betrifft 2 Teilprojekte aus dem Sportbereich und 2 Teilprojekte aus dem Bereich „Wohlfahrtspflege, Sozial- und Bildungsarbeit sowie kirchliche Arbeit“. Sie erreichten zwischen 20 (59 %) und 30 (88 %) von 34 möglichen Punkten. Die beiden mittleren Teilprojekte konnten 24 (71 %) bzw. 26 (77 %) Punkte erzielen. Das ist mit im Durchschnitt 25 Punkten (74 %) noch ein gutes Ergebnis. Allerdings gingen lediglich 4 Teilprojekte in die Berechnung ein. 3 Teilprojekte konnten zu etlichen Kriterien vor allem der Prozess- und Ergebnisqualität noch keine oder nur unzureichende Informationen vorlegen.

Für eine übersichtliche Zusammenfassung der Ergebnisse der Wirkungsaudits haben wir die von allen untersuchten Teilprojekten zu jedem Qualitätskriterium gemeinsam erreichte Punktzahl ermittelt und in der unten stehenden Tabelle dargestellt. So konnte beispielsweise beim Kriterium der Problembeschreibung jedes Teilprojekt maximal 2 Punkte erhalten. Das ergibt bei 7 bewerteten Teilprojekten eine höchstmögliche Gesamtpunktzahl von 14. Davon haben die 7 Teilprojekte gemeinsam 12 Punkte erreicht, was ein überzeugendes Ergebnis darstellt. An dieser Stelle weisen wir noch einmal darauf hin, dass wir etliche Kriterien nicht bei allen Teilprojekten bewerten konnten.

Tabelle 36: Bewertung der Qualitätskriterien bei den untersuchten Teilprojekten zum Schwerpunkt „Arbeit mit einer Untergliederung“ (Checkliste)

A. Konzeptqualität			
1. Problembeschreibung			
<p>Auf welches Problem (welchen Bedarf) im Themenfeld „Arbeit mit Untergliederungen“ Ihrer Organisation reagieren Sie mit dem Projekt?</p> <p>✓ Das Problem ist relevant, genau beschrieben, klar abgegrenzt und empirisch belegt.</p>	<p>0 Punkte</p> <p>1 Punkt</p> <p>2 Punkte</p>	<p>Es ist nicht erkennbar, wie das Problem bzw. der Bedarf des Verbands oder Vereins zum Thema „Arbeit mit Untergliederungen“ passt <u>und/oder</u>⁸² das Problem ist für diesen Z:T-Programmschwerpunkt nicht relevant.</p> <p>a) Ein bearbeitbares Problem im Themenfeld „Arbeit mit Untergliederungen“ ist benannt, abgegrenzt und beschrieben <u>und</u>⁸³ b) Das so konkretisierte Problem ist für den Z:T-Programmschwerpunkt relevant. Objektive Belege für das Problem fehlen jedoch.</p> <p>Kriterien a) und b) sind erfüllt. Außerdem c) Es gibt Belege aus Befragungen, Inhaltsanalysen, der Analyse von Statistiken <u>und/oder</u> es gibt systematische und überzeugende Beobachtungen und Erfahrungsberichte.</p>	
Maximal mögliche Punktzahl für 7 Teilprojekte			14
Von 7 Teilprojekten zusammen erreichte Punktzahl			12
2. Ursachenanalyse und -bewertung			
<p>Welche Ursachen hat das in der Untergliederung bzw. dem dazugehörigen Gemeinwesen identifizierte Problem? Was sind die wichtigsten Ursachen?</p> <p>✓ Die Ursachen des Problems in der ausgewählten Untergliederung bzw. dem dazugehörigen Gemeinwesen sind benannt und die wichtigsten Ursachen sind identifiziert.</p>	<p>0 Punkte</p> <p>1 Punkt</p> <p>2 Punkte</p>	<p>Für das in der Untergliederung bzw. dem dazugehörigen Gemeinwesen identifizierte Problem gibt es keine Ursachenanalyse.</p> <p>a) Verschiedene Ursachen sind mit Bezug auf die Arbeit mit einer Untergliederung identifiziert <u>und</u> b) Die Ursachenannahmen werden mit wissenschaftlichen Erkenntnissen <u>und/oder</u> mit Erfahrungswissen begründet.</p> <p>Kriterien a) und b) sind erfüllt. Außerdem c) Die wichtigsten Ursachen mit Bezug auf die Arbeit mit einer Untergliederung sind identifiziert. Hierfür werden wissenschaftliche Erklärungen <u>und/oder</u> Erfahrungswissen angeführt.</p>	
Maximal mögliche Punktzahl für 7 Teilprojekte			14
Von 7 Teilprojekten zusammen erreichte Punktzahl			13

⁸² Wenn die Aspekte oder Kriterien mit "und/oder" verbunden sind, genügt ein Aspekt bzw. Kriterium für die entsprechende Einstufung.

⁸³ Wenn die Aspekte oder Kriterien nur mit "und" verbunden sind, müssen beide für die entsprechende Einstufung erfüllt sein.

3. Berücksichtigung von Kontextbedingungen			
Welche Kontextbedingungen müssen Sie berücksichtigen, um eine erfolgreiche Arbeit mit einer Untergliederung bzw. im dazugehörigen Gemeinwesen zu gewährleisten? ✓ Relevante Kontextbedingungen werden berücksichtigt.	0 Punkte	Relevante Kontextbedingungen (wie z.B. Vorbehalte, soziale, materielle, kulturelle, politische Bedingungen oder Besonderheiten des Verbands oder Vereins) werden im Konzept nicht oder nicht angemessen berücksichtigt.	
	1 Punkt	a) Relevante Kontextbedingungen werden bei der Projektplanung zumindest teilweise berücksichtigt.	
	2 Punkte	b) Das Projektkonzept gewährleistet eine gute Balance zwischen der notwendigen Anpassung der Maßnahmen an die Kontextbedingungen und dem für eine Wirksamkeit der Maßnahmen erforderlichen Vorgehen.	
Maximal mögliche Punktzahl für 7 Teilprojekte			14
Von 7 Teilprojekten zusammen erreichte Punktzahl			12

4. Zielgruppe und Zielgruppenerreichung			
Wen wollen Sie im Rahmen Ihrer Arbeit mit einer Untergliederung bzw. im dazugehörigen Gemeinwesen erreichen? Wie stellen Sie den Kontakt her? Wer soll zuerst teilnehmen? ✓ Die Zielgruppe ist klar abgegrenzt und es ist geklärt, wie diese Personen erreicht werden können und wie viele der Berechtigten bzw. Bedürftigen erreicht werden sollen.	0 Punkte	Überlegungen zur Zielgruppenabgrenzung fehlen. Es finden sich lediglich Formulierungen wie „die Verbandsmitglieder“ oder „die Ehrenamtlichen“ <u>und/oder</u> b) Überlegungen zur Erreichung der Zielgruppe fehlen.	
	1 Punkt	a) Es ist geklärt, wer in den Genuss des Teilprojekts „Arbeit mit einer Untergliederung“ kommen soll, d.h. es gibt genaue Angaben zur Zielgruppe (z.B. Funktion, Alter, Geschlecht, Bildungsstand oder andere Merkmale) <u>und</u> b) Es gibt Strategien zur Erreichung der Zielgruppe.	
	2 Punkte	Kriterien a) und b) sind erfüllt. Außerdem c) Es gibt eine überzeugende Begründung für die Auswahl der Personen aus der Zielgruppe, die (zuerst) in den Genuss der Maßnahmen kommen sollen (z.B. weil sie den größten Bedarf haben).	
Maximal mögliche Punktzahl für 7 Teilprojekte			14
Von 7 Teilprojekten zusammen erreichte Punktzahl			11

5. Ziele			
Welchen Bezug haben die Programmziele des Mittlerziels 3 bzw. 4 des Z:T-Programmbereichs 2 zu Ihrem Verein/Verband? ✓ Der Bezug der Pro-	0 Punkte	Ein Bezug der Mittlerziele 3 bzw. 4 der Programmziele zum Verein/Verband ist nicht erkennbar.	
	1 Punkt	a) Die angepassten Programmziele (Handlungsziele des Mittlerziels 3 bzw. 4) machen die konkreten Bedarfe/Probleme des Vereins/Verbandes sowie die konkreten Zielgruppen des Projektes zumindest in Ansätzen deutlich.	

grammziele (Mittlerziel 3/4) zum Kontext des Vereins/ Verbands ist geklärt.	2 Punkte	b) Die angepassten Programmziele machen die konkreten Bedarfe/Probleme des Vereins/Verbandes sowie die konkreten Zielgruppen des Projektes deutlich.	
Maximal mögliche Punktzahl für 7 Teilprojekte			14
Von 7 Teilprojekten zusammen erreichte Punktzahl			12

6. Indikatoren			
An welchen Anzeichen erkennen Sie das Erreichen der Ziele (MZ3/MZ4)? ✓ Für das Erreichen der konkreten Handlungsziele gibt es geeignete Indikatoren und es ist klar, wie die Daten dazu systematisch erfasst werden sollen.	0 Punkte 1 Punkt 2 Punkte	Es gibt keine Indikatoren, die das Erreichen der Programmziele (Mittlerziel 3 bzw. 4) und der dazugehörigen Handlungsziele bzw. die gegebenenfalls davon abgeleiteten Projektziele anzeigen. a) Es gibt geeignete Indikatoren für das Erreichen der konkreten Handlungsziele (MZ3/4) <u>und</u> b) Es ist festgelegt, mit welchen Methoden die Daten zu diesen Indikatoren systematisch erfasst werden sollen. Kriterien a), b) sind erfüllt. Außerdem c) Mittels weiterer Indikatoren <u>und/oder</u> gesicherter Annahmen wird gezeigt, dass mit dem Erreichen der konkreten Handlungsziele auch eine Annäherung an das allgemeinere Mittlerziel 3 erfolgt.	
Maximal mögliche Punktzahl für 7 Teilprojekte			14
Von 7 Teilprojekten zusammen erreichte Punktzahl			7

7.1 Maßnahmen			
Welche Maßnahmen setzen Sie ein, um die projektspezifischen Handlungsziele der Mittlerziele 3 bzw. 4 zu erreichen? Warum sind diese Maßnahmen hierfür geeignet? ✓ Die Maßnahmen sind klar und nachvollziehbar beschrieben. Sie sind geeignet, um die Handlungsziele der Mittlerziele 3 bzw. 4 zu erreichen.	0 Punkte 1 Punkt 2 Punkte	Es gibt keine nachvollziehbare Beschreibung der Maßnahmen bzw. es bleibt unklar, warum die vorgeschlagenen Maßnahmen ausgewählt wurden und wie sie eingesetzt werden müssen, um die Handlungsziele der Mittlerziele 3 bzw. 4 zu erreichen. a) Die Maßnahmen sind nachvollziehbar beschrieben <u>und</u> b) Die Maßnahmen sind prinzipiell geeignet, um die Handlungsziele der Mittlerziele 3 bzw. 4 zu erreichen (zumindest durch Hinweise sich auf abgesicherte Erfahrungen). Kriterien a) und b) sind erfüllt. Außerdem c) Für die Auswahl der Maßnahmen werden darüber hinaus abgesichertes Erfahrungswissen <u>und/oder</u> wissenschaftliche Forschungsergebnisse herangezogen.	
Maximal mögliche Punktzahl für 5 Teilprojekte			10
Von 5 Teilprojekten zusammen erreichte			8

Punktzahl		
7.3 Aktivierung		
<p>Wie unterstützen Sie die Teilnehmer/-innen des Teilprojektes „Arbeit mit einer Untergliederung“ dabei, das erworbene Wissen und die erworbenen Fähigkeiten in ihre Handlungspraxis umzusetzen?</p> <p>✓ Es gibt überzeugende Maßnahmen zur Aktivierung der Teilnehmer/-innen.</p>	<p>0 Punkte Maßnahmen zur Aktivierung der Teilnehmer/-innen fehlen.</p> <p>1 Punkt a) Zur Aktivierung der Teilnehmer/-innen sind geeignete Maßnahmen vorgesehen.</p> <p>2 Punkte Kriterium a) ist erfüllt. b) Es wird darauf geachtet, dass die Teilnehmer/-innen über einen längeren Zeitraum immer wieder unterstützt werden.</p>	
Maximal mögliche Punktzahl für 5 Teilprojekte		10
Von 5 Teilprojekten zusammen erreichte Punktzahl		9

B. Strukturqualität		
11. Erfahrungen und Kompetenzen der durchführenden Akteure		
<p>Welche Erfahrungen und Kompetenzen sind für die Durchführung der Maßnahmen des Teilprojektes „Arbeit mit einer Untergliederung“ erforderlich? Welche dieser Erfahrungen und Kompetenzen fehlen im Teilprojekt? Welche Möglichkeiten gibt es, um die Defizite zu beheben?</p> <p>✓ Es ist klar, welche Kompetenzen und Erfahrungen zur Durchführung der Maßnahmen des Teilprojektes „Arbeit mit einer Untergliederung“ erforderlich sind und wie Defizite bei den vorhandenen Kompetenzen des Projektteams behoben werden können.</p>	<p>0 Punkte Es ist unklar, welche Kompetenzen und Erfahrungen zur Umsetzung der Maßnahmen erforderlich sind <u>oder</u> die genannten Kompetenzen und Erfahrungen sind nicht geeignet, um eine fachlich angemessene Durchführung zu gewährleisten.</p> <p>1 Punkt a) Es ist klar, welche Kompetenzen und Erfahrungen erforderlich sind, um eine fachlich angemessene Durchführung der Maßnahmen zu gewährleisten.</p> <p>2 Punkte Kriterium a) ist erfüllt. Außerdem b) Die für eine angemessene Umsetzung der Maßnahmen erforderlichen Kompetenzen und Erfahrungen sind im Projekt vorhanden. Bei Defiziten gibt es eine klare Regelung, wie diese (z.B. über Fortbildungsmaßnahmen) behoben werden sollen.</p>	
Maximal mögliche Punktzahl für 7 Teilpro-		14

B. Strukturqualität		
jekte		
Von 7 Teilprojekten zusammen erreichte Punktzahl		14

C. Prozessqualität		
12. Kooperation		
<p>Mit welchen Personen und Organisationen arbeiten Sie bei der Umsetzung des Teilprojektes „Arbeit mit einer Untergliederung“ zusammen? Warum arbeiten Sie mit diesen Personen und Organisationen zusammen?</p> <p>✓ Für die Durchführung der Maßnahmen notwendige und hilfreiche Personen und/oder Organisationen sind eingebunden.</p>	<p>0 Punkte Eine erforderliche Zusammenarbeit mit anderen relevanten Personen oder Organisationen findet nicht statt.</p> <p>1 Punkt a) Es gibt eine eher zufällige Zusammenarbeit mit Personen und Organisationen, die für den Projekterfolg wichtig sind.</p> <p>2 Punkte b) Es gibt eine strategisch geplante Zusammenarbeit mit Personen und Organisationen, die für den Projekterfolg wichtig sind (z.B. Umsetzung durch die Umsetzung einer Stakeholderanalyse).</p>	
Maximal mögliche Punktzahl für 7 Teilprojekte		14
Von 7 Teilprojekten zusammen erreichte Punktzahl		14

13. Öffentlichkeitsarbeit		
<p>Wie gewährleisten Sie, dass Ihr Eintreten für demokratische Werte im Rahmen des Teilprojektes „Arbeit mit einer Untergliederung“ innerhalb und außerhalb der Untergliederung sichtbar ist?</p> <p>✓ Durch die Öffentlichkeitsarbeit werden auf der Ebene der Untergliederung bzw. dem dazugehörigen Gemeinwesen demokratische Werte gestärkt und relevante Personenkreise erreicht und zur Mitarbeit motiviert.</p>	<p>0 Punkte Öffentlichkeitsarbeit spielt bei der Projektumsetzung keine Rolle.</p> <p>1 Punkt Öffentlichkeitsarbeit findet als ein nachgeordneter Aspekt der eigentlichen Projektarbeit statt.</p> <p>2 Punkte Durch die Öffentlichkeitsarbeit werden wichtige demokratische Werte verdeutlicht. b) Durch die Öffentlichkeitsarbeit fühlen sich relevante Personenkreise vom Projekt angesprochen und zur Mitarbeit am Teilprojekt „Arbeit mit einer Untergliederung“ motiviert.</p>	
Maximal mögliche Punktzahl für 5 Teilprojekte		10

jekte		
Von 5 Teilprojekten zusammen erreichte Punktzahl		6

14.1 Sicherstellung der Wirksamkeit durch die Maßnahmenumsetzung		
<p>Wie müssen die Maßnahmen umgesetzt werden, damit die Handlungsziele der Mittlerziele 3 bzw. 4 erreicht werden?</p> <p>✓ Die Wirksamkeit steht bei der Umsetzung der Maßnahmen im Zentrum.</p>	0 Punkte	Die Frage der Wirksamkeit spielt bei der Projektumsetzung keine Rolle. Die Durchführung der Maßnahmen folgt dem Motto „der Weg ist das Ziel“.
	1 Punkt	a) Es gibt Überlegungen zu der Frage, wie die Maßnahmen umgesetzt werden müssen, damit die gewünschten Veränderungen bei der Zielgruppe erreicht werden, <u>und</u> diese Überlegungen werden bei der Umsetzung der Maßnahmen berücksichtigt.
	2 Punkte	Kriterium a) ist erfüllt. Außerdem b) Die für die Wirksamkeit der Maßnahmen relevanten Aspekte (z.B. Inhalt, Ablauf, Intensität, Dauer, Wiederholungen, Auffrischungen, Vertiefungen, Durchführungsformat, Methoden und Techniken) sind in einem Maßnahmenplan festgelegt und werden berücksichtigt.
Maximal mögliche Punktzahl für 4 Teilprojekte		8
Von 4 Teilprojekten zusammen erreichte Punktzahl		6

14.2 Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung		
<p>Wie stellen Sie eine qualitativ hochwertige Umsetzung der Maßnahmen des Teilprojektes „Arbeit mit einer Untergliederung“ sicher und wie gewährleisten Sie, dass Probleme und Fehlentwicklungen rechtzeitig erkannt und korrigiert werden?</p> <p>✓ In der Arbeit mit einer Untergliederung werden angemessene Verfahren zur Qualitätssicherung eingesetzt und Rückmeldungen und Evaluationsergebnisse werden für Verbesserungen genutzt.</p>	0 Punkte	Es werden keine angemessenen Verfahren zur Qualitätssicherung eingesetzt <u>und/oder</u> Rückmeldungen und Evaluationsergebnisse werden nicht genutzt.
	1 Punkt	a) Es werden im Rahmen der „Arbeit mit einer Untergliederung“ einzelne Verfahren zur Qualitätssicherung eingesetzt <u>und</u> es gibt eine unsystematische Nutzung von Rückmeldungen und Evaluationsergebnissen.
	2 Punkte	b) Es werden im Rahmen der „Arbeit mit einer Untergliederung“ relevante Verfahren zur Qualitätssicherung eingesetzt <u>und</u> Rückmeldungen und Evaluationsergebnisse systematisch und zu festgelegten Zeitpunkten für die Weiterentwicklung und Optimierung des Projekts genutzt.
Maximal mögliche Punktzahl für 4 Teilprojekte		8
Von 4 Teilprojekten zusammen erreichte Punktzahl		6

Punktzahl		
15. Zielgruppenerreichung		
<p>In welchem Umfang haben Sie die festgelegte Zielgruppe des Teilprojektes „Arbeit mit einer Untergliederung“ tatsächlich erreicht? Wie sind Sie mit Problemen umgegangen?</p> <p>✓ Es ist sichergestellt, dass die festgelegte Zielgruppe des Teilprojektes „Arbeit mit einer Untergliederung“ erreicht wird.</p>	<p>0 Punkte Die Zielgruppe wird nicht erreicht <u>und/oder</u> es wird nicht überprüft, ob die festgelegte Zielgruppe tatsächlich erreicht wird.</p> <p>1 Punkt a) Die Zielgruppe wird zumindest teilweise erreicht <u>und</u> die Zielgruppenerreichung wird nachvollziehbar belegt.</p> <p>2 Punkte Kriterium a) ist erfüllt. Außerdem b) Bei Problemen werden geeignete Maßnahmen ergriffen, um die festgelegte Zielgruppe zu erreichen <u>oder</u> die festgelegte Zielgruppe wird problemlos erreicht.</p>	
Maximal mögliche Punktzahl für 5 Teilprojekte		10
Von 5 Teilprojekten zusammen erreichte Punktzahl		8

D. Ergebnisqualität		
16.1 Klärung der Akzeptanz		
<p>Wie bringen Sie in Erfahrung, ob Ihre Arbeit mit einer Untergliederung von der Zielgruppe akzeptiert wird und ob die Zielgruppe mit dem Teilprojekt zufrieden ist?</p> <p>✓ Es ist geklärt, inwieweit die Maßnahmen von der Zielgruppe angenommen werden.</p>	<p>0 Punkte Die Akzeptanz der Maßnahmen bei der Zielgruppe wird nicht systematisch erhoben.</p> <p>1 Punkt a) Zur Akzeptanz der Maßnahmen bei der Zielgruppe wird ein kurzes Feedback (z.B. mit einer sogenannten Evaluationsspinne) eingeholt <u>und/oder</u> es werden – insbesondere bei freiwilligen Maßnahmen – mit Hilfe von Teilnehmerlisten Ausfallquoten berechnet, um so die Abwanderung von Teilnehmern zu dokumentieren.</p> <p>2 Punkte b) Daten zur Akzeptanz werden systematisch mit einfachen quantitativen <u>und/oder</u> qualitativen Instrumenten erhoben, dokumentiert und ausgewertet <u>und</u> es werden z.B. mit Hilfe von Teilnehmerlisten Ausfallquoten berechnet, um so die Abwanderung von Teilnehmern zu dokumentieren.</p>	
Maximal mögliche Punktzahl für 4 Teilprojekte		8
Von 4 Teilprojekten zusammen erreichte Punktzahl		3

16.2 Anzeichen für Wirkungen		
<p>Welche Anzeichen (Indikatoren) gibt es für das Erreichen der Programmziele im Rahmen der Mittlerziele 3</p>	<p>0 Punkte Bei keinem Programmziel der Mittlerziele 3 bzw. 4 gibt es plausible Hinweise auf eine Veränderung bei der Zielgruppe.</p> <p>1 Punkt a) Für das Erreichen von mindestens einem der konkreten Programmziele der Mittlerziele 3 bzw. 4 gibt es plau-</p>	

<p>bzw. 4? Werden Daten zu solchen Anzeichen (Indikatoren) systematisch erfasst?</p> <p>✓ Anzeichen, an denen man Wirkungen erkennen kann (Indikatoren), sind identifiziert und Daten zu diesen Indikatoren werden systematisch erfasst.</p>	<p>sible Indikatoren <u>und</u> b) Diese Indikatoren werden systematisch erfasst.</p> <p>2 Punkte</p> <p>Kriterien a), b) sind erfüllt. Außerdem c) Mittels Daten zu weiteren Indikatoren <u>und/oder</u> gesicherter Annahmen wird eine Annäherung an das allgemeinere Mittlerziel 3 oder 4 des Programms belegt.</p>	
Maximal mögliche Punktzahl für 5 Teilprojekte		10
Von 5 Teilprojekten zusammen erreichte Punktzahl		5

16.3 Erfassung von unerwarteten positiven und negativen Wirkungen			
<p>Welche unerwarteten positiven oder negativen Wirkungen werden durch die Maßnahmen hervorgerufen?</p> <p>✓ Unerwartete positive und negative Wirkungen werden systematisch erfasst.</p>	<p>0 Punkte</p> <p>Unerwartete positive und negative Wirkungen werden nicht erfasst.</p> <p>1 Punkt</p> <p>a) Es werden einzelne intensive Gespräche mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern geführt, um unerwartete positive und negative Wirkungen der Maßnahmen zu erfassen.</p> <p>2 Punkte</p> <p>b) Unerwartete positive und negative Wirkungen der Maßnahmen werden über Leitfadeninterviews oder Gruppendiskussionen systematisch erfasst <u>und</u> c) Es wird darauf geachtet, dass die Unterschiedlichkeit der Teilnehmer/-innen bei der Auswahl der Interview- oder der Diskussionspartner angemessen berücksichtigt wird.</p>		
Maximal mögliche Punktzahl für 4 Teilprojekte		8	
Von 4 Teilprojekten zusammen erreichte Punktzahl		1	

Insgesamt zeigen die Ergebnisse der Wirkungsaudits folgende Stärken und Schwächen der Teilprojekte im Schwerpunkt „Arbeit mit einer Untergliederung“:

Tabelle 37: Stärken und Schwächen der Teilprojekte im Schwerpunkt „Arbeit mit einer Untergliederung“ und zentrale Herausforderungen

- Die in den 7 Wirkungsaudits näher betrachteten Untergliederungen liegen alle in strukturschwachen oder ländlichen Regionen und entsprechen damit den Vorgaben des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“.
- 4 der vollständig bewerteten 5 Teilprojekte basierten auf überzeugenden Konzepten und auch bei dem 5. Projekt war die Konzeptqualität zufriedenstellend.
- 4 der 5 vollständig bewerteten Teilprojekte hatten zur Überwindung der Aktivierungsschnittstelle eine Begleitung der Teilnehmenden über einen längeren Zeitraum vorgesehen.
- Bei der Entwicklung von Indikatoren zur Zielerreichung und von Strategien, wie Daten dazu erhoben werden sollen, gab es großen Optimierungsbedarf. Hier haben nur 2 von 7 Teilprojekten das Kriterium voll erfüllt. In 2 Fällen lagen gar keine Indikatoren vor.
- Angaben zum Ablauf, zu den Inhalten, Methoden und Formaten sowie zu notwendigen Wiederholungen und Vertiefungen der eingesetzten Maßnahmen wurden von den meisten Teilprojekten nicht systematisch in einem Maßnahmenplan dokumentiert. Somit ließ sich in diesen Projekten nicht zuverlässig überprüfen, ob die Maßnahmen wie geplant umgesetzt wurden bzw. was gegebenenfalls hätte verändert werden müssen, um die angestrebten Veränderungen bei der Zielgruppe tatsächlich zu erreichen.
- Die bereits weiter fortgeschrittenen Teilprojekte setzten zumindest einzelne geeignete Instrumente zur Qualitätssicherung ein und nutzten Rückmeldungen für die Optimierung ihrer Maßnahmen.
- Die Daten zur Akzeptanz wurden nicht zuverlässig mit systematischen Verfahren erfasst.
- Einzelne Indikatoren für die Annäherung an mindestens ein Handlungsziel konnten alle diesbezüglich bewerteten Teilprojekte nennen.
- Daten zu den Wirkungsindikatoren wurden von den Teilprojekten jedoch nicht systematisch erhoben.
- Nicht intendierte Wirkungen wurden von den Teilprojekten nicht ausreichend berücksichtigt.

4.4.13 Voraussetzungen für die Wirksamkeit der Förderprojekte im Programmbereich 2

Um die Voraussetzungen für die Wirksamkeit der Förderprojekte im Programmbereich 2 zu bestimmen, haben wir uns auf den zentralen Bereich der Arbeit mit einer Untergliederung konzentriert. Unsere verschiedenen qualitativen Untersuchungen während der fünften Programmphase machen insgesamt deutlich, dass die Arbeit mit Untergliederungen für die Projekte im Programmbereich 2 eine besondere Herausforderung darstellte. Das zeigt sich auch daran, dass es der Programmevaluation teilweise nur mit größeren Anstrengungen gelang, geeignete Teilprojekte für die qualitativen Analysen zu identifizieren. Auf der Grundlage unserer qualitativen Daten war es aber möglich, zwei besonders wirksame Teilprojekte zur Arbeit mit einer Untergliederung und zwei in diesem Bereich unwirksame Teilprojekte zu identifizieren. Durch die Kontrastierung dieser beiden Projektpaare konnten wir einige Voraussetzungen für die Wirksamkeit der Projekte bei der Arbeit mit Untergliederungen herausarbeiten. Die Datenbasis für diese Analyse sind insbesondere die qualitativen Daten aus der Rekonstruktion von Handlungsstrategien und Maßnahmenkomplexen ausgewählter Projekte. Ergänzend haben wir auf Ergebnisse der Wirkungsaudits bzw. auf Ergebnisse aus der Reichweitenanalyse der Untergliederungen zurückgegriffen. Darüber hinaus haben wir anhand der Daten aus der 5. Monitoringerhebung und der Daten aus dem Online-Beratungsmonitoring geprüft, ob es systematische Unterschiede zwischen den Gesamtprojekten gibt.

Im Hinblick auf die für den Zugang zu den Untergliederungen wichtige Beratungsarbeit gab es keine systematischen Unterschiede zwischen den wirksamen und den unwirksamen Teilprojekten. Auch bei der Zahl der Untergliederungen, mit denen jeweils gearbeitet wurde, gab es keine bedeutsamen Unterschiede zwischen den beiden Projektpaaren. Zudem arbeiteten alle Projekte unter vergleichbaren Rahmenbedingungen in ihrem jeweiligen Verband. Sowohl eins der wirksamen als auch eins der unwirksamen Teilprojekte agierte in einem sehr schwierigen Umfeld mit verfestigten rechtspopulistischen bzw. rechtsextremen Bestrebungen.

Für eine wirksame Arbeit mit Untergliederungen kommt es nach den Ergebnissen unserer Analyse zunächst auf eine genaue und mit Daten belegte Problembeschreibung an. Bei den beiden unwirksamen Projekten lag diese nur in Ansätzen vor. Die wirksamen Projekte nutzten verschiedene Datenquellen, um das Problem empirisch zu belegen. Hierzu zählen eine Ortsbegehung mit der Zielgruppe, Ergebnisse aus einer Sozialraumanalyse, eigene Ortskenntnisse, eine Ist-Analyse mit den relevanten Vertretern und Vertreterinnen einer Mitgliedsorganisation sowie Informationen der regionalen Opferberatungsstelle.

Entscheidend für die fehlende Wirksamkeit des einen Projektpaars war jedoch, dass die Zielgruppe nicht erreicht wurde. In einem Fall hing das mit einer unzureichenden Abgrenzung der Zielgruppe aus einem großen Kirchenkreis zusammen. Wichtig waren auch Widerstände und Abwägungsprozesse zuungunsten des Projektes aus den Reihen der Zielgruppe im ländlichen Raum. Sie befürchtete u.a. das Verprellen von engagierten kirchlichen Akteuren, wenn deren rechtspopulistische Äußerungen problematisiert würden. So konnte das Projekt trotz einer aus seiner Sicht erfolgreichen Auftaktveranstaltung die Zielgruppe nicht mehr für Folgeangebote erreichen. In dem anderen Fall konnten Mitglieder in den Vereinen eines Wohlfahrtsverbands letztlich ebenfalls nicht für das Projektangebot gewonnen werden. Für diese Gruppe waren

andere Vereinszwecke wichtiger. Außerdem handelte es bei beiden unwirksamen Projekten zunächst um kurzzeitige Angebote für die Zielgruppe.

Die beiden wirksamen Projekte hatten von vornherein längerfristige Begleitkonzepte bzw. Veranstaltungsreihen entwickelt und umgesetzt. Dabei handelte es sich in einem Fall um eine Veranstaltungsreihe im Rahmen eines Leitbildprozesses mit einer Mitgliedseinrichtung eines kirchlichen Vereins. Im anderen Fall ging es um die Begleitung eines Beteiligungsprozesses, der zuerst die Jugendabteilung eines Sportvereins betraf, dann aber über den Aufbau eines „Stammtisches“ von Jugendlichen in das Gemeinwesen hineinwirkte. Eines der wirksamen Projekte hatte außerdem eine Strategie zur Einbindung von skeptischen Akteuren entwickelt. Ferner legten die wirksamen Projekte zunächst sehr viel Wert auf einen intensiven Prozess zum demokratischen Miteinander innerhalb einer einzigen Einrichtung oder eines lokalen Vereins, bevor sie den Schritt in das Gemeinwesen gingen. Die unwirksamen Projekte setzten dagegen auf der Ebene eines Kirchenkreises bzw. eines Landkreises an. Bei den wirksamen Projekten fielen außerdem die intensiven und vertrauensvollen Kontakte der Projektverantwortlichen zu verantwortlichen Akteuren in der jeweiligen Untergliederung auf, die entweder durch einen Beratungsfall im Vorfeld oder durch länger bestehende Arbeitskontakte zustande gekommen waren.

Aus dem hier vorgestellten Vergleich lassen sich 6 wichtige Voraussetzungen für die wirksame Arbeit mit lokalen Untergliederungen ableiten:

Tabelle 38: Voraussetzungen für die Wirksamkeit der Projekte bei der Arbeit mit einer Untergliederung

- Eine genaue und mit Daten belegte Problembeschreibung;
- eine genaue Abgrenzung der Zielgruppe;
- gute und vertrauensvolle Kontakte zu verantwortlichen Akteuren in der Untergliederung;
- ein Konzept zur längerfristigen Begleitung der Zielgruppe;
- ein intensiver Prozess innerhalb der Untergliederung zum demokratischen Miteinander vor dem Schritt in das Gemeinwesen und
- eine Strategie zur Einbindung von skeptischen Akteuren.

4.4.14 Reichweitendiskussion zu den demokratiestiftenden Impulsen von lokalen Untergliederungen im Gemeinwesen

Eine erwünschte, über die direkten Wirkungen hinausreichende indirekte Wirkung (Impact) war im Programmbereich 2 das aktivierende und demokratiestiftende Hineinwirken der Untergliederungen der Verbände und Vereine in das lokale Gemeinwesen. Dabei handelte es sich im Rahmen des vierten Mittlerziels⁸⁴ der Programmziele um den ambitionierten Versuch, über die

⁸⁴ Das 4. Mittlerziel für den Programmbereich 2 lautete: „Die Schlüsselakteurinnen und -akteure lokaler Untergliederungen landesweit tätiger Vereine und Verbände setzen sich aktiv für die Stärkung demokratischer Praxis ein“.

Vereinsgrenzen hinaus demokratiestärkende Impulse zu setzen. Um die möglichen unterschiedlichen Handlungsstrategien von Akteuren der Untergliederungen im Gemeinwesen zu analysieren, haben wir qualitative problemzentrierte Interviews⁸⁵ mit Schlüsselakteuren in den Untergliederungen der Vereine und Verbände durchgeführt. Für die Befragung haben wir die Z:T-Projektverantwortlichen gebeten, jeweils eine geeignete in das Z:T-Projekt einbezogene Untergliederung mit nennenswerten Aktivitäten im Gemeinwesen zu identifizieren. Dazu waren immerhin 15 der 25 Z:T-Projekte im Programmbereich 2 in der Lage. In zwei dieser 15 Fälle ließ sich allerdings der vermittelte Interviewpartner bzw. die Interviewpartnerin trotz der Bemühungen der Mitarbeiterin der Programmevaluation nicht erreichen und in einem weiteren Fall stellte sich erst im Laufe des Interviews heraus, dass die Untergliederung keine für das Bundesprogramm relevanten Aktivitäten im Gemeinwesen umsetzte. In weiteren zwei Fällen hatten die Projektverantwortlichen zwar jeweils schon eine geeignete Untergliederung identifiziert, konnten aber letztlich keinen Kontakt vermitteln. Und in einem sechsten Fall beabsichtigte das Projekt eines Feuerwehrverbandes zwar organisationsüberschreitende Maßnahmen im Vorfeld der Landtagswahlen und nannte in dem Zusammenhang auch einen verantwortlichen Akteur eines Kreisfeuerwehrverbandes. Die Aktivitäten waren aber im Erhebungszeitraum noch nicht näher konkretisiert worden, sodass sich ein Interview erübrigte.

Vor diesem Hintergrund haben wir im Zeitraum vom 26.01.2024 bis zum 27.05.2024 letztlich 9 Interviews zur Reichweite der Projektaktivitäten im Gemeinwesen realisiert. Die Interviews wurden mit je einer Schlüsselperson aus den jeweiligen Untergliederungen geführt und dauerten zwischen 20 und 60 Minuten. Sie thematisierten die Handlungsstrategien, mit denen die Untergliederungen unter Umständen in das lokale Gemeinwesen hineingewirkt haben sowie die erreichten Zielgruppen und die erreichten indirekten Wirkungen (Impacts). Außerdem sind wir auf förderliche und hinderliche Faktoren für das Erreichen der gewünschten Impacts im lokalen Gemeinwesen eingegangen.

Zu den im Rahmen der Befragung berücksichtigten Untergliederungen gehören ein Sportverein der Sportjugend Hessen, eine evangelische Kirchengemeinde im Bereich des Zentrums Kirchlicher Dienste im Kirchenkreis Mecklenburg-Vorpommern sowie je eine Untergliederung von Arbeit und Leben Thüringen, der AWO Thüringen sowie der Stiftung Wohlfahrtspflege Brandenburg DER PARITÄTISCHE und des Paritätischen Landesverbandes Thüringen. Außerdem haben wir Schlüsselakteure in Untergliederungen des Fördervereins der Deutschen aus Russland – Sachsen-Anhalt, den NaturFreunden Thüringen und des DRK Sachsen befragt. Aufgrund der geringen Zahl der Befragten war eine vergleichende Analyse der verschiedenen Verbandstypen nicht möglich. Wir haben uns daher auf die Herausarbeitung typischer Impacts beschränkt.

Kurze Beschreibung der Ausgangssituationen in den ausgewählten Gemeinwesen

Die Untergliederungen setzten an ganz unterschiedlichen Problemen der ausgewählten Gemeinwesen an. Das geschah entweder ausgehend von einer vor Ort beheimateten Untergliederung oder weil ein Demokratieberater eine Fallberatung in einer Untergliederung durchführte und im Zuge dessen auch im Gemeinwesen tätig wurde. Bei den Auslösern für die Aktivitäten lassen sich Probleme mit Vorurteilen, diskriminierenden Äußerungen oder sogar rechts-

⁸⁵ Vgl. Witzel, Andreas (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt am Main; New York.

radikalen Bestrebungen (1) von Problemen mit Teilhabe und Partizipation (2) unterscheiden. Einzelne Untergliederungen zielten mit ihren Aktivitäten auch auf beide Problembereiche ab.

(1) Das Z:T-Projekt eines kirchlichen Trägers unterstützte eine evangelische Gemeinde bzw. konkret eine Pfarrerin in Mecklenburg-Vorpommern, die gemeinsam mit anderen Engagierten rechtsextremistischen und rechtspopulistischen Bestrebungen in der Region etwas entgegensetzen will. Es handelt sich um einen Ort mit ca. 3.500 Einwohner/-innen, den die Pfarrerin als „abgehängt“ beschrieb. Auslöser für die Aktivitäten waren zum einen populistische Äußerungen von Gegnern der Corona-Maßnahmen in den Kirchengemeinden. Zum anderen begegnete die Pfarrerin auf ihren Hausbesuchen immer wieder abwertenden Äußerungen nach dem Motto „Die Ausländer sind schuld“. Ähnliche Erfahrungen hätten auch die Kirchengemeinderäte ihrer Kirchengemeinde gemacht.

Ein Demokratieberater einer Ortsgruppe der NaturFreunde Thüringen arbeitete in einem Dorf mit etwa 300 Einwohnerinnen und Einwohnern gegen den teilweise dominanten rechtsradikalen Diskurs an. Als der Engagierte vor sechs Jahren in den Ort zog, habe es dort mindestens sechs bekannte Reichsbürger gegeben, die auch die Stimmung im Dorf geprägt hätten. Ihm zufolge herrschten unter den Bewohnerinnen und Bewohnern konservative bis reaktionäre Auffassungen vor, denen niemand offen widersprochen habe. Neben einer schlechten Verkehrsanbindung und einer Überalterung der Bevölkerung zählten schwache Institutionen zu den problematischen Rahmenbedingungen. In der Gemeinde finden dem Interviewpartner zufolge nur noch zwei Gottesdienste im Monat statt, weil die Pfarrerin ca. 8 Gemeinden betreuen müsse. Die Arbeit vormals etablierter Parteien im Ort wie CDU und SPD fände nicht mehr statt. Allerdings gebe es im Ort noch eine Dorfgaststätte.

In dem dritten Fall ging es darum, feste und nach außen eher abgeschottete Gruppen in einem thüringischen Dorf (ca. 3.000 Einwohner/-innen) stärker zusammenzubringen. Durch die Abschließung nach außen gab es der befragten Engagierten zufolge in der örtlichen AWO-Begegnungsstätte kaum Gelegenheiten, sich zu begegnen und Vorurteile abzubauen. Konkret betraf das eine Seniorengruppe, Bewohner/-innen einer Geflüchtetenunterkunft und Jugendliche in einem Jugendklub. So bestünden vor allem Vorurteile von Jugendlichen und Senioren übereinander und die Geflüchteten hätten keine nennenswerten Kontakte in den Ort. Das Dorf selbst sei von Überalterung, Abwanderung, schlechter Verkehrsanbindung und einer dahinwelkenden Infrastruktur an Geschäften gekennzeichnet. Zwar existiere ein aktives Vereinsleben im Ort, jedoch kämen die unterschiedlichen Gruppen generell kaum miteinander in Austausch. Es sei schwierig, außerhalb der eingelebten Kontakte Beziehungen aufzubauen.

Darüber hinaus engagierte sich eine Demokratieberaterin in einer Kleinstadt im thüringischen Saale-Orla-Kreis mit ca. 12.000 Einwohnerinnen und Einwohnern. Die Stimmung sei von einer allgemeinen Unzufriedenheit der Menschen gekennzeichnet, die sich auch in abfälligen Äußerungen über Zugewanderte zeige.

Ferner wollte sich eine Demokratieberaterin eines örtlichen Lebenshilfswerks des Paritätischen Thüringen mit Hate Speech in sozialen Medien auseinandersetzen. Dieses Problem stand in Zusammenhang mit einem Erinnerungsprojekt des Lebenshilfswerkes mit der KZ-Gedenkstätte Buchenwald nahe Weimar. Darüber hinaus ging es ihr um Aufklärung von Menschen mit und ohne Behinderung zum Thema „Wahlen“.

(2) Im Hinblick auf Probleme mit Partizipation und Teilhabe setzte sich der Jugendleiter eines Sportvereins im Ortsteil einer hessischen Kleinstadt mit Unterstützung des Z:T-Projektes in der Sportjugend Hessen für die Interessen von Jugendlichen in der Gemeinde ein. Der betreffende Ortsteil zählt ca. 1.500 Einwohner. Der Grund der Aktivitäten waren fehlende Angebote für Jugendliche. Aufgrund der schwierigen Haushaltslage der Gemeinde gibt es seit längerem keinen Jugendpfleger bzw. keine kommunalen Angebote für Jugendliche mehr. Das habe unter anderem zur Folge, dass Familien im Ort nicht heimisch würden.

Fehlende Freizeitangebote für Menschen mit Behinderungen im Leipziger Umland waren der Auslöser für die Aktivitäten von Demokratieberater/-innen des DRK Sachsen in der Region eines DRK-Kreisverbands. Vorbild dafür war eine Disco für Menschen mit Behinderungen in einer benachbarten Stadt. Das Problem wurde im Rahmen einer Fallberatung von zwei Demokratieberater/-innen bearbeitet. Konkret wurde das Projekt für die Moderation einer Auftaktveranstaltung mit betroffenen Menschen und ihren Angehörigen angefragt, die wiederum Teil einer Regionalstrategie der Gemeindeverwaltung in Kooperation mit dem DRK und der Diakonie war.

Eine Untergliederung der Stiftung Wohlfahrtspflege Brandenburg DER PARITÄTISCHE setzte sich in einer Kleinstadt mit ca. 10.000 Einwohnern für die Belange von Seniorinnen und Senioren und ihrer Angehörigen im Bereich der häuslichen Pflege ein. In dem Zusammenhang versuchte das Teilprojekt durch Austauschrunden, Menschen im ländlichen Raum zusammenzubringen und der Vereinsamung der Älteren entgegenzuwirken. Darüber hinaus wollte die Mitgliedsorganisation die Seniorinnen und Senioren an Fragen der Ausgestaltung der häuslichen Pflege im Rahmen einer beschlossenen Landesverordnung zur häuslichen Pflege beteiligen.

Schließlich ging es um demokratiestiftende Aktivitäten in einer touristisch attraktiven Kreisstadt im Harz mit ca. 43.000 Einwohnern. Dort bearbeitete eine Demokratieberaterin das Problem der Passivität einer Gruppe der Spätaussiedlerinnen und -aussiedlern im Hinblick auf demokratische Beteiligungsmöglichkeiten wie Wahlen. Diese Zielgruppe bestand aus ca. 60-70 Personen.

Tabelle 39: Welche Probleme lösten Aktivitäten von Untergliederungen im Gemeinwesen aus?

Probleme im Bereich Vorurteile, diskriminierende oder rechtspopulistische bzw. rechtsextreme Äußerungen

- Abwertende Äußerungen über Zugewanderte
- Von Reichsbürgern dominierter Diskurs im lokalen Raum
- Vorurteile verschiedener Gruppen im Gemeinwesen übereinander
- Hate Speech in sozialen Medien im Rahmen eines Erinnerungsprojektes

Probleme mit Partizipation und Teilhabe:

- Fehlende Freizeitangebote für junge Menschen im Ort
- Fehlende Freizeitangebote für Menschen mit Behinderungen
- Fehlende Einbeziehung von Seniorinnen und Senioren hinsichtlich der Bearbeitung ihrer Belange zum Thema häusliche Pflege

Handlungsstrategien und damit erreichte Zielgruppen im Gemeinwesen

Mit Blick auf die Probleme mit abwertenden Äußerungen bzw. rechtspopulistischen und rechts-extremen Diskursen erprobten die befragten Akteurinnen und Akteure vor Ort ganz unterschiedliche Strategien, um ihre Zielgruppen im Gemeinwesen zu erreichen. Im Folgenden stellen wir zuerst längerfristig angelegte Handlungsstrategien vor, um demokratiestärkende Impulse im Gemeinwesen zu den beiden oben unterschiedenen Problembereichen zu setzen. Danach stellen wir die Angebote vor, die einmalig umgesetzt wurden.

(a) Im Fall der evangelischen Kirchgemeinde ging es um den Aufbau eines Netzwerkes von Engagierten zum Umgang mit rechtsextremen und rechtspopulistischen Phänomenen im Ort. Gemeinsam mit einem Pfarrer-Ehepaar aus der Nachbargemeinde und mit Unterstützung des Z:T-Projektes organisierte die Pfarrerin zunächst ein Treffen mit ca. 12 bis 14 dafür aufgeschlossenen Kirchgemeinderäten der beiden Gemeinden. Auf diesem Treffen fand ein Planspiel statt. Die Teilnehmenden überlegten, wie sie sich selbst im Fall von Gegendemonstrationen gegen eine möglicherweise in der Zukunft geplante große Unterkunft für Geflüchtete verhalten würden. Dabei sollten sie auch ihre eigene Haltung reflektieren und begründen. Im Ergebnis des Planspiels entstand der Gedanke, sich mit lokalen Partnern vor Ort zu vernetzen, die für eine Unterstützung von geflüchteten Menschen notwendig sind und diese Unterstützerinnen und Unterstützer auch zu schulen. Daraufhin gingen die Beteiligten auf Schulsozialarbeiter, Schulleiterinnen, Lehrkräfte sowie Vertreter/-innen aus Kommunalverwaltungen der Orte in ihren Kirchgemeinden zu und führten Gespräche. Die Pfarrerin sprach zum Beispiel vier von sechs Bürgermeistern in ihrer Kirchgemeinde an, von denen sie den Eindruck hatte, dass diese konstruktiv mitwirken würden. Beim Aufbau von Kontakten in die Schulen half der Pfarrerin ihre frühere Tätigkeit als Schulpastorin. Die ersten interessierten Unterstützer/-innen wurden zu einer Zoom-Konferenz eingeladen. Daran nahmen neben den Kirchenvertreter/-innen ein Bürgermeister und eine Bürgermeisterin sowie zwei Personen aus dem Schulbereich teil. Außerdem hatte auch der Jugendwart der örtlichen Feuerwehr sein Interesse gezeigt. Zum Zeitpunkt des Interviews bereitete der Kreis mit Unterstützung des Z:T-Projektes ein nächstes Treffen vor, in dem es um das Herausstellen der positiven Seiten der Demokratie und die Konkretisierung der nächsten Schritte gehen sollte. Außerdem war ein Argumentationstraining durch eine Beratungsstelle aus Anklam geplant.

(b) Der Stärkenberater der bereits erwähnten Ortsgruppe der NaturFreunde Thüringen und seine Partnerin bieten in privaten Räumlichkeiten eine „Klimaküche“ an. Damit versuchen sie, dem durch Reichsbürger und „konservativen bis reaktionären“ Meinungen geprägten öffentlichen Diskurs etwas entgegenzusetzen. Ihr Ansatz bestand zunächst darin, auf das Dorf zuzugehen und regelmäßig Vereine, Veranstaltungen und die Dorfgaststätte zu besuchen und mit den Menschen vor Ort ins Gespräch zu kommen. Sie luden außerdem zu Veranstaltungen der NaturFreunde vor Ort ein und organisierten schließlich selbst die Reihe „Klimaküche“, bei der mehrmals im Jahr gemeinsames Wandern, Kochen und Essen im Mittelpunkt steht.

„Und dann haben wir hier in der Umgebung Wanderungen organisiert. Wir haben ein Projekt Klimaküche, wo wir im Wald Kräuter sammeln und das, was schon da ist. Und dann verkochen wir das gemeinsam an dem gleichen Tag. Und da haben wir im letzten Jahr knapp dreißig Leute hier gehabt. Und davon waren vielleicht acht oder neun NaturfreundInnen“ (Reichweiten-Interview NaturFreunde Thüringen, Abschnitt 21).

Zum Publikum der „Klimaküche“ gehörten bereits ein ehemaliger Bürgermeister, Ehrenamtliche aus dem Rettungswesen und persönliche Bekannte aus dem Sport- oder Heimatverein.

Überwiegend seien Frauen vertreten, die sich für das Kochen interessierten. Bei der „Klimaküche“ seien aber auch Menschen zugegen, die befürwortende Positionen zum Umwelt- und Klimaschutz ablehnten. Auch mit ihnen tauschte sich der Stärkenberater im Rahmen eines privaten Gesprächs nach dem Essen aus.

„Das ist hier ein ganz ‘normales’ Dorf ist. Hier hat sich niemand positiv mit nachhaltiger Ernährung oder so was beschäftigt. Und das haben wir mit der Klimaküche eingeführt. Wir haben das dann nur vegetarisch angeboten. Das war für sie auch eine Überraschung, dass man das essen konnte. Und wir haben dann eben auch über Sachen wie Landraub und Schwierigkeiten für Kleinbauern, an landwirtschaftliche Flächen ranzukommen, wir haben über Masentierhaltung in dem Zusammenhang mit den Leuten diskutiert. Und das ist schon ein Bereich, wo man dann auch andere Auffassungen gemeinsam besprechen kann, auch wenn man nicht immer einer Meinung ist. Auch im Umgang miteinander. Weil Stärkenberatung ist, dass man also wirklich auch sagt: Okay, ich muss akzeptieren, dass jemand eine andere Meinung hat. Aber diese anderen müssen dann auch wenigstens meine Meinung anhören. Dieser Umgang miteinander, das ist dann schon so ein Ding, was wir machen“ (Reichweiten-Interview NaturFreunde Thüringen, Abschnitt 29).

Zu der Art des Umgangs gehörte es auch, bei einem Fest zum zehnjährigen Bestehen der Ortsgruppe die vegetarische „Klimaküche“ mit der populären Thüringer Bratwurst zu kombinieren. Das Paar organisierte darüber hinaus Sonnenwendfeiern mit alternativer Musik.

„Und für uns war das Ziel, dass die Leute, die kommen, sich erstmal gut fühlen, das weiter erzählen und dass sie auch was anderes als das, was sie sonst hier im Ort normalerweise hören, kennenlernen“ (Reichweiten-Interview NaturFreunde, Abschnitt 33).

Der Stärkenberater wirbt für sein Angebot im Dorf-TV-Kanal, außerdem verschickt er Einladungen.

(c) Die Jugendabteilung eines Schützenvereins in Nordhessen hat mit Unterstützung des Z:T-Projektes einen Jugendstammtisch im Ort mit aufgebaut, der sich für die Belange der Kinder und Jugendlichen einsetzt. Dem ging die Arbeit des Z:T-Projektes mit Jugendlichen im Verein zu ihren Wünschen und Bedarfen voraus. Eine daraus resultierende Ausstellung war der Anlass, um mit dem Bürgermeister und den Schulleitungen vor Ort in einen Dialog zu treten. In der Folge wurden Kinder an der Gestaltung eines Spielplatzes beteiligt. Außerdem organisierte der Schützenverein mit Hilfe des Projektes einen Austausch mit Jugendleiterinnen und -leitern aus anderen Vereinen und der Feuerwehr im Ort sowie mit dem Bürgerverein, der Räumlichkeiten zur Verfügung stellte. Daraus entstand die Idee eines Jugend- und Kinderfestes, das die Kinder und Jugendlichen selbst mit organisierten und bei dem sie einen Jugendstammtisch gründeten. Auf dem Fest war auch die örtliche Schule vertreten; der hessische Fußballverband bot ein Demokratiefest an, und die Hessische Sportjugend machte Sportangebote. An dem Jugendstammtisch waren am Anfang ca. 20 Kinder und Jugendliche aus dem Ort beteiligt, davon ein Drittel aus dem eigenen Sportverein.

Zu den einmalig umgesetzten demokratiebildenden Aktivitäten der Untergliederungen im Gemeinwesen gehörten die folgenden drei:

(a) Demokratieberater/-innen des DRK-Kreisverbandes im Leipziger Umland moderierten eine zweistündige Auftaktveranstaltung mit ca. 20 Personen mit körperlichen und geistigen Behinderungen und ihren Angehörigen. Das Angebot war Teil eines Kooperationsprojektes des DRK-Kreisverbandes mit der örtlichen Diakonie und der Stadtverwaltung und sollte Bedarfe und Wünsche der Betroffenen zur Freizeitgestaltung identifizieren. Die Berater/-innen nutzten spielerische Methoden und Accessoires, um den Menschen mit Behinderung möglichst optima-

le Möglichkeiten der direkten Mitsprache zu bieten. In einer Gesprächs- und Café-Atmosphäre wurden große Flipcharts auf Tischen ausgebreitet und es kamen Figuren, Spielzeug, Bilderkarten und der Stadtplan zum Einsatz. Im Ergebnis wurden zahlreiche Ideen gesammelt und der Interviewte berichtete von einem durchgängig sehr guten Feedback der Teilnehmenden und des Auftraggebers. Im nächsten Jahr ist ein Folgetreffen zum Stand der Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen geplant.

(b) Die Demokratieberaterin des Fördervereins der Deutschen aus Russland in Sachsen-Anhalt hat in einer Kleinstadt gemeinsam mit einer zweiten Demokratieberaterin etwa zweistündige Treffen zum Thema Kommunalwahlen organisiert. Dazu luden sie auch einen Kommunalpolitiker ein. Mit der Veranstaltung wurden etwa 25 bis 30 Personen hauptsächlich aus der russischsprachigen Community erreicht.

(c) Die Demokratieberaterin von Arbeit und Leben Thüringen war als Vertreterin des DGB vor Ort in einer thüringischen Gemeinde an der Organisation eines Worldcafés im Vorfeld der Kommunalwahl beteiligt. Dabei konnten die Besucherinnen und Besucher an den Tischen direkt Fragen an die eingeladenen Kandidaten der Parteien richten. Die Tische wurden jeweils in Runden von 20 Minuten moderiert. Das Angebot nahmen zwischen 50 und 60 Personen an. Die Beraterin engagiert sich auch an verschiedenen anderen Stellen in ihrer Gemeinde. Einerseits positioniert sie sich in Gesprächen mit Mitgliedern ihres Sportvereins gegen abfällige Äußerungen über Geflüchtete und nutzt dafür auch das in der Beraterausbildung erworbene Wissen. Außerdem setzt sie sich in der Partnerschaft für Demokratie dafür ein, dass Jugendliche ihren Jugendklub selbst ausgestalten dürfen und einen Freiraum erhalten.

Die Handlungsstrategien von drei weiteren Untergliederungen befanden sich zum Zeitpunkt des Interviews erst am Beginn der Umsetzung bzw. noch in der Planungsphase.

(a) Langfristig angedacht sind die Aktivitäten der hauptamtlich Engagierten in der AWO-Begegnungsstätte einer thüringischen Kleinstadt. Sie zielen sowohl auf ca. 30 Seniorinnen und Senioren, die bereits die Begegnungsstätte annehmen, als auch auf Geflüchtete in der Asylbewerberunterkunft im Ort und auf Jugendliche eines benachbarten Jugendklubs ab. Die Engagierte möchte niedrigschwellige Angebote etablieren, die ein Zusammenkommen verschiedener Gruppen ermöglichen, woraus mehr Verständnis und Respekt füreinander entstehen soll. Dabei geht es ihr vor allem um niedrigschwellige, offene Angebote mit Kaffee und Kuchen wie Bastelaktionen oder Familien- und Spielenachmittage, bei denen sich auch Geflüchtete einbringen können. Um diese Zielgruppe besser zu erreichen, will die Akteurin einen lokalen AWO-Migrationsdienst ins Boot holen. Erste Angebote wie einen Kleidermarkt oder Feste hat sie bereits umgesetzt, wobei sich die ersten zwei, drei Kontakte zu Geflüchteten ergeben hätten. Die Engagierte war zum Zeitpunkt des Interviews aber auch erst seit 10 Monaten in der Begegnungsstätte aktiv. In Planung war ferner die Wiederbelebung eines Bienengartens mit Jugendlichen und Senioren. Außerdem will die Engagierte stärker mit den Vereinen im Ort zusammenarbeiten. Ein erster Kontakt mit dem benachbarten Heimatverein wurde bereits aufgebaut und erste Ideen für gemeinsame Veranstaltungen im örtlichen Museum sind besprochen worden. Im Rahmen ihrer Aktivitäten tauschte sich die Engagierte regelmäßig mit der Geschäftsführung des AWO-Kreisverbandes, dem Bürgermeister und den Akteuren in der Begegnungsstätte aus.

(b) Die Mitgliedsorganisation der Stiftung Wohlfahrtspflege Brandenburg DER PARITÄTISCHE plante in den Ortsteilen einer Kleinstadt eine sogenannte „Dörferrunde“, um Senioren und

Seniorinnen über 65 sowie pflegende Angehörige in Gesprächsrunden in einem geselligen Rahmen bei Kaffee und Kuchen über eine reformierte Landesverordnung zu alltagsunterstützenden Angeboten in der häuslichen Pflege aufzuklären. Darüber hinaus will sie die Runden nutzen, um die Menschen darüber in Austausch zu bringen. Das Beisammensein soll auch durch kulturelle Einlagen aufgelockert werden.

„Wir möchten, dass sie sich untereinander dort auch so solidarisieren und begegnen können, dass sie merken, es ist gut, man kann sich dazu gut austauschen, es gehört zum Leben dazu“ (Reichweiten-Interview Stiftung Wohlfahrtspflege Brandenburg DER PARITÄTISCHE, Abschnitt 40).

Ein Ziel der Gespräche mit den Betroffenen ist auch die Verdeutlichung von Verbesserungsmöglichkeiten in der häuslichen Pflege, die dann wiederum dem Seniorenbeirat übermittelt werden können. Dazu hatte die Mitgliedsorganisation bereits eine Befragung gestartet, die aber keinen ausreichenden Rücklauf erzielte. Deshalb möchte sie mit den Menschen direkt ins Gespräch kommen. Die neun Ortsteile der Kleinstadt könnten jeweils einmal im Jahr besucht werden. In einer weiteren Runde will die Mitgliedsorganisation in einem ähnlichen Setting dann zu Anträgen für häusliche Pflege im Rahmen der oben erwähnten Landesverordnung beraten. Die Mitgliedsorganisation arbeitet direkt mit dem Seniorenbeirat zusammen, der die Zielgruppe in den Dörfern gut kennt und für die Veranstaltungen wirbt. Für die Treffen nutzt sie die im Landkreis bestehenden Seniorentreffs. Das verantwortliche Z:T-Projekt hat den Seniorenbeirat und die Mitgliedsorganisation zu ihrer Vorgehensweise beraten. In dem Zusammenhang ging es auch um Strategien, wie der Seniorenbeirat die einzelnen Orte in seinem Landkreis besser erreichen und seine Arbeit vorstellen kann.

(c) Das Lebenshilfewerk Weimar-Apolda des Paritätischen Landesverbandes Thüringen hat ein Erinnerungsprojekt zur KZ-Gedenkstätte Buchenwald nahe Weimar ins Leben gerufen. Das Projekt will insgesamt 1000 Buchen entlang der Route des Todesmarsches der Häftlinge kurz vor der Befreiung pflanzen. Im Projekt engagiert sich auch eine Mitarbeiterin, die sich zur Demokratieberaterin ausbilden ließ und die das Wissen nutzen will, um in einem zu dem Erinnerungsprojekt geplanten Social-Media-Kanal angemessen auf Hate Speech zu reagieren. Außerdem plante die Projektgruppe eine breite Öffentlichkeitsarbeit für Menschen mit und ohne Behinderung. Ein Thema waren dabei auch die in diesem Herbst stattfindenden Landtagswahlen. Dazu wollte die Untergliederung inklusiv vorgehen und auch Menschen mit Behinderung für die Öffentlichkeitsarbeit gewinnen und dafür mit der lokalen Partnerschaft für Demokratie kooperieren. Außerdem sollte ein Austauschformat mit PolitikerInnen oder ein Dialogformat entwickelt werden. Geplant waren zudem Videoclips zum Thema „Wählen“, die die Botschaft vermitteln sollten, dass jede Stimme gleich wichtig ist.

Tabelle 40: Handlungsstrategien und damit erreichte Zielgruppen im Gemeinwesen

Längerfristige Angebote zur Zielgruppenerreichung:

- Planspiel mit Pfarrer/-innen und Kirchengemeinderäten und daraus folgende Netzwerktreffen mit lokalen Akteuren zur Unterstützung von Geflüchteten
*Erreichte Zielgruppe: Ca. 12-14 Kirchengemeinderäte sowie ca. 5 weitere lokale Akteure aus Verwaltung, Schule und Feuerwehr**
- Gesprächsreihe über gesellschaftliche/politische Themen im Rahmen einer „Klimaküche“ – offenes Angebot mit gemeinsamem Wandern und Kochen
Erreichte Zielgruppe: Ca. 20 Nicht-Vereinsmitglieder in einem Jahr (2023) aus unterschied-

*lichen Gruppen der lokalen Bevölkerung**

- Aufbau und Begleitung eines lokalen „Jugendstammtisches“

*Erreichte Zielgruppe: Ca. 20 Kinder und Jugendliche aus Sportvereinen und anderen Vereinen der Gemeinde**

* Umfang zum Zeitpunkt der Befragung

Einmalige Angebote zur Zielgruppenerreichung:

- Offenes Worldcafé zu Kommunalwahlen in einer Kleinstadt

Erreichte Zielgruppe: Ca. 50-60 Bürgerinnen und Bürger der Gemeinde

- Informationsveranstaltung zu Kommunalwahlen für Spätaussiedler/-innen

Erreichte Zielgruppe: Ca. 25-30 Spätaussiedler/-innen aus der Kommune

- Spielerische Moderation einer Veranstaltung zu gewünschten Freizeitangeboten für Menschen mit Behinderungen und ihre Angehörigen

Erreichte Zielgruppe: Ca. 20 betroffene Menschen und ihre Angehörigen

Zum Zeitpunkt noch im Aufbau befindliche Angebote zur Zielgruppenerreichung:

- Gesellige Gesprächsangebote im Rahmen der Information und Beratung pflegender Angehöriger und von Pflege Betroffener („Dörferrunde“)

- Offene gesellige Angebote, Feste und Kooperationsveranstaltungen im Rahmen einer Begegnungsstätte, um unterschiedliche Gruppen der Gemeinde zusammenzubringen

- Begleitung eines Social-Media-Kanals zu einem Erinnerungsprojekt im Rahmen der Arbeit mit Menschen mit Behinderungen

Von den Untergliederungen erreichte Impacts im Gemeinwesen

Die befragten Akteurinnen und Akteure haben verschiedene Veränderungen aufgrund ihrer Aktivitäten im Gemeinwesen beobachtet. Im Fall der Vernetzungsaktivitäten der Pfarrer und Kirchengemeinderäte zweier Kirchengemeinden mit lokalen Partnern stellte die Befragte fest, dass sich die Beteiligten jetzt weniger als Einzelkämpfer fühlten. Außerdem hätten sich die Beteiligten darauf verständigt, gegebenenfalls nicht an einer Demonstration gegen eine geplante Unterkunft für Asylbewerber in ihrem Ort teilzunehmen. Ferner hätten sie erste konkrete Schritte für den Aufbau eines Unterstützernetzwerkes für Geflüchtete ergriffen.

„Das andere ist, dass man Argumente gesammelt hat, wie würde man vorgehen, was wäre auch gut, um den Menschen vor Ort gerecht zu werden. Dass man sie auch ernst nimmt, wenn sie Sorgen haben, wenn da jetzt auf einmal ganz viele geflüchtete Menschen hinkommen mit einer anderen Sprache, einer anderen Kultur, die ganze Infrastruktur vielleicht gar nicht dafür ausgelegt ist. Das sind ja auch ernstzunehmende Probleme“ (Reichweiten-Interview Zentrum Kirchliche Dienste Mecklenburg-Vorpommern, Abschnitt 04).

Dem Stärkenberater der NaturFreunde zufolge ist es mit der „Klimaküche“ und einer toleranten Haltung gelungen, unterschiedlichen Positionen zu politischen Themen „konfliktarm“ Gehör zu verschaffen.

„Aber ich glaube, das ist auch relativ offen, wenn man das positiv besetzt. Das ist eben halt die Frage, wie man mit denen umgeht, die noch eine andere Meinung haben. Und da kann man das sehr tolerant und – wie soll ich das sagen – konfliktarm durchführen, und da sind wir eigentlich auch für bekannt. Wir haben keinen Bock, mit dem Dorf im Streit zu liegen. Und das haben wir auch ganz gut geschafft“ (Reichweiten-Interview NaturFreunde Thüringen, Abschnitt 50).

Mit Blick auf Personen, die mit ihrer rechtspopulistischen oder rechtsradikalen Position die Stimmung im Ort prägten, beobachtete der Stärkenberater ebenfalls eine Veränderung.

„Ja, und als dann auf einmal so einige Leute gemerkt haben, dass da jemand war, der auch mal dagegen gehalten hat, da sind die ziemlich ruhig geworden und man hat im Umfeld gemerkt, dass viele aufgeatmet haben, dass man denen nicht einfach das Feld überlässt“ (Reichweiten-Interview NaturFreunde Thüringen, Abschnitt 21).

Der Stärkenberater und seine Partnerin fühlten sich außerdem aufgrund ihrer Aktivitäten durch andere Bürgerinnen und Bürger in ihrer offeneren Haltung unterstützt. Menschen würden in der Kneipe auf ihn zukommen, um das Gespräch über politische Themen zu suchen und sich trauen, ihren Befürchtungen über rechtspopulistische Bestrebungen in der Region einmal „Luft zu machen“. Das „Umgangsklima“ im Gemeinwesen hat sich nach seinem Eindruck spürbar verbessert.

„Ich merke, dass die auf jeden Fall auf unserer Seite sind. Ich sage mal, das ist hier im Dorf früher von keinem thematisiert worden“ (Reichweiten-Interview Zentrum Kirchliche Dienste Mecklenburg-Vorpommern, Abschnitt 69).

Die „Klimaküche“ wurde zudem vom Büro des Bundestagsabgeordneten vor Ort angefragt. Zu erwähnen ist in dem Zusammenhang auch, dass die Ortsgruppe der NaturFreunde eine zur Überraschung des Befragten recht gut besuchte öffentliche Veranstaltung zum Thema NSU und Rechtsradikalismus veranstaltet hat.

Auf dem Worldcafé zu den Kommunalwahlen in einer thüringischen Kleinstadt (Arbeit und Leben Thüringen) stellten die daran beteiligten Bürgerinnen und Bürger den anwesenden Kommunalpolitikern direkt ihre Fragen zu Lösungen für konkrete Probleme vor Ort. Dabei ging es beispielsweise um Themen wie Sportvereine, Nahverkehr oder um den Umgang mit Geflüchteten. Sowohl die politischen Kandidatinnen und Kandidaten als auch die Besucher/-innen des Worldcafés gaben der Organisatorin zufolge ein positives Feedback zu diesem direkten Austauschformat. Das ist vor dem Hintergrund einer zunehmenden Unzufriedenheit mit Demokratie⁸⁶ durchaus ein wichtiges Ergebnis.

Mit Blick auf die Aktivitäten im Bereich der Beteiligung ist es dem oben erwähnten Sportverein mit Unterstützung des Z:T-Projektes gelungen, einen aktiven Jugendstammtisch in einer hessischen Kleinstadt ins Leben zu rufen, der im Zuge seiner Gründung bereits ein Kinder- und Jugendfest gestaltet hat. Die Aktivitäten aus dem DRK-Kreisverband zu den Belangen von Menschen mit Behinderungen im Gemeinwesen schafften für die Betroffenen zum einen Raum für Austausch und führten zum anderen zur Diskussion konkreter Maßnahmen mit den Initiatoren und einigen Betroffenen. Das betraf unter anderem die Schaffung eines barrierefreien Veranstaltungsraumes im Ort. Einer dritten Untergliederung, der AWO-Begegnungsstätte in der thüringischen Kleinstadt, ist es gelungen, mehr Angebote für eine breitere Zielgruppe vor Ort bereitzustellen. Diese positive Entwicklung hat dem Projekt zufolge auch der Bürgermeister wertschätzend angesprochen, der außerdem die verbesserte Zusammenarbeit zwischen der Gemeinde und der Begegnungsstätte lobte. Er sei seit den Aktivitäten der engagierten Akteurin vor Ort selbst regelmäßig Gast in der Begegnungsstätte. Schließlich trug das Gesprächsformat der Demokratieberaterin des Fördervereins der Deutschen aus Russland in Sachsen-Anhalt der

⁸⁶ Reiser, Marion; Küppers, Anne; Brandy, Volker; Hebenstreit, Jörg; Vogel, Lars (2023): Politische Kultur und Arbeitswelt in Zeiten von Polykrise und Fachkräftemangel. Ergebnisse des Thüringen-Monitors 2023. Kurzbericht. Jena: Friedrich-Schiller-Universität, S. 6. Online unter: <https://www.komrex.uni-jena.de/komrexmedia/3465/tm-2023> (Zugriff: 21. 10. 2024).

Befragten zufolge dazu bei, dass die Beteiligten größeres Interesse an der Teilnahme an Wahlen und an kommunalpolitischen Themen zeigten.

Durch die Aktivitäten der Mitgliedsorganisation der Stiftung Wohlfahrtspflege Brandenburg DER PARITÄTISCHE konnten die Mitglieder des Seniorenbeirats im Landkreis mehr Sicherheit für die künftige Vorstellung ihrer Arbeit gewinnen. Zum Zeitpunkt des Interviews befanden sich die wichtigsten auf das Gemeinwesen bezogenen Aktivitäten dieser und einer zweiten Untergliederung allerdings noch in der Planungsphase. Es handelt sich dabei zum einen um die demokratiestärkende „Dörferrunde“ zur häuslichen Pflege und zum anderen um die Bearbeitung von Hate Speech in einem sozialen Kanal sowie um die Öffentlichkeitsarbeit für Menschen mit und ohne Behinderungen zum Thema „Wahlen“. Zu diesen Aktivitäten konnten folglich noch keine Impacts beobachtet werden.

Tabelle 41: Durch die Aktivitäten der Untergliederungen im Gemeinwesen erreichte Impacts

Erreichte Impacts im Gemeinwesen:

- Akteure von zwei Kirchengemeinden und weitere lokale Partner ergriffen erste Schritte für eine Vernetzung, um Unterstützungsmaßnahmen für Geflüchtete zu entwickeln.
- Aktiver lokaler Stammtisch von Jugendlichen und Kindern, der konkrete Aktionen (z.B. ein Kinder- und Jugendfest) für die Altersgruppe organisiert.
- Mehr Menschen einer ländlichen Gemeinde vor Ort sind ermutigt, sich gegenüber rechtsradikalen Positionen kritisch zu äußern; verbessertes „Umgangsklima“ vor Ort.
- Bürgerinnen und Bürger einer Gemeinde traten in direkten Austausch mit Kommunalpolitikern und -politikerinnen und nahmen das als positiv wahr.
- Verbesserte Zusammenarbeit zwischen einer Begegnungsstätte vor Ort und der Gemeindeverwaltung und ein größeres Angebot an geselligen, zum Austausch einladenden Veranstaltungen für eine breitere Zielgruppe.
- Verantwortliche überlegten konkrete Maßnahmen für eine bessere Freizeitgestaltung von Menschen mit Behinderung.
- Gestiegenes Interesse von Mitgliedern aus der Community der Spätaussiedler/-innen an der Teilnahme an Wahlen und an kommunalpolitischen Themen.

Förderliche und hinderliche Einflussfaktoren für das Erreichen der Impacts

Ein typischer förderlicher Einflussfaktor für die geschilderten Aktivitäten im Gemeinwesen ist entweder eine allgemeine fachliche Unterstützung oder eine Beraterausbildung durch das Z:T-Projekt oder beides. Beispielsweise haben fünf der neun befragten lokalen Akteurinnen und Akteure selbst eine Demokratieberaterausbildung absolviert. Sie nutzten das erworbene Wissen auch für die Planung und Umsetzung ihrer Aktivitäten. Ein Beispiel dafür ist der Stärkenberater, der die oben beschriebene „Klimaküche“ anbietet:

„Also was man natürlich auch bei der Stärkenberatung gelernt hat, ist einmal dieses systemische Fragen und eben, dass man Leute annimmt, wenn sie reden, und dass man nicht draufhaut, weil man eine andere Meinung hat. Dass man eben wirklich mit Empathie solchen Leuten auch entgegen kommt. Das wende ich eigentlich dann auch an. Das habe ich da gut gelernt“ (Reichweiten-Interview NaturFreunde Thüringen, Abschnitt 43).

Die allgemeine fachliche Unterstützung durch das Projekt bestand im Fall der Aktivitäten in einer AWO-Begegnungsstätte in einem wöchentlichen Austausch und alle drei Monate in in-

tensiveren Projektgesprächen unter Anwesenheit der Geschäftsführung. Außerdem ermöglichte der AWO-Ortsverein die Teilnahme an Fortbildungen. Im Fall des Worldcafés zur Kommunalwahl wurde die Akteurin vor Ort von 8 Demokratieberaterinnen und -beratern des Z:T-Projektes des Verbandes unterstützt. Ein anderes Z:T-Projekt unterstützte die befragte Akteurin einer Mitgliedsorganisation mit Wissen über zuständige Akteure und mit Kontakten in die Region und beriet sie zu möglichen Vorgehensweisen. Sie schätzte im Rahmen ihrer Aktivitäten außerdem die Fähigkeit der Projektverantwortlichen, komplizierte Gesetzestexte verständlich herunter zu brechen. Die Akteurin aus dem Kirchenbereich konnte die inhaltliche Idee des Z:T-Projektes für ein Planspiel sehr gut umsetzen. Da sie und ihre Mitstreiter/-innen nur über knappe Zeitressourcen verfügten, war die fachliche Beratung durch das Z:T-Projektteam für sie entscheidend. Den um die Beteiligung von Jugendlichen im Ort bemühten Sportverein half das Z:T-Projekt beispielsweise mit Kontakten zu fachlichen Ansprechpartnern und zum regionalen Sportverband sowie mit wichtigem Erfahrungswissen über funktionierende Angebote von Vereinen für Kinder und Jugendliche:

„Wo dann im Dialog kam: 'Hör mal, wir haben mit dem und dem Verein das und das gemacht. Wäre das nicht was für euch?' Das sind so diese Erfahrungswerte, die einem natürlich als kleiner Verein einfach fehlen. Die Kinder wollen irgendwas machen. Du weißt ja als Verein gar nicht: Ja, funktioniert denn das überhaupt?“ (Reichweiten-Interview Sportjugend Hessen, Abschnitt 73).

Einzelne Akteure nannten persönliche Netzwerke oder lokale Kooperationspartner als weitere förderliche Einflussfaktoren für ihre Aktivitäten im Gemeinwesen. So hat beispielsweise die Akteurin in der Begegnungsstätte sehr gute Kontakte zum Amtsblatt der Gemeinde, das auch in die Nachbargemeinden ausstrahlt, zum Vorzimmer des Bürgermeisters sowie zum Vermieter der Geflüchtetenunterkunft im Ort. Außerdem unterstützen ein sehr aktiver Bürgermeister und ehrenamtliche Engagierte die Begegnungsstätte. Darüber hinaus empfand es ein anderer Befragter als sehr hilfreich, dass die Verantwortungsträger deutlich vermitteln, dass ihnen das Vorhaben wichtig war. Eine Befragte konnte sich bei ihren Aktivitäten im Gemeinwesen auch auf ihre beruflichen Beratungserfahrungen in einem Jobcenter stützen.

Sechs Befragte nannten auch einzelne hinderliche Einflussfaktoren, wobei sich hier keine typischen Faktoren identifizieren ließen. Zu diesen Faktoren gehören eine negative öffentliche Wahrnehmung eines für Demokratie und Beteiligung engagierten Sportvereins aufgrund der ausgeübten Sportart („Auffangbecken für Neonazis“), ein teilweise problematisches Demokratieverständnis der Zielgruppe sowie ein bedrohliches Umfeld, in dem für Demokratie und ihre Werte engagierte Personen angefeindet wurden bzw. in dem solche Anfeindungen befürchtet wurden. Darüber hinaus wurden ein hoher Organisationsaufwand für die Aktivitäten im Gemeinwesen, hinderliche finanzielle und gesetzliche Vorgaben und eine zeitraubende Bürokratie genannt.

Tabelle 42: Förderliche und hinderliche Einflussfaktoren für Impacts im lokalen Gemeinwesen

Typische förderliche Einflussfaktoren:

- Allgemeine Unterstützung durch das Z:T-Projekt, zum Beispiel mit
 - Wissen und Kontakten zu Fachnetzwerken und zuständigen Akteuren
 - Austauschangeboten
 - Demokratieberatern und -beraterinnen
 - nützlichen Erfahrungen aus der Arbeit mit anderen Vereinen
- und/oder eine Z:T-Beraterausbildung.

Weitere förderliche Einflussfaktoren:

- Lokale Kooperationspartner
- Unterstützung durch örtliche Bürgermeister
- Unterstützung durch Ehrenamtliche
- Persönliche Unterstützer-Netzwerke

Spezifische hinderliche Einflussfaktoren:

- Angst vor Anfeindungen aus dem lokalen Umfeld
- Hoher Organisationsaufwand für Aktivitäten
- Problematisches Demokratieverständnis der Zielgruppe
- Negative öffentliche Wahrnehmung der von der Untergliederung angebotenen Sportart
- Finanzielle und bürokratische Hürden

Resümee: Voraussetzungen für Impacts im lokalen Gemeinwesen

Interessierte, aktive Vorreiter vor Ort sind der zentrale Faktor für Impacts im lokalen Gemeinwesen. Die Vorreiter vor Ort waren in gut der Hälfte der in die Befragung einbezogenen Untergliederungen ausgebildete Demokratieberaterinnen und -berater, die hauptsächlich aus Eigeninitiative oder auch aufgrund einer Beratungsanfrage im Gemeinwesen aktiv wurden. Bei den Vorreitern konnte es sich aber auch um engagierte Schlüsselpersonen vor Ort (z.B. Pfarrerin, Jugendleiter eines Vereins oder hauptamtliche Personen der Mitgliedsorganisationen) handeln, die auf das Z:T-Projekt zuzugingen oder bereits mit ihm aufgrund eines Beratungsfalls im Austausch standen. Die Ausbildung von lokal verwurzelten Demokratieberater/-innen in Mitgliedsorganisationen und/oder die Bekanntheit des Z:T-Projektes bei lokalen Schlüsselakteuren sind folglich notwendige Bedingungen für Impacts im Gemeinwesen. Die kontinuierliche Unterstützung durch das jeweilige Z:T-Projekt des zugehörigen Vereins oder Verbands war eine weitere entscheidende Voraussetzung, um demokratiestiftende Impulse vor Ort zu setzen. Im Rahmen dessen waren insbesondere ein regelmäßiger Austausch mit der Untergliederung, die Vermittlung von Kontakten zu Ansprechpartnern, die Bereitstellung von Fachwissen und kreativen Methoden oder auch die Unterstützung durch weitere Demokratieberater/-innen entscheidend. Schließlich sind lokale Partner vor Ort ebenfalls eine wichtige Voraussetzung.

Tabelle 43: Zentrale Voraussetzungen für demokratiestiftende Impacts im lokalen Gemeinwesen durch die Aktivitäten der Untergliederungen

Zentrale Voraussetzungen für Impacts im lokalen Gemeinwesen:

- Engagierte Vorreiter vor Ort (Demokratieberater/-innen oder andere engagierte Schlüsselpersonen aus der lokalen Untergliederung oder Mitgliedsorganisation)
→ Ausbildung von Demokratieberater/-innen in Untergliederungen bzw. Bekanntheit des Z:T-Projektes bei engagierten Schlüsselpersonen vor Ort
- Kontinuierliche Unterstützung durch das Z:T-Projekt (regelmäßiger Austausch, Fachwissen und Methoden, Kontakte zu Ansprechpartnern)
- Lokale Partner vor Ort

Diskussion der Reichweite demokratiestiftender Impulse von lokalen Untergliederungen im Gemeinwesen

Von den 9 berücksichtigten Untergliederungen haben 6 Untergliederungen Zielgruppen im Gemeinwesen im Umfang von 20 bis 60 Personen erreicht. Bei den längerfristigen Angeboten betraf das jeweils einen Kreis von ca. 20 Teilnehmenden, bei den einmaligen Angeboten zwischen 20 und 60. Bei den längerfristigen Angeboten ist natürlich die Wahrscheinlichkeit prinzipiell höher, dass sich anspruchsvolle Impacts einstellen. Hierzu gehören eine veränderte Kommunikationskultur, in der Gegenmeinungen zu rechtspopulistischen und rechtsradikalen Diskursen geäußert werden oder strukturelle Veränderungen wie Netzwerke zur Demokratiestärkung vor Ort.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen zum einen, dass es neben einmaligen Aktivitäten auch vielversprechende Ansätze für dauerhafte Angebote zur Demokratiestärkung gab. Hierzu gehören der Aufbau eines Stammtisches aus ca. 20 Kindern und Jugendlichen, der Angebote für die eigene Zielgruppe in einer nordhessischen Gemeinde entwickeln will, der Zusammenschluss eines Kreises von Vorreitern in einer Kirchengemeinde, die mit lokalen Partnern ein Netzwerk zur Unterstützung Geflüchteter bilden wollen und – am weitesten fortgeschritten – die „Klimaküche“, die in einer von Reichsbürgern geprägten Gemeinde die Stimmung und den Umgang miteinander zum Positiven verändert und durch das regelmäßige offene Gesprächsangebot zu unterschiedlichen Positionen demokratiestiftende Impulse setzt. Die letzten beiden Angebote hatten bis zum Zeitpunkt des Interviews etwa 20 bzw. 30 Personen vor Ort erreicht. Vorhaben wie der Jugendstammtisch oder das von der Kirche ausgehende Netzwerk zur Demokratiestärkung stellen allerdings hohe Ansprüche an das Projekt- bzw. Netzwerkmanagement, um langfristig arbeitsfähig und effektiv zu bleiben und nicht nach kurzer Zeit wieder einzuschlafen. Dazu benötigen solche Vorhaben gerade in der Anfangsphase eine kontinuierliche Unterstützung. Ob diese Unterstützung im erforderlichen Maß erfolgte, kann nicht abschließend beurteilt werden, weil die Befragung zu Beginn des Strukturaufbaus durchgeführt wurde. Wenn es den verantwortlichen Z:T-Projekten im letzten Förderjahr jedoch gelungen ist, diese notwendige Unterstützungsleistung bereitzustellen, dann sind diese demokratiestiftenden Impulse vielversprechend.

Die drei Teilprojekte von Untergliederungen im Gemeinwesen, die sich zum Zeitpunkt des Interviews noch in der Planung befanden, konnten wir hinsichtlich ihrer Reichweite und ihrer möglichen Impacts nicht bewerten.

Dass letztlich aber nur bei einem Drittel der Projekte Befragungen zu Aktivitäten im Gemeinwesen durchgeführt werden konnten, macht auch deutlich, dass die Arbeit über die Vereinsgrenzen hinaus eine große Herausforderung für die Z:T-Projekte darstellte. Das gilt insbesondere für längerfristig angelegte Maßnahmen. Schließlich fällt auf, dass sich die untersuchten auf das Gemeinwesen bezogenen Aktivitäten zum Teil erst am Beginn der Umsetzung oder noch in der Planungsphase befanden. Einer der wichtigsten Gründe dafür dürfte die Coronapandemie sein, die sich bis in das dritte Förderjahr zog. Die Pandemie trug sicherlich mit dazu bei, dass die Projekte erst spät Maßnahmen jenseits der Vereinsgrenzen umsetzen konnten.

4.5 Projektumsetzung im Programmbereich 3A

Im Programmbereich 3A hat das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ insgesamt 7 Modellprojekte begleitet und davon 4 aus eigenen Mitteln gefördert. Drei zusätzliche Modellprojekte erhielten Mittel des Bundesministeriums des Innern und für Heimat aus dem Titel „Internetstrategie des Bundes“. Allen Projekten standen jeweils bis zu 140.000 Euro jährlich zur Verfügung. Die Modellprojekte sollten innovative digitale Formate entwickeln und erproben, um die Demokratieentwicklung und insbesondere die Beteiligung der Mitglieder in Vereinen und Verbänden zu stärken.

Die Projektträger waren in der Regel Vereine oder Stiftungen, die gezielt Bildungsarbeit im Bereich der Digitalisierung leisten. In einem Fall war der Träger allerdings eine Evangelische Akademie. Und in einem anderen Fall lag die Trägerschaft des Projektes bei einem Wanderverband, der mit einem Bildungsträger kooperierte. Die Bildungsträger arbeiteten ansonsten mit Vereinen oder Verbänden auf der Landes- oder auf der Bundesebene aus den Bereichen Sport, Feuerwehr, Kultur, Wohlfahrtspflege, Kinder- und Jugendarbeit und Kirche zusammen. Bei vier der sieben Verbände oder Vereine handelte es sich um Organisationen im Kinder- und Jugendbereich. Die übrigen drei waren im Erwachsenenbereich tätig. Mit einer Ausnahme arbeiteten alle Modellprojekte im engeren oder weiteren Sinne an Fragen einer stärkeren Beteiligung von zuvor festgelegten Zielgruppen im Verband unter Einsatz von digitalen Instrumenten. In einem Projekt ging es hingegen um die Entwicklung von (digitalen) Bildungsmaterialien zum Themenbereich „Rassismus- und Antisemitismuskritik“ und darüber hinaus um eine Organisationsentwicklung zur rassismuskritischen Kirche in der kooperierenden Landeskirche.

4.5.1 Zentrale Ergebnisse der Workshops mit den Modellprojekten zur Zielexplicitation und zur Wirkungslogik in der ersten Programmhälfte

Der Programmbereich 3A war mit dem vom Programmgeber vorgegebenen Leitziel „Vereine und Verbände nutzen innovative digitale Wege zur Demokratiestärkung und Beteiligung“ im Vergleich zu den anderen beiden Programmbereichen eher durch eine experimentelle Logik gekennzeichnet. Normalerweise sind Projekte auf der Maßnahmenebene flexibel, aber in dem Fall stand bereits fest, dass es um Maßnahmen zur Digitalisierung gehen sollte und um die Frage, was damit im Bereich der Demokratieentwicklung in den Verbänden oder Vereinen erreicht werden kann. Trotzdem mussten auch in einem solchen Zusammenhang wichtige Veränderungen bei zentralen Schlüsselakteuren der Verbände erreicht werden, um die gemeinsame Entwicklung digitaler Formate vorantreiben und sie anschließend langfristig in den

Verbandsstrukturen implementieren zu können. Deshalb haben wir zu Beginn der Programmphase mit jedem Modellprojekt im Rahmen der Rekonstruktion ihrer Wirkungslogiken die projektspezifischen Wirkungsziele expliziert. Diese Zielexplicationsworkshops fanden im Rahmen der formativen Evaluation der Projekte statt und dienten auch der Diskussion wichtiger Schnittstellen wie der an anderer Stelle bereits erläuterten Aktivierungs- und der Implementationschnittstelle (vgl. Abbildung 1, S. 18).

Von den 6 Projekten im Themenfeld „Digitalisierung und Beteiligung“ wollten 3 ein eigenes digitales Tool entwickeln oder ein bestehendes Tool an das spezifische Feld der Verbände anpassen, um es anschließend in den Strukturen des Tandempartners zu implementieren. Dazu gehörten eine App zur Beteiligung und zwei Beteiligungsplattformen. Zwei weitere Projekte entwickelten und implementierten kein eigenes Tool, sondern wollten die Zielgruppe zur Nutzung bereits bestehender digitaler Werkzeuge bewegen, um damit Beteiligung im Verband bzw. in den Vereinen vor Ort zu stärken. Dabei stand nicht von vornherein fest, um welche Tools es sich handeln sollte. Vielmehr sollten Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus ausgewählten Vereinen diese selbst nach ihren Bedürfnissen festlegen und sich aneignen. Das beinhaltete einen anspruchsvollen Prozess, um die Teilnehmenden überhaupt dazu zu motivieren, sich eigenständig im digitalen Feld zu bewegen. Mit Blick auf die Einführung digitaler Werkzeuge ließ sich am Beginn der Projektarbeit somit ein offener Prozess von einem stärker geschlossenen Vorgehen unterscheiden. Ein weiteres Projekt fuhr in dieser Hinsicht zweigleisig. In diesem Projekt spielten wie auch in einem zweiten Projekt zudem Fragen des Wissensmanagements eine maßgebliche Rolle.

Auf der Konzeptebene hatten wir durch einen systematischen Vergleich der qualitativen Daten⁸⁷ aus der Zielexplication und Rekonstruktion der Wirkungsmodelle der Projekte sowie aus einer Gruppendiskussion mit den Modellprojekten im Rahmen eines Workshops auf der NAH-DRAN-Fachtagung des Bundesprogramms 2022 zentrale Wirkfaktoren ermittelt, die den Projekten zufolge theoretisch berücksichtigt werden mussten, um das demokratische Miteinander und die Beteiligung an Mitbestimmungs- und Entscheidungsprozessen in den Vereinen und Verbänden mittels digitaler Werkzeuge und Formate zu verbessern.

Zentrale Wirkfaktoren zur Implementation von digitalen Beteiligungsinstrumenten als Ergebnis der Konzeptevaluation in der ersten Hälfte der Programmphase:

1. Die relevanten Schlüsselakteure müssen die digitalen Beteiligungsinstrumente kennen und anwenden können (Vermittlung von Anwendungswissen).
2. Die relevanten Schlüsselakteure müssen vom Mehrwert der Beteiligung überzeugt sein.
3. Die relevanten Schlüsselakteure müssen ein „digitales Selbstbewusstsein“ in dem Sinne entwickeln, dass sie das Digitale als einen selbstverständlichen Teil unserer Welt akzeptieren und sich mit Blick auf digitale Formate und Tools selbständiges Lernen und die Aneignung von Neuem zutrauen.
4. Die Zielgruppen müssen, vom Projekt begleitet, eigenständig digitale Beteiligungsinstrumente mitgestalten und erproben.

⁸⁷ An dieser Diskussionsrunde nahmen 5 Modellprojekte teil. Sie fand im Rahmen des von der Programmevaluation auf der diesjährigen NAH-DRAN-Fachtagung des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ angebotenen Workshops „Austausch zum Projektmonitoring und zu Kriterien für Modellhaftigkeit“ am 3. Juni statt.

Der letzte Punkt bezog sich auf die Erkenntnis von Projekten, dass die Zielgruppe selbst aktiv die digitalen Instrumente mitgestalten und sich aneignen können muss, um diese später auch nachhaltig implementieren zu können. In dem Zusammenhang sollten die relevanten Schlüsselakteure in den Vereinen und Verbänden die in den Modellprojekten entwickelten und erprobten digitalen Instrumente schließlich auch praktisch anwenden und zum Beispiel konkrete Beteiligungsprozesse umsetzen oder die erworbenen Kenntnisse in Form von eigenen Lernangeboten weitergeben. Damit ist die Aktivierungsschnittstelle der Projekte angesprochen. 6 der 7 Modellprojekte sahen im Rahmen ihres Konzeptes eine enge Begleitung von relevanten Zielgruppen vor, um die Aktivierungsschnittstelle zu bewältigen. Dazu gehörte ein regelmäßiger Kontakt zur Zielgruppe vonseiten des Projektes und das Angebot von Unterstützung bei Problemen. Die Begleitkonzepte mussten nach unserer Rückmeldung allerdings noch weiter konkretisiert werden. In dem Zusammenhang hatte es sich aufgrund der ersten Erfahrungen der Projekte als wichtig herausgestellt, den Pilotorganisationen ausreichend Gelegenheiten einzuräumen, sich über konkrete Beteiligungsthemen und Einsatzmöglichkeiten für das digitale Instrument klar zu werden.

Die Ausbildung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren war für die meisten Modellprojekte die zentrale Strategie, um das Projektangebot in den Verbandsstrukturen zu verankern und die zweite Schnittstelle – die Implementationsschnittstelle – erfolgreich zu überwinden. Konkrete Überlegungen dazu befanden sich zum Zeitpunkt der Zielexplicationsworkshops in der ersten Projekthälfte allerdings noch in den Anfängen.

Schließlich haben wir in Absprache mit der Regiestelle und auf Wunsch des Projektes mit einem Modellprojekt in 2023 einen zweiten Zielexplicationsworkshop durchgeführt, da der kooperierende Feuerwehrverband die Zusammenarbeit aufgrund verbandsinterner Konflikte beendet hatte. Das Modellprojekt wollte sich daher neu ausrichten und die entwickelte und bereits an einige Belange des Verbandes angepasste BeteiligungsApp anderen Feuerwehrverbänden auf der Kreis- und Landesebene anbieten. Dazu haben wir mit dem Projekt in einem eintägigen Workshop noch einmal neue Wirkungsziele entwickelt.

4.5.2 Wirkungsaudits mit den Modellprojekten

Ob und wie es den Modellprojekten im Verlauf der 4. Programmphase gelungen ist, ihre Vorhaben umzusetzen, wichtige Wirkungsziele zu erreichen und die entwickelten digitalen Formate langfristig in den Partnerverbänden zu implementieren, werden wir im Folgenden darstellen. Maßgeblich dafür sind die Ergebnisse der im letzten Förderjahr durchgeführten Wirkungsaudits. Eine Grundlage zur Durchführung der Wirkungsaudits waren die Einträge der Modellprojekte in dem von uns entwickelten Online-Projektmonitoring.⁸⁸ Das Monitoring, mit dem unter anderem die erreichten Wirkungen systematisch dokumentiert werden sollten, haben die Projekte von Anfang 2022 bis etwa Mitte 2024 genutzt. Um einschätzen zu können, inwieweit das Erreichte auf die Maßnahmen des jeweiligen Projekts zurückzuführen ist, sollten außerdem weitere wichtige Informationen erfasst werden. Neben Entscheidungen und Absprachen sowie neuen Erkenntnissen im Projekt sollten insbesondere Daten zur Umsetzung von Maßnahmen anhand von Leistungsindikatoren und Daten zur Akzeptanz berichtet werden.

⁸⁸ Das Instrument haben wir in zwei Workshops 2021 und 2022 mit den Modellprojekten diskutiert.

Außerdem ging es um die Erfassung von Nebenwirkungen sowie um die Zielgruppenerreichung. Darüber hinaus wurden die Leistungen der Digitalisierungs-Projekte im Bereich der Produktentwicklung erfasst.

Da die Wirkungsaudits der summativen Evaluation der Modellprojekte dienten, kam es darauf an, neben der Konzept- und Prozessqualität vor allem die Ergebnisqualität der Projekte zu beurteilen. Von den 7 Modellprojekten konnten wir deshalb nur 5 in das Wirkungsaudit einbeziehen. Bei den anderen zwei Projekten waren die Voraussetzungen für eine Beurteilung der Ergebnisqualität nicht gegeben, weil sie ihre vorgesehenen Zielgruppen nur ansatzweise erreicht hatten und letztlich keine kontinuierliche Zusammenarbeit mit den Zielgruppen zustande kam, wie sie für eine Umsetzung der geplanten Maßnahmen erforderlich gewesen wäre. Dazu gehörte auch das Projekt, mit dem wir einen zweiten Zielexplicationsworkshop veranstaltet hatten, um es bei seiner Neuausrichtung zu unterstützen. In Absprache mit der Regiestelle haben wir in diesem Fall ein Interview mit dem Projektteam zu den Faktoren geführt, die ein Erreichen von Wirkungen verhindert haben. Das zweite Projekt hatte im Projektmonitoring Gründe für das Scheitern angegeben.

Bei drei der fünf auditierten Modellprojekte, die ihre Wirkungen nicht ausreichend belegen konnten, haben wir im Rahmen der Programmevaluation eine kleine Interviewstudie mit Projektteilnehmenden zu den durch das Projekt ausgelösten Veränderungen durchgeführt. Mit diesen Interviews wurden auch nicht intendierte Wirkungen erfasst, die wegen des experimentellen Charakters der Projekte eine besondere Bedeutung hatten.

Die Wirkungsaudits basieren auf der schon an anderer Stelle erläuterten Checkliste, die wir an den Programmbereich der Modellprojekte angepasst haben. Die einzelnen Kriterien der Konzept-, Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität haben wir wieder mit 0 Punkten (nicht erfüllt), 1 Punkt (teilweise erfüllt) oder 2 Punkten (erfüllt) bewertet.

Konzept- und Strukturqualität der 5 bewerteten Modellprojekte

Die Konzeptqualität war in der ersten Hälfte der 4. Programmphase bereits Gegenstand der formativen Evaluation.⁸⁹ In der summativen Bewertung haben wir sie dann anhand von 8 Kriterien überprüft. Wie bei den Wirkungsaudits in den anderen beiden Programmbereichen wurde die Konzeptqualität anhand der Kriterien Problembeschreibung einschließlich der Relevanz des Problems für das Bundesprogramm, Ursachenanalyse, Kontextbedingungen, Abgrenzung der Zielgruppe einschließlich der Strategien zu ihrer Erreichung, Projektziele, Indikatoren für die Wirkungsziele, Maßnahmenplanung sowie Strategien zur Bewältigung der Aktivierungsschnittstelle bewertet. Zusätzlich haben wir an dieser Stelle die Strukturqualität als neuntes Kriterium einbezogen, und zwar konkret in Form der Kompetenzen und Erfahrungen der Projektmitarbeitenden. Insgesamt war die Konzept- und Strukturqualität der 5 untersuchten Projekte überzeugend. Maximal konnten 18 Punkte erreicht werden. Ein Projekt erhielt die maximale Punktzahl, aber auch das am niedrigsten bewertete Projekt erreichte immer noch 13 Punkte. Im Durchschnitt kamen die Projekte auf das gute Ergebnis von 15,4 Punkten.

Die von den 5 auditierten Projekten bearbeiteten Probleme waren teils unterschiedlicher Natur. So ging es in einem Modellprojekt darum, dass Kinder und Jugendliche in Chören mit Blick

⁸⁹ Vgl. dazu die ersten drei Zwischenberichte der Programmevaluation.

auf die vorhandenen Potenziale und auf das in der UN-Kinderrechtskonvention gründende Selbstverständnis des Verbandes nicht angemessen beteiligt wurden. Das Projekt in einem Wohlfahrtsverband machte fehlende Kompetenzen und fehlendes Zutrauen bei den älteren Ortsvereinsmitgliedern als zu bearbeitendes Problem aus. Hierdurch wurde die Nutzung digitaler Instrumente als mögliche Lösung für das Beteiligungsproblem nach Aussage des Projekts verhindert. Dieses Beteiligungsproblem bestand in verkrusteten und für jüngere Menschen wenig attraktiven Vereinsstrukturen und in einer geringen Beteiligung an bestehenden Gremien zur Mitbestimmung. Verkrustete Vereinsstrukturen identifizierte auch das Projekt in einem Wanderverband als zentrales Beteiligungsproblem der Ortsgruppen. Sie erschwerten es, neue und vor allem jüngere Menschen in den Verband zu integrieren. Das Projekt erkannte, dass es zuerst an den Bedürfnissen der Ortsgruppen ansetzen musste, um dann das Beteiligungsproblem angehen zu können. Auch das Projekt in einem Jugendsportverband arbeitete zunächst an wichtigen fehlenden Voraussetzungen für eine Stärkung von Beteiligung im Verband. Das betraf insbesondere den mangelhaften Informationsfluss zwischen ehrenamtlichen Führungskräften und Hauptamtlichen, unzureichende Kommunikationswege für Mitglieder, um eigene Ideen einbringen zu können sowie fehlende Kompetenzen im Umgang mit digitalen Kommunikationsmitteln, aber auch eine fehlende konstruktive Diskussionskultur. Das fünfte Projekt bearbeitete kein Beteiligungsproblem sondern die mangelnde Auseinandersetzung beruflicher und ehrenamtlicher kirchlicher Funktionsträgerinnen und -träger mit Rassismus und insbesondere mit den kirchlichen Anteilen daran. Alle genannten Probleme waren für das Bundesprogramm relevant.

Alle fünf auditierten Projekte haben das Problem bzw. die Bedarfe mit empirischen Daten belegt. Dazu gehören Ergebnisse

- aus Gesprächen mit systematisch ausgewählten Hauptamtlichen der Geschäftsstelle und relevanten ehrenamtlichen Führungskräften;
- aus telefonischen leitfadengestützten Interviews mit Vorständen von Ortsvereinen;
- aus Workshops zur Bedarfsanalyse mit den ausgewählten Gebietsvereinen sowie aus angeleiteten Bedarfsanalysen der Ortsgruppen;
- aus einer Online-Befragung ergänzt um Ergebnisse aus Fokusgruppen mit hauptberuflichen und ehrenamtlichen Mitgliedern oder
- aus einer Workshop-Reihe mit Verbandsvertreter/-innen, aus Workshops mit Ausschüssen einer Landessynode, aus Gesprächen mit Kirchenkreisvertreterinnen und -vertretern, Beratungsanfragen sowie aus einer Analyse einer kirchlichen Ausstellung.

Bei der Ursachenanalyse hatten allerdings 3 der 5 auditierten Modellprojekte Schwierigkeiten, die Ursachen zu gewichten oder für die wichtigsten identifizierten Ursachen empirische Belege beizubringen. Solche von den Projekten angegebenen wichtigen Ursachen waren zum Beispiel Angst der Vereinsmitglieder vor dem falschen Umgang mit digitalen Medien und das Gefühl der Entwertung der eigenen Leistungen, nicht vorhandene Kenntnisse über das Thema „Beteiligung“, fehlende Einsicht von Schlüsselakteuren in den Mehrwert von Beteiligung oder auch mangelnde Selbstreflexion und fehlende Konfliktfähigkeit der Zielgruppe. Alle fünf Projekte haben darüber hinaus wichtige Kontextbedingungen identifiziert und in ihren Konzepten berücksichtigt. Das bedeutete beispielsweise den materiellen Hintergrund der Zielgruppe zu berücksichtigen und Leih-Tablets sowie kostenlose Angebote zur Verfügung zu stellen. Anfänglich geringer Aufgeschlossenheit, Ängsten und Abwehrhaltungen in Bezug auf die Digitalisierung

bzw. Beteiligung begegneten verschiedene Projekte mit lebensweltlichen Beispielen aus dem Verbandsalltag bzw. sehr anschaulichen spielerischen und unterhaltsamen Beispielen aus der Lebenswelt der Zielgruppe. Außerdem war die Vermeidung von Anglizismen und die Verwendung einer verständlichen Sprache ein sehr wichtiger Aspekt, um die teils wenig digitalaffine Zielgruppe nicht zu verprellen. Ferner kam es in verschiedenen Fällen darauf an, die Sprache des Verbandes zu berücksichtigen. Für Ehrenamtliche in den Vereinen und Verbänden mussten Veranstaltungen oft abends oder am Wochenende stattfinden. Um die knappen Zeiteresourcen Hauptamtlicher zu schonen, plante ein Projekt referatsübergreifende Veranstaltungen. Hinsichtlich der von den Projekten entwickelten digitalen Instrumente mussten sich die spezifischen Verbandsthemen in den digitalen Produkten wiederfinden, um sie für die Zielgruppe attraktiv zu machen. Die besonderen Kontextfaktoren des Verbandes zu berücksichtigen bedeutete in einem Fall aber auch, das ursprünglich vorgesehene digitale Instrument einer Beteiligungsplattform erst einmal hintenanzustellen, weil der Verbandskontext nicht zu den notwendigen Voraussetzungen für die Plattform passte und sich Widerstand gegen das relativ hochschwellige Instrument entwickelte. Das Projekt reagierte darauf bedarfsorientiert, begleitete die Einführung einer Kommunikationsplattform in den Verband und entwickelte Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikationsbeziehungen als Vorstufe für eine Arbeit am Thema „Beteiligung“.

Den Projekten gelang es gut, die Zielgruppen zu beschreiben und abzugrenzen und plausible Strategien zur Erreichung der Zielgruppen zu entwickeln. Die zentralen Zielgruppen waren entweder Führungskräfte und Funktionsträger/-innen auf der Landes- oder Bundesebene des jeweiligen Verbandes oder aber Schlüsselakteure auf der lokalen Vereinsebene oder beides. Von den 5 in die Wirkungsaudits einbezogenen Projekte verfolgte ein Projekt einen Bottom-up-Ansatz, ein anderes einen Top-Down-Ansatz und drei weitere einen gemischten Ansatz. So arbeitete beispielsweise das Projekt eines Wanderverbands intensiv mit Modellvereinen auf Gebiets- und Ortsebene (Bottom up) während das Projekt in dem Sportjugendverband sowohl eine intensive Arbeit mit Führungskräften und Funktionsträger/-innen auf der übergeordneten Verbandsebene verfolgte als auch mit drei lokalen Modellsportvereinen arbeitete (Mischstrategie). Das Teilprojekt des kirchlichen Trägers arbeitete mit Vertreterinnen und Vertretern auf der Landesebene (Top down).

Um die Zielgruppe der Führungskräfte zu erreichen, nutzten die Projekte in der Regel eine Ansprechperson beim Verband. Sehr unterschiedlich waren jedoch die Strategien der Projekte, um in den Unterstrukturen der Vereine und Verbände lokale Modellvereine zu akquirieren. Während ein Projekt mit Unterstützung der Geschäftsstelle des Verbandes den Weg über eine verbandsweite Ausschreibung und anschließender kriteriengeleiteter Auswahl der Bewerber/-innen wählte, nutzte ein zweites Projekt die Kenntnisse von Funktionsträgerinnen im Verband, um geeignete Regionalvereine zu identifizieren. Wichtig war vor allem, dass die Vereine die Voraussetzungen für die Umsetzung eines Modellvorhabens mitbrachten. Beispielsweise musste mindestens eine hauptamtliche Kraft auf der Regionalebene als kontinuierliche Unterstützung vorhanden sein. Ein besonders interessantes und anspruchsvolles Vorgehen in zwei Stufen wählte ein drittes Projekt. Zunächst bewarb es ein sogenanntes ca. zweistündiges Schnupperangebot verbandsweit für alle interessierten Ortsvereine. Damit wollte es sich bekannt machen, aber auch die Ortsvereine kennenlernen. In einem zweiten Schritt nutzte es für die Auswahl der eigentlichen Modellvereine neben seinen gesammelten Erfahrungen ein kontrastives Design. Dieses bildete die verschiedenen Vereins-Settings mit Blick auf den Stand der Digitali-

sierung und der Bereitschaft der Funktionsträger/-innen zur Auseinandersetzung mit diesem Thema ab. Die verschiedenen Settings hatte es gemeinsam mit den Ehrenamtskoordinatorinnen des Verbandes erarbeitet. Außerdem spielten noch räumliche Kriterien eine Rolle, und die Vereine mussten – ähnlich wie in dem zweiten Projekt oben – in der Lage sein, ein kleines Modellvorhaben durchzuführen.

Ein anderes Kriterium der Konzeptqualität bestand in der Formulierung von miteinander in einem Zusammenhang stehenden Wirkungszielen, die auch für das Bundesprogramm relevant waren. Das gelang allen Modellprojekten auch vor dem Hintergrund der zu Beginn der Programmphase durchgeführten Zielexplicationsworkshops. Um das Erreichen einzelner Handlungsziele zu erkennen, hatten 4 der 5 auditierten Projekte zumindest einzelne geeignete Wirkungsindikatoren festgelegt. Allerdings stellten nur zwei Projekten im Vorfeld Überlegungen zur systematischen Erfassung von Daten zu den Indikatoren an. Wir verzichteten an dieser Stelle auf Beispiele zu geeigneten Indikatoren, weil wir darauf im Abschnitt zur Ergebnisqualität genauer eingehen.

Im Rahmen der Konzeptqualität mussten die Projekte auch ihre zentralen Maßnahmen genau beschreiben, was ihnen gut gelang. Dabei haben wir uns auf Maßnahmen für die besonders relevanten Zielgruppen fokussiert. Auf die Entwicklung der digitalen Instrumente durch die Projekte gehen wir im Abschnitt zu den Leistungen weiter unten ein. Zu den wichtigen Maßnahmen gehörten die Begleitung von Veränderungs- und Organisationsentwicklungsprozessen mittels sehr interaktiv gestalteter Workshops zu Design-Thinking, zu Perspektiven auf Beteiligung oder zur Rassismuskritik, Workshopreihen und Workshops zur Bedarfsanalyse und vor allem auch zu verschiedenen digitalen Instrumenten oder eine Fortbildung zum Digitallotsen bzw. zur Digitallotsin. Fast alle Maßnahmen waren aus Sicht der Programmevaluation prinzipiell geeignet, um die angestrebten Wirkungsziele zu erreichen oder sich ihnen zumindest anzunähern. Für ein Projekt traf das nur in eingeschränkter Form zu. Es arbeitete zwar mit der Zielgruppe zu Themen der Beteiligung und in dem Zusammenhang auch zu sozialen Medien. An anderer Stelle fehlte aber eine Verknüpfung der Entwicklung und Erprobung von verschiedenen digitalen Instrumenten mit Maßnahmen, die die Zielgruppe dann auch zum Einsatz der Instrumente in den Strukturen vor Ort befähigte.

Wir haben die Projekte auch nach ihren Überlegungen zur Überwindung der Aktivierungsschnittstelle gefragt. Dabei handelt es sich um eine zentrale Schnittstelle bei Projekten. Denn damit die Zielgruppe die in den Maßnahmen erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten auch tatsächlich in die Praxis umsetzt, müssen mögliche Hürden und Schwierigkeiten auf diesem Weg frühzeitig erkannt und dann auch bearbeitet werden. Geeignete Maßnahmen zur Aktivierung der Zielgruppen lagen immerhin bei vier von fünf Projekten vor. Beispiele für solche Aktivierungsmaßnahmen sind etwa

- die Ermutigung der Modellvereine mindestens 2 Mitglieder in die Fortbildung zum/zur Digitallotsen/-lotsin zu entsenden, damit diese sich gerade bei Widerständen unterstützen können;
- die individuelle Unterstützung bei der Vorbereitung von selbstorganisierten Lernangeboten der vom Projekt ausgebildeten Digitallotsinnen und -lotsen;
- Einzelcoachings und Gespräche mit den Projektteilnehmenden aus den Modellvereinen, um sie zur Akquise von Mitstreiterinnen und Mitstreitern aus dem eigenen Verein zu ermutigen;
- Unterstützung bei selbstorganisierten Bedarfsanalysen der Modellvereine;

- Nutzung des monatlichen Interviews mit einem teilnehmenden Modellverein für den projekt-eigenen Newsletter zur Besprechung von Problemen und Unterstützungsbedarfen;
- die aktive Ansprache von Modellvereinen und Klärung von offenen Fragen am Rande von gemeinsamen Veranstaltungen;
- die aktive Ansprache von Modellvereinen via E-Mail insbesondere nach längerer Unterbrechung des Kontakts;
- die praxisfeldspezifische Anpassung des erstellten Bildungsmaterials, um dessen Anwendung in verschiedenen Praxiskontexten der Organisation anzuregen oder
- regelmäßige Austauschtreffen mit einer festen Zielgruppe und dabei Anregung zur Reflexion der nächsten wichtigen Praxisschritte.

Ein Projekt schilderte in dem Zusammenhang die Erfahrung, dass sich ein reines Angebot für Beratungstermine oder Einzelsessions für Projektteilnehmende zur Klärung der nächsten Praxisschritte nicht bewährt hat. Erfolgversprechend war hingegen das kontinuierliche aktive Zugehen auf die Projektteilnehmenden. Das ist eine grundsätzliche Erkenntnis, die wir vor dem Hintergrund unserer reichhaltigen Erfahrung mit Projekten zur Bewältigung der Aktivierungsschnittstelle noch einmal besonders unterstreichen möchten.

Neben einer Aktivierung der Teilnehmenden zum gewünschten Handeln ist auch eine längerfristige Unterstützung notwendig, um Schwierigkeiten oder größere Herausforderungen frühzeitig erkennen zu können und das Risiko zu minimieren, dass die Projektteilnehmenden ihr Handeln wieder einstellen. Auf eine solche längerfristige Begleitung der Zielgruppe achteten drei von den fünf auditierten Modellprojekten, wovon ein Projekt alle zwei Monate ein andert-halbstündiges Vernetzungstreffen der Projektteilnehmenden vorsah. Bei solchen Gelegenheiten konnten sich die Teilnehmenden über Probleme und ihre möglichen Lösungen austauschen und auf ein Unterstützernetzwerk zurückgreifen. In diesem Fall hatte sich das Projekt dafür eingesetzt, dass die digitalen Vernetzungstreffen langfristig bei einem lokalen Radiosender angesiedelt und damit über das Projektende hinaus verstetigt werden können. Ferner hat das Projekt die Ehrenamtskoordinatorinnen des Verbandes eingebunden, die nach Projektende von Zeit zu Zeit aktiv auf die Vereine mit Digitallotsinnen und -lotsen zugehen und Unterstützungsbedarfe erfragen sollen. Darüber hinaus hat das Projekt eine Materialsammlung für die Beteiligten eingerichtet. Zwei weitere Modellprojekte begleiteten eine feste Zielgruppe dauerhaft in regelmäßigen Austauschtreffen und Workshops und achteten in dem Zusammenhang kontinuierlich durch ermutigende Gespräche und individuelles Coaching auf die Umsetzung von Erkenntnissen in die Praxis. Ein viertes Modellprojekt bot zusätzliche Workshops mit praxisbezogenen Anteilen an. Allerdings hatte es keine Strategien vorgesehen, um die Teilnehmenden bei der Umsetzung von Maßnahmen in die Praxis längerfristig zu unterstützen. Und ein fünftes Modellprojekt hatte keine erkennbaren Maßnahmen zur Aktivierung der Zielgruppe mit Blick auf die praktische Nutzung der von ihm entwickelten digitalen Instrumente überlegt. Es setzte vielmehr auf einen hohen Grad der Selbstgestaltung der Zielgruppe beim Einsatz der vom Projekt entwickelten digitalen Instrumente.

Hinsichtlich der für eine angemessene Umsetzung der geplanten Maßnahmen relevanten Kompetenzen und Erfahrungen waren die Modellprojekte insgesamt gut aufgestellt. Bei zwei Modellprojekten wären allerdings weitere Kenntnisse bzw. sogar eine professionelle Expertise im Bereich der Organisationsentwicklung sehr hilfreich gewesen. Beiden Projektteams gelang es zwar, aufgrund des eigenen Erfahrungswissens bzw. einer sehr guten Vernetzung und Un-

terstützung durch erfahrene Partner des Projektträgers diese herausfordernden Prozesse zu managen. Es traten aber insbesondere bei einem der beiden Projekte verschiedene Schwierigkeiten etwa bei der eigenen Rollenklärung, bei Fragen des Umgangs mit skeptischen Positionen oder mit der Art und Weise der Entscheidungsfindung und Beschlussfassung in dem betreffenden Prozess auf. In einem der beiden Projekte war zudem nicht geregelt, auf welche Weise und bis wann die erforderliche Expertise zur Verfügung stehen sollte. In dem anderen Modellprojekt setzte sich das Projektteam mit dem Thema „Organisationsberatung“ zwar im Rahmen von Fortbildungen auseinander, was aber nicht ausreichte.

Im Übrigen handelte es sich hier um das einzige Modellprojekt, das in stärkerem Maße Gebrauch von Fortbildungen machte, um Lücken bei Kompetenzen und Kenntnissen zu schließen. Das lag sicherlich an dem breiten und leicht zugänglichen Fortbildungsangebot des Projektträgers, aber auch an dem Projektteam, das mit herausfordernden Organisationsentwicklungsprozessen noch wenig Erfahrung hatte. Es absolvierte z.B. Fortbildungen zu Personalführung in einem agilen Modellprojekt, zu Moderation, zu Organisation und Projektentwicklung, zu Moderation von partizipativen Prozessen und zu Organisationsberatung. In einem anderen Modellprojekt setzte sich die Projektverantwortliche im Selbststudium mit Veränderungsprozessen und Change Management auseinander, nachdem sie an der Stelle ein Defizit erkannt hatte. Eines der bereits erwähnten Projekte hatte außerdem Bedarf im Bereich des Konfliktmanagements ausgemacht. Es sah sich außerstande einen durch das problematische Führungsverständnis einer Schlüsselakteurin ausgelösten Konflikt zu bearbeiten, der die Weiterarbeit des Projektes in einem seiner Modellvereine ernsthaft behinderte.

Tabelle 44: Zusammenfassung der Ergebnisse zur Konzept- und Strukturqualität

- Die 5 bewerteten Projekte konnten das zu bearbeitende Problem benennen, abgrenzen und nachvollziehbar beschreiben. Außerdem konnten alle Projekte überzeugende Belege dafür anführen.
- Die 5 auditierten Projekte haben relevante Ursachen für ein bearbeitetes Problem benannt und 3 haben darüber hinaus die wichtigsten Ursachen identifiziert und belegt.
- Alle 5 Projekte haben die Kontextbedingungen umfassend berücksichtigt.
- Die Zielgruppen wurden in jedem Fall genau beschrieben, plausible Strategien zur Erreichung der Zielgruppen wurden geplant und es gab überzeugende Begründungen dafür, wer zuerst in den Genuss der Maßnahmen kommen sollte.
- Die von den 5 Projekten formulierten Ziele waren auf Wirkungen ausgerichtet, realistisch und zumindest teilweise erreichbar und standen in einem plausiblen Zusammenhang.
- Bei der Entwicklung von Indikatoren zur Zielerreichung und insbesondere von Strategien zur Erhebung von Daten zu den Indikatoren gab es den größten Optimierungsbedarf. Hier haben nur 2 von 5 Projekten das Kriterium voll erfüllt. In einem Fall lagen gar keine Indikatoren vor.
- Die 5 diesbezüglich bewerteten Projekte konnten die ausgewählten Maßnahmen nachvollziehbar beschreiben und begründen. In einem Fall hatte die Auditorin allerdings Zweifel an der Eignung der Maßnahme für das angestrebte Projektziel.
- 3 der 5 bewerteten Projekte hatten mit Blick auf die Überwindung der Aktivierungsschnitt-

stelle eine Begleitung der Teilnehmenden über einen längeren Zeitraum vorgesehen. In einem weiteren Fall gab es zumindest einzelne geeignete Maßnahmen für eine kurzfristige Aktivierung und im fünften Fall keine geeigneten Maßnahmen zur Aktivierung.

- Hinsichtlich der Strukturqualität waren in allen 5 Projekten die erforderlichen Kompetenzen und Erfahrungen für die Arbeit mit der ausgewählten Untergliederung vorhanden oder weitgehend vorhanden. In 2 Fällen fehlten professionelle Kenntnisse im Bereich der Organisationsentwicklung bzw. des Konfliktmanagements.
- Fortbildungen des Projektteams spielten mit einer Ausnahme aber kaum eine Rolle.
- Die 5 bewerteten Projekte erreichten im Durchschnitt 15,4 von 18 möglichen Punkten für die Konzept- und Strukturqualität. Ein Projekt erhielt sogar die volle Punktzahl.

Prozessqualität der Modellprojekte

Auch die Prozessqualität der Modellprojekte ist insgesamt gut bis sehr gut. 3 Projekte erhielten 9 von 10 möglichen Punkten, und das am niedrigsten bewertete Projekt kam immerhin auf 7 Punkte. Im Mittel erreichten die Projekte 8,4 Punkte. So gingen die Projekte bei der Zusammenarbeit strategisch vor und kooperierten mit Partnern, die für den Projekterfolg wichtig waren. Die Öffentlichkeitsarbeit spielte nur in einem Projekt eine nachgeordnete Rolle. Alle anderen 4 Projekte nutzten unterschiedliche Strategien, um ihr Projekt im Verein oder Verband bekannt zu machen und die Wichtigkeit von Demokratiestärkung bzw. Beteiligung zu verdeutlichen. Eigene Webseiten und eigene Newsletter der Projekte sind nur zwei Beispiele dafür. Außerdem gelang es ihnen, relevante Personen zur Mitarbeit am Projekt zu motivieren.

Alle 5 bewerteten Projekte berücksichtigten darüber hinaus verschiedene wichtige Strategien für eine wirksame Umsetzung ihrer Maßnahme und dokumentierten Aspekte, die für das Erzielen von Wirkungen wichtig sind, im Projektmonitoring. Hierzu gehören Inhalte, Formate, Techniken und Methoden sowie geplante Wiederholungen und Auffrischungen. Drei Projekte hatten unabhängig davon ausführliche Maßnahmenpläne zu einer Hauptmaßnahme erstellt und berücksichtigten die dort aufgeführten Umsetzungsaspekte.

Mit Blick auf die notwendigen Wiederholungen hat ein Projekt an die 30 Testläufe des digitalen Instruments mit der Zielgruppe durchgeführt. Hauptsächlich ging es mit Blick auf die für eine Wirksamkeit erforderlichen Wiederholungen und Vertiefungen aber eher darum, einen kompetenten Umgang der Zielgruppe mit einem digitalen Instrument sicherzustellen oder die Zielgruppe für sich zu gewinnen. So musste ein Projekt die geplante Zahl der Treffen verdoppeln, um die Zielgruppe von der Relevanz seines Themas (Rassismuskritik) zu überzeugen und ca. 15 statt 8 Sitzungen gestalten. Um einen Perspektivenwechsel zu erreichen setzte es „Kontrainterventionen“ in Form von Videos ein. Und um der Zielgruppe die Befürchtung zu nehmen „etwas Falsches zu sagen“ und die Atmosphäre aufzulockern, definierte es die Workshops als „Lernräume“ und setzte auf die Methode eines stationenbasierten Lernens. Ein anderes Projekt bot dieselben Module seiner Fortbildung zum Digitallotsen jeweils mehrmals an, sodass in dem jeweiligen Thema noch unsichere Personen das Modul auch mehrmals besuchen konnten. Um die Fortbildungsteilnehmenden zur Planung von eigenen Lernangeboten zu befähigen, bedurfte es zudem weiterer Gespräche, Kurzberatungen, Vor-Ort-Besuche sowie Telefonate.

In einem anderen Fall resultierte aus ersten Workshops mit der Zielgruppe ein etwa einjähriger Prozess mit Schlüsselakteuren eines Landesverbandes, um einen Redaktionsplan und eine Kommunikationsleitlinie zu entwickeln. Im Rahmen dieses Prozesses war die notwendige Wiederholung und Vertiefung wichtiger Inhalte gewährleistet. Er wurde über wöchentliche Treffen mit dem Team für Öffentlichkeitsarbeit fortgesetzt. Das Projektteam stieß in regelmäßigen Abständen dazu, um sich mit den Beteiligten über Fragen und Probleme sowie den Entwicklungsstand der Strategie auszutauschen. Außerdem beraumte das Projekt zur Vertiefung von Inhalten zusätzliche Termine mit einer externen Fachkraft zu Themen wie „Social Media“ oder Bildbearbeitung an. In einem weiteren Fall waren allerdings mit Blick auf ein für das Bundesprogramm sehr relevantes Handlungsziel keine Überlegungen dazu erkennbar, wie die Maßnahme umgesetzt werden muss, damit die Zielgruppe schließlich in der Lage ist, die entwickelten digitalen Formate oder das erworbene Wissen zur Stärkung von Beteiligung in ihren Strukturen einzusetzen.

Sehr erfreulich ist das Ergebnis zum Kriterium der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. Hier setzten immerhin 4 Projekte überzeugende Methoden ein. In diesem Zusammenhang haben diese Projekte zumindest für einen Teil ihrer Maßnahmen systematisch Rückmeldungen erfasst und regelmäßig für die Verbesserung ihrer Projektmaßnahmen genutzt. Folgende Methoden wurden genutzt:

- Eine Teilnehmendenbefragung zu einer Digitallotsen-Schulung, um das Angebot inhaltlich zu verbessern (Stärken der Teilnehmenden, Sicherheit in der Anwendung von Inhalten, Wünsche nach Vertiefung von Inhalten, Wünsche nach Unterstützung) und Berücksichtigung der Erkenntnisse bei der Planung weiterer Workshops.
- Die Einrichtung einer Koordinierungsgruppe, die regelmäßig den Prozess einer Steuerungsgruppe zum Thema „rassismuskritische Kirche“ reflektierte und unterstützte. Aus der begleitenden Reflexion leitete die Koordinierungsgruppe geeignete Maßnahmen z.B. zur Vertiefung und Wiederholung von Inhalten sowie ihre Verknüpfungen für die jeweils nächste Sitzung der Steuerungsgruppe ab.
- Testläufe zu digitalen Formaten und Instrumenten mit der Zielgruppe und in Anwesenheit von Experten, um technische, aber auch inhaltlich-methodische Aspekte zu optimieren.
- Lokale Modellortsvereine wurden alle zwei Monate auf der Basis von 9 Leitfragen⁹⁰ um einen kurzen Bericht über den Fortschritt ihrer Modellvorhaben gebeten. Die Erkenntnisse flossen regelmäßig in den Jour fixe des Projektes mit Schlüsselakteuren der übergeordneten regionalen Vereine ein, um erforderliche Unterstützungsmaßnahmen zu planen.
- Intensive Teamtreffen zum Austausch über Modellvereine mit größeren Schwierigkeiten. Daraufhin wurde beschlossen, die Projektziele noch intensiver zu vermitteln und mit den Vereinsbedarfen zu verbinden.

Auffällig sind die Ergebnisse zur Zielgruppenerreichung. Denn bei diesem Kriterium erreichten alle 5 Modellprojekte nur 1 Punkt. Das Ergebnis hängt vor allem damit zusammen, dass die Projekte in der Regel zwei Hauptzielgruppen hatten. Sie mussten sowohl Führungskräfte und

⁹⁰ Die Fragen beziehen sich auf neue Erkenntnisse, aufgetauchte Fragen, hilfreiche Dinge bzw. Dinge, die nicht so gut funktionieren, die nächsten geplanten Schritte u.ä.

Funktionsträger auf übergeordneten Ebenen des Partnerverbandes als auch Schlüsselakteure in den lokalen Vereinsstrukturen erreichen. Das gelang nach den uns vorliegenden Daten für eine Gruppe in der Regel problemlos, aber in keinem der fünf Fälle für beide Gruppen. Mit Blick auf die Erreichung von lokalen Modellvereinen bewährte sich vor allem die Strategie, die Vereine über ein Einstiegsangebot zunächst kennenzulernen und auf dieser Basis geeignete Modell-Partner auszuwählen. In einem Fall wurde dabei auch auf die Kenntnisse von Schlüsselakteuren aus dem Verband zurückgegriffen. Die Führungskräfte wurden entweder über Ansprechpartner im Verband, eine umfangreiche Bedarfsanalyse oder einen intensiven Workshop zum Thema der Beteiligung erreicht. In dem Workshop gab eine der Projektverantwortlichen als Beteiligungs-Expertin einen Input zur Unterscheidung von Kommunikation und Beteiligung. Insbesondere die Klärung dieser Unterscheidung stellte den entscheidenden „Knackpunkt“ für die weitere Arbeit mit den Führungskräften dar.

Tabelle 45: Zusammenfassung der Ergebnisse zur Prozessqualität

- Die 5 bewerteten Projekte weisen insgesamt eine gute bis sehr gute Prozessqualität auf. Im Durchschnitt erzielten die Projekte 8,4 von maximal 10 erreichbaren Punkten.
- Bei der Zusammenarbeit gingen alle untersuchten Projekte strategisch vor und kooperierten mit Partnern, die für den Projekterfolg wichtig waren.
- 4 der bewerteten Projekte berücksichtigten verschiedene wichtige Aspekte einer wirksamen Maßnahmenumsetzung und dokumentierten diese Aspekte im Projektmonitoring. Bei einem Projekt traf dies nur eingeschränkt zu.
- 4 der bewerteten Projekte setzten relevante Verfahren zur Qualitätssicherung ein und nutzten Rückmeldungen für die Optimierung der Maßnahmen. Das 5. Projekt wendete zumindest einzelne Verfahren der Qualitätssicherung an.
- Alle 5 bewerteten Projekte erreichten eine ihrer zwei Hauptzielgruppen problemlos. Keinem Projekt gelang es allerdings, beide Hauptzielgruppen problemlos zu erreichen bzw. für das Erreichen der schwierigen Zielgruppe eine geeignete Strategie zu entwickeln.

Ergebnisqualität der Modellprojekte

Bei der Ergebnisqualität variiert die von den Modellprojekten erreichte Punktzahl am stärksten. Hier erreichten die Projekte nur 0 bis 4 von 6 möglichen Punkten, weil es zu wenige gut belegte Ergebnisse gab. Dies ist im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass mindestens zu einem oder sogar zu allen drei Kriterien der Ergebnisqualität – Akzeptanz der Projektmaßnahmen, Wirkungen oder Nebenwirkungen – keine oder kaum Überlegungen zu einer systematischen Datenerfassung und -analyse existierten.

Die Akzeptanz der durchgeführten Maßnahmen ist eine wichtige Wirkungsvoraussetzung. Denn nur wenn Teilnehmende von einer Maßnahme überzeugt sind, werden sie auch bereit sein, die vermittelten Inhalte in ihre Praxis zu integrieren. Daher ist es wichtig, die Akzeptanz der durchgeführten Maßnahmen regelmäßig zu erfassen. Dabei ist es entscheidend, die Daten zur Akzeptanz systematisch zu erheben. Die häufig eingesetzte mündliche Rückmelderrunde am

Ende einer Veranstaltung reicht hierfür nicht aus.⁹¹ Zwei Projekte haben ausschließlich solche Feedbackrunden eingesetzt. Ein Projekt hat zumindest bei ersten Maßnahmen kurze Feedbackbögen genutzt, aber bei weiteren Maßnahmen Rückmeldungen anhand unsystematischer Einzelgespräche erhoben. Zwei Projekte setzten dagegen bei den wichtigen Maßnahmen Fragebögen ein, sodass jede teilnehmende Person eine anonyme Rückmeldung geben konnte und auf diese Weise zuverlässige Ergebnisse zur Akzeptanz der Maßnahmen ermittelt wurden.

Im Rahmen der Ergebnisqualität kommt es außerdem auf die Überprüfung der Zielerreichung an. Für einen Punkt mussten die Projekte zu wenigstens zwei Handlungszielen geeignete Wirkungsindikatoren formuliert und außerdem systematisch Daten zu diesen Wirkungsindikatoren erfasst haben. Für zwei Punkte mussten entweder mehr Handlungsziele entsprechend überprüft oder mittels weiterer Indikatoren die Annäherung an das dazugehörige Mittlerziel belegt worden sein. Im Wirkungsaudit haben wir in dem Zusammenhang wichtige Handlungsziele von wichtigen Mittlerzielen zugrunde gelegt. Zwei Projekte haben das Kriterium ganz erfüllt und ein weiteres Projekt teilweise. Im Folgenden gehen wir auf die Erfassung von Nachweisen für angestrebte Wirkungen durch die drei Projekte genauer ein.

Am überzeugendsten war die Vorgehensweise des Projektes, das mit einem Wohlfahrtsverband zusammenarbeitete und Digitallotsinnen bzw. -lotsen in Ortsvereinen ausgebildet hat und in dem Zusammenhang mit vier Modellvereinen enger kooperierte. Anhand der Ergebnisse einer standardisierten Befragung der Teilnehmenden der DigitallotsInnen-Schulung vor und nach der Maßnahme, konnte es zumindest in Teilen einen Zugewinn an Kompetenz bei den Befragten zeigen.⁹² Die Befragten sollten ihre digitalen Kenntnisse in 7 Themengebieten selbst einschätzen.⁹³ Der Fragebogen wurde von 30 Personen sowohl vor als auch nach der Schulung beantwortet. Wenn bei allen Lotsinnen und Lotsen die Selbsteinschätzung in mindestens 4 Themenbereichen um mindestens eine Stufe⁹⁴ besser ausfiel als vor der Schulung (Indikator), galt das Handlungsziel als erreicht. Das traf nach den vom Projekt ermittelten Daten auch zu.⁹⁵

Darüber hinaus führte das Projekt mit je einem Vorstand der vier Modellvereine ein qualitatives telefonisches und leitfadengestütztes Interview und konnte anhand der ermittelten Daten die Wirkungsindikatoren für die Erreichung von 3 Handlungszielen des Projektes belegen. Die qualitativ ausgewerteten Ergebnisse zeigten, dass alle vier Befragten im Ortsverein bzw. im Vorstand digitale Instrumente wie beispielsweise Whats-App-Gruppen oder einen wöchentlichen Video-Jour fixe des Vorstands und eine Webseite nutzten (Handlungsziel 1.1 des Projektes). Darüber hinaus konnten die Befragten mindestens ein Beispiel für eine erfolgreiche Internetrecherche nennen (Handlungsziel 1.2 des Projektes) und waren sich der Risiken digitaler

⁹¹ Zum einen können Teilnehmende auch von fachlich schlechten Vorträgen angetan sein, wenn der Referent ein guter Unterhalter ist. Zum anderen setzen die ersten Beiträge der Rückmelderrunde den Rahmen für die anderen Beiträge. Eine geschickte Referentin kann das Ergebnis somit leicht manipulieren, indem er positiv gestimmte Teilnehmende zuerst zu Wort kommen lässt. Zudem schließen sich in solchen Runden schüchterne Teilnehmende eher einem einmal gesetzten Rahmen an, auch wenn er ihrer eigenen Meinung widerspricht. Schließlich gibt es auch das Risiko der sozialen Erwünschtheit. Dabei passen die Teilnehmenden ihre Antworten an die Erwartungen der Gruppe bzw. den vermeintlichen Erwartungen des oder der Referenten/Referentin an.

⁹² Das damit verknüpfte Handlungsziel des Projektes lautete: „Multiplikatoren und Multiplikatorinnen (Digitallotsen/-lotsinnen) von 4 Modell-AWO-Vereinen sind digital kompetent“.

⁹³ Um die digitale Kompetenz der Befragten zu überprüfen, wäre die Festlegung und Überprüfung eines weiteren Indikators wünschenswert gewesen, um die durch die Selbsteinschätzung der Teilnehmenden gewonnenen Ergebnisse gegebenenfalls weiter zu erhärten.

⁹⁴ Das Projekt hatte 4 Stufen festgelegt: „grundlegend“, „anwendungssicher“, „fortgeschritten“ und „spezialisiert“.

⁹⁵ Die größten Fortschritte erzielte es in den Bereichen „Medienkenntnis“, „Kommunikation“ und „Recherche“.

Kommunikation für Sicherheit und Privatsphäre bewusst (Handlungsziel 1.3 des Projektes). Außerdem gab es in jedem Modellstandort mindestens eine Person, die sich für das Thema „Sicherheit und Privatsphäre“ zuständig fühlte (Handlungsziel 1.3 des Projektes). Überzeugend waren darüber hinaus die konkreten Schilderungen der befragten Vorstände zu den Schulungsangeboten, die von den Digitallotsinnen und -lotsen bzw. von den Vorständen eigenständig in den Ortsvereinen angeboten wurden. Sie waren ein Beleg dafür, dass die Vorstände einen Mehrwert in der Kommunikation über digitale Instrumente sehen (Handlungsziel 1.4 des Projektes) und dass die Digitallotsinnen und -lotsen in der Lage waren, ein Schnupperangebot unabhängig vom Projektteam umzusetzen (Handlungsziel 3.2 des Projektes). Außerdem war es in 3 der 4 Modellvereine erreicht worden, dass die Digitallotsinnen eigenverantwortlich Angebote umsetzen konnten. Nur in einem Fall fiel es einem Vorstand schwer, diesbezüglich Verantwortung abzugeben.

Das Projekt des Wanderverbands hat anhand regelmäßiger Gespräche mit der Zielgruppe aus den teilnehmenden Modellvereinen kontinuierlich qualitative Informationen über die Fortschritte der Modellvereine gesammelt. Diese hat es sowohl im Projektmonitoring als auch im Wirkungsaudit dargelegt. Darüber hinaus organisierte das Projekt in diesem Jahr einen Sommerworkshop, auf dem alle Modellvereine ihre Vorhaben und die erzielten Fortschritte sowie die erreichten Veränderungen anhand von einigen Leitfragen präsentieren sollten.⁹⁶ Eine wichtige gewünschte Veränderung bestand darin, dass die Initiatorinnen oder Initiatoren der kleinen Vorhaben in den Modellvereinen andere Vereinsmitglieder zur aktiven Mitarbeit gewinnen sollten. Die Präsentation der Vorhaben mit Blick auf die Fortschritte bei der Einbeziehung anderer Vereinsmitglieder ist aus Sicht der Evaluation ein geeigneter Weg, um Daten zu diesem Wirkungsziel zu erfassen. Zum einen wurde deutlich, dass jeder der beteiligten 3 Gebiets- und 6 Ortsvereine ein eigenes kleines (digitales) Projekt entwickelt und mit einer Ausnahme entweder zum Zeitpunkt des Audits bereits weitgehend oder zumindest in Ansätzen umgesetzt hatte (Handlungsziel 3.4 des Projektes). Dass die Vorstände andere Aktive in die selbstorganisierten Projekte der Modellvereine einbeziehen (Handlungsziel 3.1) hat allerdings nur punktuell funktioniert, was die Präsentationen auf dem Sommerworkshop, aber auch die bereits davor im Projektmonitoring dokumentierten Daten belegen. Insbesondere in einem Gebietsverein war es aber gelungen, ein Mini-Projekt⁹⁷ vollständig vom Vorstand zu entkoppeln und in die Hände anderer Aktiver im Verein zu legen. Das trifft ähnlich auf den dezentral über die beteiligten Ortsgruppen organisierten Bezirkskalender desselben Gebietsvereins zu. 8 von anfangs 9 beteiligten Gruppen hatten auch einen Beauftragten dafür finden können. Zuletzt waren 16 Ortsgruppen aktiv dabei. In der Ortsgruppe des dritten Gebietsvereins hatten 7 bis 8 Personen die notwendigen Fähigkeiten im Umgang mit Instagram erworben und die Berechtigung für die Kommunikation auf dem Instagram-Kanal des Vereins erhalten. Allerdings posteten zum Zeitpunkt des Sommerworkshops Ende Juni 2024 lediglich eine Person regelmäßig und zwei Personen gelegentlich.

Ein wichtiger Indikator für das Erreichen des Handlungsziels 3.3 des Projekts (Abgabe von Kontrolle durch die Vorstände) war die Entwicklung von Richtlinien oder Leitfäden für digitale

⁹⁶ Die Evaluation nahm online an dem Workshop am 29. und 30.6.2024 teil.

⁹⁷ Dabei handelt es sich um ein von den Mitgliedern selbstorganisiertes Projekt mit Plüsch-Maskottchen, die von Ortsgruppe zu Ortsgruppe weitergegeben werden. Die Maskottchen „begleiten“ eine Wanderung der jeweiligen Ortsgruppe und „berichten“ dann mit einem entsprechenden Foto auf Instagram darüber. Das Bestücken des Accounts liegt dabei in den Händen der Vereinsmitglieder.

Instrumente bzw. Social Media, damit idealerweise auch eine Gruppe von vorstandsfernen Aktiven selbstverantwortlich z.B. einen Vereins-Instagram-Kanal betreuen konnte. Das traf nach den vom Projekt erfassten Daten auf immerhin drei (von 9) Fälle zu. Die Verantwortung für die Aktivitäten der Modellvereine verblieb in der überwiegenden Zahl der beteiligten Vereine also bei den Geschäftsführenden oder Vorständen. So hatte ein Modellverein schon sehr früh im Projekt eine Richtlinie zu Instagram entwickelt und sie einem auch aus jungen Menschen bestehenden Team ausgehändigt, wobei aber der Vorstand weiter die Posts beaufsichtigte. Im anderen Fall gestaltete es sich schwierig, überhaupt Engagierte zu finden. Das Projekt hat darüber hinaus Daten zur eigenständigen Erschließung digitaler Tools durch die Zielgruppe erfasst. Diese belegen eine Annäherung an das zweite Mittlerziel, demzufolge die Vorstände und Funktionsträger/-innen in den Vereinen ein digitales Selbstbewusstsein entwickeln sollten. So haben in mindestens drei Fällen die Modellvereine selbständig Workshops zu digitalen Tools organisiert. Zu ergänzen bleibt, dass das Projekt die Erreichung des zweiten Mittlerziels zunächst als akzeptabel und am Ende der Förderphase als vielversprechend einschätzte. So zeigte selbst eine anfänglich sehr skeptische Ortsgruppe Anzeichen für digitales Selbstbewusstsein, indem sie im Laufe des Projektes selbständig mit digitalen Tools arbeitete und Probleme löste.

Das dritte Modellprojekt hat zwar keine ausreichenden, aber immerhin punktuelle Belege für die Annäherung an zwei Handlungsziele genannt. Zum einen konnte es die tatsächliche Beschlussfassung⁹⁸ der Landessynode zur Entwicklung einer „rassismuskritischen Kirche“ einschließlich eines Maßnahmenkataloges als Beleg dafür anführen, dass die Synodenmitglieder Rassismuskritik als eine kirchliche Herausforderung verstehen. Es sammelte und protokollierte außerdem systematisch Vorschläge und Themenlisten für rassismuskritische Maßnahmen in verschiedenen Arbeitsfeldern der Kirche im Rahmen von Workshops mit Ausschüssen der Synode der Landeskirche. Anhand von immerhin 2 der 3 als Sollwert festgelegten Anfragen durch Kreissynoden konnte das Projekt außerdem zeigen, dass sich die Zielgruppe ermutigt fühlte, eine rassismuskritische Praxis anzuwenden. Außerdem konnte das Modellprojekt auch einige Indikatoren benennen, die zumindest eine erste Annäherung an das Mittlerziel 1⁹⁹ zeigen. Demnach sollten die Mitglieder der Landessynode Rassismuskritik als Perspektive kirchlicher Organisationsentwicklung in den Strukturen der Landeskirche institutionalisieren. Das zeigte sich dem Projekt zufolge an der Gründung der Steuerungsgruppe, die helfen sollte, den Beschluss der Landessynode und den damit verbundenen Maßnahmenkatalogs umzusetzen. Ein weiterer Indikator ist die Aufnahme von rassismuskritischen Ansätzen als Qualitätsstandard in der Kinder- und Jugendarbeit durch die Kreisbeauftragten der Kirche.

Unter den fünf Modellprojekten gab es aber auch zwei Projekte die gar keine systematischen Daten zu geeigneten Wirkungsindikatoren für die Zielerreichung ermittelt haben. So konnte ein Projekt im Wirkungsaudit zwar die Annäherung an ein Wirkungsziel plausibel darstellen,

⁹⁸ Die Beschlussfassung ist aus Sicht der Programmevaluation als Indikator für das Wirkungsziel noch nicht ausreichend, da ein solcher Beschluss nicht auf echten Überzeugungen beruhen muss, sondern auch aus anderen Gründen zustande gekommen sein kann. So kann eine Autoritätsproblematik und reale Machtmechanismen die Zustimmung des Einzelnen beeinflussen (man schließt sich der vermeintlichen Mehrheit oder einer Autorität an, um antizipierten Schwierigkeiten bei Nicht-Zustimmung aus dem Weg zu gehen). Das Projekt hatte selbst auf ein massives Autoritätsproblem in der Kirche hingewiesen. Eher geeignet ist daher die ebenfalls angeführte Sammlung von konkreten Vorschlägen aus der Diskussion der Ausschüsse.

⁹⁹ Mittlerziel 1 lautet: „Die Mitglieder der Landessynode sind sensibilisiert für Rassismus als gesellschaftliche und speziell kirchliche Herausforderung und institutionalisieren Rassismuskritik als Perspektive kirchlicher Organisationsentwicklung.“

diese aber nicht belegen. Es hatte auch keine Wirkungsindikatoren zu den relevanten Wirkungszielen entwickelt. Bei drei Projekten, die nur wenige oder keine Belege für Wirkungen erfasst hatten, haben wir jeweils in einer kleinen qualitativen Untersuchung vier Teilnehmende zu beobachteten Veränderungen befragen können. Bis auf eine kritische Stimme äußerten sich zunächst alle positiv über die jeweiligen Projekte und Projektverantwortlichen. Die Befragung von Teilnehmenden des Projektes in dem Sportverband ergab eine Verbesserung der Kommunikation zwischen Hauptamtlichen und ehrenamtlichen Führungskräften, was das Projekt auch beabsichtigte. Eine andere wichtige Veränderung war die Arbeit an einem „neuen Steuerungs- und Beteiligungsmodell“. Ferner gelang es, die jungen Ehrenamtlichen untereinander zu einer digitalen Zusammenarbeit zu befähigen. Außerdem entwickelten Projektteilnehmende selbst eigene Ideen wie eine Chat-Funktion auf der Webseite, um jungen Menschen die Kommunikation mit dem Verband zu erleichtern. Es gab auch Vorschläge, wie das Juniorteam besser mit dem Vorstand verzahnt werden kann, um das Nachwuchsproblem für Ämter zu lösen.

Außerdem befragten wir Teilnehmende eines mit einem Chorverband arbeitenden Projektes, die zur Zielgruppe für das von ihm entwickelte digitale Wahltool gehörten. Die Befragten sahen vor allem in der Beschleunigung und Vereinfachung von Abstimmungsprozessen als Vorteil des Tools. Zwei Befragten zufolge konnten durch das Tool mehr Mitglieder besser einbezogen werden und zwei Interviewpartner lobten in dem Zusammenhang die Möglichkeit von Hybridveranstaltungen. Im Kirchenprojekt erweiterten die Befragten vor allem ihre Kenntnisse zum Themenfeld „Rassismus“, und ein Interviewpartner fühlte sich mit Blick auf die kontroverse Diskussion des Themas gestärkt. Die Ergebnisse der Teilnehmendenbefragung weisen insgesamt darauf hin, dass die Art und Weise der Moderation des Steuerungsprozesses eher dazu geeignet war, solche Personen für eine Auseinandersetzung mit dem Thema zu gewinnen, die dafür bereits offen waren. Dagegen findet sich in den Äußerungen der Befragten kein Hinweis auf ein neues Verhalten oder weitergehende Überlegungen mit Bezug auf das eigene Arbeitsumfeld. Insgesamt konnten unsere drei qualitativen Befragungen einzelne kleinere Wirkungen der Projekte bestätigen. Zieht man dazu die Ergebnisse der Selbstevaluation heran, dann zeigen sich im Bereich „Beteiligung“ vor allem Veränderungen auf der Ebene von Mitgliedsorganisationen in zwei Verbänden, die durch das Projekt und mit digitalen Mitteln in die Lage versetzt wurden, eigene selbstorganisierte Vorhaben zu planen und umzusetzen. In einem dritten Verband gestalten Schlüsselakteure aktiv die Verbandswebseite in Richtung einer Kommunikations- und Beteiligungsplattform. Eine Voraussetzung dafür war eine verbesserte Kommunikation zwischen Hauptamtlichen und ehrenamtliche Führungskräften, die sich durch qualitative Daten bestätigen ließ.

Die Modellprojekte schnitten – wie die auditierten Projekte in den Programmbereichen 1 und 2 – bei der Erfassung von Nebenwirkungen am schlechtesten ab. Zwar haben alle Projekte einige zufällig beobachtete oder ihnen zugetragene Nebenwirkungen im Projektmonitoring dokumentiert oder im Wirkungsaudit berichtet. Allerdings gab es in keinem Projekt Überlegungen zu ihrer systematischen Ermittlung, sodass wir bei diesem Kriterium auch keinen Punkt vergeben konnten. Wie schon an anderer Stelle betont, ist das besonders mit Blick auf mögliche negative Nebenwirkungen problematisch. Denn wenn diese nicht rechtzeitig erkannt werden, können keine Gegenmaßnahmen ergriffen und gegebenenfalls schon erreichte positive Ergebnisse unter Umständen untergraben werden. Wir möchten diesen Punkt auch deshalb unterstreichen, weil die Modellprojekte teilweise Themen mit Konfliktpotenzial für die Organisation bearbeitet haben. So ist auf der öffentlichen Tagung eines Projektes ein Konflikt zum

Thema der Rassismuskritik ausgebrochen. So etwas kann im schlimmsten Fall zu einer vom Projekt nicht beabsichtigten Spaltung in der Organisation führen, die dann dringend bearbeitet werden müsste. In einem anderen Verband waren zwei Ortsgruppen aus dem Projekt ausgestiegen, weil ihre Skepsis gegenüber den Projektthemen nicht beseitigt werden konnte. Dieses Projekt propagierte das Gendern in einem eher konservativ geprägten Verband. An solchen Stellen müssen Nebenwirkungen im Blick behalten werden. Das gilt aber auch für alle anderen Aktivitäten und Maßnahmen der Projekte.

Die Modellprojekte haben aber zumindest einige Nebenwirkungen unsystematisch dokumentiert oder im Wirkungsaudit benannt. Neben den bereits angesprochenen negativen Nebenwirkungen traten auch unerwartete positive Wirkungen ein. Ein Beispiel sind zusätzliche Aktivitäten der ausgebildeten Digitallotsinnen und -lotsen eines Projektes in den Ortsvereinen. Außerdem unterstützten zwei Präsidiumsmitglieder das Projekt, die sich zu Projektbeginn noch skeptisch zeigten. In einem anderen Modellprojekt organisierte einer der drei Modell-Gebietsvereine selbst regelmäßig Zukunftswerkstätten, um sich mit Werten und einer breiteren Beteiligung zu beschäftigen. Chöre, die während der Corona-Pandemie die Verbindung unter den Mitgliedern dank digitaler Hilfsmittel des Projektes halten konnten, hatten auch danach weniger Probleme ihre Arbeit fortzusetzen.

Tabelle 46: Zusammenfassung der Ergebnisse zur Ergebnisqualität

- Die Ergebnisqualität der bewerteten Projekte variierte stark. Im Durchschnitt erreichten die Projekte hier nur 2 von 6 möglichen Punkten. 2 schnitten mit jeweils 4 Punkten aber deutlich besser ab.
- Die Akzeptanz der Maßnahmen wurde lediglich von 2 Projekten systematisch erfasst.
- Lediglich 2 von 5 Projekten haben die Erreichung von bzw. die Annäherung an wenigstens zwei Handlungsziele anhand von systematisch gewonnenen Daten ausreichend belegt.
- Durch zusätzliche qualitative Ergebnisse der Programmevaluation ließen sich auch in den anderen beiden Projekten einzelne gewünschte Wirkungen bestätigen.
- Die belegten Wirkungen beschränken sich im Bereich der Beteiligung auf die Aktivierung von Vereinsmitgliedern zu selbstorganisierten Aktivitäten sowie auf die Arbeit von Schlüsselpersonen an einem Kommunikations- und Beteiligungsmodell für den Verband.
- Positive und negative Nebenwirkungen wurden von keinem Projekt systematisch erfasst und es gab abgesehen von der Erfassung zufälliger Beobachtungen oder Berichte kaum Überlegungen zu diesem Qualitätskriterium.

Gesamtqualität der Modellprojekte

Die fünf in die Wirkungsaudits einbezogenen Projekte erreichten über alle untersuchten Qualitätsdimensionen hinweg im Durchschnitt 26 von 34 Punkten, was noch ein gutes Ergebnis darstellt. Das am besten bewertete Modellprojekt erhielt 31 und das am schlechtesten bewertete 21 Punkte. Bei zwei weiteren Projekten lagen die Voraussetzungen für eine abschließende Beurteilung der Voraussetzungen für Wirksamkeit nicht vor, da sie ihre Zielgruppen nicht oder nur in Ansätzen erreicht hatten und die geplanten Maßnahmen nur ansatzweise durchführen

konnten. Die bewerteten fünf Projekte überzeugten vor allem in der Konzept- und Prozessqualität, während die Ergebnisqualität insgesamt unbefriedigend blieb. Die Wirkungsaudits legten als Grund dafür insbesondere fehlende Überlegungen zur systematischen Erfassung von Daten zur Akzeptanz der Maßnahmen, zu den entwickelten Wirkungsindikatoren sowie zu Nebenwirkungen offen. In der Folge erreichten nur zwei der fünf Projekte eine zufriedenstellende Ergebnisqualität (3 bzw. 4 von 6 möglichen Punkten). Insbesondere die Frage der systematischen Erfassung von Nebenwirkungen blendeten alle Projekte aus und dokumentierten höchstens unsystematisch einige nicht intendierte Wirkungen. Das ist insbesondere mit Blick auf negative Nebenwirkungen ein Problem.

Immerhin konnten drei Projekte einzelne Wirkungen im Rahmen der von ihnen angestrebten Wirkungsziele belegen. Eine Stärkung von Beteiligung im Sinne der Einbeziehung von Mitgliedern in Entscheidungsprozesse – wie in einigen Fällen beabsichtigt – wurde hingegen nicht erreicht. Belegte Wirkungen finden sich hauptsächlich im Bereich von Kompetenzen und der Sicherheit der Zielgruppe im Umgang mit digitalen Medien sowie der Aktivierung von Vereinsmitgliedern zu selbstorganisierten Aktivitäten. Darüber hinaus konnten Projekte oder die Programmevaluation Wirkungen im Bereich der Verbesserung der Kommunikation sowie der Arbeit von Führungskräften an einem Kommunikations- und Beteiligungsmodell belegen.

Für eine erfolgreiche Arbeit mit ausgewählten lokalen Modellvereinen kam es vor allem darauf an, dass die Voraussetzungen für die Umsetzung der Projektmaßnahmen vorhanden waren. Das betraf insbesondere eine engagierte bzw. hauptamtliche Person vor Ort, die einen kontinuierlichen Kontakt mit dem Projekt halten konnte. Außerdem war eine gewisse Aufgeschlossenheit für die Projektthemen wichtig. Gute Kenntnisse der Vereinslandschaft waren für die Auswahl geeigneter Modellstandorte in den Verbandsstrukturen zentral. Aus unseren Ergebnissen geht ferner hervor, dass es nicht so sehr darauf ankommt, ob das Projekt top-down oder bottom-up vorgeht. Wichtig ist vielmehr, überhaupt eine relevante Zielgruppe in den Verbänden für eine kontinuierliche Zusammenarbeit zu gewinnen. Daher ist anfänglich eine Mischstrategie, die an beiden Ebenen ansetzt, zu bevorzugen. So kann besser ausgelotet werden, mit welcher Zielgruppe zunächst eine kontinuierliche und gute Arbeitsbeziehung hergestellt und erste Veränderungen angestrebt werden können. Das bietet wiederum eine gute Grundlage, um dann auch die zweite Zielgruppe, etwa die Führungskräfte, zu gewinnen. Der letzte Schritt ist allerdings im Fall der hier diskutierten Modellprojekte insgesamt nicht zufriedenstellend gelungen. Außer Frage steht aber, dass ohne die Arbeit mit Führungskräften keine Projektangebote nachhaltig im Verband implementiert werden können. Ebenso muss die Mitgliederebene zumindest im Sinne von Best-Practice-Ansätzen von den Projektangeboten überzeugt sein, um sie im Verband erfolgreich weiter verbreiten zu können. Schließlich ist an dieser Stelle noch hervorzuheben, dass die Modellprojekte in zwei Fällen auf der Ebene eines Landes- und eines Bundesverbandes sehr anspruchsvolle Prozesse der Organisationsentwicklung mit Führungskräften und Funktionsträger/-innen initiiert und begleitet haben. Ein drittes Projekt arbeitete ebenfalls intensiv mit Führungskräften auf der übergeordneten Verbandsebene und setzte dabei an verschiedenen Stellen in der Organisation an.

Auch in den lokalen Strukturen wurden in zwei Projekten anspruchsvolle Veränderungsprozesse initiiert, die zunächst erste Voraussetzungen für darauf aufbauende Überlegungen zur Stärkung von Beteiligung schufen. In diesen Fällen waren selbstgewählte digitale Maßnahmen flankiert durch Angebote zum Aufbau von Kompetenzen ein „Motor“ zur Aktivierung von Mit-

gliedern im Verein. Dagegen standen von Anfang an durch ein Projekt vorgegebene digitale Maßnahmen dem Anliegen der Beteiligungsförderung insgesamt eher im Weg.

In der folgenden Übersicht haben wir die wichtigsten Aspekte zur Gesamtqualität der bewerteten Modellprojekte noch einmal dargestellt.

Tabelle 47: Gesamtqualität der bewerteten Modellprojekte

- 5 von 7 Modellprojekten erfüllten die Voraussetzungen für ein Wirkungsaudit.
- Im Durchschnitt erzielten die 5 bewerteten Modellprojekte 26 von 34 möglichen Punkten, was immer noch ein gutes Ergebnis darstellt.
- Die Modellprojekte basierten weitgehend auf überzeugenden Konzepten.
- Die Projekte überzeugten vor allem mit bei den Kriterien Beschreibung, Abgrenzung und empirische Begründung des Problems, Berücksichtigung relevanter Kontextfaktoren, Abgrenzung der Zielgruppe und Entwicklung von miteinander zusammenhängenden Wirkungszielen.
- Empirische Belege für die wichtigsten Ursachen, die Entwicklung geeigneter Wirkungsindikatoren und Überlegungen zur längerfristigen Unterstützung der Zielgruppe bereiteten teils noch Schwierigkeiten.
- Hinsichtlich der für die Umsetzung der Maßnahmen erforderlichen Erfahrungen und Kompetenzen waren die Projekte insgesamt gut aufgestellt (Strukturqualität). Teilweise fielen aber Defizite im Bereich der Organisationsentwicklung auf.
- Die Prozessqualität der 5 bewerteten Projekte war ebenfalls weitgehend überzeugend. Das trifft beispielsweise auch auf Überlegungen zu wichtigen Aspekten der Maßnahmenumsetzung zu.
- Alle Modellprojekte setzten Maßnahmen zur Qualitätssicherung ein.
- Mindestens eine der beiden Hauptzielgruppen (Führungskräfte auf der übergeordneten Verbandsebene oder Schlüsselakteure in lokalen Strukturen) wurde von den Projekten gut erreicht. Schwierigkeiten gab es jeweils bei der zweiten Hauptzielgruppe.
- Insgesamt nicht befriedigend ist die Ergebnisqualität der 5 Modellprojekte.
- Die Modellprojekte hatten vor allem Schwierigkeiten, Daten zur Akzeptanz und/oder zu geeigneten Wirkungsindikatoren für die Zielerreichung und/oder zu den Nebenwirkungen systematisch zu erfassen.
- Trotzdem konnten zwei Projekte einzelne Wirkungen im Rahmen der von ihnen angestrebten Wirkungsziele ausreichend belegen. Die qualitativen Ergebnisse der Programmevaluation bestätigten weitere Wirkungen der anderen drei Projekte.
- Belegte Wirkungen finden sich hauptsächlich im Bereich der Kompetenzen und der Sicherheit im Umgang mit digitalen Medien.
- Die belegten Wirkungen im Bereich der Beteiligung beziehen sich vor allem auf die Aktivierung von Vereinsmitgliedern zu selbstorganisierten Aktivitäten.
- Darüber hinaus konnten die Projekte oder die Programmevaluation Wirkungen im Bereich

der Verbesserung der Kommunikation sowie der Arbeit von Führungskräften an einem Kommunikations- und Beteiligungsmodell belegen.

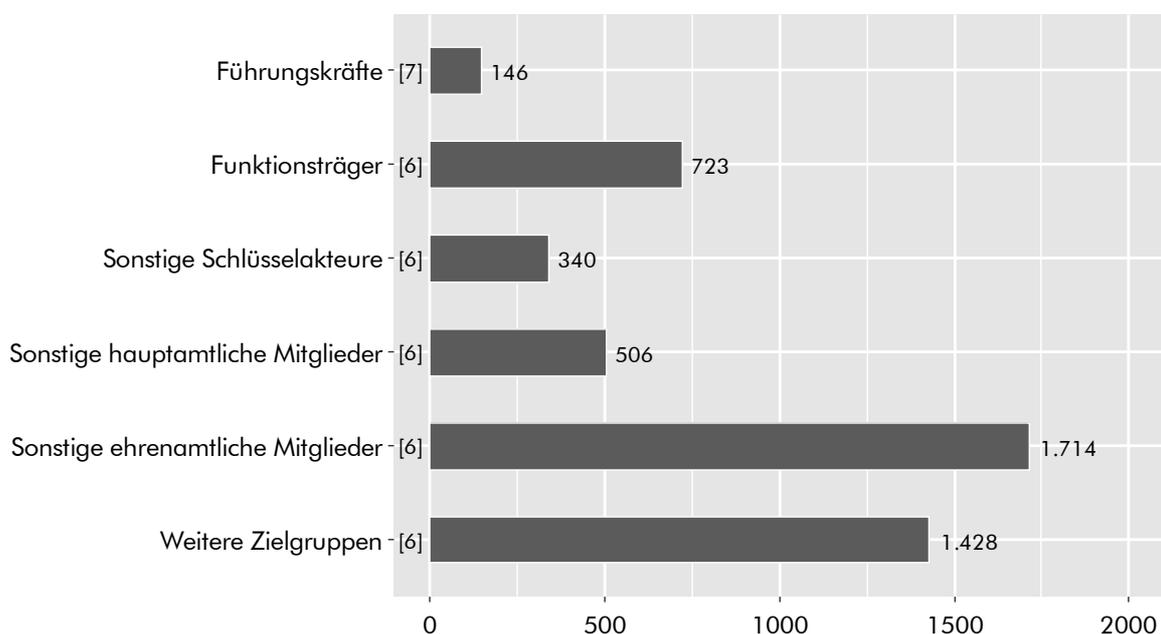
- Auf Nebenwirkungen wurde jedoch kaum geachtet. Das ist insbesondere bei Modellprojekten, für die eigentlich eine Übertragung in andere Kontexte vorgesehen ist, nicht akzeptabel.

4.5.3 Leistungen der Modellprojekte

Neben den bereits im Rahmen der Wirkungsaudits thematisierten Bedarfsanalysen in den Vereinen und Verbänden war das Erreichen von Schlüsselakteuren eine entscheidende Leistung, die die Modellprojekte auf dem Weg zu den gewünschten Wirkungen erbringen mussten. Das betraf in erster Linie die Führungskräfte in den Vereinen und Verbänden. Alle 7 Projekte haben insgesamt 146 Führungskräfte erreicht, wobei das Minimum bei 3 Führungskräften lag und das Maximum bei 102. An dieser Stelle ist besonders positiv hervorzuheben, dass alle Modellprojekte in irgendeiner Weise mit Führungskräften zusammengearbeitet haben, da diese für eine längerfristige Verankerung der Projektangebote im Verband entscheidend sind.

Zu allen sonstigen abgefragten Zielgruppen haben nur 6 von 7 Projekten Angaben gemacht. So stellten Funktionsträgerinnen und -träger in den Verbänden und Mitgliedsorganisationen ebenfalls wichtige Schlüsselakteure dar. Davon erreichten die 6 Projekte insgesamt 723, wobei auch hier die Werte sehr weit auseinanderlagen und von 8 bis 504 Personen reichten. Schließlich wurden von den 6 Projekten außerdem 340 sonstige Schlüsselakteure, 506 sonstige hauptamtliche Mitglieder und 1.714 sonstige ehrenamtliche Mitglieder erreicht. Der Umfang weiterer Zielgruppen betrug insgesamt 1.428 Personen, wobei hier Werte von 0 bis 962 angegeben wurden.

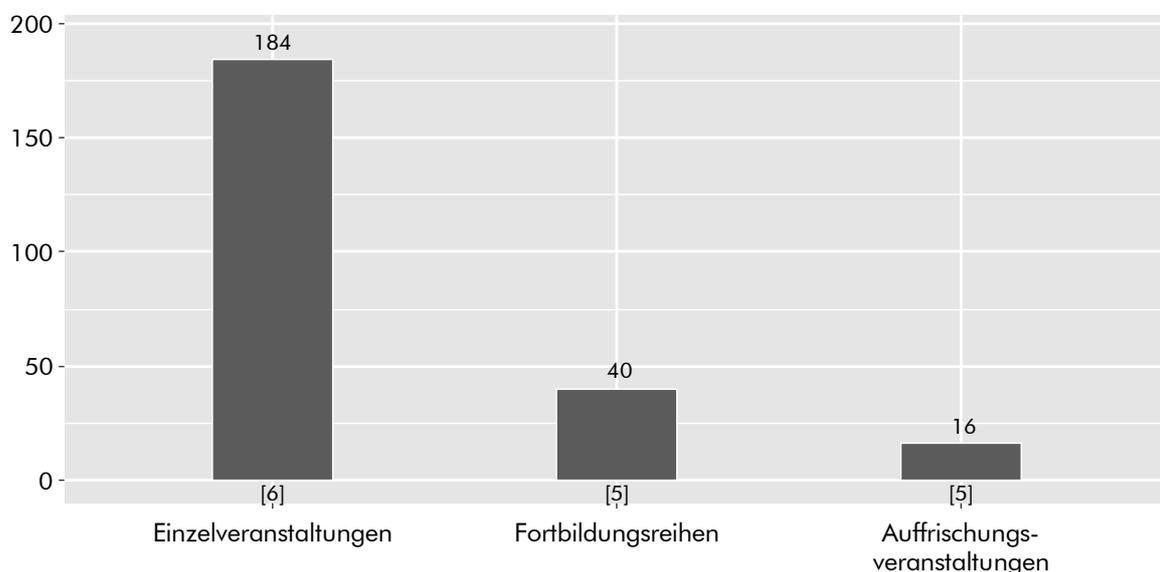
Abbildung 85: Anzahl der von den Modellprojekten insgesamt erreichten Personen aus verschiedenen Zielgruppen



* In eckigen Klammern: Anzahl der Projekte

Um Wissen und Kompetenzen zu digitalen Instrumenten und weiteren Projektthemen zu vermitteln, haben 6 der 7 Projekte Workshops und andere Veranstaltungen durchgeführt. Ein Projekt hat dazu keine Angaben gemacht. Der Online-Befragung zufolge haben 6 Projekte insgesamt 184 Einzelveranstaltungen durchgeführt. Im Durchschnitt waren das rund 31 Einzelveranstaltungen pro Projekt, wobei sich die angegebenen Werte zwischen 5 und 70 bewegten. Mit Blick auf die Aktivierung der Teilnehmenden sind Fortbildungsreihen und Auffrischungsveranstaltungen wichtig, weil diese Formate die für eine Stabilisierung neu gewonnener Kenntnisse und Kompetenzen so wichtige Übung und Wiederholung ermöglichen. Dazu liegen nur von 5 Projekten Angaben vor. Diese hatten insgesamt immerhin 40 Fortbildungsreihen (Durchschnitt: 8), aber nur 16 Auffrischungsveranstaltungen (Durchschnitt: 3) bis zum Zeitpunkt der Erhebung im 5. und letzten Förderjahr durchgeführt. Dabei gab ein Projekt bei den Auffrischungsveranstaltungen den Wert 0 an, sodass letztlich nur 4 Projekte eine Auffrischung von Inhalten anboten. Damit fiel insbesondere die Zahl der Auffrischungsveranstaltungen insgesamt sehr gering aus und spielte bei der Überwindung der Aktivierungsschnittstelle eine geringere Rolle. Immerhin hatten mit Ausnahme von dem Projekt, das dazu keine Angaben machte, alle anderen mindestens 3 Fortbildungsreihen durchgeführt. Der maximale Wert lag hier bei 16. Die Bedeutung der drei Veranstaltungsformate für die Projektarbeit wird auch an den Teilnehmerzahlen deutlich. So nahmen insgesamt 3.645 Personen an Einzelveranstaltungen, 1.107 Personen an Fortbildungsreihen und nur 169 Personen an Auffrischungsveranstaltungen teil.

Abbildung 86: Anzahl der von den Modellprojekten insgesamt durchgeführten Workshops und sonstigen Veranstaltungen



* In eckigen Klammern: Anzahl der Projekte

Darüber hinaus haben wir die Anzahl der durchgeführten Veranstaltungen und die Teilnehmerzahlen noch einmal gesondert nach ihrem inhaltlichen Schwerpunkt abgefragt. Demnach wurden die mit Abstand meisten Einzelveranstaltungen (100; N=6) zum Einsatz von digitalen Instrumenten durchgeführt. Danach folgten die Themen „Beteiligungs- und Partizipationsmethoden“ (75; N=6) und „andere Themen“ (62; N=4). Diese Daten zeigen, dass die Projekte

insgesamt den für das Bundesprogramm wichtigen Themen Priorität einräumten. Etwas anders sah es bei der Festigung oder Vertiefung dieser Inhalte aus. Die meisten Auffrischungsveranstaltungen fanden zu den Themen „Kommunikationsstrukturen im Verein oder Verband“ (10; N=5) und „Wissensmanagement“ (9; N=4) statt. Zu dem für die Modellprojekte besonders relevanten Einsatz von digitalen Instrumenten boten jeweils 4 Projekte insgesamt aber nur 8 Auffrischungsveranstaltungen und zu den ebenso hoch relevanten Beteiligungs- und Partizipationsmethoden nur 6 Auffrischungsveranstaltungen an. Bei „anderen Themen“ war es 1 Auffrischungsveranstaltung, wobei lediglich zwei Projekte überhaupt Angebote zu anderen Themen machten, und zwar ein Projekt zum „Musizieren im digitalen Raum“, „Diversität im Chor“, „Begegnung im digitalen Raum“ und zum Einsatz von Social Media für Beteiligung. Das andere Projekt bot Veranstaltungen zum Umgang mit Hass im Netz, zur Antisemitismuskritik bzw. zur Rassismuskritik im Verband sowie zu Demokratiegefährdung und Partizipation im Verband an.

Tabelle 48: Von den Workshops und sonstigen Veranstaltungen abgedeckte Themen
Mehrfachnennungen waren möglich

Veranstaltung	Gesamt	Median	Minimum	Maximum	N*
Einsatz von digitalen Tools	130	24	4	40	6
Davon Einzelveranstaltungen	100	17	4	31	6
Davon Fortbildungsreihen	22	5	3	9	4
Davon Auffrischungsveranstaltungen	8	3	1	4	3
Beteiligungs- oder Partizipationsmethoden	109	16	4	34	6
Davon Einzelveranstaltungen	75	8	3	30	6
Davon Fortbildungsreihen	28	6	1	11	5
Davon Auffrischungsveranstaltungen	6	2	1	3	3
Wissensmanagement im Verband oder im Verein	51	8	1	20	6
Davon Einzelveranstaltungen	22	6	1	10	4
Davon Fortbildungsreihen	20	3	1	7	5
Davon Auffrischungsveranstaltungen	9	3	1	5	3
Kommunikationsstrukturen im Verband oder im Verein	63	9	1	22	6
Davon Einzelveranstaltungen	30	9	1	12	4
Davon Fortbildungsreihen	23	5	1	7	5
Davon Auffrischungsveranstaltungen	10	2	1	5	4
Andere Themen	82	41	13	69	2
Davon Einzelveranstaltungen	62	31	10	52	2
Davon Fortbildungsreihen	19	10	3	16	2
Davon Auffrischungsveranstaltungen	1	1	1	1	1

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

Damit die Projektteilnehmerinnen und -teilnehmer digitale Instrumente auch selbständig im Verband und Verein einsetzen können, benötigen sie Unterstützungsangebote. So ist positiv hervorzuheben, dass 6 der 7 Modellprojekte irgendein Unterstützungsangebot vorhielten. Ein

Projekt machte dazu keine Angaben. Alle anderen boten gemeinsame Treffen zum Austausch von Erfahrungen sowie die individuelle Beratung durch Projektmitarbeiter/-innen zur Lösung von Problemen an. Auf die Ausbildung von Multiplikatorinnen bzw. Multiplikatoren oder Lot-sinnen/Lotsen setzten 5 Projekte. 3 Projekte stellten Leitfäden zum Einsatz digitaler Tools bereit und jeweils 2 Projekte boten die Hospitation durch Projektmitarbeitende beim Einsatz von digi-talen Tools an bzw. erstellten Podcasts, Videos oder Blogs zur Beschreibung der Vorgehens-weise beim Einsatz digitaler Tools. Ein Projekt gab an, dass es zwar die verschiedenen ge-nannten Unterstützungsangebote vorhielt, diese aber nicht angenommen wurden.

Zum Schluss wollten wir von den Projekten wissen, wie viel Prozent der Projektzeit sie für be-stimmte vorgegebene Arbeitsschwerpunkte aufgewendet hatten. Nicht überraschend ist, dass durchschnittlich mehr als ein Viertel und damit der größte Anteil (27,1 %) auf Workshops und sonstige Veranstaltungen mit Zielgruppen zur Entwicklung und/oder zum Einsatz digitaler Tools entfiel. Darunter dürften auch die in den qualitativen Ergebnissen thematisierten Testläu-fe mit Zielgruppen für digitale Tools fallen. Knapp 20 % ihrer Arbeitszeit wendeten die Projekte im Durchschnitt für die eigene Entwicklung von digitalen Tools auf und fast ebenso viel für die eigene Entwicklung von Bildungsmaterialien. Das restliche Drittel blieb Workshops und Veran-staltungen zu anderen Themen (18,1 %) sowie anderen Arbeitsschwerpunkten (15,4 %) vorbe-halten. Mit Blick auf die anderen Themen gaben zwei Projekte das wichtige Feld der Organi-sationentwicklung an. Ein drittes Projekt beschrieb an dieser Stelle ganz ähnlich als Thema die „Entwicklung von Strategien für das Verständnis des Konzepts der Digitalisierung, das nicht nur die Anwendung digitaler Werkzeuge, sondern auch einen Prozess der Transformation von Strukturen und einen Mentalitätswandel im Zusammenhang mit den Werten der teilnehmen-den Vereine und den Zielen der Digitalisierung bedeutet“. Ein Projekt gab „Diversität und Viel-falt“, die Ansprache neuer Zielgruppen, „Chor und Gesellschaft“ als weitere Themen an. An-sonsten wurden noch Öffentlichkeitsarbeit, die Unterstützung des Projektpartners, die Unter-stützung von Ehrenamtlichen, Austausch- und Vernetzungstreffen, die Beratung von Gremien, interne Kommunikation, eigene Fortbildung, Themenaneignung, Qualitätssicherung und Eva-luation sowie weitere Aspekte des Projektmanagements als Themen genannt.

Wie oben bereits erwähnt, verwendeten die Projekte im Durchschnitt ein Fünftel ihrer Zeit auf die eigene Entwicklung von digitalen Produkten. Diesbezüglich sind die Leistungen der Projek-te teilweise beachtlich. Besonders ein Projekt sticht mit der Entwicklung der „virtuellen Chor-welten“ heraus. Sie enthalten eine aufwändig programmierte, mit verschiedenen Stationen für die Aktivitäten von Chören ausgestattete avatarbasierte Begegnungsplattform (interaktive Chor-Leben-Welt „Topia“). Dazu gehört außerdem ein digitale, stationenbasierte „Lernreise zu Vielfalt und Teilhabe“ mit einer ausführlichen Anleitung, die als Workshopreihe von Chorlei-tenden selbstständig umgesetzt werden kann. Das mit Blick auf das Thema der Beteiligung wichtigste Produkt ist aber das digitale „Chorlabor“, das eine gemeinschaftliche musikalische Komposition ermöglicht. Außerdem hat das Projekt ein digitales Kinderrechte-Spiel sowie ein digitales Wahl-Tool entwickelt und anfänglich auch an einem aufwändigen Spiel zur Vermitt-lung musiktheoretischer Grundlagen gearbeitet, das es aber wieder verworfen hatte. 3 Pro-dukte (das Chorlabor, die Lernreise und das Kinderrechte-Spiel) haben darüber hinaus Ein-gang einen Methodenkoffer gefunden, der in Präsenz einsetzbar ist. Ein weiterer Teil der viel-fältigen Produkte dieses Projektes besteht in sogenannten digitalen Bildungsressourcen zur Nutzung von sozialen Medien, zu Wissensmanagement in Chorstrukturen und zum Thema Mitgliederversammlungen sowie in Podcasts und Videointerviews im Rahmen des Wissensma-

nagements für Chöre. Sie beinhalten auch kurze Videointerviews zu Partizipation bzw. Interessenvertretung in Chören. Ferner hat das Projekt auch ein Handbuch zu den Abläufen innerhalb der Geschäftsstelle erstellt.

Zwei weitere Modellprojekte haben jeweils eine BeteiligungsApp und in einem Fall außerdem eine Beteiligungsplattform weiterentwickelt und erprobt. Es gelang jedoch nicht, die Instrumente in den Verbänden oder Vereinen zu implementieren. In beiden Projekten entstand aber auch ein Beteiligungshandbuch bzw. Videotutorials. Ein viertes Projekt hat vielfältiges Videomaterial zu verschiedenen digitalen Instrumenten wie etwa Instagram für die Implementation und Nutzung im Ortsverein erstellt. Darüber hinaus hat es eigene digitale Newsletter mit vielen technischen Tipps und Hinweisen sowie Best-Practice-Beispiele aus dem Projekt für andere Vereine auf der Verbandswebseite sowie Workshop-Dokumentationen veröffentlicht. Und das fünfte Projekt plante als ein wichtiges Produkt einen Leitfaden für die Mitgliedsorganisationen des Verbandes mit Best-Practice-Beispielen zur Einführung von digitalen Instrumenten in unterschiedliche Vereinssettings. Ein sechstes Projekt arbeitete anfänglich ebenfalls mit einer Beteiligungsplattform, nahm aber aufgrund der Schwierigkeiten mit der Implementation davon Abstand und fokussierte sich auf einen offen angelegten, anspruchsvollen Organisationsentwicklungsprozess zum Thema Kommunikation und Beteiligung. Es plante zum Projektende aber auch eine Sammlung von Methodenkarten. Das zu Rassismus- und Antisemitismuskritik arbeitende Projekt hat schließlich neben der aufwändigen Begleitung des Synodenprozesses praxisbezogene, digitale Bildungsmaterialien entwickelt, erprobt und veröffentlicht. Dazu gehört insbesondere der modularartig aufgebaute „VerLernkurs“ zur Rassismuskritik und die Broschüre „Störung hat Vorrang“ zu christlicher Antisemitismuskritik als religionspädagogischer Praxis. Darüber hinaus hat es in einem anspruchsvollen Teilprojekt mit Lehrkräften sowie Schülerinnen und Schülern Bildungsmodule zur Antisemitismuskritik erarbeitet und erprobt.

4.5.4 Förderliche und hinderliche Rahmenbedingungen der Modellprojekte

Die Modellprojekte haben verschiedene wichtige Rahmenbedingungen identifiziert, die ihre Arbeit begünstigten oder aber auch behinderten. Letztere sind insbesondere deshalb von Bedeutung, weil zwei Modellprojekte ihre geplanten Maßnahmen nur ansatzweise umsetzen und ihre Zielgruppen letztlich nicht erreichen konnten.

Förderlich waren zunächst ein Projektmitarbeiter oder eine Projektmitarbeiterin bzw. eine kontinuierliche Ansprechpartnerin im Verband, die Anbindung des Projektes an die Geschäftsstelle bzw. das Hauptamt, aufgeschlossene Führungskräfte sowie eine hohe Flexibilität des Projektteams, um auf die spezifischen Verbandskontexte und Zielgruppen und insbesondere auf die Herausforderungen der Corona-Pandemie reagieren zu können. Für die meisten Modellprojekte war darüber hinaus die Corona-Pandemie ein Türöffner in den Verband, da sie in der Situation gern als Dienstleister für die Digitalisierung in Anspruch genommen wurden und diese Möglichkeit auch für den Aufbau von Kontakten und Vertrauen nutzten.

Die Modellprojekte hatten aber auch mit vielfältigen schwierigen Rahmenbedingungen zu kämpfen. Einige hingen direkt mit der erwähnten Corona-Pandemie zusammen. So führten die Wünsche der Verbände nach digitalen Angeboten in dieser Zeit teilweise auch zur Überforderung von Projekten, die sich nach der Hochphase der Pandemie erst wieder Freiräume für ihre ursprünglichen Anliegen schaffen mussten. Anfangs geplante Abläufe und Maßnah-

men mussten teilweise erheblich verändert werden. Ferner konnten Bedarfsermittlungen und Angebote nicht immer wie geplant umgesetzt werden, weil während der Corona-Pandemie die dafür erforderlichen persönlichen Begegnungen fehlten. Schließlich wendete sich die digitale „Übersättigung“ nach dieser Phase teilweise gegen die Projekte, die dadurch – insbesondere in einem Fall – große Mühe hatten, Nutzerinnen und Nutzer für ihre äußerst aufwändig entwickelten digitalen Produkte zu finden. Auch ein anderes Projekt teilte diese Erfahrung. Es konnte jedoch nach einer Zeit des Abwartens und des vorsichtigen Umgangs mit Digitalisierung seine angestoßenen Prozesse – beispielsweise zur Überarbeitung der Verbandswebseite – wieder aufgreifen. An dieser Stelle spielte sicherlich eine Rolle, dass die Arbeit an der Verbandswebseite ein zentrales Element der Organisation betraf, während andere digitale Angebote mit Blick auf das Funktionieren der Organisation verzichtbar waren.¹⁰⁰ Das betroffene Projekt reagierte dann sehr engagiert und flexibel mit der Entwicklung eines Methodenkoffers für seine Produkte, der auch in Präsenz einsetzbar ist.

Ungünstig wirkte sich auch ein häufiger Wechsel der strukturellen Anbindung aus, der wiederum mit größeren Umstrukturierungen im Verband zusammenhing. Das traf besonders auf ein Modellprojekt zu. In einem anderen Fall fiel mitten in der Programmphase der unterstützende Kontext des Hauptamtes durch einen internen Bruch im Geschäftsstellenteam weg. Über eine schwierige Kommunikation im Verband bzw. über starre hierarchische Strukturen sowie teilweise langwierige Entscheidungswege des ehrenamtlichen Vorstands und unklare Zuständigkeiten klagten ebenfalls verschiedene Modellprojekte. Ein knapp besetztes Hauptamt bzw. wenig Zeitressourcen von Führungskräften waren weitere hinderliche Rahmenbedingungen.

Aber auch unterschiedliche Zielvorstellungen von Projektträger und Tandempartner sowie teilweise inkompatible Strukturen beider Partner erschwerten die Arbeit der Modellprojekte. Hier von war ein Projekt besonders betroffen. Während der Projektträger insbesondere Beteiligung durch digitale Mittel entwickeln wollte, war der Tandempartner eher an der Digitalisierung und an schnellen, niedrigschwelligen, gut aufbereiteten Problemlösungen interessiert. Das passte jedoch nicht zu eher langfristigen Projektzielen wie einer Haltungsänderung von Zielgruppen und den für Modellprojekte essentiellen Erprobungsphasen. Die strukturelle Arbeit an Partizipationsprozessen kollidierte und konkurrierte hier mit dem hohen Druck, unter dem die Hauptamtlichen standen, um für ihre Projekte (an die das betreffende Modellprojekt angebunden war) die geforderten Outputs bzw. Teilnehmendenzahlen nachzuweisen. Das Projekt musste sich aufgrund dieser Reibungen immer wieder in die Organisation „reinkämpfen“. Dasselbe Projekt empfand die in der Projektkonstruktion angelegte hohe Abhängigkeit vom kooperierenden Verband als besonders schwierig.¹⁰¹

Zu den hinderlichen Rahmenbedingungen gehörten aber auch anfänglich starke Widerstände aus einzelnen Mitgliedsorganisationen eines Verbandes gegen das Digitalisierungsprojekt. In dem Zusammenhang klagte eine Projektverantwortliche auch über ihr entgegengebrachte diskriminierende Äußerungen. Sie hätte sich in dem Zusammenhang Unterstützung bei der Arbeit in einem rassistischen Umfeld gewünscht. Darüber hinaus vermissten etliche Projekte einen Erfahrungsaustausch mit den anderen Modellprojekten. Ein Projekt vermisste auch eine

¹⁰⁰ So konzentrierten sich z.B. die in Chören aktiven Mitglieder eines Verbandes nach dem Corona-Lockdown vor allen Dingen wieder auf das gemeinsame Singen in Präsenz.

¹⁰¹ Das Projekt betonte im Auditgespräch ausdrücklich, dass dieses schwierige Spannungsverhältnis unabhängig von der sehr guten persönlichen Kommunikation mit den Ansprechpartnerinnen und -partnern des Verbandes bestand.

stärkere inhaltlich-methodische Begleitung etwa zu Fragen der Organisationsentwicklung oder Unterstützung beim Umgang mit Konflikten, die durch von ihm angestoßene Prozesse aufkamen.

Gründe für das Scheitern von zwei Modellprojekten

Abschließend möchten wir noch gesondert auf die schwierigen Rahmenbedingungen der beiden Modellprojekte eingehen, die ihre Maßnahmen nicht wie gewünscht umsetzen konnten. Teilweise trafen auf diese beiden Projekte auch einige der oben genannten hinderlichen Rahmenbedingungen zu. Andere Faktoren waren aber spezifisch.

So scheiterte die Umsetzung des vielversprechenden Konzeptes eines der beiden Projekte¹⁰² an internen Konflikten im Partnerverband, die zur einseitigen Kündigung der Kooperation mit dem Projektträger führten. Ursprünglich wollte das Projekt mit bereits akquirierten Mitgliedsorganisationen eine BeteiligungsApp weiterentwickeln, erproben und schließlich implementieren und im Verband verbreiten. In dem Interview mit der Programmevaluation reflektierte das Projekt aber auch andere gewichtige Gründe, warum sein Angebot nicht auf Resonanz stieß. Zum einen sah es im Nachhinein einen „Konstruktionsfehler“ darin, dass kein Projektmitarbeiter beim kooperierenden Verband angesiedelt war. Der zentrale hinderliche Faktor war aus Projektsicht aber die Kultur und Struktur des Verbands aus dem Bereich Feuerwehr/THW/DLRG, die Instrumenten wie der vom Projekt entwickelten BeteiligungsApp entgegenstand. Die Verbandskultur beruht im Kern auf persönlicher Begegnung und persönlichen Absprachen in Präsenz sowie der Kultivierung hierarchischer Strukturen. Die Unkontrollierbarkeit des Abstimmungsverhaltens durch die BeteiligungsApp lehnten die Funktionsträger/-innen der lokalen Strukturen daher eher ab. Das Projekt vermutete als Grund, dass eine gewisse Entscheidungsmacht auch eine wichtige Art der Entlohnung für die Ehrenamtlichkeit in dem Verband darstellt, die durch die BeteiligungsApp entzogen würde. Aufgrund gegenteiliger Erfahrungen des Projektträgers in der Zusammenarbeit mit Gruppen in anderen Kontexten (z.B. Kommunalpolitik) schätzte das Projekt in seiner selbstkritischen Betrachtung zudem die Bedeutung der Hierarchie im Verband falsch ein. In einem so stark hierarchisch geprägten Verband sei auch außerhalb des Einsatzbereiches eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe und eine gemeinsame Arbeit mit Gruppen auf unterschiedlichen Hierarchiestufen schwierig. Der Beteiligungsansatz des Projektes lebte aber davon, verschiedene Gruppen zusammenzubringen und dabei die Unterschiede möglichst zu nivellieren. Ein Erfolgsfaktor für seinen Ansatz bestand geradezu darin, den „Moment des Miteinander-Spielens“ zu erreichen, in dem hierarchische Positionen unwichtig werden. Neben der prinzipiellen Herangehensweise des Projektes nahm auch das Design der App keine Rücksicht auf die Verbandshierarchien. Eine BeteiligungsApp ist aus Projektsicht allerdings nur dort sinnvoll, wo auch Gestaltungsspielraum vorhanden ist. Hinzu kam, dass das Projekt den Verband während der Corona-Pandemie mit seinen digitalen Angeboten nicht unterstützen konnte, weil dieser aufgrund seiner spezifischen Aufgaben ganz anders gelagerte Probleme bearbeiten musste. Das Projekt empfand sich in der Situation eher als Störfaktor. Es vermutete darüber hinaus, dass die im Nachgang seiner ersten Feedbacktagung in die App eingeführte Gendersprache zu Abwehrhaltungen im Verband führte, was aber nicht offen angesprochen wurde. Bei einer Überprüfung der tatsächlichen Aktivitäten der

¹⁰² Vgl. Strobl; Klemm; Werner; Lobermeier (2020): 1. Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung, a.a.O., S. 134 ff.

Mitgliedsorganisationen auf der BeteiligungsApp stellte das Projekt fest, dass viel weniger Aktivitäten stattfanden als es aufgrund anderer Informationen angenommen hatte. Dabei spielte sicherlich auch eine Rolle, dass sich die Zielgruppe dem Projekt verpflichtet fühlte, aber letztlich den Erwartungen nicht nachkommen konnte oder wollte. Das Projekt berichtete allerdings auch eine positive Nebenwirkung. So haben die durch eine anfängliche Zusammenarbeit mit einigen Mitgliedsorganisationen weiterentwickelten Funktionen der BeteiligungsApp Anklang in Jugendtreffs gefunden.¹⁰³

Das zweite Modellprojekt wollte seine Beteiligungsplattform und eine BeteiligungsApp insbesondere interessierten Jugendringen bzw. darin organisierten Jugendvereinen oder -verbänden zur Verfügung stellen. Dafür hatte es zu Beginn auch einen Jugendverband aus dem Bereich Feuerwehr/THW/DLRG als zentralen Partner gewonnen¹⁰⁴ und darüber hinaus eine Kooperation mit drei Mitgliedsorganisationen auf Kreisebene begonnen (vgl. Projektmonitoring). Nach einem Personalwechsel der wichtigsten Ansprechpartnerin bestand jedoch kein Interesse mehr an dem Projekt. Demzufolge konnte es die darauf bezogenen Wirkungsziele nicht weiterverfolgen.¹⁰⁵ Dass kein Kooperationsvertrag des Jugendverbandes mit dem Projekt bestand, war ein weiterer erschwerender Kontextfaktor. Außerdem hatte eine aufgeschlossene ehrenamtliche Vorständin schließlich keine Zeitressourcen mehr.

Um die BeteiligungsApp weiterzuentwickeln hatte das Projekt eine Online-Befragung von ca. 30 Jugendlichen aus Jugendorganisationen der Region zu Beteiligungskultur, Verbandsstrukturen und technischem Nutzerverhalten durchgeführt und ausgewertet. Weitere ungünstige Rahmenbedingungen führten jedoch nicht zu einer Verbesserung der Nutzung. So standen Vorbehalte und digitale Gewohnheiten der jugendlichen Zielgruppe einer Nutzung der Beteiligungsplattform bzw. der App entgegen. Tests mit kleinen Gruppen hatten ergeben, dass sich Jugendliche ungern auf der Plattform registrieren wollten und sich zudem ungern Apps auf ihre mobilen Endgeräte herunterladen, die sie nur selten nutzen. Zudem stellte die Erstellung einer eigenen Datenschutzerklärung samt Nutzungsbedingungen für die dahinterstehende Organisation eine Herausforderung dar. Ferner funktionierten Erinnerungssysteme per E-Mail nur schlecht, weil die Zielgruppe ihre E-Mail-Accounts nicht regelmäßig nutzte. Obwohl das Projekt auch eine Zusammenarbeit mit einem Stadtjugendring begann, blieb es schwierig, innerhalb der Strukturen der Jugendringe Testgruppen für die Erprobung der App zu finden. Das galt auch für die zahlreichen Versuche des Projektes, in anderen Kontexten potentielle Nutzerinnen und Nutzer zu akquirieren. Dem standen nicht zuletzt Hierarchien und starre Strukturen der möglichen Partnerorganisationen im Weg, die einen erheblichen Mehraufwand bei der Akquise verursachten. Ferner beobachtete das Projekt bei seinen potentiellen Zielgruppen einen Sättigungseffekt hinsichtlich des Themas „Beteiligung“, weil es speziell in dem betreffenden Bundesland in den letzten Jahren sehr stark in den Fokus gerückt wurde. Schließlich musste das Projekt 2023 selbst einen kompletten Wechsel des Leitungsteams verkraften.

¹⁰³ Anzumerken ist an dieser Stelle, dass die BeteiligungsApp des Bildungsträgers unabhängig vom Modellprojekt in etlichen Kontexten wie Schulen oder Verwaltungen rege genutzt wird.

¹⁰⁴ Vgl. Strobl, Rainer; Klemm, Jana; Werner, Merle; Lobermeier, Olaf (2021): 2. Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung zur 4. Programmphase des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ (Z:T). Hannover: proVal, S. 184 ff.

¹⁰⁵ Das betraf die zentralen Mittlerziele 1 bis 4 und die dazugehörigen Handlungsziele des Projekts. Vgl. Strobl; Klemm; Werner; Lobermeier (2021): 2. Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung, a.a.O., S. 191 ff.

4.5.5 Modellhaftigkeit der Modellprojekte zur Digitalisierung

Eine Aufgabe der Evaluation im Hinblick auf die Modellprojekte zur Digitalisierung bestand in der Analyse ihrer Modellhaftigkeit. Als modellhaft betrachten wir Formen der digitalen Demokratiestärkung und Beteiligung, die 1. die ermittelten Bedarfe in den Vereinen und Verbänden systematisch berücksichtigen, 2. Schlüsselakteure zur Durchführung von Maßnahmen motivieren (Aktivierungsschnittstelle) sowie 3. digitale Wege der Demokratiestärkung und Beteiligung nachhaltig verankern (Implementationsschnittstelle). Für eine nachhaltige Verankerung müssen beispielsweise Schlüsselakteure vom Nutzen der digitalen Instrumente überzeugt sein und diese müssen für die Zielgruppe attraktiv sein. Außerdem war eine Vorgabe des Programmgebers, dass 4. die digitalen Formate zur Beteiligung und Demokratiestärkung partizipativ entwickelt und erprobt werden.¹⁰⁶

Vor dem Hintergrund von theoretischen Überlegungen zur Modellhaftigkeit, die wir in anderen Zusammenhängen angestellt haben,¹⁰⁷ sowie den Vorgaben des Programmgebers an die Modellprojekte zur Entwicklung von *innovativen* digitalen Wegen der Demokratiestärkung und Beteiligung haben wir die Innovativität der entwickelten digitalen Beteiligungsformate als 5. Kriterium der Modellhaftigkeit aufgenommen. Dabei sind verschiedene Formen der Innovation denkbar, die von der Entwicklung ganz neuer digitaler (Beteiligungs-)Formate oder Methoden über die neuartige Kombination bestehender Formate oder Methoden bis zur Implementation von bestehenden digitalen (Beteiligungs-)Formaten oder Methoden in einen neuen Kontext (in diesem Fall in spezifische Verbandskontexte) reichen.

Übertragbarkeit ist ebenfalls ein Kriterium für Modellhaftigkeit und bezieht sich darauf, in welchem Ausmaß die entwickelten Projektangebote auch in anderen Vereins- und Verbandskontexten erfolgreich übernommen und angewendet werden könnten. Eine Übertragbarkeitsanalyse zählte jedoch nicht zu den Aufgaben der Programmevaluation, weshalb wir dieses Kriterium aus der Analyse aussparen. Während eines Workshops mit den Modellprojekten am 24.11.2021 hat die Programmevaluation auch eine Diskussion über Modellhaftigkeit initiiert. Dabei wurden einige der genannten Kriterien präzisiert und um weitere ergänzt. Demnach sind Projekte modellhaft, wenn sie 6. Entscheidungsprozesse in Vereinen und Verbänden transparent gestalten, sodass Themen und Perspektiven der Teilnehmenden sichtbar werden, sie dazu eine Rückmeldung erhalten und ihnen die Form und Reichweite ihrer Beteiligung sowie deren Gründe deutlich werden. Modellhaftigkeit macht ergänzend dazu aus, dass die (digitalen) Projektangebote 7. eine permanente Beteiligung gewährleisten und 8. Vernetzungsprozesse innerhalb und/oder außerhalb der Organisation ermöglichen. Als innovativ sollten die Projekte über die oben genannten Aspekte hinaus auch gelten, wenn sie eine reflektierte Entwicklung einer neuen bzw. einer experimentellen Methode zur Umsetzung von Beteiligungsprojekten oder einen reflektierten und konzeptuell entwickelten Wissenstransfer bzw. einen Austausch von bestehendem Wissen in einer Organisation mit digitalen Mitteln vorantreiben.

¹⁰⁶ Vgl. Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“: „Programmbereich 3A: Modellprojekte zur Stärkung von Teilhabe und Engagement - Themenschwerpunkt Digitalisierung“. Online unter: <https://www.zusammenhalt-durch-teilhabe.de/foerderung/143448/programmbereich-3a-modellprojekte-zur-staerkung-von-teilhabe-und-engagement-themenschwerpunkt-digitalisierung> (Zugriff: 19.01.22).

¹⁰⁷ Aufgrund der erwünschten Anonymität verzichten wir an dieser Stelle auf die Quellenangabe.

Durch den systematischen Vergleich von 6 der 7 Modellprojekte¹⁰⁸ im Sinne einer minimalen Kontrastierung¹⁰⁹ haben wir anhand der zuvor genannten 8 Kriterien gemeinsame Merkmale der Modellprojekte identifiziert, die sich als modellhaft bezeichnen lassen. Für den systematischen Vergleich haben wir alle uns vorliegenden Informationen (insbesondere aus den Wirkungsaudits, dem Projektmonitoring sowie den Workshops zur Zielexplication und zur Rekonstruktion der Wirkungsmodelle) verwendet.

(1) Die vier¹¹⁰ in das Wirkungsaudit einbezogenen Projekte zur Beteiligung und Digitalisierung haben die ermittelten Bedarfe systematisch in ihren Maßnahmen berücksichtigt. Auch die anderen beiden Projekte, die bei den Wirkungsaudits nicht berücksichtigt werden konnten, hatten entweder systematisch oder zumindest in der Zusammenarbeit mit einigen Schlüsselakteuren Bedarfe ermittelt und diese bei der Weiterentwicklung ihrer digitalen Instrumente berücksichtigt.

(2) Drei der vier¹¹¹ in das Wirkungsaudit einbezogenen Projekte zur Beteiligung und Digitalisierung gelang es, Schlüsselakteure zur Durchführung von Maßnahmen zu motivieren und die Aktivierungsschnittstelle zumindest bei Teilen einer der Hauptzielgruppen erfolgreich zu überwinden. Bei einem vierten Projekt gelang das nach den uns vorliegenden Informationen zumindest bei einzelnen Personen aus den Zielgruppen.

(3) Die nachhaltige Verankerung von digitalen Wegen zur Demokratiestärkung und Beteiligung (Implementationsschnittstelle) war nach den uns vorliegenden Informationen bis zum Zeitpunkt des Wirkungsaudits keinem der Modellprojekte abschließend gelungen. Am stärksten fortgeschritten waren die Modellprojekte, die ein offeneres Vorgehen verfolgten, das nicht auf ein bestimmtes digitales Instrument fokussiert war. Eine eher geschlossene Vorgehensweise, die ein bestimmtes digitales Instrument in einem Verein oder Verband implementieren wollte, bewährte sich dagegen nicht.

(4) Die Entwicklung und Erprobung digitaler Formate zur Beteiligung und Demokratiestärkung war schlussendlich nur bei 3 der insgesamt 6 zur Beteiligung arbeitenden Modellprojekte als ein wichtiger Bestandteil vorgesehen. In allen drei Fällen war eine partizipative Entwicklung geplant und wurde vor allem in Form von Testläufen und Playtests mit der Zielgruppe, aber auch mit der inhaltlichen Arbeit an nützlichen Funktionen in mehr oder weniger großem Umfang umgesetzt. Aber auch die anderen 3 Projekte wählten eine partizipative Vorgehensweise, die sich auf intensive Bedarfsanalysen und daraus folgend auf die Entwicklung kleiner beteiligungsorientierter Projekte, vereinspezifischer digitaler Lernangebote oder auf die Entwicklung einer Kommunikations- und Beteiligungsstrategie erstreckte.

(5) Die Modellprojekte waren in verschiedener Hinsicht innovativ. Das Projekt in einem Chorverband hat mit Blick auf Beteiligung verschiedene digitale, auf die Erlebniswelt von Chören

¹⁰⁸ Wir haben das Modellprojekt zum spezifischen Thema der Rassismuskritik und die Analyse des Teilprojektes eines Synodenprozesses zur Vorbereitung einer Beschlussvorlage aus der Untersuchung zur Modellhaftigkeit ausgeschlossen, weil es sich dabei nicht wie in den anderen Fällen um ein „Digitalisierungsprojekt“ zur Stärkung von Beteiligung handelte.

¹⁰⁹ Der Begriff „minimale Kontrastierung“ stammt aus der Grounded Theory und dient zur Aussonderung zufälliger Unterschiede. Vgl. Strauss, Anselm L.; Corbin, Juliet (1990): *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park; London; New Delhi: Sage.

¹¹⁰ Wir möchten an der Stelle nochmals darauf hinweisen, dass hier nur von den 4 in das Wirkungsaudit einbezogenen Projekten die Rede ist, die auch zum Thema der Digitalisierung und Beteiligung arbeiteten.

¹¹¹ Siehe vorangehende Fußnote.

zugeschnittene Instrumente neu entwickelt (erste Form der Innovation). Dazu gehören insbesondere das kollaborative „Chorlabor“ für gemeinsame musikalische Kompositionen und die stationenbasierte virtuelle Chorwelt, die eine Begegnung und gemeinsame Aktivitäten von Chören ermöglichen sollte. Die Entwicklung dieser neuartigen Instrumente wurde außerdem von vielfältigen Aktivitäten des Projektes zum Wissensmanagement und kurzen Inputs zum Thema Beteiligung begleitet.

In drei anderen Fällen ist allerdings der Versuch, ein bereits bestehendes digitales Instrument an einen neuen Kontext anzupassen (zweite Form der Innovation) nicht gelungen. Das betraf die spezifischen Verbandskontexte der Feuerwehr- und der Sportverbände. Eine dritte Form der Innovation besteht darin, verschiedene bestehende Methoden und digitale Formate so zu kombinieren, dass eine Aktivierung der Zielgruppe gelingt. Diesbezüglich gab es drei Vorgehensweisen:

- a) Die Kombination einer vom Projekt begleiteten, aber von den Vereinen selbst organisierten Bedarfsanalyse mit einem individuellen Coaching der Planung und Umsetzung eines vereinspezifischen Mini-Projekts, unterstützt durch Workshops zur Vermittlung digitaler Kompetenzen (z.B. zur Nutzung von Instagram).
- b) Die Kombination eines lebensweltbezogenen, anschaulich gestalteten „Schnupperangebotes“ zur Nutzung von digitalen Instrumenten im Alltag mit einer praxisnahen modularen Fortbildung zum Digitallotsen/zur Digitallotsin und einem individuellen Coaching zur selbstorganisierten Planung und Umsetzung von Lernangeboten im eigenen Ortsverein.
- c) Die Kombination der begleiteten Einführung einer Kommunikationsplattform mit einem intensiven Reflexionsworkshop zum Thema „Kommunikation und Beteiligung“, der Arbeit an den Kommunikationsbeziehungen der Führungskräfte und einem gemeinschaftlichen Prozess der Gestaltung der eigenen Verbandswebseite, unterstützt durch Kreativ- und Expertenworkshops.

(6) und (7) Für die transparente Gestaltung von Entscheidungsprozessen in Vereinen und Verbänden sowie die Gewährleistung von permanenter und nicht nur punktueller Beteiligung gab es nach den der Evaluation vorliegenden Informationen keine Anhaltspunkte. Die von 3 Modellprojekten entwickelten BeteiligungsApps und Beteiligungsplattformen wurden nicht nachhaltig in Verbänden oder Vereinen implementiert, sodass die angesprochenen Entscheidungs- oder Beteiligungsprozesse nicht stattfanden. Zu Vernetzungsprozessen (8) lagen der Evaluation keine Daten vor.

Im Ergebnis lassen sich vier Elemente der Modellhaftigkeit bei den vier Modellprojekten ausmachen, die Maßnahmen umgesetzt haben und in das Wirkungsaudit einbezogen werden konnten. Sie betreffen 1. die Berücksichtigung von Bedarfen, 2. die Aktivierung von Schlüsselakteuren, 3. eine partizipative Herangehensweise und 4. innovative Vorgehensweisen entweder in Form von neuartigen, auf den spezifischen Verbandskontext zugeschnittenen digitalen Instrumenten oder einer neuartigen Kombination von bereits bestehenden Methoden und digitalen Formaten in einem mehr oder weniger offenen Prozess zur Förderung von selbstorganisierten Aktivitäten der Zielgruppe.

4.5.6 Resümee

5 der 7 Modellprojekte erfüllten die Voraussetzungen für ein Wirkungsaudit. Diese erreichten im Durchschnitt 26 von 34 möglichen Punkten, was immer noch ein gutes Ergebnis darstellt. Das am besten bewertete Projekt erreichte 31 Punkte. Insgesamt basierten die bewerteten 5 Projekte weitgehend auf überzeugenden Konzepten. Auch hinsichtlich der für die Umsetzung der Maßnahmen erforderlichen Erfahrungen und Kompetenzen waren die Projekte insgesamt gut aufgestellt (Strukturqualität). Die Prozessqualität der 5 bewerteten Projekte war ebenfalls weitgehend überzeugend. Insgesamt nicht befriedigend ist hingegen die Ergebnisqualität. Hier erreichten die Projekte im Durchschnitt nur 2 von 6 möglichen Punkten. Die Modellprojekte hatten vor allem Probleme, Daten zur Akzeptanz und/oder zu geeigneten Wirkungsindikatoren für die Zielerreichung und/oder zu den Nebenwirkungen systematisch zu erfassen. Belegte Wirkungen finden sich hauptsächlich im Bereich der Kompetenzen und der Sicherheit im Umgang mit digitalen Medien. Die belegten Wirkungen im Bereich der Beteiligung beziehen sich vor allem auf die Aktivierung von Vereinsmitgliedern zu selbstorganisierten Aktivitäten.

Gleichwohl haben die Projekte insgesamt beachtliche Leistungen erbracht. Positiv ist hervorzuheben, dass die 7 Projekte insgesamt 146 Führungskräfte und damit eine entscheidende Zielgruppe für die nachhaltige Verankerung von Projektangeboten erreicht haben. Darüber hinaus ist es den Projekten gelungen, weitere Zielgruppen in den Vereinen und Verbänden zu erreichen. Die Modellprojekte haben 184 Einzelveranstaltungen, 40 Fortbildungsreihen und 16 Auffrischungsveranstaltungen zu verschiedenen Themen durchgeführt. Die mit Abstand meisten Veranstaltungen wurden zum Einsatz von digitalen Instrumenten durchgeführt, gefolgt von dem Thema der Beteiligungs- und Partizipationsmethoden. Zur Überwindung der Aktivierungsschnittstelle boten die Projekte unter anderem Unterstützungsangebote wie Austauschtreffen, individuelle Beratung durch Projektmitarbeiter/-innen zur Lösung von Problemen oder die Ausbildung von Multiplikatorinnen bzw. Multiplikatoren oder Lotsinnen/Lotsen an. Die Hospitation durch Projektmitarbeitende beim Einsatz von digitalen Tools, bei der Probleme direkt erkannt und idealerweise auch beseitigt werden können, fand aber nur bei 2 Projekten statt.

Bei der Bewertung der Modellprojekte sind auch die teils schwierigen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. So zwangen die Herausforderungen der Corona-Pandemie die Projekte zu Beginn teilweise zu starken Veränderungen ihrer Konzepte und Ablaufpläne. Gleichzeitig hatten sie in der Implementierungsphase mit dem Problem der aus der Corona-Pandemie resultierenden Digitalmüdigkeit zu kämpfen. Schwerfällige hierarchische Verbandsstrukturen, schwierige Kommunikationsbeziehungen im Verband sowie langwierige Entscheidungswege und Zeitknappheit bei Führungskräften waren weitere wichtige Rahmenbedingungen, die die Projektarbeit erschwerten.

Hinsichtlich der Modellhaftigkeit ließen sich vier den Modellprojekten gemeinsame Elemente identifizieren. Sie betreffen die Berücksichtigung von Bedarfen, die Aktivierung von Schlüsselakteuren, eine partizipative Herangehensweise sowie innovative Vorgehensweisen. Letztere bestehen in der Entwicklung neuartiger, auf den spezifischen Verbandskontext zugeschnittener digitaler Instrumente, die von Angeboten zum Wissensmanagement und Inputs zum Thema der Beteiligung begleitet werden. Eine andere Variante dieser Form der innovativen Vorgehensweisen war die neuartige Kombination von bereits bestehenden Methoden und digitalen Formaten in einem mehr oder weniger offenen Prozess zur Förderung von selbstorganisierten Aktivitäten der Zielgruppe. Die Nachhaltigkeit der Modellprojekte war entweder nicht gegeben

oder die Verankerung von Projektangeboten im Verband noch nicht abschließend geklärt. Die besten Aussichten für eine Überwindung der Implementationsschnittstelle hatten die Projekte, die eine offenere Vorgehensweise wählten und Prozesse entlang der Bedürfnisse der Vereine und Verbände entwickelten. Dagegen hatte ein eher geschlossenes Vorgehen keinen Erfolg.

Nach unseren Ergebnissen ist die Vorgabe von bestimmten Maßnahmen – wie in diesem Fall von „digitalen Wegen“ – zur Erreichung von angestrebten Zielen nicht zu empfehlen. Insbesondere Themen wie „Beteiligung“ berühren die Grundlagen einer Organisation. Um an solchen grundlegenden Stellen Veränderungen in Gang zu setzen sind vor allem offene Reflexions- und Entwicklungsprozesse mit der Zielgruppe und in dem Zusammenhang eine große Flexibilität hinsichtlich der Maßnahmen notwendig.

5. Resümee der 4. Programmphase

In unserem Abschlussbericht verzichten wir auf Empfehlungen zur Programmweiterentwicklung, da die Planung der nächsten Programmphase zum Zeitpunkt der Berichtslegung schon weitgehend abgeschlossen war. Damit unsere Empfehlungen berücksichtigt werden konnten, haben wir sie bereits Ende 2022 ausgearbeitet und in unserem 3. Zwischenbericht dargestellt.¹¹² An dieser Stelle genügt deshalb ein kurzes Fazit der 4. Programmphase.

5.1 Gesamtprogramm

Ein Programm wie „Zusammenhalt durch Teilhabe“ wird ins Leben gerufen, um eine unbefriedigende oder problematische Ausgangssituation zu verbessern. Hierfür wird eine mehr oder weniger große Anzahl an Projekten über Zuwendungen gefördert, die selbst ein Interesse an der Verbesserung dieser Situation haben. Im Non-Profit-Bereich muss es also letztlich immer um Wirkungen im Sinne der Verbesserung eines unbefriedigenden Ist-Zustands gehen. Damit allen Beteiligten klar ist, in welche Richtung die gemeinsamen Anstrengungen gehen sollen, sind die als Wirkungsziele formulierten Programmziele so wichtig, dass man sagen kann: Wenn es keine Ziele hat, dann ist es kein Programm.

Vor diesem Hintergrund ist es sehr erfreulich, dass – bis auf 2 Ausnahmen – alle in den Programmbereichen 1 und 2 geförderten Projekte die vom Programm beschriebene Problematik als relevant für den eigenen Verband oder Verein erachteten und angaben, dass sich die Programmziele gut mit dem satzungsgemäßen Verbands- oder Vereinszweck in Übereinstimmung bringen ließen. Für die meisten Projekte waren die Programmziele darüber hinaus auch klar und nachvollziehbar. Es ist dem Programm folglich gelungen, eine klare Richtung für die gemeinsamen Anstrengungen in der 4. Programmphase vorzugeben. Um Veränderungen im Sinne der Programmziele tatsächlich zu erreichen, musste allerdings auch ein Perspektivwechsel der Projekte erfolgen, um von der etablierten Maßnahmen- und Outputfixierung wegzukommen und den Blick stärker auf Wirkungen zu richten. Die Programmevaluation hatte den Auftrag, diesen Prozess durch eine Fortbildung und die Implementation eines Checklisten-Instruments zu begleiten.

Was ist am Ende der 4. Programmphase in den Verbänden und Vereinen der geförderten Projekte nun also anders als zu Beginn? Wirft man einen Blick auf die Wirkungsziele der Programmbereiche 1 und 2, dann zeigen die Evaluationsergebnisse, dass es dem Programm in den meisten Fällen gelungen ist, eine Demokratieberatung in den Verbänden oder Vereinen aufzubauen oder eine bestehende Demokratieberatung aufrechtzuerhalten und Lösungen für Konflikte mit diskriminierenden und undemokratischen Verhaltensweisen zu finden. Es ist ferner gelungen, politische Bildungsangebote zur verbandlichen Demokratiestärkung zu etablieren. An diesen Angeboten hat auch eine große Zahl an Führungskräften, Funktionsträgern und sonstigen Schlüsselakteuren teilgenommen. Hierdurch und durch andere Projektaktivitäten ist die Einsicht gewachsen, dass Demokratiestärkung als Querschnittsaufgabe betrachtet werden muss. Die Wirkungsaudits im Programmbereich 1 belegen zudem, dass verschiedene

¹¹² Vgl. Strobl; Klemm; Werner; Lobermeier (2022): 3. Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung, a.a.O. S. 28-32.

prinzipiell wirksame Formate für eine stärkere Beteiligung der Mitglieder entwickelt wurden. Im Programmbereich 2 lag ein Schwerpunkt auf der Qualifizierung und Aktivierung der lokalen Ebene. Hier zeigen unsere Wirkungsaudits die Entwicklung vielversprechender Ansätze für die Arbeit mit Untergliederungen vor Ort. Allerdings strahlten die Ergebnisse nur bei einem Teil der in unserer Reichweitendiskussion untersuchten Projekte in den Ort aus. So wurde deutlich, dass die Arbeit über die Vereinsgrenzen hinaus eine große Herausforderung für die Z:T-Projekte darstellte.

An dieser Stelle ist hervorzuheben, dass diese Ergebnisse trotz der zum Teil massiven Einschränkungen durch die Corona-Pandemie erreicht wurden. Für den eher experimentellen Bereich der Modellprojekte im Programmbereich 3A war die Pandemie Fluch und Segen zugleich. So war die Fixierung der Modellprojekte auf digitale Maßnahmen während der Pandemie hoch willkommen. Nach dem Ende der Pandemie und einer gewissen Digitalmüdigkeit zeigten sich jedoch die Grenzen der Fixierung auf digitale Maßnahmen für die angestrebte Beteiligungsförderung in den Partnerverbänden und -vereinen. Da bei solchen Themen grundlegende Veränderungen angestoßen und Organisationsentwicklungsprozesse initiiert werden müssen, sind vor allem offene Reflexions- und Entwicklungsprozesse mit der Zielgruppe und in dem Zusammenhang eine große Flexibilität bei den Maßnahmen erforderlich. In den folgenden Abschnitten werden wir einige zentrale Ergebnisse der verschiedenen Programmbereiche noch einmal schlaglichtartig beleuchten.

5.2 Programmbereich 1

Im Bereich der innerverbandlichen Konfliktbearbeitung ist zunächst zu konstatieren, dass die Projekte des Programmbereichs 1 in der gesamten bisherigen Laufzeit des Programms 2.503 Demokratieberaterinnen und -berater ausgebildet haben.¹¹³ Davon waren zum Zeitpunkt der 5. Monitoringerhebung 1.407 in irgendeiner Form aktiv und 673 beteiligten sich an der Bearbeitung von Beratungsfällen. Insgesamt wurden 702 für das Programm bedeutsame Beratungsfälle im Online-Beratungsmonitoring dokumentiert. Davon wurden 533 nach unseren Kriterien mit einem guten oder zufriedenstellenden Ergebnis abgeschlossen. Die häufigsten Beratungsthemen waren Konflikte im Verbands- bzw. im Vereinsalltag, fremdenfeindliche oder rassistische Äußerungen im Themenfeld Rechtsextremismus und Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit, die Begleitung eines Veränderungsprozesses sowie Formen der Teilhabe oder der Partizipation. Auf der Grundlage der Rückmeldungen von Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmern kann der Beratungsarbeit eine hohe Akzeptanz und eine gute Wirksamkeit attestiert werden.

Ein weiterer wichtiger Bereich war die politische Bildung. In der 4. Programmphase haben die Projekte des Programmbereichs 1 insgesamt 4.787 Bildungsveranstaltungen mit 53.107 Teilnehmenden durchgeführt. 44 % der Teilnehmenden waren einflussreiche Akteure wie Führungskräfte, Funktionsträger/-innen, sonstige Schlüsselakteure oder Demokratieberater/-innen. Die am besten abgedeckten Themen waren „Demokratiestärkung/demokratische Vereins- oder Verbandsentwicklung“, „Partizipation/Teilhabe“, „Vorurteile und Diskriminierung“

¹¹³ Im Programmbereich 1 wurden zunächst 53 Projekte gefördert. 2021 und 2022 wurden weitere 19 Projekte in die Förderung aufgenommen. In den nächsten Jahren schieden aber auch vier Projekte aus, so dass zum Zeitpunkt der letzten Monitoringerhebung noch 68 Projekte gefördert wurden.

sowie „Stärkung von engagiertem und couragiertem Handeln“. Um das vermittelte Wissen im Gedächtnis zu verankern und die Aktivierungsschnittstelle zu überwinden wurden teilweise Fortbildungsreihen und Auffrischungsveranstaltungen durchgeführt. Eine größere Bedeutung für die Sicherstellung der Wirksamkeit der Bildungsveranstaltungen hatte jedoch die von fast allen Projekten angebotene Unterstützung bei der Umsetzung des Gelernten.

Ein Schwerpunkt im Programmbereich 1 war die Entwicklung und Nutzung von attraktiven Beteiligungsverfahren. Dieses Anliegen wurde sowohl in der Beratungsarbeit als auch in der Bildungsarbeit aufgegriffen. Darüber hinaus wurden besondere Anstrengungen im Sinne von kleinen Teilprojekten unternommen. Die von der Programmevaluation untersuchten 8 Teilprojekte basierten alle auf überzeugenden Konzepten. Den Projekten war es auch sehr gut gelungen, das auf Beteiligung bezogene 3. Mittelziel auf den spezifischen Kontext ihres Vereins oder Verbands zu beziehen. Zum Teil wurden auch sehr überzeugende und innovative Maßnahmen entwickelt. Allerdings zeigte sich, dass die Zielgruppe immer wieder zum beteiligungsorientierten Handeln motiviert werden musste. In diesem Zusammenhang berichteten 34 Projekte in der 5. Monitoringerhebung von Schlüsselakteuren, die aufgrund der Projektmaßnahmen attraktive Beteiligungsverfahren nutzen.

Insgesamt wurden Führungskräfte, Funktionsträger und andere Schlüsselakteure mit den Projektmaßnahmen gut erreicht. Die Arbeit der Projekte mit dieser Zielgruppe ist die Voraussetzung für strukturelle Veränderungen in den Verbänden oder Vereinen. Ob die aufgebauten Beratungs- und Bildungsstrukturen auch nach einem Ende der Förderung aufrechterhalten werden, kann zum gegenwärtigen Zeitpunkt jedoch noch nicht beurteilt werden. Immerhin behandeln den Projektverantwortlichen zufolge Schlüsselakteure in 46 Verbänden und Vereinen die Auseinandersetzung mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen aufgrund der Projektmaßnahmen jetzt als Querschnittsaufgabe.

Neben den Veränderungen im Sinne der Programmziele berichteten die Projektverantwortlichen auch von vielfältigen ungeplanten positiven Veränderungen in ihrem Verband oder Verein. Beispiele sind Synergien mit anderen Projekten, Angeboten oder Strukturen im Verband, die Gewinnung neuer Kooperations- und Netzwerkpartner, die Aktivierung von Mitgliedsorganisationen bzw. Ortsvereinen und eine verstärkte Auseinandersetzung mit Veränderungsprozessen im Verband. Negativ waren für knapp die Hälfte der Projektverantwortlichen eine Überlastung von Projektakteuren und die Überforderung der Ehrenamtlichen. Gesondert befragte Führungskräfte ausgewählter Verbände der drei am stärksten im Programmbereich 1 vertretenen Verbandstypen schilderten darüber hinaus aber auch positive Veränderungen der Kommunikationskultur. Außerdem gab es in allen drei Verbandstypen Hinweise auf ein stärkeres Bewusstsein der Mitglieder für Fragen der Demokratiestärkung.

5.3 Programmbereich 2

Auch im Programmbereich 2 spielte die innerverbandliche Konfliktbearbeitung noch eine wichtige Rolle. In der gesamten bisherigen Laufzeit des Programms haben die 25 erfahrenen Projekte dieses Programmbereichs 1.347 Demokratieberaterinnen und -berater ausgebildet. Davon waren zum Zeitpunkt der 5. Monitoringerhebung 739 in irgendeiner Form aktiv und 346 beteiligten sich an der Bearbeitung von Beratungsfällen. Die Ausbildung von neuen Demokratieberaterinnen und Beratern war gerade ausreichend, um die Zahl der Beraterinnen

und Berater, die sich aktiv an der Bearbeitung von Beratungsfällen beteiligen, einigermaßen konstant zu halten. Im Programmbereich 2 wurden in der 4. Programmphase 919 für das Programm bedeutsame Beratungsfälle im Online-Beratungsmonitoring dokumentiert. Davon wurden 685 nach unseren Kriterien mit einem guten oder zufriedenstellenden Ergebnis abgeschlossen. Die häufigsten Beratungsthemen waren fremdenfeindliche oder rassistische Äußerungen oder Diskriminierungen im Themenfeld Rechtsextremismus und Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit, Konflikte im Verbands- bzw. im Vereinsalltag, Formen der Teilhabe bzw. der Partizipation, die Begleitung eines Veränderungsprozesses, die Planung und Umsetzung von Bildungsveranstaltungen sowie die Beratung von kommunalen Akteuren. Auch im Programmbereich 2 belegen die Rückmeldungen von Beratungsnehmerinnen und Beratungsnehmern eine hohe Akzeptanz und eine gute Wirksamkeit der Beratungsarbeit.

Die politische Bildung spielte im Programmbereich 2 ebenfalls eine große Rolle. So haben die Projekte dieses Programmbereichs in der 4. Programmphase 2.759 Bildungsveranstaltungen mit 32.316 Teilnehmenden durchgeführt. 54 % der Teilnehmenden waren einflussreiche Akteure wie Führungskräfte, Funktionsträger/-innen, sonstige Schlüsselakteure oder Demokratieberater/-innen. Die am besten abgedeckten Themen waren auch im Programmbereich 2 „Demokratiestärkung/demokratische Vereins- oder Verbandsentwicklung“, „Partizipation/Teilhabe“, „Stärkung von engagiertem und couragiertem Handeln“ und „Vorurteile und Diskriminierung“. Ähnlich wie im Programmbereich 1 boten fast alle Projekte Unterstützung bei der Umsetzung des Gelernten in die Verbands- oder Vereinspraxis an, um das Gelernte im Gedächtnis zu verankern und die Aktivierungsschnittstelle zu überwinden. Teilweise erfüllten auch Fortbildungsreihen oder Auffrischungsveranstaltungen diese Funktion.

Von besonderer Bedeutung war im Programmbereich 2 die Arbeit mit einzelnen Untergliederungen der Vereine und Verbände mit dem Ziel der Stärkung einer demokratischen Kultur vor Ort. Die meisten der diesbezüglich analysierten 7 Teilprojekte hatten eine gute Konzeptqualität. Die Strukturqualität war bei allen Teilprojekten gut. Die vier Teilprojekte, die hinsichtlich ihrer Prozessqualität bewertet werden konnten, hatten Überlegungen zu einer wirksamen Umsetzung ihrer Maßnahmen angestellt und diese mindestens teilweise in ihrer Praxis berücksichtigt. Überzeugende Nachweise für die Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen scheiterten allerdings an einer fehlenden bzw. an einer zu unsystematischen Erhebung von Daten zu relevanten Wirkungsindikatoren. Gleichwohl waren 14 Projektverantwortliche überzeugt, dass Schlüsselakteurinnen und -akteure aus lokalen Untergliederungen jetzt aufgrund der Projektmaßnahmen im Verein und im Ort Position für demokratische Werte beziehen und 15 Projektverantwortliche glaubten, dass sich Schlüsselakteurinnen und -akteure aus lokalen Untergliederungen aufgrund der Projektmaßnahmen jetzt für die Stärkung demokratischer Praxis einsetzen.

Führungskräfte, Funktionsträger und andere Schlüsselakteure wurden auch im Programmbereich 2 gut erreicht. Sowohl im eigenen Verband oder Verein als auch in der Untergliederung vor Ort ist die Arbeit mit dieser Zielgruppe entscheidend, um strukturelle Veränderungen zu erreichen. Die Nachhaltigkeit solcher Veränderungen kann allerdings auch für den Programmbereich 2 zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht beurteilt werden. Allerdings behandeln den Projektangaben zufolge Schlüsselakteure in 11 Verbänden und Vereinen die Auseinandersetzung mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen aufgrund der Projektmaßnahmen jetzt als Querschnittsaufgabe.

Auch im Programmbereich 2 berichteten die Projektverantwortlichen von ungeplanten positiven Veränderungen in ihrem Verband oder Verein. Beispiele sind hier eine stärkere Auseinandersetzung mit Problemen und Bedarfen vor Ort, ein stärkeres Bewusstsein der Mitglieder für Z:T-Themen, Synergien mit anderen Projekten, Angeboten oder Strukturen im Verband, mehr Kompetenzen für eine demokratische Praxis vor Ort, eine verstärkte Auseinandersetzung mit Veränderungsprozessen im Verband, die Gewinnung neuer Kooperations- und Netzwerkpartner und eine neue Diskussionskultur im Verband oder Verein. Negative Aspekte waren auch hier die Überlastung von Projektakteuren und die Überforderung der Ehrenamtlichen.

5.4 Programmbereich 3A

Die Modellprojekte im Programmbereich 3A hatten einen experimentellen Charakter und sollten innovative digitale Formate entwickeln und erproben, um die Beteiligung der Mitglieder in Vereinen und Verbänden zu stärken. 6 von 7 Modellprojekten verfolgten Ziele zu diesem Themenbereich, ein siebtes Projekt setzte sich vor allem mit den Themen „Rassismuskritik“ und „Antisemitismuskritik“ auseinander, was mit Blick auf „Demokratiestärkung“ ebenfalls vom Leitziel für den Programmbereich abgedeckt war.¹¹⁴ 5 der 7 Modellprojekte erfüllten die Voraussetzungen für ein Wirkungsaudit. Weiteren zwei Modellprojekten gelang es nicht, ihre Zielgruppen zu erreichen.

Die 5 auditierten Modellprojekte wiesen eine gute Konzept- und Strukturqualität auf. Auch ihre Prozessqualität war weitgehend überzeugend. Die Ergebnisqualität war allerdings insgesamt noch nicht zufriedenstellend. Die Modellprojekte hatten vor allem Probleme, Daten zur Akzeptanz, zu Wirkungsindikatoren für die Zielerreichung und zu den Nebenwirkungen systematisch zu erfassen. Belegte Wirkungen finden sich hauptsächlich im Bereich der Kompetenzen und der Sicherheit im Umgang mit digitalen Medien. Die belegten Wirkungen im Bereich der Beteiligung beziehen sich vor allem auf die Aktivierung von Vereinsmitgliedern zu selbstorganisierten Aktivitäten.

Die sieben Modellprojekte haben gleichwohl beträchtliche Leistungen erbracht. Hierzu zählen insbesondere die Entwicklung unterschiedlicher digitaler Formate und Instrumente sowie die Begleitung von anspruchsvollen Prozessen der Organisationsentwicklung. Bei der Entwicklung und Erprobung digitaler Instrumente stach ein Projekt, das mit einem Chorverband zusammenarbeitete, besonders heraus. Es entwickelte mit Blick auf die Bedürfnisse der Zielgruppe eine aufwändige, avatarbasierte Begegnungsplattform, ein kollaboratives Chorklabor, ein Wahltool und Spiele zu Themen wie Vielfalt, Teilhabe oder Kinderrechte. Darüber hinaus haben die Modellprojekte 240 Bildungsveranstaltungen mit 4.857 Teilnehmenden durchgeführt. In diesem Zusammenhang konnten sie auch 146 Führungskräfte erreichen, die für eine Verankerung von Projektangeboten in den Verbänden und Vereinen besonders wichtig sind. Zur Überwindung der Aktivierungsschnittstelle boten die Projekte unter anderem Unterstützungsangebote wie Austauschtreffen, individuelle Beratung durch Projektmitarbeiter/-innen zur Lösung von Problemen oder die Ausbildung von Multiplikatorinnen bzw. Multiplikatoren oder Lotsinnen und Lotsen an.

¹¹⁴ Das Leitziel für den Programmbereich 3A lautete: „Vereine und Verbände nutzen innovative digitale Wege zur Demokratiestärkung und Beteiligung“.

Trotz dieser beachtlichen Leistungen war die Nachhaltigkeit der Projektangebote jedoch entweder nicht gewährleistet oder ihre Verankerung im Verband war nicht abschließend geklärt.¹¹⁵ Die besten Aussichten für eine Überwindung der Implementationsschnittstelle hatten Projekte, die eine offene Vorgehensweise wählten und Prozesse entlang der Bedürfnisse der Vereine und Verbände entwickelten. Dagegen hatte ein geschlossenes Vorgehen, bei dem bestimmte digitale Instrumente wie Teilnehmungsplattformen oder Teilnehmungsapps von Anfang an durch die Projekte vorgegeben wurden, keinen Erfolg. Generell ist die Vorgabe von bestimmten Maßnahmenansätzen – wie in diesem Fall von „digitalen Wegen“ – nach unseren Evaluationsergebnissen nicht zu empfehlen, wenn bestimmte Ziele erreicht werden sollen. Insbesondere Themen wie Beteiligung berühren die Grundlagen einer Organisation. Um an solchen grundlegenden Stellen Veränderungen zu initiieren, sind vor allem offene Reflexions- und Entwicklungsprozesse mit der Zielgruppe und in dem Zusammenhang eine große Flexibilität hinsichtlich der Maßnahmen notwendig.

Mit Blick auf diese Ergebnisse sind allerdings auch schwierige Rahmenbedingungen in Rechnung zu stellen. So zwangen die Herausforderungen der Corona-Pandemie die Projekte zu Beginn teilweise zu starken Veränderungen ihrer Konzepte und Ablaufpläne. Anschließend hatten sie in der Implementierungsphase mit dem Problem einer aus der Corona-Pandemie resultierenden Digitalmüdigkeit zu kämpfen. Schwerfällige hierarchische Verbandsstrukturen, schwierige Kommunikationsbeziehungen im Verband sowie langwierige Entscheidungswege und Zeitknappheit bei Führungskräften waren weitere Rahmenbedingungen, die die Arbeit der Modellprojekte erschwert haben.

¹¹⁵ Dieses Ergebnis zur Nachhaltigkeit spiegelt den Stand der Projekte zum Zeitpunkt der Wirkungsaudits zwischen dem 12.02.2024 und dem 24.06.2024 wider.

Literaturverzeichnis

- Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat; Bundeszentrale für politische Bildung (2020): Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“, Richtlinie zur Förderung von Projekten für demokratische Teilhabe und gegen Extremismus in ländlichen und strukturschwachen Regionen (1.1.2020-31.12.2025).
- Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“: „Programmbereich 3A: Modellprojekte zur Stärkung von Teilhabe und Engagement - Themenschwerpunkt Digitalisierung“. Online unter: <https://www.zusammenhalt-durch-teilhabe.de/foerderung/143448/programm-bereich-3a-modellprojekte-zur-staerkung-von-teilhabe-und-engagement-themenschwerpunkt-digitalisierung>, Abruf: 19.01.22.
- Hartmann, Melanie (2004): Coaching als Grundform pädagogischer Beratung. Dissertation. München: Ludwig-Maximilians-Universität.
- Kirkpatrick, Donald L. (1998): Evaluating training programs: The four levels. 2. Aufl., San Francisco.
- Lobermeier, Olaf; Schultz, Annett; Struckmann-Pröve, Ina (2024): Gelingensbedingungen der Berater:innenbildung bei ZdT - Ergebnisse der Onlinebefragung 2023 aller ZdT-Projekte mit Berater:innenbildung. Wolfenbüttel: Ostfalia.
- Mau, Steffen; Lux, Thomas; Westheuser, Linus (2023): Triggerpunkte. Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft. Suhrkamp; Berlin.
- ProjektMagazin, Stichwort „Programm“. Online unter <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/programm>, Abruf: 21.4.2017.
- Reiser, Marion; Küppers, Anne; Brandy, Volker; Hebenstreit, Jörg; Vogel, Lars (2023): Politische Kultur und Arbeitswelt in Zeiten von Polykrise und Fachkräftemangel. Ergebnisse des Thüringen-Monitors 2023. Kurzbericht. Jena: Friedrich-Schiller-Universität. Online unter: <https://www.komrex.uni-jena.de/komrexmedia/3465/tm-2023>, Abruf: 21. 10. 2024.
- Strauss, Anselm L.; Corbin, Juliet (1990): Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques. Newbury Park; London; New Delhi: Sage.
- Strobl, Rainer; Klemm, Jana; Werner, Merle; Lobermeier, Olaf (2020): 1. Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung zur 4. Programmphase des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ (Z:T). Hannover: proVal.
- Strobl, Rainer; Klemm, Jana; Werner, Merle; Lobermeier, Olaf (2021): 2. Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung zur 4. Programmphase des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ (Z:T). Hannover: proVal.
- Strobl, Rainer; Klemm, Jana; Werner, Merle; Lobermeier, Olaf (2022): 3. Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung zur 4. Programmphase des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ (Z:T). Hannover: proVal.
- Strobl, Rainer; Klemm, Jana; Werner, Merle; Lobermeier, Olaf (2023): 4. Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung zur 4. Programmphase des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ (Z:T). Hannover: proVal.
- Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf (2021): Wirkungen im Zentrum. In: Milbradt, Björn; Greuel, Frank; Reiter, Stefanie; Zimmermann, Eva (Hg.): Evaluation von Programmen und Projekten der Demokratieförderung, Vielfaltsgestaltung und Extremismusprävention. Gegenstand, Entwicklungen und Herausforderungen. Weinheim: Beltz Juventa, S. 59-87.
- Strobl, Rainer; Lobermeier, Olaf; Klemm, Jana (2016): Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung zum Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“, 2. Programmphase, 3. Förderperiode (2015-2016). Hannover: proVal.
- Witzel, Andreas (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt am Main; New York.

Anhang 1: Der Online-Fragebogen für die Projektverantwortlichen im Programmbereich 1

Zusammenhalt durch Teilhabe, 4-5, PB 1

In der 4. Programmphase (2020-2024) geförderte Projekte im Programmbereich 1

Sehr geehrte Projektleiterin, sehr geehrter Projektleiter,

heute möchten wir Sie in der 4. Programmphase das letzte Mal um die Beantwortung einiger Fragen zum Stand Ihres Projektes bitten. Da wir dieses Monitoring über die gesamte Programmphase jährlich wiederholen, müssen wir zu verschiedenen Themen immer wieder dieselben Fragen stellen. Nur so können wir die Entwicklung des Programms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ nachzeichnen.

Den Link zum Fragebogen konnten wir aus technischen Gründen immer nur an eine Ansprechpartnerin bzw. an einen Ansprechpartner senden. Sie können aber gern andere Projektmitarbeiter/-innen hinzuziehen, um bestimmte Fragen zu beantworten. Sie können den Link zum Fragebogen auch gern an diese Mitarbeiter/-innen senden und sie bitten, einzelne Fragen zu beantworten. Der Fragebogen muss also nicht von einer bestimmten Person ausgefüllt werden. Uns ist nur wichtig, zutreffende Informationen zu Ihrem Projekt zu erhalten. Bitte beachten Sie bei der Bearbeitung des Fragebogens deshalb unbedingt die roten Hilfetexte unter den Fragen!

Sie können das Ausfüllen des Fragebogens jederzeit unterbrechen (siehe unten).

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit und für Ihre Unterstützung!
Das Team der Programmevaluation

Sie können das Ausfüllen des Fragebogens jederzeit unterbrechen. Klicken Sie dazu bitte auf „Später fortfahren“. Ihre Angaben werden dann gespeichert und Sie können das Ausfüllen des Fragebogens später fortsetzen.

Hinweis: Sie können den Fragebogen auch dann wieder aufrufen, wenn Sie am Ende bereits auf „Absenden“ geklickt haben. So können Mitarbeiter/-innen bestimmte Angaben ergänzen.

Weitere wichtige Hinweise: Verwenden Sie zum Blättern bitte nur die [zurück] und [weiter] - Tasten im Fragebogen! Ein Blättern mit den Browserpfeiltasten kann zum Verlust der bereits eingegebenen Daten führen! Bitte deaktivieren Sie auch Browser-Sicherheits-Add-ons wie NoScript, da diese Software die Funktionen unseres Befragungsprogramms beeinträchtigt!

Bekannte Probleme, die in seltenen Fällen auftreten können

Problem: Die Schieberegler werden nicht angezeigt oder lassen sich nicht bewegen.

Ursache: Der Rechner arbeitet in einer Citrix-Umgebung oder in einer anderen virtuellen Umgebung der Remote-Arbeit.

Lösung: Bearbeiten Sie den Fragebogen außerhalb der Citrix-Umgebung. Der Fragebogen lässt sich z.B. auch mit einem Smartphone oder einem Tablet problemlos bearbeiten.

Problem: Datenverlust bei gleichzeitiger Bearbeitung des Fragebogens an 2 Rechnern.

Ursache: Die Eingaben werden vom anderen Rechner beim Weiterblättern überschrieben und dadurch wieder gelöscht.

Lösung: **Bitte öffnen Sie den Fragebogen niemals mit 2 oder mehr Rechnern gleichzeitig!** Verwenden Sie stattdessen den PDF-Fragebogen für die Diskussion im Team.

Problem: Blättern im Fragebogen ist nicht möglich, wenn er nach dem Absenden wieder aufgerufen wird.

Lösung: Browser einmal schließen und neu starten. In hartnäckigen Fällen unter „Datenschutz und Sicherheit“ Browserdaten löschen.

Resümee der 4. Programmphase

1 Bitte blicken Sie jetzt einmal auf die gesamte 4. Programmphase zurück und geben Sie eine Rückmeldung zu verschiedenen Aspekten des Programms.

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft völlig zu	trifft ziemlich zu	teils - teils	trifft wenig zu	trifft gar nicht zu
Die vom Programm Z:T beschriebene Problematik war für unseren Verband oder Verein relevant.	<input type="checkbox"/>				
Die Ziele des Programms Z:T waren klar und nachvollziehbar.	<input type="checkbox"/>				
Die Regiestelle hat klar kommuniziert, dass der Bereich „Teilhabe“ ein Schwerpunkt im Programmbereich 1 ist.	<input type="checkbox"/>				
Die Programmziele ließen sich mit dem satzungsgemäßen Zweck unseres Verbands oder Vereins gut in Übereinstimmung bringen.	<input type="checkbox"/>				
Die Regiestelle hat klar kommuniziert, welche Zielgruppen im Programmbereich 1 erreicht werden sollten.	<input type="checkbox"/>				
Unserem Projekt fiel es leicht, geeignete Maßnahmen zur Erreichung der Programmziele zu entwickeln.	<input type="checkbox"/>				
Von der Regiestelle und den programmbegleitenden Maßnahmen wurden genügend Qualifizierungsmöglichkeiten für Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter angeboten.	<input type="checkbox"/>				
Die finanzielle Förderung reichte aus, um die Ziele des Programmbereichs 1 zu erreichen.	<input type="checkbox"/>				
Der zeitliche Rahmen war für die Aufgaben im Programmbereich 1 angemessen.	<input type="checkbox"/>				
Von der Regiestelle und den programmbegleitenden Maßnahmen wurde genügend Unterstützung zur Sicherstellung der Wirksamkeit angeboten.	<input type="checkbox"/>				
Es gab genügend Kooperation zwischen den Projekten des Programmbereichs 1.	<input type="checkbox"/>				

2 Wenn Sie möchten, können Sie Ihre Rückmeldung hier noch ergänzen.

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Wirkungen 1

3 Welche allgemeinen Programmziele sollten in der 4. Programmphase von Ihrem Projekt zumindest teilweise erreicht werden?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- MZ1:** Demokratieberaterinnen und -berater finden angemessene Lösungen für Konflikte mit diskriminierenden und undemokratischen Verhaltensweisen im Verband.
- MZ2:** Verbände und Vereine verfügen über attraktive Angebote zur Demokratiestärkung und zur politischen Bildung und nutzen diese.
- MZ3:** Vereine und Verbände verfügen über attraktive Beteiligungsverfahren und nutzen sie.
- MZ4:** Schlüsselakteurinnen und -akteure (Führungs- und Funktionskräfte) in Vereinen und Verbänden behandeln Demokratiestärkung als Querschnittsaufgabe.

Wählen Sie bitte nur Programmziele aus, zu deren Erreichung Sie einen relevanten Teil Ihrer Projektressourcen eingesetzt haben.

Im Folgenden möchten wir Sie auch um einige Zahlenangaben zu den Programmzielen bitten, sofern wir diese Angaben nicht an anderer Stelle erfassen.

4 **MZ3:** Wirkungen, die in der 4. Programmphase im Bereich Teilhabe erreicht wurden.

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

□ □ □ Wie viele Schlüsselakteurinnen und -akteure kennen durch die Maßnahmen Ihres Projekts jetzt attraktive Beteiligungsverfahren?

□ □ □ Wie viele Schlüsselakteurinnen und -akteure nutzen aufgrund der Maßnahmen Ihres Projekts jetzt attraktive Beteiligungsverfahren?

Zu den Schlüsselakteurinnen und -akteuren gehören a) Führungskräfte, b) Funktionsträger und c) sonstige Schlüsselakteure.

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

b) 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).

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

Hinweis: Hier genügt ein ungefährender Wert. „-1“ bedeutet, dass Sie die Zahl nicht abschätzen können.

5 **MZ4:** Wirkungen, die in der 4. Programmphase im Bereich Demokratiestärkung erreicht wurden.

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

□ □ □ Wie viele Schlüsselakteurinnen und -akteure behandeln die Auseinandersetzung mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen aufgrund der Maßnahmen Ihres Projekts jetzt als Querschnittsaufgabe?

□ □ □ Wie viele Schlüsselakteurinnen und -akteure sind aufgrund der Maßnahmen Ihres Projekts jetzt auf dem Gebiet der verbandlichen Demokratiestärkung aktiv?

Zu den Schlüsselakteurinnen und -akteuren gehören a) Führungskräfte, b) Funktionsträger und c) sonstige Schlüsselakteure.

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

b) 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).

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

Hinweis: Hier genügt ein ungefährender Wert. „-1“ bedeutet, dass Sie die Zahl nicht abschätzen können.

Wirkungen 2

6 Was hat sich - auch unabhängig von den Programmzielen - in Ihrem Verband bzw. in Ihrem Verein durch die Projektmaßnahmen sonst noch positiv verändert?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Neue Diskussionskultur im Verband oder Verein
- Stärkeres Bewusstsein der Mitglieder für Z:T-Themen
- Verbesserte Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen
- Synergien mit anderen Projekten, Angeboten oder Strukturen im Verband
- Aktivierung von Mitgliedsorganisationen/Ortsvereinen des Verbandes
- Aktivierung bislang passiver Mitglieder im Verband oder Verein (z.B. Jugendliche, Frauen, ...)
- Gewinnung neuer Kooperations- und Netzwerkpartner
- Einrichtung von Gremien oder Positionen zur Förderung von Beteiligung
- Stärkere Bereitschaft von Mitgliedern zur Mitgestaltung und Übernahme von Verantwortung
- Auf- und Ausbau neuer Beteiligungsstrukturen (z.B. Delegiertensystem, Jugendforum)
- Stärkere beteiligungsorientierte Gestaltung bestehender Gremien und/oder Formate
- Beteiligungsorientierte Anpassung der Satzungen von Mitgliedsorganisationen
- Entwicklung von Leitbildern für die Dachorganisation und/oder für Mitgliedsorganisationen im Sinne des Programms
- Verstärkte Auseinandersetzung mit Veränderungsprozessen im Verband
- Neuentwicklung einer Seminar- bzw. Bildungskultur im Verband oder Verein
- Implementation von Bildungsmodulen in das reguläre Bildungsangebot des Verbands oder Vereins
- Implementation der Beraterausbildung in verbandseigene Strukturen
- Satzungsänderungen im Verband oder in Mitgliedsorganisationen im Hinblick auf GMF-Themen
- Ausbildung von Schlüsselakteuren zu Demokratieberatern
- Verbesserte Zusammenarbeit zwischen Landesverband und Untergliederungen
- Anpassung des Qualitätsmanagements des Verbands oder Vereins an Programmthemen
- Dauerhafte Einrichtung einer Arbeitsgemeinschaft oder Fachstelle zu Programmthemen
- Aufbau neuer bereichsübergreifender Austauschformate im Verband
- Sonstiges

7 Welche weiteren **positiven Veränderungen haben Sie nach den Projektmaßnahmen in Ihrem Verband bzw. in Ihrem Verein beobachtet?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

8 Welche **negativen Veränderungen haben Sie nach den Projektmaßnahmen in Ihrem Verband bzw. in Ihrem Verein eventuell beobachtet?**

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- „Ermüdung“ des Vorstands
- Überlastung von Projektakteuren
- Überforderung der Ehrenamtlichen
- Konflikte innerhalb des hauptamtlichen Teams bezüglich der Projektumsetzung
- Entstehung einer Abwehrhaltung gegenüber den Programmenthemen
- Überdross bei der Befassung mit den Programmenthemen
- Verkomplizierte Kommunikations- und Abstimmungsprozesse durch ein übersteigertes Beteiligungsbewusstsein
- Zusätzlicher Aufwand für die Organisation von Beteiligungsprozessen
- Entstehung einer „elitären“ Gruppe zu den Programmenthemen
- Sonstiges

9 Welche weiteren **negativen Veränderungen haben Sie nach den Projektmaßnahmen in Ihrem Verband bzw. in Ihrem Verein beobachtet?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

10 Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen ganz kurz (maximal 150 Zeichen).

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Was ist das wichtigste Ergebnis Ihres Z:T-Projekts für Ihren Verband oder Verein in der 4. Programmphase? _____

Was ist die wichtigste Innovation, die Ihr Z:T-Projekt in Ihrem Verband oder Verein in der 4. Programmphase angestoßen hat? _____

Was ist die größte Schwierigkeit, mit der Ihr Z:T-Projekt in Ihrem Verband oder Verein in der 4. Programmphase konfrontiert war? _____

Tätigkeit der Beraterinnen und Berater sowie der Projektmitarbeiter/-innen 1

11 Jetzt möchten wir Sie wieder um einige Zahlenangaben zur Ausbildung und zum Einsatz von Beraterinnen und Beratern in den Themenfeldern des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ bitten.¹

Nur Zahlen dürfen in diese Felder eingegeben werden.

	Zahl der hauptamtlichen Kräfte ²	Zahl der ehrenamtlichen Kräfte bzw. der Honorarkräfte ³
a) Wie viele Personen wurden in der aktuellen Förderperiode (2020-2024) bereits zu Demokratieberaterinnen und Demokratieberatern ausgebildet?	_____	_____
b) Wie viele Akteure haben die Ausbildung zum Demokratieberater/zur Demokratieberaterin seit Beginn der Förderung durch ZdT im Jahr 2011 bis heute abgeschlossen? ⁴	_____	_____
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)? ⁴	_____	_____
d) Wie viele der unter b) genannten Personen sind bereits in der Lage, Techniken der Konfliktbearbeitung eigenständig umzusetzen? ⁴	_____	_____
e) Wie viele der unter b) genannten Personen beteiligen sich aktiv an der Bearbeitung von Beratungsfällen? ⁴	_____	_____
f) Wie viele der unter b) genannten Personen nehmen die angebotenen Fortbildungsmaßnahmen wahr, um ihr Wissen zur Konfliktbearbeitung zu erweitern? ⁴	_____	_____

1 Die Berater/-innen werden zum Teil als Demokratieberater/-innen, zum Teil als Demokratietrainer/-innen oder auch als Engagementberater/-innen bezeichnet. Wir verwenden im Folgenden für diese Personen immer den Begriff Demokratieberater/-innen.

2 Hauptamtliche Kräfte sind Personen, die Beratungen im Rahmen ihrer hauptamtlichen Tätigkeit durchführen.

3 Ehrenamtliche Kräfte sind Personen, die Beratungen im Rahmen ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit durchführen.

4 Es geht hier um die Gesamtzahl der ausgebildeten Berater/-innen. Wenn es in Ihrem Verband/Verein noch keine ausgebildeten Demokratieberater/-innen gibt, dann müssen Sie hier in der Regel eine 0 eintragen.

Hinweis: Wenn Sie in ein Feld nichts eintragen, gehen wir davon aus, dass der Wert „0“ beträgt.

Tätigkeit der Beraterinnen und Berater sowie der Projektmitarbeiter/-innen 2

12 Wieviel Prozent ihrer Arbeitszeit im Z:T-Themenbereich wenden die hauptamtlichen Projektmitarbeiter/-innen für die folgenden Tätigkeitsfelder auf?

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

Beratungstätigkeit

Informationsveranstaltungen

Bildungsveranstaltungen

Impulsgebung¹

Andere Tätigkeiten

Bitte beachten Sie, dass der Gesamtwert möglichst 100% betragen sollte und nicht darüber liegen kann!

1 Unter „Impulsgebung“ sind Anregungen zur Beschäftigung mit demokratischen Werten und ihrer Verletzung im Verband bzw. im Verein zu verstehen.

Wichtiger Hinweis: Wenn Sie hier keine Angaben machen können, dann lassen Sie bitte alle Schieberegler auf „0“ stehen.

13 Wieviel Prozent ihrer „Arbeitszeit“ im Z:T-Themenbereich wenden die **nicht** im Projekt beschäftigten Demokratieberater/-innen (z.B. Ehrenamtliche) für die folgenden Tätigkeitsfelder auf?

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

Beratungstätigkeit

Informationsveranstaltungen

Bildungsveranstaltungen

Impulsgebung¹

Andere Tätigkeiten

Bitte beachten Sie, dass der Gesamtwert möglichst 100% betragen sollte und nicht darüber liegen kann!

1 Unter „Impulsgebung“ sind Anregungen zur Beschäftigung mit demokratischen Werten und ihrer Verletzung im Verband bzw. im Verein zu verstehen.

Wichtiger Hinweis: Wenn Sie hier keine Angaben machen können, dann lassen Sie bitte alle Schieberegler auf „0“ stehen.

14 Mit welchen anderen Tätigkeiten tragen die **nicht** im Projekt beschäftigten Demokratieberater/-innen zum Erreichen der Programmziele bei?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Weiterentwicklung des Beratungsangebotes

15 Nun geht es um die gemeinsamen Beratungsstandards. Bitte geben Sie an, bis zu welcher Stufe die Entwicklung in Ihrem Verein oder Verband hier fortgeschritten ist.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1) Bisher wurden noch keine gemeinsamen Beratungsstandards diskutiert.
- 2) Erste Diskussionen zu gemeinsamen Beratungsstandards haben stattgefunden, der Prozess befindet sich aber noch im Anfangsstadium.
- 3) Es ist bereits gelungen, erste gemeinsame Beratungsstandards zu vereinbaren.
- 4) Es gibt bereits ein schriftlich fixiertes, praxistaugliches System von Beratungsstandards.
- 5) Die Demokratieberater/-innen wenden die entwickelten Beratungsstandards bereits vereinzelt an (Erprobungsphase).
- 6) Die Beratungsstandards werden von allen Demokratieberaterinnen und -beratern systematisch angewendet.

Bildungsveranstaltungen 1

16 Wie viele Bildungsveranstaltungen hat Ihr Projekt vom 1. Mai 2023 bis zum 30. April 2024 durchgeführt?

Bitte prüfen Sie, ob die rechts angegebene Gesamtzahl der geplanten und der durchgeführten Bildungsveranstaltungen korrekt ist!¹

	Einzelveranstaltungen ²	Fortbildungsreihen ³	Auffrischungsveranstaltungen ⁴
Vom 1. Mai 2023 bis zum 30. April 2024 durchgeführte Einzelveranstaltungen, Fortbildungsreihen und Auffrischungsveranstaltungen	_____	_____	_____

1 Einzelveranstaltungen, Fortbildungsreihen und Auffrischungsveranstaltungen sind **exklusive Optionen**; d.h. eine Bildungsveranstaltung ist **entweder** eine Einzelveranstaltung **oder** eine Fortbildungsreihe **oder** eine Auffrischungsveranstaltung!

2 Einzelveranstaltungen: Wenn Sie eine Bildungsveranstaltung nur einmal mit den gleichen Teilnehmer/-innen durchführen.

3 Fortbildungsreihen: Wenn Sie eine Bildungsveranstaltung mit den gleichen Teilnehmer/-innen an mehreren Terminen durchführen. An den verschiedenen Terminen werden in der Regel unterschiedliche Schwerpunkte bzw. Aspekte eines Themas bearbeitet.

4 Auffrischungsveranstaltungen: Wenn Sie die gleiche Bildungsveranstaltung einige Zeit später für den gleichen Teilnehmer/-innenkreis anbieten.

Hinweis: Wenn Sie in ein Feld nichts eintragen, gehen wir davon aus, dass der Wert „0“ beträgt.

17 Mit wie vielen Bildungsveranstaltungen hat Ihr Projekt in der Zeit vom 1. Mai 2023 bis zum 30. April 2024 die nachfolgend genannten Themen abgedeckt? Abweichend vom bisherigen Vorgehen können Sie eine Veranstaltung auch mehrfach aufführen, wenn mehrere der aufgeführten Themen in der Veranstaltung einen **zentralen Stellenwert** hatten. Einzelveranstaltungen, Fortbildungsreihen und Auffrischungsveranstaltungen sind dagegen exklusive Optionen; d.h. eine Bildungsveranstaltung ist **entweder** eine Einzelveranstaltung **oder** eine Fortbildungsreihe **oder** eine Auffrischungsveranstaltung! Die Gesamtzahl drückt also aus, mit wie vielen Veranstaltungen Sie ein bestimmtes Thema insgesamt abgedeckt haben.

Nur Zahlen dürfen in diese Felder eingegeben werden.

	Durchgeführte Einzelveranstaltungen ¹	Durchgeführte Fortbildungsreihen ²	Durchgeführte Auffrischungsveranstaltungen ³
Demokratiestärkung/ demokratische Vereins- / Verbandsentwicklung	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □
Partizipation/ Teilhabe ⁴	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □
Interkulturelles Lernen/ Interkulturelle Begeg- nung	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □
Erinnerungskultur	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □
Stärkung von enga- giertem und couragier- tem Handeln	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □
Vorurteile und Diskri- minierung	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □
Fremdenfeindlichkeit oder Rassismus	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □
Homophobie und Transphobie	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □
Antisemitismus	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □
Islam-/ Muslimfeind- lichkeit	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □
Antiziganismus	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □
Sexismus	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □
Rechtspopulismus	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □
Rechtsextremismus	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □
Verschwörungstheorien und Fake News	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □
Andere Themen	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □	□ □ □ □ □

1 Einzelveranstaltungen: Wenn Sie eine Bildungsveranstaltung nur einmal mit den gleichen Teilnehmer/-innen durchführen.

2 Fortbildungsreihen: Wenn Sie eine Bildungsveranstaltung mit den gleichen Teilnehmer/-innen an mehreren Terminen durchführen. An den verschiedenen Terminen werden in der Regel unterschiedliche Schwerpunkte bzw. Aspekte eines Themas bearbeitet.

3 Auffrischungsveranstaltungen: Wenn Sie die gleiche Bildungsveranstaltung einige Zeit später für den gleichen Teilnehmer/-innenkreis anbieten.

4 Teilhabe meint „Einbezogenheit in eine Lebenssituation“ und Partizipation bezieht sich auf eine Beteiligung an Entscheidungsprozessen mit einem Einfluss auf das Ergebnis.

Hinweis: Wenn Sie in ein Feld nichts eintragen, gehen wir davon aus, dass der Wert „0“ beträgt.

18 Zu welchen anderen Themen hat Ihr Projekt vom 1. Mai 2023 bis zum 30. April 2024 Bildungsveranstaltungen durchgeführt?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Bildungsveranstaltungen 2

19 Wie viele Personen aus den nachfolgend genannten Zielgruppen haben vom 1. Mai 2023 bis zum 30. April 2024 an den Bildungsveranstaltungen Ihres Projekts teilgenommen?

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

Führungskräfte¹

Funktionsträger²

Sonstige Schlüsselakteure³

Demokratieberater/-innen

Sonstige hauptamtliche Mitglieder

Sonstige ehrenamtliche Mitglieder

Weitere Zielgruppen

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

2 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).

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

Hinweis: Wenn Sie in ein Feld nichts eintragen, gehen wir davon aus, dass der Wert „0“ beträgt.

20 Welche weiteren Zielgruppen haben an Ihren Bildungsveranstaltungen teilgenommen?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

21 Haben Sie die Teilnehmer/-innen Ihrer Bildungsveranstaltungen bei der Umsetzung des Gelernten in die Verbands- oder Vereinspraxis unterstützt?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja, in der Regel haben wir so eine Unterstützung angeboten.
- Nein, für die Umsetzung des Gelernten waren die Teilnehmenden selbst verantwortlich.
- Nein, so eine Unterstützung haben wir aus anderen Gründen nicht angeboten.

22 Aus welchen Gründen haben Sie so eine Unterstützung nicht angeboten?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

23 Wie haben Sie die Teilnehmer/-innen Ihrer Bildungsveranstaltungen bei der Umsetzung des Gelernten in die Verbands- oder Vereinspraxis unterstützt?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Gemeinsame Treffen zum Austausch von Erfahrungen
- Hospitation durch Projektmitarbeiter/-innen bei der Anwendung des Gelernten
- Individuelle Beratung durch Projektmitarbeiter/-innen zur Lösung von Umsetzungsproblemen
- Internetforum zur Diskussion von Problemen und Lösungen bei der Umsetzung des Gelernten
- Blog zur Beschreibung des Umsetzungsprozesses
- Sonstiges

24 Bitte nennen Sie hier die sonstigen Maßnahmen zur Unterstützung der Teilnehmer/-innen.

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

25 Wie viel Prozent der vom 1. Mai 2023 bis zum 30. April 2024 durchgeführten Bildungsveranstaltungen wurden vom Projektteam selbst und wie viel Prozent von Demokratieberaterinnen und -beratern initiiert?

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

 Vom Projektteam selbst Von Demokratieberaterinnen und -beratern außerhalb des Projektteams**Bitte beachten Sie, dass der Gesamtwert möglichst 100% betragen sollte und nicht darüber liegen kann!**Wichtiger Hinweis: Wenn Sie hier noch keine Angaben machen können, dann lassen Sie bitte alle Schieberegler auf „0“ stehen.

Rahmenbedingungen 2

27 Die Bedeutung verschiedener Probleme für die Projektumsetzung

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Welche Rolle spielen die folgenden Probleme zum heutigen Zeitpunkt in Ihrem Verband/Verein?					Wie hat das Ausmaß dieser Probleme den Erfolg Ihres Projekts beeinflusst?					
	eine sehr große Rolle	eine relativ große Rolle	eine relativ kleine Rolle	eine sehr kleine bzw. keine Rolle	kann ich nicht einschätzen	sehr negativ	eher negativ	eher positiv	sehr positiv	gar nicht	kann ich nicht einschätzen
Bürokratische Strukturen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Bildungskultur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stark hierarchische Denkweisen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Überalterung der Führungskräfte und Funktionsträger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angst vor Veränderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Streitkultur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Destruktive Kommunikationsmuster	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlendes Problembewusstsein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unzureichende Identifikation mit demokratischen Werten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Möglichkeiten von Präsenzveranstaltungen während der Corona-Pandemie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenig Erfahrungen mit digitalen Formaten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hinweis zur Beantwortung dieser Frage: Wenn Sie z.B. angegeben haben, dass bürokratische Strukturen eine sehr kleine Rolle bzw. keine Rolle spielen, dann könnte das geringe Ausmaß dieses Problems Ihren Projekterfolg evtl. positiv beeinflussen.

28 Welche anderen problematischen Rahmenbedingungen haben für Ihre Projektumsetzung eine größere Rolle gespielt?

Bitte notieren Sie auch, wie das jeweilige Problem den Erfolg Ihres Projekts beeinflusst hat. Bsp.: unklare Entscheidungsstrukturen (sehr negativ).

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Abschluss**29 Haben Sie den Fragebogen jetzt vollständig bearbeitet oder möchten Sie später noch etwas ergänzen?**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Die Bearbeitung des Fragebogens ist jetzt abgeschlossen.
- Zu verschiedenen Fragen müssen noch Angaben ergänzt werden.

Bitte denken Sie an die entsprechende Angabe, wenn Sie die Bearbeitung des Fragebogens abgeschlossen haben. Dann müssen wir Sie nicht unnötig anschreiben oder anrufen.

Sie haben jetzt die Möglichkeit, Ihre Angaben für Ihre Unterlagen zu speichern oder auszudrucken. Die Erhebung erfolgt aber ausschließlich auf elektronischem Weg. Bitte schicken Sie uns daher keine Ausdrücke per Post zu.

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Anhang 2: Der Online-Fragebogen für die Projektverantwortlichen im Programmbereich 2

Zusammenhalt durch Teilhabe, 4-5, PB 2

In der 4. Programmphase (2020-2024) geförderte Projekte im Programmbereich 2

Sehr geehrte Projektleiterin, sehr geehrter Projektleiter,

heute möchten wir Sie in der 4. Programmphase das letzte Mal um die Beantwortung einiger Fragen zum Stand Ihres Projektes bitten. Da wir dieses Monitoring über die gesamte Programmphase jährlich wiederholen, müssen wir zu verschiedenen Themen immer wieder dieselben Fragen stellen. Nur so können wir die Entwicklung des Programms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ nachzeichnen.

Den Link zum Fragebogen konnten wir aus technischen Gründen immer nur an eine Ansprechpartnerin bzw. an einen Ansprechpartner senden. Sie können aber gern andere Projektmitarbeiter/-innen hinzuziehen, um bestimmte Fragen zu beantworten. Sie können den Link zum Fragebogen auch gern an diese Mitarbeiter/-innen senden und sie bitten, einzelne Fragen zu beantworten. Der Fragebogen muss also nicht von einer bestimmten Person ausgefüllt werden. Uns ist nur wichtig, zutreffende Informationen zu Ihrem Projekt zu erhalten. Bitte beachten Sie bei der Bearbeitung des Fragebogens deshalb unbedingt die roten Hilfetexte unter den Fragen!

Sie können das Ausfüllen des Fragebogens jederzeit unterbrechen (siehe unten).

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit und für Ihre Unterstützung!
Das Team der Programmevaluation

Sie können das Ausfüllen des Fragebogens jederzeit unterbrechen. Klicken Sie dazu bitte auf „Später fortfahren“. Ihre Angaben werden dann gespeichert und Sie können das Ausfüllen des Fragebogens später fortsetzen.

Hinweis: Sie können den Fragebogen auch dann wieder aufrufen, wenn Sie am Ende bereits auf „Absenden“ geklickt haben. So können Mitarbeiter/-innen bestimmte Angaben ergänzen.

Weitere wichtige Hinweise: Verwenden Sie zum Blättern bitte nur die [zurück] und [weiter] - Tasten im Fragebogen! Ein Blättern mit den Browserpfeiltasten kann zum Verlust der bereits eingegebenen Daten führen! Bitte deaktivieren Sie auch Browser-Sicherheits-Add-ons wie NoScript, da diese Software die Funktionen unseres Befragungsprogramms beeinträchtigt!

Bekannte Probleme, die in seltenen Fällen auftreten können

Problem: Die Schieberegler werden nicht angezeigt oder lassen sich nicht bewegen.

Ursache: Der Rechner arbeitet in einer Citrix-Umgebung oder in einer anderen virtuellen Umgebung der Remote-Arbeit.

Lösung: Bearbeiten Sie den Fragebogen außerhalb der Citrix-Umgebung. Der Fragebogen lässt sich z.B. auch mit einem Smartphone oder einem Tablet problemlos bearbeiten.

Problem: Datenverlust bei gleichzeitiger Bearbeitung des Fragebogens an 2 Rechnern.

Ursache: Die Eingaben werden vom anderen Rechner beim Weiterblättern überschrieben und dadurch wieder gelöscht.

Lösung: **Bitte öffnen Sie den Fragebogen niemals mit 2 oder mehr Rechnern gleichzeitig!** Verwenden Sie stattdessen den PDF-Fragebogen für die Diskussion im Team.

Problem: Blättern im Fragebogen ist nicht möglich, wenn er nach dem Absenden wieder aufgerufen wird.

Lösung: Browser einmal schließen und neu starten. In hartnäckigen Fällen unter „Datenschutz und Sicherheit“ Browserdaten löschen.

Resümee der 4. Programmphase

1 Bitte blicken Sie jetzt einmal auf die gesamte 4. Programmphase zurück und geben Sie eine Rückmeldung zu verschiedenen Aspekten des Programms.

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft völlig zu	trifft ziemlich zu	teils - teils	trifft wenig zu	trifft gar nicht zu
Die vom Programm Z:T beschriebene Problematik war für unseren Verband oder Verein relevant.	<input type="checkbox"/>				
Die Ziele des Programms Z:T waren klar und nachvollziehbar.	<input type="checkbox"/>				
Die Regiestelle hat klar kommuniziert, dass der Bereich „Stärkung demokratischer Praxis vor Ort“ ein Schwerpunkt im Programmbereich 2 ist.	<input type="checkbox"/>				
Die Programmziele ließen sich mit dem satzungsgemäßen Zweck unseres Verbands oder Vereins gut in Übereinstimmung bringen.	<input type="checkbox"/>				
Die Regiestelle hat klar kommuniziert, welche Zielgruppen im Programmbereich 2 erreicht werden sollten.	<input type="checkbox"/>				
Unserem Projekt fiel es leicht, geeignete Maßnahmen zur Erreichung der Programmziele zu entwickeln.	<input type="checkbox"/>				
Von der Regiestelle und den programmbegleitenden Maßnahmen wurden genügend Qualifizierungsmöglichkeiten für Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter angeboten.	<input type="checkbox"/>				
Die finanzielle Förderung reichte aus, um die Ziele des Programmbereichs 2 zu erreichen.	<input type="checkbox"/>				
Der zeitliche Rahmen war für die Aufgaben im Programmbereich 2 angemessen.	<input type="checkbox"/>				
Von der Regiestelle und den programmbegleitenden Maßnahmen wurde genügend Unterstützung zur Sicherstellung der Wirksamkeit angeboten.	<input type="checkbox"/>				
Es gab genügend Kooperation zwischen den Projekten des Programmbereichs 2.	<input type="checkbox"/>				

2 Wenn Sie möchten, können Sie Ihre Rückmeldung hier noch ergänzen.

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Wirkungen 1

3 Welche allgemeinen Programmziele sollten in der 4. Programmphase von Ihrem Projekt zumindest teilweise erreicht werden?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- MZ1:** Landesweit tätige Vereine und Verbände haben die demokratische Verbandsarbeit und die Bearbeitung von diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen als wichtiges Arbeitsfeld etabliert.
- MZ2:** Landesweit tätige Vereine und Verbände sind in der Lage, die Z:T-Themen in ihren Untergliederungen zu bearbeiten.
- MZ3:** Die Schlüsselakteurinnen und -akteure lokaler Untergliederungen landesweit tätiger Vereine und Verbände verstehen sich als demokratische Akteur/-innen und beziehen im Verein und im Ort Position für demokratische Werte.
- MZ4:** Die Schlüsselakteurinnen und -akteure lokaler Untergliederungen landesweit tätiger Vereine und Verbände setzen sich aktiv für die Stärkung demokratischer Praxis ein.
- MZ5:** Schlüsselakteurinnen und -akteure (Führungs- und Funktionskräfte) in Vereinen und Verbänden behandeln Demokratiestärkung als Querschnittsaufgabe.

Wählen Sie bitte nur Programmziele aus, zu deren Erreichung Sie einen relevanten Teil Ihrer Projektressourcen einsetzen.

Im Folgenden möchten wir Sie auch um einige Zahlenangaben zu den Programmzielen bitten, sofern wir diese Angaben nicht an anderer Stelle erfassen.

4 **MZ3:** Wirkungen, die in der 4. Programmphase im Bereich Teilhabe erreicht wurden.

Nur Zahlen dürfen in diese Felder eingegeben werden.

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

- □ □ Wie viele Schlüsselakteurinnen und -akteure aus lokalen Untergliederungen beziehen aufgrund der Maßnahmen Ihres Projekts jetzt im Verein und im Ort Position für demokratische Werte?

Zu den Schlüsselakteurinnen und -akteuren gehören a) Führungskräfte, b) Funktionsträger und c) sonstige Schlüsselakteure.

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

b) 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).

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

Hinweis: Hier genügt ein ungefährender Wert. „-1“ bedeutet, dass Sie die Zahl nicht abschätzen können.

5 **MZ4:** Wirkungen, die in der 4. Programmphase im Bereich Teilhabe erreicht wurden.

Nur Zahlen dürfen in diese Felder eingegeben werden.

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

- □ □ Wie viele Schlüsselakteurinnen und -akteure aus lokalen Untergliederungen setzen sich aufgrund der Maßnahmen Ihres Projekts jetzt für die Stärkung demokratischer Praxis ein?

Zu den Schlüsselakteurinnen und -akteuren gehören a) Führungskräfte, b) Funktionsträger und c) sonstige Schlüsselakteure.

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

b) 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).

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

Hinweis: Hier genügt ein ungefährender Wert. „-1“ bedeutet, dass Sie die Zahl nicht abschätzen können.

6 **MZ5: Wirkungen, die in der 4. Programmphase im Bereich Demokratiestärkung erreicht wurden.**

Nur Zahlen dürfen in diese Felder eingegeben werden.

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

- Wie viele Schlüsselakteurinnen und -akteure Ihres Verbands oder Vereins behandeln die Auseinandersetzung mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen aufgrund der Projektmaßnahmen jetzt als Querschnittsaufgabe?

Zu den Schlüsselakteurinnen und -akteuren gehören a) Führungskräfte, b) Funktionsträger und c) sonstige Schlüsselakteure.

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

b) 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).

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

Hinweis: Hier genügt ein ungefährender Wert. „-1“ bedeutet, dass Sie die Zahl nicht abschätzen können.

Wirkungen 2

7 Was hat sich - auch unabhängig von den Programmzielen - in Ihrem Verband bzw. in Ihrem Verein durch die Projektmaßnahmen sonst noch positiv verändert?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Neue Diskussionskultur im Verband oder Verein
- Stärkeres Bewusstsein der Mitglieder für Z:T-Themen
- Verbesserte Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen
- Synergien mit anderen Projekten, Angeboten oder Strukturen im Verband
- Aktivierung bislang passiver Mitglieder im Verband oder Verein (z.B. Jugendliche, Frauen, ...)
- Gewinnung neuer Kooperations- und Netzwerkpartner
- Einrichtung von Gremien oder Positionen zur Förderung von Beteiligung
- Stärkere Bereitschaft von Mitgliedern zur Mitgestaltung und Übernahme von Verantwortung
- Stärkere Auseinandersetzung mit Problemen und Bedarfen vor Ort
- Mehr Kompetenzen für eine demokratische Praxis vor Ort
- Satzungsänderungen in Ortsvereinen im Hinblick auf GMF-Themen
- Entwicklung von Leitbildern von Mitgliedsorganisationen im Sinne einer demokratischen Praxis vor Ort
- Aktivierung von Ortsvereinen des Verbandes

- Verstärkte Auseinandersetzung mit Veränderungsprozessen im Verband
- Neuentwicklung einer Seminar- bzw. Bildungskultur im Verband oder Verein
- Implementation von Bildungsmodulen in das reguläre Bildungsangebot des Verbands oder Vereins
- Implementation der Beraterausbildung in verbandseigene Strukturen
- Ausbildung von Schlüsselakteuren zu Demokratieberatern
- Verbesserte Zusammenarbeit zwischen Landesverband und Untergliederungen
- Anpassung des Qualitätsmanagements des Verbands oder Vereins an Programmt Themen
- Dauerhafte Einrichtung einer Arbeitsgemeinschaft oder Fachstelle zu Programmt Themen
- Aufbau neuer bereichsübergreifender Austauschformate im Verband
- Sonstiges

8 Welche weiteren **positiven Veränderungen haben Sie nach den Projektmaßnahmen in Ihrem Verband bzw. in Ihrem Verein beobachtet?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

9 Welche **negativen Veränderungen haben Sie nach den Projektmaßnahmen in Ihrem Verband bzw. in Ihrem Verein eventuell beobachtet?**

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- „Ermüdung“ des Vorstands
- Überlastung von Projektakteuren
- Überforderung der Ehrenamtlichen
- Konflikte innerhalb des hauptamtlichen Teams bezüglich der Projektumsetzung
- Entstehung einer Abwehrhaltung gegenüber den Programmt Themen
- Überdruß bei der Befassung mit den Programmt Themen
- Verkomplizierte Kommunikations- und Abstimmungsprozesse durch ein übersteigertes Beteiligungsbewusstsein
- Zusätzlicher Aufwand für die Organisation von Beteiligungsprozessen
- Entstehung einer „elitären“ Gruppe zu den Programmt Themen
- Sonstiges

10 Welche weiteren **negativen Veränderungen haben Sie nach den Projektmaßnahmen in Ihrem Verband bzw. in Ihrem Verein beobachtet?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

11 Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen ganz kurz (maximal 150 Zeichen).

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Was ist das wichtigste Ergebnis Ihres Z:T-Projekts für Ihren Verband oder Verein in der 4. Programmphase? _____

Was ist die wichtigste Innovation, die Ihr Z:T-Projekt in Ihrem Verband oder Verein in der 4. Programmphase angestoßen hat? _____

Was ist die größte Schwierigkeit, mit der Ihr Z:T-Projekt in Ihrem Verband oder Verein in der 4. Programmphase konfrontiert war? _____

Aktivitäten vor Ort 1**12 Mit wie vielen Untergliederungen arbeitet Ihr Projekt auf lokaler Ebene intensiv zusammen?**

In dieses Feld dürfen nur Zahlen eingegeben werden.

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

—

13 Auf welche konkreten Probleme oder Bedarfe im Bereich der wichtigsten Untergliederung kann Ihre Handlungsstrategie reagieren?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Verbreitete rechtspopulistische Positionen in der Untergliederung
- Rechtsextreme Aktivitäten in der Region
- Mangel an Einrichtungen oder Vereinen, die sichtbar in der Region für Demokratie und Vielfalt stehen
- Mangel an Strategien bei demokratisch engagierten Akteuren, um auf rechtsextreme Bedrohungen reagieren zu können
- Wenig Kompetenzen und Erfahrungen der Mitgliedseinrichtung(en) in politischer Partizipation im Lokalraum
- Fehlende lokale Räume für einen respektvollen, demokratischen Austausch zu gesellschaftlich relevanten Fragen
- Unsicherheiten und Herausforderungen bei der Integration von Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung in die Untergliederung
- Fehlende Beteiligungsmöglichkeiten für junge Menschen in der Untergliederung und/oder im Lokalraum
- Sonstiges

14 Auf welche sonstigen Probleme oder Bedarfe kann Ihre Handlungsstrategie reagieren?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Aktivitäten vor Ort 2

15 Wie sehr treffen die folgenden förderlichen Rahmenbedingungen auf Ihre Arbeit mit der **wichtigsten** Untergliederung zu?

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft völlig zu	trifft ziemlich zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu	weiß nicht
Aktive Unterstützung durch Führungskräfte des Verbandes	<input type="checkbox"/>				
Regional/lokal gut verankerte Demokratieberater/-innen	<input type="checkbox"/>				
Regional/lokal gut vernetzte Coaches	<input type="checkbox"/>				
Unterstützung durch die lokale Partnerschaft für Demokratie (PfD)	<input type="checkbox"/>				
Erfahrungen der Projektmitarbeitenden mit Gemeinwesenarbeit	<input type="checkbox"/>				
Zugang zu lokalen Netzwerken	<input type="checkbox"/>				

16 Wie sehr treffen die folgenden hinderlichen Rahmenbedingungen auf Ihre Arbeit mit der **wichtigsten** Untergliederung zu?

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft völlig zu	trifft ziemlich zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu	weiß nicht
Fehlende Zeitressourcen der Beteiligten in der Untergliederung	<input type="checkbox"/>				
Skeptische Akteure in der Untergliederung	<input type="checkbox"/>				
Hierarchische Kommunikationsstrukturen des Verbandes	<input type="checkbox"/>				
Zu wenige engagierte lokale Akteure außerhalb der Untergliederung	<input type="checkbox"/>				
Bedrohungspotential von rechtsextremen Akteuren im Lokalraum	<input type="checkbox"/>				
Sozialer Druck auf lokale Kooperationspartner gegen eine demokratische Positionierung	<input type="checkbox"/>				
Schwierige personelle Situation im Projekt (z.B. Mitarbeiterwechsel, lange Krankheit)	<input type="checkbox"/>				

Tätigkeit der Beraterinnen und Berater sowie der Projektmitarbeiter/-innen 1

17 Jetzt möchten wir Sie wieder um einige Zahlenangaben zur Ausbildung und zum Einsatz von Beraterinnen und Beratern in den Themenfeldern des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ bitten.¹

Nur Zahlen dürfen in diese Felder eingegeben werden.

	Zahl der hauptamtlichen Kräfte ²	Zahl der ehrenamtlichen Kräfte bzw. der Honorarkräfte ³
a) Wie viele Personen wurden in der aktuellen Förderperiode (2020-2024) bereits zu Demokratieberaterinnen und Demokratieberatern ausgebildet?	_____	_____
b) Wie viele Akteure haben die Ausbildung zum Demokratieberater/zur Demokratieberaterin seit Beginn der Förderung durch ZdT im Jahr 2011 bis heute abgeschlossen? ⁴	_____	_____
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)? ⁴	_____	_____
d) Wie viele der unter b) genannten Personen sind bereits in der Lage, Techniken der Konfliktbearbeitung eigenständig umzusetzen? ⁴	_____	_____
e) Wie viele der unter b) genannten Personen beteiligen sich aktiv an der Bearbeitung von Beratungsfällen? ⁴	_____	_____
f) Wie viele der unter b) genannten Personen nehmen die angebotenen Fortbildungsmaßnahmen wahr, um ihr Wissen zur Konfliktbearbeitung zu erweitern? ⁴	_____	_____

1 Die Berater/-innen werden zum Teil als Demokratieberater/-innen, zum Teil als Demokratietrainer/-innen oder auch als Engagementberater/-innen bezeichnet. Wir verwenden im Folgenden für diese Personen immer den Begriff Demokratieberater/-innen.

2 Hauptamtliche Kräfte sind Personen, die Beratungen im Rahmen ihrer hauptamtlichen Tätigkeit durchführen.

3 Ehrenamtliche Kräfte sind Personen, die Beratungen im Rahmen ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit durchführen.

4 Es geht hier um die Gesamtzahl der ausgebildeten Berater/-innen. Wenn es in Ihrem Verband/Verein noch keine ausgebildeten Demokratieberater/-innen gibt, dann müssen Sie hier in der Regel eine 0 eintragen.

Hinweis: Wenn Sie in ein Feld nichts eintragen, gehen wir davon aus, dass der Wert „0“ beträgt.

Tätigkeit der Beraterinnen und Berater sowie der Projektmitarbeiter/-innen 2

18 Wieviel Prozent ihrer Arbeitszeit im Z:T-Themenbereich wenden die hauptamtlichen Projektmitarbeiter/-innen für die folgenden Tätigkeitsfelder auf?

Nur Zahlen dürfen in diese Felder eingegeben werden.

Jede Antwort muss zwischen 0 und 100 sein

Die Summe darf maximal 100 sein.

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

Beratungstätigkeit

Informationsveranstaltungen

Bildungsveranstaltungen

Impulsgebung¹

Andere Tätigkeiten

Bitte beachten Sie, dass der Gesamtwert möglichst 100% betragen sollte und nicht darüber liegen kann!

1 Unter „Impulsgebung“ sind Anregungen zur Beschäftigung mit demokratischen Werten und ihrer Verletzung im Verband bzw. im Verein zu verstehen.

Wichtiger Hinweis: Wenn Sie hier keine Angaben machen können, dann lassen Sie bitte alle Schieberegler auf „0“ stehen.

19 Wieviel Prozent ihrer „Arbeitszeit“ im Z:T-Themenbereich wenden die **nicht** im Projekt beschäftigten Demokratieberater/-innen (z.B. Ehrenamtliche) für die folgenden Tätigkeitsfelder auf?

Nur Zahlen dürfen in diese Felder eingegeben werden.

Jede Antwort muss zwischen 0 und 100 sein

Die Summe darf maximal 100 sein.

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

Beratungstätigkeit

Informationsveranstaltungen

Bildungsveranstaltungen

Impulsgebung¹

Andere Tätigkeiten

Bitte beachten Sie, dass der Gesamtwert möglichst 100% betragen sollte und nicht darüber liegen kann!

1 Unter „Impulsgebung“ sind Anregungen zur Beschäftigung mit demokratischen Werten und ihrer Verletzung im Verband bzw. im Verein zu verstehen.

Wichtiger Hinweis: Wenn Sie hier keine Angaben machen können, dann lassen Sie bitte alle Schieberegler auf „0“ stehen.

20 Mit welchen anderen Tätigkeiten tragen die **nicht** im Projekt beschäftigten Demokratieberater/-innen zum Erreichen der Programmziele bei?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Weiterentwicklung des Beratungsangebotes

21 Nun geht es um die gemeinsamen Beratungsstandards. Bitte geben Sie an, bis zu welcher Stufe die Entwicklung in Ihrem Verein oder Verband hier fortgeschritten ist.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1) Bisher wurden noch keine gemeinsamen Beratungsstandards diskutiert.
- 2) Erste Diskussionen zu gemeinsamen Beratungsstandards haben stattgefunden, der Prozess befindet sich aber noch im Anfangsstadium.
- 3) Es ist bereits gelungen, erste gemeinsame Beratungsstandards zu vereinbaren.
- 4) Es gibt bereits ein schriftlich fixiertes, praxistaugliches System von Beratungsstandards.
- 5) Die Demokratieberater/-innen wenden die entwickelten Beratungsstandards bereits vereinzelt an (Erprobungsphase).
- 6) Die Beratungsstandards werden von allen Demokratieberaterinnen und -beratern systematisch angewendet.

Bildungsveranstaltungen 1

22 Wie viele Bildungsveranstaltungen hat Ihr Projekt vom 1. Mai 2023 bis zum 30. April 2024 durchgeführt?

Bitte prüfen Sie, ob die rechts angegebene Gesamtzahl der geplanten und der durchgeführten Bildungsveranstaltungen korrekt ist!¹

Nur Zahlen dürfen in diese Felder eingegeben werden.

	Einzelveranstaltungen ²	Fortbildungsreihen ³	Auffrischungsveranstaltungen ⁴
Vom 1. Mai 2023 bis zum 30. April 2024 durchgeführte Einzelveranstaltungen, Fortbildungsreihen und Auffrischungsveranstaltungen	_____	_____	_____

1 Einzelveranstaltungen, Fortbildungsreihen und Auffrischungsveranstaltungen sind **exklusive Optionen**; d.h. eine Bildungsveranstaltung ist **entweder** eine Einzelveranstaltung **oder** eine Fortbildungsreihe **oder** eine Auffrischungsveranstaltung!

2 Einzelveranstaltungen: Wenn Sie eine Bildungsveranstaltung nur einmal mit den gleichen Teilnehmer/-innen durchführen.

3 Fortbildungsreihen: Wenn Sie eine Bildungsveranstaltung mit den gleichen Teilnehmer/-innen an mehreren Terminen durchführen. An den verschiedenen Terminen werden in der Regel unterschiedliche Schwerpunkte bzw. Aspekte eines Themas bearbeitet.

4 Auffrischungsveranstaltungen: Wenn Sie die gleiche Bildungsveranstaltung einige Zeit später für den gleichen Teilnehmer/-innenkreis anbieten.

Hinweis: Wenn Sie in ein Feld nichts eintragen, gehen wir davon aus, dass der Wert „0“ beträgt.

23 Mit wie vielen Bildungsveranstaltungen hat Ihr Projekt in der Zeit vom 1. Mai 2023 bis zum 30. April 2024 die nachfolgend genannten Themen abgedeckt? Sie können eine Veranstaltung auch mehrfach aufführen, wenn mehrere der aufgeführten Themen in der Veranstaltung einen **zentralen Stellenwert** hatten. Einzelveranstaltungen, Fortbildungsreihen und Auffrischungsveranstaltungen sind dagegen exklusive Optionen; d.h. eine Bildungsveranstaltung ist **entweder** eine Einzelveranstaltung **oder** eine Fortbildungsreihe **oder** eine Auffrischungsveranstaltung! Die Gesamtzahl drückt also aus, mit wie vielen Veranstaltungen Sie ein bestimmtes Thema insgesamt abgedeckt haben.

Nur Zahlen dürfen in diese Felder eingegeben werden.

	Durchgeführte Einzelveranstaltungen ¹	Durchgeführte Fortbildungsreihen ²	Durchgeführte Auffrischungsveranstaltungen ³
Demokratiestärkung/ demokratische Vereins- / Verbandsentwicklung	_____	_____	_____
Partizipation/ Teilhabe ⁴	_____	_____	_____
Interkulturelles Lernen/ Interkulturelle Begeg- nung	_____	_____	_____
Erinnerungskultur	_____	_____	_____
Stärkung von enga- giertem und couragier- tem Handeln	_____	_____	_____
Vorurteile und Diskri- minierung	_____	_____	_____
Fremdenfeindlichkeit oder Rassismus	_____	_____	_____
Homophobie und Transphobie	_____	_____	_____
Antisemitismus	_____	_____	_____
Islam-/ Muslimfeind- lichkeit	_____	_____	_____
Antiziganismus	_____	_____	_____
Sexismus	_____	_____	_____
Rechtspopulismus	_____	_____	_____
Rechtsextremismus	_____	_____	_____
Verschwörungstheorien und Fake News	_____	_____	_____
Andere Themen	_____	_____	_____

1 Einzelveranstaltungen: Wenn Sie eine Bildungsveranstaltung nur einmal mit den gleichen Teilnehmer/-innen durchführen.

2 Fortbildungsreihen: Wenn Sie eine Bildungsveranstaltung mit den gleichen Teilnehmer/-innen an mehreren Terminen durchführen. An den verschiedenen Terminen werden in der Regel unterschiedliche Schwerpunkte bzw. Aspekte eines Themas bearbeitet.

3 Auffrischungsveranstaltungen: Wenn Sie die gleiche Bildungsveranstaltung einige Zeit später für den gleichen Teilnehmer/-innenkreis anbieten.

24 Zu welchen anderen Themen hat Ihr Projekt vom 1. Mai 2023 bis zum 30. April 2024 Bildungsveranstaltungen durchgeführt?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Bildungsveranstaltungen 2**25 Wie viele Personen aus den nachfolgend genannten Zielgruppen haben vom 1. Mai 2023 bis zum 30. April 2024 an den Bildungsveranstaltungen Ihres Projekts teilgenommen?**

Nur Zahlen dürfen in diese Felder eingegeben werden.

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

□ □ □ □ Führungskräfte¹□ □ □ □ Funktionsträger²□ □ □ □ Sonstige Schlüsselakteure³

□ □ □ □ Demokratieberater/-innen

□ □ □ □ Sonstige hauptamtliche Mitglieder

□ □ □ □ Sonstige ehrenamtliche Mitglieder

□ □ □ □ Weitere Zielgruppen

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

2 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).

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

Hinweis: Wenn Sie in ein Feld nichts eintragen, gehen wir davon aus, dass der Wert „0“ beträgt.

26 Welche weiteren Zielgruppen haben an Ihren Bildungsveranstaltungen teilgenommen?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

27 Haben Sie die Teilnehmer/-innen Ihrer Bildungsveranstaltungen bei der Umsetzung des Gelernten in die Verbands- oder Vereinspraxis unterstützt?

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

 Ja, in der Regel haben wir so eine Unterstützung angeboten. Nein, für die Umsetzung des Gelernten waren die Teilnehmenden selbst verantwortlich. Nein, so eine Unterstützung haben wir aus anderen Gründen nicht angeboten.

28 Aus welchen Gründen haben Sie so eine Unterstützung nicht angeboten?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

29 Wie haben Sie die Teilnehmer/-innen Ihrer Bildungsveranstaltungen bei der Umsetzung des Gelernten in die Verbands- oder Vereinspraxis unterstützt?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Gemeinsame Treffen zum Austausch von Erfahrungen
- Hospitation durch Projektmitarbeiter/-innen bei der Anwendung des Gelernten
- Individuelle Beratung durch Projektmitarbeiter/-innen zur Lösung von Umsetzungsproblemen
- Internetforum zur Diskussion von Problemen und Lösungen bei der Umsetzung des Gelernten
- Blog zur Beschreibung des Umsetzungsprozesses
- Sonstiges

30 Bitte nennen Sie hier die sonstigen Maßnahmen zur Unterstützung der Teilnehmer/-innen.

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

31 Wie viel Prozent der vom 1. Mai 2023 bis zum 30. April 2024 durchgeführten Bildungsveranstaltungen wurden vom Projektteam selbst und wie viel Prozent von Demokratieberaterinnen und -beratern initiiert?

Nur Zahlen dürfen in diese Felder eingegeben werden.

Jede Antwort muss zwischen 0 und 100 sein

Die Summe darf maximal 100 sein.

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

□ □ □ Vom Projektteam selbst

□ □ □ Von Demokratieberaterinnen und -beratern außerhalb des Projektteams

Bitte beachten Sie, dass der Gesamtwert möglichst 100% betragen sollte und nicht darüber liegen kann!Wichtiger Hinweis: Wenn Sie hier keine Angaben machen können, dann lassen Sie bitte alle Schieberegler auf „0“ stehen.

Rahmenbedingungen 2

33 Die Bedeutung verschiedener Probleme für die Projektumsetzung

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Welche Rolle spielen die folgenden Probleme zum heutigen Zeitpunkt in Ihrem Verband/Verein?					Wie hat das Ausmaß dieser Probleme den Erfolg Ihres Projekts beeinflusst?					
	eine sehr große Rolle	eine relativ große Rolle	eine relativ kleine Rolle	eine sehr kleine bzw. keine Rolle	kann ich nicht einschätzen	sehr negativ	eher negativ	eher positiv	sehr positiv	gar nicht	kann ich nicht einschätzen
Bürokratische Strukturen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Bildungskultur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stark hierarchische Denkweisen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Überalterung der Führungskräfte und Funktionsträger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angst vor Veränderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Streitkultur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Destruktive Kommunikationsmuster	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlendes Problembewusstsein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unzureichende Identifikation mit demokratischen Werten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Möglichkeiten von Präsenzveranstaltungen während der Corona-Pandemie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenig Erfahrungen mit digitalen Formaten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hinweis zur Beantwortung dieser Frage: Wenn Sie z.B. angegeben haben, dass bürokratische Strukturen eine sehr kleine Rolle bzw. keine Rolle spielen, dann könnte das geringe Ausmaß dieses Problems Ihren Projekterfolg evtl. positiv beeinflussen.

34 Welche anderen problematischen Rahmenbedingungen haben für Ihre Projektumsetzung eine größere Rolle gespielt?

Bitte notieren Sie auch, wie das jeweilige Problem den Erfolg Ihres Projekts beeinflusst hat. Bsp.: unklare Entscheidungsstrukturen (sehr negativ).

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Abschluss**35 Haben Sie den Fragebogen jetzt vollständig bearbeitet oder möchten Sie später noch etwas ergänzen?**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Die Bearbeitung des Fragebogens ist jetzt abgeschlossen.
- Zu verschiedenen Fragen müssen noch Angaben ergänzt werden.

Bitte denken Sie an die entsprechende Angabe, wenn Sie die Bearbeitung des Fragebogens abgeschlossen haben. Dann müssen wir Sie nicht unnötig anschreiben oder anrufen.

Sie haben jetzt die Möglichkeit, Ihre Angaben für Ihre Unterlagen zu speichern oder auszudrucken. Die Erhebung erfolgt aber ausschließlich auf elektronischem Weg. Bitte schicken Sie uns daher keine Ausdrücke per Post zu.

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Anhang 3: Der Online-Fragebogen zu den Leistungen der Modellprojekte

Zusammenhalt durch Teilhabe 4, Modellprojekte

In der 4. Programmphase (2020-2024) geförderte Modellprojekte

Sehr geehrte Projektleiterin, sehr geehrter Projektleiter,

heute möchten wir Sie noch um die Beantwortung einiger Fragen zu den Resultaten Ihres Modellprojekts bitten. Dieser Fragebogen ergänzt das Projektmonitoring und die Wirkungsaudits. Fragen, zu denen wir auf andere Weise bereits Daten erhoben haben, werden wir Ihnen in diesem Fragebogen nicht noch einmal stellen.

Den Link zum Fragebogen konnten wir aus technischen Gründen immer nur an eine Ansprechpartnerin bzw. an einen Ansprechpartner senden. Sie können aber gern andere Projektmitarbeiter/-innen hinzuziehen, um bestimmte Fragen zu beantworten. Sie können den Link zum Fragebogen auch gern an diese Mitarbeiter/-innen senden und sie bitten, einzelne Fragen zu beantworten. Der Fragebogen muss also nicht von einer bestimmten Person ausgefüllt werden. Uns ist nur wichtig, zutreffende Informationen zu Ihrem Modellprojekt zu erhalten. Bitte beachten Sie bei der Bearbeitung des Fragebogens deshalb unbedingt die roten Hilfetexte unter den Fragen!

Sie können das Ausfüllen des Fragebogens jederzeit unterbrechen (siehe unten).

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit und für Ihre Unterstützung!
Das Team der Programmevaluation

Sie können das Ausfüllen des Fragebogens jederzeit unterbrechen. Klicken Sie dazu bitte auf „Später fortfahren“. Ihre Angaben werden dann gespeichert und Sie können das Ausfüllen des Fragebogens später fortsetzen.

Hinweis: Sie können den Fragebogen auch dann wieder aufrufen, wenn Sie am Ende bereits auf „Absenden“ geklickt haben. So können Mitarbeiter/-innen bestimmte Angaben ergänzen.

Weitere wichtige Hinweise: Verwenden Sie zum Blättern bitte nur die [zurück] und [weiter] - Tasten im Fragebogen! Ein Blättern mit den Browserpfeiltasten kann zum Verlust der bereits eingegebenen Daten führen! Bitte deaktivieren Sie auch Browser-Sicherheits-Add-ons wie NoScript, da diese Software die Funktionen unseres Befragungsprogramms beeinträchtigt!

Bekannte Probleme, die in seltenen Fällen auftreten können

Problem: Die Schieberegler werden nicht angezeigt oder lassen sich nicht bewegen.

Ursache: Der Rechner arbeitet in einer Citrix-Umgebung oder in einer anderen virtuellen Umgebung der Remote-Arbeit.

Lösung: Bearbeiten Sie den Fragebogen außerhalb der Citrix-Umgebung. Der Fragebogen lässt sich z.B. auch mit einem Smartphone oder einem Tablet problemlos bearbeiten.

Problem: Datenverlust bei gleichzeitiger Bearbeitung des Fragebogens an 2 Rechnern.

Ursache: Die Eingaben werden vom anderen Rechner beim Weiterblättern überschrieben und dadurch wieder gelöscht.

Lösung: **Bitte öffnen Sie den Fragebogen niemals mit 2 oder mehr Rechnern gleichzeitig!** Verwenden Sie stattdessen den PDF-Fragebogen für die Diskussion im Team.

Problem: Blättern im Fragebogen ist nicht möglich, wenn er nach dem Absenden wieder aufgerufen wird.

Lösung: Browser einmal schließen und neu starten. In hartnäckigen Fällen unter „Datenschutz und Sicherheit“ Browserdaten löschen.

Zielgruppenerreichung

1 Wie viele Personen aus den nachfolgend genannten Zielgruppen haben Sie mit Ihrem Modellprojekt erreicht?

Nur ganzzahlige Werte können in diese Felder eingegeben werden.

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

□ □ □ Führungskräfte¹

□ □ □ Funktionsträger²

□ □ □ Sonstige Schlüsselakteure³

□ □ □ Sonstige hauptamtliche Mitglieder

□ □ □ Sonstige ehrenamtliche Mitglieder

□ □ □ Weitere Zielgruppen

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

2 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).

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

Hinweis: Wenn Sie in ein Feld nichts eintragen, gehen wir davon aus, dass der Wert „0“ beträgt.

2 Welche weiteren Zielgruppen haben Sie erreicht?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Workshops und Veranstaltungen

3 Wie viele Workshops und sonstige Veranstaltungen hat Ihr Projekt insgesamt für die Zielgruppen durchgeführt? Einzelveranstaltungen, Fortbildungsreihen und Auffrischungsveranstaltungen sind exklusive Optionen; d.h. eine Veranstaltung ist entweder eine Einzelveranstaltung oder eine Fortbildungsreihe oder eine Auffrischungsveranstaltung!

Nur Zahlen dürfen in diese Felder eingegeben werden.

	Einzelveranstaltungen ¹	Fortbildungsreihen ²	Auffrischungsveranstaltungen ³
Wie viele Workshops und sonstige Veranstaltungen wurden insgesamt durchgeführt?	□ □ □	□ □ □	□ □ □
Wie viele Personen haben an diesen Workshops und sonstigen Veranstaltungen insgesamt teilgenommen?	□ □ □	□ □ □	□ □ □

1 Einzelveranstaltungen: Wenn Sie einen Workshop oder eine sonstige Veranstaltung nur einmal mit denselben Teilnehmer/-innen durchführen.

2 Fortbildungsreihen: Wenn Sie einen Workshop oder eine sonstige Veranstaltung mit denselben Teilnehmer/-innen an mehreren Terminen durchführen. An den verschiedenen Terminen werden in der Regel unterschiedliche Schwerpunkte bzw. Aspekte eines Themas bearbeitet.

3 Auffrischungsveranstaltungen: Wenn Sie die gleiche Bildungsveranstaltung einige Zeit später für denselben Teilnehmer/-innenkreis anbieten.

Hinweis: Wenn Sie in ein Feld nichts eintragen, gehen wir davon aus, dass der Wert „0“ beträgt.

4 Mit wie vielen Workshops und sonstigen Veranstaltungen hat Ihr Projekt die nachfolgend genannten Themen abgedeckt? Sie können eine Veranstaltung auch mehrfach aufführen, wenn mehrere der aufgeführten Themen in der Veranstaltung einen zentralen Stellenwert hatten. Einzelveranstaltungen, Fortbildungsreihen und Auffrischungsveranstaltungen sind dagegen exklusive Optionen; d.h. eine Bildungsveranstaltung ist entweder eine Einzelveranstaltung oder eine Fortbildungsreihe oder eine Auffrischungsveranstaltung!

Nur Zahlen dürfen in diese Felder eingegeben werden.

	Einzelveranstaltungen ¹	Fortbildungsreihen ²	Auffrischungsveranstaltungen ³
Einsatz von digitalen Tools	□□□□	□□□□	□□□□
Beteiligungs- oder Partizipationsmethoden	□□□□	□□□□	□□□□
Wissensmanagement im Verband oder im Verein	□□□□	□□□□	□□□□
Kommunikationsstrukturen im Verband oder im Verein	□□□□	□□□□	□□□□
Andere Themen	□□□□	□□□□	□□□□

1 Einzelveranstaltungen: Wenn Sie einen Workshop oder eine sonstige Veranstaltung nur einmal mit denselben Teilnehmer/-innen durchführen.

2 Fortbildungsreihen: Wenn Sie einen Workshop oder eine sonstige Veranstaltung mit denselben Teilnehmer/-innen an mehreren Terminen durchführen. An den verschiedenen Terminen werden in der Regel unterschiedliche Schwerpunkte bzw. Aspekte eines Themas bearbeitet.

3 Auffrischungsveranstaltungen: Wenn Sie die gleiche Bildungsveranstaltung einige Zeit später für denselben Teilnehmer/-innenkreis anbieten.

Hinweis: Wenn Sie in ein Feld nichts eintragen, gehen wir davon aus, dass der Wert „0“ beträgt.

5 Zu welchen anderen Themen hat Ihr Projekt Workshops oder sonstige Veranstaltungen durchgeführt?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

6 Haben Sie die Teilnehmer/-innen beim Einsatz der digitalen Tools im Verband bzw. im Verein unterstützt?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja, in der Regel haben wir so eine Unterstützung angeboten.
- Nein, für den Einsatz der digitalen Tools waren die Teilnehmenden selbst verantwortlich.
- Nein, so eine Unterstützung haben wir aus anderen Gründen nicht angeboten.

7 Wie haben Sie die Teilnehmer/-innen beim Einsatz der digitalen Tools im Verband- bzw. im Verein unterstützt?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Gemeinsame Treffen zum Austausch von Erfahrungen
- Hospitation durch Projektmitarbeiter/-innen beim Einsatz des bzw. der digitalen Tools
- Individuelle Beratung durch Projektmitarbeiter/-innen zur Lösung von Problemen
- Bereitstellung eines Leitfadens zum Einsatz des bzw. der digitalen Tools
- Blog/Podcast/Video zur Beschreibung der Vorgehensweise beim Einsatz des bzw. der digitalen Tools
- Ausbildung von Multiplikatorinnen/Multiplikatoren oder Lotsinnen/Lotsen
- Sonstiges

8 Bitte nennen Sie hier die sonstigen Maßnahmen zur Unterstützung der Teilnehmer/-innen.

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Arbeitsschwerpunkte

9 Wie viel Prozent der Projektzeit sind in die folgenden Arbeitsschwerpunkte geflossen?

Nur Zahlen dürfen in diese Felder eingegeben werden.

Jede Antwort muss zwischen 0 und 100 sein

Die Summe darf maximal 100 sein.

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

- Entwicklung von digitalen Tools
- Entwicklung von Bildungsmaterialien
- Workshops und sonstige Veranstaltungen zur Entwicklung und/oder zum Einsatz von digitalen Tools
- Workshops und sonstige Veranstaltungen zu anderen Themen
- Andere Arbeitsschwerpunkte

Bitte beachten Sie, dass der Gesamtwert möglichst 100% betragen sollte und nicht darüber liegen kann!

10 Bitte nennen Sie hier die anderen Arbeitsschwerpunkte.

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Sie haben jetzt die Möglichkeit, Ihre Angaben für Ihre Unterlagen zu speichern oder auszudrucken. Die Erhebung erfolgt aber ausschließlich auf elektronischem Weg. Bitte schicken Sie uns daher keine Ausdrücke per Post zu.

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Anhang 4: Der Interviewleitfaden für Führungskräfte zu organisationalen Veränderungen in den Verbänden und Vereinen im Programmbereich 1

1. Wie finden Sie das Projekt „[Projektname]“?

2. Was hat sich durch die Aktivitäten des Projektes in Ihrer Organisation verändert?

Nachfragen: *Genauere Beschreibung der Veränderung.* Woran machen Sie diese Veränderungen fest?

Welche Rolle spielen die Berater/-innen in Ihrem Verein bzw. Verband?

Wenn zutreffend: Welche neuen oder veränderten Beratungsstrukturen konnten durch das Projekt aufgebaut werden? Welche neuen oder veränderten Beteiligungsstrukturen konnten durch das Projekt aufgebaut werden? Welches neue Bildungsangebot des Projektes wurde in den Verbandsstrukturen verankert? Wie wurde es verankert? Wie wurde Demokratiestärkung als Querschnittsaufgabe im Verband verankert? Welche sonstigen (strukturellen, strategischen, kulturellen) Veränderungen wurden im Verband/Verein durch das Projekt erreicht oder angestoßen? Welche Teile des Verbandes sind von den Veränderungen betroffen?

3. Welche positiven Nebenwirkungen haben die beschriebenen Veränderungen?

4. Welche negativen Nebenwirkungen haben die beschriebenen Veränderungen?

5. Worauf sind die beschriebenen Veränderungen zurückzuführen?

Nachfragen: Welche Maßnahmen und Aktivitäten des Projekts haben zu diesen Veränderungen beigetragen? Welchen Beitrag haben Führungskräfte und Schlüsselakteure auf den verschiedenen Verbands- bzw. Vereinsebenen dazu geleistet? In welcher Form tauschen sich die relevanten Akteure regelmäßig über die Veränderungsprozesse aus?

6. Wie sind Sie selbst in das Projekt eingebunden?

Anhang 5: Der Interviewleitfaden für die Wirkungsaudits zum Schwerpunkt „Arbeit mit einer Untergliederung“ im Programmbereich 2 (Mittlerziele 3+4)

Konzeptqualität

- 1. Mit welcher Untergliederung arbeiten Sie zusammen?** (Bei mehreren Untergliederungen: Bei welcher Untergliederung ist das identifizierte Problem am größten/am drängendsten?)
- 2. Auf welches Problem (welchen Bedarf) in dieser Untergliederung bzw. im dazugehörigen Gemeinwesen reagieren Sie mit dem Projekt?** (Welches Problem gibt es ggf. mit einer demokratischen Kultur vor Ort? Wie zeigt sich das Problem?)
Nachfragen: Wie zeigt sich das Problem? Welchen Teil des Problems bearbeiten Sie? Welche Belege gibt es für das genannte Problem?
- 3. Welche Ursachen hat das identifizierte Problem?**
Nachfragen: Welche sind die wichtigsten Ursachen? Wie haben Sie die wichtigsten Ursachen identifiziert? Welche Belege gibt es für die wichtigsten Ursachen?
- 4. Welche Kontextbedingungen müssen Sie für eine erfolgreiche Umsetzung des Teilprojektes „Arbeit mit einer Untergliederung“ berücksichtigen?** (sozialer, materieller, kultureller Kontext der Zielgruppe, Besonderheiten des lokalen Kontextes, des Verbandes etc.)
Nachfragen: Bitte schildern Sie anhand einer Maßnahme, wie Sie relevante Kontextbedingungen bei der Planung berücksichtigen. Wie machen Sie das bei anderen Maßnahmen?
- 5. Wen konkret wollen Sie im Rahmen Ihrer Arbeit mit einer Untergliederung bzw. im dazugehörigen Gemeinwesen erreichen?**
Nachfragen: Bitte beschreiben Sie kurz Ihre wichtigsten Zielgruppen. Wie groß sind sie? Wie haben Sie den Kontakt zu den Zielgruppen hergestellt? Wer soll zuerst teilnehmen? (Wer hat den größten Bedarf?) Warum?
- 6. Welchen Bezug haben die Handlungsziele der Programmziele MZ3 und MZ4 zu Ihrem Verein/Verband?** (Welche sind ggf. die projektspezifischen Handlungsziele?)
- 7. Welche Indikatoren haben Sie im Vorfeld für das Erreichen der Handlungsziele entwickelt?** (Woran könnten Sie das Erreichen der Handlungsziele erkennen?)
Nachfragen: Wie wollen oder wollten Sie die Daten zu den Indikatoren systematisch erfassen? Welche Indikatoren für das Erreichen der Mittlerziele 3 bzw. 4 haben Sie im Vorfeld entwickelt? (Woran könnte sich das Erreichen der Mittlerziele oder eines der MZ zeigen?)
- 8. Welche Maßnahmen setzen Sie zur Erreichung der Handlungsziele Ihres Teilprojektes mit einer Untergliederung ein?**
Nachfragen: Welche Maßnahmen sind die wichtigsten? Warum haben Sie diese Maßnahmen ausgewählt? (Warum sind sie zur Zielerreichung geeignet?) Bitte beschreiben Sie die Maßnahmen genauer. (Ablauf, Format, Inhalt, Methoden/Techniken). Gab es Überlegungen im Vorfeld dazu, wie lange, wie oft und wie intensiv die wichtigsten Maßnahmen durchgeführt werden müssen, um zu wirken? Wenn Ja: Bitte schildern Sie diese genauer. (Gibt es eine explizite Handlungsanweisung für die Durchführung?)
- 9. Wie unterstützen Sie die Teilnehmer/-innen des Teilprojektes mit einer Untergliederung, erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten in das gewünschte Handeln umzusetzen?**
Nachfragen: Wie unterstützen Sie die Teilnehmenden des über einen längeren Zeitraum, damit sie die erworbenen Kenntnisse auch in der Praxis einsetzen? (Aktivierung)

*Strukturqualität***10. Welche Erfahrungen und Kompetenzen sind zur Durchführung der Maßnahmen im Rahmen der Arbeit mit einer Untergliederung notwendig? Warum?**

Nachfragen: Waren die für die Durchführung der Maßnahmen des Teilprojektes erforderlichen Erfahrungen und Kompetenzen von Anfang an im Projekt vorhanden? Wenn JA: Bitte beschreiben Sie kurz die fachlichen Kompetenzen und Erfahrungen der für das Teilprojekt zuständigen Personen. Wenn NEIN bzw. teilweise: Welche Erfahrungen und Kompetenzen fehlen noch oder fehlten in dem Teilprojekt? Wie gehen Sie damit um oder wie sind Sie damit umgegangen?

*Prozessqualität***11. Mit welchen Personen und Organisationen arbeiten Sie in Ihrem Teilprojekt mit einer Untergliederung zusammen? (nicht die Zielgruppen, sondern weitere Kooperationspartner)**

Nachfragen: Warum arbeiten Sie mit diesen Personen und Organisationen zusammen? Wie sind Sie vorgegangen, um die für den Projekterfolg wichtigen Personen und Organisationen (Kooperationspartner) zu identifizieren?

12. Wie machen Sie Ihr Eintreten für demokratische Werte innerhalb und ggf. auch außerhalb der Untergliederung bzw. im Gemeinwesen sichtbar?

Nachfragen: Welche Belege gibt es dafür, dass sich relevante Personenkreise vom Projekt angesprochen und zur Mitarbeit in dem Teilprojekt motiviert fühlen?

13. Wenn ein Maßnahmenplan mit Überlegungen zur wirksamen Umsetzung der Maßnahmen (Inhalt, Methode, Format, Ablauf, Dauer der Maßnahmen und nötige Wiederholungen, Auffrischungen, Vertiefungen) vorliegt: Wie setzen Sie diesen Maßnahmenplan um?

Nachfragen: Wenn kein Maßnahmenplan, aber wichtige Überlegungen vorliegen: Wie berücksichtigen Sie wichtige Überlegungen zur wirksamen Umsetzung der Maßnahmen bei der Durchführung? Wenn keine Überlegungen zur wirksamen Umsetzung der Maßnahmen vorliegen: Wie setzen Sie die zentralen Maßnahmen um? Was sind wichtige Faktoren, die die Umsetzung der Maßnahmen in dem Teilprojekt beeinflussen?

14. Wie stellen Sie eine qualitativ hochwertige Umsetzung der Maßnahmen in dem Teilprojekt mit einer Untergliederung sicher und wie gewährleisten Sie, dass Probleme und Fehlentwicklungen rechtzeitig erkannt und korrigiert werden?

Nachfragen: Wann/Wie oft erheben Sie Rückmeldungen oder führen Evaluationen im Rahmen des Teilprojektes durch? Was haben die Rückmeldungen/Evaluationen ergeben? Wie nutzen Sie die Ergebnisse zur Weiterentwicklung und Optimierung des Teilprojektes? Könnten Sie das bitte an einem Beispiel beschreiben?

15. Welchen Anteil der festgelegten Zielgruppen des Teilprojektes haben Sie erreicht?

Nachfragen: Wie haben Sie das überprüft? Was haben Sie unternommen, um die festgelegte Zielgruppe im geplanten Umfang zu erreichen? Welche Probleme sind gegebenenfalls bei der Zielgruppenerreichung aufgetreten? Wie sind Sie damit umgegangen?

*Ergebnisqualität***16. Wie bringen Sie in Erfahrung, ob Ihre Arbeit mit einer Untergliederung von der Zielgruppe akzeptiert wird und ob die Zielgruppe mit Ihrem Projekt zufrieden ist?**

Nachfragen: Wie verfahren Sie mit den erhobenen Daten? (Dokumentation, Auswertung?) Welche Ergebnisse haben die Akzeptanzbefragungen erbracht? Bezogen auf das Teilprojekt: Berechnen Sie mit Hilfe von Teilnehmerlisten Ausfallquoten, um die Abwanderung von Teilnehmenden zu erfassen? Wenn JA: Mit welchen Ergebnissen?

17. Bitte beschreiben Sie an einem projektspezifischen Handlungsziel Ihres Teilprojektes zur Arbeit mit einer Untergliederung, wie Sie die gewünschte Wirkung anhand von Indikatoren systematisch erfasst haben.**18. Welche Belege haben Sie für die Annäherung an die Mittlerziele 3 bzw. 4 gesammelt?****19. Wie erfassen Sie die Nebenwirkungen (positiv und negativ) der Maßnahmen im Rahmen der Arbeit mit einer Untergliederung?**

Nachfragen: Wie sind Sie bei der Auswahl der befragten Teilnehmer/-innen vorgegangen? Welche wichtigen Nebenwirkungen (positive und negative) haben Sie festgestellt? Wie gehen Sie mit den negativen Nebenwirkungen um?

Rahmenbedingungen des Projektes

20. Welche Rahmenbedingungen sind/waren besonders förderlich für die Umsetzung Ihres Teilprojektes zur Arbeit mit einer Untergliederung?

Nachfrage: Welche Rahmenbedingungen sind/waren besonders hinderlich bei der Umsetzung? Wie gehen Sie damit um oder sind damit umgegangen?

21. Wie ist Ihr Projekt generell in den Verband eingebunden?

Nachfrage: Welche Reaktionen gibt es aus dem Verband auf die Arbeit mit der Untergliederung?

Anhang 6: Der Interviewleitfaden für Schlüsselakteure vor Ort zur Reichweite von Untergliederungen in das Gemeinwesen im Programmbereich 2

1. Bitte beschreiben Sie zum Einstieg kurz das lokale Gemeinwesen, in das Sie als Untergliederung hineinwirken.

Nachfragen: Wie heißt der Ort? Welche Merkmale eines ländlichen/strukturschwachen Raums weist er auf? Wie viele EinwohnerInnen hat der Ort?

2. Welche Zielgruppen wollten Sie in dem lokalen Gemeinwesen mit Ihren Aktivitäten erreichen?

Nachfragen: Wie groß ist der Umfang der festgelegten Zielgruppen? Wen haben Sie tatsächlich erreicht?

3. Welche Veränderungen wollten Sie in dem lokalen Gemeinwesen bzw. bei Ihrer Zielgruppe im Ort erreichen?

Nachfrage: Welche der angestrebten Veränderungen konnten Sie tatsächlich erreichen?

4. Welche Maßnahmen haben Sie umgesetzt, um die Veränderungen bei den Zielgruppen zu erreichen?

5. Welche positiven Nebenwirkungen Ihrer Maßnahmen haben Sie im lokalen Gemeinwesen beobachtet?

Nachfragen: Welche negativen Nebenwirkungen Ihrer Maßnahmen haben Sie festgestellt? Wie gehen Sie damit um?

6. Welche Faktoren waren bzw. sind förderlich, um die gewünschten Veränderungen/ die gewünschte Zielgruppe im lokalen Gemeinwesen zu erreichen?

Nachfrage: Welche Faktoren waren bzw. sind hinderlich, um die gewünschten Veränderungen/ die gewünschte Zielgruppe im lokalen Gemeinwesen zu erreichen? Wie gehen Sie damit um?

Anhang 7: Der Interviewleitfaden für die Wirkungsaudits mit den Modellprojekten im Programmbereich 3A

Konzeptqualität

1. **Auf welches Problem (Bedarf) reagieren Sie mit dem Projekt?** (*Arbeiten Sie an dem ursprünglich identifizierten Problem oder gab es hier Veränderungen? Welche? Warum?*)
Nachfragen: Wie zeigt sich das Problem? Welchen Teil des Problems bearbeiten Sie? Welche Belege gibt es für das genannte Problem?
2. **Welche Ursachen hat das identifizierte Problem?** (*An welchen der ursprünglich identifizierten Ursachen arbeiten Sie? Welche neuen/weiteren Ursachen haben Sie ggf. identifiziert?*)
Nachfragen: Welche sind die wichtigsten Ursachen? Wie haben Sie die wichtigsten Ursachen identifiziert? Welche Belege gibt es für die wichtigsten Ursachen?
3. **Welche Kontextbedingungen müssen Sie für eine erfolgreiche Umsetzung Ihres Projekts im X-Verband berücksichtigen?** (sozialer, materieller, kultureller Kontext der Zielgruppe, Besonderheiten des lokalen Kontextes, des Verbandes etc.)
Nachfragen: Bitte schildern Sie anhand einer Maßnahme, wie Sie relevante Kontextbedingungen bei der Planung berücksichtigen. Wie machen Sie das bei anderen Maßnahmen?
4. **Wen konkret wollen Sie im Rahmen Ihrer Arbeit mit dem X-Verband erreichen?** (*Welche ursprünglich geplanten Zielgruppen haben Sie beibehalten? Welche Veränderungen gab es bei den Zielgruppen?*)
Nachfragen: Bitte beschreiben Sie kurz Ihre wichtigsten Zielgruppen. Wie groß sind sie? Wie haben Sie den Kontakt zu den Zielgruppen hergestellt? Wer sollte zuerst an den Maßnahmen teilnehmen? (Wer hat z.B. den größten Bedarf?) Warum?
5. **Welche konkreten Veränderungen wollen Sie mit Ihren Maßnahmen bei den Zielgruppen erreichen?** (*Welche der ursprünglich festgelegten Wirkungsziele wurden beibehalten? Welche haben sich verändert/sind neu dazugekommen?*)
Nachfrage: Wie verstehen Sie mit Blick auf das Leitziel für den Programmbereich in Ihrem Projekt Beteiligung bzw. Demokratiestärkung? (ggf.: Welche Stufe der Partizipation der Verbandsmitglieder möchten Sie mit Ihrem Projekt erreichen?)
6. **Welche Indikatoren haben Sie im Vorfeld für das Erreichen der beiden wichtigsten Handlungsziele des wichtigsten Mittlerziels entwickelt?** (*Grundlage Projektmonitoring*)
Nachfragen: Wie wollen oder wollten Sie die Daten zu den Indikatoren systematisch erfassen? Welche Indikatoren für das Erreichen des wichtigsten Mittlerziels haben Sie im Vorfeld entwickelt?
7. **Welche Maßnahmen setzen Sie zur Erreichung der beiden wichtigsten Handlungsziele Ihres Projektes ein?** (*Welche ursprünglich geplanten Maßnahmen wurden beibehalten? Welche wurden verändert oder sind neu? Warum kam es zu den Veränderungen?*)
Nachfragen: Welche Maßnahmen sind die wichtigsten? Warum haben Sie diese Maßnahmen ausgewählt? (Warum sind sie zur Zielerreichung geeignet?) Bitte beschreiben Sie die wichtigsten Maßnahmen genauer. (Ablauf, Format, Inhalt, Methoden/Techniken – Vertiefung der/ Nachfragen zu den Angaben im Projektmonitoring). Gab es Überlegungen im Vorfeld, wie lange, wie oft und wie intensiv die wichtigsten Maßnahmen durchgeführt werden müssen, um zu wirken? Wenn Ja: Bitte schildern Sie das genauer. (Gibt es eine explizite Handlungsanweisung für die Durchführung?)
8. **Wie unterstützen Sie die Zielgruppen, die erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten in das gewünschte Handeln umzusetzen?**
Nachfragen: Wie unterstützen Sie die Zielgruppe(n) über einen längeren Zeitraum, damit sie die erworbenen Kenntnisse auch in der Praxis einsetzen? (*Aktivierung*)

*Strukturqualität***9. Welche Erfahrungen und Kompetenzen braucht es zur Durchführung der Maßnahmen Ihres Projektes ?**

Nachfragen: Waren diese Erfahrungen und Kompetenzen von Anfang an im Projekt vorhanden? Wenn JA: Bitte beschreiben Sie kurz die fachlichen Kompetenzen und Erfahrungen der für Projekt zuständigen Personen. Wenn NEIN bzw. teilweise: Welche Erfahrungen und Kompetenzen fehlen noch oder fehlten? Wie gehen Sie damit um oder wie sind Sie damit umgegangen? Gab es Fortbildungsmöglichkeiten?

*Prozessqualität***10. Mit welchen Personen und Organisationen arbeitet Ihr Projekt sonst noch zusammen?**

(nicht Zielgruppen, sondern weitere Kooperationspartner)

Nachfragen: Warum arbeiten Sie mit diesen Personen und Organisationen zusammen? Wie sind Sie vorgegangen, um die für den Projekterfolg wichtigen Personen und Organisationen (Kooperationspartner) zu identifizieren?

11. Wie machen Sie Ihr Projekt innerhalb und ggf. auch außerhalb des Verbandes bekannt?

Nachfragen: Welche Belege gibt es dafür, dass sich relevante Personenkreise vom Projekt angesprochen und zur Mitarbeit motiviert fühlen?

12. Wenn ein Maßnahmenplan mit Überlegungen zur wirksamen Umsetzung der Maßnahmen mit den Zielgruppen (Inhalt, Methode, Format, Ablauf, Dauer der Maßnahmen und nötige Wiederholungen, Auffrischungen, Vertiefungen) vorliegt: Wie setzen Sie diesen Maßnahmenplan um?

Nachfragen: Wenn kein Maßnahmenplan, aber wichtige Überlegungen zur wirksamen Umsetzung der Maßnahmen vorliegen: Wie berücksichtigen Sie diese Überlegungen bei der Durchführung? Wenn keine Überlegungen zur wirksamen Umsetzung der Maßnahmen vorliegen: Wie setzen Sie die zentralen Maßnahmen um? Was sind wichtige Faktoren, die die Umsetzung der Maßnahmen beeinflussen?

13. Wie stellen Sie eine qualitativ hochwertige Umsetzung der Maßnahmen sicher und wie gewährleisten Sie, dass Probleme und Fehlentwicklungen rechtzeitig erkannt und korrigiert werden?

Nachfragen: Wann/Wie oft erheben Sie Rückmeldungen oder führen Evaluationen im Rahmen des Projektes durch? Was haben die Rückmeldungen/Evaluationen ergeben? Wie nutzen Sie die Ergebnisse zur Weiterentwicklung und Optimierung des Projektes? Könnten Sie das bitte an einem Beispiel beschreiben?

14. Welchen Anteil der festgelegten Zielgruppen Projektes haben Sie jeweils erreicht?

Nachfragen: Wie haben Sie das überprüft? Was haben Sie unternommen, um die festgelegte Zielgruppe im geplanten Umfang zu erreichen? Welche Probleme sind gegebenenfalls bei der Zielgruppenerreichung aufgetreten? Wie sind Sie damit umgegangen?

*Ergebnisqualität***15. Wie bringen Sie in Erfahrung, ob Ihr Projektmaßnahmen von der Zielgruppe akzeptiert werden und ob die Zielgruppe mit Ihrem Projekt zufrieden ist?**

Nachfragen: Wie verfahren Sie mit den erhobenen Daten? (Dokumentation, Auswertung?) Welche Ergebnisse haben die Akzeptanzbefragungen erbracht? Berechnen Sie mit Hilfe von Teilnehmerlisten Ausfallquoten, um die Abwanderung von Teilnehmenden zu erfassen? Wenn JA: Mit welchen Ergebnissen?

16. Bitte beschreiben Sie an zwei der wichtigsten Handlungsziele des wichtigsten Mittlerziels Ihres Projektes, wie Sie die gewünschte Wirkung anhand von Indikatoren systematisch erfasst haben.**17. Welche Belege haben Sie für die Annäherung an das wichtigste Mittlerziel gesammelt?****18. Wie erfassen Sie die Nebenwirkungen (positiv und negativ) der Projektmaßnahmen?**

Nachfragen: Wie sind Sie bei der Auswahl der befragten Teilnehmer/-innen vorgegangen?
Welche wichtigen Nebenwirkungen (positive und negative) haben Sie festgestellt? Wie gehen Sie mit den negativen Nebenwirkungen um?

Rahmenbedingungen und Nachhaltigkeit des Projektes

19. Welche Rahmenbedingungen sind besonders förderlich für die Umsetzung Ihres Projektes?

Nachfrage: Welche Rahmenbedingungen sind besonders hinderlich? Umgang damit?

20. Wie ist Ihr Projekt generell in den Verband eingebunden?

Nachfrage: Welche Reaktionen gibt es aus dem Verband auf das Projekt?

21. Welche Teile des Projektes werden vom Verband/Verein übernommen bzw. weiter finanziert, wenn die Förderung ausbleibt?